

Problèmes Managériaux Contemporains (PMC)

Chap 3. Où rivaliser?
Licence 1 – S.BEZ

Sea.bez@umontpellier.fr



PLAN du cours

- Introduction
- Chap 1 – Que se cache-t-il derrière le mot « entreprise »?
- Chap 2 – Pourquoi et comment rechercher la croissance?
- Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?
- Chap 4 - Où rivaliser (étendue géographique)?
- Chap 5 – Pourquoi et comment innover?
- Chap 6 – Pourquoi et comment mettre en œuvre une démarche RSE?
- Chap 7 – Les problèmes éthiques
- Conclusion

PLAN du cours

Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?

Introduction

1. Intégration verticale

(quelle maillon de la chaîne de valeur de l'industrie? Doit-on faire ou faire-faire)

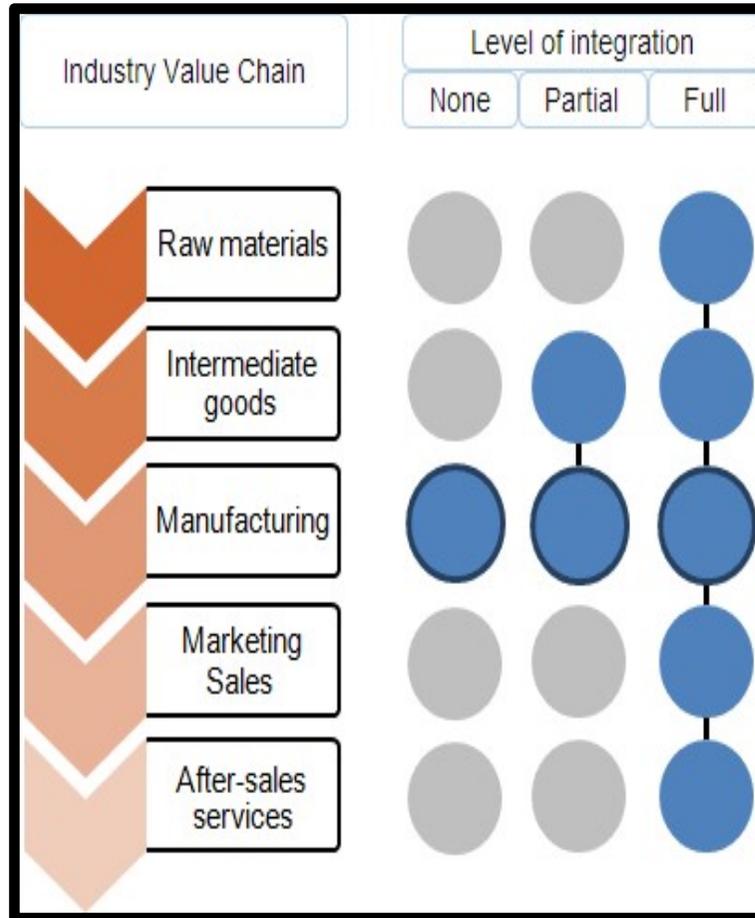
2. Entreprise pivot

(quelle troisième alternative entre faire et faire-faire?)

3. Diversification produit

(quelle variété de produits offrir?)

Introduction



Un vrai enjeu stratégique:
Où rivaliser?

- Où sur la chaîne de valeur?
- Sur quel produit ?

Introduction



Introduction



« Si 2020 a été une année unique en son genre pour l'industrie du cinéma, 2021 devrait aisément entériner la nouvelle hégémonie du streaming. Netflix a encore prouvé son avance sur la compétition en annonçant fièrement une stratégie assez folle : **sortir un film "original" (ou rachat exclusif) par semaine sur la plateforme, et ce sur l'ensemble de l'année** »



Introduction

Fait :

- 50 à 70 % des fusions se terminent par une destruction de valeur cinq ans après l'annonce
- 75 % des opérations de rachat qui dépassent 30% du CA de l'acquéreur sont un échec



La croissance est-elle l'objectif ultime des entreprises? L'intégration verticale est-elle l'objectif ultime des entreprises?

Introduction



Quel choix stratégique de Benetton?
Pourquoi avoir fait ce choix?

[https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-strategie-d-externalisation-\(outsourcing\)_3745103.html](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-la-strategie-d-externalisation-(outsourcing)_3745103.html)

(minute 3:10)



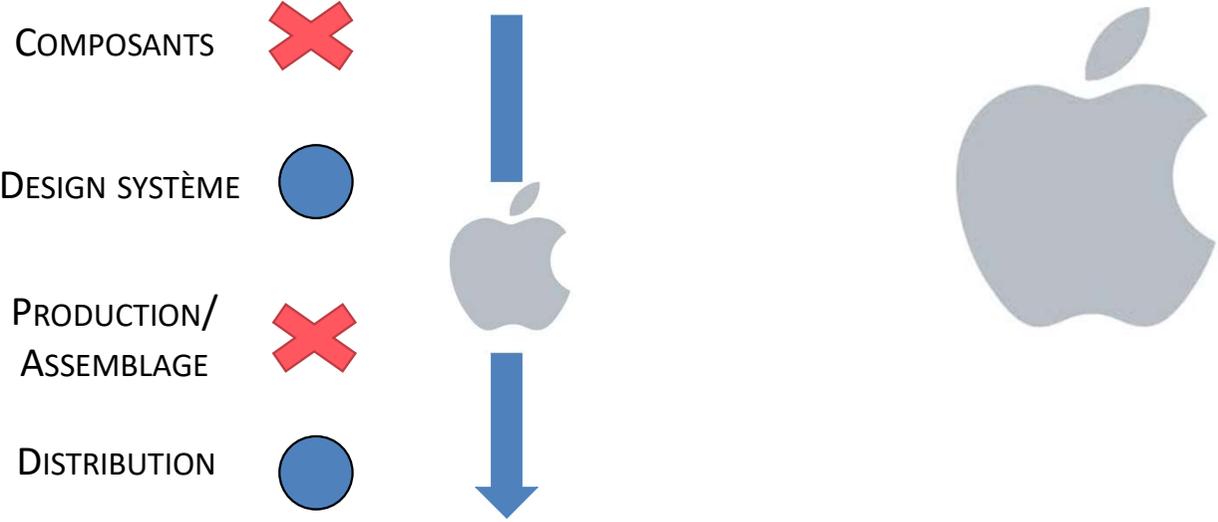
Introduction

La **croissance** n'est qu'un aspect des stratégies de **développement** de l'entreprise

Le **développement** peut aussi se réaliser en **réduisant le périmètre d'activité** de l'entreprise

On parlera dans ce cas de **développement contractuel**

Introduction





Introduction

Un vrai enjeu stratégique:
quelles activités intégrer?
Quels produits/service?

Des choix qui peuvent évoluer dans le temps

Introduction



Investissement
en 2010



Arrêt quelques
années après





Introduction

- *Mais la question est aussi : faire ou faire-faire*

PLAN du cours

Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?

Introduction

1. Intégration verticale

(quelle maillon de la chaîne de valeur de l'industrie? Doit-on faire ou faire-faire)

2. Entreprise pivot

(quelle troisième alternative entre faire et faire-faire?)

3. Diversification produit

(quelle variété de produits offrir?)



Explication 1 : Coût de transaction

1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction

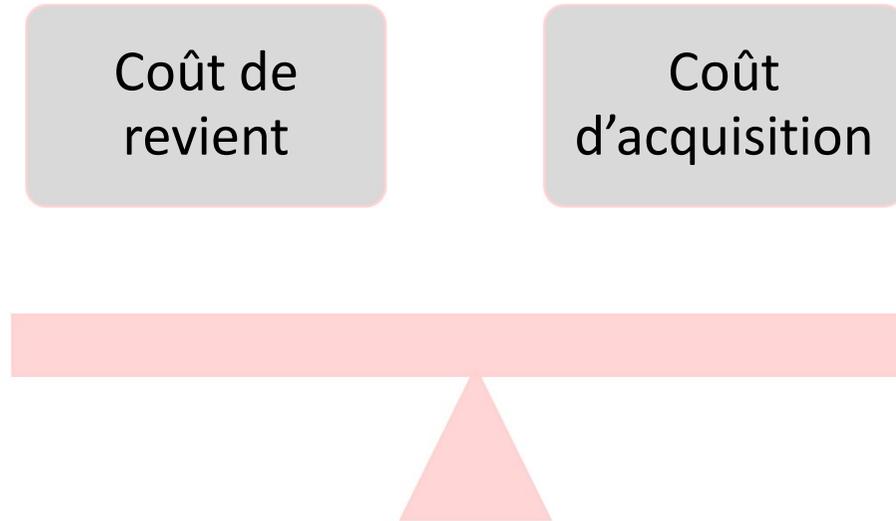
D'après une approche par les coûts de transaction

- Le marché n'est pas si « optimal » => Il y a des coûts à échanger (prix Nobel Ronald Coase)
- La question devient : est-il efficient en termes de coût d'étendre les frontières de l'entreprise avec l'intégration verticale ou la diversification (“de grossir”)?

