

Les
10 notions
clés de la
STRATÉGIE
D'ENTREPRISE

BUSINESS SCHOOL

Denis Lacoste

LES 10 NOTIONS CLÉS DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Management stratégique, Principe des fondamentaux pour manager*

Bessière V., Stéphany É., *Le crowdfunding. Fondements et pratiques, 2^e édition*

Bessière V., Stéphany É., *Le financement de l'innovation. Nouvelles perspectives théoriques et pratiques*

Buigues P.-A., Lacoste D., *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*

Façal H., *Capital-risque et financement de l'innovation. Évaluation des startups, modes de financement, montages*

Hanoune É., Very P., *Du produit vers le service, Stratégies d'évolution de l'entreprise industrielle vers les activités de service*

Hellriegel D., Slocum J. W., *Management des organisations, 2^e édition*

Hilton R. W., Maher M. W., Selto F. H., *Comptabilité de gestion et contrôle des coûts, Stratégies des décisions en entreprises*

Ingham M., *Vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*

Laroche P., Guery L., Moulin Y., Salesina M., Stevenot A., *GRH. Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*

Lehmann P.J., Constant A., Pottier F., *Toute la gestion de l'entreprise. Comptabilité, finance, contrôle de gestion*

Neysen N., *Stratégie des organisations. Fondements et pratiques du management stratégique*

Raffournier B., *La consolidation des comptes selon les IFRS*
Stankiewicz F., Manager RH, *Des concepts pour agir*, 2^e édition
Stolowy H., Ding Y., Langlois G., *Comptabilité et analyse
financière, Une perspective globale*, 4^e édition
Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Management de l'innovation,
Intégration du changement technologique, commercial et
organisationnel*

SOMMAIRE

COUVERTURE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?

CHAPITRE 2 - ÊTRE DIFFÉRENT : L'OBJECTIF DE LA STRATÉGIE ?

CHAPITRE 3 - POURQUOI ET COMMENT DÉVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITÉS ?

CHAPITRE 4 - FAIRE OU ACHETER ?

CHAPITRE 5 - POURQUOI ET COMMENT SE DÉVELOPPER À L'ÉTRANGER ?

CHAPITRE 6 - FUSIONNER, ACQUÉRIR POUR ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE ?

CHAPITRE 7 - SE DÉVELOPPER PAR ALLIANCES : UNE VOIE INTERMÉDIAIRE ?

CHAPITRE 8 - POURQUOI ET COMMENT ANALYSER SON ENVIRONNEMENT ?

CHAPITRE 9 - COMMENT ÉVALUER SA STRATÉGIE, SA MISE EN ŒUVRE ET SON POTENTIEL ?

CHAPITRE 10 - QUELLES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DANS DES CONTEXTES INCERTAINS ET EN TEMPS DE CRISE ?

POUR APPROFONDIR

LISTE DES ENCADRÉS, DES FIGURES ET DES TABLEAUX

NOTES

RÉSUMÉ DU LIVRE

INTRODUCTION

De très grandes différences de performance peuvent être observées entre les entreprises, que ce soit en termes économiques – croissance, rentabilité – ou en termes sociétaux et environnementaux. Par exemple, sur la période 2017-2019, Ryanair a connu une croissance des ventes et une rentabilité des capitaux environ trois fois supérieures à celles d’Air France. Certaines entreprises voient leur performance augmenter de façon spectaculaire, alors que, sur la même période, d’autres éprouvent les pires difficultés. Créée en 2003, Tesla a connu par exemple une progression fulgurante pour valoir aujourd’hui en Bourse 700 milliards de dollars, soit davantage que Toyota, VW, GM, BMW et Ferrari réunies¹ ! De son côté, Boeing a vu son bénéfice net fondre de 11 milliards de dollars entre 2018 et 2019. Les entreprises traversent aussi les crises avec plus ou moins de facilité : ainsi, Renault et Air France ont été plus impactées par la crise de la Covid-19 que leurs concurrents directs avec des pertes respectives de 8 et 7 milliards d’euros en 2020².

Pourquoi ces écarts de performance ? Pourquoi certaines entreprises réussissent, alors que d’autres échouent ? Pourquoi des entreprises nouvellement créées arrivent à surpasser des concurrents établis depuis des décennies ?

Des facteurs très divers peuvent intervenir : la qualité de l'offre, l'environnement institutionnel, le soutien des actionnaires, la qualité du management, l'organisation, les systèmes de gestion, l'histoire de l'entreprise et sa culture, la performance des différentes fonctions et... la stratégie. La stratégie joue un rôle central et a un impact majeur sur la performance, car elle donne les orientations globales qui vont orienter l'entreprise sur une longue période. Elle doit permettre de fixer un cap et, en ce sens, de conférer un cadre dans lequel les autres décisions de l'entreprise vont s'inscrire. C'est grâce aux orientations stratégiques que l'on peut donner une cohérence à ces décisions et les justifier auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Prendre les bonnes décisions, trouver cette cohérence d'ensemble est extrêmement difficile, ce qui explique les différences durables de performance entre les entreprises. La qualité d'une orientation peut également être remise en question par de nombreux éléments de contexte : la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain !

Dans ce contexte, l'objectif de cet ouvrage est de donner au lecteur les éléments nécessaires pour comprendre, analyser les décisions stratégiques, mais également pour participer à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Il se compose de dix chapitres, chacun d'entre eux étant centré sur une question stratégique.

Le premier chapitre pose les bases de la stratégie d'entreprise : quelles sont les spécificités de la décision stratégique, quels en sont les enjeux, quelles décisions sont à prendre, quelle méthode peut-on utiliser ?

Les quatre chapitres suivants sont dédiés aux questions stratégiques majeures que doit se poser toute entreprise : comment se distinguer de la concurrence ? Où et comment se diversifier ? Où et comment s'internationaliser ? Faut-il faire ou acheter ? Les différents choix possibles sont présentés, ainsi que leurs intérêts, les difficultés liées, les outils d'aide à la décision, l'impact sur la performance.

La mise en œuvre de la stratégie est un élément clé de la réussite. Napoléon a affirmé : « La guerre est un art simple et tout d'exécution. » Les chapitres 6 et 7 sont consacrés à cette dimension de mise en œuvre. Un chapitre aborde la question des fusions-acquisitions et un autre celle des alliances interentreprises. Leurs bénéfices, difficultés et conditions de réussite sont exposés.

Tous ces chapitres montrent que l'éventail des choix possibles est très large, qu'identifier la bonne décision et assurer la cohérence de l'ensemble des décisions est un exercice difficile. Ils montrent également la nécessité d'avoir une connaissance approfondie du contexte spécifique de l'entreprise et de son univers concurrentiel. Quelles analyses doit-on faire pour comprendre ces contextes internes et externes ? Comment mener ces analyses ? Les deux chapitres suivants apportent des réponses à ces questions. Le chapitre 8 expose les notions, outils et méthodes indispensables pour analyser son environnement. Le chapitre 9 est centré sur le diagnostic de l'entreprise. Nous montrons comment ces analyses externes et internes peuvent aider à prendre les bonnes décisions.

L'incertitude est au cœur du dernier chapitre. Cet ouvrage a été préparé pendant la crise de la Covid-19 et, compte tenu du contexte, il est apparu évident de consacrer un chapitre complet à cet aspect. Depuis le début de la crise, une question revient souvent : est-il vraiment nécessaire d'avoir une stratégie, alors que les perspectives

sont si incertaines ? Certains se demandent même si avoir une stratégie n'est pas nuisible à la bonne marche de l'entreprise et si l'intuition, l'improvisation, la réactivité ne rendraient pas de meilleurs offices. Ces questions sont parfaitement légitimes, et ce dixième chapitre propose des éléments de réponse.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui veulent découvrir – ou redécouvrir – la stratégie d'entreprise en allant à l'essentiel : étudiants en formation initiale ou continue, cadres et dirigeants. Il peut être lu de façon linéaire, mais a été conçu de telle sorte que chaque chapitre puisse faire l'objet d'une lecture indépendante.

L'objectif est de présenter la stratégie d'entreprise de façon à la fois synthétique, rigoureuse et pédagogique. Synthétique : l'ouvrage est centré sur les principales dimensions de la stratégie. Rigoureuse : aucune dimension des choix n'est négligée, les principales méthodes d'aide à la décision utilisées par entreprises et consultants sont présentées, tout comme de nombreux résultats des recherches académiques. Pédagogique : les différentes notions sont introduites en faisant des parallèles avec des choix individuels, des situations historiques, des contextes sportifs... Enfin, ces notions sont illustrées par de très nombreux exemples récents relatifs à des entreprises manufacturières et de services.

Cet ouvrage doit beaucoup à mes nombreux échanges avec mes collègues du département stratégie de Toulouse Business School ainsi qu'avec les étudiants des différents programmes de formation initiale, de formation continue et de doctorat dans lesquels j'ai eu l'occasion d'enseigner.

Plusieurs collègues, amis, anciens étudiants ont accepté de relire des versions précédentes de cet ouvrage : Andrés Atenza, Pierre-André Buigues, Jean-Marc Décaudin, Hanna D. Opsahl-Ben Ammar,

Alain Duclau, Laurent Germain, Jean-Claude Lemaitre, Jean-François Verdié. Leurs remarques ont été extrêmement utiles pour améliorer le manuscrit. Qu'ils en soient ici très sincèrement remerciés.

Merci à Dominique de Raedt et aux Éditions De Boeck Supérieur pour leur confiance renouvelée.

Un immense merci à Florence et Pauline pour leurs encouragements, leurs conseils et leur patience...

Cet ouvrage est dédié à mon père, qui en attendait la publication avec impatience.

CHAPITRE 1

QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?

L'entreprise n'est qu'un des multiples domaines dans lesquels le vocable « stratégie » est utilisé. Les militaires mettent au point des stratégies. Le fameux *L'art de la guerre* de Sun Tse³ est bien souvent cité dans les manuels de management. Dans les courses transatlantiques, les navigateurs adoptent des stratégies différentes qui les feront par exemple emprunter la route directe ou la route des Alizées. Les entraîneurs des équipes sportives développent des stratégies, des plans de jeu. S'ils ne le font pas, ou si ce plan est mal compris, nul doute qu'ils seront la cible des commentateurs et des supporters. Les politiques sont friands de stratégies. Le gouvernement français développe, selon ses propres termes, des stratégies dans des domaines aussi divers que l'industrie, le développement durable, le développement du sport, la dépendance des personnes âgées, etc. En 2006, il a créé le Centre d'analyse stratégique (devenu France Stratégie en 2013), dans l'objectif de « contribuer à la programmation stratégique de l'action des pouvoirs publics sur le moyen terme en participant à la réflexion sur le cadre de cohérence des réformes à venir », selon les termes de son commissaire général, Gilles de Margerie⁴. Au niveau individuel, nous établissons des stratégies dans des domaines très

divers : stratégie de recherche d'emploi, stratégie de carrière, stratégie d'épargne retraite, stratégie de placements financiers, stratégie de réseau, etc.

Ainsi, étudiants, salariés, épargnants, sportifs, municipalités, États, institutions, tout le monde met en place des stratégies. Si elles sont très diverses, notamment en termes d'enjeux, d'horizons temporels, de parties impliquées, ces stratégies partagent de nombreux éléments.

1. QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES À TOUTES LES STRATÉGIES ?

On peut distinguer au moins cinq points communs à toutes les stratégies, quels que soient leurs domaines d'application :

- Elles visent toutes à atteindre un objectif de long terme. Ces objectifs peuvent être précis (gagner la Coupe du monde de rugby, intégrer une grande école d'ingénieur, réduire le taux de chômage à 5 % en quatre ans) ou plus vagues (restaurer la compétitivité de l'industrie française). Dans *Don Quichotte*, Cervantès fait référence à plusieurs reprises à cette maxime : « Il faut donner du temps au temps. » Dans le cadre de l'entreprise, cela renvoie à l'idée de long terme. Les choix qui sont faits ne peuvent produire d'effets immédiats. Bien au contraire, comme nous le verrons dans la suite de cet ouvrage, certaines décisions peuvent avoir à court terme des effets inverses des effets escomptés à long terme. Ainsi, « Rome ne s'est pas faite en un jour »...
- Elles définissent des lignes directrices, des grands principes pour les différentes actions (pour son équipe de rugby, favoriser, un jeu tourné vers l'attaque ; dans la préparation de

mes concours, essayer surtout de corriger mes points faibles ; développer des mesures incitant les chômeurs à accepter un emploi même s'il ne correspond pas exactement à ses attentes ; développer des actions en faveur des PME plutôt qu'en faveur des champions nationaux). « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. » Cette phrase de Sénèque (dans les *Lettres à Lucilius*), très souvent reprise, est très éclairante sur la conduite des affaires. Il faut avoir un objectif, une ligne directrice si l'on veut pouvoir profiter des conditions favorables de l'environnement. En d'autres termes, pour une entreprise qui n'a pas défini de ligne de conduite, des conditions concurrentielles favorables ne seront pas nécessairement synonymes de performance économique.

- Elles se traduisent par des choix dans l'utilisation des ressources disponibles. Dans les *Lettres parisiennes*, Madame de Girardin mentionne que : « L'art de gouverner, c'est l'art de choisir. » Ces arbitrages peuvent concerner le temps, l'argent, voire même l'énergie des individus (investir massivement dans la recherche en intelligence artificielle, augmenter le temps de travail consacré à mes matières les plus faibles, accroître les dépenses liées à l'information et à la formation des chômeurs et réduire les allocations, investir de façon massive sur la constitution de pôles de compétitivité). En 2020, pour pallier les effets engendrés par la Covid-19, l'État français a décidé d'un plan de relance de quelque 100 milliards d'euros. À la suite des annonces gouvernementales, *Le Figaro* a titré « Quand les ministres se disputent les milliards⁵ » pour faire état des intenses négociations entre les différents maroquins pour avoir la plus

grosse part du gâteau possible. Chaque ministre est intimement convaincu que son champ d'activité est le plus important ! Les choses ne sont pas différentes dans une entreprise où « Chacun voit midi à sa porte » et voudrait que les décisions privilégient « son » service, « son » produit, « sa » zone géographique ». Les ressources étant toujours limitées, il est essentiel de les orienter de façon pertinente et cohérente par rapport aux lignes directrices fixées. Les saupoudrer ne peut que conduire à l'échec : « Qui trop embrasse mal étreint. »

- Elles débouchent enfin sur des choix en matière de mise en œuvre. Les éléments de cette mise en œuvre couvrent la coordination, l'organisation, les actions concrètes qui permettent, dans le cadre des décisions prises, d'atteindre les objectifs finaux (concevoir des combinaisons d'attaques entre les joueurs permettant de déstabiliser la défense adverse, établir un programme précis de révisions, fusionner l'agence d'assistance aux chômeurs et celle qui les indemnise, créer un système de gouvernance des pôles de compétitivité donnant un pouvoir important aux PME).

Dans l'ensemble du processus de choix stratégique et de mise en œuvre, le rôle des leaders est déterminant pour assurer la cohérence. Pour Homère, « les mauvais bergers sont la ruine du troupeau ». Il est intéressant de constater que plusieurs proverbes, issus de traditions culturelles différentes, insistent sur l'utilité de n'avoir qu'un seul chef pour conduire l'action. Dans la tradition mandchoue, « lorsque trois personnes marchent ensemble, il doit y en avoir une qui est le maître » ; pour les Allemands, « plus il y a de bergers, moins bien gardé est le troupeau » ; pour les Arabes, « lorsque les capitaines sont plusieurs, le vaisseau chavire » ; pour

les Chinois, « quand il y a sept timoniers sur huit marins, le navire sombre ». Dans l'entreprise, si de nombreuses personnes sont impliquées dans la réflexion, la direction générale doit trancher en faveur d'une orientation particulière et en porte la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, et en particulier des actionnaires.

Le tableau 1.1 ci-dessous permet de montrer les proximités entre les éléments constitutifs d'une stratégie pour un club sportif (en l'occurrence un club de rugby) et une entreprise.

Tableau 1.1. Les grands volets de la décision stratégique : club de rugby et entreprises⁶

	Éléments possibles de la stratégie d'un club de rugby du top 14 ¹	Exemples possibles de stratégies d'entreprises
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir le titre de champion de France dans 8 ans • Participer à la Coupe d'Europe des clubs d'ici 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre une croissance du chiffre d'affaires de 5 % par an dans 3 ans • Obtenir une rentabilité de capitaux de 8 % d'ici 5 ans
Ligne directrice	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un jeu « à la toulousaine », c'est-à-dire un jeu d'évitement, de passes rapides, qui privilégie le jeu d'attaque des lignes arrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Axer la stratégie sur l'innovation • Maintenir les prix les plus bas du marché • Miser sur des implantations dans des pays étrangers
Allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Investir dans un centre de formation (plutôt que dans des recrutements de joueurs expérimentés) pour disposer de joueurs formés à l'esprit du club, préparés à mettre en œuvre le type de jeu décidé 	<ul style="list-style-type: none"> • Allouer les investissements de façon prioritaires aux moteurs hybrides (constructeur automobile) • Investir dans des technologies émergentes à fort risque, mais forte rentabilité potentielle à long terme • Augmenter les ressources allouées au département marketing
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des responsabilités entre le président, le manager général, les différents entraîneurs • Établir un programme d'entraînement précisant le temps dédié au physique, à la tactique, à la pratique des combinaisons, au jeu en opposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une stratégie internationale par des accords de licence • Organisation de l'entreprise par lignes de produits • Déclinaison de la stratégie d'ensemble en décisions dans

2. LA QUESTION DU CHOIX STRATÉGIQUE DANS L'ENTREPRISE

Après cette présentation très générale de la stratégie, voyons maintenant de façon plus précise les différentes composantes de la stratégie en entreprise.

La stratégie d'entreprise vise à atteindre des objectifs de long terme. De nombreux objectifs peuvent être visés, mais trois critères économiques sont essentiels : la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité des capitaux engagés et le niveau de risque. À ces critères s'ajoutent de plus en plus des critères de performance environnementale et sociétale. Un nombre croissant d'entreprises affichent des ambitions dans ces domaines. Il est d'ailleurs important de noter qu'en France, la définition de l'entreprise par le Code civil a changé en 2019 dans le cadre de la loi Pacte. De 1978 à 2019, l'article 1833 de ce code précisait que : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. » À partir du 24 mai 2019, l'article a été complété par : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » La qualité de société à mission a également été introduite. Les entreprises peuvent désormais intégrer dans leur statut la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. Le législateur a donc pris acte que les entreprises doivent des comptes à un grand nombre de parties prenantes, et pas seulement à ses actionnaires : le changement est considérable !

Les choix stratégiques sont de façon assez habituelle classés en trois grandes catégories : la stratégie globale, les stratégies par

activité (deux aspects des lignes directrices qui ont des conséquences en termes d'allocation de ressources) et les modalités de mise en œuvre.

- La stratégie globale de l'entreprise (*corporate strategy*) recouvre essentiellement les décisions liées au spectre d'activité. Il s'agit de déterminer les activités qu'elle veut développer (stratégie de diversification, présentée au chapitre 3), les étapes de la production qui sont réalisées en interne par l'entreprise par rapport à ce qui est acheté (les stratégies d'intégration développées au chapitre 4) ainsi que les zones géographiques dans lesquelles elle souhaite s'étendre (stratégie d'internationalisation, chapitre 5). Ces choix doivent être effectués en fonction de l'intérêt potentiel des nouvelles activités, des liens entre ces activités, sous contrainte des ressources financières. L'entreprise a le plus souvent pour objectif de se développer, mais elle ne peut pas tout faire, au risque de diluer ses ressources et de ne pouvoir s'imposer nulle part. Cette question est au cœur des préoccupations des dirigeants.
- Les stratégies par activité (souvent appelées, même en milieu francophone, *business strategies*) concernent les voies que l'entreprise emprunte pour être plus forte que les concurrents dans chacune des activités où elle est engagée. On utilise souvent le terme de « domaine d'activité stratégique » (DAS) pour désigner les activités de l'entreprise qui font l'objet d'une stratégie particulière. On peut définir un DAS comme un ensemble de produits (ou de services) dont le succès repose sur des ressources et des compétences identiques. La stratégie d'une activité peut par exemple viser à surpasser les concurrents par des innovations permanentes, par des prix

durablement inférieurs, par une qualité de service client inimitable. Bien sûr, l'entreprise n'a pas nécessairement le même avantage concurrentiel dans chacune de ses activités.

- La mise en œuvre. La même décision stratégique peut être mise en œuvre de différentes façons. L'entreprise peut se développer en s'appuyant uniquement sur ses ressources propres (c'est la croissance interne), en acquérant des outils de production, des actifs, des entreprises existantes (c'est la croissance externe, qui sera abordée dans le chapitre 6), ou encore en coopérant avec d'autres entreprises (c'est l'alliance qui sera traitée dans le chapitre 7).

Les tenants et aboutissants de chacune des décisions stratégiques seront développés dans la suite de l'ouvrage. Le lecteur peut toutefois d'ores et déjà essayer d'utiliser cette classification pour analyser un certain nombre de décisions présentées dans la presse ou par des entreprises. Le tableau suivant présente quelques exemples simples des trois types de stratégies.

Tableau 1.2. Exemples de choix stratégiques

	Stratégie globale	Stratégie par activité	Mise en œuvre
Danone	<ul style="list-style-type: none"> Évolution progressive du portefeuille pour être aujourd'hui présent dans quatre activités : produits laitiers, eaux, nutrition spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement « santé » sur chacune des activités : « <i>One planet, one health</i> » Innovation constante dans la nutrition spécialisée soutenue par une forte R&D 	<ul style="list-style-type: none"> Cession de Earthbound Farm en 2019 : activité jugée non prioritaire Entrée au capital de Michel et Augustin en 2016, aujourd'hui détenu à 95 %
Compagnie des Alpes	<ul style="list-style-type: none"> Diversification de l'entreprise de la gestion des stations de ski vers l'exploitation de parcs de loisirs La diversification repose sur des synergies comme l'exploitation de sites et la gestion d'équipements Un autre objectif est la réduction du risque 	<ul style="list-style-type: none"> Parcs de loisirs : l'entreprise souhaite se distinguer par la qualité de l'expérience client et augmenter la capacité d'accueil hôtelière pour pouvoir élargir la zone de chalandise 	<ul style="list-style-type: none"> Cession de certains parcs pour se recentrer sur ceux susceptibles d'apporter une très grande satisfaction aux clients : cession de Grévin Prague et Grévin Séoul en 2018 Ouverture d'une filiale en Chine en 2016 (pays à fort potentiel)
Accor	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisation (présence dans 110 pays) Développement sur tous les segments de l'hôtellerie, de l'économique (F1, 	<ul style="list-style-type: none"> Politique de cession des murs (<i>asset light</i>), afin d'améliorer la rentabilité du capital. Les contrats de franchise et management sont 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition régulière de chaînes afin de compléter l'offre et les zones couvertes (exemple : Mantra Group racheté en 2018, présent en

	Ibis) au luxe (Sofitel, Fairmont)	privilégiés (93 % du portefeuille)	Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie)
---	-----------------------------------	------------------------------------	---

L'allocation des ressources accompagne nécessairement toutes les décisions stratégiques. Répétons-le, les ressources d'une entreprise sont toujours limitées : on manque toujours de temps, d'argent, de compétences ! Face à ce manque de ressources, une des missions essentielles des équipes de direction consiste à décider des ressources qui sont affectées à chacune des activités. Il faudra donc, à travers un diagnostic, décider de priorités, en fonction de la contribution potentielle de chaque activité à la performance de l'entreprise. Cette allocation des ressources doit être également réalisée entre les différentes fonctions : une direction pourra ainsi privilégier pendant un temps la fonction marketing, la recherche et développement, la production, etc. Ce deuxième niveau d'allocation de ressources est lié à la nature de l'avantage concurrentiel que l'entreprise souhaite développer dans chacune des activités : souhaite-t-elle battre la concurrence sur le terrain des prix, sur celui de la qualité des produits, des services, sur celui de l'innovation, etc. ?

Focus 1.1. Tout ce qui est important n'est pas stratégique !

Le terme stratégie est souvent utilisé à tort et à travers dans l'entreprise. Combien de fois entend-on dire par exemple : « Pour nous, le merchandising, c'est stratégique », « La bonne stratégie, dans notre secteur, c'est d'être proche de ses distributeurs » ou encore « Une bonne stratégie consiste à être réactif pour saisir les opportunités » ? Il y a souvent un abus de langage et une confusion entre, d'une part, la stratégie comme domaine spécifique de la gestion de l'entreprise exercé au niveau de la direction générale et de la gouvernance, consistant à donner des orientations de long terme structurant toutes les décisions et, d'autre part, une acception du terme beaucoup trop large, souvent vague, incluant tout ce qui est considéré comme « important », voire tout ce qui relève d'un horizon de temps qui dépasse le mois en cours...

3. COMMENT CONDUIT-ON UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE ?

L'organisation générale de la réflexion et de la décision stratégique n'a guère changé depuis le début des enseignements de la stratégie à la prestigieuse Harvard Business School et la rédaction des premiers manuels de la discipline⁷.

La démarche doit commencer par un diagnostic externe et un diagnostic interne de l'entreprise.

Le diagnostic externe prend en compte essentiellement le secteur d'activité de l'entreprise – le secteur actuel et d'éventuels secteurs cibles. L'objectif est double : il s'agit, d'une part, de mesurer le niveau d'attractivité du secteur – opportunités et menaces – et, d'autre part, d'identifier les variables d'action sur lesquelles il est essentiel de jouer si l'on veut avoir un bon niveau de performance dans ce·s secteur·s. C'est ce que l'on appelle traditionnellement dans le jargon de la stratégie les « facteurs clés de succès ». Les notions et méthodes clés utiles pour conduire ce diagnostic externe sont exposées au chapitre 8.

L'objectif du diagnostic interne est d'évaluer, de la façon la plus objective possible, la position relative de l'entreprise dans ce·s secteur·s d'activité ainsi que les tendances d'évolution. Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise et d'expliquer cette performance par les choix qui ont été faits par l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. Finalement, le diagnostic interne permettra de mesurer la force des avantages concurrentiels de l'entreprise, c'est-à-dire sa plus ou moins grande maîtrise des facteurs clés de succès. Ces dimensions font l'objet du chapitre 9.

C'est fortes de ces diagnostics externes et internes ainsi que des hypothèses qu'elles vont retenir sur les évolutions de l'environnement que les équipes de direction vont entamer une réflexion qui va les conduire à infléchir la stratégie actuelle ou à prendre des décisions plus radicales dans les différents domaines que nous avons présentés précédemment : stratégies par activité et stratégie globale. Bien sûr, la nature de ces décisions va également être infléchi par les objectifs en matière de performance économique et sociétale, et par ses valeurs. Ce cadre général est en très grande partie dépendant des propriétaires de l'entreprise et de l'ensemble des parties prenantes qui peuvent avoir une influence.

Ce n'est qu'une fois les grandes orientations prises que la direction pourra se pencher sur la mise en œuvre. La même orientation stratégique peut se concrétiser de différentes façons. Par exemple, le déploiement de l'entreprise dans un nouveau pays peut se faire à travers des exportations, l'implantation d'une filiale dans ce pays, l'acquisition d'une entreprise, un contrat de franchise, etc. Chacune des méthodes de mise en œuvre ayant des avantages et des inconvénients, la direction doit y prêter une grande attention.

Enfin, il faudra, de façon régulière, procéder à un contrôle de la pertinence de stratégie, mesurer le degré d'atteinte des objectifs. Ce contrôle doit permettre d'identifier les causes du niveau de performance de l'entreprise. En particulier, il est nécessaire de savoir dans quelle mesure elle est liée aux choix stratégiques et à leur mise en œuvre. Isoler ces causes est absolument essentiel pour pouvoir prendre les bonnes décisions en cas de performance insuffisante.

4. MAIS, EN FAIT, FAUT-IL VRAIMENT AVOIR UNE STRATÉGIE ?

Il n'est pas rare que des étudiants en formation initiale ou des cadres et dirigeants en formation continue posent des questions qui remettent en cause l'utilité même de la stratégie d'entreprise. Trois exemples : « Faire de la stratégie ne consiste-t-il pas uniquement à saisir des opportunités qui se présentent ? » « Comment peut-on avoir une stratégie de long terme, alors que l'environnement est incertain, évolue sans cesse et demande plutôt une agilité permettant de s'ajuster en permanence ? » « La stratégie affichée par l'entreprise n'est-elle pas simplement une rationalisation *a posteriori* de décisions prises au fil de l'eau ? »

Ces questions (qui, avouons-le, peuvent mettre le formateur mal à l'aise...) sont tout à fait légitimes et importantes compte tenu du temps et des efforts alloués par l'entreprise à l'analyse, au diagnostic et à la prise de décision.

La première question conduit implicitement à mettre dos à dos le « stratège de terrain », entrepreneur, qui connaît bien son secteur, son entreprise, et qui dispose d'une bonne dose d'intuition au « stratège de laboratoire », qui passe du temps à l'analyse et à l'élaboration de projets de long terme, mais qui peut passer à côté de séduisantes opportunités par excès de réflexion et obsession de cohérence. Ces deux figures sont en réalité des caricatures, et le bon stratège est sans doute celui qui sait trouver un compromis entre vision de long terme et adaptation aux circonstances.

Focus 1.2. Le paradoxe de la stratégie

Mettre en place une stratégie précise suppose deux choses. D'une part, l'entreprise doit investir de façon massive dans les actifs et les compétences qui peuvent lui permettre de se distinguer durablement de la concurrence. D'autre part, il est nécessaire de faire des hypothèses sur l'évolution des besoins des clients et de la situation concurrentielle. En effet, l'horizon de temps des investissements soutenant la stratégie est de long terme. Si l'on considère ces deux éléments, rien d'étonnant à constater, comme l'a fait Michael Raynor⁸, que les entreprises ayant réussi ont plus en commun avec celles qui ont échoué qu'avec celles qui ont une performance moyenne ! En effet, les gagnantes et les perdantes ont fait des choix engageants, des investissements importants, mais les gagnantes ont fait de bonnes hypothèses sur le futur, à la différence des perdantes. Pour certains, comme la plupart des entreprises refusent de prendre des risques pour éviter l'échec, elles n'ont tout simplement pas de stratégie⁹ !

La deuxième question fait l'objet du 10^e et dernier chapitre de cet ouvrage. Nous verrons qu'il n'est pas incongru de parler de réflexion et de décision stratégique dans des situations d'incertitudes, voire dans des contextes de crise. Au contraire, différentes voies peuvent permettre de réduire les incertitudes et, en cas de crise avérée, certaines stratégies sont plus adaptées que d'autres.

La troisième question renvoie à ce qui est sans doute une réalité dans certaines entreprises. Les dirigeants de ces entreprises racontent une histoire, construisent une rationalité, alors que la

décision a été prise en fonction d'une opportunité, d'une intuition, de la recommandation d'un consultant à qui l'entreprise a fait une confiance absolue. Les parties prenantes de l'entreprise, banquiers, actionnaires, salariés, à la recherche de cette rationalité, sont sensibles au discours et n'ont pas forcément le temps, la compétence ou les informations nécessaires pour vérifier l'argumentation de la direction. Cette façon d'envisager la stratégie n'est heureusement pas le fait de toutes les entreprises et n'est évidemment celle que je recommande, sinon cet ouvrage prendrait fin ici !

Alors, les entreprises qui ont une stratégie clairement définie sont-elles plus performantes que les autres ? La recherche académique s'est naturellement frottée à cette question depuis près de cinquante ans. La majorité des études établissent un lien positif entre démarche stratégique et performance économique. Celles qui trouvent des résultats négatifs avancent souvent l'idée que les entreprises qui formalisent trop la démarche deviennent incapables de s'adapter à des environnements de plus en plus incertains et à saisir des opportunités. Une recherche récente conduite par un professeur de l'université du Mississippi et des collègues¹⁰ semble montrer que c'est bien la (difficile...) combinaison de processus formels et de flexibilité qui maximise la performance.

Finalement, Peter Drucker, un des gourous de la stratégie, résumait parfaitement les choses voici plus de vingt ans : « La stratégie, c'est ce qui permet à l'organisation de se montrer opportuniste dans le cadre d'un projet¹¹ ! »

CHAPITRE 2

ÊTRE DIFFÉRENT : L'OBJECTIF DE LA STRATÉGIE ?

Quel que soit le domaine, développer des qualités ne suffit pas pour connaître le succès. Il ne suffit pas d'être bon, il faut être meilleur que les autres ou bien être différent. Prenons trois exemples de concurrence pour illustrer cela : la concurrence économique entre les nations, la concurrence entre les diplômés et la concurrence entre les sportifs.

Il est largement admis que les pays ont beaucoup à gagner des échanges internationaux. Cependant, pour bénéficier pleinement d'un contexte d'internationalisation des échanges, un pays doit disposer d'avantages par rapport aux autres. Il peut s'agir d'un avantage sur une catégorie de produits (la France dans l'aéronautique) ou d'un avantage sur un niveau de gamme d'un secteur (l'industrie automobile allemande dans le haut de gamme). Sans réel avantage, un pays ne peut vendre de produits à l'étranger et importe pour la consommation intérieure des produits pour lesquels les producteurs locaux ne sont pas compétitifs. Ce déséquilibre est difficilement soutenable à long terme.

Tout jeune diplômé d'une école de management doit s'interroger sur les compétences acquises dans les disciplines de gestion (finance, marketing, stratégie), sur ses connaissances de tel ou tel secteur d'activité, sur ses aptitudes dans une langue étrangère, sur sa connaissance d'autres cultures... La réponse à ces interrogations lui permet de cibler ses recherches d'emploi et de mettre en évidence ce qu'il a de mieux, de différent des autres candidats ; en bref, son avantage vis-à-vis de la concurrence des autres diplômés.

Dans de nombreux sports, les grands champions ne sont pas simplement meilleurs que les autres sur tel ou tel aspect de leur pratique, ils sont également différents. Lorsqu'on lui demandait les points communs entre tous les multirécipiendaires du « ballon d'or » qui récompense chaque année le meilleur footballeur mondial, Jean-Michel Larqué (ancien joueur professionnel, puis commentateur) répondait tout simplement : « Rien, [...] c'est le propre des joueurs d'exception, qui sont plus des artistes que des footballeurs qui récitent bien leur leçon. Ils ne sont pas dans la norme, ils inventent, ce qui les rend inestimables¹². »

On peut considérer qu'un individu, une organisation, un pays aura un avantage d'autant plus important sur ses concurrents :

- que ses points forts portent sur des éléments ayant un fort impact sur le résultat, sur la performance ;
- que l'écart vis-à-vis des autres individus, pays ou organisations est élevé ;
- que l'on est capable de maintenir cet avantage dans le temps, de le défendre contre les imitateurs.

Ces éléments semblent assez évidents et pourtant de trop nombreuses entreprises les ignorent lorsqu'elles se créent ou à des moments clés de leur développement. Ainsi, par exemple, le nombre

de défaillances de restaurants est particulièrement élevé et l'absence d'un positionnement précis donnant un avantage sur les concurrents est bien souvent l'explication de la défaillance. Comme le mentionne Bernard Boutboul, président du GIRA, société de conseil du secteur : « Si vous ne vous remettez pas en cause, vous êtes vite hors marché, les clients vont trouver mieux, plus différenciant... Avant, les Français cherchaient la nouveauté de façon occasionnelle, maintenant ils en veulent tous les jours¹³. »

Plusieurs éléments importants relatifs à la question de l'avantage concurrentiel peuvent être compris à travers des proverbes traditionnels et autres citations.

Première leçon : « Demeurer entre deux selles le cul à terre » est un vieux proverbe qui met en évidence la nécessité pour l'individu de prendre un parti, de prendre une direction ; bref, de faire des choix. Viser à être champion du monde à la fois en haltérophilie et en natation, c'est être sûr d'échouer dans les deux disciplines ! Une compagnie aérienne qui ne fait pas de choix clair sur la nature de l'offre qu'elle veut proposer ne séduira ni les clients qui cherchent des prix bas ni ceux qui privilégient le confort et le service. Mettre en place un avantage concurrentiel nécessite de faire des choix, et « choisir, c'est renoncer ».

Deuxième leçon. Charles-Maurice de Talleyrand disait : « Quand je m'examine, je m'inquiète, quand je me compare, je me rassure. » Cette phrase est fréquemment reprise pour illustrer le fait que ce sont les qualités relatives qui sont importantes et non les qualités absolues (voir le [focus 2.1](#)). Cela signifie également qu'il ne faut pas se sous-estimer en prenant uniquement en compte ce que l'on pourrait ou voudrait être dans l'absolu. Combien de managers de secteurs très différents a-t-on entendu dire en substance : « Dans

notre entreprise, nous sommes vraiment très mauvais. Heureusement que les concurrents sont pires que nous ! »

Troisième leçon. « On donna des yeux à un aveugle et il se mit à réclamer des sourcils. » Ce dicton paraît être à cent lieues des préoccupations de l'entreprise et pourtant il reflète une problématique permanente du monde concurrentiel. Pourquoi ? Parce qu'un client est toujours plus exigeant. Il ne se réfère pas à une situation antérieure pour évaluer la qualité d'une offre, mais à la situation actuelle. Un utilisateur de téléphone portable n'évalue pas la qualité de la prestation d'un opérateur en se disant qu'il y a quinze ans il devait, pour téléphoner, localiser une cabine téléphonique, s'y rendre, attendre son tour et... croiser les doigts pour qu'elle fonctionne. Qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise ? Que tout avantage concurrentiel est temporaire : une offre que le client considère à un instant t comme la panacée deviendra banale au fur et à mesure de la diffusion de cette offre par la concurrence. Il faudra alors développer une nouvelle forme de différenciation : les situations de rente sont très rares et la lutte concurrentielle est sans fin.

Quatrième leçon. Pour George Bernard Shaw, Prix Nobel de littérature en 1925 : « L'homme raisonnable s'adapte au monde. Celui qui est déraisonnable persiste à vouloir adapter le monde à lui-même. Aussi, tout progrès dépend de l'homme déraisonnable. » Cette analyse des hommes raisonnables ou déraisonnables s'applique aux entreprises. Comme nous le verrons à la fin de ce chapitre, certaines développent un avantage en répondant mieux aux exigences du marché, alors que d'autres font évoluer le marché à partir d'innovations majeures qu'elles développent en interne.

1. QU'EST-CE QU'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR UNE ENTREPRISE ?

Qu'y a-t-il de commun entre Dacia et Mercedes ? Ryanair et Emirates ? Ikea et Ligne Roset, Zara et Sandro ? Bien qu'œuvrant dans le même secteur, ces entreprises visent des clientèles différentes, avec des offres et des prix très différents. Mais elles ont toutes un avantage concurrentiel : le différentiel entre la valeur de l'offre perçue par le client et le prix demandé est supérieur à celui de leurs concurrents.

Ces entreprises maîtrisent mieux que leurs rivaux certains des facteurs clés de succès du domaine qu'elles occupent. Elles ont investi durant des années dans des ressources permettant de construire un positionnement stratégique clair. Elles répondent à la définition de ce qu'est une bonne stratégie pour Michael Porter. Pour lui, « *strategy is about being different : it means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of values*¹⁴ ». ».

Une entreprise peut développer des avantages concurrentiels différents selon ses gammes de produits ou de services. Accor se positionne par exemple sur tous les segments de l'hôtellerie avec des enseignes, des prix et des niveaux de services très différents selon les segments. Toujours dans le secteur automobile, le groupe Volkswagen dispose d'une large gamme de produits depuis Skoda et Seat, dans l'économique, à Audi, dans le haut de gamme, et à Bentley, dans le luxe.

Focus 2.1. L'Américain, le Japonais... et le lion

Dans les années 1980, le management « à la japonaise » était LA référence. Voici une histoire qui circulait à l'époque dans les congrès réunissant des spécialistes du management :

« Un Américain et un Japonais sont dans la savane. Un lion menaçant apparaît au loin : l'Américain s'affole, alors que le Japonais semble étrangement calme. Ce dernier s'assied, ouvre son sac à dos et en extrait une paire de chaussures de sport. L'Américain éclate de rire et lui dit : "Non, mais tu plaisantes, ce n'est tout de même pas avec ça que tu comptes courir plus vite que le lion !" Le Japonais lui répond, toujours aussi serein : « Plus vite que le lion, certainement pas, mais plus vite que toi, oui ! »

Tout est dit sur ce que doit être un avantage concurrentiel !

Une entreprise doit déterminer la nature de son avantage concurrentiel par rapport à un point de référence qui pourra être l'offre « standard » du secteur, c'est-à-dire l'offre proposée par la majorité des entreprises, l'offre de concurrents ayant une stratégie voisine de la sienne¹⁵, voire même celle d'une entreprise cible (leader du secteur, concurrent le plus dangereux, etc.). Cet élément est important, car l'avantage concurrentiel est par nature « relatif ». Ainsi, on pourrait considérer, par exemple, que la marque de maroquinerie américaine Coach développe une stratégie de prix bas. En effet, compte tenu du niveau de qualité des produits proposés, l'offre de référence pertinente est celle des marques de

luxe, mais le prix de vente des sacs Coach est très largement inférieur à celui des grands rivaux comme Hermès ou Louis Vuitton. Quel que soit le point de référence, l'important est d'avoir un écart valeur créée-prix de vente¹⁶ supérieur à celui de cette référence.

2. QUELS SONT LES GRANDS TYPES D'AVANTAGES CONCURRENTIELS ?

L'offre de l'entreprise peut se démarquer du point de référence en termes de caractéristiques de l'offre et/ou de prix. Sur chacune de ces deux dimensions, elle peut être au même niveau, à un niveau inférieur ou supérieur à cette offre. La figure 2.1 ci-dessous présente les différentes possibilités. La zone hachurée peut être qualifiée de « zone interdite ». L'entreprise qui s'y aventure se met à l'évidence en danger, puisqu'elle n'apporte rien au client, ni en termes de qualité de l'offre, ni en termes de prix. Le cas le plus problématique étant celui où la valeur de l'offre est inférieure à l'offre de référence pour un prix qui est supérieur.

Pour simplifier, on peut donc dire que l'entreprise dispose de six voies possibles, si l'on inclut le cas où elle décide de se conformer strictement à l'offre de référence.

Figure 2.1. Les différents types de positionnements concurrentiels

		Valeur perçue par le client par rapport au point de référence		
		Inférieure	Identique	Supérieure
Prix par rapport au point de référence	Supérieur			-2- Stratégie de différenciation avec surpris
	Identique		-1- Alignement concurrentiel	-3- Stratégie de différenciation sans surpris
	Inférieur	-5- Stratégie low cost	-4- Stratégie de prix bas	-6- Stratégie de prix bas et différenciation

Quels sont les éléments caractéristiques de chacune de ces stratégies ?

- Stratégie 1 : alignement concurrentiel. L'entreprise met sur le marché une offre très comparable à celle de la majorité des entreprises. Elle n'est pas pénalisée, mais ne se met pas non plus en position de créer un avantage concurrentiel. On le comprend aisément, la performance de l'entreprise qui joue l'alignement concurrentiel dépend de la situation du secteur. Si le secteur est en forte croissance et peu concurrentiel, alors cette stratégie peut être pertinente. À l'inverse, si l'on a affaire à un secteur dont la demande est stagnante et très concurrentiel, se maintenir dans cette position s'avère inefficace par rapport à des entreprises qui vont se déplacer vers des positionnements qui créent davantage de valeur

pour le client : difficile de développer ses ventes et encore plus de gagner de l'argent !

- Stratégie 2 : différenciation avec surpris. Dans ce cas, l'entreprise introduit des facteurs de différenciation par rapport à l'offre de référence et les fait payer aux clients. Il s'agit bien sûr des entreprises qui mettent sur le marché des produits haut de gamme ou des produits de luxe. Cette stratégie est jouée dans des secteurs très divers : Louis Vuitton, Dyson, Château Margaux, Bang et Olufsen, Sofitel en sont quelques exemples. Dans le groupe Volkswagen, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley et même Audi jouent cette stratégie. Cette stratégie de différenciation avec surpris est également celle suivie par Apple dans la micro-informatique, par Club Med dans le voyage, par Hermès dans la maroquinerie.

Les entreprises qui adoptent cette stratégie ont le plus souvent un coût de production supérieur à celui des entreprises commercialisant l'offre de référence. Cependant, elles sont perçues comme uniques par le consommateur, ce qui leur permet d'échapper à une concurrence frontale. Elles peuvent donc augmenter les prix. La différence de prix par rapport à l'offre de référence peut donc être supérieure à la différence de coût avec cette même offre. Les marges des entreprises peuvent ainsi être supérieures à celles qui jouent l'alignement concurrentiel. À titre d'exemple, les données publiées par Volkswagen montrent que le taux de marge opérationnelle qui est de 3,9 % pour Seat et 4,3 % pour la marque Volkswagen s'élève à 8,1 % pour Audi¹⁷.

Comme une partie seulement de la clientèle est disposée à payer le prix fort pour bénéficier de ce niveau de différenciation de l'offre, le risque est de ne pouvoir compter que sur un segment limité

de clientèle. En 2019, FCA n'aura vendu que 26 500 de ses Maserati, et Renault moins de 5 000 Alpine !

