

Le choix d'une voie de développement stratégique

- Cette dernière étape de l'analyse stratégique repose sur l'idée que l'entreprise, suivant sa position concurrentielle et ses capacités managériales, technologiques et financières, peut être amenée à **se développer** dans le temps.
- Généralement, elle cherche soit à concentrer ses efforts de développement sur un seul domaine d'activité par la voie de la **spécialisation**, soit à entrer dans de nouveaux domaines d'activités par la voie de la **diversification**.
- La mise en œuvre de ces deux voies de développement peut être opérée par l'un des trois modes de développement (**croissance interne, externe ou conjointe**).
- Les deux modes de développement (croissance externe et conjointe) peuvent être effectués par l'une des manœuvres stratégiques (**acquisition, fusion, alliance, ...**)
- Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays en adoptant l'une des trois approches stratégiques de l'internationalisation (**globalisation, localisation, et glocalisation**) tout en s'appuyant sur différentes modalités de pénétration des marchés étrangers.

1. Les voies de développement

Les voies de développement stratégique		Contexte Stratégique
Strategor (1993)	Martinet (1983)	
La spécialisation par expansion (ou retranchement) géographique	--	Expansion dans les marchés où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de renforcement horizontal	Activités similaires sous une identité nouvelle
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : produits	Nouveaux produits dans les marchés actuels
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : marchés	Nouveaux marchés pour les produits actuels
La diversification géographique	Diversification internationale	Recherche de pays où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
Diversification ou intégration verticale	Diversification de renforcement verticale	Intégration vers l'amont ou vers l'aval
Diversification horizontale ou conglomérale	Diversification totale	Nouveaux produits dans un marché non connu de l'entreprise

1.1. La spécialisation

- "La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts et se donne comme objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif" (Strategor, 1997).
- Elle impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir d'ignorer

leur potentiel de diversification.

– Une entreprise qui se développe par la spécialisation peut adopter trois démarches différentes : la spécialisation par l'expansion, la spécialisation géographique ou la spécialisation marketing.

- **La spécialisation par l'expansion**, qui se base sur les produits et les clients existants, vise l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.
- **La spécialisation géographique**, qui se base sur les produits et les clients existants, consiste à élargir l'étendue géographique du marché pertinent au domaine d'activité.
- **La spécialisation marketing** qui se base sur les produits ou les clients existants, consiste à choisir des produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels. Dans ce cas, les produits nouveaux peuvent être commercialisés sous la même marque ou sous une nouvelle identité.

– Ces trois variantes de la spécialisation imposent que les facteurs clés de succès restent les mêmes au sein du domaine d'activité et ne nécessitent pas la mise en œuvre de nouvelles compétences stratégiques pour l'entreprise.

1.2. La diversification

– Contrairement à la spécialisation qui, comme nous l'avons déjà précisé, repose sur la mise en œuvre d'un ensemble unique de savoir-faire, **la diversification** nécessite l'utilisation d'un *nouvel ensemble de savoir-faire* propre au nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre.

– Autrement dit, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de segment stratégique, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

– Une entreprise qui se développe par la diversification peut adopter trois démarches distinctes : la diversification géographique, la diversification verticale ou la diversification horizontale.

- **La diversification géographique** : l'entreprise cherche à s'attaquer à une nouvelle zone géographique dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents de ceux de son marché pertinent.
- **La diversification (ou intégration) verticale** : l'entreprise cherche à suivre une intégration vers *l'amont* (activité du fournisseur) ou vers *l'aval* (activité du client).
- **La diversification horizontale ou totale** : l'entreprise cherche à entrer dans un domaine d'activité différent de son activité principale, mais sur lequel elle possède *un minimum de savoir-faire*. Ainsi, ce mouvement de diversification stratégique n'est pas toujours radical, d'où l'existence de **la diversification liée (concentrique) et de la diversification non liée (conglomérale)** :
 - La diversification **liée** implique que l'entreprise s'intéresse à un domaine d'activité dont elle possède des compétences managériales ou fonctionnelles (des canaux de distribution, des technologies, des opportunités ou des actifs) communes.
 - Dans le cas de la diversification **non liée**, l'entreprise pénètre des domaines d'activités différents de son activité principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun, lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.

