

# SÉQUENCE 04

<b>LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>82</b>
<b>CHAPITRE 6.....</b>	<b>82</b>
I. EN GUISE D'INTRODUCTION, RAPPEL DE DÉFINITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE.....	83
II. LA CROISSANCE.....	84
A. DÉFINIR LA CROISSANCE.....	84
B. DÉTECTER LES OPPORTUNITÉS DE LA CROISSANCE.....	84
C. IDENTIFIER LES FACTEURS DE LA CROISSANCE.....	84
D. CHOISIR UN AXE DE LA CROISSANCE.....	86
1. La croissance horizontale.....	86
2. La croissance verticale.....	87
3. La croissance conglomérale.....	87
III. LA DIVERSIFICATION.....	90
A. DÉFINIR LA DIVERSIFICATION.....	90
B. DISTINGUER LES OBJECTIFS DE LA DIVERSIFICATION.....	90
C. RÉSOUDRE LES PROBLÈMES POSÉS PAR LA DIVERSIFICATION.....	90
IV. LA SPÉCIALISATION.....	93
A. DÉFINIR LA SPÉCIALISATION.....	93
B. REPÉRER LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE SPÉCIALISATION.....	94
1. La stratégie de domination par les coûts.....	94
2. Les stratégies de niche et de créneau.....	94
3. Les stratégies de recentrage, de dégagement, de survie.....	95
C. L'INTERNATIONALISATION.....	97
1. Définir l'internationalisation.....	97
2. Repérer les fondements de l'internationalisation.....	97
3. Caractériser les facteurs qui conduisent à l'internationalisation.....	97
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION .	105
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT.....	106

## LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### CHAPITRE 6

<b>Référentiel</b>	
Les orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifier les différents axes stratégiques possibles pour l'entreprise : croissance, diversification, spécialisation, recentrage, dégagement, survie, internationalisation ;</li> <li>– Mettre en évidence leurs intérêts et leurs limites</li> </ul>
<b>Durée indicative</b>	
Étude du cours : 3 heures	
Réalisation des exercices d'entraînement : 4 heures	
<b>Mots-clés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie</li> <li>– Gains de productivité</li> <li>– Croissance horizontale</li> <li>– Croissance verticale</li> <li>– Croissance conglomérale</li> <li>– Stratégie de diversification</li> <li>– Stratégie de spécialisation.</li> </ul>	
<b>Liens avec d'autres cours (économie générale et droit)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La croissance.</li> </ul>	

## ***I. EN GUISE D'INTRODUCTION, RAPPEL DE DÉFINITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE***

**Réflexion** : si Jean de La Fontaine était consultant d'entreprise...

« Tandis qu'à peine à tes pieds tu peux voir,  
Penses-tu lire au-dessus de ta tête ? »

La Fontaine, *L'astrologue qui se laisse tomber dans un puits*.

Ce conseil est toujours d'actualité.

Imaginons un consultant interpellant en ces termes un chef d'entreprise qui s'interrogerait sur la nécessité et les motifs de développer son activité ; que lui conseillerait-il ?

« *Tandis qu'à peine à tes pieds tu peux voir...* » C'est plus qu'une vision à très court terme qui est ici remise en cause mais une absence totale de remise en cause. Le chef d'entreprise doit prendre de la hauteur, réfléchir de façon globale, maîtriser l'évolution de son activité dans un environnement économique, juridique, social, humain, technologique en perpétuelle mutation.

« *Lire au-dessus de ta tête* » revient à mener une réflexion globale, qui s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise. Le dirigeant doit identifier les finalités de l'entreprise et définir les objectifs ; sur du long terme, dans un espace donné il décline les grandes orientations stratégiques dans des domaines variés tels que la gestion des ressources humaines, l'organisation commerciale, les processus de production. Bien évidemment, en tenant compte des objectifs des actionnaires ou propriétaires de l'entreprise, en respectant la législation et en veillant aux performances des concurrents actuels mais aussi et surtout émergents.

### ***Question***

Proposez votre propre définition du mot stratégie.

### **Définition d'Octave Gélienier :**

La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinées à adapter, dans le temps et dans l'espace, les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et aux marchés en mutation constante.

### **COMPLÉMENT**

**L'auteur** : Octave Gélienier, économiste de l'entreprise (1916-2004), l'un des consultants d'entreprise les plus réputés de l'après-guerre a adapté à la France les théories de la productivité américaine. Président puis Président d'honneur de la CEGOS – société de conseil et de formation en entreprise – il publie plusieurs ouvrages dont : *stratégie sociale de l'entreprise, les 40 idées fausses qui freinent la France, Développement durable pour une entreprise compétitive et responsable*.

Dans les chapitres précédents, ont été présentés la définition de la stratégie, la détermination de ses objectifs ainsi que l'objet du diagnostic stratégique qui met en évidence les forces et les faiblesses internes ainsi que les opportunités et les contraintes externes. Ces études ont permis de montrer que les choix du dirigeant prennent nécessairement en compte les données environnementales de l'entreprise sur son marché.

À la suite du diagnostic stratégique, l'entreprise détermine ses orientations stratégiques. Parmi les axes possibles, elle sélectionne le plus adapté à ses objectifs et à son potentiel.

Croissance<sup>1</sup>, diversification, spécialisation, recentrage, dégagement, survie, internationalisation sont les grandes orientations stratégiques développées dans ce chapitre.

---

<sup>1</sup> Croissance interne et croissance externes sont deux notions qui seront étudiées dans le chapitre 7, séquence 05 « Les options stratégiques »

## **II. LA CROISSANCE**

### **A. DÉFINIR LA CROISSANCE**

L'entreprise qui cherche à s'agrandir pour résister à la concurrence ou conquérir des parts de marché, met en œuvre une stratégie de croissance. Cette stratégie est un moyen de réalisation de finalités personnelles des dirigeants (par exemple : la notoriété ou le pouvoir) ou de finalités propres à l'entreprise évoluant dans une économie de marché (par exemple : la rentabilité, la capacité d'autofinancement).

Mais on notera surtout l'intérêt que présente la croissance pour entreprise qui apparaît comme une source d'avantages compétitifs, dans la mesure où elle permet de réaliser des économies d'échelle (dans l'optique de réduire ses coûts), d'atteindre une taille critique nécessaire pour conduire des programmes de recherche-développement, ou pour peser dans les négociations avec les fournisseurs ou les clients.

La croissance qui marque le développement de l'entreprise est donc **un phénomène quantitatif** mesurable et **qualitatif** observable à moyen terme.

Trois indicateurs d'ordre **quantitatif** permettent d'observer la croissance :

**Les facteurs de production** : augmentation des volumes de matières premières utilisés, accroissement de la main-d'œuvre nécessaire pour répondre aux commandes ;

**La fabrication** : la masse des produits et/ou services commercialisés progresse (augmentation de parts de marché) ;

**Les résultats** : augmentation du chiffre d'affaires, augmentation des bénéfices.

Le processus dynamique de croissance entraîne aussi des **changements d'ordre qualitatif** caractérisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines (nouveaux postes, nouvelles définitions de métiers), de la logistique (nouvelles méthodes de gestion des stocks), de la commercialisation (nouveaux segments de clientèles à approcher, nouvelles motivations des clients à identifier).

### **B. DÉTECTER LES OPPORTUNITÉS DE LA CROISSANCE**

Les éléments suivants rendent possible la croissance :

- Les produits nouveaux qui remplacent ceux en phase de déclin ;
- La croissance « macroéconomique » c'est-à-dire la croissance telle qu'on l'entend en économie générale et qui se caractérise par une augmentation durable du PIB. L'entreprise peut connaître un accroissement de sa demande du fait par exemple de l'augmentation des revenus des ménages ;
- Les gains de parts de marché du fait d'un avantage concurrentiel ;
- Les débouchés nouveaux par une implantation sur de nouvelles zones géographiques ;
- La création de nouveaux besoins à destination de nouveaux marchés notamment par la politique de l'innovation.

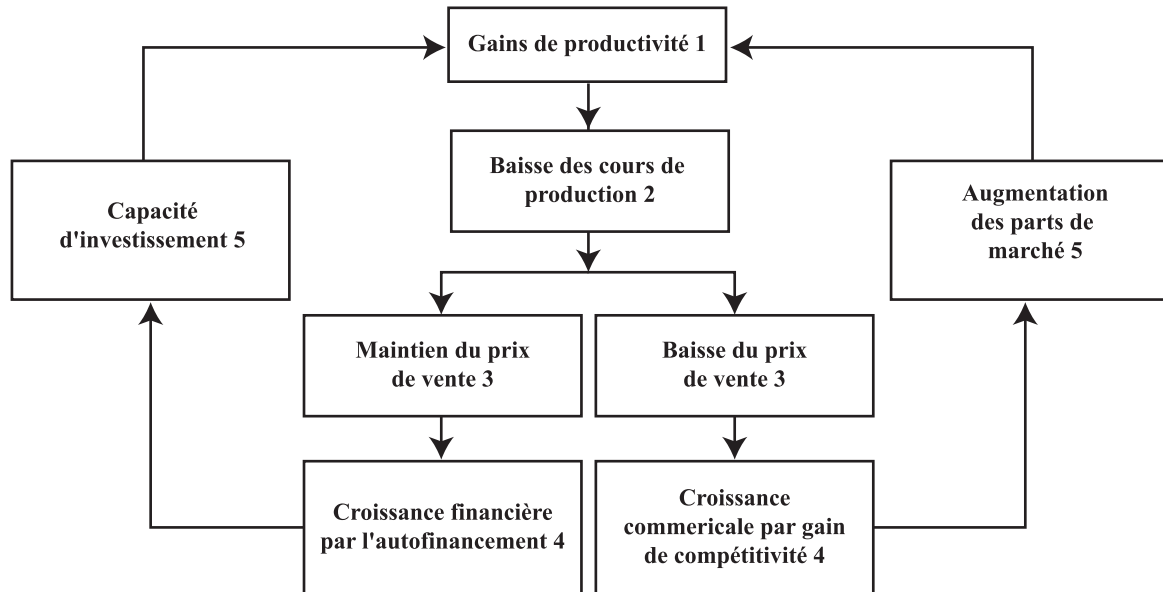
### **C. IDENTIFIER LES FACTEURS DE LA CROISSANCE**

Pour répondre aux opportunités de croissance, l'entreprise doit disposer d'un potentiel de ressources suffisant.

**Les hommes** – leur attitude favorable à la croissance, **la productivité** (*fig. 1*) – les sources des gains de productivité, **le financement** (*fig. 2*) – la **dynamique** financière de croissance, constituent autant de facteurs de croissance qui, s'ils sont insuffisants, risquent d'empêcher l'entreprise de tirer profit des opportunités de croissance. L'objectif est donc d'optimiser l'utilisation de ces facteurs pour atteindre la croissance.

