

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeudi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

L'adaptation de la stratégie commerciale de Schneider Electric à l'internationalisation de ses grands clients

Schneider Electric SA

LES ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION

ETUDE DE CAS

**L'ADAPTATION DE LA STRATEGIE COMMERCIALE
DE SCHNEIDER ELECTRIC
A LA MONDIALISATION DE SES CLIENTS INTERNATIONAUX**

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DE L'ETUDE DE CAS

- 1) ***Décrire un aspect de la mondialisation*** : la politique commerciale avec les grands comptes. C'est un aspect peu connu et qui n'est pas abordé dans les programmes. On pourra montrer la dynamique de la mondialisation impulsée par les stratégies commerciales des grandes entreprises et souligner l'originalité de cette stratégie.
- 2) ***Analyser le potentiel de croissance que peut générer la mondialisation*** tant au niveau des entreprises qu'au niveau macroéconomique.
- 3) ***Illustrer les applications des nouvelles technologies de l'information et de la communication*** dans les relations inter-entreprises et montrer leur impact sur la concurrence et sur le processus de mondialisation.
- 4) ***Analyser les conséquences de cet aspect de la mondialisation sur la nature de la concurrence***, les difficultés liées au maintien de politiques de la concurrence différentes selon les Etats et l'adéquation d'une politique commerciale globale avec le droit de la concurrence.
- 5) ***Etudier les liens entre la mondialisation et les spécificités socioculturelles*** : la mondialisation n'est pas synonyme d'homogénéisation mais elle contribue à l'enrichissement culturel (réseau multiculturel) tout en tenant compte des particularismes culturels locaux (qui peuvent être à la fois une contrainte et un atout dans la réussite de la mise en place d'une politique commerciale plus globale).

PLAN DE L'ETUDE

Introduction

En quoi le développement des implantations à l'étranger des grands clients de Schneider Electric modifie-t-il sa stratégie commerciale ? Peut-on parler d'une globalisation de la politique commerciale ?

I) La mondialisation des grands clients, facteur d'accélération de la globalisation de la stratégie commerciale de Schneider Electric ?

- 1) *Schneider Electric (SE) est une entreprise de biens intermédiaires spécialisée dans deux grandes activités :*
 - a. La distribution électrique :
 - b. Les automatismes industriels
 - c. Les complémentarités entre les deux activités
- 2) *Ses clients sont donc des entreprises qui tendent à s'internationaliser : l'importance des grands comptes*
 - a. Les grands marchés de Schneider Electric
 - b. L'importance croissante des grands comptes sur ces marchés
 1. Qu'est ce qu'un grand compte ?
 2. Exemples de grands comptes
 3. Evolution du poids dans le CA
 4. Les sociétés globales, cible privilégiée de Schneider Global Business Development (SGBD)
- 3) *L'impact de la globalisation des clients sur la politique commerciale de Schneider*
 - a. A quels fournisseurs les filiales de ces entreprises peuvent-elles s'adresser ?
 - b. Comment Schneider répond-il à ce mouvement ?
 - c. Compte tenu du mode de distribution particulier de ses produits
 - d. Exemples d'accords entre Schneider et ses grands comptes

II) La globalisation de la politique commerciale, une stratégie gagnant/gagnant ? Pourquoi les clients veulent-ils limiter le nombre de fournisseurs ? Quel est l'intérêt pour Schneider de proposer une offre globale ?

- 1) *Pour le client, une baisse globale des coûts et une meilleure offre*
 - a. Optimiser le développement à l'international en réduisant le nombre de fournisseurs
 - b. La volonté des entreprises de se concentrer sur leur métier de base
 - c. Sur des marchés de plus en plus concurrentiels, un moyen de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité
 - d. Le partenariat, un moyen d'améliorer l'offre
- 2) *Pour Schneider Electric le fournisseur*
 - a. Les avantages d'un partenariat pour agir en amont du processus de décision
 - b. Le potentiel de valeur ajoutée générée par les activités de service
 - c. La croissance du chiffre d'affaires

III) Les facteurs favorables à la mise en oeuvre d'une offre globale

1) *au niveau de l'organisation générale de l'entreprise : le rôle de SGDB*

- a) Les missions de SGDB
- b) Les moyens et l'organisation

2) *au niveau de l'articulation entre la dimension globale et les spécificités culturelles locales*

- a) Une volonté forte des deux partenaires et l'instauration d'une véritable relation de confiance
- b) L'adaptation de l'accord global aux conditions locales
- c) Une politique de prix appropriée et déclinée localement
- d) Des résistances culturelles, des habitudes et des façons de penser peuvent-elles constituer des obstacles sérieux à la réussite d'une politique de globalisation des achats ?

3) *l'impact d'Internet dans la relation fournisseur/client et la possibilité de proposer une offre globale*

- a. Mode de fonctionnement des places de marché électroniques
- b. Les conséquences du développement de ces places de marché électroniques
- c. Les limites
- d. Perspectives

4) *L'impact sur la GRH : le recrutement et la formation des cadres internationaux*

- a. Le programme Marco Polo
- b. La mobilité internationale
- c. En quoi ces programmes facilitent-ils la globalisation de la politique commerciale ?

IV) Les conséquences de la globalisation de la politique commerciale sur la concurrence : les accords entre grandes FMN et le respect des règles de la concurrence

- 1) *L'impossibilité pour un fabricant (Schneider) de fixer les prix de revente à ses distributeurs*
- 2) *L'interdiction de traiter de manière discriminatoire des clients de même catégorie.*
- 3) *L'impact des différences de législations sur la globalisation de la politique commerciale*

CONCLUSION : comment articuler le global et le local

Introduction

En quoi le développement des implantations à l'étranger des grands clients de SE modifie-t-il sa stratégie commerciale ? Peut-on parler d'une globalisation de la politique commerciale ? Comment globaliser/ rationaliser la politique commerciale tout en tenant compte des spécificités culturelles locales en terme de réseau commercial, du type de clients, des caractéristiques de la concurrence locale ou de la structure des coûts ? Est-ce la fin de l'autonomie des politiques commerciales locales ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour proposer aux grands clients internationaux des solutions globales mais adaptées aux contraintes locales ? Quel impact sur la concurrence ? Sur la gestion des ressources humaines ?