2. Les modes de développement

– Les **deux voies** de développement (spécialisation et diversification) peuvent être réalisées par l'un des **trois modes** de développement (**croissance interne, externe ou conjointe**).

– **Le développement par la croissance interne** : Comme le nom l'indique, l'entreprise se

développe par ses propres moyens.

- Dans le cas d'un développement par la spécialisation, elle concentre tous ses efforts pour accroître sa taille (multiplication des implantations, croissance des investissements et des effectifs, etc.).
- De la même manière, dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise concentre tous ses efforts pour innover et apprendre de nouveaux métiers.

– **Le développement par la croissance externe** : Pour ce type de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques (fusions, acquisitions, etc.).

- Dans le cas d'un développement par la spécialisation, l'entreprise s'efforce de **racheter** des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité.
- Dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise tente de même de **racheter** d'autres entreprises appartenant à d'autres domaines d'activités pour acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur.

– **Le développement par la croissance conjointe** : Pour ce type de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques de la coopération :

- Dans le cas d'un développement par la spécialisation, l'entreprise s'efforce de **s'allier** à des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité.
- Dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise tente de même de **s'allier** à d'autres entreprises appartenant à d'autres domaines d'activités pour acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur.

3. Les manœuvres stratégiques

3.1. Les fusions et acquisitions stratégiques

– La stratégie de fusion met en jeu deux ou plusieurs entreprises dissoutes dans l'opération au profit d'une nouvelle entreprise.

– La stratégie *d'acquisition* ("fusion-absorption") consiste à *racheter* des concurrents et à prendre ainsi leur *part de marché*.

– D'autres types de fusion existent, mais nous allons nous intéresser aux acquisitions qui s'inscrivent dans le cadre de l'analyse stratégique classique et qui visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies.

– La synergie est la première justification économique des fusions et acquisitions avancée par les dirigeants.

– La synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux ou plusieurs entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement.

– Quatre types d'acquisitions ont été définis en fonction des deux principales voies de développement (la spécialisation et la diversification) :

- **L'acquisition horizontale** correspond à un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Au-delà de l'effet en termes de part de marché, ces regroupements horizontaux visent à dégager des économies d'échelle et à renforcer le pouvoir de marché des entreprises.
- **L'acquisition verticale** consiste à racheter une entreprise au sein de la filière. Elle permet d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble par l'internalisation d'opérations permettant de

générer des économies sur le plan technique ou d'accroître son pouvoir de marché.

- **L'acquisition de diversification liée** correspond à un regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur, mais ayant des activités présentant des liens entre elles de nature technique ou commerciale, permettant ainsi de partager certains coûts ou des savoir-faire. De tels regroupements peuvent aussi permettre à l'acquéreur de renforcer son pouvoir de marché.
- **L'acquisition conglomérale** correspond à un rapprochement d'entreprises présentes sur des secteurs n'ayant aucun lien. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de groupe (corporate strategy) dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent également permettre de bénéficier d'un pouvoir de marché accru.

3.2. Les alliances stratégiques

– La stratégie *d'alliance* c'est l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ;
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

– La *joint-venture* est une alliance stratégique qui donne lieu à la création d'une entité juridique, c'est-à-dire une filiale commune distincte des entreprises partenaires.

		Entreprises concernées	
		<i>Clients / fournisseurs</i>	<i>Concurrents</i>
Formes de relations	<i>Relations de marché</i>	Transactions	Concurrence
	<i>Fusions et acquisitions</i>	Intégration verticale	Concentration du secteur
	<i>Coopération</i>	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques

– Il existe trois principaux types d'alliances :

- **Les alliances complémentaires** associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. L'une exploite le réseau de distribution de l'autre pour la commercialisation de son nouveau produit (différent de celui de l'allié). Exemple : Matra Automobile et Renault pour la distribution de l'Espace.
- **Les alliances de co-intégration** qui unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolé. Cet élément commun est ensuite incorporé à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et qui se font concurrence sur le marché. Exemple : le moteur V6-PRV de Peugeot, Renault et Volvo utilisé dans les modèles haut de gamme respectifs.
- **Les alliances de pseudo-concentration** associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les entreprises mettent en commun des compétences et des ressources similaires sans procéder à des fusions ou acquisitions. Exemple : la Concorde est le fruit de British Aircraft Corporation et de Sud Avion.

