
Stratégie d'entreprise

par

Luc Boyer

2009

Sommaire

- Introduction et définition
- Environnement général de la firme
 - Les agrégats
 - Application aux pays
 - Les acteurs
- Diagnostic et modèle d'analyse
 - La segmentation
 - Le cas Swatch
- La stratégie en action
 - Les stratégies dans un segment
 - Les stratégies de développement
 - Les manœuvres stratégiques
- Les évolutions récentes

-
- La stratégie n'est pas affaire de seuls spécialistes.

Tout cadre, employé, par son action au quotidien, son comportement, son organisation, non seulement participe à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie mais encore concourt directement ou indirectement à sa définition ou à son élaboration

Trois grandes parties "LA STRATEGIE D'ENTREPRISE"

- Une première partie à l'environnement général de la firme :
 - Macro-économie, politique...
 - Les différents : concurrents, distributeurs
 - Le marché, les consommateurs

Cette première partie permet de fournir une représentation de la réalité environnant la firme.

- Une deuxième partie décrit la phase de diagnostic : Que faire ?
"Atouts/Attraits" : il s'agit d'évaluer l'état de santé des activités de l'entreprise.
Les différents modèles d'analyse pouvant être considérés comme autant d'outils d'aide à la décision.
- Une troisième partie est dédiée à l'action proprement dite : les grands types de stratégie.

En conclusion, on s'intéressera aux évolutions récentes de la réflexion et de l'action stratégique.

-
- Les sociétés anticipent-elles, dans leur décision, sur l'évolution de l'environnement ?
 - Définissent-elles les pour atteindre en conséquence leur objectif?
 - La concurrence est-elle en compte dans les décisions ?
 - Les firmes se situent-elles dans un rôle de suiveur, de leader, de généraliste ou de spécialiste ?
 - Quel type d'avantage compétitif est recherché ? Abaisser les coûts (économie d'échelle, productivité...), différenciation de produit ?
Circuit de distribution ?
 - Quels types de relations sont développés avec d'autres firmes, institutions, pouvoirs publics ? Peut-on percevoir la notion d'alliance, de réseau ?
 - La culture, le comportement des dirigeants, des cadres ou du personnel jouent-ils un rôle ? Lequel ?
 - Les firmes envisagent-elles leur décision "stratégique" dans le cadre d'une diversification de leurs activités, de leurs métiers , ou au contraire se recentrent-elles sur des savoir-faire spécifiques ?
 - Les sociétés donnent-elles l'impression qu'elles veulent influencer leur environnement immédiat en le modifiant ou, au contraire, se rendent-elles le plus flexible possible pour s'adapter à ses évolutions etc...
-

-
- Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire
 - Nous proposons une série de définitions:
Certaines insistent sur la dimension volontariste de la stratégie (volonté de maîtriser ou changer à son profit l'environnement), d'autres sont plus déterministes (adaptation de la firme à l'environnement : la firme est en partie déterminée par son environnement)

Stratégie

«L'art de placer et disposer les instruments de guerre (troupes, bateaux, avions, missiles...) afin d'imposer à l'ennemi l'emplacement et les conditions du combat »

(Oxford dictionary)

Stratégie

Ensemble des dispositions censées permettre
la réalisation d'un objectif défini

(The economist books)

-
- La stratégie est l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidités

(F.J. Guillard)

-
- La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et l'articulation des ressources afin d'atteindre un objectif

R.A Thiéart

-
- La stratégie consiste à créer les conditions de la congruence, - économiques, techniques, sociales, politiques – entre l’environnement et l’entreprise de sorte que celle-ci dispose d’un potentiel maximal de performances

A.C. Martinet

-
- La stratégie est l'ensemble des décisions expresses ou non qui déterminent la cohérence des initiatives et des réactions de la firme vis à vis de son environnement

P. Tabatoni

-
- La stratégie est la force de médiation entre l'entreprise et son milieu, cette force s'exprimant sous forme de schémas intégrés (plan) et de suite de décisions émergentes que l'on prend pour s'ajuster à l'environnement

H. Mintzberg

-
- La stratégie est le point de rencontre entre la liberté de l'entreprise et l'évolution de son environnement

H. Mintzberg

Environnement ↔ stratégie → structure

ou

Structure → stratégie

Première partie: Environnement général de la firme

La stratégie d'entreprise est trop souvent analysée dans un contexte limité, franco-français par exemple.

Il importe de prendre en compte la complexité des caractéristiques du monde qui nous entoure et de réaliser dans la plupart des démarches stratégiques une synthèse de nombreux paramètres: politiques, sociaux, culturels, économiques...

Quelques caractéristiques

- PNB, PNB / habitant, la population
- L'inflation et son évolution
- La démocratisation
- La croissance
- L'ouverture internationale, la régionalisation
- L'endettement
- L'inégalité des richesses
- La tension sociale
- La dévaluation
- Le taux d'épargne
- L'éducation, la puissance scientifique
- L'espérance de vie, l'hygiène et santé
- La qualité de vie
- ...

Quelques définitions

- Agrégat:
 - Total, grandeur, caractéristique qu'on établit à partir des données fournies par les comptes de la nation. Ex: PIB, pouvoir d'achat, Population, Dette extérieure, Taux d'inflation, Taux de chômage, etc.
- Produit intérieur brut (PIB):
 - C'est l'indicateur le plus fréquemment utilisé comme indicateur de niveau de vie; c'est l'estimation, par calcul statistique, de ce qui est produit dans le pays, en valeur absolue ou par habitant; c'est, en fait, la somme de toutes les valeurs ajoutées des unités de production, les amortissements n'étant pas déduits (ne pas confondre avec la production intérieure brute qui n'est plus utilisée et qui comptabilisait uniquement la production des entreprises)

Quelques définitions

- **Produit national brut (PNB):**
 - Par rapport au PIB, on ajoute les rentrées nettes de facteurs en provenance de l'étranger (par exemple, le cas des résidents nationaux, même s'ils sont à l'étranger). En 1993, la France avait le 4ème PNB global du monde (1254 milliards de \$) et le 15ème rang par habitant (21740 \$).
- **Pouvoir d'achat:**
 - De la monnaie: quantité de biens que l'on peut acquérir avec une unité monétaire
 - Du salaire :quantité de biens que l'on peut obtenir avec son salaire
- **Taux de chômage (BIT):**
 - Le quotient entre les demandes d'emploi non satisfaites et la population active, chômeurs compris. Ce taux prenant difficilement en compte les agriculteurs n'a pas beaucoup de sens pour les pays non industrialisés

Quelques définitions

- Taux d'inflation:
 - Variation des prix à la consommation d'une année sur l'autre
- Endettement (ou dette extérieure brute)
 - Ensemble des engagements ou des dettes qui doivent être soldées par les deniers publics
- Balance commerciale
 - Compte qui indique les échanges de marchandises (biens physiques), exportation et importation (la balance des opérations courantes inclut la balance des opérations invisibles)
- Balance des paiements
 - Récapitule toutes les opérations commerciales, financières et monétaires d'un pays avec le reste du monde

Quelques définitions

- Secteur:
 - Primaire: activités agricoles et minières
 - Secondaire: activités industrielles
 - Tertiaire: activités commerciales et services
 - Public: administration et entreprises publiques
- Démographie:
 - Étude quantitative des populations humaines, de leur évolution, de leur mouvement

Quelques explication des quelques termes anglais (Atlas « The state of the world »)

- « Multiplication » :
 - La population terrestre est de 5,5 milliards (1993). Elle pourrait doubler dans les 40 prochaines années: celle des pays riches (à l'exception de la Chine) croissant beaucoup plus lentement.
- « Illiteracy » :
 - Le degré d'instruction permet d'accéder à la connaissance, à tisser des liens avec le monde extérieur. L'assurance est un produit sophistiqué qui impose un certain degré culturel, donc un niveau minimum d'instruction.
- « National income » :
 - Corrige le concept du PNB en intégrant le concept de consommation interne (ou de pouvoir d'achat réel)

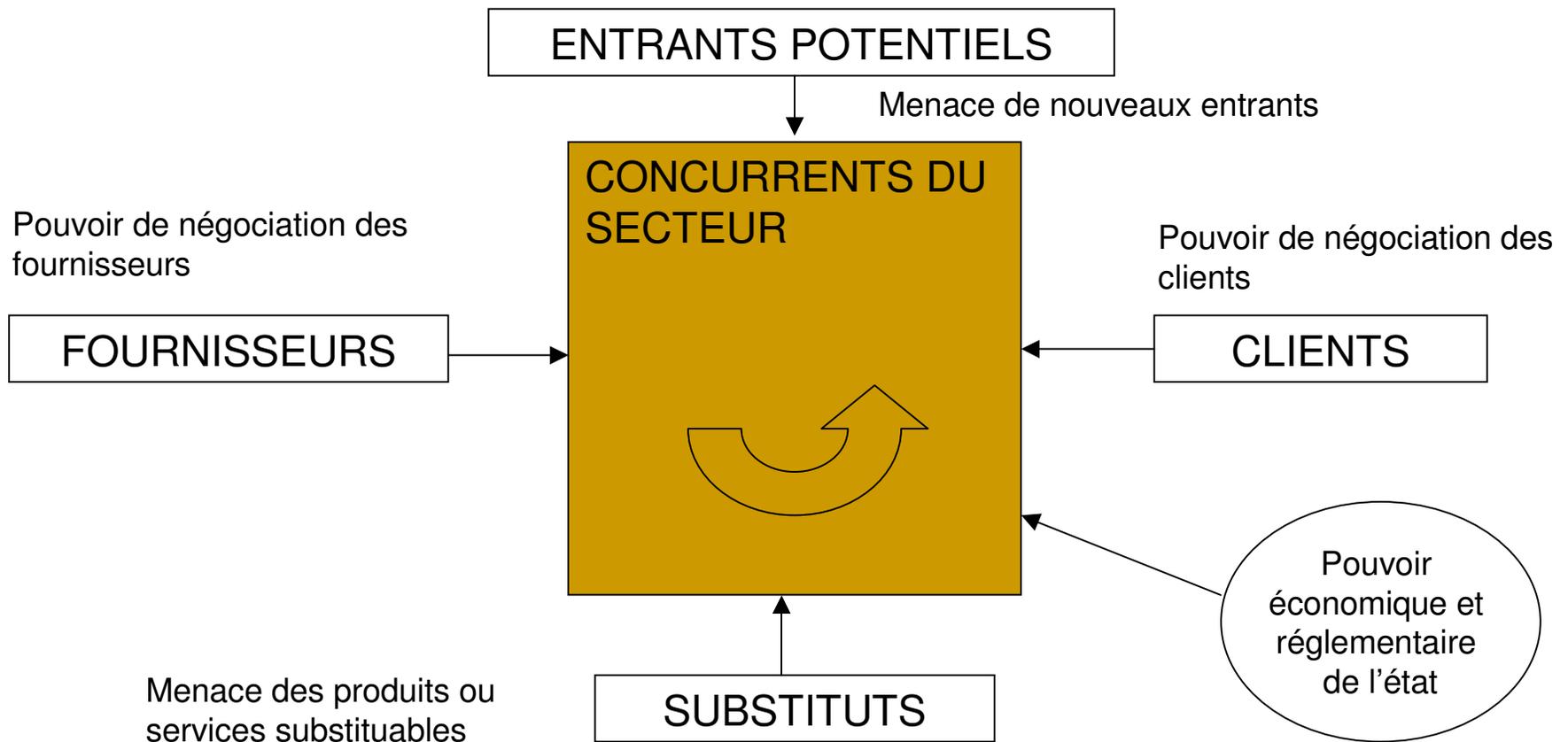
Quelques explication des quelques termes anglais (Atlas « The state of the world »)

- « Industrial power »:
 - Au delà de quelques nations comme les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne qui produisent régulièrement une grande partie de la production mondiale, de brutales variations se font jour, avec des croissances ou des décroissances rapides.
- « Product power »:
 - On connaît la capacité d'exportation des Etats-Unis, du Japon, de l'Allemagne voire de la France. Mais d'autres pays (parfois à relative faible population) combinant parfois une haute technologie et faible rémunération, apparaissent comme d'excellents exportateurs ou réexportateurs, comme Hongkong, Singapour, Taïwan, Corée du Sud, ...

Les acteurs

- De nombreux acteurs interviennent dans la stratégie d'entreprise.
- L'approche économique -analyse industrielle- de M. PORTER peut être utilement prise en compte

Les forces qui commandent la concurrence, au sein d'un secteur



D'après M. Porter

La stratégie compétitive

(Stratégie des entreprises et analyse sectorielle)

On peut caractériser le champs stratégique par 5 forces qui agissent sur lui:

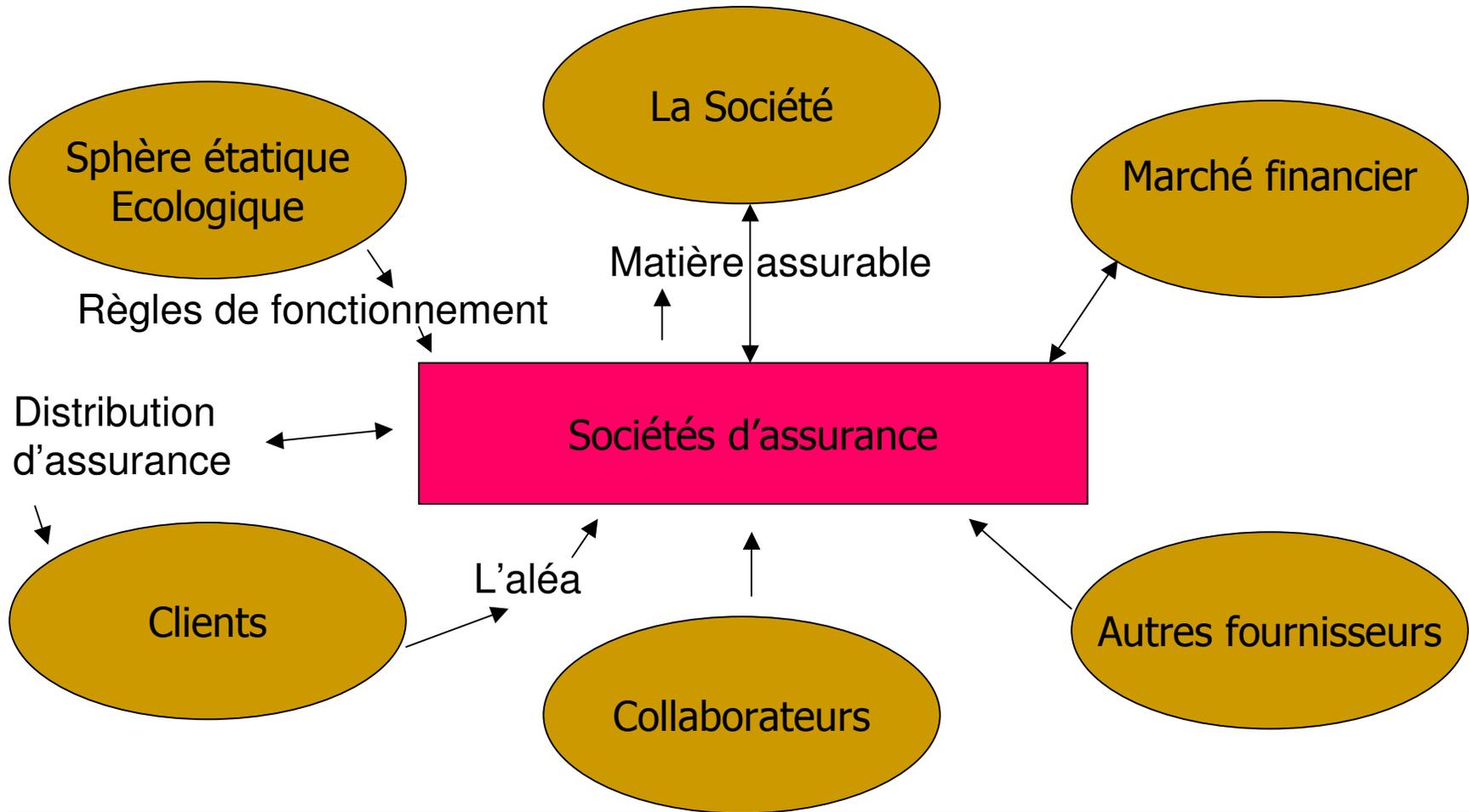
- **les concurrents du secteur; il s'agit de la rivalité entre les firmes existantes.**
- **les entrants potentiels; c'est la menace permanente de nouveaux acteurs voulant rentrer dans le secteur.**
- **les clients, les distributeurs; le pouvoir de négociation des acteurs devient chaque jour plus important.**
- **les fournisseurs; suivant le type de fournisseurs, ceux-ci exercent un pouvoir variable sur les firmes du secteur.**
- **les substituts; la menace est forte (et va croissante) de produits ou services substituables qui peuvent sur tout ou partie de l'activité déstabiliser la firme.**

Dans une approche "industrielle", on aura grand intérêt (pour le moyen et long terme) à intégrer une telle analyse.