Potentiel de ressources	Facteurs de la croissance
Les hommes	Amélioration de la productivité, propension à innover, acceptation du risque, motivation du personnel.
La productivité (fig. 1)	Économies d'échelle, courbe d'apprentissage, masse critique.
Le financement (fig. 2)	Rentabilité, autofinancement, capacité d'emprunt, investissements matériels.

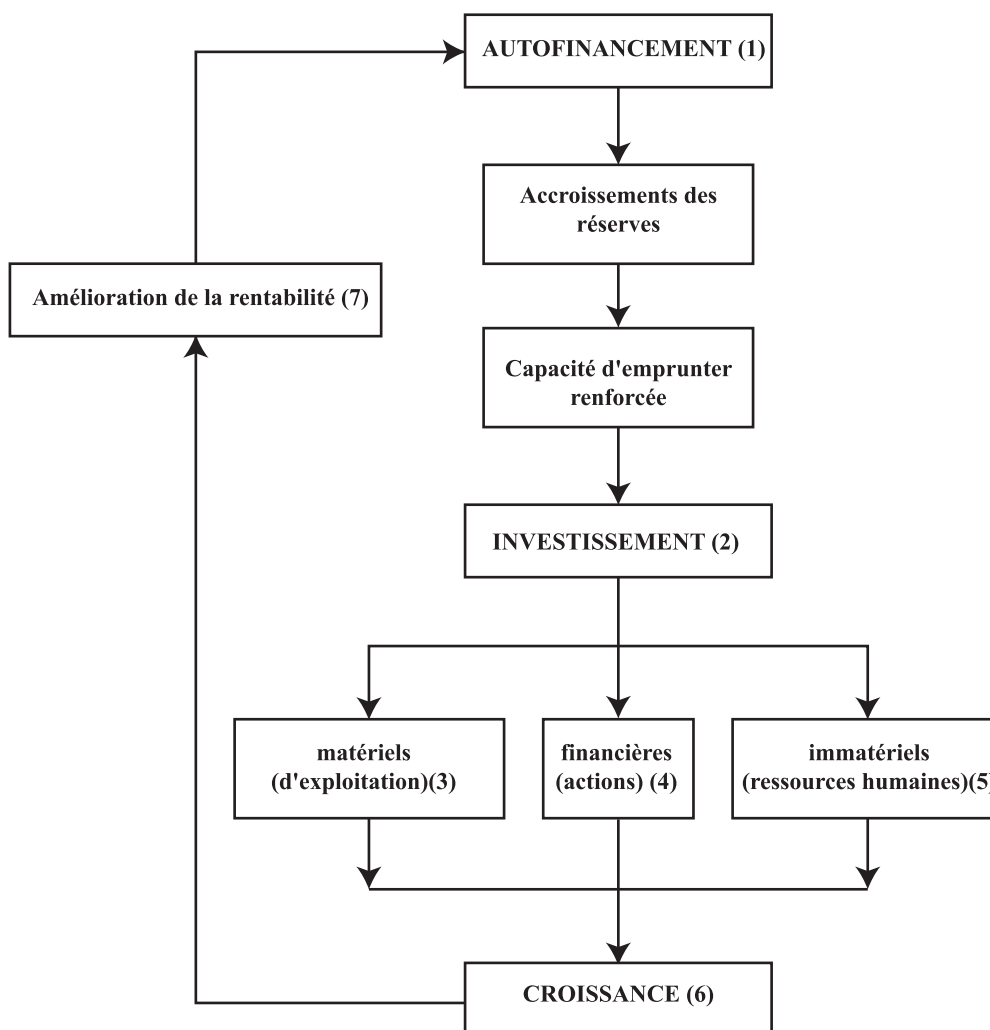
Fig. 1 : La productivité suscite la croissance



La réalisation de gains de productivité (1) permet à l'entreprise de baisser ses coûts de production (2). L'entreprise décide alors soit :

- de maintenir son prix de vente (3) et augmenter ainsi sa capacité d'autofinancement et d'investir ensuite (4 et 5),
- de diminuer son prix de vente (3') et gagner des parts de marché (4'et 5').

Fig.2 : Le financement suscite la croissance



La capacité d'autofinancement (1) autorise l'entreprise à augmenter ses réserves et à emprunter. L'entreprise décide alors d'investir (2) en matériel d'exploitation (3) (renouvellement d'une chaîne de production par exemple) en actions (4) ou en investissements immatériels (5) (formation de son personnel par exemple). Les conséquences positives de ces investissements permettront à l'entreprise connaître une phase de croissance (6), d'améliorer sa rentabilité (7).

## D. CHOISIR UN AXE DE LA CROISSANCE

Plusieurs axes stratégiques permettent de réaliser la croissance de l'entreprise :

### 1. La croissance horizontale

Ou de spécialisation, correspond à une réunion de plusieurs entreprises concurrentes sur un marché donné ou pour un produit spécifié. Cette forme de croissance est dite **homogène** lorsqu'elle consiste en un regroupement d'entreprises qui fabriquent des produits semblables ; elle est dite **fonctionnelle** lorsque les entreprises qui s'unissent fabriquent et commercialisent des produits qui répondent à une même fonction.

Les objectifs de cette stratégie de spécialisation sont les suivants :

- Réduire la concurrence,
- Réaliser des actions communes (distribution, communication),
- Augmenter les parts de marché pour évincer un concurrent commun.
- ...

## **2. La croissance verticale**

Ou l'intégration, consiste à regrouper plusieurs entreprises situées à des stades de production différents ou à des stades successifs du processus de production. En amont, l'entreprise achète un fournisseur, vers l'aval, l'entreprise achète un distributeur. Les objectifs de cette stratégie d'intégration sont les suivants :

- Contrôler les approvisionnements (de matière première) ;
- Maîtriser les filières ;
- Éliminer un ou des concurrents ;
- Accroître la rentabilité (en terme de rentabilité commerciale par exemple) ;
- ...

## **3. La croissance conglomérale**

Si les logiques de croissance verticale ou de croissance horizontale sont technologiques ou commerciales, la logique de cette forme de croissance est financière. L'entreprise recherche des opportunités de profit. Une société holding ou société mère d'un groupe contrôle le capital de toutes les sociétés du groupe. Lorsque la société mère n'a aucune activité commerciale ou industrielle, c'est une holding.

### **Question**

Après avoir pris connaissance du *document 1*, présentez les critères d'ordre quantitatif et d'ordre qualitatif qui permettent d'observer la stratégie de croissance du constructeur.

### **DOCUMENT 1**

#### **Aéronautique : Eurocopter se réorganise pour assumer sa croissance**

**Le numéro 1 mondial de l'hélicoptère mène une refonte complète de son organisation.**

**L'enjeu : passer du statut d'artisan doué à celui d'industriel capable de produire des grandes séries.**

Le constructeur franco-allemand n'y va pas par quatre chemins : il s'attaque carrément à son organisation globale, des achats à la gestion des grands programmes, en passant par les relations avec les fournisseurs. Le PDG Fabrice Brégier, qui a présenté un bilan 2005 excellent, a dévoilé un plan qui doit entrer en vigueur début avril : création de directions uniques pour les fonctions vente-support et supply chain, réduction du nombre de fournisseurs, introduction massive des méthodes de travail en plateau. « Il est temps que les vendeurs ne se contentent pas de placer une machine mais prennent en compte l'après-vente. Il est aussi temps de régler nos faiblesses dans le domaine de la gestion des programmes », annonce Fabrice Brégier.

Les critiques récurrentes de la Délégation générale pour l'armement (DGA), fustigeant des retards dans les programmes NH90 et Tigre, ne sont sans doute pas pour rien dans cette analyse. Même s'il y a toujours une part de poker menteur dans les relations DGA-industriels, les reproches étaient fondés.

Le débat va bien au-delà. « Eurocopter est désormais une division à part au sein d'EADS. Cela nous impose des nouveaux défis », explique Fabrice Brégier. Le principal est d'atteindre 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2007-2008. Soit un doublement par rapport à 2000. L'objectif est à bonne portée puisque l'hélicoptériste a engrangé 3,21 milliards d'euros de

ventes en 2005. Mais le constructeur doit dépasser son statut « d'artisan », dixit Philippe Harache, vice-président exécutif, pour passer à celui « d'un industriel capable de produire en série de façon fiable ».

Une mini-révolution dans le métier spécifique d'hélicoptériste. Les effets d'échelle sont difficiles à créer puisque chaque machine est « customisée » pour un client et que les ventes à l'unité ne sont pas rares. D'où la décision de créer une direction réunifiée produits-supports, permettant à chaque client d'avoir un interlocuteur unique capable de gérer tous les problèmes de vente et d'après-vente.

### **Réduire le nombre de fournisseurs**

Toutes les strates de l'entreprise sont impactées par le « plan Brégier ». Exemple, la direction supply-chain, bientôt opérationnelle, regroupera l'ensemble des fonctions achats, mettra en réseau toutes les usines et définira de nouveaux process vis-à-vis des fournisseurs. Lesquels ont été passés au crible. « Nous allons simplifier en réduisant ce portefeuille de façon significative, notamment pour baisser nos coûts », explique Philippe Harache. Une sorte de plan « Route 06 » d'Airbus, à la sauce Eurocopter.

L'hélicoptériste va aussi changer sa façon de travailler dans le domaine du développement et de la gestion des programmes. Mesure phare, il généralisera le travail en plateau. Objectif : aller plus vite et obtenir une maturité du produit dès

Le début du programme. Eurocopter inaugurera ces nouvelles méthodes avec le développement de l'EC 175, une machine de 6,7 tonnes qu'il lance avec le chinois Avic II, et dont le premier vol est prévu en 2009.

Côté production, plusieurs mesures sont prévues pour améliorer l'approvisionnement des chaînes d'assemblage. Pour mettre en musique le « plan Brégier », le constructeur a embauché des compétences à l'extérieur, notamment en provenance de l'automobile. Exemple, Marc Laur, qui occupe les fonctions de directeur industriel depuis quatre mois, est un ex-Faurecia. Eurocopter veut, en effet, s'inspirer des méthodes de l'automobile en matière de supply chain.

Les défis ne manquent donc pas. Eurocopter doit gérer son ambitieux plan de croissance et la problématique des grandes séries va prendre une importance grandissante, par exemple dans la famille Écureuil ou sur le marché militaire. Les récents succès du NH90 et du Tigre, notamment en Espagne, vont donner au militaire une place croissante (51 % actuellement). Mais il faudra livrer à date les 357 NH 90 et les 206 Tigre commandés à ce jour. Surtout, la firme franco-allemande s'internationalise à grande vitesse et multiplie les partenariats : en Chine (EC 175) ; en Corée, avec Korea Aerospace Industry (KAI) pour développer un hélicoptère de transport militaire ; aux États-Unis, avec l'américain Sikorsky, pour proposer aux forces américaines 145, un hélicoptère léger. Sans oublier l'hélicoptère super-lourd (plus de 30 tonnes) que l'Européen veut développer avec Sikorsky. Le plan « Brégier » arrive à point.