- Stratégie 3 : différenciation sans surpris. C'est la stratégie d'entreprises qui utilisent le différentiel de valeur créé par rapport à l'offre de référence pour augmenter leur part de marché. Cette stratégie est plus facile à mettre en œuvre dès lors que se différencier n'a pas d'incidence directe sur les coûts. Cela peut être le cas pour des entreprises qui créent des services Internet ou des applications, ou pour celles qui entrent dans un secteur en jouissant déjà d'une forte image développée dans une autre activité. Différencier sans en faire payer le prix peut être une voie intéressante lorsque l'on entre tardivement dans un marché. Mama Shelter s'est fait une place dans le secteur de l'hôtellerie en jouant cette stratégie. Le prix est similaire à ceux des hôtels du même niveau de gamme, mais l'enseigne se démarque très fortement de la concurrence par la décoration originale, l'ambiance voulue plus conviviale et décalée, le mélange d'une clientèle locale et de voyageurs. Pour Serge Trigano, l'un des fondateurs, *« ce n'est pas un hôtel, mais un lieu de fête et de vie. En rupture avec les codes de l'hôtellerie classique, qui segmente et exclut à l'infini. Les restaurants représentent 55 % de notre activité. Ce sont eux qui font venir la clientèle locale, si importante pour mettre la vie et l'ambiance¹⁸. »* Pour les entreprises qui jouent cette stratégie, la limite peut être la difficulté ultérieure à relever le niveau des prix pour valoriser la différenciation.
- Stratégie 4 : stratégie de prix. Cette stratégie vise à proposer une offre similaire à l'offre de référence, mais à un prix sensiblement plus faible. Les leviers de cette stratégie

« classique » sont bien connus. Les entreprises essaient d'augmenter les volumes de production pour bénéficier d'économies d'échelle¹⁹ plus importantes. Cette stratégie est celle qui s'impose dans des secteurs où il est très difficile de trouver des facteurs de différenciation de l'offre, comme c'est le cas par exemple dans la fourniture de gaz ou d'électricité. Dans d'autres industries comme l'automobile, la recherche d'une taille toujours plus importante, notamment au travers des fusions et acquisitions, vise à augmenter les volumes de production sur chaque plateforme de véhicule afin de réduire les coûts unitaires. La réduction du nombre de modèles dans la gamme est un autre levier de réduction des coûts dans cette industrie, mis en œuvre par exemple par Carlos Tavares lorsqu'il a pris la direction de PSA. Cela a contribué à abaisser considérablement le point mort, passé de 2013 à 2019 de 2,6 millions de véhicules à 1,8 million. Les économies liées à une taille accrue peuvent également concerner les achats. Ainsi, par exemple, certains distributeurs créent des centrales d'achats communes pour se trouver en position plus favorable vis-à-vis des fournisseurs et utilisent ce pouvoir de négociation accru pour faire baisser les prix. C'est le cas de Carrefour allié à Provera (Cora, Match) et Système U dans une centrale d'achats commune : Envergure.

Focus 2.2. Réduire les salaires pour diminuer les coûts : pas forcément une bonne idée !

La tentation peut être forte, pour réduire rapidement les coûts, de s'attaquer aux salaires. Cela paraît être une solution de bon sens... qui peut avoir pourtant des conséquences dramatiques. Une étude académique a mesuré les effets de cette politique. En comparant une filiale de Walmart (Sam's Club) à un concurrent ayant le même positionnement, mais des salaires plus élevés (Costco), l'auteur a montré que ce dernier bénéficiait, d'une part, d'un turnover bien plus faible et, d'autre part, d'une productivité plus élevée²⁰. Deux avantages importants qui justifient finalement la générosité de l'entreprise. Un élément qui confirme la nécessité de penser aux conséquences à long terme des décisions managériales !

- Stratégie 5 : stratégie *low cost*. Les entreprises qui optent pour cette stratégie modifient considérablement la nature de l'offre par rapport à la référence du marché afin de baisser les prix : les attributs de l'offre sont moins nombreux et/ou présentent des niveaux de performance inférieurs et/ou sont accompagnés d'un nombre plus faible de services annexes. Le tableau 2.1 ci-dessous présente ces leviers :

Tableau 2.1. Les leviers des stratégies *low cost* dans trois secteurs

	Réduction du nombre d'attributs de l'offre	Réduction de la performance des attributs de l'offre	Services périphériques réduits ou moins performants ou payants	Exemples
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Gamme limitée de produits distribués 	<ul style="list-style-type: none"> • Essentiellement des marques « premier prix » et marques de distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de services périphériques (conseil, service après-vente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aldi • Lidl • Leader Price
Transport aérien	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de correspondance Vols « point à point » 	<ul style="list-style-type: none"> • Espace réduit entre les sièges • Aéroports éloignés des grandes métropoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreux services payants : restauration, choix du siège, paiement par carte de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryanair • Vueling • Transavia • EasyJet
Automobile	<ul style="list-style-type: none"> • Équipements limités 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipements déjà utilisés sur des modèles antérieurs • Modèles ne disposant pas des innovations les plus récentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de concessionnaires très dispersé 	<ul style="list-style-type: none"> • Tata • Geely • Dacia

Du point de vue de la performance, cette stratégie repose sur l'idée qu'il est possible d'avoir, par rapport à l'offre de référence, un différentiel de coût plus faible que le différentiel de prix. C'est cela qui permet par exemple à des compagnies aériennes *low cost*

d'obtenir des niveaux de performance très élevés. Par exemple, sur la période 2017-2019, le taux de marge nette moyen de Ryanair a été de 13,1 %, celui de Southwest Airlines de 12,7 % quand Air France KLM était à 0,5 %, Singapore Airlines à 2,8 % et Lufthansa à 5,3 % !

Comme les stratégies de différenciation avec surpris, cette stratégie *low cost* amène le plus souvent l'entreprise à occuper un segment de clientèle relativement étroit. Ce positionnement cible des clients qui sont prêts à accepter une offre de moindre valeur à condition que le prix soit réduit. Ainsi, les acheteurs d'un magasin alimentaire à bas prix tolèrent un moindre confort d'achat, les clients d'une banque à distance acceptent de ne pouvoir avoir de contact en face à face, les passagers d'une compagnie aérienne à bas coûts sont disposés à se rendre dans un aéroport très lointain de leur domicile.

Focus 2.3. Rien n'est jamais gratuit !

Certaines entreprises vont tellement loin dans la stratégie de réduction du prix de vente que leur offre est gratuite ! On pense bien sûr à la presse quotidienne gratuite, mais surtout à des services Internet très divers (information, jeux, météo, rencontres, photos, réseaux sociaux...).

Mais si c'est gratuit pour le client, qui paie ? Deux possibilités principales existent.

Cette stratégie du gratuit peut reposer sur des modèles dits « freemiums ». Dans ce cas, une partie du service est gratuite, mais le consommateur doit payer pour profiter de l'intégralité des services. C'est le cas de services tels que Deezer, LinkedIn, Skype ou encore Dropbox.

Il peut s'agir également d'un financement par des tiers, le plus souvent des annonceurs publicitaires. Des applications comme Instagram vivent par exemple de ces *posts* sponsorisés. On peut donc dire que – même s'ils n'en ont pas toujours conscience... – les clients payent leur service en échange des informations personnelles qu'ils laissent sur le site et qui permettent de cibler la publicité. Le modèle n'est donc gratuit qu'en apparence...

Certains sites, comme ceux des journaux et magazines, utilisent les deux possibilités. Sur le site de *L'Équipe*, seule une partie des contenus est gratuite et il abrite de nombreuses publicités ciblées.

- Stratégie 6 : stratégie de prix et de différenciation. Certaines entreprises choisissent d'adopter, de façon temporaire ou

durable, des positionnements concurrentiels combinant avantages prix et avantages différenciation. Ikea par exemple pratique des prix faibles (en particulier grâce à l'embauche d'un « salarié sans salaire » : le client²¹) en vendant des meubles design et en proposant nombre de services associés à la vente des produits (garde d'enfants, outils de conception en ligne...). Le cas de Swatch est également intéressant : l'entreprise a fait de la montre, qui était plutôt un produit d'équipement à longue durée de vie et cher, un produit de consommation vendu à un prix très inférieur, adoptant les codes de la mode avec des collections changeant régulièrement.

3. QUELQUES PRÉCAUTIONS D'ANALYSE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Quelques remarques importantes sont à formuler à propos des stratégies types :

- C'est bien la perception par le client de l'écart de valeur entre l'offre de l'entreprise et l'offre de référence qui fait la force de l'avantage concurrentiel. Cette perception peut être assez différente d'un écart plus objectif, évalué par un spécialiste du produit ou tout simplement par des mesures techniques. Il est amusant de constater que lorsque l'on aborde cette question devant un groupe d'étudiants sans expérience, ils ont le sentiment que l'on enfonce des portes ouvertes. Pourtant, lorsque cette question est traitée face à un groupe de cadres expérimentés, cela fait très souvent écho à des situations qu'ils ont vécues, dans lesquelles la dimension objective de l'offre, évaluée par des ingénieurs, a été privilégiée par

rapport aux dimensions subjectives. Par exemple, l'autonomie perçue par le conducteur d'un véhicule électrique peut être assez largement inférieure à l'autonomie objective mesurée par le constructeur. Hormis le fait qu'il peut y avoir des écarts entre les conditions des tests et la réalité d'un client, celui-ci ne recharge pas toujours son véhicule à 100 % et se met en quête d'une borne de recharge bien avant de risquer la panne...

- L'avantage concurrentiel n'est pas celui de l'entreprise dans son ensemble, mais celui de chacune de ses activités. Une entreprise diversifiée pourra être présente dans différentes cases de la matrice. Les cas d'Accor et de Volkswagen développés plus haut illustrent également cela à travers leurs différentes marques ayant des positionnements et des niveaux de prix très différents.
- La case centrale peut être considérée comme le « trou noir de la concurrence ». En effet, lorsqu'une entreprise s'éloigne de cette case en créant un avantage concurrentiel spécifique, les leviers de cet avantage seront tôt ou tard imités par les concurrents et ce qui est, un temps, une offre originale devient une nouvelle offre de référence. Ainsi, si l'offre du Club Med était extrêmement différenciée les premières années, elle s'est ensuite banalisée et l'hôtel club « tout inclus » a été adopté par de nombreux concurrents. Club Med a dû se réinventer et a finalement opté pour une stratégie de différenciation avec surprise.
- S'éloigner de l'offre de référence n'a pas que des avantages. Lorsque l'entreprise s'en écarte fortement, son niveau de risque a de fortes chances d'augmenter. Elle propose souvent dans ce cas une offre radicalement nouvelle, et bien malin

celui qui peut prévoir avec certitude l'acceptation d'une telle offre par le client ! Les ouvrages de management retiennent souvent les *success stories*, mais oublient les échecs notoires de certaines stratégies de rupture. Par ailleurs, les marchés potentiels de ces nouveaux positionnements peuvent être plus étroits.

Focus 2.4. Changer d'avantage concurrentiel : un choix bien difficile

L'avantage concurrentiel développé par une entreprise influence très fortement ses différentes politiques fonctionnelles (marketing, production, distribution, GRH...), ses orientations budgétaires et son image de marque, ce qui limite ses choix stratégiques ultérieurs. Le choix de l'avantage concurrentiel ne peut donc s'inscrire que dans le long terme. Le faire évoluer reste possible, mais cela est très long et coûte très cher. Ainsi, depuis la prise de fonction d'Henri Giscard d'Estaing, le Club Med a fait évoluer sa stratégie et a opté très clairement pour un avantage concurrentiel de différenciation. Ce changement a toutefois nécessité des investissements extrêmement lourds pour permettre une montée en gamme progressive. Campagnes de publicité, formation du personnel et, bien sûr, rénovation des hôtels. En une quinzaine d'années, l'entreprise aurait investi plus d'un milliard d'euros pour rénover 70 villages et en ouvrir une vingtaine aux nouveaux standards. L'apport du groupe chinois Fosun, qui a racheté le Club Med en 2015, a permis de consolider cette stratégie dans une perspective encore plus internationale. Sous la houlette de son nouveau directeur général, Renault a également décidé de faire évoluer son positionnement concurrentiel. « Si je devais résumer ce plan avec un slogan, ce serait : déplacer notre focus du volume vers la valeur », a déclaré Luca de Meo dans la présentation de sa nouvelle stratégie début 2021. La ligne directrice est la montée en gamme, avec une amélioration de la qualité et de la durabilité des voitures et...

une progression du prix moyen que l'entreprise veut augmenter de 7 000 € d'ici 2025. Cette stratégie signe clairement une rupture avec la direction précédente et demandera des investissements importants en recherche, production et en marketing²².

- Le secteur influence les marges de manœuvre. Selon les secteurs, la palette des avantages concurrentiels est plus ou moins large. Dans certains, comme l'énergie ou les produits chimiques de base par exemple, il n'existe que peu de facteurs de différenciation et la concurrence se joue sur les prix pour l'essentiel. Dans d'autres, comme le vêtement ou des produits alimentaires élaborés, le nombre de variables est bien plus important. Par ailleurs, selon les cas, les entreprises peuvent plus ou moins facilement défendre les avantages concurrentiels. Par exemple, le niveau des économies d'échelle possibles peut varier de façon importante d'un secteur à l'autre, rendant plus ou moins intéressante la poursuite d'un avantage concurrentiel en termes de prix.

4. S'ADAPTER OU ROMPRE AVEC L'EXISTANT ?

Dans ses cours de stratégie, un étudiant apprend en général que la démarche stratégique doit débiter par une analyse de l'environnement sectoriel qui vise notamment à déterminer les « facteurs clés de succès » auxquels l'entreprise doit s'adapter pour réussir (voir le [chapitre 1](#)). Cette approche « orthodoxe » de l'entreprise est à rapprocher d'une approche darwinienne : les

entreprises qui survivent sont celles qui s'adaptent le mieux à leur environnement et à ses changements. Étant clairement entendu que cet environnement est pour l'entreprise une donnée sur laquelle elle n'a aucune prise !

Si cette approche, qui était il y a encore quelques années la seule approche enseignée, paraît très rigoureuse et est très confortable pour l'étudiant, elle ne correspond pas toujours à la réalité observable. En d'autres termes, certaines entreprises qui ne respectent pas les règles du jeu du secteur peuvent devenir très profitables : Accor (hôtels F1), Ikea, Inditex (Zara), Ryanair ou encore Tesla sont quelques exemples d'entreprises qui ont créé de nouveaux marchés, défini de nouvelles règles du jeu, imposé de nouveaux facteurs clés de succès et les conditions de leur propre succès²³.

C'est l'observation dans les années 1980 et 1990 de comportements hétérodoxes d'entreprises qui a amené à formaliser la notion de stratégies de rupture. Ces stratégies sont davantage centrées sur la création d'une offre radicalement nouvelle que sur l'adaptation à une demande existante. Cela s'appuie sur les ressources de l'entreprise et suppose une démarche très volontaire de la part de dirigeants acceptant une prise de risque importante. Pour être performante, une entreprise ne peut se contenter d'être un bon *rule taker*, elle doit devenir *rule breaker*. L'objectif est de créer une situation dans laquelle l'entreprise qui met en œuvre cette stratégie est, au moins pour un temps, la seule à proposer une certaine offre. Elle est dans cette situation dont rêvent tous les dirigeants, situation que les économistes qualifient de monopole !

Si les stratégies de rupture peuvent prendre des formes très différentes, on peut résumer simplement la différence avec les stratégies adaptatives en disant que les stratégies de rupture visent

à faire des choses nouvelles, alors que les stratégies adaptatives visent à faire les choses mieux que les concurrents. Les stratégies de rupture créent de nouveaux *business models* en repensant totalement non seulement l'offre, mais aussi les différentes fonctions de l'entreprise et leur organisation. Ainsi, la vente de meubles en kit fait partie intégrante du succès d'Ikea, comme l'installation dans des aéroports secondaires de celui de Ryanair. Une stratégie de rupture conduit donc à créer de nouvelles combinaisons valeur-prix dans le secteur, voire une nouvelle offre de référence, difficilement comparable aux offres existantes.

Stratégie d'adaptation ou stratégie de rupture ?

Une analyse rapide des textes documentant les cas de rupture pourrait inciter les entreprises à opter dès que possible pour cette stratégie. Une grande prudence s'impose, cette stratégie étant synonyme de risques d'échec importants. Même en cas de succès, ce dernier peut être long à venir, les innovations de rupture n'étant en général adoptées au départ que par un groupe réduit de clients.

Une stratégie de rupture semble plus adaptée dans le cas d'un marché dont la croissance est faible, au sein duquel la concurrence est forte et les marges réduites. Dans ce cas, en effet, la rupture permet de relancer la croissance, d'échapper à la concurrence frontale et de restaurer les marges. À l'inverse, investir fortement dans une nouvelle offre et prendre un risque nouveau n'est en général pas à conseiller dans un secteur en croissance et à fortes marges. Par ailleurs, la stratégie de rupture doit être considérée avec prudence par une entreprise qui a une position forte sur le marché d'origine. Si une telle stratégie peut créer un nouveau potentiel de croissance, elle peut dans le même temps précipiter le déclin des produits actuellement sur le marché. C'est pourquoi ce

sont souvent des nouveaux entrants qui créent des offres de rupture, comme cela a été le cas dans l'industrie des satellites à partir du milieu des années 2000. Les entreprises leaders du secteur hésitent à se lancer dans une innovation radicale, même si elles en ont identifié le potentiel à long terme. Il y a donc un véritable dilemme pour les entreprises en place²⁴. On peut leur conseiller d'investir de façon modeste dans la nouvelle offre pour être prêtes à entrer dans le nouveau marché dès que cela s'avérera pertinent : ni trop tôt pour ne pas phagocyter son offre actuelle, ni trop tard pour ne pas laisser le champ libre aux nouveaux concurrents.

CHAPITRE 3 POURQUOI ET COMMENT DÉVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITÉS ?

Piano, rugby, athlétisme, scoutisme...

Tous les parents ont, à un moment ou à un autre, été confrontés à la question de savoir combien d'activités et quelles activités dites « extrascolaires » ils devaient recommander à leurs enfants de pratiquer. Une seule activité ? On est certain alors que l'enfant y consacra toute son énergie et qu'il progressera rapidement. Oui, mais si, dans quelques mois, cette activité ne lui plaît plus ? Il devra recommencer à zéro avec une nouvelle activité. Alors ? Deux activités ? Davantage encore ? Oui, mais alors l'enfant n'aura-t-il pas des semaines trop chargées ? Ne va-t-il pas négliger le travail scolaire ? Et si l'on opte pour deux activités, doivent-elles être dans le même domaine (sportif, artistique) ou bien dans des domaines différents ? Dans le premier cas, les efforts consentis dans une activité peuvent renforcer l'autre, mais la deuxième option permet de contribuer à l'équilibre de l'enfant.

Que décider ?

Cette question de la diversité des actions ne se limite pas à ce premier âge de la vie : l'étudiant s'interrogera sur la diversité des options auxquelles il s'inscrira, l'épargnant se demandera jusqu'à quel point il doit introduire de la diversité dans son portefeuille de placements, et le joli cœur sur le nombre de fers qu'il maintiendra au feu !

De nombreux sportifs se posent également des questions de même nature. Il n'est pas rare que des joueurs de rugby se demandent à un moment donné de leur carrière s'ils doivent être polyvalents et être capables d'occuper plusieurs postes (demi de mêlée et demi d'ouverture, ailier et arrière) ou au contraire se spécialiser. Que vaut-il mieux faire pour être sélectionné dans l'équipe nationale ? Se spécialiser pour être incontournable à son poste ou être polyvalent pour offrir davantage de choix au sélectionneur et ainsi réduire pour l'équipe les risques consécutifs à la blessure d'un joueur ?

Les skieurs professionnels savent que le gain du classement général de la Coupe du monde de ski passe par la maîtrise d'au moins deux disciplines²⁵. C'est ce qu'ont fait les deux « légendes » du ski qu'ont été Ingemar Stenmark dans les années 1970 et plus récemment Marcel Hirscher. Bode Miller, Lindsey Vonn ou Mikaela Shiffrin ont même remporté des courses dans les cinq disciplines majeures du ski. D'autres skieurs font au contraire le choix de se spécialiser et concentrent tous leurs efforts pour remporter l'une des disciplines. Cela a été le cas du skieur autrichien Franz Klammer dans les années 1970. Considéré comme le plus grand descendeur de tous les temps, il n'a pratiquement jamais couru dans d'autres disciplines.

Trouver la bonne réponse à cette question « spécialisation ou diversité ? » n'est pas si simple, car elle dépend de facteurs liés à

l'individu (ses qualités, ses ambitions, sa capacité d'engagement, son aversion au risque, etc.), mais également de facteurs qui lui sont étrangers (comment est valorisée la diversité dans la situation de décision).

La sagesse populaire ne nous aide pas vraiment à trouver une réponse universelle à cette question. Elle nous invite, d'une part, à diversifier nos activités pour limiter le risque global. Selon ce dicton bien connu « Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier », il s'agit de développer plusieurs activités dont les sources de risques sont différentes. Un vieux proverbe chinois confirme que : « Un lapin rusé aura trois ouvertures à sa tanière. » Mais cette même sagesse traditionnelle conduit, d'autre part, à se méfier d'une trop grande dispersion : « Qui trop embrasse mal étreint », « Qui partout sème ne récolte nulle part », « Il ne faut pas courir plusieurs lièvres à la fois »... En d'autres termes, celui qui tente d'être sur plusieurs fronts risque de manquer de ressources sur chacun d'entre eux pour y être pleinement efficace.

Focus 3.1. Cultivateur contre fourrageur : la grande escroquerie de la spécialisation²⁶ !

Il y a environ 10 000 ans s'est produite dans de nombreuses régions du globe une révolution agricole d'une ampleur immense. La plupart des humains changent de mode de vie. De fourrageurs (chasseurs-cueilleurs), qui mangent ce qu'ils peuvent trouver au cours de leurs déplacements, ils deviennent cultivateurs et se sédentarisent. Cette évolution a permis aux paysans d'un territoire de disposer d'une nourriture plus abondante, avec pour conséquence une augmentation de la taille des populations. Elle s'est également traduite par une vie villageoise apportant davantage de sécurité physique. Ces éléments ont conduit de nombreux scientifiques à analyser cette période comme un très grand progrès pour l'homme.

Dans sa remarquable *Brève histoire de l'humanité*²⁷, Yuval Noah Harari apporte une lecture tout autre de cette période. Il indique notamment que cette évolution s'est traduite par une forte réduction de la variété des aliments à la disposition des individus. Le fourrageur se nourrissait de fruits, de gibier, de champignons et de diverses autres plantes et animaux sauvages. Après la révolution agricole, le cultivateur adopte une alimentation qui se trouve souvent limitée à une culture (blé, pomme de terre ou riz). Entre autres conséquences négatives de cette évolution (temps de travail plus important pour cultiver les céréales, maladies liées à la vie dans des villages surpeuplés), Harari met en évidence deux risques majeurs directement liés à l'évolution de l'alimentation. Le premier provient du fait que

l'alimentation est beaucoup moins variée et pauvre en minéraux et vitamines, ce qui va se traduire par une réduction très rapide de l'espérance de vie. La deuxième porte sur la récolte elle-même : si celle-ci est touchée par un fléau (maladie, pillage, insectes), le village n'a pas de solution de remplacement et la catastrophe est immense. Le risque est donc beaucoup plus fort que celui supporté par les familles de chasseurs-cueilleurs qui pouvaient compter sur plusieurs types de ressources alimentaires et subissaient donc beaucoup moins la diminution temporaire de l'une d'entre elles.

Ainsi, pour Yuval Noah Harari, le passage d'un mode de vie de chasseur-cueilleur à celui de cultivateur a été une « erreur de calcul », les gens ayant été « incapables de mesurer toutes les conséquences de leurs décisions ». En tout cas, ils ne mesuraient pas les avantages de la diversification par rapport à la spécialisation !

Alors, comment trancher ? Un ou plusieurs paniers ? Un ou plusieurs lièvres ? Un ou plusieurs projets ? Chaque option a des avantages et des inconvénients : à la diversité, la réduction du risque et à la spécialisation, la concentration des efforts sur un objectif unique. Serait-il possible de répartir ses risques en évitant les écueils de la dispersion des efforts ? L'embarras des managers est tout aussi grand que celui de la sagesse populaire sur cette question.

1. LA DIVERSIFICATION : QUELLES QUESTIONS POUR L'ENTREPRISE ?

Quelle que soit sa taille, toute entreprise se trouve tôt ou tard concernée par cette question de la diversification. Tout hôtelier indépendant se posera à un moment donné la question de la création d'une activité de restauration. De même, le boulanger s'interrogera sur l'opportunité de développer une activité de pâtissier, le tapissier sur celle de se lancer dans la décoration...

Les entreprises de taille plus importante sont aussi contraintes de réaliser des arbitrages entre les différents axes possibles de diversification. Une entreprise de conseil en ressources humaines pourra étudier l'opportunité de proposer du conseil en stratégie, un fabricant d'ordinateurs, celle d'une activité de services, une entreprise du BTP, celle du rachat d'un groupe de presse...

Le groupe Bonduelle transforme et conserve une gamme très large de légumes (500 variétés) en utilisant plusieurs technologies (appertisé, surgelés et frais), et les commercialise dans une centaine de pays, à travers deux grands circuits (magasins de détail et restauration hors foyer). L'entreprise a donc privilégié une spécialisation dans le domaine du légume, mais une diversification technologique et une large diversification géographique. Le choix stratégique est clair ! De plus, Bonduelle a toujours écarté l'idée de se développer dans le domaine des produits élaborés de type plats cuisinés. Pourtant, cet axe pouvait être pertinent et d'autres entreprises comme son concurrent d'Aucy se sont développées sur ce segment du secteur : « Choisir, c'est renoncer ! »

Les questions que doivent se poser les entreprises sont de plusieurs ordres : quelle(s) voie(s) de diversification emprunter ? Quelle contribution aux objectifs fixe-t-on pour chaque activité ? Quel degré de diversification ? Quelles ressources affecter à chacune des activités (en particulier au niveau financier) ?

2. QUELLES VOIES POSSIBLES POUR LA DIVERSIFICATION ?

Se diversifier, c'est développer de nouvelles activités nécessitant la mise en œuvre de nouvelles compétences et/ou des moyens de production différents. En d'autres termes, s'implanter dans de nouveaux domaines d'activité stratégiques (voir le [chapitre 1](#) pour une définition de cette notion).

Par rapport aux activités actuelles, ces activités peuvent être nouvelles soit en termes d'offre – produit/service, technologie –, soit en termes de marché visé – clientèle, zone géographique²⁸.

Le tableau 3.1 ci-dessous présente quelques exemples d'entreprises ayant opté pour ces différents types de diversification.

Tableau 3.1. Les axes de diversification : quelques exemples

	Axes de diversification			
	Nouveau produit/service	Nouvelle technologie	Nouvelle clientèle	Nouvelle zone géographique
Activité d'origine	Hôtel 3 *	Légumes en conserve appertisée	Vente de matériel de plongée à des particuliers	Fabrication de voitures pour les pays développés
Activité de diversification	Hôtel <i>low cost</i>	Légumes surgelés	Vente à des professionnels et clubs de plongée	Fabrication de voitures pour les pays émergents
Exemples d'entreprises	Accor : de Novotel à F1	Bonduelle	Scubapro	Rachat de Dacia par Renault

Bien sûr, une entreprise peut se développer sur plusieurs axes en même temps. Accor a par exemple développé de nouvelles gammes d'hôtels tout en élargissant son empreinte internationale.

Le tableau suivant permet de visualiser les grandes options possibles en fonction de la direction choisie et du degré d'éloignement entre l'activité actuelle et l'activité de diversification.

Tableau 3.2. Les voies de la croissance par diversification

		Offres/Technologies de l'entreprise	
		Actuelles	Nouvelles
Marchés de l'entreprise	Actuels	Spécialisation	Diversification reliée par les marchés
	Nouveaux	Diversification reliée par l'offre/la technologie	Diversification non reliée

Source : adapté d'Ansoff, 1965²⁹

Ce schéma très classique se révèle toujours très utile pour analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise et ses voies de développement possibles.

Comment analyser ces 4 stratégies types ?

L'objectif de la diversification peut être de vendre de nouveaux produits à la clientèle actuelle de l'entreprise. C'est une diversification reliée par les marchés.

C'est le principe classique des grandes surfaces diversifiées qui ont construit leur succès sur le principe connu sous les noms de « *one stop shopping* » ou « tout sous un même toit ». Cette même

stratégie est mise en œuvre par les banques qui proposent de l'assurance à leurs clients, par les entreprises de conseil qui font de la formation ou encore par les fournisseurs d'électricité qui vendent du gaz en suivant la logique « *one face to the customer* ». Dans un tout autre domaine, la pratique de la plongée sous-marine nécessite l'utilisation de divers matériels : bouteilles, masques, palmes, ordinateurs de plongée, détendeurs, manomètres, gilets stabilisateurs, etc. Même s'il y a très peu de synergies technologiques entre ces différents équipements, plusieurs fabricants comme Mares, Scubapro ou Beuchat disposent d'une gamme étendue de produits afin d'élargir leur marché potentiel en capitalisant sur leur image et leur réseau de distribution. La mise en commun de la marque est bien souvent la clé de cette stratégie. Hermès est par exemple extrêmement diversifié dans des produits très différents, mais tous dans l'univers du luxe (maroquinerie, prêt-à-porter, parfumerie...) autour d'une marque qui a une image extrêmement positive. Tous les nouveaux investissements de communication autour de la marque profitent à tous les produits. Dans certains cas, l'objectif de cette stratégie peut être de renforcer l'activité de base. C'est par exemple le cas de l'offre de crédit proposée par les constructeurs automobiles. Un des objectifs est clairement de faciliter la vente de voitures.

Focus 3.2. Développer un nouveau produit ne signifie pas se diversifier

Il est essentiel de noter que développer une nouvelle activité ne constitue une réelle diversification stratégique que dans le cas où ce développement nécessite la mise en œuvre de nouvelles compétences et de nouveaux investissements. Ainsi, la mise sur le marché d'une nouvelle recette par une entreprise du secteur de la conserve alimentaire ne sera pas considérée comme une opération de diversification. Les distributeurs et les consommateurs sont les mêmes et les outils de production comme les savoir-faire peuvent être mis en commun. En revanche, une entreprise fabriquant des produits utilisant la technologie classique de la conserve appertisée qui met en œuvre une nouvelle gamme utilisant la technologie du surgelé devra acquérir de nouveaux actifs de production à tous les stades de la fabrication et de la logistique ainsi que des compétences nouvelles, dans la conception des produits et leur mise en œuvre industrielle. Il s'agit bien dans ce cas d'une diversification : l'entreprise développe un nouveau domaine d'activité stratégique.

Il est également possible de vendre son offre initiale à de nouveaux groupes de clients. Dans ce cas, la diversification est reliée par l'offre. C'est le cas de toutes les entreprises qui optent pour une stratégie internationale (voir le [chapitre 5](#) pour une analyse détaillée de cette stratégie). Celles qui vendent une offre identique à des professionnels et à des particuliers suivent également cette

stratégie : certains hôtels ciblent plutôt le marché des entreprises en semaine et celui des familles en week-end. Apple vend également ses ordinateurs à des particuliers et des professionnels. Tollens en fait de même pour ses peintures et la Macif pour ses assurances. Un autre cas de diversification de cette nature est celui de Poma. Cette entreprise s'est développée dans la fabrication de remontées mécaniques pour les stations de ski avant de développer de nouvelles applications comme les téléphériques urbains.

La diversification reliée par la technologie. Pour certaines entreprises, le pivot de la diversification peut être la technologie. Une technologie commune peut être utilisée pour plusieurs produits différents et pour plusieurs marchés. Ainsi, la PME Végéplast a mis au point et fabrique, à partir de céréales, une matière première qui peut remplacer les plastiques traditionnels. Cette technologie permet de fabriquer des produits très différents destinés à des marchés également différents : barquettes alimentaires, couverts, capsules de café, emballages alimentaires divers. Dans un autre domaine, l'entreprise allemande Delo est un des leaders des colles industrielles et utilise son savoir-faire dans des domaines très différents tels que l'automobile, l'aviation ou l'électronique.

Dernière possibilité : développer de nouveaux produits pour de nouveaux clients. Il s'agit d'une diversification non reliée³⁰. À la différence des deux premières stratégies, celle-ci vise davantage à réduire le risque qu'à améliorer la rentabilité. Si cette stratégie est encore celle de nombreux groupes de pays émergents, elle est aujourd'hui très peu prisée des grandes entreprises occidentales. D'une part, les actionnaires préfèrent le plus souvent investir dans des entreprises plus spécialisées (voir le [focus 3.5](#)). D'autre part, de nombreuses entreprises privilégient l'internationalisation, souvent

une nécessité pour réussir, par rapport à la diversification dont les synergies sont incertaines.

Mais se diversifier n'est pas une nécessité ! La spécialisation est un vrai choix stratégique qui permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle dans son activité de base. Cette stratégie peut être également la plus recommandable dès lors que la croissance du secteur est forte et la concurrence faible.

Il est donc important de se demander quels sont les bénéfices potentiels de toute diversification... et les risques associés.

3. QUELS SONT LES OBJECTIFS POSSIBLES D'UNE DIVERSIFICATION ?

Trois objectifs principaux peuvent être poursuivis à travers la diversification des activités de l'entreprise : croissance accélérée, rentabilité accrue et risque atténué.

Accélération de la croissance. Tout d'abord, la diversification contribue aux objectifs de croissance de l'entreprise. Lorsque la croissance du marché initial de l'entreprise ralentit, une nouvelle activité peut prendre le relais. Ainsi, les entreprises de la conserve alimentaire traditionnelle (en boîtes appertisées) ont relancé leur croissance grâce aux produits surgelés ou réfrigérés. De la même façon, les fabricants de matériel de ski, au départ spécialisés (dans le ski lui-même, la chaussure ou la fixation), ont commencé à se diversifier pour faire face à l'arrivée à maturité du secteur. Ainsi, Salomon, spécialisé au départ dans la fixation de ski, s'est diversifié à la fin des années 1970 dans les chaussures de ski, puis en 1990 dans la fabrication de skis.

Meilleure rentabilité. Ensuite, la diversification permet d'augmenter la rentabilité économique de l'entreprise. Celle-ci peut

en effet développer une activité plus rentable que son activité actuelle ou/et jouer sur les synergies entre son activité actuelle et la nouvelle activité développée par la diversification.

Qu'est-ce qu'une synergie ?

Ce terme étant souvent utilisé dans une acception trop globale, il est important d'en préciser le sens. Il y a synergie entre deux activités A et B s'il y a renforcement mutuel entre ces activités. Ce renforcement permet à l'entreprise qui possède les deux activités A et B d'atteindre un niveau de performance supérieur à la performance cumulée d'une entreprise possédant l'activité A et de celle d'une entreprise possédant l'activité B.

Comment fonctionne ce renforcement mutuel ?

Il consiste à mettre en commun, dans le cadre d'une diversification reliée, des produits, des technologies, des clients ou encore des actifs (voir le [focus 3.3](#)). Cette mise en commun réduit les coûts sans augmentation des volumes de production dans chacun des marchés de l'entreprise. Bien entendu, certaines entreprises peuvent jouer conjointement sur plusieurs sources de synergies. Ainsi, les banques utilisent le même réseau de distribution et le même personnel pour vendre des produits différents (par exemple, produits d'épargne, crédits et assurances) aux mêmes clients.

Focus 3.3. Comment les synergies améliorent-elles les performances ?

Si l'on veut bien comprendre les liens entre synergies et performance, il faut faire un détour par l'avantage concurrentiel (voir le [chapitre 2](#)). Une entreprise qui active des synergies entre les différentes activités de son portefeuille peut soit baisser ses coûts sans diminuer son niveau de différenciation par rapport à ses concurrents, soit améliorer son niveau de différenciation sans augmenter ses coûts.

Prenons l'exemple de synergies marketing.

Lorsqu'une entreprise développe une nouvelle activité et que les deux activités s'appuient sur des ressources communes (par exemple une marque), elle peut, si elle considère que son image est déjà très bonne, décider de maintenir inchangé le montant de ses investissements publicitaires. Dès lors, le ratio dépenses publicitaires/chiffre d'affaires baisse (les dépenses sont stables et le chiffre d'affaires augmente), ce qui a un effet positif sur la marge. La différenciation se maintient, pour un coût relatif plus faible.

Les dirigeants peuvent, à l'inverse, considérer qu'un effort supplémentaire en publicité serait bénéfique. Dans ce cas, ils peuvent décider de maintenir l'effort publicitaire en pourcentage du chiffre d'affaires. La diversification entraînant mécaniquement une augmentation de ce chiffre d'affaires, l'effort publicitaire en volume augmente, entraînant une augmentation de la différenciation. Mais le coût de cette différenciation, en pourcentage des ventes, lui, reste

constant. La différenciation augmente, sans coût supplémentaire.

Un risque atténué. Un objectif fréquent de la diversification est la réduction du risque. Les entreprises peuvent pour cela développer une activité moins risquée et/ou miser sur une activité dont les risques ont des origines différentes de ceux de l'activité d'origine. En se diversifiant dans la gestion des parcs de loisirs (parc Astérix, Futuroscope), la Compagnie des Alpes, acteur majeur de la gestion des stations de ski (Val-d'Isère, Serre Chevalier), vise, tout en jouant sur des synergies en termes de compétences, à réduire le risque global. En effet, les parcs de loisirs ne subissent pas les mêmes risques que les stations de ski et sont moins soumis au risque climatique. Les conglomérats ont clairement comme objectif de s'établir dans des domaines subissant des risques différents. C'est le cas du groupe Bouygues présent dans la construction, la téléphonie et les médias. Le conglomérat indien Tata emploie plus de 700 000 salariés dans des domaines aussi divers que la construction automobile, la chimie, la métallurgie, l'hôtellerie, les services financiers...

En poursuivant cet objectif de réduction du risque de long terme, les entreprises ne doivent toutefois pas oublier que la diversification peut augmenter le risque à court terme. Découvrir un nouveau métier, de nouveaux clients, de nouvelles zones d'implantation peut en effet générer des difficultés nouvelles qu'il faut surmonter avant de bénéficier des effets positifs de la diversification.

Focus 3.4. Trois questions pour choisir sa diversification

Lorsqu'elle envisage de se diversifier dans un nouveau secteur, une entreprise devrait, selon Michael Porter, se poser trois questions³¹.

Question 1 : Est-ce que le secteur vers lequel nous envisageons de nous diversifier est attractif ? Ou peut le devenir ? Il est important pour déterminer cette attractivité de bien analyser la structure actuelle du secteur et ses tendances (voir le [chapitre 8](#)). Une analyse rapide de la performance passée de quelques entreprises et des taux de croissance de la demande est largement insuffisante pour prendre ces décisions d'investissements souvent difficilement réversibles.

Question 2 : Quel est le coût d'entrée dans ce nouveau secteur ? Est-ce que les gains futurs permettront de les compenser ? Le problème est que si le secteur cible est attractif, les barrières à l'entrée qui le protègent ont toutes les chances d'être élevées. Si l'entreprise pénètre le secteur en créant l'activité à partir de zéro, ce coût d'entrée risque d'être rédhibitoire. Si elle rachète une entreprise du secteur, elle risque de la payer trop cher par rapport à la valeur qu'elle pourra en tirer. Comme le souligne Porter, les entreprises oublient souvent, dans l'enthousiasme du projet, que plus un secteur est attractif, plus l'intégrer coûte cher. Répondre à la troisième question est donc la clé !

Question 3 : Les deux activités vont-elles se renforcer mutuellement ? En d'autres termes, existe-t-il de telles

synergies que le surcroît de valeur créé pourra compenser le coût d'entrée ? Il faudra se demander ce que la nouvelle activité pourra apporter à l'activité actuelle et, inversement, comment l'activité historique de l'entreprise pourra stimuler la performance de cette activité de diversification.

4. SE DIVERSIFIER : TOUJOURS UNE BONNE STRATÉGIE ?

Si les éléments précédents font de la diversification une stratégie très tentante, elle expose l'entreprise à trois types de difficultés que les décideurs ne doivent pas occulter.

Tout d'abord, investir dans la diversification peut priver l'entreprise de ressources nécessaires pour renforcer ses avantages concurrentiels dans son activité de base. Les ressources peuvent en particulier manquer pour développer cette activité à l'international à un moment où ce développement devient essentiel dans le jeu concurrentiel.

Ensuite, la volonté de diversification peut amener l'entreprise dans des domaines de plus en plus éloignés de son domaine de base, avec tous les problèmes de compétences techniques et managériales que cela peut poser. Plus l'éloignement est important, plus les risques d'entrée dans les nouveaux domaines sont élevés et moins les synergies sont importantes.

Enfin, la gestion d'un portefeuille d'activités de plus en plus diversifié peut générer des coûts de coordination élevés dont les montants peuvent être supérieurs aux synergies générées.

Au bout du compte, quel impact de la diversification sur la performance ?

La diversification comptant des intérêts évidents, mais n'étant pas sans poser de problèmes, cette question est tout à fait légitime. De très nombreuses études universitaires ont été conduites sur le sujet et un consensus semble se dégager : la relation entre diversification et performance économique se présente sous la forme d'un U inversé. Qu'est-ce que cela signifie ? Lorsque l'entreprise commence à se diversifier – dans un nombre relativement limité de domaines qui restent assez proches de son activité de base –, sa performance s'améliore, principalement sous l'effet des synergies entre activités. La performance atteint ensuite un seuil au-delà duquel elle décroît. Schématiquement, ce seuil est atteint lorsque la somme des inconvénients de la diversification devient supérieure à celle des inconvénients. La complexité devient plus forte et les synergies plus faibles.

La conclusion est évidente : se diversifier est bénéfique pour la performance... jusqu'à un certain point. Il est impossible de déterminer un seuil valable pour toutes les entreprises. Il dépend du secteur et du portefeuille d'activités. Il dépend également de la capacité des dirigeants à gérer cette diversification, capacité très variable d'une entreprise à une autre.

5. COMMENT AFFECTER LES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE À CHAQUE ACTIVITÉ ?

Traiter la question stratégique de la diversification ne se limite pas à ajouter ou soustraire des activités au périmètre de l'entreprise. Il est également du ressort du management de prendre des décisions concernant l'affectation différenciée des ressources à chacune des activités. Les divisions de l'entreprise vont toutes soumettre régulièrement à la direction générale des projets

nouveaux. Qui pour lancer un programme de R&D, qui pour racheter un concurrent, qui encore pour lancer une campagne de publicité de grande ampleur au niveau mondial. Le problème qui se pose presque systématiquement est que l'entreprise n'a pas les ressources financières pour financer tous les investissements ou les charges associés à ces projets.

Quelles sont les activités prioritaires ? Il faut choisir !

C'est une question très difficile, car les projets peuvent tous être intrinsèquement pertinents. C'est à la direction générale que revient cette décision qui nécessite d'avoir une vue globale et à long terme de l'entreprise et de son environnement. Les cabinets de conseil en stratégie ont très tôt développé des outils d'aide à la décision³². Ces outils s'appuient tous sur la même logique : l'intérêt relatif de chaque activité de l'entreprise doit être évalué sur la base de deux dimensions : l'attrait intrinsèque du secteur correspondant à cette activité, d'une part, et la position concurrentielle de l'entreprise dans ce secteur, d'autre part.

Lorsqu'une activité est située sur un secteur dont l'attractivité est faible et que la position concurrentielle de l'entreprise y est également faible, cette activité ne présente que très peu d'intérêt (le Boston Consulting Group qualifie de façon explicite ces activités de « poids morts »). La recommandation est assez évidente, l'entreprise doit cesser d'investir dans cette activité et s'en retirer dès qu'elle en a l'opportunité.

Dans le cas où l'attractivité est faible, mais la position de l'entreprise forte, l'entreprise n'a pas intérêt à investir massivement, sans pour autant sortir du secteur. Elle doit plutôt dans cette situation rentabiliser les investissements passés.

Si l'attractivité du secteur est forte et la position de l'entreprise faible, celle-ci doit faire un choix précis. Première possibilité : elle investit massivement dans cette activité pour tirer parti au maximum des opportunités offertes par le secteur en améliorant sa position concurrentielle. Deuxième option : elle abandonne la partie et cesse cette activité.

Dernier cas de figure : forte attractivité de l'environnement sectoriel et forte position concurrentielle. Dans ce cas, il est important de continuer à investir pour maintenir sa position concurrentielle et maintenir sa position concurrentielle et la performance économique.

Le tableau suivant permet de synthétiser les recommandations associées à chacun des quatre cas de figure.

Tableau 3.3. Matrice de portefeuille

		Attractivité relative de l'activité	
		Faible	Forte
Position concurrentielle	Forte	Peu d'investissement. Rentabilisation	Investissement de maintien
	Faible	Désinvestissement	Désinvestissement ou investissement prioritaire

Ces grilles d'aide à la décision ne sont pas exemptes de critiques, notamment sur les critères de mesure de l'attractivité et de la position concurrentielle. Elles n'en constituent pas moins une bonne base de réflexion pour les entreprises qui doivent hiérarchiser les activités en vue d'investissements futurs³³.

