

# *MARKETING STRATEGIQUE*



## **STRATEGIES DE CROISSANCES**

### **EXTERNES**

maj: 08/01/07

**J.Iou POIGNOT**

# ***CROISSANCE EXTERNE***



**L 'entreprise recherche à l 'extérieur ses  
relais de croissances**

- Croissance par intégration**
- Croissance par diversification**
- Croissance par acquisition**
- Croissance par alliance**

# *CROISSANCE PAR INTEGRATION*



**Volonté de contrôle des activités en  
amont ou en aval**

# *STRATEGIE D'INTEGRATION*



## **INTEGRATION EN AMONT:**

**Matières 1ères ou s/ensembles**

**Ex: Semi-conducteurs en micro-informatique**

**Boites de vitesses dans l'industrie automobile**

# *STRATEGIE D'INTEGRATION*

## **INTEGRATION EN AVAL:**

### **Produits semi-finis:**

**Activités de transformation  
ou d'incorporation de la production**

### **Produits finis:**

**Activités de distribution**

# STRATEGIE D'INTEGRATION



*Michelin: Stratégie d'intégration par  
l'amont*

*Christian Dior*: Stratégie  
*d'intégration par l'aval*

# *STRATEGIES DE DIVERSIFICATION*



- **DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE**
- **DIVERSIFICATION VERTICALE**
- **DIVERSIFICATION HORIZONTALE**

# ***STRATEGIES DE DIVERSIFICATION***

## **LES MOTIVATIONS PRINCIPALES**

- Assurer la croissance,
- Diminuer la dépendance face au marché,  
au produit,
- Contourner ou anticiper des difficultés  
structurelles sur son marché,
  - Développer des synergies,
  - Saisir une opportunité...



# ***STRATEGIES DE DIVERSIFICATION***

## **PREREQUIS**

- **Position dominante de l'entreprise sur son marché**
- **Synergies possibles entre activité actuelle et future**

## **Suppose:**

- **Un marché visé en croissance ou à fort potentiel**
- **Un développement des compétences et savoir(s) faire**
  - **Des moyens matériels et financiers**

# *STRATEGIE DE DIVERSIFICATION*



## **DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE**

**Implantation:**

**Autre région**

**Autre pays**




**Autre continent**

# *STRATEGIE DE DIVERSIFICATION*

**DIVERSIFICATION VERTICALE**

=

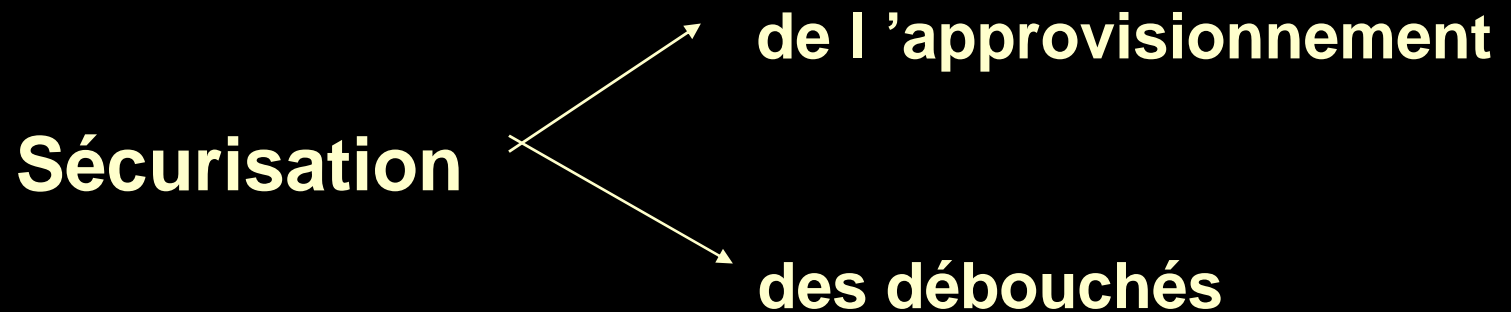
**CHANGEMENT DE METIER**

<b>Ex: Ciments LAFARGE</b>		<b>Biotechnologies</b>
<b>Groupe BAYER</b>		<b>Diagnostic Médical</b>
<b>BOUYGUES</b>		<b>Télécommunication</b>

