

Trajectoires de développement

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

SEANCE 4

Management d'activités : Stratégie
BUT 2^{ème} année – Semestre 3

BUT 2^{ème} année – Semestre 3
Management d'activités : Stratégie

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business

XERFI Canal

**Stratégie
de diversification :
par les ressources
ou par les clients ?**

par Jérôme Barthélemy

**STRATÉGIE &
MANAGEMENT**

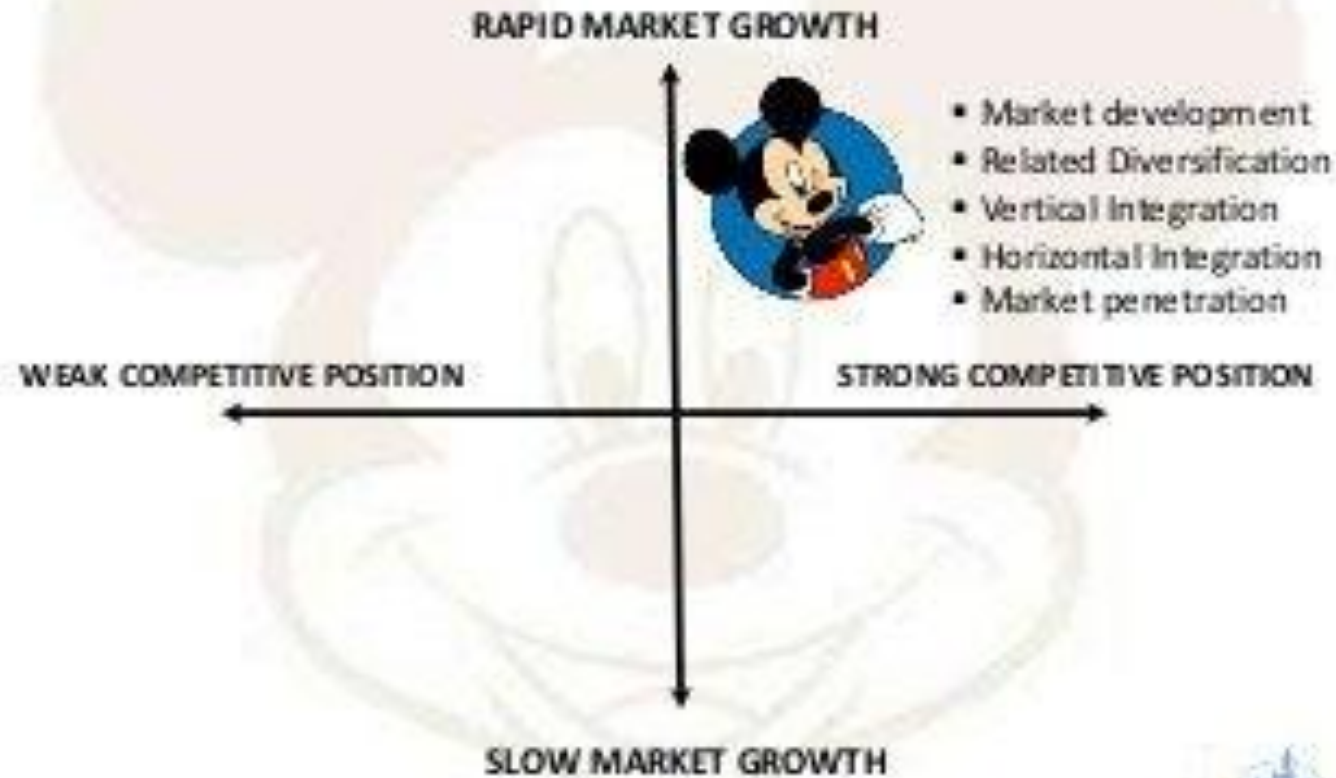




Disney

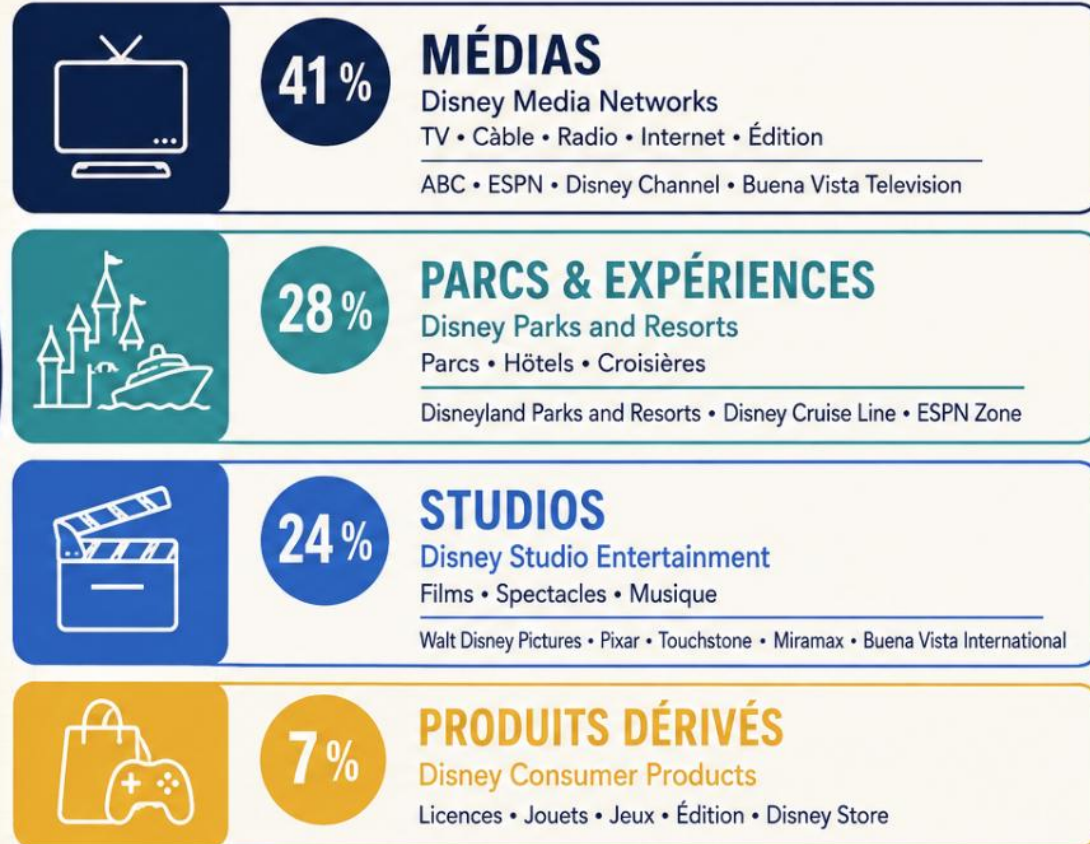
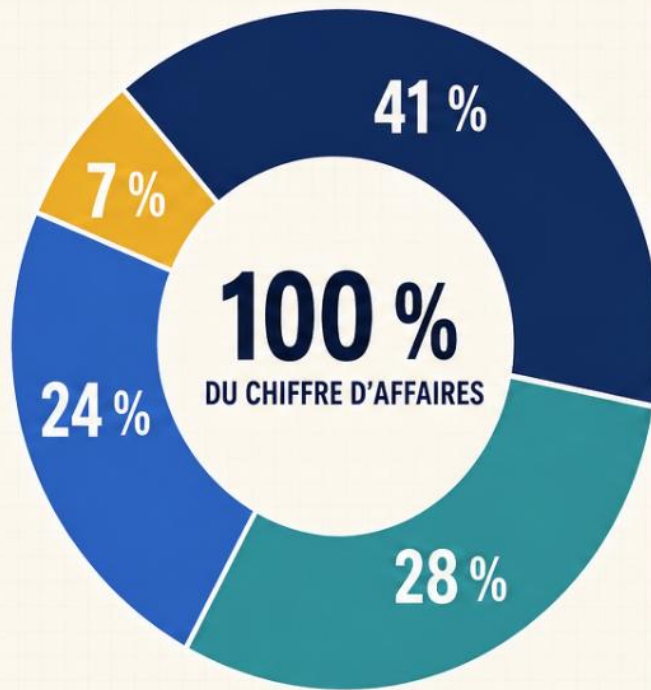