Guillaume LECOMPTE-BOINET, *L'usine Nouvelle*, p. 24 n° 2994, 26 janvier 2006

## **COMPLÉMENT**

### **2005, une année record**

#### **Carnet de commandes :**

401 appareils (+24 %), pour une valeur de 3,52 milliards d'euros.

#### **Livraison :**

325 machines (+16 %).

#### **Chiffre d'affaires :**

3,21 milliards d'euros (+15 %).

#### **Perspectives 2006 :**

Une hausse de 10 % des ventes et 1 000 embauches (700 en France).

#### **Vocabulaire :**

Supply-chain : chaîne logistique



Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication. On appelle ainsi « chaîne logistique » l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement :

- achats,
- approvisionnement,
- gestion des stocks,
- transport,
- manutention,
- ...

La chaîne logistique est entendue de manière globale c'est-à-dire notamment au sein de l'entreprise mais également au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.

### Réponse :

Critères d'ordre quantitatif	Constats
<b>Facteurs de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation globale des achats,</li> <li>- organisation de la gestion des programmes de fabrication,</li> <li>- création de direction unique pour les fonctions vente-support et supply-chain,</li> <li>- nouvelles méthodes de travail (en plateau),</li> <li>- être capable de produire en série,</li> <li>- atteindre les effets d'échelle,</li> <li>- la direction supply-chain définira les nouveaux process avec les fournisseurs,</li> <li>- sélectionner et réduire le nombre de fournisseurs (baisse des coûts),</li> <li>- améliorer l'approvisionnement des chaînes d'assemblage,</li> <li>- 1 000 embauches prévues en 2006.</li> </ul>
<b>Fabrication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commercialisation des produits sur le marché militaire (Espagne),</li> <li>- multiplication des partenariats (Chine, Corée, États-Unis),</li> <li>- progression des commandes de 24 % en 2005,</li> <li>- augmentation des ventes de 10 % en 2006.</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atteindre 4 € milliards de CA en 2007/2008,</li> <li>- CA 2005 : 3,21 milliards d'euros.</li> </ul>

Critères d'ordre qualitatif	Constats
<b>Commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise en compte de l'après-vente par les vendeurs.</li> </ul>
<b>Logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la direction supply-chain regroupera l'ensemble des fonctions achats et mettra en réseau toutes les usines.</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- embauche de compétences extérieures à la fonction de directeur industriel.</li> </ul>

### III. LA DIVERSIFICATION

#### A. DÉFINIR LA DIVERSIFICATION

Cette stratégie consiste à s'engager dans de nouvelles activités :

- soit en termes de nouveaux produits, c'est la **diversification technique** qui porte sur l'utilisation de nouvelles matières ou de nouveaux procédés ;
- soit en termes de nouveaux marchés, c'est la **diversification commerciale** qui porte sur de nouveaux segments de clientèle, sur de nouveaux marchés.

Lorsque la diversification porte simultanément sur les aspects techniques et les aspects commerciaux, c'est la **diversification intégrale**.

H.I. Ansoff définit la diversification comme l'engagement de l'entreprise dans de nouvelles activités liées ou non à son activité d'origine, correspondant à la fois à de **nouveaux produits** et à de **nouveaux marchés**.

#### B. DISTINGUER LES OBJECTIFS DE LA DIVERSIFICATION

**Réduire les risques** supportés par l'entreprise et/ou **améliorer sa rentabilité** sont les objectifs majeurs de l'entreprise qui opte pour une stratégie de diversification.

Les actions envisageables sont les suivantes :

- **Équilibrer un portefeuille d'activités**

*Stratégie possible* : la diversification de placement : l'entreprise qui dispose de liquidités accroît son portefeuille d'activités, ainsi la firme s'oriente vers d'autres activités pour faire face au raccourcissement du cycle de vie de son produit ou de son métier.

- **Placer des excédents financiers**

*Stratégie possible* : la diversification de confortement : l'entreprise qui a accumulé des excédents financiers les affecte à des activités complémentaires.

- **Contrer un concurrent**

*Stratégie possible* : la diversification de survie : qui correspond à une nécessité pour l'entreprise qui doit faire face à l'évolution des technologies ou des matériaux.

#### C. RÉSOUDRE LES PROBLÈMES POSÉS PAR LA DIVERSIFICATION

Une fois décidée la diversification, l'entreprise doit se donner les moyens pour la réaliser. Ce type de décision stratégique, engage donc l'entreprise sur le long terme. La firme doit évaluer avec prudence et précision sa faisabilité ; en effet, une mauvaise perception du mode d'accès à la diversification, de la méthodologie, de la planification, de l'évaluation, du contrôle peut avoir des conséquences vitales sur l'entreprise.

Par là même, il convient de mesurer les capacités financières de l'entreprise, les forces et les faiblesses de son personnel, les possibilités d'adaptation de son organisation dans l'environnement économique et juridique dans lequel elle évolue.

<b>Les capacités financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelles sources de financement ?</li> <li>– Quel montage financier ?</li> <li>– Quel montant des capitaux nécessaires ?</li> </ul>
<b>Les forces et les faiblesses de son personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelles compétences nouvelles ?</li> <li>– Quelles embauches ?</li> <li>– Quels risques de licenciement ?</li> <li>– Quelles formations particulières ?</li> </ul>
<b>Les possibilités d'adaptation de son organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelle restructuration ?</li> <li>– Quelles méthodes appropriées en termes de production, de gestion des stocks, de gestion comptable et financière ?</li> </ul>

**Question**

Après avoir pris connaissance des *documents 2 à 4*, vous repérez le type de diversification (technique, commerciale ou intégrale) de chaque entreprise, vous distinguerez aussi les objectifs de diversification de chacune d'elles.

**DOCUMENT 2****Informatique : le leader mondial des logiciels veut se diversifier****Microsoft se lance à l'assaut des loisirs numériques**

En concluant une série d'alliances, Bill Gates tente de s'emparer des marchés numériques du divertissement et de la communication.

Bill Gates, le fondateur et président de Microsoft a dévoilé mercredi soir toute une série d'alliances qui doivent permettre au géant de Redmond de conquérir le marché du divertissement (TV, musique, photo, jeux) et de la communication numérique. Outre un accord avec le réseau de télévision MTV et avec Tivo, dont les magnétoscopes à disque dur ont révolutionné la façon de regarder la télévision aux États-Unis, M. Gates a également annoncé un rapprochement avec l'opérateur téléphonique Bellsouth et fait allusion, dans une interview au Wall Street journal, à une alliance avec le géant japonais de l'électronique grand public Sony.

« Nous sommes à l'avant-scène pour réaliser de larges investissements technologiques et offrir des inventions qui vont apporter le style de vie numérique au plus grand nombre », a-t-il déclaré lors du salon de l'électronique grand public à Las Vegas. Microsoft veut ainsi fournir de la musique et des programmes de télé sur une large gamme de supports différents (téléphone, télévision, ordinateurs de poche, baladeur ou encore console de jeu) utilisant ses logiciels. En insistant ainsi sur « l'importance du choix et de la souplesse », M. Gates a désigné sans la nommer la cible de l'offensive Microsoft Apple. Ce dernier connaît un succès énorme, et contrôle une part importante du marché, avec son baladeur iPod et son site de téléchargement musical payant Tunes. Discutant d'une alliance avec Sony, M. Gates est resté assez flou. Pour lui, les deux entreprises « ont nombre de raisons de travailler ensemble », notamment en matière de musique numérique, y compris des services de musique en ligne et des dispositifs anti-piratage.

*Le Progrès, 7 janvier 2005*

**DOCUMENT 3**

### Cap sur le canot tout confort

#### Le géant du bateau pneumatique surfe désormais sur la vague du semi-rigide

Les meilleurs « coups » marketing sont souvent complètement involontaires. Ainsi, en 1952, quand Alain Bombard, un jeune médecin de l'hôpital de Boulogne-sur-Mer, décide de traverser l'Atlantique à bord de *l'Hérétique*, un radeau pneumatique de 4,60 mètres de long, personne, à Zodiac – inventeur et fabricant de ce type d'embarcations –, n'imagine l'impact phénoménal de cet exploit.

Cinquante-trois ans après cette traversée épique, l'entreprise fondée en 1896 par l'aéronaute Maurice Mallet fabrique toujours des bateaux pneumatiques. Elle est même devenue le leader mondial du secteur avec plus de 1 million de bateaux produits et 35 % du marché mondial. Cependant, cette activité, qui a fait la réputation de l'entreprise, ne représente que 23 % de son chiffre d'affaires (1,5 milliard d'euros au total). Le reste est engrangé dans l'aéronautique. Car Zodiac est aussi la plus ancienne compagnie d'aéronautique du monde. Elle est d'ailleurs aujourd'hui n° 1 mondial pour les toboggans d'évacuation, la fabrication de sièges d'avion ou les systèmes de gestion de carburant, depuis le rachat d'Intertechnique, en 1999.

#### Une embarcation de luxe aisément transportable

Pourtant, au début des années 60, rien ne prédestinait Zodiac à devenir le champion du motonautisme. À l'époque, la société voulait seulement se consacrer à la fabrication de canots de sauvetage à gonflement automatique, équipement rendu obligatoire sur les paquebots par un décret en 1955, et à l'approvisionnement des administrations, comme les douanes et la marine nationale.

Il aura fallu la détermination de quelques passionnés de sport nautique – et, accessoirement, de contrebandiers italiens à la recherche de bateaux rapides et discrets – pour forcer Zodiac à leur vendre des versions civiles. Bien leur en a pris ! Zodiac a ainsi pu opportunément surfer sur le boom de la plaisance dans les années 60. La production, confidentielle en 1958, avec moins de 200 unités, est ainsi passée à 2 500 en 1962, année du premier Salon nautique à Paris.

Vingt ans plus tard, l'entreprise a capitalisé sur son savoir-faire dans les bateaux pliables (les annexes et autres unités de survie) tout en négociant le tournant du semi-rigide, ces embarcations à coque en résine dure bordée de deux boudins pneumatiques. Très faciles à utiliser et à entretenir, économiques à l'usage, ces embarcations, dont les plus luxueuses, comme le Medline III, peuvent coûter jusqu'à 75 000 euros, font un carton auprès des plaisanciers. D'autant qu'elles sont transportables et ne nécessitent pas de place au port.

