

**UNIVERSITÉ
PANTHÉON-ASSAS
PARIS II**
DROIT - ÉCONOMIE - SCIENCES SOCIALES

Master II OESI

LA FUSION HEWLETT-PACKARD / COMPAQ



Réalisé par :

**FU Wei
GUAN Xia
WANG Zhi
WANG Yirong**

**Dans le cadre du cours « Introduction à la
Stratégie »**

Année universitaire 2007-2008

SOMMAIRE

Partie I Analyse sectorielle du marché de micro informatique

A Qualifier l'industrie

- a) Caractéristiques du secteur
- b) Facteur clé du succès
- c) Dimension géographique

B L'attractivité de l'industrie

- a) Le schéma Porter (5 forces)
- b) Analyse de SWOT (externe)

Partie II Analyse stratégique HP/Compaq

A Analyse de SWOT de HP et Compaq

B Les stratégies des firmes avant fusion

C Bilan de la fusion entre HP et Compaq

- a) Les activités
- b) Les principaux concurrents de HP
- c) Chiffres synthétiques avant et après fusion
- d) Les critiques de la fusion

D Les stratégies adoptées par le nouveau dirigeant

Introduction :

En mai 2002, la fusion entre HP et Compaq donne naissance un nouveau géant mondial de l'informatique, pesant quelque 87 milliards de dollars de chiffre d'affaires, occupe au total plus de 18 % de la part de marché PC.

Le rapprochement s'est fait non sans problèmes, puisque le projet a connu une forte résistance de la part des héritiers des fondateurs de HP. Aussi le marché boursier n'a pas réservé un bon accueil à la décision de Carly Fiorina, PDG de HP depuis juillet 1999.

Notre exposé consiste à étudier les motifs stratégiques de HP à choisir Compaq comme partenaire de fusion. Dans une première partie, nous allons vous présenter le marché de la micro-informatique en 2001, puis nous passons à une analyse plus précise sur les firmes HP et Compaq avant la fusion, enfin nous feront un bilan de cette fusion.

I Analyse Sectorielle (Diagnostic externe)

A. Qualifier l'industrie

a) Caractéristiques du secteur

Selon Porter, il existe 3 critères structurels pour cibler les caractéristiques de marché micro informatique :

1) Degré de concentration :

Le marché de micro informatique apparaît concentré par quelques acteurs majeurs. En 2001, Dell atteint 13,3% de part de marché d'informatique en terme de nombre vendu, ensuite Compaq s'occupe de 11,2 %de part de marché et la troisième est HP affiche de 7,2%. En 2004, HP se positionne en premier place de secteur avec une part de marché de 24,5%, le deuxième est Dell qui affiche de 15,1% de part de marché, la troisième est NEC de 11,3%. Cette tendance de HP se poursuit puisqu'il consolide sa stratégie de fusion avec Compaq en 2002.

2) Degré de maturité du secteur :

L'industrie de micro informatique se situe dans une phase de maturité du secteur.

	Maturité
Taux de croissance de la demande	Ralentissement
Potentiel de l'industrie	Moyen
Largeur gamme de produit	Important
Nombre de concurrent	Concentration
Stabilité de PDM	Fort
Barrière à l'entrée	Elevé
Technologie	Evolutive

3) Degré de mondialisation.

Le secteur de micro informatique est un marché mondialisé, car en amont, les composants de l'ordinateur proviennent des fournisseurs qui sont répartis au niveau mondial. En aval, la distribution est bien sûre vers le monde entier.

<u>Côté de l'offre</u>	<u>Lien</u>	<u>Côté de demande</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'importants moyens financiers • Maîtriser les ressources et les compétences de nouvelle technologie.. • Innover et développer en R&D • Maîtriser le coût de production • Garantir la fonctionnalité & la qualité de produits. • Dynamiser la stratégie marketing. • Renforcer la notoriété de la marque. 		<ul style="list-style-type: none"> • Avoir la bonne image afin de garantir la qualité. • Profiter une bonne fonctionnalité & qualité de produits. • Payer au prix moins cher éventuellement • Dispose une série de service après vente.

b) Facteur clé du succès

Afin d'étudier les facteurs clé du succès du secteur, on doit envisager 2 axes : d'abord le **côté de l'offre** : (classer par l'ordre de l'importance.)

1) Disposer d'importants moyens financiers :

Le facteur le plus important est de disposer l'importance moyenne financière, car l'industrie de micro informatique est un secteur sophistiqué qui nécessite de gros investissements que ce soit pour la recherche-développement ou le marketing. De plus, ce facteur apparaît comme essentiel pour la maîtrise de ceux qui suivent.

2) Maîtriser les ressources et compétences de nouvelle technologie :

Le renouvellement des produits de micro informatique s'accompagne d'une évolution rapide de technologie. Il est nécessaire de maîtriser les nouvelles ressources technologiques, que ce soit capable de disposer, lancer ou innover une série de nouveau produit dans le but de mettre en force contre la bataille de prix provoqué par les concurrents. C'est le cas de HP qui introduit *supedone* et mettre l'accent en e-Inclusion.

