

UE D – EXPERTISE PROFESSIONNELLE

Mastère européen Management et stratégie d'entreprise

*UC D51.1 - Stratégie et environnement géopolitique, économique
et juridique*

Corrigé

Type d'épreuve : Exercices pratiques

Durée : 3 heures

Session : Octobre 2020

Question 1

Dans le cadre d'un développement structuré, après avoir présenté les différentes stratégies d'internationalisation, vous expliquerez en quoi une veille stratégique est aujourd'hui indispensable pour choisir et développer la bonne stratégie et présenterez les principaux tableaux de bord permettant de mener à bien cette veille (contenu, présentation, utilité...).

70 points (détail ci-dessous)

Introduction (20 points)

L'introduction doit impérativement rappeler les définitions essentielles des termes du sujet :

- Internationalisation : généralisation de l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations qui constitue une des voies principales de développement de l'entreprise. Cette pratique a pris son essor à partir de la seconde moitié du XXème siècle avec la libéralisation du commerce mondial.
- La veille stratégique consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement afin de prendre les meilleures décisions possibles... Sous le vocable de veille stratégique, on regroupe en fait un ensemble de veilles (veille technologique, veille juridique, veille concurrentielle, veille commerciale, veille écologique, veille image, veille e-réputation...) qui doivent être sélectionnées selon l'objectif poursuivi.
- Une veille se réalise en plusieurs étapes, au minimum 3 : définir le périmètre et les objectifs, analyser les résultats, diffuser l'information pour l'aide à la décision.
Ainsi, l'information collectée par la veille doit être traitée, analysée et synthétisée. Cette analyse se fait généralement sous la forme de tableaux de bords qui permettent de prendre du recul, et d'observer son marché dans son contexte global : tendances, chiffres clés, acteurs principaux...

Une problématique doit être définie, le candidat pouvant orienter son traitement du sujet de plusieurs manières. La problématique proposée ici n'est qu'indicative. Il convient de juger de la cohérence de la problématique proposée au regard du sujet et des définitions antérieures.

Quelle veille stratégique mettre en œuvre pour accompagner une démarche d'internationalisation d'entreprise ?

Un plan doit être formulé en réponse à cette problématique.

L'absence de plan doit être sanctionnée.

Le plan doit comporter au moins deux parties, des sous-parties ne sont pas indispensables.

La conclusion n'est pas non plus obligatoire.

Ici encore, le plan proposé est indicatif. Il faudra que le correcteur prête une attention particulière à la cohérence du plan au regard de la problématique.

Développement (50 points)

- Enchaînement des idées, évitement des répétitions, adéquation des titres des intitulés et du contenu du développement : *10 points*
- Cohérence globale de la réflexion : *10 points*
- Connaissances mobilisées : *30 points*

Le développement doit répondre à la problématique et éviter toute répétition. La structuration des idées et leur enchaînement sont des critères clés d'évaluation. Le sujet est vaste et n'est pas accompagné d'annexe : c'est un sujet de synthèse qui permet d'évaluer l'aptitude du candidat à présenter une réflexion personnelle et synthétique sur les thèmes clés du module : stratégies d'internationalisations, veille stratégique, techniques de veilles...

Il est envisageable, selon les contraintes sanitaires en vigueur lors de l'examen, que le sujet soit traité à distance. Plus qu'un inventaire de connaissances, il conviendra donc d'évaluer la réflexion du candidat et en particulier les liens présentés entre les différents termes du sujet.

l°) La mise en œuvre d'une de l'internationalisation

A) La démarche d'internationalisation

L'internationalisation se caractérise par une succession d'étapes, qui vont permettre à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers.

On peut distinguer différentes phases :

- la phase du diagnostic : qui permet d'identifier les facteurs-clés de succès et les facteurs du macro-environnement.
- la prise de décision, c'est-à-dire les orientations stratégiques avant le plan d'action / phase opérationnelle : elle permet de s'engager sur un ou plusieurs marchés à l'export.
 - > le choix du ou des marchés étrangers ciblés.
 - > le choix des moyens d'accès aux marchés ciblés.
 - > l'élaboration du programme de marketing international.
 - > le choix de la structure adéquate.
 - > le suivi et le contrôle du processus.
 - > la remédiation.

L'adoption de la meilleure stratégie d'internationalisation pourra de manière générale être éclairée par une veille stratégique.

