

Préambule

La vie de beaucoup d'entreprises se déroule au sein de la même industrie, il arrive assez fréquemment que celles-là soient amenées, un jour ou l'autre, à pénétrer autre secteurs, soit que leur activité de base décline, soit enfin qu'elle estiment disposer des aptitudes requises pour saisir efficacement une « opportunité » qui apparait en dehors de leur territoire d'origine.

Plan

Aperçu générale sur la stratégie inter-industrie

I/Stratégie d'intégration verticale

- 1) Définition de concept
- 2) les formes d'intégration verticale
- 3) Le choix stratégique
- 4) Comparaison; avantages / risques

II/Stratégie de filière

- 5) Définition
- 6) Le choix stratégique
- 7) Exemple

III/ stratégie de diversification

- 8) Définition
- 9) Fondements stratégiques de la diversification
- 10) Les types de diversification

Bibliographie

***Que ce que une stratégie
d'inter- industrie?***



Aperçu générale sur la stratégie inter-industrie

- La situation de l'entreprise, sa vocation et ses métier, peuvent être tels que celle-ci doive, ou tout simplement désir chercher une augmentation de son taux de variété en s'ouvrant de nouveaux domaines d'activité (meilleure répartition des risques). Pour se faire, trois types de manœuvres sont à la disposition de l'entreprise :
 - ✓ l'intégration verticale
 - ✓ la stratégie de filière
 - ✓ La stratégie de diversification

Stratégie d'intégration



Stratégie d'intégration verticale

La majorité des processus de production contiennent un certain degré d'intégration verticale c'est-à-dire « la transmission d'un département à l'autre d'un bien ou d'un service qui, sans adaptation majeure, pourrait être vendu sur un marché »

(M.Adelman, 1949, p. 29).

- En permanence et pour toutes leurs activités, les firmes doivent choisir entre «*make or buy*»: faire elle-même ou faire-faire par le marché Les explications du recours à l'intégration verticale varient généralement entre deux pôles non exclusifs;
- I. les entreprises s'intègrent verticalement pour accroître leur pouvoir de marché. Cela sous-entend que ce mouvement est par essence suspect car il permet aux firmes de distordre les règles de la concurrence.
- II. les entreprises choisissent une organisation interne des échanges pour accroître leur efficacité

Stratégie d'intégration verticale

. **Concept d'intégration verticale**

Le thème de l'intégration verticale a suscité une abondante littérature, sans toutefois que l'origine du concept puisse être rattachée à un texte fondateur. Différentes définitions existent et soulignent la diversité des analyses de ce concept.

Stratégie d'intégration verticale

- Diversité des définitions

Jusqu'à la fin des années soixante-dix, l'intégration verticale était définie en terme de **coûts de transaction**. Elle est d'abord apparue comme la substitution de l'entreprise au marché en tant qu'institution de coordination de la production, lorsque le coût d'une transaction marchande est supérieur à celui d'une transaction réalisée au sein de la firme (R. COASE 1937).

Cette définition a été précisée en théorie des organisations. L'intégration verticale est considérée comme l'élimination de l'échange contractuel, ou de l'échange sur le marché, par la substitution d'échanges internes au sein de l'entreprise dans le cas d'actifs spécifiques et de transactions récurrentes. En terme de transaction, M. PORTER (1982) propose une définition synthétique : *"L'intégration verticale représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques"*

Stratégie d'intégration verticale

- *Formes d'intégration verticale:*

L'intégration verticale peut être obtenue lors de :

- la création d'une firme : l'entreprise sera dite créée «verticalement intégrée » réalisant plusieurs opérations à différents stades se succédant de la filière de production.
- une opération de croissance interne : une entreprise peut créer une capacité de production à un stade de la filière différent de celui où elle est située.
- une opération de fusion - acquisition entre firmes situées à un niveau voisin de production : une entreprise peut acquérir son fournisseur (ou son distributeur) pour assurer ses approvisionnements (ou débouchés).

