



Franck Brulhart
Gilles Guieu
Pierre-Xavier Meschi

LES 7 POINTS CLÉS DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Avec la Méthode des Cas

COMPLÉMENTS
À TÉLÉCHARGER SUR LE SITE
EDITIONS-ORGANISATION.COM

EYROLLES
Éditions d'Organisation

La collection « **Avec la Méthode des Cas** » proposée par la CCMP :

- ▶ des ouvrages pratiques pour un double usage pédagogique : manuel de cours ou outil d'auto-apprentissage ;
- ▶ 12 cas réels d'entreprise par ouvrage pour illustrer concrètement des concepts théoriques.

La croissance de l'entreprise n'emprunte pas qu'une seule voie. Différentes options de croissance s'offrent aux managers et aux dirigeants pour développer leur entreprise. Cet ouvrage pratique, riche en exemples, inventorie six pistes différentes (plus une septième en ligne), en insistant sur la nécessité de veiller à l'adéquation entre l'environnement de l'entreprise et ses choix de développement, ainsi qu'à la recherche d'une cohérence entre les axes stratégiques et les modalités pratiques de croissance.

Conciliant théorie et pratique, ce livre passe au crible chaque piste de croissance à partir de la méthode des cas, enrichie de conseils, d'illustrations, d'outils et d'exercices pratiques.

Franck BRULHART est maître de conférences à l'université Aix-Marseille, professeur affilié à Toulouse Business School. Il est l'auteur de nombreuses études de cas en stratégie et politique générale, ainsi que d'articles de recherche. Il mène une activité de conseil en stratégie auprès des PME.

Gilles GUIEU est professeur de management stratégique et de théorie des organisations au département GEA-Gap de l'UT d'Aix-en-Provence (Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II) et directeur de recherche au CRET-LOG. Il intervient aussi en conférences et conseil sur la stratégie.

Pierre-Xavier MESCHI est professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence et à SKEMA Business School. Il enseigne la stratégie internationale dans différents MBA et programmes de master.

Les 7 points clés
de la croissance
de l'entreprise
avec la Méthode des Cas

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles

61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Collection « Avec la Méthode des Cas », dirigée par Raphaël GNANOU,
directeur de la Centrale des Cas et de Médias Pédagogiques.



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-55245-4

Franck Brulhart, Gilles Guieu,
Pierre-Xavier Meschi

Les 7 points clés
de la croissance
de l'entreprise
avec la Méthode des Cas



EYROLLES
Éditions d'Organisation

À Gérard Brulhart

Présentation de la collection : les 7 points clés de... avec la Méthode des Cas

Des manuels conçus pour un double usage pédagogique : manuel de cours ou outil d'auto-apprentissage

Dans le cadre d'un enseignement intégré dans un dispositif de formation, l'enseignant peut utiliser les ouvrages de cette collection comme manuels de cours.

Chaque point clé reprend une définition du ou des concepts académiques abordés, une exposition pratique appuyée sur des exemples concrets de ce qu'il faut savoir sur ce même concept, une série de courts exercices de vérification de la bonne interprétation du concept exposé et de son assimilation par l'étudiant.

Les cas guidés et les pistes de résolution proposées fournissent un matériau pédagogique prêt à l'emploi pour « *faire prendre conscience aux étudiants de la complexité inhérente à toute décision managériale* » (Osborne, 2005). Les cas proposés permettent d'insister sur « *l'analyse et la recherche de solutions de problèmes réels, la gestion de projets, le travail en équipe, le développement des capacités d'organisation, le transfert accéléré d'une expérience appropriée et, en particulier, la prise de responsabilité du gestionnaire ou du futur gestionnaire...* » (Reynolds, 1985).

Dans une situation d'auto-apprentissage, l'étudiant disposera, avec le même ouvrage, de l'ensemble des apports conceptuels et des outils d'illustration et d'application concrets portant sur un point de son référentiel d'apprentissage.

En fonction de son propre mode d'apprentissage, il pourra choisir de commencer par l'exemple concret (le cas) ou par les apports théoriques. Dans les deux situations, l'étudiant trouvera dans ces ouvrages un parcours guidé qui facilitera l'assimilation des concepts présentés.

Enfin, par le choix délibéré de proposer des études de cas de type guidé ou semi-guidé, cette collection constitue un premier pas dans la découverte de la richesse et de la complexité méthodologiques de la Méthode des Cas et un premier tremplin pour aborder les cas de type « ouvert », typiques de la Harvard Business School, créatrice de la Méthode (lire p. 135 *et sq.*).

Des auteurs hautement qualifiés dans leur discipline universitaire, spécialistes confirmés de la Méthode des Cas et praticiens de l'entreprise

Les auteurs des ouvrages de la collection possèdent une triple expertise : ils sont simultanément des universitaires accomplis, des auteurs affirmés dont les cas sont régulièrement publiés par la Centrale des Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP) ou l'ecch¹ — les deux centrales de cas les plus importantes — et développent régulièrement des actions en entreprise au titre d'activités de consulting au plus haut niveau.

Leur triple expérience d'enseignant, d'auteur et de consultant garantit la production de contenus pédagogiques aptes à s'adapter parfaitement aux deux situations d'apprentissage mises en œuvre quotidiennement par une majorité d'enseignants :

- une approche inductive, par la découverte de concepts théoriques, avant leur étude formelle par le biais de l'analyse et de la discussion d'une réalité professionnelle exposée dans une étude de cas ;
- une approche déductive, par l'illustration *a posteriori*, au travers d'une étude de cas d'entreprise, de concepts théoriques déjà acquis au cours des enseignements précédents.

Des ouvrages pratiques adaptés à différents scénarios pédagogiques

Chaque ouvrage est structuré pour que l'étude de cas constitue le levier pédagogique sur lequel s'appuie l'enseignant pour faire découvrir les concepts théoriques qui sous-tendent des réalités entrepreneuriales vécues, ou pour que l'enseignant active l'étude de cas *a posteriori*, pour illustrer concrètement des concepts théoriques précédemment étudiés en cours.

Chaque titre de cette collection comprend trois parties distinctes :

- l'historique de la Méthode des Cas, ses spécificités et ses apports en situation de formation ;
- une synthèse « académique pratique » des « 7 points clés » traités dans l'ouvrage, à maîtriser avant d'aborder les cas ;
- une dernière partie rassemblant tous les cas d'illustration de chaque point clé, avec leur guide d'utilisation et les pistes de résolution préconisées.

Le choix délibéré d'organiser le contenu académique des ouvrages autour de sept points clés seulement permet de focaliser la présentation de chaque thème abordé

1. European Case Clearing House.

autour des connaissances théoriques à assimiler absolument. Ce choix peut également contribuer, de façon indirecte et pédagogique, à préparer l'étudiant à hiérarchiser les nombreuses informations disponibles et à établir des priorités pour agir de façon pertinente une fois plongé dans la vie professionnelle.