	Alliance complémentaire	Alliance de co-intégration	Alliance de pseudo-concentration
Objectifs	Valorisation de la complémentarité des contributions	Effet de taille sur un stade isolé du processus de production	Effet de taille sur le produit complet
Effets sur la concurrence	La concurrence directe est évitée par la différenciation	La concurrence peut rester frontale	La concurrence est neutralisée et se transforme en rivalités internes

4. Le développement international

4.1. Les approches de l'internationalisation

– La globalisation :

- La globalisation (mondialisation) est une approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale.
- La globalisation repose sur la similitude des FCS sur la plupart des marchés mondiaux. La concurrence dans un pays ou un continent est alors dépendante de la concurrence dans les autres pays ou continents.
- Il s'agit d'une approche globale du marché basée sur un avantage concurrentiel valorisable partout dans le monde (même FCS 4 même compétences).

– La localisation :

- Des différences existent entre diverses zones (différents FCS) et on est amené à en tenir compte ce qui impose l'adaptation.
- C'est le cas des entreprises Multidomestiques / Multi-"nationales".

– La glocalisation :

- Un compromis pour les entreprises globales amenées à s'adapter à des demandes particulières.
- Coexistence de la standardisation et de l'adaptation.

4.2. L'internationalisation et les voies de développement

L'internationalisation constitue une voie de développement particulière.

– Elle peut correspondre à un mouvement de *spécialisation par expansion géographique* dans le cadre de la *globalisation* d'un marché ou de marchés dotés de *caractéristiques similaires*.

– Elle peut constituer une *diversification géographique* dans le cas de *marchés très différents* nécessitant, par exemple, la maîtrise de *nouveaux FCS*.

4.3. L'internationalisation et les manœuvres stratégiques

Les deux manœuvres privilégiées de l'internationalisation sont les acquisitions et les alliances.

– Les acquisitions représentent un moyen rapide d'internationalisation des activités via les achats de parts de marché, de technologies, de réseaux de distribution ou de marques.

– Les alliances présentent une voie de développement de relations privilégiées avec quelques partenaires et permettent d'accéder à des compétences ou à un réseau commercial sans supporter le coût et la durée d'un développement interne.

4.4. Les modalités de pénétration des marchés étrangers

– L'abstention de création d'une structure locale

- Cession de licence (technologie ou marque) à un partenaire local.
- Recours à un importateur dans le pays visé. Il s'agit de l'exportation qui est le premier pas vers l'internationalisation. Il s'agit pour une entreprise d'exporter des produits développés et manufacturés pour son marché intérieur vers des marchés extérieurs sans modifications importantes du processus de production, mais avec la création d'une filiale export.

– La création d'une filiale dans le pays visé

- Filiale commerciale : il s'agit de la création de filiales à l'étranger, à statut local, mais fortement dépendantes de la maison mère et intégrant de plus en plus les particularités de la demande dans la mise en œuvre de l'offre. C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés (s'informer des besoins, des produits et des politiques des concurrents) et de contrôler sa politique commerciale à l'étranger.
- Filiale intégrée (production et commercialisation) : la délocalisation de la production : il s'agit de s'implanter et de produire à l'étranger soit pour se rapprocher des marchés ou pour contourner les obstacles protectionnistes. Les fonctions stratégiques restent, toutefois, concentrées dans le pays d'origine.

➡ Ces filiales peuvent être totalement contrôlées ou communes (co-entreprise).

4.5. La grille d'orientation du développement international

		Position concurrentielle de l'entreprise dans le pays ou un ensemble homogène de pays		
		Forte	Moyenne	Faible
Attractivité du pays	Forte	Engagement affirmé Modalités intégrées	Engagement affirmé Modalités intégrées	Sélectivité Partenariat
	Moyenne	Engagement affirmé Modalités intégrées	Sélectivité Exportation ou partenariat, engagement limité de moyens	Sélectivité prudente Engagement faible de moyens
	Faible	Sélectivité Exportation	Sélectivité prudente Engagement faible de moyens	Sans intérêt