I) LA MONDIALISATION DES GRANDS CLIENTS FACTEUR D'ACCELERATION DE LA GLOBALISATION DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DE SCHNEIDER ELECTRIC ?

1) *Schneider Electric (SE) est une entreprise de biens intermédiaires spécialisée dans deux grandes activités:*

- a) **La distribution électrique** : que ce soit dans la moyenne et basse tension, il s'agit de rendre l'énergie électrique disponible et fiable en toute sécurité. Sous deux marques phares Merlin Gerin et Square D, l'entreprise fabrique notamment des disjoncteurs, des transformateurs, des tableaux de puissance ou des produits de communication par courants porteurs de ligne ou de Voix Données-Images.
- b) **Les automatismes industriels** (contacteurs, automates programmables, détecteurs...) vendus principalement sous les marques Télémécanique, et Square D. Ils permettent de commander, contrôler et protéger les machines, les installations et les équipements.
- c) **Les complémentarités entre les deux activités** incitent Schneider à proposer des solutions globales intégrant des produits et des services et de se positionner comme un des leaders mondiaux du « Power and Control »

2) *Ses clients sont donc des entreprises qui tendent à s'internationaliser et à se globaliser : l'importance croissante des grands comptes*

a) *Les grands marchés de Schneider Electric sont :*

1. Le marché du résidentiel, habitat individuel et collectif avec comme clients les maîtres d'ouvrages, les constructeurs de logements, les distributeurs de matériel électrique et les artisans. C'est un marché purement local utilisant en priorité des produits fabriqués localement (faibles coûts, normes locales...)

2. Le marché du bâtiment tertiaire et industriel avec comme clients principaux les bureaux d'études, les promoteurs, les installateurs- tableautiers, les distributeurs de matériel électrique. C'est un marché local pouvant être adressé, en fonction des montants des appels d'offres, à des sociétés internationales (type Cegelec...)

3. Le marché de l'industrie pour les constructeurs de machines, les ingénieries et intégrateurs de système. C'est un marché essentiellement régional, international et global en fonction des sociétés (marques).

4. Le marché de l'énergie et des infrastructures : ces marchés recouvrent l'ensemble des offres pour l'alimentation électrique, le contrôle des procédés et la gestion des utilités pour les infrastructures de production et les réseaux de télécommunication et de transports
C'est un marché principalement international voire global pour des grosses infrastructures.

b) L'importance croissante des grands comptes sur ces marchés

1. Qu'est ce qu'un grand compte ? Une entreprise cliente de Schneider, implantée à l'international et qui offre un potentiel business important (**voir en annexe 1 les critères précis**)

2. Exemples de grands comptes : les fabricants de machines et les utilisateurs finals (**voir la liste en annexe 2 ?**) Schneider a en 2003 comme clients 122 grands comptes répartis dans 79 pays

3. Poids dans le CA global du groupe des grands comptes : environ 10% (**cf annexe 3**) sachant que les 10 principaux pays représentent 85% du revenu de SGBD

4. Les marchés de l'industrie, de l'énergie et des infrastructures (marché international et global) sont les marchés ciblés par la Schneider Global Business Développement (SGBD), division spécialisée de Schneider créée en 1996 pour tenir compte de l'importance des grands clients et de leurs implantations croissantes à l'étranger. Ces sociétés deviennent globales lorsqu'elles commencent à acheter et/ou à produire localement pour leurs besoins locaux puis globaux. Elles ne sont plus simplement internationales au sens où elles se contenteraient de vendre à l'étranger les produits de la société ou de faciliter les exportations par l'implantation d'un bureau de liaison ou d'une filiale commerciale.

3) L'impact de la globalisation des clients sur la politique commerciale de Schneider

a) A quels fournisseurs les filiales de ces entreprises peuvent-elles s'adresser ?

1. à des fournisseurs locaux mis en concurrence
2. à des importations en provenance de fournisseurs situés à l'étranger

b) Comment Schneider répond-il à ce mouvement ?

1. mobilisation de ses ressources locales
Schneider Electric est implanté dans près de 130 pays.
Des opérations de croissance externe comme le rachat de l'entreprise américaine Square D en 1991, de Lexel en 1999 (joint venture finno-danoise) ont renforcé son approche globale de ses Marchés.
Cf carte des implantations dans le monde en annexe 4

2. afin de proposer une offre globale et fournir toutes les filiales des grands comptes

Une grande partie du chiffre d'affaires (9,06 milliards d'euros en 2002) de SE est effectuée hors du marché national ; La France ne représente que 15% des ventes contre 35% en Europe, 30% en Amérique du Nord et 20% dans les autres zones géographiques.

c) Compte tenu de son mode de distribution particulier

Schneider vend peu directement ses produits aux utilisateurs finaux en dehors de quelques grands clients. Le réseau de distribution fait intervenir différents acteurs/partenaires (**cf schéma en annexe 5**)

- Des prescripteurs comme les bureaux d'études
- Les installateurs-tableautiers :
- Les fabricants de machines (OEM)
- Les distributeurs officiels de matériels électriques
- Les intégrateurs de système

Selon les pays, les clients et le type de produits (petit matériel ou commande importante) les acheteurs de produits passeront par les distributeurs officiels, les tableautiers ou un achat direct chez Schneider. Cela constitue un paramètre important pour mettre en œuvre une globalisation des achats

d) Quelques exemples d'accords globaux

- i. Schneider et Vivendi Environnement ont par exemple signé un accord au milieu de l'année 2001 : SE sera un fournisseur référencé de Vivendi Environnement pour ses activités « Eau, Déchets, Energie et Transport » pour toutes ses filiales dans le monde.
- ii. Schneider fournit des équipements identiques, en automates programmables, pour plusieurs usines Renault en France et en Espagne. Ils sont adaptés aux besoins de l'entreprise automobile, notamment en matière d'intégration et de compatibilité avec son système d'information
- iii. Un partenariat avec Kronenbourg et les fabricants de machines a été conclu pour ses lignes de production de bouteilles de bières dans le domaine des automatismes industriels (variateurs de vitesse, tableaux de contrôle)
- iv. GlaxoSmithkline, une entreprise pharmaceutique, a signé un accord global de fourniture d'équipements électriques et de maintenance des installations pour toutes ses usines dans le monde.