De même, la mise en œuvre d'une veille stratégique ciblée permettra d'accompagner la prise de décision en aidant à déterminer le choix du marché ciblé ainsi que les modalités d'implantation et le développement d'un programme de marketing international.

B) Le choix d'une stratégie

Une stratégie d'internationalisation contraint l'opérateur économique à trouver une adéquation entre son produit et un besoin solvable.

Il est par conséquent nécessaire de s'adapter aux différents marchés destinataires, c'est-à-dire tenir compte des aspects techniques, commerciaux, et financier qui peuvent considérablement varier d'un marché à l'autre.

L'entreprise à 2 options à ce niveau de la réflexion :

- Stratégie de concentration : elle se concentre sur un petit nombre de marchés en concentrant les ressources disponibles sur ceux-ci. L'objectif est ici de toucher une part de marché importante sur ces marchés et s'y implanter durablement. Cette stratégie nécessite peu d'investissement (pas sur c'est relatif) et permet de bénéficier d'économies d'échelles au niveau de la distribution et de la communication.
Cette stratégie est souvent le point de départ pour poursuivre un développement international à plus grande échelle à terme.
- Stratégie de dispersion : l'entreprise opte pour une répartition de ses ressources en direction de nombreux pays. Il s'agit alors de s'implanter rapidement sur un nouveau marché avec le risque de devoir abandonner certains marchés moins rentables car trop instables. Cette stratégie suppose de gros investissements et donc des ressources disponibles importantes.

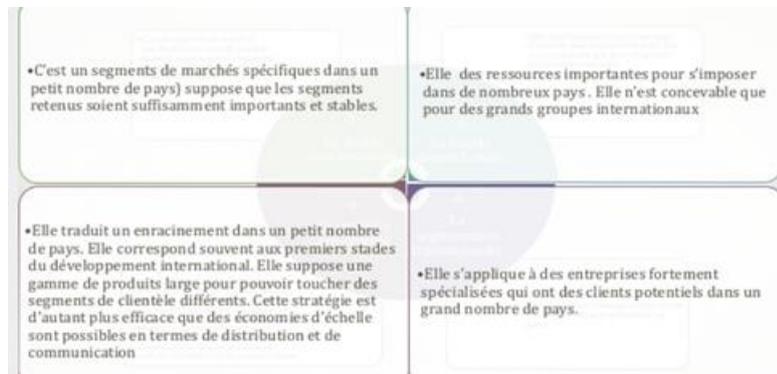
Le choix doit être opéré en fonction du marché et de ses caractéristiques, du produit à distribuer des caractéristiques de l'entreprise ainsi que de ses ressources.

La veille stratégique permettra ici d'appréhender le plus précisément possible les opportunités de se lancer dans une stratégie ou une autre, d'évaluer le potentiel et les risques, de comparer les stratégies, de mobiliser les ressources...

Cette veille se déroulera en 3 étapes principales :

- Pour réaliser le diagnostic (du type SWOT focus international).
- Pour décider des orientations stratégiques et là on a 2 options certains théoriciens déclinent par segments et pays :

Segments → Pays ↓	Concentration	Dispersion
Concentration	double concentration	stratégie géo-centrée
Dispersion	segmentation transnationale	diversification



- Pour réaliser la mise en œuvre opérationnelle : indicateurs de performance spécifiques.

L'entreprise doit ensuite s'interroger sur le rôle du marché national par rapport aux marchés étrangers. Cela la conduira à opter pour une stratégie domestique, une stratégie de marché international (chaque pays est alors considéré comme une extension du marché domestique qui conserve un rôle prépondérant), une stratégie de marché multicanal (le marché domestique n'est plus qu'un marché parmi d'autres) ou enfin une stratégie de marché global (le marché domestique est alors considéré comme l'unité de base au sein d'un espace géographique mondial).

Ici encore, une veille stratégique correctement paramétrée sera un outil précieux d'aide à la décision, en particulier pour les stratégies multicanal et global.

Après avoir traité ces questions, l'entreprise peut enfin opter pour un type de développement à l'international : Développement ethnocentrique, développement polycentrique (filiales indépendantes dans chaque pays adoptant la mentalité de chacun d'eux), développement régio-centrique (filiales autonomes au niveau régional), développement géo-centrique (standardisation partielle avec les adaptations nécessaires dans les différents pays ciblés, multinationale disposant d'un état-major central et de filiales nationales).