En 2004, ce sont les semi-rigides qui ont tiré la croissance du marché des bateaux à moteur : + 18 %, contre une baisse de 1 % pour les bateaux à voile. De quoi assurer une croissance à deux chiffres et de très belles marges à Zodiac. Rien qu'au premier semestre 2005, le groupe a annoncé, pour sa partie nautique, 10 millions de résultat d'exploitation, avec une marge de 11,8 %.

J.-J.M., *L'Expansion*, n° 699, juillet-août 2005

### DOCUMENT 4

#### MICHELIN : Prêt à négocier le virage de l'e-guide

En 1895, les frères Michelin produisent les premiers pneus pour automobiles. Une idée de génie qui a failli mal tourner. Car, à l'époque, il n'existe que quelques milliers de voitures, et l'absence de routes goudronnées, de stations-service et de panneaux indicateurs n'incite pas les conducteurs à s'aventurer loin de chez eux. Pour leur donner des occasions d'user leurs pneus et doper le business de la petite manufacture de Clermont-Ferrand, les deux frères créent le premier ouvrage recensant tout ce dont le voyageur aura besoin en chemin : dépôts d'essence, hôtels, monuments... En 1900, le *Guide Michelin* était né. Une bonne intuition !

Un quart de siècle plus tard, la conduite automobile relève moins de l'aventure, et découvrir les régions traversées en voiture devient un plaisir. Michelin invente alors la critique gastronomique et délivre ses premières étoiles en 1926. Le succès est immédiat et durable. Aujourd'hui, le guide rouge (gastronomie) et les guides verts (tourisme) se vendent à près de 5 millions d'exemplaires

par an. Ce qui n'empêche pas les équipes des Éditions Michelin de développer depuis quelques années un nouveau service, ViaMichelin\*, un instrument d'information et de cartographie en temps réel, accessible sur Internet mais, aussi et surtout, depuis sa voiture, avec un système de navigation GPS ou même un téléphone mobile.

\*ViaMichelin est un service de guidage accessible depuis une voiture au moyen d'un G 5.

Q.D., *L'Expansion*, n° 699, juillet-août 2005

**Réponse :**

**Entreprise Microsoft**

Stratégie de diversification technique

Objectifs :

- Équilibrer son portefeuille d'activités : en fournissant de la musique et des programmes de télé sur une large gamme de supports différents en utilisant ses logiciels ;
- Contrer un concurrent : le baladeur iPod d'Apple et son site de chargement payant iTunes.

**Entreprise Zodiac**

Stratégie de diversification commerciale

Objectifs :

- Équilibrer un portefeuille d'activités : la fabrication de bateaux pneumatiques représente 23 % du CA de l'entreprise, alors que la société est le leader mondial du secteur avec 35 % du marché ;
- Placer des excédents financiers : l'entreprise a capitalisé et développé son savoir-faire dans le domaine des embarcations semi-rigides.

**Entreprise Michelin**

Stratégie de diversification intégrale

Objectifs :

- Équilibrer un portefeuille d'activités : Michelin produit des pneus, édite un guide, développe un service : ViaMichelin ;
- Contrer un concurrent : dans le domaine du guidage GPS, d'autres fournisseurs concurrents sont installés, Michelin est l'inventeur en France du guidage (sur support papier – cartes, ouvrages) et doit être présent sur le marché de l'information routière en temps réel par GPS.

## ***IV. LA SPÉCIALISATION***

### **A. DÉFINIR LA SPÉCIALISATION**

La spécialisation est une stratégie consistant à limiter l'activité de l'entreprise à un métier particulier exigeant des compétences spécifiques. Souvent l'entreprise se recentre sur son activité d'origine.

La spécialisation permet de bénéficier d'avantages compétitifs grâce à la bonne maîtrise du métier, à l'effet d'expérience et aux économies d'échelle.

L'entreprise choisit de se spécialiser dans les situations suivantes :

- elle ne dispose pas de moyens suffisants (facteurs de production) pour s'orienter vers d'autres métiers ;
- elle recherche une taille suffisante pour se développer et conduire ainsi une stratégie de croissance ;
- elle maîtrise bien son métier (détention de brevets). (*Document 5 : La Raquette sans bois de Cornilleau fait le bonheur des pongistes.*)

## B. REPÉRER LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE SPÉCIALISATION

### 1. *La stratégie de domination par les coûts*

La différence calculée entre le prix de vente du produit et son coût de revient permet de déterminer la marge dégagée par l'entreprise pour financer :

- sa survie (renouveler son parc de machines vieillissantes par exemple),

ou

- son développement (investir en recherche et développement par exemple).

Les coûts élevés ont des répercussions directes sur les prix de vente pratiqués par l'entreprise, prix de vente qui ne sont pas alors compétitifs. Cette situation a pour conséquences une dégradation de la structure financière, des difficultés d'emprunter, autant d'obstacles à la croissance.

Les gains de productivité, les économies d'échelle permettent donc une baisse des coûts, donc des prix de vente, l'entreprise accroît alors ses parts de marché en éliminant ses concurrents ou améliore sa rentabilité.

### 2. *Les stratégies de niche et de créneau*

Cette stratégie permet à une entreprise de sélectionner un segment de marché particulier. Lorsque l'entreprise concentre ses efforts sur un produit spécifique, elle mène une stratégie de niche ; lorsqu'elle travaille sur une clientèle spécifique, c'est une stratégie de créneau.

Les PME détentrices d'un savoir-faire particulier se positionnent sur un segment stratégique pour faire face à la concurrence des grandes entreprises. En raison de la petite taille du marché, les grandes sociétés ne s'intéressent pas à certains marchés, les PME se retrouvent donc dans une situation proche de celle du monopole et pratiquent ainsi des prix suffisamment élevés pour assurer la rentabilité.

## DOCUMENT 5

### **La raquette sans bois de Cornilleau fait le bonheur des pongistes**

**La PME, en partenariat avec Michelin, a mis au point la première raquette de ping-pong en composite.**

**Depuis trente-cinq ans, son parcours est balisé d'innovations technologiques.**

Leader mondial de la table de ping-pong « d'extérieur », Cornilleau (65 salariés ; 70 000 tables « d'intérieur » et « d'extérieur » par an) a décidé de frapper fort pour développer son chiffre d'affaires raquettes qui ne représente aujourd'hui que 5 % de l'ensemble. En partenariat avec Michelin dont la maîtrise des propriétés du caoutchouc n'est plus à démontrer, la PME de Bonneuil-les-Eaux – entre Amiens et Beauvais, dans l'Oise – a lancé fin 2005 toute une série de nouvelles raquettes entièrement réalisées à partir de matériaux composites, la gamme Tacteo. La particularité de ces raquettes, c'est de rompre complètement avec la raquette traditionnelle constituée d'une couche de mousse recouverte de caoutchouc, l'ensemble étant collé sur une plaque de bois. Inconvénient de cette raquette, le matériau de surface finit par se décoller.

La raquette Tacteo est présentée comme offrant une « *meilleure résistance aux chocs et aux conditions d'humidité* », une meilleure « *prise en main* » et un design « *moderne* ». Issue de dix-huit mois de recherche avec Michelin, elle est constituée de deux matériaux technologiques – combinaison de polymère et d'élastomère – moulés par bi-injection. Comme le précisent fièrement Cornilleau et Michelin, « *ni le bois ni la colle n'entrent dans la composition de ce produit* ».

Mais encore fallait-il que la raquette offre une élasticité comparable à celle de l'association mousse-caoutchouc de la raquette traditionnelle. Le Centre technologique de Michelin a donc mis au point une technologie baptisée ADS (Air Driver System) qui repose sur une « *surface alvéolaire révolutionnaire* ». Explication : quand la balle frappe la raquette, elle envoie de l'air dans les alvéoles de la raquette, et c'est cet air propulsé vers l'extérieur qui assure un retour dynamique de la balle.

Une belle innovation technologique dont cette PME aime à cultiver la tradition. Il y a trente-cinq ans, par exemple, Cornilleau fut le premier fabricant à utiliser l'aggloméré pour les panneaux de tables d'intérieur. À côté de la R&D, l'international est l'autre moteur du développement de Cornilleau. La part de l'export (Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis, Mexique, Benelux, Pologne) dans le chiffre d'affaires est ainsi passée de 10 % à 25 % en l'espace de six ans. Sponsor des épreuves de tennis de table depuis dix ans et de l'ex-champion du monde Jean-Philippe Gatiën, la PME s'affiche aussi dans les événements internationaux tels que le grand prix international de Levallois en 2005.

Ambitions internationales. C'est peut-être à ces ambitions internationales que se mesure le mieux le chemin parcouru par cette entreprise, depuis l'atelier d'ébénisterie créé par Émile Conilleau en 1946.

Vingt ans plus tard, son fils, Pierre, transformera l'atelier en PME spécialisée dans la fabrication de tables de ping-pong. Tout récemment, en 2003, au moment du départ à la retraite de Pierre Cornilleau, elle a vécu une révolution avec un MBO (rachat par le management avec effet de levier). Michel Zany, le PDG, et Stéphane Mithieux, le directeur général, sont les nouveaux actionnaires de la SAS Cornilleau aux côtés de fonds d'investissement. En attendant le décollage commercial de sa raquette révolutionnaire, la PME peut déjà se féliciter d'avoir décroché avec Tacteo, fin 2005, les étoiles de l'Observer du design, qui récompense les produits innovants.

Claire Garnier à Rouen, *La Tribune*, 14 février 2006.

### ***3. Les stratégies de recentrage, de dégagement, de survie***

La stratégie de recentrage consiste à abandonner les activités annexes et à s'orienter vers son métier d'origine, son cœur de métier, c'est une forme de spécialisation. Le risque de cette stratégie est de s'enfermer de façon très restrictive dans un domaine d'activité très particulier.

La stratégie de *dégagement* consiste à vendre des activités non stratégiques pour l'entreprise afin de financer de nouveaux projets. L'entreprise cède souvent des activités peu rentables ou aux perspectives d'évolution non favorables.

La *stratégie de survie* est une stratégie choisie ou imposée à l'entreprise en difficulté qui continue d'exister en privilégiant les activités les plus porteuses. L'objectif étant de rétablir l'équilibre financier, l'entreprise abandonne les activités déficitaires et agit sur l'endettement, c'est une stratégie financière essentiellement.

## **DOCUMENT 6**

### **Plaisance : Jeanneau crée 400 emplois dans l'Ouest**

Jeanneau a le vent en poupe et doit se doter de nouvelles capacités de production. Le chantier de construction de plaisance vendéen, qui avait ouvert une nouvelle usine de 18 000 m<sup>2</sup> sur son site des Herbiers en 2001, vient de décider une extension de 8 500 m<sup>2</sup> de ses ateliers, la construction d'un magasin central de 7 500 m<sup>2</sup> et surtout la création d'une nouvelle usine de 20 000 m<sup>2</sup> à Cholet.

