

La stratégie au niveau de l'entreprise et l'internationalisation

Illustrations des précédentes éditions

Les synergies attendues des acquisitions

Beaucoup d'entreprises affirment que les synergies constituent une des justifications des fusions et acquisitions.

Primedia et About.com

En décembre 2000, le portail Internet About.com fut acquis par Primedia, un éditeur américain de magazines. Avec plus de 50 000 sujets couverts et 60 millions de connexions mensuelles, About.com était le septième site le plus visité sur Internet. Primedia publiait 220 magazines – dont des périodiques et des revues professionnelles – et possédait un réseau de télévision et 200 sites Internet.

Le P-DG de Primedia, Thomas Rogers, affirma : « La fusion entre Primedia et About.com instaure le modèle dominant pour l'intégration entre les médias spécialisés de nouvelle génération et les médias spécialisés traditionnels, ce qui permet de cibler des clientèles très précises [...] Primedia est le leader des médias traditionnels en ce qui concerne les niches de lectorat et d'audience télévisée. De son côté, About.com est le leader dans la diffusion de contenus ciblés. Il s'agit du rapprochement le plus porteur de synergies que nos deux entreprises pouvaient imaginer, qui donne naissance à un modèle d'un nouveau genre, qu'aucun concurrent ne pourra égaler. »

Au travers de cette fusion, Primedia envisageait de tirer avantage du marketing croisé et du partage des contenus. Thomas Rogers affirmait qu'au-delà de ces bénéfices sur les niches de marché, les synergies permettraient également de dégager de substantielles économies. Des gains seraient notamment obtenus en « mobilisant les 1 600 commerciaux et les 60 000 annonceurs de Primedia sur le développement des sites de About.com [et] en diffusant des abonnements aux magazines de Primedia sur ces sites ». Les synergies de coût résulteraient de la réduction des dépenses de marketing de About.com et de la diminution significative des investissements de Primedia sur Internet.

Tata Tetley

En mars 2000, Tata Tea, le plus gros producteur de thé en Inde, acquit le groupe Tetley, la deuxième marque de thé au monde. Selon le vice-président de Tata Tea, M. Kumar, « les synergies permettront d'obtenir un leader global ». Tata devait approvisionner Tetley en matière première pour la réalisation des sachets. Réciproquement, Tata était censé profiter des compétences de Tetley en termes de composition de mélanges, d'emballage, de gestion des stocks, de contrôle des coûts et de distribution.

M. Kumar affirmait que dans une industrie où la marque constituait un facteur clef de succès, l'expertise de Tetley en termes de développement de produit et de marketing permettrait à Tata d'augmenter sa part de marché et de créer plus de valeur. Les activités de Tata bénéficieraient également des procédures de management standardisées de Tetley, notamment les normes de qualité et le suivi de la clientèle. Les deux organisations suivraient la même stratégie globale, leurs forces combinées permettant d'exploiter les opportunités existantes ou d'en créer de nouvelles.

Le niveau d'expertise et l'intégration verticale obtenus par cette acquisition devaient permettre à Tata de s'implanter avec succès dans le monde entier. Grâce à la marque globale Tetley et à d'autres marques locales, Tata proposerait un portefeuille de plus de 100 variétés de thé, ce qui lui permettrait d'obtenir une part de marché conséquente sur de multiples marchés.

Sources : B. Quint, « About.com acquired by Primedia: sin or synergy? », *Information Today*, décembre 2000, vol. 17, no. 11, p. 22 ; K. Merchant, « Tata may have swallowed Tetley but "tea folk" will remain », *The Financial Times*, 28 février 2000, p. 26.

Préparé par Urmilla Lawson, Graduate Business School de l'université de Strathclyde.

Questions

1. Que devraient faire les directions générales pour assurer la concrétisation des synergies décrites ci-dessus ?
2. Qu'est-ce qui pourrait empêcher la concrétisation de ces synergies ?

Migration vers l'aval dans l'industrie automobile

L'intégration vers l'aval peut permettre aux entreprises de trouver de nouveaux relais de croissance, mais les synergies ne sont pas toujours au rendez-vous.

