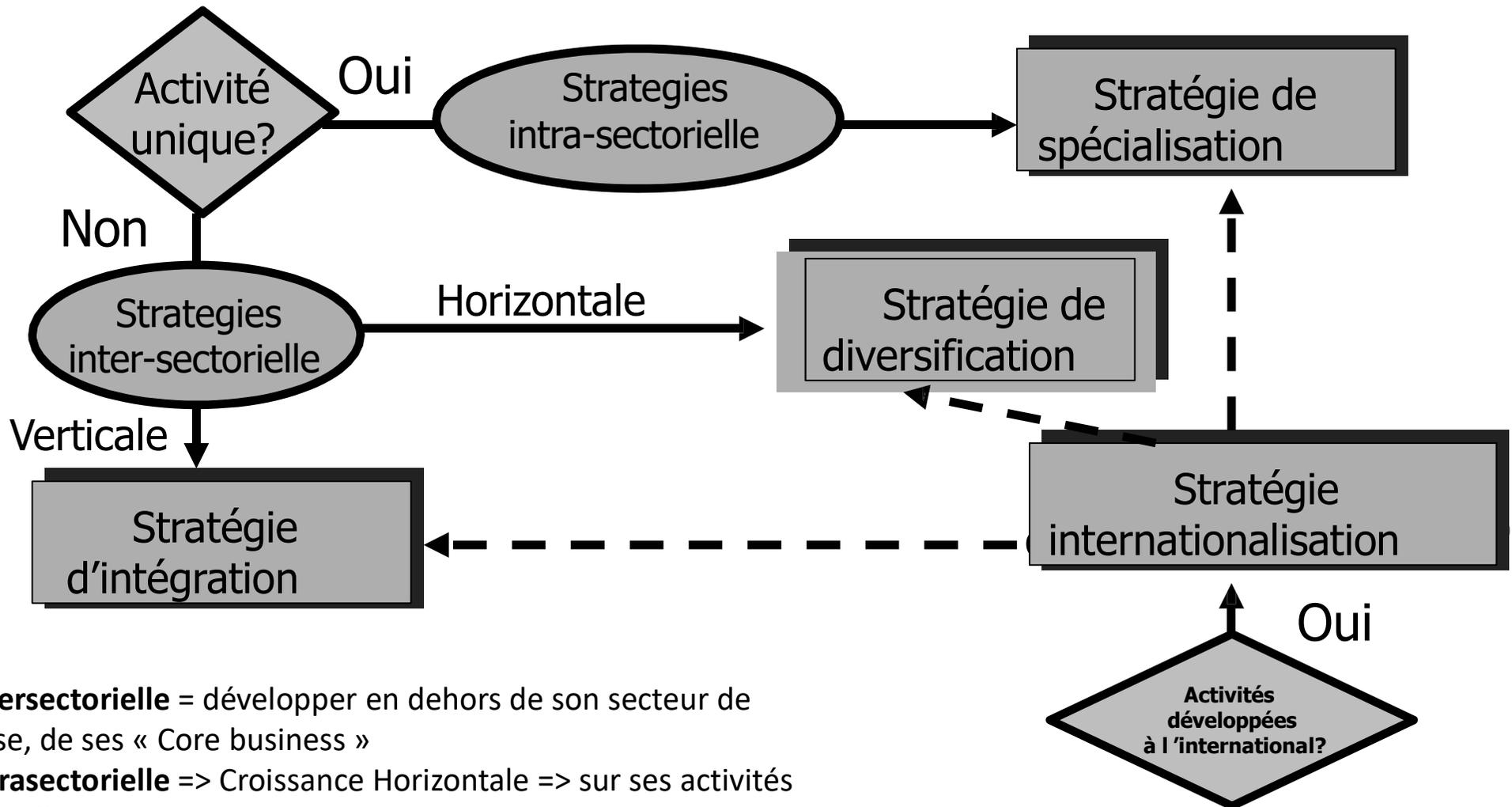


# Les Strategies Generales & Internationalisation

C36 - DMOE



# Les Stratégies Corporates



**Intersectorielle** = développer en dehors de son secteur de base, de ses « Core business »

**Intrasectorielle** => Croissance Horizontale => sur ses activités actuelles

# Les diverses stratégies

| Produits/technologie \<br>Marché | Actuel                    | Étendu                         | Nouveau                        |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Actuel                           | Spécialisation            | Diversification partielle      | Diversification produit        |
| Étendu                           | Diversification partielle | Diversification partielle      | Diversification totale réduite |
| Nouveau                          | Diversification marché    | Diversification totale réduite | Diversification totale         |

→ Axes de difficultés croissantes

# Spécialisation

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Stimuler les effets de l'expérience</li><li>● Éviter la dispersion des ressources</li><li>● Gestion simplifiée</li><li>● Développement autour d'un métier</li><li>● Identité et culture forte</li><li>● Clareté</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Miser sur un DAS en déclin</li><li>● l'innovation</li><li>● Faible flexibilité</li></ul> |

# Diversification

| Motifs de la diversification        | Illustration  |
|-------------------------------------|---|
| Gestion du portefeuille d'activités | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ répartition des risques</li> <li>▪ investissement plus rentables</li> <li>▪ déclin d'un DAS</li> <li>▪ saisonnalité</li> </ul>   |
| Valorisation de compétences         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valoriser ses brevets ou un savoir-faire spécifique =&gt; autre secteur</li> <li>▪ utiliser son capital marque/image sur un autre marché</li> </ul>  |
| Recherche de synergies              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sur toute l'échelle de valeur de Porter</li> </ul>   |
| Ressources excédentaires            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utiliser ses excédents issus des BCG « vaches à lait »</li> <li>▪ utiliser des effectifs important= optimiser</li> <li>▪ rentabiliser un outil de production surdimensionné</li> </ul>                             |
| Avantages concurrentiels            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intégration amont ou aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel (sécurité d'approvisionnement ou de débouché)</li> <li>▪ rachat d'un fournisseur ou d'un client d'un concurrent, pour le contourner</li> </ul> |

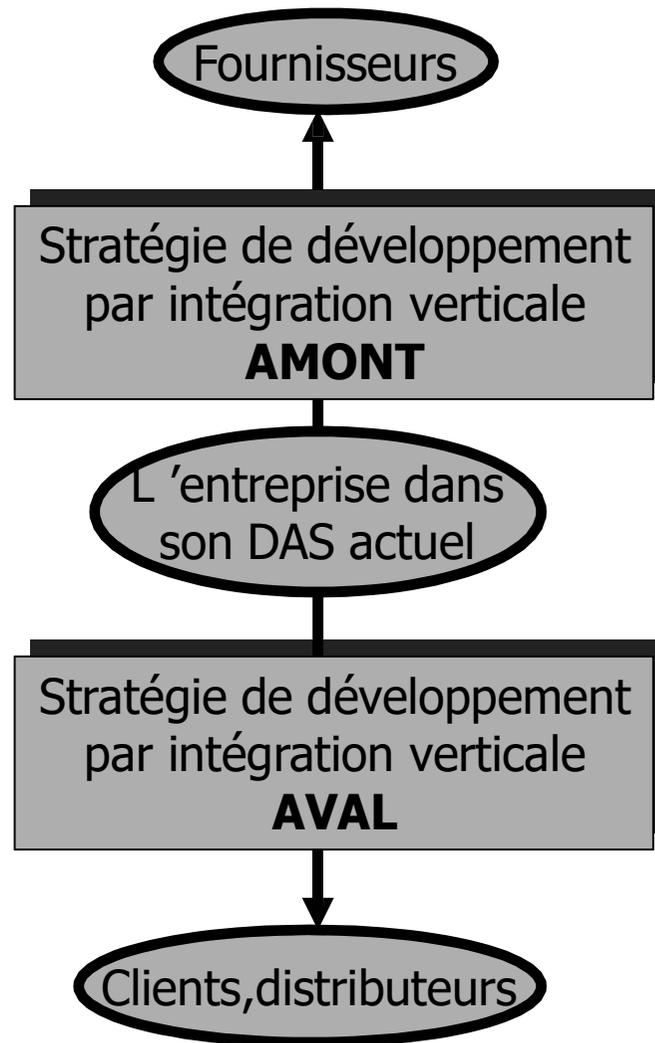
# Diversification

| <b>Produit</b> | <b>Actuel</b>          | <b>Nouveau</b>          |
|----------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Marché</b>  |                        |                         |
| <b>Actuel</b>  | Spécialisation         | Diversification produit |
| <b>Nouveau</b> | Diversification marché | Diversification totale  |

