

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

## Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

### Les synergies attendues des acquisitions

En appliquant les critères présentés dans la section 6.3.3, on peut déduire que les deux rapprochements présentés dans cette illustration (d'une part un éditeur et un portail Internet et d'autre part un mouvement d'intégration vertical dans le thé) devraient permettre de dégager des synergies. Les points suivants peuvent être abordés lors de la discussion :

- Peut-on réellement partager des ressources ou des compétences entre les activités ainsi rapprochées ? Cela dépend en grande partie de la bonne volonté de leurs managers. On peut demander aux participants (a) pourquoi cela peut poser problème et (b) comment on peut le faciliter. Dans les deux exemples, même si les bénéfices économiques semblent clairs, des différences culturelles peuvent entraver leur obtention. Culturellement, un éditeur est très éloigné d'un portail Internet. De même, un producteur indien de thé est très différent d'une entreprise occidentale focalisée sur le marketing. Est-il possible de surmonter ces différences culturelles, par exemple en récompensant les transferts de connaissances ? Ne risque-t-on pas alors de déclencher des conflits d'intérêt entre la recherche de profit dans chacune des activités et le partage entre celles-ci ?
- On peut également demander aux participants en quoi consiste exactement ce partage. Les avantages sont assez évidents en termes de marché, mais les compétences peuvent-elles réellement être partagées ? Par exemple, quelles compétences Primedia et About.com doivent-elles partager afin de dégager des synergies ? Dans les deux cas, il semble plus facile de dégager un surcroît de profit au mieux par un accroissement des ventes et au pire au moyen d'une réduction des effectifs plutôt qu'à travers un réel partage de compétences.
- On peut conclure que dans les deux cas, les synergies espérées ne seront effectivement obtenues qu'à la condition que la direction générale fasse preuve d'une solide détermination.

### Migration vers l'aval dans l'industrie automobile

On peut utiliser le schéma 6.3 pour répondre à la première question. Les constructeurs automobiles sont déjà présents dans la distribution, la réparation, l'entretien, la location et le financement. Quelles nouvelles activités pourraient-ils envisager ? Pour chacune des réponses, il est important de mettre en avant la deuxième question : les ressources et compétences nécessaires pour toute nouvelle activité sont-elles cohérentes avec celles d'un constructeur automobile ? S'il existe une stratégie délibérée de migration vers l'aval, le problème du développement de nouvelles compétences doit impérativement être pris en compte. Il n'est pas possible de gérer une entreprise de location de voiture ou une société de crédit comme une usine d'assemblage. Dans ce cas, que faut-il changer et quel doit être le rôle de la direction générale dans cette évolution ?

La troisième question peut s'appuyer sur la deuxième. Par nature, l'intégration verticale est une diversification liée : la distribution, la réparation ou le financement sont évidemment liés aux voitures. Cependant, du point de vue des compétences, on peut affirmer que certaines de ces diversifications sont conglomérales : la distribution est très différente de la production, tout comme la location n'a rien à voir – en termes de compétences – avec la réparation. On peut donc engager un débat instructif sur la notion de diversification liée et ce qu'elle implique réellement au niveau de la logique de groupe et de la gestion de portefeuille.

### France Telecom décroche

Cette illustration permet de discuter de la capacité d'une direction générale (ici celle de France Telecom) à renforcer la performance de ses diverses activités et filiales. Les points suivants doivent être abordés lors de la discussion de la stratégie d'expansion entreprise par Michel Bon :