II) LA GLOBALISATION DE LA POLITIQUE COMMERCIALE, UNE STRATEGIE GAGNANT/GAGNANT ? POURQUOI LES CLIENTS VEULENT-ILS LIMITER LE NOMBRE DE FOURNISSEURS ? QUEL EST L'INTERET POUR SCHNEIDER DE PROPOSER UNE OFFRE GLOBALE ?

Intérêt de ce partenariat : quelles sont les raisons qui ont conduit deux entreprises à signer un accord et à mettre en œuvre une stratégie globale ?

1) Pour le client, une baisse globale des coûts et une meilleure offre

a) *Optimiser le développement à l'international* : par leur politique d'acquisition, les grandes entreprises réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger tout en étant souvent présente dans plus de 100 pays. Par conséquent, le nombre de fournisseurs ne cesse d'augmenter si chaque filiale les choisit elle-même. Il s'agit donc de les accompagner dans leur croissance tout en réduisant le nombre de fournisseurs.

b) *La volonté des entreprises de se concentrer sur leur métier de base* : par exemple Vivendi Environnement est une entreprise de services aux collectivités locales et aux industriels qui propose une offre globale adaptée à leurs besoins. Cette offre comprend bien entendu la construction d'usines, la fourniture d'équipements et de systèmes ainsi que des services d'exploitation et de maintenance. Cette offre intègre des équipements électriques et des automatismes industriels. Il est profitable pour Vivendi Environnement d'externaliser cette activité, de réduire le nombre de fournisseurs et donc d'interlocuteurs et de rendre compatible tout ces équipements pour simplifier la maintenance afin de réduire les coûts de transactions en s'adressant à un seul fournisseur.

c) *Sur des marchés de plus en plus concurrentiels, un moyen de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité* : globaliser les achats de matériel est pour les grands comptes un moyen de réduire leurs coûts globaux compte tenu de l'accroissement du volume des achats avec Schneider qui devra adapter sa politique commerciale. En outre, un accord global permet la baisse des coûts de transactions car la mise en concurrence des fournisseurs locaux engendrerait des coûts liés à la recherche de l'entreprise proposant le meilleur rapport qualité/prix, les frais de gestion supplémentaires, la multiplicité des références au niveau des produits.

d) *Le partenariat, un moyen d'améliorer l'offre* : un partenariat permet de mieux s'impliquer en amont des projets. Schneider a la possibilité de proposer des solutions techniques innovantes mieux adaptées aux besoins du client. Par des échanges permanents d'information, des stages et des visites de sites, les deux entreprises ont la possibilité de capitaliser des connaissances, de mieux connaître les produits, de partager les best practices et de coopérer pour la recherche de nouveaux produits. Ainsi la compétitivité hors prix (la qualité de l'offre) est aussi susceptible de s'améliorer.

2) Pour Schneider Electric le fournisseur

Cette volonté de collaborer et d'obtenir une offre globale exprimée par les grands comptes ouvre des opportunités pour Schneider et ses partenaires (les tableautiers, les intégrateurs de système) dans chaque pays.

a) *La croissance du chiffre d'affaires* : un accord de fournisseur référencé permet d'augmenter les ventes d'autant plus que la croissance de l'activité se fait principalement à l'international. Ne pas accompagner les grands comptes dans leur développement international serait prendre le risque de perdre des marchés importants. Même si l'augmentation du volume des ventes peut se faire au détriment des marges, le potentiel de croissance des ventes avec Schneider (supérieur à 50% cf critères des grands comptes) permet de compenser et de récupérer les coûts de la mise en place du partenariat.

b) *Le potentiel de valeur ajoutée générée par les activités de service* : Schneider par ses métiers et ses compétences a la capacité et la volonté d'offrir à ses clients des solutions globales qui intègrent des produits, des équipements et différents services (après vente ou maintenance). Or il n'est pas toujours facile d'accroître les bénéfices sur les produits : réduire les coûts de production passe par une action sur les coûts salariaux ou par une réorganisation du processus de production dans les unités de fabrication ; quant au prix de vente, la pression de la concurrence ne permet pas de les augmenter facilement. D'où l'idée de gagner de la compétitivité en proposant aux clients des solutions globales qui intègrent une part croissante d'activités immatérielles (savoir-faire, expertise technique) à forte valeur ajoutée.

c) *Les avantages d'un partenariat pour agir en amont du processus de décision* : la coopération accrue est un moyen de mieux répondre aux besoins du client dès le démarrage d'un projet. Les échanges d'informations, la construction d'une véritable relation de confiance facilitent l'adaptation de l'offre aux objectifs et besoins des grands comptes.

