



Apple Park

Stratégies de groupe

Les stratégies *corporate* (de portfolio)
en quête de croissance

Connaissez-vous ces films ?





2006



Budget de production :
80 millions USD

Recettes mondiales :
102,3 millions USD

Rentabilité
brute de 1,3

Disney

Capitalisation de
62 milliards USD

Budget de production :
120 millions USD

Recettes mondiales :
461,9 millions USD

Rentabilité
brute de 3,8

PIXAR

Valorisation à
7,4 milliards USD

Une alliance depuis 1995
Rachat en 2006



Pourquoi Disney a acheté Pixar ?



Corporate strategy



L'exercice fondamental de la stratégie consiste à segmenter les activités d'un groupe en domaines d'activité indépendants et homogènes (DAS)

Pour quoi segmenter ?

Pour mieux planifier, organiser, diriger, contrôler...

Réduire le risque → Faire des pare-feux

La direction doit veiller sur l'équilibre et sur l'évolution du portefeuille d'activités

→ Cohérence du groupe

→ Hiérarchiser l'allocation de ressources



Corporate strategy



Stratégie qui définit l'orientation de l'ensemble de l'entreprise
(avec plusieurs DAS)

Ce sont les **directeurs généraux** et les **actionnaires principaux** qui élaborent et/ou valident cette stratégie en considérant :

- les activités
- l'implantation
- l'investissement...

La stratégie *corporate* → définir ou redéfinir le portefeuille d'activités :

Maintenir certaines activités peu rentables ?

Diversifier l'activité ?

Recentrer sur un cœur de métier ?

...

→ Englobe une vision totale de l'entreprise



Business ou corporate ?



Alors que la stratégie *business* se pose la question...

Comment mieux rivaliser les concurrents dans notre secteur ?

...la stratégie *corporate* répond aux questions :

Comment notre portefeuille nous permet de mieux rivaliser ?

Dans quels secteurs devons-nous nous déployer ?

Comment l'entreprise mère rajoute de la valeur aux filiales ?



Corporate strategy → Gérer la variété des métiers et déterminer les grandes orientations en termes de :

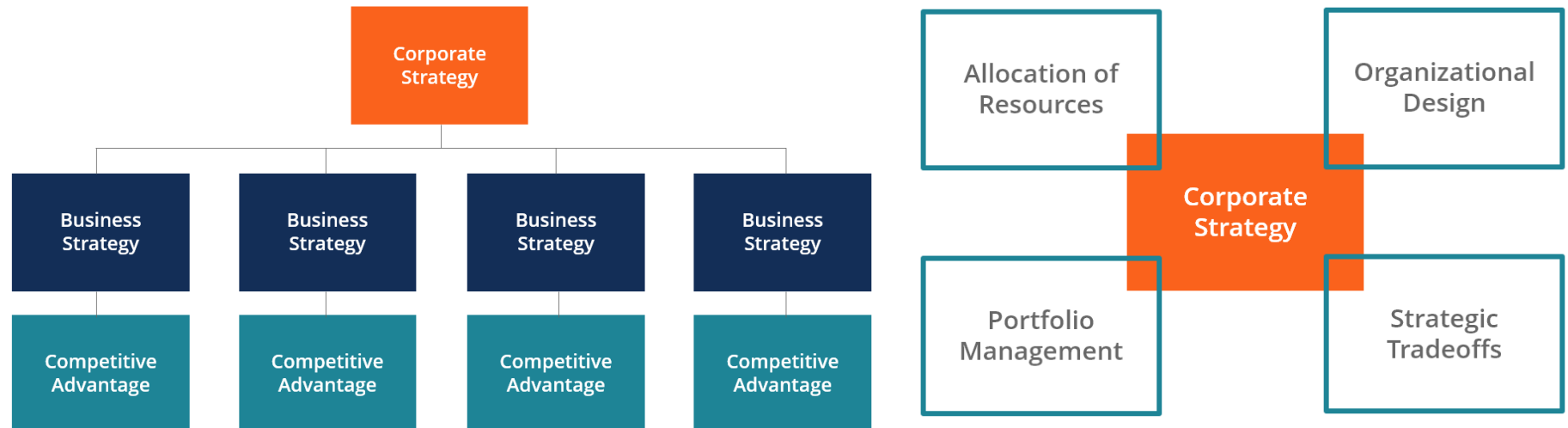
Le design de l'organisation

Les atouts stratégiques

Le management du portefeuille

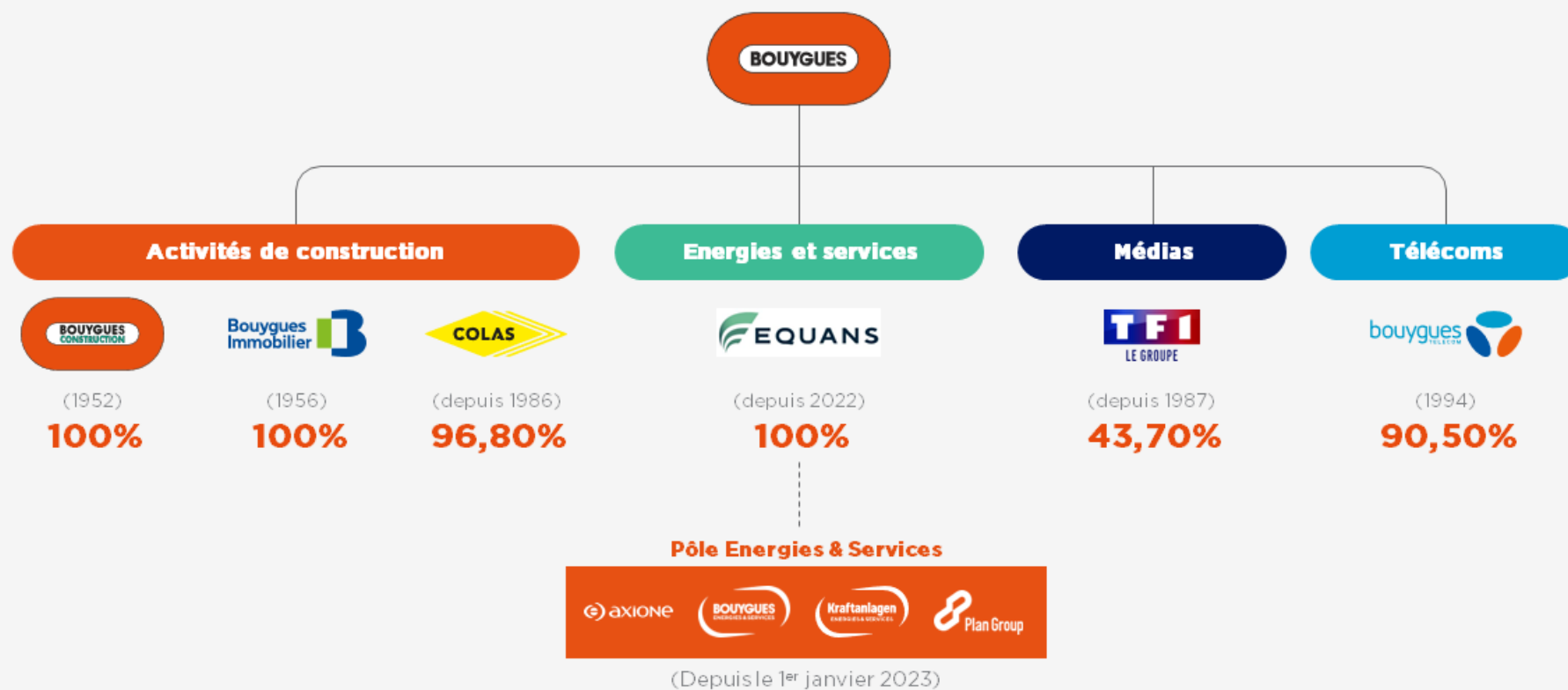
(développement, acquisition ou cession d'activités)