À la fin des années 1990, la saturation globale du marché automobile, largement mature en Europe, aux États-Unis et au Japon, força les constructeurs à réduire leur volume et leur capacité de production, le nombre de leurs marques et leur main-d'œuvre. Alors qu'en amont ils abandonnaient l'essentiel de la production des pièces et des composants de leurs véhicules aux équipementiers, ils cherchèrent à exploiter de nouvelles opportunités et à réduire leurs coûts en se diversifiant vers l'aval de la filière. Les marges réalisées sur le financement, la location, l'assurance, les pièces détachées, les occasions, l'entretien et la réparation étaient en effet supérieures à celles obtenues sur la vente des véhicules proprement dite. Cette intégration vers l'aval – ou plutôt cette migration vers l'aval le long de la filière – présentait d'autres avantages.

Ford entreprit de se redéfinir comme « le leader mondial des produits et services automobiles » et non uniquement comme un constructeur. Dans cette logique, à côté de ses activités traditionnelles, Ford chercha à augmenter sa présence dans l'aval de la filière au travers de différentes divisions : Ford Crédit, location Hertz, ventes directes, ventes sur Internet. Le principal intérêt de ces activités était qu'elles permettaient de collecter de précieuses informations sur les préférences des clients. C'est dans cette logique que Ford décida en 1999 de racheter la plus vaste chaîne de centres d'entretien et de réparation automobile européenne, Kwik-Fit/Speedy, pour 1,6 milliard de dollars. De même, Fiat avait racheté les activités européennes et sud-américaines du groupe Midas en 1998.

À l'image de Ford et de Fiat, la plupart des constructeurs déployèrent leurs activités de service, de financement, de réparation et de vente de voitures d'occasion, afin de permettre à leur réseau de distribution de récupérer un marché qui avait été largement accaparé par des chaînes d'entretien spécialisées, voire par la grande distribution (centres auto des hypermarchés). De même, surtout après l'annonce début 2002 de la nouvelle réglementation européenne sur la distribution automobile, qui prévoyait notamment la fin de l'exclusivité territoriale ou l'ouverture du marché des pièces détachées, les principaux constructeurs cherchèrent à racheter certains de leurs concessionnaires indépendants ou à prendre des participations significatives dans les puissants réseaux déjà constitués.

Les véhicules devenant de plus en plus sophistiqués, les constructeurs exploitèrent les nouvelles opportunités technologiques offertes par Internet, la téléphonie mobile, les DVD ou le repérage satellite, notamment en termes de systèmes de navigation, de sécurité, d'assistance ou de communication. Ces technologies permettaient de créer une nouvelle interface avec les clients et donc là encore de glaner des données sur leurs goûts et leurs comportements. C'était notamment le rôle des systèmes OnStar chez General Motors, Odysline chez Renault ou Connect chez Fiat, qui offraient des services d'assistance, d'urgence ou de repérage des voitures volées. L'idée générale consistait à avoir un accès direct avec le client, plutôt que de se limiter à la vente du véhicule, afin de construire une relation à long terme avec les propriétaires successifs de la voiture, que ce soit en neuf ou en occasion. Cela permettait aux constructeurs de constituer une base de clientèle auprès de laquelle ils pouvaient commercialiser leur gamme de services : réparation, crédit, location longue durée, etc.

Cette stratégie de migration vers l'aval n'était cependant pas sans risque, car les ressources et compétences nécessaires n'étaient pas toujours en phase avec l'activité historique des constructeurs. En août 2002, Ford revendit ainsi Kwik-Fit/Speedy à un fonds d'investissement européen pour seulement 500 millions de dollars, alors qu'en juillet 2004, Fiat céda Midas au groupe français Norauto pour 47,5 millions d'euros. À cette occasion, le directeur général de Norauto souligna à propos des manœuvres des constructeurs, qui accusaient les chaînes de réparation de commercialiser des copies illégales de certaines pièces détachées : « Il s'agit d'un combat d'arrière-garde pour nous bouter hors du marché. Ils nous attaquent lorsqu'il s'agit de leur business, par contre, lorsqu'ils se placent sur notre créneau, là ils nous ignorent et nous copient. Nous nous défendons, c'est tout. »

Préparé par Urmilla Lawson, Graduate School of Business de l'université de Strathclyde

Sources : adapté de T. Burt, « Carmakers eye route to twin track revenues », *The Financial Times*, 28 février 2001 ; lexpansion.com ; *Le Journal de l'Automobile*, 29 octobre 2004.

