

Diemer Arnaud

IUFM D'AUVERGNE
Préparation : CAPET, PLP

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Partie III : La stratégie des entreprises

Chapitre 12 : Les types de stratégies

MOTS CLES

- Concentration horizontale
- Concession
- Croissance interne
- Croissance externe
- Différenciation
- Diversification
- Franchise
- Fusion, Absorption, Scission
- Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
- Filiale
- Joint-ventures
- Intégration
- Sous-traitance
- Spécialisation
- Stratégie de niche, de créneau
- Stratégies d'impartition
- Stratégie Internationale
- Théodore Lé vitt

LES TYPES DE STRATEGIES

I. LES MODALITES DE CROISSANCE

A. La croissance interne

1. Définition
2. Les atouts de la croissance interne
3. Les inconvénients de la croissance interne

B. La croissance externe

1. Définition
2. Les différentes expressions de la croissance externe

II. LES TYPES DE STRATEGIES

A. Les stratégies inter-sectorielles

1. La stratégie de spécialisation
 - a. *Définition et formes de la spécialisation*
 - b. *Spécialisation et taille de l'entreprise*
 - c. *Avantages et Inconvénients de la spécialisation*
2. La stratégie de différenciation
 - a. *La différenciation des produits*
 - b. *La gamme de produits*
 - c. *La segmentation de la clientèle*
3. La stratégie de diversification
 - a. *Définition et formes de diversification*
 - b. *Les avantages de la diversification*
 - c. *Les problèmes soulevés par la diversification*

B. Les stratégies inter-entreprises

1. Les stratégies d'impartition
 - a. *Les accords inter-entreprises*
 - b. *Le GIE*
 - c. *Les filiales communes*
2. Les stratégies d'intégration
 - a. *Définitions et formes de l'intégration*
 - b. *Les avantages et inconvénients de l'intégration*
 - c. *Les incidences juridiques de l'intégration*
 - d. *La constitution des grands groupes*

C. La stratégie internationale

1. Les déterminants de la stratégie internationale
 - a. Les facteurs externes
 - b. Les facteurs internes
2. Le processus d'internationalisation

LES TYPES DE STRATEGIES

Au sein du système de production, les impératifs du jeu de la concurrence poussent en permanence les firmes à attaquer ou à se défendre, à s'organiser ou se réorganiser continuellement, et finalement à ne trouver leur salut qu'en obéissant le plus souvent à un seul impératif : *la croissance*. Dans l'analyse des processus de croissance des unités économiques (telles que les entreprises, les groupes d'entreprises...), il est courant de distinguer les modalités de croissance (que sont la *croissance interne* et la *croissance externe*) afin d'identifier les différents types de stratégies susceptibles d'être mis en place.

I. LES MODALITES DE CROISSANCE

A. La croissance interne

1. Définition

La croissance interne se définit «*comme l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par adjonction de moyens de production complémentaires créés par l'entreprise ou achetés à l'extérieur*». L'adjonction des moyens complémentaires se réalise de trois manières : achats externes de moyens, autoproduction d'immobilisations et autodéveloppement de ressources techniques, humaines et financières. La croissance interne est le principal procédé de croissance des PME qui sont sur des marchés en forte croissance pour des produits classiques ou nouveaux. Le cycle de vie de la plupart des produits offre, au cours des phases d'expansion et de maturité, des perspectives de croissance à l'entreprise. Toutefois, cette croissance interne n'est possible qu'à deux conditions :

- *Le potentiel des ressources de l'entreprise doit se développer au même rythme que le marché*, faute de quoi la firme ne peut satisfaire la demande, et est progressivement marginalisée. Elle subit alors des handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible par rapport au marché et aux concurrents. En général, les PME manquent de ressources, notamment financières pour assurer leur développement.

- *L'entreprise doit posséder un certain pouvoir de marché* (recherche d'une situation de monopole). Si elle n'a pas le monopole d'un produit, elle risque d'être confrontée à des concurrents de plus grande taille, au potentiel de ressources et de compétitivité plus important. En

d'autres termes, les entreprises ne disposant pas de ressources nécessaires, voient leurs possibilités de croissance s'amenuiser.

L'existence de grandes firmes n'est toutefois pas un obstacle à la croissance des PME, et ceci pour trois raisons. D'une part, la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'une firme. Dans certains secteurs, la taille ne génère aucun avantage, et peut même créer des handicaps vis à vis de la concurrence si elle se traduit par des structures trop lourdes et bureaucratiques. Ces éléments peuvent en effet augmenter les coûts de gestion et diminuer la flexibilité de l'entreprise. D'autre part, lorsque la croissance du marché est très rapide, même les grandes firmes sont incapables de répondre à la demande qui se présente à elle. Leur capacité de production et de distribution sont généralement saturées, ce qui permet à de petites firmes de se développer à côté d'elles. Enfin, de nombreux segments de marché étant négligés par les grandes firmes, ceci laisse de la place à de petites entreprises pour exploiter le sous-marché concerné (il peut s'agir d'une clientèle particulière, ou d'un produit spécifique). La croissance interne est ainsi possible pour de petites entreprises spécialisées sur certains *créneaux*.

2. Les atouts de la croissance interne

La croissance interne présente un certain nombre d'avantages. Elle permet une expansion régulière de la firme étalée sur plusieurs années, dont l'entreprise maîtrise le rythme. *Il s'agit processus continu*. Ce mode d'expansion se réalise en évitant de graves tensions car le personnel est associé au développement et en bénéficie sous forme de promotions, de hausses des rémunérations, d'intéressement, d'avantages sociaux et de création éventuelle d'une ambiance de travail dynamique et valorisante. *C'est la recherche d'un climat de paix sociale*. L'adaptation de l'organisation se fait aussi progressivement ce qui permet d'atténuer les problèmes de structure. L'entreprise se développe par elle-même, sans qu'il y ait intervention de tierces personnes dans la gestion de l'entreprise. Ce qui est particulièrement apprécié par les dirigeants. *La maîtrise des affaires repose ici sur l'indépendance de l'entreprise*.

Ce type de croissance nécessitera l'accroissement des débouchés. Il faudra quelquefois susciter cet essor par une diversification des produits, une meilleure pénétration des marchés, un élargissement du champs d'intervention ou la création de nouveaux besoins.

3. Les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne est cependant *un processus relativement lent*, qui risque de ne pas permettre à l'entreprise de se développer aussi vite que la concurrence. Cette lenteur risque d'être particulièrement importante dans le cas d'une diversification où il s'agit d'aborder un domaine nouveau dans lequel l'entreprise ne possède pas d'expérience et où elle risque de progresser pas à pas, en commettant des erreurs coûteuses qui retarderont son arrivée sur le marché. La diversification implique donc tout un processus d'apprentissage que l'entreprise ne pourra assimiler que progressivement. *Les délais d'ajustement de la croissance interne peuvent constituer des temps de réponse excessifs* dont profiteront les entreprises déjà installées sur le marché, pour élaborer une stratégie visant à conforter leur position ou même éliminer le concurrent potentiel. *Des contraintes financières pourront également limiter les possibilités de l'entreprise.* Les PME ont souvent des difficultés à obtenir des moyens financiers qui leur sont nécessaires. Les risques liés à une activité nouvelle augmentent encore la méfiance des banquiers.

De même, il est rare que les diverses ressources d'une entreprise puissent progresser au même rythme. *La croissance interne peut donc progressivement accentuer le déséquilibre entre les diverses catégories de ressources* de l'entreprise. L'expansion de l'entreprise peut alors être limitée par des ressources manquantes. Cette existence de goulots d'étranglement (insuffisance de capitaux, sous capacité de production, manque de personnel...) peut rendre la croissance interne difficile. Enfin, *la croissance interne accentue généralement le degré de spécialisation de l'entreprise*, qui est source de risques et de vulnérabilité lorsque l'entreprise est trop dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché. D'un point de vue conjoncturel, l'irrégularité des taux de croissance du marché au cours du temps peuvent générer des problèmes de fonctionnement et de rentabilité.

B. La croissance externe

1. Définition

La croissance externe peut être définie comme « *le processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement* ». Ces capacités peuvent être de vastes ensembles organisés sous forme d'entreprises, voire de groupes, avec une raison sociale, des activités, des marchés...Il peut également s'agir d'ensembles moins complets,

susceptibles de n'accomplir que certaines fonctions : cela concerne les établissements industriels (usines) ou commerciaux (magasins). La croissance externe diffère profondément de la croissance interne au regard de plusieurs critères :

- *Elle est discontinue et épisodique* (alors que la croissance interne est un processus irrégulier mais continu).
- *Elle est multiforme* quant aux modalités de sa réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation).
- *Elle est enfin complexe et longue* à préparer puis à réaliser notamment du point de vue des changements à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.

Encart 1 : Le cas Legrand

Régulièrement, **Legrand** (leader mondial sur le marché de l'appareillage électrique d'installation basse tension) acquiert, dans les régions clefs, des sociétés étrangères possédant une offre de produits complémentaires des siens. Une méthode qui a fait ses preuves en Europe : la réussite du rachat de l'italien Bticino (en 1989) qui avait permis de doubler le chiffre d'affaires et d'augmenter la marge opérationnelle de 5 pts (17 à 22%) en dix ans, l'acquisition en mai 2000 de la totalité du groupe espagnol Quintela, leader dans son pays, des produits du câblage, et enfin l'acquisition en juillet 2000 de Wiremold qui devrait entraîner une augmentation du chiffre d'affaires consolidé de 30% par rapport à 1999 (cette acquisition va permettre à Legrand de doubler sa taille aux Etats Unis, ses ventes devraient progresser de 13 à 25% aux USA et au Canada).

Encart 2 : Le cas General Mills

En annonçant de céder à la fin de l'année 2000 (pour un montant de 10,5 milliards de \$), sa filiale alimentaire Pillsbury au fabricant américain de céréales General Mills, le britannique Diageo donne naissance à un nouveau géant de l'agroalimentaire. Ce nouveau groupe sera le 5^{ème} groupe agroalimentaire mondial, derrière Nestlé, Unilever, Kraft, la division alimentaire de Philip Morris, et l'américain ConAgra, avec un chiffre d'affaires annuel de 13 milliards de \$. Il sera également le plus grand groupe agroalimentaire côté, avec des marques aussi variées que les céréales Cheerios, les spécialités mexicaines Old El Paso et les glaces Haägen – Dazs (Diageo détiendra une participation de 33% dans le nouvel ensemble, soit 141 millions de nouvelles actions General Mills d'une valeur totale de 5,4 milliards de \$).

2. Les différentes expressions de la croissance externe

En ayant recours à la croissance externe, l'entreprise bénéficie de possibilités d'actions nouvelles en se rapprochant ou en s'associant à

d'autres firmes. Les liens créés sont plus ou moins étroits selon les modalités juridiques retenues, laissant parfois une autonomie aux entreprises, supprimant complètement celle-ci pour certains partenaires dans d'autres. Le rapprochement peut se faire :

⇒ ***entre entreprises ayant une activité semblable***, il s'agit alors d'une *concentration horizontale*. Les regroupements d'entreprises « concurrentes » sont essentiellement dus à des motifs commerciaux. Il s'agit en effet d'éviter une lutte concurrentielle dévastatrice, d'éviter la pression concurrentielle sur d'autres concurrents, ou de réunir des moyens suffisants pour conquérir de nouveaux marchés (notamment étrangers). La recherche d'une minimisation des coûts, les économies d'échelle, la mise en commun des frais de recherche ou encore l'optimisation des moyens de l'entreprise sont autant d'éléments qui peuvent motiver le rapprochement de firmes concurrentes.