3) Innover et développer en R&D.

L'innovation du développement en R&D apparaît très important aussi, il se place suite la maîtrise des technologies. Le développement en R&D permet d'ouvrir le nouveau marché en saisissant les opportunités potentielles du marché micro informatique, mettre en place de la force avantage concurrentiel en bataille avec les concurrences. En 2004, HP a investi 4,5% de son chiffre d'affaire en recherche et développement et emplois près de 700 chercheurs répartis dans 6 laboratoires, en particulier, ils sont en train d'ouvrir un nouveau laboratoire en Chine à Pékin.

4) Maîtriser le coût de production

Ensuite, on peut citer la maîtrise de produire à moindre coût, afin de proposer un produit abordable et de rentabiliser l'investissement maximum. La plupart des composants d'un ordinateur sont produits dans les pays où le coût de la main d'œuvre est bas.

5) Garantir la qualité de produits

La qualité d'un produit permet de pouvoir préparer la génération suivante qui peut être adaptable par les clients. D'où le développement du secteur service par la majorité des constructeurs.

6) Dynamiser la stratégie de marketing : Le secteur a besoin de dynamiser la stratégie de marketing, à travers des publicités, promotion.

7) Renforcer la notoriété de la marque.

Il consiste à renforcer la réputation de la marque et fait fidéliser et inciter les clients afin d'engendrer l'effet de marque. En 2002, HP a lancé l'activité de publicité et diffusion à partir de leur stratégie de fusion avec Compaq.

Puis le Côté de demande :

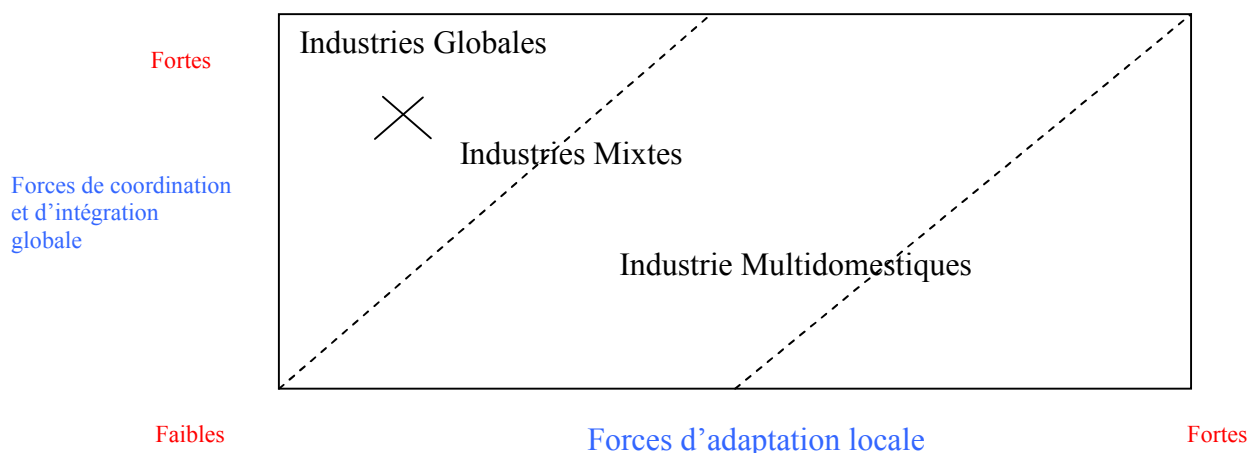
Du côté de la demande, le facteur clé du succès le plus important s'intéressé par les consommateurs consiste à la marque. Bonne image de la marque est une bonne garantie de fonctionnement, de qualité, et de service attaché.

Ensuite, les consommateurs vont s'intéresser la fonctionnalité de l'ordinateur et sa qualité. Et puis, ils comparent les prix par rapport la fonctionnalité en espérant payer à un prix moins cher possible.

Enfin, un dernier facteur peut jouer, il s'agit du fait que le service après vente proposé par l'entreprise face aux clients. Car avec un produit de haute technologie et prix élevé, le marché micro informatique est indispensable d'offrir les services après vente afin de résoudre les problèmes de technologie pour les clients, soit offrir les services de formation par exemple, ces derniers consistent à fidéliser les clients.

c) Dimension géographique :

Le marché de micro informatique se présente comme une industrie globale, car les forces de coordination et l'intégration globale sont fortes, cette tendance se poursuit puisque l'industrie de l'informatique s'appuie sur un réseau mondial de sous-traitance efficace, les composants sont fabriqués dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre, puis assemblés dans les zones de consommation. HP dispose des laboratoires dans le monde entier, notamment en Chine à Pékin.