- L'amélioration de l'efficacité et utilisation de l'effet de levier semblent limitées à quelques aspects techniques (par exemple la trésorerie). Avec un portefeuille plus concentré, il serait possible d'envisager d'autres types de leviers (par exemple en marketing).
- Il est difficile de maîtriser l'ensemble des expertises nécessaires à un portefeuille d'activités diversifié. France Telecom pensait pouvoir s'appuyer sur son expertise technologique pour intégrer l'ensemble de ses filiales, mais d'autres domaines de compétences étaient indispensables (notamment en marketing ou en finance).
- On pourrait imaginer que la direction générale fonctionne comme une banque à l'égard de ses filiales. Cependant, si cela signifie qu'elle doit investir dans la construction de compétences de ses activités, on retrouve le même problème que précédemment : les managers de la direction générale ne sont pas capables de comprendre toutes les activités.
- La limite est la même pour les synergies liées à l'innovation et à l'apprentissage.
- Théoriquement, un portefeuille diversifié devrait permettre d'équilibrer les risques. Malheureusement, cela n'a pas empêché l'effondrement de l'action en Bourse.
- L'image de France Telecom (encore liée au service public), ne permettait pas nécessairement d'ajouter de la valeur à ses activités, notamment dans les services aux entreprises ou à l'étranger.
- France Telecom a tenté de devenir un acteur majeur en investissant sur de nombreux marchés, afin de construire un réseau de télécommunication global. Cependant, cet objectif n'a pas été atteint.

On peut interroger les participants sur la pertinence d'une réduction du nombre d'activités : la direction générale de France Telecom serait-elle capable d'ajouter de la valeur à ses filiales si son portefeuille était moins diversifié, notamment en termes de développement de compétences et d'expertise ? La discussion risque fort de déboucher sur la responsabilité de l'Etat, qui en tant qu'actionnaire a refusé de partager son contrôle avec d'autres investisseurs et a forcé France Telecom à payer ses acquisitions en cash plutôt qu'en échange d'actions. Cependant, la présence de l'Etat a permis de maintenir la confiance des banques. Au total, il apparaît que la privatisation aurait largement facilité la réussite de la stratégie d'expansion de France Telecom (encore faudrait-il s'interroger sur la pertinence économique de cette stratégie, peut-être avant tout dictée par des impératifs politiques), mais elle l'aurait condamnée à réussir.

### Unilever nettoie son portefeuille

Cette illustration est conçue de manière à montrer que l'utilisation des matrices d'allocation de ressources est fortement conditionnée par le contexte : utilisée dans un contexte inadéquat, une matrice peut donner des résultats inutiles, voire trompeurs. Dans une matrice BCG – qui rappelons-le n'est pertinente que dans le cadre d'une stratégie de volume fondée sur l'effet d'expérience – toutes les activités de Unilever pourraient ainsi être qualifiées de vaches à lait, à l'exception des produits pour la personne – qui du fait de leur taux de croissance pourraient être considérés comme une étoile – et des détergents – dont la part de marché déclinante serait caractéristique d'un poids mort. Les conclusions de cette analyse seraient donc relativement différentes de celles que l'on obtient grâce à la matrice Ashridge : on pourrait en effet recommander de soutenir la part de marché des produits pour la personne tout en investissant dans de nouveaux produits de croissance, et pour cela d'utiliser les liquidités générées par les autres activités. Une nouvelle fois, cette illustration permet de rappeler la nature contingente et purement instrumentale des modèles, qui ne sauraient se substituer à l'intelligence de l'analyste.

La seconde question peut être utilisée pour revenir au thème général de ce chapitre. On peut discuter de la pertinence de la scission de Unilever en termes de logique de groupe, de nature de portefeuille et de style de contrôle. La direction générale considère-t-elle que son rôle consiste à gérer des synergies entre les activités ? Si oui, elle doit veiller à éviter une trop grande dispersion au sein de son portefeuille, ce qui peut légitimer une scission. À l'inverse, la direction générale peut considérer qu'elle détient des compétences qui peuvent être utiles à l'ensemble de ses activités. Dans ce cas, elle doit chercher à développer ces compétences et peut très bien les appliquer à un portefeuille diversifié. Il est également possible de considérer que les deux divisions doivent être

gérées de manière différente, l'une permettant d'exploiter des synergies et pas l'autre, ce qui implique deux types d'intervention et de contrôle de la part de la direction générale. Cependant, on peut alors s'interroger sur la capacité d'une direction générale à appliquer deux logiques distinctes au sein d'un même groupe.