L'allocation de ressources



Le groupe Bouygues

Structure du groupe



Stratégies de groupe (I. Ansoff)

La **spécialisation** (faire une seule activité)

Pénétration de marché : améliorer la position

Extension du marché : nouveaux clients

Développement de produits : sur des marchés existants

La **diversification** (faire plusieurs activités liées ou non liées)

Concentrique : liens avec le métier d'origine → Stratégie de recentrage

Conglomérale : pas de liens entre les différents métiers

L'**intégration** (faire tout, tout seul)

Vertical : sur la chaîne de valeur de la filière économique (amont ou aval)

Horizontal : sur les concurrents

L'**externalisation** (faire-faire par de sous-traitance ou franchise)

Objectif : CROISSANCE !



Quelle stratégie de groupe ?



LVMH

FOCUS



Types de stratégies corporatives



Croissance / Expansion

Concentration

Intégration verticale

Intégration horizontale

Diversification

Basique (sur un même DAS)

Secteurs adjacents
(concentrique)

Secteurs éloignés
(conglomérale)

Internationalisation

Coopération

Stabilité

Consolidation

Exploration

Exploitation des liquidités

Désengagement (*retrenchment*)

Désinvestissement

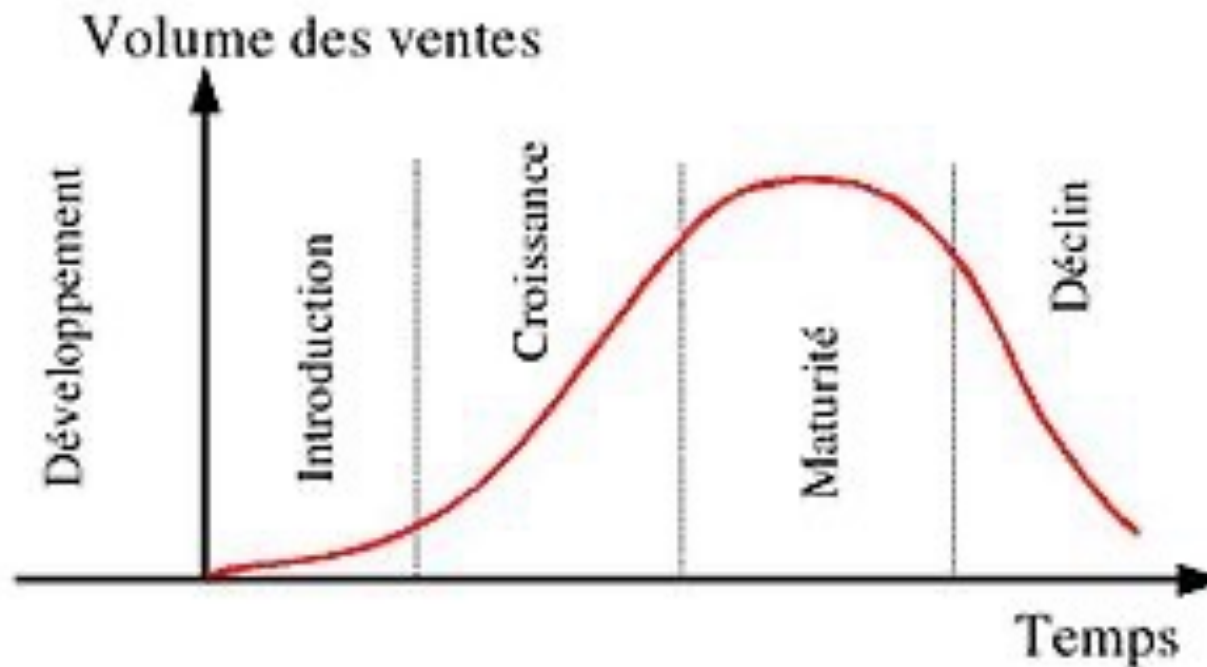
Redressement (*turnaround*)