Walt Disney Grand Strategy



LES DAS DE THE WALT DISNEY COMPANY

Exemple historique de segmentation stratégique du portefeuille



UNE MÊME MARQUE, PLUSIEURS MÉTIERS, DES SYNERGIES ENTRE LES DAS



Effondrement du Groupe Casino

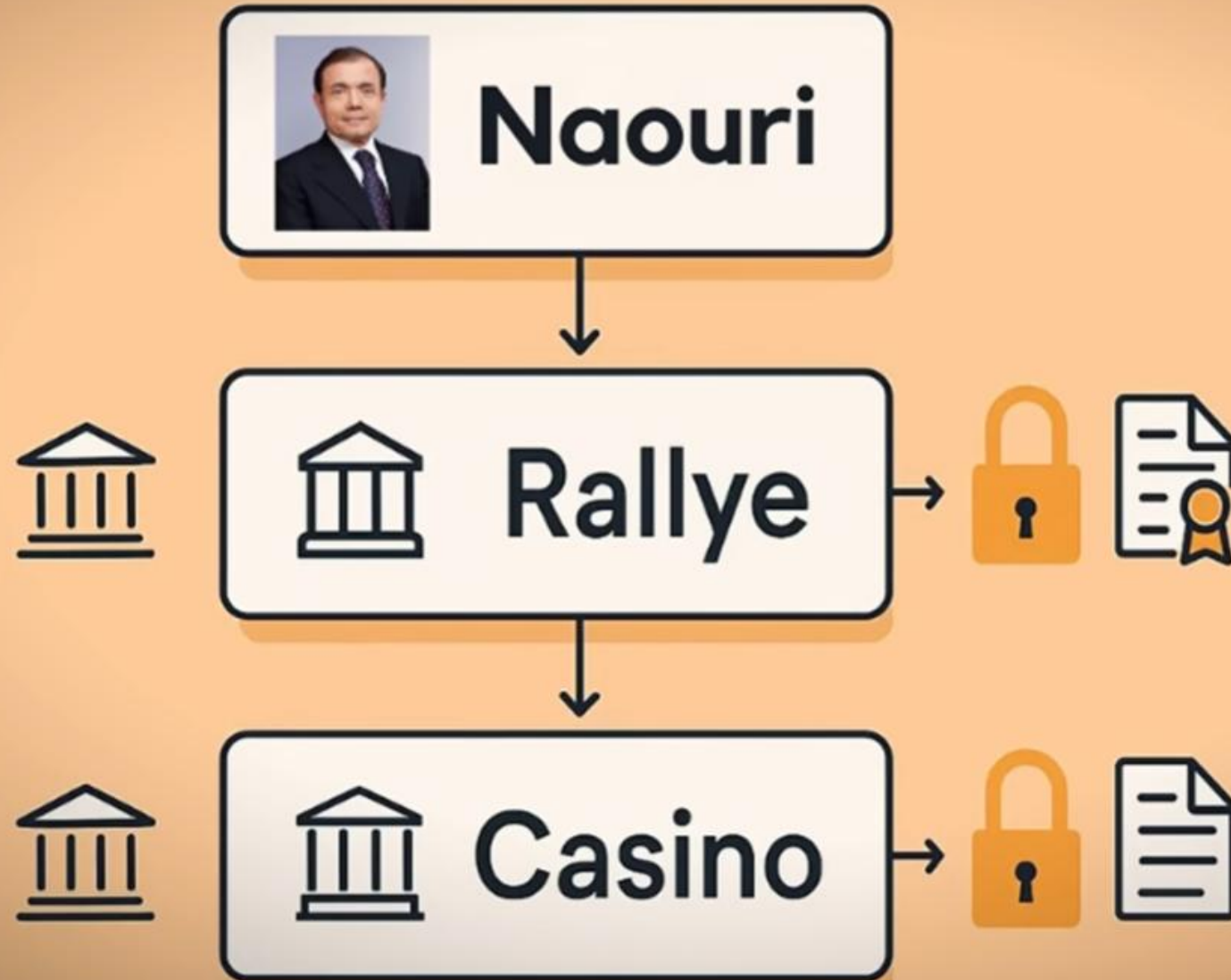
- Geoffroy Guichard fin 19ème siècle St Etienne : transformation ancienne salle de spectacle en épicerie moderne (d'où le nom Casino)
- Croissance
 - 1901 (structuration commerces)– 1948 (1^{er} magasins) – 1970 (Marseille 16K²)
 - Marques : Franprix Leaderprice Géant
 - International (Am Sud, Asie)
 - E-Commerce C-Discount
 - Immobilier Mercialis
 - Energie Greenyellow
- 2014 contrôle de la chaîne de valeur
 - Fondation de la croissance liée à un « dirigeant » Jean-Charles Nouri
 - Agrégé de Mathématiques / Harvard / ENA ancien Dir. Cabinet Pierre Bérégovoy
 - Acquisition de Rallye (distribution en difficulté) et volonté de contrôler Casino via cet acquisition
 - Cavalcade à effets dominos



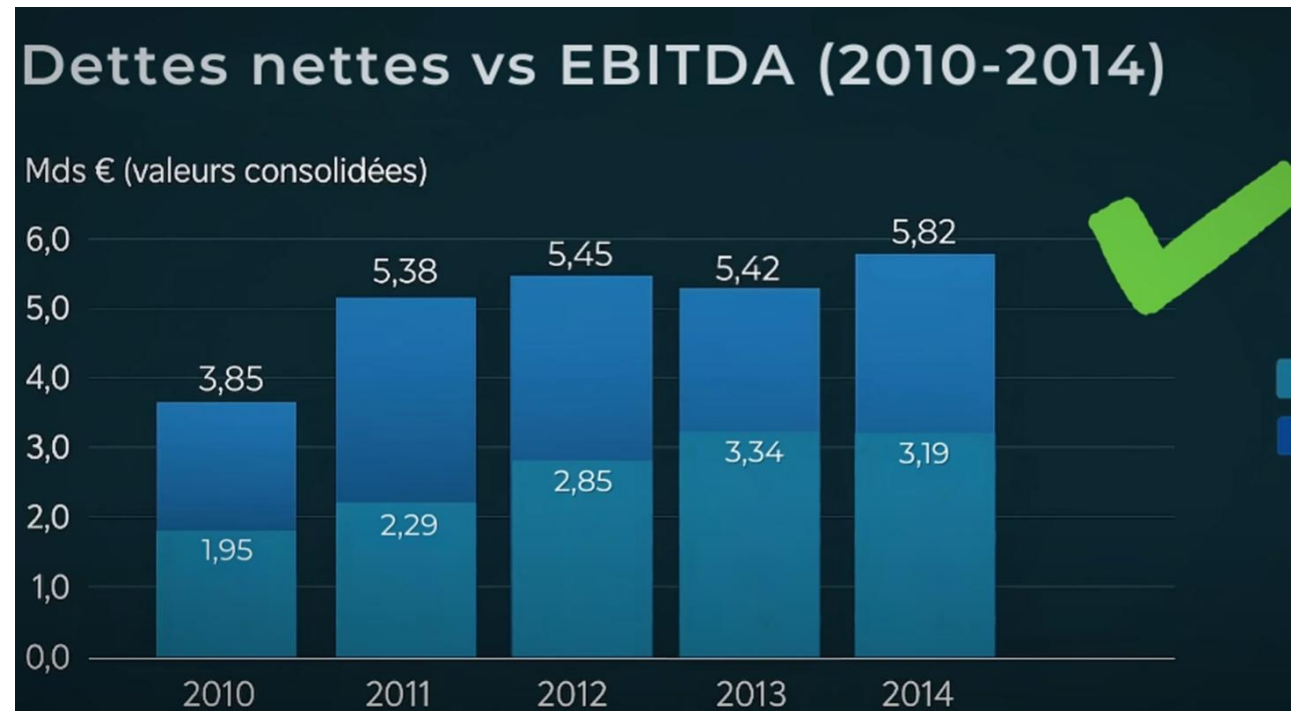
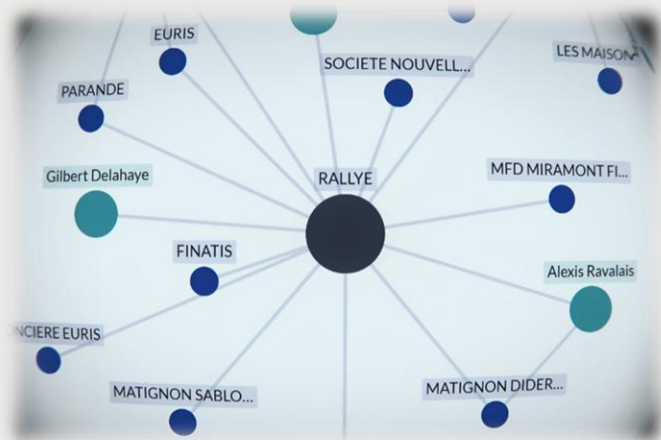
La tour capitalistique de Jean-Charles Naouri



Garantie en cascade



- 2005-2017 : Casino reverse 300M€ / an à ses actionnaires et ½ aux Holdings détenue par JC Naouri pour rembourser les dettes
- Endettement pour financer la croissance : rachat Monoprix (1,2 Mds€) – GPA (Brésil : 2,6 Mds €) – Exito (Colombie) – BicC (Thaïlande)...
- Par de création de valeur étages > Casino... Qui sert de vache à lait (siphonage de liquidité...)