Questions

1. Quels autres mouvements d'intégration vers l'aval les constructeurs automobiles pourraient-ils envisager et pourquoi ?
2. En quoi les ressources et compétences classiques d'un constructeur automobile diffèrent-elles de celles qui sont requises dans leurs nouvelles activités en aval ?
3. En vous appuyant sur votre réponse à la question 2, ces mouvements d'intégration vers l'aval vous semblent-ils correspondre à des diversifications liées ou à des diversifications conglomerales ?

France Telecom décroche

Le coût des stratégies d'expansion décidées par la direction générale peut anéantir la performance des DAS.

C'est en 1995 que Michel Bon prit la présidence de France Telecom, qui était alors une entreprise publique historiquement rattachée au ministère des Postes et Télécommunications. En 1997, l'état introduisit en Bourse – à un cours de 32,8 euros – 45 % du capital de l'entreprise, attirant 4 millions de petits porteurs, dont 70 % du personnel. En mars 2000, l'action atteignait son sommet, à 219 euros. En pleine bulle Internet, France Telecom multipliait alors ses participations internationales dans une stratégie de croissance particulièrement ambitieuse. Au total, plus de 70 milliards d'euros furent consacrés à des acquisitions spectaculaires en Europe, aux États-Unis, en Thaïlande, en Égypte ou encore en Argentine.

Deux ans plus tard, en juin 2002, le cours de l'action s'était effondré à 8,60 euros. L'entreprise annonçait une perte historique de 8,28 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 43 milliards et son endettement dépassait les 61 milliards, l'équivalent du quart du budget annuel de la France.

Les investisseurs s'inquiétaient des conséquences de quatre opérations particulièrement risquées :

- Pour acquérir 18,3 % du capital du câblo-opérateur britannique NTL, France Telecom avait dû déboursier 4,58 milliards d'euros, espérant obtenir une licence 3G au Royaume-Uni. Malheureusement, NTL n'avait pas reçu de licence. France Telecom tentait de céder sa participation – virtuellement sans valeur – à un éventuel repreneur.
- La situation était différente en Allemagne. Les gouvernements français et allemand avaient obligé leurs opérateurs nationaux, France Telecom et Deutsche Telekom, à conclure un pacte de non-agression. Cependant, Deutsche Telekom avait rompu cette alliance en 1999, obligeant France Telecom à se rabattre sur l'acquisition de 28,5 % du plus petit des opérateurs allemands, MobilCom. Celui-ci avait bien obtenu une licence 3G, mais pour la somme exorbitante de 8,4 milliards d'euros, hors infrastructures, ce qui l'avait poussé vers la faillite.
- Aux États-Unis, France Telecom avait racheté en novembre 2000, pour 4,8 milliards d'euros, Equant, un spécialiste américain des liaisons spécialisées pour les entreprises, afin de le fusionner avec sa filiale Global One. La fusion s'était révélée plus difficile que prévu et Equant avait gonflé la dette du groupe de 2 milliards d'euros.
- L'opération la plus ambitieuse avait été l'acquisition en août 2000 de l'opérateur mobile britannique Orange, racheté à Vodafone pour 43,2 milliards. Deux ans plus tard, Orange était l'incontestable leader en France et au Royaume-Uni, avec 40 millions d'abonnés, mais sa valeur en Bourse avait chuté à 35,5 milliards d'euros. France Telecom s'était engagé à payer les actions à Vodafone à un cours de 103 euros, alors qu'elles n'en valaient plus que 30.