# Diversification

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Réduction du risque</li><li>■ Création de richesse par synergie</li><li>■ Amélioration de la structure du portefeuille des DAS</li><li>■ Développement de nouvelles compétences</li><li>■ Gains de synergie</li><li>■ Plus grande flexibilité stratégique</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ampleur des investissements</li><li>■ Dispersion des ressources</li><li>■ Manque d'unité entre les différentes activités</li><li>■ Difficulté pour les dirigeants de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions</li><li>■ Obstacles à la sortie</li><li>■ Perte d'identité</li><li>■ Affaiblissement de la culture</li></ul> |

# L'intégration verticale



## L'intégration verticale

Il s'agit d'une **prise de contrôle dans une même filière** d'activité grâce à l'acquisition d'un fournisseur ou d'un client.

Ex : Une maison d'édition contrôle des librairies ⇒ **Intégration aval**

≠ Elle acquiert une ou plusieurs imprimeries ⇒ **Intégration amont**

➔ Ne pas dépendre des fournisseurs en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières ou en biens intermédiaires, ou bien éviter la dépendance au réseau de distribution.

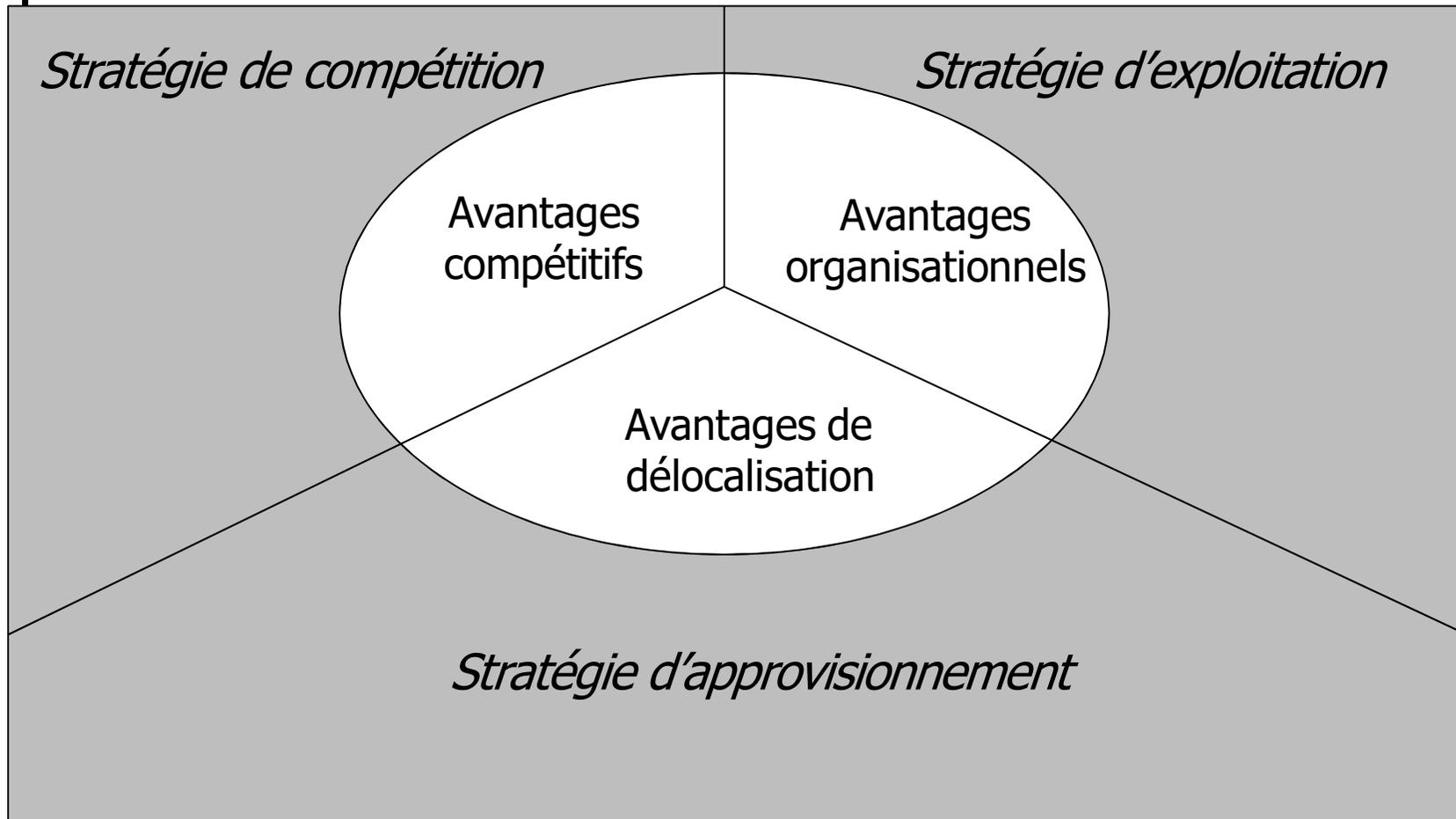
# L'intégration verticale

| <b>Motifs financiers</b>  | <b>Motifs technologiques</b>  | <b>Motifs stratégiques</b>   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients</li><li>■ Baisse des coûts de contrôle et de coordination</li><br/><li>■ Baisse des coûts des stocks amont et/ou aval</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Acquisition des technologies amont et/ou aval</li><li>■ Amélioration de la maîtrise de la qualité</li><li>■ Simplification des processus de fabrication</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Accroissement de la taille de l'entreprise</li><li>■ Possibilité de jouer avec les prix de cession</li><li>■ Elévation des barrières à l'entrée pour d'éventuels nouveaux entrants</li><li>■ Sécurité des approvisionnements ou des débouchés (marchés captifs)</li><li>■ Meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché (pour l'intégration aval)</li></ul> |

# L'intégration verticale

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Découverte de marchés nouveaux plus rentables</li><li>■ Diversification des activités</li><li>■ Élévation de barrières anticoncurrentielles</li><li>■ Différenciation plus large des activités, de la qualité, des styles</li><li>■ Diminution des risques</li><li>■ Réalisation d'économies (essentiellement de coûts de transaction)</li><li>■ Elargissement de l'information</li><li>■ Accroissement du pouvoir sur le marché</li><li>■ Approvisionnement et débouchés captifs</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Besoins d'investissements très lourds</li><li>■ Assèchement des ressources</li><li>■ Frein au développement du métier de base de l'entreprise</li><li>■ Dispersion</li><li>■ Réduction de la flexibilité</li><li>■ Multiplication d'obstacles à la sortie</li><li>■ Difficulté de coordination</li><li>■ Perte de l'identité, dilution de la culture d'entreprise</li></ul> |