III) Les facteurs favorables à la mise en oeuvre d'une offre globale

1) au niveau de l'organisation générale de l'entreprise : le rôle de SGBD

a) les missions de SGBD

- a. obtenir un taux de croissance des ventes pour les grands clients deux fois supérieur à celui de l'ensemble du groupe. Dans la mesure où ces grandes entreprises tendent à développer leurs activités dans de nombreux pays et qu'elles cherchent à standardiser leurs équipements, le potentiel de croissance est important. Mais il faut leur proposer des solutions globales au meilleur rapport qualité/prix
- b. Globaliser la politique commerciale et permettre à chaque entité Schneider implantée dans les différents pays d'avoir une vision plus globale avec leurs grands clients. Il s'agit de passer d'une vision purement locale à une stratégie globale. SGBD facilite une plus grande coordination entre les différents pays de la politique des achats et des investissements.
- c. La globalisation a également un impact sur l'innovation. Pour répondre à la complexité croissante des besoins des grands clients, il faut proposer des solutions techniques et commerciales globales et innovantes, ce qui suppose de développer avec eux des relations personnalisées et des partenariats de long terme. L'objectif est aussi de répondre le plus rapidement possible à leurs besoins et donc d'avoir des interlocuteurs clairement identifiés chez SE. Il faut donc mettre en relation et coordonner tous les acteurs concernés, mobiliser les ressources internes afin de trouver la solution optimale.

b) les moyens et l'organisation

Plus d'une centaine de grandes entreprises sont suivies par une organisation particulière : des programmes de projets internationaux sont élaborés au niveau global et sont mis en oeuvre par les organisations locales. Un réseau de correspondants a été constitué pour répondre aux besoins des grands comptes.

Il comprend :

- des International Account Managers (IAM) un par grand compte (client final) pour suivre leurs projets domestiques et internationaux
- des International OEM Leaders pour suivre les OEMs Internationaux et Globaux
- des International Project managers pour suivre les projets internationaux

et au niveau local

- des Customer International support (CIS) correspondents
- des International Account correspondents

Ces salariés peuvent obtenir le support des ressources marketing ou techniques fournies par SGBD.

c) *Un exemple de fonctionnement de cette organisation*

Un fabricant de machines (OEM) est informé d'un problème technique chez un client et fait appel à un CIS cf **annexe 6**

2) *L'articulation entre la dimension globale et les spécificités culturelles locales...*

Comment concilier les préoccupations locales avec le souci de rationalisation à l'échelle du groupe? Quelles sont les conditions de réussite d'un accord de fournisseur global ?

- a) *Une volonté forte des deux partenaires et l'instauration d'une véritable relation de confiance* : du côté de l'acheteur, il faut faire passer l'idée que l'accord global est avantageux même si cela oblige certaines filiales à changer de fournisseur. Ainsi la mobilisation de la direction achat et engineering pour valider les solutions techniques semble indispensable. Du côté du vendeur, la mise en place d'une structure spécifique (SGDB chez Schneider) est un atout car elle coordonne l'action au niveau de chaque pays et donne plus de visibilité dans la mesure où l'acheteur identifie rapidement l'interlocuteur adéquat. De plus le support de la direction centrale semble indispensable pour renforcer la légitimité de la démarche. Il faut également une forte réactivité des filiales Schneider pour répondre aux besoins des filiales des grands comptes et donc une politique de communication destinée à mettre en avant les avantages de l'accord cadre au niveau local.
- b) *L'adaptation de l'accord global aux conditions locales* : dans la mesure où les filiales sont autonomes et qu'elles sont centre de profit, un accord négocié globalement à des répercussions différentes au niveau de chaque pays d'autant que les caractéristiques de la concurrence, du réseau de distribution et la structure des coûts sont loin d'être homogènes. L'objectif n'est pas de supprimer toutes les responsabilités des filiales dans leur politique d'achat. Elles achètent avec des recommandations centrales. Selon les pays et selon les activités de l'acheteur, la filiale d'un grand compte achètera des produits Schneider ou spécifiera des produits Schneider aux sous traitants, assembleurs, intégrateurs de système, fabricants de machines ou tableautiers qui peuvent s'approvisionner auprès de distributeurs officiels. **(voir en annexe 4 le schéma des canaux de vente des produits Schneider)**
- c) *Quelle politique de prix ?* Un prix global n'aurait de sens que si les conditions du marché étaient identiques partout dans le monde. Or les variations des taux de change dans la zone hors euro (cf les conséquences des fluctuations du dollar), les différences de droits de douane et les canaux de distribution particuliers à chaque pays nécessitent des adaptations. Si le prix global est supérieur au prix que l'acheteur pouvait obtenir avec un autre fournisseur, des oppositions peuvent apparaître sur l'opportunité de respecter l'accord. Cependant, si à court terme la solution globale apparaît peu performante et réductrice des marges bénéficiaires, à long terme le partenariat est susceptible de générer des perspectives de croissance pour l'entité locale à chaque développement des activités de l'entreprise acheteuse qui spécifiera des produits Schneider.

- d) *Des résistances culturelles, des habitudes et des façons de penser peuvent-elles constituer des obstacles sérieux à la réussite d'une politique de globalisation des achats ?* Si les problèmes organisationnels et techniques sont toujours susceptibles d'être résolus, les comportements des individus entrent aussi en ligne de compte dans la réussite d'une stratégie. Penser de manière globale, changer de fournisseur alors que l'ancien semblait donner satisfaction, accepter des décisions d'une direction centrale qui peut paraître éloignée des préoccupations locales peut heurter les sensibilités. « Passer en force » ne donnerait pas de bons résultats. Les forces de vente au niveau local peuvent avoir le sentiment de perdre leur pouvoir et leur indépendance face à SGBD. IL est donc indispensable que SGBD soit considéré comme une aide, un support de ressources mobilisables pour optimiser le business au niveau local.

3) *L'impact d'Internet dans la relation fournisseur/client : un accélérateur de la globalisation ?*

L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur la globalisation de la stratégie commerciale : dans quelle mesure le commerce électronique inter-entreprises (B to B) contribue à la globalisation ?