Stratégie d'intégration verticale

En outre, l'intégration verticale ne doit pas être confondue avec:

La quasi- intégration;

M.Porter (1986) distingue au sein de la « *quasi-intégration* » : l'intégration ouverte et le contrôle verticale qui sont deux modalités intermédiaire des échanges qui permettent d'atteindre les mêmes objectifs que l'intégration verticale tout en étant moins coûteuse. Les entreprises ont la possibilité de mettre en œuvre une « *quasi- intégration* » par le biais de contrats de **restriction verticale** pour éviter les comportements opportunistes résultant de la spécificité des actifs et de l'asymétrie d'information (P.Rey & J.Tirole 1986). Actuellement, ce thème suscite une abondante littérature.

Stratégie d'intégration verticale

La combinaison verticale:

Elle caractérise les relations contractuelles entre une filiale et une entreprise au niveau vertical. Une firme ne sera pas dite intégrée lorsque sa filiale en aval achète tous ses biens intermédiaires à d'autres fournisseurs qu'elle. Il n'existe pas d'échanges internes, uniquement des relations contractuelles ou des échanges de marché.

Stratégie d'intégration verticale¹

On peut aussi ajouter deux positions de l'intégration verticale selon le choix stratégique de l'entreprise et sa position au marché, deux pratiques peuvent se faire en amont ou en aval;

Intégration en aval:

Un exemple bien connu, c'est celui de B.S.N, qui associe à ses fabrications de verre d'emballage de nombreux « contenus » alimentaires liquides et solides: eaux minérales, bières, yaourts, confitures... .

Stratégie d'intégration verticale¹

Intégration en amont;

La stratégie globale du groupe allemand B.A.S.F. montre, quant à elle une succession d'opérations en amont et en aval: à partir de ses matières chimiques de base (acides chlorhydrique, nitrique, sulfurique...), le groupe contrôle maintenant une part importante de ses approvisionnements (pétrole, gaz), tout en descendant vers des produits de consommation finale: cassettes, produits aromatique, pharmacie.

Stratégie d'intégration verticale

Le choix stratégique

La décision d'intégrer ou non, n'est pas fondée sur un simple calcul économique de comparaison avantages / inconvénients. La décision de «faire » au lieu de «faire- faire » apparaît comme :

Stratégie d'intégration verticale

1 Réponse à une structure de marché:

La décision d'intégrer peut être une réponse aux contraintes générées par les conditions de base du marché : les différentiels de coûts de transaction. Cette première explication est la plus ancienne et l'une des plus étudiée.

Selon Coase (1937), une entreprise tendra à s'intégrer verticalement lorsque les coûts de coordination interne sont inférieurs aux coûts de transaction découlant de l'utilisation des mécanismes de marché. Ces coûts de transaction résultent de la recherche d'informations pertinentes, du processus de négociation du contrat et sont d'autant plus élevés que les transactions sont fréquentes et importantes en volume

Stratégie d'intégration verticale

2 Réponse comportementale:

Le choix de l'intégration verticale peut également correspondre à une réponse comportementale des firmes. En effet, par la décision de « *faire* » plutôt que de « *faire-faire* », une entreprise peut chercher à obtenir ou accroître un **pouvoir de marché** pour être en mesure d'imposer au marché un prix différent de celui qui résulterait de la concurrence pure et parfaite. Cet objectif est atteint grâce à l'intégration verticale en créant des barrières à l'entrée et en éliminant ou gênant des concurrents potentiels ou actuels. L'intégration verticale constitue ainsi pour la firme un moyen privilégié d'exploiter ou d'acquérir des avantages stratégiques de longue période :

- **limitation de la concurrence actuelle et potentielle.**
- **création de barrières à l'entrée.**

Stratégie d'intégration verticale

Avantages	Inconvénients ou risques
<ul style="list-style-type: none">• financiers :<ul style="list-style-type: none">- appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs,- baisse des coûts de transactions : baisse des coûts de coordination, de liaison, de contrôle,- réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produits intermédiaires.• technologiques :<ul style="list-style-type: none">- réduction du nombre des opérations techniques accomplies,- meilleur contrôle de la qualité,- cela permet d'acquérir les technologies de l'amont et de l'aval.• commerciaux :<ul style="list-style-type: none">- l'appropriation de marché en intégrant de nouvelles activités,- garantie des approvisionnements ou des débouchés,- meilleur adaptabilité de l'entreprise au marché.	<ul style="list-style-type: none">- l'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes ; le seuil de rentabilité est plus élevé,- il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires.