Dit autrement, ce qui détermine les frontières de l'entreprise sont les coûts

1. Intégration verticale

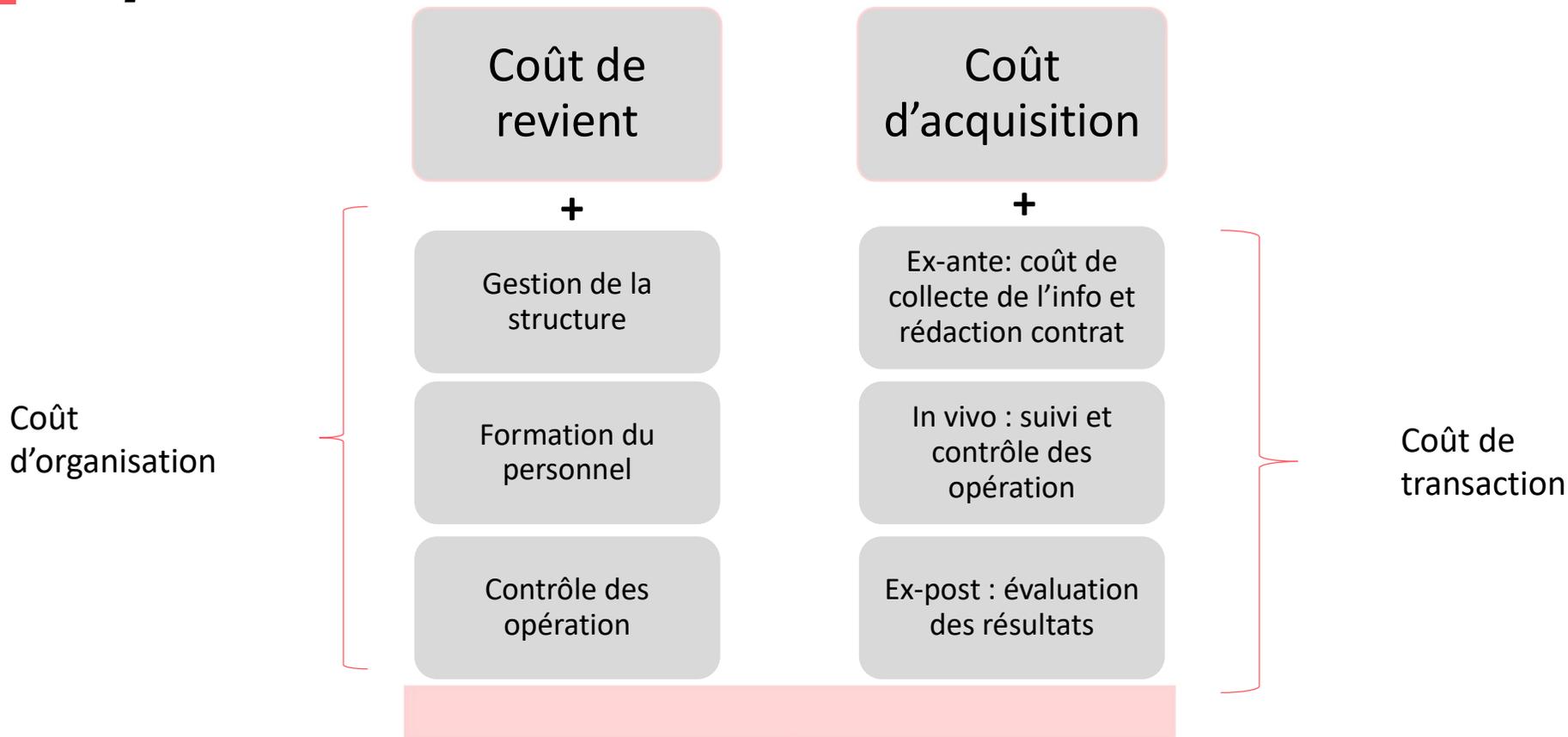
Explication 1 – Les coûts de transaction



Erreur!

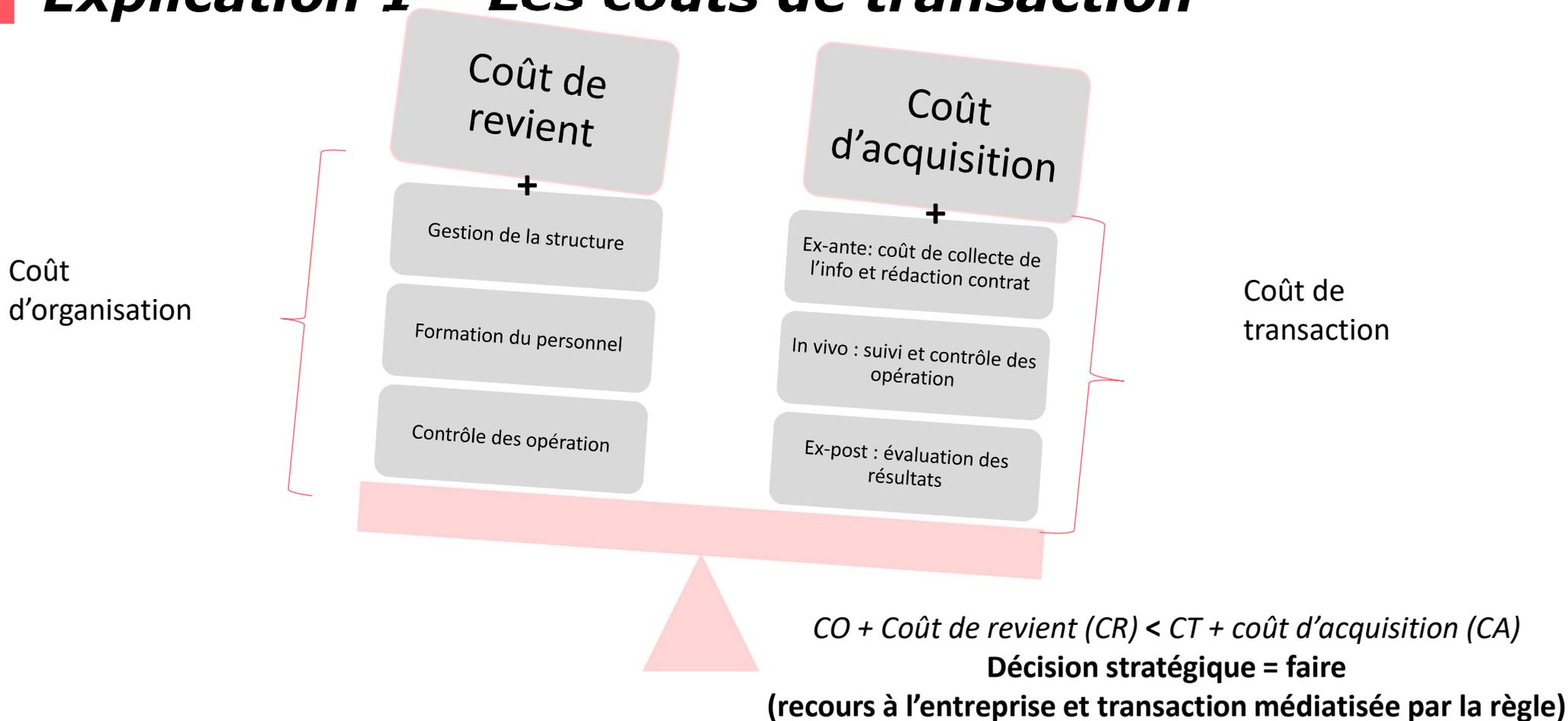
1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction



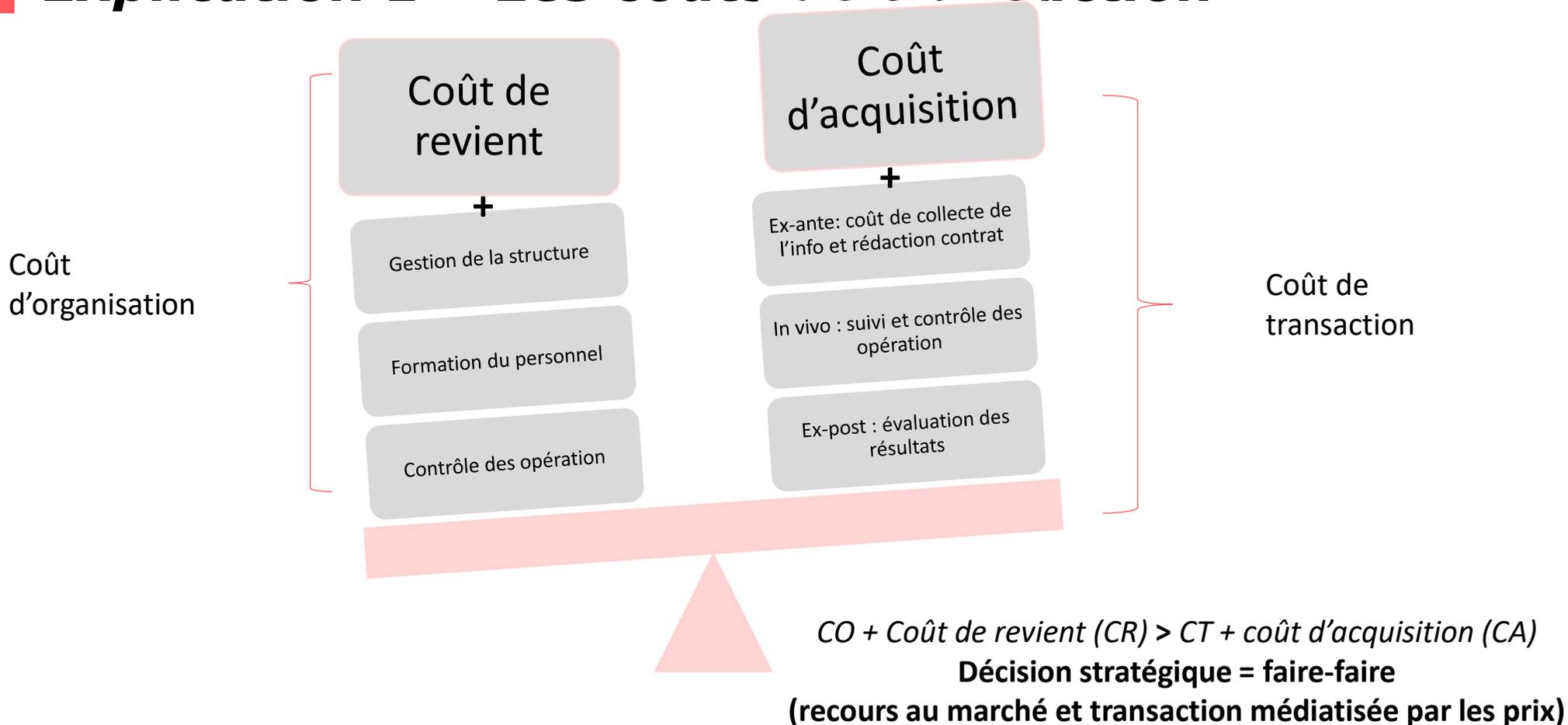
1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction



1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction



1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction

Les avantages en termes de coût de faire-faire

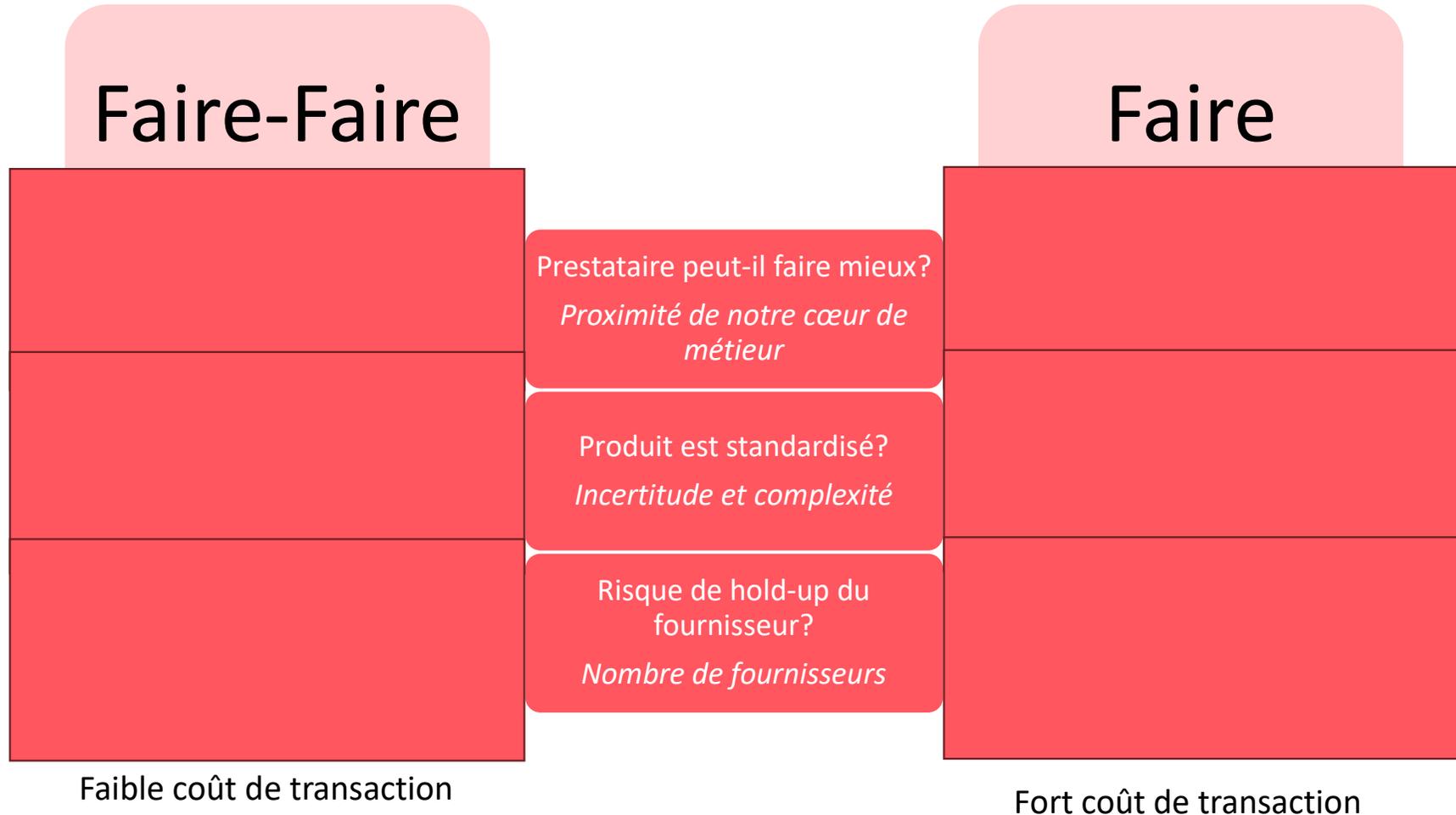
- *Economies d'échelle et d'expérience du prestataire (baisse du coût de production)*
- *Variabiliser des charges fixes (flexibilité)*
- *Meilleure allocation des ressources (activité principale)*

Mais, les avantages viennent avec des inconvénients :

- *Produit standardisé ou prestation standardisée (peu d'échange sont nécessaires)*
- *Risque d'opportunisme du prestataire (si dépendant d'un FRS)*
- *Risque de défaut du prestataire (peut mettre en danger l'entreprise)*

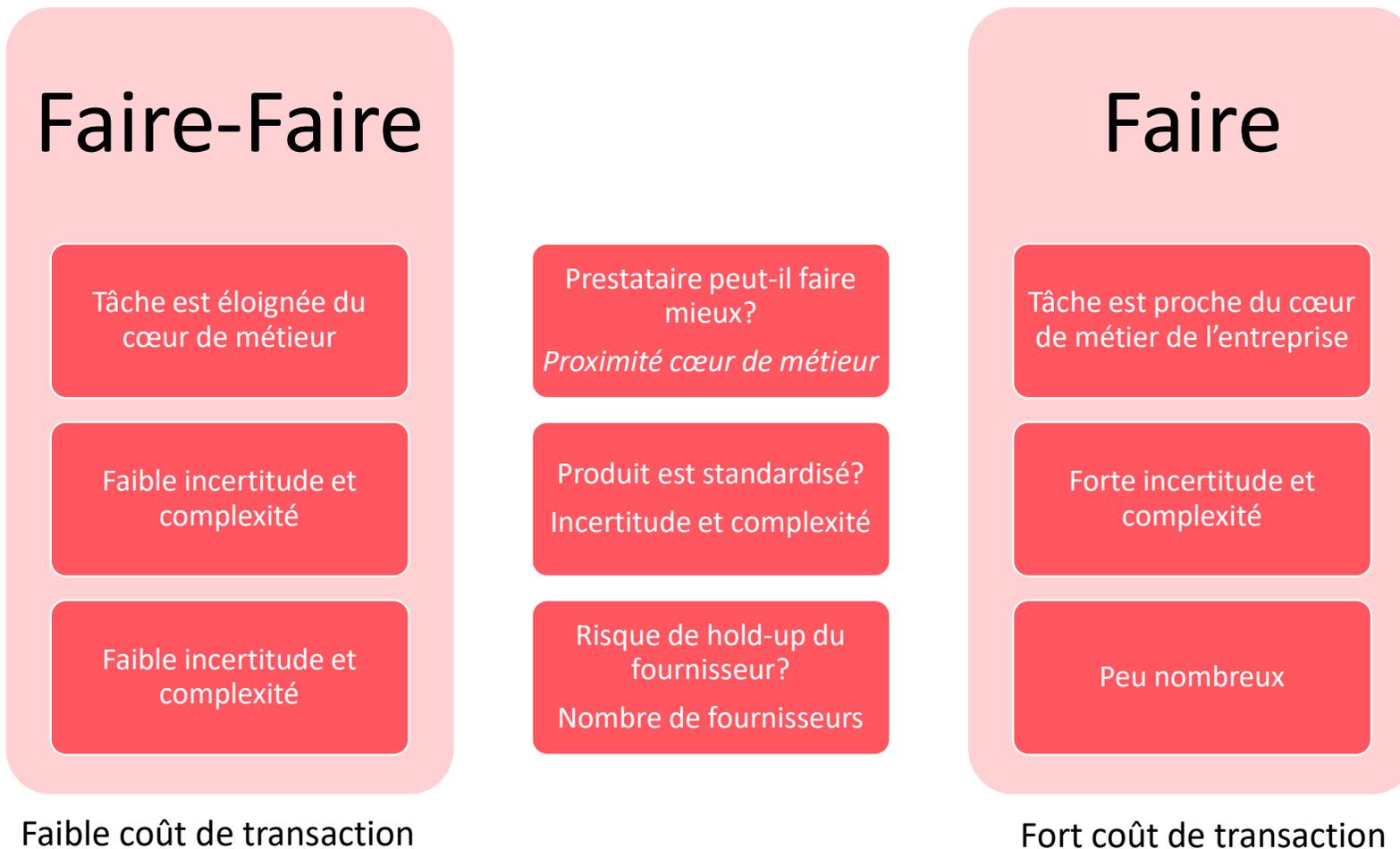
1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction



1. Intégration verticale

Explication 1 – Les coûts de transaction





Explication 2 : RBV

1. Intégration verticale

Explication 2 – Le cœur de compétence

- D'après l'approche «Resource based view » de l'entreprise:
 - L'entreprise peut être considérée comme un ensemble de connaissance et cœur de compétence
 - *Le cœur de compétence* ou la compétence distinctive d'une entreprise est ce qu'elle fait mieux que ses concurrents, ce qui lui permet de se différencier, ce qui crée de la valeur pour le consommateur (e.g. teinture pour Benetton; algorithme de recommandation pour Amazon)
 - Les choix d'intégrer devrait se baser sur ce qu'elle sait faire de mieux.
- **Dit autrement, ce qui détermine les frontières de l'entreprise sont le lien plus ou moins fort avec les compétences de l'entreprise .**

1. Intégration verticale

Explication 2 – Le cœur de compétence

- Les avantages de garder ce qu'elle fait le mieux :
 - Continue à développer les compétences source de différenciation
 - Protection des savoir-faire
 - Investissement spécifique
 - Contrôle des process et résultat