On abordera ici principalement le rôle des places de marché électroniques. Elles sont apparues aux USA à la fin des années 1990. Ce sont des sites Internet où les vendeurs montrent leurs produits et les acheteurs font jouer la concurrence. Il existe des places de marché « verticale » consacrées à un secteur particulier (automobile, distribution électrique) et des places de marché « horizontale » pour des produits multi-secteurs (ex les fournitures de bureau qui intéressent toutes les entreprises) Certaines ont été créées par des acheteurs qui sollicitent leurs fournisseurs ou sous traitants pour se connecter à une place de marché de façon à pouvoir comparer les prix des catalogues : ainsi Général Motors et PSA vis à vis de Schneider. D'autres par les vendeurs de façon à diminuer les coûts de prospection et d'accroître la notoriété en se faisant mieux connaître de la clientèle.

a) Mode de fonctionnement

Un acheteur se connecte à la place de marché en ayant payé un droit d'accès. Il sélectionne des bases de fournisseurs parmi celles qui lui sont accessibles. Apparaît alors un catalogue lui permettant de faire immédiatement la comparaison des prix entre les entreprises. Il évite aussi les frais de gestion pour passer la commande par un gain de temps et de papier. Cependant, comme les façons de faire sont différentes selon les pays, il faut une référence unique et une façon de travailler identique dans toutes les filiales des grands comptes. Le catalogue doit donc correspondre aux besoins du client de façon à éviter la multiplicité des références inutiles (le catalogue Schneider comporte des milliers de produits référencés), d'où la nécessité de le personnaliser. En outre, pour simplifier les procédures, il faut parfois aligner les canaux de distribution pour se procurer les produits. Ainsi un client pourra demander à Schneider de se fournir pour toutes ses filiales chez un seul distributeur officiel plutôt que de passer par les intermédiaires comme les tableautiers ou chez un autre distributeur.

b) Les conséquences du développement de ces places de marché électroniques

Elles sont un vecteur de la globalisation dans la mesure où

- elles facilitent la mise en concurrence de tous les fournisseurs mondiaux
- elles génèrent une harmonisation des processus des entreprises pour pouvoir comparer les références : tous les produits sont classés selon une nomenclature homogène
- elles conduisent au partage des best practices (« Knowledge Management ») par échange d'informations.

Pour les grands comptes, elles permettent de leur offrir un service personnalisé en fonction des besoins spécifiques tout en réduisant leurs coûts d'approvisionnement (coûts administratifs, de prospection lorsque le secteur est très fragmenté comme dans les transports et coût d'achat du produit par une information plus large sur les prix des concurrents)

c) Les limites

- v. Confidentialité : les informations transitent dans un seul endroit et il y a des risques d'entente sur les prix de la part des acheteurs. De plus, les utilisateurs de la place de marché ne doivent pas avoir accès, par le biais de la place, à des informations commerciales sensibles sur leurs concurrents : prix, quantités achetées ou vendues
- vi. Sécurisation des moyens de paiement
- vii. Accès à la place de marché : elle doit en principe être ouverte à tous pour éviter la discrimination et donc la restriction de la concurrence
- viii. La création d'une place a un coût et les retombées en terme de volume de vente restent incertaines
- ix. Les blocages culturels et les résistances au changement des habitudes : ainsi la globalisation des achats suppose de passer par le même fournisseur. Or, si l'acheteur demande un catalogue avec des milliers de références, cela signifie qu'il n'a pas réussi à imposer une stratégie globale qui devrait conduire à une réduction du nombre de produits à proposer dans la mesure où toutes les filiales vont acheter le même produit

d) Perspectives

L'engouement pour le commerce électronique inter-entreprises a baissé avec l'éclatement de la bulle Internet. Ce commerce peut être un catalyseur de la globalisation des achats des grands comptes mais il n'en est pas à l'origine. Il renforce la concurrence (renforcée par la procédure des enchères en ligne pour les appels d'offre sur des projets importants) car il oblige les fournisseurs à accepter la comparaison des prix de leurs produits avec ceux des concurrents sur un même site. Il semble plus profitable sur des marchés fragmentés où le nombre d'acteurs est important (ex du transport routier) que sur des marchés d'oligopole contrariés. Ainsi le pouvoir de marché peut changer en fonction du rapport entre vendeurs et acheteurs.

4) *L'impact sur la GRH : le recrutement et la formation des cadres internationaux*

Quels sont les liens entre globalisation de la stratégie commerciale et gestion des ressources humaines ? Si la mondialisation nécessite un recrutement et une gestion des carrières davantage orientés vers l'international, en retour la réussite d'une stratégie de globalisation suppose de mettre en œuvre en amont des politiques de ressources humaines spécifiques. On évoquera ici deux grands axes de la gestion des ressources humaines chez Schneider en vue d'accompagner la globalisation des marchés

a) *le programme Marco Polo*

Il consiste à offrir aux jeunes recrutés une première expérience à l'étranger, de développer leurs compétences à l'international afin de stimuler les expériences multiculturelles par les équipes du pays d'accueil, et de faire profiter le pays d'origine des compétences acquises à l'étranger. Notons que c'est le pays d'origine qui choisit les candidats susceptibles de participer à cette expérience, choix ensuite entériné au niveau corporate.

b) *la mobilité internationale*

Pour atteindre des objectifs semblables en matière de connaissances des pratiques locales, de métissage culturel, pour faciliter la globalisation des pratiques tout en tenant compte des spécificités locales, Schneider a une politique volontariste d'accroissement de la mobilité internationale de ses managers.

- d'une part pour accompagner l'internationalisation de l'environnement professionnel de Schneider : ses clients et ses fournisseurs se globalisent et une part très élevée (85%) du chiffre d'affaires est réalisée hors de France.