B. L'attractivité de l'industrie

a. Le schéma Porter (5 forces)

La micro-informatique est un marché impitoyable, il est important de comprendre qu'il y a deux transitions qui sont en train de se produire dans le monde du PC : la chute massive des prix et le mode de distribution. Les constructeurs PC existant dans ce marché sont nombreux, les principaux acteurs dans ce marché sont IBM, HP, Compaq, Dell, Acer, NEC... On utilise le schéma de cinq forces de Porter pour l'étude de contraintes de cette industrie, selon Porter, les conditions de concurrence sont influencées par cinq forces suivantes :

1) Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs principaux de l'industrie de micro-informatique sont :

- Les fournisseurs de composants sophistiqués : les microprocesseurs, le système d'exploitation, le carte mère.

En effet, dans le marché de composants sophistiqués, deux acteurs historiques se portent très bien et très concentré. Microsoft, dont le système d'exploitation Windows équipe plus de 90% des micros dans le monde. Intel, dont microprocesseur s'occupe la position dominant et qui a dû céder un peu de place à son rival AMD, 99% des résultats opérationnels cumulés des grands constructeurs de PC, d'Intel et de Microsoft sont devenu au duo « Wintel ». Ces constructeurs disposent un pouvoir de négociation très fort, car ce marché est très concentré relativement.

- Les fournisseurs de composants standard : le mémoire, disque dur, carte vidéo, carte son, lecteur, souris, clavier, écran...

Les acteurs de composants standard sont dispersés, et en plus maintenant, ce dernier dont fabrication échoit à un pays à bas coûts de main-d'œuvre, au fur et à mesure de la baisse du prix du produit. Ils disposent évidemment un pouvoir de négociation faible.

Les composants sophistiqués jouent un rôle décisif pour un PC, dont prix, propriété, fonctionnalité, alors que les constructeurs de ces composants disposent le pouvoir de négociation décisive soit fort, par conséquent, on peut définir que le pouvoir de négociation des fournisseurs se présente une pression forte.

2) Le pouvoir de négociation de client

Les clients disposent le pouvoir de négociation fort. Et ceci est expliqué par une raison simple que les clients sont concentrés relativement par rapport aux fournisseurs, ainsi les clients sont en position de force et peuvent imposer les conditions commerciales. D'autre part, ayant un secteur avec une évolution rapide de technologie, le renouvellement des produits de micro informatique avec une grande vitesse laisse grand nombre de choix aux clients. La forte intensité concurrentielle au sein de secteur de micro-informatique provoque la guerre de prix (ex Dell), ceux ci permettent également aux clients de d'avoir une position forte au sein de l'industrie informatique.

3) Les produits de substitutions

Au milieu de l'industrie micro informatique, la menace portée par le produit de substitution est faible. Etant donnée qu'il n'existe pas de produits de substitution éventuelle qui peuvent remplir les même fonctions que les ordinateurs nous apportent pour le moment. Et même à la future, ce secteur est difficile à remplacer.

4) Les barrières à l'entrée et les nouveaux entrants

Les obstacles à l'entrée pour les nouveaux entrants sont considérés comme fort.

En effet, la menace des barrières à l'entrée dépend les caractéristiquement de l'activité, ou des efforts des acteurs en places.

- L'intensité concurrentielle : l'industrie de micro informatique se présente une fort concurrence, la guerre de prix qu'a imposée par Dell, le champion de la vente direct et numéro un de la profession. Ceci entraîne la chute massive des prix par tous les acteurs du marché ainsi que la baisse de la marge brute d'activité.
- La concentration du secteur et l'existence de leader forts : En 2007, nouvel HP occupe 18% de part de marché, alors que Dell possède 15% de part de marché. Le secteur est très concentré à ce niveau là. En plus Dell est le champion de la vente direct et numéro un de la profession, qu'il soutient une guerre de prix par son modèle de vente direct. Comme ces acteurs principaux de marché s'occupent le grand part de marché qui est capable de soutenir la guerre de prix et de mettre gros poids d'investissement pour soutenir sa marque et sa réputation, par conséquent, ils constituent une forte barrière à l'entrée.
- L'intensité capitalistique : Il existe un gros d'investissement pour pénétrer dans ce marché de l'informatique. HP emploie près de 700 chercheurs répartis dans 6 laboratoires et a investi 4,5% de son chiffre d'affaire en R&D en 2004.
- La technologie : Le secteur de la micro informatique évolue à un rythme extrêmement vif et rapide. Seul le développement en nouvelle technologie va permettre aux acteurs de rester au devant du plan. Par exemple, HP a introduit système et services à la base de nouvel Itanium processeur, ceci entraîne une très forte barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants.

