

Problèmes managériaux contemporains

Stratégies de croissance et performance



Théo JUSTY



Calendrier (1/2)

Aujourd'hui

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Introduction et étude de cas 1	Étude de cas n° 2	Étude de cas n° 3	Étude de cas n° 4
28 septembre	03 octobre	10 octobre	17 octobre
Correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas

Calendrier (2/2)

Session 5	Session 6	Session 7	Session 8
Étude de cas n° 5	Étude de cas n° 6	EXAMEN	Correction
24 octobre	07 novembre	13-20 novembre	13-20 novembre
Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas		

Par e-mail, indiquez
votre nom, n° de TD et cours

Les présentations sont disponibles
sur **Moodle**.

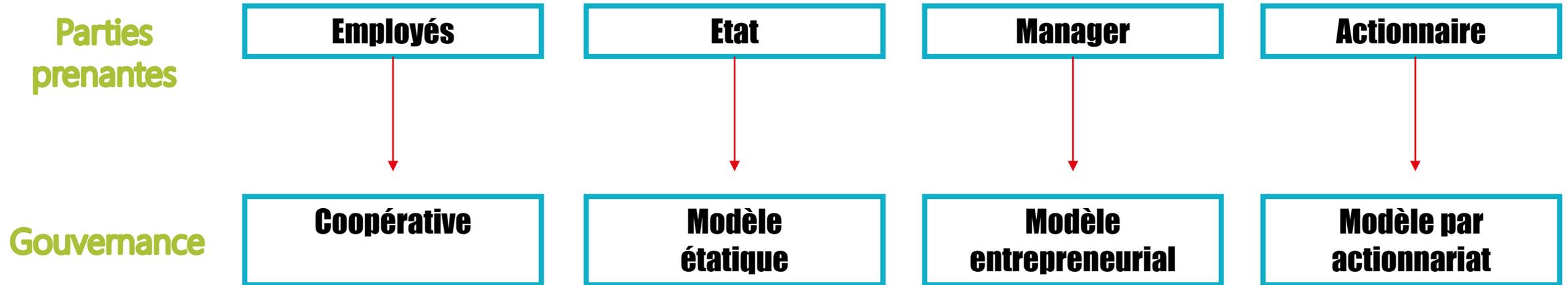
Les groupes et leurs sujets seront
annoncés sur Moodle **uniquement.**

Vos travaux de groupe sont à
envoyer **24 heures avant.**

Récapitulons !

Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise désigne le modèle de prise de décision à l'œuvre au sein d'une entreprise



La transformation de la gouvernance d'une entreprise affecte toutes les parties prenantes de différentes manières.

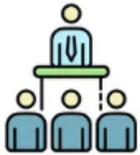


Gouvernance d'entreprise

Modèle de gouvernance	Prise de décision	Cotée en bourse
Actionnaire	Les actionnaires. Il dépend de la proportion d'actions détenues	C'est possible.
État	État	C'est possible, mais au moins 50 % + 1 des actions doivent être détenues par l'État.
L'esprit d'entreprise	Gestionnaire	Cela peut être le cas. Le gestionnaire peut détenir la majorité absolue ou relative des actions.
Coopérative	Salariés	Elle ne peut pas être cotée en bourse.

Différentes parties prenantes, différents intérêts

- Intérêts économiques
- Intérêts financiers
- Intérêts stratégiques
- Intérêts sociaux
- Intérêts environnementaux



Logique de production VS financière



- **Objectif :**
 - Maximiser la qualité et minimiser les coûts de production
- **Processus :**
 - Normalisation
 - Production à grande échelle
 - Accessibilité



- **Objectif :**
 - Maximiser la valeur commerciale pour les clients
- **Processus :**
 - La diversification
 - Segmentation
 - L'innovation

Stratégie industrielle VS financière



- **Stratégie industrielle**
- Il est mesuré en **unités physiques**, telles que les unités produites, et en **unités monétaires**, telles que les ventes, la masse salariale, les immobilisations et les actifs.
- Il s'agit d'une **stratégie à long terme**, qui peut être planifiée.