Focus 3.5. Les actionnaires et la diversification

Lorsqu'ils envisagent de diversifier le risque de leur placement, les actionnaires disposent d'un large éventail de choix qui va de l'investissement dans une entreprise unique très diversifiée jusqu'à l'investissement dans de nombreuses entreprises, chacune d'entre elles étant peu diversifiée. Les entreprises familiales font plutôt le choix de la diversification des activités de l'entreprise pour sécuriser le patrimoine. Au contraire, les actionnaires qui investissent à travers les marchés financiers préfèrent investir dans un grand nombre d'entreprises peu diversifiées. Ils considèrent en effet qu'il est plus efficient de réduire le risque de cette façon. Ils détestent donc les conglomérats ! Ils peuvent toutefois valoriser une diversification liée dans la mesure où le management est capable de démontrer que les synergies sont élevées. Cette préférence a conduit de nombreuses entreprises diversifiées à se recentrer sur un nombre très limité d'activités. La crise de la Covid-19 ayant touché très durement certains secteurs, il est toutefois légitime de poser à nouveau la question du niveau pertinent de diversification³⁴.

CHAPITRE 4

FAIRE OU ACHETER ?

La problématique du « faire ou acheter » recouvre de nombreuses questions que chacun se pose en de nombreuses circonstances. On peut passer une partie de ses week-ends à faire le ménage ou à entretenir son jardin, ou au contraire faire appel à un prestataire externe. De même, on peut consacrer du temps à aider son enfant à faire ses devoirs de classe ou utiliser les services d'une entreprise spécialisée. On peut organiser son mariage ou prendre une agence qui s'occupera de tout. Pour certaines activités de notre quotidien, l'éventail des choix possibles est important. Ainsi, on peut préparer ses repas de A à Z, acheter des plats artisanaux chez un traiteur, acheter en supermarché des plats cuisinés industriels ou encore aller au restaurant.

Sans que l'on s'en rende forcément compte, nous prenons en compte de nombreux paramètres pour prendre ces décisions : quelles sont mes capacités ? Quels sont mes goûts ? Quelle est ma situation financière ? De combien de temps est-ce que je dispose pour chaque activité ? Voici quelques-unes des questions que chacun se pose, de façon plus ou moins structurée, plus ou moins systématique, avant de décider. Chaque choix n'est pas isolé : si je tiens absolument à faire appel à un prestataire externe pour

superviser les devoirs de mon enfant, je vais peut-être devoir limiter mes sorties au restaurant, budget oblige ! De plus, on pourra arriver à la même décision pour différentes raisons : je peux faire appel aux services d'un professeur particulier pour aider mes enfants en mathématiques parce que cette discipline n'est pas mon fort, parce que je n'ai pas le temps du fait de mes différentes obligations ou parce que je n'en ai pas envie...

L'observation montre que la tendance pour les ménages des pays développés est à un appel au marché de plus en plus important : on fait moins, on achète davantage ! Dans son remarquable ouvrage consacré à l'analyse de l'évolution du capitalisme³⁵, Jeremy Rifkin rappelle qu'à la fin du XIX^e siècle, un grand nombre de ménages produisaient encore vêtements et nourriture : vers 1890, plus de la moitié des familles américaines fabriquaient leur propre pain, les vêtements des femmes et des enfants étaient cousus à la maison. Au cours des deux derniers siècles, de nombreux produits qui étaient traditionnellement fabriqués à domicile ou faisaient l'objet d'un troc local sont passés à la sphère marchande. Plus récemment, le recours des ménages à des prestataires externes s'est étendu à de nombreux services, nourrissant la croissance de ces secteurs d'activité. Les raisons de ces tendances sont bien connues : élévation du niveau de vie, évolution des modes de vie et féminisation du travail.

Les pouvoirs publics se posent régulièrement la question de savoir ce qui doit être géré directement et ce qui doit être confié à des entreprises externes, sous contrôle de l'administration. Doit-on gérer en direct la fourniture de l'eau, les parkings, les transports en commun ou encore les équipements sportifs ? Si l'on délègue, quel type de contrat met-on en place pour garantir la qualité du service à moindre coût ? Ces questions sont très complexes et les réponses

varient très fortement entre les pays, les régions, les villes et peuvent évoluer dans le temps, preuve que la solution optimale est tout sauf facile à trouver !

Les dirigeants militaires ont également, à différentes époques, fait des arbitrages entre le développement d'une force armée régulière, la conscription ou l'utilisation de mercenaires. Ces mercenaires venaient compléter ponctuellement les effectifs des armées permanentes lorsque ceux-ci étaient en nombre trop réduit. Plus récemment sont apparues des sociétés militaires privées qui se proposent de gérer pour le compte des armées des fonctions telles que la logistique, la sécurité, voire même le renseignement. De multiples critères politiques, diplomatiques et économiques sont pris en compte par les États pour décider de l'importance et de la nature du recours à ces entreprises.

Comme les individus, les organisations publiques ou militaires, les entreprises n'échappent pas à cette complexe question du faire ou acheter.

1. FAIRE OU ACHETER ? UNE QUESTION POUR TOUTE ENTREPRISE !

Pour chacun des produits ou services dont elle a besoin pour fonctionner, l'entreprise se demande si elle a intérêt à les produire elle-même ou à les acheter. Cette décision stratégique fait référence au niveau d'intégration. Une entreprise fortement intégrée produit plus en interne qu'elle n'achète sur le marché. À l'inverse, une entreprise peu intégrée achète une large proportion des produits et services sur le marché et produit peu en interne. On dira qu'elle a un fort niveau d'externalisation. L'intégration doit être considérée en tant

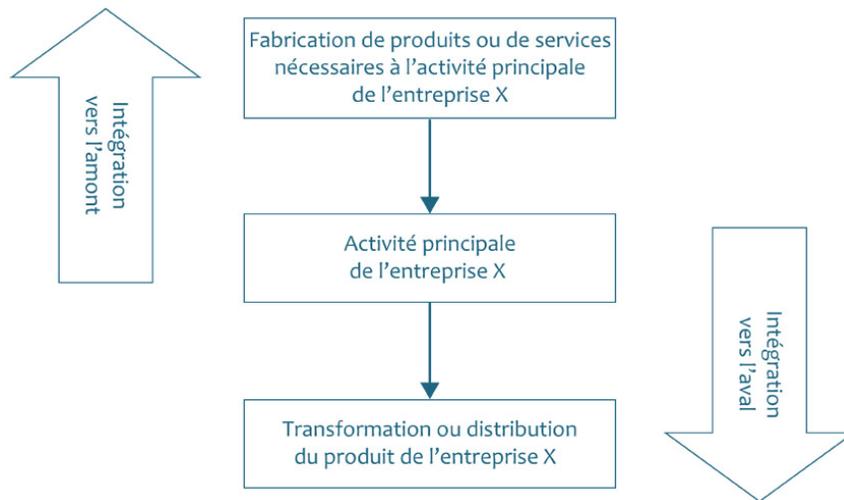
qu'élément clé de la stratégie d'une entreprise à un instant t , mais aussi comme un mouvement.

La question de l'intégration peut concerner l'activité centrale de l'entreprise. Pour dispenser des enseignements, un établissement peut faire appel à des professeurs ayant des contrats de long terme, mais également des vacataires externes qui interviennent de façon plus ponctuelle. On s'intéresse toutefois le plus souvent à la question de l'intégration pour des biens ou services dont la production se situe en amont ou en aval de l'activité principale de l'entreprise. À partir de cette activité principale, l'entreprise peut se mettre à fabriquer en interne des éléments (matières premières, composants, services) habituellement achetés à des fournisseurs (matières premières, composants, services) : il s'agit d'une intégration vers l'amont. L'entreprise peut également développer l'activité de ses clients, qu'ils soient transformateurs de ses produits actuels ou bien distributeurs. On parlera alors d'une intégration vers l'aval.

Lorsque Netflix, à l'origine uniquement diffuseur, se met à produire des contenus (séries, films, documentaires...), il s'agit d'une intégration amont. Disney a fait le chemin inverse en lançant Disney+, une plateforme de vidéos à la demande : c'est une intégration aval.

La figure 4.1 ci-dessous illustre simplement cette définition.

Figure 4.1. L'intégration verticale amont et aval



Focus 4.1. Ne pas confondre intégration et diversification

On utilise parfois le terme de « diversification verticale » pour évoquer cette manœuvre stratégique d'intégration. Cela reflète une certaine réalité, car l'intégration peut nécessiter l'entrée dans de nouveaux domaines d'activité. Par exemple, pour une entreprise industrielle, s'intégrer dans la distribution constitue un changement très important qui requiert l'acquisition de compétences totalement nouvelles et l'expose à des concurrents différents. Toutefois, utiliser ce terme peut prêter à confusion, car les deux manœuvres stratégiques n'ont pas la même logique. Se diversifier vise, le plus souvent, à développer de nouvelles activités en utilisant des synergies entre ces activités. De son côté, l'intégration a pour ambition de mieux maîtriser la chaîne de fabrication d'un produit.

2. CERTAINS S'INTÈGRENT... D'AUTRES FONT LE CHEMIN INVERSE

Luxottica (récemment fusionné avec Essilor pour donner naissance au groupe EssilorLuxottica) a bâti sa croissance autour de l'intégration verticale. Lorsque Leonardo Del Vecchio a créé l'entreprise en 1961, c'est un petit sous-traitant de l'industrie de l'optique. Il va progressivement intégrer toutes les compétences pour fabriquer l'intégralité d'une monture de lunettes dès le début des années 1970 et devenir ensuite le leader mondial du secteur. Son intégration ne s'arrête pas là, puisque Luxottica a décidé de ne pas se limiter à une fabrication en sous-traitance et a racheté de célèbres marques comme Ray-Ban ou Oakley. L'intégration s'est également faite dans la production de verres solaires et vers la distribution. Cette étape a été mise en œuvre par le rachat de chaînes d'optique comme LensCrafters, Sunglass Hut ou encore Pearle Vision.

Dans le secteur aéronautique, les grands constructeurs ont à l'inverse diminué le niveau d'intégration au fil du temps. Aujourd'hui, Airbus et Boeing conçoivent les avions et sous-traitent une grande partie des sous-ensembles qu'ils assemblent. Ils assurent ensuite la commercialisation, la formation et l'assistance technique. Si des différences existent entre ces entreprises³⁶, elles ont comme point commun d'assurer des fonctions d'architecte-intégrateur. C'est une fonction essentielle, car la maîtrise des interactions entre les différents systèmes composant l'avion est une des clés du succès.

Ces deux exemples illustrent des différences de comportements très forts entre les entreprises et des tendances qui peuvent être opposées. Il est donc nécessaire de se pencher sur les raisons qui

peuvent pousser une entreprise à intégrer la chaîne de valeur ou, à l’opposé, à externaliser.

3. QUATRE BONNES RAISONS POUR FAIRE SOI-MÊME

Première raison de l’intégration : réduire les coûts générés par le recours au marché. Le simple fait de prendre de l’information sur des fournisseurs, de négocier, d’échanger avec eux entraîne des coûts qui viennent se rajouter au coût du produit ou du service acheté. Ces coûts sont connus sous l’appellation de « coûts de transaction » (voir le [focus 4.2](#) ci-dessous). Identifier et évaluer l’ampleur et les évolutions probables de ces coûts de transaction est l’une des clés pour décider d’intégrer telle ou telle activité. Plus ils sont élevés, plus l’entreprise aura intérêt à intégrer.

Focus 4.2. Coûts de transaction et intégration verticale

La notion de coût de transaction est essentielle pour comprendre pourquoi des entreprises intégrées existent et, de façon plus générale, la problématique du « faire ou acheter ». Élaborée par deux Prix Nobel d'économie, Ronald Coase et Oliver Williamson, cette théorie a le grand mérite de mettre en évidence des coûts que l'on a souvent tendance à négliger. À titre individuel, lorsque l'on choisit un magasin pour un achat, le premier réflexe est de comparer les prix entre différentes enseignes. On oublie souvent dans la comparaison le temps nécessaire pour se rendre dans les magasins, pour garer son véhicule, la distance entre le parking et le magasin, le prix du parking, le temps passé à l'obtention des informations nécessaires une fois dans le magasin, la discussion éventuelle sur les conditions de livraison, la gestion des retours et, plus tard parfois, sur la mise en œuvre de la garantie. Autant de coûts – certes pas tous financiers – qui s'ajoutent au prix d'achat du produit.

Avant d'acheter un produit ou un service, une entreprise s'informe sur les fournisseurs potentiels, discute avec eux, les compare, négocie éventuellement des contrats (coûts dits *ex ante*). Une fois le fournisseur choisi, le contrat signé, il faudra surveiller l'exécution de ce contrat, vérifier que les livraisons sont bien conformes à ce qui a été convenu, procéder à des ajustements (sur des caractéristiques techniques, des quantités livrées, des délais de livraison, des lieux de livraison) et, éventuellement, régler des litiges avec les fournisseurs (coûts *ex post*). C'est pour éviter tous ces coûts que les entreprises verticalement intégrées se sont

développées au XIX^e et au XX^e siècle. Selon la théorie, ces coûts de transaction sont d'autant plus élevés que les échanges entre deux entreprises sont fréquents, que des actifs doivent être spécifiquement mis en œuvre par le fournisseur pour ces transactions, que l'incertitude est forte et qu'il est donc très difficile d'envisager tous les cas de figure possibles dans le cadre d'un contrat. Ainsi, plus les transactions sont fréquentes, plus il y a d'actifs spécifiques, plus l'incertitude est forte, plus l'intégration verticale est recommandée. Cette théorie souffre de certaines limites, comme la difficulté à chiffrer les coûts de façon précise. Elle donne toutefois des repères très utiles pour prendre la décision du niveau d'intégration.

Deuxième raison : l'intégration permet de réduire un certain nombre d'incertitudes qui sont liées au recours au marché. Se fournir sur un marché génère en effet de l'incertitude sur les quantités de produits qui seront disponibles, sur leur qualité, leur conformité avec les besoins de l'entreprise et, bien sûr, sur le prix d'achat. Le recours au marché expose aussi l'entreprise au risque d'avoir des fournisseurs qui ne respectent pas de règles minimales en matière de responsabilité sociétale (travail des enfants) ou de développement durable (utilisation de technologies polluantes). À l'autre bout de la chaîne, distribuer ses produits à travers un réseau de distribution externe expose au risque de ne pas maîtriser les informations dispensées par les vendeurs aux clients, de voir les produits concurrents mis en avant et recommandés de façon prioritaire, ou encore de ne pas maîtriser le prix de vente final. S'intégrer permet de réduire les risques aval et amont.

Troisième raison : une forte intégration permet de renforcer plusieurs dimensions de la différenciation de l'entreprise³⁷. Cette stratégie, si elle est bien jouée, va permettre de contrôler les phases clés de l'activité, celles qui génèrent le plus de valeur pour le client final (voir les [chapitres 8](#) et [9](#)). Cela peut être la recherche et le développement, la distribution, la fabrication d'un composant, l'assemblage final, etc.³⁸. Intégrer peut être la seule solution lorsque le besoin de l'entreprise est très particulier. Dans ce cas, on ne trouvera pas de fournisseur susceptible d'investir dans une technologie ou un outil de production ayant un seul débouché : trop coûteux, trop risqué !

Sans aller jusqu'à ce cas extrême, conserver en interne une fonction clé peut permettre de maintenir une longueur d'avance sur les concurrents qui se fournissent sur le marché. En effet, les concurrents non intégrés en amont s'approvisionnent auprès de fournisseurs qui livreront plus ou moins le même produit à toutes les entreprises. Intégrer permet par exemple de profiter à plein des innovations développées en interne. C'est aujourd'hui l'enjeu de la fabrication de batteries pour les voitures électriques. À l'inverse, si l'innovation est développée par un fournisseur, toutes les entreprises du secteur pourront y avoir accès.

Focus 4.3. Tu t'intègres ? Moi aussi !

Les concurrents directs d'une entreprise sont les acteurs qui menacent le plus ses marges. Mais, comme nous le verrons au chapitre 8, les clients et les fournisseurs sont également en mesure de capter une part importante des profits générés dans l'ensemble de la filière. Ils y parviennent d'autant plus facilement que leur pouvoir de négociation est élevé. Un bon moyen de réduire le pouvoir d'un acteur situé en amont ou en aval dans le secteur est de s'intégrer vers sa position, même partiellement. Cependant, on s'expose alors à un mouvement inverse de son client ou fournisseur qui peuvent se mettre à réaliser notre métier. C'est ce à quoi on assiste dans le secteur de l'optique avec, d'un côté, des fabricants de montures de lunettes qui intègrent la distribution (comme le fait Luxottica) et, de l'autre, des distributeurs (comme Afflelou) qui lancent leurs propres modèles de lunettes.

Lorsque l'entreprise place la vitesse d'exécution, la réactivité au centre de son positionnement concurrentiel, s'intégrer peut être la bonne stratégie. L'entreprise espagnole Inditex, propriétaire de la marque Zara, a un niveau d'intégration plus élevé que nombre de ses concurrents (production, logistique, distribution). La raison : Zara se démarque par la fréquence de renouvellement de ses collections. Externaliser la production engendrerait des délais d'approvisionnement incompatibles avec cette stratégie.

Quatrième et dernière raison : l'intégration peut permettre à l'entreprise d'augmenter son pouvoir de négociation dans son

secteur. Ce sera une manœuvre extrêmement utile lorsqu'elle est confrontée à des secteurs fournisseurs ou clients très concentrés qui sont capables d'imposer leurs conditions de vente, prix et qualité. Intégrée en amont, elle peut restreindre les approvisionnements à ses concurrents sur son marché de base. Intégrée en aval, elle peut limiter l'accès au marché des produits de ses concurrents³⁹.

4. ET AUTANT DE BONNES RAISONS POUR EXTERNALISER !

Première raison de l'externalisation : réduire les coûts des approvisionnements. D'une part, externaliser permet de bénéficier des économies d'échelle des fournisseurs. Imaginons qu'une entreprise décide de faire appel, pour la fabrication d'une pièce, à un fournisseur qui fournit cette même pièce à de multiples autres entreprises. Ce fournisseur produira un volume bien plus important que celui que nous avons jusqu'alors en produisant en interne. Il bénéficiera d'économies d'échelle bien supérieures aux nôtres et donc d'un coût de revient bien inférieur. D'autre part, externaliser permet de faire jouer la concurrence et de faire appel au fournisseur le moins-disant pour des spécifications données. Cela peut réduire les coûts par rapport à une fourniture interne du produit. En effet, lorsque l'entreprise fait appel à une entité interne, celle-ci ne subit pas de concurrence et n'est donc pas incitée à faire tous les efforts nécessaires pour réduire les coûts de façon importante.

Deuxième raison : l'externalisation peut déboucher sur une amélioration de la différenciation. En effet, si elle fait appel au marché, l'entreprise pourra, toujours en jouant sur la concurrence, faire appel au fournisseur le plus innovant. Comme dans le domaine du prix, le fournisseur interne n'est pas forcément le plus performant

et est moins incité que le fournisseur externe à innover. De plus, tous les programmes de R&D présentent un risque élevé. En conséquence, faire appel au marché permet de ne pas être prisonnier d'un seul programme de R&D, comme c'est le cas lorsque cette dimension est internalisée.

Troisième avantage de l'externalisation : atténuation des conséquences de certaines incertitudes pour l'entreprise. Comme nous venons de le voir, l'entreprise qui externalise une fonction se débarrasse des risques d'innovation liés à cette fonction et le reporte sur ses fournisseurs. Plus important encore, l'externalisation permet de se défaire des conséquences des risques liés aux évolutions erratiques de la demande et de les transférer sur les fournisseurs. Imaginons une entreprise totalement intégrée et dont toutes les charges sont fixes. Dès que la demande baisse, son résultat net baisse dans les mêmes proportions. Imaginons maintenant à l'inverse une entreprise qui externalise tout – et dont toutes les charges sont donc variables – et qui peut annuler instantanément ses commandes dès que la demande baisse. Dans ce cas, le niveau de résultat net est totalement indépendant du chiffre d'affaires. Bien évidemment, ces cas de figure sont théoriques⁴⁰. Toutefois, ils permettent de fixer les idées et de montrer qu'une entreprise qui a un niveau d'intégration faible sera moins vulnérable à une volatilité de la demande que son homologue très intégrée.

Bref, externaliser présente l'immense avantage de transmettre à ses fournisseurs cette patate chaude qu'est le risque de marché.

Enfin, la quatrième et dernière motivation de l'externalisation repose sur ses avantages financiers. Ils sont loin d'être négligeables. Une entreprise peu intégrée aura peu d'immobilisations à financer (matériel de production, stocks...) : ses besoins en capitaux sont relativement faibles⁴¹. C'est précisément en raison d'un manque de

capitaux que des entreprises comme Benetton ou Toyota ont choisi une très forte stratégie d'externalisation. Comme le précise Frédéric Fréry : « Si les Benetton avaient disposé d'un capital suffisant pour constituer une entreprise financièrement intégrée, ils n'auraient vraisemblablement pas conçu une entreprise virtuelle⁴². »

Externaliser permet de réaliser un effet de levier sur les ressources des fournisseurs, notamment financières. Comme une grande partie des actifs de production nécessaires sont acquis par les fournisseurs, une entreprise peu intégrée aura, pour un volume d'activité donné, un volume d'actif inférieur à ses homologues très intégrées. En conséquence, la rotation des actifs (mesurée par le rapport chiffre d'affaires sur actifs) sera plus élevée. Comme nous le verrons plus en détail au chapitre 9, cela signifie que pour une marge d'exploitation donnée, l'entreprise peu intégrée aura une rentabilité des actifs plus élevée qu'une entreprise très intégrée. En d'autres termes, externaliser permet de faire levier sur des investissements réalisés par d'autres pour augmenter ses propres bénéfices.

Intégration et externalisation ont leurs avantages (et donc leurs inconvénients) respectifs. Comme souvent lorsque l'on considère des axes de décision stratégique, il n'y a pas une solution universelle qui s'impose. Si c'était le cas, toutes les entreprises déploieraient la même stratégie. Plus besoin d'ouvrages de stratégie, de consultants en stratégie, de professeurs de stratégie ! Il y a de bonnes raisons qui peuvent amener à intégrer comme à externaliser et le choix doit prendre en compte un certain nombre de critères externes et internes. On peut également se demander si on ne peut pas mettre en œuvre des stratégies pouvant combiner les avantages de l'intégration et de l'externalisation.

5. UNE TROISIÈME VOIE EST-ELLE POSSIBLE ?

Plusieurs voies intermédiaires entre intégration et externalisation peuvent être empruntées par les entreprises.

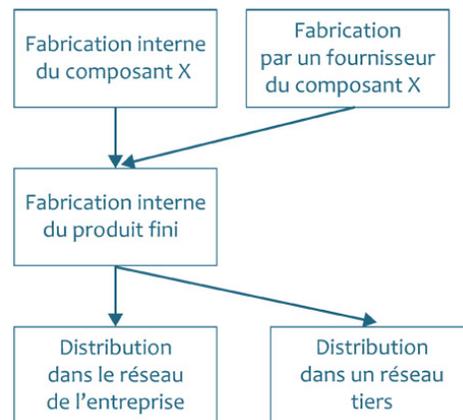
Tout d'abord, l'entreprise peut procéder à une intégration partielle d'une activité. Jusqu'ici, nous avons présenté les choses comme si la réponse à la question « Doit-on s'intégrer ? » était binaire : oui ou non. En réalité, les choses sont plus complexes. Pour un approvisionnement nécessaire à la réalisation d'une production, l'entreprise peut mixer production interne et approvisionnement externe. De même, elle peut passer en partie par son propre réseau de distribution et par un réseau tiers. La figure 4.2 ci-dessous est une illustration de cette intégration partielle.

Intégrer de façon partielle renforce le pouvoir de l'entreprise vis-à-vis des clients et fournisseurs. Si l'entreprise s'intègre partiellement en amont, elle envoie des signaux forts à ses fournisseurs. Elle leur montre qu'elle connaît le processus de fabrication, les prix de revient et qu'ils ne peuvent lui donner des informations erronées sur ces sujets. Elle leur indique que s'ils augmentent trop ses prix, elle peut accroître son niveau d'intégration et de fait réduire les commandes qu'elle leur passe. Si elle s'intègre partiellement en aval, elle augmente de la même façon son pouvoir vis-à-vis des distributeurs.

Intégrer de façon partielle une activité donnée permet également de mettre une certaine pression sur les entités internes de l'entreprise actives sur cette activité. En effet, lorsqu'une entité de l'entreprise fait appel exclusivement à une autre entité interne, cette dernière se retrouve finalement dans une situation de monopole et n'est pas forcément très incitée à faire le maximum possible pour réduire les coûts et améliorer la qualité. Mise en concurrence, elle

peut se sentir menacée, ce qui l'incite à augmenter ses efforts pour réduire les prix et accélérer l'innovation.

Figure 4.2. L'intégration partielle



Ensuite, l'entreprise peut mettre en œuvre des contrats franchise. La franchise est un contrat signé entre deux entreprises qui régit le droit accordé par le franchiseur au franchisé de commercialiser des produits ou des services. Le franchiseur met à la disposition du franchisé son savoir-faire, sa marque, sa logistique. Le franchisé doit s'acquitter d'un droit d'entrée et d'une redevance annuelle. Il doit aussi respecter des dispositions concernant le point de vente et les actions commerciales. L'objectif pour le franchiseur est de conserver la maîtrise des opérations confiées au franchisé sans pour autant supporter le coût des investissements. En d'autres termes, bénéficier des avantages de l'intégration et de ceux de l'externalisation. Notons tout de même que, dans la réalité, les choses sont plus complexes dans la mesure où le franchisé n'est pas sous la coupe de la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Focus 4.4. Ne pas confondre externalisation et délocalisation

Les étudiants posent souvent la question : « Existe-t-il une différence entre externalisation et délocalisation ? » La réponse est : « Oui, et de taille ! » Externaliser consiste à confier à un partenaire externe, fournisseur ou sous-traitant, une tâche que l'on pourrait prendre en charge en interne, dans l'entreprise. Délocaliser signifie qu'une tâche qui pourrait être réalisée sur son territoire national est effectuée à l'étranger. Une entreprise peut très bien externaliser une partie de sa chaîne de valeur sans délocaliser. Elle peut également délocaliser sans externaliser en opérant ses propres unités à l'étranger. Le cas est fréquent dans des secteurs industriels qui vont délocaliser la production de composants, voire même de produits finis dans des usines localisées dans des pays à faible coût de main-d'œuvre.

Enfin, l'entreprise peut nouer des partenariats de long terme avec d'autres entreprises pour l'activité qu'elle ne veut ni intégrer ni externaliser. Cette contractualisation peut permettre d'avoir des coûts de transaction modérés (par rapport à un système d'achats répétés sur un marché), de sécuriser les quantités, la qualité et le prix, voire même de bénéficier avant les concurrents des innovations du fournisseur. Cela, tout en limitant l'investissement et les charges fixes. Les relations entre le groupe Bonduelle et les agriculteurs en est une excellente illustration. Bonduelle est un des leaders dans le secteur de la conserve de légumes. L'entreprise s'approvisionne auprès de producteurs avec lesquels elle signe des contrats. Ces

contrats lui confèrent la maîtrise du choix des parcelles, des semences utilisées, du suivi des cultures, de la fertilisation, de la récolte, de la logistique, etc. Le tout dans l'objectif de garantir la qualité des produits finis pour un prix défini dans le temps du contrat.

6. COMMENT DÉCIDER ?

Intégration ? Externalisation ? Forme intermédiaire ? Ce choix du niveau d'intégration a un impact déterminant sur la position concurrentielle de l'entreprise et par conséquent sur sa performance. Il influence également le niveau d'investissement et donc les besoins financiers de l'entreprise. Le type et le niveau de risque auquel l'entreprise est exposée sont enfin impactés par l'intégration.

Le choix est d'autant plus délicat que – comme le lecteur attentif l'aura constaté –, les deux stratégies de base, intégration comme externalisation, peuvent avoir une influence positive sur la position de l'entreprise en termes de coûts, de différenciation ainsi que sur son exposition au risque. Ce qui ne simplifie pas le choix ! Il est également possible que, comme cela est suggéré dans le focus 4. 5, la pertinence de telle ou telle stratégie évolue dans le temps.

Focus 4.5. Vers un retour de l'intégration ?

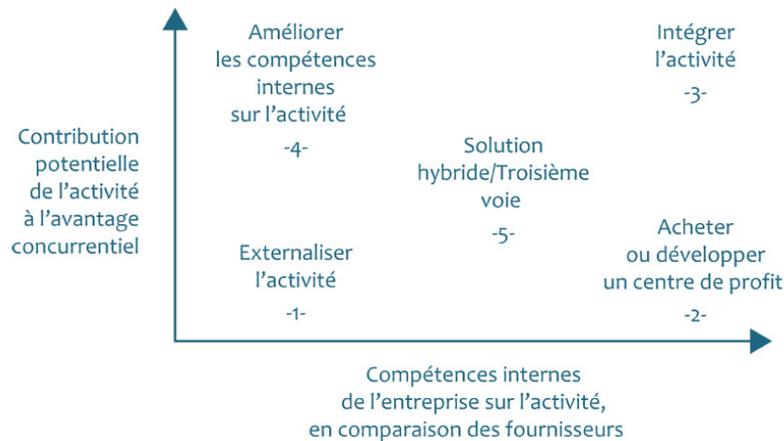
De très nombreuses grandes entreprises industrielles se sont bâties au cours du XIX^e et du XX^e siècle sous la forme d'une forte intégration verticale. Il fallait réduire les coûts de transaction et tout contrôler pour être performant. À partir des années 1970, les entreprises intégrées, dont le fonctionnement est considéré comme trop rigide et trop coûteux, augmentent l'appel à des partenaires externes. Elles ont souvent commencé par des fonctions accessoires, puis ont externalisé des fonctions de plus en plus proches de leur cœur de métier. Nike, Benetton ont été des entreprises citées en exemple. Concentrées sur la conception et le marketing, elles sous-traitent pour obtenir des coûts de production plus faibles. Dans des industries plus techniques, comme l'automobile ou l'aéronautique, l'externalisation a progressivement pris de l'ampleur. Au début des années 1990, la part de la valeur d'une automobile apportée par les équipementiers était déjà d'environ 60 %. Elle est montée depuis à plus de 80 % ! Plus question pour un constructeur de produire ses sièges, ses systèmes de freinage, ses amortisseurs, etc. On pourrait citer bien d'autres exemples d'entreprises qui ont cédé aux sirènes du *fabless*. En se concentrant sur la R&D et le marketing, les entreprises pouvaient ainsi alléger leur bilan et faire appel aux meilleurs spécialistes. Mais cette stratégie d'extrême externalisation a montré ses limites. Les coûts et les risques associés à la coordination peuvent être très élevés. De plus, les entreprises subissent à la fois les forces et les faiblesses des sous-traitants. Les forces : dans de nombreux secteurs

comme l'automobile et l'aéronautique, certains fournisseurs ont tellement gagné en expertise que leur pouvoir de négociation a augmenté et que leur taux de profit a dépassé celui de leur client ; un comble et un affront pour ceux qui pensent être au centre du système ! Les faiblesses : lorsque les sous-traitants sont défaillants, le donneur d'ordre est la victime collatérale. Boeing en a fait l'amère expérience avec le 787 qui a subi de nombreux problèmes, a été lancé avec des années de retard et des surcoûts se chiffrant en milliards de dollars. Ce programme, qui fait appel à plus de 40 sous-traitants dans 25 pays différents, a souffert des défaillances techniques d'un certain nombre d'entre eux et des difficultés à contrôler et coordonner l'ensemble. Boeing a fait un diagnostic de cette situation et a décidé de réintégrer plusieurs phases de la production de l'avion à partir de 2015 dont l'avionique. On peut constater que, comme Boeing, de nombreuses entreprises font à nouveau le pari de l'intégration verticale. LVMH s'est récemment lancée dans la fabrication des lunettes Céline et Louis Vuitton à travers une *joint-venture* avec Marcolin. Cette décision, en rupture avec la pratique historique de la fabrication sous licence, démontre la volonté de maîtriser la partie fabrication. Netflix s'est intégré en amont de son activité de distributeur en produisant des films, séries et documentaires. Amazon a intégré la distribution physique *via* une flotte d'avions et de camions afin de garantir les délais de livraison. Tesla a intégré la fabrication de batteries pour garantir ses approvisionnements dans cet élément crucial pour ces voitures électriques. Prendre le contrôle de phases clés de la chaîne de valeur est

clairement ce qui motive ces entreprises à s'intégrer, malgré les inconvénients que présente par ailleurs cette stratégie.

Avant de prendre une décision concernant l'intégration d'une activité, il faut mesurer la contribution à l'avantage concurrentiel de l'entreprise de cette activité. En effet, selon l'avantage concurrentiel choisi, la production de tel ou tel composant, l'assemblage, la logistique, la distribution, le marketing, la R&D n'auront pas le même niveau d'impact sur la performance. Il faut également mesurer, pour chaque activité analysée, la performance relative d'une production interne par rapport à un approvisionnement externe. Comme l'indique la figure 4.3 ci-dessous, croiser ces deux dimensions peut donner des indications sur les choix à réaliser.

Figure 4.3. Décisions d'intégration pour une activité de la chaîne de valeur



Lorsque l'entreprise a une position faible sur une activité qui contribue peu à l'avantage concurrentiel (position 1 dans la figure 4.3), alors l'externalisation est à l'évidence la meilleure solution. Quel intérêt de produire en interne, sans être très bon,

quelque chose qui ne crée pas beaucoup de valeur pour le client final ? Et investir pour améliorer sa performance ne serait pas très utile dans ce cas. C'est pour cela que la plupart des entreprises externalisent des activités de support comme la restauration du personnel, l'entretien des locaux, voire même la comptabilité ou la paye.

Si l'on considère toujours une activité sans grand impact sur l'avantage concurrentiel, mais sur laquelle l'entreprise dispose déjà de fortes compétences (position 2), deux possibilités peuvent être imaginées. La première consiste à se défaire de cette activité et à se fournir auprès d'entreprises externes. La seconde consiste à capitaliser sur ce point fort, d'en faire un centre de profit. Cela signifie vendre les produits ou services issus de cette activité à d'autres entreprises.

Prenons maintenant le cas d'une activité qui contribue fortement à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Si l'entreprise a une forte position sur cette activité (position 3 sur la figure), alors elle doit maintenir un fort niveau d'intégration, voire l'augmenter encore si son intégration est partielle. Si la position relative est faible (position 4), cette activité doit être prioritaire au niveau des investissements et des budgets afin d'améliorer la position.

Enfin, si l'activité joue un rôle modéré dans le succès et si la maîtrise de cette activité est également modérée, alors, une des « troisièmes voies » que nous avons explicitées précédemment doit être envisagée⁴³.

CHAPITRE 5

POURQUOI ET COMMENT SE DÉVELOPPER À L'ÉTRANGER ?

Sortir de son territoire d'origine est un phénomène presque aussi ancien que l'humanité. Les australopithèques ont, 500 000 ans après leur apparition, quitté l'Afrique de l'Est pour coloniser l'Afrique du Nord, l'Europe et l'Asie. Plus tard, *Homo sapiens* a conquis la planète, au gré d'explorations progressives de territoires nouveaux, fuyant divers périls et guidé par l'espoir de trouver ailleurs de nouvelles ressources alimentaires⁴⁴. Durant l'Antiquité, un commerce au long cours s'est développé autour des cités grecques, d'Athènes, puis de Rome. On échange des produits agricoles, des métaux, des produits artisanaux et... des esclaves. Au Moyen Âge, le commerce « longue distance » prend une nouvelle impulsion à partir des villes d'Italie du Nord. Venise échange du bois, du fer, des draps de laine... et des esclaves aux Byzantins et aux musulmans en échange d'épices, de soie, de parfums, d'ivoires. Pour Fernand Braudel, c'est à ce moment-là que l'esprit du capitalisme est né. Un peu plus tard, des foires assurent le développement du commerce entre l'espace méditerranéen et le nord de l'Europe. On y vend vins, étoffes, épices, draperies... Cet espace des échanges grandit

encore avec les grandes expéditions des xv^e et xvi^e siècles et bien sûr la découverte des Amériques. Les pays occidentaux se procurent or et argent, et découvrent de nouvelles plantes. Ils peuvent exporter des céréales, du bétail, du textile. Ils mettent aussi en place le commerce triangulaire entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique. Des esclaves africains sont échangés contre des produits européens et seront à nouveau échangés au Brésil, aux Antilles ou en Floride contre des biens qui viennent alimenter les marchés européens. Entre le xvi^e et le xviii^e siècle, le commerce colonial français et anglais se développe. La révolution industrielle engendre ensuite au xix^e siècle une très forte croissance des échanges : les pays avancés exportent des produits manufacturés et importent produits alimentaires et matières premières. Les deux guerres mondiales, et entre elles la crise de 1929, mettent un coup de frein à l'internationalisation des échanges qui reprend de plus belle à partir de la fin des années 1940 pour une très longue période⁴⁵.

L'internationalisation n'est pas qu'économique. De tout temps, les individus ont voyagé pour trouver ailleurs un sort meilleur. Les migrations des travailleurs sont une composante importante de la mondialisation⁴⁶. Le voyage vise aussi à s'enrichir par la confrontation avec d'autres hommes, des cultures nouvelles, des paysages, des monuments, des œuvres⁴⁷. « Les voyages forment la jeunesse », dit le proverbe. Pour Montaigne : « Il faut voyager pour froter et limer sa cervelle à celle d'autrui⁴⁸. » Depuis fort longtemps également, l'internationalisation englobe la question de la connaissance. Bien avant que des start-up de la tech n'aillent à la rencontre des dernières avancées scientifiques dans la Silicon Valley, Bougainville, comme d'autres explorateurs, embarque avec lui dans sa circumnavigation des scientifiques de différentes

spécialités. Enfin, de tous temps, la scène internationale a été un lieu de pouvoir, de rapports de force entre des pays qui cherchent à y démontrer leur force, qu'elle soit culturelle, scientifique, voire même sportive.

Phénomène ancien, aux multiples facettes, la mondialisation est le plus souvent reconnue comme une source de progrès de long terme, même si elle fait des gagnants et des perdants parmi les pays, les individus, les entreprises⁴⁹.

Mais que signifie l'internationalisation pour une entreprise ? L'entreprise peut vendre à l'étranger et c'est souvent le premier élément auquel on fait référence. C'est loin d'être le seul ! Elle peut s'approvisionner à l'étranger et y produire tout ou partie des produits commercialisés. Son capital peut être en partie aux mains d'investisseurs étrangers et des postes dans les instances de direction et de contrôle également occupés par des étrangers. Dans la suite de ce chapitre, nous nous intéresserons essentiellement aux choix stratégiques qui sont faits par la direction en matière d'internationalisation : vente et production hors du territoire d'origine.

1. LE CONTEXTE DES STRATÉGIES INTERNATIONALES

Au niveau économique, on considère qu'un pays a intérêt à se spécialiser dans les produits pour lesquels il a des avantages forts vis-à-vis des autres, à les exporter et à importer ceux pour lesquels d'autres pays sont plus performants. Les consommateurs bénéficient alors de prix plus faibles, d'une meilleure qualité, d'une plus grande variété de produits. C'est pourquoi la majorité des économistes adhèrent à la théorie de l'avantage comparatif et sont favorables aux accords de libre-échange (Jean, Martin et Sapir, 2018)⁵⁰. La

mondialisation que nous avons connue depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale s'explique en grande partie parce qu'un grand nombre de gouvernements ont adhéré à cette idée d'un lien positif entre internationalisation des affaires et prospérité. Les cycles de négociations internationales qui ont fait suite à la signature des accords du GATT⁵¹ en 1947, conduites depuis 1995 dans le cadre de l'OMC⁵², ont conduit à une baisse considérable des droits de douane : ils ont été divisés par trois entre 1995 et 2017, pour s'établir en moyenne autour de 5 %. En parallèle, de très nombreux accords commerciaux régionaux ont été mis en place et approfondis (plus de 300 sont répertoriés par l'OMC dont, par exemple, ASEAN, Mercosur, UE, NAFTA, COMESA). D'autres facteurs ont également été à l'œuvre, dont la baisse considérable des coûts de transport, la convergence dans la consommation d'un certain nombre de produits et de services, l'amélioration des moyens de communication à des prix toujours plus faibles.

Toutefois, depuis la fin des années 2000, la globalisation marque le pas sous l'effet de différents facteurs.

Premièrement, à la suite de la crise de 2008, un certain nombre de pays ont été tentés par des mesures visant à protéger leurs entreprises nationales. Les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine d'un côté et l'Union européenne de l'autre, le Brexit, la stratégie d'indépendance de la Chine en sont quelques illustrations.

Deuxièmement, les citoyens occidentaux expriment de plus en plus de réserves sur la mondialisation. Comme consommateurs, ils sont plus sensibles aux préoccupations sociales et environnementales. Ils souhaitent donc privilégier les productions locales pour contribuer à réduire les émissions de CO₂ et à limiter le

dumping social. Comme salariés, ils mettent l'accent sur les tensions sur l'emploi et les salaires que génère la mondialisation.

Troisièmement, les acteurs économiques prennent conscience des risques associés aux chaînes de valeur globales. La crise de la Covid-19 a accéléré cette prise de conscience et amène gouvernements et entreprises à favoriser davantage des approvisionnements plus proches et diversifiés afin de réduire les risques. Cela concerne par exemple les batteries de voitures électriques et les composants électroniques⁵³.

Quatrième point : la relation entre internationalisation et performance des entreprises n'est pas toujours positive. La CnuCED constate par exemple que le taux de rentabilité des investissements des entreprises à l'étranger a baissé de 2007 à 2018 de 9,6 % à 6,4 %.

Conséquence ?

Si les exportations et les investissements directs à l'étranger se sont développés à un taux très supérieur à celui du PNB dans les années 1990, l'écart s'est considérablement réduit dans les années 2000 pour devenir inférieur dans les années 2010, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 5.1. Taux de croissance annuel moyen des IDE, des exportations et du PNB mondial

	Années 1990	Années 2000	2010-2019
IDE	15,3 %	8 %	0,8 %
Exportations de biens et services	6,2 %	9 %	2,7 %
PNB mondial	3,8 %	7 %	3,1 %

Source : Cnucead, World Investment Report

L'observation de ces évolutions⁵⁴ montre à quel point les entreprises doivent, plus que jamais, être très attentives aux bénéfices réels et aux difficultés de l'internationalisation, au choix des pays d'implantation, aux modes d'entrée et au rôle de chacune des entités à l'étranger. Ce sont les points qui vont maintenant être abordés.

2. POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?

Deux séries d'objectifs majeurs peuvent être poursuivis par les entreprises qui s'internationalisent.

La recherche de marchés nouveaux. C'est souvent la première motivation de l'internationalisation. L'entreprise cherche à augmenter son volume de production afin de bénéficier d'économies d'échelle en production, mais aussi dans des fonctions comme la R&D. De fait, pour les entreprises issues de grands pays, au marché intérieur important, cette motivation est moins forte. Ainsi, dans l'industrie automobile mondiale, les entreprises américaines sont celles dont le

ratio ventes à l'étranger/ventes totales est le plus faible. Selon la CnuCED, il est pour 2019 de 19,4 % pour General Motors, 36,7 % pour Ford, alors qu'il s'élève à plus de 80 % en moyenne pour les autres grands leaders de l'automobile, qu'ils soient japonais, français, italiens ou allemands. Aller sur des marchés nouveaux permet aussi de réduire le risque. Si les marchés étrangers sont nombreux et bien choisis, il y a peu de chances que des chocs de demande surviennent en même temps dans tous les pays. Peu de chances aussi que les valeurs des différentes monnaies de facturation chutent de façon simultanée.

La recherche de nouvelles ressources. En premier lieu, avoir accès à une main-d'œuvre bon marché est un motif très fréquent d'internationalisation. De nombreuses entreprises industrielles occidentales produisent dans des pays émergents pour réduire les coûts de production. L'automobile, le textile, la chaussure, le jouet sont quelques-uns des secteurs dans lesquels les entreprises vont produire ou faire produire dans des pays à faibles coûts. En deuxième lieu, l'implantation à l'étranger vise à sécuriser des approvisionnements de matières premières. C'est le cas par exemple des compagnies pétrolières intégrées dans les activités d'exploration et de production. En troisième lieu, il peut s'agir de ressources immatérielles : savoir-faire, ressources technologiques, compétences humaines ou encore marques peuvent motiver une implantation à l'étranger. Nombre d'entreprises s'implantent aux États-Unis pour être immergées dans un écosystème favorable aux innovations dans les technologies les plus avancées. Ainsi, Nanobiotix, une PME française spécialisée en nanomédecine, s'est implantée aux USA en 2014 et est entrée au Nasdaq en 2020. Son président, Laurent Levy, explique qu'il souhaite ainsi bénéficier d'un écosystème unique dans le domaine des biotechnologies, alliant

entreprises, investisseurs et environnement scientifique (interview à BFM, décembre 2020). On peut remarquer également que l'implantation d'entreprises de pays émergents dans des pays occidentaux vise à acquérir des savoir-faire, des technologies ou des marques. Les objectifs sont multiples : gagner du temps par rapport à un développement interne, compenser les handicaps liés à une entrée tardive dans un secteur ou associés à un déficit d'image. La liste est très longue, mais on peut citer l'exemple du rachat du Club Med ou de Lanvin par le conglomérat chinois Fosun, celui de Volvo par Geely, une autre entreprise chinoise, ou l'acquisition de Jaguar et Land Rover par l'entreprise indienne Tata Motors.