L'illustration de chaque point clé par un cas réel d'entreprise, avec son guide d'utilisation et ses pistes de résolution de la problématique managériale exposée, prépare l'apprenant à : « résoudre des problèmes non structurés, pour lesquels des approches analytiques ne sont pas directement applicables, situations caractéristiques de la prise de décision en entreprise » (Besson, Collin, 2002).

En fin d'ouvrage, on trouvera systématiquement un glossaire donnant la définition des principaux termes techniques en rapport avec la discipline présentée ainsi qu'une bibliographie.

Une collection à vocation pluridisciplinaire

Cette nouvelle collection d'ouvrages centrés sur la Méthode des Cas constitue pour la CCMP l'occasion de compléter la très riche offre proposée par les éditeurs du monde entier. Plus de 4000 références d'ouvrages portant sur les cas, encore couramment appelés « études de cas », sont aujourd'hui disponibles pour les enseignants ou les étudiants. La majorité de ces publications a en commun de présenter une sélection sectorielle ou disciplinaire d'études de cas : stratégie, finance, marketing, etc. Parmi ces milliers de références, seule une minorité centre son propos sur l'approche pédagogique spécifique et originale que constitue la Méthode des Cas :

« La Méthode des Cas est une formule pédagogique qui favorise une meilleure articulation entre la théorie et la pratique et permet de mettre les étudiantes et étudiants en contact avec des réalités professionnelles auxquelles ils n'auraient pas accès autrement. »

S. MATHIEU, « Le Trait d'union express »²

Les trois expressions clés qui caractérisent cette méthode dans la définition de S. Mathieu — « formule pédagogique », « réalités professionnelles » et « articulation entre théorie et pratique » — en font un outil pédagogique particulièrement puissant et souple pour aborder la très grande majorité des problématiques rencontrées en entreprise, et ce, quel que soit l'angle d'attaque fonctionnel ou disciplinaire que l'enseignant ou l'étudiant est amené à adopter.

2. Volume 4, n° 3, 1^{er} novembre 2001, université de Sherbrooke, Canada.

Que la situation professionnelle à étudier provienne d'un groupe multinational ou d'une PME, qu'elle se déroule en France, en Chine ou ailleurs dans le monde, qu'elle reflète le point de vue du stratège, du spécialiste en marketing, du financier, du juriste ou de l'ingénieur, l'approche didactique fondée sur la Méthode des Cas est transversale et permet de traiter avec une égale efficacité pédagogique des problématiques professionnelles issues de réalités sectorielles différentes, advenues dans des entreprises de tailles inégales, dans des espaces géographiques plus ou moins éloignés de nos réalités quotidiennes.

Par leur diversité disciplinaire et entrepreneuriale, les ouvrages de cette collection se veulent des exemples de la pertinence de la Méthode des Cas pour aborder toutes les disciplines constituant les sciences de gestion : des problématiques propres au diagnostic stratégique à celles de la gestion des ressources humaines en passant par le juridique, le marketing et l'interculturel...

Raphaël Gnanou
Directeur de la Centrale de Cas et de Médias pédagogiques

Sommaire

Présentation de la collection : les 7 points clés de... avec la Méthode des Cas.....	5
Des manuels conçus pour un double usage pédagogique : manuel de cours ou outil d'auto-apprentissage.....	5
Des auteurs hautement qualifiés dans leur discipline universitaire, spécialistes confirmés de la Méthode des Cas et praticiens de l'entreprise.....	6
Des ouvrages pratiques adaptés à différents scénarios pédagogiques.....	6
Une collection à vocation pluridisciplinaire.....	7
Introduction.....	13
Partie 1 La croissance de l'entreprise : concepts, modèles et fondements théoriques.....	17
Chapitre 1 Croissance et spécialisation.....	19
Définition et contexte d'application.....	19
Ce qu'il faut savoir.....	20
Stratégies de spécialisation et avantage concurrentiel.....	20
Les trajectoires de spécialisation.....	26
Les modalités de réalisation des stratégies de spécialisation.....	27
Les risques de la spécialisation.....	30
Chapitre 2 Croissance et expansion.....	37
Définition et contexte d'application.....	37
Ce qu'il faut savoir.....	38
Caractérisation des stratégies d'expansion.....	38
Les leviers des stratégies d'expansion.....	43
Les stratégies d'expansion en contexte.....	47
Les modes de réalisation des stratégies d'expansion.....	51
Chapitre 3 Croissance et diversification.....	59
Définition et contexte d'application.....	59
Ce qu'il faut savoir.....	59
Nature et structure de la diversification.....	61
Avantages recherchés et logiques stratégiques de la diversification.....	65
Diversification et performance : vers un recentrage des activités?.....	67
Le choix de la diversification : un outil d'aide à la décision.....	70
Chapitre 4 Croissance et internationalisation.....	75
Définition et contexte d'application.....	75
Ce qu'il faut savoir.....	76
Diagnostic de la position internationale.....	77
Stratégie d'internationalisation.....	81
Structure d'internationalisation.....	88

Chapitre 5	Croissance et fusion-acquisition	95
	Définition et contexte d'application	95
	Ce qu'il faut savoir	96
	Caractérisation et typologie des manœuvres de F/A	96
	Fusion-acquisition : un phénomène évolutif amplifié à partir des années 1980	100
	Avantages recherchés et logiques des F/A	104
	La performance contestée des F/A et les facteurs de réussite	109
Chapitre 6	Croissance et alliances	115
	Définition et contexte d'application	115
	Ce qu'il faut savoir	116
	Les objectifs de l'alliance	119
	Critères de choix entre l'alliance et les autres modes de croissance	124
	De la logique d'alliance à celle de portefeuille d'alliances	128
Partie 2	La croissance de l'entreprise : une approche pratique par la Méthode des Cas	135
Chapitre 1	- Croissance et spécialisation	137
	Cas 1 – Sequana : un géant de papier	137
	Exposé du cas	138
	Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	144
	Outils pédagogiques et méthodologiques	144
	Pistes de résolution du cas	147
	Cas 2 – Axalto + Gemplus = Gemalto : la fusion de spécialisation	153
	Exposé du cas	154
	Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	158
	Outils pédagogiques et méthodologiques	158
	Pistes de résolution du cas	160
Chapitre 2	- Croissance et expansion	163
	Cas 1 – Porsche ou la sortie victorieuse de la « monoculture 911 »	163
	Exposé du cas	164
	Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	171
	Outils pédagogiques et méthodologiques	171
	Pistes de résolution du cas	173
	Cas 2 – Laville donne du relief à ses impressions	178
	Exposé du cas	179
	Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	184
	Outils pédagogiques et méthodologiques	184
	Pistes de résolution du cas	186
Chapitre 3	- Croissance et diversification	191
	Cas 1 – Yue Yuen et la course en tête dans la chaussure de sport	191
	Exposé du cas	192
	Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	197
	Outils pédagogiques et méthodologiques	197
	Pistes de résolution du cas	200