L'alliance de SONY-PHILIPS qui donna lieu au Compact Disc Video fût une alliance de leader. L'alliance d'Alcatel - Alstom - Mitsubishi sur le ferroviaire, les télécommunications et l'électronique, devait permettre de conquérir des marchés spécifiques. L'alliance Rhône Poulenc - Bouygues - Lafarge sur des stratégies de recherche combinée dans le développement de nouveaux bétons. Les français Vinci et GTM (concessions de parkings, d'autoroutes, de ponts, d'aéroports,...) attendent de leur mariage 45 millions d'euros de synergies (à l'horizon 2003-2004). L'alliance Fiat – General Motors (conclue en mars 2000) prévoit la mise en place de sociétés communes dans le domaine des moteurs et systèmes de transmission et dans celui des fournitures. De plus en plus, et de manière à sceller une alliance durable, ces rapprochements sont assortis d'une prise de participation (dans le cas de l'alliance Fiat – GM, GM entre dans la division automobile de Fiat à hauteur de 20%, alors que Fiat prend une participation de 5,1% dans GM).

⇒ ***entre des entreprises ayant une activité complémentaire***, il s'agit alors d'exploiter des synergies existant dans les quatre domaines suivants : marché, clientèle, produits et ressources. La réunion des moyens, des produits, des marchés et de la clientèle permet d'atteindre une meilleure productivité et d'assurer un meilleur service à la clientèle. L'alliance Alcatel - Sharp est une alliance de complémentarité de fonctions. La complémentarité peut prendre plusieurs formes dans cette alliance : complémentarité commerciale (de gammes) (dans l'alliance Alcatel-Sharp, Sharp ouvre ses importants marchés externes à l'alliance) ou complémentarité de fonctions de production, chaque partenaire détenant une fonction (la téléphonie pour un partenaire, les écrans pour

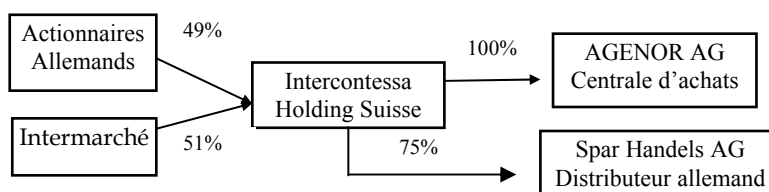
l'autre). Alliance de Rhône Poulenc et Michelin dans les pneus verts. Schneider est associé depuis 1994 avec Toshiba, qu'il fournit notamment en équipements de distribution électrique.

Encart 3 : Macif et Maif mettent en commun leur savoir faire

Deux mutuelles d'assurances, la Macif et la Maif – sociétés de personnes, donc protégées contre des risques d'OPA ou de toute tentative de prise de contrôle extérieure – ont annoncé leur collaboration dans le domaine de la gestion des sinistres. Pour grossir tout en conservant leur identité propre, les mutuelles d'assurances ont emprunté la voie du partenariat. Leur objectif est de réaliser sur ce poste, des économies de l'ordre de 2% de leurs dépenses. Cela doit permettre de renforcer la qualité des prestations, d'offrir une meilleure qualité des services, de contrôler les coûts, de traiter plus rapidement et avec une plus grande fiabilité les sinistres. Sur le terrain, ce partenariat prend de multiples formes : les deux grandes mutuelles étant avant tout des assureurs de particuliers, c'est en assurance-automobile et habitation qu'elles sont les plus avancées. A elles deux, elles représentent 22% de parts de marché en assurance auto (7,5 millions de véhicules assurés) et plus de 20% en multirisque habitation (5 millions d'habitations assurées). En assurance-automobile, elles vont construire un référentiel commun sur les barèmes de temps et de méthodologies de réparation de véhicules. Ceci dans un souci de rationaliser les coûts de réparation (760 millions d'euros par an pour la Macif dont 44% en frais de main d'œuvre). Les deux mutuelles vont aussi faire coopérer leurs 700 experts, via des échanges de savoir-faire et d'informations notablement.

Le fournisseur peut prendre le contrôle de son ancien client, il y a *intégration vers l'aval* pour s'assurer des débouchés. A l'opposé, le client peut prendre le contrôle de son fournisseur pour s'assurer des conditions d'approvisionnements avantageuses, il y a alors *intégration vers l'amont* (exemple des grandes surfaces qui ont créé des centrales d'achats). *Ces deux processus renforcent la concentration verticale*. Le groupement d'entreprises appartenant à la même filière, c'est à dire l'intégration, permet de contrôler les approvisionnements, de maîtriser les débouchés et d'améliorer la rentabilité grâce à l'intériorisation des profits intermédiaires.

Fig 1 : Participations du groupe Intermarché



⇒ *entre des firmes ayant des activités rigoureusement distinctes*, on parle de **concentration conglomérale**. Sur le plan stratégique, c'est un moyen d'accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur (exemple de la prise de contrôle de TF1 par Bouygues). C'est également un moyen d'opérer progressivement une reconversion d'activités (exemple de BSN (maintenant Danone) qui s'est progressivement désengagé de son activité verrière en rachetant des entreprises du secteur agro-alimentaire). Sur le plan financier, des groupes tels que la CGE (vivendi) ou la Lyonnaise des Eaux, ont acquis des entreprises ou des filiales dans la télévision par câble ou les télécommunications. Ces opérations permettent de réduire les risques financiers, de stabiliser et d'accroître la rentabilité de l'entreprise grâce à des métiers très différents. Certains regroupements répondent à une logique purement financière, c'est le cas notamment des sociétés de capital risque (*joint-venture*) qui prennent le contrôle d'entreprises exerçant des métiers très différents en vue de réaliser des plus-values lors de la revente des titres de sociétés achetées.

Encart 4 : General Electric (GE)

Durant l'année 2000, le conglomérat américain GE est devenu la première valeur boursière de Wall Street (280 milliards de dollars contre 12 milliards, il y a 17 ans) tout en développant de multiples activités (12 au total). Ses principaux pôles d'intervention sont : *les produits industriels et systèmes* (matériel ferroviaire, ampoule, distribution d'électricité), *les moteurs d'avions* (pour Boeing), *l'énergie* (producteur de turbines), *les matériaux* (spécialiste du plastique), *l'électroménager*, *la télévision* (NBC), *les produits techniques et services* (appareil médical, services informatiques), *la finance* (dans le domaine des assurances). En juillet 2000, GE a annoncé le rachat de l'américain Harmon Industries, spécialisé dans l'électronique ferroviaire pour un montant de 340 millions de dollars (échange d'actions).

⇒ *entre des entreprises utilisant une technologie similaire pour satisfaire des clients distincts*, il s'agit d'une **concentration technologique**. Les regroupements répondent ici à une logique industrielle. Ainsi, pour la CGE et la Lyonnaise des Eaux, même s'il n'y a aucun rapport entre le traitement de l'eau et la diffusion de l'image, dans les deux cas, il s'agit de l'exploitation de réseaux et de la gestion d'abonnés pour lesquels l'expérience acquise par les compagnies d'eau peut être mise à profit.

⇒ *entre des entreprises s'adressant au même marché mais avec des produits distincts technologiquement*, on parlera alors de **concentration marketing**.

Les avantages essentiels de la croissance externe sont qu'elle permet *un développement très rapide*. Elle donne la possibilité à l'entreprise concernée *d'acquérir plus rapidement la connaissance d'une nouvelle technologie*, d'un nouveau marché, d'une nouvelle clientèle... Elle est donc souhaitable pour une entreprise qui désire se diversifier. De plus, procédant par achats d'actifs d'occasion, elle peut être *moins onéreuse*. Enfin, elle permet *des modes de financement parfois plus faciles* que dans le cas d'une croissance interne. Une simple augmentation de capital, voire l'émission d'obligations, suffisent à financer de nouvelles acquisitions. En revanche, elle pose de sérieux *problèmes de coordination* (l'intégration des nouvelles activités peut être difficile, la réorganisation complexe) et *reste très coûteuse* (les capitaux nécessaires peuvent être importants et les coûts d'acquisition élevés).

II. LES TYPES DE STRATEGIES

A. **Les stratégies inter-sectorielles**

Les principes qui président au choix et à l'évolution d'un portefeuille d'activités constituent un domaine fondamental de décisions stratégiques pour l'entreprise puisqu'ils reviennent à fixer les grandes lignes de son développement. Le problème de la composition d'un portefeuille d'activités peut se présenter dans les termes d'une alternative simple : opter pour une activité unique, ce qui correspond à une *stratégie de spécialisation* (lorsque les produits sont différenciés et non plus standards, ceci peut déboucher sur une *stratégie de différenciation*) ou pour des activités multiples, on parle alors d'une *stratégie de diversification*.

1. La stratégie de spécialisation

a. **Définition et formes de la spécialisation**

La stratégie de spécialisation consiste « à *maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités* ». La spécialisation peut prendre différentes formes, il peut s'agir, par exemple :

- *d'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière*. Le groupe Devanlay, société du textile-habillement français, poursuivant son développement autour de la technologie du tricotage. Sharp, premier

producteur mondial d'écrans à cristaux liquides (LCD) mise sur la fin des téléviseurs à écrans cathodiques.

- *de répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande* (exemple du laboratoire Biron, spécialisé dans l'homéopathie). On parle alors de *stratégie intersticielle*, c'est à dire destinée à occuper un interstice du marché en termes de produit ou de clientèle. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, on emploiera le terme de *stratégie de niche*, dans le cas d'une clientèle spécifique, on utilisera le terme *stratégie de créneau*.

- *de proposer un produit standard à différents types de clients*

- *de se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires*. Lorsque les entreprises sont dans un contexte économique défavorable (baisse des ventes, récession), elle peut mettre en place des actions de redressement de manière à rétablir sa structure financière. Ces actions passent par une *stratégie de dégagement* (abandon des activités déficitaires) et une *stratégie de recentrage* (concentration des ressources sur un métier ou une activité).

La spécialisation est *étroite ou restrictive*, lorsqu'elle limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle est *extensive* lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de nouvelles compétences. A l'extrême, on parlera de « *spécialisation souple* » pour désigner des manoeuvres destinées à satisfaire des demandes anciennes qui évoluent ou des demandes nouvelles, en préservant l'essentiel d'un métier tout en l'enchérissant. *La stratégie des grappes technologiques*, consiste pour sa part à développer un ensemble d'activités liées par une base technologique commune.

b. Spécialisation et taille de l'entreprise

La stratégie de spécialisation est souvent présentée comme particulièrement adaptée aux PME dotées de faibles ressources, qui peuvent ainsi occuper des segments du marché trop peu attractifs pour les grandes entreprises. Encore faut-il être capable de satisfaire le créneau correspondant mieux que ne pourraient le faire ces dernières, grâce à une connaissance approfondie des attentes de la clientèle ou une capacité de service maximum jouant de la proximité géographique. La protection

n'est cependant jamais totale puisque la rentabilité apparente d'un créneau ou la nécessité de faire face à des difficultés conjoncturelles peuvent conduire une grande entreprise à investir des marchés qu'elle avait jusque là délaissés.