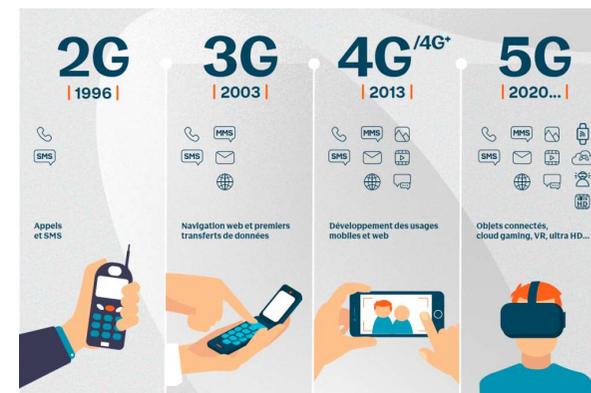


Explication 3 : Chaine de valeur de Porter

1. Intégration verticale

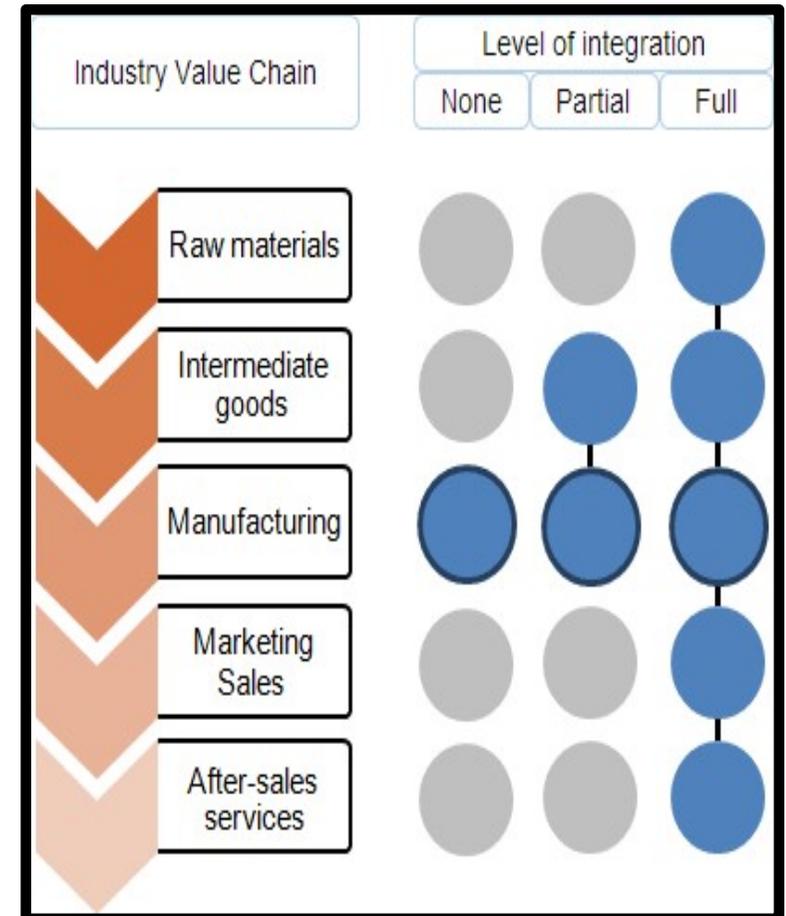
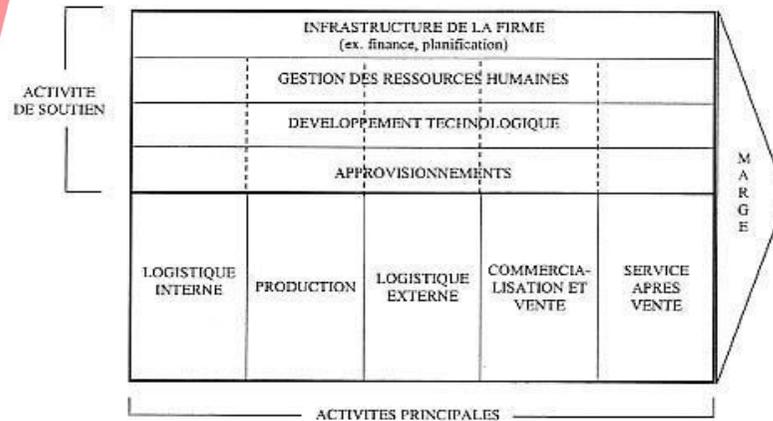
Explication 3 – La chaîne de valeur

- D’après une approche de la chaîne de valeur de Porter:
Les frontières de entreprises en fonction des activités à forte valeur ajoutée



Attention

Un piège !





Explication 4 : Contrôle

1. Intégration verticale

Explication 4 : Un contrôle du processus de production

- Arbitrage Contrôle des process ou uniquement du résultat

Remarque : Contrôle étroit des opérations (qualité)



1. Intégration verticale

Explication 3 : Un contrôle du processus de production

- Arbitrage Contrôle des process ou uniquement du résultat



Qui connait Tonys
Chocalate

Faire vs Faire-faire

Recapitulatif



Hierarchie (faire)

. **Avantages**

- *Contrôle étroit des opérations (qualité/processus de production)*
- *Investissement spécifique*
- *Développe les compétences pour se différencier*
- *Protection des savoir-faire*

. **Inconvénients**

- *Coût d'organisation de la hiérarchie (/marché)*
- *Dilution des ressources*
-

Marché (faire-faire)

. **Avantages**

- *Economies d'échelle et d'expérience (du prestataire)*
- *Variabiliser des charges fixes (flexibilité)*
- *Meilleure allocation des ressources (activité principale)*

. **Inconvénients**

- *Coût de transaction*
- *Opportunisme du prestataire (hold up)*
- *Incertitude sur le résultat*
- *Standardisation des prestations*
- *Perte de savoir-faire*

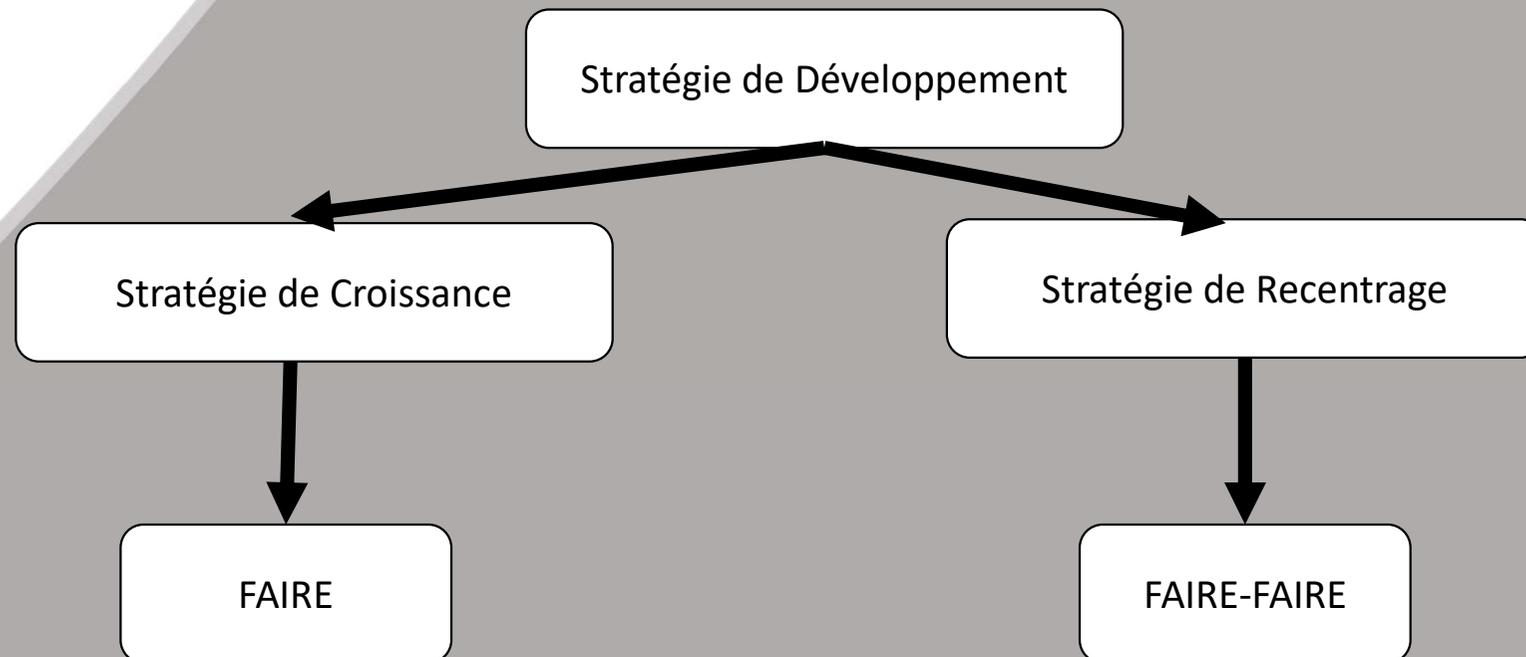


Takeaways

- ❑ Les stratégies de croissance : 4 choix à faire
- ❑ Faire ou Faire-Faire
- ❑ Les différentes théories pour expliquer le choix
 - ❑ Théorie des coûts de transaction
 - ❑ Ressource Based view
 - ❑ Chaine de valeur
 - ❑ Contrôle
- ❑ Contrôle du résultat versus du processus
- ❑ Croissance versus recentrage dans le développement d'une entreprise



Précision



PLAN du cours

Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?