Stratégie de filière



Stratégie de filière

apparu assez récemment dans les discours et écrits politiques et scientifiques, le concept de filière correspond pourtant à une réalité déjà ancienne. Il est possible de considérer que les stratégies de filières se sont progressivement différenciées de l'intégration verticale, même si, au stade des définitions, il est parfois difficile de les distinguer nettement.

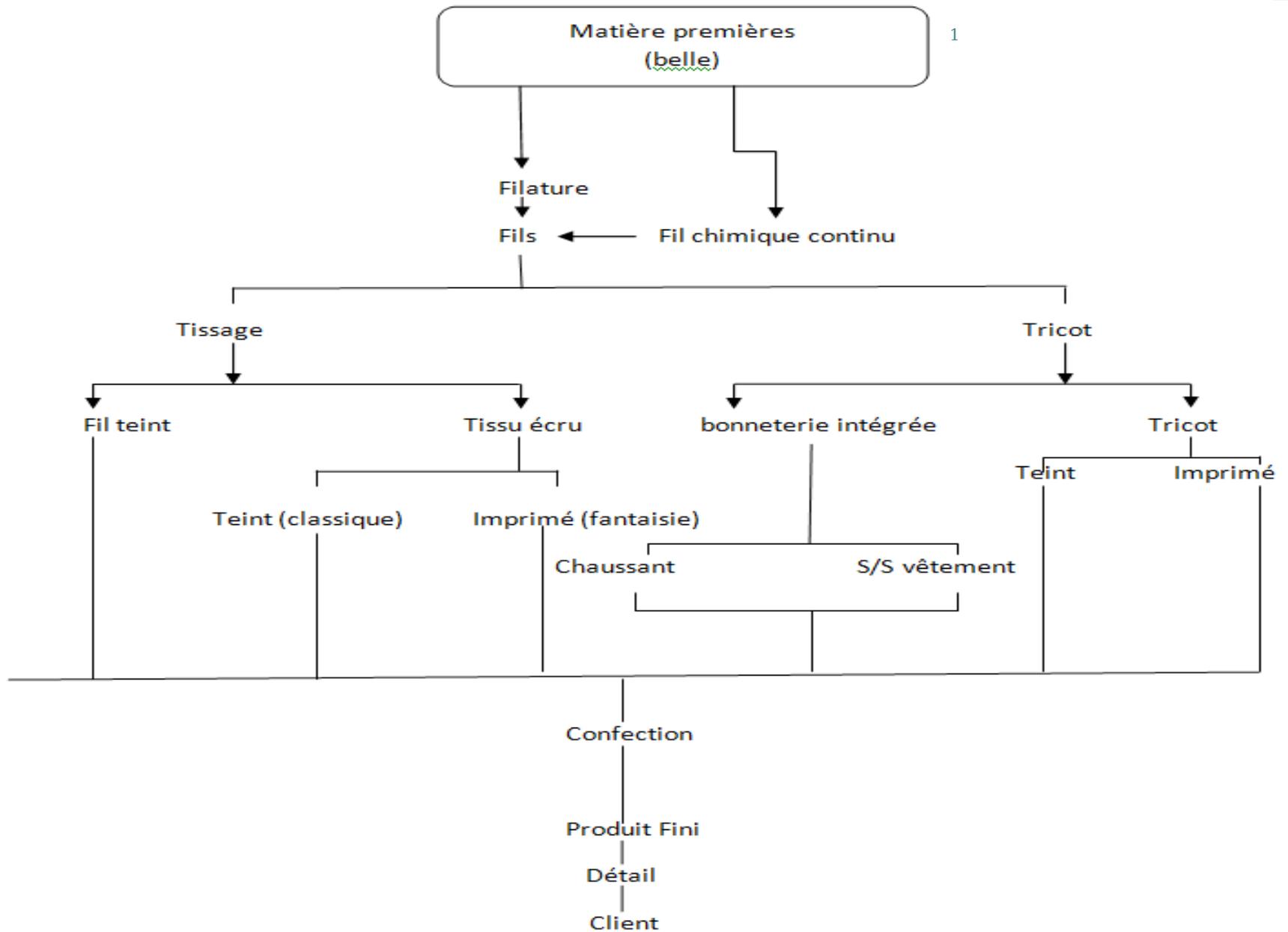
la stratégie de filière consiste à gérer une série d'activités interdépendantes aux plans technologique, commercial et financier en s'appuyant sur l'utilisation systématique des compétences communes et le plus grand nombre de synergies possibles « Jean-Hervé lorenzo »