- **Stratégie financière**
- La logique financière est mesurée uniquement en **unités monétaires** telles que la valeur ajoutée, les capitaux propres et la capitalisation boursière.
- Il s'agit d'une **stratégie à court terme**, qui dépend de la conjoncture économique actuelle.

Différentes perceptions des employés



- **Les personnes comme un coût**
- **Les personnes comme une ressource**



Différents types de croissance

Externe

Interne

Vertical

Horizontal

Patrimonial

Conglomérat

Achat d'entreprises ou acquisition de capacités productives ou commerciales existantes dans le secteur d'intérêt de l'entreprise

Création de nouvelles capacités productives ou commerciales de l'entreprise à partir de zéro, innovation, accumulation de ressources propres

Investissement en amont ou en aval de la chaîne de production.

Objectif de couvrir l'ensemble d'un marché et de réduire la concurrence qui peut passer par l'achat du concurrent ou d'un partenaire

Développer l'entreprise sur la base d'une plus grande possession d'actifs (matériels et immatériels) conduisant à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise.

Achat ou lancement d'entreprises ayant des modèles d'affaires différents. L'entreprise se développe en diversifiant ses activités en interne ou en achetant différentes entreprises susceptibles d'accroître ses bénéfices.

Étude de cas Virgin

Stratégies de croissance et
performances

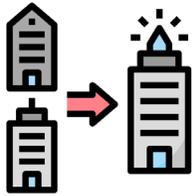
Question 1

Quelles sont les orientations et les trajectoires des stratégies de croissance de Virgin et de Butler Capital Partners respectivement ?

Justifiez.

Stratégie de croissance chez Virgin

Croissance de conglomérat



Document 1

"Un empire aux multiples facettes"

"chercher le salut dans la diversification"

"Un touche-à-tout"

Croissance patrimoniale



Document 3

"Création d'entités juridiques indépendantes"

"500 petites unités dans le monde qui fonctionnent de manière presque autonome".

Croissance interne



Document 3

"Il s'agit d'un groupe qui a réussi grâce à des entreprises créées de toutes pièces."

"des améliorations à ce concept de base"

Croissance externe



Document 2

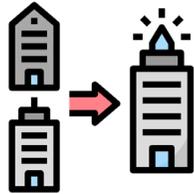
"Nous avons investi dans les start-ups Internet d'autres personnes"

Document 4

"Nouvelles terres de conquête"

Stratégie de croissance chez BCP

Croissance de conglomérat



Document 5

"Intelligence économique ; casinos ; réparation de produits numériques ; bijouterie ; distribution de produits culturels ; messagerie ; location de nacelles élévatrices, services informatiques.

Document 6

"fonds d'investissement" "sociétés de portefeuille" "divers secteurs"

Croissance patrimoniale



Document 6

"Le credo de ce fonds de capital-risque : investir dans des entreprises en difficulté.

Croissance externe



"A tel point que Boeing a annoncé le 28 mars dernier le rachat de 50% de l'un de ses principaux fournisseurs, Global Aeronautica".

Question 2

**Comment les opportunités commerciales de Virgin et BCP sont-elles
ciblées ?**

Virgin & opportunités commerciales

**Identifier un besoin sur
un marché existant**



Document 2 → "Quand dans un pays, quelque chose n'est pas très bien fait par les acteurs en place, on se jette à l'eau."