5) L'intensité concurrentielle : L'intensité concurrentielle est très forte dans le secteur de micro informatique. Il dépend de nombreux facteurs :

- Le nombre des concurrents : Il existe de nombreux concurrents dans ce marché. Voir le tableau au-dessous :

Preliminary Worldwide PC Vendor Unit Shipment Estimates for 2Q07 (Thousands of Units)

Company	2007 Shipments	2007 Market Share (%)	2006 Shipments	2006 Market Share (%)	2007-2006 Growth (%)
Hewlett-Packard	11,100	18.2	8,129	14.9	36.6
Dell Inc.	9,187	15.0	9,718	17.8	-5.5
Lenovo	4,879	8.0	3,994	7.3	22.1
Acer	4,371	7.2	2,836	5.2	54.2
Toshiba	2,393	3.9	1,933	3.5	23.7
Others	29,164	47.7	28,067	51.3	3.9
Total	61,093	100.0	54,677	100.0	11.7

Tous les leaders, HP en tête (+36,5%), progressent plus vite que le marché, à l'exception de Dell (-5%), qui parvient toutefois à maintenir sa deuxième place. Avec HP, ce sont les deux seuls fabricants à obtenir une part de marché supérieure à 15%. Acer progresse de 55% ou numéro un asiatique des portables. Quatrième constructeur mondial, juste derrière Lenovo, il enregistre une progression supérieure à 30% sur tous les continents. Toshiba, le plus spécialisé des constructeurs sur le créneau des portables, décroche lui la cinquième place au niveau mondial. Mais elle ne représente que 4% du marché total.

- Le coût de stockage et les coûts de fixes élevés : Avant le projet de fusion de HP et Compaq, là où Compaq, HP ou IBM supportent le coût d'un modèle de vente indirecte,

basé sur un réseau de grossistes et de revendeurs, ce qui entraîne trop de stocks, ils doivent supporter financièrement les stocks de leurs revendeurs qui, lorsque la demande ralentit, peuvent vite se retrouver saturé de produits dépassés. Par contre, Dell, lui, a tranché, ni d'intermédiaires ni stocks. Dans ce cas là, pour les petites entreprises dans ce secteur qui ont moins de ressource à amortir ces coûts et qui sont en une position défavorable.

- La crise de distribution : L'industrie de la micro informatique est prise dans un tourbillon effréné où la marque et le R&D comptent moins que l'assemblage de bloc composants produits, le recours à la sous-traitance industrielle devient la règle, où l'accélération des cycles technologiques déterminés par le seul Intel Microsoft étouffe les circuits de distribution, une marge où il ne fait pas bon vivre, avec une marge brute tombée en dessous de 20%, pour écouler leurs PC, les grands constructeurs se sont appuyés pour la plupart sur un réseau de vente indirecte, comme grossistes Ingram, les grands revendeurs ciblent directement les entreprises, ces intermédiaires vivent heures pénible, donc, baisse le prix oblige, la chute des prix s'est accompagnée d'une véritable crise de la distribution. La bataille de prix entre les concurrents est très forte.

6) L'Etat :

Le pouvoir de l'Etat est faible.

b. Analyse de SWOT (externe)

<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Marché de pays émergents avec forte croissance. • Les produits multifonctions • Développer la technologie du Papier électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement de la demande • Crise de distribution • Frais de distribution et stockage élevé • Guerre de prix • Forte concurrence

Partie II Analyse stratégique HP/Compaq

A. Analyse SWOT de HP et Compaq

HEWLETT-PACKARD

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ul style="list-style-type: none"> • HP est le 3ème constructeur mondial de micro-ordinateur juste après DELL et COMPAQ, 45,76 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2001. • HP est bien implanté dans tous les secteurs de l'informatique : impression, PC, informatique d'entreprise, service • HP est le leader dans le marché des 	<ul style="list-style-type: none"> • HP n'est leader dans aucun secteur de l'informatique sauf dans le secteur d'impression. • Coût de production élevé. • Le mode de distribution par vente indirecte entraîne des stocks importants, de plus une partie des marges est rétribuée aux intermédiaires

<p>imprimantes, particulièrement dans le secteur professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les composants sont fabriqués dans le pays où la main d'œuvre est la moins chère, puis rassemblés dans le pays de vente. • HP investit 4 milliards de dollars par an en R & D, nombreuses créations de HP Labs ont un impact majeur sur l'industrie. (1984 HP lance sa première imprimante à jet d'encre ; 1991 imprimantes couleur...) 	<p>tels que les grossistes et des grands revendeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation continue des produits informatiques fait que les stocks sont démodés très vite.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Les produits « périphériques » deviennent un élément essentiel pour se différencier des autres marques. • Le secteur service occupe lui seul 46,6% du marché des technologies de l'information en 2001. • Le secteur imprimante grand public a encore des marges à conquérir. • Distribution directe via internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification de la concurrence : Sun et Compaq sont leaders dans le marché des services Dell avec sa vente en directe mène une guerre de prix agressive Packard-Bell et autres petites marques gagnent des parts de marché de grand public EMC et FUJITSU dominent des parts de marché dans le secteur de stockage IBM est le premier dans le secteur de service et les serveurs haut de gamme