Liquidation

Banqueroute



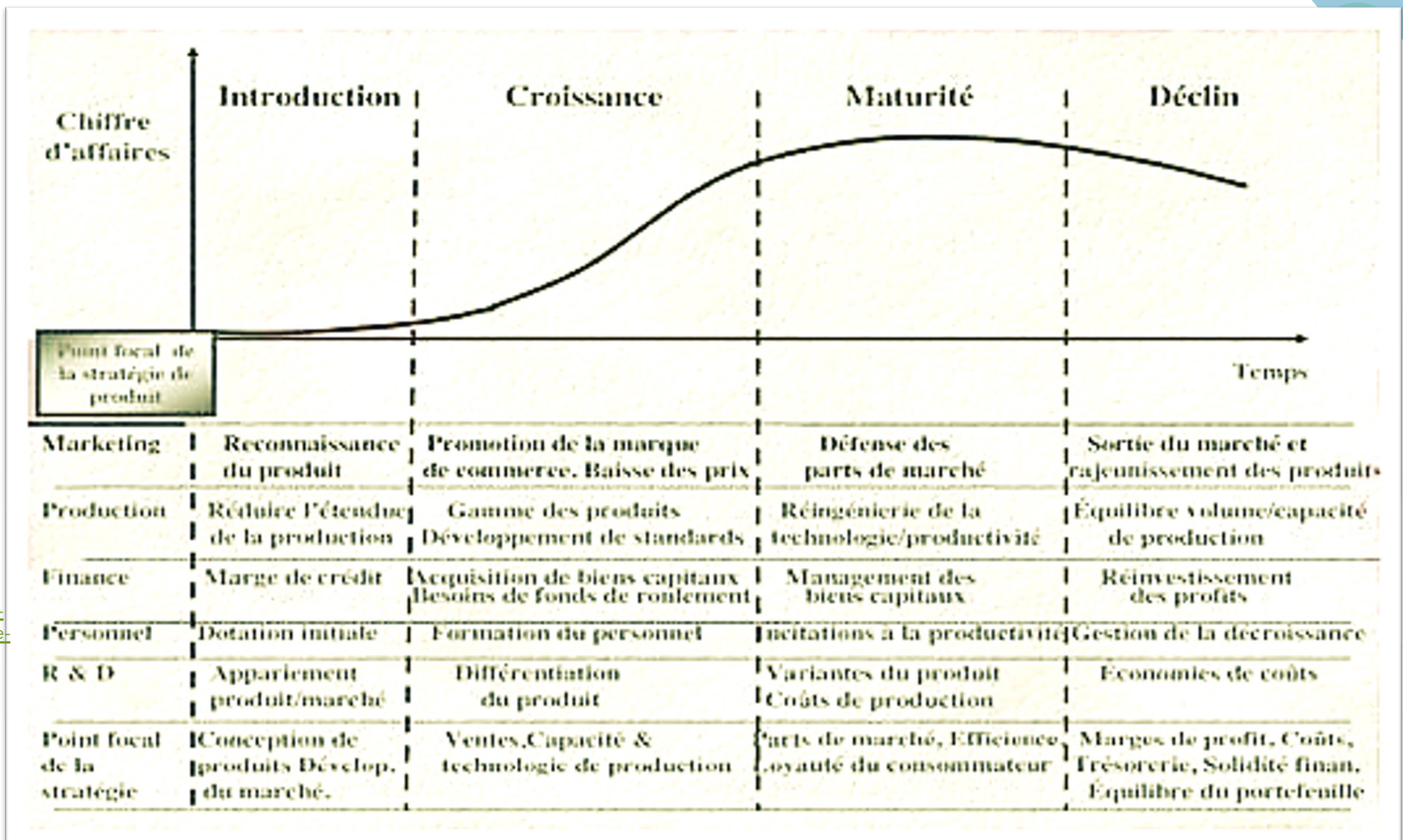
A ajuster selon le cycle de vie...

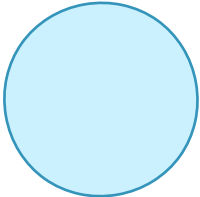
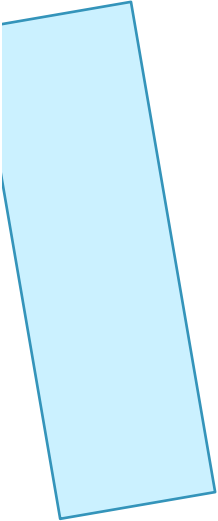


Cycle de vie d'un marché

Jean-Paul Paquin
(2009) « Le champ
de forces du
marché et son
évolution au cours
de son cycle de vie
: le cas du PC ».
Dans *La Revue des
Sciences de
Gestion*
2009/5 (n°239-240)

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-5-page-49.htm>





**Lors de la diversification,
il faut analyser un portefeuille !**



Matrices de portefeuille

Objectif : orienter la stratégie en positionnant les activités selon des critères stratégiques et financiers afin de mieux gérer la diversité du groupe

Elles indiquent les activités à acquérir, à renforcer, à réorienter, à céder ou à abandonner...



Matrices de portefeuille



Logiques de équilibre des matrices :

Financier → Investissements vs liquidités

Des cycles de vie → Démarrage vs maturité

Stratégique → Position incertaine vs leadership et croissance

Exemple des matrices d'analyse de portefeuille :

Matrice BCG

Matrice atouts / attraits
de McKinsey

Matrice ADL

Elles croissent l'**attrait** d'une activité
(lié aux opportunités) et **les atouts** de
l'entreprise (liés aux forces)



Matrice d'Ansoff

« Stratégies de diversification », Harvard Business Review (1957)

Objectif de croissance

Deux dimensions :

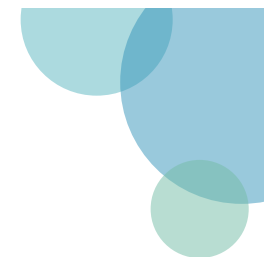
Croître par l'innovation de produit

Croître par l'aperture des marchés



L'ANALYSE DU COUPLE PRODUIT-MARCHÉ

Couple produit-marché <i>Product-Market Matrix</i>		
Produit <i>Product</i> Marché <i>Market</i>	Actuel <i>Present</i>	Nouveau <i>New</i>
Actuel <i>Present</i>	Pénétration de marché <i>Market penetration</i>	Développement de produit <i>Product development</i>
Nouveau <i>New</i>	Développement de marché <i>Market development</i>	Diversification <i>Diversification</i>



	Marchés Existants	Marchés étendus	Nouveaux Marchés
Produits Existants	Stratégies de consolidation Pénétration de marché	Expansion de marché	Développement de marché
Produits Modifiés	Extension de produit	Diversification limitée	Diversification partielle
Nouveaux Produits	Développement de produit	Diversification partielle	Diversification Copyright www.manager-go.com



La matrice BCG



Développée au cours des années 1960 par le Boston Consulting Group (BCG)