# *STRATEGIE DE DIVERSIFICATION*

## **DIVERSIFICATION VERTICALE**

**Intégration amont ou aval**



# ***STRATEGIE DE DIVERSIFICATION***

**DIVERSIFICATION HORIZONTALE**

**=**

**RECHERCHE D'UNE SYNERGIE**

**(Produits différents mais mêmes clients ou clients différents pour un même produit)**

- Achat d'une technologie, d'un brevet, d'un savoir faire**
- Intégration d'une entreprise et de ses produits**
- Développement d'activités connexes**

# *STRATEGIES DE DIVERSIFICATION*



## **OBJECTIFS**

**Placement**

**Redéploiement**

**Survie**

**Confortement**

# ***STRATEGIE DE DIVERSIFICATION***

**SOMMER ALLIBERT (Géographique)**

**FNAC (Géographique)**

**BOUYGUE (Verticale)**

**GENERAL ELECTRIC (Verticale)**

**Le Groupe LAGARDERE (Horizontale)**

**NESTLE (Horizontale)**

**SPEEDY/MIDAS (Horizontale)**

# *STRATEGIE DE DIVERSIFICATION*

ALLIBERT (Horizontale)

BACCARAT - MONTBLANC (Horizontale)

PEPSI et COCA COLA (Horizontale)

SPEEDY-MIDAS (Horizontale)

ACCOR (Horizontale)

TESSIERE (Horizontale manquée)

PERNOD RICARD (Horizontale manquée) \*



*STRATEGIE  
D'ACQUISITION*



**STRATEGIES  
D'ACQUISITION**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **5 variantes:**

- **L'acquisition horizontale,**
  - **L'acquisition verticale,**
- **L'acquisition de diversification,**
  - **L'acquisition conglomérale,**
  - **L'acquisition opportuniste.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **L'acquisition horizontale**

**Rapprochement d'entreprises concurrentes oeuvrant sur le même marché à la poursuite d'une taille critique afin d'améliorer la maîtrise des coûts.**


# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **L'acquisition verticale**

**Correspond à une stratégie de moyen pour l'intégration verticale.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



**L'acquisition de diversification**

**Correspond à une stratégie de moyen  
pour une diversification.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*




**L'acquisition conglomérale**

**« Corporate strategy »**

**Rapprochement d'entreprises sans  
lien direct.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **L'acquisition opportuniste**

**Stratégie à court terme qui vise à réaliser une plus-value à la revente**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



**Les acquisitions horizontale, verticale et de diversification sont souvent des stratégies secondaires de moyens, elles conservent une finalité « marketing ».**

**Les acquisitions conglomérale et opportuniste sont plutôt capitalistiques.**



*STRATEGIE  
D'ACQUISITION*

**ACQUISITION HORIZONTALE**

**STATOIL-NORSK HYDRO**

**BENETEAU-JEANNEAU**

**CARREFOUR/PROMODES**

**KJS**

**VOLKSWAGEN**


*STRATEGIE  
D'ACQUISITION*



**ACQUISITION VERTICALE**

**Le Groupe ACCOR**

*STRATEGIE  
D'ACQUISITION*



**ACQUISITION CONGLOMERALE**

**PINAULT- PRINTEMPS - La REDOUTE**


**LVMH**

*STRATEGIE  
D'ACQUISITION*



**ACQUISITION DE DIVERSIFICATION**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## Remarque 1:

**L'acquisition et/ou la fusion ne sont pas  
forcement des opérations « agressives », de  
nombreuses opérations d'acquisition/fusion  
se font de façon « amicale ».**

**Ex: Rhône Poulenc + Hoescht**

**Alcatel Lucent**

**Statoil + Norsk Hydro**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **Remarque 2:**

**A priori et à l'exception des acquisitions  
conglomérale et de diversification, le but est  
au travers de synergies de réaliser  
économies (économie d'échelle, effet  
d'expérience à la production comme à l'achat  
ou en gestion)**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