COMPAQ

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • COMPAQ premier constructeur de PC au monde jusqu'en 2000 • COMPAQ est spécialisé dans la fabrication de PC, il dispose d'un grand réseau de production et de distribution dans le monde. • Pour renforcer sa position dans le marché d'informatique, il s'investit dans le secteur de service qui réalise 23,21% du chiffre d'affaires de 2001 • Le savoir-faire dans le secteur de serveur. • Baisse de prix des serveurs PC d'entrée de gamme afin d'attirer le grand public. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compaq connaît des difficultés financières, il a un déficit d'exploitation de 600 millions de dollars en 2001. • Le mode de distribution par vente indirecte entraîne des stocks importants, de plus une partie des marges est rétribuée aux intermédiaires tel que les grossistes et des grands revendeurs. • Les stocks sont vite démodés. • Peu d'innovation en technologie (hardware, software) • L'activité de Compaq est uniquement centrée dans la fabrication de PC, il n'est pas assez diversifié pour affronter le problème de saturation du marché informatique.

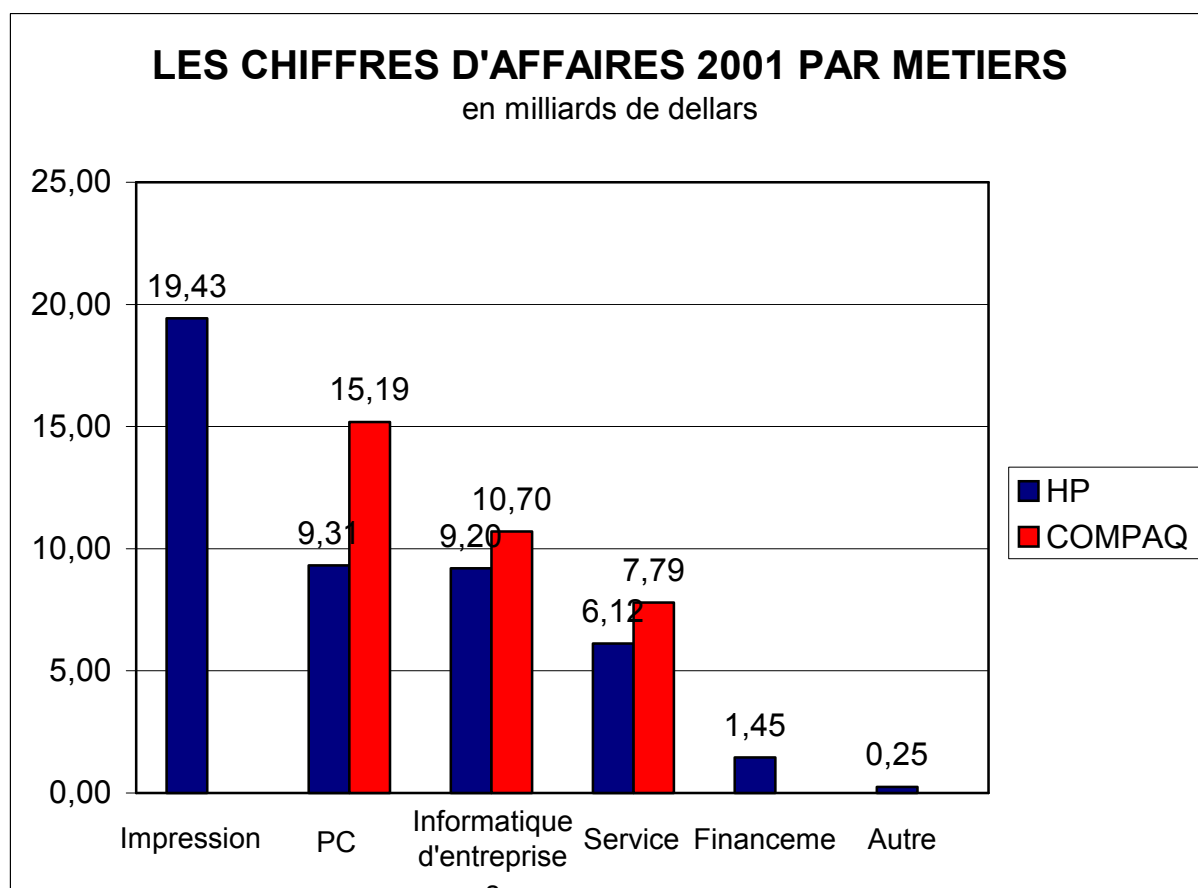
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Les produits « périphériques » deviennent un élément essentiel pour se différencier des autres marques • Fusion avec HP lui permet de sortir ses difficultés financières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification de la concurrence : Dell avec sa vente en directe mène une guerre de prix agressive Packard-Bell et autres petites marques gagnent des parts de marché de grand public IBM est le premier dans le secteur de service et les serveurs haut de gamme (au 2nd semestre 2001 IBM a gagné 7 points de part de marché, alors que Compaq a perdu 2 points)