Les atouts sont mesurés par la **part de marché relative**

Apprécier l'écart par rapport aux concurrents

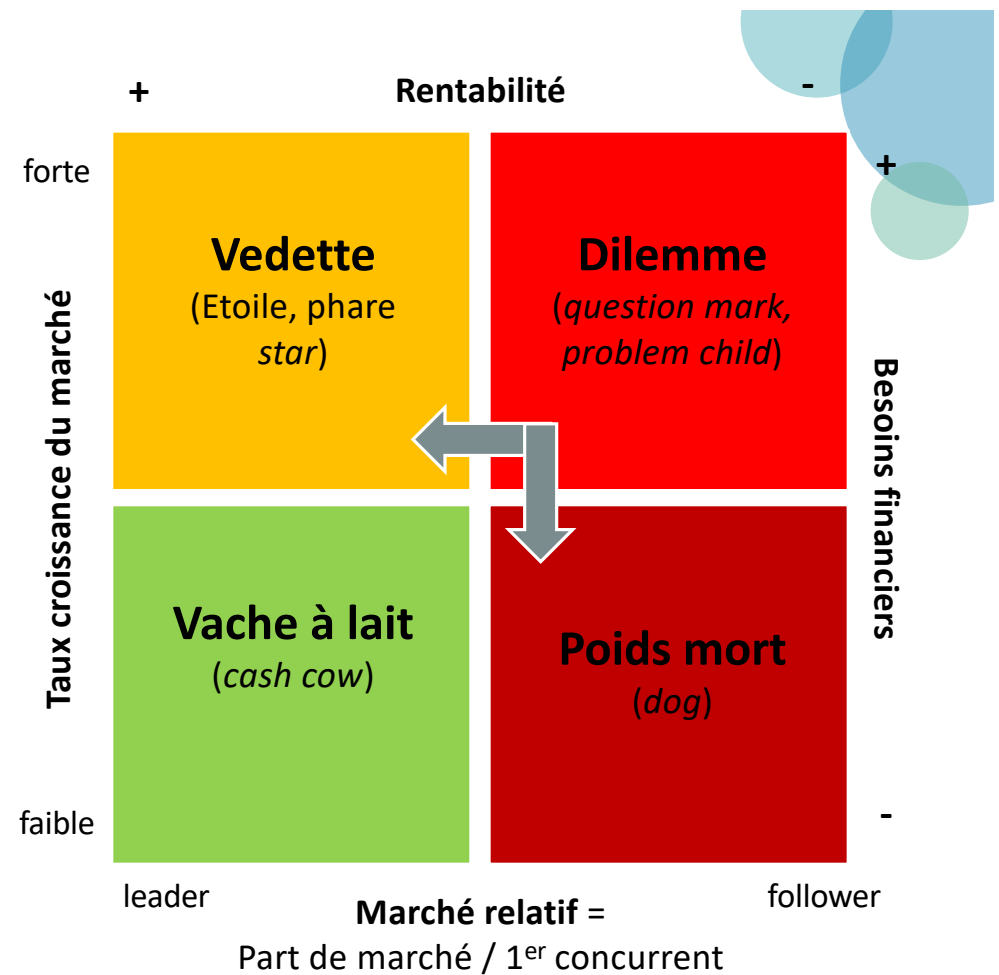
→ Profiter des économies d'échelle et l'effet de l'expérience

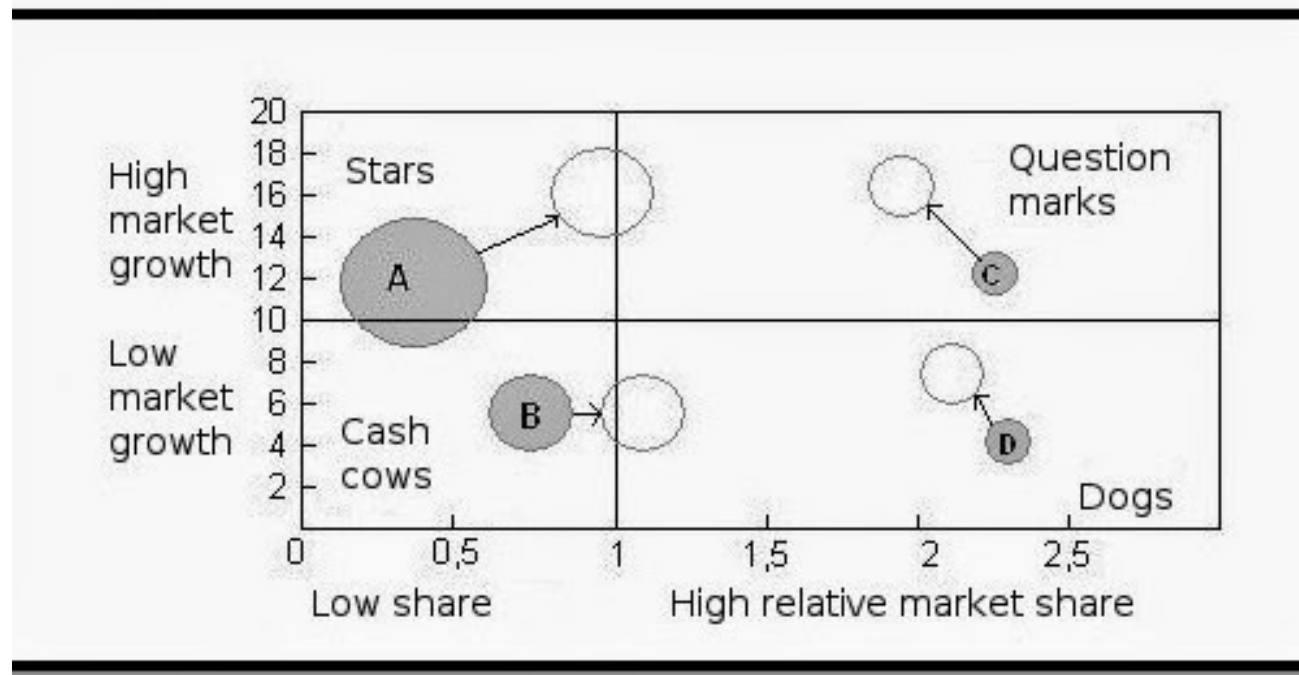
L'attrait du secteur est mesuré par le **taux de croissance du marché**

→ Une croissance rapide exige des investissements significatifs



	Marge (Flux fonds)	Croissance (Rentabilité)	Besoins
Vedette	++	+++	+++
Vache à lait	+++	+	+
Poids mort	+	+	+
Dilemme	+	++	+++





Les cercles peuvent représenter les ventes, le budget ou d'autres ressources allouées

La matrice BCG



On doit observer :

Equilibre financier → Les cases de gauche dégagent des liquidités ; celles d'en haut consomment.

Les vaches à lait aident les étoiles et les dilemmes

Equilibre démographique → Les marchés vieillissent

Il faut investir dans des dilemmes pour avoir des relais de croissance

Utilité de la matrice ? Décisions « objectives » en suivant le comportement passé

Maintenir ? Moissonner ? Vendre ? Construire ? Laisser tomber ?

Exemple : La suite Office (en 2013) représentait 1/3 du CA et +60% de bénéfices pour Microsoft → Profits pour financer Bing, consoles jeux, cloud... Windows était vache à lait mais aujourd'hui il pèse de moins en moins.



La matrice BCG

Elle s'inscrit dans une logique de diversification du risque

→ Investir dans des métiers indépendants

La direction du groupe rassemble les liquidités excédentaires dégagées par certaines activités pour les distribuer en fonction des objectifs stratégiques et des besoins d'équilibre



Stratégies corporatives

Etude de cas d'une mauvaise décision

Entreprise : Sisters & Brothers Ltd. (Weil, 2008, page 75)

Deux domaines (DAS) utilisent
une machine X

Valeur = 400 k€

Maintenance = 200 k€/an

→ Il faut une rentabilité
moyenne $\geq 8\%$

Que va-t-il se passer ?

Que se serait-il passé si A et B
constituaient un seul DAS ?

	Dom. A	Dom B.
CA	2000	1500
Capital engagé	1000	1000
Résultat	50	150
Taux d'utilisation de X	70%	30%

Stratégies corporatives

Etude de cas d'une mauvaise décision

La comptabilité analytique indique que la rentabilité des deux unités est respectivement de 5 % et 15 % (résultat / capitaux engagés)

Décision :

On ferme A → Les coûts retombent sur B

→ La rentabilité de B est désormais affecté par le coût de maintenance et plus de capital immobilisé

$(150 - (70\% * 200)) / (1000 + (70\% * 400)) = 10/1280$, soit environ 0,8 % !