Casino : la maison mère Rallye en procédure de sauvegarde chute de 60% en Bourse

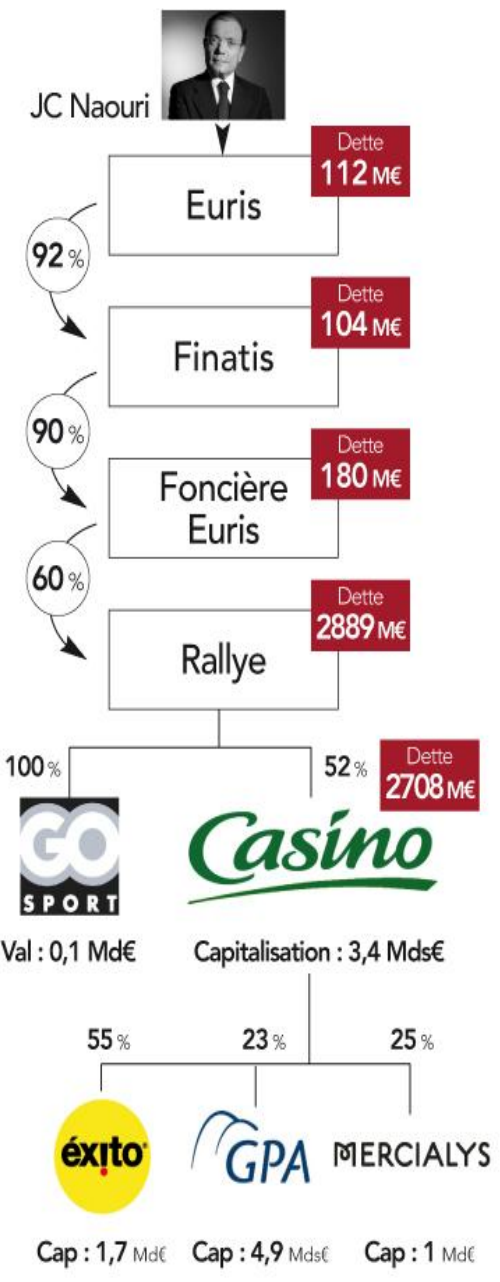
Etranglée par les dettes, la maison-mère du distributeur, Rallye, a été placée sous la protection du tribunal de commerce de Paris pour négocier avec ses créanciers. Le titre Casino a rebondi de 7% ce vendredi. Il n'y a "aucune conséquence pour Casino" a insisté le directeur financier du distributeur.



[Delphine Cuny](#)

Publié le 24/05/19 à 10:20





Scénario 1
Le plus favorable pour Jean-Charles Naouri

Les créanciers acceptent d'échelonner sur 10 ans le remboursement de la dette



Aucun effet sur le capital des sociétés de la "galaxie". JCN conserve le contrôle de Casino

Scénario 2
Le moins favorable pour Jean-Charles Naouri

Les créanciers convertissent totalement ou partiellement la dette en actions



JCN est dilué dans le capital des sociétés, et notamment Rallye. Il ne contrôle plus Casino

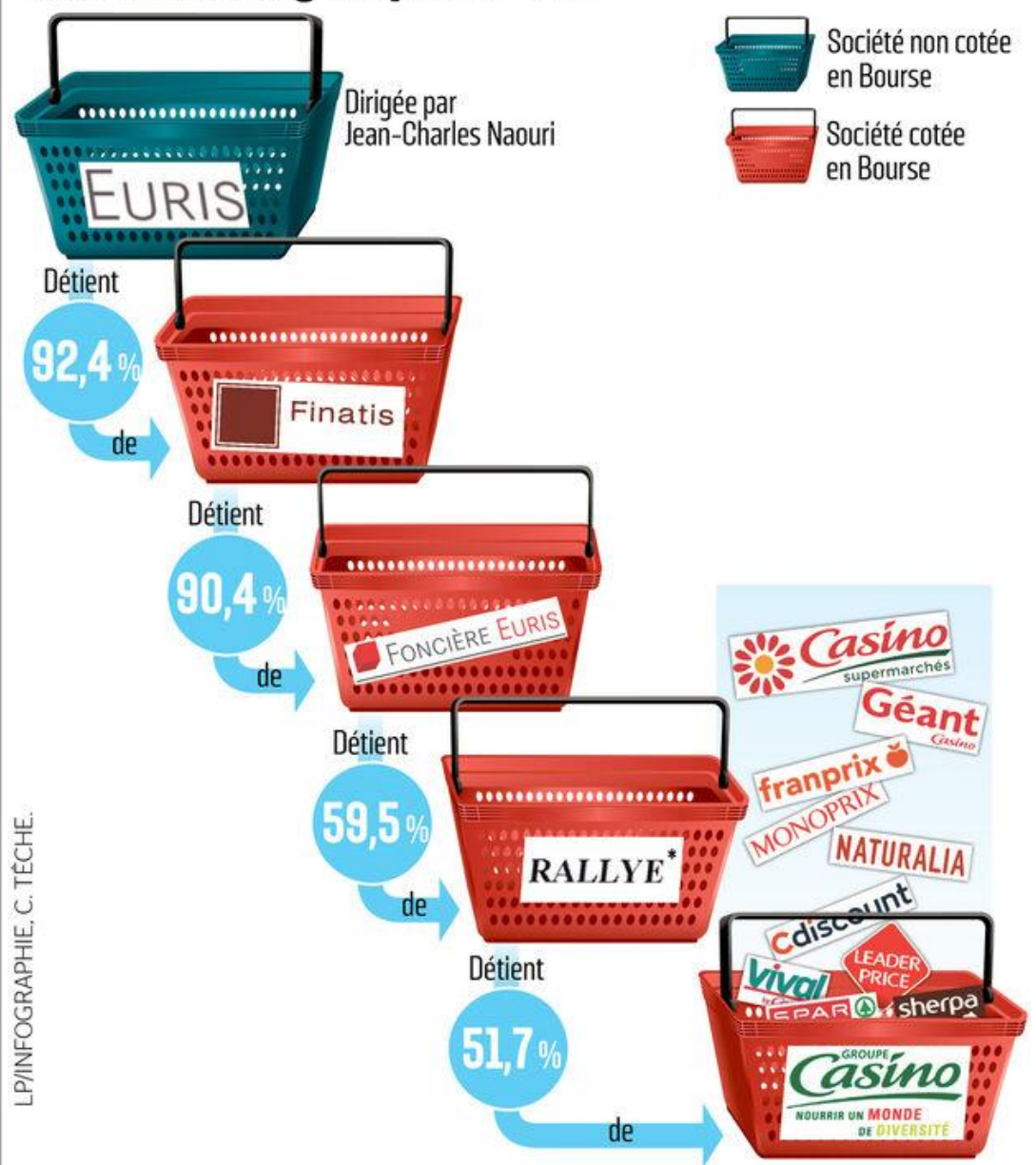
Scénario 3
Le coup de poker de Jean-Charles Naouri

Cessions massives chez Casino qui ne conserve que la proximité premium et Cdiscount



Les cessions permettent à Rallye de payer ses dettes. JCN conserve le contrôle d'un groupe plus modeste mais rentable

La cascade de sociétés qui contrôlent le groupe Casino



LP/INFORMAPHIE, C. TÊCHE.