- d'autre part pour accompagner et soutenir le développement du business dans les pays : acquisition d'entreprises, partenariat et plan de développement.

c) *les programmes de formation de L'Institut Schneider de Management*

Ces formations réunissent les populations de managers de tous les pays et les potentiels du Groupe. Leur objectif est de développer les compétences de leadership et notamment l'approche « business ».

d) *En quoi ces programmes facilitent-ils la globalisation de la politique commerciale ?*

a. Les pratiques commerciales sont sans doute les plus résistantes à la globalisation dans la mesure où les caractéristiques des marchés locaux, les mentalités et les formations restent très marqués par la culture et les usages locaux. Une ouverture à d'autres façons de faire, les échanges sur les meilleures pratiques et la connaissance des particularismes culturels semblent indispensables pour adapter l'accord global aux conditions locales et pour lever les éventuelles résistances à des modifications des pratiques commerciales.

b. Pour un International Account Manager, établir une relation de confiance avec son grand compte suppose certes qu'il soit le plus souvent de la nationalité de l'entreprise pour des raisons de proximité culturelle mais une bonne connaissance des marchés sur lesquels évoluent ses filiales lui permettra d'affiner les caractéristiques de son offre.

c. En proposant à de nouveaux embauchés de toutes les nationalités de débiter leur carrière dans un autre pays que le leur, le Groupe Schneider Electric développe, avec le programme Marco Polo, l'approche multiculturelle de ses futurs managers et

spécialistes dans les différents métiers, par une meilleure compréhension des marchés et des pratiques commerciales locales.

- d. La politique volontariste de la mobilité inter-pays n'est pas une expatriation à sens unique, de la France vers les pays étrangers. Ainsi elle favorise non seulement une diversification des origines de ses business leader mais elle contribue également fortement à des transferts de pratiques et à une meilleure compréhension des pratiques commerciales locales. (cf annexe 7 sur la légère baisse des expatriés français au regard de l'augmentation des expatriés d'autres nationalités - de 71% à 59% entre 2000 et 2002)

IV) L'IMPACT SUR LA CONCURRENCE

Les accords de globalisation de l'offre entre grandes entreprises sont-ils conformes aux règles de la concurrence ? Le maintien des politiques de la concurrence encore hétérogènes au niveau local est-il un frein à la globalisation ?

Ce type d'accord d'offre globale peut poser et généralement pose des problèmes juridiques au regard du droit européen de la concurrence. Rappelons que, selon l'article 3 du traité de Rome, la Communauté doit établir « un régime assurant que la concurrence n'est pas faussée dans le marché intérieur ». En ce qui concerne les comportements des entreprises privées, la politique de concurrence de la Commission veille à empêcher les comportements non concurrentiels (ententes entre entreprises, abus de position dominante) et l'émergence de structures non concurrentielles suite à des opérations de concentration. On peut ici évoquer trois problèmes spécifiques.

1) L'impossibilité pour un fabricant (Schneider) de fixer les prix de revente à ses distributeurs.

Il est strictement interdit pour un fabricant de fixer ou de contrôler les prix de revente de ses distributeurs à leurs propres clients. Cette interdiction générale est valable quelque soit la position concurrentielle du fabricant sur le marché concerné: leader ou challenger (une entreprise est leader quand sa part de marché nationale est supérieure à 30/35%). Or les accords de type "SGBD" (de globalisation de l'offre entre grandes entreprises) constituent, soient des accords tarifaires, soient renvoient à des accords tarifaires à convenir localement entre les filiales des deux groupes localisées dans le même pays. Dans les deux cas, un accord tarifaire est conclu directement entre Schneider et son "Groupe Client". Sous réserve de ne pas pratiquer de tarifs discriminatoires (cf infra b), il y a respect des règles de la concurrence si Schneider exécute lui-même l'accord qu'il a conclu, c'est à dire reçoit les commandes, livre les produits, facture et encaisse.

2) L'interdiction de traiter de manière discriminatoire des clients de même catégorie.

Au plan européen, cette interdiction ne concerne que les produits "leader" Cependant, en droit français, elle concerne aussi les produits « challenger ». Du point de vue de cette incrimination, la situation est moins préoccupante car le nombre d'accords avec des "Groupes" est assez limité. De plus, on peut généralement démontrer que les "Groupes" concernés ne constituent pas des acheteurs "de la même catégorie" : par exemple Nestlé, Bouygues, Peugeot et un gros constructeur de machines. Les produits ne sont pas identiques, les services rendus, les engagements pris (délais de livraison) et les garanties diffèrent. Par conséquent tout cela justifie que les prix consentis à ces différents clients ne soient pas les mêmes. Il faut cependant être vigilant si l'on multiplie ce type d'accords, par exemple dans le secteur automobile avec Peugeot, Ford, VW, ou Fiat qui de toute évidence sont des clients "de la même catégorie". Le risque est que chacun des constructeurs peut alors demander à bénéficier des conditions octroyées à celui qui à obtenu les meilleurs prix. Le fournisseur est alors sous la menace d'une plainte à Bruxelles pour traitement discriminatoire.

3) *L'impact des différences de législations sur la globalisation de la politique commerciale*

Les législations européennes et américaines sont globalement assez proches. On peut dire que l'esprit et les objectifs poursuivis sont les mêmes. Il s'agit d'interdire à une entreprise d'abuser de sa position dominante sur un marché. On lui interdit donc certaines pratiques et comportements commerciaux qui sont pourtant autorisés pour ses concurrents qui, eux, ne sont pas en position dominante sur ce marché. Les sanctions encourues en cas d'infraction sont aussi du même ordre : lourdes amendes, nullité de la clause et injonction de mettre sans délai sur le terrain ses pratiques commerciales en cohérence avec la réglementation. Cependant le processus de traitement des dossiers peut diverger, notamment sur la question de l'évaluation de la position dominante. Comment délimiter le "marché pertinent"? Le consommateur a-t-il le choix entre plusieurs produits ? Selon la Commission européenne, « le marché pertinent en termes de produits comprend tous les produits et/ou services considérés comme interchangeables ou substituables par le consommateur, en raison des caractéristiques des produits, de leur prix et de leur usage habituel ». Aux Etats-Unis la démarche est assez proche puisque prime l'analyse du besoin client basée sur la notion de substituabilité d'une offre par une autre. De même, pour la détermination du marché géographique à prendre en compte, il faut considérer la distance qui peut altérer la substituabilité entre produits notamment lorsque les coûts de transports sont importants. Enfin, des différences résident aussi dans les types de pratiques interdites ou autorisées, les procédures d'instruction et les voies de recours. Par conséquent, si les réglementations européennes et américaines sont assez voisines, les accords de globalisation de l'offre doivent néanmoins veiller à ne pas enfreindre les principes fondamentaux du droit de la concurrence et donc à tenir compte de la position plus ou moins dominante du fournisseur sur les différents marchés.