Cas 2 – Google à la poursuite du e-leadership	207
Exposé du cas	208
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	213
Outils pédagogiques et méthodologiques	215
Pistes de résolution du cas	216
Chapitre 4 – Croissance et internationalisation	223
Cas 1 – L'internationalisation d'Apollo Tyres ou les maharajas au pays de la tulipe	223
Exposé du cas	224
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	230
Outils pédagogiques et méthodologiques	230
Pistes de résolution du cas	233
Cas 2 – L'internationalisation de Gamesa ou la marche forcée à l'international d'un challenger de l'éolien	238
Exposé du cas	239
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	245
Outils pédagogiques et méthodologiques	245
Pistes de résolution du cas	247
Chapitre 5 – Croissance et fusion-acquisition	251
Cas 1 – L'OPA d'AS Watson sur Marionnaud ou la revanche du Sud...	251
Exposé du cas	252
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	257
Outils pédagogiques et méthodologiques	257
Pistes de résolution du cas	260
Cas 2 – La fusion Carrefour-Promodès ou la recherche d'une taille critique mondiale	264
Exposé du cas	265
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	271
Outils pédagogiques et méthodologiques	271
Pistes de résolution du cas	274
Chapitre 6 – Croissance et alliances	279
Cas 1 – L'alliance avec Apollo Tyres : étape transitoire ou échec pour Michelin en Inde	279
Exposé du cas	280
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	285
Outils pédagogiques et méthodologiques	285
Pistes de résolution du cas	287
Cas 2 – AgustaWestland ou comment utiliser stratégiquement un portefeuille d'alliances	291
Exposé du cas	292
Consignes d'utilisation et d'analyse du cas	296
Outils pédagogiques et méthodologiques	296
Pistes de résolution du cas	298
Bibliographie	305
Index	308
Chapitre 7 – La croissance de l'entreprise	en téléchargement

Pour obtenir les suppléments Internet de cet ouvrage,
rendez-vous sur le site des Éditions d'Organisation :
<http://www.editions-organisation.com>

puis tapez le code de l'ouvrage (55245), dans le champ de recherche en haut à gauche.

Une fois sur la fiche de l'ouvrage, vous pouvez télécharger les suppléments
dans la rubrique « Téléchargements » de la colonne de droite.

Introduction

Le grand public assimile souvent la croissance (voire la taille) de l'entreprise à sa performance. De la même façon, les managers, poussés par certaines incitations à court terme, sont parfois tentés de privilégier, au sein de leur vecteur d'objectifs, la croissance du volume d'affaires. Pourtant, en l'absence de rentabilité ou en présence d'une rentabilité insuffisante, la croissance devient destructrice de valeur. La croissance rentable passe selon certains par le recours aux stratégies « océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005) ; l'entreprise devrait en ce sens trouver des relais de croissance en refusant de considérer la définition des secteurs existants comme une donnée établie, en s'appuyant sur des ruptures d'innovation pour inventer de nouveaux marchés à l'interface des secteurs, des offres ou des clients actuels ou encore en modifiant le contenu émotionnel des activités existantes. Certaines entreprises y arrivent, parmi lesquelles Le Cirque du Soleil ou le groupe eBay, et imposent sur ces nouveaux marchés leurs règles du jeu. Pourtant, indépendamment de ces quelques firmes défricheuses, la plupart des entreprises, et notamment des TPE ou des PME en recherche de croissance, ne disposent ni des ressources ni des opportunités environnementales qui leur permettraient de mettre en œuvre de telles options ; les choix de croissance classiques restent ainsi pour elles la seule voie envisageable. C'est pourquoi notre ouvrage fait le choix de présenter l'ensemble des choix de croissance disponibles pour le manager, à la fois en termes de directions possibles et d'organisation concrète de cette croissance.

Cependant, s'il est nécessaire pour le manager de considérer les choix de croissance qui lui sont offerts, il lui est également indispensable d'analyser leur pertinence, en termes de nature et d'intensité, sur la base de leur adéquation aux objectifs, aux ressources et à l'environnement de l'entreprise. C'est cette triple adéquation qui conditionnera sa performance et qui lui permettra de développer une croissance rentable. Dans cette optique, les choix de croissance doivent découler d'une phase de diagnostic stratégique approfondi³ portant à la fois sur la configuration de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et sur la nature des ressources dont elle peut disposer. Dans un contexte environnemental caractérisé par une turbulence croissante et une volatilité accentuée, seule cette analyse préalable permettra de réduire l'incertitude inhérente à la prise de décision. Les choix du manager seront alors éclairés à la fois en matière de fixation des objectifs et de construction de la

3. Pour aller plus loin dans l'analyse et la compréhension de la démarche de diagnostic stratégique, le lecteur pourra consulter avec profit l'ouvrage de Franck Brulhart, publié dans la même collection, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la Méthode des Cas*, Eyrolles, 2009.

croissance. L'ouvrage part ainsi de l'idée qu'il n'existe pas de « stratégie de croissance gagnante » ou de « stratégie de croissance perdante » *per se*, tant sur le plan des directions à retenir que des modalités à mobiliser. Au contraire, l'ouvrage insiste sur la nécessité d'une réflexion portant sur l'adéquation entre le contexte vécu par l'entreprise et ses choix de développement, ainsi que sur la recherche d'une harmonie entre les axes et les modalités de croissance permettant de déployer de manière efficace les choix de développement retenus.

