

Parmi les différents axes de développement de Salomon et Rossignol, on trouve une stratégie qui peut sembler pertinente au premier abord : la diversification au sein du marché de l'équipement de ski, s'étendant au delà du cœur de métier de ces compagnies. Tentons d'expliquer ce comportement observé chez les deux compagnies, aux alentours des années 80.

Tout d'abord, les arguments en faveur d'un tel développement sont facilement compréhensibles : les différents marchés en rapport avec l'équipement de ski sont très similaires. Les consommateurs sont les mêmes, et sont bien cernés par nos deux compagnies, qui ont bien compris l'importance de la valeur perceptuelle associée à la marque, au delà des qualités intrinsèques du produit. Les vecteurs de communication eux aussi sont bien maîtrisés par Salomon et Rossignol, qui n'auront donc aucun problème à faire connaître leur diversification à leur différentes clientèles, qu'elles ont appris à connaître sur le bout de doigts.

De plus, les conditions et contraintes du marché sont identiques. Le caractère cyclique des ventes, la dépendance face aux aléas climatiques, l'importance des nouveautés technologiques et de l'innovation sont des éléments communs à tout le marché du matériel de ski, et les deux sociétés ne débarquent donc pas en terrain inconnu lorsqu'elles effectuent leur diversification « intra-marché ».

Enfin, en faisant le choix d'étendre leur gammes à la fois en ski, fixations et bâtons, les deux compagnies Françaises disposent d'un avantage commercial important : il devient possible d'effectuer de la vente liée, permettant de gagner des parts de marché et réduire les coûts fixes. Ainsi, des « Bundles » intégrés skis-fixations-chaussures peuvent être mis en vente. Très attractifs pour la majorité de la clientèle, orientée bas de gamme, ce type de produit regroupant différents éléments complémentaires en un produit « Ready To Use » permettent de plus de faire des concessions sur la qualité en se libérant de contraintes de compatibilité avec des produits de marques concurrentes.

Aux alentours des années 80, toutes les conditions semblent donc réunies pour que Salomon et Rossignol se diversifient avec succès en étendant leur gamme de produit non plus à leur seul cœur de métier (respectivement fixations et planches), mais à l'ensemble du matériel de nécessaire à la pratique du ski, c'est à dire principalement skis, fixations, bâtons et chaussures. Cependant, nos deux compagnies vont faire des choix différents, et se heurter à des problèmes variés.

Salomon, spécialiste historique de la fixation, dispose en interne d'une bonne connaissance technologique en matière de chaussure, et de planches. En effet leur cœur de métier, la fixation, représente physiquement l'interface entre la chaussure et le ski, ce qui a permis à l'entreprise de disposer d'une connaissance approfondie des deux produits. De plus, le point de vue de Salomon sur ces deux produits est un point de vue extérieur. Salomon, avec un œil critique, a donc eu la possibilité de s'imprégner très fortement des qualités clefs de ces produits, et les synthétiser afin de concevoir des produits très novateurs, voir révolutionnaires. Cependant, l'industrialisation de ces produits novateurs a été le maillon faible de la diversification. En effet, en tant que nouvel acteur sur le marché de la chaussure en 1979, et de la planche de ski en 1990, Salomon dut faire face à un besoin d'investissement très lourd dans les deux cas : 100MF pour se placer sur le marché de la chaussure et 300MF pour le ski. Ainsi, bien que le succès commercial soit au rendez vous, le retour sur investissement a été plombé par les dépenses monstres nécessaires à la création d'unités de production. Le bilan financier de cette diversification a donc été lourd pour Salomon, mais il était nécessaire pour

se faire une place dans des marchés bien établis, ce qu'a accompli avec succès la firme savoyarde.

Pour Rossignol, le problème est tout autre. En effet, au milieu des années 80, en tant que constructeur de planches de ski, Rossignol ne dispose d'aucune connaissance technique en matière de fixations, et encore moins en matière de chaussures. Désirant cependant profiter des avantages fournis par la diversification au sein d'un marché qu'elle connaît bien, la firme a donc le choix entre un développement interne, en acquérant à prix fort les compétences nécessaires, ou bien un développement externe. Les opportunités d'achat et le flair du président de Rossignol, Laurent Boix-Vives, ont axé le développement de Rossignol vers l'extérieur. Les compétences en matière de chaussures ont été acquises suite au rachat de Lange puis de Le Trappeur à la fin des années 80. En matière de fixations, le choix a été moins facile, puisqu'ayant envisagé de développer les connaissances en interne, Rossignol finit par racheter l'activité fixations de Look pour 85MF au milieu des années 90. Le développement externe a permis à Rossignol de s'installer sur ces nouveaux marchés, mais aux prix d'investissements importants lors des rachats successifs. De plus, en contrepartie de ces rachats à prix avantageux, Rossignol a dû fournir un effort afin de remettre en selle ces sociétés en difficulté, effort qui aurait sans doute été plus efficacement utilisé à d'autres fins. La compagnie Iséroise a donc elle aussi laissé quelques plumes pour se faire sa place sur ces marchés proches de son cœur de métier.

Pour les deux firmes, qu'elles aient choisi un développement interne ou externe, le problème de cette diversification « intra-marché » a donc été l'investissement initial qu'elle a demandé. De plus ces développements n'ont peut être pas porté leurs fruits autant qu'espéré. Cette diversification a donc été un facteur de fragilisation pour nos deux compagnie. Enfin, la cohérence de cette stratégie est fortement remise en cause si l'on prend en compte le point de vue des investisseurs, qui préfèrent avoir de la lisibilité dans leurs stratégie. Les investisseurs sont donc plutôt enclins à miser sur des entreprises restées centrées sur leur cœur d'activité, et le problème d'une diversification telle que celles effectuées par Rossignol et Salomon est qu'elles peuvent transformer l'entreprise en une « Usine à gaz », proposant des produits trop variés et disparates pour que la stratégie à long terme soit lisible.