<i>Cible</i>	<i>Acquéreur(s)</i>	<i>Montant (M€)</i>	<i>Loyer (M€)</i>	<i>Locataires</i>	<i>Trimestre</i>
<i>Plan de cessions</i>					
PORTEFEUILLE DE 53 MONOPRIX	GENERALI REAL ESTATE	565	27	GROUPE CASINO, MONOPRIX	T3 2018
PORTEFEUILLE DE 26 ACTIFS	FORTRESS INVESTMENT GROUP	501	31,8	GROUPE CASINO	T1 2019
15 % DU CAPITAL DE MERCIALYS	CREDIT AGRICOLE CIB (CACIB)	213			T3 2018
PORTEFEUILLE DE 14 MONOPRIX	AG2R LA MONDIALE	180	8,6	GROUPE CASINO MONOPRIX	T4 2018
<i>Cessions hors plan</i>					
SIEGE MONDIAL CASINO (SAINT- ETIENNE)	DCB INTERNATIONAL, 6EME SENS IMMOBILIER, NOVALI, CEPRAL PARTICIPATIONS	101	7,13	GROUPE CASINO	T3 2018
PORTEFEUILLE DE 6 HYPERMARCHÉS	E. LECLERC	100,5		E. LECLERC	T1 2019
CENTRE COMMERCIAL LA CAPELLE (MILLAU)	PIERRE PREMIER GESTION	20-50	1,57	GROUPE CASINO, GROUPE DARTY, H&M	T3 2018
HYPERMARCHÉ GEANT CASINO AVIGNON CAP SUD	LA FRANÇAISE REM	20-50	0-20	GROUPE CASINO	T3 2018

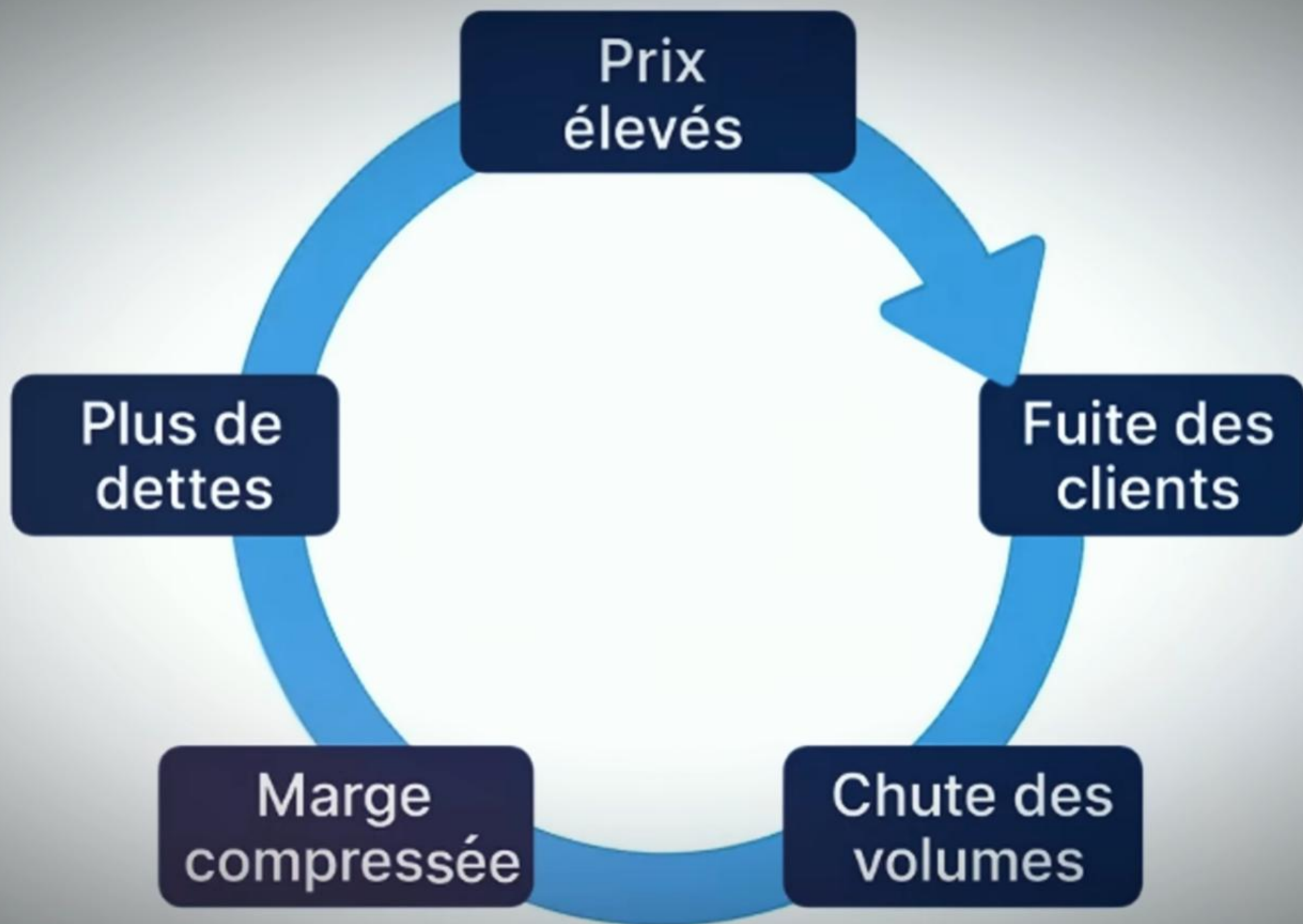
<i>En €m</i>	31/12/22	31/12/23	Variation
Emprunts et dettes financières	4 945	7 232	2 287
Obligations EMTN / HY CGP	2 287	2 168	-119
Casino Finance / RCF réinstallé	50	2 051	2 001
Term Loan B / Term Loan réinstallé	1 425	1 425	0
Obligations HY Quatrim	653	553	-100
Lignes confirmées Monoprix	170	170	0
PGE Cdiscount	60	60	0
Autres	300	805	505 ³
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(468)	(1 051)	-583
Dette financière nette⁴	4 477	6 181	1 704

Part de marché

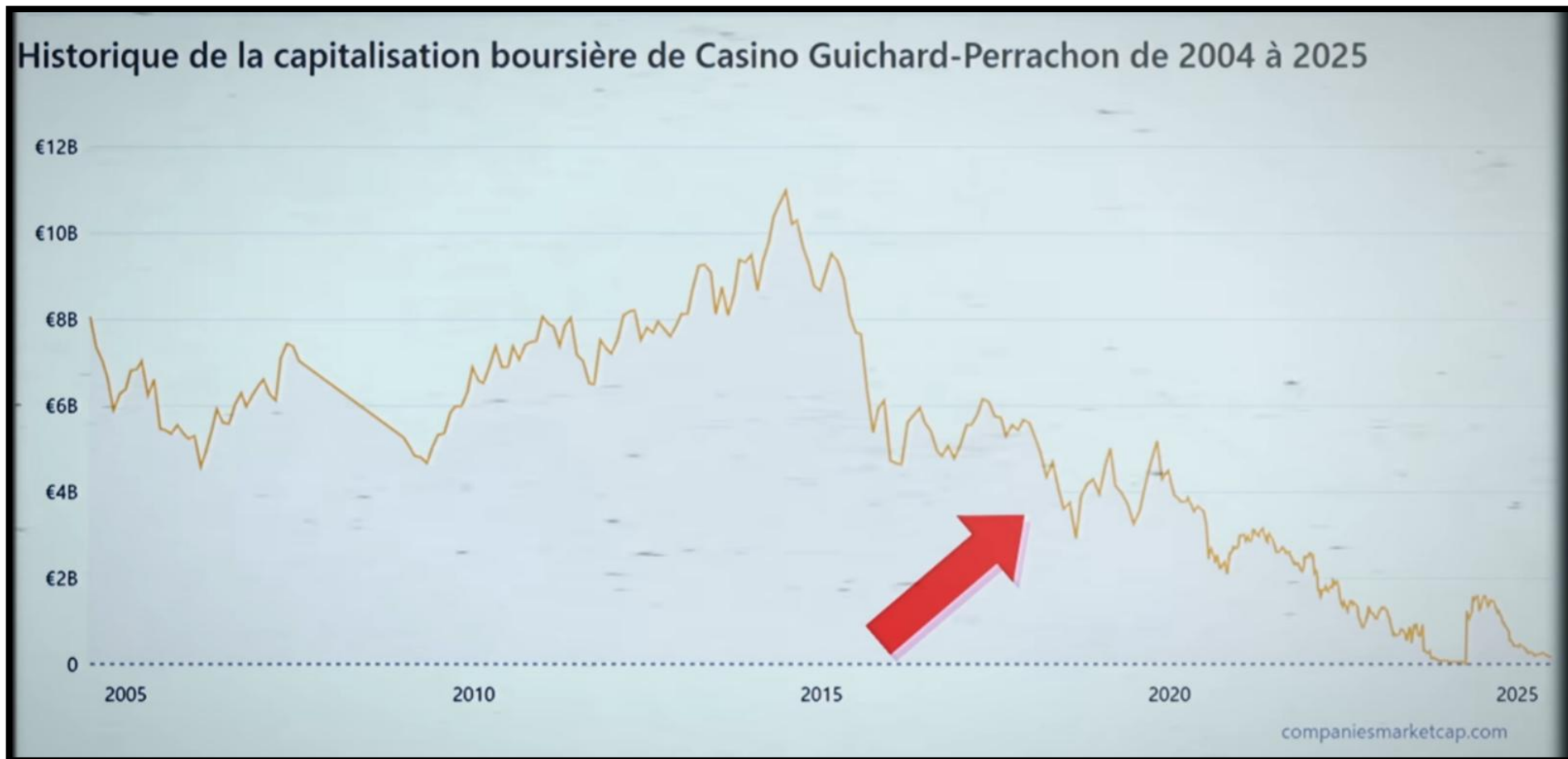
Le groupe Casino en chute libre

La part de marché du groupe Casino depuis 5 ans, en %





Effondrement de 98 % valeur boursière en 5 ans !