La spécialisation n'est pas pour autant synonyme de petite taille. Si le choix d'un créneau étroit conduit rapidement à l'épuisement du potentiel du marché initialement visé, une entreprise ayant des ambitions de croissance peut conduire son développement à travers des stratégies d'expansion sans sortir du choix initial de la spécialisation. La plupart des entreprises américaines analysées par **Chandler**, qui n'étaient au départ que des unités spécialisées dans une seule fonction de fabrication, de vente, de stockage, localisées en un seul site géographique et relevant d'un seul secteur d'activité, ont ainsi assuré leur croissance d'abord par simple expansion du volume des activités puis par multiplication des sites géographiques d'implantation, avant de se tourner vers des formes diverses de multi-activités. En fait, les cas sont nombreux d'entreprises ayant atteint la très grande taille ou le statut de multinationales tout en restant cantonnées dans un domaine ou un secteur d'activités (l'automobile, le secteur pétrolier, les matériaux de construction...).

c. Avantages et inconvénients de la spécialisation

La spécialisation est une façon d'obtenir une position favorable en termes de coûts et de marché. Elle permet à l'entreprise *d'acquérir une taille critique, de produire à plus grande échelle et d'obtenir des coûts plus faibles* que les entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre plusieurs activités. Cette explication des avantages de la spécialisation renvoie à *la logique de la courbe d'expérience* qu'il faut descendre le plus rapidement possible pour s'engager dans une séquence profitable de réduction des coûts et d'augmentation des parts de marché.

Cependant l'effet volume n'est pas l'unique argument d'obtention d'une forte position concurrentielle. Il compte sans doute pour des biens standardisés pour lesquels les clients ne sont pas disposés à payer un supplément de prix : dans ce cas, une logique de spécialisation jouant sur les grandes quantités se justifie, à condition d'être à même d'obtenir les réductions de coûts des programmes de gestion et une organisation appropriés. Pour tous les autres types de produits, ceux où la conquête et la fidélisation reposent sur la fourniture d'avantages spécifiques autres que le seul prix, l'effet de volume ne peut être l'argument décisif de la spécialisation. L'augmentation de la taille peut même avoir des effets négatifs lorsqu'elle s'accompagne d'une dilution ou d'une banalisation

du caractère distinctif de l'offre de l'entreprise, comme c'est le cas pour les produits de luxe. La justification de la spécialisation renvoie alors plus au développement de compétences distinctes et d'un métier particulier, qui permet de satisfaire une clientèle donnée.

Au plan des inconvénients, on souligne généralement les risques que fait courir la spécialisation du fait de la *dépendance de l'entreprise* par rapport à un seul domaine d'activité et/ou une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques.

2. La stratégie de différenciation

Au début de leur croissance, les PME adoptent une étroite spécialisation. Elles élaborent un produit indifférencié destiné à une clientèle homogène (exemple de Moulinex qui a l'origine, ne produisait que des presse-purée). Cependant la spécialisation ne doit être confondue ni avec la monoproduction, ni avec la clientèle unique. C'est en termes de métier que s'apprécie la spécialisation : une entreprise est spécialisée lorsqu'elle exerce un seul métier. Dans la phase de croissance, l'entreprise spécialisée acquiert une grande taille. Elle va ainsi pouvoir *différencier ses produits, constituer une gamme complète* dans le cadre de sa spécialité (exemple de la ligne complète d'appareils électro-ménagers de Moulinex) et segmenter ses marchés et sa clientèle. Les politiques de différenciation des produits, de gamme et de segmentation constituent ainsi trois axes stratégiques pour obtenir un avantage concurrentiel.

a. La différenciation des produits

La différenciation est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents. Elle permet :

- *d'orienter l'achat du consommateur* vers les produits de l'entreprise grâce à leur *image de marque* ou à leurs caractères spécifiques.
- *d'inciter le consommateur à acheter* des biens en leur conférant des attraits particuliers que ne possèdent pas ceux des concurrents.
- *de réduire la concurrence* en supprimant la possibilité de comparaison directe entre les divers produits présents sur le marché. Comme les produits ne sont plus identiques sur le marché, leurs prix ne sont plus directement comparables. La comparaison doit désormais se faire sur la base d'un *rapport «qualité-prix»* difficile à établir car la qualité est une

notion souvent subjective, et rarement quantifiable. La différenciation permet ainsi de réduire la concurrence par les prix.

- *de conférer à l'entreprise un pouvoir de monopole* puisqu'elle est la seule à produire le bien différencié. La différenciation transforme la concurrence parfaite en concurrence monopolistique et permet de pratiquer des prix plus élevés. Par concurrence monopolistique, on entend structure de marché dans laquelle chaque offreur dispose d'un produit particulier, non directement comparable avec ceux des autres entreprises.

Il existe un grand nombre de facteurs de différenciation utilisables seul ou de façon conjointe par l'entreprise. L'entreprise peut agir :

→ *sur la marque* (idée de confiance et de sécurité pour le consommateur. Celui-ci associe généralement un produit de marque avec un prix élevé).

→ *sur les caractéristiques techniques du produit* : fiabilité, durée de vie, sécurité, poids...

→ *sur son mode de conditionnement* (le packaging)...

→ *sur l'ensemble des services qui sont associés au produit* lors de la vente ou après la vente : crédit, garantie, transport, délais de livraison, SAV...

→ *sur les actions commerciales que le vendeur peut lancer*. La publicité d'accompagnement dont l'une des fonctions est précisément de différencier le produit de l'entreprise.

b. La gamme de produits

Le développement d'une entreprise se réalise généralement par la constitution d'une *gamme de produits* complémentaires. La constitution d'une gamme est difficile car les produits doivent être complémentaires et ne pas se substituer les uns aux autres : il faut que l'adjonction d'un produit à la gamme augmente la demande et n'entraîne pas seulement un déplacement de cette dernière vers le nouveau produit au détriment des anciens.

La gamme peut être plus ou moins étendue selon les ressources de l'entreprise et ses choix de marché : ainsi Renault a constitué une gamme complète alors que BMW ne produit que des automobiles se situant en haut de gamme. *La notion de gamme serait ici à rapprocher de la notion de spécialisation*. Chaque forme de spécialisation a ses avantages selon que l'on s'adresse à un marché étroit ou large. Ainsi la spécialisation en bas de gamme permet de bénéficier principalement de deux avantages : les économies d'échelle liées aux longues séries et un volume de ventes

important. La spécialisation en haut de gamme se justifie par une faible élasticité de la demande par rapport au prix, ce qui permet de réaliser des marges unitaires élevées. L'évolution de la gamme de produits peut se réaliser dans plusieurs directions :

→ *l'approfondissement* de la gamme consiste à ajouter des modèles intermédiaires pour combler les trous de la gamme existante (exemple de l'adjonction par Citroën de la XANTIA et de la SAXO à sa gamme). Cette stratégie permet de couvrir plus largement le marché en s'adressant à de nouveaux segments et de fidéliser la clientèle dont les besoins évoluent en leur proposant des produits adaptés.

→ *l'extension* de la gamme consiste à la prolonger soit vers le haut (exemple de la Safrane de Renault) ou vers le bas (exemple de la KA de Ford).

→ *la contraction* de la gamme consiste à réduire la variété des produits offerts, ce qui permet d'alléger les stocks, d'abaisser les coûts et de simplifier les programmes de production et de livraison.

→ *la diversification* de la gamme consiste à ajouter des produits de nature différente à la gamme actuelle mais répondant aux mêmes usages. La diversification de la gamme est souvent une exigence en raison des évolutions techniques ou des goûts (exemple de l'adjonction par Meccano de jouets en plastique à la gamme traditionnelle de jouets métalliques).

La gamme comprend un nombre limité de produits différents, chaque article correspondant à un segment de marché. Sans modifier sa gamme, une entreprise peut chercher à tenir compte des différences dans les besoins de chaque utilisateur, à l'intérieur d'un segment de marché. Elle définit *alors une politique de personnalisation de ses produits*. La personnalisation se réalise selon diverses techniques :

- *la multiplication des options* que peut demander un client (politique des constructeurs automobiles).

- *la modularité de la gamme*, le consommateur peut constituer lui-même le produit système qu'il achète (exemple des chaînes Hi-fi, d'une cuisine...) en choisissant les produits à assembler.

- *la flexibilité* de la production permettant une production sur mesure

- *la fabrication mixte* qui consiste à réaliser une production en série dont la finition est ensuite réalisée individuellement sur commande (exemple des canapés à plusieurs tissus et coloris).

c. La segmentation de la clientèle

Lorsque la taille est suffisante, une entreprise s'adresse à une clientèle variée. L'hétérogénéité de la demande fait que l'entreprise a souvent intérêt à diviser son marché en plusieurs segments de marché homogènes de manière à pratiquer une politique de discrimination par les prix. *La discrimination par les prix* consiste à vendre des biens à des prix différents à différents consommateurs. Pour chaque segment de marché identifié, l'entreprise veille à ce que des différences dans le produit, dans la marque, dans les réseaux de distribution, dans les services (les utilisateurs n'achètent pas les biens pour eux mêmes mais pour les services qu'ils rendent, et chaque segment de marché à des exigences spécifiques) ou dans la communication publicitaire, se traduisent par des différences de prix. Si les grandes entreprises couvrent généralement les divers segments du marché, les PME quant à elles, croissent dans le cadre d'une stratégie de segment en se spécialisant. Elles exploitent alors des *interstices* de marché, pour un produit très différencié de celui de ses concurrents, en s'adressant à un *unique segment de clientèle*. On désigne sous le nom de *niche* cette spécialisation étroite et portant sur le produit et la clientèle.

En conclusion, on peut dire que les stratégies de différenciation de l'entreprise, qu'elles portent sur ses produits ou sur sa clientèle, sous les différentes formes analysées (gamme, segmentation), permettent à l'entreprise d'élargir ses marchés, d'accroître ses parts de marché et d'améliorer sa rentabilité, ce qui lui fournit les moyens financiers de sa croissance future.

Encart 5 : Le britannique Diageo réorganise son portefeuille de marques

Plus de deux ans après la fusion entre GrandMet et Guinness, Diageo qui est issu de ce rapprochement, a décidé de mettre fin à la segmentation au sein du groupe des activités de vins et spiritueux d'un côté, et de bières Guinness de l'autre. Constatant que les habitudes des consommateurs ont changé, que notamment les clients passent de la bière aux spiritueux lors d'une même soirée. Diageo a décidé de regrouper au sein d'une même division douze de ses principales marques d'alcool, dont les bières Guinness, les spiritueux Johnny Walker, Baileys et Malibu. Le marketing et la distribution des spiritueux et des bières seront réalisés désormais de plus en plus en commun. Diageo va devenir un groupe d'alcool intégré (autre intérêt de la réorganisation, celle-ci va entraîner des synergies de 130 millions de livres par an).