# Stratégies d'Internationalisation



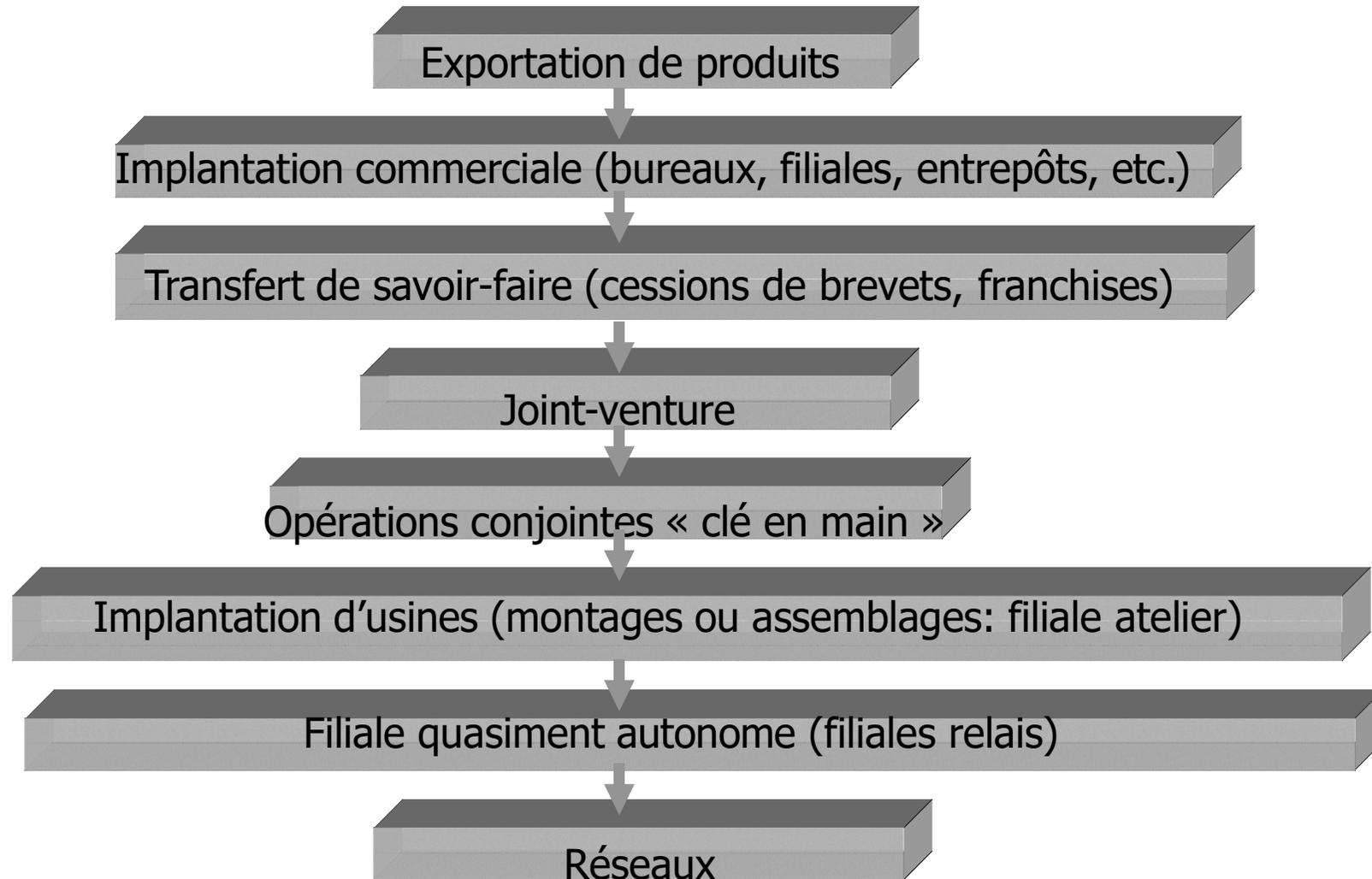
# L'internationalisation

|                                 |     | Investissements directs à l'étranger |                      |
|---------------------------------|-----|--------------------------------------|----------------------|
|                                 |     | Non                                  | Oui                  |
| Délocalisation de la production | Non | Exportation                          | Filiale de la vente  |
|                                 | Oui | Franchise. Opération clé en main     | Usine de fabrication |

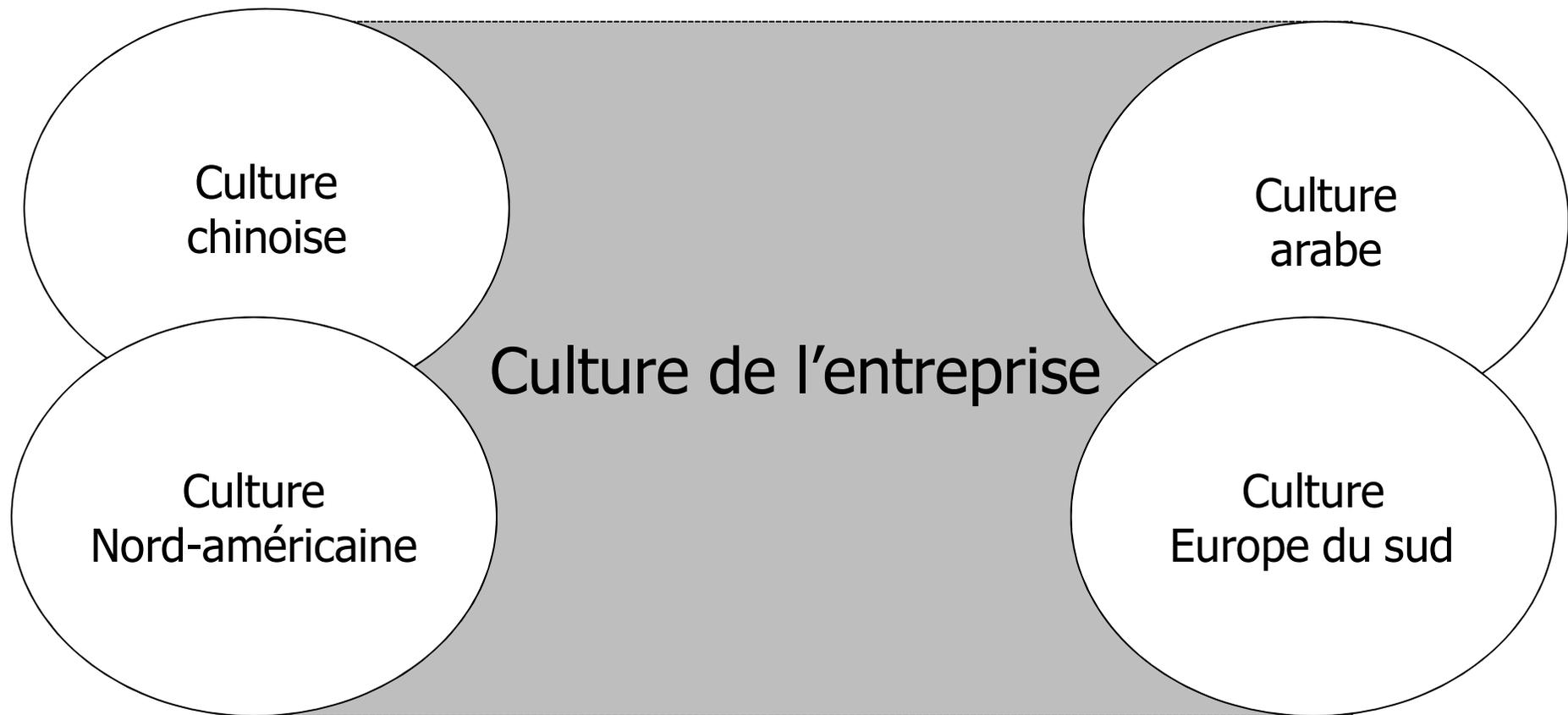
# Les stratégies d'internationalisation

| Stratégie                   | Produits/services  | Transfert de technologie ou de savoir-faire   | Type de relation       |
|-----------------------------|--|---|------------------------|
| De vente                    | Exportation  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cession de brevets</li> <li>■ Contrat clé en main</li> </ul>                     | Fournisseur/client     |
| D'investissement direct     | Filiale <ul style="list-style-type: none"> <li>— de distribution</li> <li>— de production</li> </ul> | Joint-venture   | Société mère /filiales |
| De relations contractuelles | Réseau   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concession de licence</li> <li>■ Franchising</li> <li>■ Joint-venture</li> </ul> | Partenariat            |