Dans cette perspective, nous abordons sept thématiques successives (correspondant aux sept chapitres) qui permettent de nourrir la réflexion relative aux décisions de croissance et de mise en œuvre de cette croissance. Notre objectif ici est de fournir les concepts, les approches théoriques, les outils, les méthodologies et les illustrations propres à alimenter la réflexion du manager ou de l'étudiant. Ces éléments permettent non seulement de mieux appréhender l'éventail des choix de croissance qui sont offerts à la firme, mais également de prendre conscience des avantages, des enjeux, des risques et des conditions de réussite qui sont attachés à ces choix. Ainsi, cet ouvrage vise à présenter les choix stratégiques de développement possibles pour l'entreprise à la fois en termes de directions de la croissance (ou axes de croissance) et de modalités de mise en œuvre et de déploiement de cette croissance. Pour cela, il prend tout d'abord appui sur le modèle du « vecteur de croissance » (Ansoff, 1965), qui organise les directions possibles de la croissance, et développe quatre axes de croissance majeurs : spécialisation, expansion, diversification et internationalisation (voir les chapitres 1 à 4 des parties 1 et 2) ; dans un second temps, l'ouvrage revient sur deux catégories de modalités de croissance, que nous considérons comme particulièrement critiques : croissance par fusion-acquisition et croissance par alliances et portefeuille d'alliances (voir les chapitres 5 et 6 des parties 1 et 2). Enfin, l'exacerbation de la croissance par les stratégies d'hypercroissance est traité dans le chapitre 7, téléchargeable sur le site www.editions-organisations.fr

Le premier thème abordé (chapitre 1 des parties 1 et 2) est celui de la spécialisation ; si cet axe de croissance, fondé sur la consolidation et le confortement d'une activité existante, apparaît souvent comme le moins radical et le moins risqué, il n'est pas pour autant synonyme de passivité de l'entreprise, qui aura pour objectif de développer ses compétences, de faire émerger une expertise et de construire un avantage concurrentiel solide sur cette activité. Le deuxième thème traité (chapitre 2 des parties 1 et 2) concerne les stratégies d'expansion ; à la recherche d'un relais de croissance, l'entreprise optant pour l'expansion va s'appuyer sur des éléments maîtrisés de son activité pour s'en éloigner progressivement et tenter de viser de nouvelles clientèles (expansion mission) ou de proposer de nouvelles offres (expansion métier). Le troisième thème (chapitre 3 des parties 1 et 2) aborde le cas plus critique (et plus radical) de la diversification. Voie de croissance alternative aux manœuvres

de spécialisation ou d'expansion, la diversification consiste à étendre le périmètre d'activité de l'entreprise pour s'engager sur une activité radicalement nouvelle. En raison de cet éloignement des compétences et des ressources traditionnellement maîtrisées par l'entreprise, les diversifications sont souvent associées à un risque élevé et à une performance incertaine, ce qui rend indispensable une étude approfondie multicritères préalable permettant d'en évaluer la pertinence. Le quatrième thème (chapitre 4 des parties 1 et 2) traite de la croissance par internationalisation. L'internationalisation renvoie à la volonté de l'entreprise de concevoir et d'organiser son activité non plus seulement à l'intérieur des frontières de son pays d'origine, mais également à l'échelle mondiale. Si l'internationalisation ne figure pas spécifiquement dans la matrice du vecteur de croissance d'Ansoff (1965), qui se concentre sur la spécialisation, l'expansion et la diversification, elle peut cependant être considérée comme une stratégie de croissance à part entière, notamment à la lumière de l'accentuation du phénomène de mondialisation depuis 1970. Le cinquième thème (chapitre 5 des parties 1 et 2) porte sur l'analyse du recours à la croissance externe en tant que modalité de mise en œuvre des choix de développement de l'entreprise; ici c'est par le biais de la fusion-acquisition que l'entreprise va chercher, à l'extérieur de ses frontières, les ressources nécessaires au déploiement de son choix de croissance (spécialisation, expansion, diversification ou internationalisation). Le sixième thème (chapitre 6 des parties 1 et 2) met en perspective les enjeux du recours à la coopération interentreprises (alliance, partenariat, co-entreprise, réseau d'alliances) dans le contexte d'une entreprise engagée dans une manœuvre de spécialisation, d'expansion, d'internationalisation ou encore de diversification. Enfin, le septième thème traite d'une forme particulière de la croissance : l'hypercroissance.

Cet ouvrage poursuit l'objectif de concilier approches théorique et pratique. Dans cette perspective, il est structuré en deux parties traitant chacune des sept thématiques retenues par le biais d'une approche théorique (partie 1) et d'une approche pratique (partie 2). La partie 1 aborde ainsi les sept thématiques choisies en présentant les modèles existants, les concepts principaux ainsi que les fondements théoriques sous-jacents. Chaque chapitre de cette partie est composé d'un état de l'art des connaissances sur la thématique traitée, d'exemples récents tirés de l'actualité des entreprises, d'une série de questions courtes permettant de tester ses connaissances et sa compréhension et d'un résumé reprenant les points clés du chapitre. La partie 2 revient sur chaque thématique en les illustrant par des études de cas pratiques portant sur des secteurs et des entreprises de taille et de pays différents. Chaque chapitre de la partie 2 comprend deux études de cas, ainsi que des conseils méthodologiques permettant de traiter les questions posées. Chaque cas est également accompagné de propositions de résolution des questions.

Partie 1

La croissance de l'entreprise :
concepts, modèles et
fondements théoriques

1 Croissance et spécialisation

Définition et contexte d'application

La spécialisation se définit comme une orientation stratégique visant à renforcer la position de l'entreprise sur ses activités actuelles. Il s'agit ainsi de mettre en œuvre une stratégie de confortement ou de consolidation. En suivant cette stratégie, l'entreprise fonde son développement sur des éléments (ressources, compé-

tences, actifs, connaissances, etc.) qu'elle maîtrise déjà. La spécialisation est la trajectoire la plus traditionnelle et naturelle de la matrice de croissance développée par Ansoff (voir la figure 1 ci-après). En se spécialisant, l'entreprise reste dans des segments stratégiques (ou secteurs d'activité) connus. De ce point de vue, la spécialisation est réputée peu risquée, du fait du bon degré de connaissance de l'entreprise de ses produits, de ses marchés et de ses clients actuels.

Figure 1 : Matrice de croissance (d'après Ansoff, 1965)

	Offres actuelles	Nouvelles offres
Demandes actuelles	Spécialisation	Expansion métier
Nouvelles demandes	Expansion mission	Diversification

Ce qu'il faut savoir

Les stratégies de spécialisation s'appuient sur le développement et l'exploitation des domaines d'activités existants de l'entreprise. Toutes les stratégies de spécialisation sont ainsi fondées sur l'exploitation du cœur de métier et la poursuite d'un avantage concurrentiel (de coût ou de différenciation) sur ces activités; le cœur de métier se définit comme l'ensemble des ressources que l'entreprise considère comme stratégiques et sur lesquelles elle s'appuie pour tenter de développer un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, l'entreprise parvient à créer de la valeur en développant et en combinant ses ressources de manière à maîtriser les facteurs clés de succès de son activité. Ces ressources stratégiques (humaines, managériales, marketing, industrielles, etc.) sont soit tangibles (ressources financières, installations techniques, etc.), soit intangibles (réputation, image de marque, brevets, etc.) et doivent être à la fois porteuses de valeur, rares, difficilement imitables et difficilement substituables pour être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. En ce sens, le choix de la spécialisation implique de concentrer ses efforts sur une ou plusieurs activités existantes dans le but d'améliorer et de développer son positionnement concurrentiel. Ce choix doit être précédé d'un travail de diagnostic stratégique, visant à la fois à identifier les facteurs clés de succès de l'activité et les sources possibles d'avantage concurrentiel et à déterminer les ressources à consolider et/ou à développer.

