

Management stratégique

Catherine Voynnet Fourboul

Pierre-François DELOMMEZ
Annabelle SOBRAL
Philibert BIZOUART
Leila BEN MOUSSA

Eric LUCAT
Marina MITROVICH
Nathalie OMARINI
Hombeline ROUGE

Bibliographie

- Hodgetts R.M, Luthans F., Doh J.P, *International Management: Culture, Strategy and Behaviour*, Mc Graw Hill, 2006
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Frery F., *Stratégie, Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education, Paris, 8e éd., 2008
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Le management sans frontière*, Editions Organisations, 1991, traduit de *Managing across Border : The Transnational Solution*, Harvard Business School Boston, 1989
- Helfer JP , Kalika M. , Orsoni J. , *Management Stratégie et Organisation*, Vuibert 7^{ème} ed., 2008
- « Modalités juridiques et fiscales des Investissements français en Fédération de Russie », *Les petites affiches*, n°90 6/05/03
- Ministère de l'économie, *La fiscalité française*, et *La fiscalité Allemande*,
- www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm (site de l'OIT)
- www.interex.fr
- www.wikipedia.fr
- www.legifrance.gouv.fr
- www.douane.gov.ma/

Sommaire

- MANAGEMENT STRATÉGIQUE et élaboration d'une stratégie d'entreprise –
- STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION Matrice de Bartlett et Ghoshal coordination réactivité, facteur légal et réglementaire –
- INTERNATIONALISATION ET POLITIQUES RH

1- Strategic IHRM

1- Le management stratégique

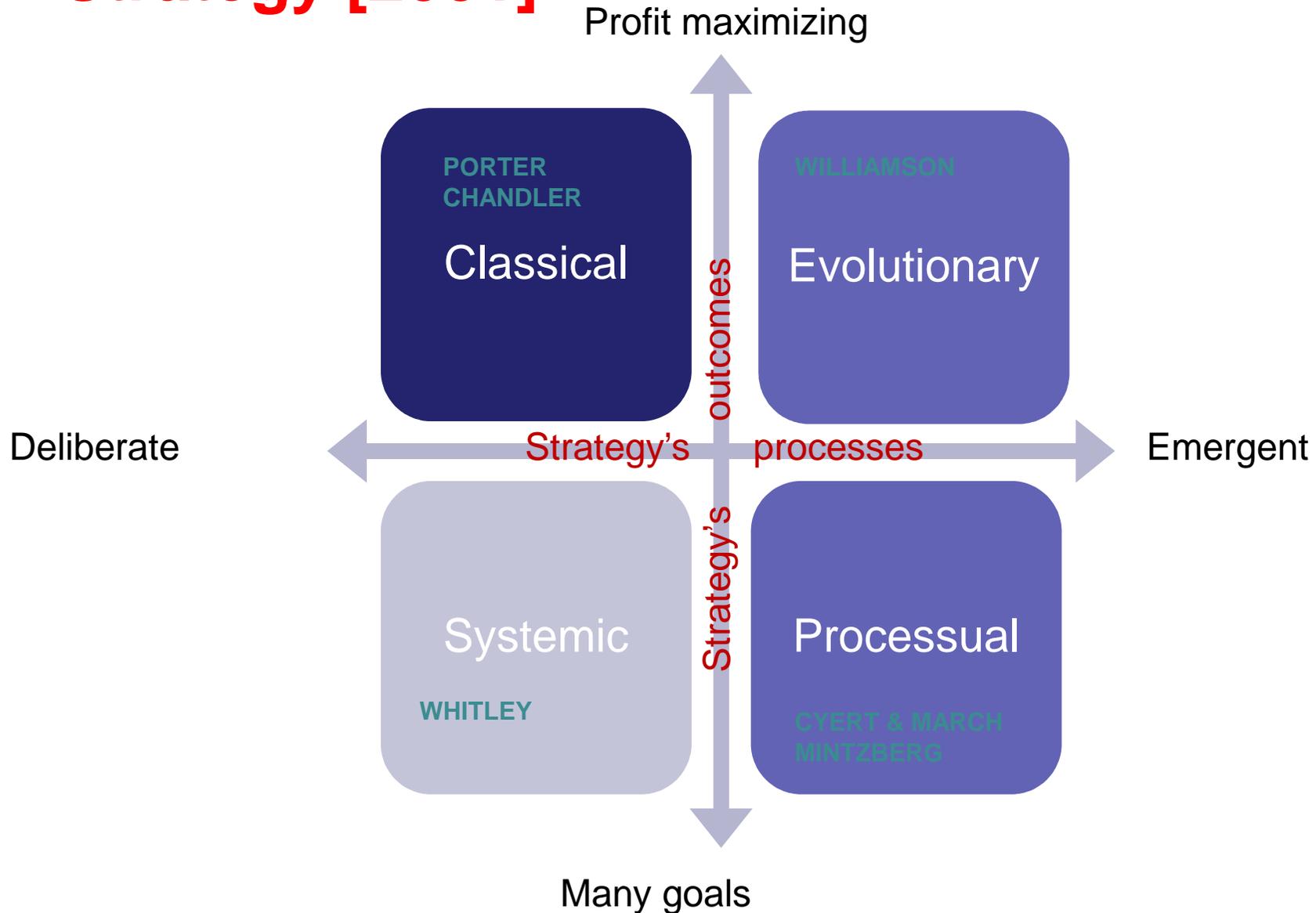


Déterminer pour l'entreprise une VISION une mission et des objectifs à long terme puis mettre en place un plan d'action permettant la réalisation des objectifs définis.

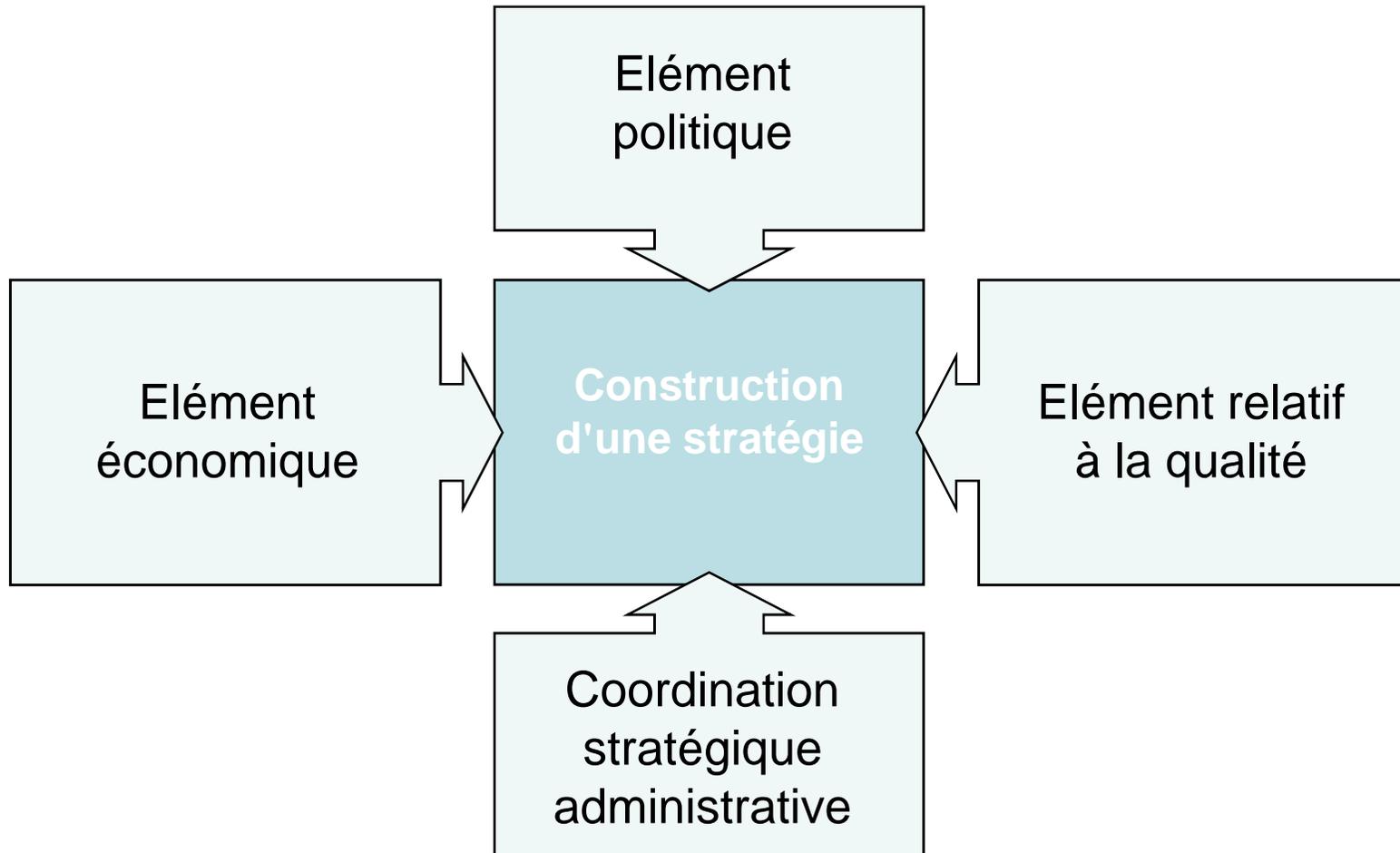
- Un élément clé face à:
 - La globalisation des marchés (accroissement des IDE)
 - Intensification de la concurrence
 - Environnement international en mouvement perpétuel