Introduction

1. Intégration verticale

(quelle maillon de la chaîne de valeur de l'industrie? Doit-on faire ou faire-faire)

2. Entreprise pivot

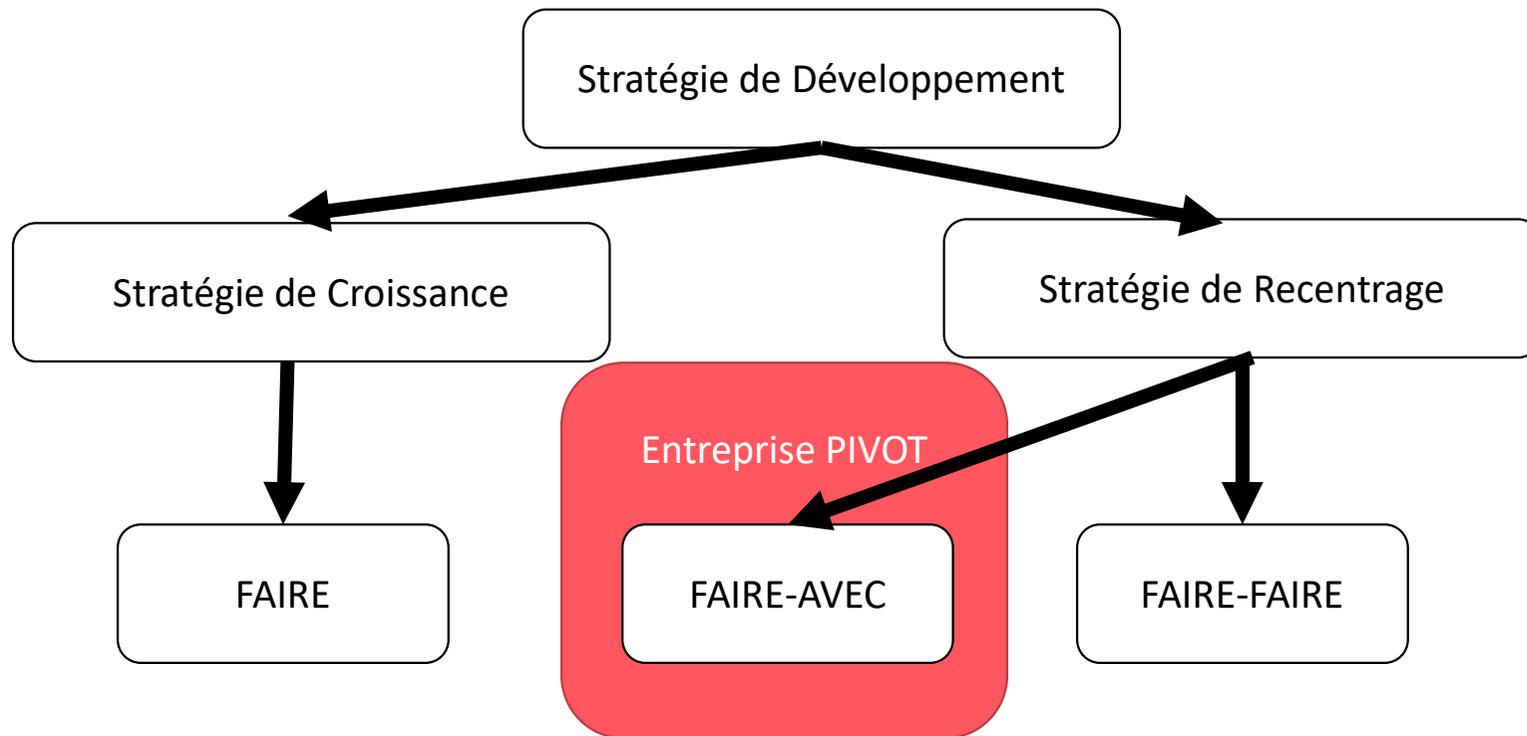
(quelle troisième alternative entre faire et faire-faire?)

3. Diversification produit

(quelle variété de produits offrir?)

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation/ « faire-avec »



Faire avec (externalisation) consiste à mobiliser des compétences spécifiques autour de la firme pour **bénéficier de ressources sans avoir recours à une stratégie de croissance et implique un transfert de compétence.**

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

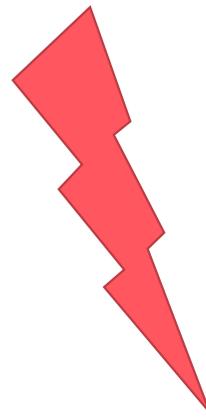
- **L'externalisation = "Faire avec"**
et PAS "faire-faire" (sous-traitance)

Faire avec
(externalisation)

- Réflexion sur les compétences clés
- Abandon (conséquence définitive)
- Transfert de compétences

Faire-Faire
(sous-traitance)

- Réduction de coût
- Ponctuel (conséquence de court terme)
- Achat Vente



Externalisations opérationnelles

- Diminuer les coûts opérationnels,
- Souvent une fonction support,
- résultats observables à court terme

Externalisations stratégiques

- Réflexion sur les métiers futurs,
- Souvent sur la chaîne de Valeur
- résultats à long terme

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

Exemple : Vous êtes le directeur d'une galerie d'art et vous avez en interne un employé en charge de faire les cadres des tableaux.

- **L'externalization = "Faire avec"**
et PAS "faire-faire" (sous-traitance)

Faire avec
(externalisation)

- Réflexion sur les compétences clés
- Abandon (conséquence de long termes)
- Transfert de compétences

Faire-Faire
(sous-traitance)

- Réduction de coût
- Ponctuel (conséquence de court termes)
- Achat Vente

Externalisations opérationnelles

→ Diminuer les coûts opérationnels, fonctions support, résultats à court terme

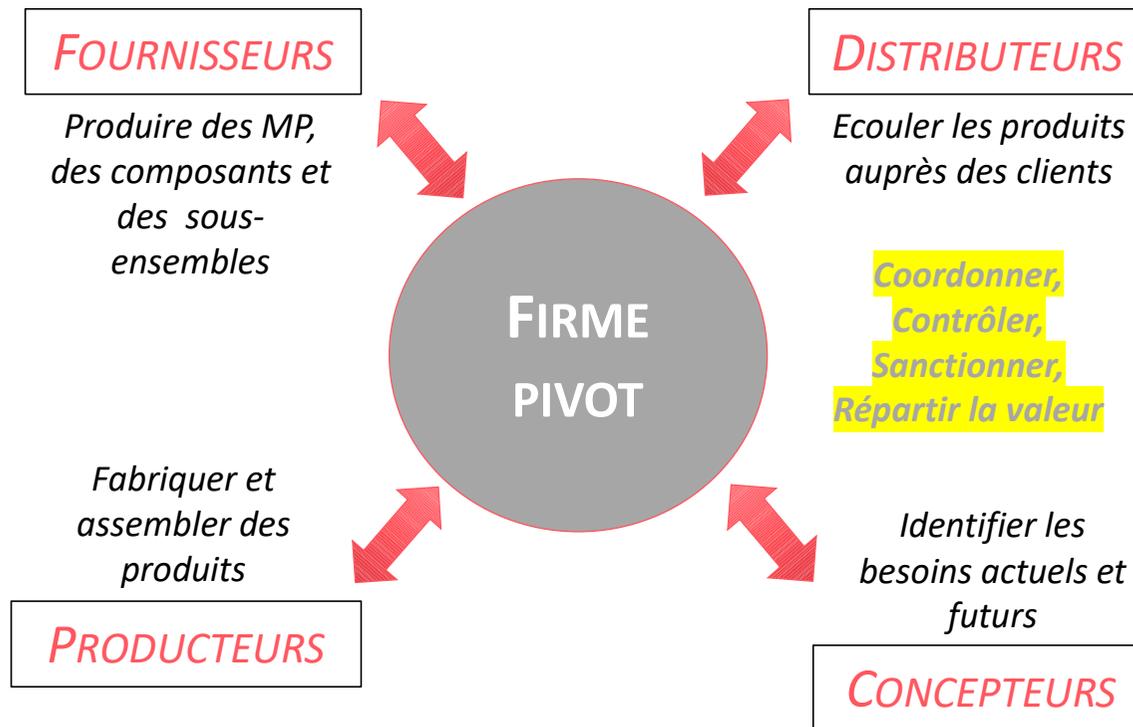
Externatisations stratégiques

→ Réflexion sur les métiers futurs, processus stratégiques, résultats à long terme

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

- **Entreprise pivot / Entreprise en réseau**



- **Mobiliser** des compétences spécifiques autour de la firme pour **bénéficier de ressources sans avoir recours à une stratégie de croissance**

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

Entreprise pivot / organisation en réseau

1. Réflexion sur les **compétences clés** : *identifier les connaissances spécifiques à l'organisation qui lui confèrent un avantage concurrentiel*
2. Démarche de **recentrage** : *abandon d'un ou plusieurs domaines d'activité ou de certaines games*
3. Processus d'**externalisation** : *abandon de la réalisation d'une étape du processus de production pour la confier à un prestataire externe*

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

Pour une réflexion sur les compétences clés : vous pouvez utiliser le cadre théorique VRIN et sa définition d'une ressource ou compétence clé

Une compétence qui contribue à la **création de valeur**

→ Ex : le service logistique pour Chronopost, il n'est qu'accessoire pour Renault

Une compétence **rare, distinctive**

→ Ex : le service après-vente pour Darty

Une compétence difficilement **imitable**

→ Ex : la localisation pour une organisation touristique (hôtel, centre balnéaire)

Une compétence **non substituable**

→ Ex : les alicaments pour Danone

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

Recentrage sur des **compétences clés**

Recentrage *vertical* : étape(s) de la chaîne de valeur

Recentrage *horizontal* : marché/segment de marché



Le célèbre Coca Zero va disparaître aux Etats-Unis)

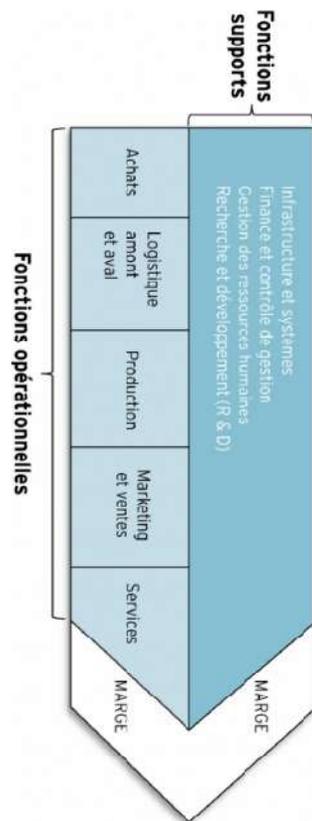
Le géant du soda va le remplacer par son zéro sucre, déjà distribué en Europe.