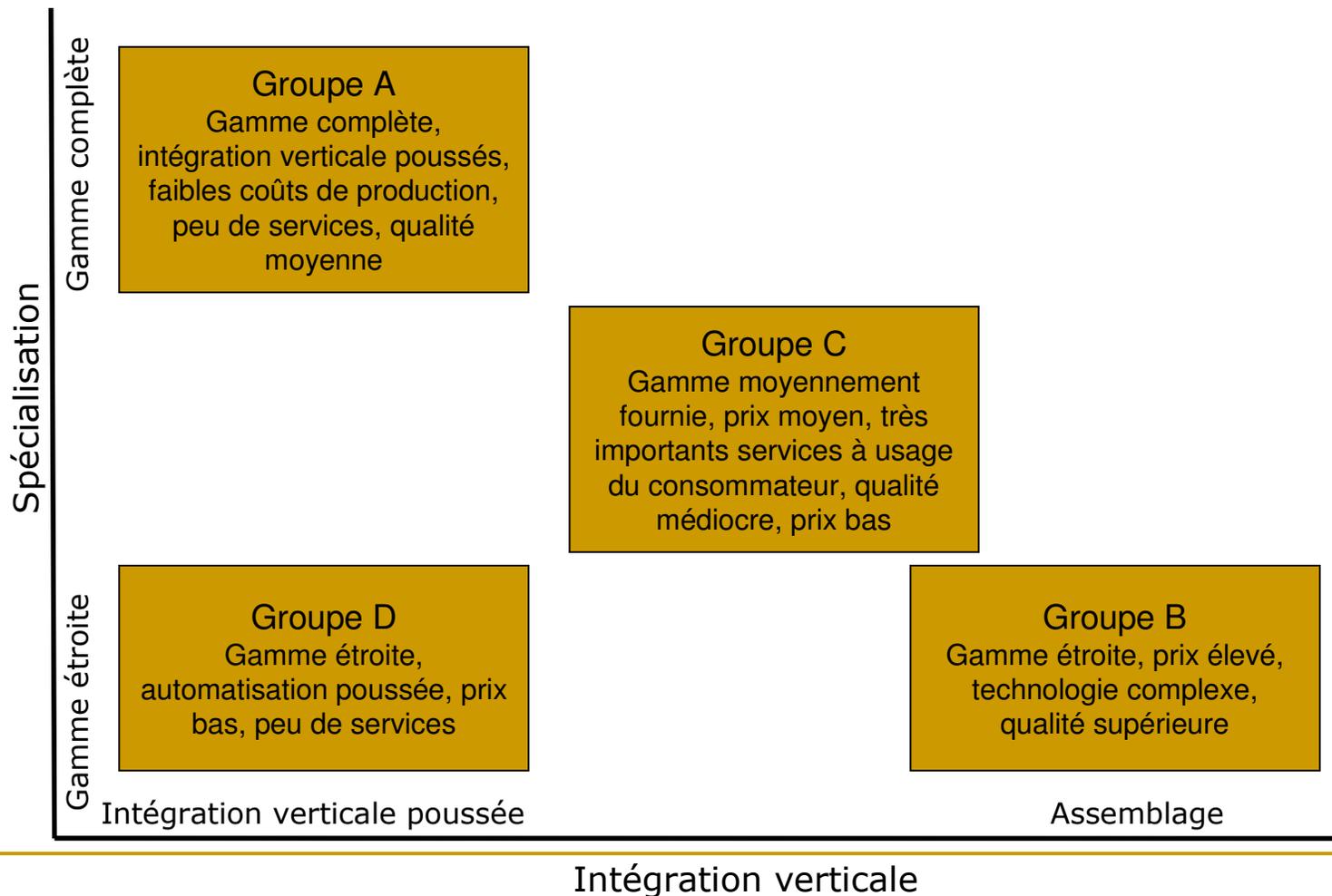
*(1) d'après M. PORTER, choix stratégique et concurrence . Economica 1982 et Avantage concurrentiel - Interédition 1986.
Cette approche sera développée lorsqu'il sera traité "des boulets et vaches à lait".*

Environnement de l'assurance

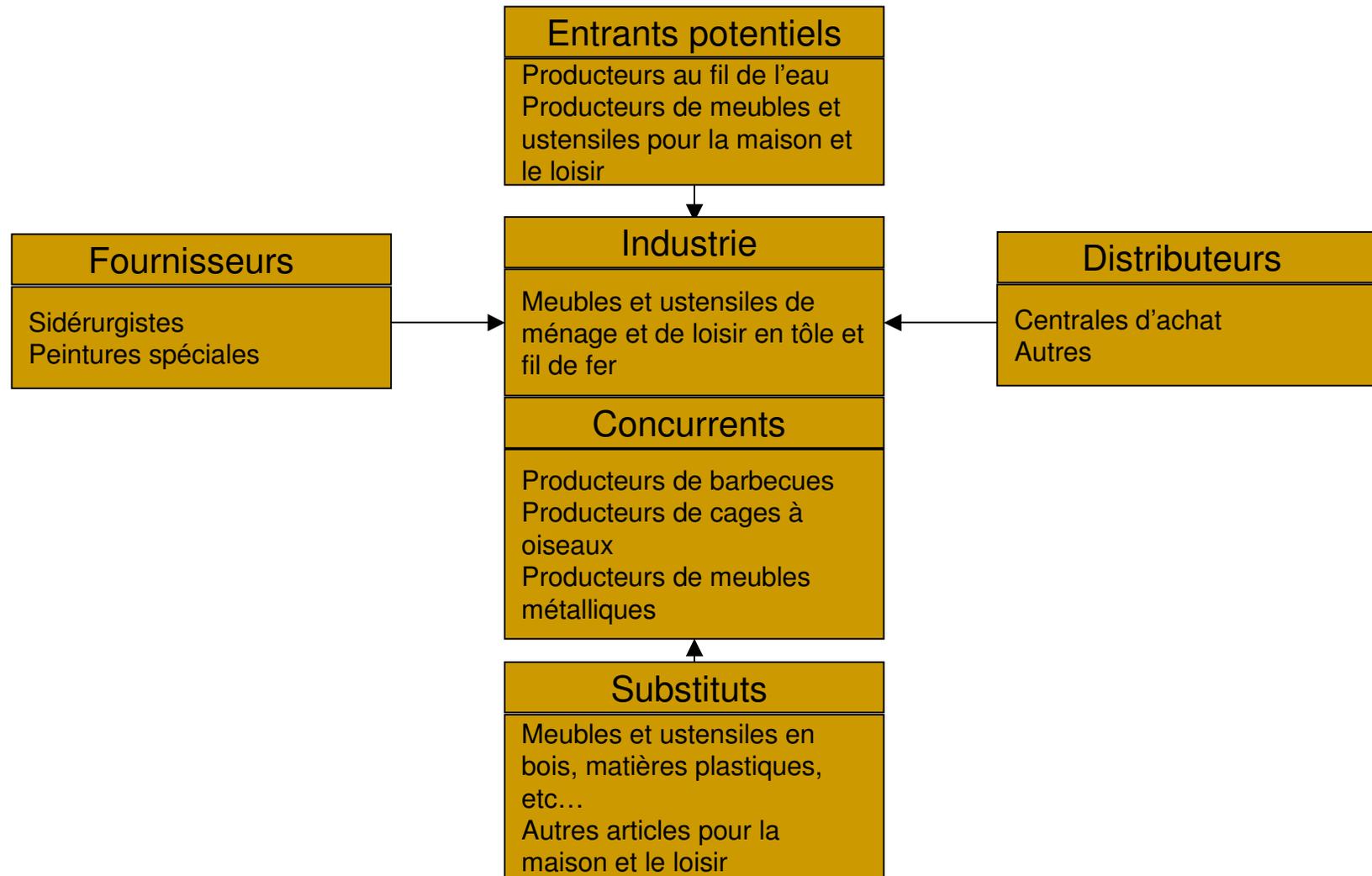
les acteurs



Carte des groupes stratégiques dans un secteur hypothétique



Exemple de positionnement d'après Porter



Deuxième partie: diagnostic et modèle d'analyse

Le principe et l'utilité d'une segmentation résident pour une entreprise dans sa capacité à adopter des mesures différentes suivant les types de population concernés

Segmenter ? Pourquoi ?

- Pour une entreprise, il est nécessaire :
 - De connaître le comportement , les habitudes, les besoins spécifiques d'un client
 - D'identifier les attentes d'un client vis-à-vis de la Société pour lui proposer une offre adaptée

Segmenter ? Comment on fait ?

- On crée des groupes homogènes de clients c'est-à-dire ayant les mêmes caractéristiques

Un groupe homogène de clients : un segment de clientèle

- de sorte que
 - dans chaque segment les clients soient les plus semblables possibles
 - d'un segment à l'autre, ils soient le plus différent possible

Segmenter ? À quoi ça sert ?

- Un outil d'aide à la décision
- Se positionner face à la concurrence
- Pour chaque segment une offre globale au client:
 - Produit
 - Prix
 - Distribution
 - Communication

Evolution et limite de la segmentation

- Le comportement du consommateur s'est profondément modifié depuis une dizaine d'années ; des méthodes de en plus sophistiquées s'efforcent de cerner ce consommateur versatile (sémiométrie, géomarketing, marketing situationnel, modèles quantitatifs ou recherches qualitatives...)
- Face à ce désordre de la consommation, à cette postmodernité, un courant d'analyse se développe - par rapport à une logique "anglo-saxonne"- fondé sur le concept de lien social.

L'analyse stratégique

En fonction du (ou du domaine d'activité stratégique "DAS"⁽¹⁾), la firme va développer une stratégie spécifique.

Chacun de ces DAS aura en fonction du temps un certain cycle de vie.

Classiquement, la matrice d'I. Ansoff indique les possibilités de développement d'une firme :

- ❑ de la voie la plus classique : la pénétration
- ❑ à des voies plus difficiles :
développement de produits/clients actuels
- ❑ voire plus risquée :
la diversification produit nouveau/client nouveau.

Chaque entreprise gère des DAS divers, pour positionner ces domaines, on utilise fréquemment (matrice BCG⁽²⁾)

- ❑ l'attractivité du secteur
- ❑ la position compétitive.

(1) en Anglais SBU's (Stratégie Business Units)