→ On ferme B

Problème ?

L'ensemble des activités A et B avait une honnête rentabilité de $(50 + 150) / (1000 + 1000) = 10\%$

Problème ? Différentes personnes, différents temps → Il faut une image globale

Donc, **attention au partage de ressources** !! (sous-emploi et saturation)



**Quels sont les limites
de la matrice BCG ?**



La matrice BCG



Décisions efficaces ?

Comment calculer les parts de marché ?

Pas vraiment :

Quoi faire avec les ressources partagées ?

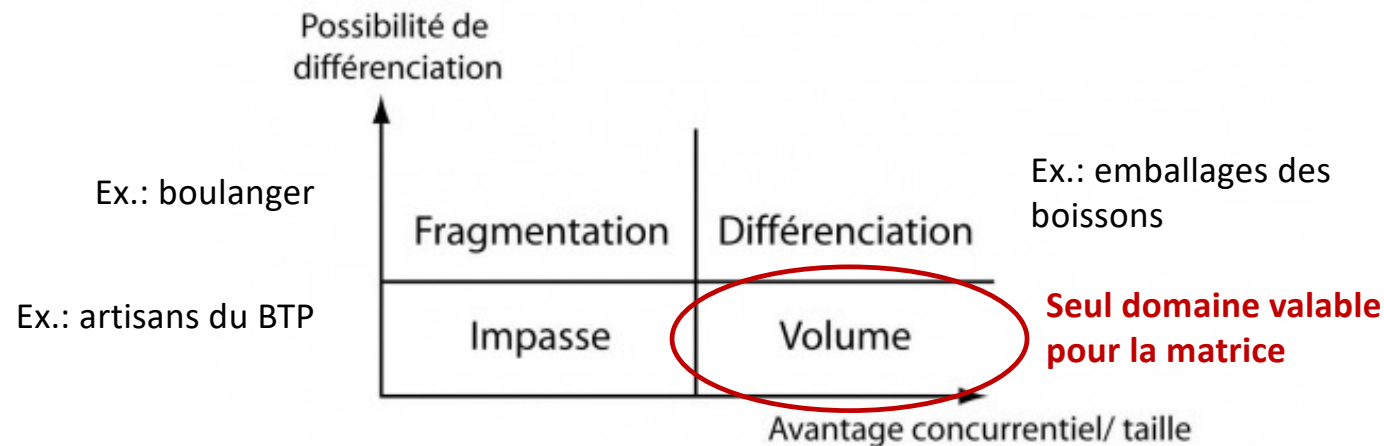
1. La croissance prévisionnelle est subjective et sujet à controverse
2. Les effets de l'expérience ne sont pas linéaires et peuvent même s'inverser au-delà d'une taille économique « optimale »
Routine, rigidité organisationnelle, saturation des gains de productivité, augmentation de la bureaucratie, perte de différenciation
3. L'avantage conféré par une part de marché dominante n'est pas universel



La matrice BCG

Attention :

Elle ne peut pas être appliquée qu'à l'entreprise dont les secteurs suivent une stratégie de volume.



Comment améliorer la matrice BCG ?



La matrice atouts/attraits de McKinsey



Elle reprend la logique et corrige les insuffisances de la matrice BCG → choix de plus de critères

L'attrait du marché : valeur du secteur

Dépend de sa taille, de sa croissance prévue, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence et du développement des technologies...

Les atouts : positionnement concurrentiel

Dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, la qualité des produits vendus, la fidélité des clients et de la structure des coûts...

→ Cela donne une analyse stratégique globale

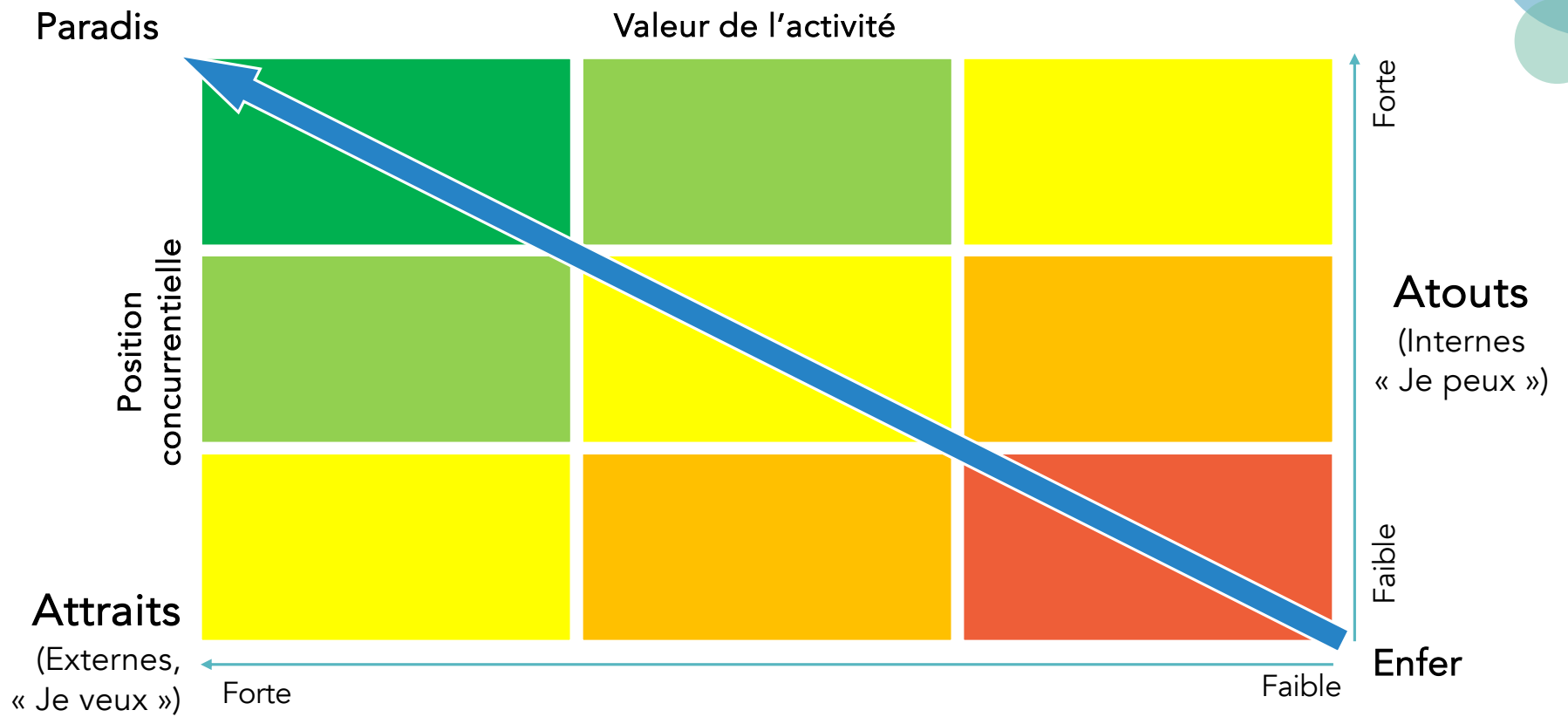




Méthodologie de la matrice :