3. La stratégie de diversification

a. Définition et formes de diversification

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés ». Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie. Par exemple, si l'on caractérise un domaine d'activité initial par un produit, un marché et une technologie, les changements apportés à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison, conduisent à distinguer :

- *la diversification horizontale* : se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non, pour une même base de clientèle.
- *la diversification concentrique* : les produits nouveaux, à technologie identique ou non, s'adressent à des clients nouveaux pour l'entreprise.
- *la diversification hétérogène ou conglomerale* : le produit, le marché et la technologie sont simultanément nouveaux pour l'entreprise.

On peut également raisonner en termes de finalités poursuivies ou de contextes dans lesquels se trouvent les entreprises lorsqu'elles décident de se diversifier. Il peut ainsi s'agir d'une *diversification défensive* motivée par la nécessité de compléter ou remplacer une activité de base défaillante, ou d'une *diversification offensive* destinée à profiter d'un avantage concurrentiel et à maîtriser de nouvelles technologies.

Dans le même ordre d'idées, la diversification peut correspondre à un simple placement de ressources disponibles, à un redéploiement lorsque l'activité initiale n'offre plus de perspectives de développement suffisantes, ou constituer une nécessité pour la survie lorsque l'entreprise est mal positionnée.

b. Les avantages de la stratégie de diversification

Il est courant de justifier la stratégie de diversification en lui associant des avantages d'ordre économique et financier.

⇒ La diversification est tout d'abord *un moyen de satisfaire des ambitions de croissance* qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. Elle doit donc être considérée comme une étape logique dans le développement de l'entreprise.

Exemple : le développement de Canal + s'appuie sur la distribution d'oeuvres cinématographiques mais également sur une participation directe aux oeuvres elles-mêmes (co-production). Canal + a d'ailleurs signé en 1998 un accord avec le studio Warner Bros pour créer à parité une société de production et de distribution de longs métrages. Ce sont ses trois filiales (studio Canal +, Télépiu et Sogecable) qui portent ses parts (50%) dans cette structure commune.

⇒ La diversification est également *un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique*. L'entreprise est en effet soumise *au cycle conjoncturel* qui la rend vulnérable à court terme et moyen terme (en période de creux conjoncturel, c'est à dire de fléchissement de la demande, la baisse des ventes met en péril la rentabilité de l'entreprise) et *au cycle de vie du produit* qui la rend vulnérable à long terme (arrivée en phase de déclin du produit). L'innovation, le progrès technique, sont autant de facteurs qui réduisent le cycle de vie du produit et entraînent le recours aux stratégies de diversification.

⇒ Enfin la diversification devrait *conduire à une meilleure rentabilité en raison de différents types d'économies* qu'elle autorise. *Economies d'intégration*, lorsque la maîtrise d'activités interdépendantes permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs. *Economies de champs*, en raison de l'utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et de phénomènes de synergie. *Economies dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de systèmes de contrôle*, assurant une meilleure allocation des ressources que ce que peut réaliser un investisseur extérieur ou le marché en général.

De multiples enquêtes statistiques ont tenté d'élucider les relations entre diversification et performance des entreprises en termes de rentabilité et de risque. Plusieurs travaux ont tout d'abord montré que les entreprises choisissant de limiter l'étendue de leurs activités à une base de compétences, en pratiquant une diversification liée, obtiennent des performances supérieures aux autres. Cependant plutôt qu'à la forme de diversification, ces différences ont également pu être attribuées aux caractéristiques de structure des marchés dans lesquels les entreprises opèrent. De façon générale, il n'est guère possible de formuler une conclusion claire quant à la performance relative des différentes formes de diversification. Par ailleurs, rien ne permet d'affirmer que les relations entre diversification et performance soient stables au cours du temps.

c. Les problèmes soulevés par la diversification

La diversification pose à l'entreprise deux catégories de problèmes situés à des stades différents.

→ *Avant sa réalisation, il s'agit de choisir les nouvelles activités et le mode d'accès (croissance interne ou croissance externe ?).*

⇒ La diversification par croissance interne entraîne 4 sortes de risques

- Le premier risque est celui d'une réaction des concurrents déjà installés sur le marché. Ceux-ci peuvent engager des actions de riposte (baisse brutale des prix) ou élever des barrières à l'entrée (bloquer le réseau de distribution, imposer de gros investissements).

- Le second risque est que le nouvel arrivant entraîne un excès d'offre sur le marché, provoquant une mévente, la guerre des prix et des luttes commerciales.

- Le troisième risque est lié aux coûts d'entrée sur le marché : capitaux nécessaires en immobilisations, en stocks, en dépenses commerciales... Ces coûts d'entrée risquent d'être trop élevés par rapport aux capacités financières de l'entreprise.

- Le dernier risque tient aux pertes de démarrage. Elles proviennent du fait que le produit est en phase de lancement et que les volumes sont faibles, d'où des surcoûts en raison de l'absence d'économies d'échelle et d'apprentissage. Ainsi l'absence de maîtrise par une firme de la totalité des compétences nécessaires à l'exercice d'un nouveau métier peut lui infliger des handicaps concurrentiels insurmontables.

Pour minimiser ces risques, l'entreprise doit découvrir les métiers où le marché est peu concurrentiel, et pour lesquels elle dispose d'une partie des compétences nécessaires. L'entreprise s'orientera de préférence vers des secteurs nouveaux, à excès de demande et à croissance rapide, avec une offre très dispersée.

⇒ La diversification par croissance externe consiste à acquérir d'autres firmes opérant dans des métiers différents. L'entreprise doit dans ce cas, se présenter sur le marché des firmes à vendre et y engager des opérations de prospection et de négociation. L'acquisition comme la vente d'une entreprise répondent à une logique financière d'investissement. Il faut, pour que la diversification soit intéressante que le prix d'achat soit au plus égal à la valeur actuelle des profits futurs attendus. En effet, les propriétaires d'une entreprise n'accepteront de la

céder qu'à un prix compensant les profits futurs auxquels ils renoncent en la vendant. Il existe en général un écart important entre les profits escomptés par l'acheteur et par le vendeur de telle sorte qu'il y a une marge de négociation entre le prix plancher (résultant des profits anticipés par le vendeur) et un prix plafond (résultant des profits anticipés par l'acheteur).

De nombreuses raisons fournissent des opportunités de rachat d'entreprises pour se diversifier :

- *Les contraintes pesant sur les propriétaires d'une firme* peuvent ainsi les conduire à la céder à un prix avantageux lorsqu'ils se heurtent à des problèmes insolubles sans le recours à un partenaire extérieur (absence de successeur aux dirigeants âgés, partage d'un héritage, besoin de capitaux pour financer d'autres activités, manque d'une ressource essentielle pour assurer la survie de l'entreprise comme les capitaux, une technologie ou une capacité de gestion).

Encart 6 : SEB Rachète Moulinex

Après 16 années de difficultés ininterrompues – 1985 (premières pertes dues aux micro-ondes, une diversification ruineuse entamée à la fin des années 70) ; 1988 (le fondateur Jean Mantelet cède son entreprise pour 3,4 milliards de F), 1991 (Moulinex prend le contrôle de Sawnn, fabricant britannique de bouilloire et de l'allemand Krups, endettement atteint 2,3 milliards de F) ; 1994 (fermeture de deux usines en Pologne et Grande-Bretagne) ; 1996 (plan de restructuration, fermeture de deux usines en France, soit 2 600 emplois, le dispositif Robien atténuera ces mesures, il n'y aura que 19 licenciements) ; 1997 (Modernisation de l'usine de micro-ondes de Cormelles le Royal, la productivité remonte mais pas assez pour rendre compétitif le site par rapport à la concurrence asiatique, Moulinex redevient bénéficiaire, mais ceci est de courte durée, le marché russe qui représente 10% des ventes et la quasi-totalité des profits s'effondre en juin 1998, les banques accordent un prêt de 1,2 milliard de F, Euris sort du capital de Moulinex, la société n'a plus d'actionariat solide) ; 2000 (annonce d'un 2^{ème} plan prévoyant la fermeture de la dernière usine allemande de Krups, celle de Thurles en Irlande et trois sites en France, soit 2 100 emplois, nouvelle augmentation de capital de 800 millions de F, le groupe italien EL.Fi acquiert 24% de Moulinex, fusion absorption de Brandt par Moulinex) ; 2001 (plan de 4000 suppression d'emplois dont 1500 en France, le groupe a perdu 130 millions d'€ en 2000 et souffre d'une dette de 850 millions d'€, il faut recapitaliser, la famille Nocivelli met son veto, la société Moulinex est déclarée en cessation de paiements le 7 sept 2001) – Moulinex se voit repris partiellement par SEB qui investira plus de 300 millions d'€ dans son nouveau projet.

- *Du côté de l'acheteur*, la diversification à un prix avantageux, est facilitée lorsqu'il est seul capable de rendre l'entreprise performante parce qu'il possède des actifs ou des compétences qui améliorent son fonctionnement.

- De même, lorsque l'entreprise convoitée est dans la *dépendance de l'acheteur* (pour des raisons techniques ou commerciales), l'opération de diversification est plus aisée et moins coûteuse. Beaucoup de ces diversifications répondent à une logique de rapprochement industriel et non à une logique purement financière.

- Enfin les opérations de diversification par acquisition sont financièrement intéressantes lorsque *le marché financier est déprimé* (le cours des titres est bas) et lorsque la conjoncture économique est maussade (les anticipations de profit sont faibles et la firme convoitée peut avoir une situation de trésorerie l'obligeant à accepter l'offre de rachat). Dans ces circonstances, les offres publiques d'achat (OPA) permettent de réaliser à un prix intéressant des opérations de diversification.

→ *Après la diversification*, il faut gérer simultanément des activités aux logiques différentes et organiser de façon efficace le nouvel ensemble diversifié (c'est le défi organisationnel). A cela s'ajoute le risque de dispersion des ressources et de non atteinte des tailles critiques qui déterminent la viabilité d'une position sur les marchés.

B. Les stratégies inter-entreprises

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre. Mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager des savoirs, ou des risques technologiques, valoriser des complémentarités, s'allier pour éviter de se faire concurrence, conquérir de nouveaux marchés... sont autant de justifications apportées aux alliances actuelles qui se développent entre un nombre croissant d'entreprises. Les stratégies inter-entreprises peuvent avoir pour objectif de former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes : c'est le *processus d'internalisation* et l'on parle de *stratégies d'intégration*. Les entreprises peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout en restant indépendantes, c'est une *relation d'externalisation* et l'on parle de *stratégies d'impartition*.

1. Les stratégies d'impartition

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux : réaliser des actions communes, se spécialiser dans certaines activités ou entreprendre une nouvelle activité. Les accords inter-entreprises, les Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes.

a. **Les accords inter-entreprises**

Le partenariat inter-entreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives. *L'accord constitue donc un cadre permanent pour la réalisation d'actions conjointes* : ainsi Moulinex, le spécialiste français du petit électroménager, a signé en juillet 2000 un accord de distribution avec le groupe coréen Samsung. Les formes que peuvent prendre ces accords sont très diverses. On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation.

