

# STRATEGIE D'ENTREPRISE

---

## Modalité d'évaluation :

- Contrôle continu 40% :
  - ✦ Faire des cas d'entreprises actuels et on y réfléchit dessus \_ Etude de cas
  - ✦ Une monographie (dossier) : l'étude d'un secteur d'activité. Une partie en groupe (*réfléchir à un secteur d'activité*) et une partie individuelle (*4 entreprises dans ce secteur d'activité*). Exposé lors du dernier TD.
- Partiel final 60%

## INTRODUCTION A LA STRATEGIE

**Articles les Echos :** « Après le Flash-Ball, Verney-Carron Security élargit sa gamme », « Paris : le PMU résisté grâce à ses diversifications » et « Le Mouv' tente une nouvelle relance »

- **Savoir où il faut investir** (*nouveaux concepts, nouveaux services et nouveaux marchés*) : Dans quelle activité on va aller dans le futur ? on va se retirer (*des activités qui ne sont plus stratégiques pour nous donc on se retire*) ?
- **Avenir incertain** avec de nouveaux concurrents
- **Modalité de déploiement stratégique**
- **Ratio risque/profit**
- **Diversification** ça rejoint l'idée de savoir où il faut investir. Le PMU a décidé de faire ça car le marché hippique était en récession. C'est pourquoi ils sont venus sur le marché sportives du fait de la législation : ouverture à la concurrence (*PMU n'a plus l'exclusivité sur le marché hippique*) et nouvelle régulation du marché des jeux d'argents.
- Le problème de Flash Ball : **la concurrence**. Il décide de se positionner sur un marché haut de gamme/la qualité. Qui dit qualité dit prix plus élevé. Ils ont acheté une filiale qui sont sur le marché milieu/bas de gamme afin d'avoir une vue d'ensemble sur le marché.
- **L'internationalisation**
- Le Mouv' est une radio publique qui fait partie de Radio France (*maison mère*). Ils voulaient développer pour les jeunes. Petit à petit ils ont dévié pour faire des choses culturelles. Au niveau des groupes, il va y avoir une décision sur chacune des activités du groupe. Il y a des stratégies à chaque niveau de l'organisation :
  - ✦ **Stratégie corporate** : stratégie globale
  - ✦ **Stratégie business** : la stratégie au niveau des activités

**La stratégie implique un changement de structure de l'organisation.**

## QUELQUES QUESTIONS :

- Comment un éditeur de jeux peut exister par rapport à Sony et Nintendo ?
- Est-ce que les consoles de jeux ont un avenir par rapport à WOW en ligne ?
- Comment un groupe de rock peut exister si les ventes de CD se font moins ?

**Si les dirigeants n'ont pas les informations venant du terrain alors dans on va prendre des mauvaises décisions stratégiques donc on va éventuellement disparaître.**

## QUELQUES CITATIONS :

- « Le phonographe n'a aucune valeur marchande » (*Thomas Edison, 1880*)
- « La radio n'a pas d'avenir » (*Lord Kelvin, 1807*)
- « Les rayons X sont de la foutaise » (*Lord Kelvin, 1897*)
- « Les avions sont des jouets intéressants, mais sans valeur militaire » (*Maréchal Foch, 1911*)
- « Dieu lui-même ne pourrait couler ce bateau » (*Le capitaine du Titanic, 1912*)
- « Je pense qu'il y a, sur le marché mondial, place pour environ cinq ordinateurs » (*Thomas J. Watson, Président d'IBM, 1948*)
- « Il n'y a aucune raison pour que des particuliers aient un ordinateur chez eux » (*Ken Olsen, Président de Digital (DEC), 1977*)

**Exemple :** Dell était coté en bourse. la bourse attend des résultats immédiats. Si vous avez une stratégie de long terme risqué, la bourse ne vous suit pas alors votre cote va chuter. C'est pourquoi Dell est sorti de la bourse afin de mettre en place sa stratégie de long terme et de ne pas disparaître.