(2) Boston Consulting Group

Notion de domaine

**Représentation
bidimensionnelle**

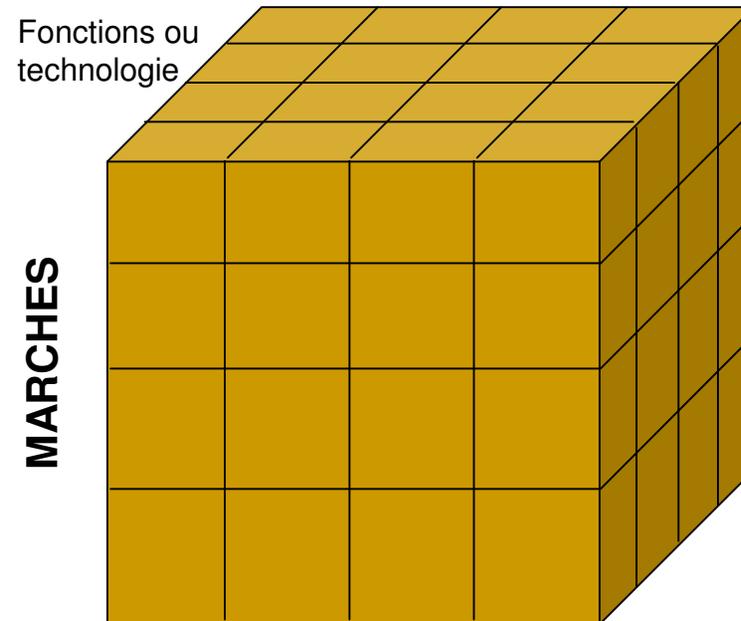
MARCHES

	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

PRODUITS

Chaque case représente un domaine

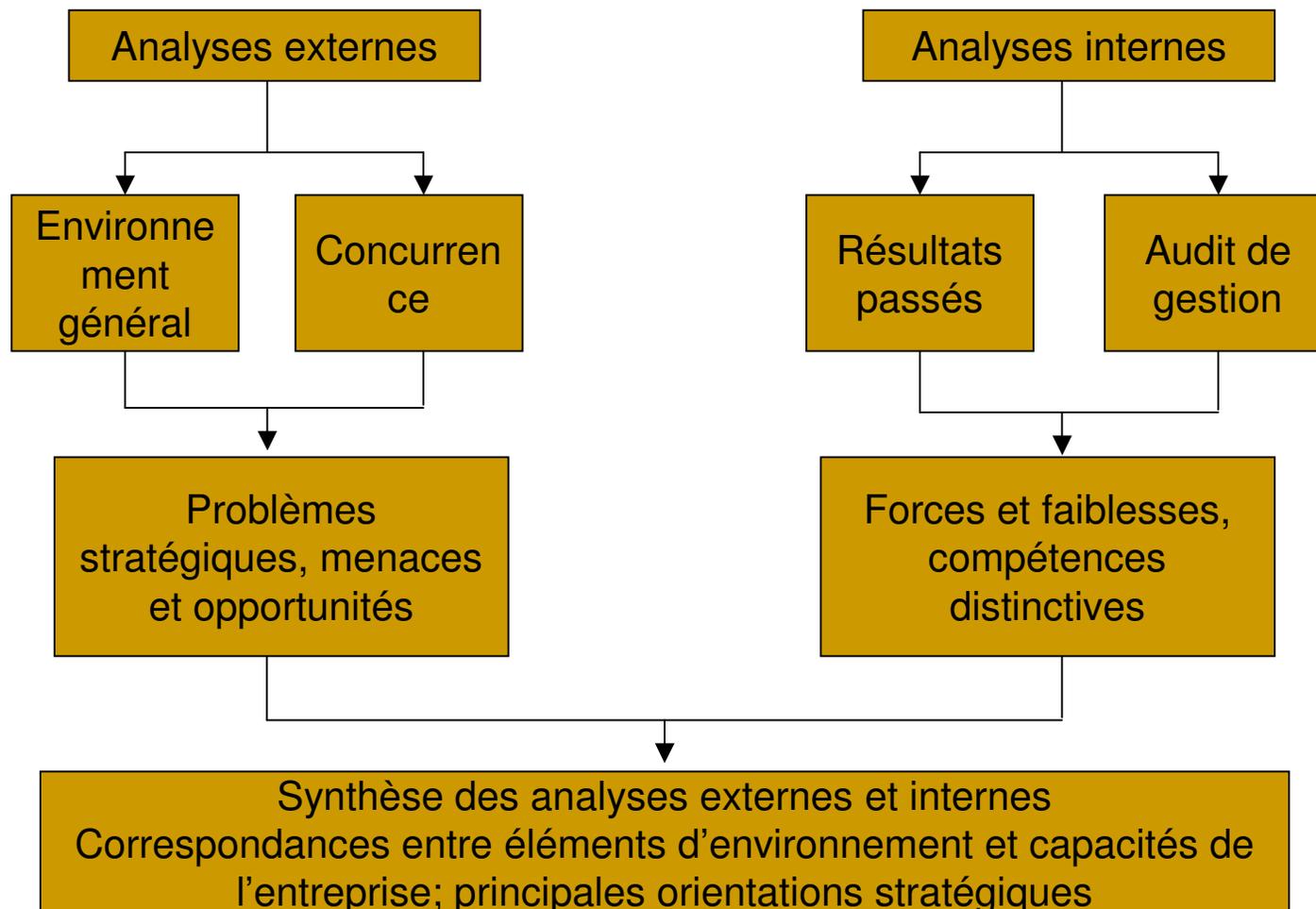
**Représentation
tridimensionnelle**



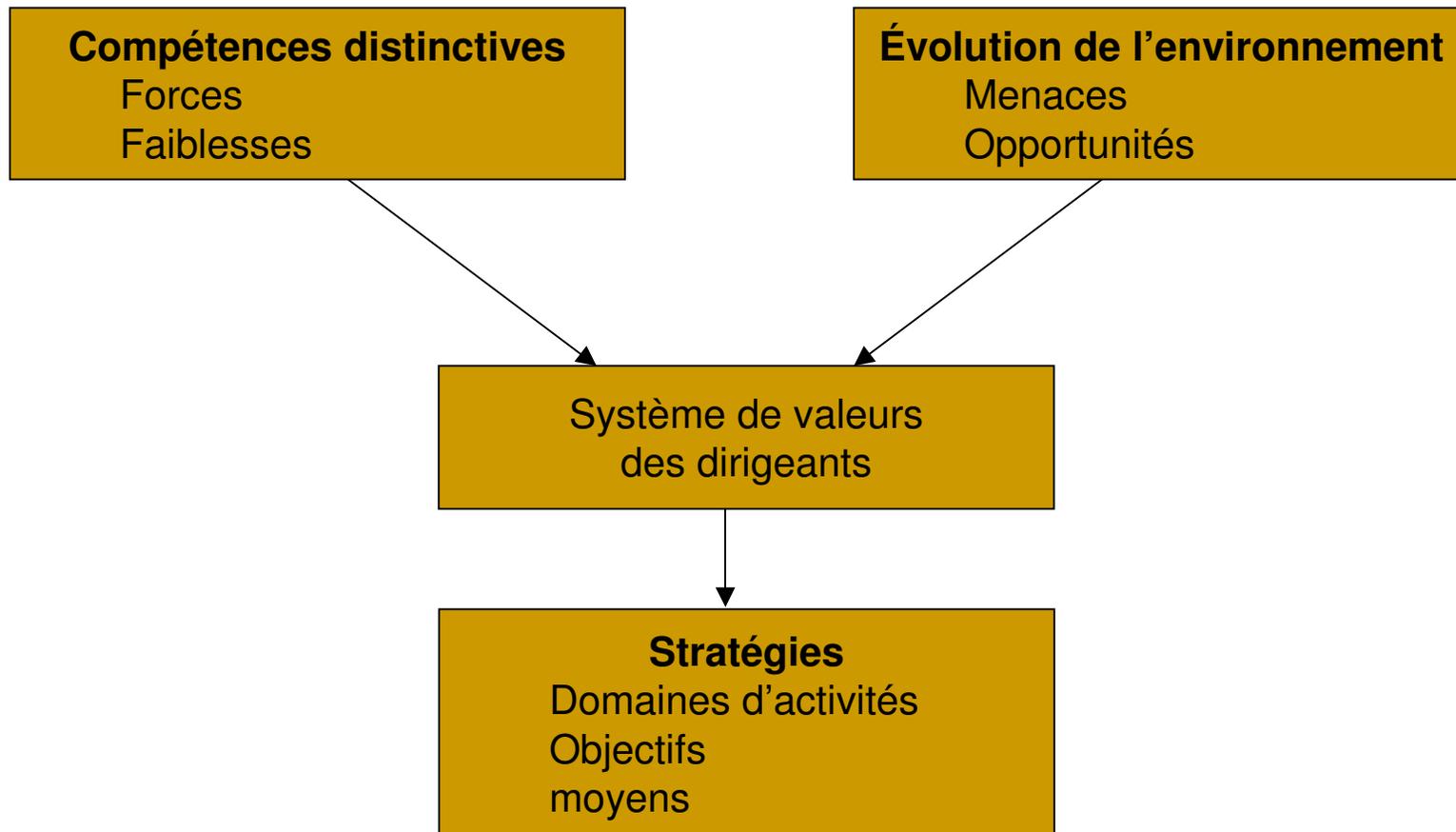
PRODUITS

Chaque case représente un domaine

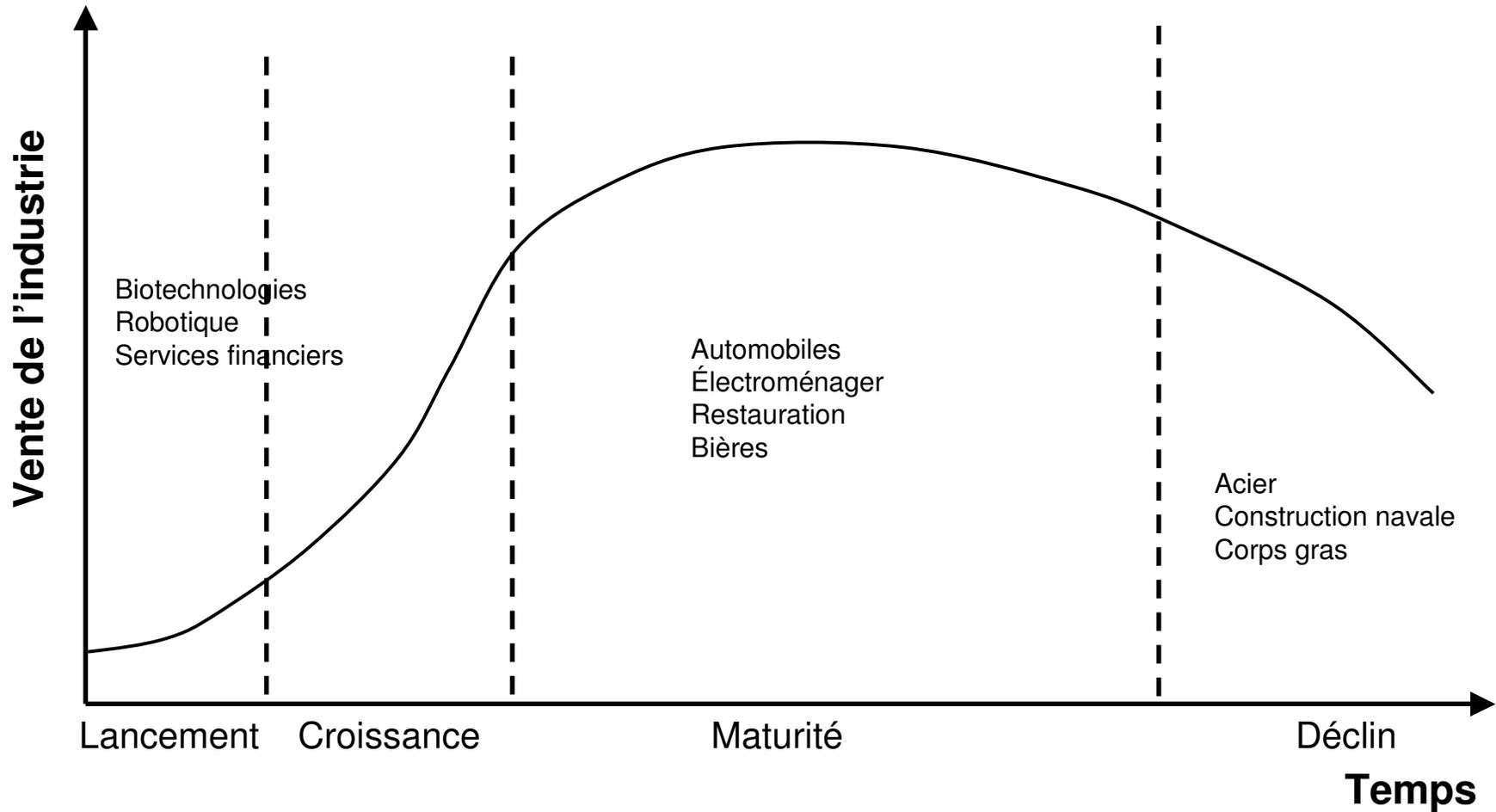
Modèle LCAG



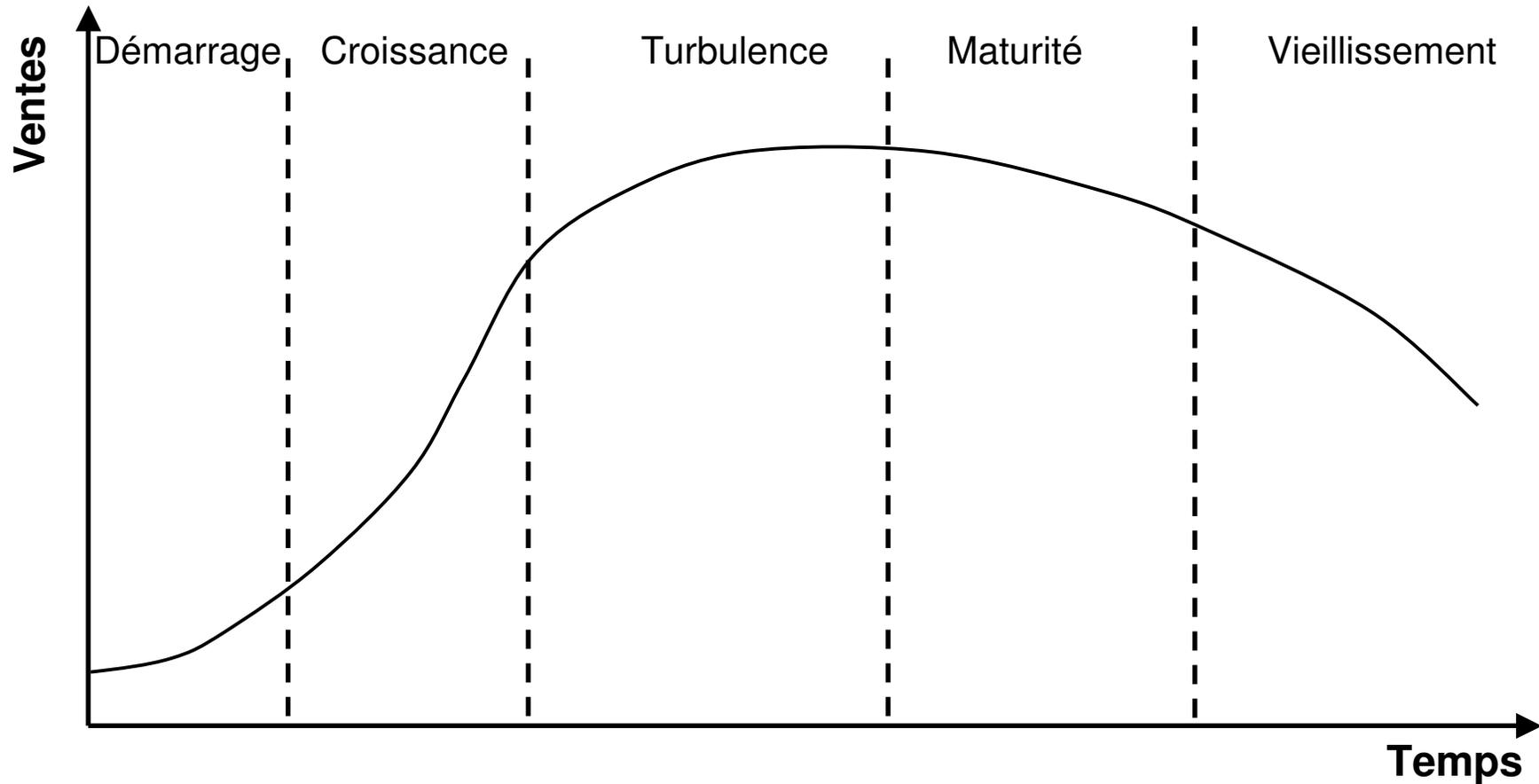
Démarche stratégique LCAG



Le cycle de vie de l'activité



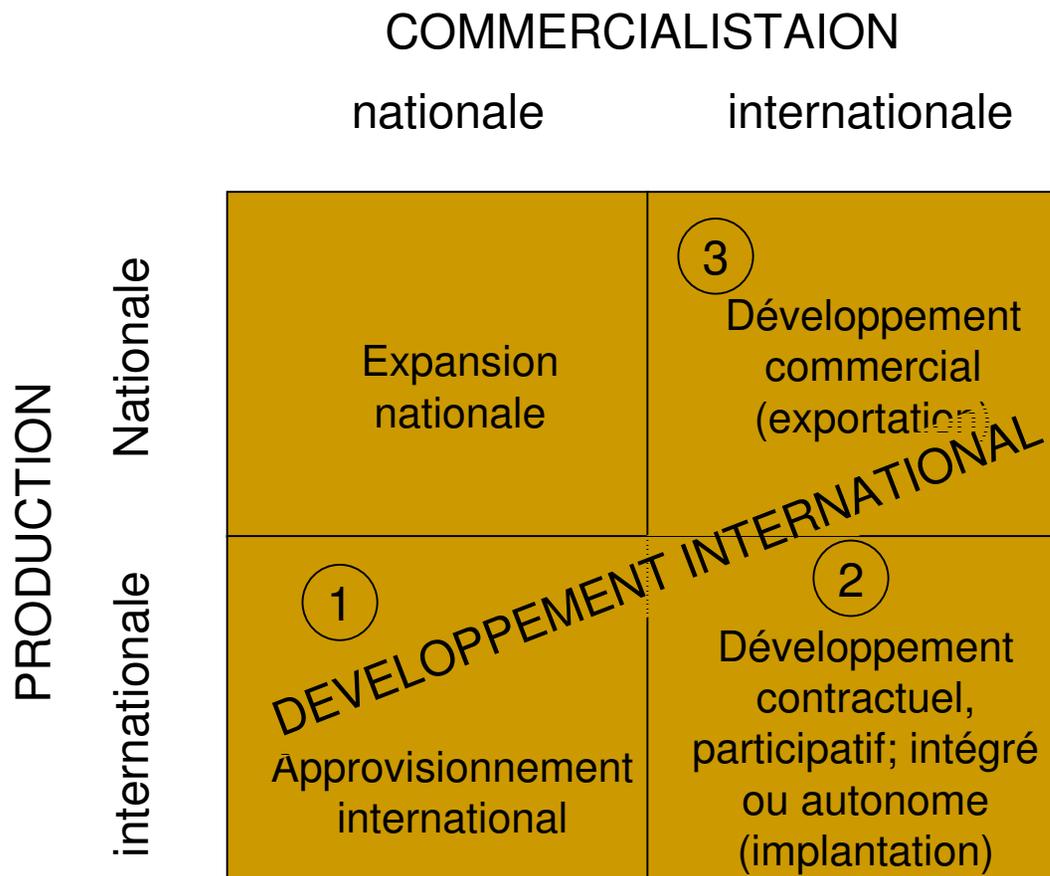
Le cycle de vie en fonction du temps