Stratégie de filière

1

elle repose sur 3 dimensions :

- Dimension technique : c'est un ensemble d'opérations techniques correspondant à la transformation progressive d'une matière première en produits finis (ex. : la filière des produits pétroliers),
- Dimension organisationnel : c'est un ensemble d'organisations qui entretiennent des relations de pouvoir évolutives.
- Dimension économique : c'est un ensemble d'opérations économiques de flux monétaires entre les différents intervenants dans l'entreprise, conduisant à une répartition de la VA aux différents stades de la filière,



Stratégie de filière

La stratégie de filière est une forme particulière de la stratégie d'intégration verticale.

Du point de vue de la stratégie de l'entreprise, 2 questions se posent :

1. A partir du stade où se trouve l'entreprise, a-t-elle intérêt à monter (prendre le contrôle des fournisseurs) ou descendre dans la filière (prendre le contrôle des distributeurs) ?

Stratégie de filière¹

2. Au stade où se situe l'entreprise, est-ce que l'entreprise peut se rapprocher d'autres chaînes verticales, d'autres filières ? Ex. : la filière du textile : maîtrise de l'habillement dans la distribution et s'implanter dans le domaine de la distribution vers une autre filière. C'est une attitude plus risquée que la question précédente.

Stratégie de filière

1

- Une stratégie de filière bien menée repose sur un développement en toile d'araignée, un développement congloméral.
- Du point de vue de la technologie, il y a la possibilité de concevoir un développement progressif et cumulatif sur une période longue grâce à des prises de position stratégiques, sur ce qu'on appelle des noeuds technologiques, dans certaines technologies dont la maîtrise ouvre de nouveaux couples produits - marchés.

Stratégie de filière

les avantages et les risques liés à cette stratégie:

Avantages	Risques
occuper une plus grande part de marché,	risque de dilution de l'axe stratégique de l'entreprise;
maîtrise d'un portefeuille de technologie élargi,	risque d'une complexité croissante de la gestion de l'entreprise,
meilleure répartition des risques.	risque d'échec ponctuel.

Le cas I.P.C est celui d'un groupe américain, spécialisé à l'origine sur des produits chimiques minéraux (engrais, insecticides..). Son développement, réalisé largement par des absorptions, prises de participation.. Laisse apparaître, a posteriori, la constitution progressive d'un réseau de couples produit/marché appartenant à plusieurs filières et élargissant ainsi, à chaque fois, son espace de compétence.

Grace au rachat d'une société produisant de la rayonne et de cellophane, le groupe s'ouvrait les filières fibres et conditionnement, en absorbant trois sociétés spécialisées dans la polyéthylène il s'engageait sur la filière chimie organique avec diverses possibilités d'extension commerciale, l'expérience acquise dans la polystyrène et la prise de contrôle d'une firme de sacs plastiques lui donnaient des perspectives intéressantes dans le film et confortaient ses activités dans l'emballage...

- Dépendant initialement d'un seul secteur et d'une filière unique en 1953, le groupe se retrouvait en 1967 sur cinq filière, et disposait ainsi d'un espace de compétence très étendu, relativement peu exploité, lui offrant un important réservoir de progrès.

Stratégie de filière

1

La dominante reste toutefois économique: le groupe n'innove pas mais rachète des savoir-faire et des parts de marché. il ne se laisse néanmoins pas dériver vers une stratégie conglomérale, mais entretient des relations industrielles entre ses différents couples produit/marché.