1. Définition des **facteurs critiques** :
 - **Externes** : caractéristiques de l'industrie, structure de la concurrence, indicateurs PESTEL
 - **Internes** : compétences et activités fonctionnelles pouvant être mobilisées pour se battre vis-à-vis des concurrents (forces)
2. Évaluation des facteurs externes et internes pour chaque DAS
3. Positionnement des DAS sur la matrice
4. Prévision des tendances pour chaque facteur externe et fixation de la position désirée de chaque facteur interne
5. Établissement de la position désirée de chaque DAS sur la matrice
6. Formulation de stratégies (ex. priorités d'investissement) pour chaque DAS

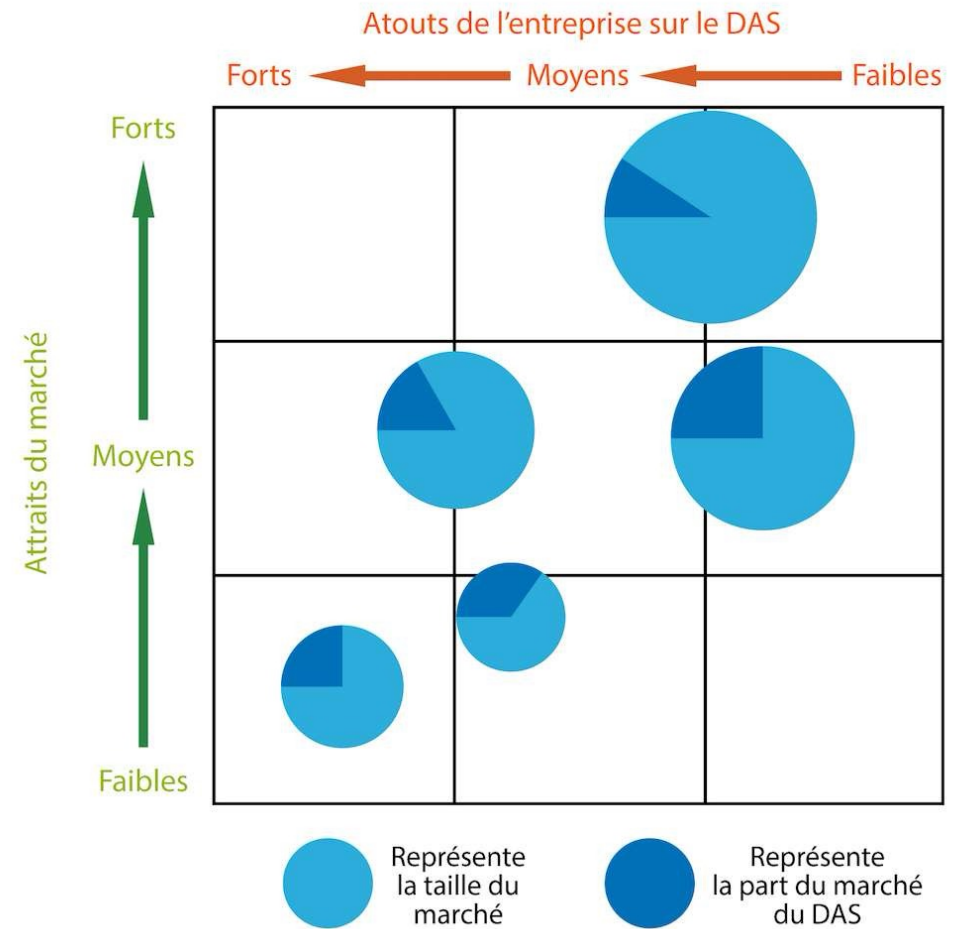
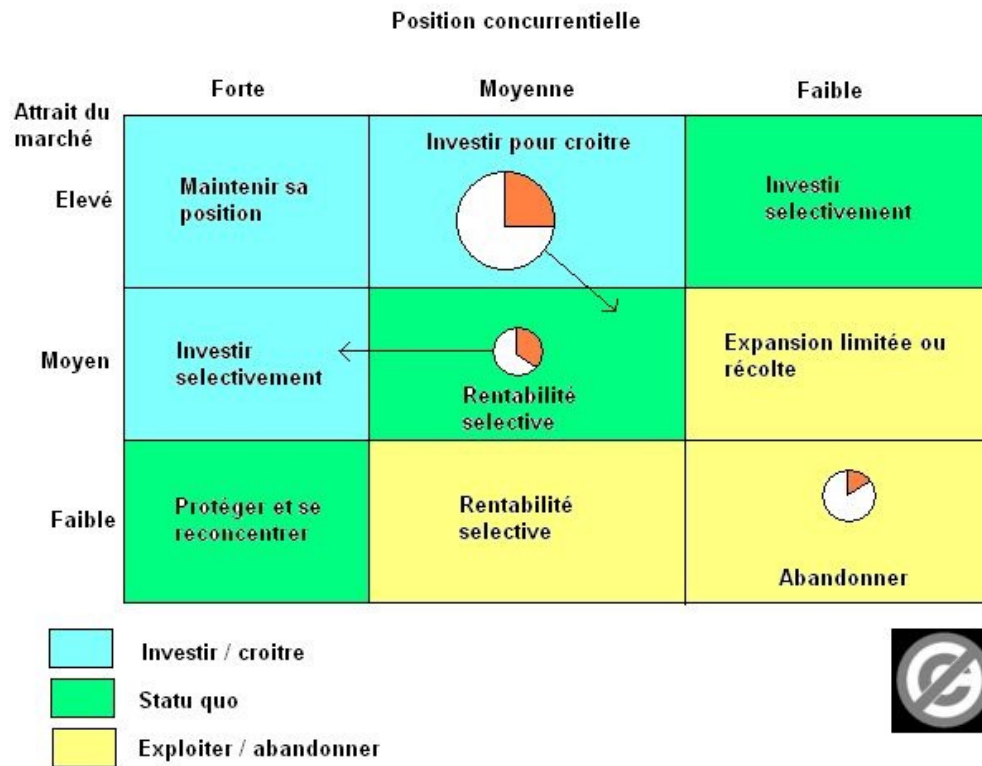