— Pour aller plus loin sur les notions d'avantage concurrentiel et de diagnostic stratégique : Brulhart, F., *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la Méthode des Cas*, Eyrolles, 2009.

Cependant, si la stratégie de spécialisation concentre les efforts de l'entreprise sur une activité existante, elle n'est pas pour autant synonyme de passivité et nécessite le plus souvent des investissements importants pour protéger et renforcer la position de l'entreprise sur son segment.

Stratégies de spécialisation et avantage concurrentiel

Pour l'entreprise, opter pour la spécialisation, c'est optimiser sa position concurrentielle actuelle en continuant à mener ses activités habituelles. Le cœur de métier reste le même, les clients sont identiques, les produits ne changent pas. L'entreprise va simplement chercher, sur ce terrain connu, à rendre plus efficace et/ou plus efficiente son activité.

Depuis 1918, la société américaine Universal Corporation, dont le siège se situe à Richmond, en Virginie, est spécialisée dans une seule activité : le négoce de feuilles de tabac. Universal Corporation partage le marché mondial avec son unique rival, Alliance One International. Universal Corporation rachète et transforme environ 51 % des feuilles de tabac vendues dans le monde. Cette hyperspécialisation en termes de

produit s'accompagne d'une totale diversité des sources d'approvisionnement - l'entreprise étant présente sur tous les continents - et des clients - l'entreprise vendant à tous les groupes de l'industrie cigarettière (British American Tobacco, Altria Groupe, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco, Altadis, RJR, Korean Tobacco & Ginseng, etc.).

— Pour aller plus loin : <http://www.unctad.org/infocomm/francais/tabac/societes.htm>

La spécialisation consiste à développer l'activité en concentrant les ressources de l'entreprise sur une activité déterminée. Cette stratégie vise à générer un avantage concurrentiel solide, en lui permettant d'être plus efficace que d'éventuels concurrents diversifiés, partageant leurs ressources sur plusieurs activités. En focalisant son énergie et ses ressources sur une seule activité (on parle alors de *pure player*), l'entreprise vise à obtenir un effet de domination du marché et/ou à développer une expertise reconnue et indiscutable (pour devenir une référence du marché). Dans ce cadre, lors de la phase de démarrage du cycle de vie du produit, et plus encore lors de la phase de croissance, l'entreprise visera à imposer et à renforcer sa position au plus vite. En effet, le renforcement de sa présence lui permettra de bénéficier de rendements d'adoption : plus il y aura d'utilisateurs de son produit ou de son service, plus les nouveaux utilisateurs potentiels seront tentés d'opter pour son standard. Cela renvoie à la notion d'externalité de réseau (Arthur, 1989) : plus un service en réseau est diffusé, plus il renforcera sa diffusion

au détriment des services concurrents. Le principe est d'amener les individus à faire des choix qui ne correspondent pas nécessairement à leurs préférences intrinsèques : le raisonnement individuel consiste alors à adopter le produit que tout le monde a adopté, même si, individuellement, on aurait opté pour une autre solution (le logiciel A plutôt que le logiciel B, pourtant plus performant, parce que tous les autres ont le logiciel A). Les échanges entre utilisateurs sont favorisés, les services associés sont plus faciles à créer et à rentabiliser, la pérennité du produit est assurée, les prix baissent. Plus un produit ou une technologie est diffusé, plus sa valeur augmentera avec le développement de la communauté des utilisateurs. Cela peut aller jusqu'au *lock in* (ou « verrouillage de marché »), où le standard est à ce point adopté que le choix s'impose (système d'exploitation Windows de Microsoft, réseau social Facebook, etc.).

Sur le marché très spécialisé des études qualitatives en sciences humaines, le logiciel Nvivo, conçu par la société QSR, apparaît largement comme un standard, alors que d'autres solutions offrent plus de possibilités d'analyse et de traitement. Cette adoption est dominante parmi les spécialistes de la recherche en sciences de gestion, car les recherches effectuées grâce au logiciel Nvivo dominent largement les travaux scientifiques publiés. Aussi, pour accroître ses chances d'être publié dans une revue scientifique, mieux vaut utiliser ce logiciel plutôt que les logiciels concurrents.

Une fois le choix de la spécialisation adopté par l'entreprise, celle-ci dispose de trois grandes options stratégiques pour développer un avantage concurrentiel sur l'activité retenue : la domination par les coûts, la différenciation, et la focalisation (Porter, 1980).

La domination par les coûts

La domination par les coûts consiste pour l'entreprise à rechercher, en permanence et sur l'ensemble de sa structure, la réduction de ses coûts. Pour cela, l'entreprise peut chercher à exploiter des avantages liés au volume (économies d'échelle, effets de taille ou économies d'expérience), à la standardisation (économies de variété), à l'externalisation ou encore à la délocalisation.

Les économies d'échelle se définissent comme une diminution du coût unitaire due à l'augmentation du volume de production sur une période donnée (ce phénomène pouvant être attribué à l'étalement des coûts fixes sur un nombre d'unités produites plus important). L'effet de taille renvoie à l'augmentation du pouvoir de négociation de l'entreprise face à ses fournisseurs du fait de son volume d'achat plus important. Les économies d'expérience (ou effet d'apprentissage) désignent la baisse du coût unitaire d'un produit avec l'augmentation de sa production cumulée (du fait de l'amélioration de la productivité du travail liée à l'apprentissage de la main-d'œuvre et à l'amélioration des processus). Les économies de variété désignent les gains

issus de la réduction du nombre de composants, ou de sous-systèmes, différents, nécessaires à la fabrication des produits de l'entreprise. L'externalisation renvoie à la concentration de l'entreprise sur un petit nombre d'opérations en confiant le reste de ses activités à des prestataires extérieurs spécialisés plus compétitifs en termes de coût. Enfin, la délocalisation consiste pour une entreprise à transférer des activités existantes (production de biens ou de services), implantées localement, vers des régions (pays ou zones géographiques) bénéficiant d'un avantage compétitif du fait d'une structure de coûts avantageuse (pays à bas salaire ou pays à bas coût de matières premières, par exemple).