B. Les stratégies des firmes avant fusion

Les intérêts stratégiques de la fusion HP et Compaq

	HEWLETT-PACKARD	COMPAQ	Intérêts
Les métiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication de PC ▪ Informatique d'entreprise ▪ Service ▪ Impression ▪ Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication de PC ▪ Informatique d'entreprise ▪ Service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'activité informatique de HP : serveur, stockage, service
Situation financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CA 2001 : 45,76 milliards de dollars ▪ Résultat d'exploitation 2001 : -464 millions de dollars 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CA 2001 : 33,55 milliards de dollars ▪ Déficit d'exploitation à -600 millions dollars 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CA consolidé : 2003 : 73 Md \$ 2004 : 80 Md \$ ▪ CA est en croissance constante
Part de marché en PC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2001 : HP représente 7,2% du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2001 : Compaq représente 11,2% du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gagner des parts de marché ▪ HP récupère ceux de Compaq. 2007 : HP occupe 18,2% du marché. Leader devant DELL
Organisation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fusion de 2 sociétés similaires demande une réorganisation complète de la nouvelle firme née. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ réductions de coûts de 2,5 milliards de \$ ▪ réduire le nombre de sites de fabrication ▪ suppression d'emplois

catalogues	<ul style="list-style-type: none"> 85000 produits pour les deux firmes, il va être réduit à 62000 après fusion. 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un large portefeuille de produits associant du matériel, du logiciel et des services 	
Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> Activité digitale Imprimante multifonction 	<ul style="list-style-type: none"> aucun 	<ul style="list-style-type: none"> vendre un ensemble de PC + photo numérique + imprimante



Le marché des micro-ordinateurs est arrivé à un point de stagnation au début du 21^{ème} siècle, presque 100% des entreprises sont équipés de l'ordinateur, sur le secteur grand public, plus d'un foyer sur deux sont équipé aux Etats-Unis, plus d'un sur trois en Europe. Le marché est partagé par 4 grands constructeurs DELL, Compaq, Hewlett-Packard, IBM.

DELL se spécialise dans la vente directe, cette nouvelle distribution de vente lui a permis de détrôner en 2000 le premier fabricant de PC au monde Compaq. Tandis que IBM se spécialise sur le marché des gros serveurs. Par ailleurs des petits marques attaquent le marché de la micro-informatique grand public.

Par la guerre des prix menée par DELL, HP et Compaq se voient leurs parts de marché diminuer, de plus elle réduit leurs marges et leur rentabilité baisse.

Pour faire face à la menace de ces deux grands groupes, Compaq a cherché à se renforcer dans le secteur de serveur, en faisant l'acquisition de Digital en 1998, le résultat de cette acquisition a donné un déficit d'exploitation de 600 millions de dollars avant la fusion avec HP.

HP lui de son côté sauvegarde sa position grâce à son secteur d'impression, ce dernier a réalisé 43% de son chiffre d'affaire de 2001. La nouvelle stratégie de HP consiste à mettre en avant ses savoirs faire dans l'imprimante, appareils photos et autres produits « périphériques », dans le but de vendre des ensembles PC plus photo numérique plus imprimante. Dans cette logique de vente, le PC est devenu le centre des éléments d'accompagnateurs tels que des services, des serveurs, équipements d'impression ou des logiciels. D'où l'importance pour HP de renforcer sa notoriété sur le marché de PC en cherchant un partenaire bon dans ce secteur de marché.

Compaq est justement celui qui est le mieux positionné, en effet tous les deux produisent des modèles proches, autour d'une gamme de produits similaires. La fusion va permettre baisser des dépenses grâce à la négociation des contrats auprès des sous-traitants (estimé à 3 milliards de dollars en 2003), elle permet également à rationaliser le catalogue qui va baisser de 85000 produits à 62000 produits. Elle va élargir le portefeuille de produits et de services de son groupe. De plus HP va récupérer d'énormes parts de marché en matière de PC et de services, ainsi HP devient le troisième fournisseur de services au monde derrière IBM et EDS.

Cette fusion aurait pu remplacer par une alliance complémentaire, en effet Compaq pouvait apporter son savoir-faire en serveur et service. Du côté de HP, il pouvait contribuer au développement d'un nouveau secteur d'équipement de PC pour Compaq, et des fonds de recherche. De plus une alliance aurait peut être fait moins de licenciements. Par ailleurs, il existe aussi le problème de la différence des cultures d'entreprise qui pose des problèmes de la nouvelle organisation de l'entreprise.

Cependant l'alliance va augmenter la pression de concurrence entre les deux acteurs, en effet il peut arriver que les partenaires se livrent une course à l'apprentissage afin de gagner leur indépendance. Etant donné que HP et Compaq sont concurrents et ils ont déjà beaucoup de produits similaires, l'alliance va accroître encore plus la guerre des prix.