VOS ATOUTS CONCURRENTIELS

ATTRAIKS DU MARCHÉ

	FORTS	MOYENS	FAIBLES
FORTS	Maintient de la position dominante	Améliorer la position	Doubler l'investissement ou sortir
MOYENS	Maintenir la position	Rentabiliser prudemment	Sortir progressivement et sélectivement
FAIBLES	Rentabiliser au maximum	Sortir sélectivement	Sortir et désinvestir



La matrice atouts/attraits (McKinsey)



Plus souple que la méthode BCG

Note sur dimensions = moyenne pondérée de multiples critères

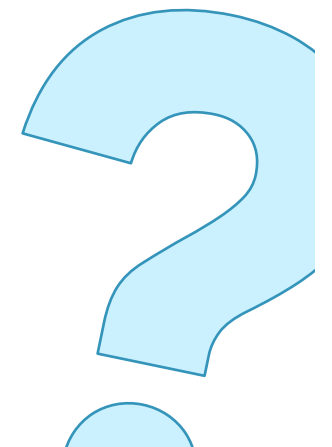
MAIS : Explication *a posteriori* : si la prédiction n'est pas satisfaisante, c'est que la note attribuée n'était pas la bonne ou que les critères choisis n'étaient pas les plus pertinents

→ méthode infalsifiable

Cette méthode laisse plus de marge pour les dirigeants de filiales, qui savent mieux comment orienter les chiffres pour s'approcher du paradis



**Que pouvons-nous
encore changer ?**



La matrice ADL

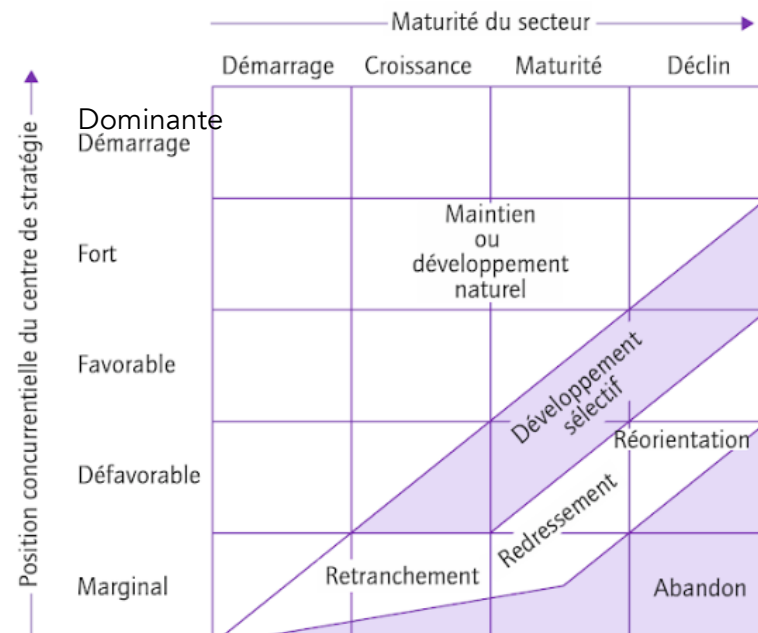
La matrice du cabinet de conseil américain Arthur Dehon Little (ADL), fondé en 1886.

Le fondateur était un chimiste.

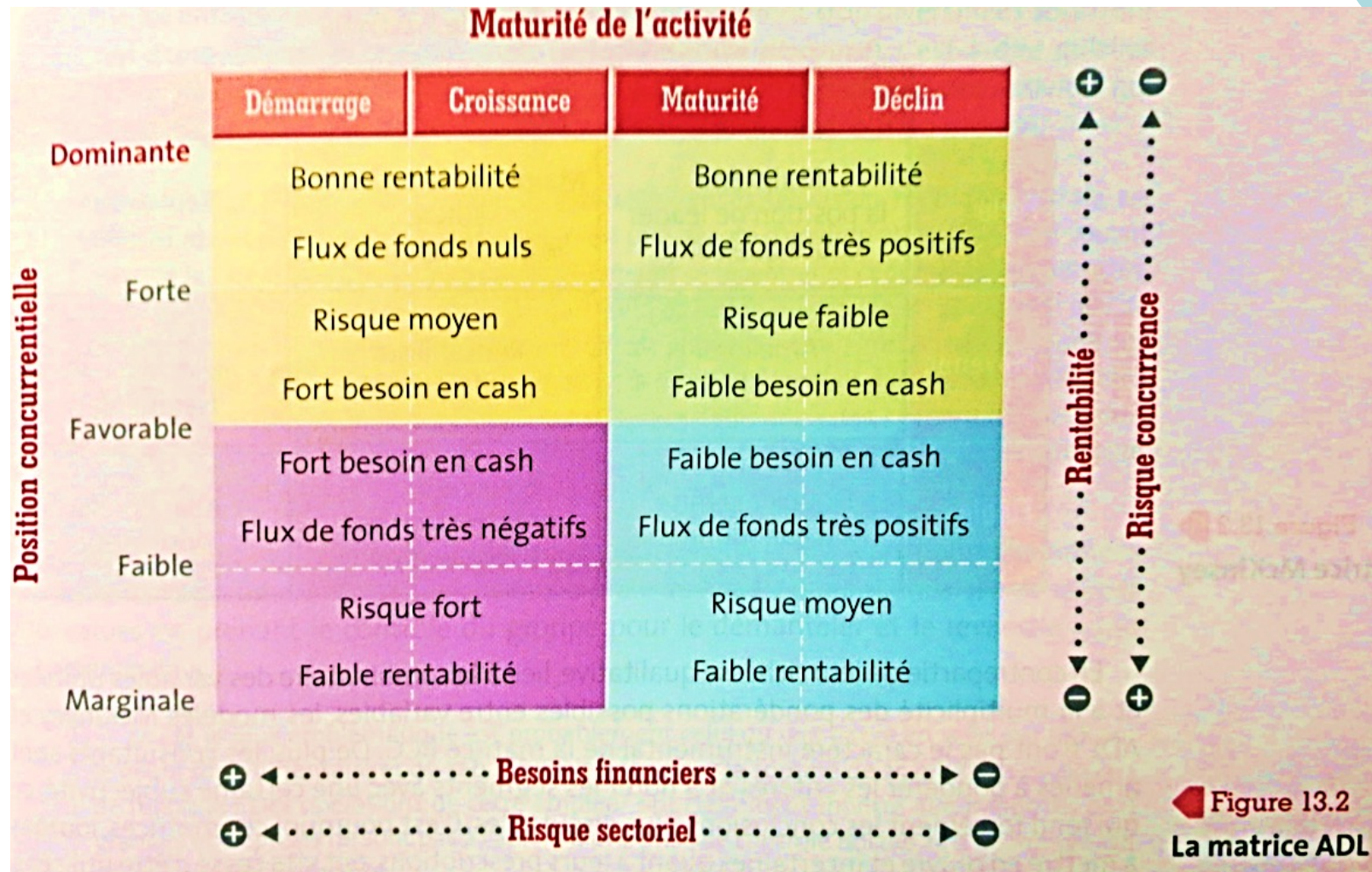
Deux critères :

- ✓ La position concurrentielle de l'entreprise sur le secteur
- ✓ Le degré de maturité de son activité

« Il est, en effet, dommage de renoncer si le domaine est en émergence et que les positions ne sont pas acquises, et inutile de s'obstiner à entrer tardivement sur un marché déjà mûr et bientôt saturé ou déclinant »



Meyer et Boudeville, *Stratégies d'entreprise*, PUF, 1986.