On le voit, à chaque niveau de réflexion et de décision, la veille stratégique constitue un atout majeur, voire indispensable pour éclairer les choix et les corriger ensuite si nécessaire. Non seulement elle commande largement à la décision et au déploiement d'une stratégie d'internationalisation, mais elle permet également une adaptation de chaque instant aux évolutions du marché étranger ciblé. Elle doit donc être présente en amont (aide à la décision) comme en aval (adéquation de la stratégie et du produit au marché).

II°) Paramétrage et analyse d'une veille stratégique accompagnant une stratégie d'internationalisation

A) Définition du périmètre de veille au regard de l'objectif poursuivi

Lorsque l'opérateur économique décide de se développer à l'international, il doit effectuer une veille sur les marchés étrangers ciblés.

Il faudra utiliser des sources d'information nationale, locales et mondiales afin de bien cerner le marché et de suivre son évolution

Selon la phase de développement international, le contenu de la veille diffèrera. Est-il question de choisir un marché cible ? L'objectif est-il de déterminer la meilleure stratégie d'implantation sur le marché considéré ? S'agit-il de gérer les évolutions d'un marché en cours ?

La phase de définition du périmètre de la veille est ainsi critique. Il faut définir en amont l'objectif poursuivi, seul moyen de déterminer les indicateurs pertinents à surveiller.

Sous l'appellation de veille stratégique, de nombreuses veilles seront en fait mise en place. La personne en charge de la veille doit créer un plan de veille. A partir des besoins recueillis, ce plan permet d'identifier le type d'informations nécessaires, les sources pertinentes, les outils à mettre en œuvre, la fréquence de surveillance...

De manière générale, on distingue 5 composantes d'une veille stratégique : e-réputation, technologique, juridique, concurrentielle et sectorielle.

Le candidat peut envisager d'autres composantes, la notion de veille stratégique faisant l'objet de définitions très variées. Il convient également bonifier la note du candidat explicitant les différentes composantes et faisant un lien particulier avec le développement d'une stratégie d'internationalisation.

B) Analyse et communication des données de veille : tableaux de bord dynamiques

Les données récoltées lors d'une veille stratégique sont nombreuses et doivent être actualisés très régulièrement. Il est dès lors indispensable de présenter les principaux résultats de la veille de manière lisible, interactive, rapide à consulter et actualiser.

Les tableaux de bord dynamiques répondent à cet impératif. Ils présentent de manière claire et structurée plusieurs indicateurs et constituent un outil majeur de suivi et de pilotage, en phase avec un ou plusieurs objectifs préalablement définis.

Ils forment avant tout des instruments d'aide à la décision. Cependant, les tableaux de bord permettent également de quantifier le niveau d'atteinte des objectifs et d'en déduire les éventuelles mesures correctives. Un tableau de bord dynamique permet ainsi de développer une logique de pilotage en anticipation plutôt qu'en réaction.

Le candidat pourra ensuite s'appuyer sur l'annexe 1 pour synthétiser le contenu des tableaux de bord permettant de rendre compte de la veille stratégique. Il s'agira ici principalement d'évaluer la qualité de son esprit de synthèse. Un copié/collé intégral devra être sanctionné. Bien entendu, des propositions originales devront être acceptées et bonifiées si elles sont pertinentes.

Question 2

Dans le cadre d'un court développement structuré, vous distinguerez les notions de transfert de risques et de transfert de propriété et vous expliquerez comment ces questions peuvent être résolues dans le cadre d'une vente internationale de marchandise.

40 points

Introduction (15 points)

Dans l'introduction, le candidat doit définir les termes principaux du sujet :

- Contrat international : Le caractère international d'un contrat peut être déterminé selon des critères juridiques et économiques.

Critère juridique du contrat international : le contrat comporte un élément « d'extranéité », c'est à dire des points de contacts avec au moins deux Etats, par exemple :

- La nationalité.
- Le domicile/la résidence.
- L'établissement d'une personne morale.
- Le lieu de conclusion du contrat.
- Le lieu d'exécution ou de livraison.
- Le lieu de situation d'un bien.
- La monnaie d'un contrat.

La Convention définit le critère de l'extranéité avec l'établissement, domicile ou résidence de l'acheteur et vendeur. Lors que les deux se trouvent dans des divers pays, l'élément d'extranéité est donné (cf. Art. 1).

Critère économique du contrat international : Cette notion apparaît en France dans un arrêt de la cour de cassation de 1927. Le contrat est international lorsqu'il implique un mouvement de biens, services ou paiements à travers les frontières.