CONCLUSION

Trouver un certain équilibre entre le global et le local semble être un des défis à venir des firmes multinationales. Si la prise en compte des spécificités culturelles locales se conçoit aisément dans le cas de la production des biens et des services (même s'il existe des produits globaux), la mise en œuvre d'une politique commerciale optimale à l'échelle d'un grand groupe suppose d'accompagner les clients dans leur développement à l'international en leur proposant une offre globale de produits et de services en étroite collaboration avec les entités locales. On peut envisager dans le futur la multiplication d'accords préférentiels entre les grandes firmes. Toutefois, ces accords sont suffisamment souples, ne lient pas les entreprises pieds et poings liés pour ne pas perdre le bénéfice d'une concurrence déjà largement oligopolistique et pour ne pas subir les foudres des autorités de régulation de la concurrence. Mais à l'avenir, comment atteindre par des politiques commerciales appropriées des entreprises de taille intermédiaire, non incluses dans le champ des grands comptes et qui commencent à s'étendre à l'international ? Les politiques commerciales devront être déclinées au niveau national, régional, international et global, ceci pouvant modifier les rôles des acteurs des canaux d'accès ainsi que des fabricants. Le @business devrait à terme trouver sa place dans cette complexité en accélérant le développement des compétences, des connaissances des clients et en apportant des valeurs ajoutées techniques et de services réservées actuellement qu'à des initiés.

Thèmes des programmes de Sciences Economiques et sociales
illustrés
par cette étude de cas.

La mondialisation source de croissance : (Terminale)

- au niveau microéconomique :
 - o hausse des activités de Schneider
 - o baisse des coûts pour les clients de Schneider
- au niveau macroéconomique :
 - o hausse des compétences commerciales au niveau local (formation aux nouvelles technologies comme le @business, meilleure prise en compte des spécificités culturelles de chaque pays en matière de politique commerciale, mobilité internationale de la main d'œuvre pour qu'au retour d'une expatriation le pays puisse bénéficier des compétences acquises à l'étranger)
 - o hausse de l'activité au niveau local car renforcement des filiales dans leur développement économique et social.
 - o Un impact sur la croissance des pays développés et des pays émergents : un développement des activités principalement orientées vers les marchés américains, européens et asiatiques et qui dépend des choix stratégiques des grands comptes en matière d'investissement (dans la mesure où Schneider est un fournisseur d'équipements, il dépend en partie de leurs décisions dans l'orientation géographique de son business)

Impact de la mondialisation sur la stratégie des entreprises (terminale, première)

- sur la politique commerciale : globalisation de la politique commerciale pour accompagner le développement international des grands comptes
- recherche d'une compétitivité hors prix pour faire face à la concurrence accrue sur les marchés (offre d'un service global, solutions techniques innovantes et compatibles...)
- accord de coopération/ partenariat entre FMN pour pérenniser le développement à long terme des entreprises et limiter les risques

Impact de la mondialisation sur la concurrence (terminale, première)

- Comment mener une négociation globale dans le respect des législations en matière de concurrence particulières à chaque pays (Etats-Unis/Europe) ?
- les accords commerciaux entre FMN sont-ils susceptibles de modifier les conditions de la concurrence ? Quel rôle pour les autorités de régulation de la concurrence dans ce mouvement de globalisation commerciale ? Impact de l'utilisation d'Internet sur les conditions de la concurrence ?

Impact de la mondialisation sur les évolutions sociales et culturelles (terminale)

- une gestion des ressources humaines »Locale-Globale « + mise en place d'un réseau multiculturel : la mondialisation n'est pas l'imposition d'un modèle culturel particulier, elle doit tenir compte des spécificités culturelles locales
- prise en compte de résistances culturelles : comment articuler vision globale et usages locaux et légitimer une politique commerciale plus globale au niveau local ?
- impact sur les ressources humaines, la formation des cadres internationaux

Annexes

Annexe 1

Qu'est ce qu'un grand compte ? Quelques critères sélectifs pour les entreprises clientes de Schneider












- importance du chiffre d'affaires avec Schneider Electric
- potentiel de croissance de ce chiffre d'affaires (au moins 50%)
- ancienneté de la relation commerciale avec Schneider
- activités principales de l'entreprise cliente
- nombre d'activités majeures concernées (distribution électrique, automatismes, contrôle industriel)
- nombre de pays concernés
- position de l'entreprise sur son marché
- existence chez l'entreprise cliente d'une organisation adaptée à la stratégie globale : présence d'un International Account Manager, centralisation des décisions d'achat

Annexe 2

Les grands comptes de Schneider : fabricants de machines et utilisateurs finals
SGBD liste GMO et SGBD liste GSA











2003 Global Strategic Accounts

85 End User customers

 Alcan Bombardier Magna	 Astra Zeneca BP Amoco Cussons GlaxoSmithkline Tesco Unilever	 Agilent B- M. S Cargill Chevron Tex. Chrysler Delphi El Dupont Exxon-Mobil Flextronics Ford Group G.M./Opel Hewlett Packard IBM Intel J & Johnson Kimberly Clark	 Mars McDonalds Merck Motorola Pharmacia Philip morris Pfizer P&Gamble Texas I. UPS Visteon Wyeth	 Air Liquide Alcatel Altadis Arcelor Areva Auchan Aventis Carrefour Danone E. Beghin Say Faurecia France Telecom Lafarge Michelin Nestle Waters Pechiney	 Peugeot Renault Rhodia Saint Gobain STMicro Sanofi Suez Total Fina Elf Valeo Vivendi
 Nestlé Novartis Omya Roche					
 Ferrero Fiat Parmalat Pirelli	 Bayer BASF Haribo Jenoptik Mercedes Robert Bosch Sudzucker Thyssen VW Group				
 Philips					
 Endesa Telefonica					
 TSMC	 SABMiller				