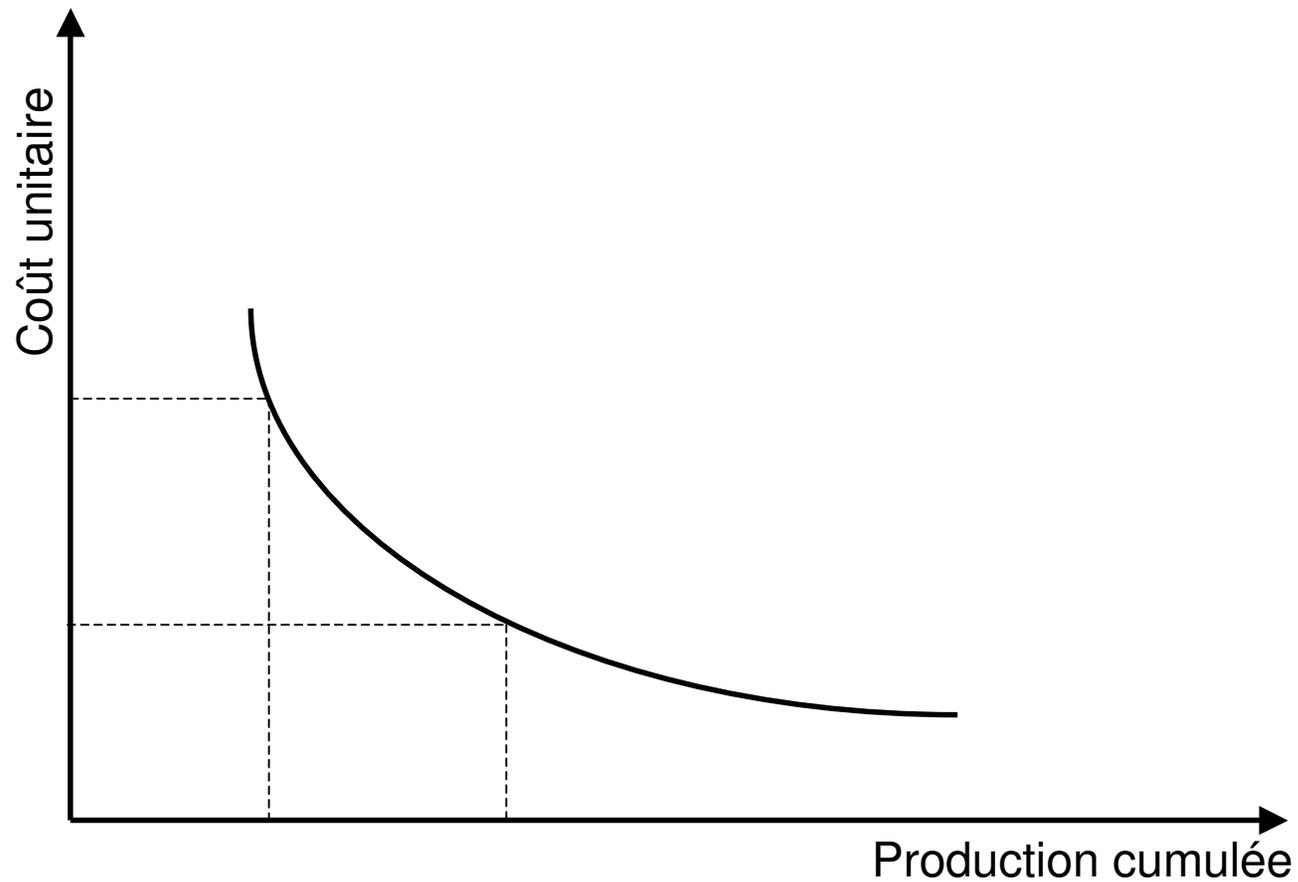
Matrice de développement d'I. Ansoff

		PRODUITS, SERVICES ou TECHNOLOGIE	
		actuels	nouveaux
CLIENTS	actuels	PENETRATION	Différenciation ou DEVELOPPEMENT DE PRODUITS
	nouveaux	Segmentation ou DEVELOPPEMENT DE MARCHES	DIVERSIFICATION

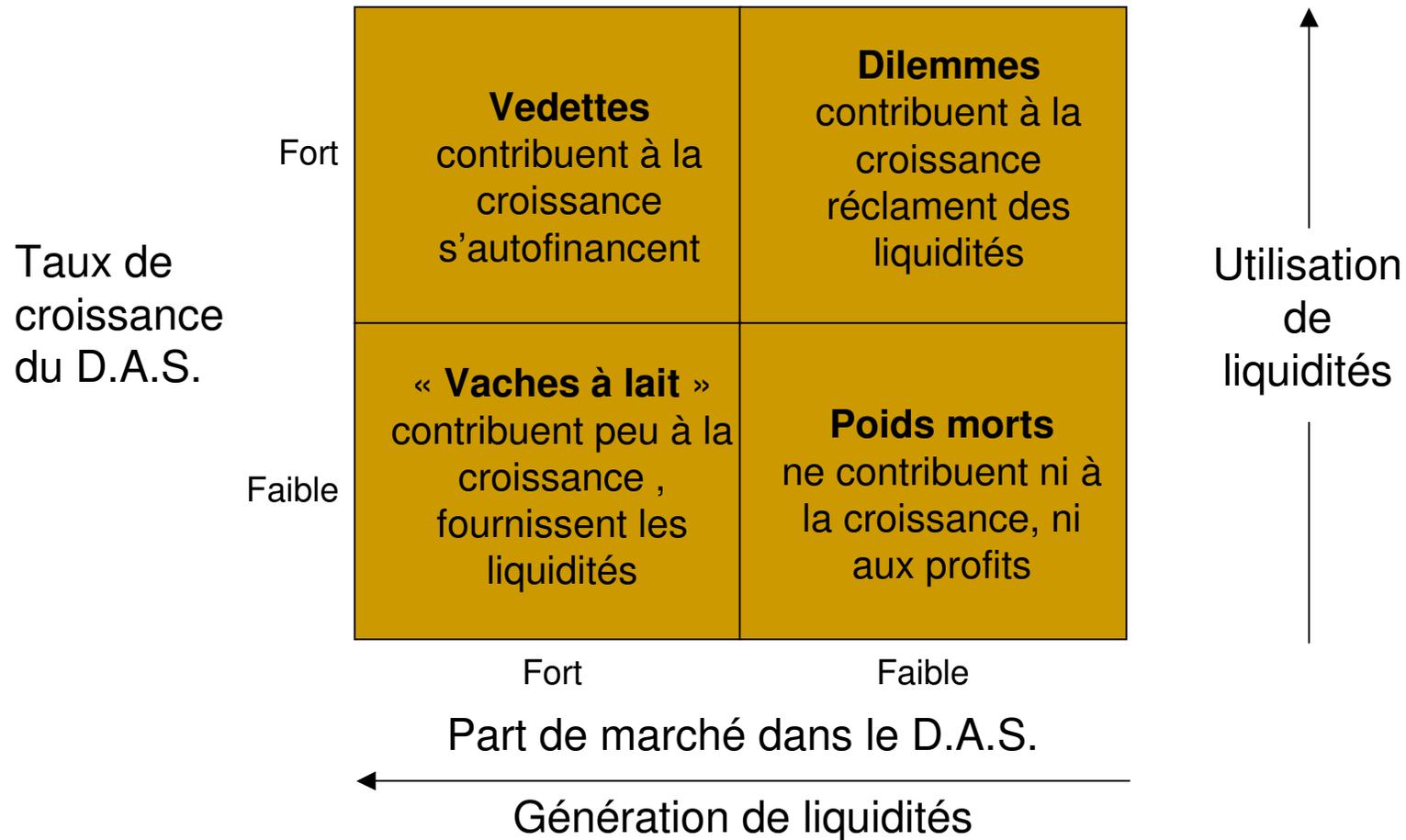
Matrice de développement d'I. Ansoff



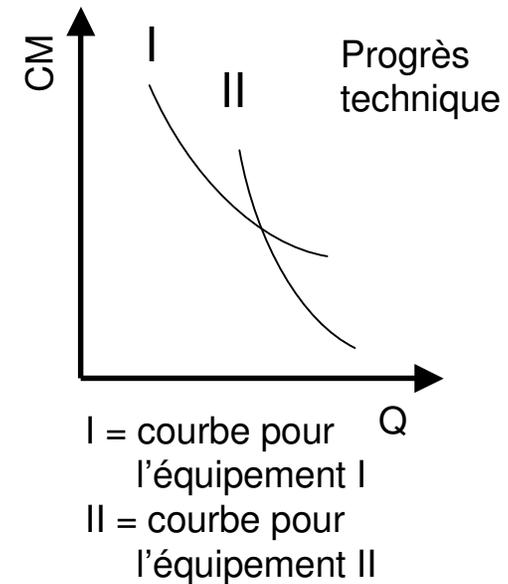
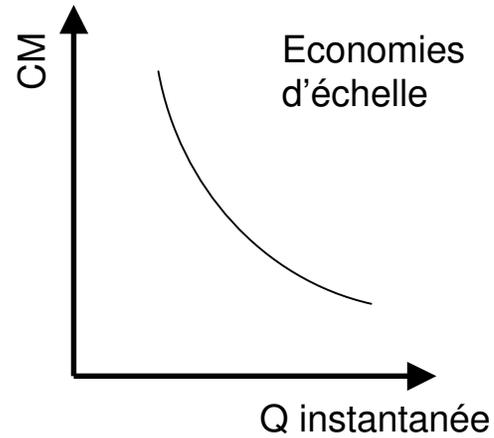
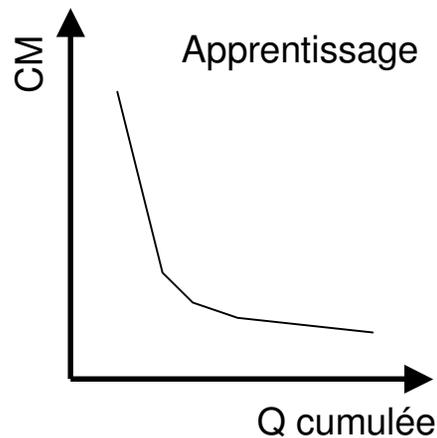
La courbe d'expérience



Analyse du portefeuille d'activités

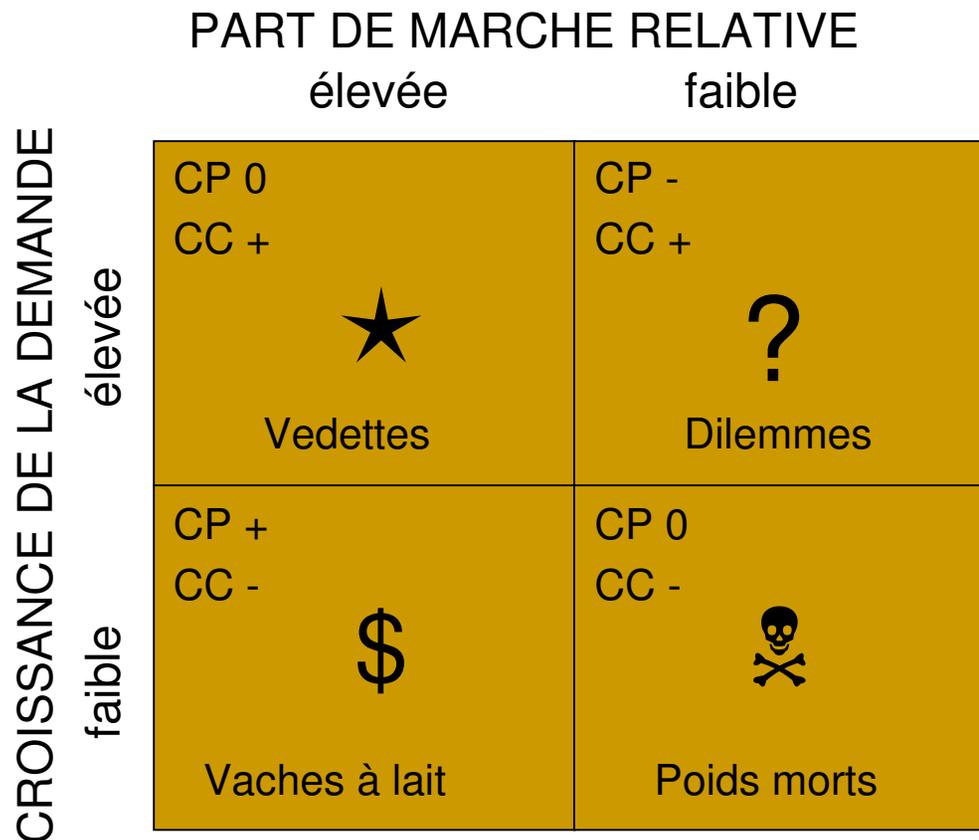


3 causes qui concourent au même résultat: la baisse des coûts unitaires (coûts moyens)