Les deux motivations précédentes peuvent converger : utiliser les ressources d'un pays peut être nécessaire pour pouvoir s'ouvrir le marché de ce même pays. Dans certains cas, il est impossible, pour des raisons de coût ou de réglementation, de vendre dans un pays donné si la production n'est pas locale. Produire localement est ainsi souvent un passage obligé pour vendre en Chine. L'implantation en 2008 d'une usine d'assemblage de son A320 à Tianjin, au nord-est de la Chine, a permis à Airbus de bénéficier du très fort potentiel du marché chinois du transport aérien. La présidente d'Airbus Chine, Laurence Barron, déclarait au *Financial Times* : « La Chine ne peut pas être uniquement un lieu de vente. Il ne faut pas s'attendre à ce que les Chinois achètent des centaines d'avions sans qu'il y ait des retombées pour le pays. » Dans un tout autre domaine, c'est pour des raisons techniques et de coûts que Bonduelle, entreprise spécialisée dans la production de légumes, a implanté des usines de transformation en Russie, au Canada, aux USA ou au Brésil. Il faut en effet surgeler les légumes très rapidement après la récolte (pour en conserver les qualités) et

rapprocher les usines des lieux de consommation (pour minimiser le coût de transport).

Les très grandes entreprises visent bien ces deux objectifs et ont une activité à l'étranger supérieure à leur activité domestique. En moyenne, les 100 plus grandes multinationales ont 64 % de leurs actifs à l'étranger et y réalisent 67 % de leurs ventes⁵⁵ !

Pour être tout à fait complet sur les motifs possibles de l'internationalisation, il faut rajouter un type d'investissement spécifique aux pays émergents, qu'il est convenu d'appeler les *escape investments*. Nombre d'entreprises de pays émergents investissent à l'étranger pour échapper à un contexte domestique dans lequel l'environnement institutionnel est défailant. Un problème majeur est celui de la protection de la propriété intellectuelle qui empêche de garantir par exemple la rentabilisation d'un programme de recherche et développement⁵⁶.

3. LES DIFFICULTÉS ET LES RISQUES : TOUT LE MONDE NE PEUT RÉUSSIR À L'INTERNATIONAL !

Internationaliser sa production et ses débouchés présente donc d'indéniables avantages. C'est pourquoi cette stratégie est souvent présentée comme nécessairement gagnante. Pourtant, on voit souvent des PME qui éprouvent de grandes difficultés à faire de l'internationalisation un axe stratégique fort. Il n'est pas rare non plus de voir de grands groupes quitter certains pays étrangers d'implantation, voire réduire leur niveau global d'internationalisation. Ainsi, Carrefour a dû se retirer de pays tels que le Japon, la Thaïlande, la Colombie et plus récemment, en 2019, de la Chine,

malgré l'immense potentiel de ce marché, ses 25 années de présence et... 234 magasins !

Les entreprises qui veulent exporter sont confrontées à des coûts additionnels qui peuvent altérer leur compétitivité. Les premiers sont les coûts de transport qui peuvent être très élevés pour les exportations lointaines et pénaliser les produits à faible valeur ajoutée. Cela explique en partie les très grandes difficultés à l'export éprouvées par les entreprises françaises de l'automobile par rapport à leurs homologues allemandes.

Une autre source de coûts à l'export réside dans les droits de douane et les formalités douanières. S'ils ont beaucoup baissé, les droits de douane subsistent toutefois entre certains pays et pour certains produits. On a pu constater l'impact du relèvement des droits de douane entre l'Union européenne et les États-Unis à la suite du conflit sur les aides d'État accordées à l'aéronautique dans les deux zones. À titre d'exemple, fin 2020, le gouvernement américain a relevé de 25 % les droits frappant les vins français ! De même, le Brexit se traduit par le rétablissement des taxes douanières entre le Royaume-Uni et les pays européens qui pénalisent de nombreuses entreprises.

Troisième source de coûts supplémentaires : l'adaptation de l'offre (produits ou services) et de la démarche commerciale. Si certaines offres peuvent être commercialisées dans le monde entier sans peu de modifications, beaucoup d'autres nécessitent des adaptations substantielles. Les modifications concernent le produit lui-même en fonction des attentes des consommateurs. Pour les produits alimentaires, il peut être nécessaire de modifier les goûts, la forme et la taille des packagings, les couleurs des visuels, les marques, etc. Les pays cibles peuvent aussi appliquer des spécifications techniques, des normes de santé et de sécurité, des

réglementations nationales différentes de celles du pays d'origine, impliquant des adaptations de l'offre ou du *process* de production⁵⁷. Au-delà du produit, les entreprises sont également souvent contraintes à l'adaptation d'un certain nombre de volets de leur démarche commerciale et marketing. La distribution alimentaire est confrontée à l'étranger à des environnements très différents sur de multiples points : types de magasins, développement du e-commerce, pénétration des marques de distributeurs, développement de la restauration hors foyer, etc. Il est également souvent nécessaire d'adapter ses campagnes de communication en fonction des spécificités culturelles des pays d'implantation. Les Britanniques semblent par exemple être plus sensibles à des arguments rationnels que les Français, ce qui nécessite une adaptation de la communication.

Bref, « si tu es à Rome, fais comme les Romains, si tu es ailleurs, vis comme on y vit⁵⁸ ».

Quatrième point : une entreprise implantée dans plusieurs pays va souffrir de coûts additionnels liés au management. D'une part, selon les pays, les méthodes de management peuvent être sensiblement différentes. Le degré de centralisation est plus ou moins fort, la formalisation des procédures plus ou moins importante, tout comme les marges de manœuvre individuelles. S'adapter à ces différences est une des clés du succès des implantations internationales, particulièrement dans le cas des fusions-acquisitions. D'autre part, gérer de nombreuses filiales à l'étranger peut vite s'avérer complexe, cette complexité étant source de coûts de coordination. En particulier, les entreprises qui ont dispersé la chaîne de valeur dans différents pays peuvent éprouver de grandes difficultés à coordonner l'ensemble afin que la bonne pièce soit au bon moment au bon endroit.

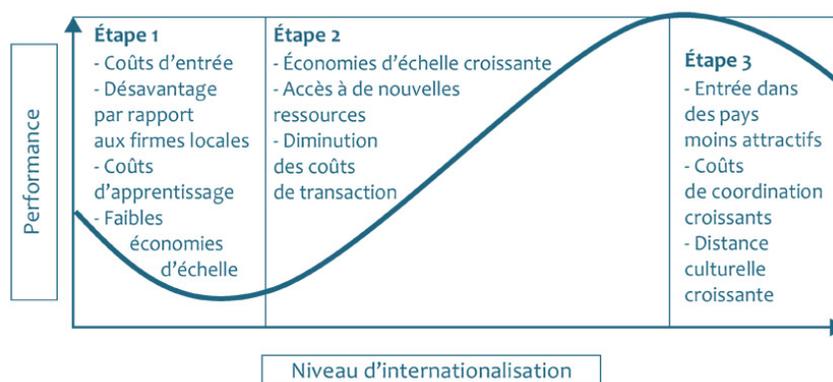
Hélas !, l'implantation à l'étranger est également source de risques nouveaux. Dans certains pays, les risques politiques entraînent des incertitudes sur les droits de douane, les quotas, les conditions d'implantation des entreprises étrangères, etc. Le risque de défaut des entreprises partenaires peut également être important dans certains pays en fonction de l'environnement des affaires. Le risque de change peut enfin être important et doit être pris en compte dans les choix des pays d'implantation.

Vendre et produire à l'étranger peut donc entraîner des coûts et des risques nouveaux. Cela explique pourquoi de nombreuses entreprises ne se développent pas à l'étranger ou renoncent très vite après une première tentative. Ainsi, seulement 44 % des exportateurs français ayant démarré cette activité en 2017 ont continué à exporter en 2018⁵⁹ ! Ces éléments montrent que, malgré les nombreux bénéfices potentiels que l'internationalisation peut représenter pour les entreprises, cette stratégie n'est pas à la portée de tous. Il faut déjà disposer de solides avantages concurrentiels pour réussir sa stratégie internationale. De nombreuses études démontrent par exemple que la propension à exporter augmente avec la taille. Ainsi, une étude de l'Insee publiée en 2018 indiquait que si seulement 6,8 % des microentreprises françaises exportent, la part des exportateurs s'élève à 30,8 % pour les PME et à 72,5 % pour les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises⁶⁰. Ces résultats sont sans ambiguïté.

4. INTERNATIONALISATION ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE !

L'internationalisation a des effets positifs et des effets négatifs. Il apparaît donc important, pour prendre des décisions pertinentes, de voir comment les deux s'équilibrent. Est-ce que le positif l'emporte sur le négatif ou, au contraire, les impacts négatifs sont-ils les plus forts ? Les résultats des recherches académiques ne sont pas convergents, ce qui amène à penser que la relation entre internationalisation et performance dépend de nombreux facteurs tels que le secteur, la taille de l'entreprise, le pays d'origine, le mode d'internationalisation. Toutefois, pour bon nombre de chercheurs, la relation globale entre le niveau d'internationalisation d'une entreprise a une forme de S (voir la [figure 5.1](#) ci-dessous). Lorsqu'elle commence à s'internationaliser, la performance d'une entreprise décroît. Dans cette première phase, les difficultés dominent : il faut faire l'apprentissage du management international et payer les coûts d'entrée dans les pays étrangers. Les entreprises souffrent d'un désavantage par rapport aux firmes locales et les économies d'échelle restent faibles.

Figure 5.1. La relation internationalisation-performance



Source : adapté de Contractor, Kundu et Hsu⁶¹, 2003

Ce n'est que dans un second temps que les bénéfices nets commencent à se faire sentir. L'implantation à l'étranger permet de réduire les coûts de production ou de disposer de compétences nouvelles. Cependant, passé un certain seuil, de nouveaux problèmes apparaissent. L'entreprise a fait le tour des zones de croissance profitable et vise des pays plus difficiles d'accès, plus petits, à croissance plus faible, plus risqués. Ces pays peuvent également présenter une distance culturelle et institutionnelle plus forte, ce qui y rend la conduite des affaires plus complexe. Enfin, la gestion d'un large portefeuille de pays accroît les coûts de coordination. De ce fait, après avoir atteint un niveau optimum, la performance de l'entreprise décroît avec l'augmentation du niveau d'exposition internationale.

Cela amène à trois analyses importantes pour les dirigeants. Comme nous l'avons vu, de très nombreuses entreprises qui commencent à s'internationaliser se replient très vite sur leur territoire d'origine, effrayées par les difficultés et refroidies par la baisse de leur performance. En réalité, elles ne devraient pas systématiquement se décourager, essayer de continuer dans cette voie, investir et gagner en expérience. Les bénéfices de l'internationalisation pourront par la suite surpasser les coûts. Beaucoup plus tard, ces mêmes entreprises devront au contraire savoir limiter leur expansion internationale. Elles doivent veiller à ne pas aller dans des pays dont le potentiel n'est pas à la hauteur des coûts ou des risques qu'ils représentent, au risque de voir leur performance à nouveau baisser. Troisième point important : la mise en œuvre de l'internationalisation aura un impact sur ce lien internationalisation-performance. Il s'agit en particulier des choix des zones d'implantation et des modalités d'entrée sur les marchés. Choix que nous allons maintenant examiner.

5. COMMENT CHOISIR SES ZONES D'IMPLANTATION À L'ÉTRANGER ?

La décision de la localisation d'implantation est une dimension essentielle de la stratégie internationale qui a un impact direct sur la performance. Il est important pour une entreprise de prendre le temps nécessaire à l'analyse des multiples facteurs permettant de mesurer l'attrait d'un pays et son risque.

Quels sont ces facteurs à considérer avant de choisir une implantation au niveau des pays cibles⁶² ?

Il est tout d'abord important de prendre en considération des facteurs économiques. Les premiers facteurs que l'on mesure en général sont ceux associés à la demande : taille du marché, croissance actuelle de la demande et potentiel de croissance, profils des clients, capacité et propension à payer, etc.

L'étude doit aussi couvrir des facteurs relatifs à l'environnement local des affaires : infrastructures, capital humain, coûts et contexte institutionnel. La qualité des infrastructures détermine la facilité et le coût des opérations. La disponibilité et la qualité du capital humain sont également importantes : niveau de qualification des salariés et qualité du système national d'innovation. Du côté des coûts, le niveau des salaires et des charges est bien sûr un élément déterminant du choix d'implantation, comme l'est le niveau général des taxes locales. Le contexte institutionnel des pays cibles est aussi essentiel pour décider du pays d'implantation. L'efficacité des instances gouvernementales, le cadre juridique, les normes et régulations diverses, la qualité du système juridique sont les principales dimensions institutionnelles. Dans certains pays, la difficulté des gouvernements à limiter la corruption ou le tribalisme rend l'investissement extrêmement risqué. Un autre point

particulièrement sensible est celui de la protection de la propriété intellectuelle. Protéger cette propriété est essentiel lorsque l'on s'implante dans certains pays. Même si des efforts sont entrepris pour la limiter, la contrefaçon est toujours, selon l'INPI⁶³, très répandue en Chine qui représente 80 % des saisies aux frontières de l'Union européenne.

La distance avec le pays cible est aussi un critère de choix. On devrait plutôt dire les distances, car il a été montré que plusieurs distances ont une influence négative sur l'implantation d'entreprises étrangères dans un pays donné. On doit à Pankaj Ghemawat, professeur à la Stern School of Business de New York, la paternité d'un modèle simple concernant les dimensions de la distance entre deux pays : la distance géographique, bien sûr, mais également la distance culturelle, la distance administrative et enfin la distance économique. Le tableau 5.2 ci-dessous présente différents facteurs explicatifs de ces distances. Il n'est pas étonnant de constater que les entreprises investissent en priorité dans des pays proches, qui leur sont plus familiers et donc dans lesquels les coûts d'entrée et les difficultés de management seront plus faibles. Bref, comme le dit si bien Le Chat de Philippe Geluck : « Les étrangers qui habitent tout près de la frontière sont un peu moins étrangers que les autres. »

Tableau 5.2. Les différentes dimensions de la distance entre deux pays : le modèle CAGE

Distance culturelle	Distance administrative	Distance géographique	Distance économique
<ul style="list-style-type: none"> • Langues différentes • Différences ethniques • Religions différentes • Valeurs et normes différentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de liens coloniaux • Absence de zone commerciale régionale • Absence de monnaie commune • Hostilité politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Distance physique • Absence de frontière commune • Différence de fuseau horaire • Différence de climat et d'environnement sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Différence de niveau de développement • Différence en coût ou qualité de : ressources naturelles, financières, humaines • Infrastructures • Information, savoir

Source : d'après Ghemawat, P⁶⁴.

Après avoir choisi un pays, les entreprises sélectionnent une zone géographique régionale plus précise. Un élément clé est la présence locale d'industriels du même secteur, de fournisseurs, de clients, de laboratoires de recherche, d'universités. Ces regroupements – connus sous différents noms : districts, *clusters*, pôles de compétitivité, etc. – permettent à l'entreprise de bénéficier des liens directs et indirects avec les concurrents, d'une main-d'œuvre qualifiée dans son domaine ou encore de fournisseurs et prestataires de services spécialisés.

À côté des facteurs liés à la demande, à l'environnement des affaires et à la distance entre les pays, l'entreprise doit analyser de façon précise les risques des pays dans lesquels elle envisage de s'implanter : risques économiques, instabilité politique, instabilité des réglementations et des politiques fiscales, corruption, risques sur la

propriété intellectuelle, risques de défaut des entreprises clientes. Ces risques sont à prendre en compte de la façon la plus précise possible pour déterminer si l'investissement est justifié.

Tous les facteurs qui viennent d'être présentés ne sont pas à considérer de la même façon par toutes les entreprises. L'avantage concurrentiel spécifique développé doit être pris en compte. D'une part, aller dans des régions éloignées de son territoire d'origine est plus aisé pour l'entreprise qui dispose de solides avantages concurrentiels lui permettant de passer les barrières à l'entrée et de compenser les surcoûts liés à cet éloignement. Le choix de l'implantation dépendra donc du savoir-faire technologique, de la puissance de la marque ou encore des capacités managériales. D'autre part, selon que l'entreprise développe un avantage en termes de prix ou de différenciation, les ressources nécessaires pourront être localisées dans des zones géographiques différentes et les marchés cibles pourront être différents également ⁶⁵.

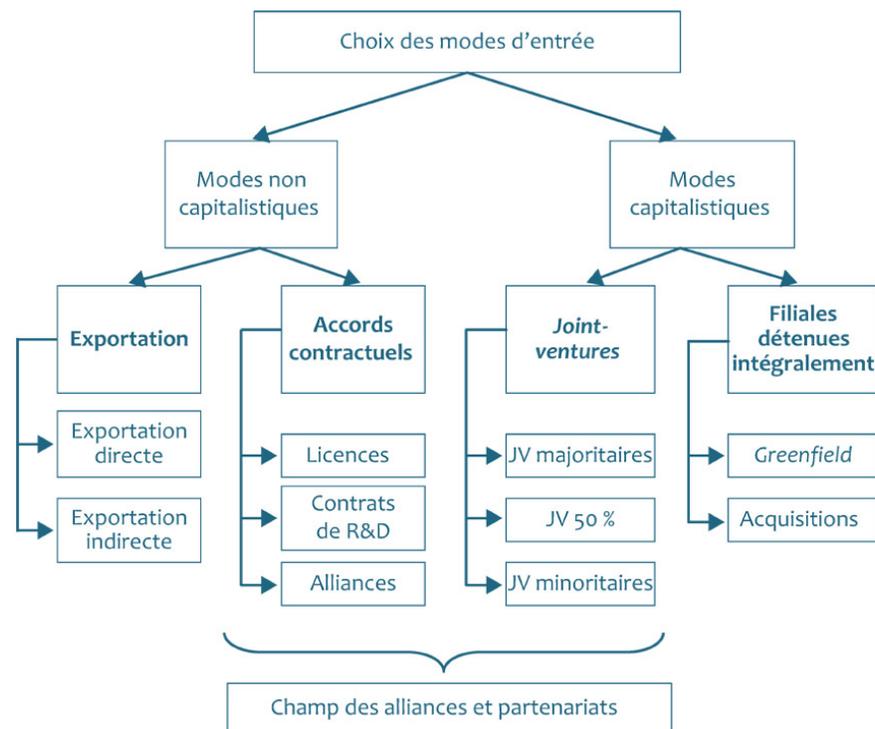
6. QUELS MODES D'ENTRÉE : EXPORTS, ALLIANCES, FILIALES ?

Les entreprises peuvent utiliser des méthodes assez différentes pour entrer dans les marchés étrangers. Elles peuvent être analysées de façon hiérarchique comme présenté dans la figure 5.3.

Ces méthodes se distinguent tout d'abord par la nature capitalistique ou pas du mode d'entrée. Les modes capitalistiques sont ceux qui nécessitent des investissements dédiés importants. Il peut s'agir de sociétés communes (*joint-ventures*) ou de filiales implantées à l'étranger contrôlées totalement par l'entreprise qui s'internationalise. Dans ce cas d'une filiale à l'étranger, l'entreprise dispose de deux possibilités principales. Elle peut créer une

entreprise de toute pièce. Ce cas de figure est connu sous le nom d'investissement *Greenfield*. Une autre possibilité consiste à racheter une entreprise locale déjà active dans son domaine.

Figure 5.2. Les différents modes d'entrée dans un pays étranger



Source : adapté de Pan et Tse, 2000⁶⁶

Plusieurs méthodes non capitalistiques sont également possibles. La première est l'exportation. Pour une entreprise de production, il s'agit d'envoyer des produits fabriqués dans le pays d'origine – ou dans un autre pays où elle a implanté une unité de production – vers un pays client. Elle peut procéder de façon directe ou se faire appuyer par des sociétés spécialisées qui prendront en charge la prospection, le marketing et éventuellement la logistique. Dans le cas des services, les modalités d'exportation sont plus diverses. Elles sont présentées dans le focus 5.1 ci-dessous.

Focus 5.1. Le cas des entreprises de services

Les services présentent de très fortes spécificités par rapport aux produits. Ils sont intangibles, immatériels et doivent le plus souvent être produits et consommés dans le même lieu et en même temps. Ils ne peuvent en conséquence pas être stockés. Le consommateur est également très fréquemment impliqué dans la fabrication du service. Ces spécificités ont une influence considérable sur les modalités d'internationalisation. Pour l'OMC, les entreprises de services peuvent s'internationaliser de quatre façons différentes selon ce qui traverse la frontière. Premier cas : le service passe la frontière. Ce sont tous les services rendus en ligne (fourniture de données, de contenus en *streaming*, formations à distance...). Deuxième cas : le client du service passe la frontière. C'est l'étudiant qui se forme à l'international, le patient qui se fait soigner dans un autre pays ou le touriste qui visite un pays tiers. Troisième cas : l'entreprise installe son activité à l'étranger. Les groupes hôteliers ou les banques utilisent fréquemment ce mode d'implantation. Dans ce cas, l'investissement à l'étranger a en règle générale pour objectif de commercialiser des services dans le pays d'accueil lorsque le face-à-face est nécessaire. L'installation peut être directe ou se faire à travers des accords de type franchise avec des partenaires locaux. Quatrième et dernier cas : le personnel de l'entreprise va à l'étranger pour rendre le service. C'est ce qui se produit lorsqu'un consultant ou un ingénieur est envoyé dans un autre pays pour réaliser une mission auprès d'un client local. Des formes hybrides peuvent également exister. Par

exemple, une entreprise de services d'un pays A peut s'implanter physiquement dans un pays B et attirer dans cette implantation des clients d'un troisième pays C⁶⁷. L'internationalisation des services passe surtout par l'implantation d'unités à l'étranger, le commerce international restant limité par les caractéristiques des services. Conséquence ? Si, dans les pays développés, les services représentent les deux tiers du PIB et des investissements directs à l'étranger, leurs poids dans les échanges internationaux est de l'ordre de 20 à 25 %⁶⁸.

Les accords contractuels avec les entreprises locales sont d'autres modes d'entrée non capitalistiques. Au terme d'un accord de licence, le détenteur d'une propriété intellectuelle autorise une autre entreprise à utiliser cette propriété en échange du versement de *royalties*. Certaines marques à forte notoriété et image peuvent accorder à des entreprises étrangères le droit d'utiliser cette marque. Cela permet au détenteur de la licence d'étendre le champ de ces produits et de s'internationaliser à moindre coût. Un contrat de franchise permet au franchisé d'exploiter l'enseigne du franchisé pour commercialiser des produits ou des services. Il peut également utiliser les méthodes managériales, l'expertise du franchiseur. Il doit bien sûr s'acquitter également d'un droit d'entrée et de *royalties*.

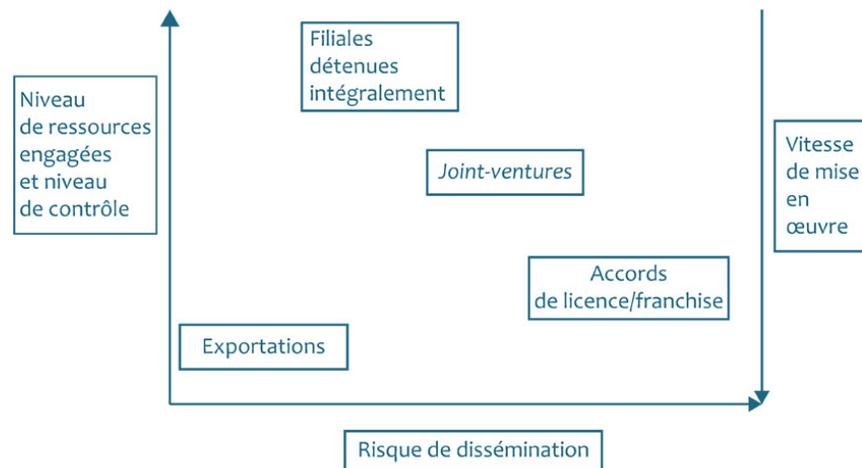
Focus 5.2. S'internationaliser avec prudence ou rapidement ?

La théorie des étapes soutient que, compte tenu des risques associés au développement international, l'entreprise doit s'impliquer graduellement sur les marchés étrangers. Elle choisit au départ des modes d'entrée nécessitant peu de ressources (exportation) et des pays proches du pays d'origine (selon les différentes dimensions de la distance). Peu à peu, en acquérant de l'expérience, les dirigeants adoptent des modes de croissance nécessitant davantage de ressources, plus risqués, mais permettant un meilleur contrôle et des profits potentiellement plus élevés. Ils vont également se positionner vers des pays plus lointains. Ce modèle de croissance, connu sous le nom de modèle d'Uppsala (du nom de l'université suédoise où il a été développé), semble frappé au coin du bon sens. L'implication croît de façon progressive, chaque étape doit être sécurisée avant de passer à l'étape suivante, caractérisée par un engagement plus fort et/ou un pays d'implantation plus lointain. Si ce modèle s'applique de façon assez large, il a été critiqué à partir de l'observation d'entreprises qui deviennent internationales très rapidement après leur création et réussissent très bien. Le raccourcissement des distances, permis en particulier par le développement des technologies de l'information, explique en grande partie l'essor de ces entreprises d'un genre nouveau : les *born globals*.

Quatre critères essentiels différencient ces modalités d'internationalisation : le niveau des ressources engagées par l'entreprise, le niveau de contrôle dont elle dispose sur ses opérations à l'étranger, son exposition au risque de dissémination des connaissances et enfin la vitesse d'implantation. Les ressources engagées correspondent aux actifs dédiés à l'internationalisation choisie. Ces ressources peuvent être tangibles (outils de production) comme intangibles (connaissances techniques, savoir-faire). Le contrôle correspond à l'autorité que peut avoir la maison mère sur ses opérations à l'étranger au niveau des décisions stratégiques comme opérationnelles. Le risque de dissémination fait référence à la perte potentielle de savoir-faire au profit de partenaires étrangers. Enfin, la vitesse d'implantation fait référence au délai nécessaire entre la décision d'implantation à l'étranger et le démarrage effectif des activités.

La figure 5.4 permet de positionner conjointement les différentes modalités sur ces quatre variables. Le niveau de ressources engagées, le niveau de contrôle et la vitesse d'implantation peuvent être mesurés sur le même axe. Ressources et niveau de contrôle évoluent de la même façon : lorsque l'entreprise choisit un mode d'implantation très exigeant en termes de ressources, elle peut disposer d'un contrôle plus important. À l'inverse, plus le niveau d'engagement est fort, plus le temps nécessaire au démarrage de l'activité est important.

Figure 5.3. Spécificités des différents modes d'implantation à l'étranger



Source : adapté de Osland, Taylor et Zou (2001)⁶⁹

Cette figure met en évidence les compromis que doivent accepter les entreprises dans leur développement international. En effet, aucune modalité ne permet d'optimiser tous les critères. Impossible par exemple de trouver un mode d'entrée permettant de minimiser les investissements et de maximiser le contrôle. Toujours ces arbitrages au cœur de la décision stratégique ! Le tableau 5.3 ci-dessous permet de préciser un certain nombre de points concernant les caractéristiques des différents modes d'entrée.

Il convient de noter, pour être tout à fait complet sur cette question, que l'avantage concurrentiel choisi par les entreprises peut avoir une forte influence sur le mode d'internationalisation qu'elles peuvent choisir. Les entreprises allemandes ont par exemple une propension à exporter bien supérieure à celle des entreprises françaises : entre autres éléments, leur positionnement plus haut de gamme leur permet d'absorber les coûts de l'internationalisation. À l'inverse, les entreprises françaises, en général situées sur des niveaux de gamme inférieurs, sont contraintes de produire

davantage à l'étranger. Ce phénomène général se trouve vérifié dans le secteur de l'automobile au sein duquel Mercedes, BMW et même Volkswagen exportent davantage que Renault, PSA et Fiat qui sont plus enclins à délocaliser la production⁷⁰.

Tableau 5.3. Caractéristiques des différents modes d'entrée à l'étranger

	Ressources	Niveau de contrôle	Risque de dissémination	Vitesse d'exécution
Exportation	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources engagées limitées • Optimisation de l'outil de production existant : économies d'échelle • Forte réversibilité de l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle faible sur les opérations à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dissémination faible, l'essentiel de la chaîne de valeur étant indépendante de partenaires externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être très rapide du fait de la faiblesse des investissements nouveaux
Alliances et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des investissements avec d'autres entreprises • Accès aux ressources du partenaire : effet de taille ou de complémentarité • Flexibilité (option de retrait ou de plus forte implication) • Dépendance vis-à-vis des ressources de l'allié 	<ul style="list-style-type: none"> • Management complexe de l'alliance • Les intérêts des alliés peuvent évoluer de façon divergente • Possibles comportements opportunistes des alliés 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dissémination important vers les alliés 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépend de la disponibilité d'un allié et du degré de formalisation du partenariat

<p>Filiales détenues intégralement : <i>Greenfield</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'accès à des ressources locales dans le pays d'implantation. • Ressources engagées importantes • Réversibilité faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle fort sur les opérations à l'étranger et sur la culture du nouvel ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dissémination faible du fait du nombre limité de partenaires externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus lente que pour les modalités non capitalistiques. Dépend de multiples facteurs locaux et du type d'investissement (commercial/production)
<p>Filiales détenues intégralement : acquisition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'accès à des ressources locales dans le pays d'implantation • Accès aux ressources de l'entreprise acquise • Ressources engagées importantes • Réversibilité faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle fort sur les opérations à l'étranger • Limite les risques associés à une augmentation de la capacité de production locale • Gestion humaine de la période postfusion difficile, conflits des cultures, mise en œuvre des synergies 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dissémination faible du fait du nombre limité de partenaires externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus lente que pour les modalités non capitalistiques. • Dépend de la disponibilité d'une cible, de la réaction des autorités de la concurrence et de multiples facteurs locaux

7. LA STRATÉGIE D'ENSEMBLE : GLOBALE, MULTIDOMESTIQUE OU TRANSNATIONALE ?

Le poids relatif donné à chacune des grandes modalités d'internationalisation : export et investissements à l'étranger permet

de définir trois grandes stratégies d'ensemble.

La stratégie globale : l'organisation est centralisée dans un petit nombre de pays, voire un seul, à partir desquels est organisée l'exportation. C'est une stratégie adaptée dans des industries où les économies d'échelle sont très fortes et les besoins des consommateurs plutôt uniformes au niveau mondial. C'est la stratégie des constructeurs aéronautiques ou des fabricants de microprocesseurs.

La stratégie multidomestique : cette stratégie reconnaît des conditions concurrentielles spécifiques à chaque pays d'implantation et s'y adapte à travers des implantations locales très autonomes et un marketing adapté à chaque contexte national. Cette stratégie est dominante dans les secteurs des services : hôtellerie, distribution, mais on la retrouve dans le secteur de la bière par exemple.

La stratégie transnationale : cette stratégie « hybride » mixe exportations et implantations à l'étranger. Une entreprise transnationale fonctionne comme un réseau intégré de filiales spécialisées dans une étape de la chaîne de valeur. Une partie des exportations sont intra-entreprises. C'est la stratégie jouée par de nombreuses entreprises de l'automobile qui ont des usines d'assemblage dans les pays cibles (ou à proximité) et des usines de composants et de sous-ensembles qui peuvent être dans d'autres pays et alimenter ces usines.

CHAPITRE 6

FUSIONNER, ACQUÉRIR POUR ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE ?

Dans le monde animal, les individus ou les groupes cherchent bien souvent à conquérir de nouveaux territoires. Ces territoires peuvent être vierges ou défendus par un autre individu ou un groupe ayant délimité cet espace pour en faire un espace privé. L'enjeu se situe au niveau des ressources qu'abrite ce territoire : nourriture et eau principalement. De la même façon, l'histoire de l'humanité regorge d'exemples de conquêtes territoriales dont un objectif essentiel est d'acquérir des ressources. Les guerres de conquête et les guerres coloniales visent entre autres à mettre la main sur des ressources naturelles (minéraux, combustibles fossiles, végétaux...). Un des objectifs des grands navigateurs du Moyen Âge, Colomb, Magellan, de Gama, était déjà de ramener des biens très prisés : or, pierres précieuses, épices... Ces ressources nouvelles sont censées améliorer la vie des ressortissants du pays d'origine, assurer une certaine croissance, renforcer une domination économique, mais également assurer au pays et à ses dirigeants un certain prestige. Dans le monde agricole, depuis très longtemps, l'acquisition de

nouvelles terres pour augmenter les surfaces de chaque exploitation est un enjeu important. En Angleterre, le système des *enclosures* a permis à partir du xvi^e siècle la propriété privée de la terre qui intègre à partir de là la sphère marchande. Dès lors, les fermiers peuvent acquérir de nouvelles terres et procéder à des remembrements ayant pour objectif d'améliorer les rendements. Cette possibilité nouvelle d'acquérir des terres est considérée comme étant un des fondements du capitalisme. Acquérir des territoires pour y trouver des ressources nouvelles est donc un phénomène très ancien et qui a perduré sous des formes différentes. Pour certains, comme Elon Musk, la prochaine étape dans l'histoire de l'humanité est l'annexion de la planète Mars, avec pour objectif de l'habiter pour pallier des risques majeurs sur la planète Terre ! Mais les manœuvres visant à acquérir des ressources sont souvent très risquées et coûteuses. Christophe Colomb a fini par conquérir l'Amérique, mais l'histoire se souvient que ce sont les richesses de l'Inde dont il souhaitait profiter ! Elle se souvient aussi que cette conquête n'a pas apporté les bénéfices escomptés, s'est mal terminée pour certains bateaux et marins espagnols ainsi que pour d'innombrables habitants des terres conquises, morts de maladie ou réduits en esclavage.

Focus 6.1. Fusions : également de mise dans le secteur public

Fusionner les activités d'entités administratives a pour objectif d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts. La fusion en 2008 de l'ANPE (qui avait en France pour mission d'aider les chômeurs à trouver un emploi) et des ASSEDIC (qui gérait la question de l'indemnisation des chômeurs) au sein de Pôle Emploi visait à réduire les coûts et à permettre à chaque demandeur d'emploi d'avoir un seul interlocuteur. De la même façon, cette même année 2008, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) a été créée par fusion de la direction générale des Impôts (chargée du calcul de l'impôt) et du Trésor public (chargé du recouvrement) afin d'améliorer la qualité de service en optimisant les coûts. Les universités ne sont pas restées en dehors de ces mouvements de fusion ces dernières années. Regrouper des services pour faire des économies, créer une « marque unique » pour améliorer l'impact de la recherche et l'attractivité internationale, développer des recherches transversales sont quelques-unes des motivations avancées par les établissements et leurs tutelles pour justifier ces mouvements stratégiques. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres et les résultats de ces fusions sont souvent assez décevants ou, à tout le moins, sont longs à apparaître. Ainsi, dans un rapport de 2015, la Cour des comptes a vivement critiqué Pôle Emploi, mettant en avant des coûts croissants pour une faible efficacité. De même, si la fusion des universités françaises a eu des résultats positifs, notamment en termes de visibilité, elle est très longue à mettre en œuvre.

Selon un rapport ministériel de 2019, de nombreuses difficultés apparaissent en termes de transdisciplinarité des formations et de la recherche, de conflits entre les services administratifs, voire de bureaucratisation.

Le bon sens populaire nous donne un éclairage assez juste des différentes facettes des regroupements, éclairage qui vaut aussi pour les entreprises. « L'union fait la force », nous dit ce proverbe devenu la devise nationale de plusieurs pays, dont la Belgique. Si cette affirmation semble frappée au coin du bon sens, un autre proverbe insiste au contraire sur les dangers de mauvaises associations et nous dit qu'« un homme mal marié, il vaudrait mieux qu'il fût noyé ». En d'autres termes, « mieux vaut être seul que mal accompagné » ! Le contexte est posé. Nous allons voir comment, dans le cas des entreprises, regrouper des entités permet certes d'améliorer la performance, mais débouche sur de très nombreuses difficultés qui sont autant de risques et d'obstacles à l'atteinte des objectifs.

1. LES F&A COMME LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Une décision stratégique peut être mise en œuvre de trois façons principales. Première option : l'entreprise peut concevoir l'offre et l'intégralité de la chaîne de valeur, puis acheter les moyens de production sur le marché : c'est la croissance interne. Elle peut également acheter d'autres entités, ayant déjà le savoir-faire et les actifs, ou fusionner : c'est la croissance externe, abordée dans ce chapitre. La troisième option est celle de l'alliance qui sera développée dans le chapitre suivant.

Fusions et acquisitions sont les deux modalités de la croissance externe. Les spécialistes ont créé le terme « Fusacq », qui pourrait laisser croire que l'on parle d'une seule et même chose. Il convient pourtant de distinguer ces deux leviers de la stratégie. Lorsque deux entreprises fusionnent, elles ne font plus qu'une. Tous les éléments du bilan sont mis en commun : actifs de production, capitaux, dettes, stocks, etc.⁷¹. Dans le cas d'une acquisition, une des deux sociétés prend le contrôle majoritaire de l'autre entreprise. Là aussi, deux moyens s'offrent à l'entreprise acquéreuse : elle peut soit acheter des actions de l'entreprise cible, soit échanger des actions de cette entreprise contre ses propres actions. Lorsque ces opérations s'opèrent sur les marchés financiers, on parlera, dans le premier cas, d'offre publique d'achat (OPA) et d'offre publique d'échange (OPE), dans le second. Les entreprises privées ont très vite compris que les fusions et acquisitions (F&A dans la suite du livre) pouvaient avoir un intérêt majeur pour mettre en œuvre rapidement des stratégies ambitieuses qui pourraient être difficilement mises en œuvre en croissance interne : diversification, intégration, internationalisation. Ces F&A commencent à apparaître de façon significative au XVIII^e siècle, même si leur véritable essor date de la fin du XIX^e siècle. C'est à cette période que les très grandes entreprises américaines se consolident par des opérations de croissance externe : Dupont, General Electric, Standard Oil...

Focus 6.2. Ne pas confondre stratégie et mise en œuvre !

Dans les discours courants sur la stratégie d'entreprise, stratégie et mise en œuvre sont mises sur le même plan, voire confondues. Pourtant, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, il s'agit bien de deux choix distincts. Par exemple, se diversifier est un choix stratégique qui peut être mis en œuvre de plusieurs façons différentes : en développant en interne les éléments nécessaires de la chaîne de valeur, en acquérant ces éléments déjà combinés (F&A) ou en coopérant avec d'autres entreprises. Il ne s'agit pas d'une distinction purement sémantique. Considérer par exemple les F&A comme une stratégie à part entière renforce le risque de procéder à des opérations pour de mauvaises raisons, non alignées sur les objectifs de l'entreprise. Il est alors facile de tomber dans le piège de la croissance pour la croissance, avec tous les risques qui y sont associés.

Aujourd'hui, les grandes entreprises dépensent des sommes extrêmement élevées pour prendre le contrôle d'actifs stratégiques. Sans aller jusqu'aux 205 milliards d'euros déboursés en 1999 par Vodafone pour acquérir Mannesmann (un record), Walt Disney a plus récemment, en 2017, dépensé 72 milliards pour prendre le contrôle de la 21st Century Fox, et Bristol-Myers Squibb à peu près la même somme (70 milliards) pour Celgene. Ces opérations sont devenues monnaies courantes et remodelent en permanence la géographie des secteurs. On peut en juger par quelques exemples d'opérations très récentes dans des domaines aussi différents que

l'automobile (rapprochement de PSA et de FCA), la téléphonie (Telefónica-Liberty Global), le matériel de transport (acquisition de Bombardier Transport par Alstom), l'optique (fusion Essilor-Luxottica), le luxe (acquisition par LVMH de Tiffany), ou encore le meuble (rachat de Conforama par But).

2. LES FUSIONS ET ACQUISITIONS : TOUTE UNE HISTOIRE !

Tous les observateurs s'accordent sur l'existence de vagues de fusions-acquisitions. Quelles en sont les raisons ? La vie économique ne suivant pas un cours régulier, il est des moments plus propices que d'autres à la croissance des activités des entreprises ainsi qu'au choix des fusions-acquisitions comme moyen de cette croissance.

La première vague s'est produite aux USA à cheval sur les ^{xix}^e et ^{xx}^e siècles. L'objectif de la plupart des opérations était alors d'augmenter les parts de marché afin de bénéficier d'économies d'échelle au niveau national. Dans les années 1920, une nouvelle vague s'est propagée aux États-Unis, sur fond de forte croissance économique. Mais d'horizontales, les fusions-acquisitions deviennent davantage verticales dans un objectif de réduction du risque lié aux marchés en amont et en aval. Au départ centrées sur l'industrie, elles s'étendent aux services dans cette période. Après une pause liée à la Seconde Guerre mondiale, les F&A repartent de plus belle dans les années 1960 aux USA, une nouvelle fois dans un contexte de forte croissance économique. Durant cette période, de très nombreuses F&A sont conglomerales : l'objectif majeur est de réduire le risque global de l'entreprise en réunissant des entreprises de secteurs différents. On assiste également en Europe à une série

de F&A, majoritairement nationales et horizontales. Cette vague est stoppée par la crise pétrolière des années 1970. La quatrième vague, dans les années 1980, voit à nouveau fleurir les fusions horizontales. Les mouvements capitalistiques de cette période viennent corriger les excès de diversification des conglomérats, surtout aux USA, sous la pression des marchés financiers. Les entreprises cherchent plutôt à développer des portefeuilles d'activités liées les unes aux autres et à augmenter leur présence internationale. De très nombreuses opérations sont hostiles et sont financées par l'endettement. Un nouveau pic se dessine dans la deuxième moitié des années 1990 avec des montants de transaction jamais atteints auparavant. Le contexte est très favorable : les marchés financiers sont au plus haut, les marchés se dérèglent, de nombreuses privatisations ont lieu. Dans le cas particulier de l'Europe, le marché unique entré en vigueur en 1993 incite à des opérations intra-européennes. Cette vague prend fin avec l'éclatement de la bulle Internet en 2000. La sixième vague se produit au milieu des années 2000 et fait la part belle à des opérations qui ne passent pas par les marchés financiers : c'est l'essor du *private equity*⁷². Une bonne part des opérations vise à consolider un secteur d'activité. Enfin, une dernière vague se déroule au milieu des années 2010 : les marchés financiers redeviennent optimistes et les liquidités sont abondantes.

L'analyse de ces différentes vagues montre à quel point le contexte général, s'il influe les choix stratégiques (voir le [chapitre 8](#)), explique également les modalités de mise en œuvre, et en particulier le recours plus ou moins intense aux F&A : contexte macroéconomique, marchés boursiers, dé-régulation des marchés, etc.

3. QUELS BÉNÉFICES ATTENDRE DES F&A ?

Le premier bénéfice que les entreprises attendent d'une F&A est un bénéfice en termes de taille. Une taille accrue est censée, d'une part, déboucher sur une plus grande efficacité interne. Ce bénéfice est particulièrement recherché par des entreprises qui visent à réduire les coûts par le biais d'économies d'échelle, sur tout ou partie du processus de production et de commercialisation de l'offre. Accroître la taille permet, d'autre part, de renforcer sa position au sein d'une filière. Il s'agit de neutraliser un concurrent dangereux ou de renforcer sa capacité de négociation vis-à-vis des clients et des fournisseurs : négocier à la baisse les coûts d'achat et à la hausse les prix de vente (voir le [chapitre 8](#)).

La deuxième série de bénéfices recherchés concerne l'acquisition d'actifs ou de ressources manquantes. Ces ressources peuvent être très diverses. Il peut s'agir de ressources technologiques. C'est par exemple le cas lorsqu'une entreprise souhaite entreprendre une diversification reliée par les marchés (voir le [chapitre 3](#)) afin de bénéficier de synergies commerciales, mais ne dispose pas en interne des capacités nécessaires pour développer la nouvelle offre. L'acquisition de Cirruseo par Accenture avait ainsi pour objectif de développer l'expertise de l'entreprise dans le Google Cloud et d'améliorer ainsi rapidement son service aux clients. C'est également le cas lorsque la F&A a pour objectif de mettre en œuvre une décision d'intégration verticale. Il peut s'agir également des compétences humaines, des savoir-faire. On parle alors dans ce cas de « acqui-hiring », finalement une alternative au débauchage d'experts chez un concurrent ! Un autre actif sur lequel les entreprises peuvent chercher à faire main basse à travers une acquisition est la marque. Certaines entreprises peuvent maîtriser la technologie et le *process* de production, mais manquer de ce dernier

élément pour réussir sur le marché final. De nombreuses acquisitions d'entreprises occidentales par des entreprises de pays émergents sont motivées par cette recherche (cas de l'acquisition de Jaguar et Land Rover par Tata).