ADL Matrix

		Industry life cycle stage			
		Embryonic	Growth	Mature	Aging
Competitive Position	Dominant	All out push for share. Hold position.	Hold position. Hold share.	Hold position. Grow with industry.	Hold position.
	Strong	Attempt to improve position. All out push for share.	Attempt to improve position. Push for share.	Hold position. Grow with industry.	Hold position or harvest.
	Favorable	Selective or all out push for share. Selectively attempt to improve position.	Attempt to improve position. Selective push for share.	Custodial or maintenance. Find niche and attempt to protect it.	Harvest, or phased out withdrawal.
	Tenable	Selectively push for position.	Find niche and protect it.	Find niche and hang on, or phased out withdrawal.	Phased out withdrawal, or Abandon.
	Weak	Up or out.	Turnaround or abandon.	Turnaround, orphaned out withdrawal.	Abandon.

**Pourquoi autant de matrices
différentes ?**





Les outils stratégiques = rituels, vecteurs d'apprentissage

Succès des matrices → Réponse aux besoins :

1. Structurer un **dialogue** entre coûts, parts de marché, marges, trésorerie ET les clients, actionnaires, salariés,...
2. Ouvrir **plus d'une dimension** : discussion mieux argumentée
→ Défi de trouver une bonne représentation en 2D d'un multi D
3. Légitimer : l'activité stratégique met en scène l'action de la direction générale, le statut et le rôle des principaux intervenants.
4. Assurer : ce sont des anxiolytiques pour le PDG et son équipe
→ On partage la stupidité



Stratégies corporatives



Stratégies de groupe démodées (?)

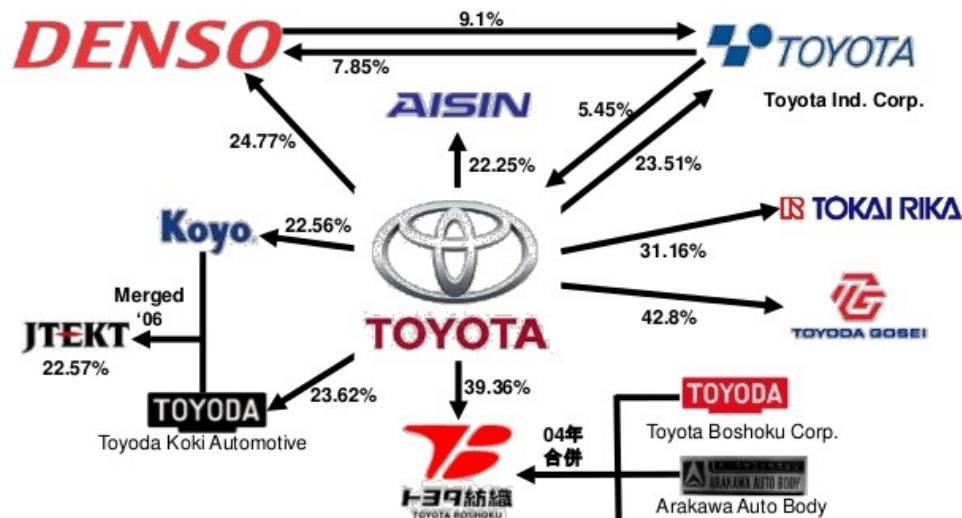
Epoque de Matrices = époque où le **financement de projets** et le financement des entreprises était beaucoup moins développé

Les *keiretsus* (Japon), *chaebols* (Corée) et gros conglomérats industriels occidentaux se substituaient à des marchés défaillants

La diversification des entreprises sur **plusieurs marchés**, avec des **cycles complémentaires** (ou au moins décorrélés), permettait de lisser leur résultat



Industry Structure (Keiretsu)



Note: Numbers show the percentage of stake owned by Toyota

The next chaebol leaders

				
Samsung	Hyundai Motor	SK	LG	Lotte
Vice Chairman Lee Jae-yong (49)	Vice Chairman Chung Eui-sun (47)	Chairman Chey Tae-won (57)	LG Electronic Executive Director Koo Kwang-mo (40)	Chairman Shin Dong-bin (63)
Generation Third	Third	Third	Fourth	Second
Year of takeover 2014	Not yet	1998	2018	2011

				
GS	Hanwha	Hyundai Heavy Industries	Shinsegae	Doosan
Executive Vice President Huh Yoon-hong (38)	Chief Strategy Officer Kim Dong-kwan (34)	Executive Vice President Chung Ki-sun (36)	Vice Chairman Chung Yong-jin (49)	Chairman Park Jeong-won (56)
Fourth	Third	Third	Third	Fourth
Not yet	Not yet	Not yet	Not yet	2016

Stratégies corporatives



Stratégies de groupe démodées (?)

Aujourd'hui → les financiers aiment les pure-players // comparaison de la performance à celle de leur secteur

Un groupe doit justifier à ses actionnaires en quoi ses actions ne seraient pas mieux ailleurs ; SINON, OPA (offre public d'achat) !!

Avantages ? Groupe = gestionnaire de portefeuille d'investissement avisé

- ✓ Savoir stimuler le développement de chaque activité
- ✓ Améliorer les performances (supérieures à celle des marchés financiers)
- ✓ Exploiter des synergies entre ses activités, ses compétences et capacités technologiques, commerciales et managériales.



A retenir



- ✓ « Tous les modèles classiques de portefeuille d'activités (BCG, ADL, McKinsey) ne font en fait que **résumer les analyses SWOT** menées au niveau de chaque business et **recommander une allocation** de cash-flow entre les domaines d'activités » (Strategor, page 450)
- ✓ Il s'agit des outils visuels de soutien à la décision
- ✓ Les trois matrices ignorent la notion de création de valeur par le groupe
- ✓ Plus le nombre de critères est grand, plus la matrice sera complète... Or, elle sera plus compliquée à utiliser
- ✓ Il faut que l'évaluation des atouts et des attraits soit suffisamment fine mais relativement simple pour ne pas nuire à l'instrumentalité de la matrice



Quatrième séance

- Valider votre script vidéo