- Le management stratégique permet: (*Michel Godet*)
 - L'anticipation
 - L'action
 - La mobilisation

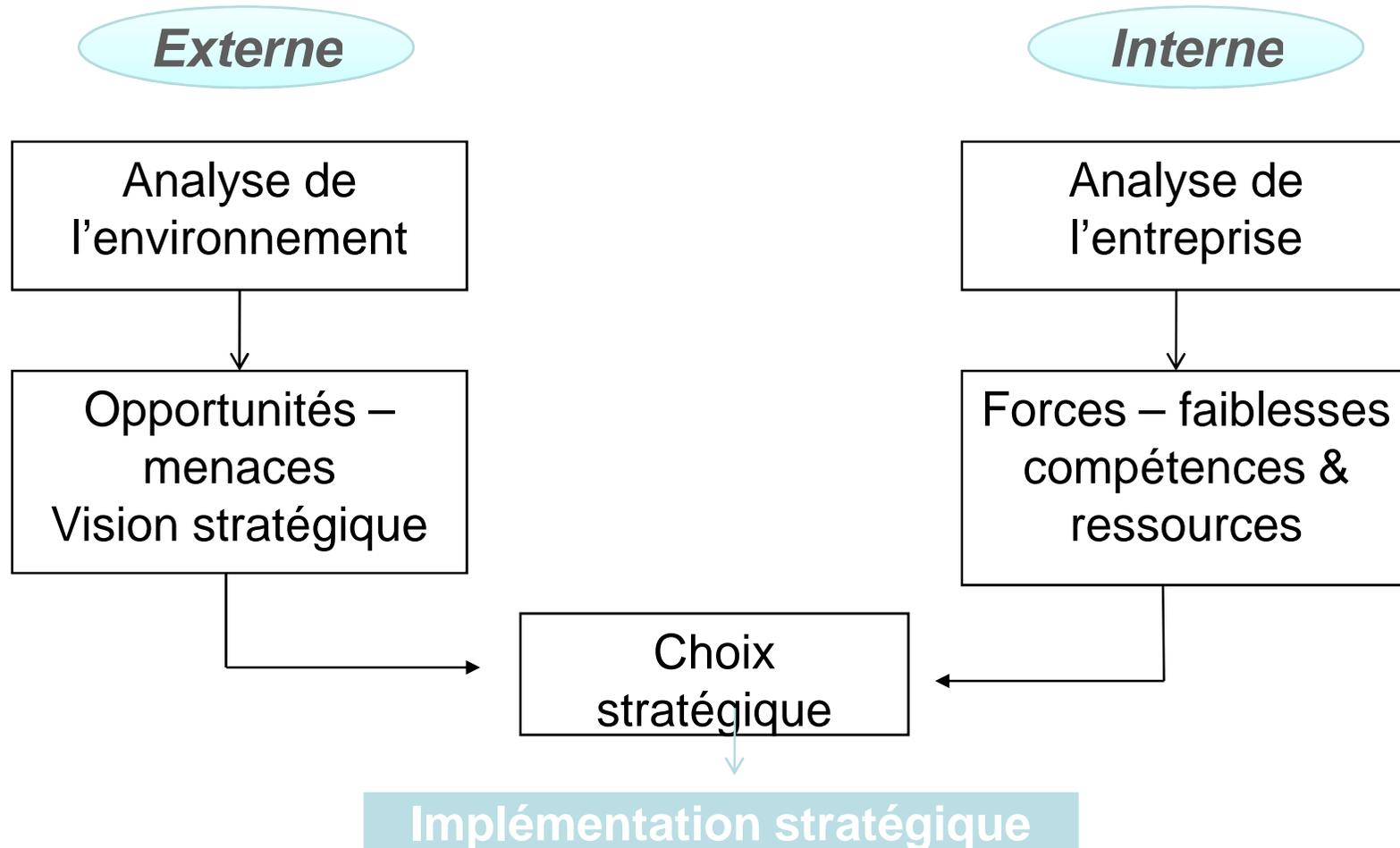
Whittington's perspective on Strategy [2001]



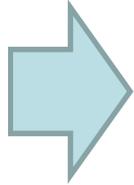
1-a Elaboration d'une stratégie d'entreprise



1-b Les étapes du diagnostic



1-c Diagnostic externe



Analyser l'attractivité et le potentiel du secteur
Déterminer les opportunités et menaces
Comprendre les enjeux auxquels sont confrontés les entreprises

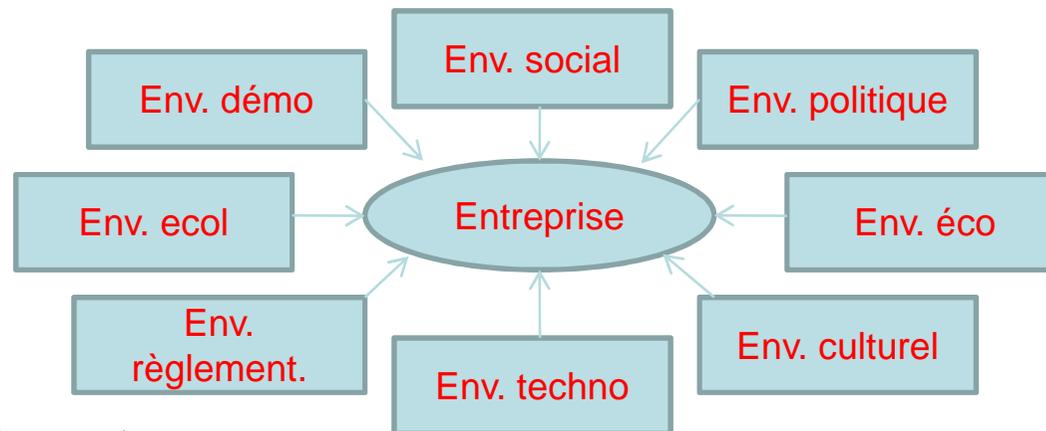
Environnement global

Analyse du secteur

Facteurs Clés de Succès

1-d Les outils utilisés

- Environnement Global: SPECTRED



- Analyse du secteur:

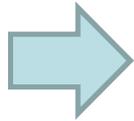
- ✓ Offre/ Demande/ Intensité concurrentielle: les 6 forces de Porter

- Facteurs clés de succès:

Formulent un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné.

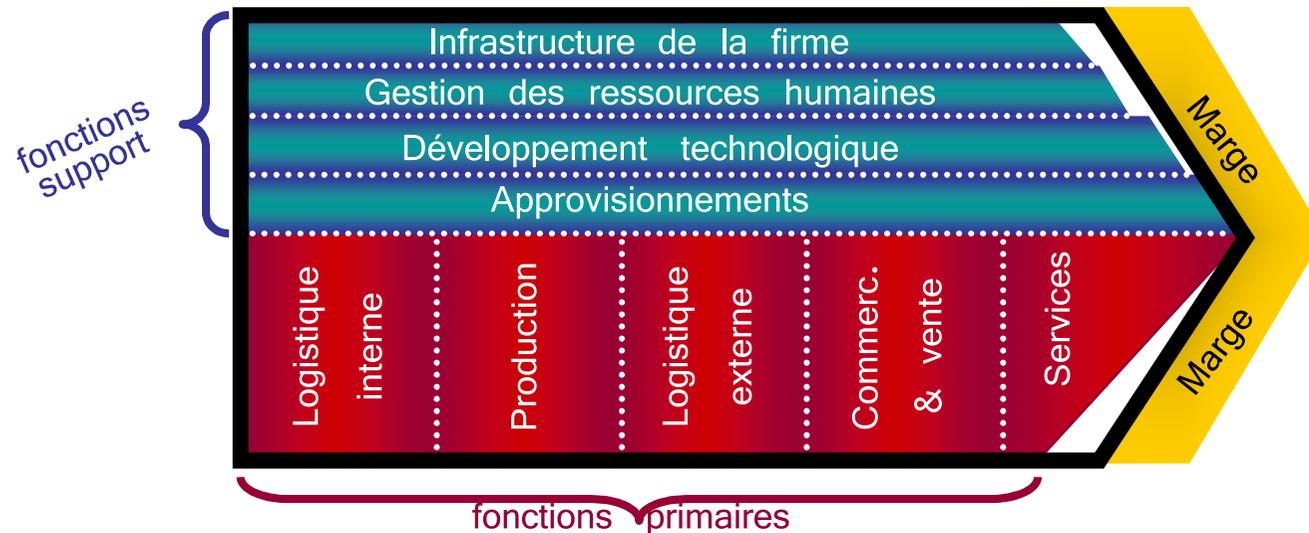
- ✓ Analyse du marché
- ✓ Analyse de la compétition

1-e Diagnostic interne



Mise en évidence des forces et faiblesses
Elaborer des choix stratégiques adaptés aux ressources et au potentiel de l'entreprise