Programmé pour 2005, cet investissement de 30 millions d'euros va créer 400 emplois dont 300 à Cholet où la filiale du groupe Bénéteau a réservé un terrain de 17 hectares sur la zone industrielle de l'Écuyère. Jeanneau, qui comptait un millier de salariés en 2000, en aura 1 850 dans deux ans, afin de faire face à une croissance toujours plus forte, notamment dans la gamme des bateaux à voile de plus de 15 mètres.

Le chantier naval qui a sorti 4 200 unités l'an dernier et exporte 80 % de ses voiliers entend se développer sur le créneau des bateaux à moteur, comme l'explique Roland Fardeau, porte-parole de l'entreprise : « *Nous avons des parts de marché importantes à prendre dans le secteur du motonautisme, alors que nous nous partageons avec Bénéteau les deux premières places mondiales pour la voile. Nous avons commencé par nous intéresser au marché français. Nous sommes désormais en Europe et demain nous serons sur le marché mondial avec des gros bateaux à moteur.* »

Jeanneau, qui commence à avoir des difficultés à recruter sur le bassin d'emploi des Herbiers où le taux de chômage est de 4,5 %, a donc choisi de s'implanter à Cholet, à une trentaine de kilomètres de son siège. Un bassin d'emploi fortement touché par la crise du textile et de la

chaussure où les emplois fondent toujours. « *Nous allons mettre en place un plan de formation en menuiserie et polyester pour les personnes que nous recruterons. Notre nouvelle usine, qui aura en charge la fabrication d'une nouvelle gamme de voiliers de 35 à 45 pieds, sera mise en production en juin 2005 avec une centaine de salariés* », précise Roland Fardeau. Jeanneau devrait réaliser cette année un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros.

Dominique Hervouët, *Le Figaro*, 13 juillet 2004

## DOCUMENT 7

### Face à la concurrence chinoise, SEB ferme trois sites en France

Il n'existait plus guère de doutes, mais la confirmation de SEB est tombée hier comme un couperet. Le plan de restructuration dénoncé ces derniers jours par les syndicats consistera bien à fermer trois des treize sites français du groupe et à réduire les effectifs d'un quatrième. Au total, c'est 890 emplois qui sont menacés, soit plus de 12 % des 7 164 postes français.

Le géant français du petit électroménager, mondialement connu à travers ses marques SEB, Calor, Rowenta, Tefal, Moulinex et Krups, compte fermer d'ici à deux ans l'usine vosgienne du Syndicat (440 personnes), spécialisée dans les grille-pain et les fours de marque SEB. Une partie de la fabrication ainsi que la conception de ce type d'articles seront transférées à Is-sur-Tille (Côte D'Or), promu pôle de compétence mondial des appareils de cuisson électrique. Le groupe arrête également l'usine Tefal de Dampierre dans le Jura (170 salariés), qui produit des bouilloires électriques, et le site Moulinex de Fresnay dans la Sarthe (210 personnes). Cette dernière usine sera en fait regroupée avec celle basée à Mayenne, distante de 57 km, et avec laquelle un système de transport sera mis en place pour les employés. Avec le plan de désamiantage, qui entraîne de nombreux départs en préretraite, cela signifie qu'aucun salarié de Fresnay ne devrait perdre son emploi. Il n'en va pas de même pour le dernier site touché, celui de Rowenta à Vernon (Eure), qui poursuivra son activité mais avec une réduction de 65 postes sur 240 actuellement.

#### Aucun licenciement sec

Pour la direction, l'objectif affiché est clair : ces plans sociaux ne devraient impliquer aucun licenciement sec, SEB entendant réindustrialiser les sites appelés à fermer, utiliser au maximum les mesures d'âge et favoriser autant la mobilité que les initiatives personnelles des salariés.

Reste à comprendre les raisons d'une telle décision, inscrite en filigrane dans la provision de 105 millions d'euros constituée dans les comptes de l'an dernier. Le personnel a visiblement du mal.

*« Nous n'avons jamais connu un jour de chômage et avons réalisé 7,5 % de marge en 2005, commentait hier à l'AFP Dominique Lavry, délégué CFDT et salarié à Dampierre depuis 1972, à l'issue du comité de groupe. De plus, une nouvelle ligne de montage a été ouverte en janvier pour le dernier modèle de bouilloires. La décision de fermer d'ici au début 2008 est brutale et incompréhensible. »*

Pour les syndicats, les salariés français payent le développement à l'étranger, après les acquisitions de SEB aux États-Unis, au Brésil et en Italie, et ont accepté en vain les mesures récentes de rationalisation, comme le regroupement en 2004 des 2 sites vosgiens du Syndicat et de Vecoux.

La direction, elle, met en avant le problème d'un coût de main-d'œuvre 50 fois plus bas en Chine qu'en France et le handicap du taux de change. Les fabricants européens de petit électroménager et d'articles culinaires ont vu leur compétitivité s'effondrer d'un tiers ces dernières années avec la baisse du dollar. Enfin comme souvent, la grande distribution est pointée du doigt pour l'insupportable pression qu'elle exerce sur les prix.

#### Tour de vis social

SEB a bien tenté de réagir et délocalisant la fabrication de composants basiques, voire de sous-ensembles, et en investissant sur des marchés en devenir comme la Thaïlande, la Turquie et la CEI. Mais si ses ventes mondiales ont progressé de 7,6 % l'an dernier après deux ans de déclin, elles ont encore reculé de 5,3 % en France. Malgré la hausse du chiffre d'affaires total,



le résultat opérationnel pour 2005 devrait tout juste se maintenir. Ce tour de vis social en présage-t-il d'autres ? Aujourd'hui SEB constitue le premier employeur européen du secteur et le premier fabricant, avec 50 % de sa production et de ses effectifs mondiaux sur le sol français. La suite dépendra en partie du taux de conversion du billet vert par rapport à l'euro.

Didier Hugue, *Les Échos*, 25 janvier 2006

## C. L'INTERNATIONALISATION

### 1. Définir l'internationalisation

C'est une stratégie de développement visée par l'entreprise (multinationale) qui étend son champ d'activités (industrielles, commerciales) à l'échelle mondiale.

Les firmes multinationales ont un profil et des objectifs bien particuliers. Elles sont souvent puissantes dans le pays d'accueil. Les firmes multinationales (FMN) intègrent les stratégies de production mais aussi les stratégies financières pour collecter les capitaux, favoriser les flux financiers entre les sociétés du groupe et le rapatriement des bénéfices. Elles recherchent des avantages concurrentiels supplémentaires, tant au niveau des ventes (augmentation des parts de marché) qu'au niveau des coûts (main-d'œuvre moins chère).

### 2. Repérer les fondements de l'internationalisation

On retient principalement deux raisons à l'internationalisation :

- **L'histoire** des entreprises qui passent progressivement d'un marché local à un marché national pour aboutir enfin à un marché international. L'élargissement du marché permet à l'entreprise de pallier la saturation de la demande sur le marché de taille inférieure,
- **L'actualité** liée aux facteurs stratégiques de l'entreprise mais aussi aux marchés d'origine ou aux marchés étrangers.

### 3. Caractériser les facteurs qui conduisent à l'internationalisation

Des facteurs économiques, politiques et techniques amènent l'entreprise à l'internationalisation.

#### a. Les facteurs économiques

- La saturation de la demande dans les pays industrialisés,
- L'inégale dotation des pays en matières premières et d'énergie,
- La standardisation « universelle » des modes de consommation,
- Le bas niveau des salaires des pays d'accueil,
- Une main-d'œuvre qualifiée,
- La diminution des risques de conjoncture (la conjoncture peut être plus favorable dans un pays étranger),
- La diminution des risques de concurrence (une entreprise fortement concurrencée dans son pays d'origine peut bénéficier d'une situation quasi monopolistique à l'étranger),
- La recherche d'une diversification géographique pour réduire le risque d'une activité fondée sur un marché unique.

#### b. Les facteurs politiques

- Les incitations financières et fiscales de pays d'accueil qui favorisent les implantations étrangères,
- La suppression des barrières douanières,
- Les réglementations favorables au libre-échange, limitant le protectionnisme et favorisant l'internationalisation de la concurrence.

### c. Les facteurs techniques

- L'inégale répartition des savoir-faire,
- La productivité du travail élevée et la haute qualification de la main-d'œuvre,
- La diminution des temps de transport internationaux et donc des coûts.

### d. Distinguer les effets positifs et les effets négatifs de l'internationalisation pour l'entreprise internationale et pour son pays d'accueil

#### L'entreprise internationale

Effets positifs	Effets négatifs
Ouverture de nouveaux marchés souvent moins concurrentiels	Difficulté d'appliquer les politiques économiques nationales
Contournement d'obstacle à la pénétration des marchés étrangers	Problèmes divers dus au chômage dans le pays d'origine
Garantie de sources d'approvisionnement	Désinvestissements dans certains secteurs pour en financer d'autres
Contrôle du réseau de distribution	
Réalisation d'économies d'échelle	

#### Le pays d'accueil

Effets positifs	Effets négatifs
Création d'emplois directs et indirects	Politiques industrielles et emplois dépendent d'une stratégie mondiale et non plus de l'intérêt national
Rentrées fiscales pour l'État et les collectivités locales	Le risque d'installation d'une domination culturelle
Développement des exportations lorsque la production repart vers d'autres filiales	Pollution
Transfert de technologies	

Compte tenu du repérage de ces effets positifs et négatifs, l'entreprise internationale détermine quels sont les pays et les produits qui constituent des vecteurs de croissance.

#### DOCUMENT 8

## Groupama reprend les deux filiales d'Azur-GMF en Espagne

GROUPAMA A ACHETÉ les deux filiales d'Azur-GMF en Espagne. Sa filiale locale, Groupama Seguros, reprend Azur Multiramos (assurance-dommages) et Azur Vida (assurance-vie), qui ont réalisé respectivement 30 et 15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005. « L'Espagne est un enjeu majeur dans la stratégie internationale de développement de Groupama, c'est d'ailleurs la première filiale du groupe à l'international », a indiqué à l'AFP Jean-François Lemoux,

le directeur général du groupe pour l'international. Groupama Seguros a réalisé un chiffre d'affaires de 700 millions d'euros l'an passé. Le contrat de vente est en cours de finalisation. Une fois obtenu l'accord des autorités, l'objectif est d'achever l'intégration des deux sociétés avant fin 2006.