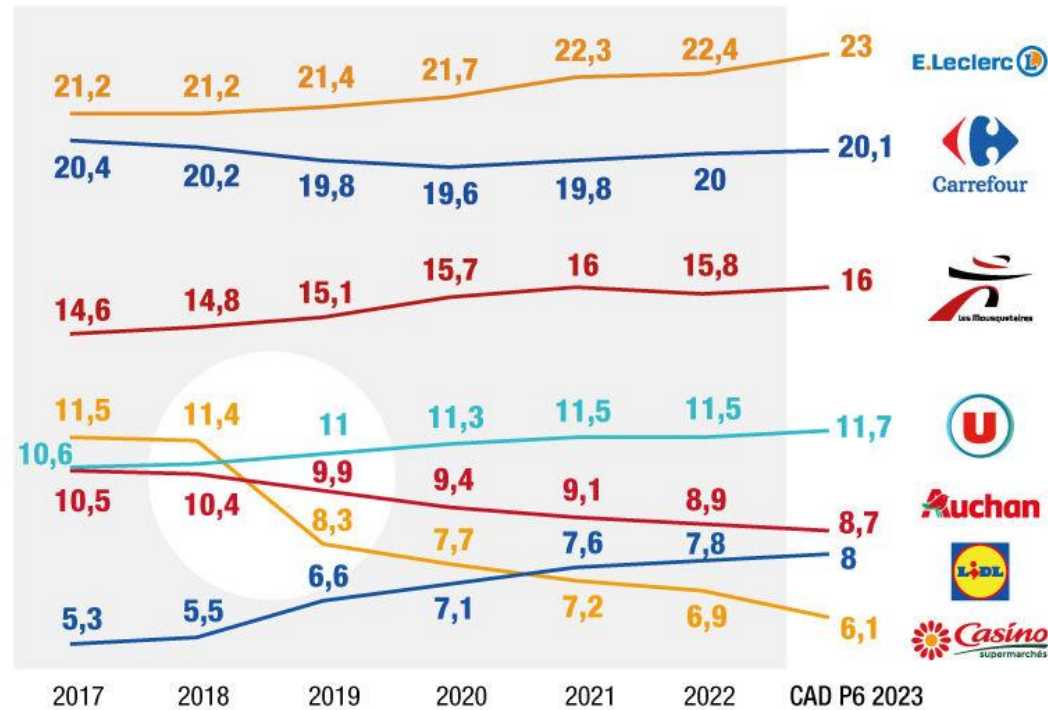


L'EFFONDREMENT DES PARTS DE MARCHÉ DE CASINO

Évolution de la part de marché en valeur des groupes d'enseignes alimentaires, en %

Source : Kantar d'après distributeurs.

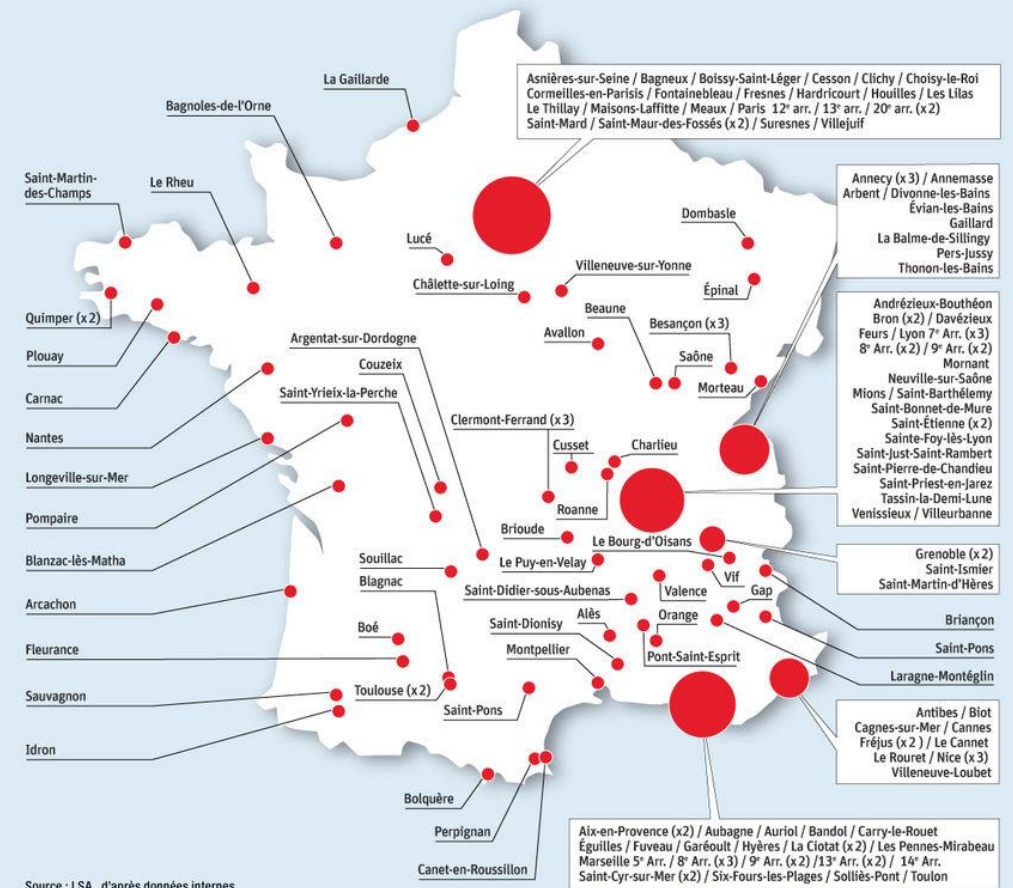
Périmètre : achats de PGC-FLS des foyers français dans les circuits généralistes pour consommation domestique. En 2019, Leader Price sort du périmètre de Casino et la méthodologie de Kantar change. Les données avant et après cette date ne sont donc pas exactement comparables.



En six ans, la part de marché de Casino a été divisée par presque deux.
À fin juin 2023, elle dépassait à peine la barre des 6 % en France.



Le parc des 164 magasins qu'Intermarché achète à Casino



Titulaire	Nombre	%	Nombre	%
Actionnaires actuels	108.426.230	0,3%	155.490.741	0,4%
Dont Groupe Rallye (y compris Fiducie Rallye/Equitis Gestion : 1.032.988 actions)	45.023.620	0,1%	89.013.622	0,2%
Dont Vesa Equity Investment (holding d'investissement de Daniel Kretinsky)	10.911.354	0,0%	10.911.354	0,0%
Dont Groupe Fimalac (Marc de Lacharrière - Fimalac / Fimalac Développement / Gesparfo)	13.062.408	0,0%	13.062.408	0,0%
Dont PEE salariés Casino	1.234.469	0,0%	2.281.538	0,0%
Dont Auto-détention / Auto-contrôle	809.150	0,0%	809.150	0,0%
Dont Public	37.385.229	0,1%	39.412.669	0,1%
Consortium	22.591.361.781	52,2%	22.591.361.781	52,1%
Dont Augmentation de Capital Consortium SPV	21.264.367.816	49,1%	21.264.367.816	49,0%
Dont BSA #1	1.055.844.290	2,4%	1.055.844.290	2,4%
Dont BSA #2	271.149.674	0,6%	271.149.674	0,6%
Participants Augmentation de Capital Garantie	5.965.292.841	13,8%	5.965.292.841	13,8%
Participants Augmentation de Capital Réservee aux Créanciers Sécurisés	9.112.583.488	21,0%	9.112.583.488	21,0%
Participants à l'Augmentation de Capital Réservee aux Créanciers Obligataires	1.789.906.287	4,1%	1.789.906.287	4,1%
Dont BSA #3	1.082.917.221	2,5%	1.082.917.221	2,5%
Participants à l'Augmentation de Capital Réservee aux Porteurs de TSSDI	146.421.410	0,3%	146.421.410	0,3%
BSA #1 (hors Consortium)	1.055.844.290	2,4%	1.055.844.290	2,4%
BSA #2 (hors Consortium)	271.149.674	0,6%	271.149.674	0,6%
BSA Actions Additionnelles	2.275.702.846	5,3%	2.275.702.846	5,2%
Total	43.316.688.847	100,0%	43.363.753.358	100,0%

L'empire tentaculaire de Daniel Kretinsky



Energie

Détient 94% d'EPH
(le plus grand groupe
énergétique d'Europe
centrale)



Médias

91,5% de Marianne, 5% de
TF1 ou encore actionnaire
majoritaire de Bsmart via
la holding CMI



Fortune estimée :
9,4 milliards d'euros

Sports



27% du club de
football de West
Ham et 40% du
Sparta Prague

Commerce



12% de Foot Locker,
25% de Fnac-Darty ou
encore 10% de Casino
via la holding Vesa
Equity Investment

Casino passe sous la coupe de Daniel Kretinsky et prépare un plan social d'ampleur

Changement d'ère chez Casino : le groupe plus que centenaire va tomber officiellement mercredi dans l'escarcelle du milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, au terme d'une restructuration massive de sa dette qui sonnera la fin du très long règne de Jean-Charles Naouri. La nouvelle direction travaille sur un plan social qui sera présenté en avril.