- Etudier les fonctions /processus/ ressources/compétences
- Analyser la chaîne de valeur (Porter)



1-f Outils utilisés

- Synthèse du diagnostic interne et externe

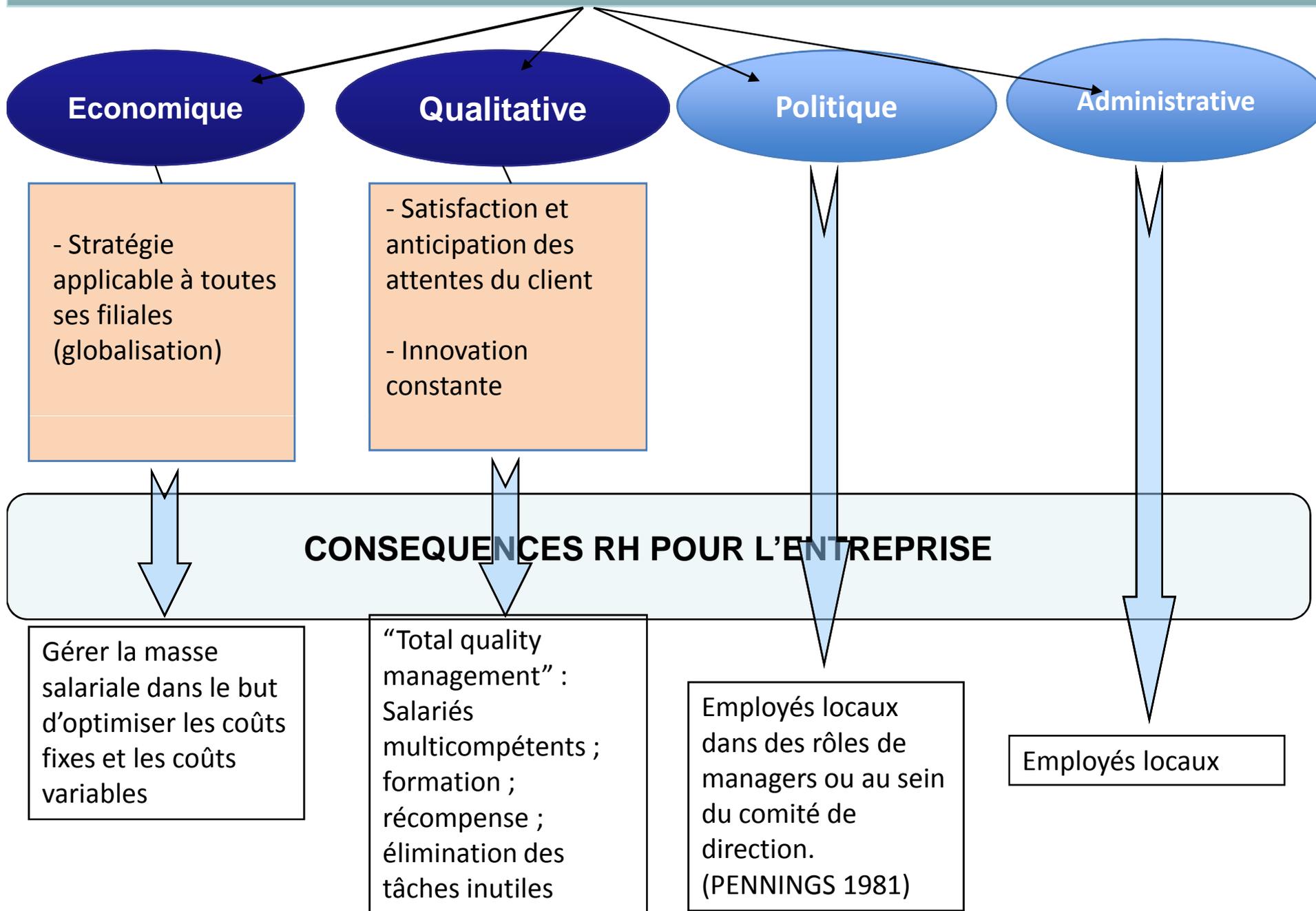
✓ SWOT

Diagnostic interne

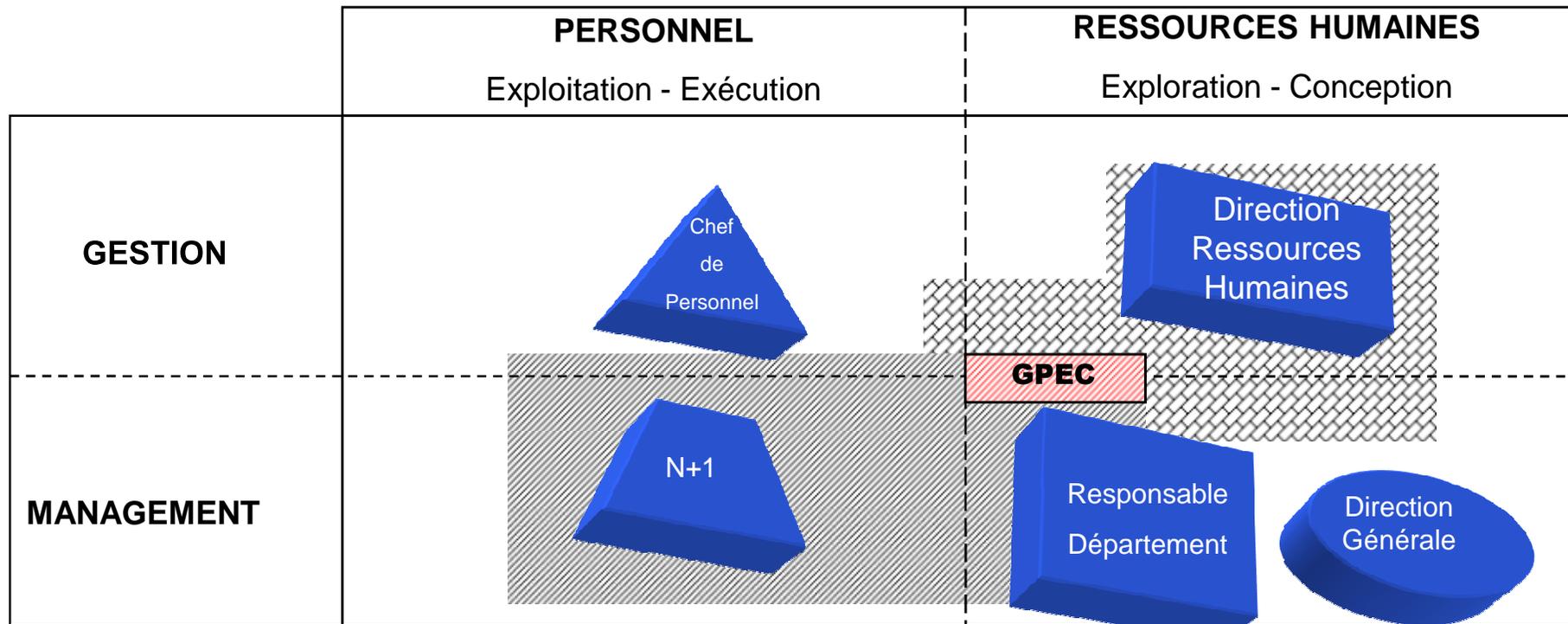
	Forces	Faiblesses
Opportunités	Stratégies de croissance, développement ...	Stratégies de partenariat
Menaces	Stratégies de protection (ex: ériger barrières à l'entrée)	Stratégies de recentrage, désinvestissement ...

Diagnostic externe

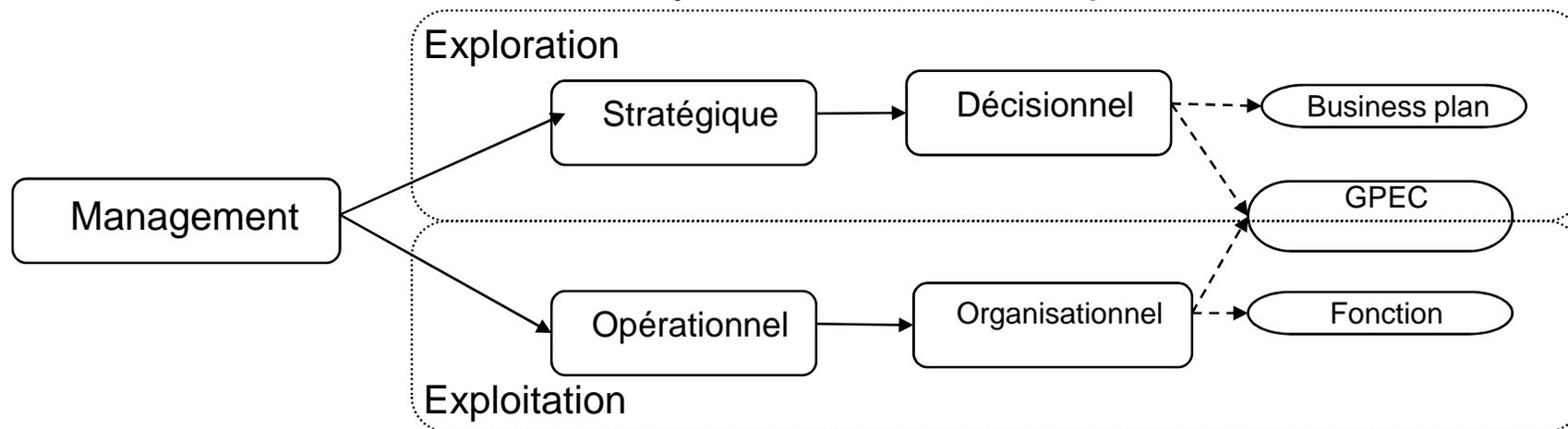
1-g Les différentes approches stratégiques de l'entreprise