« Nous sommes très attentifs à tout ce qui peut se passer sur le marché espagnol, quelle que soit la taille de l'opération, poursuit Jean-François Lemoux. Il est évident que nous

sommes à la recherche d'opérations de taille plus importante. » En attendant cette acquisition de grande taille, qui devrait être un prélude à son entrée en Bourse, Groupama poursuit sa stratégie de croissance internationale à petits pas. Sa filiale britannique a acquis en octobre Clinicare auprès d'Azur-GMF. Le groupe étudie aussi le rachat de Liguria Assicurazioni en Italie, et s'est porté candidat à la privatisation de Basak Sigorta en Turquie.

*Les Échos*, 25 janvier 2006

**L'ÉVÉNEMENT**

# "Les multinationales des pays émergents vont débarquer"

Comme l'indien Mittal, de puissants groupes chinois, russes ou brésiliens ont désormais les moyens de s'offrir nos entreprises.

**Capital:** La prise de contrôle d'Arcelor par l'indien Mittal illustre la montée en puissance des entreprises des pays émergents. Peuvent-elles menacer d'autres groupes français ?

**Pascal Cotte:** Une vingtaine de sociétés originaires des pays émergents sont susceptibles de racheter un groupe de la taille d'Arcelor. Parmi elles, les chinois Lenovo (informatique) et Haier (électroménager), les russes Gazprom (premier producteur mondial de gaz) et Severstal (métallurgie), ou encore le cimentier mexicain Cemex. Mais il en existe beaucoup d'autres, de plus petite taille, qui mènent des opérations ciblées dans les pays développés. Depuis 1998, 73 des 100 plus grosses firmes des pays émergents ont réalisé au moins une opération de fusion-acquisition à l'étranger, et 24 en ont réalisé plus de trois. Par exem-

ple, le groupe Johnson Electric (Hong Kong), qui est leader mondial des petits moteurs de voitures, a absorbé des entreprises aux Etats-Unis, au Japon et en Israël. En 2005, nous avons ainsi dénombré 59 rachats et fusions.

**Capital:** Quels pays émergents ont l'industrie la plus puissante ?

**Pascal Cotte:** Sur les 100 premiers groupes des pays émergents (ceux qui réalisent plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires et plus de 10% de leur activité à l'étranger), 44 sont chinois. Cette prépondérance n'a rien d'étonnant, car la Chine bénéficie, depuis dix ans, d'investissements colossaux de la part des pays riches, qui y ont transféré leur savoir-faire. Nous avons aussi comptabilisé 21 multinationales en Inde, 18 en Amérique latine (dont 12 au Brésil et 6 au Mexique), 7 en Russie, 4 en Turquie, 5 en Asie du Sud-Est et une en Egypte.

**Capital:** Quelle est la taille moyenne de ces groupes ?

**Pascal Cotte:** Exception faite de quelques géants comme Gazprom, Petrobras (Brésil) ou Cemex, elle est encore relativement modeste. En général, leur chiffre d'affaires est inférieur à 2 milliards d'euros, alors que seules trois sociétés du

CAC 40 réalisent moins de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Leur croissance est toutefois extrêmement rapide (+ 24% en moyenne par an) et leur rentabilité, énorme : ils affichent en moyenne près de 20% de marge opérationnelle, alors que celle-ci plafonne chez nous à 3 ou 4% dans l'automobile ou l'électronique grand public. Leur secret ? Ces firmes ont été formées à la dure, dans un environnement ultraconcurrentiel, et elles bénéficient d'une main-d'œuvre nettement moins chère (jusqu'à dix fois moins dans la R & D), ce qui leur permet de grignoter peu à peu des parts de marché.

**Capital:** Quel avenir leur prêtez-vous à l'horizon 2010 ?

**Pascal Cotte:** Leur essor sera impressionnant. Car leur développement, qui repose encore pour l'essentiel sur la croissance interne, va de plus en plus passer par le rachat de firmes étrangères. D'ici à 2010, les pays émergents compteront 500 groupes dont le chiffre d'affaires sera supérieur à 1 milliard de dollars, soit cinq fois plus qu'aujourd'hui. Et ces nouvelles multinationales réaliseront près de 40% de leurs ventes à l'étranger, contre 30% en moyenne aujourd'hui. Cependant, l'émergence de leurs marques en Occident sera plus lente, car, pour la plupart, elles ne disposent pas encore des moyens financiers colossaux nécessaires pour les imposer.

*Propos recueillis par Sandrine Trouvelot ♦*

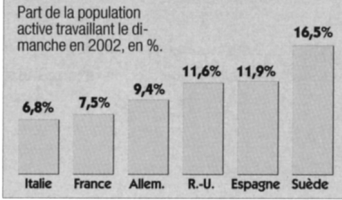


Pascal Cotte

**Cet expert est coauteur d'une étude du Boston Consulting Group sur les pays émergents.**

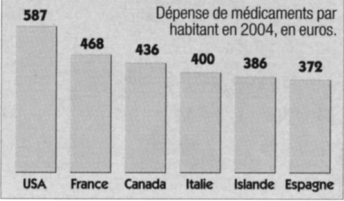
**LES FAITS MARQUANTS**

**Le dimanche, la France travaille deux fois moins que la Suède**



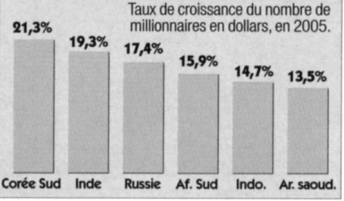
La France, où le débat fait rage sur l'ouverture des commerces le dimanche (Louis Vuitton, Usines Center), est l'un des pays européens où l'on travaille le moins ce jour-là (7,5% de la population active). Les pays scandinaves font preuve de plus de flexibilité, notamment la Suède (16,5%) et le Danemark (14,7%).

**Nous dépensons plus que nos voisins pour les médicaments**



Les Français font preuve de boulimie dans la consommation de médicaments. La dépense moyenne par habitant a atteint 468 euros en 2004, ce qui nous place au deuxième rang mondial, derrière les Etats-Unis. Mais, dans ce pays, l'Etat ne rembourse que 24% des dépenses, contre 71% chez nous.

**Le nombre de millionnaires explose dans les pays émergents**



C'est dans les pays émergents que le nombre de millionnaires (en dollars) a progressé le plus vite en 2005 (de + 13,5% en Arabie saoudite à + 21,3% en Corée). Ensemble, les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France n'en hébergent pas moins 66% des 8,7 millions de millionnaires en dollars.

## DOCUMENT 10

**AUTOMOBILE****Renault prêt à relancer son projet d'usine en Chine**

Bien que les discussions officielles traînent en longueur, Renault n'a pas dit son dernier mot sur son arrivée en Chine. La direction du groupe au losange va reprendre incessamment les négociations avec les autorités locales, a-t-elle indiqué en début de semaine aux représentants du personnel, reconnaissant au passage que ce dossier était enlisé depuis plusieurs mois. Une précision d'importance, car certains se demandaient, depuis la fin de 2005, si Carlos Ghosn n'a pas fait une croix définitive sur ce pays. Malgré les surcapacités et les déficits qui commencent à apparaître chez certains constructeurs, le PDG du constructeur français – déjà présent sur place avec Nissan – n'ignore pas l'importance de ce marché stratégique en plein essor. Les ventes annuelles d'automobiles pourraient atteindre 5 millions d'unités en 2015, soit 11 % de la demande mondiale, selon McKinsey.

Depuis trois ans déjà, Renault espère trouver une porte d'entrée dans l'empire du Milieu. Mais Carlos Ghosn lui-même livrait devant ses ingénieurs, en juin dernier, l'explication du blocage :

« La question qui se pose (...), c'est le choix de la localisation d'une usine. Nous poussons pour une localisation qui ne soit pas trop éloignée des centres. Mais nos partenaires chinois veulent mettre l'usine dans une province où il y a du sous-emploi. Il ne faut pas se créer d'ennemis dans ce processus. » Renault aimerait travailler à côté des usines communes à Dongfeng et à son partenaire Nissan. L'option privilégiée serait le parc automobile de Huadu, près de Guangzhou dans le sud du pays. Ce site, où Nissan a implanté un centre de R&D et une usine de moteurs, est un fief de Dongfeng, et la production devrait y atteindre 240.000 unités dès cette année, avec 6 modèles différents (Sunny, Tiida, etc.). Mais Nissan réalise un autre modèle, sa berline Teana, dans une autre usine, à Xiangfan dans la province du Hubei. Alors que la Logan était l'un des principaux vecteurs de développement en Chine imaginé du temps de Louis Schweitzer, son successeur donnerait maintenant la préférence à la Mégane, « pour des questions d'image de marque ».

DENIS FAINSLBER

Les Échos, 25 janvier 2006

Le choix du pays s'effectue en fonction de :

- l'accessibilité physique (transports, logistique), de son accessibilité commerciale (état de la concurrence, niveau de la demande, acceptation des produits étrangers) et des attitudes administratives (existence de quotas d'importation, de droits de douane, de normes) ;
- le risque pays (risques politiques, financiers, politiques) ;
- l'ampleur du marché (solvabilité des consommateurs) ;

Et :

- sur la base de produits existants adaptés afin de répondre aux particularités de la consommation, de la réglementation ou des normes ;
- en proposant un nouveau produit susceptible de satisfaire la demande étrangère.

**e. Identifier les étapes du développement international**

Plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise pour réussir l'internationalisation : l'exportation, l'implantation, le transfert de savoir-faire, la création d'une firme multinationale.

**1. L'exportation**

L'exportation *directe*, *indirecte* ou *associée* :

- L'exportation *directe* consiste en un contrôle intégral de toutes les missions de mise en marché du produit et la maîtrise des débouchés. Cette formule évite les intermédiaires.

- L'exportation *indirecte* permet à l'entreprise qui initie ses activités sur un marché étranger de limiter les risques. L'entreprise va utiliser un importateur local qui va chercher des clients pour le compte de l'entreprise.
- L'exportation *concertée* ou *associée* consiste pour l'entreprise de se regrouper avec d'autres pour distribuer ses produits. Le portage est une stratégie d'alliances (en anglais : piggy back) qui consiste pour une entreprise, généralement une PME qui souhaite exporter, à utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise de la même nationalité et déjà bien implantée à l'étranger. L'entreprise « portée » pénétrera plus rapidement un marché étranger.

## 2. *L'implantation*

Ou l'investissement direct. L'entreprise choisit de créer une **succursale**, qui est un établissement sans personnalité propre et qui n'a pas la nationalité du pays d'accueil. Elle peut aussi opter pour la **filiale**, qui prend la nationalité du pays d'accueil. C'est une filiale de distribution qui joue le rôle d'importateur de produits fabriqués par la maison mère ; c'est une filiale de production lorsque celle-ci est réalisée sur place ; c'est une filiale de services lorsqu'elle gère les contrats.