2003 Global Multi-Site OEMs

34 OEM customers

 Ascom KCI Kone Wartsila	 Heidelberger Karcher Klockner Werke Thyssen				
 Bobst Schindler SIG	 INEO Systems			Applied Materials Cummins Emerson FKI FMC Trane Otis APC	ACE Airwell Lennox MGE NSC Potain SDMO Sidel Sodimas
 Van Der Land	 Alfa Laval Tetra Pak AB				
 Vestas NEG Micon	 Powec				

Annexe 3

Poids des grands comptes dans le CA en 2002



SGBD Sales Relative Performance by Geographic Division

Euro Millions	Schneider	EUROPE	INTL	SENA
Worldwide Group	9 061	4 637	1 826	2 598
Weight %	100 %	51 %	20 %	29 %
SGBD % of WW* Group	10 %	10 %	8 %	11 %

note : SENA correspond à la zone nord-américaine, et INTL correspond au reste du monde
Europe et SENA exclues

*WW : world-wide

Annexe 4

Les implantations de Schneider dans le monde

Schneider's Worldwide plant Facilities

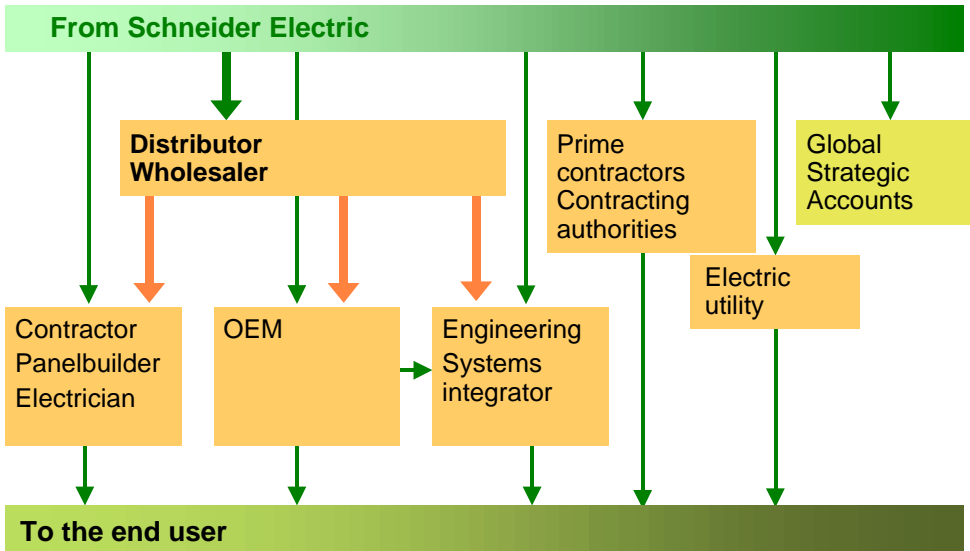


Annexe 5

Les circuits de distribution

Schneider Alignment
Local Supply chain- Access Channels

"win-win" industrial partnerships



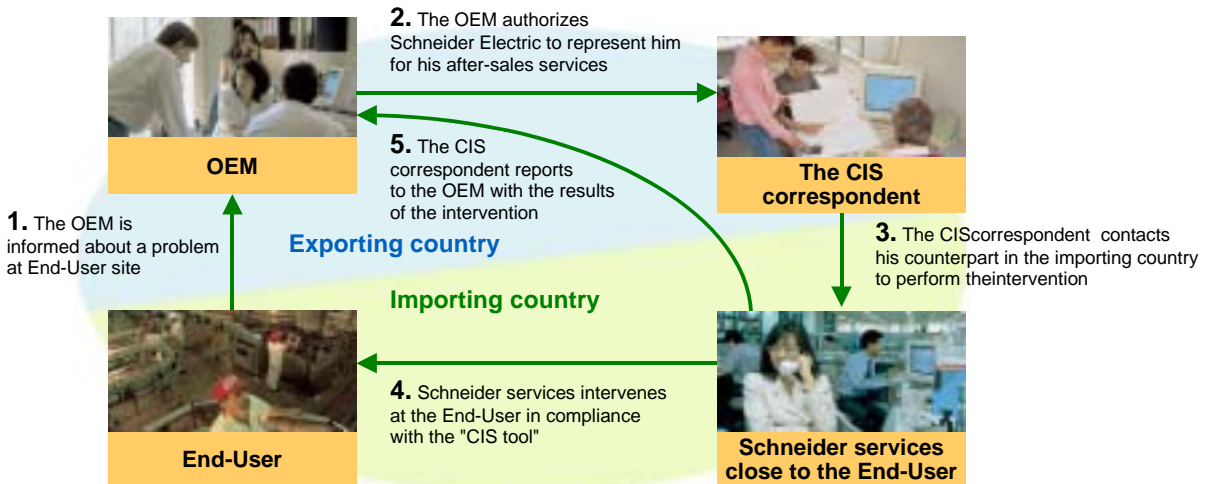
Annexe 6

Les CIS

And high added value services with the
Customer International Support (CIS)

190 Correspondents dedicated to :

- exporting OEMs who benefit from local S.E. services worldwide on products installed within their machines
- End-Users who benefit from local S.E. service support under OEMs or System Integrators control at their production sites.



Annexe 7

Evolution de la nationalité des expatriés

new 2004

Executive Development
General Management Human
Resources & Communication
New Electric World

2000 :
288 Expatriates,
71% fr.

Evolution of expatriates' nationality