⇒ **La sous-traitance**

La sous-traitance est définie « *comme la délégation de services ou de fabrications de composants de produits* ». Il s'agit d'une extériorisation d'une partie des activités nécessaires au cycle d'exploitation d'une entreprise. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, produits ou sous-ensembles dont elle a besoin, une firme appelée *donneur d'ordres* peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitant. Pour le sous-traitant, la coopération le dispense de certaines tâches d'études et de conception réalisées par le donneur d'ordres dans ses propres services. En revanche, elle est source de vulnérabilité en raison du faible nombre de clients du sous-traitant et de son étroite spécialisation. Le donneur d'ordres peut avoir recours à deux types de sous-traitance : *la sous-traitance de spécialité* (il bénéficie de la compétence et de l'avance technique d'entreprises spécialisées) et *la sous-traitance de capacité* (il joue sur la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les coûts fixes).

⇒ **La concession**

La concession est un contrat par lequel une entreprise appelée *concedant* s'engage à approvisionner son *cessionnaire* en produits de sa marque et à lui apporter une assistance technique (formation, fourniture de logiciels...) en contrepartie des obligations souscrites par le

cessionnaire (respecter des quotas de vente, assurer le service après-vente, participer aux actions promotionnelles, se conformer au cahier des charges). Généralement, la concession confère un monopole géographique au concessionnaire qui est le seul représentant de l'entreprise dans une zone délimitée par le concédant. La concession est un procédé très employé *pour constituer un réseau de distribution* homogène, pratiquant une politique commune, bien que les divers distributeurs soient juridiquement indépendants.

⇒ **La franchise**

La franchise est un contrat liant durablement un *franchiseur* à des *franchisés*. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale). Pour le franchiseur, c'est un moyen d'accélérer la croissance de son entreprise en créant très rapidement un réseau de vente ou de prestation de services desservant la clientèle potentielle sans apport de capitaux. La franchise améliore également la rentabilité des capitaux investis grâce à l'étalement des coûts fixes sur des ventes plus importantes et aux redevances payées par les franchisés.

Les franchises sont très répandues dans la grande distribution (supermarchés et hypermarchés à l'enseigne de marques diverses comme Carrefour), dans les prestations de services (chaînes de restauration, chaînes hôtelières) et dans la distribution de produits de marques dans des boutiques spécialisées (Chocolateries Leonidas, vêtement Rodier...).

⇒ **L'externalisation**

Beaucoup d'entreprises, dans le cadre de stratégies de recentrage sur leur métier principal, tendent à abandonner à des tiers de nombreuses activités auxiliaires comme l'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration du personnel, les traitements informatiques (on parle de sociétés d'infogérance), l'impression de leurs documents comptables et commerciaux. Il s'agit alors de *stratégies d'externalisation* de leurs activités annexes. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (télétravail), l'entreprise étant reliée à ses partenaires extérieurs par des réseaux informatiques et de télécommunications.

b. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes (recherche développement, fabrication, logistique, commercialisation...). C'est ainsi que les constructeurs aéronautiques européens ont créé le GIE Airbus-Industrie pour la conception, la fabrication, et la commercialisation des avions Airbus. Le GIE ne réalise pas de bénéfices, car il redistribue aux sociétés qui le constituent une quote-part de ses résultats en fonction des transactions réalisées avec chacune d'elles (Airbus Industrie reverse ses résultats à l'Aérospatiale, British Aerospace, Beinz-Daimler, ...)

Encart 7 : Le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE)

Un GEIE doit être composé d'au moins deux membres ayant leur activité principale (personnes physiques) ou leur administration centrale (sociétés ou personnes morales) dans des Etats membres de l'Espace économique européen (EEE) différents. De droit européen et non national, sa structure juridique simple et suffisamment souple (la forme notariale n'est pas exigée) permet à ses membres de regrouper une partie de leurs activités tout en conservant leur autonomie juridique et économique. Toutes les formes d'apports sont possibles: apports en espèces, en nature ou même en industrie (connaissances technologiques, brevets, relations commerciales ou professionnelles, etc.). Le GEIE peut même dans certains cas fonctionner soit par le versement de cotisations régulières, soit par la mise à disposition de fonds en comptes courants. Le GEIE ne peut: employer plus de cinq cents salariés, être membre d'un autre groupement européen d'intérêt économique ou exercer, à l'égard des tiers, une profession libérale. Depuis la mise en application en 1989 du règlement instituant le GEIE, plus de 800 GEIE réunissant plus de 3 000 partenaires ont été créés dans les pays de l'Espace économique européen (EEE). Parmi ces GEIE, 68% sont exclusivement ou principalement composés de PME, tel le groupement LUX-TOYS qui opère dans le domaine des jouets pour enfants, dont le but est l'achat en commun de jouets et d'articles d'amusement. Dans le secteur de la culture, on note que plus de 480 000 auteurs, musiciens et artistes gèrent leurs droits d'auteur en utilisant un GEIE pour défendre leurs intérêts au niveau international.

c. Les filiales communes

Lorsqu'une société possède une part significative (plus de 50%) du capital d'une autre société, cette dernière constitue une *filiale* de la première qui porte le nom de *société mère*. Lorsque le capital détenu est compris entre 10 et 50%, il s'agit d'une participation. La filiale peut être utilisée par des entreprises désireuses de réaliser en commun certaines

activités. Elles créent une filiale commune au capital de laquelle chacune des deux sociétés mères souscrit pour partie, souvent à parts égales (filiale 50% - 50%). Elles apportent les actifs nécessaires (matériels), les techniques (brevets) et le personnel de direction et d'encadrement. Les filiales communes sont courantes dans les branches nécessitant la réunion de connaissances spécialisées complémentaires et dans lesquelles les innovations techniques sont fréquentes : automobile, électronique, chimie, pharmacie....

Exemple : Renault et PSA, associés à 50 - 50 dans la Française de Mécanique qui, à Douvrin, fabrique les pièces de moteurs et de fonderie, équipe leurs Citroën XM, Peugeot 605, Renault Safrane et Espace du même moteur V6.

2. Les stratégies d'intégration

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont, latérales (activités périphériques : sociétés de crédit) ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit.

a. Définition et formes de l'intégration

On parle *d'intégration en aval* lorsque l'entreprise s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui est jusque là l'activité de ses clients, et *d'intégration amont*, lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs. Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une stratégie de filière.

Exemple : les grands groupes électroniques sont intégrés depuis les composants jusqu'aux produits de grande consommation (Philips) et les compagnies pétrolières ont réalisé une intégration du puits jusqu'à la pompe (Exxon).

La stratégie d'intégration verticale peut revêtir des formes multiples. Elle se caractérise en effet sur quatre dimensions principales qui sont autant de domaines de choix autorisant de multiples combinaisons. *La première dimension est celle du nombre de stades d'intégration, c'est à dire du nombre d'étapes de la chaîne productive dans lesquelles l'entreprise s'engage. Il n'est pas nécessaire de maîtriser la totalité de ces étapes pour parler d'intégration verticale. La deuxième est la largeur de l'intégration, qui désigne le nombre d'activités que l'entreprise réalise au sein de chacune des étapes de la chaîne. L'intégration se caractérise également*

par son degré, lequel s'apprécie par le pourcentage d'output qui ne fait pas l'objet d'achat ou de vente à l'extérieur. Une unité est généralement qualifiée de totalement intégrée lorsque cette proportion atteint ou dépasse 95%. Enfin, *la quatrième dimension est celle de la forme de l'intégration*, ce qui désigne le mode de contrôle exercé sur les unités considérées.

Une solution traditionnelle réside dans leur possession juridique intégrale. Cependant, cela n'est pas indispensable pour exercer le contrôle des opérations et bénéficier des avantages de ce type de stratégie. Il existe de multiples arrangements, qualifiés de quasi-intégration, qui donnent un pouvoir de contrôle : propriété des unités partagées avec d'autres entreprises, contrats de sous-traitance, contrats à long terme en matière d'approvisionnements... Les choix relatifs à ces différentes dimensions doivent s'instruire en fonction des données de situation que sont la phase de développement de l'industrie, le degré de volatilité de la concurrence, le pouvoir de négociation déjà détenu vis à vis des clients et des fournisseurs et les objectifs stratégiques mêmes de l'entreprise.

b. Les avantages et inconvénients de la stratégie d'intégration verticale

On associe à l'intégration verticale des avantages à la fois techniques, financiers et concurrentiels. *D'un point de vue technique*, cette stratégie autorise une rationalisation des opérations productives, la maîtrise de multiples technologies et un contrôle plus étroit de la qualité des produits. Lorsque des activités sont étroitement interdépendantes, une coordination administrative est plus à même que le marché d'accélérer les flux entre unités et d'assurer un usage fréquent plus rationnel des facteurs de production. *Les avantages financiers* sont tout d'abord ceux de l'appropriation des marges bénéficiaires qui étaient celles des fournisseurs ou/et des clients. Ce sont également les réductions de coûts liées aux phénomènes d'économies d'échelle induits par l'accession à la grande taille, et d'économies de champs faisant que la fabrication conjuguée d'un ensemble de produits s'avère souvent moins onéreuse que des productions disjointes en raison de la rationalisation possible des opérations dans le temps et l'espace. Enfin l'intégration verticale autorise également des réductions de coûts dits de transaction, c'est à dire de conclusion et de surveillance des contrats qu'il fallait passer auparavant avec les partenaires. *Les avantages concurrentiels* de l'intégration verticale apparaissent quant à eux, à travers le pouvoir de marché que l'entreprise possède vis à vis de la concurrence.

- *L'intégration vers l'amont*, en même temps qu'elle procure des garanties sur les approvisionnements, permet d'échapper à la domination potentielle de fournisseurs dont les produits ne possèdent guère de substituts. C'est également un moyen de garder la maîtrise des savoirs particuliers que requiert l'élaboration des produits de l'entreprise, voire de renforcer leur différenciation. Ce n'est pas par hasard si une entreprise comme Polaroid a longtemps produit elle-même les composants de ses produits dont elle avait la propriété industrielle.

- *L'intégration vers l'aval* procure, quant à elle, des garanties sur les débouchés et sur l'accès aux circuits de distribution, et constitue cette fois une protection contre le pouvoir de négociation des clients. Elle procure également *une capacité à mieux différencier le produit* tout simplement grâce au contrôle d'un grand nombre de composantes des processus de production et de distribution. Elle donne *un meilleur accès aux informations pertinentes* concernant le marché puisque celles-ci, qu'il s'agisse d'éléments relatifs au volume, à la composition de la demande ou aux goûts des consommateurs, tendent à se situer plus près du stade aval. La connaissance de ces informations permet un meilleur ajustement quantitatif et qualitatif des productions, ce qui constitue un avantage concurrentiel d'autant plus décisif que le secteur considéré est instable ou cyclique. Enfin, *l'intégration verticale constitue un moyen d'élever des barrières à l'entrée de concurrents potentiels* dans le secteur. Ces barrières tiennent à l'importance des investissements requis d'un nouveau venu qui voudrait bénéficier des avantages des firmes déjà intégrées.