## 3. *Le transfert de savoir-faire*

Ou « contrôle de diffusion des produits ». Sans investir directement, l'entreprise accorde des concessions de licence, de franchise internationale, ou crée une co entreprise (désignée aussi par le terme joint-venture). La co entreprise est une filiale créée par plusieurs sociétés désirant exploiter en commun savoir-faire technologique ou commercial.

## 4. *La création d'une firme multinationale*

Le dernier stade du développement international de l'entreprise est atteint avec l'entreprise multinationale (EMN). Les activités de l'EMN s'exercent dans de nombreux pays, la multinationale développe une stratégie mondiale à partir d'un centre de décision unique. Tous les secteurs de l'activité sont concernés : primaire, secondaire et tertiaire. Les entreprises présentes à l'étranger sont des entreprises intervenant sur de grands marchés porteurs (agroalimentaire, énergie, produits manufacturiers et services tels que les banques, l'hôtellerie et la restauration la location d'automobiles). Les raisons de ces implantations étrangères sont multiples, mais l'on peut citer principalement les compétences des ingénieurs des pays d'accueil, la qualité des prestations des salariés pour la fabrication de produits de haute technologie, le faible coût de la main-d'œuvre pour les produits basiques et l'extension des réseaux de distribution et des réseaux de services.

## f. **Découvrir la firme multinationale**

Les firmes multinationales qui présentent de nombreuses spécificités choisissent la mondialisation pour bénéficier essentiellement d'avantages décisifs dans les domaines des coûts et de l'amélioration de la compétitivité.

### 1. *Les avantages liés aux coûts*

L'écart des coûts entre les différents pays porte sur les coûts de la main-d'œuvre, les coûts des matières premières et de l'énergie, mais il faut aussi prendre en compte les politiques économiques des pays d'accueil en ce qui concerne les charges sociales et la fiscalité. Les économies d'échelle et les effets d'expérience permettent de réduire les prix au fur à mesure que la quantité produite augmente. L'élimination des frais de logistique internationale (transport, stockage, rémunération de droits de douane) qui grèvent les prix des biens et services permet des économies d'échelle.

## DOCUMENT 11

## Les constructeurs accélèrent le sourcing dans les pays émergents

Automobile

# Les constructeurs accélèrent le sourcing dans les pays émergents

Pour conserver leurs marges, les constructeurs prospectent de plus en plus activement sur ces marchés à faible coût de main-d'œuvre.

«**E**ntre 2004 et 2005, nous avons créé des bureaux d'achats en Chine, en Turquie et en Slovaquie. En 2006, nous allons renforcer notre antenne de Téhéran, en Iran», lance Jean-Philippe Collin, le directeur des achats de PSA Peugeot Citroën. La semaine dernière, au Salon de Detroit, Lewis Booth, président de Ford Europe et du Premier Automotive Group, annonçait, de son côté, que les achats dans les pays low cost constitueraient l'un des axes majeurs de la stratégie de son groupe. Même son de cloche chez General Motors. «Cela fait partie des leviers importants pour abaisser les coûts de production», estime Gary Cowger, vice président en charge de la fabrication du constructeur américain. En proie à une intense concurrence sur les marchés matures, les constructeurs n'ont plus le choix. Ils doivent trouver de nouveaux moyens pour préserver leurs marges. Ce n'est pas PSA qui dira le contraire: sa marge opérationnelle s'est fortement détériorée en 2005, passant à 3,4% du chiffre d'affaires contre 3,8% un an plus tôt.

## Un levier de choix

Cette concurrence exacerbée, et ses répercussions sur la rentabilité des entreprises, risque même d'empirer. Selon une étude prospective à dix ans, réalisée par le cabinet de consultants McKinsey, la production chinoise pourrait rapidement bousculer les marchés occidentaux. «On estime que les coûts de fabrication des véhicules en Chine vont baisser de moitié d'ici à 2015, as-

sure Yves Bonnefont, consultant chez McKinsey. Associé au développement rapide du savoir-faire technologique, via les partenariats passés avec les occidentaux, et mêlé à la forte volonté de Pékin de développer le secteur automobile, on obtient un cocktail explosif.» Selon lui, le différentiel de coût de production entre la Chine et l'Europe risque d'augmenter la pression sur le secteur, en laissant la porte ouverte aux importations chinoises. Et en menaçant les usines occidentales. Seule solution pour les constructeurs: accélérer drasti-

quement le rythme des gains de productivité dans leurs usines. Selon McKinsey, il leur faut augmenter de 15% leur productivité d'ici à 2015, en plus des efforts qu'ils fournissent actuellement. En la matière, le sourcing constitue un levier de choix quand on sait que les achats représentent entre 65 et 70% du prix de revient d'un véhicule.

Les constructeurs disposent déjà de sérieux atouts pour développer leur base de fournisseurs dans les pays low cost. «Notre croissance à l'international attire déjà vers nous

des fournisseurs locaux», reconnaît ainsi Odile Desforges, directeur des achats de Renault. Certes, ces fournisseurs sont encore principalement cantonnés à l'approvisionnement des usines d'assemblage implantées dans leur propre pays. Mais cette situation évolue rapidement. Ainsi, PSA estime déjà réaliser entre 5 et 10% de ses achats globaux dans des pays à bas coûts, sur un chiffre d'achats total de 29 milliards d'euros. Et si, pour le moment, les pays d'Europe de l'Est se taillent la part du lion, le constructeur compte bien développer le sourcing en provenance de deux marchés phares pour lui: la Chine et le Mercosur. Discret sur ses objectifs, le directeur des achats du constructeur français avoue néanmoins enregistrer une forte croissance de ses achats lointains. «En 2005, nous avons engagé en Chine des montants d'achats à des niveaux beaucoup plus élevés qu'en 2004», souligne-t-il.

Le potentiel est vaste. Selon McKinsey, le sourcing des pièces mécaniques à fort taux de main-d'œuvre, mais aussi des pièces électroniques, va s'intensifier. Les coûts de logistique, encore élevés,



**POTENTIEL.** Le sourcing des pièces mécaniques, à fort taux de main-d'œuvre, va s'intensifier. A terme, entre 40 et 50% des composants d'une voiture pourraient être fabriqués dans des pays comme la Chine (ci-dessus à Chengdu) ou l'Inde.

**ENJEUX****3 RAISONS D'INTENSIFIER  
LES STRATÉGIES LOW COST**

- > **Accompagner** leur croissance internationale et leurs implantations sur ces marchés.
- > **Préserver** des niveaux de marge satisfaisants en assainissant leur structure de coûts.
- > **Maintenir** la compétitivité des usines européennes en abaissant le coût des composants.

seront largement compensés par l'amélioration de la productivité de ces pays. A terme, entre 40 et 50 % des composants d'une voiture pourraient être fabriqués dans des pays à bas coûts comme la Chine ou l'Inde. Une hypothèse amplement relayée localement. Lors de l'inauguration d'un récent salon automobile, le ministre du Commerce indien a estimé à 20 milliards de dollars le potentiel de l'exportation de pièces détachées depuis son pays d'ici à 2015.

**Les fournisseurs locaux  
seront épaulés**

Les initiatives des constructeurs se multiplient. En particulier depuis les têtes de pont déjà implantées dans ces pays. Via Dacia, Renault s'est largement appuyé sur le sourcing local pour la production de la Logan. Une expérience qui lui servira pour ses autres modèles. GM s'appuie, quant à lui, sur Daewoo pour les achats dans les pays émergents. Le constructeur a officiellement annoncé vouloir bâtir son offre d'entrée de gamme à partir de cette marque: «Nous nous orientons vers une distinction entre Opel, qui dispose d'une base de coût élevée, et Daewoo, pour la base de coût plus faible», indique Carl-Peter Forster, président de GM Europe.

Cependant, ces fournisseurs sont encore loin d'être comparables à leurs homologues occidentaux. Mais les constructeurs sont prêts à les épauler. «Il y a un effort important à faire pour accompagner leur croissance», remarque Yves Bonnefont. Cet effort concerne autant la formation que les finances, pour les

aider à acquérir la nécessaire taille critique. «Dans le Mercosur, comme en Chine, nous avons affaire à une base de fournisseurs qui n'est pas mûre et qui doit se construire, confirme le directeur des achats de PSA. Nous avons besoin de plus d'acteurs et d'acteurs plus gros. Nous avons devant nous un important travail d'aide au développement à effectuer.»

**Des risques pour les  
équipementiers occidentaux**

Des perspectives qui pourraient, à terme, inquiéter les équipementiers occidentaux. Déjà largement implantés dans ces pays, ils ont dû suivre la croissance de leurs clients. Mais leur présence n'est pas toujours jugée suffisante par les constructeurs. «En Chine, la croissance a absorbé la totalité des volumes de production de nos fournisseurs», remarque Jean-Philippe Collin. Certains ont même vu leur capacité de production dépassée par la demande locale. Impossible pour eux, donc, de produire pour l'export. D'autant que la plupart de ces équipementiers restent très prudents

quant à leur politique d'investissements à l'étranger. De crainte d'un retournement de la situation. Le spectre de la crise sud-américaine survenue après les investissements massifs réalisés par le secteur, en échaude certainement quelques-uns. «Ils se demandent s'ils doivent y réinvestir. Nous les y incitons», résume-t-on chez PSA.

Les équipementiers occidentaux mesurent-ils clairement le risque auquel les expose la montée en puissance du sourcing local? Pour suivre, ils vont non seulement devoir intensifier leur présence internationale, mais aussi revoir à leur tour leurs politiques d'achats. «Nous avons constaté que tous nos fournisseurs traditionnels n'avaient pas des services achats au meilleur niveau», souligne ainsi Jean-Philippe Collin. «Nous insistons beaucoup auprès de nos équipementiers de rang 1 pour qu'ils managent leur base de fournisseurs, conclut Odile Desforges. Ils doivent eux-aussi avoir une stratégie d'achat rationnelle.» ● **ARNAUD DUMAS**

*L'Usine Nouvelle, n° 2993, janvier 2006*

## 2. Les avantages liés à l'amélioration de la compétitivité des entreprises

Le rapprochement au niveau productif, commercial ou de prestations de services permet aux entreprises de lutter contre le protectionnisme de certains pays, mais aussi d'effectuer une veille technologique et commerciale. Il permet aussi l'émulation à innover pour lutter contre la concurrence, l'adaptation aux besoins des consommateurs étrangers, sans oublier la création ou l'amélioration de l'image de marque.

### DOCUMENT 12

#### Les délocalisations de projets s'accroissent bel et bien

Services informatiques

## Les délocalisations de projets s'accroissent bel et bien !

Si l'«offshore» représente moins de 2% du chiffre d'affaires des SSII françaises, il croît de 30 à 40% par an, selon la chambre syndicale du secteur.