FG.
Publié le 26/03/24 à 19:07



ÉCONOMIE • FRANCE • GRANDE DISTRIBUTION

Grande distribution. Daniel Kretinsky pourra-t-il sauver le groupe Casino ?

L'accord a été signé le 27 juillet : l'homme d'affaires tchèque va reprendre le groupe de distribution. Mais les observateurs doutent que les investissements annoncés soient suffisants pour redresser la barre.

SOURCE

Courrier international

🔒 Réservé aux abonnés

🕒 Lecture 1 min.

📅 Publié le 28 juillet 2023 à 14h37



L'homme d'affaires tchèque Daniel Kretinsky vient de mettre la main sur le groupe Casino. PHOTO

Les plus lus

1

 **Inondations** : En proie aux flammes, le Portugal peine à voler à son propre secours

2

 **Enquête** : De la farine répandue le long des routes : comment Israël empêche l'aide de parvenir à Gaza

3

Musique : Taylor Swift annonce un nouvel album et fait grincer quelques dents

4

Gangs : Le FBI met à prix la tête de "Barbecue", "le chef de gang le plus célèbre d'Italie"

Un accord de principe entre Kretinsky, Ladreit de Lacharrière et Casino

Les milliardaires Daniel Kretinsky et Marc Ladreit de Lacharrière ont trouvé un accord avec les créanciers du distributeur français pour racheter le groupe en difficulté.

Par H.R. ave AFP
Publié le 28/07/2023 à 08h04

Casino : Bercy dit «oui» à sa reprise par le consortium

Le futur Casino se met en ordre de marche. Le groupe de distribution stéphanois, engagé dans la restructuration de sa dette au travers de sa reprise par les hommes d'affaires Daniel Kretinsky, Marc Ladreit de Lacharrière et le fonds Attestor, a annoncé ce lundi 15 janvier avoir obtenu le feu vert de Bercy pour ce rachat «au titre du contrôle des investissements étrangers».

© ALF photo/Adobe Stock

Casino : pourquoi l'offre de reprise de Kretinsky-Lacharrière a séduit ?

Pour reprendre le malade Casino, il n'y a plus que le duo Daniel Kretinsky-Marc Ladreit de Lacharrière. Et l'affaire a l'air de prendre une bonne tournure. Le conseil d'administration de Casino vient de donner son vert vert à leur offre.

ÉCONOMIE • DISTRIBUTION / AGROALIMENTAIRE

Casino : Daniel Kretinsky et Marc Ladreit de Lacharrière seuls en lice

L'injection de 1,2 milliard d'euros de fonds propres est prévue par le duo pour renflouer le groupe endetté. Leur proposition doit être examinée lundi par la direction et les créanciers de Casino. Le trio Xavier Niel-Moez-Alexandre Zouari-Matthieu Pigasse a renoncé à son offre.

Le Monde
Publié le 16 juillet 2023 à 19h59, modifié le 17 juillet 2023 à 07h43 • 🕒 Lecture 3 min.

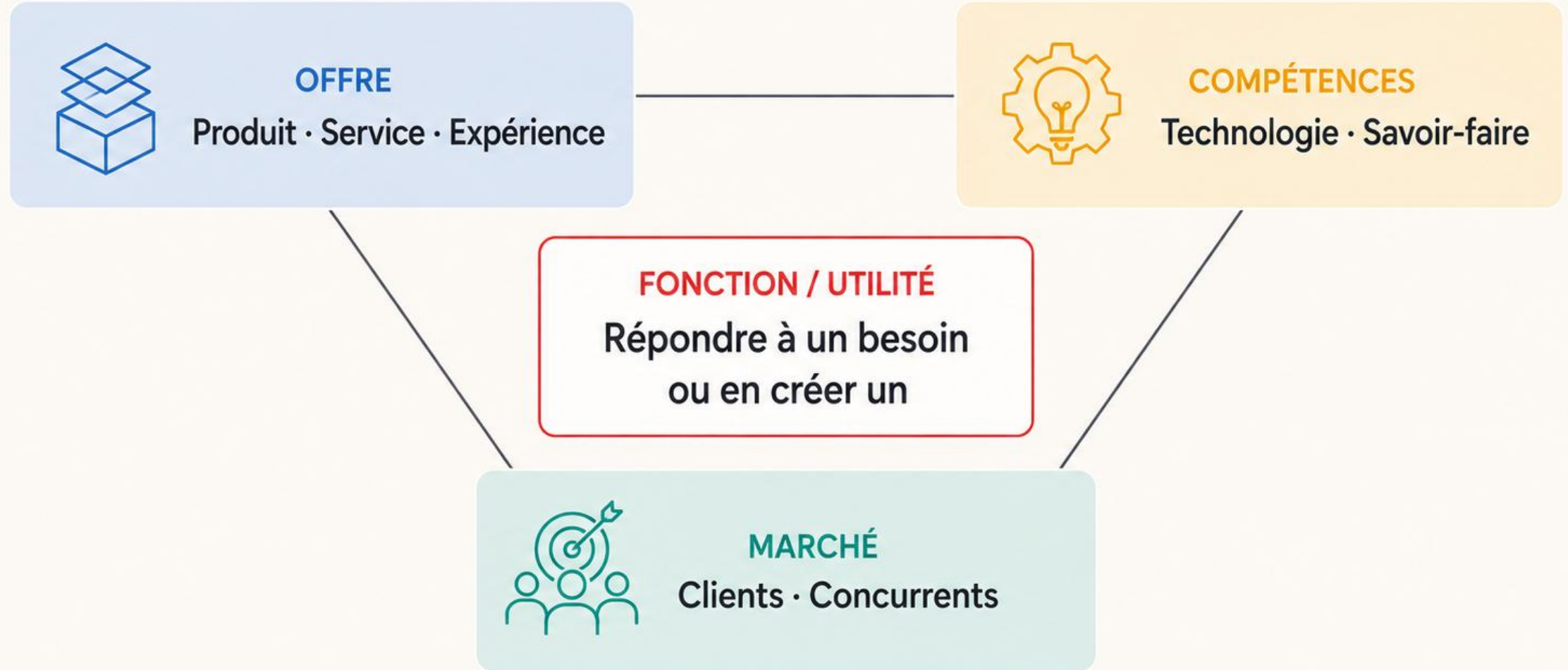
📖 Lire plus tard

Devant un supermarché du groupe Casino, à Cannes (Alpes-Maritimes), le 9 novembre 2019. ERIC GAILLARD / REUTERS