# Le processus d'internationalisation



# Frontières entre la culture d'entreprise et les cultures régionales



# Les facteurs négatifs

| <b>Sous-estimations des coûts et risques</b>  | <b>Fluctuations de l'environnement international</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Coût caché d'accès au marché (nécessité de donner des pots-de-vins)</li><li>■ Concurrence plus vite (entreprises informelles)</li><li>■ Coûts d'exploitation plus élevés (main-d'œuvre peu productive)</li><li>■ Coûts logistiques plus élevés que prévus (transport, communication)</li><li>■ Sous- information sur le marché local (données inexistantes ou fausses)</li><li>■ Partenariats douteux (partenaires inexpérimentés, peu fiables)</li><li>■ Comportement des consommateurs difficile à cerner</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Changement politique: risque-pays</li><li>■ Modifications réglementaires</li><li>■ Fluctuations des taux de change</li></ul> |

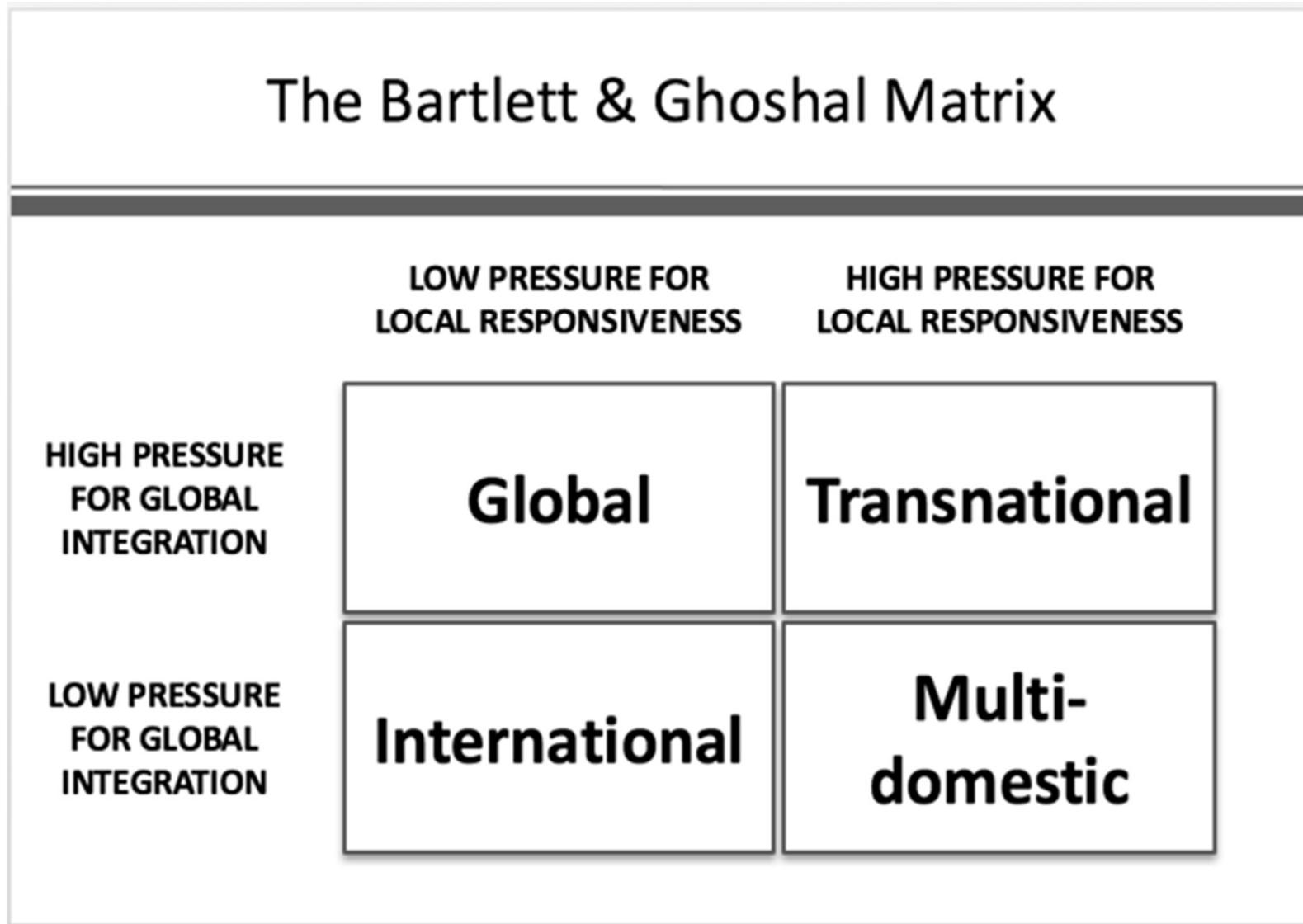
# Les facteurs positifs

| Quantitatifs   | Qualitatifs  |
|--|--|
| <p>Ventes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Parts de marchés</li><li>■ Rentabilité des capitaux investis</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Amélioration des ressources et des compétences</li><li>■ Dynamisation des ressources humaines</li><li>■ Enrichissement des connaissances</li></ul> |

# La typologie de Bartlett et Ghoshal

|                                 |        |                           |                           |
|---------------------------------|--------|---------------------------|---------------------------|
| Coordination globale nécessaire | Forte  | Entreprise globale        | Entreprise transnationale |
|                                 | Faible | Entreprise internationale | Entreprise multinationale |
|                                 |        | Faible                    | Forte                     |
| Réactivité locale nécessaire    |        |                           |                           |