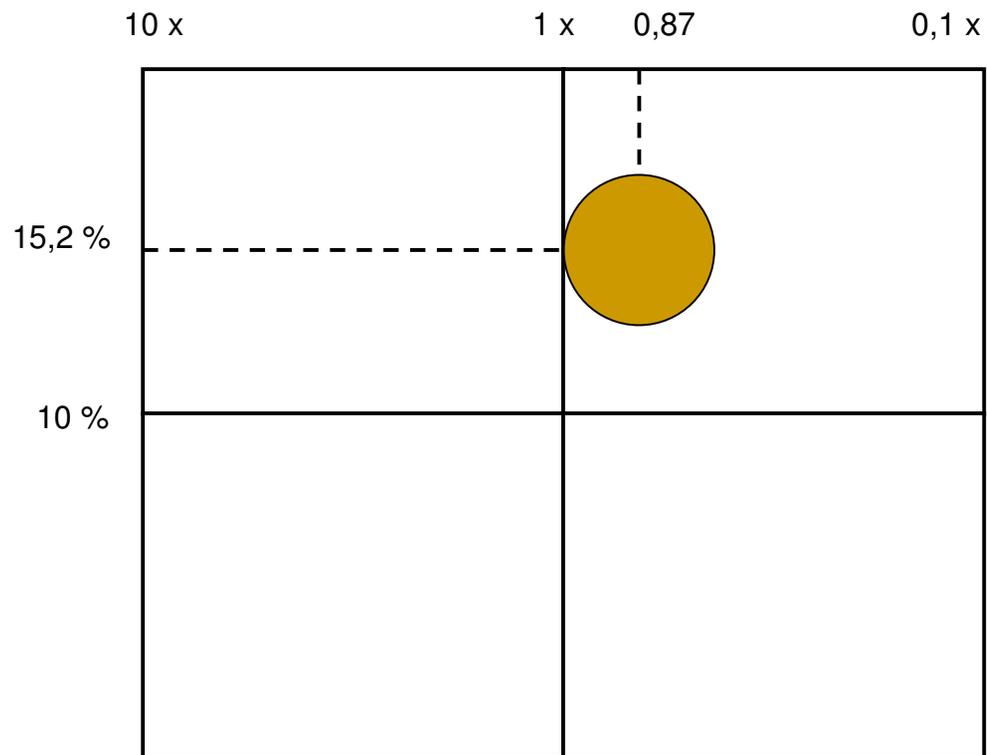
Le portefeuille de domaines

Modèle BCG

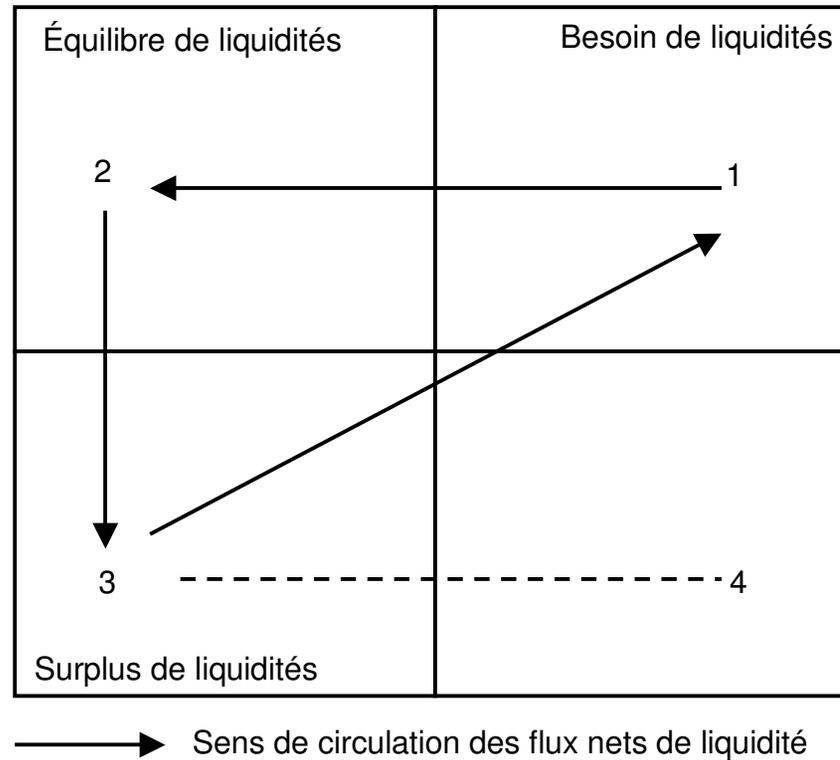


CP = contribution au profit
CC = contribution à la croissance

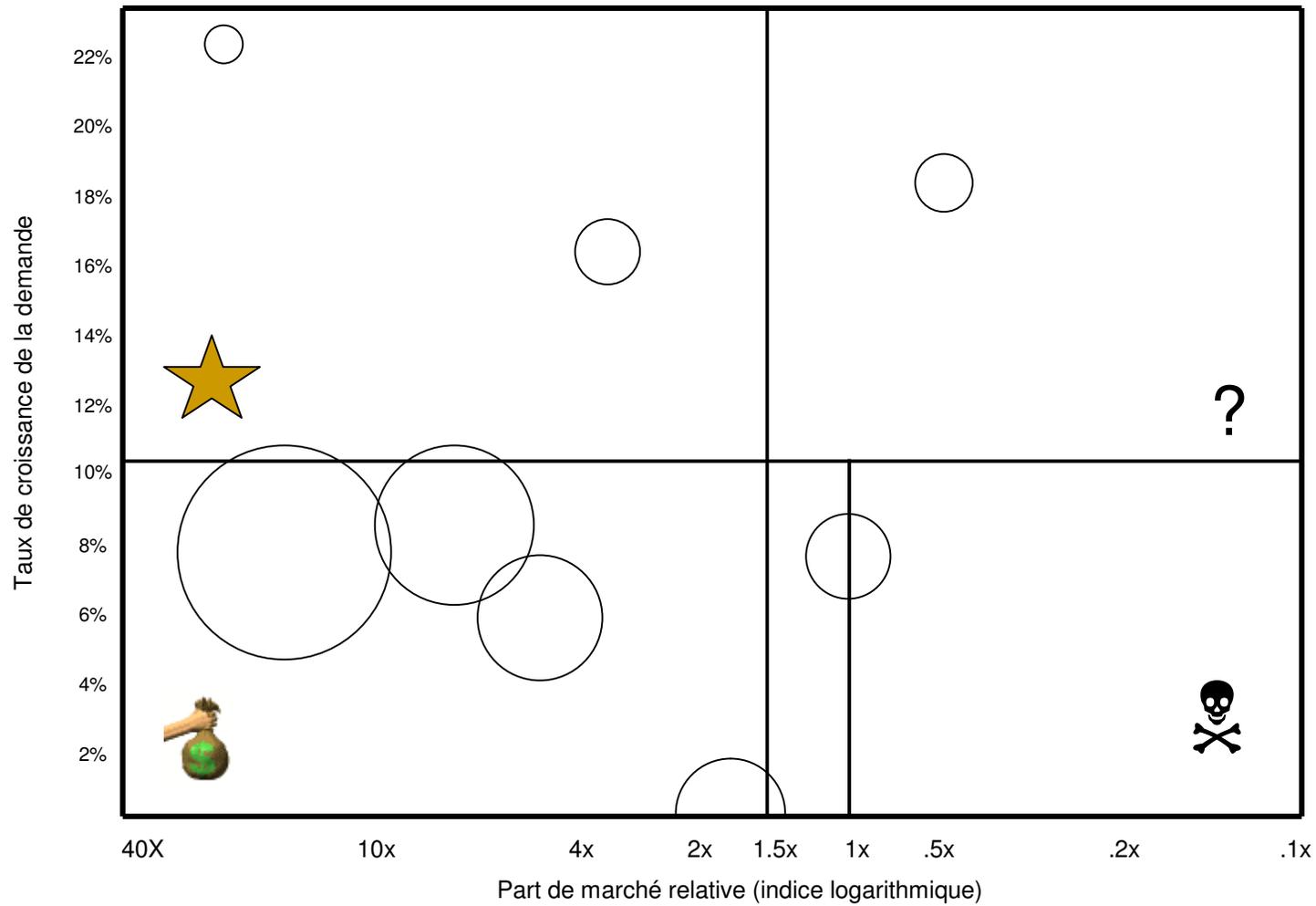
L'analyse concurrentielle



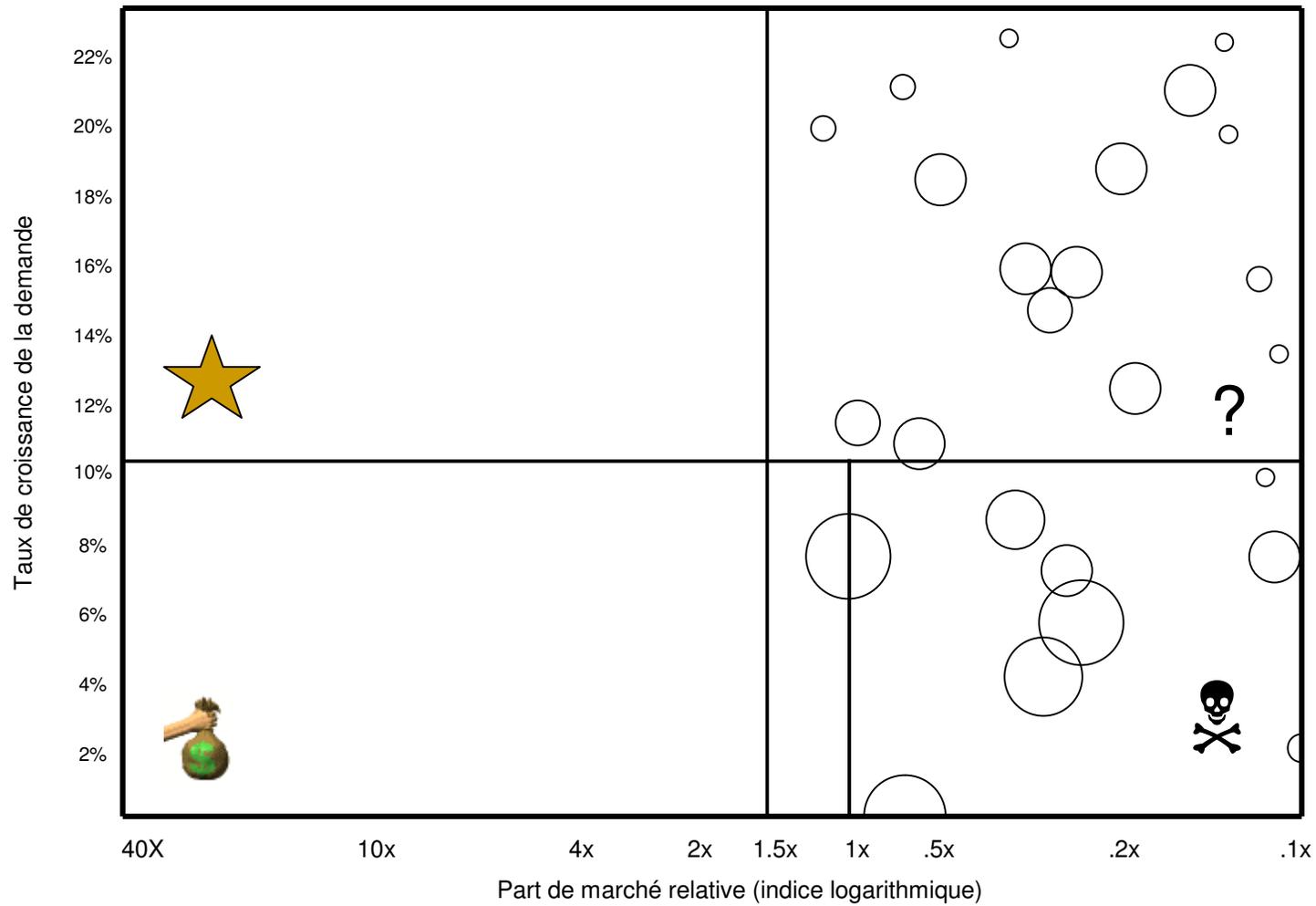
L'analyse concurrentielle



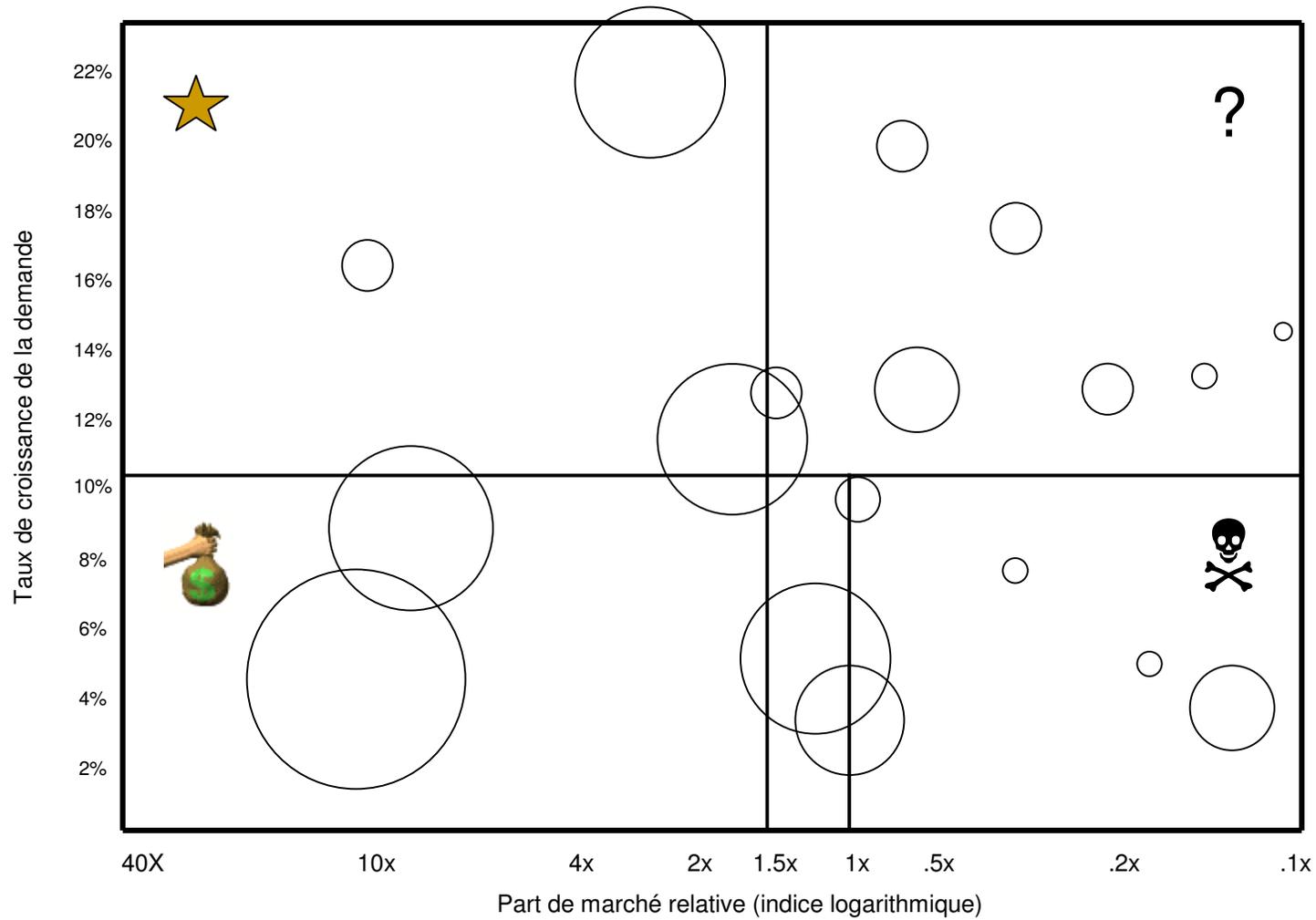
Portefeuille obèse



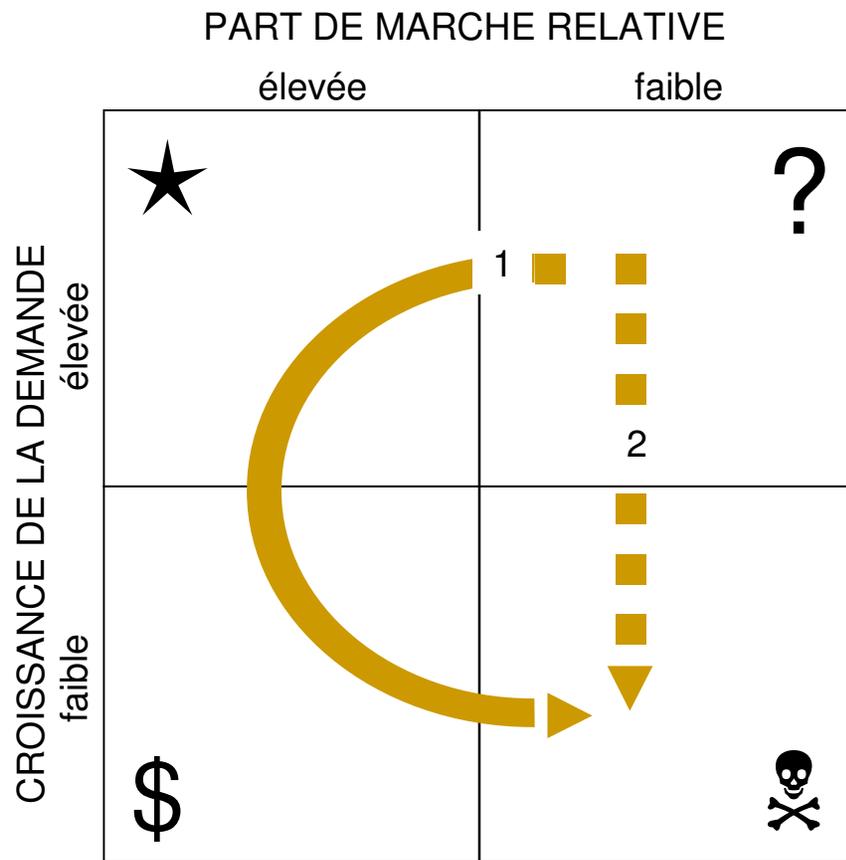
Portefeuille anémique



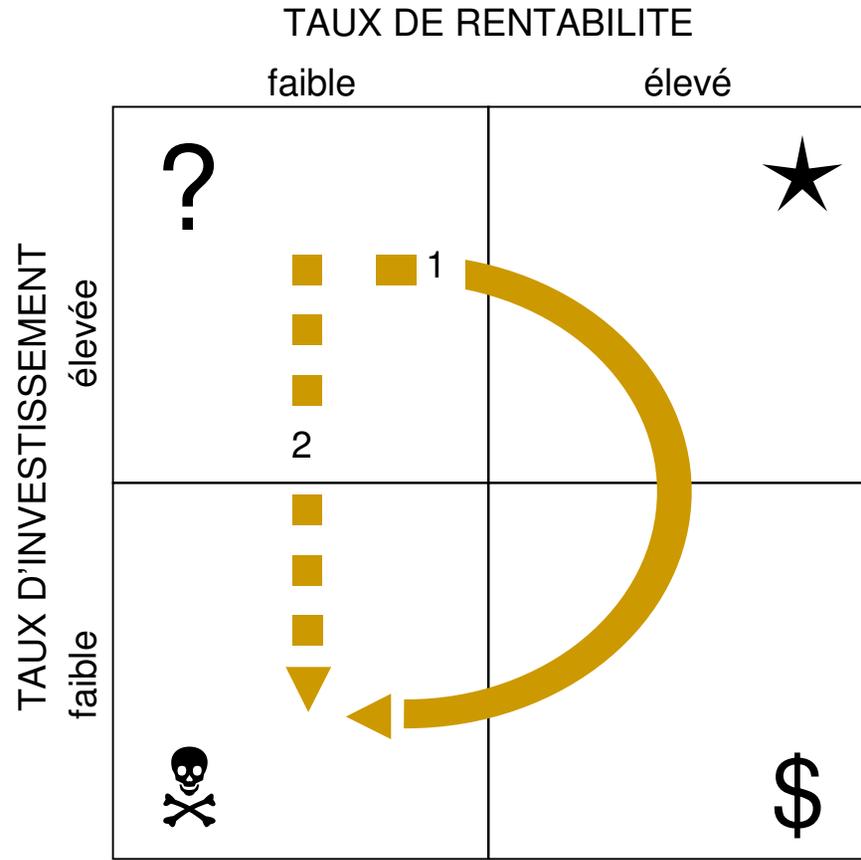
Portefeuille équilibré



Cycle de vie stratégique

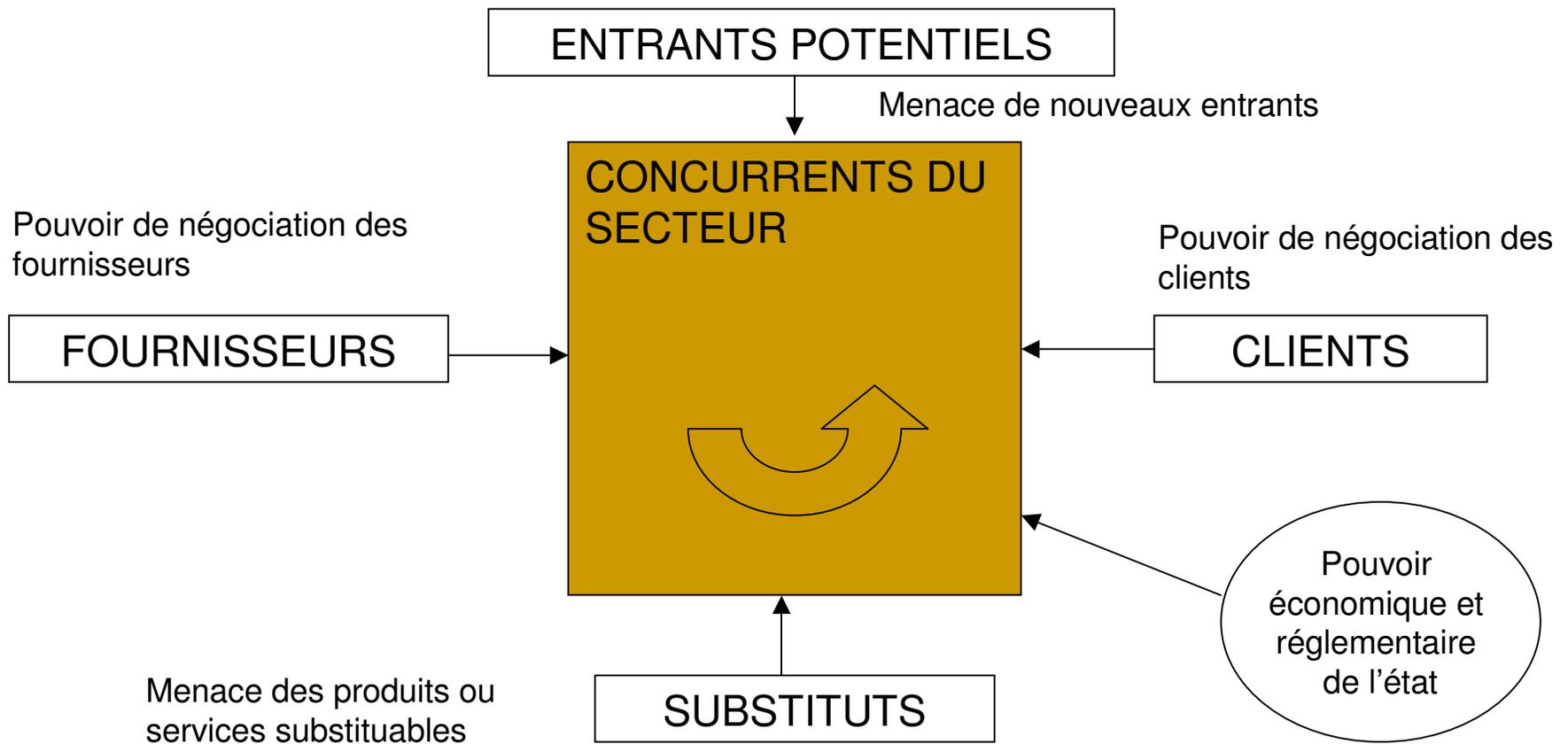


(a) CYCLE MARKETING



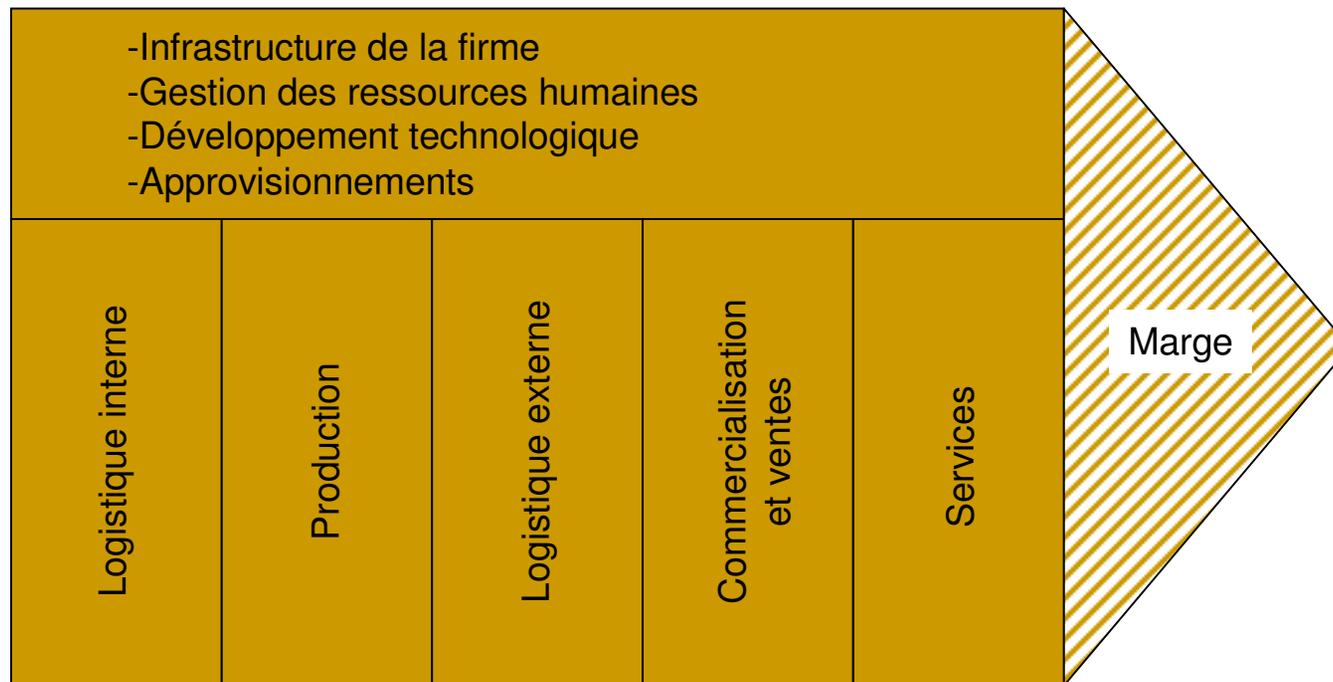
(a) CYCLE FINANCIER

Les forces qui commandent la concurrence, au sein d'un secteur



D'après M. Porter

La chaîne de valeur selon Porter



Stratégies génériques selon Porter

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Caractère unique du produit	Faibles coûts
CIBLE STRATEGIQUE	Un segment tout entier	Domination globale au niveau des coûts	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Concentration ou focalisation	

Troisième partie:
La stratégie en action

Décision stratégique / décision opérationnelle

Critères de classification	Stratégique	Opérationnelle
■ Impact	Global	Local
■ Durée	Longue	Courte
■ Réversibilité de la décision	Faible	Forte

Répertoire des stratégies

- Les stratégies dans un segment
- Les stratégies de développement
- Manœuvres stratégiques
Modes de développement

Les grands types de stratégie

- Les stratégies dans un segment
 - De volume
 - De différenciation
 - De concentration
 - Les stratégies de développement
 - Internationalisation
 - Intégration verticale
 - Diversification horizontale
 - Manœuvres stratégiques - modes de développement
 - Croissance externe
 - Croissance interne
 - Alliance
 - Dégagement – désinvestissement
 - Recentrage - développement
-



Les stratégies dans un segment

Stratégies de volume

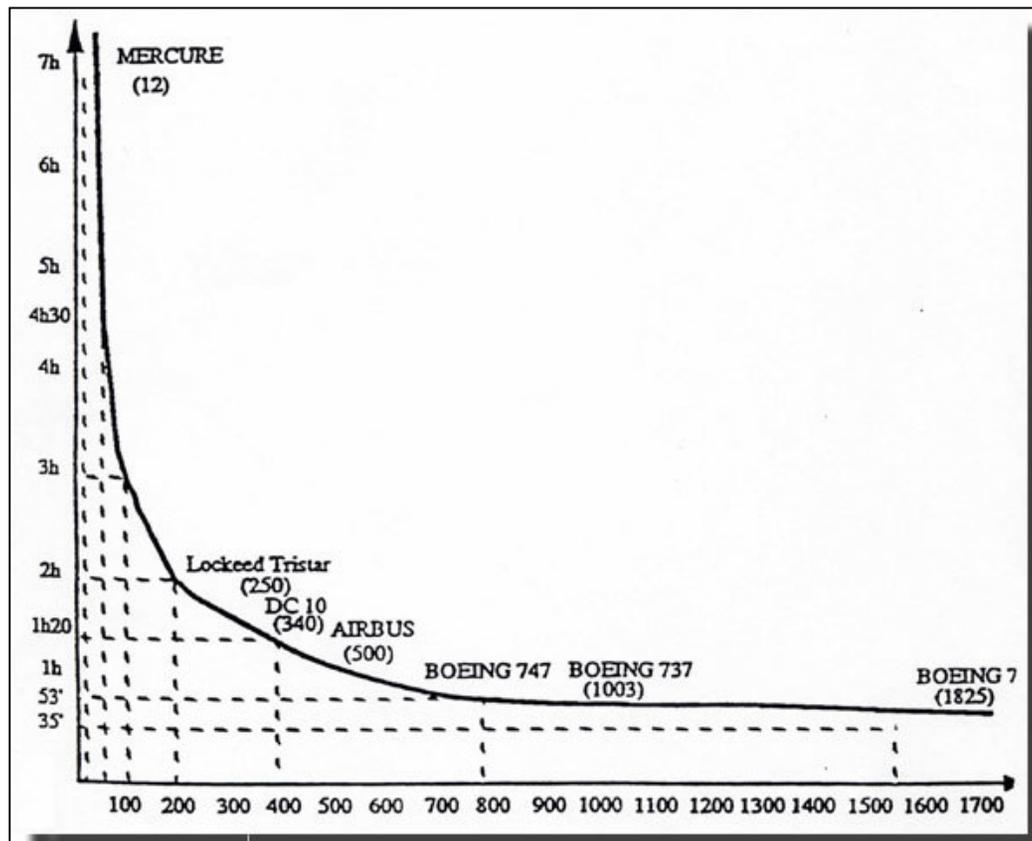
- Définition

- La stratégie de volume est celle par laquelle l'entreprise oriente de façon prioritaire tous ses efforts vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation des ses coûts complets

Stratégies de volume

Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile

Heures de main d'œuvre par livre
de poids d'avion fabriqué



Quantités fabriquées
(en nombre d'appareils)

La différenciation

- Définition

- La différenciation consiste à mettre à disposition du consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier.

La différenciation

La différenciation ne se décrète pas.