De façon plus large, les F&A sont un des moyens privilégiés de la croissance à l'étranger. Un des principaux obstacles au développement international d'une entreprise est le désavantage qu'elle a vis-à-vis des concurrents locaux, implantés depuis longtemps. Dans ce cas, une F&A est souvent le seul moyen de passer les barrières à l'entrée et d'entrer en concurrence avec les entreprises de ce pays. C'est une pratique fréquente dans le secteur de l'énergie (cas de l'entrée d'EDF au Royaume-Uni par plusieurs rachats dont celui de British Energy). Une F&A pourra permettre entre autres d'acquérir des informations précises sur les consommateurs et leurs habitudes de consommation, de rentrer en contact avec les réseaux et d'apprendre les codes des affaires dans ce pays, de mieux comprendre les réglementations spécifiques.

Plusieurs des bénéfices que nous venons de mentionner pourraient être atteints par une croissance interne ou par voie d'alliance avec d'autres entreprises. Ainsi, par exemple, une entreprise peut croître de façon interne en prenant des parts de marché grâce à un avantage concurrentiel très fort.

Alors, quel est l'intérêt réellement spécifique d'une F & A ?

Le plus gros avantage est clairement la vitesse d'exécution qu'une F&A permet par rapport à la croissance interne notamment. Acquérir un savoir-faire peut être extrêmement difficile, très coûteux et prendre des années. Développer une marque et l'imposer sur le marché est également très long. Dès lors, l'acquisition est la solution

la plus adaptée dans de nombreuses circonstances. Également, la croissance externe ne débouche pas sur une augmentation de la capacité de production globale dans un secteur d'activité, à l'inverse de la croissance interne. Si cet élément est neutre dans un secteur en forte croissance, cela représente un avantage décisif dans des secteurs plus matures. En effet, la croissance par F&A ne modifie pas l'équilibre offre-demande et n'a donc pas d'influence sur les prix de vente, ce qui est le cas si un des concurrents se développe de façon interne.

4. TOUTES LES F&A NE SE RESSEMBLENT PAS !

On recouvre, sous le vocable de F&A, des opérations très différentes en termes d'objectifs, de types d'entreprises impliquées ou encore de nature d'opération.

Les objectifs des F&A peuvent varier en fonction de la position qu'occupent les entreprises dans la chaîne de valeur avant l'opération. Le premier cas est celui d'entreprises qui ont exactement la même activité. On parle dans ce cas de F&A horizontales. L'objectif est de renforcer l'avantage concurrentiel par un effet de taille. Les F&A du secteur automobile, comme celle de PSA et FCA, début 2021, rentrent dans cette catégorie : la taille accrue va permettre au nouvel ensemble d'être beaucoup plus compétitif dans différents domaines dont celui des véhicules électriques. Un deuxième cas concerne des entreprises qui sont présentes dans la même filière, mais à des stades différents : ce sont des F&A verticales. L'objectif est de mettre en œuvre une stratégie d'intégration, de réduire un certain nombre de risques ainsi que les coûts de transaction (voir le [chapitre 4](#)). Une entreprise peut racheter

des entreprises clientes, comme lorsque Luxottica, fabricant de montures de lunettes et de lunettes de soleil, rachète des distributeurs comme LensCrafters, Sunglass Hut ou Pearle Vision. Faisant le chemin inverse, d'autres rachètent leurs fournisseurs pour sécuriser les approvisionnements. C'est le cas des leaders des sacs de luxe (Hermès, Kering, Chanel, LVMH) qui ont procédé par exemple à des rachats de tanneries afin d'être certains de disposer de peaux de qualité, un élément clé de leur réussite. Troisième cas : les F&A concentriques consistent à rapprocher deux entreprises du même secteur, qui mettent sur le marché des produits différents, mais complémentaires. C'est le cas par exemple lorsque des entreprises de l'agroalimentaire rachètent des entreprises qui fabriquent des produits différents des leurs, mais visant la même clientèle. Le rapprochement entre Essilor, fabricant de verres optiques, et de Luxottica relève de cette logique. Dans ce cas, la distribution est souvent le point sur lequel les entreprises veulent se renforcer à travers l'opération. Quatrième cas : le rapprochement d'entreprises de secteurs éloignés, dans l'objectif essentiel de réduire le risque. Il s'agit de F&A conglomerates. Ces opérations ont une finalité beaucoup plus financière que stratégique.

Deuxième distinction : les entreprises concernées par les F&A peuvent être très différentes sur plusieurs critères : taille, nationalité, cotation. Elles peuvent tout d'abord se distinguer par la taille. Si les fusions entre grandes entreprises font la une de la presse économique, de très nombreuses PME fusionnent également chaque année. Par ailleurs, les entreprises impliquées dans une opération précise peuvent être de taille similaire ou de taille très différente. Dans le secteur de la pharmacie par exemple, on a pu assister à des mégafusions à travers lesquelles ont été créés les leaders du secteur : Novartis, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline

ou encore AstraZeneca. Mais ces leaders prennent aussi régulièrement le contrôle d'entreprises innovantes et spécialisées de plus petite taille. Ce fut par exemple le cas lorsque Sanofi et Novo Nordisk voulaient prendre le contrôle d'Ablynx, entreprise de biotechnologies spécialisée dans le traitement des maladies rares du sang. L'entreprise française a finalement emporté le morceau en faisant une offre de 50 % plus élevée que celle de son concurrent danois ! Ensuite, les F&A peuvent concerner des entreprises d'un même pays ou de pays différents. Le choix entre une opération nationale et internationale dépend de multiples facteurs comme la configuration du secteur (voir le [chapitre 8](#)), la stratégie sous-jacente (amélioration de l'avantage concurrentiel, diversification, intégration), la taille de l'entreprise et ses ressources. Enfin, les entreprises impliquées dans l'opération peuvent être cotées ou pas, ce qui a une incidence sur les moyens de mise en œuvre de la F&A et la possibilité de prendre le contrôle d'une entreprise sans l'accord de son management.

Le dernier critère concerne la nature de l'opération. Il faut tout d'abord distinguer, comme mentionné précédemment, les fusions et acquisitions. Un autre point important réside dans le consentement du management de la cible. Le caractère hostile ou amical de l'opération a bien évidemment une incidence sur son déroulement et la vie future du nouvel ensemble. Enfin, dans le cas d'une acquisition, le niveau de prise de participation peut être variable.

5. QUELS COÛTS ? QUELS RISQUES ?

Les différents problèmes que nous allons évoquer s'articulent autour de la même idée. Et cette idée est très simple : le principal risque d'une F&A est d'en surestimer les bénéfices potentiels, d'en

minimiser les difficultés et de payer trop cher. Finalement, tout se passe comme si l'on n'avait rien appris des difficultés des conquêtes passées, comme celles de Christophe Colomb.

Premier problème : il est assez fréquent que l'acheteur n'identifie pas certains problèmes liés à la cible : clients douteux, stocks surévalués, risques sur certains contrats, risques de départs de personnes clés, etc. Le cas du rachat de Monsanto par Bayer montre les risques majeurs que cela peut entraîner (voir le [focus 6.2](#)). Dans le même ordre d'idée, il arrive que la valeur de l'avantage concurrentiel de la cible soit surévaluée : valeur de la technologie, capacités de R&D, potentiel de la marque...

Focus 6.3. Bayer : de Monsanto à Monsatan !

Bayer, leader allemand de la pharmacie et de la chimie, a largement sous-évalué le risque de litige lié au Roundup lors du rachat de Monsanto en 2018, et cette erreur lui a coûté très très cher ! Cette OPA à 62 milliards de dollars a abouti en offrant aux actionnaires une prime de 30 %. Très rapidement après le rachat, l'entreprise a été condamnée aux USA à verser des indemnités importantes à des victimes reconnues de l'herbicide – et de sa substance active, le tristement célèbre glyphosate – et le nombre de plaintes déposées a explosé. L'image de marque de l'entreprise s'est dégradée, le cours de Bourse s'est ensuite effondré de 25 % entre mi-2018 et début 2020. Werner Wenning, le président du groupe allemand, a été contraint de démissionner. Même si elle ne reconnaît toujours pas les dangers associés au glyphosate, Bayer a dû finalement accepter, en juin 2020, de payer la somme colossale de 10 milliards d'euros pour mettre fin aux plaintes de quelque 125 000 Américains. Voilà donc une acquisition que Bayer souhaitait faire depuis longtemps et qui devait produire des synergies importantes, mais qui a viré au cauchemar du fait de la myopie de l'entreprise vis-à-vis des risques de litiges. Même si, dans l'espoir d'éviter l'hostilité que suscite dans le monde le nom de Monsanto, Bayer avait décidé, dès après l'opération, de faire disparaître le nom de Monsanto, l'autre appellation utilisée par ses détracteurs, « Monsatan », poursuit encore l'entreprise allemande...

Une deuxième difficulté réside dans la surestimation par les dirigeants de l'entreprise initiatrice de leur capacité à améliorer la gestion de l'autre entreprise et à faire émerger des synergies. Les F&A constituent souvent une sanction contre une gestion défailante. L'acheteur considère que, du fait d'une mauvaise gestion, le potentiel de l'entreprise mal utilisé – et qu'il peut donc, dans le cas d'une entreprise cotée, payer la cible plus cher que sa valeur boursière. Hélas, comme souvent, les choses paraissent bien plus simples vues de l'extérieur ! Surtout lorsque l'on connaît mal le secteur de l'entreprise acquise. Les dirigeants qui tombent dans ce piège sont victimes du syndrome connu sous le nom d'*hubris*, un orgueil démesuré qui donne un sentiment d'invulnérabilité, de toute-puissance, et peut donc conduire à des erreurs fatales. *Hubris* fort signifie donc prime d'acquisition trop élevée et donc échec de l'opération à atteindre les objectifs fixés. Cette confiance très (trop) forte de nombre de dirigeants impliqués dans des opérations de F&A explique le paradoxe du nombre croissant d'opérations, alors que toutes les études démontrent que la majorité d'entre elles sont des échecs.

En troisième lieu, l'intégration des deux entités peut s'avérer plus compliquée, plus coûteuse que prévu. Il ne suffit pas de juxtaposer deux entreprises pour que, miraculeusement, les coûts baissent, les complémentarités se mettent en place ! Ainsi, eBay avait acquis Skype dans l'objectif de mettre en place un service de téléphonie entre acheteurs et vendeurs, mais ce projet ne s'est jamais concrétisé, amenant l'entreprise d'enchères en ligne à céder Skype quelques années après son acquisition. Les problèmes sont organisationnels, managériaux et humains. Bien souvent, deux lignes hiérarchiques continuent à exister longtemps après l'opération, ce qui rend problématique la mise en place effective des

synergies. De très nombreux travaux académiques ont également mis en évidence l'impact négatif que peut avoir une opération de croissance externe sur la psychologie des salariés de l'entreprise achetée. En particulier, ils peuvent se sentir en position de faiblesse par rapport à l'entreprise acheteuse, voire même craindre pour leur emploi. La perception de l'arrogance des salariés de l'entreprise acheteuse peut avoir des conséquences désastreuses sur le cours d'une acquisition. Dans le secteur automobile, les fusions entre Renault et Volvo, puis entre Daimler et Chrysler, ont échoué en partie à cause de problèmes relationnels entre les équipes managériales. Pour que des synergies se réalisent, il est nécessaire d'engager des coûts, des investissements. Et il est fréquent que ces coûts dépassent ce qui avait été anticipé...

Quatrième problème : les différences de cultures entre les entreprises concernées sont également souvent une source de difficultés. Les normes, les habitudes de travail sont différentes, la convergence est difficile et longue. Selon certaines études, cela expliquerait les difficultés supplémentaires rencontrées dans les opérations internationales. Issu de la fusion de trois entreprises européennes, Aerospatiale Matra, DaimlerChrysler Aerospace et de Casa, EADS (devenu ensuite Airbus) a longtemps été le théâtre de très fortes oppositions entre dirigeants français et allemands qui ont pénalisé l'entreprise. Les cultures propres aux entreprises fusionnées peuvent également être différentes. Louis Gallois, président du conseil de surveillance de PSA au moment de la fusion avec FCA, analyse ainsi cet aspect de l'opération : « PSA, c'est une vraie culture d'ingénieur, imprégnée de sérieux et tournée vers la technologie, alors que FCA porte des valeurs plus anglo-saxonnes, tournées vers l'entrepreneuriat, peut-être plus offensives et plus audacieuses. Il ne faudra pas faire disparaître ces deux cultures,

mais tirer le meilleur des deux... Tirer le meilleur des cultures de PSA et de FCA ne sera pas facile. Il faudra éviter les querelles de coqs⁷³ ... »

Enfin, comme nous le verrons, les autorités de régulation de la concurrence peuvent demander aux entreprises de faire des concessions (notamment en termes de revente de certains pans de l'activité) qui rendent le projet finalement bien moins attractif que prévu. La fusion entre les deux leaders du secteur de la bière AB InBev et SABMiller n'a été acceptée en 2016 par la Commission européenne que sous réserve de cessions importantes de marques dans plusieurs pays comme la France, l'Italie, la Hongrie, la Roumanie, afin que l'opération ne réduise pas trop la concurrence dans ces pays. Dans le même objectif, en 2020, la Commission a demandé au groupe EssilorLuxottica de céder des magasins dans quatre pays européens avant de donner son feu vert au rachat de distributeur néerlandais GrandVision.

La conséquence de tous ces éléments est que les synergies ont bien souvent un niveau plus faible que celui qui était anticipé et/ou mettent plus de temps que prévu à se concrétiser.

Indépendamment de ces différents problèmes, qui peuvent ruiner la réussite d'une F&A, le prix payé peut être trop élevé pour d'autres raisons diverses. Il est possible par exemple que deux entreprises aient ciblé la même proie. Dans ce cas, il arrive que les enchères montent, quelquefois au-delà du raisonnable, pour des raisons d'ego : on ne veut pas renoncer au projet initial, on ne veut pas perdre ! De façon plus globale, le prix final peut s'envoler si les dirigeants de la firme acheteuse se focalisent plus sur la taille du nouvel ensemble, sur le prestige que cela peut leur donner – et la rémunération liée – que sur l'impact sur la performance du nouvel ensemble.

6. ALORS, FAUT-IL PROCÉDER À DES F&A ?

Non !

De très nombreuses études sur la réussite des F&A ont été conduites depuis des décennies. Ces études ont porté sur des secteurs différents, des zones géographiques différentes, ont utilisé des indicateurs de performance différents. La conclusion générale est toujours la même : la majorité des F&A échouent à atteindre leur objectif. Selon les études, le taux d'échec varie entre 50 et 90 %. Et ce, quelle que soit la mesure de la performance, qu'elle soit étudiée au niveau des performances économiques (amélioration de rentabilité des actifs ou des capitaux) ou au niveau des performances boursières (évolution des cours de Bourse après l'opération).



Focus 6.4. Si la plupart des F&A échouent, pourquoi les entreprises continuent-elles à fusionner ?

Si la plupart des F&A échouent, pourquoi les entreprises continuent-elles à fusionner ? Cette question est une des énigmes du management. Les dirigeants d'entreprise, les actionnaires, les experts sont censés être extrêmement rationnels, ce qui signifie que, sur le long terme, les entreprises devraient délaisser un mode de croissance aussi risqué. Trois explications peuvent être avancées. On peut tout d'abord penser que les dirigeants ne cherchent pas à maximiser la valeur de long terme de l'entreprise. Ils poursuivraient des objectifs très personnels : la taille accrue de l'entreprise leur permet d'asseoir leur prestige et... de négocier des rémunérations et avantages plus élevés. La deuxième explication est liée à la « surconfiance » que peuvent avoir les managers de l'entreprise acquéreuse dans leurs capacités. Lorsqu'ils lancent l'opération d'acquisition, certains sont persuadés qu'ils vont mieux que leurs prédécesseurs gérer l'entreprise achetée, dont les piètres résultats seraient simplement liés à des carences managériales. C'est pour cela que, même informés de la probabilité d'échec, ils se lancent toutefois dans des opérations risquées, persuadés que cette probabilité ne s'applique pas à eux... Enfin, certains avancent le fait qu'en réalité, les objectifs des F&A sont multiples et que l'on ne peut réduire la performance à des mesures économiques et financières simples. Ces mesures ne captent qu'imparfaitement et avec retard les effets bénéfiques des F&A. Si l'on mesurait pour chaque opération le degré

d'atteinte des objectifs initialement fixés, on aboutirait à des taux de succès nettement plus élevés.

Il semble donc que, dans la majorité des cas, les difficultés l'emportent sur les bénéfices liés aux opérations de F&A. Les synergies prévues sont très rarement atteintes, ou dans une mesure bien moindre qu'anticipées et annoncées.

Dire qu'il ne faut pas procéder à des F&A est évidemment provocateur, mais cela signifie qu'il faut être extrêmement prudent dans la conduite d'une telle opération et se conformer à des facteurs clés de succès très précis.

7. COMMENT RÉUSSIR UNE F&A ?

Le premier facteur de réussite d'une opération de F&A est le choix de la cible. L'entreprise partenaire doit apporter de la valeur soit en termes de similarité – pour accroître les économies d'échelle –, soit de complémentarité – pour améliorer la valeur de l'offre du nouvel ensemble. Cela paraît évident, mais à vouloir aller trop vite, à vouloir absolument réaliser une opération, à se focaliser sur une seule cible et l'on peut dès ce stade faire une erreur d'appréciation importante. Vient ensuite l'accord lui-même. Le mode de paiement – en cash ou par échange d'actions –, le timing de l'acquisition et, bien sûr, le prix payé sont des éléments sur lesquels il ne faut pas commettre d'erreurs. Comme mentionné plus haut, payer une trop grosse prime d'acquisition peut ruiner d'emblée tous les espoirs de gains. Troisième clé de succès : réussir la période de « cour » préalable au mariage. Une période de préacquisition réussie permet aux entreprises de mieux se connaître et améliore la

confiance mutuelle. Il ne faut donc pas hésiter à passer par exemple par une période d'alliance (les fiançailles...) avant de se lancer dans le grand bain du mariage.

Une fois la F&A effective, il faut tout d'abord veiller à la stratégie d'intégration. Il est important de choisir une politique d'intégration adéquate au regard de la nature de l'opération. Lorsque l'objectif de l'opération est essentiellement de réduire les coûts – en rapprochant deux entreprises assez similaires –, il faut mettre en place une politique de rationalisation. Politique pas si facile à mettre en œuvre : en 2018, près de quinze ans après la constitution du groupe Air France-KLM, Ben Smith, son nouveau directeur général, a fait le constat d'un nombre « *pléthorique* » de managers. Pour lui, il serait envisageable de réduire l'organigramme de moitié en éliminant les fonctions en doublon chez Air France et chez KLM⁷⁴. Si la fusion est plutôt de nature conglomérale, alors il convient au contraire de permettre à l'entreprise cible de conserver sa culture et une forte autonomie de gestion. Enfin, si l'on veut laisser une certaine autonomie à l'entreprise cible tout en bénéficiant des synergies entre les deux entreprises, il faudra mettre en place une politique visant à cultiver les symbioses entre les deux entités.

Une fois fait le choix de la stratégie d'intégration, il est important de bien gérer le *process* d'intégration avec, par exemple, des équipes dédiées et une bonne communication interne. Il est en particulier crucial de gérer les différences culturelles entre les deux entreprises : cultures nationales, mais aussi cultures métiers ou cultures d'entreprises, comme mentionné pour le cas PSA-FCA. Ces différences de culture peuvent pénaliser l'intégration, et il est donc important de préparer les équipes à bien comprendre les codes culturels de l'autre entreprise.

Le savoir-faire managérial semble donc crucial. Rien d'étonnant dès lors dans les résultats des études qui ont montré que plus une entreprise a une forte expérience des F&A, plus ses chances de succès sont fortes.

8. QUEL EST LE POINT DE VUE DES POUVOIRS PUBLICS ?

Que ce soit en Europe ou aux États-Unis, les pouvoirs publics ont une approche très simple et pragmatique des F&A qui prend en compte les conséquences positives et négatives des F&A pour le consommateur. Si, dans un cas particulier, les effets positifs sont supérieurs aux effets négatifs, l'opération est autorisée. Elle sera refusée dans le cas inverse.

Lorsque nous avons présenté les avantages et inconvénients des F&A, nous nous sommes placé dans la perspective de l'entreprise. Les pouvoirs publics prennent la perspective du citoyen-consommateur. Celui-ci peut bénéficier des gains d'efficacité obtenus par les entreprises après les opérations de F&A. Les rapprochements peuvent permettre aux entreprises de réduire les coûts à travers des économies d'échelle accrues ou encore d'utiliser leurs complémentarités pour accélérer l'innovation. Mais ces gains d'efficacité ne se traduiront en avantages importants pour les clients que si le niveau de concurrence est suffisant au sein du secteur. Or, les F&A se traduisent mécaniquement par une augmentation de la concentration du secteur et, par voie de conséquence, par une baisse du niveau de concurrence (voir le [chapitre 8](#)).

Le rôle des autorités de régulation de la concurrence est donc d'assurer un équilibre, c'est-à-dire permettre les F&A tant que les gains d'efficacité obtenus sont supérieurs à la diminution du niveau

de concurrence. Dans le cas inverse, l'opération est rejetée ou acceptée sous condition. Dans le cas d'une acceptation conditionnelle, il est en général demandé aux entreprises de céder certains actifs pour qu'un niveau de concurrence suffisant soit maintenu dans tous les marchés produits et géographiques, comme nous l'avons montré pour les projets de fusion AB InBev-SABMiller et EssilorLuxottica-GrandVision.

Certaines restrictions des pouvoirs publics concernent exclusivement les acquisitions par des entreprises étrangères. De nombreux pays protègent en effet des secteurs sensibles. En France, le gouvernement peut bloquer l'acquisition par un investisseur étranger d'une participation dans une entreprise française d'un secteur dit stratégique si elle porte sur 25 % ou plus du capital. La liste de ces activités est longue et comprend la Défense, les technologies de l'information la production de semi-conducteurs, l'aérospatial, la presse, la sécurité alimentaire, l'énergie, les transports, les télécoms, l'eau, la santé, etc. Ainsi, fin 2020, le gouvernement français s'est opposé au rachat de Photonis, une société de défense spécialisée dans la vision nocturne, par l'entreprise américaine Teledyne et à celui de la chaîne de distribution Carrefour par l'entreprise canadienne Couche-Tard, au nom de la souveraineté alimentaire du pays.

CHAPITRE 7

SE DÉVELOPPER PAR ALLIANCES : UNE VOIE INTERMÉDIAIRE ?

On peut trouver dans la nature de multiples associations différentes entre des organismes vivants. Les océans offrent de nombreux exemples de ces relations. Les coraux vivent par exemple en association étroite avec une algue unicellulaire qui se fixe sur lui : la zooxanthelle. Cette zooxanthelle se nourrit des déchets que libèrent les coraux. Comme elle pratique la photosynthèse, elle peut en retour fournir aux coraux le dioxygène dont ils ont besoin. Elle favorise également la calcification des coraux. La symbiose est telle que la fin de l'association conduit à une catastrophe. C'est ce qui se passe lorsque la température de l'eau s'élève : le corail expulse les zooxanthelles et si la situation se prolonge, il meurt. Les océans regorgent de collaborations de ce type : les crevettes nettoyeuses et certains poissons comme les labres se nourrissent des parasites ou des peaux mortes des poissons de récifs qui sont ravis de s'en débarrasser. Cet échange de bon procédé est très organisé et les crevettes nettoient même l'intérieur de la bouche des murènes qui pourraient les dévorer sans aucune difficulté... L'association entre

les requins et les rémoras est de la même nature, mais se rajoute une association dite phorétique, le requin transportant le rémora.

Les bancs de poissons constituent un exemple très différent, mais tout aussi remarquable de collaboration. Sardines, thons, maquereaux vivent en bancs. Ces bancs peuvent être gigantesques, constitués de centaines de millions d'individus. Mais pourquoi donc pour un poisson s'embarrasser de tant de congénères ? En réalité, nager en banc procure bien plus d'avantages que d'inconvénients, d'autant que les poissons ont appris à nager sans jamais se percuter, ce qui est une autre affaire... Nager en banc permet à chaque poisson, grâce au phénomène d'aspiration, de dépenser moins d'énergie pour se déplacer. Il permet également de trouver plus facilement de la nourriture et facilite la reproduction. Enfin, le banc protège : il protège les individus qui sont en son centre, en général les plus petits, et protège chaque poisson contre les prédateurs qui ont du mal, au sein de la masse, d'isoler un individu pour le dévorer. En conséquence, les prédateurs vont pour se nourrir commencer par essayer le plus souvent d'isoler un petit groupe de poissons.

Ces deux exemples sont très représentatifs des coopérations entre deux espèces animales et au sein de la même espèce. Nous verrons par la suite combien ils nous éclairent également sur les comportements des entreprises.

Les jeux d'alliances sont également inhérents à toutes les activités humaines. Depuis la nuit des temps, les États établissent entre eux des alliances. Dès l'Antiquité, elles sont nombreuses, comme la ligue de Délos qui regroupait les forces de nombreuses cités grecques en lutte contre les Perses. Ces alliances entre États peuvent avoir des objectifs très divers : alliances militaires – par exemple, la Triple-Entente entre la France, le Royaume-Uni et la

Russie durant la Première Guerre mondiale ou encore l'OTAN depuis 1949 –, alliances économiques – accords de libre-échange, coopération financière et économique au sein du FMI, coopération des États européens dans le spatial à travers l'Agence spatiale européenne –, alliances policières – Interpol –, ou encore humanitaire – Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF). L'exemple de la construction européenne est en ce sens très intéressant, puisqu'il s'agit de se regrouper dans des domaines très variés pour être plus forts vis-à-vis de très grands pays comme les États-Unis, la Chine et la Russie. Ces alliances ont des caractéristiques très diverses : certaines sont tout à fait officielles et débouchent sur la rédaction d'accords, voire même d'organisations internationales, alors que d'autres sont moins officielles plus discrètes, voire plus secrètes. Certaines sont stables, d'autres sont plus éphémères. Certaines ne concernent que deux pays, d'autres tout un groupe. Certaines valorisent des différences, des complémentarités, alors que d'autres ont un objectif de taille. Ces mêmes types de différences peuvent être trouvées dans le champ des alliances entre entreprises.

Focus 7.1. La coopération, clé de la suprématie de l'*Homo sapiens* ?

Il y a environ 70 000 ans, une révolution dite « cognitive » a démarré. Au cours de cette révolution, *Homo sapiens* a acquis de nouvelles façons de penser et communiquer. Ces capacités nouvelles sont à l'origine de multiples inventions : bateaux, armes, aiguilles... Elles ont également permis, à travers la capacité à communiquer sur des mythes, le développement de coopérations sociales à grande échelle et de façon flexible, adaptative. Cette coopération sociale est la clé qui permet de comprendre comment Sapiens a pris le pas sur Neandertal. Comme le précise Yuval Noah Harari : « Les Neandertal étaient incapables de coopérer effectivement en grand nombre ; ils ne pouvaient adapter leur comportement social à des défis qui se renouvelaient rapidement » (2015, p. 48). Cette coopération a permis par exemple aux *Homo sapiens* de mettre au point des techniques de chasse bien plus efficaces que celles des Neandertal avec la coopération de plus grands groupes d'individus, voire en associant des chasseurs de bandes différentes. Sapiens a aussi pratiqué, des milliers d'années avant l'existence de la première entreprise, ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler en management la « coopération », coexistence de concurrence et de compétition entre entreprises. En effet, si les bandes rivales combattaient pour acquérir des ressources rares, elles pouvaient, dans le même temps, chasser ensemble et nouer des alliances politiques !

Source : d'après Harari, Y. N., *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, op. cit.

Dans les combats politiques, les alliances sont également monnaie courante. Des partis différents, mais dont les idées ne sont pas incompatibles, s'allient pour arriver à constituer ensemble une majorité que chacun d'entre eux ne pourrait pas atteindre. On le voit à chaque élection, les tractations qui aboutissent à ces alliances sont souvent longues et difficiles, chacun essayant d'obtenir le plus de place possible au sein de l'alliance en faisant le moins de concessions possible. Les individus coopèrent bien souvent indépendamment des organisations. L'entraide est un des ciments de la cellule familiale. Pendant les études, les étudiants s'entraident également fréquemment. Dans les entreprises, au-delà des structures formelles, les individus coopèrent quotidiennement, que ce soit pour traiter des problèmes de management ou à des fins plus « politiques ».

Ces exemples provenant de domaines très différents montrent que la pratique des coopérations entre les individus et les organisations est extrêmement répandue, ce qui indique leur efficacité dans nombre d'activités humaines. Alexander Graham Bell disait : « Les grandes découvertes et les améliorations impliquent constamment la coopération de nombreux esprits. » Cette efficacité est avérée depuis fort longtemps, comme le montrent les progrès considérables que la pratique de la coopération entre individus et groupes a permis à l'*Homo sapiens* il y a environ 70 000 ans (voir le [focus 7.1](#)). Ces exemples montrent également que ces coopérations couvrent des domaines très divers, peuvent avoir des objectifs très différents, des formalisations variées, et regrouper des individus ou organisations soit similaires, soit différents.

La sagesse populaire résume bien les bénéfices que l'on peut tirer des collaborations. Un vieux proverbe italien nous dit : « Le pape et le paysan unis en savent davantage que le pape seul. » Mais cette même sagesse populaire, comme souvent, nous alerte aussi sur les risques de la coopération, qu'elle soit entre amis : « Quand deux amis puisent dans une seule bourse, l'un chante et l'autre pleure », ou entre ennemis : « L'ennemi ne se changera pas en ami, ni le son en farine. » Nous allons voir ô combien cela est vrai dans les alliances entre entreprises !

1. LES ALLIANCES COMME LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

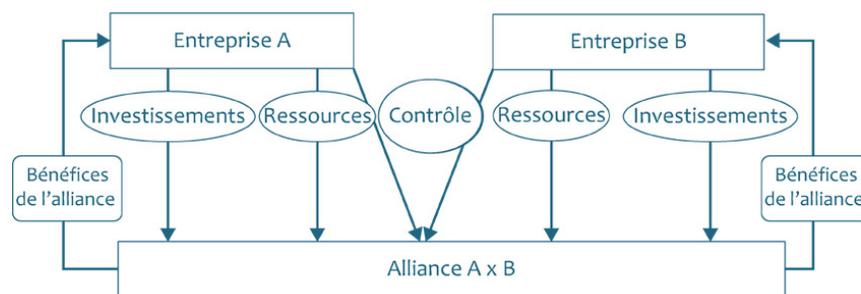
S'allier, coopérer est une pratique ancienne des entreprises. Même s'il est difficile d'avoir des statistiques précises – les coopérations prenant des formes très diverses et n'étant pas toujours connues –, les experts soulignent un développement particulièrement important depuis les années 1990. C'est une pratique désormais fréquente dans de nombreux secteurs, et l'alliance est réellement perçue comme une alternative sérieuse à la croissance interne ou aux fusions et acquisitions. Dans bien des cas, la concurrence se joue plus entre des réseaux d'alliances qu'entre des entreprises.

Ainsi, dans le transport aérien, trois alliances internationales ont été créées à la fin des années 1990 (Star Alliance, Skyteam, Oneworld). Elles regroupent aujourd'hui la plupart des grandes compagnies qui valorisent leurs implantations géographiques différentes. Au sein de chaque alliance, toutes les compagnies peuvent commercialiser les liaisons des autres sous leur propre marque – ce sont des accords dits de *code sharing*. Dans le secteur

automobile, le groupe PSA disposait fin 2019 de pas moins de 7 filiales communes avec d'autres constructeurs (Fiat, Dongfeng, Toyota...) et 13 autres collaborations en cours (avec Mitsubishi, Bolloré, General Motors...). Ces coopérations visent à développer ou à produire des organes mécaniques ou des véhicules complets. Cette orientation a été donnée par Jean-Martin Folz, PDG de l'entreprise de 1997 à 2007, dans l'objectif de compenser la taille relativement faible de l'entreprise sans perte de contrôle par la famille.

Même si, comme nous allons le voir, des alliances de natures très différentes existent, on peut définir une alliance stratégique comme un accord entre entreprises ayant pour objectif de mettre en œuvre un projet stratégique en coordonnant leurs ressources et compétences. La représentation suivante permet de bien comprendre cette notion d'alliance :

Figure 7.1. La notion d'alliance



Source : adapté de Jolly, D., 2001⁷⁵

Quelle différence entre F&A et alliance stratégique ?

Il y a souvent une confusion entre ces deux modes de mise en œuvre de la stratégie, surtout lorsque l'alliance passe par une société commune. La différence fondamentale entre une alliance et une F&A réside dans le fait qu'une alliance ne concerne qu'une

partie des activités des deux entreprises (un produit, un marché, une zone géographique...) et que les alliés restent totalement indépendants en dehors du champ couvert par l'alliance. Par conséquent, nombre d'entreprises coopèrent très étroitement dans une alliance avec des entreprises avec lesquelles elles sont en forte concurrence en dehors de cette alliance : c'est ce que l'on appelle la coopération.

Ces caractéristiques expliquent les raisons principales du choix des alliances. Premièrement, comme une F&A, une alliance peut viser des effets de taille : le regroupement d'unités de fabrication peut permettre d'obtenir des avantages coûts grâce aux économies d'échelle. Deuxièmement, elle peut permettre à une entreprise d'accéder aux ressources et aux compétences de l'allié. Cela peut permettre en particulier de franchir plus facilement les barrières à l'entrée dans un nouveau marché. Mais elle peut même aller jusqu'à acquérir ces ressources et compétences, les internaliser et les utiliser pour son développement futur en solo. C'est par exemple à travers son alliance avec Ford que Hyundai a acquis les compétences qui lui ont permis par la suite de produire ses propres véhicules. Troisièmement, à l'instar d'une F&A, l'alliance peut également permettre une implantation à l'étranger plus facile qu'à travers un investissement *Greenfield*.

Les caractéristiques générales des alliances leur confèrent toutefois des avantages qui lui sont propres. Tout d'abord, l'alliance est ciblée sur un projet, sur une activité, ce qui délimite très précisément le champ des relations avec le partenaire et peut les simplifier. Ensuite, l'alliance permet de limiter les apports financiers de l'entreprise dans un projet, puisque c'est l'apport de ses actifs et compétences qui lui permettent d'accéder aux actifs et compétences de son partenaire : il y a là un effet de levier propre aux alliances.

Enfin, l'alliance permet une certaine flexibilité. En cas de difficultés, il est possible d'en sortir, mais elle peut également être le prélude à une fusion-acquisition. Cela a été le cas entre Renault et Dacia, entre Fosun et Club Med ou plus récemment entre PSA et FCA.

C'est pour toutes ces raisons que l'alliance peut être présentée comme une voie de développement un peu intermédiaire entre la croissance interne et la croissance externe. Elle a certains des avantages de la F&A, mais elle présente vis-à-vis de cette modalité le très grand avantage de la réversibilité. Il existe cependant un très large spectre d'alliances dont la nature et l'ampleur des avantages concurrentiels dépendent en partie.

2. UN LARGE ÉVENTAIL D'ALLIANCES AUX INTÉRÊTS SPÉCIFIQUES

Les alliances peuvent être organisées de différentes façons, réunir des partenaires variés et viser plusieurs types d'objectifs.

Différentes organisations. Comme le montre l'exemple de PSA cité précédemment, la réalisation de certaines alliances stratégiques passe par la création d'une société commune, d'autres pas. Dans une société commune (coentreprise, *joint-venture*), le capital est le plus souvent réparti à parts égales entre les alliés. Ce montage permet de partager les investissements et les risques, et favorise le contrôle mutuel des alliés, ce qui limite le risque de comportements opportunistes. Les partenaires peuvent aussi opter pour des conventions de coopération plus légères. Les accords de R&D, de licence ou de franchise entrent dans cette catégorie. Le secteur de la lunetterie offre des exemples intéressants de ces accords. Au niveau de la R&D, Essilor a mis au point des lunettes intelligentes, bardées de capteurs, grâce à un partenariat entre sa filiale Oakley et

Intel. Les accords de licence sont légion dans la fabrication des montures de lunettes. De très nombreuses entreprises du luxe, mais aussi du prêt-à-porter de toutes gammes, cèdent aux fabricants de montures le droit d'utiliser leur marque dans le cadre de contrats très précis et en échange du paiement de *royalties*. Les accords de franchise sont davantage connus dans la distribution : il s'agit pour des distributeurs de bénéficier de la marque et des services du franchiseur (Optical Discount, GrandOptical, Générale d'Optique), là aussi sous des conditions très strictes et en échange du paiement d'une redevance.

Différents partenaires. Selon les objectifs poursuivis ou les opportunités, une alliance peut regrouper des partenaires similaires ou différents. Les différences peuvent porter :

- sur la nationalité des alliés. Les alliances internationales regroupent des entreprises de pays différents et poursuivent souvent des objectifs très spécifiques. Il s'agit d'accéder à des ressources présentes dans un pays tiers ou à un marché nouveau ;
- sur la taille des entreprises, et notamment sur leur taille respective ;
- sur le secteur d'activité. Certaines alliances regroupent des entreprises du même secteur, d'autres de secteurs très différents ;
- sur la position dans la filière de production. Certaines alliances rassemblent des entreprises qui ont exactement la même activité, alors que d'autres associent une entreprise avec une entreprise située en amont – un de ses fournisseurs – ou en aval – un client, un distributeur.

Différents objectifs. Les deux exemples d'alliance entre animaux marins présentés ci-dessus permettent de bien comprendre deux logiques différentes d'alliance. Lorsque le corail et la zooxanthelle « s'allient », c'est parce que chacun a besoin de « compétences » de l'autre pour vivre. Sans l'algue, le corail ne peut bâtir son squelette. Sans le corail, les zooxanthelles ne pourraient pas se nourrir. C'est bien la différence entre les deux espèces qui fait l'intérêt de leur alliance. Les sardines forment également une alliance entre individus. À l'inverse d'autres poissons, elles nagent en bancs, sans hiérarchie, comme beaucoup d'espèces pélagiques. Dans ce deuxième cas, c'est bien le nombre de poissons identiques, la taille du banc qui en font l'intérêt.

Tout est dit !

Si l'on transpose cette distinction au domaine de l'entreprise, on peut distinguer les alliances additives⁷⁶ – les millions de sardines d'un banc – des alliances complémentaires⁷⁷ – le corail et la zooxanthelle.

Les alliances additives permettent à une entreprise de bénéficier d'un volume de production qu'elle ne pourrait atteindre seule en évitant une opération de fusion-acquisition et son caractère irréversible (voir le [chapitre 7](#)). Ces alliances permettent essentiellement de partager des investissements (et donc le risque), de bénéficier d'économies d'échelle en production, de renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs ou des clients. L'intérêt de ce type d'opération est évident dans des secteurs de plus en plus internationalisés, dans lesquels seule la part du marché mondial a un sens.

Il existe différents types d'alliances additives :

- Les alliances portant sur la fabrication d'un sous-ensemble. Les alliés fabriquent de façon conjointe une partie du produit, ce sous-ensemble étant ensuite utilisé par les deux alliés dans la fabrication de produits finis en concurrence sur le marché. Ces alliances sont très courantes dans le secteur automobile (voir le [focus 7.2](#)). En conséquence, de nombreux modèles concurrents partagent des châssis, des moteurs, des boîtes de vitesse... sans que la plupart des clients le sachent.
- Les alliances portant sur la fabrication conjointe de l'intégralité d'un produit. Dans ce cas, les objectifs principaux sont d'ajouter des parts de marché pour obtenir des économies d'échelle plus importantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs. Les alliés peuvent décider soit de fabriquer l'ensemble du produit de façon commune, soit de répartir les étapes de la chaîne de valeur entre les alliés.
- Les alliances portant sur la logistique. Les alliés partagent certains des investissements et les coûts d'exploitation y afférant. Ces alliances sont très courantes dans les secteurs pétroliers et gaziers, et associent producteurs et distributeurs qui ont un intérêt commun à partager les investissements dans les infrastructures (gazoducs, oléoducs).
- Les alliances portant sur des achats. La mutualisation des achats permet d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et d'obtenir de meilleures conditions tarifaires. Les centrales d'achats unissant certains distributeurs sont un bon exemple de ces alliances.

- Les alliances portant sur la recherche et développement. La recherche et développement est une activité qui peut être très coûteuse et est en général risquée du fait de la probabilité d'échec. De nombreuses alliances visent à réduire les coûts, les risques et la durée de conception des innovations. Elles sont particulièrement fréquentes dans des secteurs de hautes technologies.

Focus 7.2. L'automobile : un vivier d'alliances additives et complémentaires

De très longue date, les constructeurs automobiles ont développé de nombreuses alliances de natures très diverses. Renault résume très bien les objectifs poursuivis : « Les coopérations stratégiques permettent d'augmenter les économies d'échelle, d'accélérer la croissance dans de nouvelles régions, d'accéder à de nouvelles technologies, de partager des coûts et de cofinancer la recherche et développement de véhicules et de motorisations de nouvelle génération » (*Document d'enregistrement universel 2019*, p. 61).

Les constructeurs peuvent fabriquer de façon conjointe des éléments de véhicules différents. Ainsi, par exemple, Renault-Nissan et Daimler ont mis au point ensemble des petits moteurs turbocompressés permettant de réduire la consommation et les émissions dont ils équipent plusieurs véhicules depuis 2017.

De même, la Smart et la Twingo, assemblées dans la même usine de Renault en Slovénie, partagent la même plateforme, le même moteur et la même boîte de vitesse.

De façon encore plus ambitieuse, certaines alliances concernent la fabrication intégrale d'un véhicule. PSA et Fiat ont, depuis 1978, un accord concernant la conception et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire dans le cadre d'une société commune détenue à parts égales. Les deux entreprises commercialisent les véhicules sous leurs propres marques (Ducato, Boxer et Jumper), mais ils sont quasi

identiques et partagent donc presque toutes les sources de coûts de conception et de production. L'objectif principal est ici la réduction du coût unitaire du véhicule. La coentreprise tchèque de PSA et Toyota qui permet de produire les 108, C1 et Aygo relève de la même logique. Dans d'autres alliances, les entreprises se répartissent les différentes phases du développement et de la construction en fonction de leurs compétences. Ainsi, General Motors et Honda ont signé en 2020 un accord dans les véhicules électriques. Honda est en charge du design et de la commercialisation, alors que GM prendra en charge le système de batterie et l'assemblage dans ses usines.

Des alliances peuvent même être conclues avec des acteurs totalement étrangers au secteur de l'automobile, mais qui peuvent avoir des compétences permettant de construire un avantage concurrentiel. Rien d'étonnant dès lors à observer les partenariats récents Volkswagen-Microsoft, Seat-IBM, Renault-Nissan-Mitsubishi/Google. L'objectif est ici bien sûr de connecter les véhicules. D'autres alliances visent à développer des batteries de voitures électriques, comme celle signée entre Stellantis et Saft : l'Airbus des batteries !

De nombreux autres partenariats internationaux visent pour les leaders à accélérer leur développement dans les pays émergents. Ces accords permettent à l'entreprise occidentale de se conformer aux exigences administratives locales, de produire localement à des coûts faibles, d'accéder à un réseau de fournisseurs et au marché final. L'entreprise locale vise bien sûr à accéder aux savoir-faire technologiques et industriels du partenaire. En Chine, par exemple, les grands constructeurs ont fondé des coentreprises avec des

industriels chinois. Dongfeng a par exemple des JV avec PSA, Nissan, Honda, Renault...

Les alliances de complémentarité permettent d'utiliser les points forts respectifs de chacun des alliés en mutualisant des ressources différentes⁷⁸. Ces alliances ont pour premier objectif d'utiliser les compétences de l'allié dans le périmètre de l'alliance. Elles permettent également d'apprendre de l'allié et d'utiliser ensuite ces compétences dans d'autres activités. Les recherches montrent toutefois que cet apprentissage est souvent plus difficile que ce que les entreprises imaginent. Les alliances complémentaires sont souvent signées avec des entreprises situées à d'autres stades de la filière de production ou avec des entreprises appartenant à des secteurs différents. Dans le premier cas, elle permet une intégration verticale, dans le second, une diversification. Les alliances entre entreprises de pays développés et celles de pays émergents sont également des alliances complémentaires. Comme le montre l'exemple du secteur automobile, les entreprises occidentales profitent de l'ancrage local de leur partenaire : accès au marché et aux ressources et à différents réseaux, alors que l'entreprise du pays cible vise essentiellement l'apprentissage de savoir-faire, de technologies produites ou de production. C'est bien la différence entre les profils des protagonistes qui fait la valeur de ce type d'alliances.

3. QUELS COÛTS, QUELS RISQUES ?

Les entreprises qui entrent dans des alliances sont confrontées à de nombreuses difficultés qui peuvent conduire à des échecs coûteux. Ainsi, par exemple, dans la présentation de son document

de référence, le groupe Safran inscrit les partenariats dans la liste facteurs de risque. L'entreprise précise : « Safran participe à plusieurs partenariats stratégiques et importants. Si l'un de ces partenariats n'était pas reconduit, qu'un désalignement avec un partenaire survenait par exemple en matière de gouvernance ou de financement, les activités de Safran pourraient en être impactées. »

Les difficultés et risques d'échec des alliances peuvent trouver leur origine dans le management de l'alliance, dans l'évolution des priorités des alliés, dans des comportements opportunistes, dans la perte de compétences liée à l'entrée dans l'alliance.