## **DIFFERENTS MODES OPERATOIRES D'UNE ACQUISITION**

- **L'ACQUISITION SIMPLE**
  - **LA FUSION**
  - **LA FUSION SCISSION**
  - **L'APPORT D'ACTIFS**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



- **L'ACQUISITION SIMPLE**

**Rachat de l'entreprise cible ou de son capital (OPE ou OPA) par une autre entreprise de façon amicale ou agressive.**

**L'une et l'autre peuvent conserver leur identité ou fusionner.**



# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



- **LA FUSION**

**Réunion des passifs et actifs des entreprises concernées. Les entités juridiques disparaissent au profit d'une nouvelle ou de celle qui acquiert avec quelques changements statutaires.**

**Ceci peut entraîner des modifications de nom.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



- **LA FUSION SCISSION**

**L'entreprise cible est achetée puis démantelée. Le repreneur ne conserve que la partie qui l'intéresse et revend ou dissout le reste.**

**La cible perd généralement son identité et cesse d'exister.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



- **L'APPORT D'ACTIFS**

**La cible amène ses actifs (savoir-faire, outils de production, immobilier...) l'ensemble étant valorisé sous forme de parts du capital de la nouvelle entité.**


**Ceci peut entraîner des modifications de nom.**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



**Dans tous les cas l'acquisition, quel qu'en soit le mode opératoire se précède et/ou s'accompagne d'une restructuration (personnel, outils et lieux de production...)**

# *STRATEGIE D'ACQUISITION*



**Quelques autres exemples:**

- **Carrefour – Promodes**
  -



***STRATEGIE D'ALLIANCE***

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***

## **ASSOCIATION SYNERGIQUE DE MOYENS**

- **Pas de rachat, pas de participation croisée**
- **Chaque partenaire garde son autonomie**

**==**

**Solution intermédiaire entre une fusion  
et une croissance interne**

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***

## **Raisons d'être d'une alliance**

- **Exploiter des complémentarités**
  - ↳ **générer des synergies**
- **Atteindre en commun un objectif inaccessible en individuel**
  - **Générer des économies**



# *STRATEGIE D'ALLIANCE*



**CAS ex GIE AIRBUS**

**(Aujourd'hui EADS)**

**Aérospatiale, British Aerospace, Casa, Dasa**

# *STRATEGIE D'ALLIANCE*



## **AVANTAGES:**

- 1- Autonomie des partenaires**
- 2- Maintient de l'identité des alliés**
- 3- Réversibilité**

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***

## **DIVERS EXEMPLES HISTORIQUES:**

- **British Leyland - Honda**
- **Ford - Mazda**
- **Roussel Uclaf - Takeda**
- **Siemens - Fujitsu**

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***



## **3 TYPES D'ALLIANCE:**

**L'alliance de complémentarité**

**L'alliance co-intégrative**

**L'alliance de pseudo-concentration**

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***

## **L'ALLIANCE DE COMPLEMENTARITE**

**Compétences et apports différents mais  
complémentaires**



**SYNERGIE**

**Exemple: RENAULT et MATRA (Espace)**

# ***STRATEGIE D'ALLIANCE***



## **L'ALLIANCE CO-INTEGRATIVE**

**Partage des coûts de développement et économie  
d'échelle**



**Les partenaires restent concurrents**

**Exemples: Peugeot/Renault/Volvo (V6 PRV)**

**Philips/THOMSON (TV HD)**

# *STRATEGIE D'ALLIANCE*



## **L'ALLIANCE DE PSEUDO-CONCENTRATION**

**Développement - Production  
et Commercialisation  
en commun**

**Exemple: Sud Aviation et British Aircraft  
(Concorde)**

# *STRATEGIE D'ALLIANCE*



## Le cas RENAULT NISSAN

(Prise de participation croisée entre RENAULT  
et NISSAN)



# *STRATEGIE D'ALLIANCE*



Le cas ACCOR – Club Med