Elle n'existe et n'a de signification stratégique que si elle est reconnue par l'acheteur.

Elle a pour objectif d'accroître la valeur intrinsèque de l'offre.

Les différentes formes de la différenciation

- Avantage technique
- Fiabilité
- Esthétique
- Conditionnement
- Simplicité d'utilisation
- Réseau de distribution
- Image
- Délai
- Stockage
- S.A.V.

La concentration

- Définition

- La stratégie de concentration consiste pour une firme à se consacrer à l'exploitation d'un territoire limité, d'une niche.

La concentration

- Justification

- Cette stratégie se justifie par l'idée qu'il est parfois possible d'obtenir une meilleure efficacité et image en se cantonnant volontairement à une cible particulière.

- Type de clientèle
- Zone géographique
- Réseau de distribution

- Compte-tenu du caractère limité de la cible, il est impératif de vérifier;

- Son existence à long terme,
- Sa solvabilité

-
- Ses attentes (risques de changement)

La concentration

■ Exemples

- ❑ Industrie: GUERLAIN est une société qui s'est spécialisée et cantonnée dans l'industrie du parfum
- ❑ Assurance : la Mondiale est une compagnie qui n'assure que l'homme et c'est déjà beaucoup, dicit son slogan



Les stratégies de développement

La stratégie d'internationalisation

■ Définition

- Consiste pour une firme, le plus souvent, à partir de son expérience domestique, à satisfaire des marchés extérieurs soit directement depuis le sol national, soit par des filiales étrangères, soit dans une conception d'approche globale des marchés

L'intégration verticale

■ Définition

- La stratégie d'intégration verticale se définit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.
- S'intégrer verticalement c'est pour une entreprise prendre des positions en amont et/ou en aval de son métier d'origine.

L'intégration verticale

- Développement
 - Les arguments justifiant une telle démarche
 - Appropriation des marges auparavant effectuées par les fournisseurs et/ou les clients
 - Possibilité de jouer sur les prix de cessions

L'intégration verticale

- Exemples

- Industrie

- En amont : Michelin et les plantations d'hévéa (en Indochine et en Indonésie)
Plutôt que de dépendre de fournisseurs indépendants pour la matière première de base, le caoutchouc, Michelin a préféré disposer de ses propres plantations d'hévéa
- En aval : Péchiney et les activités emballages (Albal, American Can)
de même, Pechiney au lieu de vendre de l'aluminium en lingot à un client, a préféré racheter un transformateur de ce produit fini, le fabricant de cannettes en aluminium.