S'ils arrêtaient (fictitif)



2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

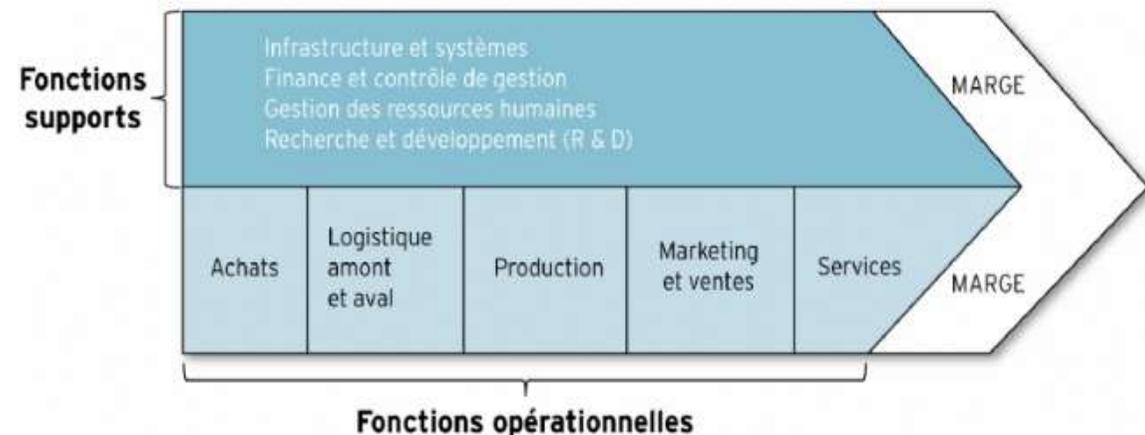


Externalisations opérationnelles

→ Diminuer les coûts opérationnels, fonctions support, résultats à court terme

Externatisations stratégiques

→ Réflexion sur les métiers futurs, processus stratégiques, résultats à long terme

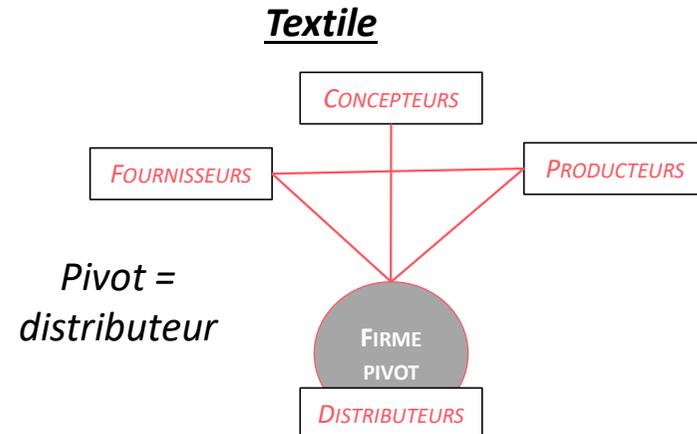
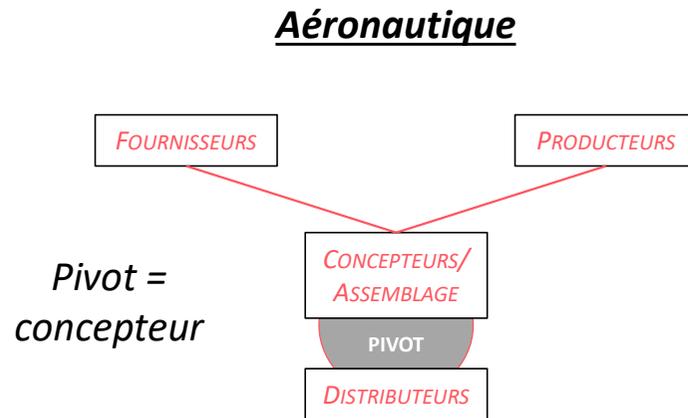
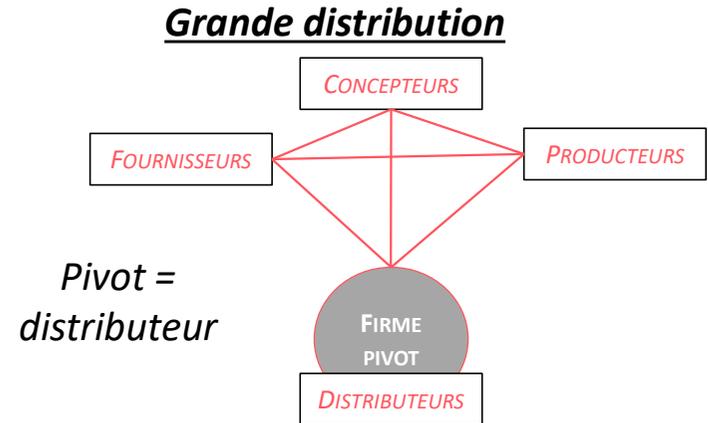
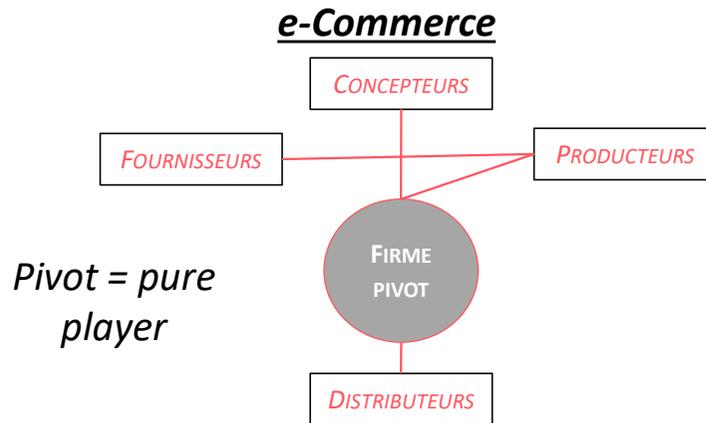


chaîne de valeur de PORTER

2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

amazon.com



2. L'entreprise pivot

Le troisième choix de l'externalisation

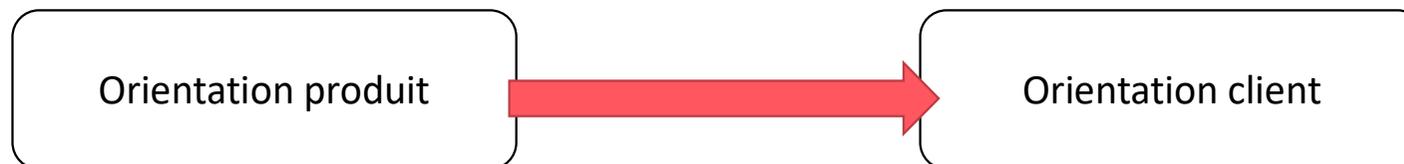
- 3^{ème} choix : « Faire avec » « externalisation » : management du réseau

Il n'existe pas de **configuration type** des réseaux

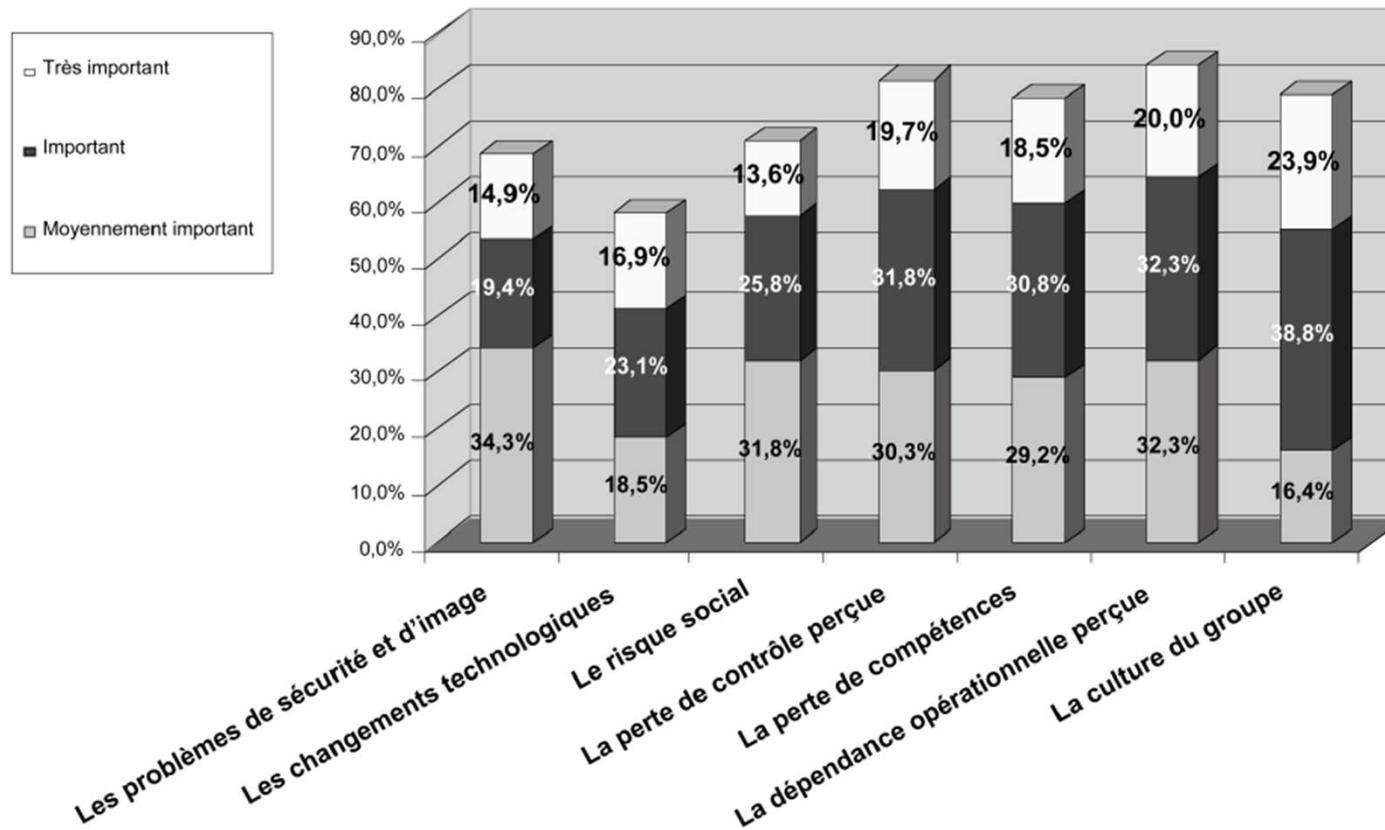
Le rôle de **pivot** peut être incarné par des acteurs différents