Les plus lus

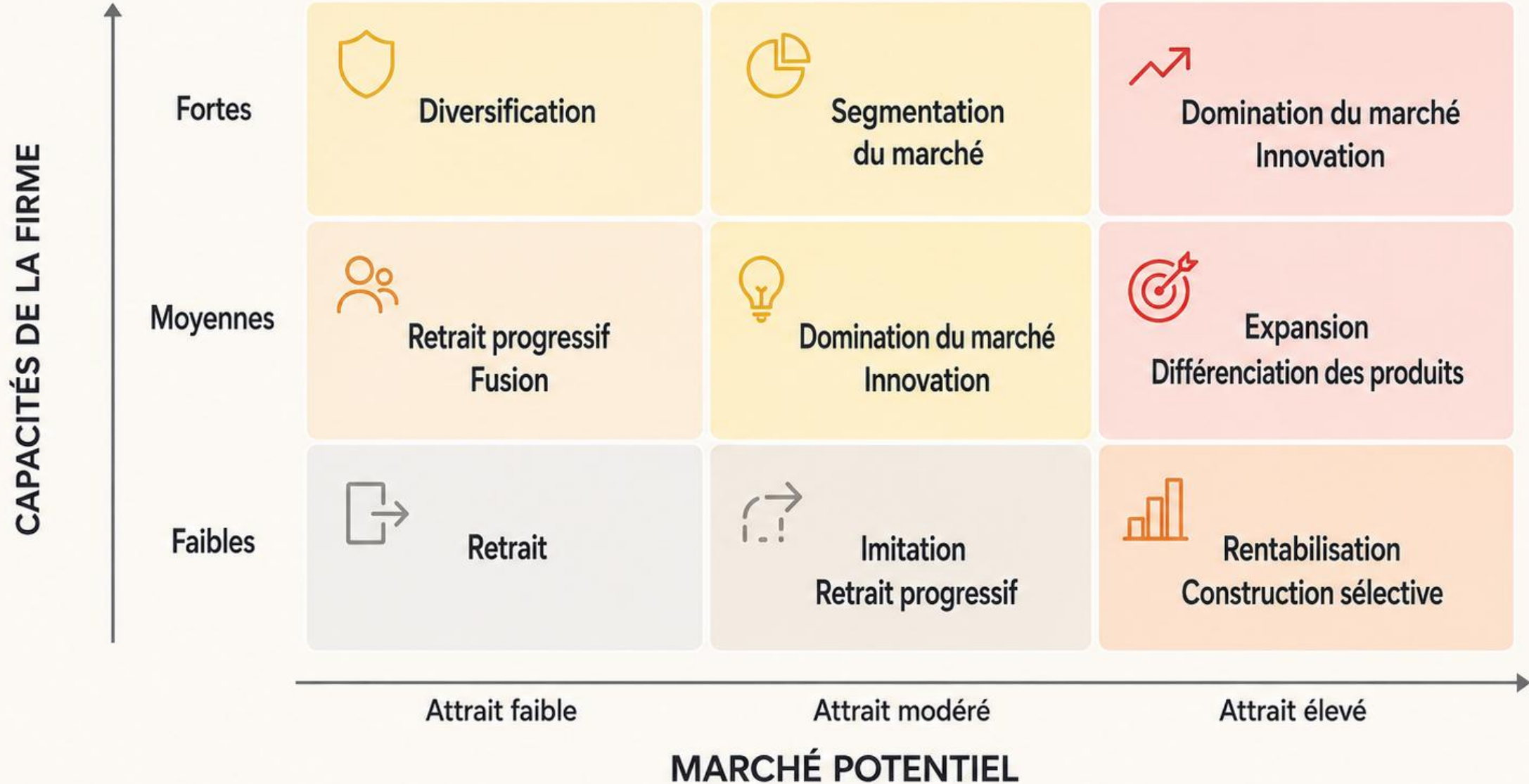
Le groupe Casino passe dans les mains du milliardaire Daniel Kretinsky ce mercredi

Retour sur les DAS



Un DAS repose sur la cohérence entre une offre, des compétences et un marché.

Matrice d'orientation stratégique du groupe Shell



Trajectories de développement de l'entreprise

- Entreprise = organisation en croissance et non un simple centre de décision sur les prix et quantités
- Dynamisme : d'une position à un moment donné aux mouvements via les flux d'investissements au niveau des DAS
- Réactif et/ou proactif ? → essence du management stratégique : rappel Intent / Fit

Les stratégies de croissance de l'entreprise

Matrice d'Ansoff



La croissance devient plus risquée à mesure que l'entreprise s'éloigne de ses produits et marchés actuels.

Options de développement stratégique

• Développement
de marchés

Produits existants et nouveaux
marchés

Étudier la concurrence

Évaluer les comportements
de la clientèle

La pénétration

- Stratégie associée aux entreprises ou activités naissantes
- Concentration des ressources autour d'un objectif unique mettant en œuvre des compétences connues de l'entreprise : faible complexité de gestion.
- Quelques années plus tard, certaines entreprises gardent leur stratégie initiale :
 - Club Méditerranée avec ses villages
 - Carrefour dans la distribution...



La pénétration : avantages

- Concentration des efforts sur des choix fondamentaux et leur mise en œuvre :
 - Développement d'une image unique auprès du marché
 - Amélioration de la qualité des produits
 - Action sur la structure des coûts
 - Relations privilégiées avec les clients : parfaite connaissance des besoins et attentes du marché
 - Faculté de compréhension et d'anticipation des grandes évolutions qui touchent la clientèle (ex : jeux vidéos...)

La pénétration : inconvenients

- Concentration d'une activité principale sur la quasi-totalité de ses ressources :
 - Danger de la sur spécialisation des hommes et des moyen = frein pour saisir certaines opportunités
 - Centres de profit déséquilibrés
 - Apparition d'une nouvelle technologie, l'entrée d'un concurrent puissant ou le commencement de la phase de déclin de l'industrie

**Solution : analyser en permanence les opportunités et menaces afin de faire évoluer le portefeuille d'actifs (ressources et compétences)
+ DAS**

L'Expansion (Développement) du Marché

- L'entreprise maintient des positions sur ses marchés actuels tout en s'aventurant sur des nouveaux marchés avec les mêmes produits :
 - Entrée sur de nouveaux segments du marché d'origine
 - Exploitation de nouvelles utilisations de produits de l'entreprise
 - Accès à de nouveaux réseaux de distribution
 - Déploiement de l'entreprise sur de nouvelles zones géographiques



L'Expansion (Développement) du Marché

- Stratégie de croissance adaptée à des secteurs à forte intensité capitaliste : les actifs sont spécialisés autour de la fabrication d'un produit donné ne permettant pas aisément l'intégration de changement technologiques (Beuchat, Swatch...)
- Internationalisation = souvent la stratégie préférée...
 - Danger culturel... : changement d'environnement économique et social proche (Leroy Merlin en Chine)



Diversification

« L'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'ils soient heureux ou malheureux n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable (...). Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité nouvelle ».

Igor Ansoff.



Diversification

- Limiter les risques liés à la trop grande spécialisation qu'induit les stratégies de pénétration ou d'expansion :
DIVERSIFICATION = répartir les activités sur plusieurs couples produits / marchés
- Raisons :
 - Stagnation des produits traditionnels par faiblesse de la demande ou lutte concurrentielle (Sony)
 - Meilleure répartition du risque : équilibre des centres de profit (Bouygues)
 - Les ressources dégagées par les produits de base sont plus que suffisantes (Total)





Diversifications

- 2 types concentrique (liée) & conglomerale (non liée) en fonction du degré de proximité des nouvelles activités avec les métiers traditionnels de l'entreprise.
- Aller plus loin que la diversification technique et commerciale : faire un lien avec les DAS et le Business Model

Diversification concentrique

- Les nouveaux développements conservent un lien avec les activités traditionnelles au niveau de la clientèle, la technologie, la distribution, les compétences de gestion, la marque... = synergies entre les nouvelles et anciennes activités
- Faire appel à des compétences clés de base pour pénétrer de nouveaux couples produit / marché
 - Ex : Texas Instrument qui passe de la fabrication de calculatrices à la production de montres en s'appuyant sur sa maîtrise de la microélectronique.

Diversification conglomerate



- Développements hors des frontières de l'industrie et sur des activités qui ne présentent que des liens forts avec les métiers d'origine.
 - Exemple : Accor avec les Tickets Restaurant ou Dell avec les téléviseurs et photocopieurs
- Danger du manque de cohérence stratégique avec les différentes DAS.

PLAN STRATÉGIQUE À 5 ANS

CONCEPT FULL ENTERTAINMENT

Un complexe intégré d'activités de spectacles et de divertissements : sportif, artistique, culturel, Corporate...

2 INFRASTRUCTURES PRIVÉES AU SERVICE DU PROJET



STADE

+



SALLE ÉVÉNEMENTIELLE

B 2 B

➤ SALONS PROFESSIONNELS
SÉMINAIRES
ÉVÉNEMENTS CORPORATE

➤ PARTENARIATS
SPONSORING

➤ DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL

➤ NAMING

➤ TRADING JOUEURS

➤ BILLETTERIE B2B



M E D I A S

➤ ONLINE CHANNELS
MONÉTISATION OLTV
RÉSEAUX SOCIAUX
APPLICATION MOBILE

➤ CONTRATS DE DIFFUSION
D'OLTV

➤ DROITS TV L1 ET UEFA

B 2 C

➤ GRANDS ÉVÉNEMENTS
FESTIVALS / CONCERTS /
EVENTS SPORTIFS
TOURNOIS...