**P**as de quoi s'affoler. Telle est, en substance, la position officielle du Syntec Informatique sur les délocalisations de projets informatiques vers les pays à faible coût de main-d'œuvre. Selon la chambre syndicale des SSII et des éditeurs de logiciels, le phénomène de l'«offshore» n'a représenté que 1,5 à 2% du chiffre d'affaires de la profession en France en 2005. «Beaucoup moins que ce que le niveau sonore ne laisse entendre», a souligné Jean-François Rambicur, président de la commission économie-marchés du Syntec.

#### Désaccords sur les emplois perdus dans l'Hexagone

Un faible impact qui se retrouve, selon l'organisation patronale, dans le nombre d'emplois perdus dans

l'Hexagone. «Nous estimons entre 3 000 et 5 000 le nombre d'informaticiens travaillant pour la France depuis l'étranger», avance Jean-François Rambicur.

Ce chiffre ne convainc pas Régis Granoloro, président du Munci, première association française de consultants informatiques. «L'estimation du Syntec est irréaliste. Tout d'abord, ils ne prennent pas en compte les SSII de moins de 10 salariés. Mais surtout ils ne comptabilisent pas les emplois créés à l'étranger par les filiales de grandes sociétés, comme Caggepini qui a déjà embauché 4 000 personnes en Inde. Nous estimons à près de 15 000 le nombre d'emplois perdus en France à cause de l'offshore», explique-t-il.

Aussi optimiste soit-il, le Syntec reconnaît que les délocalisations s'accroissent. «L'offshore croît de



**DOMINATION.** 75% des services informatiques exportés dans le monde en 2005 l'ont été vers l'Inde, selon IDC.

30 à 40% par an et pourrait représenter environ 4 à 6% du chiffre d'affaires du secteur à l'horizon 2009», note Jean-François Rambicur. Mais pas de raison, là non plus, de s'alarmer selon le Syntec. Le syndicat professionnel estime en effet que les délocalisations de projets informatiques se heurteront à un «plafond théorique» aux alentours des 15%.

Une prévision, corroborée par le Munci, qui s'explique par les nombreux obstacles qui apparaissent au fur et à mesure du développement de l'offshore. D'après une étude du cabinet de recherches IDC, les délocalisations sont avant tout freinées par les différences de langues et de culture entre les groupes français et les prestataires étrangers, notamment indiens. Les directions des groupes hexagonaux craignent en outre d'abîmer leur image en recourant à l'offshore. «Plusieurs directeurs informatiques nous ont indiqué qu'ils ne pouvaient pas l'envisager, rapporte Marc Laporte, directeur général d'IDC France. Cela créerait trop de problèmes sociaux.» ●

**LUC MATHIEU**

*L'Usine Nouvelle, n° 2995, février 2006*

Les multinationales ne se contentent pas simplement de s'implanter dans les pays étrangers. La globalisation intègre également une politique financière internationale pour se procurer des capitaux et pour les redistribuer entre de la société mère et ses filiales, ou la redistribution est constante puisque les FMN créent de nouvelles ressources par leur activité. L'ouverture des marchés de capitaux profite à certains agents économiques, les entreprises (en tant qu'agents a besoin de financement) sont les premières intéressées. Les besoins financiers des entreprises sont souvent importants pour permettre leur création et leur développement. Les FMN se procurent des capitaux dans les lieux d'implantation de la société mère et des filiales mais aussi sur le marché international de capitaux puisque ce marché est un marché interplanétaire.

Les transferts de capitaux générés par les entreprises, par leur activité, suivent une logique liée au cycle de vie du produit. Les filiales adultes dont les produits sont en phase de maturité ou de déclin disposent de liquidités qu'elles peuvent utiliser pour financer de nouveaux projets ou pour alimenter les jeunes filiales qui ont d'énormes besoins pour financer des investissements liés aux études et à la recherche, au lancement et à l'expansion.

### **g. Connaître l'organisation de la firme multinationale**

Les deux principes d'organisation des FMN sont l'intégration et la décentralisation.

**1.** L'intégration consiste pour une entreprise à internaliser (à ne pas confondre avec internationaliser) ses activités, c'est-à-dire à intervenir en interne à toutes les étapes de la fabrication du produit sans avoir affaire à des sous-traitants.

L'intégration au sein des FMN affirme l'unité du groupe au niveau des flux financiers, des flux réels, des flux d'information. Même si les filiales sont éloignées les unes des autres et du siège social, le groupe agit comme une entreprise sur un seul site pour ses flux principaux. Chaque filiale a deux entités, l'identité juridique liée au pays d'implantation (une société est une personne morale, donc une personne juridique) est une identité économique caractérisée par son appartenance à un groupe. Cette appartenance au groupe, dans un souci d'unité, se reflète dans le rôle centralisateur de la société mère au siège social. Les activités centralisées dans les FMN concernent les domaines de la stratégie globale, la coordination, la planification, le contrôle de gestion, le financement, la recherche.

**2.** La décentralisation d'un site unique est le partage des compétences entre la direction et le personnel pour être plus flexible, plus rapide, plus près des décisions à prendre. Les diverses formes de décentralisation sont la DPO (direction par objectifs) et la DPPO (direction participative par objectifs).

Dans le cadre d'une multinationale, les activités opérationnelles sont décentralisées par produit et par structure géographique. La décentralisation par produit répond à une logique de division du travail et la décentralisation par structure géographique répond à une meilleure adaptation à l'environnement local, le tout dans un souci de flexibilité.

Les principales raisons de cette décentralisation destinée à assurer une gestion plus efficace sont :

- l'adaptation aux pays d'accueil au niveau économique (en particulier l'adaptation à son marché), au niveau juridique (sa réglementation), au niveau socioculturel (connaissance des mentalités, des comportements des consommateurs et des fournisseurs),
- favoriser la mobilité et la flexibilité pour faire face à l'évolution de l'environnement.

Pour que la filiale soit autonome et réponde plus rapidement à son environnement, on préconise :

- une structure divisionnaire (division du travail par produit),
- une structure régionale.

Pour que la filiale soit efficace, on peut utiliser :

- la direction par objectifs, c'est-à-dire la fixation par la direction des objectifs et la mise en œuvre en toute autonomie des moyens pour les atteindre,
- les prix de cession interne, qui consistent à considérer chaque filiale comme fournisseur ou cliente d'une autre filiale. Compte tenu de la division du travail, une « filiale atelier » fabrique une partie d'un produit et revend fictivement cette pièce à une autre filiale. Ainsi la filiale assemblage est cliente des autres filiales pour les pièces qu'elle assemble. Chaque filiale lui facture fictivement un prix de vente pour chaque pièce. Les filiales ont donc une comptabilité autonome pour le calcul des coûts de leur production et considèrent les autres filiales soit comme clients (filiale assemblage par exemple) soit comme fournisseurs (filiale par ateliers vis-à-vis des filiales assemblages).



Pour mesurer les résultats de la filiale, c'est-à-dire pour mesurer sa rentabilité, on mettra en place :

- un contrôle de gestion, qui calcule le résultat de la filiale de façon globale en lui imputant les coûts réels des matières premières fournies par les autres unités fournisseurs et non pas les prix de vente,
- une comptabilité en centre de profit, qui détermine ce que la filiale aurait gagné en toute autonomie si elle avait acheté les matières premières aux autres filiales moyennant un prix de vente proche du marché.

<b>EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION</b>
--

Répondre aux questions suivantes :

1. La croissance est un phénomène quantifiable, quels sont les indicateurs mesurables de la croissance ?
2. Pourquoi la croissance peut-elle être une condition de survie de l'entreprise ?
3. En quoi la capacité d'autofinancement de l'entreprise est-elle facteur de croissance ?
4. Quelles sont les conséquences favorables pour l'entreprise qui réussit une domination de son marché par les coûts ?
5. Quelle est la différence entre une stratégie de dégageant et une stratégie de recentrage ?
6. Qu'est-ce que la diversification intégrale ?
7. La diversification est une stratégie très répandue car elle permet :
  - a. d'améliorer la rentabilité en prévenant le risque de déclin de la demande des produits habituellement proposés par l'entreprise ;
  - b. d'atteindre la taille critique ou masse critique donc une position confortable sur le marché ;
  - c. d'améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs ;
  - d. de répartir et donc de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles différents ;
  - e. de créer des effets d'expérience grâce à la concentration des forces et des moyens de l'entreprise.
8. La diversification : peut-elle entraîner des risques, quels sont-ils ?
  - a. l'entreprise doit pouvoir résoudre les problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution ;
  - b. dispersion des compétences ;
  - c. politique de gamme peu adaptée ;
  - d. position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés...) ;
  - e. risque d'échec de la nouvelle activité.
9. Quels avantages comparatifs la spécialisation permet-elle de générer ?
  - a. atteinte de la taille critique ;
  - b. réduire les risques liés à la conjoncture ;
  - c. création d'effets d'expérience ;
  - d. améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs
  - e. réalisation d'économies d'échelle.

## CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Répondre aux questions suivantes :

1. Les facteurs de production employés qui augmentent : les matières premières.  
Les valeurs des produits commercialisés progressent : augmentation des parts de marché.  
Les résultats de l'entreprise augmentent : le bénéfice.
2. Une taille plus importante pour l'entreprise lui permet de ne pas subir les performances de sa concurrence, c'est une conséquence des phénomènes de seuil de dimension.
3. La capacité d'autofinancement autorise l'entreprise à dégager une capacité d'emprunt pour financer des investissements matériels, ces investissements permettent des gains de productivité et améliorent la rentabilité de l'entreprise.
4. Élimination du marché de ses concurrents qui pratiquent des coûts trop élevés ;  
Accroissement de ses parts de marché ;  
Amélioration de sa rentabilité.
5. La stratégie de dégagement consiste à abandonner un secteur d'activité non rentable, la stratégie de recentrage consiste à réorienter son activité vers le secteur que l'entreprise maîtrise le mieux.
6. Lorsque l'entreprise utilise son savoir-faire technique et son savoir-faire commercial
7. La diversification est une stratégie très répandue car elle permet :
  - a. D'améliorer la rentabilité en prévenant le risque de déclin de la demande des produits habituellement proposés par l'entreprise.
  - c. D'améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs.
  - d. De répartir et donc de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles différents.
8. La diversification peut entraîner des risques, quels sont-ils ?
  - a. L'entreprise doit pouvoir résoudre les problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution.
  - b. Dispersion des compétences.
  - d. Position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés...).
  - e. Risque d'échec de la nouvelle activité.
9. Quels avantages comparatifs la spécialisation permet-elle de générer ?
  - a. Atteinte de la taille critique.
  - c. Création d'effets d'expérience.
  - e. Réalisation d'économies d'échelle.