Une tendance à la **migration de la valeur** est néanmoins à l'oeuvre

Elle va des opérations de production aux activités immatérielles proches du client (distribution, conception, marque)

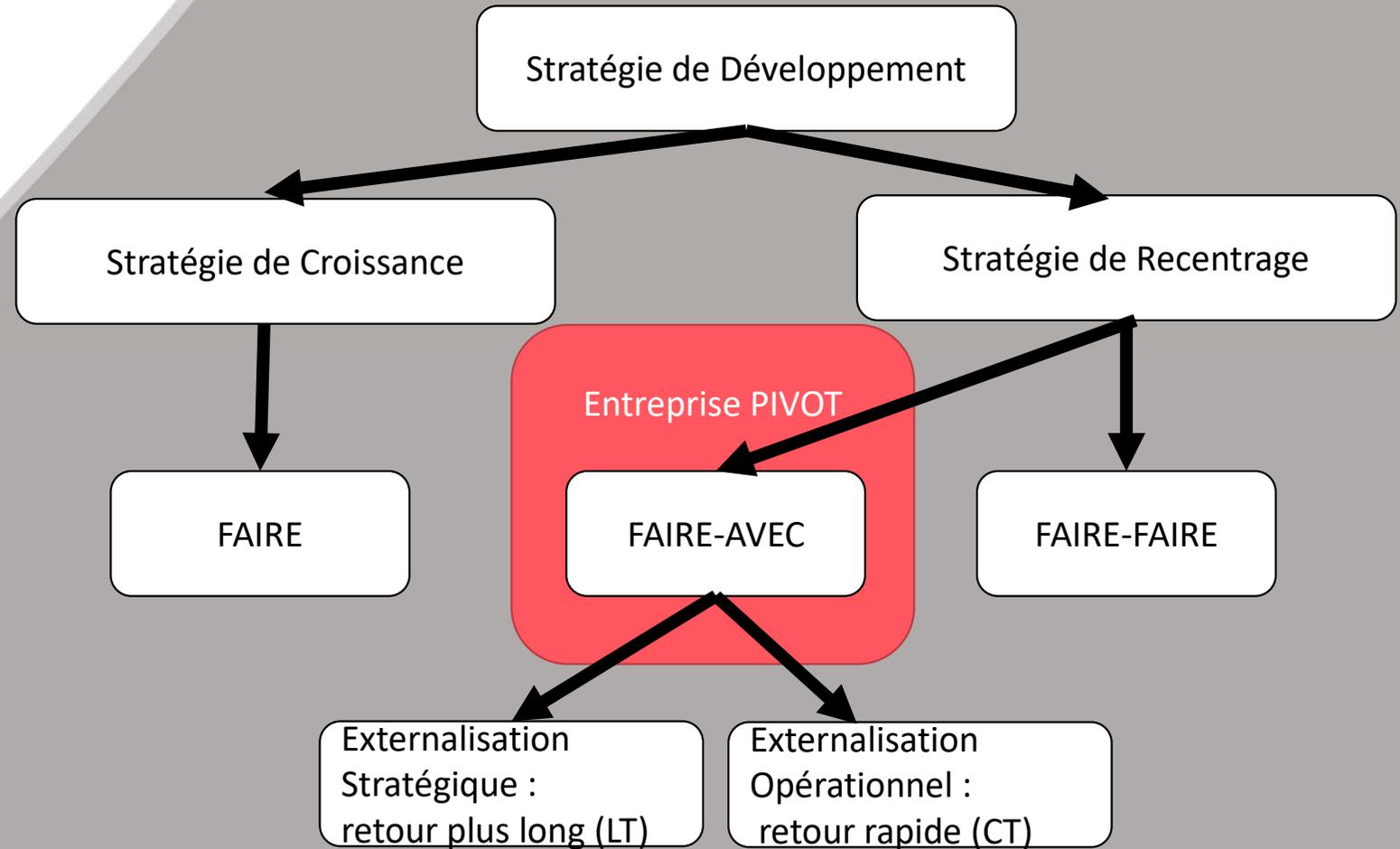


LES FREINS OU INHIBITEURS À UNE DÉCISION D'EXTERNALISATION





A retenir



PLAN du cours

Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?

Introduction

1. Intégration verticale

(quelle maillon de la chaîne de valeur de l'industrie? Doit-on faire ou faire-faire)

2. Entreprise pivot

(quelle troisième alternative entre faire et faire-faire?)

3. Diversification produit

(quelle variété de produits offrir?)

3. Diversification produit

Choix stratégique d'où rivaliser / que quels produits?

- Produits concurrents : croissance ou recentrage horizontale
- Produits différents : diversification conglomérale ou concentrique ou recentrage

3. Diversification produit

Choix d'une diversification

- *Pourquoi ou quand avoir recours à la diversification?*

« Quand la nouvelle entité créée ou acquise a plus de valeur en appartenant à l'entreprise que seule »

- *Pourquoi ou quand avoir recours à un recentrage?*

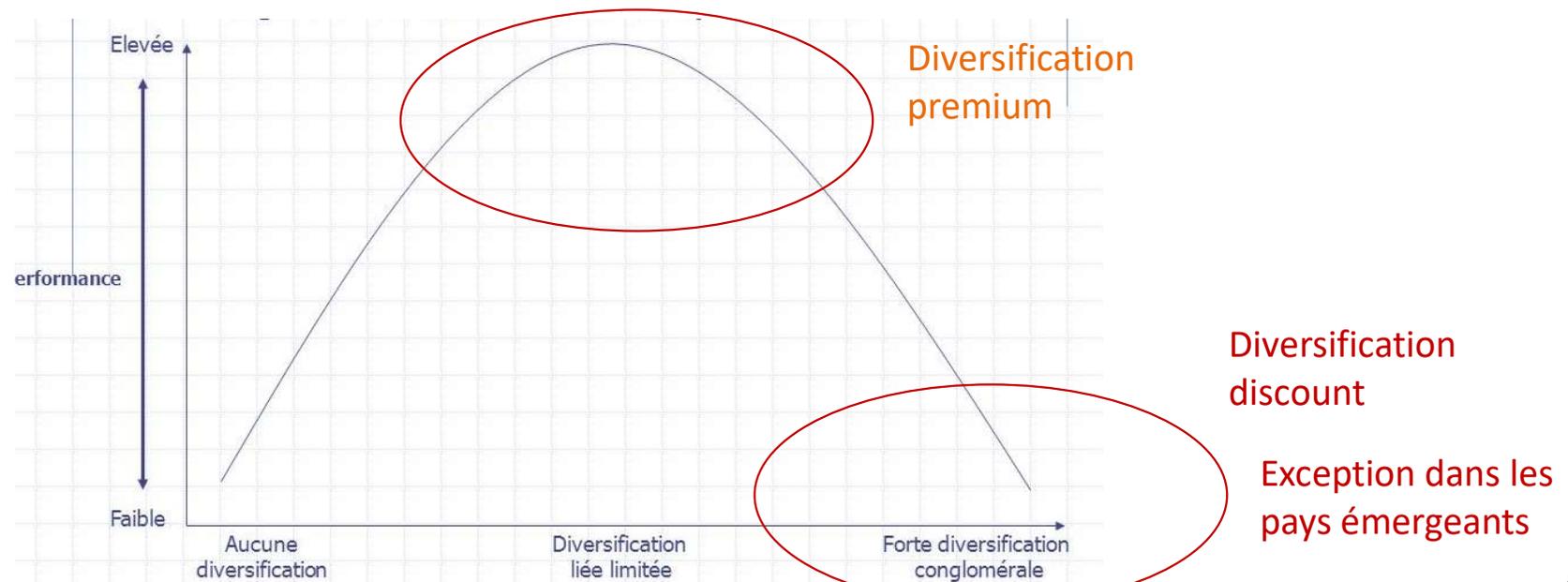
« Quand la nouvelle entité créée ou acquise a plus de valeur seule »

3. Diversification produit

Choix d'une diversification

- *Quand se diversifier?*

Si les activités séparées ont plus de valeur sous le management d'une même entreprise que si elles sont managées de manière séparée



3. Diversification

Choix d'une croissance horizontale

- GE : créée en 1892 avec l'acquisition de Edison **General Electric** Company et deus autres entreprises produisant de l'électricité



Jeffrey Robert Immelt en 2015 de se détacher GE Capital (spin-out)



50% de profit
1/3 des revenus du conglomérat

Diversification discount

3. Diversification produit

Choix d'une diversification concentrique

- **Quand se diversifier (diversification concentrique)?**

Les économies de champ : *En élargissant ses produits/marchés avec un “fil rouge” entre les produits, l’entreprise accroît sa notoriété, réalise des synergies et étale mieux ses charges fixes indirectes*

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">• Concentrique- Redéployer des compétences- Mutualiser les productions- Effet de synergies (économie d'échelle, d'expérience etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Concentrique- Investissements importants- Difficulté organisationnelle- Interdépendance des marques- Interdépendance des technologies

3. Diversification produit

Choix d'une diversification conglomérale

- *Quand se diversifier (diversification conglomérale)?*

Les économies de champ : En élargissant ses produits/marchés sans fil rouge et donc sans synergies, mais réduit les risques.