Les résultats d'une telle mégafusion ne sont pas immédiats, selon les analystes la grande majorité des fusions ne tiennent pas leurs promesses. Nous allons donc voir les bilans de cette fusion.

C. Bilan de la fusion entre HP et Compaq

La fusion a donné lieu à un des plus grands groupes du secteur de l'informatique au monde. Quatre parties ont été constituées au sein du nouveau groupe. Ils concernent la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements informatiques. Les produits et services du groupe sont commercialisés sous les marques HP et Compaq. Le chiffre d'affaires par famille de produits et services se répartit essentiellement comme suit :

- PC : CA de 29 milliards de dollars.

- Services : CA de 15 milliards de dollars.
 - Imagerie et impression : CA de 20 milliards de dollars.
 - Infrastructures (Serveurs, stockage, logiciels) : CA de 23 milliards de dollars.
- chiffres d'affaires au moment de la fusion*

a) Les activités :

L'activité « PC » :

L'activité « PC » du nouveau HP, largement critiquée avant la fusion car non rentable, a été malgré tout maintenue par la nouvelle équipe à la tête du groupe et ce, pour deux raisons principales :

- l'activité PC de HP constituait un excellent moyen de pénétrer le marché plus porteur de l'impression, celle-ci permettant de générer quelques points de marge opérationnelle à l'avenir ;
- les PC, avec quelques ajustements "mineurs" peuvent être convertis en PC portable ou en notebook, ce qui sortirait l'activité de ses résultats négatifs.

Cependant, plus de 3 années après la fusion sont passées, HP continue à perdre des parts de marché sur ce segment au profit de DELL et IBM.

L'activité « serveurs » :

Tout comme dans les « PC », HP ne cesse de perdre de l'argent et des parts de marché dans les « serveurs », alors que cette dernière activité était présentée avant la fusion comme la *vache à lait* du groupe : Compaq, nettement en avance sur ce segment, réalisait des bénéfices sur le marché de stockage grâce à ses baies de disques, bibliothèques de bandes et logiciels d'administration et de back-up.

Les activités « services » et « impression » :

Les services aux entreprises et les imprimantes constituent les activités les plus profitables de HP aujourd'hui. Elles constituent plus des deux tiers des bénéfices du groupe et presque 50% de son chiffre d'affaires global.

HP, qui se voulait, au moment de la fusion, « un groupe informatique global » peine à rentabiliser les autres activités et certains affirment même que « *la valeur actuelle d'HP n'est pas supérieure à celle d'une division d'imprimante indépendante* »³

Les héritiers des fondateurs de HP ont gardé les plus grandes parts dans le capital du groupe. Mais notons aussi l'importance des parts des dirigeants avec 4,9%. Cette structure fait preuve du pouvoir qu'a Carly Fiorina dans les décisions stratégiques, d'autant plus qu'elle a la confiance de nombreux institutionnels associés.

Toute fois, les héritiers ont retenu la leçon de la période du regroupement et sont devenus plus vigilants face aux manœuvres qu'entreprend le corps dirigeant.

b) Les principaux concurrents de HP :

1) DELL:

DELL conforte d'année en année sa place de leader sur le marché des PC. Il s'intéresse également à l'environnement du poste de travail, aux activités de service (réalise près de 80% de son CA auprès des entreprises) et aux stockages de données.

La volonté affichée de son dirigeant est de doubler le chiffre d'affaire de DELL en en s'appuyant sur la croissance interne : gagner des parts de marché grâce à son modèle éprouvé de vente directe.

2) IBM:

IBM a renforcé ces dernières années ses positions dans les services informatiques (rachat de PriceWaterhouseCooper) et son offre de conseil par la mise en oeuvre d'un modèle de services "On demand", s'est désengagé de la construction de PC (vente de la branche au chinois Lenovo) pour s'orienter vers cette stratégie de services informatiques qui offrent des

perspectives de croissance importantes, notamment sur le segment des PME. Le modèle du "On demand" est généralement présenté comme un bon moyen de réduire les coûts sur le terrain des ressources informatiques. Ce type d'offre propose en effet une méthode de tarification des machines et des applications en fonction de leur utilisation et permet aux PME de mieux maîtriser leurs besoins en fonction des usages réels au sein de l'entreprise.

c) Chiffres synthétiques avant et après la fusion

1) Le cours boursier :



Après le crash boursier vers la fin de 2001, le cours de HP a connu une nouvelle baisse après l'annonce de la fusion. Quelques mois plus tard, le cours a enregistré une nette augmentation et a continué sur les tendances haussières jusqu'en 2005.