- Assurances: pour un assureur, prendre une participation chez un courtier ou un réassureur constitue une forme d'intégration verticale

- UAP Scor
- Prise de participation dans la CECAR
- L'expérience des experts salariés, le coût de l'expertise des sinistres IARD est importante, nous faisons appel à des experts libéraux, une expérience a été lancée avec le recours à des experts salariés de l'UAP

Diversification horizontale

■ Définition

- Une entreprise mène une stratégie de diversification horizontale lorsqu'elle « rentre sur un nouveau segment stratégique » en utilisant ses ressources internes (clients ou technologies)
- Exemple:
BMW et HONDA de la moto à l'auto, la technologie est la ressource interne utilisée pour conquérir un nouveau segment stratégique

Diversification horizontale

■ Justification

- La diversification se justifie après l'épuisement de trois tâches préalables:
 - Pénétration du marché traditionnel
 - L'expansion géographique
 - Le développement des produits complémentaires
- Le choix d'une stratégie de diversification comporte deux axes d'investigation:
 - L'attractivité du segment stratégique
 - La position concurrentielle dans son activité initiale

Diversification horizontale

■ Typologie

- Diversification de placement: l'activité initiale de l'entreprise procure un excédent net financier, c'est-à-dire procurer une rentabilité supérieure à celle escomptée dans l'activité initiale, ou industrielle si l'entreprise s'assure pour l'avenir de nouvelles compétences.
- Diversification et redéploiement: la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité initiale.



Les manœuvres stratégiques

La croissance externe

- Définition

- La croissance externe consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises.

Contrairement à toutes les stratégies précédemment décrites, elle met en jeu plusieurs entreprises.

La croissance externe

- Développement

- On distingue la stratégie de croissance externe conduisant à une spécialisation lorsque le rachat ou l'alliance touche une entreprise concurrente, et celle conduisant à une diversification, lorsque le rachat ou l'alliance touche des entreprises appartenant à des domaines d'activités différents

La croissance externe

- Exemples

- Industrie:

- Le rachat d'EUROMARCHE par CARREFOUR, opération de croissance externe, renforce la spécialisation du groupe de distribution
 - En revanche le rachat de PRINTEMPS par le Groupe PINAULT offre à ce dernier une possibilité de diversification (idem MATRA et HACHETTE)

La croissance externe

- Assurances :
 - AXA est un Groupe d'assurances qui s'est constitué par croissance externe (rachat du Groupe DROUOT, dans un premier à partir des Mutuelles Unies, puis rachat des AGP) ; tous ces achats, occasions de batailles boursières, n'ont touché dans un premier temps que des sociétés françaises. Depuis l'acquisition d'EQUITABLE LIFE aux USA, cette stratégie de croissance externe conduit aussi à l'internationalisation du Groupe AXA.
 - Le Groupe VICTOIRE a mené une stratégie de croissance externe orientée vers l'étranger qui lui a permis de racheter le Groupe COLONIA, n° 2 allemand.
 - La stratégie de croissance externe de l'UAP s'est aussi uniquement orientée vers l'international, car notre statut d'assureur nationalisé nous interdisait des rachats dans l'hexagone (sauf le cas atypique de VICTOIRE).
Prise de participation dans la ROYALE BELGE, SUN LIFE, etc...
-

La croissance interne

- Définition

- La croissance interne est la stratégie qui va permettre une phase de croissance du domaine d'activité initial en comptant uniquement sur ses propres forces et sur l'outil de départ.

La croissance interne

- Développement
 - Cette stratégie va conduire à une croissance des investissements internes, des effectifs et des implantations

La croissance interne

- Exemples

- Industrie: l'émergence d'APPLE durant la dernière décennie s'est faite uniquement par croissance interne sans aucun rachat de concurrents
- Assurances: le GAN actuellement poursuit une politique de croissance interne alimentée par une forte présence sur le terrain commercial
 - Les filiales d'assurances des groupes bancaires se sont constituées et ont conquis la place qui est la leur par une manœuvre de croissance interne (cf. PREDICA la filiale du CREDIT AGRICOLE)
 - Notre filiale anglaise SUN LIFE mène une stratégie offensive de croissance interne qui lui a permis de voir passer son chiffre d'affaires
 - de 889 millions de GBP en 1989
 - à 999,6 millions de GBP en 1990
 - puis à 1.723,2 millions de GBP en 1991
 - et 1.541,8 millions de GBP en 1992 (estimation)(la souscription d'affaires nouvelles a volontairement été stoppée à la mi-juin 1992)

Alliance

- Une stratégie relationnelle
 - Une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde non pas sur la loi de la concurrence mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement.
 - Une manoeuvre d'Alliance est une des illustrations les plus connues d'une stratégie relationnelle.

- Les diverses formes d'Alliance
 - La joint-venture
 - La coproduction
 - La distribution croisée
 - Le partage de licence

Alliance

- Conditions de succès d'une Alliance
 - Une stratégie ex-ante.
 - Une bonne qualité de communication et de coordination.
 - Une culture commune.
 - Des systèmes de management autonomes.
 - La prise en compte de certains facteurs critiques comme
 - La surspécialisation
 - La perte de la marge de manœuvre

L'innovateur a intérêt à conclure ou non une alliance, selon que:

- Le régime d'appropriation (licence ou brevet) le met à l'abri d'une imitation éventuelle.
 - Une norme s'impose ou non dans son secteur.
 - La commercialisation de la nouvelle technologie est dépendante ou non de l'utilisation d'autres actifs
-

Désengagement

- Définition

- Stratégie défensive, le désengagement ou dégagement consiste pour une société à abandonner un segment stratégique

- Commentaires

- La difficulté est de savoir quand il convient de se dégager d'une activité, ni trop tôt, ni trop tard
- Les indices à prendre en considération sont:
 - Marché en déclin
 - Position concurrentielle marginale
 - Rentabilité médiocre

Désengagement

- Justifications

- La stratégie étant la réflexion sur l'arbitrage de l'allocation des ressources, cela conduit à se demander si les capitaux immobilisés dans cette activité le seraient de manière plus profitable ailleurs (lien avec la définition de la stratégie donnée au début du module)

Désengagement

■ Exemples

- Industrie: le retrait de BIC des parfums
- Assurances: retrait de DKV du marché français de l'assurance santé, retrait de certaines compagnies étrangères du marché des Risques industriels (EAGGLE STAR), retrait de la GMF du secteur de l'assistance, après de lourdes pertes (environ 500 millions de francs)

Le recentrage-développement

- Stratégie offensive qui consiste à se développer, voire à se diversifier dans son ou ses métiers de base (Core and Business), en recentrant ses activités.
- Ce recentrage est le fait depuis 5 ou 10 ans d'une majorité de grandes entreprises et se traduit non seulement par un accroissement du degré de technicité, d'image, de monopole, mais globalement par une croissance du chiffre d'affaires, de la productivité et du profit des firmes.
- BSN, il y a déjà longtemps abandonnait le verre plat, Thomson les produits électroménagers blancs. Casino la transformation agro-alimentaire, Rhône Poulenc une partie de la pétrochimie, Lafarge son activité emballage...

Stratégies de BSN

- 1966 / 1969
 - de interne et externe dans 2 DAS, 2 métiers : le verre-plat et le verre creux.
- 1969
 - Stratégie de croissance externe (financière) / St Gobain; échec de cette célèbre et toute première OPA.
- 1972 /1979
 - A la fois concentration industrielle dans un secteur
 - et intégration vers l'aval (Gervais, Danone);
 - et croissance,
 - et diversification / agro-alimentaire
- 1979...
 - Recentrage (on dégage une activité rentable pour mieux développer une autre plus prometteuse -allocation de ressources-)

L'exemple de BSN la de la stratégie d'une entreprise à travers un enchaînement de manoeuvres stratégiques.

1966

Constitution par rachat d'un groupe verrier (BOUS SOIS-SOUCHHON-NEUVESEL), qui développe une stratégie de croissance interne et externe dans ses deux domaines d'activité: le verre plat (vitres...) et le verre creux (bouteilles,..)

1969

B.S.N. lance une O.P.A. sur SAINT GOBAIN, premier verrier français. L'objectif est d'atteindre une taille internationale. L'O.P.A. échoue. C'était à l'époque une opération tout à fait exceptionnelle en France.

1972

Le secteur du verre plat connaît une révolution technologique, avec l'introduction du procédé du "float-glass", ou "verre flotté" (au laminage est substitué un procédé complexe où les vitres sont coulées sur des bains de mercure). Inventé par PELXINGTON, qui en détient les brevets, le procédé du verre flotté nécessite de lourds investissements initiaux, mais aboutit à un coût de production moindre et à une qualité supérieure. B.S.N, entame alors une rationalisation de son outil de production dans le verre plat (fermeture et réorganisation des sites, adoption du procédé du verre flotté). L'activité du verre creux est développée. Dans le même temps, une diversification est entamée, vers ragro-alimentaire, avec notamment le rachat de GERVAIS-DANONE, firme qui est à l'origine d'un formidable développement du marché des yaourts et produits lactés. Cette diversification est présentée comme une intégration en aval ("remplir les pots de verre que B.S.N. sait fabriquer").

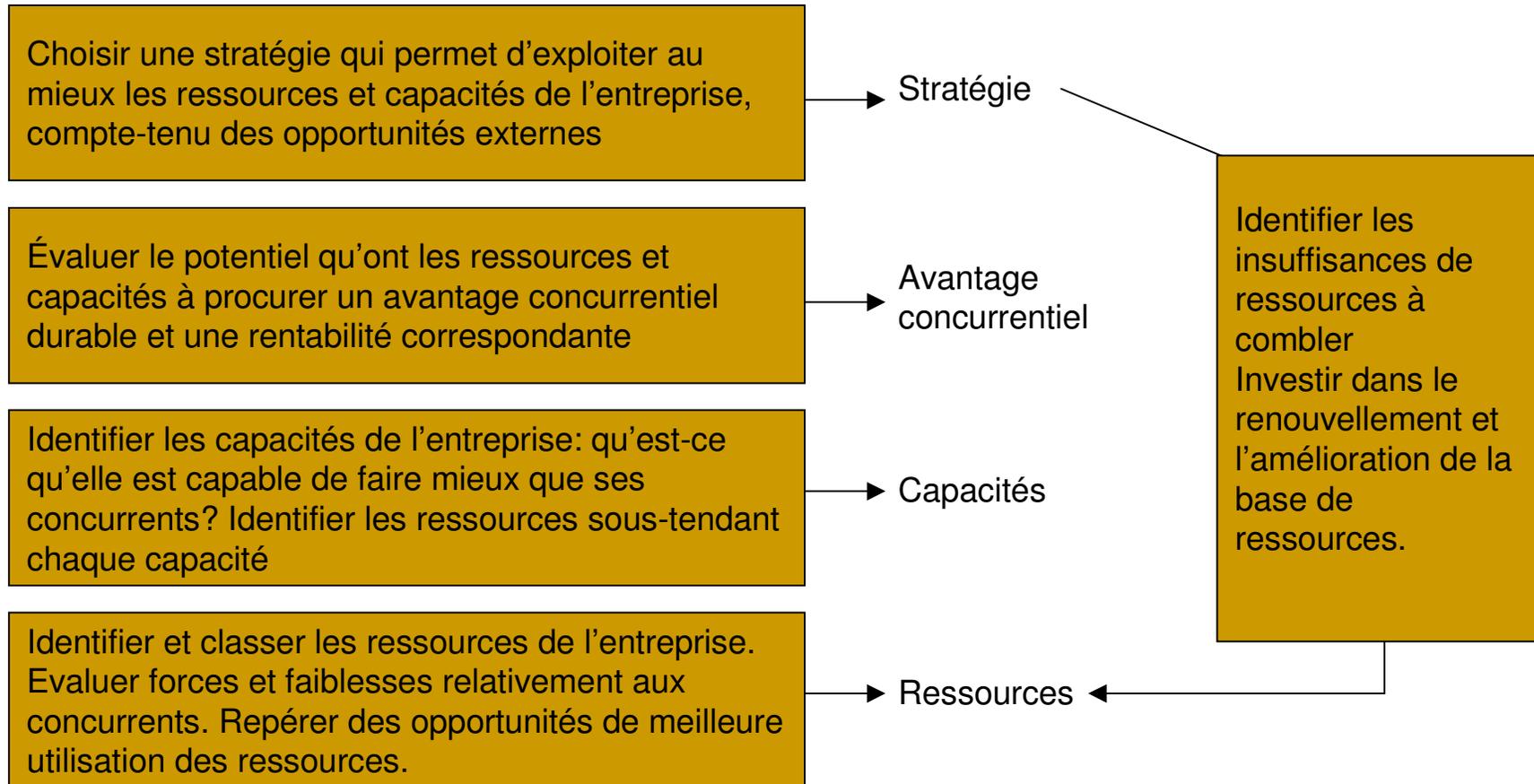
1979-1981

Les activités dans le verre plat, rentables (stratégie de coût), sont cédées totalement. Les activités verre creux sont devenues une branche "emballage", avec des unités de conditionnement plastique notamment. Le pôle agro-alimentaire se développe par croissance interne et externe (rachat de marques) et internationalisation.

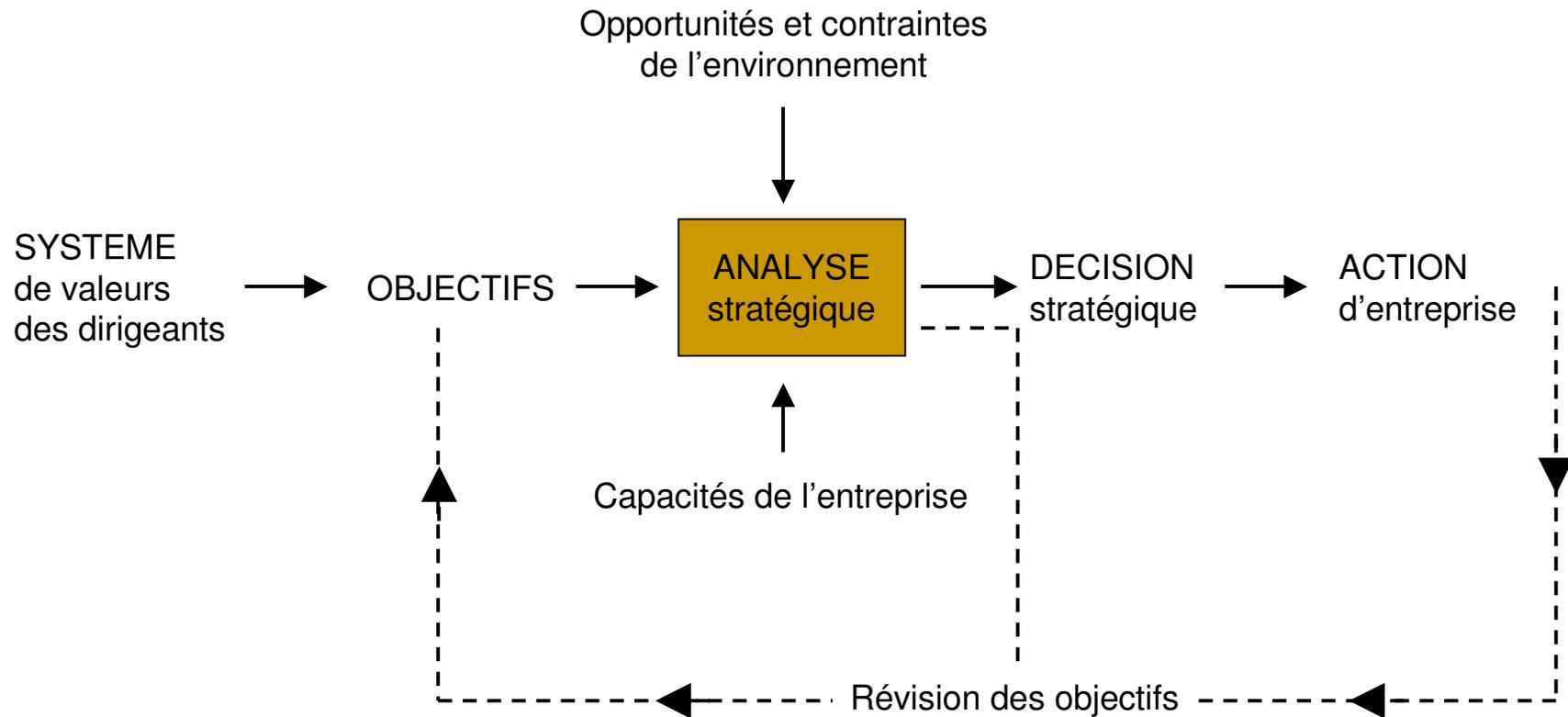
BSN est devenu un groupe agro-alimentaire international, spécialiste des produits de grande consommation à marques, disposant en outre d'un secteur "emballage".