1-h Le management stratégique dans les Ressources Humaines



Le facteur humain et ceux qui s'en chargent
 [Source : F. Bournois P. Poirson, 1989]



[Source : Marsh, Ghoshall et Bartlett]

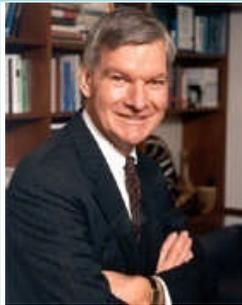
2- Evolution of the MNC

Degree of internationalization

James J Kennelly, Eric E Lewis. Degree of internationalization and corporate environmental performance: Is there a link? International Journal of Management. Poole: Sep 2002. Vol. 19, Iss. 3; pg. 478, 12 pgs

- **Depth**
 - Foreign sales/ total sales,
 - Foreign assets/total assets,
- **Scope**
 - number of functional activities pursued abroad: sales, production, R&D
 - Overseas subsidiaries/total subsidiaries
- **Dispersion**
 - number of foreign countries with research labs, manufacturing facilities, sales offices & sales subsidiaries, respectively).
 - **psychic dispersion** of international operations (dispersion of subsidiaries around the 10 psychic cultural zones as identified in Ronen & Shenkar (1985), who clustered countries into 10 cultural zones based on Hofstede and others
- **Top management's international experience**
 - (as a percentage of total top management experience).

2- Stratégies d'internationalisation / Matrice de Bartlett et Ghoshal



Nom: Bartlett
Prénom: Christopher
Nationalité: Britannique

Professions: Professeur à Harvard

Consultant

Ecrivain

Diplôme: Université de Harvard

Autre expérience: consultant chez Mc Kinsey

Encore en activité

Créateur de la matrice de Bartlett et Ghoshal

In Management Accros borders : The transnational solution (1998)



Nom: Ghoshal
Prénom: Sumantra
Nationalité: Indienne

Professions: Physicien

Professeur à London Business School

Consultant

Ecrivain

Diplôme: Université de Harvard

Autre expérience: professeur à l'INSEAD

Décédé en 2004

Créateur de la matrice de Bartlett et Ghoshal

In Management Accros borders : The transnational solution (1998)

2-a Le modèle de Bartlett et Ghoshal (Années 90)

L'entreprise individualisée : Une nouvelle logique de management

- Hypothèses :
- ✓ L'entreprise doit être conçue comme une organisation sociale : l'Homme est la nouvelle ressource rare de l'entreprise (avantage concurrentiel)
- ✓ la performance d'une entreprise quelle qu'elle soit dépend de la force des entités qui la composent et de leur intégration
- ✓ Le partage de l'information est source du progrès
- ✓ Les individus ne changent pas, c'est l'environnement qui les fait changer
- ✓ L'entreprise idéale serait une entreprise qui allierait la souplesse d'une petite entité et la puissance de négociation et les économies d'échelle d'une très grande entreprise.

2-b Le modèle de Bartlett et Ghoshal (Années 90)

L'entreprise individualisée : Une nouvelle logique de management

- Suite à une étude réalisée auprès d'une centaine d'entreprises américaines et européenne, les auteurs observent 3 points :
 - Le modèle d'organisation hiérarchique devient de plus en plus dépassé (On tend vers une organisation horizontale)
 - Les organisations doivent évoluer vers une entreprise individualisée (Définition)
 - Le rôle des managers change :

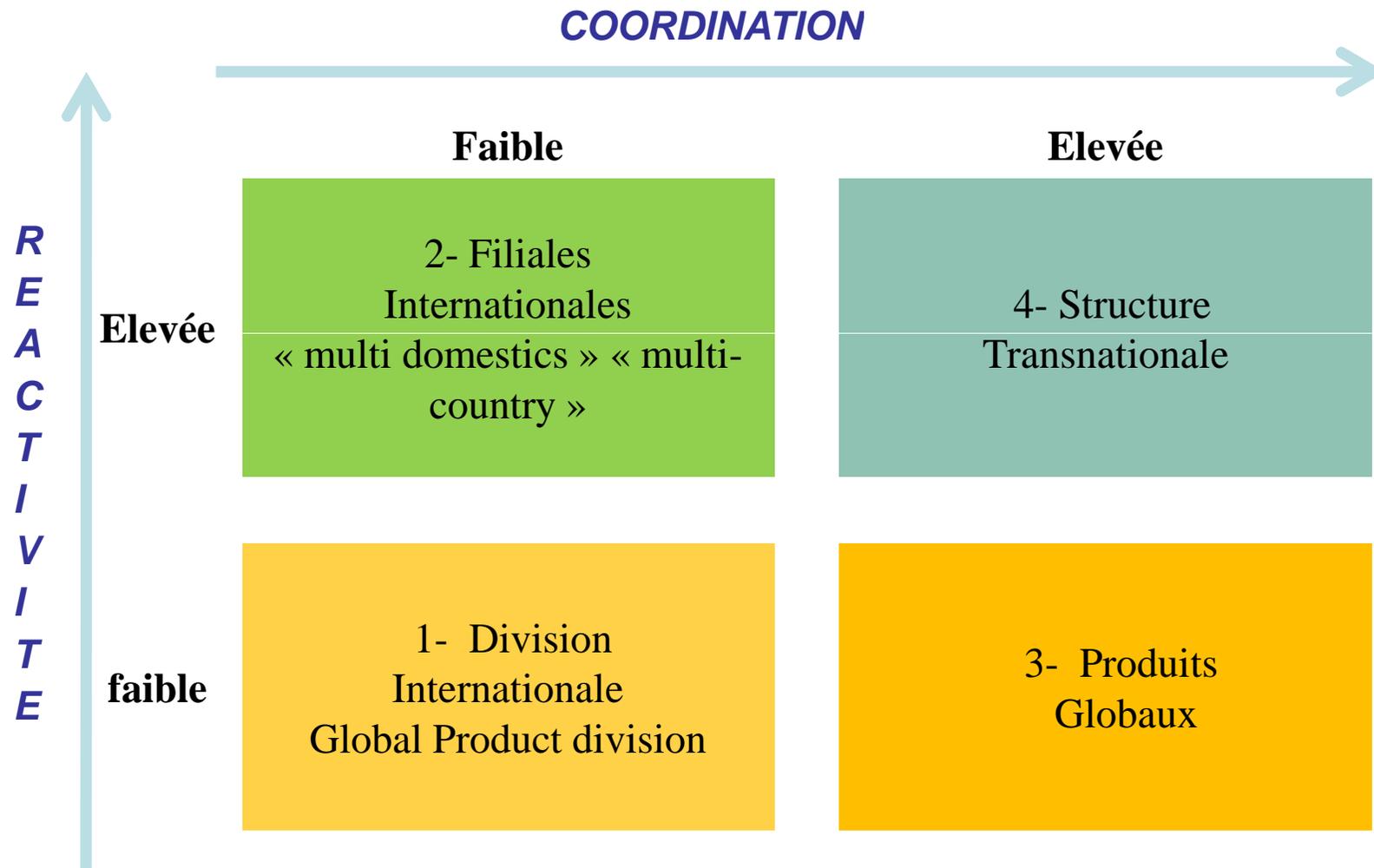
Organisation	Dirigeant	Manager	Opérationnel
Verticale	Stratège	Contrôleur	Exécutant
Horizontale	Leader	Coach	Entrepreneur

2-c Le modèle de Bartlett et Ghoshal (Années 90)