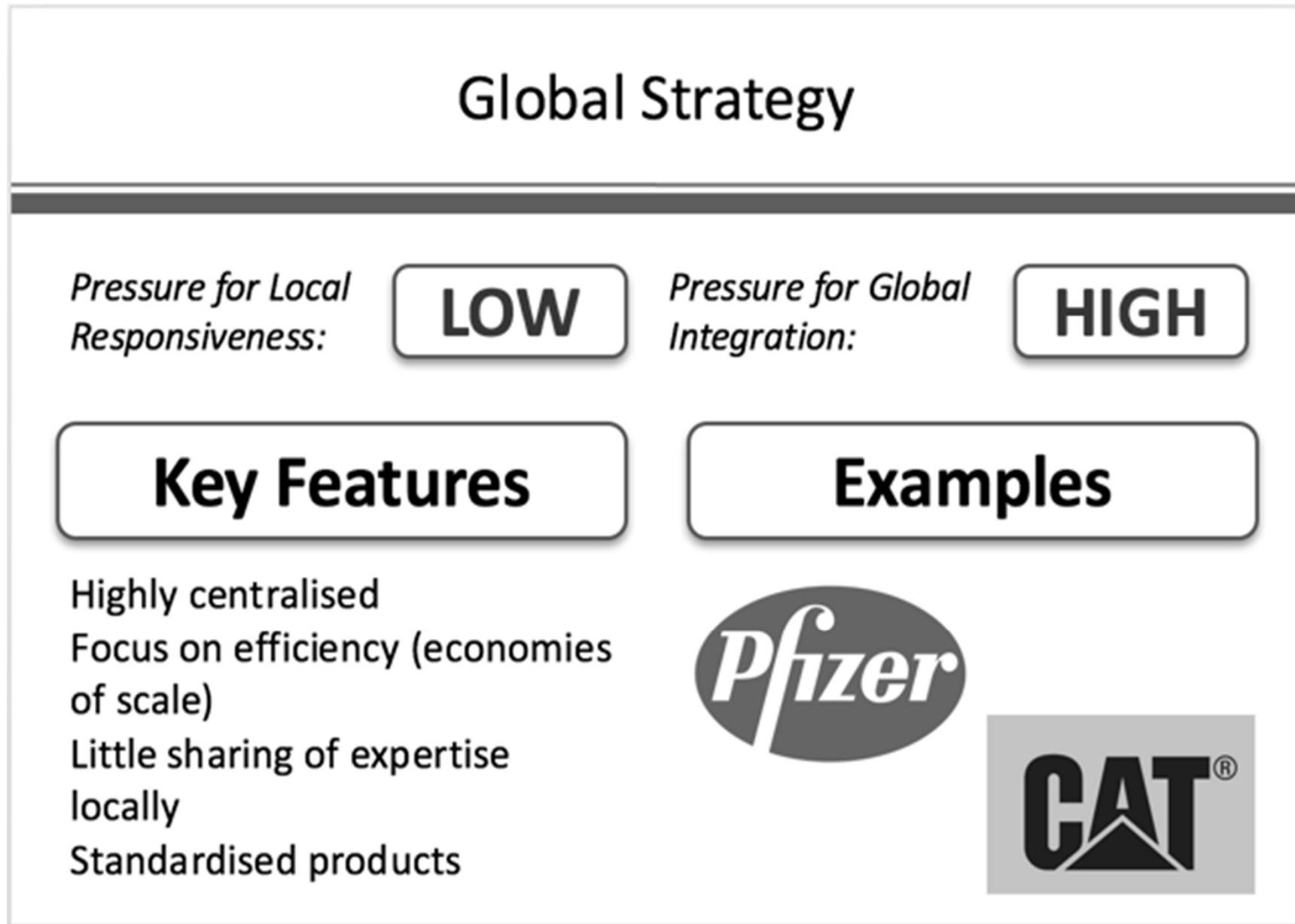
# La typologie de Bartlett et Ghoshal



# La typologie de Bartlett et Ghoshal

| <b>Table 4.1 Four approaches to being international</b> |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Organisational Characteristics</b>                   | <b>Multinational</b>                              | <b>Global</b>  | <b>International</b>  | <b>Transnational</b>  |
| <b>Configuration of assets and capabilities</b>         | Decentralised and nationally self-sufficient      | Centralised and scaled globally                            | Sources of core abilities centralised; others decentralised     | Dispersed, interdependent, and specialised  |
| <b>Role of overseas operations</b>                      | Sensing and exploiting local opportunities        | Implementing parent-company's strategies                   | Adapting and exploiting parent-company's abilities              | Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations |
| <b>Development and diffusion of knowledge</b>           | Knowledge developed and retained within each unit | Knowledge developed and retained at centre<br><i>U7P78</i> | Knowledge developed at centre and transferred to overseas units | Knowledge developed jointly and shared worldwide                                  |
| Source: Bartlett and Ghoshal (1989)                     |   |  |   |   |

# La typologie de Bartlett et Ghoshal



# La typologie de Bartlett et Ghosal

## Transnational Strategy

*Pressure for Local Responsiveness:*

**HIGH**

*Pressure for Global Integration:*

**HIGH**

### Key Features

Complex to achieve  
Aim is to maximise local responsiveness but also gain benefits from global integration  
Wide sharing of expertise (technology, staff etc.)

### Examples



# La typologie de Bartlett et Ghoshal

## International Strategy

*Pressure for Local  
Responsiveness:*

**LOW**

*Pressure for Global  
Integration:*

**LOW**

### Key Features

Aims to achieve efficiency by focusing on domestic activities  
International operations are largely managed centrally  
Relatively little adaption of product to local needs

### Examples



# La typologie de Bartlett et Ghosal

## Multi-domestic Strategy

*Pressure for Local Responsiveness:*

**HIGH**

*Pressure for Global Integration:*

**LOW**

### Key Features

Aims to maximise benefits of meeting local market needs through extensive customisation  
Decision-making decentralised  
Local businesses treated as separate businesses  
Strategies for each country

### Examples



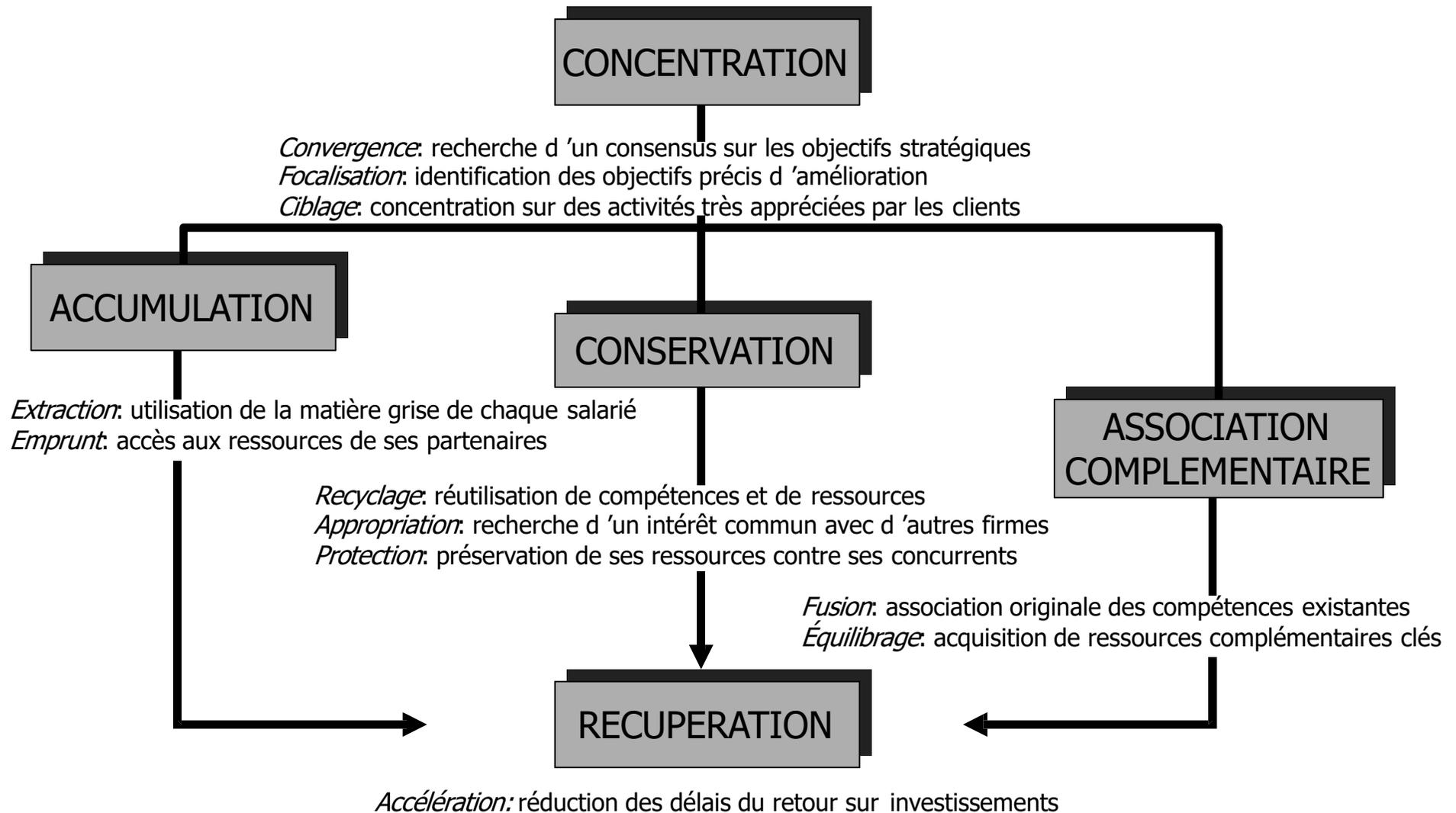
# Les implications du précepte « *Think global, act locally* »

|              | <i>Think global</i>   | <i>Act locally</i>  |
|--------------|---|---|
| Objectifs    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser des économies d'échelle, d'apprentissage, de recherche</li> <li>■ Abaisser tous les coûts de R et D, de production, de marketing</li> </ul> | Prendre en compte les différences culturelles, sociales, économiques, juridiques de chaque marché                 |
| Segmentation | Viser le même segment   | Identifier d'un pays à un autre des segments homogènes  |
| Produit      | Concevoir un produit international  | Adapter les éléments du marketing mix (la marque, le conditionnement, la distribution, le prix, la communication) |