L'intégration verticale présente également *quelques inconvénients qu'il convient de signaler*. Pour l'essentiel, ce sont les multiples facteurs de rigidité qui caractérisent le fonctionnement de l'entreprise intégrée :

- Une modification de la structure des coûts dans le sens d'un accroissement de la part des frais fixes qui augmente la sensibilité de l'entreprise au risque conjoncturel.
- Une renonciation aux avantages potentiels du changement de partenaires au plan de l'approvisionnement et des débouchés
- Une réelle difficulté à sortir de la filière choisie en raison de la spécialisation des actifs associés à l'intégration amont.
- A cela s'ajoute le fait qu'en s'intégrant vers l'amont ou/et vers l'aval, l'entreprise peut changer de métier ou exercer plusieurs métiers différents de ceux qu'elle maîtrisait auparavant sans en avoir véritablement confiance.

c. Les incidences juridiques de l'intégration

La fusion est la réunion de deux ou plusieurs entreprises qui donnent naissance à une société unique regroupant les actifs, les dettes et les capitaux propres des sociétés réunies. Elle regroupe généralement des entreprises appartenant au même secteur d'activité dans le cadre de stratégie de croissance horizontale (elle permet ainsi d'accroître les parts de marché de la firme et de réaliser des économies d'échelle). ADIA et ECCO ont donné ADECCO, Hoescht et Rhône Poulenc ont donné Aventis.

L'absorption est l'association d'entreprises qui disparaissent (sociétés absorbées) à l'exception de l'une d'entre elles (société absorbante). La société absorbante réunit alors tous les actifs des sociétés absorbées et reprend à sa charge leurs dettes. L'absorption a généralement lieu entre des firmes de taille différente. Sanofi a absorbé le groupe Yves St Laurent, Bull a absorbé Zenith-Data-System, Auchan a absorbé Mammouth.

La scission entraîne la disparition d'une société qui répartit ses actifs et ses dettes entre deux ou plusieurs sociétés déjà existantes ou qui se créent à l'occasion de la scission. C'est un procédé de restructuration des entreprises de façon à créer des sociétés spécialisées dans des métiers précis et ayant la taille critique. Dans l'informatique, le groupe Honeywell a cédé sa division informatique à la société Bull, dans l'agroalimentaire, Danone a cédé sa division épicerie à Paribas.

La filiale est une société dont le capital est détenue à plus de 50% par une autre société (que l'on appelle société mère). La filiale est généralement utilisée par des entreprises désireuses de réaliser en commun certaines activités. Elles créent une filiale commune au capital de laquelle chacune des deux sociétés mères souscrit pour partie. Lorsque le capital détenu est compris entre 10 et 50%, il s'agit d'une *participation*. General Motors détient plus de 50% du capital d'Opel et de Saab, Renault détient 44,4 % et 70% du capital des constructeurs automobiles japonais et coréen, Nissan et de Samsung.

d. La constitution de grands groupes

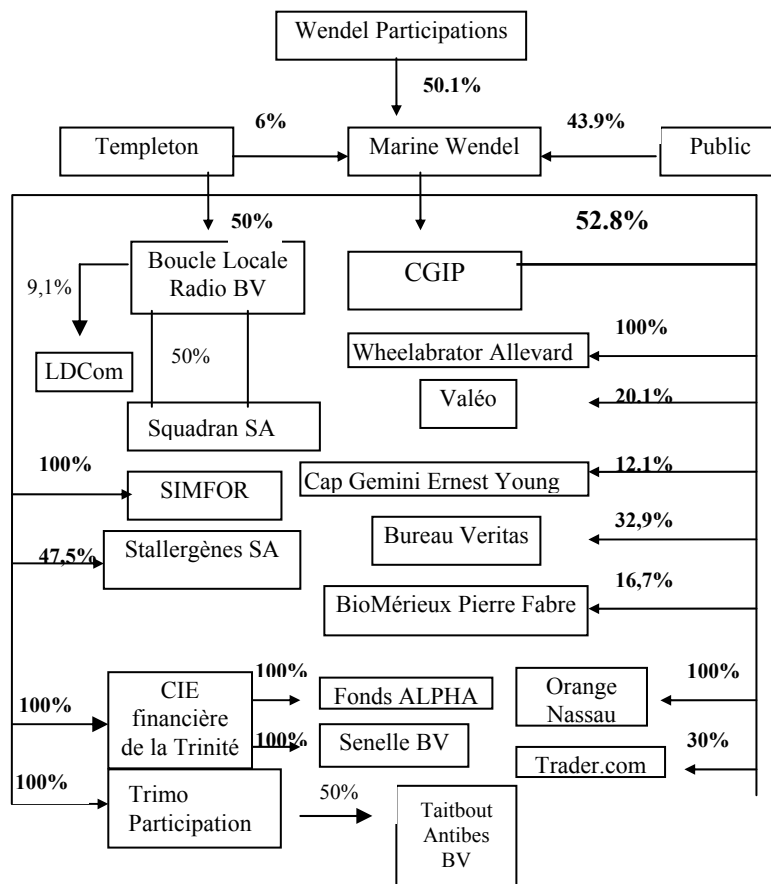
Les opérations de concentration aboutissent généralement à la constitution de groupes, c'est à dire d'ensembles de sociétés contrôlées par un centre de décision unique. Il s'agit en fait d'une société mère et de plusieurs sociétés contrôlées. Les limites du groupe sont souvent imprécises car les formes de contrôle sont multiples. Le simple *contrôle financier* (participations, filiales) peut en effet être complété par des *dépendances techniques* (brevets) ou *contractuelles* (contrats

d'exclusivité). En outre, un même pourcentage de capital détenu correspond à un contrôle très différent selon que les titres sont détenus de façon *concentrée* (groupe familial ou financier) ou *dispersée* (répartis dans le public). La dispersion de la propriété permet un contrôle par les dirigeants eux-mêmes, mais rend aussi vulnérable le groupe aux offres publiques d'achat (OPA). Notons enfin, que la composition d'un groupe peut comprendre un grand nombre de sociétés enchevêtrées par de multiples liens financiers. Les sociétés mères sont d'abord des *sociétés exploitantes* ayant une activité industrielle et commerciale. Puis, elles deviennent des *holdings mixtes* associant l'activité de production et la gestion de leurs filiales. Enfin, elles se transforment en *holdings pures* n'ayant plus qu'une activité financière, toutes les activités étant confiées à des filiales d'exploitation (exemple de Peugeot S.A). Parfois, la holding poursuit une politique de diversification intégrale, par acquisition d'entreprises aux métiers sans rapport les uns avec les autres, selon une logique exclusivement financière, elle devient alors un *conglomérat* aux activités hétérogènes cherchant exclusivement à maximiser la rentabilité des capitaux investis.

Encart 8 : Marine-Wendel et sa filiale CGIP

Actionnaire principal de CGIP (Compagnie Générale d'Industrie et de Participations) avec 52,8% du capital et héritière d'un glorieux passé industriel vieux de près de 300 ans, la famille Wendel a, par la force des choses, coupé totalement les ponts avec la sidérurgie qui avait fait sa fortune, pour explorer de nouveaux secteurs de développement. A travers la constitution du Groupe Marine-Wendel (Ernest-Antoine Seillière en est le président), ses dirigeants ont cherché à mettre en œuvre une politique de diversification. Jusqu'aux années 80, le Holding financier coté s'était borné à la détention des titres de sa filiale CGIP. Il fallait cependant justifier l'existence des deux sociétés et utiliser la manne des dividendes versés par CGIP. Déjà présente dans le capital de l'une des principales entreprises de service informatique (Cap Gemini), de biotechnologies (BioMérieux Alliance), de contrôle technique (Bureau Veritas), d'équipement automobile (Valéo)..., la famille Wendel gère deux autres pôles de moindre importance, avec des participations sélectives. Engagée avec la création des fonds de capital développement « Alpha Ventures » (à travers la Compagnie Financière de la Trinité), cette évolution stratégique s'est accélérée au milieu des années 90 avec l'entrée au capital du second pôle aérien français AOM-Air Liberté en mai 2000. L'objectif visé était d'investir dans les sociétés en croissance à forte notoriété et les accompagner jusqu'à l'introduction en bourse. Au total, ce sont 132 millions d'euros qui ont été investis pour un gain estimé par le groupe à 87,4 millions d'Euros. Des plus-values ont été réalisées à l'occasion des cessions du fabricant de stylos Reynolds (dont elle détenait 50.5% du capital), d'Alain Affelou, Stallergènes (société spécialisée dans le traitement des allergies par immunothérapie, acquise début 1994). L'exercice 2000-2001 (clos en juin) aura été un peu plus catastrophique. L'aventure dans l'aérien avec AOM-Air Liberté

s'est soldée par un fiasco (provisions de 45,6 millions d'euros dans les comptes). L'obtention d'une licence de boucle locale radio (accord avec LDCOM, groupe Dreyfus) a failli mal tourner¹. La CGIP, principale filiale de Marine-Wendel dont elle représente 95% de la valeur d'actif net réévalué, a connu un 1^{er} semestre 2001 difficile (ses propres filiales cotées générant un impact négatif de 35 millions d'euros à peine compenser par les filiales non cotées.



¹ Créée en août 2000 pour abriter l'une des deux licences nationales d'exploitation de la boucle locale radio en France, Fortel est alors détenu à 47,5% par Marine-Wendel et les fonds Alpha, via le holding BLR BV, à parité avec l'américain UPC, le groupe NRJ détenant le solde 5%. Cependant devant l'ampleur des investissements, 17 milliards de F sur 10 ans, UPC se dérobe, forçant Marine-Wendel à se tourner vers LDCOM. Au terme de l'accord conclu, LDCOM est devenu le premier actionnaire de Fortel, rebaptisé « Squadran » avec 49,96% à égalité avec BLR BV.

C. La stratégie internationale

Dans un nombre croissant de secteurs, l'environnement de l'entreprise doit s'adapter dans une perspective internationale. La chute des coûts de transactions liée au Libre Echange, l'agressivité des concurrents ne se limitant plus à leur marché national, la constitution d'espaces économiques tels que l'Union Européenne ou l'Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA) ont conduit à une augmentation rapide des échanges, donc de la concurrence internationale. Qu'elle souhaite ou non se développer vers l'étranger, l'entreprise va devoir prendre en considération l'international dans la définition de sa stratégie, et cela quelle que soit sa taille. Internationaliser ses activités constitue une rupture dans le processus de développement d'une entreprise. Confrontée à de nouvelles pratiques, à des cadres légaux différents, à l'instabilité des taux de change, l'entreprise va devoir mobiliser des ressources nouvelles et expérimenter des solutions différentes, bref mettre en oeuvre un processus d'apprentissage coûteux en ressources, et non sans risques. Nombre d'entreprises se recentrent d'ailleurs sur leur marché national après une expérience malheureuse à l'étranger.