Les observateurs étaient partagés sur la responsabilité de Michel Bon. La plupart des opérateurs avaient connu de très lourdes pertes en 2001, suite à l'explosion de la bulle Internet : 21,8 milliards d'euros pour Vodafone, 7,5 milliards pour le Néerlandais KPN, 3,5 milliards pour l'Allemand Deutsche Telekom, 2,8 milliards pour le Britannique BT et faillite pour l'Américain WorldCom. De plus, les acquisitions menées par France Telecom avaient toujours reçu l'aval de son actionnaire majoritaire, l'Etat, qui l'avait poussé à payer en cash et non en actions, afin d'éviter une « privatisation rampante ». Enfin, certaines opérations pouvaient se révéler profitables à terme, notamment Orange et Equant, même si France Telecom n'avait pas réussi à se hisser au rang de leader mondial comme son concurrent britannique Vodafone (qui avait notamment racheté l'Allemand Mannesman, l'Américain AirTouch et le Japonais Japan Telecom).

Quoi qu'il en soit, même si France Telecom était condamné à céder certaines de ses participations bénéficiaires pour réduire son endettement (par exemple ses parts dans ST Microelectronics ou l'opérateur italien Wind), les banques – rassurées par la caution de l'Etat – continuaient à lui accorder des lignes de crédit, et la communauté financière croyait encore à son avenir : fin 2001, le groupe avait émis un emprunt obligataire à 4,5 % pour 2,5 milliards d'euros, qui avait trouvé preneur pour 5 milliards en moins de quarante-huit heures.

En septembre 2002, France Telecom annonça que sa dette avait atteint le record mondial de 70 milliards d'euros, soit sept fois celle de Eurotunnel. Même si son profit opérationnel était excellent (l'un des meilleurs de l'industrie, grâce notamment à ses activités dans la téléphonie mobile et l'Internet à haut débit), du fait de ses charges financières, l'entreprise enregistra une perte nette semestrielle de 12,2 milliards. En seulement six mois, sa capitalisation boursière était tombée de 21 milliards à 440 millions. Michel Bon fut contraint de démissionner, mais le gouvernement – qui avait annoncé une augmentation de capital de 15 milliards – confirma qu'il avait approuvé la stratégie menée depuis sept ans.

En 2003, le nouveau président, Thierry Breton, parallèlement à un plan de réduction des coûts de 15 milliards confié au cabinet McKinsey, décida de racheter toutes les actions de Orange (la filiale la plus rentable) et de céder les activités en Argentine et au Salvador, ainsi que la majorité du diffuseur de radio et télévision TDF. De fait, l'exercice 2003 fut bénéficiaire de 3,2 milliards, alors que l'augmentation de capital de 15 milliards avait permis de réduire la dette à 50 milliards et la participation de l'Etat à 50,01 %. L'action étant revenue au-dessus de 20 euros, l'Etat en profita d'ailleurs pour céder 9,6 % du capital en septembre 2004, entérinant de fait la privatisation du groupe. Loué pour le talent avec lequel il avait su redresser France Telecom, Thierry Breton fut nommé ministre des finances de la République Française en février 2005.

Sources : francetelecom.com ; Les Echos, 2 septembre 2003 et 16 septembre 2002 ; N. Brafman et G. Fontaine, « Le rêve brisé de France Telecom », Capital, mai 2002, no. 128, p. 38-42 ; T. Gadault, « France Telecom : pourquoi Bon a raison », L'Expansion, avril 2002, no. 662, pp. 126-129.

Questions

1. Que pensez-vous de la stratégie d'expansion menée par Michel Bon ?
2. Quelle pourrait être la future stratégie de France Telecom ?

Unilever nettoie son portefeuille

Si une direction générale ou une maison mère entend améliorer la performance de ses domaines d'activité stratégique ou de ses filiales, elle doit clairement définir son rôle.

Présent sur les marchés de biens de grande consommation (aliments, détergents et produits pour la personne), le groupe Unilever avait construit des ressources et des compétences qui permettaient à sa direction générale d'ajouter de la valeur à toute une série d'activités. Ces compétences étaient cependant moins adaptées à d'autres divisions.

Unilever s'était développé sous la forme d'une organisation décentralisée. Les responsables locaux jouissaient traditionnellement d'une grande autonomie. Étant donné le poids de l'innovation dans sa stratégie, l'entreprise conservait cependant des laboratoires de recherche centralisés. Elle possédait également de fortes compétences en marketing, particulièrement en termes de développement de produits et de marques destinés au grand public. Enfin, Unilever s'était doté de procédures de gestion des ressources humaines originales, comprenant notamment le suivi de la carrière de plus de 20 000 managers, pour la plupart des expatriés.