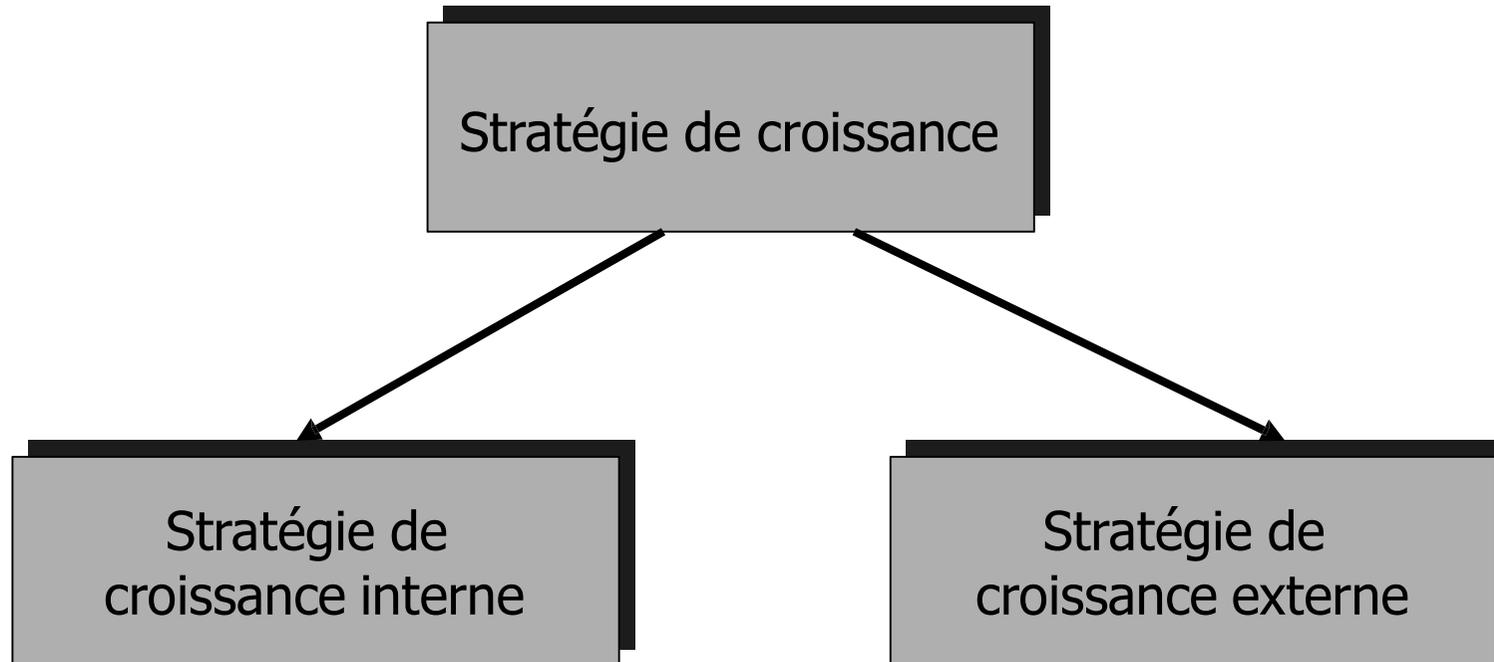
# Bilan de l'internationalisation

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Découverte de nouveaux débouchés</li><li>■ Abaissement des barrières protectionnistes</li><li>■ Prolongation du cycle de vie du produit sur différents marchés</li><li>■ Diminution des coûts d'approvisionnement</li><li>■ Diminution des coûts de production</li><li>■ Economie de coûts (d'échelle, d'apprentissage)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Augmentation des risques:<ul style="list-style-type: none"><li>- politiques,</li><li>- économiques</li><li>- financiers</li></ul></li><li>■ Eloignement géographique et culturel du pays d'origine</li><li>■ Obligation d'adaptation des produits et de leurs stratégies aux différents marchés</li><li>■ Augmentation des coûts de marketing</li><li>■ Perte de monopole technologique</li><li>■ Difficulté de gestion et complexité organisationnelle</li></ul> |

# Les axes d'exploitation des ressources



# Les deux types de croissance



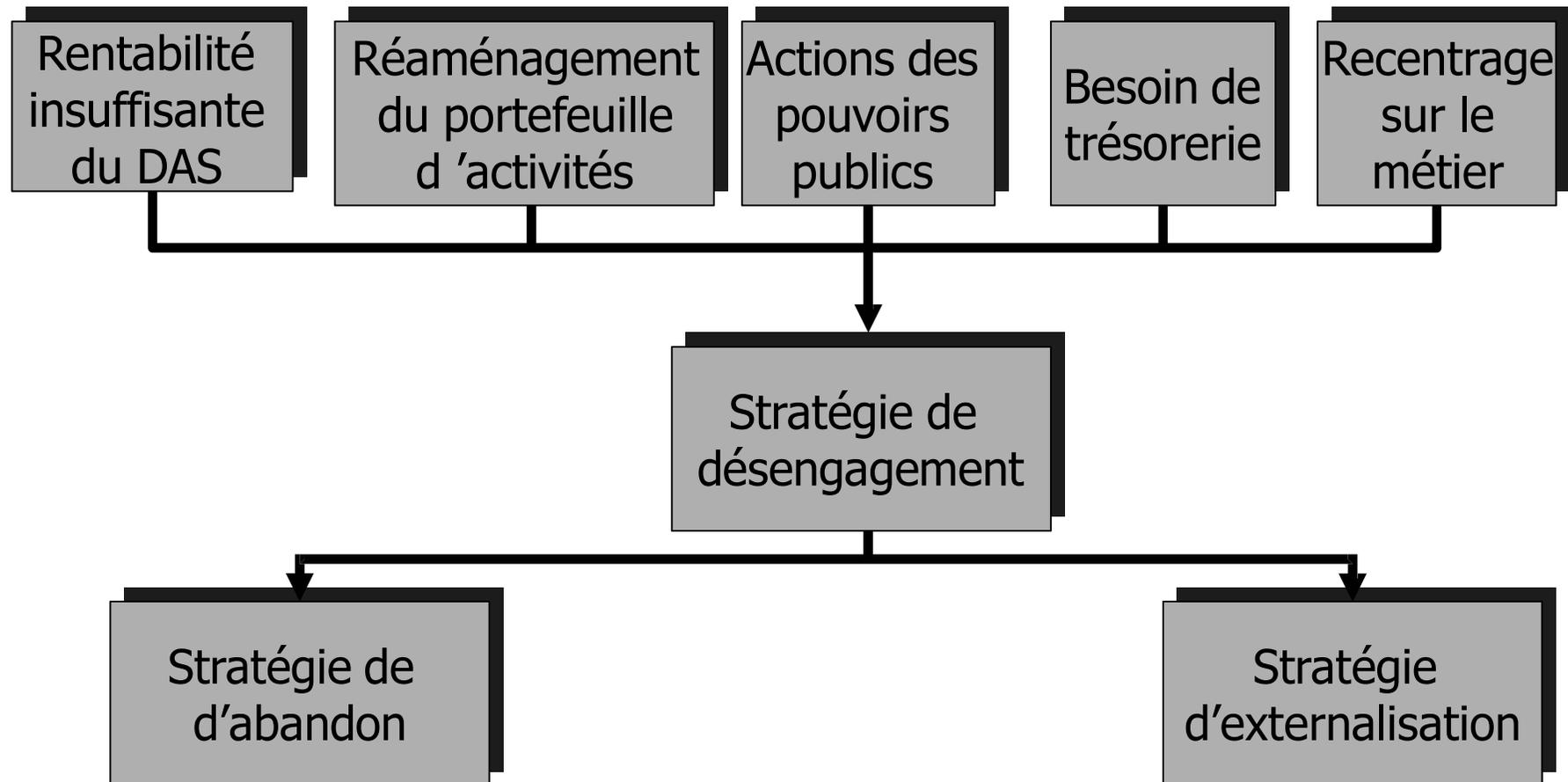
# Croissance interne

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Développement progressif, donc mieux maîtrisable</li><li>• Valorisation de l'expérience acquise</li><li>• Culture d'entreprise renforcée</li><li>• Image de bâtisseur</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lenteur de la croissance</li><li>• Risque de réactivité plus grande de la concurrence</li><li>• Émergence d'obstacles humains et organisationnels dans l'entreprise</li><li>• Ampleur du financement</li></ul> |