La gestion de l'alliance. Le succès d'une alliance peut buter sur trois types de difficultés managériales. Tout d'abord, des problèmes de coordination entre des alliés éloignés géographiquement ou culturellement, qui peuvent aboutir à des difficultés de management des actions conjointes. Ensuite, des problèmes de partage d'information et de communication, qui complexifient le travail conjoint. Enfin, la difficulté à développer des relations interpersonnelles de qualité nécessaires pour permettre à la confiance de s'établir entre les partenaires. Les difficultés relationnelles entre le management de Renault et celui de Nissan dans le sillage de ce qu'il est convenu d'appeler l'« affaire Carlos Ghosn » sont une illustration de la fragilité des relations, surtout dans un contexte multiculturel.

L'évolution des priorités. L'alliance est une des composantes de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Si l'un des acteurs fait évoluer sa stratégie ou sa vision de la mise en œuvre, il peut vouloir modifier les objectifs de l'alliance ou sa position vis-à-vis de l'alliance, pouvant aller jusqu'au retrait. Dans ce cas, les alliances capitalistiques (type *joint-ventures*) posent davantage de difficultés

que les alliances contractuelles, la sortie en étant par nature plus difficile.

Les problèmes liés aux compétences. Il est une chose d'être allié, il en est une autre d'apprendre de son allié. Ainsi, si Hyundai a beaucoup appris de sa collaboration avec Ford, Dacia a produit des voitures sous licence Renault pendant plusieurs décennies sans avoir jamais conçu un seul modèle de façon autonome⁷⁹. Par ailleurs, une stratégie d'alliance débouche souvent sur une spécialisation de chaque allié sur une partie de la chaîne de valeur, surtout dans le cas d'une alliance complémentaire. L'entreprise se trouve alors en situation de dépendance vis-à-vis de son partenaire et cette situation peut devenir dramatique en cas de rupture de l'alliance. C'est le cas de l'alliance entre General Electric et Safran dans les moteurs d'avion qui prévoit en particulier une spécialisation de chacun des alliés sur une partie du moteur. On peut donc les considérer comme « otages » de leur propre collaboration. Enfin, l'entreprise peut être confrontée à un allié opportuniste qui ne respecte pas ses engagements et cherche à s'approprier indument ses ressources. De façon plus globale, chaque entreprise est logiquement tentée de capter plus d'informations et de connaissances qu'elle n'en transfère à son partenaire. Mais si tous les alliés se comportent de cette façon, alors l'alliance risque fort de déboucher sur des apports très limités. La seule façon de sortir de ce dilemme est d'établir une relation de confiance, ce qui ne peut se faire que si l'alliance s'inscrit dans la durée.

Alors, faut-il s'allier ?

Comme pour les F&A, les travaux empiriques entrepris depuis plus de trente ans amèneraient à conclure plutôt par la négative. Les taux d'échec observés sont quasi systématiquement supérieurs à

50 %, qu'ils soient mesurés par les taux de survie⁸⁰, par la création de valeur pour les actionnaires ou encore par l'évaluation subjective du succès par les participants. Les facteurs d'échec recensés dans les études sont multiples : faible complémentarité des ressources, incompatibilité des cultures ou des processus de décision, manque de confiance entre les partenaires, problèmes de gouvernance de l'alliance, incapacité à gérer les conflits entre les alliés, manque d'expérience des alliances...

4. COMMENT RÉUSSIR UNE ALLIANCE ?

Malgré la forte proportion d'échecs, certaines alliances réussissent formidablement bien. Passons en revue les principaux facteurs qui influencent le succès.

Le premier facteur est lié au choix du partenaire. Les études montrent que les alliances réussissent d'autant mieux que les partenaires sont complémentaires, fortement investis dans l'alliance et de cultures compatibles. Le second est lié à la qualité des mécanismes de gestion de l'alliance mis en place afin de limiter les problèmes de coordination, ou d'opportunisme du partenaire. Selon les études, trois mécanismes de gouvernance peuvent être efficaces : la propriété partagée – qui limite l'opportunisme –, les dispositions contractuelles – surtout lorsque des compétences rares sont en jeu – et des mécanismes informels – qui permettent une plus grande réactivité. Enfin, tout au long de la vie de l'alliance, la coordination des actions et la confiance établie entre les entreprises ont un impact significatif sur la réussite du projet. De nombreuses recherches ont démontré le rôle absolument essentiel joué par la confiance entre les alliés dans le succès d'une alliance. Un niveau élevé de confiance au sein de l'alliance diminue l'incertitude relative

aux comportements des partenaires, réduit les coûts contractuels, facilite le partage d'informations et l'apprentissage, une interprétation pertinente des actions des partenaires ainsi que l'adaptation à des situations nouvelles. Au-delà de ces éléments liés à l'alliance elle-même, il est important pour une entreprise de développer des compétences en management des alliances. Dans cette perspective, la mise en place d'une fonction dédiée aux alliances est une clé de succès importante.

5. SE DÉVELOPPER SEUL, PAR RACHAT OU ALLIANCE ?

Pour mettre en œuvre sa stratégie – avantage concurrentiel, diversification, intégration, internationalisation –, l'entreprise peut se développer en solo – croissance interne –, en fusionnant ou acquérant une autre entreprise (chapitre 6) ou, comme nous l'avons développé dans ce chapitre, en s'alliant avec d'autres entreprises. Chaque mode de développement a ses avantages et inconvénients, et il convient de donner quelques guides permettant de sélectionner le mode adéquat en fonction de la situation des entreprises, des objectifs et du contexte (ces éléments sont synthétisés dans le tableau 7.1 ci-dessous).

Tableau 7.1. Croissance interne, acquisition ou alliance ?

	Croissance interne	Fusion-acquisition	Alliances
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie totale dans la prise de décision • Cohérence interne • Pas de difficultés vis-à-vis des autorités de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Franchissement facilité des barrières à l'entrée (marché, pays) • Vitesse de développement • Effets de taille ou de complémentarité • Neutralisation d'un concurrent 	<ul style="list-style-type: none"> • Franchissement facilité des barrières à l'entrée (marché, pays) • Effets de taille ou de complémentarité sur un projet précis • Indépendance en dehors de l'alliance • Partage des investissements et des risques • Flexibilité
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de mise en œuvre • Incertitude sur l'aboutissement des projets de R&D • Augmentation de la capacité de production du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une cible • Prix • Gestion de la période postfusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunisme du partenaire • Management de l'alliance • Acquisition des compétences par l'allié • Difficulté à tirer parti des compétences de l'allié • Évolution des objectifs dans le temps
Contexte favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Possession d'un solide avantage concurrentiel • Marché en croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse sur des ressources clés • Secteur en maturité • Beaucoup de trésorerie disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse sur des ressources clés • Possession de ressources valorisables auprès d'un allié



- Stratégie de rupture
- Peu de trésorerie

- Compétences en gestion des F&A

- Compétences en gestion des alliances

CHAPITRE 8 POURQUOI ET COMMENT ANALYSER SON ENVIRONNEMENT ?

Selon la théorie de Darwin, la clé de l'évolution serait le niveau d'adaptation à l'environnement. À un instant donné, tous les individus d'une espèce ne sont pas exactement identiques. Ceux qui sont le mieux adaptés à l'environnement se reproduisent davantage et transmettent à la génération suivante les caractéristiques qui ont permis cette adaptation. Ainsi, l'espèce évolue au fil du temps pour avoir le meilleur niveau d'adaptation à l'environnement. Et si une partie de l'espèce change d'environnement, elle s'adapte. C'est le cas des fameux pinsons de Darwin. Ses travaux ont montré que, selon l'île des Galápagos où ils vivaient, les pinsons avaient des becs de forme et de taille différentes en fonction du type de nourriture présent sur cette île. C'est cette même influence de l'environnement qui a conduit à différentes espèces humaines après la colonisation de l'Europe et de l'Asie par les Australopithèques : Neandertal dans l'Eurasie à l'âge glaciaire, *Homo erectus* en Asie orientale, *Homo solensis*, adapté à la vie sous les tropiques de l'Indonésie.

Connaître précisément le terrain sur lequel on s'engage est aussi l'une des clés du succès militaire. Cette nécessité a été théorisée par Sun Tse dès le v^e siècle avant notre ère, dans le plus ancien des ouvrages de stratégie militaire : *L'art de la guerre*⁸¹. Cet ouvrage est composé de treize articles dont le dixième s'intitule : « De la connaissance du terrain ». Tout au long du chapitre, l'auteur répète à l'envi l'importance de la connaissance de l'environnement dans lequel l'armée bataille. Il nous livre par exemple : « Un général doit connaître les théâtres de la guerre aussi nettement que les coins et les recoins des cours et jardins de sa propre maison » ou encore « Avec la connaissance du terrain, un général peut se tirer d'affaire dans les circonstances les plus critiques. » Selon Sun Tse, cette connaissance intime du terrain va permettre aux militaires de s'adapter. Elle permet au général « de se procurer les renforts qui lui sont nécessaires » [...] « d'avancer, reculer, faire tous les mouvements qu'il juge opportuns », de savoir « la formation qu'il faut donner à ses troupes, s'il faut livrer bataille ou différer l'engagement ». On peut affirmer que, au moins dans ce domaine, Napoléon a suivi les recommandations de Sun Tse. Dans l'ouvrage qu'il lui a consacré⁸², André Castelot nous apprend que, pour préparer la bataille d'Austerlitz, l'empereur parcourt le champ de bataille scrupuleusement, à cheval, pendant une semaine et qu'il le connaît « aussi bien que les environs de Paris ». Cette connaissance du terrain a été une des clés d'une victoire militaire remportée en large infériorité numérique.

Plus largement, on peut dire que, dans toutes les activités humaines, l'adaptation à l'environnement est clé. Bien au-delà du simple environnement naturel, l'individu doit s'adapter à son environnement scolaire, aux exigences du système universitaire, à la vie en société et aux normes sociales, au fonctionnement du marché

du travail, à l'environnement de l'entreprise... Nous passons notre vie à observer ce qui doit être fait pour réussir et à nous y adapter. Ainsi, à l'issue de sa formation secondaire, un jeune va choisir la meilleure formation supérieure possible (compte tenu, bien sûr, de ses capacités et de ses aspirations). Il pourra mesurer la probabilité de trouver un emploi à l'issue de la formation, le niveau de salaire, la localisation des emplois, la possibilité de progresser dans la carrière. Il va également identifier les conditions pour intégrer cette formation et essayer de développer les meilleurs atouts pour satisfaire ces conditions. Cela paraît évident, mais tous ne font pas des analyses aussi poussées des formations et des métiers, et ne se préparent pas de la même façon.

Avant de prendre toute décision stratégique, l'entreprise doit également parfaitement connaître son environnement.

1. POURQUOI LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES CONNAÎTRE LEUR ENVIRONNEMENT ? COMMENT PROCÉDER ?

L'environnement d'une entreprise est extrêmement large, comporte un nombre infini de variables à analyser. Si l'on ne veut pas se perdre dans une masse d'informations, il est important d'avoir précisément en tête les objectifs de l'analyse de l'environnement (qu'il s'agisse de l'environnement des activités actuelles de l'entreprise comme celui de nouvelles activités qu'elle envisage de développer). Trois objectifs principaux doivent conduire la recherche d'informations et la démarche d'analyse :

Connaître l'environnement doit permettre de mesurer l'attrait qu'il peut représenter aujourd'hui et à plus long terme. L'analyse doit également donner à l'entreprise les clés de la réussite pour

prosperer au mieux dans cet environnement⁸³. L'objectif final est d'aider à la prise de décision de l'entreprise : doit-elle essayer de se développer dans un nouveau domaine ou au contraire renforcer sa position dans son ou ses domaine·s actuel·s ? Quelle que soit sa décision, comment doit-elle procéder pour avoir obtenu un niveau de performance durablement élevé ?

De façon classique, on commence par une analyse très large de l'environnement (dans des domaines très divers : économiques, juridiques, technologiques...).

Ensuite, il faut se recentrer sur le secteur d'activité précis de l'entreprise : quel est son attrait, comment évolue-t-il, comment faire pour y réussir ?

Enfin, on conduit une analyse des concurrents directs de l'entreprise : forces et faiblesses, stratégie, degré de menace... Nous allons détailler ces différentes phases de l'analyse et les outils qui permettent de les conduire.

2. LE CADRE GÉNÉRAL : LE MACROENVIRONNEMENT

Le macroenvironnement est par nature très large et il faut cantonner l'analyse aux facteurs qui influencent le plus les activités de l'entreprise. À cet effet, il peut être pertinent d'utiliser la grille dite PESTEL, acronyme désignant les principales composantes de ce macroenvironnement : politique, économique, sociétale, technologique, écologique et légale.

Pour illustrer l'utilisation de cette grille, sont présentées dans le tableau ci-dessous les variables qui seraient à analyser dans le secteur de l'énergie et celui de l'optique ophtalmique dans une zone géographique donnée.

Tableau 8.1. Application de la grille PESTEL à deux secteurs

	Énergie	Optique ophtalmique (lunettes correctives)
Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte géopolitique • Analyse par les gouvernements du lien niveau de concurrence-prix • Politiques en termes de développement durable • Encadrement des prix • Service public 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques de santé dans les pays développés et émergents
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du niveau d'activité économique • Prix des matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du niveau de vie • Développement des classes moyennes dans les pays émergents
Sociologique, démographique et santé	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité collective au développement durable et acceptabilité du surprix d'une énergie verte (<i>green premium</i>) • Prégnance du syndrome NIMBY (<i>not in my backyard</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la lunette comme accessoire de mode • Vieillesse de la population • Augmentation de la proportion de myopes • Augmentation du temps d'utilisation des écrans
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité énergétique des installations industrielles • Coût des énergies vertes • Stockage de l'énergie • Développement des nouvelles technologies (renouvelables, hydrogène) 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la qualité et du confort des verres et des montures • Amélioration de nouveaux matériaux (titane...) • Évolution de la qualité des lentilles de contact • Perfectionnement de la chirurgie oculaire • Vente de lunettes sur Internet • Lunettes connectées

Écologique	<ul style="list-style-type: none"> • Dérèglement climatique et actions concrètes entreprises pour le limiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Pollution des plastiques et actions concrètes entreprises pour la limiter
Légale	<ul style="list-style-type: none"> • Taxes finançant le service public et les énergies renouvelables • Sécurité exigée des installations de production • Ouverture à la concurrence nationale et étrangère • Taxe carbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de remboursement par les organismes publics (assurance maladie) et privés (mutuelles)

Cette grille PESTEL permet de planter le décor, de faire un tour d'horizon des facteurs d'influence qui vont être utilisés dans la suite de l'analyse.

Attention : une erreur fréquente, notamment chez les étudiants, consiste à se contenter de lister ces différents facteurs. Il est bien sûr essentiel d'en analyser les conséquences sur les variables de performance des entreprises du secteur : quelles influences ? Sont-elles positives ou négatives ? Quelle évolution prévisible ? Quel impact sur les compétences à maîtriser pour réussir ?

3. POURQUOI FAUT-IL BIEN CONNAÎTRE LA STRUCTURE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ?

Un secteur d'activité est défini comme l'ensemble des entreprises qui mettent sur le marché des produits ou des services identiques ou tout au moins suffisamment similaires pour être concurrents. On parlera par exemple du secteur aéronautique, du secteur de la banque, de la téléphonie... Il est essentiel de bien connaître la structure des secteurs, car ils présentent des différences importantes en termes de croissance, de rentabilité, de risque, de facteurs clés de succès.

D'un secteur à l'autre, les taux de croissance pourront être différents et évoluer de façon contrastée. En particulier, les secteurs sont situés à différentes étapes du cycle de vie. Rappelons qu'un secteur traverse quatre phases dans son développement. Une première phase d'émergence durant laquelle la croissance est faible, le nouveau produit démarre lentement auprès de clients pionniers. S'ensuit une phase de croissance forte au cours de laquelle ce produit est adopté par un plus grand nombre de clients. Une troisième phase est la maturité. La croissance est à nouveau faible, le marché est essentiellement un marché de renouvellement. Enfin, le secteur entre en déclin, de nouveaux besoins et/ou de nouvelles technologies apparaissant. Ce modèle est très imparfait, car il est difficile de prévoir la nature exacte et la durée de chaque phase. Toutefois, il peut aider à anticiper l'évolution des facteurs clés de succès et du niveau de concurrence⁸⁴.

La performance économique varie également de façon considérable d'un secteur à l'autre. Ainsi, selon le Vernimmen⁸⁵, si la rentabilité des capitaux investis est inférieure à 10 % dans le pétrole et le gaz (7 %), l'acier (8 %) et la téléphonie (9 %), elle peut s'élever à 22 % dans des secteurs aussi divers que la pharmacie, les services aux entreprises, l'aéronautique. Pour traiter avec ironie par exemple la difficulté à gagner de l'argent dans le secteur hyperconcurrentiel du transport aérien, Richard Branson, fondateur du groupe Virgin mentionne : « *If you want to be a Millionaire, start with a billion dollars and launch a new airline !* » En d'autres termes, « de petite rivière, grand poisson n'espère » (proverbe français).

Les secteurs ont également des profils de risque très différents. Pour certains, par exemple, le niveau de performance sera relativement stable, alors que, pour d'autres, il pourra évoluer très fortement dans le temps. Les facteurs externes qui font évoluer les

performances varient d'un secteur à l'autre et doivent être identifiés. Ainsi, la crise de la Covid-19 a entraîné en 2020 une forte chute de la performance de certains secteurs (transport aérien, restauration, hôtellerie, tourisme), alors que d'autres en ont bénéficié (pharmacie, systèmes de visioconférences, ventes en ligne).

Les facteurs clés de succès, actifs et compétences à maîtriser, sont très différents d'une activité à l'autre, et ce, même lorsque celles-ci peuvent paraître assez proches. C'est le cas pour les produits surgelés et ceux en conserve appertisée : les compétences technologiques, les équipements et la logistique varient de façon très significative entre les deux activités. Passer de l'une à l'autre n'est donc pas une décision anodine et constitue une véritable diversification avec les risques qui y sont associés (voir le [chapitre 3](#)).

Ces éléments montrent bien toute l'utilité de comprendre en profondeur le secteur d'activité actuel et le ou les secteur-s visé-s par l'entreprise. D'une part, le succès ne dépend pas, loin de là, des seules compétences de l'entreprise. Quelles que soient ces compétences, elles ne pourront faire office de pierre philosophale ! Comme nous le fait comprendre Richard Branson, un manager talentueux dans un secteur sinistré ne pourra pas faire des miracles. Le choix de ce secteur est donc une (la ?) décision majeure de la direction de l'entreprise, déterminant une grande partie de sa performance future. D'autre part, la performance varie de façon significative entre les entreprises d'un même secteur. Une autre fonction de l'analyse sectorielle est donc l'identification précise des facteurs clés de succès.

4. COMMENT ANALYSER LA STRUCTURE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ ?

Dans certains secteurs, les entreprises jouissent d'une assez grande liberté dans leurs décisions en termes d'offre et en termes de prix. Elles n'ont pas trop à se soucier des autres, ne sont pas obligées de réagir immédiatement lorsque leurs homologues font évoluer leur stratégie. Dans d'autres cas, les firmes doivent en permanence prendre en compte les concurrents, doivent réagir à la moindre baisse des prix ou amélioration de l'offre, sous peine de voir très rapidement ses clients se détourner de leur offre. Dans le premier cas, la concurrence est faible et les profits ont toutes les chances d'être élevés, à l'inverse de la situation qui prévaut dans le deuxième cas de figure. Analyser la structure d'un secteur consiste donc en priorité à mesurer, expliquer et prévoir l'évolution de ce niveau de concurrence.

Au début des années 1980, un professeur de la Harvard Business School, Michael Porter, a apporté une contribution fondamentale à l'analyse stratégique. Il a introduit l'idée que, dans un secteur, la concurrence ne se limite pas à celle des entreprises qui ont la même activité. Pour lui, il faut prendre en compte également la concurrence en provenance des entreprises clientes et des entreprises fournisseurs ainsi que la concurrence potentielle de nouvelles entreprises ou d'offres de substitution⁸⁶. Chacun des acteurs d'un secteur veut s'accaparer la plus grande partie possible de la valeur économique créée par l'activité.

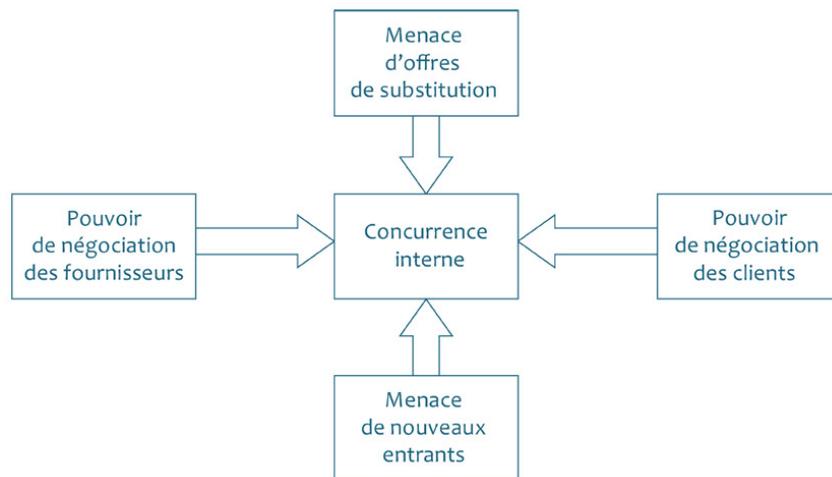
Si les fournisseurs d'un secteur ont un fort pouvoir, alors la concurrence sera élevée dans ce secteur et la performance faible. Le même raisonnement vaut pour le pouvoir des clients des entreprises du secteur. Certains secteurs sont assez faciles à pénétrer pour de nouveaux concurrents susceptibles d'introduire de nouvelles capacités de production. Dans ce cas, les entreprises en place doivent prendre en compte cette menace permanente et faire

évoluer leur offre et leur prix pour empêcher l'entrée de ces concurrents. De la même façon, lorsque de nouveaux produits, de nouvelles technologies sont susceptibles d'être introduits dans le secteur, les entreprises présentes doivent en tenir compte et définir une stratégie les prenant en compte.

Michael Porter regroupe sous le nom de « forces concurrentielles » ces cinq éléments : le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants, la menace de substituts et, bien sûr, la concurrence interne.

La figure 8.1 permet de visualiser cette conception de la structure d'un secteur :

Figure 8.1. Le modèle de la concurrence élargie



Source : Porter, M. E., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, op. cit.

L'intensité de ces forces concurrentielles détermine le niveau de performance d'un secteur, son attractivité. Des clients puissants auront la possibilité de tirer les prix à la baisse, la qualité et les

services à la hausse et pourront se permettre de payer tardivement. En amont du secteur, les fournisseurs en position de force pourront augmenter leurs prix sans beaucoup innover et exigeront des paiements rapides. Si de nouveaux entrants menacent d'arriver dans le secteur, là aussi, les entreprises seront contraintes à une réduction des prix et/ou à une augmentation du niveau de différenciation. Ne pas le faire, c'est s'exposer à une augmentation de la concurrence et à une baisse simultanée des parts de marché et des marges. Enfin, si de nouvelles technologies pointent leur nez, les entreprises devront faire évoluer leur technologie actuelle et/ou adopter la nouvelle technologie. Dans les deux cas, cela débouchera sur des investissements nouveaux et des risques accrus. Là aussi, immobilisme signifie baisse inévitable des ventes et des marges !

Focus 8.1. Quelques exemples de forces concurrentielles

Menace de nouveaux entrants dans l'automobile : l'internationalisation et les nouvelles technologies (voitures électriques, voitures autonomes) font émerger de nouveaux constructeurs (Tata Motors, Tesla) et d'autres acteurs dans la filière, provenant d'horizons différents (Google, Uber) et créant une forte incertitude.

Menace d'offres de substitution dans la diffusion musicale : les compact-discs se sont substitués aux disques vinyle avant d'être supplantés eux-mêmes par les plateformes de téléchargement (type iTunes), puis par celles de *streaming* (type Spotify ou Deezer).

Pouvoir de négociation des clients de l'industrie agroalimentaire : le pouvoir de négociation des grandes surfaces vis-à-vis des entreprises de l'agroalimentaire s'est accru au fil des années avec l'accroissement de leur taille, des volumes d'achat et de leur intégration amont. Ce pouvoir accru a contraint les secteurs amont à se concentrer eux aussi.

Pouvoir de négociation des fournisseurs de l'automobile : les fournisseurs du secteur automobile ont accru leur pouvoir en proposant de plus en plus des sous-ensembles complets et en investissant en R&D pour se différencier. Cela leur permet de capter une part plus importante de la valeur ajoutée du secteur et d'avoir souvent des niveaux de performance supérieurs à ceux de leurs clients.

Concurrence interne dans le transport aérien : le secteur du transport aérien est un secteur dans lequel les forces concurrentielles sont très élevées (faibles barrières à l'entrée, substituts, pouvoir fort des fournisseurs). La concurrence interne est d'autant plus forte que le niveau des coûts fixes est élevé.

La position spécifique d'une entreprise vis-à-vis de ces forces influence dans une large mesure son niveau de performance relatif. Par exemple, une entreprise qui subira moins que les autres le pouvoir de négociation des distributeurs des produits du secteur aura, toutes choses identiques par ailleurs, un niveau de performance supérieur à la moyenne des autres entreprises du secteur. Il est donc essentiel d'identifier les principaux facteurs qui déterminent le niveau de ces différentes forces concurrentielles.

5. À LA SOURCE DES FORCES CONCURRENTIELLES

La menace de nouveaux entrants est conditionnée par deux éléments principaux : l'attrait du secteur d'une part et le niveau des barrières à l'entrée. De forts niveaux de croissance et de rentabilité, associés à un faible niveau de risque, vont attirer de nouvelles entreprises. Elles se feront d'autant plus pressantes que les obstacles à l'entrée dans le secteur seront limités.

Quel est l'impact des barrières à l'entrée ?

Les barrières à l'entrée sont les contraintes structurelles qui empêchent, retardent ou rendent plus coûteuse l'entrée dans un secteur. Il s'agit principalement des investissements nécessaires à

l'exercice de l'activité et des avantages acquis au cours du temps par les entreprises en place. Ces avantages se situent au niveau des coûts de production, de la différenciation, de la fidélisation des clients, des effets de réseau créés par les entreprises en place, des technologies, de l'accès à des ressources, fournisseurs ou distributeurs clés.

Bien identifier et analyser ces barrières à l'entrée est absolument essentiel pour qui veut mener à bien une analyse de secteur. C'est l'existence même des barrières à l'entrée qui explique pourquoi les niveaux de performance restent durablement plus élevés dans certains secteurs. Sans barrières à l'entrée, les capitaux fuiraient les secteurs les moins rentables pour se réfugier dans les plus performants, conduisant à terme à une convergence des niveaux de rentabilité des capitaux investis dans différents secteurs.

Les offres de substitution sont des produits ou des services différents de ceux offerts actuellement par les entreprises du secteur (fréquemment en termes de technologie), mais qui répondent aux mêmes besoins des clients. L'avion peut être un substitut du train pour les courts trajets, les produits surgelés des produits en conserve, le gaz de l'électricité, l'eau en bouteille de l'eau du robinet et des carafes filtrantes, les lentilles de contact des lunettes...

Ces offres de substituts contraignent les entreprises du secteur et en limitent les prix. Un habitué de l'avion pourra se tourner vers le train si les tarifs flambent. Un acheteur d'eau minérale sensibilisé au problème des déchets plastiques se tournera vers les carafes filtrantes... La menace des substituts est d'autant plus forte que le rapport performance-prix du substitut est supérieur à celui des offres du secteur. Ainsi, beaucoup d'entreprises considèrent aujourd'hui que, même si le contact direct a d'immenses vertus dans le cadre de réunions professionnelles, le rapport performance-prix d'une

visioconférence est bien supérieur à celui d'un déplacement nécessitant avion, taxi et hôtel : coûteux et fatigant !

Les exemples du focus 8.2 montrent ô combien les substituts peuvent relever de chaînes de valeur très différentes de celle du secteur analysé. La conséquence en est que ces substituts peuvent être négligés par les entreprises du secteur, sous-estimés par rapport à la concurrence directe.

Focus 8.2. La substitution peut être très indirecte

Nombreux sont les foyers aisés qui, l'hiver, fréquentent alternativement les stations de ski et les clubs de vacances sous les tropiques. Cela peut paraître étonnant tant les offres sont différentes, mais elles répondent finalement au besoin de se ressourcer, de faire du sport en famille ou entre amis au cœur de l'hiver. Le choix dépend de nombreux facteurs très divers : la météo, la qualité et le prix des offres, les souhaits des différents membres de la famille, le contexte économique... Même si les stations de ski ne maîtrisent pas tous ces facteurs, elles doivent avoir une approche élargie de la concurrence et ne pas se contenter d'avoir un œil sur la station de la vallée voisine...

Dans un registre très différent, Reed Hastings, le fondateur et patron de Netflix, a développé une approche de son activité qui peut paraître surprenante de prime abord. Il considère en effet que le marché de la vidéo à la demande par abonnement est si vaste que le danger ne vient pas de ses principaux concurrents, Amazon et HBO. Non, pour lui, il y a de la place pour tout le monde et le véritable concurrent de Netflix est... le sommeil ! Les accros aux séries ne démentiront pas.

L'année 2020 aura mis en lumière que la visioconférence est une offre de substitution très sérieuse au transport aérien et même à l'hôtellerie pour répondre au besoin de se former ou de se réunir. Oui, Zoom, Skype et Microsoft Teams sont des concurrents d'Air France et d'Accor ! Dès lors, rien de surprenant à constater que si les cours de Bourse d'Air France ou d'Airbus ont chuté dès le mois de février 2020 et le

début de la crise de la Covid-19, celui de Zoom a continuellement augmenté. Mais à l'annonce du vaccin de Pfizer au début du mois de novembre de cette même année, le cours de Zoom est parti à la baisse, ceux d'Air France et Airbus à la hausse !

Ces exemples montrent également tout l'embaras des entreprises lorsqu'elles prennent conscience de la menace. Dans certains cas, le substitut est si éloigné qu'il n'est pas envisageable de lutter. Comment un éditeur de tables de décompression peut-il concurrencer un fabricant d'ordinateurs de plongée ? Ceux-ci sont certes beaucoup plus chers, mais offrent au plongeur une bien plus grande facilité d'utilisation, lui permettent de maximiser son temps de plongée et renforcent sa sécurité.

Les entreprises subissant la substitution peuvent être tentées d'ajouter l'offre de substitution à leur portefeuille, mais au risque de cannibaliser leur offre actuelle, de brouiller leur image, voire même de précipiter le déclin de l'ancienne technologie en incitant de nombreux clients à basculer vers la nouvelle⁸⁷. Mais ne rien faire peut être aussi dangereux et entraîner le déclin de l'entreprise, comme l'a montré l'exemple de Kodak face à l'émergence de la photo numérique. Il peut être intéressant de passer par une phase durant laquelle on fait évoluer son offre pour prendre en compte des avantages des nouvelles propositions sans modifier fondamentalement sa technologie.

Le pouvoir de négociation des clients⁸⁸ est d'abord lié à leur nombre relatif. S'ils sont peu nombreux face à une légion d'entreprises présentes dans le secteur, alors, à l'évidence, leur pouvoir sera élevé⁸⁹. Dans ce cas, une entreprise du secteur aura

plus de difficultés à se passer d'un client donné que ce client aura à se passer d'elle. Cette relation sera d'autant plus forte que les produits mis sur le marché sont des produits peu différenciés (similaires d'une entreprise à l'autre). En effet, dans ce cas, le client pourra passer d'un fournisseur à un autre sans aucune difficulté. Cependant, si le produit mis sur le marché par les entreprises du secteur est clé pour la compétitivité du secteur aval, alors, le pouvoir de négociation des clients sera plus faible.

Ensuite, les clients seront d'autant plus en mesure de négocier que les coûts de transfert seront faibles. Précisons cette notion qui est essentielle ! Pour un individu, changer de banque est ennuyeux, prend du temps et peut coûter de l'argent. Changer de plateforme de musique en *streaming*, passer par exemple de Deezer à Spotify, est également contraignant dès lors que l'on a enregistré sur la première des listes de lectures qui devraient être reconstituées sur la seconde. Ces difficultés sont connues sous le nom de « coûts de transfert ». Ces coûts sont d'autant plus élevés que les produits sont différenciés. Ils dépendent aussi du niveau d'adaptation du client à un fournisseur donné. Ainsi, par exemple, le pouvoir des opérateurs de téléphonie a chuté dès lors que la portabilité du numéro a été instaurée. En effet, changer de numéro en changeant de fournisseur constituait une contrainte, puisqu'il fallait en informer tous ses contacts.

Enfin, le pouvoir de négociation des clients est lié à la menace d'intégration amont qu'ils représentent (voir le [chapitre 4](#) pour une présentation de cette stratégie). Plus il leur est facile de faire ce que font leurs fournisseurs, plus leur poids est important. À n'en pas douter, c'est une des raisons qui ont amené les grandes chaînes de distribution, ou encore par exemple les chaînes d'optique, à lancer leurs propres marques. Mais à l'inverse, ce pouvoir sera d'autant

plus limité que les entreprises du secteur menacent d'intégrer le secteur aval, celui de leurs clients.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs s'analyse bien entendu avec les mêmes critères que celui des clients. Il dépend donc du nombre d'entreprises, de la différenciation de leurs offres, de l'importance du rôle que joue leur offre sur le succès des entreprises du secteur d'étude. Il dépend de leur capacité à s'intégrer en aval, mais également de celle des entreprises du secteur à s'intégrer en amont et venir les concurrencer sur leur terrain.

Focus 8.3. Et les gouvernements dans tout ça ? Une force concurrentielle oubliée par Porter ?

Dans de nombreux ouvrages de stratégie, le rôle de l'État est présenté comme une sixième force dont Michael Porter aurait négligé l'importance. Porter précise bien, dans un article publié en 2008⁹⁰, qu'il n'en est rien, car les gouvernements ne sont intrinsèquement ni bons ni mauvais pour un secteur, n'ont pas d'impact direct sur la performance que l'on peut espérer dans une activité. En revanche, ils peuvent avoir une influence très forte sur les différentes forces concurrentielles. Ils ont la possibilité d'agir sur l'entrée de nouveaux concurrents par la réglementation (réglementation des investissements étrangers, *numerus clausus*, licences, protection de la propriété intellectuelle). L'encadrement des rapports de force dans la filière, et notamment des délais de paiement, fait partie de l'arsenal. Ils peuvent aussi faciliter l'émergence de substituts par des subventions ou des financements accordés à la recherche. Enfin, ils agissent sur la concurrence interne à travers la politique de la concurrence (réglementations portant sur l'abus de position dominante, les concentrations, les ententes et cartels).

La concurrence entre les entreprises du secteur dépend en premier lieu, et c'est là le fondement même de ce modèle d'analyse, des autres forces concurrentielles. Plus celles-ci sont intenses, plus les entreprises du secteur vont devoir, dans un contexte de marges faibles, lutter entre elles pour baisser les coûts et/ou améliorer leur

offre et mettre en place des stratégies coûteuses pour lutter contre leurs clients, leurs fournisseurs ou les nouveaux entrants. Cette lutte sera d'autant plus forte que la croissance du secteur est faible, que le nombre de concurrents est élevé, que les facteurs de différenciation sont limités, que les coûts fixes sont élevés et que les barrières à la sortie sont hautes.

Si la croissance du secteur est faible, celle de chaque entreprise dépend de sa capacité à prendre des marchés à ses concurrentes, ce qui débouche systématiquement sur une baisse des prix ou une augmentation des coûts pour améliorer la qualité de l'offre à prix constants.

Un grand nombre de concurrents de tailles équivalentes est synonyme de concurrence élevée. En effet, dans ce cas, les entreprises ont très peu de pouvoir sur les prix. Dès qu'une entreprise augmente ses prix, les clients peuvent se tourner très rapidement vers un autre fournisseur. À l'inverse, quand le secteur est concentré, les leaders évitent d'instaurer une concurrence trop forte et mettent en place des pratiques, notamment tarifaires, qui sont favorables à l'ensemble des acteurs de l'industrie.

Les possibilités de différenciation sont intrinsèques au secteur d'activité. Si ces possibilités sont peu nombreuses, les entreprises sont en concurrence frontale et n'ont d'autre choix que de jouer sur les prix pour assurer leurs parts de marché.

Des coûts fixes élevés inciteront les entreprises à baisser fortement les prix pour couvrir ces coûts fixes. En effet, dans ce cas, un passage en dessous du seuil de rentabilité peut être dramatique pour la performance. La conséquence est clairement un accroissement de la concurrence.

Enfin, un niveau élevé de barrières à la sortie peut accroître le niveau de concurrence. Les barrières à la sortie sont principalement constituées d'actifs très spécifiques. Difficiles à vendre, ils contraignent des entreprises peu performantes à rester dans le secteur, renforçant ainsi les surcapacités et tirant les profits à la baisse pour l'ensemble du secteur.

6. POURQUOI, ET COMMENT LUTTER CONTRE LES FORCES CONCURRENTIELLES ?

Le pourquoi est évident !

L'intensité des forces concurrentielles qui s'exercent sur un secteur détermine son niveau de performance (la moyenne de la performance des entreprises du secteur). Un des objectifs majeurs de chaque entreprise est de surpasser cette performance moyenne. Pour cela, il faut qu'elle soit en meilleure position que ses concurrents vis-à-vis des différentes forces concurrentielles. Davantage protégée des nouveaux entrants et des substituts, en position de force relative envers ses clients et ses fournisseurs, une entreprise sera plus performante et subira un niveau de risque plus faible.

Comment procéder ?

La première chose à faire est d'adopter une vision élargie de la concurrence, de bien prendre en compte la concurrence des secteurs amont et aval ainsi que la concurrence potentielle. Certains choix stratégiques sont à même de permettre à une entreprise de se protéger de ces forces concurrentielles. Au premier rang se trouve la capacité à mettre en œuvre un avantage concurrentiel. Dotée de coûts plus faibles et/ou d'une forte capacité à se différencier, l'entreprise sera non seulement à son avantage dans la lutte

concurrentielle directe, mais sera mieux à même de résister aux assauts de ses clients, des offres de substitution ou des nouveaux concurrents potentiels. L'innovation permanente peut être une arme efficace pour contrer les assauts des nouveaux entrants ou des substituts. L'intégration amont ou aval s'avère être également une stratégie efficace. Une entreprise intégrée en amont sur un produit donné aura un pouvoir plus élevé vis-à-vis des entreprises de ce secteur amont. Elle leur envoie un signal clair : si je ne suis pas satisfait de vos prestations, de vos prix, je suis capable très rapidement de remplacer mes achats par un approvisionnement interne. Dans la même perspective, diversifier ses clients et ses fournisseurs est un moyen de limiter le pouvoir de chacun d'entre eux. De façon très générale, une stratégie visant à acquérir une grande taille permet d'être en position de force vis-à-vis des concurrents directs – en permettant notamment de baisser les coûts –, mais également des fournisseurs – avec un volume d'achats important – et des clients – en représentant une forte part de leurs approvisionnements.

7. L'ENVIRONNEMENT, C'EST (AUSSI) LES AUTRES !

Pour préparer une bataille militaire, connaître le théâtre des opérations est nécessaire, mais il est indispensable également de connaître l'ennemi, ses forces, ses faiblesses, ses objectifs, ses stratégies... C'est ce que précise Sun Tse lorsqu'il affirme : « Si le chef d'une armée néglige d'apprendre tout ce qui concerne ses troupes et celles qu'il aura à combattre, s'il n'a pas étudié le terrain sur lequel il se trouve, celui où il se propose d'aller [...], s'il n'est pas instruit de tous les mouvements de l'adversaire comme des projets

de celui-ci [...], un tel général sera inévitablement le dupe de ses ennemis... »

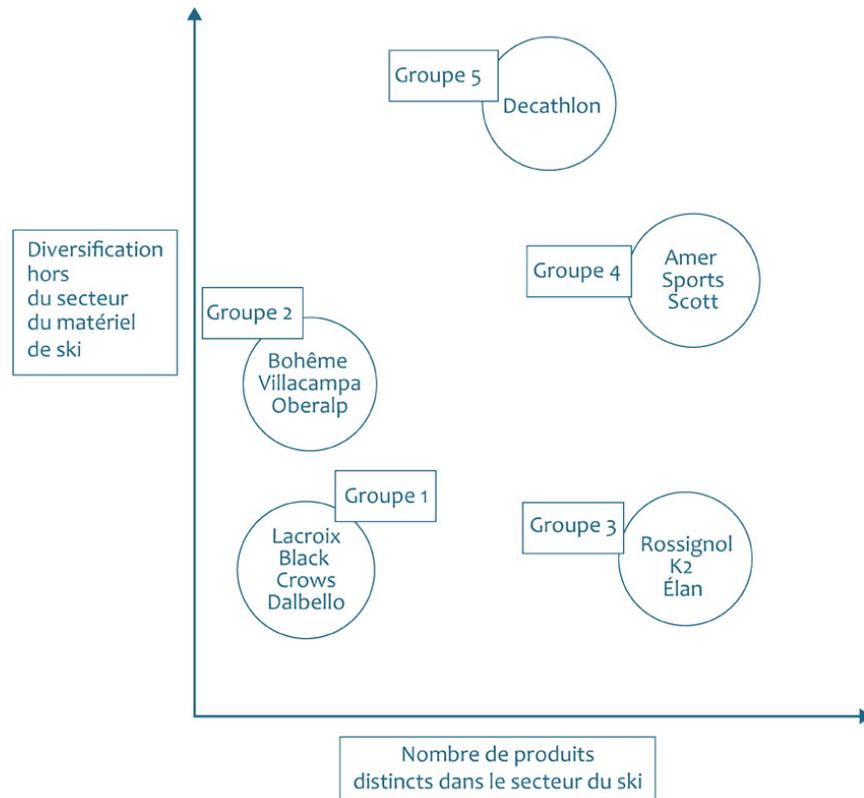
Dans un secteur d'activité, une entreprise doit analyser très précisément ses principaux concurrents directs : les plus puissants, ceux qui ont des offres très similaires à la sienne. Mais elle devra également avoir une vision de la position de l'ensemble des concurrents. Comme il est difficile d'analyser conjointement la stratégie de nombreux concurrents, les spécialistes se sont dotés d'un outil d'analyse performant : les groupes stratégiques. L'idée de départ est que, si chaque entreprise est unique, il est possible d'identifier dans un secteur d'activité des stratégies types. Ainsi, on définit un groupe stratégique comme un ensemble d'entreprises qui ont des stratégies identiques ou voisines à l'intérieur d'un secteur.

Pour identifier les différents groupes stratégiques, il faut tout d'abord isoler les variables de choix stratégiques sur lesquelles on observe le plus de différences entre les entreprises du secteur : niveau et type de diversification, avantage concurrentiel, niveau d'intégration amont ou aval, niveau d'internationalisation, mode d'internationalisation privilégié... Dans un second temps, il convient de mesurer la position de chacune des entreprises sur les principales variables identifiées. Ensuite, il reste à regrouper les entreprises en fonction de ces choix et d'identifier les groupes stratégiques. Si le nombre de variables utilisé est limité à deux, cela permet de faire une représentation graphique, une carte, des groupes stratégiques.

Dans l'industrie du matériel de ski – qui recouvre de nombreux produits (skis, fixations, chaussures) et s'adresse à différentes pratiques (ski alpin, ski de fond, ski de randonnée) –, deux variables peuvent être considérées pour identifier les groupes stratégiques : d'une part, le nombre de produits offerts dans le secteur du matériel

de ski et, d'autre part, la diversification des entreprises dans d'autres secteurs de l'équipement sportif. La carte des groupes stratégiques peut être obtenue en croisant ces deux dimensions :

Figure 8.2. Carte des groupes stratégiques dans l'industrie du matériel de ski



Source : l'auteur à partir des informations fournies par les entreprises

On trouve dans le groupe 1 des entreprises hyperspécialisées qui ont une gamme étroite dans le ski (gamme centrée sur les skis pour Lacroix, sur les chaussures de ski pour Dalbello) et sont peu diversifiées hors du ski. Le groupe 2 est constitué d'entreprises qui ont une gamme étroite dans le ski, mais ont développé quelques activités hors du ski. Bohême ne fabrique que des skis alpins, mais

fabrique également des skis nautiques et des paddles. Le groupe 3 est constitué des entreprises « historiques » du secteur, qui proposent une gamme très complète de skis, chaussures, fixations et autres produits, mais qui sont restées cantonnées au secteur du matériel de ski. Cela les démarque du groupe 4, constitué d'entreprises très diversifiées dans et hors du secteur du ski. Amer Sports commercialise des montres de sport, ordinateurs de plongée, matériel de golf, raquettes de tennis, etc. Enfin, le groupe 5 est constitué de distributeurs qui proposent une gamme assez complète dans le matériel de ski et proposent de très nombreux autres produits sous leurs propres marques.