Les ressources et compétences de la direction générale de Unilever étaient bien adaptées aux facteurs clés de succès que devaient maîtriser ses activités opérationnelles. Les divisions qui géraient les produits de grande consommation, spécialisées par régions, avaient besoin d'assistance pour comprendre certains marchés éloignés. Ces activités bénéficiaient également du support fourni par le siège en termes de marketing, de recherche et surtout de développement de nouveaux produits. Au cours de sa longue expérience, Unilever avait constaté qu'il était indispensable de continuellement développer de nouveaux produits. Le groupe poussait donc ses filiales à mettre l'accent sur l'innovation produit, bien plus qu'elles ne l'auraient fait par elles-mêmes.

Depuis la fin des années 1980, Unilever avait recentré son portefeuille d'activités en cédant des divisions telles que la nourriture pour animaux, les plantations de thé ou la chimie de spécialité, qui étaient trop éloignées de son cœur de métier (elles figurent en pointillé sur le schéma de la page suivante). En effet, les facteurs clés de succès que devait maîtriser une entreprise de chimie de spécialité étaient clairement différents de ceux d'une entreprise de biens de grande consommation. La première couvrait un marché global à partir d'un site de production unique, alors que la seconde répondait aux besoins spécifiques de multiples zones géographiques à partir d'implantations locales. Les plantations de thé suivaient encore une autre logique, pour laquelle les compétences de Unilever en marketing, en recherche et en lancement de nouveaux produits étaient peu adéquates.

Sur le schéma de la page suivante, il apparaît que l'activité aliments de Unilever (marques Findus, Lipton, Magnum, Iglo, Slim-Fast, Ben & Jerry's, etc.) était la mieux placée, car c'était celle qui profitait le mieux du mode de management décentralisé et des compétences globales en marketing et innovation du groupe. À l'inverse, l'activité détergents (marques Domestos, Omo, Cif, etc.) devenait de plus en plus globale – en particulier dans les pays développés – où Unilever avait perdu des parts de marché au profit d'entreprises qui pratiquaient un management bien plus centralisé. Cette division s'écartait donc peu à peu du cœur d'activité du groupe. L'activité produits pour la personne (marques Dove, Lux, Signal, Rexona, Axe, Sunsilk, etc.) était également globale, ce qui nécessitait un mode de management qui correspondait moins aux ressources et compétences de Unilever. De fait, cette activité n'avait pas le même positionnement sur la matrice Ashridge que les aliments.

En 2000, Unilever se réorganisa en fonction de ces différences. Le groupe se scinda en deux divisions : aliments d'une part, entretien et soin de la personne d'autre part. Cette réorganisation permettait aux dirigeants de chacune des deux nouvelles divisions de développer des compétences managériales distinctes : plus locales pour l'une et plus globales pour l'autre. Cependant, l'activité aliments avait tendance elle aussi à se globaliser au travers de marques mondiales. Il semblait donc pertinent de maintenir des relations entre les deux divisions, chacune pouvant apprendre de l'autre : l'activité entretien et soin de la personne pourrait faire bénéficier l'activité aliments de son expertise globale, alors que l'activité aliments servirait de modèle pour la flexibilité locale.

Toujours en 2000, Unilever réalisa une opération d'acquisition de très grande ampleur en rachetant le groupe alimentaire américain Best Foods (marques Knorr, Hellmann's, etc.), ce qui lui permit d'accroître très significativement sa présence en Amérique du Nord et dans le reste du monde. Parallèlement, le groupe annonça son intention de réduire significativement le nombre de ses marques : entre 1995 et 2005, le nombre de marques passa ainsi de 1 600 à moins de 900. La plupart des marques locales furent abandonnées.

Préparé par Andrew Campbell du Ashridge Strategic Management Centre

Questions

1. En quoi les résultats obtenus grâce à cette matrice Ashridge diffèrent de ceux d'une matrice croissance/ part de marché (matrice BCG) ?
2. Quels sont les avantages et les inconvénients du fait de conserver les deux divisions créées en 2000 au sein du même groupe ? Pensez-vous que Unilever devrait se scinder en deux entreprises indépendantes ?