- Transfert des risques : Le transfert des risques est le moment où l'acheteur devient responsable des conséquences d'une perte des marchandises (accident, détérioration, destruction, vol, incendie, perte, etc.). Concrètement, ce transfert correspond au moment à partir duquel l'acheteur a intérêt à couvrir les marchandises par un contrat d'assurance.
- Transfert de propriété : moment où le bien sort du patrimoine du vendeur pour entrer dans celui de l'acquéreur. Transfert de propriété et transfert des risques ne sont pas toujours concomitants.

Le candidat doit ensuite formuler une problématique cohérente au regard du sujet :

Dans tout contrat de vente, les questions relatives au transfert des risques et de la propriété de la chose sont fondamentales. Elles jouent en particulier un rôle central en cas de perte de la chose, de saisie opérée par créancier, de sûreté réelle...

Pourtant, la convention de Vienne exclue les ces questions de son champ d'application.

Comment les parties peuvent-elles aménager le contrat pour éviter le recours aux règles de conflit de loi ?

Enfin, un plan doit être proposé en réponse à la problématique.

Développement (25 points)

Le développement doit répondre à la problématique et éviter toute répétition. La structuration des idées et leur enchaînement sont des critères clés d'évaluation.

- Enchaînement des idées, évitement des répétitions, adéquation des titres des intitulés et du contenu du développement : 5 points
- Cohérence globale de la réflexion : 5 points
- Connaissances mobilisées : 15 points

I) Les incoterms : une réponse simple à la problématique du transfert des risques

Le candidat doit rappeler l'origine des Incoterms (CCI) et leur caractère facultatif. Ils ne sont pas d'ordre public et peuvent être adaptés par les parties. Il doit rappeler que les Incoterms ne traitent jamais de la question du transfert de propriété. Il doit enfin proposer une présentation synthétique des Incoterms 2020

Les Incoterms se présentent sous forme de codes de 3 lettres et sont classés en 2 groupes

- 7 Incoterms Multimodaux : lorsque le contrat couvre un ou plusieurs modes de transport (air/mer/terre/fer). Ils couvrent également le transport en conteneurs maritimes, lorsque la marchandise est remise au parc à conteneurs. Le lieu associé à l'Incoterm multimodal peut être divers et varié (entrepôt, port, aéroport, frontière...). Lieux "from place to place" à définir.
 - EXW – Ex-Works – À l'usine
 - FCA – Free-CARrier – Franco-transporteur
 - CPT – Carriage Paid To – Port payé jusqu'à
 - CIP – Carriage Insurance Paid to – Port payé, assurance comprise jusqu'à
 - DAP – Delivered At Place – Rendu au lieu de destination
 - DPU – Delivered at Place Unloaded – Rendu au lieu de destination déchargé
 - DDP – Delivered Duty Paid – Rendu droits acquittés
- 4 Incoterms Maritimes (ou fluviaux) : lorsque les points d'enlèvement et de livraison sont des ports, ou pour des marchandises remises à la compagnie maritime le long du navire ou à bord navire au port d'embarquement. Généralement, du vrac et du transport en conventionnel (marchandises non conteneurisées et chargées avec l'aide des palans, de pipelines...). Le lieu associé à l'Incoterm maritime ne peut être qu'un port. Lieux "from port to port" à définir.
 - FAS – Free Alongside Ship – Franco le long du navire
 - FOB – Free On Board – Franco à bord
 - CFR – Cost and FREight – Coût et Fret
 - CIF – Cost, Insurance and Freight – Coût, assurance et fret

II) La nécessaire rédaction de clauses contractuelles relatives au transfert de la propriété

Le candidat doit rappeler que la convention de Vienne (article 4) exclue expressément cette question.

Dans le silence des parties, ce sont donc des solutions de droit national qui s'appliqueront à la suite de la détermination de la loi applicable. Or les solutions sont très variables d'un Etat à l'autre (En France, transfert à la formation du contrat de vente, en Allemagne transfert au complet paiement...).

Pour éviter toute incertitude sur le moment du transfert de propriété, il convient donc de rédiger des clauses contractuelles ad hoc. Celles-ci pourront s'inspirer de solutions d'un droit national ou être totalement originales.

Une présentation du mécanisme et de l'intérêt d'une clause de réserve de propriété est attendue dans cette partie.

GRILLE DE NOTATION
UC D51.1 - Stratégie et environnement géopolitique, économique et juridique

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Question	Note attribuée	Observations obligatoires
Question 1	/70	
Question 2	/40	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :