

Assas

Session : Mai 2019

Année d'étude : Troisième année de Licence économie-gestion mention économie et gestion parcours économie internationale

Discipline : *Management international*
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours : M. Dorin MILITARU

Document(s) autorisé(s) : Aucun

L'épreuve se divise en deux parties. La première partie consiste en 4 questions de cours. La deuxième partie se compose d'une étude de cas. Soyez clair, concis, précis !

Question 1

Comment les entreprises industrielles ont-elles contribué au processus de globalisation?

Question 2

Que faut-il entendre par innovation ? Quelles sont les étapes incontournables d'un processus d'innovation (le modèle des trois piliers) ?

Question 3

Les structures organisationnelles des firmes internationalisées sont multiformes. Compte tenu de l'évolution de l'environnement mondial, quelles sont les formes organisationnelles qui vous paraissent le mieux adaptées pour l'avenir ?

Question 4

Plusieurs spécialistes ont tenté d'identifier les dimensions de différenciation culturelle. (Par exemple : Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)) Comment évaluez-vous la validité des résultats des investigations menées ?

Étude de cas - L'expansion internationale du groupe Gap Inc.

Fondé en 1969, le groupe américain Gap Inc. est localisé à San Francisco en Californie. L'idée initiale du fondateur de l'entreprise, Donald G. Fisher, était d'offrir un large choix de jeans de la marque Levi's dans des magasins localisés en centre-ville. En 1974, l'enseigne crée sa marque propre de vêtements et d'accessoires, appelée Gap et, depuis 1990, elle commercialise uniquement les produits de sa marque dans les points de vente qui portent le nom de l'enseigne Gap. Aujourd'hui, l'entreprise détient cinq enseignes: Gap, Banana Republic, Old Navy, Athleta et Piperlime. En 2009, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 14,2 milliards de dollars (US). La figure ci-dessous indique la répartition du chiffre d'affaires par enseigne.

Parmi ces différentes enseignes, la marque Gap est celle qui a connu le développement international le plus important. Après avoir implanté un grand nombre de magasins aux États-Unis, le groupe Gap Inc. décide, dans les années 1980, d'internationaliser l'enseigne Gap. En 1987, un premier magasin est créé en Angleterre et, en 1989, un magasin Gap ouvre ses portes au Canada. Après avoir atteint un taux de couverture géographique satisfaisant sur ces deux marchés, l'entreprise établit, en 1993, un premier magasin en France. En 1995, elle part à la conquête du marché japonais et, en 1996, un premier point de vente est créé en Allemagne. Dans chaque pays, une filiale est mise en place, chargée de la création et de la gestion des points de vente. Dans les années 1990, l'approche adoptée a permis à l'enseigne de réaliser des performances satisfaisantes.

Toutefois, suite à l'intensification de la concurrence durant ces dernières années, notamment sur les marchés arrivés à maturité comme l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale, l'entreprise a été confrontée à des difficultés qui l'ont amenée à réduire le nombre de ses points de vente en Angleterre, au Canada, en France et au Japon et à se retirer du marché allemand. Parallèlement, elle a cherché à diversifier son expansion géographique, en décidant de s'implanter dans d'autres pays, notamment dans les pays d'Asie du Sud-Est et en Europe de l'Est.

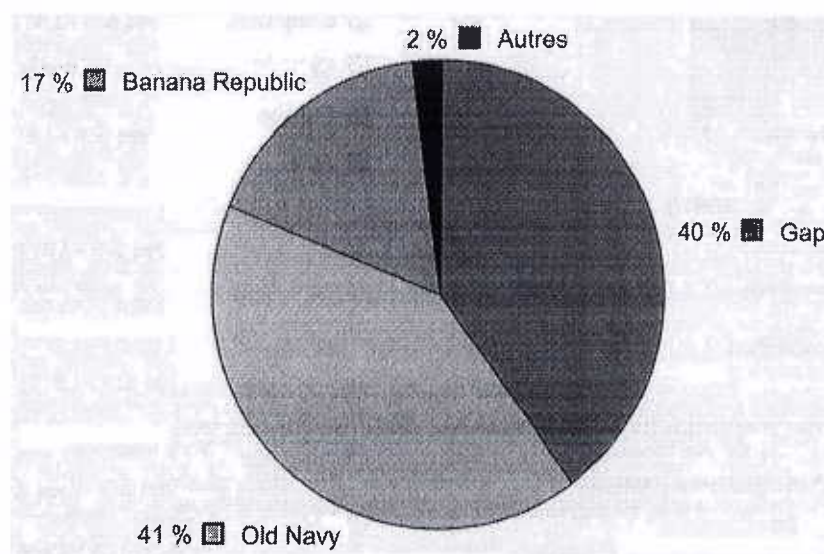


Figure - La répartition du chiffre d'affaires par enseigne réalisé par le groupe Gap Inc. (en 2009). Source: À partir des chiffres publiés sur <http://www.gapinc.com>

Le tableau ci-dessous indique l'évolution du nombre de magasins détenus par l'enseigne Gap entre 2009 et 2010. Il montre que l'Amérique du Nord constitue le principal marché de l'entreprise, suivie de l'Europe et de l'Asie. En 2010, l'enseigne possède 1 450 points de vente, soit une diminution de 29 magasins par rapport à l'année 2009.

Tableau : Le nombre de magasins détenus par l'enseigne Gap

Région géographique	Nombre de magasins au 31 janvier 2009	Nombre de magasins ouverts	Nombre de magasins fermés	Nombre de magasins au 31 janvier 2010
Amérique du Nord	1193	11	52	1152
Europe	173	10	5	178
Asie	113	8	1	120
TOTAL	1479	29	58	1450

Source : À partir des chiffres publiés sur <http://www.gapinc.com>

Les États-Unis représentent le principal marché de l'enseigne Gap : en 2009, l'entreprise y réalise 66 % de son chiffre d'affaires (voir figure ci-dessous). Grâce à l'expansion récente en Asie, cette région constitue désormais le deuxième marché de l'enseigne (15 % des ventes), suivie de l'Europe (13 %) et du Canada (6 %).

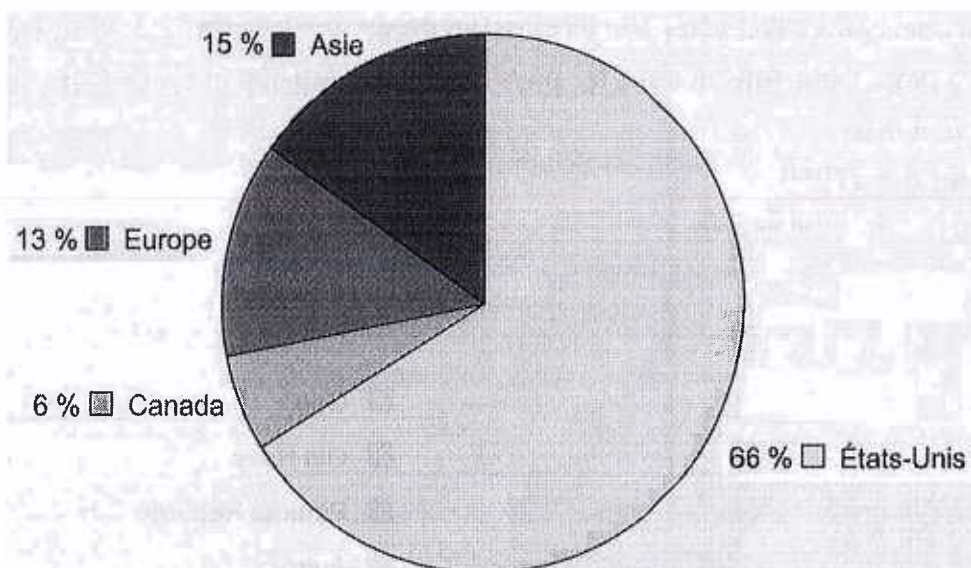


Figure - La répartition géographique du chiffre d'affaires réalisé par l'enseigne Gap (en 2009). Source : A partir des chiffres publiés sur <http://www.gapinc.com>

Depuis 2008, la crise économique a considérablement affecté le marché de l'habillement, qui est marqué par des tensions déflationnistes et la stagnation, voire la diminution du pouvoir d'achat des ménages, notamment dans les marchés arrivés à maturité. En même temps, de nombreuses marques et enseignes cherchent à se développer à un rythme soutenu sur les marchés internationaux (par exemple, H&M, Mango ou Zara). La pression sur les prix est ainsi devenue plus forte.

Pour diminuer ses coûts, le groupe Gap Inc. a choisi de délocaliser une grande partie de sa production. 97 % des produits sont fabriqués à l'étranger, notamment dans les pays où le coût de la main-d'œuvre est plus faible. L'entreprise a aussi réduit le nombre de ses fournisseurs : la fabrication des produits est désormais sous-traitée à environ 300 fournisseurs (aucun des fournisseurs ne représente plus de 3 % du total des achats réalisés). Pour faciliter la distribution internationale des produits, la société a établi des centres de distribution aux États-Unis, au Canada et en Europe.

Questions

1. Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer le choix des pays effectué par Gap Inc. dans le cadre de l'internationalisation de l'enseigne Gap ?
2. Gap Inc. a privilégié une approche progressive des marchés étrangers. Quels sont les avantages et les inconvénients d'un tel choix?
3. Quelles sont les recommandations que vous pourriez formuler concernant le développement international de l'enseigne Gap pour les années à venir ?