Une fois déterminés les groupes stratégiques, on en analyse leurs caractéristiques. Il convient tout d'abord d'analyser la spécificité de l'exposition de chacun des groupes aux forces concurrentielles. En effet, selon la stratégie choisie, les entreprises ne subiront pas de la même façon ces différentes forces. Par exemple, si le niveau d'intégration dans la distribution a été retenu comme variable discriminante, alors certains groupes auront une position plus favorable que les autres vis-à-vis de cette force. Ensuite, on étudie la performance de chaque groupe et on essaye de comprendre le lien entre les choix stratégiques de chaque groupe et cette performance. Enfin, on étudie les compétences à maîtriser pour intégrer chacun des groupes.

L'analyse des groupes stratégiques est extrêmement utile pour réaliser le diagnostic d'une entreprise et l'aider dans ses choix stratégiques. On voit bien avec l'exemple du secteur du matériel de ski que comparer directement la performance d'une entreprise comme Black Crows dans le groupe 1 à celle de Scott dans le groupe 4 conduirait à des conclusions erronées. Il est en revanche très pertinent de procéder en deux temps, en comparant tout d'abord

la performance de son groupe stratégique à celle des autres groupes et ensuite sa performance à celle des autres entreprises de son groupe stratégique. Cela permet de donner des éléments de réponse précis aux managers d'une entreprise en difficulté qui se demande : « Avons-nous une mauvaise stratégie ou mettons-nous mal en œuvre une stratégie valable ? » Si le groupe stratégique de l'entreprise a un niveau de performance relatif élevé et si le niveau de performance relatif de l'entreprise dans son groupe stratégique est faible, alors on pourra conclure que le choix stratégique est bon, mais mal mis en œuvre. À l'inverse, si le groupe stratégique de l'entreprise a un niveau de performance relatif faible et si le niveau de performance relatif de l'entreprise dans son groupe stratégique est fort, alors on pourra conclure que le choix stratégique est mauvais, mais bien mis en œuvre. Dans le premier cas, l'entreprise ne doit pas changer de stratégie, mais doit en améliorer l'exécution. Dans le second, elle doit avant tout envisager de changer de groupe stratégique, toute tentative d'améliorer la mise en œuvre ne produira que des résultats limités.

Le schéma suivant permet de façon plus générale de présenter quatre cas de figure types et les conclusions que peut en tirer une entreprise pour sa prise de décision.

Tableau 8.2. Groupes stratégiques, analyse de performance et décisions managériales

		Niveau de performance de l'entreprise par rapport à la moyenne de son groupe stratégique	
		Inférieur	Supérieur
Niveau de performance du groupe stratégique de l'entreprise par rapport à la moyenne du secteur	Supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne stratégie, mal mise en œuvre • Rester dans le même groupe stratégique, mais améliorer l'exécution (production, marketing, organisation...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne stratégie, bien mise en œuvre • Pas de changement à court terme • Rester vigilant aux évolutions de la concurrence
	Inférieur	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise stratégie, mal mise en œuvre • Situation critique. • Envisager un désengagement, une cession totale ou partielle des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise stratégie, bien mise en œuvre • Changer de groupe stratégique • Identifier celui dans lequel une partie des ressources pourrait être transférée

CHAPITRE 9

COMMENT ÉVALUER SA STRATÉGIE, SA MISE EN ŒUVRE ET SON POTENTIEL ?

Toute décision, qu'elle soit individuelle ou collective, ne peut être prise sans une connaissance approfondie du contexte (voir le [chapitre 8](#)). Certaines décisions sont adaptées à l'environnement, d'autres pas. Mais la pertinence d'un choix dépendra également des qualités de la personne ou du groupe qui prend la décision. Nous essayons tous les jours de prendre la meilleure option possible que nous offre notre environnement compte tenu de nos capacités.

Lorsqu'il choisit une filière de formation, un étudiant doit prendre en compte la qualité des débouchés et les évaluer en fonction de ses propres préférences, de ses goûts. Le choix d'une formation ne peut se faire non plus sans une analyse de ses propres capacités. Les premières questions concernent bien sûr les capacités techniques : ai-je des facilités dans les matières scientifiques, littéraires, économiques ? Mais le choix dépend de bien d'autres éléments : ai-je une forte capacité de travail ? ai-je une bonne capacité de synthèse, d'analyse ? suis-je capable de travailler de façon autonome ? suis-je capable de réagir positivement après des

échecs ? suis-je créatif ? Combien d'étudiants font de mauvais choix parce qu'ils n'ont pas analysé leurs capacités de façon lucide ! Certains surestiment ces capacités et s'engagent dans des parcours dont ils ne peuvent atteindre le niveau d'exigence requis. D'autres, à l'inverse, peuvent se sous-estimer et auraient pu finalement réussir dans des parcours plus attractifs. Un des éléments clés d'une analyse des capacités – qui s'applique également à l'entreprise – est qu'elle doit être réalisée de la façon la plus objective possible, sans concessions.

Nous avons développé précédemment le choix « spécialisation-diversité » (chapitre 3). Ce choix dépend bien sûr de considérations externes. En quoi, dans le domaine de la prise de décision, la diversité est-elle préférable à la spécialisation ? Toujours dans le cas d'un étudiant, il arrive fréquemment qu'il se pose la question de travailler toutes les matières de façon équivalente ou de placer l'essentiel de ses efforts sur une matière donnée. Chaque choix a des avantages et des inconvénients intrinsèques. Mais on ne peut réaliser le choix optimum sans prendre en compte ses propres capacités. Suis-je capable, si je concentre l'essentiel de mes efforts sur une matière, d'avoir une note suffisamment élevée pour compenser les autres notes ? Nous avons pris l'exemple dans le chapitre sur la diversification du champion de ski qui hésite à se spécialiser dans une discipline ou au contraire à concourir dans plusieurs d'entre elles. Une analyse des règlements, de l'histoire des championnats – et des statistiques –, du calendrier des courses pourra lui donner des indications. Mais, bien sûr, cette analyse doit être complétée par une analyse objective de ses capacités techniques, physiques, psychologiques. Peut-il, même avec un entraînement adapté, rivaliser sérieusement dans plusieurs

disciplines ? A-t-il l'endurance permettant de supporter un calendrier de courses chargé ?

Dans le cas de l'entreprise, répondre à ces questions nécessite un diagnostic détaillé des performances, des ressources, du potentiel.

1. LES OBJECTIFS ET LA DÉMARCHE DU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Nous avons vu au chapitre précédent que la performance peut varier de façon importante d'un secteur à l'autre du fait de forces concurrentielles spécifiques. Mais, au sein de nombreux secteurs, des écarts de performance significatifs sont souvent observés⁹¹. Le tableau ci-dessous permet de comparer les performances de quelques compagnies aériennes sur des indicateurs clés : croissance des ventes, EBIT⁹², marge nette, rentabilité des actifs. On ne peut que constater les écarts très importants entre ces entreprises du même secteur : la croissance du chiffre d'affaires varie de 0,6 % à 8,6 %, l'EBIT de 2,8 à 19 %, la marge nette de – 1,9 à 16,6 % et, enfin, la rentabilité des actifs de – 0,9 % à 16,3 % !

Tableau 9.1. Quelques indicateurs de performance des entreprises du transport aérien (moyenne 2015-2019)

	Croissance du chiffre d'affaires	EBIT	Marge nette	Rentabilité des actifs
Aegean Airlines	7,5 %	10,1 %	5,4 %	16,3 %
AF-KLM	1,8 %	2,8 %	1,0 %	1,3 %
China Airlines	2,4 %	3,1 %	1,2 %	0,8 %
Delta Air Lines	3,2 %	15,4 %	10,0 %	7,7 %
EasyJet	7,3 %	9,7 %	7,7 %	7,1 %
Korean Air	1,3 %	5,6 %	- 1,9 %	- 0,9 %
Lufthansa	4,1 %	7,5 %	5,4 %	5,2 %
Ryanair	8,6 %	19 %	16,6 %	9,6 %
Singapore Airlines	0,6 %	4,5 %	3,2 %	2 %
Southwest Airlines	3,6 %	15,8 %	12,0 %	10,7 %
United Airlines	2,3 %	11,2 %	8,7 %	7,5 %
Moyenne	3,9 %	9,5 %	6,3 %	6,1 %

Source : compagnies via Infront Analytics

Il apparaît donc que des dimensions très spécifiques à chaque entreprise en expliquent la performance relative au sein de son

secteur. Un diagnostic interne doit permettre :

- d'expliquer les performances actuelles de l'entreprise par la stratégie suivie et mise en œuvre des choix stratégiques ;
- de prévoir l'évolution de ces performances si les choix stratégiques et leur mise en œuvre perdurent ;
- d'analyser la capacité de l'entreprise à se développer dans ses domaines d'activité actuels ou dans de nouveaux domaines (ressources et compétences) ;
- d'aider à la prise de décision stratégique compte tenu des performances et des capacités.

Trois étapes principales peuvent être proposées pour conduire un diagnostic :

- mesure des indicateurs clés de performance de l'entreprise, de leur évolution et comparaison avec ceux de ses concurrents. Il est essentiel de démarrer par cette étape. En effet, selon le niveau de performance, on ne conduira pas le reste de l'analyse de la même façon ;
- explication de la performance par les choix stratégiques de l'entreprise ;
- explication de la performance par les politiques fonctionnelles et les ressources de l'entreprise.

2. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Une multitude d'indicateurs de performance peuvent être utilisés. L'expérience montre toutefois qu'il faut, au moins en première analyse, les utiliser avec parcimonie dans le cadre d'une analyse stratégique afin d'être certain de bien faire ressortir les éléments

clés. L'analyste pourra à loisir, en raison du niveau particulièrement inquiétant de certains indicateurs ou parce qu'il a des objectifs plus précis, creuser davantage tel ou tel domaine du management de l'entreprise en introduisant des indicateurs additionnels. Les indicateurs les plus importants en première analyse sont explicités ci-dessous.

- La part de marché sur chacun de ces domaines d'activité stratégiques. C'est un indicateur clé révélateur de la compétitivité de l'entreprise, de la pertinence de sa stratégie et de sa mise en œuvre. L'analyse dépendra du secteur : atteindre 5 % de part de marché sera un exploit dans un secteur des services très fragmenté, mais sera un résultat plutôt faible dans un oligopole. On peut également calculer une part de marché relative – calculée en divisant la part de marché par celle du principal concurrent.
- Le taux de croissance du chiffre d'affaires des principaux domaines d'activité stratégiques de l'entreprise. Cet indicateur est essentiel, puisqu'il met en évidence la capacité qu'a l'entreprise à augmenter les quantités vendues et/ou à augmenter ses prix de vente au cours des dernières années. Comparé à celui de ses concurrents, il met en évidence l'évolution de sa performance qui se traduira par une évolution de la part de marché.
- La structure des coûts :
 - La répartition coûts fixes/coûts variables. Cette répartition dépend des caractéristiques du secteur, mais également des choix stratégiques de l'entreprise. Une entreprise très intégrée verticalement (voir le [chapitre 4](#)) a, toutes choses égales par ailleurs, une proportion de coûts fixes plus élevée que ses concurrents qui font davantage appel à des

fournisseurs et des partenaires externes. Elle sera en conséquence plus sensible à de fortes variations du chiffre d'affaires. À l'inverse, lorsque le choix de charges variables a été fait, le risque peut être en grande partie transféré et l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires sur la marge est réduit.

- La répartition des charges entre les principales fonctions de l'entreprise. Aussi simple soit-elle, cette analyse est importante tout d'abord pour identifier là où se situent les principaux postes de coûts et ainsi centrer l'analyse et les efforts éventuels sur ceux-ci. Ainsi, par exemple, il ne sera pas forcément prioritaire de chercher à externaliser une activité, avec toutes les difficultés qui sont liées à cette décision, pour économiser quelques points de pourcentage si cette activité pèse 1 % des coûts totaux. Ensuite, l'analyse permet de se pencher sur les évolutions du poids relatif des différentes fonctions et de juger par exemple si les augmentations sont justifiées par des changements de stratégie ou dans l'environnement ou si, au contraire, il y a un dérapage, une augmentation inutile des charges de fonctionnement.
- Les taux de marge. Une marge est un rapport entre un résultat et le chiffre d'affaires. Une marge élevée signifie que la valeur créée pour le client est supérieure aux charges consommées et indique une bonne performance économique. Dans le cadre d'un diagnostic financier complet, plusieurs marges peuvent être calculées selon que l'on divise par le chiffre d'affaires la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation ou encore le résultat net. Chaque marge a son interprétation. Ainsi, par exemple, la

valeur ajoutée⁹³ est un bon indicateur du niveau d'intégration de l'entreprise. Naturellement, plus le niveau d'intégration augmente, plus l'entreprise ajoute de valeur à ce qu'elle achète, plus le taux de valeur ajoutée augmente⁹⁴. Dans l'analyse stratégique, on étudiera prioritairement le résultat d'exploitation qui mesure la performance de l'activité courante de l'entreprise et le résultat net (net de charges financières et exceptionnelles) qui mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires et à constituer des réserves.

- La rotation de l'actif (*asset turnover ratio*). Ce ratio est moins connu, mais son utilisation à des fins d'analyse stratégique est extrêmement utile. Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires par les actifs de l'entreprise (CA/actifs). Les actifs regroupent tous les biens et les droits détenus par l'entreprise. Il peut s'agir de ses bâtiments, du matériel de production, des brevets, mais aussi des créances⁹⁵. Un ratio élevé signifie une utilisation efficiente des ressources. Cette efficacité peut être améliorée par une meilleure performance commerciale – qui permet de faire tourner les usines à plein régime et donc de maximiser le chiffre d'affaires pour un montant donné d'investissements –, par une meilleure gestion opérationnelle – en diminuant par exemple le nombre d'arrêts des chaînes de production consécutifs à des pannes – ou encore des décisions stratégiques spécifiques. Ainsi, une plus grande variété des produits offerte aux clients en vue d'améliorer sa différenciation peut se traduire par des arrêts fréquents des chaînes de production et une baisse du chiffre d'affaires pour un montant donné d'investissements. À l'inverse, l'externalisation d'une partie de la chaîne de valeur va se traduire par une baisse des immobilisations à chiffre d'affaires

constant, ce qui débouche sur une amélioration de la rotation de l'actif économique (voir le [chapitre 4](#)).

- La rentabilité des actifs investis. Ce ratio est le rapport entre le résultat net et le montant des actifs qui ont été acquis avec l'argent apporté par les actionnaires et les dettes contractées par l'entreprise (RN/actifs). L'analyse de la rentabilité des actifs est très simple : un ratio élevé démontre que le management fait le meilleur usage de l'outil de travail que l'argent investi par les actionnaires et les dettes contractées ont permis d'acquérir.
- La rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière). Ce ratio est calculé en divisant le résultat net de l'entreprise par ses capitaux propres : les capitaux apportés par les actionnaires et les bénéfices des années précédentes non distribués (RN/CP). Winston Churchill disait : « Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat ! » Maximiser la rentabilité des capitaux est souvent considéré comme l'objectif ultime de l'entreprise. En effet, il représente le taux de rémunération maximum des actionnaires, si tous les profits leur sont distribués, et le taux de croissance interne maximum soutenable, si tous les profits sont conservés par l'entreprise, c'est-à-dire si aucun dividende n'est distribué aux actionnaires. Ce dernier taux est le taux de croissance du chiffre d'affaires que l'entreprise peut financer sans endettement supplémentaire⁹⁶.
- Les ratios d'endettement : le niveau d'endettement de l'entreprise peut se calculer comme le rapport entre les dettes et les capitaux propres de l'entreprise⁹⁷. Ce ratio ne doit être ni trop haut ni trop bas. Trop haut, il impacte négativement la rentabilité, expose l'entreprise à un risque de taux si ceux-ci augmentent fortement – dans le cas d'un endettement à taux

variable – et à un risque de défaut si la situation de son exploitation se dégrade⁹⁸. Trop bas, il signifie que l'entreprise n'utilise pas d'effet de levier. L'effet de levier de l'endettement est le mécanisme par lequel l'entreprise augmente sa rentabilité par la dette, dès lors que le coût de l'emprunt est plus faible que la rentabilité des actifs économiques. On peut également calculer le ratio actif total de l'entreprise divisé par les capitaux propres (actifs/CP). Ce ratio montre quelle part d'une entreprise détiennent les créanciers par rapport aux actifs détenus par les actionnaires. C'est une mesure de l'endettement total de l'entreprise. Les actionnaires sont très sensibles au levier financier qui constitue un risque pour eux dans la mesure où ils sont rémunérés en dernier.

Comme le lecteur attentif aura pu le constater, certains des ratios ci-dessus sont liés. La rentabilité des capitaux s'explique à la fois par la rentabilité des actifs et par l'endettement total de l'entreprise. La rentabilité des actifs s'explique, elle, par le taux de marge nette et la rotation de l'actif. Il est donc intéressant d'analyser ces liens entre ces différents ratios en utilisant la formule suivante :

$$RN/CP = (RN/actifs) \times (actifs/CP) = (RN/CA) \times (CA/actifs) \times (actifs/CP)$$

Cette analyse permet de mieux comprendre les causes du niveau de rentabilité globale de l'entreprise étudiée et d'identifier les leviers de création de valeur. Elle permet de comprendre les évolutions. Ainsi, si l'on observe une baisse de la rentabilité, le diagnostic ne sera pas le même selon que cette baisse trouve son origine dans une baisse de la marge, de la rotation de l'actif ou encore de l'endettement. Les mesures à envisager ne seront

également pas identiques. L'analyse permet aussi, notamment en comparant ces ratios à ceux des concurrents, de voir sur quels leviers il peut être intéressant de jouer pour améliorer la performance globale. En effet, cela permet d'identifier des modèles de performance différents en fonction des leviers utilisés et d'associer ces modèles à des choix stratégiques différents.

Si les valeurs absolues de ces différents indicateurs sont intéressantes dans le cadre du diagnostic, il est essentiel, d'une part, d'analyser leur évolution dans le temps et, d'autre part, de les comparer à celles des concurrents du secteur.

Analyser l'évolution tombe sous le sens. Cela permet de donner des tendances globales utiles pour toutes les parties prenantes, de tirer un signal d'alarme ou de commander du champagne ! Cette analyse permettra également de contribuer à une analyse souvent négligée : celle du risque de l'entreprise. On pourra étudier l'instabilité dans le temps des indicateurs de performance. Cette instabilité est en effet perçue négativement par les parties prenantes, car elle se traduit par des baisses brutales de performance et peut indiquer un manque de contrôle de la part du management de l'entreprise. Une fois ce constat fait, il convient de comprendre par quoi cette instabilité peut être expliquée : incertitudes de l'environnement, difficulté à maintenir stable sa position concurrentielle, niveau élevé d'endettement, choix d'une forte intégration (voir le [chapitre 4](#))⁹⁹.

Mais il ne s'agit pas simplement de constater des hausses et des baisses, et de les analyser de façon brute. Il est essentiel d'étudier ces évolutions à la lumière de décisions internes (évolution de la stratégie) et d'évolution du secteur (changement de phase du cycle de vie, internationalisation, arrivée de nouveaux concurrents, etc.). Ainsi, si une baisse de la rotation des actifs fait suite à une décision

stratégique d'internaliser une partie de la production jusque-là confiée à des partenaires externes, pas d'affolement ! De même, un ralentissement du taux de croissance du chiffre d'affaires ne sera pas un mauvais signal si les volumes de ventes se réduisent au niveau du secteur du fait du passage d'une phase de croissance à une phase de maturité.

Comparer ses indicateurs financiers à ceux de ses concurrents est également primordial. Le point de référence peut être la moyenne du secteur d'activité, mais, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, l'idéal est de comparer, d'une part, sa performance à la performance moyenne des entreprises du même groupe stratégique et, d'autre part, la performance moyenne de son groupe stratégique à celle de la moyenne du secteur. Seule cette analyse permettra de distinguer l'effet sur les indicateurs financiers des choix stratégiques et celle de la mise en œuvre opérationnelle. Il est également conseillé de développer une approche de *benchmarking* afin de se mesurer aux meilleures entreprises du secteur.

Nous nous concentrons sur des indicateurs de performance financière, qui sont communs à toutes les entreprises, mais celles-ci peuvent mesurer également leur performance dans différents domaines liés à leur responsabilité sociale et environnementale : consommation de ressources, émissions de CO₂, émission de déchets, parité hommes-femmes, taux de *burn-out*, taux d'accidents du travail...

3. LE DIAGNOSTIC DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre du diagnostic, il convient d'analyser les différents choix de l'entreprise, de voir comment ils sont reliés entre eux et l'impact de ces choix stratégiques sur la performance. Dans chacun des chapitres consacrés aux décisions stratégiques, nous avons mis en évidence les différentes options possibles, les avantages et les inconvénients de chacune des décisions ainsi que le lien avec la performance. Il n'est pas utile de reprendre ici ces différents éléments. Prenons toutefois quelques exemples. On pourra associer la baisse de la performance d'une entreprise à une très forte augmentation de son niveau de diversification dans des domaines peu reliés au domaine de base. Une augmentation des charges fixes et une forte variation de la performance économique d'une année à l'autre pourront être expliquées par une augmentation de l'intégration verticale. Une augmentation des taux de marge pourra être causée par la mise en œuvre d'une stratégie de rupture et d'un avantage concurrentiel nouveau.

Focus 9.1. La cohérence stratégique au filtre du *business model*

Le *business model* d'une entreprise regroupe l'ensemble des mécanismes qui conduisent une entreprise à générer des profits. Il comprend trois dimensions essentielles : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit. La proposition de valeur regroupe les différents éléments de l'offre proposée aux clients – fonctionnalités du produit, gamme, distribution, tarification, etc. L'architecture de valeur intègre tous les éléments qui concourent à la mise sur le marché de l'offre – éléments de la chaîne de valeur, ressources et compétences, liens avec des partenaires externes. L'équation de profit précise les éléments principaux qui concourent à la performance économique globale de l'entreprise. L'intérêt de l'approche *business model* est de permettre une analyse globale de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, certaines entreprises du transport aérien dites *low cost* proposent des tarifs plus bas, des prestations plus faibles que les compagnies traditionnelles, des vols sans correspondances (proposition de valeur), utilisent pour l'essentiel des aéroports secondaires pour faire décoller et atterrir leurs avions (architecture de valeur), avec une très forte rotation des actifs (équation de profit).

4. LE DIAGNOSTIC DES FONCTIONS ET DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

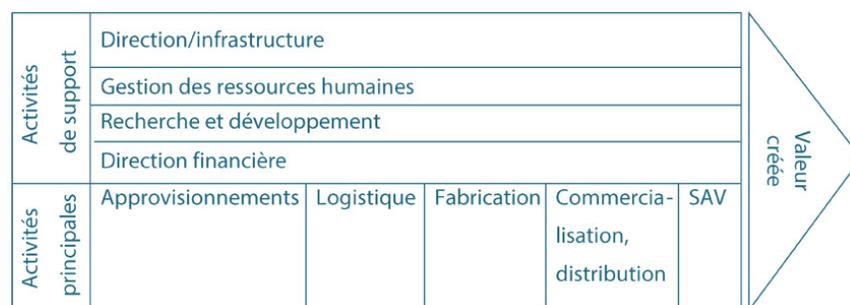
Le diagnostic des différentes fonctions (marketing, RH, production, recherche...) relève de chaque direction fonctionnelle, mais il est important d'en avoir une vision synthétique dans le cadre du diagnostic. Il est hors du champ de cet ouvrage centré sur la décision de reprendre tous les éléments relatifs à ces analyses.

Au-delà des différents points à analyser et des outils propres à chaque fonction, il est important d'adopter une méthode adéquate. Cinq étapes sont indispensables :

- Étape 1 : Analyse des indicateurs clés de performance propres à chaque fonction. Par exemple, dans le domaine du marketing, on prêtera attention à différentes mesures telles que le taux de notoriété, le niveau de satisfaction des clients, le taux de fidélité, la qualité perçue des produits...
- Étape 2 : Analyse des investissements et des budgets de fonctionnement alloués à chaque fonction, leur évolution et les grandes masses de leur utilisation. Cette analyse permet de bien mettre en évidence les priorités qui ont été données par l'entreprise et de mesurer la cohérence avec la stratégie.
- Étape 3 : Analyse des politiques fonctionnelles. On étudiera par exemple le marketing mix, la politique RH de recrutement, de promotion, de rémunération, la politique d'investissements de production, etc.
- Étape 4 : Analyse des fonctions à travers la chaîne de valeur. Cette analyse permet tout d'abord de distinguer les activités principales et les activités de soutien (voir [figure 9.1](#)). Les premières sont au centre de la création de valeur. Dans une entreprise de production, il s'agit de tout le processus de transformation et de distribution du produit. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, permettent aux activités

principales d'être menées à bien dans les meilleures conditions. L'analyse de la chaîne de valeur a ensuite comme objectif d'analyser la répartition des charges entre les différentes fonctions et son évolution. Enfin, elle permet de mesurer la contribution de chaque étape à la création de valeur pour le consommateur final. Cette dernière analyse est clé pour décider de l'allocation des ressources financières entre les différentes fonctions ou encore de la stratégie d'intégration de l'entreprise (voir le [chapitre 4](#)).

Figure 9.1. Analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise



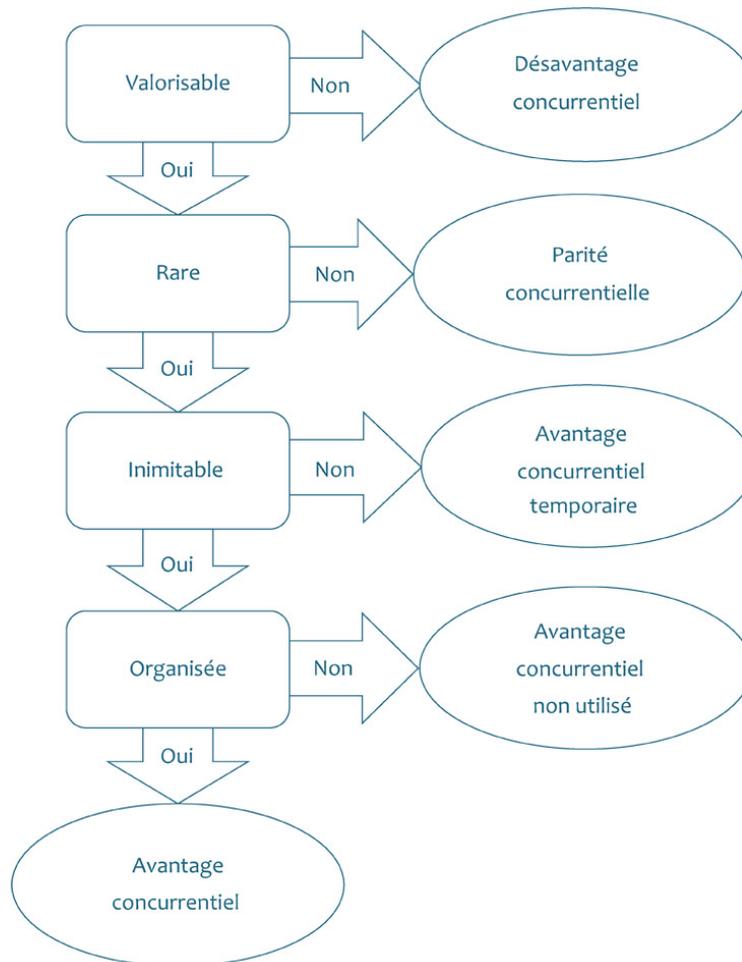
Source : d'après M. E. Porter, *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, op. cit.*

- Étape 5 : Analyse des ressources de l'entreprise. L'analyse des fonctions et de la chaîne de valeur pourra être complétée par une analyse en termes de ressources et de compétences qui apporte une vision un peu différente. Les ressources sont les actifs que possède l'entreprise – une usine, une marque, un brevet – et les compétences sont les savoir-faire – communication internationale, gestion d'un réseau de franchisés, management des alliances stratégiques. Certaines des ressources et compétences doivent nécessairement être

possédées pour exercer dans un secteur particulier. Elles permettent de passer les barrières à l'entrée dans un secteur (voir le [chapitre 8](#)). D'autres confèrent à l'entreprise qui les possède un avantage concurrentiel important et durable. Afin d'évaluer la qualité des ressources et compétences de l'entreprise, quatre questions sont importantes à poser. La ressource/compétence crée-t-elle de la valeur pour le client ? Est-elle rare, possédée seulement par quelques entreprises ? Est-elle inimitable ? L'organisation de l'entreprise permet-elle d'exploiter au mieux, de conserver et de renouveler ses ressources et compétences ? Selon les réponses données à chacune de ces questions pour une ressource ou compétence donnée, la contribution à l'avantage concurrentiel et donc à la performance sera différente. Elle sera maximum si la réponse à chacune des quatre questions est positive, si la ressource/compétence crée de la valeur, est rare, inimitable et soutenue par l'organisation de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous permet de synthétiser le lien entre ressource et avantage concurrentiel :

Figure 9.2. L'analyse de la contribution d'une ressource à la création de valeur à long terme



Attention : de la même façon que l'environnement n'est pas une donnée, les éléments du diagnostic de l'entreprise évoluent en permanence. Nous l'avons vu, la performance économique peut changer de façon assez importante d'une année à l'autre. De la même façon, les ressources et compétences ne sont pas figées, et surtout le caractère distinctif d'une ressource ou compétence peut évoluer au cours du temps. Source d'avantage concurrentiel une année, elle peut être banalisée quelques années après. Il est donc important de reproduire régulièrement ces analyses.

5. BOUCLONS LA BOUCLE ! CONFRONTER L'INTERNE À L'EXTERNE

Revenons un instant aux fondements : les décisions stratégiques et leur mise en œuvre doivent permettre aux entreprises la meilleure adéquation possible entre l'entreprise et son environnement. Le *strategic fit* selon le terme consacré. Meilleur est le *fit*, plus élevée et plus durable est la performance.

L'objectif de la démarche d'étude de l'environnement et de diagnostic est bien d'évaluer ce *fit*. L'analyse de l'environnement permet d'isoler les facteurs clés permettant de saisir les opportunités et d'éviter les menaces. Le diagnostic identifie les forces et les faiblesses de l'entreprise sous l'angle des fonctions et sous l'angle des ressources.

Ces étapes franchies, l'analyste peut confronter les différents éléments pour expliquer la performance de l'entreprise et en prévoir les évolutions. À des fins de synthèse et de communication, des tableaux simples comme celui présenté ci-dessous pourront être complétés.

Tableau 9.2. Grille d'analyse de la position d'une entreprise vis-à-vis des facteurs clés de succès d'un DAS

	Position concurrentielle				
	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
FCS 1				X	
FCS 2		X			
...					
FCS n					X

Focus 9.2. Du bon usage de l'analyse des forces et des faiblesses

Il n'est pas un cours, un séminaire d'initiation à la stratégie d'entreprise qui n'introduise cette analyse en termes de forces et de faiblesses. Initiée par quelques professeurs de la prestigieuse Harvard Business School dans les années 1950 pour, à côté de l'étude des opportunités et menaces, démêler les informations contenues dans un cas spécifique de management stratégique. Aussi simple soit-elle, la popularité de cette approche ne s'est pas démentie au cours du temps. Deux problèmes récurrents surviennent toutefois lors de son utilisation.

Le premier problème pourrait être désigné comme le travers de la liste. Ce travers est le cauchemar de l'enseignant en stratégie qui corrige des études de cas d'étudiants dans lesquelles se succèdent des pages entières divisées en deux colonnes : les forces d'un côté et les faiblesses de l'autre. En effet, cette simple division en deux catégories n'apporte pas grand-chose à la compréhension d'un cas. Il est essentiel de se focaliser sur les principales forces et faiblesses, et surtout de relier entre eux les différents points de l'analyse. On pourra, dans un cas spécifique, associer un déficit de trésorerie à des stocks qui sont devenus excessifs, du fait d'une mauvaise communication entre la direction commerciale et la direction de la production. Cette dernière difficulté étant le reflet d'un déficit plus large d'organisation et de gestion des ressources humaines. C'est la mise en évidence de ce type de chaînes

de causalités qui fait prendre tout son sens à un diagnostic et le rend utile pour aboutir à la prise de décision.

Le second problème est la relativité d'un certain nombre de forces et de faiblesses. On ne peut souvent juger de la valeur d'une caractéristique de l'entreprise qu'en la mettant en perspective avec sa stratégie, la cohérence globale du *business model*. Peut-on dire par exemple que le fait d'utiliser des aéroports secondaires est un handicap pour une compagnie aérienne ? Assurément pas s'il s'agit d'une compagnie *low cost*. De nombreux clients de ces compagnies sont tout à fait disposés à se rendre jusqu'à ces aéroports en contrepartie de prix très faibles. Dans un autre registre, un faible niveau d'internationalisation est-il une faiblesse pour une entreprise industrielle ? À l'évidence si les économies d'échelle sont importantes et que l'entreprise est implantée dans un pays de petite taille. Beaucoup moins si l'avantage à la taille est moins déterminant et si le pays d'origine est un grand pays. Une entreprise de produits alimentaires est-elle pénalisée par de faibles budgets publicitaires et une faible notoriété de sa marque ? Oui si elle distribue ses produits *via* le circuit des grandes surfaces alimentaires. Beaucoup moins si elle est sous-traitante pour des marques de distributeurs ou si elle vend à des collectivités.

L'analyse des forces et des faiblesses peut donc être d'une grande utilité, mais on doit prêter attention à ne pas la réaliser de façon mécanique, à l'utiliser dans le cadre d'une réflexion globale resituant cette analyse par rapport au secteur de l'entreprise et à la stratégie choisie.

6. DU DIAGNOSTIC AUX RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

Une fois conduits l'analyse de l'environnement et le diagnostic de l'entreprise, l'analyste va pouvoir conclure et préparer les décisions stratégiques.

Synthétisons.

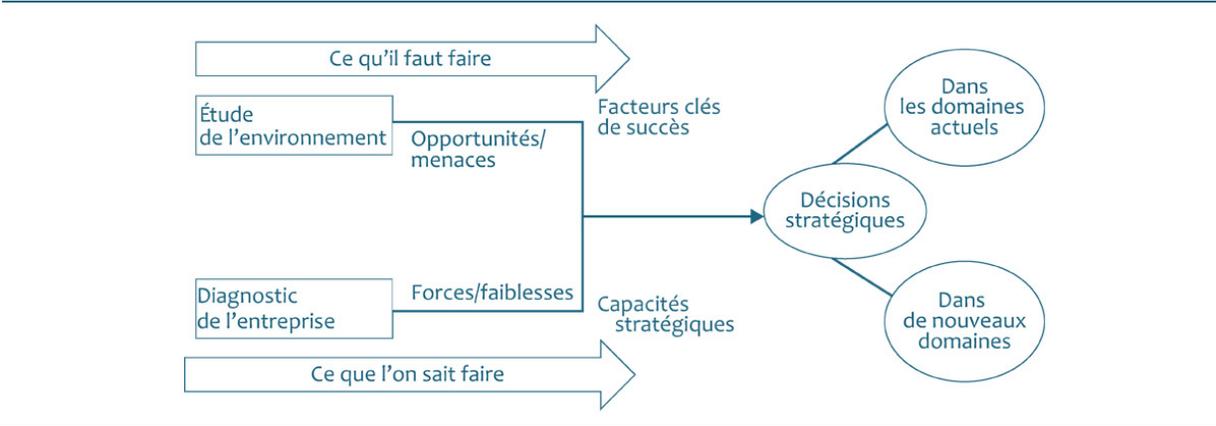
L'analyse de l'environnement porte sur l'environnement actuel de l'entreprise ainsi que sur ceux qu'elle envisage d'occuper. Cette analyse débouche sur une vision claire de l'attrait des différents environnements, des opportunités qu'ils recèlent, des menaces qui pèsent sur les concurrents, sur les barrières à l'entrée qu'il faudra franchir pour les pénétrer et *in fine* sur les variables qu'il faut maîtriser pour y atteindre un niveau de performance relatif élevé. Elle permettra également d'identifier les différentes stratégies jouées, leurs avantages et leurs inconvénients ainsi que le niveau de performance qui leur est associé.

Le diagnostic de l'entreprise va essentiellement permettre d'expliquer la performance actuelle de l'entreprise par ses décisions stratégiques et leur mise en œuvre. Il va en particulier mettre en évidence la pertinence et la cohérence des décisions, l'adéquation de l'entreprise avec son environnement, ses forces et ses faiblesses relatives.

Ces analyses vont donner des éléments très précis à partir desquels on pourra envisager de faire évoluer les choix stratégiques ou leur mise en œuvre. Ne rien changer fait bien sûr partie des options – mais, disons-le, de plus en plus rarement, compte tenu des évolutions rapides des systèmes concurrentiels ! Les évolutions pourront être envisagées à partir de l'analyse de l'adéquation de l'entreprise avec son environnement actuel ou de nouveaux

environnements potentiels. Cependant, dans une perspective plus proactive, le diagnostic peut permettre à l'entreprise d'imaginer de nouvelles voies de développement, voire même des stratégies de rupture par rapport aux stratégies actuelles, des stratégies « Océan bleu » (voir le [chapitre 2](#)).

Figure 9.3. De l'analyse aux décisions stratégiques



CHAPITRE 10

QUELLES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DANS DES CONTEXTES INCERTAINS ET EN TEMPS DE CRISE ?

Comment va évoluer le cours de Bourse de mes actions ? Quelle sera l'humeur de mon directeur à son retour de vacances ? Quelle sera la combinaison gagnante du prochain loto ? La filière que j'ai choisie pour mes études garantira-t-elle un bon salaire à long terme ?

Notre vie est faite d'incertitudes. Nous y sommes confrontés chaque jour. Ces incertitudes sont de nature extrêmement différente. Certaines ont des conséquences immédiates, d'autres plus lointaines. Certaines peuvent déboucher sur des gains ou des pertes importants, d'autres beaucoup plus faibles. Dans certains cas, on peut estimer la probabilité des événements futurs, dans d'autres cas ce n'est pas possible¹⁰⁰. Nous choisissons quelquefois de nous exposer à des situations incertaines, mais elles peuvent aussi s'imposer à nous. Certaines incertitudes ne peuvent déboucher que sur des événements négatifs, d'autres peuvent avoir des

conséquences positives ou négatives. Nous pouvons quelquefois avoir une influence sur la réalisation des événements futurs, pas dans d'autres circonstances. Dans certains cas, s'assurer contre des événements négatifs est possible, dans d'autres pas...

Nous devons en permanence faire des choix dont nous ne saurons s'ils sont bons qu'une fois levées un certain nombre d'incertitudes. Je réserve ma semaine de ski sans savoir plusieurs semaines à l'avance quels seront le niveau d'enneigement et la météo. J'investis dans des entreprises des énergies renouvelables, mais il y a de nombreuses incertitudes technologiques, réglementaires, concurrentielles qui pèsent sur ce secteur. Je choisis une filière d'études en fonction des débouchés actuels, mais des doutes sérieux existent sur l'avenir de la profession d'ici dix, vingt, trente ans.

Le bon sens conduit à penser que l'on ne peut réussir sans prendre le risque d'échouer. « Qui ne risque rien n'a rien », dit un proverbe ancien. Robert Kennedy confirme que : « Seuls ceux qui prennent le risque d'échouer spectaculairement réussiront brillamment. » Moins sérieusement, rappelons cette réplique que Stanislas Lefort, le chef d'orchestre du film *La grande vadrouille*, interprété par Louis de Funès, donne au soldat anglais réfugié à l'Opéra de Paris : « *If I go the turkish bath, I risque, I risque énormément. But if you, you go out*, si vous sortez, les Germans, les Allemands, ils sont là, ils vont vous attraper, vous allez parler et moi *I risque* encore plus. Donc, *I risque on the* deux tableaux ! » Si l'on doit souvent accepter un risque pour espérer améliorer notre situation, nous sommes souvent, comme Lefort, amenés à choisir entre deux risques différents.

Face à ces choix, il est important de bien mesurer les risques, d'évaluer les possibilités de survenue de tel ou tel événement ainsi

que l'importance des conséquences négatives, mais aussi positives. Pour Winston Churchill, cette capacité est essentielle et « le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles ». Mais il est également souhaitable dans un certain nombre de cas de tourner les choses à notre avantage, de réduire l'incertitude en faisant évoluer les choses dans un sens qui nous convient. Ce qui fait rajouter humoristiquement à Churchill : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. » Mais il insiste sur le fait que, malgré tous les efforts possibles, la maîtrise des risques est difficile et que le dirigeant doit tout de même, dans la tourmente, continuer à être serein. « Être homme politique, c'est être capable de dire à l'avance ce qui va arriver demain, la semaine prochaine, le mois prochain et l'année prochaine. Et d'être capable, après, d'expliquer pourquoi rien de tout cela ne s'est produit. »

Les entreprises sont, elles aussi, confrontées quotidiennement à de très nombreuses incertitudes d'intensité et de nature très variables. Ces incertitudes semblent à de nombreux observateurs de plus en plus importantes dans des sociétés instables, des économies globalisées, interconnectées, avec des technologies évoluant très rapidement. Les dirigeants doivent donc intégrer cet élément dans leur réflexion préalable à toute décision stratégique.

1. OÙ SONT LES RISQUES DE L'ENTREPRISE ?

Les risques auxquels les entreprises doivent faire face proviennent de leur environnement, mais également d'événements ou de décisions qui leur sont propres.

Les risques environnementaux. Ces risques sont, pour la plupart des entreprises, des risques qui sont hors de contrôle et auxquels

elles doivent s'adapter. Ils peuvent être divisés en deux grandes catégories : d'une part, les risques liés au macroenvironnement et, d'autre part, ceux spécifiques à chaque secteur d'activité.

- Les risques peuvent être liés au macroenvironnement de l'entreprise. Une grille d'analyse de ce macroenvironnement a été présentée dans le chapitre 8. Elle propose d'étudier six facteurs : politiques, économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et légaux. Ces risques sont systémiques dans la mesure où toutes les entreprises y sont exposées, même si un risque donné affecte de façon plus ou moins intense une entreprise en fonction de son périmètre d'activité. Une analyse statique de ces éléments est intéressante, mais l'entreprise ne peut s'en contenter. Il est absolument indispensable, dans une démarche stratégique, de se projeter dans le futur, d'identifier les scénarios possibles d'évolution des différentes variables et de mesurer l'incertitude. Par exemple, le dérèglement climatique peut être considéré comme une certitude et a une influence considérable sur certains secteurs d'activité – énergie, tourisme, agriculture. Cependant, l'ampleur du phénomène est à ce jour difficile à cerner, créant une incertitude forte à laquelle les entreprises doivent s'adapter.
- Les risques auxquels une entreprise est confrontée peuvent être plus directement liés à son environnement sectoriel. L'analyse des forces concurrentielles, qui permet de comprendre la structure du secteur et d'en expliquer l'attrait (voir le [chapitre 8](#)), doit également être conduite en prenant en compte l'incertitude. Dans certains cas, l'évolution des forces concurrentielles est aisée à prévoir. Dans d'autres, une incertitude plus ou moins importante peut être à noter. L'exemple le plus parlant est celui des technologies nouvelles

pouvant venir concurrencer les technologies actuelles. La vitesse de pénétration d'une nouvelle technologie va dépendre de multiples facteurs liés à la performance et au coût de la technologie, mais aussi au comportement des consommateurs, des distributeurs, des prescripteurs, à l'évolution de la législation. Quelle place demain pour l'intelligence artificielle, les voitures autonomes, les moteurs à hydrogène, les cryptomonnaies ? Comment ces technologies vont-elles bousculer les équilibres en place dans de nombreux secteurs économiques ? Voici quelques exemples de questions sources de cauchemars pour les dirigeants des entreprises concernées...

Les risques associés à l'entreprise elle-même :

- Les risques opérationnels internes. Ce sont les risques d'accident ou de pannes, des risques liés à des comportements inappropriés des salariés, des risques d'erreurs dans les *process*, etc. À la différence des risques stratégiques, ce sont des risques qui n'apportent pas de contrepartie positive. Il convient donc de les anticiper, de les éviter ou de les assurer¹⁰¹.
- Les risques stratégiques. Ce sont des risques que l'entreprise prend de façon volontaire en espérant les maîtriser et en tirer une amélioration de sa performance. Il s'agit pour l'essentiel de stratégies de développement : lancement de nouvelles activités, démarrage de programmes de R&D, implantations dans de nouveaux pays, acquisitions d'entreprises.

2. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INCERTITUDES EXTERNES

Une première analyse du futur avec les outils classiques de la stratégie et d'autres disciplines de management ou autres (démographie, sociologie, politique...) permet d'acquérir un certain nombre de prévisions fiables. Mais une incertitude résiduelle résiste à ces analyses. Cette incertitude résiduelle, que l'entreprise doit gérer, peut être, selon McKinsey¹⁰², classée en quatre catégories de niveau.