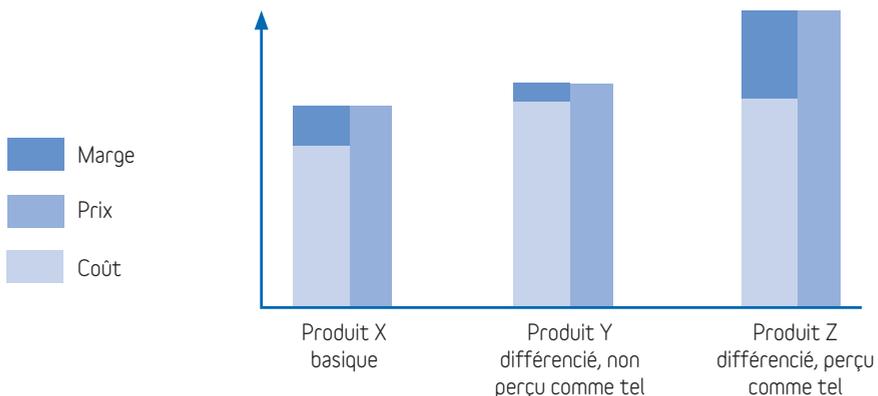
Cette stratégie est particulièrement adaptée dans un système concurrentiel de volume. Dans un tel environnement, l'avantage concurrentiel tient à la capacité de l'entreprise à offrir des produits et des services à des prix inférieurs à ceux de la concurrence (et donc à la capacité de l'entreprise à obtenir ces produits et services à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence). L'avantage concurrentiel est durable si les concurrents s'avèrent incapables de répliquer les offres de l'entreprise aux mêmes conditions de coût. La concurrence est frontale et surtout intense (se traduisant fréquemment par une guerre des prix) lorsque plusieurs firmes d'un même marché s'engagent conjointement dans une stratégie de domination par les coûts. En s'inscrivant dans la durée, une telle situation constitue alors une barrière à l'entrée majeure sur le marché concerné.

La différenciation

Parfois, les stratégies fondées sur la réduction des coûts, la course à la taille et les mérites de la courbe d'expérience peuvent s'avérer inadaptées. Les stratégies de différenciation constituent alors un relais intéressant. L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose ici sur la spécificité de l'offre, qui permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, et par là même d'échapper à une guerre des prix et une course — parfois dangereuse — à la réduction des coûts. La différenciation se fait en général « par le haut ». L'entreprise cherche à susciter chez les clients une valeur perçue supérieure à celle des concurrents du même marché. Les attributs du produit sur lesquels le client se fonde pour estimer la valeur sont multiples : image de marque, services associés, modularité, design, qualité de service, garantie, simplicité d'utilisation, etc. Dans ce contexte, l'entreprise va généralement combiner un

axe « objectif » de différenciation (fondé sur la qualité ou la performance de son offre) et un axe « marketing » (fondé sur la communication, l'image, la réputation, etc.). En augmentant la valeur perçue de l'offre, la différenciation justifie des prix de vente plus élevés et permet l'obtention de marges supérieures pour l'entreprise. Cette stratégie suppose donc de pouvoir fidéliser la clientèle au travers d'une offre perçue comme particulière. La perception différenciée de l'offre constitue alors non seulement la justification d'un prix plus élevé, mais aussi une barrière à l'entrée durable sur le marché concerné pour des concurrents éventuels. De nombreux secteurs comptent des acteurs opposant des caractéristiques artisanales aux productions industrielles et dont la spécificité leur permet de proposer une offre perçue comme unique : brasseries, lutherie, primeurs, etc. Le prix payé par les clients peut dans de tels cas être bien supérieur au prix pratiqué par les concurrents de grande taille.

Figure 2 : Relation entre coût de différenciation, valeur perçue, prix de vente et marge



Pourtant, pour une entreprise, rechercher la différenciation ne signifie pas nécessairement la trouver... Dans la figure 2, le produit X est le produit de référence du marché. Pour le produit Y, les investissements réalisés pour accroître le potentiel de différenciation du produit ne sont pas perçus par le client, qui ne lui donne pas de valeur significativement différente de celle du produit de référence. Le client ne sera alors pas enclin à payer plus cher un produit considéré comme proche du produit dit «de référence». La marge reste très limitée. En revanche, pour le produit Z, la différence est bien perçue par le client, qui est alors prêt à payer un prix bien supérieur au coût de la différenciation.

L'exemple des produits Apple est parlant : ils sont souvent considérés comme ne pouvant être comparés aux autres produits similaires, que ce soit sur les secteurs de l'informatique de bureau, de la téléphonie mobile, des smartphones, des tablettes électroniques, etc. Cette différence de valeur perçue par les consommateurs permet à l'«entreprise à la pomme» de pratiquer des prix bien supérieurs aux solutions équivalentes chez d'autres fabricants et de réaliser des bénéfices conséquents.

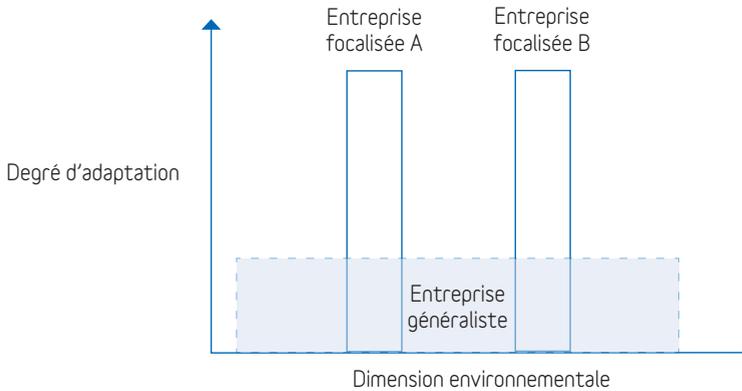
La focalisation

La focalisation consiste à limiter l'action de l'entreprise à une partie du secteur. L'entreprise s'intéresse à un segment de marché restreint, une niche, sur lequel

elle n'est que peu concurrencée par les autres entreprises du secteur (et plus particulièrement les grandes entreprises). La concurrence n'est alors pas directe, et l'entreprise est en général protégée par sa forte adaptation aux attentes des consommateurs du segment, à des conditions environnementales ou géographiques particulières. La focalisation est une forme exacerbée de différenciation — la plus connue de toutes étant la focalisation par écrémage — visant à proposer aux clients des services et des produits très spécifiques et particulièrement adaptés à leurs attentes, à un prix très élevé. La réussite des entreprises focalisées repose sur leur capacité à s'adapter à un environnement/contexte particulier. Si les entreprises généralistes répondent globalement à la demande d'un secteur en proposant une offre caractérisée par des caractéristiques «moyennes», les entreprises focalisées se concentrent sur la réponse à donner à une «niche» spécifique du marché, proposant de ce fait une offre particulièrement adaptée et porteuse de valeur pour la clientèle relative à cette niche. Dans la figure 3, les deux entreprises focalisées subissent la concurrence de l'entreprise généraliste sur leur segment de marché. Toutefois, leur degré d'adaptation aux contraintes de leur niche rend la concurrence de l'entreprise généraliste peu dangereuse.