# Croissance externe

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Rapidité du montage</li><li>● Faibles réactions des concurrents</li><li>● N'augmente pas l'offre globale</li><li>● Possibilité de diversification</li><li>● Démonstration des capacités d'agir</li><li>● Emploi du levier financier</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Risque de synergie négative</li><li>● Incertitudes sur le prix de l'entreprise rachetée</li><li>● Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques</li><li>● Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe</li><li>● Culture d'entreprise menacée</li><li>● Image de <i>raider</i>, d'opportuniste</li></ul> |

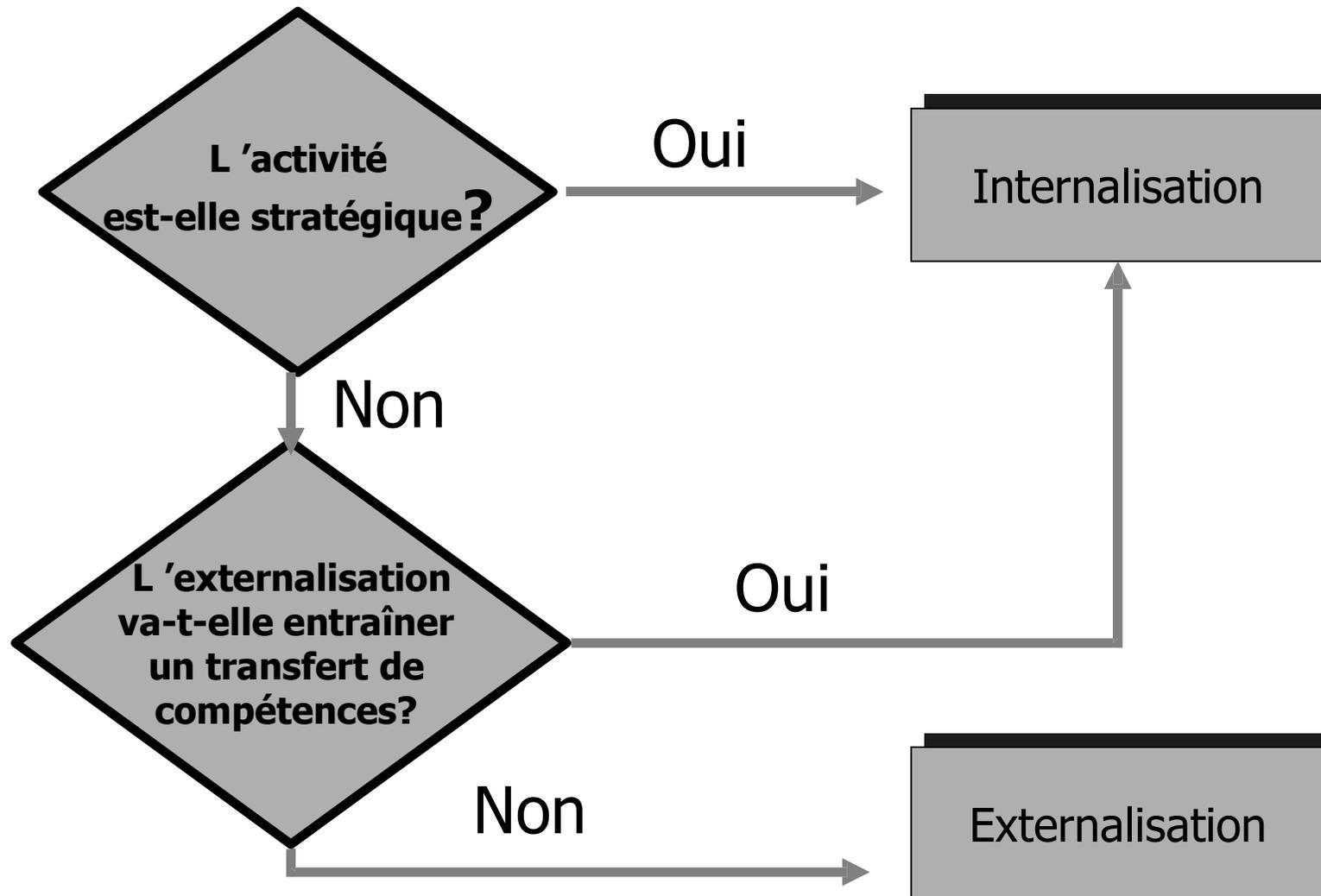
# Le désengagement



# Stratégie de l'abandon

| <b>Avantages</b>  | <b>Inconvénients</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Réhabilitation du métier de l'entreprise</li><li>● Diminution des coûts</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Perte de chiffre d'affaires</li><li>● Coûts de sortie élevés</li><li>● Ternissement de l'image de la firme</li><li>● Troubles sociaux</li></ul> |

# L'algorithme de l'externalisation



# stratégie d'externalisation

| <b>Avantages</b>   | <b>Inconvénients</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Réduction des coûts</li><li>● Meilleure rentabilité des investissements</li><li>● Flexibilité accrue</li><li>● Réduction de la complexité de la gestion et de l'organisation</li><li>● Ouverture sur l'environnement</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Risque de dépendance</li><li>● Perte d'avantages stratégiques possibles</li><li>● Coût social</li><li>● Coûts de coordination et de négociation élevés</li></ul> |

# Alliances Strategiques

- On peut donc définir les alliances stratégiques comme « des associations entre 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.

# Typologie

|  |                          |                           |
|--|--------------------------|---------------------------|
| <del>Entreprises concernées</del><br>Formes de relations | Clients-<br>fournisseurs | Concurrents               |
| Relations de marché                                      | Transactions             | Concurrence               |
| Fusion et acquisition                                    | intégration              | concentration             |
| Coopération  | Partenariats             | Alliances<br>stratégiques |

# Alliances Strategiques

## Rivalité/coopération

- Les alliances stratégiques sont ambiguës, elles combinent à la fois rivalité et coopération. On peut parler de « stratégies relationnelles ». Comme les partenaires demeurent malgré l'alliance, des entités autonomes, les alliances stratégiques sont aussi le vecteur, ou le lieu de réalisation d'objectifs particuliers, potentiellement conflictuels, propre à chaque firme partie prenante à l'alliance.

# Alliances Strategiques

- L'alliance est dès lors un mode d'organisation qui laisse subsister des centres de décision multiples, chaque firme partenaire disposant d'un pouvoir de décision sur la politique mise en œuvre au sein de l'alliance.
- Un degré trop faible de collaboration risque de nuire à la réalisation des objectifs communs.
- Trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de l'une des firmes.

# Alliances Strategiques

- Les alliances préservent donc l'identité et la culture des entreprises contrairement aux fusions et autres acquisitions.
- Les alliances permettent d'optimiser les synergies stratégiques en circonscrivant assez précisément le domaine de la collaboration de manière pragmatique.
- L'autre avantage des alliances est qu'elles donnent un degré de réversibilité aux décisions stratégiques.