➤ MERCHANDISING

➤ BILLETTERIE B2C

➤ EXPÉRIENCE ET CULTURE



STADIUM TOUR



ESCAPE GAME



MUSÉE



STREET ART



BRASSERIE BOCUSE



REUNION SPAD 00-13/02/2019





UNIST
Eco
Connecteur d'entreprises

UNIST
Eco
Connecteur d'entreprises

Projets et actualités
100% BUSINESS
Savoie-Rhône-Alpes



XERFI Canal

**Comprendre :
choisir la croissance
interne ou la
croissance externe**

par Cathy Alegria

COMPRENDRE



Innovation

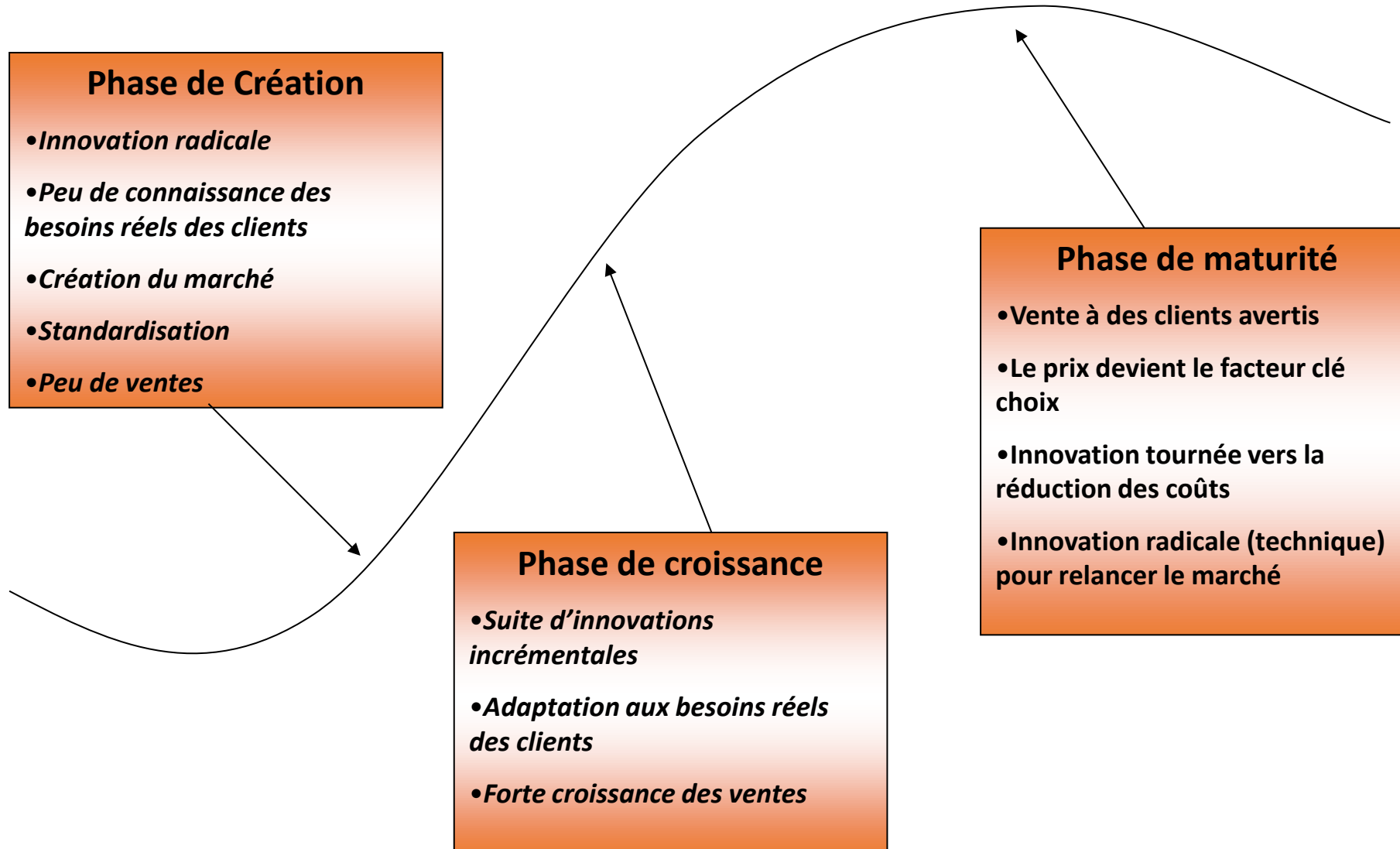
mon**docteur** 

Prenez vos rendez-vous en un clic sur :

Doctolib

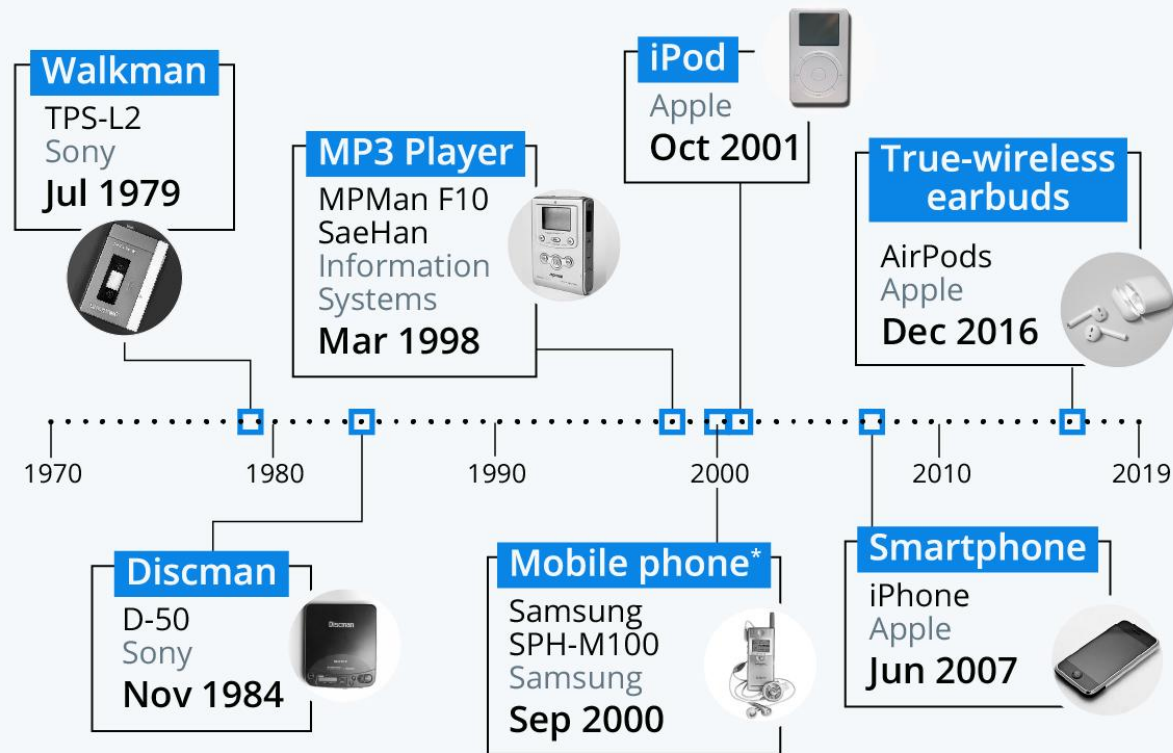
- Structure de la concurrence : nouveaux concurrents = accroissement de l'intensité concurrentielle (IBM, HP, Sony...)
- Croissance : nouveaux segments d'activité avec création et satisfaction de nouveaux besoins (Apple et iPod – HP et Palm – Nikon - Numériques)
- Positions concurrentielles : avantages en termes de coûts de production ou possibilités de différenciation des produits grâce aux brevets :
 - Photo instantanée par Polaroid
 - Scotch Brite par 3M
 - Windows par Microsoft

Innovation et cycle de vie des produits



The History of Portable Music

Launch date of selected milestone portable music products



* first mobile phone with an MP3 player

Sources: Wikipedia, GSMHistory.com, PCWorld



Innovation et imitation

Avantages de l'innovateur	Avantages de l'imitateur
• Image et réputation • Possibilité de choisir le meilleur positionnement • Leadership technologique • Possibilité d'imposer son standard • Bon accès à la distribution • Effets d'expérience • Création de barrières à l'entrée : • Brevets • Canal de distribution	• Eviter les produits sans potentiel • Réduction des risques financiers • Réduction des dépenses R&D • Réduction du temps de R&D • Réduction des coûts liés à l'éducation des consommateurs • "Saute mouton" technologique • Imposition d'un nouveau standard