- Un futur clair. À ce premier niveau, l'incertitude résiduelle existe, mais reste assez faible, et les dirigeants peuvent établir une prévision unique pour définir les stratégies possibles. Ces différentes alternatives peuvent être comparées en calculant par exemple leurs cash-flows actualisés respectifs.
- Des futurs alternatifs. Dans ce cas, il est possible de définir un nombre limité de scénarios. La stratégie idéale sera différente selon le scénario qui va se réaliser. C'est le cas par exemple lorsque l'état d'un secteur dépend d'une décision gouvernementale ou encore d'une décision d'investissement d'un concurrent. Dans des secteurs dans lesquels la surcapacité de production a un impact déterminant sur les prix, la décision d'un concurrent d'ouvrir ou pas une nouvelle unité peut entraîner deux futurs totalement différents. C'est le cas dans les oligopoles (chimie, pharmacie), mais aussi dans des secteurs des services ayant des coûts fixes importants et des zones de chalandise limitées (hôtellerie, centres de sport...). Il est important dans ce cas de cerner la probabilité de réalisation de chaque scénario et ses conséquences afin de prendre les meilleures décisions possible.
- Un éventail de futurs possibles. Dans ce cas, il n'y a pas de scénarios distincts, mais la réalité future peut s'inscrire entre deux extrêmes. Là aussi, la stratégie idéale à mener sera très

différente selon l'état futur du secteur. On se trouve typiquement dans cette situation lorsque l'entreprise décide de se lancer dans un marché nouveau ou dans une nouvelle zone géographique. Dans ce cas, les prévisions permettront de dire par exemple que le chiffre d'affaires pourra se situer entre telle et telle valeur, sans plus de précision possible. Même si cela est difficile, l'entreprise doit essayer dans ce cas également d'analyser quelques futurs possibles et d'analyser les signaux faibles qui permettent de voir très tôt dans quelle direction le secteur va se diriger, lequel des scénarios va se réaliser.

- L'incertitude radicale. Dans ce cas, un nombre tellement important de variables interagissent qu'il n'est même pas possible de définir un champ de possibles. Le futur dépend de données économiques, politiques, législatives, concurrentielles qui sont toutes difficiles à anticiper individuellement et dont les interactions sont complexes. L'entrée dans certains secteurs dans des pays émergents est un cas typique d'incertitude radicale. Ce sont des cas de figure plus rares et également souvent transitoires, la situation finissant par s'éclaircir. Cela ne signifie pas que l'entreprise confrontée à cette situation doive agir instinctivement. Elle doit malgré tout essayer de prévoir l'évolution de quelques variables, de raisonner par analogie avec d'autres secteurs ayant traversé le même type d'incertitude et, là aussi, de détecter le plus tôt possible l'évolution des signaux faibles.

3. POURQUOI LES ENTREPRISES SOUS-ESTIMENT-ELLES LA QUESTION DES RISQUES STRATÉGIQUES ? QUELLES CONSÉQUENCES ?

Même si le management du risque a beaucoup progressé, de nombreuses entreprises limitent encore la gestion du risque aux risques financiers et opérationnels, et ont tendance à négliger les risques externes et ceux associés aux décisions stratégiques. Cela peut conduire à des stratégies qui ne permettent pas de se prémunir contre les menaces. Mais une telle attitude peut aussi empêcher de tirer parti des opportunités qui existent lorsque l'incertitude est forte.

Plusieurs raisons liées à la psychologie du décideur peuvent expliquer cela¹⁰³.

Tout d'abord, les individus surestiment leur capacité à influencer les événements, sont trop confiants dans leurs prévisions et ont une vision trop étroite de l'éventail des futurs possibles. Lorsqu'ils envisagent le futur, ils ont tendance à extrapoler le passé. Ils ont du mal à se projeter dans un nouvel environnement, ignorent les signaux faibles qui peuvent annoncer des changements radicaux. De ce fait, peu d'entreprises sont prêtes à affronter des événements de type « cygnes noirs », ayant une faible probabilité de se produire, mais avec des conséquences potentiellement dramatiques.

Ensuite, les décideurs ont tendance à appuyer leurs prévisions sur les informations facilement disponibles. Ils ont donc une exposition sélective à l'information et sont exposés à un « biais de confirmation » qui les amène à négliger les signaux négatifs et les conforte dans une vision positive du futur.

Enfin, ce biais peut être renforcé par un autre lié à l'organisation : la pensée de groupe. Ce phénomène se produit lorsqu'une analyse commence à faire consensus dans un groupe. Les analyses qui s'en éloignent sont rejetées, peu d'informations nouvelles sont recherchées, les alternatives à la pensée dominante sont évacuées.

Hélas !, les approches classiques de la stratégie confortent les décideurs dans cette démarche. Elles ont tendance à sous-estimer le risque externe, à considérer que les outils d'analyse permettent d'avoir une vision suffisamment précise des situations futures pour permettre de définir une stratégie claire. Il convient au contraire d'être lucide par rapport aux incertitudes pour se préparer aux différents scénarios et adapter sa stratégie.

Focus 10.1. Le *process* de gestion des risques

1. Identifier les risques associés à une décision. La première étape consiste à faire un tour d'horizon des principaux risques pouvant affecter le volume d'activité de l'entreprise et sa performance.

2. Évaluer et hiérarchiser ces risques. Trois dimensions sont à prendre en compte : la probabilité que le risque se réalise, l'importance des conséquences négatives pour l'entreprise et le moment auquel le risque peut se réaliser.

3. Identifier les contreparties positives éventuelles des différents risques. Cet élément est essentiel pour juger de l'opportunité de courir un risque et de décider de la conduite à tenir.

4. Décider des actions à mettre en œuvre. L'entreprise a toute une panoplie d'actions à sa disposition. Elle peut tout d'abord éviter certains risques. Elle peut également prendre le contrôle du risque. Elle peut enfin limiter l'impact des risques sur sa performance en gagnant en flexibilité, en diversifiant les risques ou encore en transférant le risque résiduel. Le transfert peut être fait sur les autres entreprises de la chaîne de valeur, sur les salariés ou sur les actionnaires. Ce choix est très complexe et se fera en fonction des valeurs de l'entreprise, des rapports de force, de la structure du capital et des modes de gouvernance.

5. Évaluer la pertinence des mesures mises en place. Comme pour toute décision d'entreprise, il est important de mettre en place des indicateurs de mesure d'efficacité. Ceux-

ci peuvent être très divers : délai de retour à la normale après un événement négatif, volatilité des indicateurs de performance – ventes, taux de marge, etc.

4. QUELLE INCIDENCE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES SUR LE RISQUE ?

Les décisions stratégiques ont deux impacts sur le risque. D'une part, elles peuvent permettre de faire face à des risques externes et, d'autre part, elles assument un certain niveau de risque en espérant en tirer un surcroît de performance. Voyons ce qu'il en est pour les principales décisions stratégiques : l'avantage concurrentiel, la diversification, l'internationalisation et l'intégration verticale.

Avantage concurrentiel. Bien maîtriser les facteurs clés de succès et disposer d'un fort avantage concurrentiel est la base du succès de l'entreprise dans son secteur d'activité. Un avantage concurrentiel permet non seulement une bonne performance économique relative, mais également une performance moins sujette aux aléas. En position de force, l'entreprise subira moins les aléas de la demande, pourra stabiliser ses relations avec fournisseurs et clients, sera moins contrainte que d'autres à ajuster ses prix en fonction des évolutions de la demande et de la concurrence. Une des décisions clés relatives à l'avantage concurrentiel (voir le [chapitre 2](#)) concerne la façon dont l'entreprise appréhende son environnement. Elle peut le considérer comme une donnée et adapter ses stratégies pour être en adéquation avec les facteurs clés de succès. À l'inverse, les dirigeants peuvent tenter de modeler l'environnement, d'établir ou de modifier ses règles de fonctionnement pour les tourner à leur avantage. Selon McKinsey¹⁰⁴, l'entreprise peut donc être *shaper* ou « adapter », mais il n'est pas

possible d'être les deux à la fois. Le niveau d'incertitude peut être un élément de choix entre ces deux positions. Dans des situations de faible incertitude, la stratégie d'adaptation est la plus évidente. Les outils classiques de l'analyse permettent d'identifier les évolutions de la demande, les opportunités, les menaces, les facteurs clés de succès. L'entreprise n'a en général pas intérêt à jouer une stratégie de rupture. Si elle le fait, elle introduit du désordre dans un contexte stable. Cela peut être le cas lorsque sa position est marginale ou qu'elle entre tardivement dans le secteur. À l'inverse, lorsque l'environnement est très incertain, les entreprises ont plutôt intérêt à jouer une stratégie de *shaper*. Si, dans un environnement stable, les *shapers* tentent de créer de l'incertitude, à l'inverse, dans un contexte incertain, ils vont tenter de créer de l'ordre dans le chaos. L'ambition de cette stratégie est alors d'orienter les évolutions du secteur vers le scénario qui est le plus favorable pour l'entreprise. Cela passe essentiellement par des innovations radicales en termes de produits, de services, de *business models*, mais aussi par des investissements précoces et massifs et des fusions-acquisitions visant à consolider le secteur.

Diversification et internationalisation. Ces deux décisions (présentées respectivement aux chapitres 3 et 5) ont des effets similaires sur le niveau de risque. D'un côté, elles permettent de le réduire en lissant la performance de l'entreprise. L'idée est simple : il y a peu de chances qu'un événement défavorable se produise simultanément dans des secteurs ou dans des pays différents. Même lorsqu'il s'agit de risques macroéconomiques, ils ne touchent pas de la même façon et au même moment toutes les activités et toutes les zones géographiques. Pour systémique qu'elle soit, la crise de la Covid-19 a touché plus fortement certains secteurs : le transport aérien, le tourisme, l'automobile. Il est même certains

secteurs qui ont bénéficié de la crise : la pharmacie et les valeurs dites « *stay at home* » : sites de vente sur Internet, vidéo à la demande, logiciels de visioconférence. Les entreprises présentes sur plusieurs activités ou pays présentent donc un profil moins risqué. Une analyse dynamique est toutefois indispensable : en effet, si la diversification réduit le risque à long terme, sa mise en œuvre génère à court terme d'autres risques. Entrer dans un nouveau secteur d'activité ou un nouveau pays réduit le risque de long terme, mais expose l'entreprise à un risque d'échec important. Dans les deux cas, elle va se trouver confrontée à des entreprises déjà implantées et l'appréciation de son offre par les clients est tout sauf garantie.

Intégration. L'intégration a un impact ambigu sur le niveau de risque (voir le [chapitre 4](#)). L'intégration permet de réduire un certain nombre de risques liés aux marchés amont et aval. Devenu producteur, Netflix sécurise l'approvisionnement de contenus en adéquation avec les attentes de ses cibles. Devenu transporteur aérien, Amazon peut garantir les délais de livraison. Devenu distributeur *via* le Web, L'Oréal garantit son accès au client final. Mais il faut avoir une vision de long terme pour être tout à fait objectif. En effet, s'intégrer signifie pour une entreprise acquérir de nouveaux actifs, embaucher de nouveaux salariés avec un effet immédiat : l'augmentation des charges fixes. En conséquence, l'entreprise devient plus vulnérable aux baisses de la demande dont elle ne peut reporter les effets sur ses partenaires externes.

Focus 10.2. Les risques doivent être récompensés : pas si sûr !

La sagesse économique traditionnelle voudrait qu'il existe une prime de risque : les individus ne prennent de risque que s'ils peuvent en espérer un bénéfice, une amélioration de leur situation (attitude connue sous le nom d'« aversion au risque »). Dans cette logique, une entreprise qui prend de nombreux risques connaît des échecs et des succès, mais devrait être plus profitable qu'une entreprise qui préfère rester dans un *statu quo*. Tout semble donc parfait : la chance sourit aux audacieux ! Les entreprises les plus risquées sont les plus rentables.

Est-ce bien le cas ?

Pour s'en assurer, de nombreux chercheurs, à la suite des travaux du professeur Edward Bowman du MIT¹⁰⁵, ont analysé la relation entre la rentabilité des capitaux des entreprises et la variabilité de cette rentabilité dans le temps (mesurant le risque). Contrairement à la théorie de la prime de risque, une relation négative est généralement trouvée entre risque et profit : les entreprises les plus rentables sont également les moins risquées.

Comment expliquer ce qu'il est convenu d'appeler le « paradoxe de Bowman » ? On peut penser que les meilleurs managers sont ceux qui arrivent conjointement à maximiser le profit et à réduire le risque. Les parties prenantes de ces entreprises (salariés, actionnaires) peuvent donc bénéficier d'une forte rentabilité très stable. Par ailleurs, il est possible que les entreprises en difficulté, ayant une performance très

faible, prennent plus de risques que les autres pour sortir d'une situation difficile. À l'inverse, les entreprises en réussite n'ont pas d'intérêt à prendre des risques excessifs et ont plutôt une gestion qui vise à protéger les acquis¹⁰⁶. En toute hypothèse, investir dans une entreprise à risque n'est pas synonyme de meilleure performance.

Les fusions-acquisitions et les alliances. Comme nous l'avons vu au cours des chapitres 6 et 7, ces deux manœuvres permettent d'accélérer la mise en place des différentes stratégies. Elles sont censées également exposer l'entreprise à des risques moindres que lorsqu'elle opte pour une croissance interne. Acquérir une technologie *via* le rachat d'une entreprise est moins risqué que de lancer un programme interne de R&D. S'allier avec une autre entreprise permet, d'une part, de partager l'investissement – et donc de diminuer le montant des pertes éventuelles –, mais aussi d'augmenter les chances de succès en mettant en commun des actifs et/ou des compétences. Cependant, F&A et alliances échouent plus souvent qu'elles ne réussissent. Les causes sont nombreuses et variées : comportement opportuniste du partenaire, résistances des salariés au changement, surestimation des synergies, évolution du contexte et des besoins des partenaires, conflits au niveau du top management, etc.

Il n'est donc pas de choix optimal : chaque décision stratégique augmente certains risques et en diminue d'autres. Bien identifier et évaluer ces différents risques, d'une part, et avoir une idée très précise des risques que l'on est prêt à prendre et de ceux que l'on veut à tout prix éviter, d'autre part, sont des éléments clés d'une gestion saine de ce risque.

5. QUELLES STRATÉGIES POUR AFFRONTER UNE CRISE ?

Hélas !, le risque peut quelquefois se matérialiser dans une crise.

En 2020, dans un numéro spécial consacré aux crises, le *Strategic Management Journal* les définissait comme des chocs perçus par les membres de l'organisation comme soudains, inattendus et grandement disruptifs¹⁰⁷. Depuis une vingtaine d'années, les crises globales ont été nombreuses. On peut rappeler entre autres l'éclatement de la bulle Internet à la fin des années 1990, les attentats de septembre 2001, la crise des *subprimes* de 2008, la crise migratoire de 2015, la crise de la Covid-19 en 2020. Ces crises peuvent avoir des effets dramatiques sur l'économie, les individus, l'environnement et bien sûr sur les entreprises. Chômage, précarité, difficultés psychologiques, pertes d'emploi, faillites d'entreprise, difficultés financières extrêmes des États sont quelques-unes des conséquences de ces événements extrêmes.

Confrontées à une crise, les entreprises ont plusieurs stratégies à leur disposition.

- Le *statu quo*. Dans ce cas, l'entreprise n'estime pas nécessaire de faire évoluer sa stratégie (ou n'est pas en mesure de le faire). Cela peut être une posture provisoire : les dirigeants attendent que l'incertitude se réduise, qu'un scénario se dessine, avant de prendre une décision.
- Les stratégies défensives, de retranchement. Les firmes qui optent pour ce type de stratégie réduisent les coûts opérationnels en taillant dans certaines dépenses, rationalisent l'organisation, réduisent les effectifs, cèdent des actifs ou encore rétrécissent les gammes de produits. Elles repoussent

les projets de R&D, de croissance externe, d'investissements, de lancement de nouveaux produits. L'objectif de toutes ces mesures est de préserver les marges et la trésorerie, voire juste d'assurer la survie de l'entreprise dans cette situation de crise.

- Les stratégies offensives, de renouvellement. Ces stratégies visent à exploiter les nouvelles opportunités qui naissent pendant la crise ou que l'on espère voir émerger à l'issue de cette crise. Les entreprises profitent de la crise pour embaucher des talents, acquérir des actifs, des entreprises. Autant d'investissements dont on espère des profits à plus long terme.
- Combinaison de stratégies défensives et offensives. Certaines entreprises jouent sur deux tableaux à la fois : réduction d'un certain nombre de coûts, d'une part, et investissement dans de nouveaux projets, d'autre part. Les dirigeants de ces entreprises considèrent que réduire les coûts est nécessaire pour survivre à la crise, mais que cela ne suffit pas et que des investissements sont nécessaires pour relancer la croissance.
- La sortie. L'entreprise peut décider de quitter purement et simplement le secteur touché par la crise. Arrêter l'activité victime de la crise est la solution lorsque toutes les autres voies ont échoué ou lorsque les dirigeants ne croient pas qu'ils pourront se sortir de l'ornière. Cette option n'est pas nécessairement imposée par l'environnement, elle peut être liée au constat que les ressources dégagées par la cession de l'activité pourront être utilisées ailleurs à meilleur escient.

6. QUELLES SONT LES STRATÉGIES GAGNANTES ?

Une étude menée à la Harvard Business School sur 4 700 entreprises a testé l'impact sur la performance des stratégies défensives, offensives et mixtes¹⁰⁸. Les deux principaux leviers identifiés de la stratégie défensive sont la réduction du nombre de salariés et la réduction des coûts opérationnels. La stratégie offensive peut se matérialiser par le développement de nouveaux marchés et des investissements dans de nouveaux actifs.

Les conclusions de cette étude sont particulièrement instructives pour guider les entreprises dans une situation de crise.

- Il y a beaucoup de perdants... mais aussi des gagnants : 17 % des entreprises ne survivent pas à la crise et 80 % des survivants n'ont pas retrouvé leur niveau de croissance trois ans après la crise. Cependant, 9 % des entreprises parviennent à améliorer la performance durant la crise.
- Les grands perdants sont les entreprises mettant en œuvre des stratégies défensives visant à réduire les coûts. Ce sont celles qui ont la plus faible probabilité de dominer la concurrence une fois la crise passée (21 %).
- Les firmes qui développent des stratégies offensives sont un peu mieux loties, ce pourcentage s'élevant à 26 %.
- Les gagnants se trouvent dans les rangs des entreprises qui arrivent à assurer le délicat équilibre entre défense et attaque. La probabilité pour elles de surpasser la concurrence de leur secteur après la crise est de 29 %. Au sein de ce groupe se trouvent les entreprises les plus performantes qui sont celles qui réduisent les coûts sans réduire les effectifs salariés et investissent à la fois dans de nouveaux marchés et de nouveaux actifs. Leurs investissements dans des outils de production, mais également en R&D et marketing, sont

relativement élevés. Résultat : 37 % de ces entreprises vont avoir, une fois la crise passée, une croissance des ventes et des profits très supérieure à la moyenne des concurrents de leur secteur.

Comment peut-on expliquer ces résultats ? Quelles leçons en tirer ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer la faiblesse des performances des entreprises « défensives ». Elles ont tendance à devenir moins ambitieuses, rencontrent souvent des problèmes de qualité, négligent les opportunités, car elles sont guidées par des critères financiers et subissent un certain pessimisme. Quand la survie organisationnelle et individuelle devient la préoccupation quotidienne, difficile de concevoir une stratégie ambitieuse !

À l'inverse, les entreprises mettant en œuvre une stratégie offensive peuvent se révéler trop optimistes et faire preuve de myopie par rapport à la gravité de la crise. Les consommateurs réclament des prix bas et elles continuent à raffiner leur offre. Elles ont tendance à s'engager dans une pensée de groupe qui prend surtout en compte un futur hypothétique florissant et ignore les réalités plus sombres du moment. Ces entreprises réagissent souvent trop tard et trop peu à une crise.

Focus 10.3. Les entreprises françaises seraient-elles de bonnes élèves face à la crise sanitaire de la Covid-19 ?

Une enquête réalisée par deux professeurs de l'ESSEC en 2020 semble montrer que les entreprises françaises ont le bon comportement face à la crise¹⁰⁹. Menée sur 300 entreprises, cette étude montre que la stratégie la plus courante est celle qui mixe des éléments offensifs et défensifs : 41 % des entreprises mènent cette stratégie ; 20 % des entreprises ont une stratégie purement défensive, un pourcentage plus faible que celui qui pouvait être attendu ; 26 % ont une stratégie purement offensive et seulement 13 % adoptent le *statu quo*.

Ainsi, une très large proportion des entreprises françaises semblent adopter face à la Covid-19 la stratégie gagnante qui permet de ménager les contraintes du court terme et celles permettant de saisir les opportunités de long terme. Si un très grand nombre d'entreprises (61 %) considèrent que la réduction des coûts est d'une priorité croissante, elles sont encore plus nombreuses (67 %) à penser que le lancement de nouvelles offres est devenu davantage prioritaire.

Les entreprises les plus performantes trouvent le juste équilibre entre manœuvres offensives et défensives, et réduisent les coûts en licenciant beaucoup moins que les autres. Une première clé se trouve dans la motivation des salariés qui vivent une incertitude personnelle moins grande et, de fait, sont plus créatifs pour trouver d'autres moyens de réduction des coûts et pour relancer l'entreprise.

Au moment de la reprise, ces entreprises peuvent être avantagées par rapport à celles qui ont licencié qui pourront éprouver des difficultés à réembaucher les talents dont elles ont besoin pour profiter d'un regain de croissance. En revanche, ces entreprises vont continuer, à l'issue de la crise, à s'appuyer sur les méthodes mises en œuvre pour améliorer l'efficacité : c'est la deuxième clé du succès. Troisième clé : les entreprises qui entrent dans la crise avec cet état d'esprit vont pouvoir racheter des usines, des actifs, des entreprises à des prix qui auront beaucoup baissé par rapport à la période d'avant crise. Enfin, si les investissements en R&D et marketing réalisés par ces entreprises auront peu d'effets pendant la crise, ils vont produire leurs effets à l'issue de celle-ci.

Ainsi, si des stratégies défensives peuvent avoir un effet positif à court terme, seules des stratégies plus offensives vont permettre à l'entreprise de se redresser à moyen ou long terme. L'idéal est d'arriver à mixer intelligemment les deux. L'entreprise peut dans un premier temps réduire les coûts, en privilégiant d'autres voies que la réduction des effectifs pour réduire les coûts. Cela permet de « passer le cap », tout simplement de survivre. Elle peut ensuite investir à nouveau pour profiter de la reprise et améliorer sa performance. On comprend aisément qu'entrer dans la crise en bonne santé est un atout majeur pour pouvoir mettre en œuvre une stratégie gagnante.

POUR APPROFONDIR

Barthélemy, J., *Tout ce que vous savez sur le management... est faux. Apprenez à déjouer les idées reçues*, Dunod, 2019.

Barthélemy, J., *Libérer la compétitivité. Comment parvenir au sommet... et y rester*, Pearson, 2016.

Blancheton, B., *Histoire de la mondialisation*, De Boeck Supérieur, 2008.

Buigues, P.-A. et Lacoste, D., *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*, De Boeck Supérieur, 2011.

Capron, L. et Mitchell, W., *Build, borrow, or buy. Solving the growth dilemma*, Harvard Business Review Press, 2012.

de Boissieu, C., Chesneau, D., *Le patriotisme économique a-t-il un sens aujourd'hui ?*, Maxima, 2020.

Dohlen Opsahl, H. M., *Why and How Companies from Emerging Markets Internationalize ? Three Essays on EMNE Internationalization*, soutenue à l'université de Toulouse 1 Capitole, 2018.

Hamel, G., Prahalad, C. K., *La conquête du futur. Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, InterÉditions, 1995.

Jolly, D., *Alliances interentreprises*, Vuibert, 2001.

Kim, W. C. et Mauborgne, R., *Stratégie Océan bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, 2015.

Meier, O. et Schier, G., *Fusions Acquisitions. Stratégie, finance, management*, 6^e éd., Dunod, 2019.

Montebello, M., *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, 2003.

Mouhoud, E. M., *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2017.

Porter, M. E., *L'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 1982.

Porter, M. E., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

Sun Tse, *L'art de la guerre*, collection « Agora », Pocket, 1993.

Vernimmen, P., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2021.

LISTE DES ENCADRÉS, DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Focus 1.1. Tout ce qui est important n'est pas stratégique !

Focus 1.2. Le paradoxe de la stratégie

Focus 2.1. L'Américain, le Japonais... et le lion

Focus 2.2. Réduire les salaires pour diminuer les coûts : pas forcément une bonne idée !

Focus 2.3. Rien n'est jamais gratuit !

Focus 2.4. Changer d'avantage concurrentiel : un choix bien difficile

Focus 3.1. Cultivateur contre fourrageur : la grande escroquerie de la spécialisation !

Focus 3.2. Développer un nouveau produit ne signifie pas se diversifier

Focus 3.3. Comment les synergies améliorent-elles les performances ?

Focus 3.4. Trois questions pour choisir sa diversification

Focus 3.5. Les actionnaires et la diversification

Focus 4.1. Ne pas confondre intégration et diversification

Focus 4.2. Coûts de transaction et intégration verticale

Focus 4.3. Tu t'intègres ? Moi aussi !

Focus 4.4. Ne pas confondre externalisation et délocalisation

Focus 4.5. Vers un retour de l'intégration ?

Focus 5.1. Le cas des entreprises de services

Focus 5.2. S'internationaliser avec prudence ou rapidement ?

Focus 6.1. Fusions : également de mise dans le secteur public

Focus 6.2. Ne pas confondre stratégie et mise en œuvre !

Focus 6.3. Bayer : de Monsanto à Monsatan !

Focus 6.4. Si la plupart des F&A échouent, pourquoi les entreprises continuent-elles à fusionner ?

Focus 7.1. La coopération, clé de la suprématie de l'*Homo sapiens* ?

Focus 7.2. L'automobile : un vivier d'alliances additives et complémentaires

Focus 8.1. Quelques exemples de forces concurrentielles

Focus 8.2. La substitution peut être très indirecte

Focus 8.3. Et les gouvernements dans tout ça ? Une force concurrentielle oubliée par Porter ?

Focus 9.1. La cohérence stratégique au filtre du *business model*

Focus 9.2. Du bon usage de l'analyse des forces et des faiblesses

Focus 10.1. Le *process* de gestion des risques

Focus 10.2. Les risques doivent être récompensés : pas si sûr !

Focus 10.3. Les entreprises françaises seraient-elles de bonnes élèves face à la crise sanitaire de la Covid-19 ?

Figure 2.1. Les différents types de positionnements concurrentiels

Figure 4.1. L'intégration verticale amont et aval

Figure 4.2. L'intégration partielle

Figure 4.3. Décisions d'intégration pour une activité de la chaîne de valeur

Figure 5.1. La relation internationalisation-performance

Figure 5.2. Les différents modes d'entrée dans un pays étranger

Figure 5.3. Spécificités des différents modes d'implantation à l'étranger

Figure 7.1. La notion d'alliance

Figure 8.1. Le modèle de la concurrence élargie

Figure 8.2. Carte des groupes stratégiques dans l'industrie du matériel de ski

Figure 9.1. Analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise

Figure 9.2. L'analyse de la contribution d'une ressource à la création de valeur à long terme

Figure 9.3. De l'analyse aux décisions stratégiques

Tableau 1.1. Les grands volets de la décision stratégique : club de rugby et entreprises

Tableau 1.2. Exemples de choix stratégiques

Tableau 2.1. Les leviers des stratégies *low cost* dans trois secteurs

Tableau 3.1. Les axes de diversification : quelques exemples

Tableau 3.2. Les voies de la croissance par diversification

Tableau 3.3. Matrice de portefeuille

Tableau 5.1. Taux de croissance annuel moyen des IDE, des exportations et du PNB mondial

Tableau 5.2. Les différentes dimensions de la distance entre deux pays : le modèle CAGE

Tableau 5.3. Caractéristiques des différents modes d'entrée à l'étranger

Tableau 7.1. Croissance interne, acquisition ou alliance ?

Tableau 8.1. Application de la grille PESTEL à deux secteurs

Tableau 8.2. Groupes stratégiques, analyse de performance et décisions managériales

Tableau 9.1. Quelques indicateurs de performance des entreprises du transport aérien (moyenne 2015-2019)

Tableau 9.2. Grille d'analyse de la position d'une entreprise vis-à-vis des facteurs clés de succès d'un DAS

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet 7, B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

Ce document numérique a été réalisé par PCA

L'essentiel à comprendre et à retenir en stratégie d'entreprise

Denis Lacoste est Docteur-HDR en Sciences de Gestion de l'IAE Aix-Marseille. Il est professeur de Stratégie d'Entreprise à TBS Éducation où il a occupé plusieurs postes de direction. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche, cas et ouvrages. Il exerce des missions de formation et de conseil auprès de PME et de grandes entreprises. Il a été professeur invité dans de nombreuses universités en France et à l'étranger.

Cet ouvrage présente les **principales dimensions de la stratégie d'entreprise** de façon synthétique, rigoureuse et pédagogique :

- **Synthétique** : l'ouvrage est centré sur les dix dimensions principales du diagnostic et de la décision stratégique ;
- **Rigoureuse** : aucun aspect des décisions présentées n'est négligé. Les principales méthodes d'analyse utilisées par les entreprises et les consultants sont exposées, ainsi que de nombreux résultats de recherches académiques ;
- **Pédagogique** : la lecture et la compréhension sont facilitées par le recours à des analogies avec des contextes divers hors du champ de l'entreprise, de nombreux exemples récents, des encadrés et des schémas.

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants et aux praticiens qui souhaitent comprendre la stratégie d'entreprise, analyser des choix stratégiques et participer à une démarche de prise de décision.



NOTES

1. *Les Échos*, 6 janvier 2021.
2. *Les Échos*, 21 février 2021.
3. Sun Tse, *L'art de la guerre*, collection « Agora », Pocket, 1993.
4. <https://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie>.
5. Siraud, M., « Quand les ministres se disputent les milliards », *Le Figaro*, 3 septembre 2020.
6. Le top 14 est le championnat qui réunit les 14 meilleures équipes françaises de rugby.
7. Par exemple, Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York, 1965.
8. Michael Raynor, associé chez Deloitte, a développé cette théorie dans un livre publié en 2007, *The Strategy Paradox. Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It)*, Crown Business.
9. Barthélémy, J., « Pourquoi les entreprises n'ont pas de stratégie », *Harvard Business Review France*, 2014.
10. Dibrell, C., Craig, J. B. et Neubaum, D. O., « Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance », *Journal of Business Research*, 67 (9), 2014.
11. Drucker, P., *L'avenir du management*, Pearson, 1999, p. 49.
12. Interview à *L'Équipe*, 9 janvier 2012.
13. *Challenges*, 8 mai 2014.
14. Porter, M. E., « What is Strategy », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996, p. 61-78.
15. Voir la notion de groupes stratégiques développé dans le [chapitre 8](#).
16. Bien sûr, il faut que cet écart concerne également le coût si l'on veut que la situation soit tenable à long terme.
17. Volkswagen, *Annual Report 2019*, p. 23.
18. Interview au journal *Les Échos*, 20 novembre 2015.

19. Une entreprise réalise une économie d'échelle quand le coût de production de chaque unité produite diminue lorsque le volume (l'échelle) de production augmente. La cause essentielle est la répartition des coûts fixes (restant constants quel que soit le volume produit) sur un nombre plus important d'unités produites.
20. Cascio, W. F., « Decency Means More than "Always Low Prices". A comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club », *Academy of Management Perspectives*, 20 (3), 2006, p. 26-37. Cité par Barthélemy, J., *Tout ce que vous savez sur le management est... faux. Apprenez à déjouer les idées reçues*, Dunod, 2019.
21. Ikea a bâti une partie de son *business model* et de son succès autour du fait que c'est le client qui procède à l'assemblage du meuble. Cela permet bien évidemment de réduire le prix de vente par rapport à un fabricant traditionnel.
22. Voir par exemple Steinmann, L., Feitz, A., « Renault : le plan stratégique à trois temps de Luca de Meo », *Les Échos*, 14 janvier 2021.
23. Dans la lignée des travaux de Coimbatore Prahalad et Gary Hamel dans les années 1990, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD, ont bâti l'approche « Océan bleu ». Cette approche part de l'idée que les entreprises les plus performantes sont celles qui sont capables de quitter les « océans rouges », espaces concurrentiels connus, occupés par de nombreuses entreprises et où la concurrence est sanglante, pour se déplacer vers des océans bleus, étendues vierges au sein desquelles la concurrence est faible. Kim, W. C. et Mauborgne, R., *Stratégie Océan bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, 2015.
24. Un professeur très influent de la Harvard Business School, Clayton Christensen, a formalisé ce dilemme dans un ouvrage : Christensen, C. M., *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, 2013.
25. Chaque année, les skieurs concourent dans différentes disciplines pour obtenir l'un des « petits globes de cristal » (descente, super-G, géant, slalom et combiné) et le meilleur sur l'ensemble des cinq disciplines remporte la Coupe du monde (le gros globe de cristal).
26. Les éléments développés dans ce « focus » sont tirés de l'ouvrage de Yuval Noah Harari, *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, Albin Michel, 2015. Et plus précisément les chapitres 3 et 5.
27. Harari, Y. N., *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, *op. cit.*
28. Remarque importante : on s'intéresse ici à la nouveauté pour l'entreprise elle-même. Ainsi, on parlera de diversification même si la nouvelle activité correspond à une offre déjà existante sur le marché, proposée par une ou plusieurs autres entreprises.
29. Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, *op. cit.*
30. Également appelée diversification totale ou conglomérale.

31. Porter M. E., « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, 65, 1987.
32. Les principaux étant le Boston Consulting Group, McKinsey et Arthur D. Little.
33. Le lecteur intéressé pourra trouver sur le site de McKinsey une présentation de leur matrice de portefeuille : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>.
34. Voir Lacoste, D., « Va-t-on assister à un retour des conglomérats ? », *Le Monde*, 3 juin 2020.
35. Rifkin, J., *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, La Découverte, 2000.
36. Beaugency, A., Sakinç, M. E. et Talbot, D., « Outsourcing of strategic resources and capabilities : opposing choices in the commercial aircraft manufacturing », *Journal of Knowledge Management*, 19 (5), 2015, p. 912-931.
37. Voir le [chapitre 2](#) pour une présentation des différents volets de cette stratégie.
38. Un vieux proverbe français ne dit-il pas : « Si vous voulez que votre affaire soit bien faite, faites-la vous-même ! »
39. L'utilisation de l'intégration pour mettre en difficulté ses concurrents, manœuvre connue sous le nom de *vertical foreclosure* est toutefois sous les projecteurs des autorités de la concurrence dans le cas de fusions-acquisitions verticales.
40. Et l'entreprise doit aussi considérer les impacts à long terme de ses décisions. Reporter la crise sur ses fournisseurs peut fragiliser, ces derniers ce qui ne manquera pas d'avoir un effet *boomerang* par la suite.
41. Comme le dit justement Samuel Butler : « Il est moins coûteux d'acheter son lait que d'avoir une vache. »
42. Fréry, F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert, 1999, p. 54.
43. Le lecteur intéressé pourra trouver une étude très détaillée de ce cas de figure dans Insinga, R. C. et Werle, M. J., « Linking outsourcing to business strategy », *Academy of Management Perspectives*, 14 (4), 2000, p. 58-70.
44. Voir Harari, Y. N., *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, *op. cit.*
45. La plupart des données de ce paragraphe sont issues de l'ouvrage de Bertrand Blancheton, *Histoire de la mondialisation*, De Boeck Supérieur, 2008.
46. Mouhoud, E. M., *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2017.
47. Voir l'article de François-Guillaume Lorrain dans *Le Point*, « Notre histoire ne s'explique que par le monde », 17-24 décembre 2020.
48. Montaigne, M., *Essais*, Livre 1, 1595.
49. Voir Buigues, P.-A., « L'industrie dans les pays européens. Des gagnants et des perdants face à la montée des pays émergents », *Revue d'économie industrielle*, 136, 2011, p. 199-210, et Buigues, P.-A. et Lacoste, D., *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*, De Boeck Supérieur, 2011.

50. Jean S., Martin P., Sapir A., (2018), *Avis de tempête sur le commerce international : quelle stratégie pour l'Europe*, Les Notes du Conseil d'Analyse Économique, n° 46, juillet.
51. General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce).
52. Organisation mondiale du commerce.
53. Voir par exemple Hiault, R., « Composants électroniques : Paris et Bruxelles veulent une filière européenne », *Les Échos*, 15 février 2021.
54. Le lecteur intéressé pourra trouver un développement plus approfondi de ces différents points dans Buigues, P.-A., Lacoste, D., « Reflux structurel de la mondialisation : vers un retour de la production nationale et du patriotisme économique », *in* de Boissieu, C., Chesneau, D., *Le patriotisme économique a-t-il un sens aujourd'hui ?*, Maxima, 2020, 223 p.
55. Calculs de l'auteur à partir des données du *World Investment Report 2019* (Cnucead).
56. Le lecteur intéressé par l'internationalisation des entreprises des pays émergents peut se référer à la thèse de Hanna Maria Dohlen Opsahl, *Why and How Companies from Emerging Markets Internationalize ? Three Essays on EMNE Internationalization*, soutenue à l'université de Toulouse 1 Capitole en 2018.
57. C'est pour cela qu'après avoir supprimé les droits de douane à l'intérieur de l'Union européenne en 1968, les pays membres ont adopté le principe de reconnaissance mutuelle des réglementations nationales en 1978. À partir de cette date, tout produit légalement fabriqué et commercialisé dans un des pays membres peut être vendu dans tous les autres États membres.
58. Citation attribuée à Ambroise de Milan au IV^e siècle.
59. Ministère de l'Action et des Comptes publics, direction générale des douanes et droits indirects, *Le chiffre du Commerce extérieur*, 2018, 4 p.
60. Source : Insee, Ésane, données individuelles.

61. Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18.

62. Il faut mentionner, pour être tout à fait précis, que l'entreprise doit prendre en compte, en plus des caractéristiques des pays et des régions cibles, celles des espaces géographiques et économiques plus larges, regroupant plusieurs pays, dans lesquels ces régions et pays cibles sont situés. L'intégration dans un espace économique ouvert sera par exemple considérée comme un facteur positif favorable à l'implantation.

63. Institut national de la propriété industrielle.

64. Ghemawat, P., *Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business Press, 2007.

65. Et de façon encore plus précise, selon la nature de la différenciation choisie, les ressources spécifiques nécessaires ne seront pas absolument situées dans les mêmes zones géographiques.

66. Pan, Y, Tse, D.K., (2000), « The hierarchical model of market entry modes », *Journal of International Business Studies*, vol. 3, n° 4, pp. 535-554.

67. Le lecteur intéressé pourra trouver une analyse approfondie de l'internationalisation des entreprises de services dans le chapitre 6 de l'ouvrage Buigues, P.-A. et Lacoste, D., *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*, op. cit.

68. Mouhoud, E. M., *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, op. cit.

69. Osland, G.E., Taylor, C.R., Zou, S., (2001), « Selecting international modes of entry and expansion », *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, n° 3, p. 153-161.

70. Buigues, P.-A. et Lacoste, D., « Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 2, 2016, p. 52-61.

Buigues, P.-A. et Lacoste, D., « Technological knowledge intensity and entry modes in the European automotive industry », *European Journal of International Management*, 2019.

71. Deux options possibles en cas de fusion toutefois : soit l'une des entreprises se fond dans l'autre (fusion-absorption), soit une société nouvelle est créée et reprend les actifs et passifs des deux entreprises.

72. Le *private equity* fait référence aux titres d'une société qui ne sont pas cotés sur les marchés.

73. Interview donnée aux *Échos*, 4 janvier 2021.

74. Trévidic, B., « Quelle stratégie pour Air France : dans la tête de Benjamin Smith », *Les Échos*, 26 octobre 2018.

75. Jolly, D., *Alliances interentreprises*, Vuibert, 2001.

76. Selon les auteurs, vous pouvez rencontrer également les termes d'alliances endogènes, de partage de coûts, d'alliance d'échelle (*scale alliance*), d'alliances supplémentaires.

77. Les termes d'alliances exogènes, d'alliance de lien (*link alliance*) peuvent aussi être trouvés.

78. Cette notion de ressources est développée dans le chapitre 9.

79. Exemple cité par Capron, L. et Mitchell, W., *Build, borrow, or buy. Solving the growth dilemma*, Harvard Business Review Press, 2012, p. 36.

80. Il faut interpréter le taux de survie avec prudence : certaines alliances peuvent être interrompues après avoir rempli leur mission, alors que d'autres peuvent être poursuivies, mais ne pas atteindre leurs objectifs. L'alliance entre PSA et Ford dans les gros moteurs Diesel a été rompue au bout de douze ans, non parce qu'elle n'avait pas réussi, mais parce qu'elle semblait incompatible avec des accords signés par ailleurs avec General Motors.

81. Sun Tse, *L'art de la guerre*, *op. cit.*

82. Castelot, A., *Napoléon*, Librairie académique Perrin, 1968.

83. On utilise souvent la notion de facteur clé de succès (FCS) qui recouvre les variables d'action sur laquelle l'entreprise doit être performante pour développer et maintenir un avantage concurrentiel.

84. Voir Porter, M. E., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

85. Vernimmen, P., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2021.

86. Porter, M. E., *Choix stratégiques et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, *op. cit.*

87. Voir la présentation du dilemme de l'innovateur au [chapitre 2](#).

88. Il s'agit ici du client direct du secteur qui n'est pas nécessairement le consommateur final. Les critères d'analyse s'appliquent quel que soit l'acheteur : un client industriel, un particulier ou encore un distributeur.

89. Dans de nombreux cas, le secteur compte plusieurs groupes de clients distincts (par exemple de tailles différentes). Dans ce cas, l'analyse du pouvoir de négociation des clients devra se faire de façon distincte pour chacun des groupes. Cette remarque vaut également pour les groupes de fournisseurs.

90. Porter, M. E., « The five competitive forces that shape strategy », *Harvard Business Review*, 86 (1), 2008, p. 78.

91. La recherche en stratégie a montré que la performance d'une entreprise est fonction à la fois des dimensions externes et internes. Une controverse perdure toutefois sur les impacts relatifs des deux dimensions, probablement parce qu'ils varient considérablement d'un cas à l'autre.

92. Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts).

93. La valeur ajoutée se mesure en retranchant du chiffre d'affaires les achats de produits ou de services (les consommations dites intermédiaires).

94. Le taux de valeur ajoutée est le rapport entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires.

95. On peut utiliser l'actif économique qui est la somme des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. On peut aussi le calculer comme la somme des capitaux propres et de l'endettement net. Ce sont donc les capitaux employés par l'entreprise pour son cycle d'exploitation et d'investissements.

96. Le lecteur intéressé pourra trouver une explication du lien entre la rentabilité des capitaux investis et le taux de croissance interne maximum soutenable dans Brulhart, F., Gherra, S., Rousselot, P., « Un outil de mesure et de signalisation de la performance pour la PME : présentation d'un "modèle DuPont enrichi" », *Revue internationale PME*, 22 (2), 2009, p. 67-93.

97. Il est parfois recommandé de se centrer sur les dettes de long terme, les dettes de court terme étant considérées comme peu risquées.

98. Il doit toutefois être comparé à la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

99. Le lecteur intéressé pourra trouver un modèle complet des causes du risque stratégique dans l'article suivant : Lacoste, D., « Risque stratégique et rentabilité : un modèle pour expliquer le paradoxe de Bowman », *Revue française de gestion*, 114, juin 1997, p. 5-14.

100. Lorsque l'on peut calculer la probabilité des différents événements futurs possibles, on parlera de « risque ». Le terme « incertitude » s'applique lorsque de telles probabilités ne peuvent être calculées. Cette incertitude est qualifiée de radicale quand il n'est même pas possible de lister les événements futurs possibles. Dans la réalité toutefois, les deux termes sont souvent utilisés de façon indifférente.

101. Le management de ce risque opérationnel ne fait pas partie du champ de cet ouvrage.

102. Courtney, H., Kirkland, J. et Viguerie, P., « Strategy under uncertainty », *Harvard Business Review*, 75 (6), 1997, p. 67-79.

103. Kaplan, R. S. et Mikes, A., « Managing risks : a new framework », *Harvard Business Review*, 90 (6), 2012, p. 48-60.

104. *Op. cit.*, 1997.

105. Bowman, E. H., « A risk-return paradox for Strategic Management », *Sloan Management Review*, printemps 1980, p. 17-31.

106. Lacoste, D., « Risque stratégique et rentabilité : un modèle pour expliquer le paradoxe de Bowman », *op. cit.*

107. Wenzel, M., Stanske, S. et Lieberman, M. B., « Strategic responses to crisis », *Strategic Management Journal*, n° 41, 2020, V7-V18.

108. Gulati, R., Nohria, N., Wohlgezogen, F., « Roaring out of Recession », *Harvard Business Review*, 88 (3), mars 2010, p. 62-69.

109. Barthélemy, J., Vranceanu, R., « Les entreprises françaises semblent avoir été aussi proactives que réactives depuis le début de la crise due au Covid-19 », *Le Monde*, 31 décembre 2020.