# Alliances Strategiques

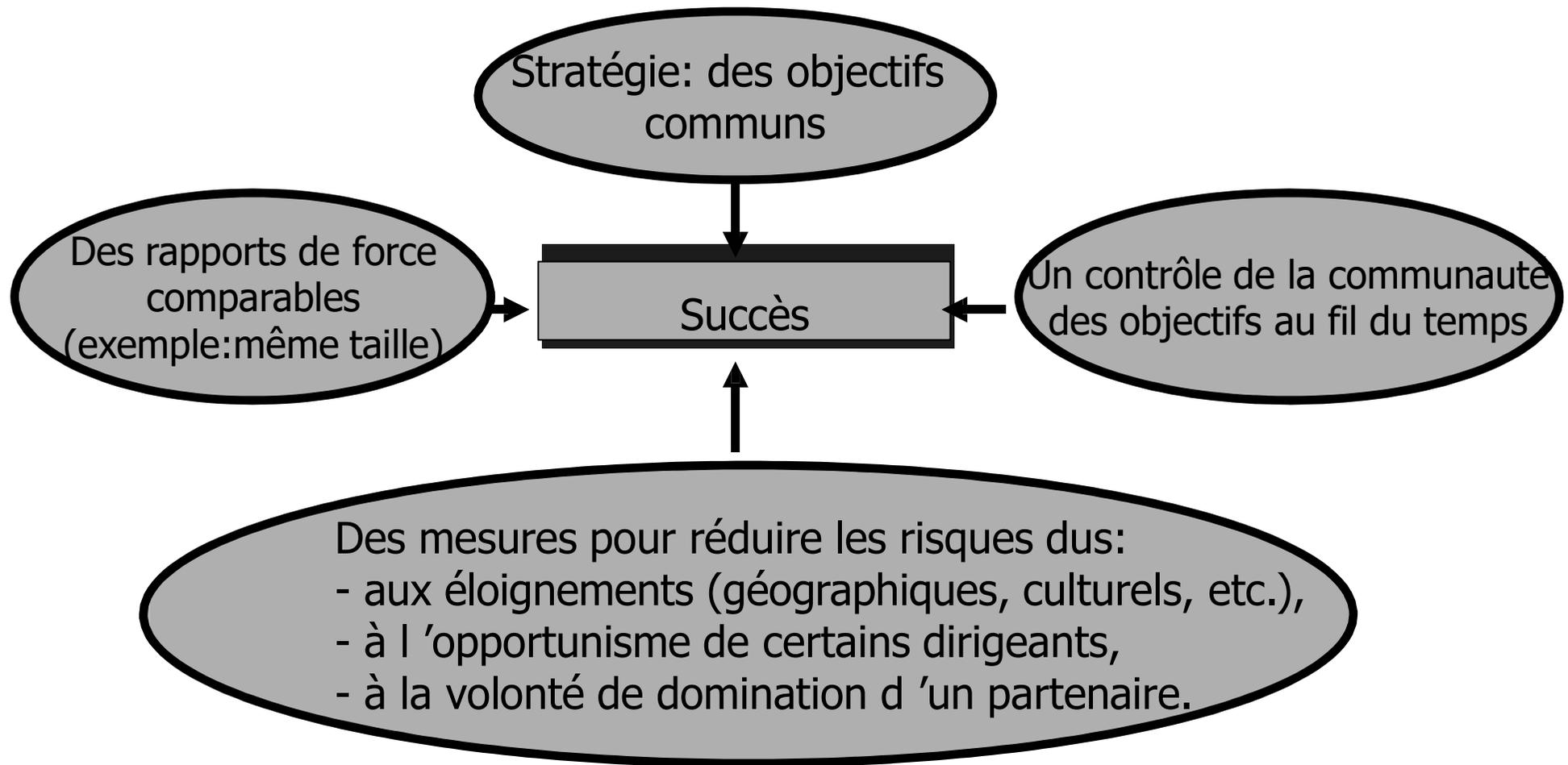
- Les stratégies de diversification peuvent utiliser les alliances pour intégrer de nouvelles activités.
- Les alliances doivent donc en principe correspondre à une anticipation, par chaque entreprise impliquée, de l'évolution de l'alliance, de son issue et surtout de ses effets.
- On observe cependant que les alliances correspondent davantage à une réponse à une difficulté du moment, dans une perspective de court terme.

# Alliances Strategiques

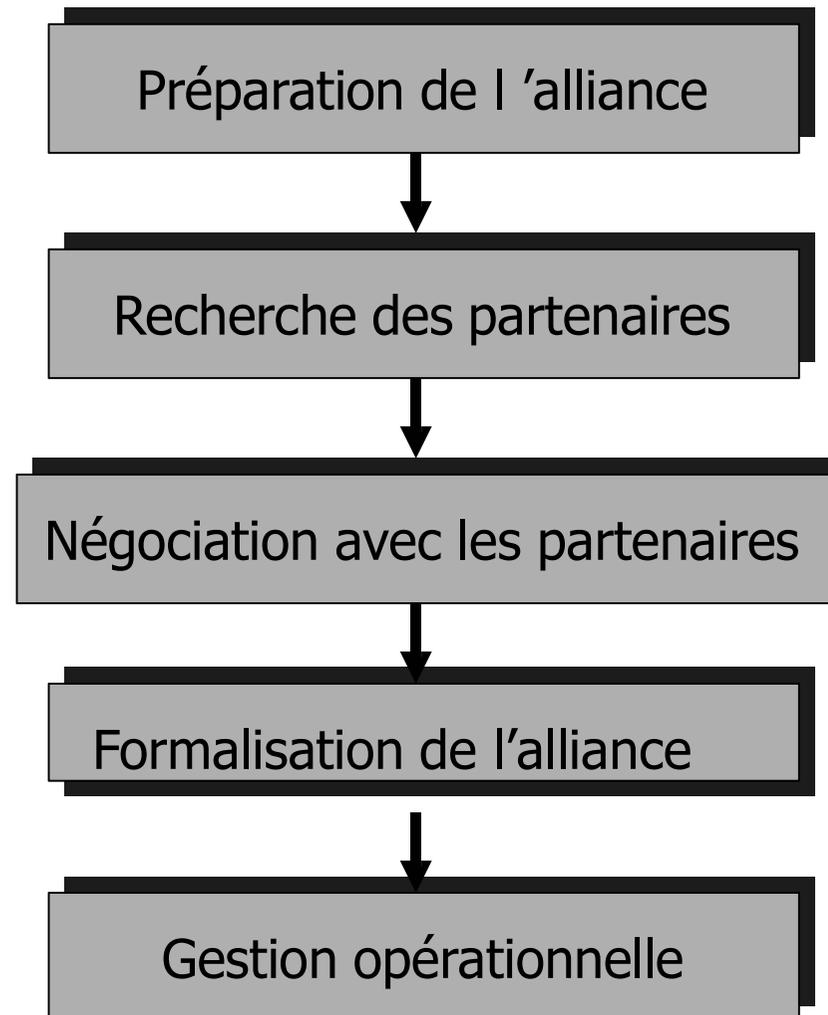
## Les limites

Les négociations qui entourent un projet d'alliance privilégient les montages juridiques, les aspects comptables et financiers plutôt que les implications stratégiques.

# Le management d'une alliance



# Le management d'une alliance



# Bilan d'une alliance

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution des coûts de transaction et des coûts d'organisation</li><li>• Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux, etc.)</li><li>• Découverte de nouveaux débouchés</li><li>• Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres</li><li>• Élévation de barrières à l'entrée</li><li>• Bénéfice des effets d'échelle</li><li>• Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients</li><li>• Avantages compétitifs supplémentaires</li><li>• Rentes relationnelles diverses (exemple : meilleurs rapports avec les pouvoirs publics)</li><li>• Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Danger de l'opportunisme des partenaires</li><li>• Lutttes sourdes pour le leadership</li><li>• Difficulté d'évaluer les gains</li><li>• Coûts élevés de la coordination</li><li>• Conflits entre partenaires</li><li>• Émergence de partenaires dominateurs</li><li>• Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprise</li><li>• Incompatibilité organisationnelle</li><li>• Difficulté de fixer les frontières de l'entreprise</li><li>• Coût de rupture du partenariat</li></ul> |

# Alliances Strategiques

- Les pièges et problèmes des alliances dépendent avant tout du type d'alliance noué au départ.
- Dans les alliances de pseudo-concentration, l'efficacité de l'ensemble s'oppose au maintien de l'autonomie stratégique de chaque allié. Pour préserver cette autonomie, chaque entreprise doit gérer un portefeuille d'alliances diversifié et cohérent.

# Comparaison de l'alliance et de la fusion

| <b>Alliance &gt; Fusion</b>  | <b>Fusion &gt; Alliance</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Synergies limitées</li><li>■ Réversibilité</li><li>■ Risque de perte de client réduit</li><li>■ Peu de problèmes d'évaluation</li><li>■ Non-intégration d'actifs indésirables</li><li>■ Apprentissage progressif</li><li>■ Autonomie des partenaires</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Unicité de pilotage</li><li>■ Intégration plus forte</li><li>■ Coûts de coordination réduits</li><li>■ Synergies</li><li>■ Image plus claires</li><li>■ Pérennité</li></ul> |

# La mise en œuvre opérationnelle