L'entreprise individualisée : Une nouvelle logique de management

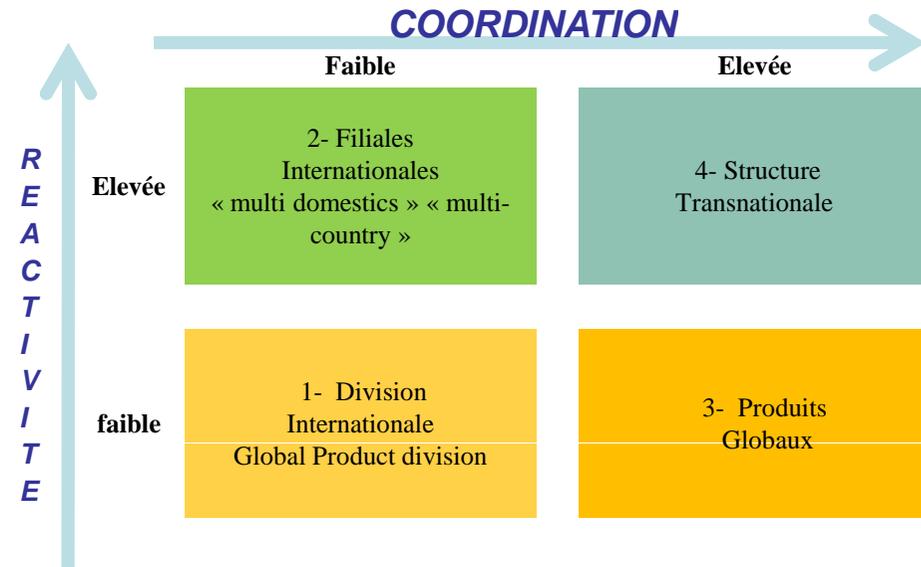
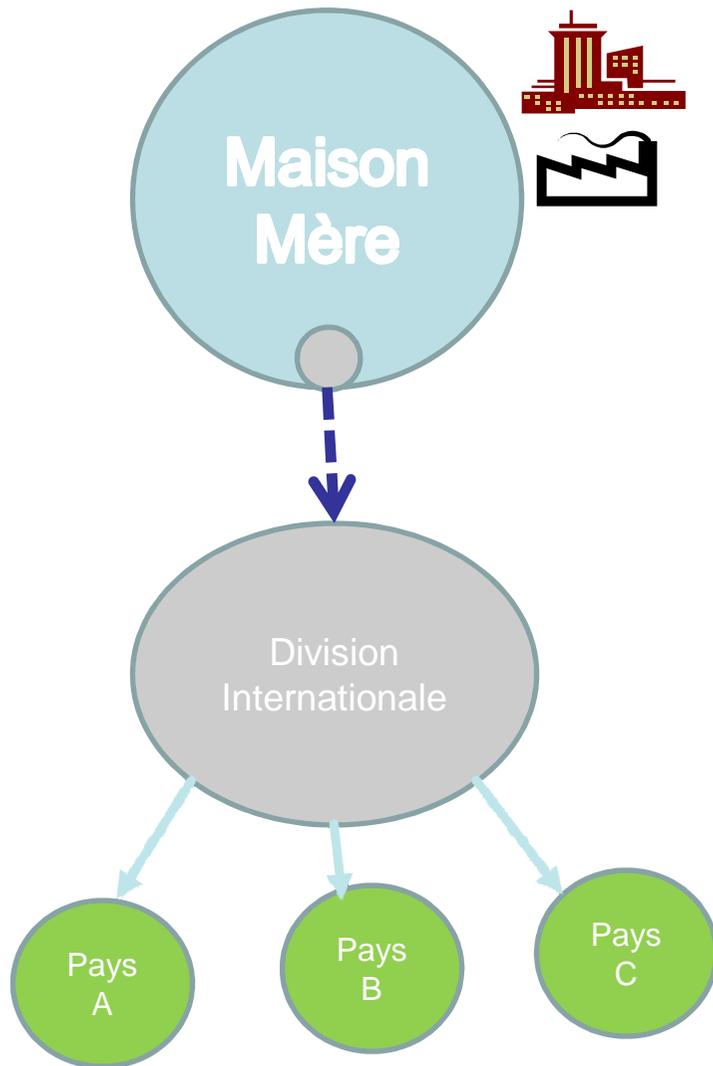
- Les étapes proposées par les auteurs pour passer à une Entreprise Individualisée :
 - ❖ Insuffler l'esprit d'initiative
 - ❖ Acquérir des connaissances
 - ❖ Se renouveler en permanence
 - ❖ Modeler le comportement des individus en changeant l'atmosphère au travail