La société lyonnaise Syged propose aux études notariales des produits et des services de gestion documentaire particulièrement adaptés à leurs besoins : accessibilité immédiate, niveau de sécurité

Figure 3 : Adaptation des entreprises focalisées et généralistes aux dimensions de leur industrie



élevé, interconnexion entre les différents actes notariés, etc.

➤ Pour aller plus loin : www.syged.com

Certaines entreprises focalisées accèdent sur leur micro-marché à une taille suffisante pour en être les leaders ou les challengers. Ces « champions cachés » sont rentables, en croissance, et bénéficient d'un environnement à la concurrence limitée.

➤ Pour aller plus loin sur la notion de « champion caché » : Simon, H., *Hidden Champions of the 21st Century*, Springer, 2009.

L'entreprise allemande Beluga Shipping a focalisé son activité sur le transport maritime de matériels surdimensionnés. Ainsi, la société est capable d'acheminer des grues ou des ponts roulants portuaires de près de 400 tonnes, grâce à sa flotte de soixante-dix vaisseaux spécialisés.

➤ Pour aller plus loin : www.beluga-group.com

L'entreprise grenobloise Petzl est le leader mondial de matériel de sécurité (lampes frontales, casques, harnais, etc.) lié à la verticalité, que ce soit pour des activités sportives (escalade, cascade de glace, spéléologie) ou professionnelles (travaux en situation extrême comme les interventions sur des ouvrages d'art, des façades, etc.).

➤ Pour aller plus loin : www.petzl.com

L'entreprise américaine Bobcat produit de petits engins pour l'industrie, le bâtiment et les travaux publics, ou encore l'agriculture. Il en est le leader mondial, au point que sa marque est devenue le nom générique pour les micro-pelles dans le secteur du BTP.

➤ Pour aller plus loin : www.bobcat.com ou www.asa-bobcat.com

Les trajectoires de spécialisation

Si la spécialisation correspond parfois à un choix de croissance posé dès l'origine de l'entreprise, elle peut également être liée à la volonté de réduire la diversité et/ou l'hétérogénéité des activités qui se sont progressivement développées au sein de l'organisation. Dans ce cadre, la spécialisation est associée aux manœuvres de recentrage ou d'externalisation.

Le recentrage

Bien souvent, les entreprises renforcent leur spécialisation en se repliant sur leur métier de base, en cédant des actifs, en concédant des licences d'exploitation, en fermant des sites de production ou de distribution, en réduisant la gamme de produits vendus ou en externalisant les activités situées hors du cœur de métier. Ainsi, c'est par une stratégie de repli que l'entreprise concentre ses forces en réinvestissant sur l'activité de base les liquidités générées par les processus de recentrage et d'externalisation. Le processus de restructuration conduisant la firme diversifiée à céder des activités pour se concentrer sur son cœur de métier est appelé « recentrage stratégique ». C'est l'une des formes les plus fréquentes de spécialisation opérées ces dernières années par les firmes.

En 1990, le groupe Danone exerçait son activité dans de nombreux secteurs agroalimentaires. Sous la houlette de son nouveau P-DG, à la fin des années

1990, Danone a recentré son activité sur un nombre réduit de domaines d'activités stratégiques en cédant notamment la bière (Kronenbourg), les surgelés (Marie), les conserves alimentaires (William Saurin), les condiments (Amora et Maille), les emballages en verre et les biscuits (Lu). Aujourd'hui, Danone concentre ses efforts sur quatre activités : les produits laitiers frais, les eaux minérales, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

Les opérations de recentrage peuvent prendre différentes formes. L'entreprise peut se recentrer en vendant ses actifs à une autre entreprise intéressée par cette activité, en cédant ses parts à son associée dans une alliance dite de « défaisance », ou encore en cessant l'activité sans trouver de repreneur.

La société marseillaise Cybernétix est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements et de systèmes robotisés en milieu hostile. Ses principaux marchés sont le démantèlement et la maintenance nucléaire, le monitoring et le contrôle de production pétrolière, le contrôle non destructif (pneumatique, pharmacie, fonderie, etc.), le contrôle des infrastructures (ferroviaire) et la protection (défense). Les années 2007 et 2008 ont été particulièrement difficiles pour Cybernétix. Aussi l'assemblée des actionnaires du 13 mai 2009 a-t-elle décidé, dans le cadre d'un plan d'économie, de filialiser l'activité de la division industrie (dont les principaux clients sont l'automobile et la pharmacie) en une structure autonome, dénommée CyXplus,

afin de permettre l'entrée au capital de la filiale de partenaires externes éventuels, voire de céder l'activité si un repreneur était intéressé. Cybernétix a achevé l'année 2010 sur une hausse de 25,6 % de son chiffre d'affaires, à 36,8 millions d'euros. Le recentrage sur le secteur de l'énergie s'est donc avéré gagnant. L'essentiel de la croissance provient de la branche pétrole et gaz. Des discussions sont en cours pour la cession de sa filiale CyXplus.

L'externalisation

L'externalisation consiste à confier une fonction, une étape de la chaîne de valeur ou une mission jusqu'ici réalisée au sein de l'entreprise, à une autre entreprise distincte, qui devient prestataire. En contexte de ressources restreintes, le recours à l'externalisation permet de concentrer les moyens de l'entreprise sur les activités qui sont véritablement à l'origine de son avantage concurrentiel. C'est ainsi parfois par l'externalisation que l'entreprise opérationnalise sa stratégie de spécialisation sur les activités qui constituent son cœur de métier.

La société coopérative bretonne SICA, qui commercialise chaque année 300 000 tonnes de légumes sous la marque Prince de Bretagne, est née en 1961 à Saint-Pol-de-Léon (Finistère). Elle regroupe 1 500 agriculteurs coopérateurs, emploie 220 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros. Premier groupement de producteurs de légumes français, la société exporte 40 % de ses

productions et a récemment fait le choix de déléguer la totalité de la fonction commerciale à des négociants. Pierre Bihan-Poudec, président du groupement, affirme (*Le Monde de l'économie*, 25 janvier 2011) : « Nous avons un large spectre de vente que nous aurions du mal à obtenir si nous avions nos propres vendeurs. » L'externalisation de cette activité de négoce a ainsi permis à la coopérative de concentrer les forces et de se spécialiser sur l'étape de production de la filière maraîchère.