Avantages	Limites
<p>. Conglomérale</p> <ul style="list-style-type: none">- Amortir les risques- Gérer et financier le cycle de vie des produits	<p>.. Conglomérale</p> <ul style="list-style-type: none">- Investissements importants- Difficulté organisationnelle- Pas d'effet de champ (dispersion des ressource)- Maîtrise des nouveaux métiers



REVISION CHAP 3

- Difference entre stratégie de croissance/développement*
- Différence, motivation et limites racheter/fusionner avec un concurrent ou une entreprise dans la chaîne de production*
- En quoi consiste le recentrage ?*
- Quand faire-faire/ faire?*
- Qu'est ce qu'une entreprise réseau?*
- Quelles sont les rôles d'une entreprise réseau?*
- Quelles sont les limites d'une entreprise réseau?*
- Pourquoi et comment faire une diversification produit/service*
- Quelle est la relation entre diversification et performance?*
- Qu'est-ce que la diversification discount? Diversification premium?*
- Qu'est-ce qu'un coût de transaction?*

Entraînement

« Le vrai décisionnaire, ici, est le co-fondateur, chairman et PDG Reed Hastings, qui a pleinement compris que Netflix doit posséder chaque produit ou service de sa chaîne logistique, afin de gagner des revenus conséquents. **Dans ce contexte, la stratégie implique de posséder la distribution ainsi que le contenu.** D'où le saut dans la création et la production de contenu pour Netflix, étant donné que l'octroi de licences sur du contenu existant était simplement suffisant pour renforcer son catalogue naissant, et à le rendre attractif à une clientèle plus large et de plus en plus diversifiée culturellement parlant, et en croissance exponentielle autour du monde. »

Quiz

- **Artus**

Ce vendredi 8 juillet 2022, le projet d'un nouveau site pour l'équipementier aéronautique Meggitt Artus, installé à Avrillé, près d'Angers (Maine-et-Loire), s'est ancré dans le concret... Xavier Monange, vice-président des projets stratégiques et directeur des relations institutionnelles, a confirmé la construction d'une nouvelle usine, posée dans la même commune mais sur un autre terrain.[...]

L'usine emploie actuellement 320 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) et s'appelle Meggitt Artus, après le rachat par le groupe britannique Meggitt en 2011.

Aujourd'hui, l'entreprise s'est spécialisée dans l'équipement aéronautique et travaille pour de grands noms de l'aviation civile ou militaire tels qu'Airbus, Boeing, Dassault, Safran ou encore Thalès.

Pourquoi un déménagement ? Tout simplement parce que l'usine actuelle, de 9 000 m², est pleine comme un œuf. À l'intérieur, il y a encore du matériel et des machines d'origine. Tout cela fonctionne, mais l'outil devient vétuste et n'est plus trop adapté pour soutenir la croissance de l'équipementier. Les nouveaux équipements permettront de produire plus et donc baisser les coûts.

Qui dit site plus grand, dit « augmentation des quantités produites », dit « de la vitesse de production » et aussi dit emplois... Combien en plus, à terme ? En pleine croissance, Meggitt Artus envisage de recruter, d'ici 10 ans, 180 personnes, faisant passer les effectifs de 320 à 500. Profils recherchés ? « Tous types, répond Marc Guiborel. De la recherche à la production, en passant par les fonctions support, l'achat... »

Source : NICOLEAU «Meggitt Artus compte sur sa nouvelle usine, près d'Angers, pour soutenir sa croissance et recruter », Ouest France, Juillet 2022

10) Question : Comment qualifier la croissance de Meggitt Artus lorsque l'entreprise décide de recruter 180 personnes ?

- a) Stratégie de croissance patrimoniale
- b) Stratégie de diversification
- c) Stratégie de croissance contractuelle
- d) Aucune des trois réponses

Quiz

- **Artus**

Ce vendredi 8 juillet 2022, le projet d'un nouveau site pour l'équipementier aéronautique Meggitt Artus, installé à Avrillé, près d'Angers (Maine-et-Loire), s'est ancré dans le concret... Xavier Monange, vice-président des projets stratégiques et directeur des relations institutionnelles, a confirmé la construction d'une nouvelle usine, posée dans la même commune mais sur un autre terrain.[...]

L'usine emploie actuellement 320 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) et s'appelle Meggitt Artus, après le rachat par le groupe britannique Meggitt en 2011.

Aujourd'hui, l'entreprise s'est spécialisée dans l'équipement aéronautique et travaille pour de grands noms de l'aviation civile ou militaire tels qu'Airbus, Boeing, Dassault, Safran ou encore Thalès.

Pourquoi un déménagement ? Tout simplement parce que l'usine actuelle, de 9 000 m², est pleine comme un œuf. À l'intérieur, il y a encore du matériel et des machines d'origine. Tout cela fonctionne, mais l'outil devient vétuste et n'est plus trop adapté pour soutenir la croissance de l'équipementier. Les nouveaux équipements permettront de produire plus et donc baisser les coûts.

Qui dit site plus grand, dit « augmentation des quantités produites », dit « de la vitesse de production » et aussi dit emplois... Combien en plus, à terme ? En pleine croissance, Meggitt Artus envisage de recruter, d'ici 10 ans, 180 personnes, faisant passer les effectifs de 320 à 500. Profils recherchés ? « Tous types, répond Marc Guiborel. De la recherche à la production, en passant par les fonctions support, l'achat... »

Source : NICOLEAU «Meggitt Artus compte sur sa nouvelle usine, près d'Angers, pour soutenir sa croissance et recruter », Ouest France, Juillet 2022

11) Question : Pourquoi Arthus veut augmenter son volume de production ?

- a) Pour bénéficier d'un effet réseau
- b) Pour bénéficier d'économies d'échelle
- c) Aucune des trois réponses
- d) Pour bénéficier d'une logique d'allocation des ressources

Quiz

- **Artus**

Ce vendredi 8 juillet 2022, le projet d'un nouveau site pour l'équipementier aéronautique Meggitt Artus, installé à Avrillé, près d'Angers (Maine-et-Loire), s'est ancré dans le concret... Xavier Monange, vice-président des projets stratégiques et directeur des relations institutionnelles, a confirmé la construction d'une nouvelle usine, posée dans la même commune mais sur un autre terrain.[...]

L'usine emploie actuellement 320 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) et s'appelle Meggitt Artus, après le rachat par le groupe britannique Meggitt en 2011.

Aujourd'hui, l'entreprise s'est spécialisée dans l'équipement aéronautique et travaille pour de grands noms de l'aviation civile ou militaire tels qu'Airbus, Boeing, Dassault, Safran ou encore Thalès.

Pourquoi un déménagement ? Tout simplement parce que l'usine actuelle, de 9 000 m², est pleine comme un œuf. À l'intérieur, il y a encore du matériel et des machines d'origine. Tout cela fonctionne, mais l'outil devient vétuste et n'est plus trop adapté pour soutenir la croissance de l'équipementier. Les nouveaux équipements permettront de produire plus et donc baisser les coûts.

Qui dit site plus grand, dit « augmentation des quantités produites », dit « de la vitesse de production » et aussi dit emplois... Combien en plus, à terme ? En pleine croissance, Meggitt Artus envisage de recruter, d'ici 10 ans, 180 personnes, faisant passer les effectifs de 320 à 500. Profils recherchés ? « Tous types, répond Marc Guiborel. De la recherche à la production, en passant par les fonctions support, l'achat... »

Source : NICOLEAU «Meggitt Artus compte sur sa nouvelle usine, près d'Angers, pour soutenir sa croissance et recruter », Ouest France, Juillet 2022

12) Question : quelle est la stratégie de croissance de l'entreprise Meggitt lorsqu'elle rachète Artus ?

- a) Stratégie de croissance contractuelle
- b) Stratégie de croissance externe
- c) Aucune des trois réponses

1.1 – Les stratégies de croissance

Les voies de croissance

• *Pourquoi ou quand avoir recours à la croissance verticale?*

- Ford Motor Co. étaient confrontés à plusieurs problèmes :

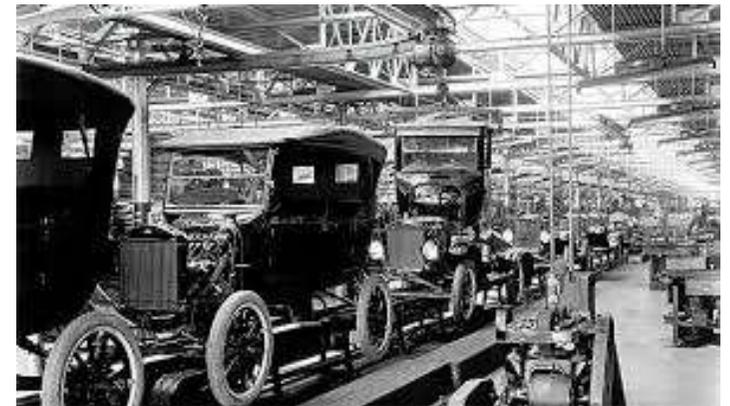
- pénurie de matières premières
- Livraison limitée de certaines pièces

- En réaction :

- Une usine pour toute la chaîne logistique

- Les limites

- Coûteux financier (Acquérir des compétences dans des domaines **inconnus et donc** utilise les économies de coût)
- Remplacement des charges **variables** par des **fixes**
- Coûteux au niveau opérationnel (pas de flexibilité)



Déséconomies
d'intégration