2-d Configurations des multinationales

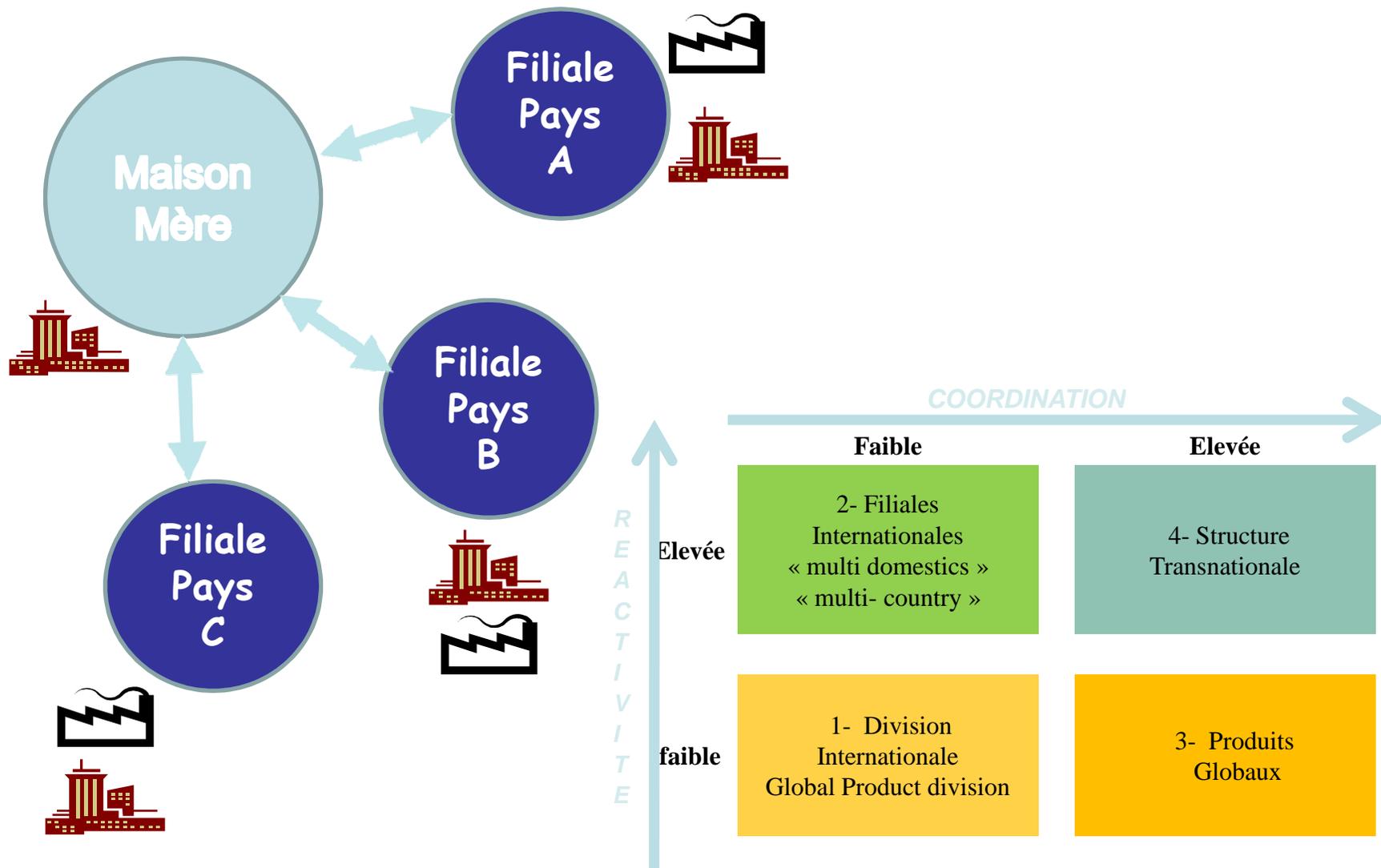


Matrice de Bartlett et Ghoshal

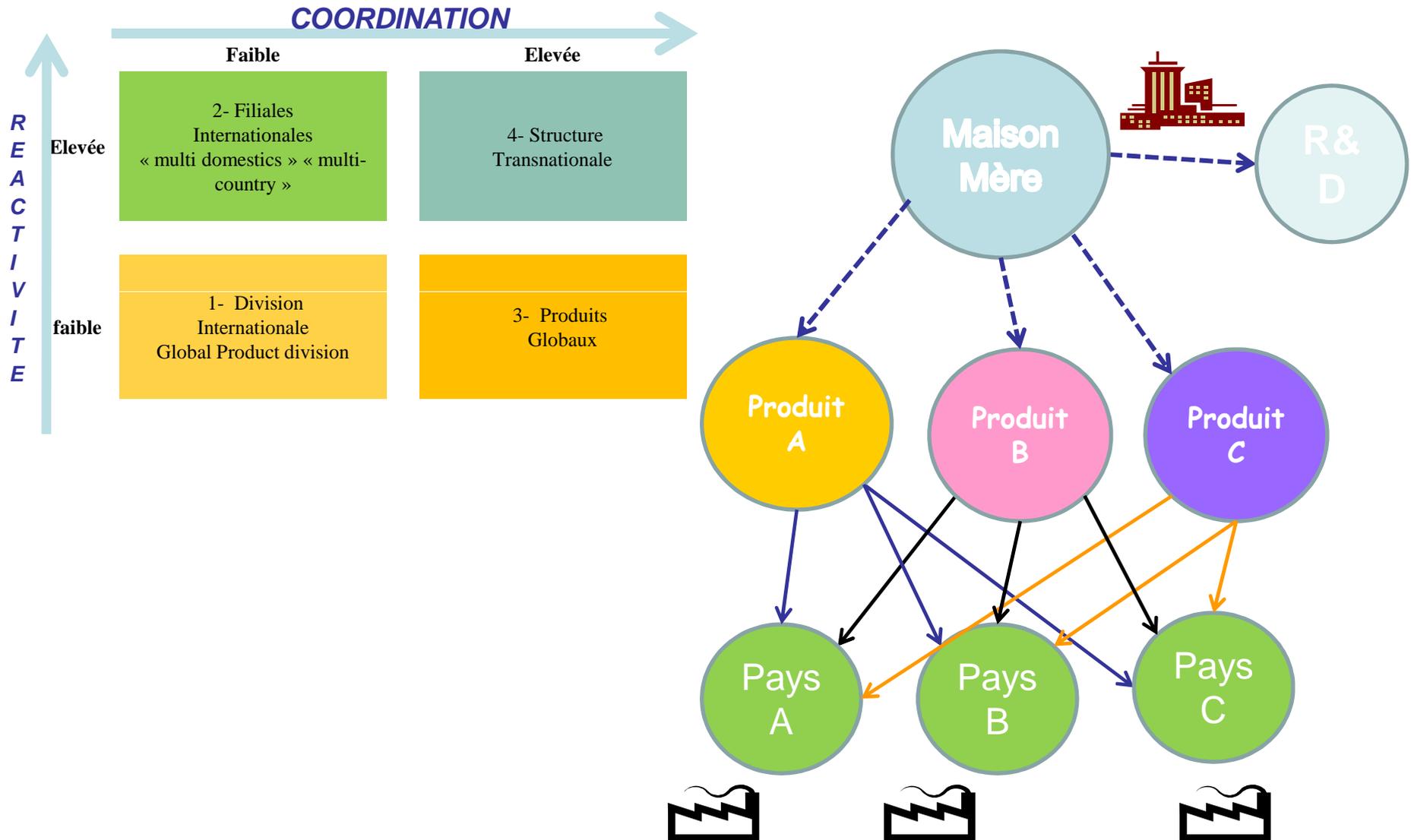
2-e Division Internationale



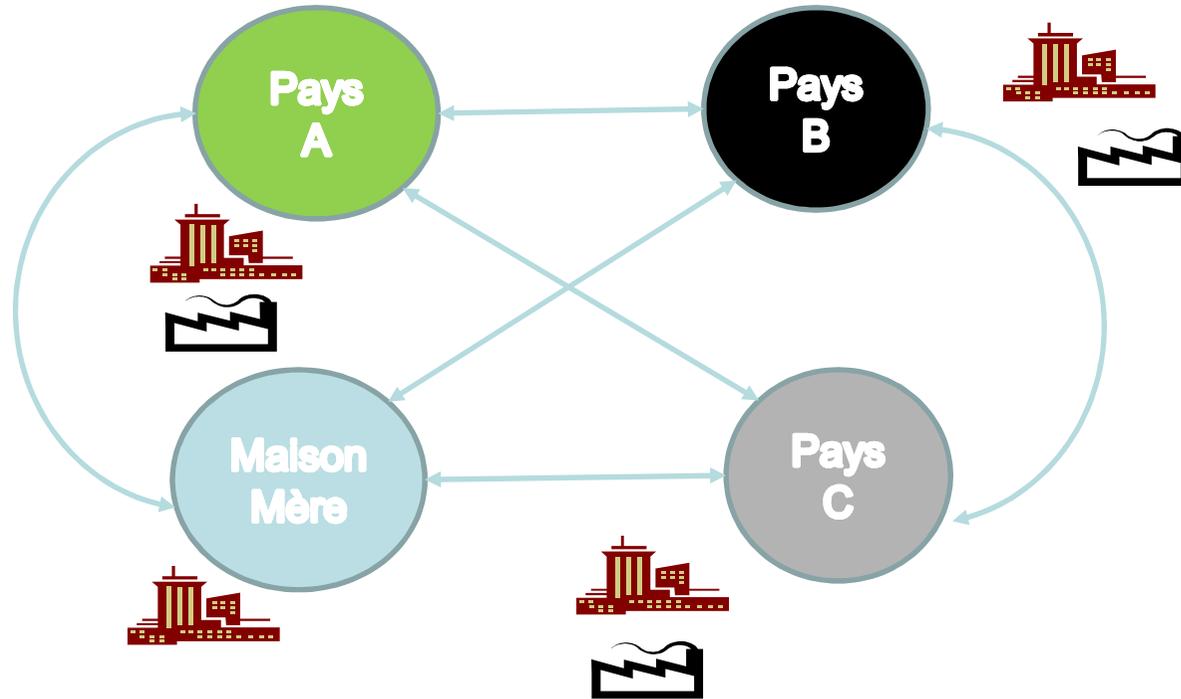
2-f Filiales Internationales



2-g Produits Globaux



2-h Structure transnationale



		COORDINATION →	
		Faible	Elevée
REACTIVITE ↑	Elevée	2- Filiales Internationales « multi domestics » « multi-country »	4- Structure Transnationale
	faible	1- Division Internationale Global Product division	3- Produits Globaux

3- Choice of entry strategy

Avantages et Inconvénients des différents partenariats

	Avantages	Inconvénients
Exportation	<ul style="list-style-type: none"> - Minimise les risques et investissement - Economies d'échelles - Uniquement choix du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de transport et taxes douanières - Capacité limitée de mobilisation de l'énergie du distributeur
Licence	<ul style="list-style-type: none"> - Minimise l'investissement et risque de l'opération 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas les économies d'échelles - Le choix du partenaire est crucial
Franchise	<ul style="list-style-type: none"> - Franchisé porte le poids de l'investissement et le risque de la création d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de qualité difficile - Cohérence de l'image - Standard d'un pays à l'autre
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne adéquation avec l'environnement et le gouvernement local - Partage de l'investissement - Forces complémentaires - Compétences nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des profits - Transfert d'une partie des connaissances - Risque de conflit - Perte de contrôle
Alliances	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de part de marché - Technologies nouvelles - Réseaux de distributions - Marques 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt propre de l'alliance - Défi culturel d'une intégration - Synergies des opérations entre deux entreprises à la culture différent

Croissance externe

- Fusions : opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule.
 - Absorption
 - Création
- Acquisitions :
 - Stratégie de portefeuille
 - Stratégie filialisation

2-i Encadrement légal et réglementaire

- La législation des Etats : un critère important dans le choix d'un pays d'implantation pour l'entreprise
- Les contraintes légales peuvent rendre plus coûteuse et/ou plus complexe la mise en place de la stratégie d'internationalisation.
- La législation du pays choisi : un enjeu majeur lors de la mise en œuvre de la stratégie (obligations légales et réglementaires qui pèsent sur les entreprises)
- La législation du pays choisi : un enjeu majeur dans le cadre des « First-Mover Strategies » et de l'évaluation des risques.

2-j Encadrement légal et réglementaire

Comment connaître concrètement la législation des pays étrangers ?

- Identifier la manière dont l'entreprise souhaite s'internationaliser (création d'une société ou d'une filiale à l'étranger, export de produits ou service ...)
- Cette première phase va permettre d'identifier les domaines législatifs concernés par cette stratégie (réglementation de l'export/import, réglementation douanières, droit du travail...)
- Identifier le ou les pays visés par la stratégie d'internationalisation
- Rechercher les lois, règlements, jurisprudence applicable dans ces thèmes
- Les supports de recherche: sites gouvernementaux (ministère du commerce extérieur, site législatif ex: legifrance...), site de l'OIT (droit du travail)
- Cette recherche peut s'avérer difficile, l'entreprise peut donc faire appel à des cabinets spécialisés notamment Lamy Lexel et Société d'avocats ERNST & YOUNG

2-k Encadrement légal et réglementaire

	Fiscalité	Droit du travail	Coûts salariaux
France 	Impôt sur les sociétés (IS) sur les bénéfices réalisés sur le territoire CSB ⁽¹⁾ /IFA ⁽²⁾ /TVA ⁽⁴⁾ / taxe professionnelle	CDI/CDD (recours limité) Droit du licenciement	SMIC (8,71€ l'heure)/Charges salariales et patronales assez élevées/ taxes assises sur le montant global des salaires
Allemagne 	IS/ TVA/ Taxe professionnelle	CDI/CDD Licenciement: pas de règle de forme, motivation par l'employeur	Pas de salaire minimum cotisations patronales (20,9%) salariales (20,9%)
Royaume-Uni 	IS pour les bénéfices des sociétés et des succursales réalisés sur le territoire britannique	Contract of service (employees) or for services (self-employed)/ Droit du licenciement	salaire minimum 16.36 pound (18,82 €) par heure / cotisations patronales (12,8%) salariales (11%)
Etats-Unis 	Pas de TVA mais taxe sur le CA ou sur les services IS	formalisme du contrat de travail/ conditions du licenciement rigide conditions d'embauche plutôt souples	salaire minimum 5.85 dollars par heure cotisations patronales (6,2%) salariales (6,2 %)
Russie 	IS (pour les sociétés et succursale) le taux varie selon les régions TVA	Caractère rigide et très protecteur des salariés CDI/CDD (recours limité) Licenciement (8 hypothèses)	Salaire minimum : 81,6 Rouble par heure (2,2€) / Impôt social unifié sur les salaires (taux de base élevé 35,6% mais dégressif)/ exonération pour les salariés étrangers qui ne bénéficient pas d'un régime de sécurité sociale
Chine 	IS /Impôt sur les plus values à long terme TVA	Prohibition du droit de grève Un syndicat unique condition d'embauche sont souples alors que conditions de licenciement rigides	Pas de protection sociale donc salaires très compétitifs/ coût du travail bas avec de forte disparité selon les régions cotisations patronales (60%) salariales (11%)
Maroc 	IS /Impôt sur les plus values à long terme TVA	CDI/CDD/contrat pour accomplir un travail Réglementation de la rupture (démission ou licenciement)	Cotisations patronales (16,1%) et salariales (4,29%)