Stratégie de diversification



La stratégie de diversification

1

- **Définition:**

La stratégie de diversification qui, comme l'indique Igor Ansoff, propose de rechercher des activités nouvelles, c'est-à-dire de développer des produits nouveaux sur des marchés nouveaux. Le but final est la croissance différenciée amenant une meilleure répartition du risque économique (diminution de la dépendance et de la vulnérabilité, augmentation des manœuvres possibles en cas d'attaque des concurrents).

La stratégie de diversification

Il faut faire la différence entre diversification et différenciation...

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre

La stratégie de diversification

Les motivations de base d'une stratégie de diversification se présentent sous 2 formes :

- 1- c'est limiter ou répartir les risques de l'activité liés au vieillissement d'un produit et aux compensations,
- 2- c'est la recherche de compensations saisonnières (ex. : SALOMON pour les fixations de skis vers d'autres activités comme le VTT).

La stratégie de diversification

Fondements stratégiques de la diversification

Métier et domaine d'activité

- Le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques.
- La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. Ces mouvements peuvent se traduire soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

La stratégie de diversification

La synergie

- Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès sont rares.
- Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.
- L'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences dans le cadre de sa nouvelle activité.

La stratégie de diversification

Les deux pivots clés : technologie et marché

- La maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue une compétence distinctive.
- En s'appuyant sur un ensemble de technologies génériques les entreprises peuvent développer des produits très divers sur des marchés variés. On parle de stratégies génériques.

Stratégie de diversification¹

les types de diversification

1 - Diversification par le produit

– Produits nouveaux → marchés actuels.

La stratégie de diversification

Avantages	Inconvénients ou risques
- gamme de produits élargie et débouchés élargis,	- complexité plus grande de l'organisation,
- gains de synergie réalisés (commerciaux, industriels...).	- nécessité de financer des stocks plus importants,
	- certains produits peuvent concurrencer d'autres produits à l'intérieur même de la gamme.

2 - Diversification par le marché

produits existants → marchés
nouveaux

La stratégie de diversification¹

Avantages	Inconvénients ou risques
<ul style="list-style-type: none"> - cela permet à l'entreprise d'échapper à l'étroitesse de ses marchés traditionnels, 	<ul style="list-style-type: none"> - risque inhérent à toute politique de diversification (faire des études de diversification),
<ul style="list-style-type: none"> - cela lui permet d'échapper à certains aléas conjoncturels, 	<ul style="list-style-type: none"> - problème de maîtrise des risques de réseaux de distribution,
<ul style="list-style-type: none"> - effets de synergie, économies d'échelle réalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - cela accroît les frais commerciaux,
	<ul style="list-style-type: none"> - risque de change.

La stratégie de diversification

3 - Diversification totale

Produits nouveaux → marchés nouveaux

- Ex. : YAMAHA : motos, pianos, synthétiseurs.

La stratégie de diversification¹

Avantages	Inconvénients ou risques
<ul style="list-style-type: none">- avoir un portefeuille d'activités équilibrées (large, assuré) permettant de compenser certains risques d'autres activités,	<ul style="list-style-type: none">- la gestion devient forcément plus complexe,
<ul style="list-style-type: none">- gamme de produits élargie et débouchés élargis,	<ul style="list-style-type: none">- le volume des investissements est relativement important,
<ul style="list-style-type: none">- gains de synergie réalisés,	<ul style="list-style-type: none">- synergies limitées et gains de productivité limités.
<ul style="list-style-type: none">- synergies dégagées au niveau de la production,	
<ul style="list-style-type: none">- cela lui permet d'échapper à certains aléas saisonniers ou conjoncturels.	

La stratégie de diversification¹

Les conditions de réussite des stratégies de diversification

- • Etudes préalables de qualité
- • la compatibilité de la diversification
- • une analyse approfondie des savoir-faire

Bibliographie

- Stratégie a. ch. Martinet
- *M. porter; L'Avantage concurrentiel des nations*, Dunod, 1993
- www.etudiantnet.com

Merci pour votre attention