1. Les déterminants de la stratégie internationale de l'entreprise

Les stratégies internationales sont arrêtées ou révisées, sous la double influence de facteurs d'environnement, externes à l'entreprise, et de facteurs internes. Ces stratégies permettent de définir les orientations prises par les dirigeants en direction des marchés étrangers (choix des marchés, choix des produits, et des modalités d'exploitation de ces marchés) compte tenu des compétences et des moyens nécessairement limités que peut mobiliser l'entreprise.

a. Les facteurs externes

L'environnement de l'entreprise a évolué rapidement sous la pression de tendances lourdes que sont la chute des coûts de transport et la libéralisation continue des échanges (sous l'impulsion du GATT et de l'OMC). Fortement exposées à la concurrence internationale, tant en provenance des pays industrialisés que de pays à faibles coûts de main d'oeuvre. Les entreprises ont dû faire face simultanément à des concurrents bénéficiant d'avantages concurrentiels très différents : hauts niveaux technologiques pour les uns, faibles coûts de production pour les autres, voire combinaison de ces deux avantages pour certains pays en voie d'industrialisation rapide tels que la Corée du Sud, Singapour ou Taiwan.

Standardisation des produits ou adaptation au marché ?

L'intensité de la concurrence doit plus précisément s'apprécier du point de vue de la convergence des modes de consommation dans un nombre croissant de pays. Dans un article fondateur, Théodore Levitt a souligné comment, par des efforts systématiques de standardisation, les entreprises pouvaient faire accepter aux quatre coins du monde des produits peu différenciés. La stratégie d'internationalisation leur permet de dégager de considérables économies d'échelle. En témoignent les succès enregistrés dans des domaines aussi variés que les boissons non alcoolisées (Coca-Cola, Perrier), la restauration rapide (Mac Donald, Quick), les jeans Levi's, les magnétoscopes et autres produits électroniques grand public. Selon Théodore Levitt, les consommateurs ne résistent pas durablement à l'offre de produits de qualité à prix réduit, quelles que soient leurs habitudes de consommation et les caractéristiques de l'offre locale. Ce phénomène de mondialisation de la concurrence et de la demande est plus connu sous le nom de « *globalisation* ». **Théodore Levitt** ne nie pas la nécessité, dans certains cas, d'adapter le produit ou les techniques de commercialisation aux spécificités de l'environnement. Ainsi Danone vend ses yaourts à l'unité en Chine Populaire, où ils sont consommés sur place et dans la rue. Ni les distributeurs, ni les ménages ne sont en effet suffisamment équipés en réfrigérateurs pour envisager les modes de distribution employés ailleurs. La texture et le goût des yaourts ont également dû être adaptés. Mais pour un grand nombre de produits, y compris, agroalimentaires, l'adaptation locale doit, selon T. Levitt être limitée autant que possible. La décision d'achat doit être emportée par un meilleur rapport qualité-prix résultant d'efforts de standardisation.

Un vif débat oppose aujourd'hui les tenants d'une standardisation vers l'international aux partisans d'une adaptation systématique aux besoins locaux. Il est possible de recenser quatre groupes de facteurs susceptibles de déterminer le degré d'homogénéité ou de diversité de la demande entre les différents pays. Il s'agit des besoins des consommateurs, des facteurs de coûts, de la préférence nationale et de la nature de la concurrence.

⇒ Les besoins des consommateurs

Peut-on, dans la définition d'une stratégie commerciale internationale, identifier ou susciter un besoin pour des produits standardisés ou doit-on tenir compte des différences difficilement surmontables dans l'immédiat ? Faut-il développer une marque mondiale, ou gérer au contraire un portefeuille de marques nationales différentes ? Les réponses à ces questions varieront d'une entreprise à l'autre. Ainsi près avoir racheté en 1989 l'électroménager de Philips en Europe, l'américain Whirlpool a

imposé sa marque, associant d'abord les deux noms, puis ne laissant plus que le sien. A l'opposé, dans les téléviseurs, Thomson a conservé plusieurs marques nationales (Thomson, Saba, Telefunken) qu'il s'est efforcé de positionner chacune différemment, puis dont il a renforcé la notoriété internationale.

⇒ *Les coûts*

Des coûts de transport élevés pour certains types de produits (agroalimentaire frais ou surgelé, gaz industriels, ciment) conduiront à rapprocher physiquement la production de la demande. Les entreprises qui s'internationalisent ne peuvent alors aisément dégager des économies d'échelle en concentrant la production sur un nombre réduit de sites. En outre, ces coûts de transport élevés, abritant les producteurs en place, favorisent le maintien de pratiques locales de production, de distribution, de consommation ou d'utilisation des produits. Les nouveaux venus réfléchiront à deux fois avant de bousculer ces pratiques. Au contraire, lorsque les coûts de recherche et de développement, et les coûts fixes de production sont élevés, comme c'est le cas pour les circuits intégrés ou dans l'automobile, l'incitation à la recherche d'économies d'échelle par la standardisation du produit ou de ses composants au niveau mondial est forte. Des coûts fixes élevés constituent donc un facteur de globalisation.

⇒ *La préférence nationale*

Par facteurs de préférence nationale, il faut entendre ici les arrangements institutionnels et politiques qui ont pour effet, au niveau d'un pays, de freiner la pénétration du marché par les produits importés. Il s'agira par exemple de mesures protectionnistes visant à protéger l'industrie nationale (droits de douane élevés, quotas) ou de normes spécifiques visant à protéger l'utilisateur du produit. Lorsque, pour une industrie donnée, de nombreux pays se caractérisent par de forts facteurs de préférence nationale, la tendance est à l'adaptation systématique aux besoins locaux plutôt que la standardisation des produits.

⇒ *La concurrence*

La concurrence joue un rôle essentiel. Lorsqu'une entreprise internationalise son activité, notamment lorsqu'elle parvient à dégager des économies d'échelle, l'interdépendance entre les marchés s'accroît, et ses concurrents vont devoir réagir. On peut citer l'exemple de l'automobile aux Etats Unis et en Europe, en réaction à la pénétration de ces marchés par les constructeurs japonais. De même, l'émergence de producteurs ou de distributeurs de taille internationale ou mondiale va constituer une forte incitation à l'internationalisation de leur fournisseurs. C'est bien sûr le cas dans l'électronique ou l'automobile. Pour un

équipementier tel que Valéo, être capable de livrer les mêmes composants aux différentes usines d'un constructeur automobile dans le monde constitue un atout : ceux qui n'y parviennent pas, sont de plus en plus souvent abandonnés. Les entreprises multinationales exigent la même aptitude de leur banquier ou de leur agence de publicité. Au sein d'une même industrie, confrontées au même environnement concurrentiel, les entreprises adoptent souvent des stratégies différentes. Opportunités et menaces sont évaluées différemment par des entreprises qui ne possèdent pas les mêmes atouts ou ne souffrent pas des mêmes faiblesses.

b. Les facteurs internes

La stratégie constitue une réponse de l'entreprise de l'entreprise aux pressions constatées ou anticipées de l'environnement. La nature des réponses dépend donc, pour un environnement donné, de deux types de facteurs propres à l'entreprise.

⇒ La perception de l'environnement

Concernant la perception de l'environnement, les dirigeants sont plus ou moins sensibles à sa dimension internationale. Par formation ou par expérience, certains dirigeants ont une approche systématiquement internationale des problèmes, alors que d'autres occultent cette dimension qui s'impose à eux. D'autres encore privilégient certaines zones qu'ils connaissent mieux alors que les enjeux sont peut être ailleurs dans leur domaine d'activité. Nombre d'entreprises se trouvent en difficultés, après une période de prospérité, parce que leurs dirigeants n'ont pas perçu suffisamment tôt tel ou tel mouvement stratégique de certains concurrents, notamment lorsqu'il s'agit de concurrents étrangers.

⇒ Les ressources de l'entreprise

Le processus de changement organisationnel qu'implique l'orientation internationale est difficile à mettre en oeuvre. L'entreprise qui débute à l'export devra former certains salariés à la logistique internationale. Elle devra mobiliser son personnel de façon à ce que les clients étrangers, qui génèrent en un premier temps, beaucoup de problèmes mais relativement peu de chiffre d'affaire, ne soient pas mis en attente, priorité étant accordée aux clients traditionnels. Il faudra sans doute adapter les structures, créer un service export, voire une division internationale.

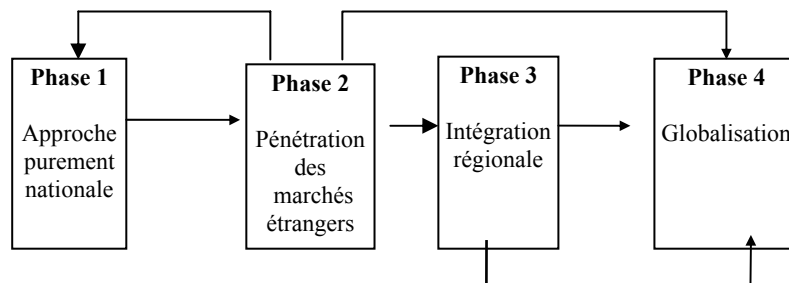
Sous-estimer l'ampleur du changement à promouvoir est fréquemment une cause d'échec. Prendre la mesure des changements requis conduit au contraire à engager les moyens nécessaires. Ainsi le choix des modalités d'implantation à l'étranger dépend largement des moyens dont

l'entreprise dispose. Créer une filiale de commercialisation, permet de mieux maîtriser les opérations que de céder une licence ou recourir à un importateur, mais suppose un investissement financier et humain conséquent.

Les contraintes internes peuvent apparaître plus lourdes encore lorsque l'entreprise se développe à l'international par croissance externe. La volonté d'intégrer les ensembles rachetés conduit souvent à redéfinir le partage des activités, à fermer certains sites et réduire les effectifs (restructuration), ce qui ne se fait ni rapidement, ni sans coûts. Dans le même ordre d'idées, une entreprise peut ressentir le besoin de délocaliser une partie de sa production vers des pays à coûts plus faibles, notamment salariaux, et avoir des difficultés pour le faire si cela doit conduire à des réductions d'effectifs dans ses unités actuelles.

2. Le processus d'internationalisation

On distingue fréquemment quatre phases dans le processus de développement international des entreprises. L'approche purement nationale, la pénétration des marchés étrangers, l'intégration régionale et la globalisation.



En phase 1, l'entreprise se limite au marché national, voire à un marché local. Il peut s'agir d'une stratégie délibérée, même en réaction à la pression de la concurrence des étrangers. Les dirigeants peuvent considérer que l'entreprise n'a pas les moyens de se développer à l'international. Plutôt que de disperser des ressources limitées, elle doit les concentrer sur son marché traditionnel. Une telle stratégie n'est valable que si l'entreprise bénéficie d'atouts spécifiques pour mieux servir ses clients (exemple des services de proximité). L'entreprise qui se limite au marché national, doit *adopter une stratégie de différenciation* par rapport à ses concurrents, nationaux ou étrangers, qui cherchent à

dégager des économies d'échelle par l'internationalisation, ou doit se positionner sur une *niche particulière*, pour laquelle la taille ne constitue pas un avantage décisif. Ses efforts seront pourtant tôt ou tard contrariés par ses concurrents internationaux qui parviendront au bout du compte à la fois à baisser leurs prix et à élargir leur gamme.