2-I Encadrement légal et réglementaire

	Import/export	IDE	Douane
France 	Restriction de le domaine agricole du fait de la PAC ⁽¹⁾	Plus d'autorisation préalable sauf pour certaines activités Déclaration administrative	Pas de droits de douane entre pays membre de l'UE/ Etats tiers : harmonisation dans l'UE (droits peu élevés pour produits industriels)
Allemagne 	Restriction de le domaine agricole du fait de la PAC	Aucune restriction, ni déclaration ni licence en règle générale Mais licence spéciale	Idem
Royaume-Uni 	Restriction de le domaine agricole du fait de la PAC	Aucun texte spécifique relatif aux investissements étrangers (même régime que les nationaux)	Idem
Etats-Unis 	Licence d'importation Quotas Procédure d'enregistrement		Système Douaniers Harmonisés ⁽²⁾ / Droits de douane calculés ad valorem sur la valeur CIF ⁽³⁾ / Tarif en principe peu élevé
Russie 	Exportation libre en général Licences pour certains produits spécifiques	Loi du 15/07/99: caractère très général et ambigu de la loi, instabilité et opacité du cadre législatif	Tarifs très élevés/ Rapatriement des dividendes en devise étrangère difficile (disponibilité et imposition)
Chine 	Prohibition ou restriction Quotas Licence	Restrictions	Système Douaniers Harmonisé Droits de douane calculés Ad Valorem sur la valeur CIF
Maroc 	Quotas + licence Engagement d'importation Déclaration préalable	Secteurs d'investissement interdit par le droit musulman	Système Douaniers Harmonisé Droits de douane calculés Ad Valorem sur la valeur CIF