Évolutions récentes

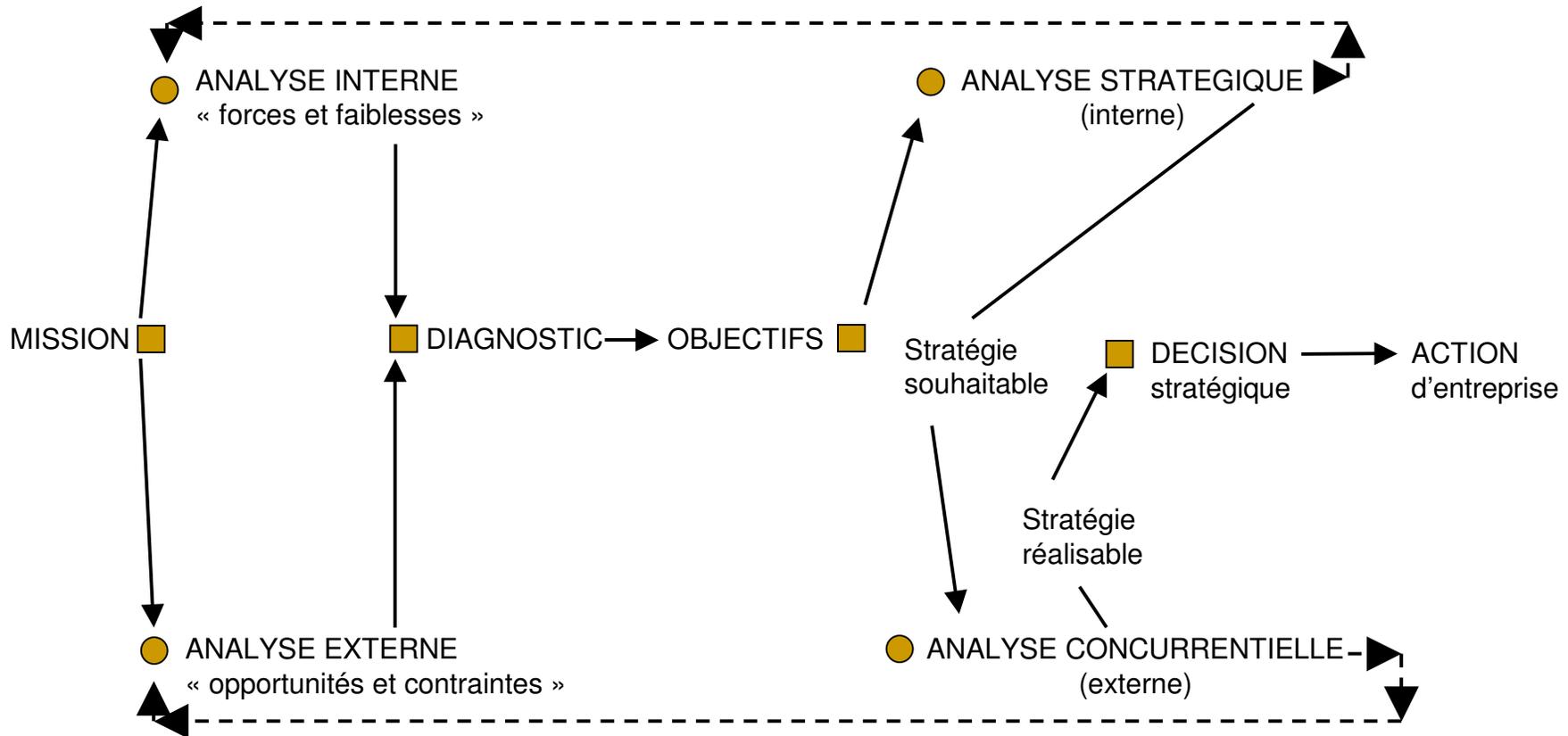
Modèle basé sur les ressources



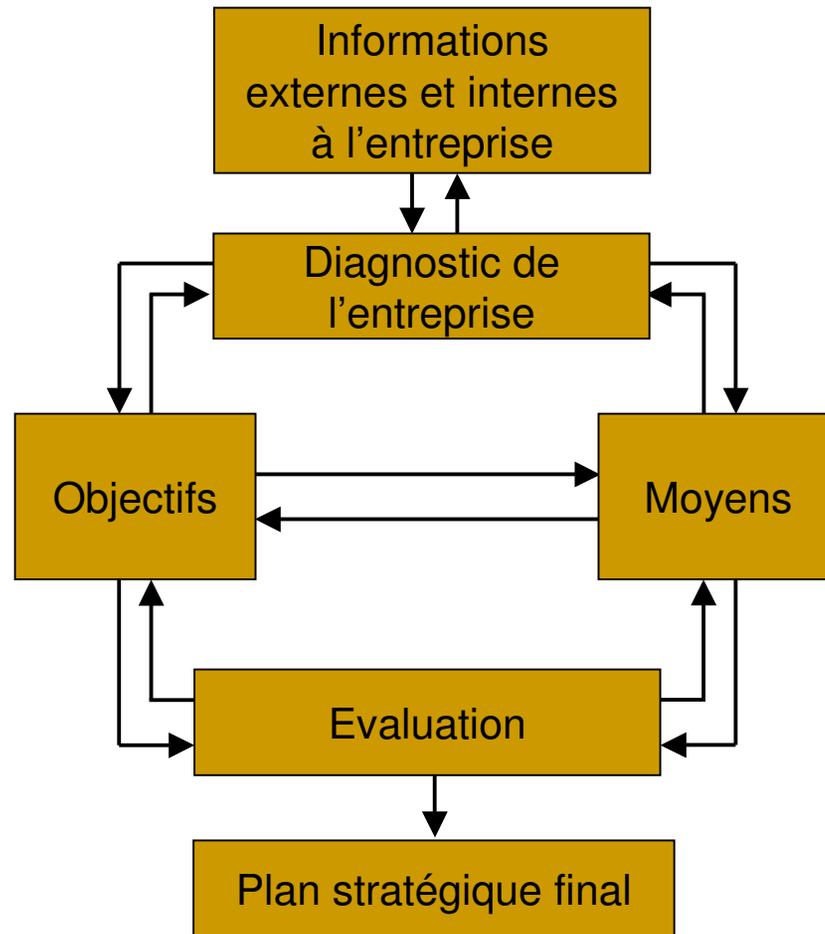
L'analyse stratégique



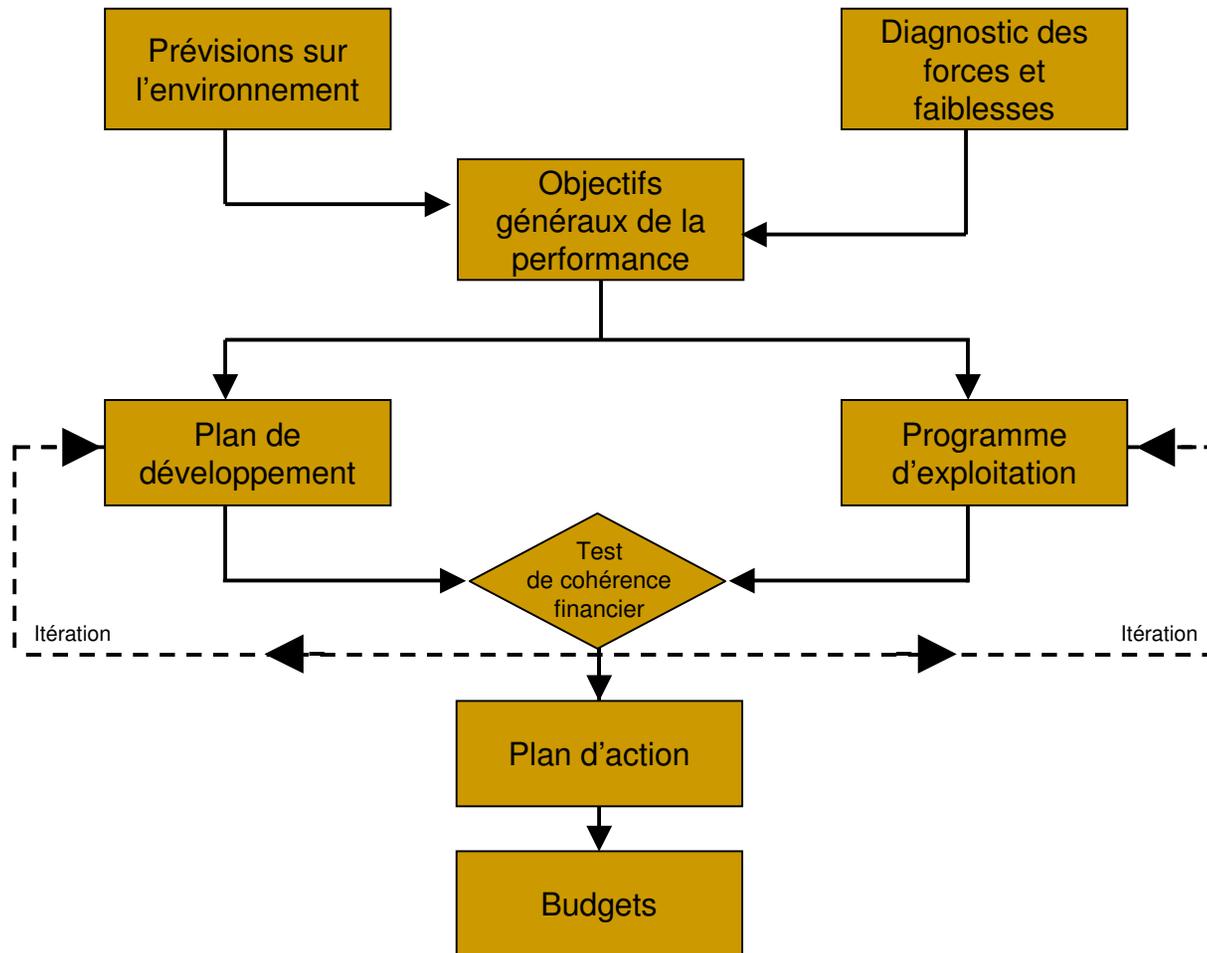
Le processus de décision stratégique



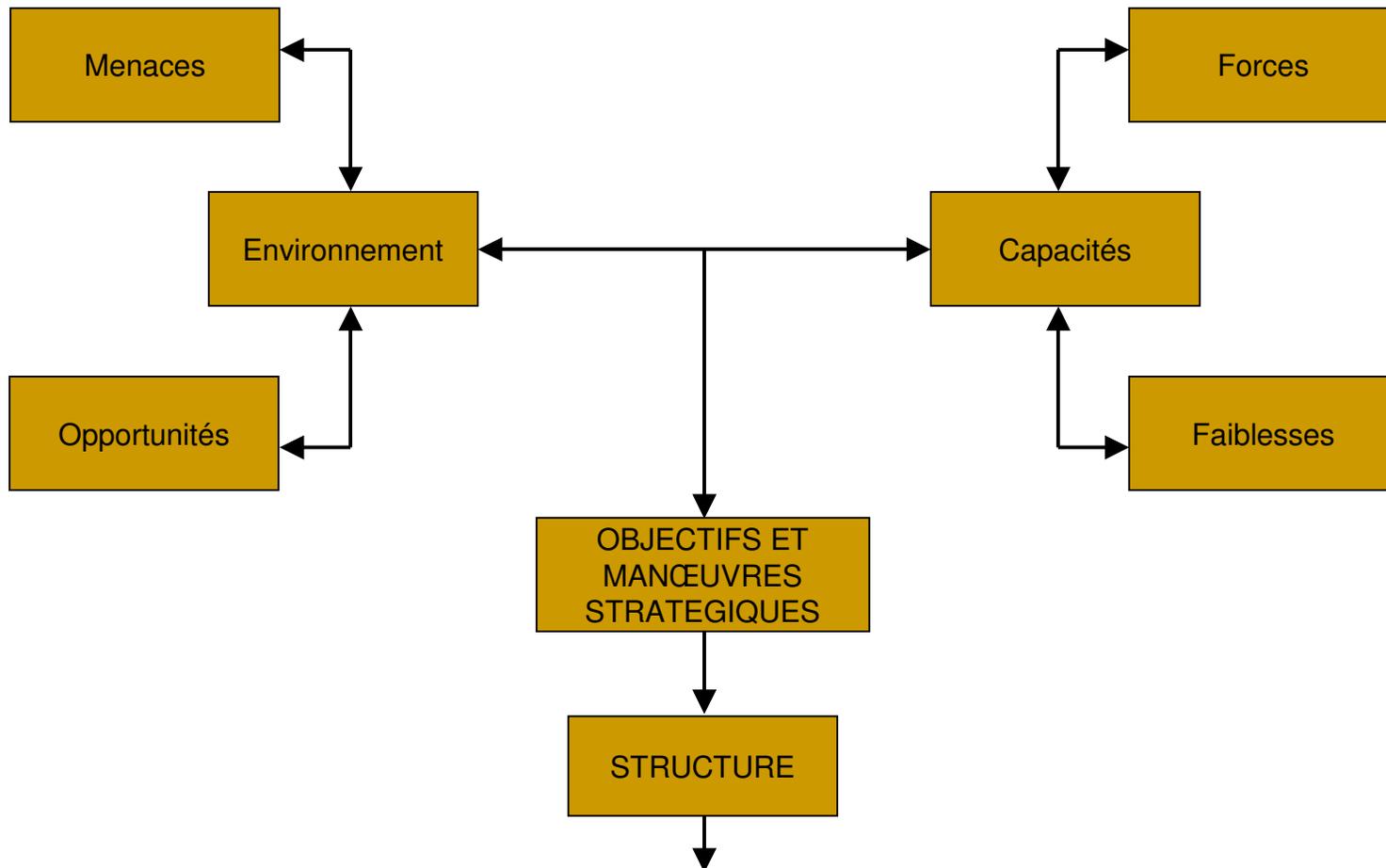
Processus de la décision stratégique



Planification stratégique et opérationnelle intégrée



Stratégie / structure



L'environnement dans les théories sur l'entreprise

1 - Théorie des organisations

Champs théoriques Caractéristiques	Théorie contingente	Théorie écologique	Théorie culturaliste
Définition de l'environnement	Milieu en général hostile , plus ou moins instable et plus ou moins imprévisible	Espace de ressources qui choisit les organisations qui survivront	Univers construit «enacte » par l'entreprise représentation mentale
Caractéristiques de l'environnement	Plutôt déterministe	Déterministe	Constructiviste
Implications stratégiques	Adaptation E → S → s	Accepter son sort, suivre son destin quels que soient les chefs	Pro-actives création de cadres nouveaux co-production de l'environnement

L'environnement dans les théories sur l'entreprise

2 - Théories économiques

Champs théoriques	TRADITIONNELLE		
Caractéristiques	Néo-classique	Oligopole	Analyse industrielle
Définition de l'environnement	Espace réduit au marché , isolé du reste du monde, contraignant la firme à des choix passifs de quantité	Territoire organisé, domestique Concurrence directe et indirecte	Champ concurrentiel soumis à des forces auxquelles l'entreprise doit s'adapter et éventuellement combattre les effets négatifs
Caractéristiques de l'environnement	Déterministe	Plutôt constructiviste	Plutôt déterministe

Graphique du « strategic gap »