2) Le CA et les résultats :

milliers EUR	10/00	10/01	10/02	10/03	10/04
Chiffre d'affaires	35 753 443	33 147 170	41 474 639	53 548 078	58 279 095
Coût des ventes	25 552 623	24 533 860	30 335 678	39 319 846	44 085 311
Résultat opérationnel	2 850 337	1 054 676	701 407	3 274 699	3 035 033
Résultat net	2 709 615	299 032	-661 829	1 860 891	2 563 031

Avant la fusion, HP a enregistré un résultat record de 2,7 milliards de dollars en 2000. Un an après, les résultats ont chuté à 0,3 milliards de dollars. Pire encore, l'année de la fusion a enregistré, quant à elle, une perte de 0,65 milliards de dollars, après les résultats négatifs de Compaq et la stagnation des ventes dans le secteur des PC.

Après avoir surmonter les difficultés, le groupe a retrouvé les résultats positifs en atteignant 2,5 milliards de dollars en 2004.

La fusion entre HP et Compaq a donné naissance à un géant de l'industrie informatique. Le groupe s'est positionné sur quatre secteurs et a entrepris une réorientation décisive qui n'a pas abouti à convaincre le marché.

d) Les critiques de la fusion:

1) Critique des synergies:

Cette fusion intervient alors que les ventes d'ordinateurs personnels sont en chute libre tandis que les entreprises réduisent fortement leurs investissements en informatique après l'envolée de la fin des années 90.

En fait, malgré les synergies annoncées par les dirigeants avant la fusion, il est à noter que HP et Compaq opéraient sur des produits de même type surtout au niveau des PC. Aussi, leur présence géographique était aussi concurrentielle. Leur regroupement semblait, donc, profiter plus aux concurrents qu'aux clients et aux actionnaires.

2) Les licenciements

Les licenciements qui ont touché 17 000 employés (soit plus que le plan annoncé avant la fusion) et beaucoup de dirigeants sont partis. Certains sont allés grossir les rangs des concurrents, ils ont largement contribué à la dégradation de l'image de HP.

D Les stratégies adoptées par le nouveau dirigeant

Mars 2005, alors que le titre chute en bourse, anticipant de mauvais résultats financiers, le conseil d'administration de HP a décidé de se séparer de Carly Fiorina, sa charismatique Présidente.

Le 29 mars 2005, Mark Hurd est choisi par le Conseil d'administration de Hewlett-Packard pour succéder à Carly Fiorina. L'annonce a fait bondir les actions de HP de 10%. Mark Hurd prend ses fonctions dès le 1^{er} Avril 2005 au sein d'HP.

Une nouvelle stratégie devrait être mise en œuvre par le groupe et surtout dans un contexte de forte concurrence sur le marché des PC. HP continue à perdre des parts de marché sur ce segment tout comme dans le secteur des serveurs au profit de DELL et IBM.

Quelques mois après sa nomination, le nouveau PDG de HP annonçait ses priorités :

- Plan de suppression de 10% des effectifs afin de rendre le fonctionnement du groupe plus efficace et de réduire les coûts structurels.
- Réorganisation de HP en redéployant les forces de vente de l'entreprise et les regroupant au sein d'une même division. Cela permettrait de se rapprocher des préoccupations des clients et de mieux organiser son "administration" et ses centres de décisions. Objectif : dégager 1,9 milliards de \$ d'économies sur 18 mois.
- Séparer les activités imprimantes et ordinateurs personnels
- Innovation
- Ouverture d'un nouveau laboratoire en Chine
- Améliorer les technologies

Suite à l'annonce de ce plan, mi-août, ce sont de bons résultats trimestriels qui rassurent les marchés et font bondir l'action de près de 10.

Pour une fois HP surprenait les analystes, tandis que DELL avait annoncé des résultats décevants. Pour autant, les chiffres du leader des PC, ne laissaient pas augurer d'une prochaine crise de ce marché et l'institut d'analyse Gartner révisait à la hausse sa prévision de croissance pour le marché mondial (10% contre 9%).

Conclusion

Cinq ans après la fusion de HP et Compaq, le bilan de la nouvelle société est plus qu'encourageant. En effet HP a su créer nouvelle organisation de firme qui ne copie ni le model de vente directe de DELL, ni IBM en se spécialisant dans la haute technologie, HP a

crée un modèle mixte de ses deux principaux concurrents en se fusionnant avec Compaq. Cette fusion lui a permis de diversifier ses produits, et ainsi élargir l'activité de l'entreprise, et renforcer la notoriété de la marque HP.

Le marché de l'informatique se redresse grâce au marché de portable, et le nouveau marché tel que l'Asie. Mais la concurrence reste très rude. D'où la nouvelle optique de HP consiste à s'investir dans R & D et de se mettre au service des clients, cette stratégie slogan de PH est « Développer votre activité, améliorer votre productivité, vous faciliter la vie ».

Annexe

Références :

« Les stratégies de l'entreprise » de Frédéric Leroy

<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=509905>

<http://welcome.hp.com/country/fr/fr/companyinfo/index.html>

http://www.lexpansion.com/economie/actualite-high-tech/hp-creuse-l-ecart-sur-dell-dans-les-pc_118771.html