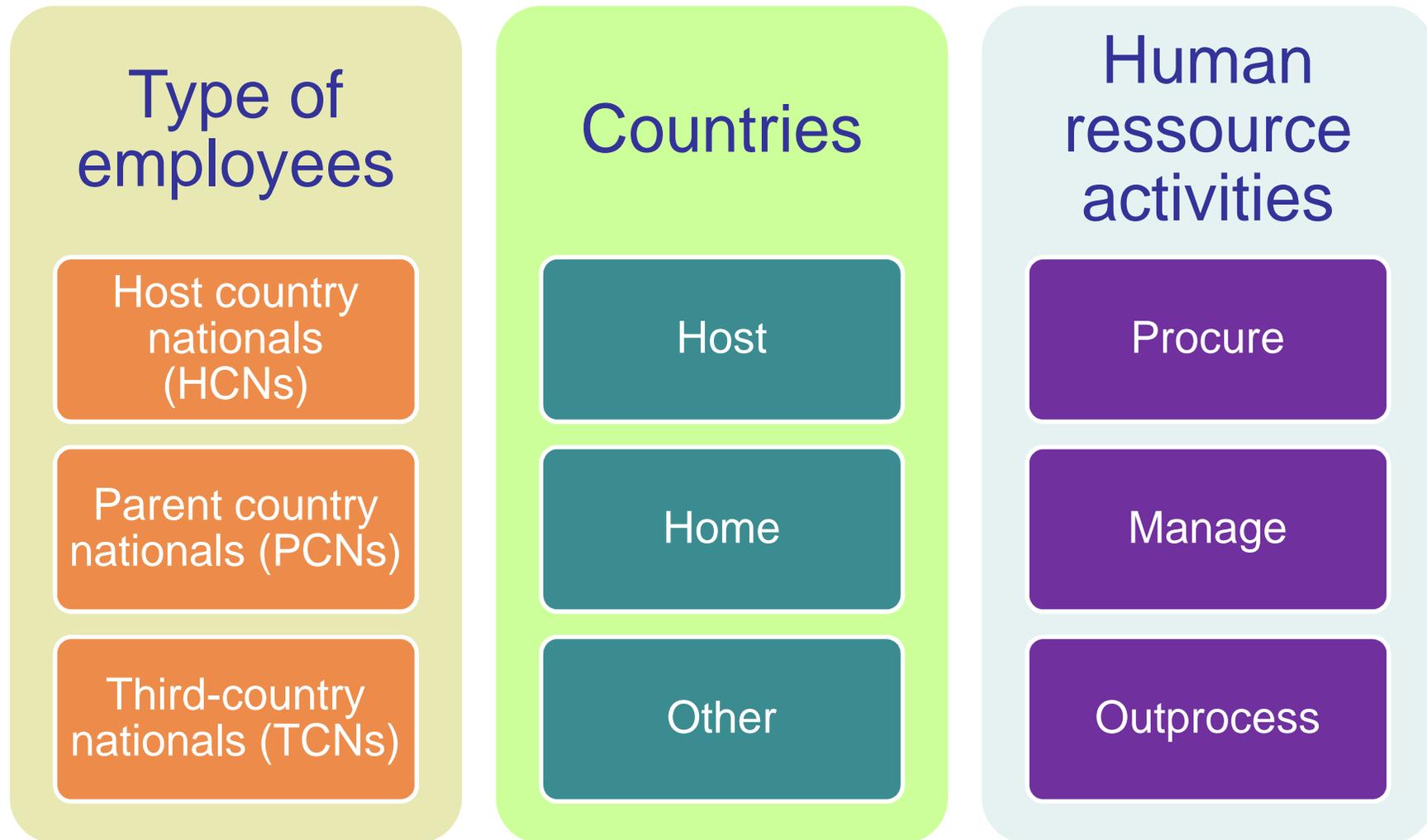
2-m Encadrement légal et réglementaire

Focus sur la fiscalité

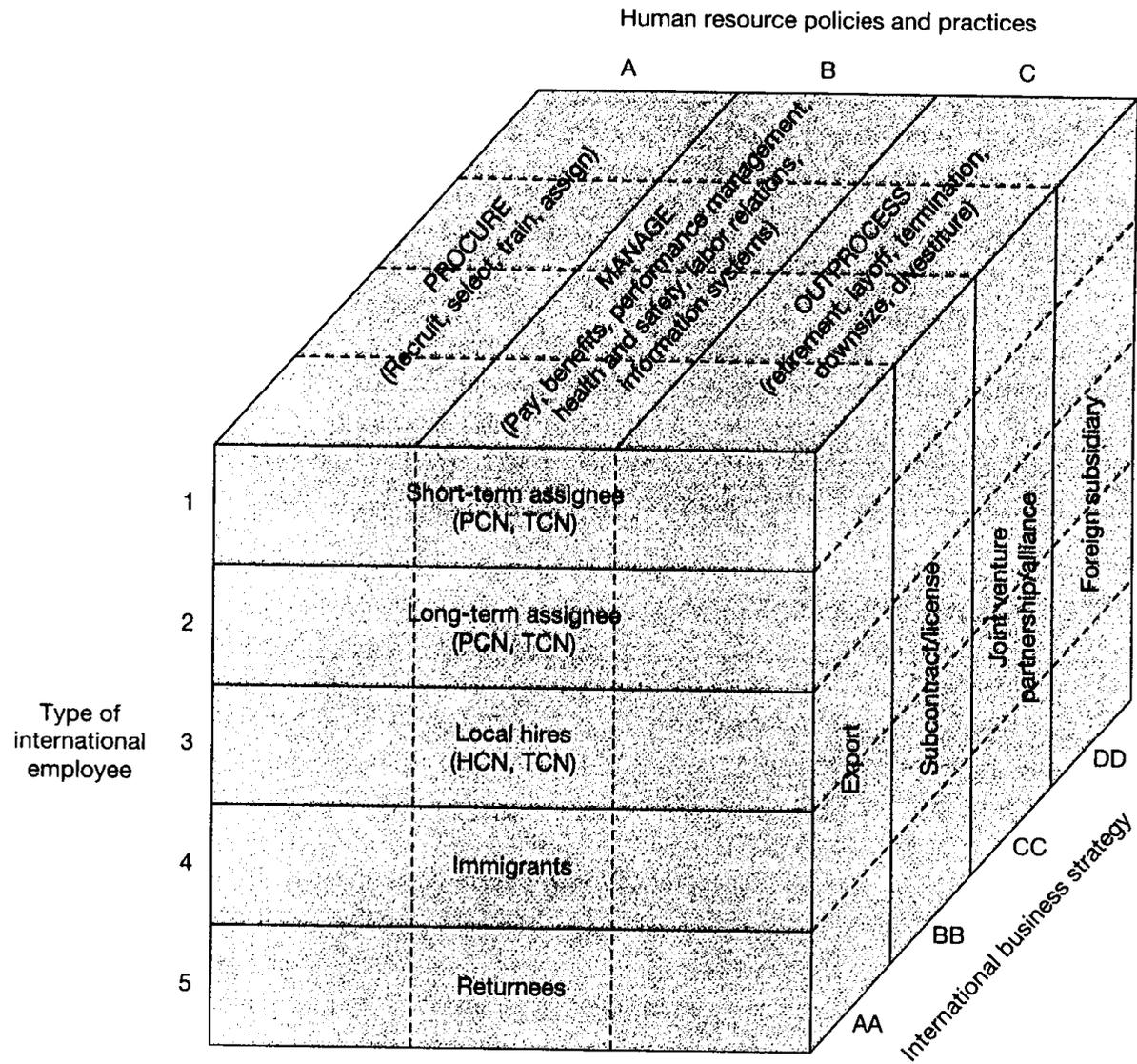
	Fiscalité
France 	Impôt sur les sociétés = sur l'ensemble des bénéfices réalisés sur le territoire français (33,33% ou 15% pour CA – de 76 000) + CSB (3,3%) + IFA (sauf pour CA de – de 76 000) TVA: taux standard = 19,6% (taux réduits: 5,5% et 2,1) (1)
Allemagne 	Impôt sur les sociétés = taux unique de 25% des bénéfices Contribution de solidarité = 5.5% du montant dû de l'impôt sur les sociétés TVA: taux standard = 16% (taux réduits : 7% ou 0%) (2)
Royaume-Uni 	Taux de l'impôt sur les sociétés est progressif de 0 à 30% TVA Taux standard 17,50% Taux réduit 0% et 5%
Etats-Unis 	Pas de TVA mais taxe sur CA ou les services Impôt fédéral sur les sociétés dont le taux varie selon le revenu imposable sur les sociétés (entre 15 et 35%)
Russie 	Impôt sur les sociétés résidente de 20 à 24% selon les régions idem pour succursale/ plus values à long terme même taux d'imposition/ taux standard de TVA 18%/ taux réduit entre 0 (médicaments, produits pharmaceutiques) et 10% (produits alimentaires de 1ère nécessité, vêtement d'enfant)
Chine 	Impôt sur les sociétés à capitaux étrangers 33% de leurs revenus TVA 17% , taux réduit de 3 ou 6% pour les petites entreprises
Maroc 	IS = 35% des bénéfices TVA Taux standard 20% taux réduits de 7%, 10% et 14% en fonction des produits et services concernés. Sont exonérés de TVA les produits alimentaires basiques, les livres et les journaux, certains prêts et instruments financiers.

4- model for strategic IHRM

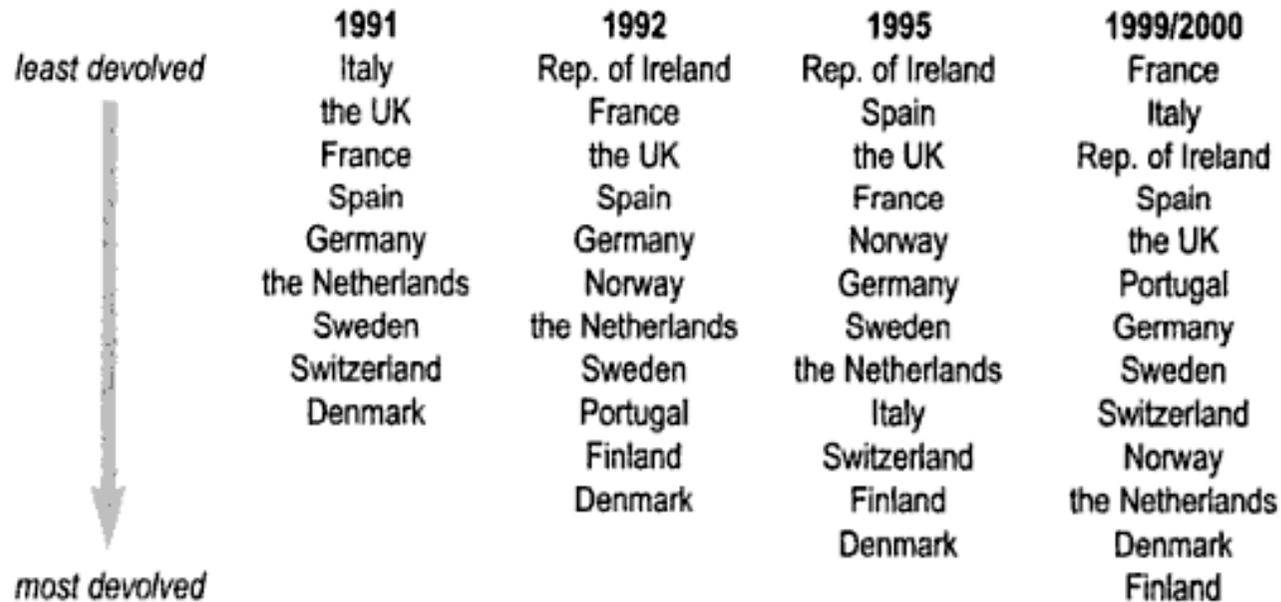
A model of IHRM



Strategic HRM: matching HRM to IB strategy



Tous DRH – des contrastes en Europe



A decade of assignment rankings for European countries:
More responsibilities for line management!

Career paths vary widely in Europe

- HRM specialists rarely reach the highest positions except in Scandinavia)
- Greatest level of HRM experience (>5years: D, Ir, F, NL, UK)
 - Coming from non-personnel functions: Dk,Ir □ decentralisation
 - Coming from other organizations: (most countries)

Role of HRM function

most European organizations with more than 200 employees determine HRM policies centrally, but share responsibility for most issues between the HRM function and the line.

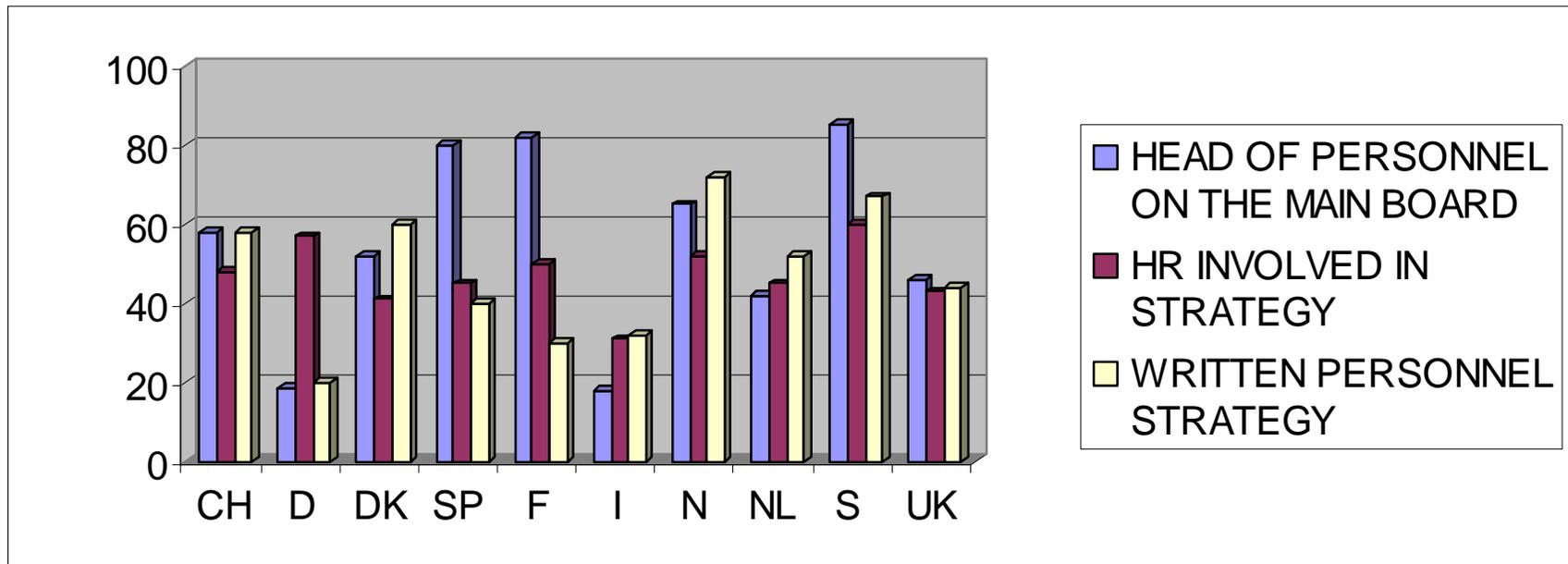
In Holland and Belgium high specialized (difficulty to meet the needs of line managers)

UK Denmark more decentralized

In France □ an advisory role

in Spain, Italy □ low integration of HRM activities into line management.

HR representation on the board and involvement in corporate strategy 1993 Brewster



The integration devolvment matrix

Brewster Larsen 1993