En phase 2, l'entreprise s'efforce de prendre des parts de marché à l'étranger en recourant à différentes modalités (cession de licence, recours à un importateur...). A ce stade, chaque marché est considéré séparément et la difficulté de prendre pied sur un marché conduit à adapter le plus souvent la politique commerciale aux exigences locales. Cette phase permet à l'entreprise de *valoriser son savoir-faire* sur de nouveaux marchés, de *dégager des économies de croissance* (meilleure exploitation des capacités de production existantes) ou *des économies d'échelle* (liées à l'extension de ces capacités). L'entreprise prend en outre position sur les marchés traditionnels de ses concurrents les plus menaçants, ce qui lui permet d'exercer à leur encontre une menace crédible s'ils devenaient agressifs sur son propre marché.

On peut comparer de ce point de vue la situation de Michelin à celle de Renault ou Peugeot-Citroën. Michelin a pris de solides positions aux Etats-Unis et au Japon, ce qui lui permet de résister à la pression de Goodyear (USA) et Bridgestone (Japon), ses principaux concurrents. Peugeot et Renault résistent mal pour leur part à la concurrence qu'exercent Ford et General Motors en Europe, et tremblent face à la menace japonaise et coréenne. Cette situation a cependant quelque peu évolué durant la décennie 90 suite à une politique commerciale mieux élaborée (succès du Scénic, de la Mégane, de la 206, 307...), une meilleure organisation de la production et des participations stratégiques (Renault dans Nissan et Samsung)

A la suite d'expériences malheureuses, certaines entreprises adoptent une stratégie de repli sur le marché national (exemple de Peugeot en Chine). D'autres au contraire, sont conduites à produire à l'étranger, pour des *raisons de coûts* (salaires plus faibles, matières premières disponibles), suite à *l'existence de barrières à l'entrée* (quotas, tarifs douaniers, normes...) ou parce qu'elles ont *eu l'opportunité d'effectuer des opérations de croissance externe* (ainsi la crise asiatique, contrairement à ce que l'on pourrait penser, a amené de nombreux investisseurs étrangers à racheter des entreprises en état de faillite). L'entreprise hérite ainsi de capacités de production offrant le plus souvent une gamme assez large de produits sur un nombre restreint de pays. Electrolux, par exemple, s'est développée dans toute l'Europe par le rachat de constructeurs exploitant

prioritairement leur marché national. La réorganisation d'un tel ensemble au niveau régional (entendu comme ensemble des pays proches), conduit à la phase 3.

La phase 3 est consacrée à l'intégration régionale. Il s'agit d'approcher cette région comme un marché unifié, et non comme un ensemble de marchés séparés aux besoins spécifiques. Les stratégies d'intégration régionale ont été favorisées par la constitution de blocs régionaux favorisant la libre circulation des marchandises (exemple de L'Union Européenne, l'ALENA en Amérique du Nord, l'ANSEA en Asie du Sud Est, le MERCOSUR en Amérique Latine...). Les entreprises s'efforcent de tirer parti de la suppression des obstacles au libre échange au sein de chaque région en servant un large marché à partir d'unités de production spécialisées de grande taille.

Encart 9 : La société Whirlpool

Whirlpool, par exemple, qui a racheté les activités grands appareils ménagers de Philips en 1989, a spécialisé le site d'Amiens dans la production de sèche-linge, alors que la filiale allemande recevait la production de lave-linge et la filiale italienne, celle des matériels de cuisson. Chaque filiale est responsable de la commercialisation de l'ensemble des produits du groupe dans son pays d'implantation, mais de la fabrication d'une seule ligne de produits. Il en résulte d'importants problèmes de coordination entre services commerciaux d'un pays donné et usines localisées dans d'autres pays. C'est pourquoi la mise en oeuvre d'une stratégie d'intégration régionale implique la création d'une Division Régionale ayant autorité sur les différentes filiales nationales.

La gestion des ressources humaines devra également faire l'objet d'une attention particulière. Il s'agit de susciter la collaboration d'équipes de pays différents. Offrir des perspectives de promotion dépassant le seul cadre d'une filiale nationale peut constituer un facteur de motivation pour les responsables des différentes unités. Il faut pour cela mettre en place au niveau régional un certain nombre d'outils administratifs permettant d'évaluer les performances et les potentialités de chacun, au moins pour certaines catégories de personnels des filiales. *La fonction logistique*, enfin, sera particulièrement sollicitée. La spécialisation de unités de production par lignes de produits conduit à accroître les besoins de transport. Il faut en maîtriser les coûts : leur progression ne doit pas absorber les économies d'échelle espérées. Il convient également d'améliorer sans cesse la qualité de la logistique : réduire les délais, éviter les incidents (erreur de livraison, perte ou dégradation des marchandises, retards...). En outre les entreprises de transport les plus importantes ont

mis en place des systèmes informatiques sophistiqués qui permettent de suivre les marchandises du point de départ au point d'arrivée.

En phase 4, l'entreprise approche le marché mondial comme un marché unifié, de façon à engager de nouvelles économies d'échelle. Elle vendra dans le mode entier des produits banalisés, limitant autant que possible l'adaptation locale (exemple de Coca-cola, Rossignol, Nike...). Dans certains cas, l'entreprise globale ne fabrique qu'en un seul lieu chacun des produits qu'elle commercialise mondialement. Ainsi Salomon (racheté récemment par ADIDAS), fabrique en France ses skis et fixations, aux USA le matériel de Golf (Taylor Made), et les commercialise au niveau mondial. Dans de tels cas, l'entreprise passe de la phase 2 (pénétration des marchés étrangers) à la phase 4 (globalisation) sans passer par la phase 3 (intégration régionale). Dans d'autres cas, la globalisation fait suite à la phase d'intégration régionale, comme l'illustre le programme Ford 2000.

Encart 10 : Le groupe Ford

En 1967, Ford constituait Ford Europe de façon à coordonner et intégrer ses activités européennes. En 1994, le lancement du plan Ford 2000 visait à intégrer les activités américaines et européennes du constructeur, et dans une certaine mesure celles du constructeur japonais Mazda (dont Ford détient 33,4% du capital). Le plan visait à réaliser 2 à 3 milliards de dollars d'économies par an en réduisant le nombre de plates-formes pour ses différents véhicules. Dans ce but, un modèle commun a été conçu pour le segment occupé par la Mondéo en Europe, et par les Contours et Mercury Mystique aux USA. 90% des composants communs à ces trois modèles, fabriqués en Belgique pour l'Europe (usine de Genk lancée en 1993) et aux USA (lancement en 1994). La nouvelle Escort a été également concernée par cette stratégie (jusqu'alors, deux modèles différents étaient conçus, l'un américain, l'autre européen.

Encart 11 : Les succès de Honda et Yamaha

Les japonais Honda et Yamaha produisaient leurs motos au Japon pour le monde entier durant les années 70. Ils offraient alors les caractéristiques de l'entreprise « globale » commercialisant des produits standardisés sur les différents marchés de la Triade Etats-Unis, Europe, Japon. Mais au début des années 80, de nouveaux venus (Cagiva et Aprilia), suivis de Gilera (groupe Piaggio) révolutionnèrent, en Italie, le segment des petites cylindrées (125 cm³). Ces trois constructeurs ont modifié radicalement les attributs du segment en introduisant des innovations jusque là réservées à de plus grosses cylindrées. Honda et Yamaha n'ont pu réagir à cette rupture qu'à partir du moment où ils ont délégué à leurs filiales locales la responsabilité de dessiner et de produire des modèles adaptés à ces nouvelles tendances du marché italien... puis européen. Honda lançait ainsi sa NS 125 au milieu des années 80, puis Yamaha son modèle Ténéré en 1987, en utilisant massivement le tissu local de la sous-traitance.

Soulignons enfin, que la phase 4 « globalisation » ne constitue pas nécessairement une phase ultime dans le développement international de l'entreprise. L'environnement évolue, certains facteurs qui jouaient hier dans le sens de la globalisation peuvent jouer demain dans le sens contraire.

Encart 12: Rhône Poulenc, un groupe en pleine mutation

En une décennie, le groupe a quitté une chimie cyclique pour évoluer vers des métiers à plus forte valeur ajoutée comme la pharmacie, de l'agrochimie et de la santé animale. De 1986 à 1997, il a multiplié son chiffre d'affaires par 2,1 en s'internationalisant, mais au prix d'un endettement excessif qui dépasse les 65 milliards de francs (soit 1,5 fois les capitaux propres).

Ses faiblesses, Rhône-Poulenc en conserve dans son métier principal, la pharmacie, où il est numéro 1 en France mais seulement au treizième rang mondial. Indispensable pour mettre un pied en Amérique du Nord, le premier marché pharmaceutique mondial, l'achat de Rorer en 1990 a été un succès. Mais il n'a pas suffi à hisser le groupe dans le top 10. L'acquisition, cinq ans plus tard, du britannique Fisons, s'est révélée décevante. Censée renforcer Rhône Poulenc dans l'asthme, cette dernière n'a pas cessé de perdre des parts de marché.

Ses forces, avec une position de leader mondial, une rentabilité très confortable et une croissance de 20% par an ces six dernières années, les vaccins de Pasteur Mérieux Connaught (PMC) constituent le joyau de la couronne. Versant biotechnologies, Rhône Poulenc a construit un des premiers réseaux de recherche génétique avec Gencell. Dans les trois ans à venir, le groupe devrait bénéficier de la solide croissance de cinq grands nouveaux produits à forte marge dans la pharmacie et dans l'agrochimie.

Plus de 15 milliards d'€ d'acquisition depuis 1986

1986 Natterman (Pharmacie, Allemagne), Agrochimie de l'américain Stauffer
1987 Chimie de base de l'américain Stauffer
1988 Silicones du britannique ICI, Bottu (pharmacie, France)
1989 Connaught (vaccins, Canada), chimie du britannique RTZ
1990 Rorer (Pharmacie, Etats Unis), GAF (Tensio-actifs et spécialités, Etats Unis)
1994 Cooper (distribution pharmaceutique, France), 49% de l'institut Mérieux (vaccins)
1995 Fisons (pharmacie, Royaume Uni), Santé animale aux Amériques et en Asie de Sanofi
1996 Kofran (silices, Corée)
1997 32% de RP-Rorer
1998 Lancement de la grande fusion avec Hoechst dans le domaine des sciences de la vie. Les deux groupes ont d'abord créé une filiale 50 – 50 afin de regrouper l'ensemble de leurs activités dans la pharmacie, l'agrochimie (3^{ème} producteur mondial d'herbicides et 1er d'insecticides, et la santé animale (soit 27 milliards de

dollars). Cette société s'est appelée Aventis. La fusion des deux maisons mères, qui devenaient Aventis Hoechst et Aventis Rhône Poulenc, est intervenue 3 ans après, le temps que chacun se dessaisisse de ses actifs non stratégiques (en l'occurrence la chimie, les polyesters...).

2001 Aventis a vendu sa participation dans le chimiste français Rhodia