— Pour aller plus loin : www.sicastpol.fr

Les modalités de réalisation des stratégies de spécialisation

Les stratégies de spécialisation peuvent être réalisées suivant trois modes de croissance : la croissance interne (ou organique) consistant à combiner soi-même les facteurs de production, la croissance externe (ou fusions et acquisitions, voir le chapitre 5), et la croissance conjointe (sous forme d'accords ou d'alliances, voir le chapitre 6). Parfois, les trois modalités sont utilisées séquentiellement pour croître.

La spécialisation par croissance organique

La société nantaise GirodMedical, spécialisée dans la vente d'équipements de santé, a procédé à une levée de fonds de 1,25 million d'euros afin de continuer son développement à l'étranger en dupliquant son outil de vente en ligne. L'entre-

prise affiche un catalogue de trois mille références allant du masque chirurgical au divan d'examen, et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros. Son site français a déjà été décliné en Allemagne, puis en Espagne, en Belgique, au Royaume-Uni et en Irlande. La société vise l'ouverture de sites en Italie, aux Pays-Bas et en Pologne. En s'implantant localement sans intermédiaire, l'entreprise organise la proximité pour ses acheteurs : à titre d'exemple, « *en Allemagne, un numéro de téléphone allemand, des interlocuteurs qui répondent en allemand, une adresse de retour et un numéro de TVA allemand* », indique Antoine Tresse, 28 ans, cofondateur de GirodMedical en 2004. Jusqu'à aujourd'hui, l'entreprise s'est développée exclusivement par croissance interne sur le seul créneau de la vente en ligne d'équipements de santé. Son fort taux de croissance pourrait cependant lui faire opter à l'avenir pour d'autres modalités de croissance.

— Pour aller plus loin : « GirodMedical peaufine sa stratégie de vente », *Les Échos*, 24 février 2011. Voir également : www.girodmedical.com

La spécialisation par fusions et acquisitions

En mars 2011, ZeTurf, le numéro deux en France des paris hippiques sur Internet (derrière PMU qui détient 80 % des parts de marché), prend le contrôle de la société Masecom, jusqu'ici propriété commune du groupe familial Périphériques et Matériels de Contrôle et Serendipity

Investment. Masecom organise et gère la mutualisation des enjeux entre différents opérateurs. Masecom propose un accès à toutes les briques technologiques et les ressources nécessaires à l'intégration et à l'exploitation d'une offre de paris hippiques pour un opérateur de jeux. Grâce à cette acquisition, ZeTurf pourra ainsi proposer un trafic d'internautes plus dense aux sociétés de paris, tels Genybet, Betnet, France Pari et Ubinet. Sur le marché très spécialisé du pari hippique en ligne ne subsistent que deux acteurs. Cette opération a en effet été l'occasion pour Serendipity, filiale commune de Bouygues et Artémis, de se désengager de cette activité.

— Pour aller plus loin : « Paris hippiques en ligne : ZeTurf s'affirme comme le seul rival du PMU », *Les Échos*, 17 mars 2011.

Fin 2010, le leader mondial des automatismes de volets roulants Somfy (avec un chiffre d'affaires de 852 millions d'euros en 2010) a signé un accord avec le Brésilien Garen Automação pour en prendre progressivement le contrôle d'ici 2016. Garen réalise un chiffre d'affaires de 25 à 30 millions d'euros et détient 40 % du marché, en forte croissance, en Amérique du Sud. Le développement des ventes de Somfy est porté par le vieillissement de la population en Europe et les forts besoins de sécurisation des domiciles et des bâtiments dans les pays émergents, notamment au Brésil.

— Pour aller plus loin : « Somfy tisse sa toile en Amérique du Sud », *Les Échos*, 28 février 2011. Voir également : www.somfy.com

En février 2011, les groupes Lafarge et Anglo American ont conclu un accord visant à regrouper dans une entreprise commune détenue à 50/50 leurs activités ciment, granulats, béton prêt à l'emploi et enrobés bitumineux au Royaume-Uni. Ces activités étaient précédemment gérées par leurs filiales respectives Lafarge UK et Tarmac UK. Lafarge UK emploie deux mille huit cents salariés sur cinq cimenteries, trente-huit carrières, plus d'une centaine de sites de production de béton et une vingtaine de sites de production d'enrobés ; Tarmac UK emploie quatre mille cinq cents salariés au sein de cent dix-huit carrières, une cimenterie, cent quatre-vingts sites de production de béton et soixante-neuf usines d'enrobés. Cette société commune a donné naissance au leader britannique des matériaux de construction. Le chiffre d'affaires combiné s'élève à 1,8 milliard de livres (soit 2,14 milliards d'euros). Cette opération de croissance conjointe permet surtout à Lafarge de renforcer sa position outre-Manche sur les ciments et bétons. À terme, cet accord devrait conduire à la prise de contrôle de l'activité par Lafarge, qui va racheter progressivement les parts encore détenues par Anglo American dans l'entreprise commune.

➔ Pour aller plus loin : www.lafarge.fr

La spécialisation par croissance conjointe

General Electric (ou GE) et Safran ont créé une entreprise commune à parts égales 50/50, Middle River Air-

craft Systems/Aircelle, pour développer, produire et assurer le support client des nacelles destinées à de futures applications des moteurs d'avions. Cette *joint-venture* concerne les nacelles complètes et leurs sous-systèmes. Elle puise dans l'expérience de plus de trente-cinq ans de GE et Safran en matière de coopération et de *joint-venture*. Aircelle est un acteur majeur sur le marché mondial des nacelles de moteurs d'avion. Filiale du Groupe Safran, la société emploie environ trois mille personnes réparties sur sept sites en France, au Royaume-Uni et au Maroc. Aircelle est dans le monde le seul intégrateur de nacelles présent sur tous les segments du marché, des avions d'affaires et avions régionaux aux plus gros avions de ligne, dont l'A380. Middle River Aircraft Systems (filiale de General Electric) est l'un des premiers fournisseurs dans le monde d'inverseurs de poussée et systèmes de nacelle pour turboréacteurs. La société produit également différentes structures spécialisées pour de grands avionneurs, dont Boeing et Lockheed Martin, destinées à des avions civils et militaires. Middle River emploie mille personnes sur son site de Baltimore dans le Maryland. Ensemble, Middle River Aircraft Systems et Aircelle regroupent des compétences étendues dans tous les domaines de nacelles, de l'entrée moteur jusqu'à la tuyère d'éjection, dont les inverseurs de poussée, les capots flux froid, le traitement acoustique, la protection thermique et l'antigivrage, les pylônes et les suspensions moteur.

➔ Pour aller plus loin : www.aircelle.com ; www.safran-group.com ; www.ge.com/aviation