Document 4 → "Les marchés cibles de Virgin sont souvent ceux où les clients ont été escroqués ou négligés, où règne la confusion et où la concurrence n'entre pas en conflit"

Faire la différence



Document 2 → "Je suis intéressé par des activités où je peux faire la différence"

Document 4 → "Virgin vend sa "différence" comme une philosophie d'entreprise. Et ça marche"

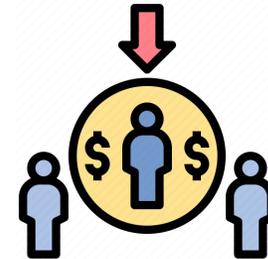
BCP & opportunités commerciales

**Cibler les entreprises en
difficulté**



Document 6 → "Le credo de ce capital-risque :
investir dans les entreprises en difficulté"

**Identifier le potentiel de
rebond**



Document 5 → "Entreprises [...] qui ont un réel
potentiel de rebond pour le fonds de
"renversement".

Question 3

Ces deux entreprises s'inscrivent-elles dans des logiques de croissance industrielle ou financière ?

Quels sont les objectifs poursuivis par leurs stratégies de croissance ?

Logique de croissance de Virgin

Logique de croissance industrielle → Accroître l'activité de l'entreprise en augmentant sa structure

- Développement des entreprises
 - *"Avec Virgin Active, déjà présent au Portugal, en Espagne, en Italie, à Singapour, en Australie, etc., nous cherchons à nous implanter à Paris et en France."*
- Développement de l'offre
 - *Virgin a apporté quelques améliorations à ce concept de base" "lancement d'une offre Virgin Mobile "révolutionnaire"."*
- Développement de la marque
 - *"Megastore est devenu un terme générique pour décrire les grands magasins de type Virgin."*
- Stratégie à long terme
 - *"Virgin joue sur le long terme"*
 - *"Sa philosophie est de s'immerger dans de nouvelles activités jusqu'à ce qu'elle en comprenne tous les tenants et aboutissants"*



Logique de croissance de BCP

Logique de croissance financière → Identifier et rationaliser les sources de création de valeur de l'entreprise

- Évolution des bénéfices
 - *"Lorsque la BCP a acheté l'entreprise, nous nous doutions qu'un fonds d'investissement attendait des résultats"*
- Recherche d'un retour sur investissement
 - *"La première action de BCP a été de vendre les Furets du Nord, une branche rentable de l'entreprise Virgin. "*
- Vision à court terme
 - *"Alors que notre secteur était en pleine évolution, rien n'a été fait."*



Question 4

Comment les stratégies de croissance déployées au sein de Virgin et de

BCP influencent-elles la façon dont le management est perçu ?

Quelle est la perception du mode de gestion ?

Logique de croissance	
Logique industrielle	Logique financière
Développement de la marque	Augmenter la valeur financière
Création de valeur Sourcing	Rationaliser les coûts
L'autonomie	Contrôle

Quelle est la perception du mode de gestion ?

Stratégies de croissance	
Croissance interne	Croissance externe
Création	Acheter
Développement	Changer
Spécialisation des compétences	La diversification

Question 5

Quelle stratégie pourrait être la plus efficace dans l'affaire

Virgin/Megastore ?

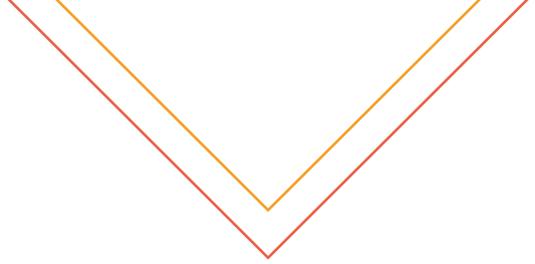
La logique de croissance de BCP

- La stratégie du groupe Virgin semble efficace d'un point de vue industriel et social.
 - Virgin a réussi à créer une image de marque forte et des espaces de vie attrayants.
- La stratégie de la BCP semble efficace d'un point de vue financier
 - Mais les mégastores ont été mal gérés et coûteux.
- Dès lors, peut-on dire que le groupe Virgin existe encore aujourd'hui ?



Des questions ?

**Quels sont les deux groupes ?
pour la semaine prochaine ?**



Problèmes de gestion contemporains

Étude de cas - Virgin

**Merci de votre
attention.**