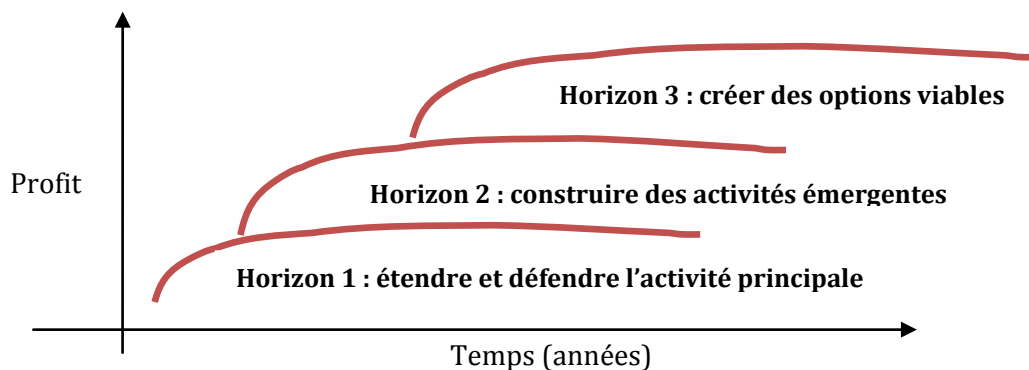
**Si on n'anticipe pas l'avenir, l'entreprise peut disparaître.**

### QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

#### 1. Définition de la stratégie

La stratégie est l'orientation à long terme d'une organisation.

C'est quoi le **long terme** ? On a ce qu'on appelle les 3 horizons de la stratégie. L'horizon 2 et l'horizon 3 sont des horizons de longs termes.



- **Horizon 1 :** Ca sera **d'étendre et défendre l'activité principale**  
**Exemple :** PMU \_ Ils ont essayé de rester sur le marché hippique
- **Horizon 2 :** **Construire des activités émergentes.** Trouver les activités sur lesquelles vous allez réussir à vous développer dans le futur. Ça va vous permettre d'avoir de nouveaux profits.  
**Exemple :** Facebook \_
  - \* Horizon 1 : Réseau social et la publicité.
  - \* Horizon 2 : Avoir un moteur de recherche, Trouver de nouvelles sources de revenus...
- **Horizon 3 :** **Créer des options viables.** Qu'est-ce que je fais demain ?
  - \* Une entreprise type *nouvelle technologie* (durée 1 à 2 ans)\_ Avant Tomtom était leader, mais maintenant on peut posséder une application GPS dans le téléphone. Ces entreprises là sont dans des problématiques très courtes.
  - \* *Boite pharmaceutique* (durée : 10 ans) \_ Autorisation des instances et de la sureté médicale \_ Tout ça prend du temps. Vous êtes obligés de lancer pleins de molécules pour créer une option de sortie.

**Le but est de repousser l'horizon 1 le plus loin possible tout en anticipant le 2 et le 3. Mais ça comporte tout de même une part d'incertitude forte.**

#### L'orientation stratégique

C'est l'idée que les stratégies suivent **une sorte de trajectoire**. Vous êtes incapables de dire quelle est la trajectoire stratégique de telle entreprise. En général on peut comprendre la logique stratégique d'une entreprise en regardant son histoire (*vous partez d'une chose que vous savez faire*).

L'orientation stratégique à long terme d'une organisation a comme but ultime **la recherche du profit** : le profit va vous permettre de réinvestir et de créer de la valeur ce qui permet de réinvestir dans d'autres activités. Généralement c'est la recherche du profit mais ce n'est pas

toujours le cas : un dirigeant d'une PME a pour objectif de transmettre l'entreprise à son enfant. La recherche de profit est primordiale mais ils ont parfois un objectif plus important que ça.

Souvent les frontières de **l'organisation** ne sont ***pas clairement établies***, dépendant de l'environnement, les organisations sont poreuses donc la stratégie établit peu impliquer les partenaires. Quand on parle d'organisation, c'est à la fois des entreprises privées, publiques et quasi administratifs. Toutes ces organisations ont une stratégie de long terme.

Les décisions stratégiques présentent donc les ***caractéristiques distinctives*** suivantes :

- Elles ont pour but **l'obtention d'un avantage concurrentiel** (*pérennité de l'AC*) :
  - ✗ Surcroit de valeur pour les clients
  - ✗ Système de création de valeur difficilement imitable par les concurrents : *Comment je fais pour être en avance par rapport aux autres ?*
- Elles permettent **d'allouer des ressources**
  - ✗ Question du périmètre d'activité : Le périmètre sur lequel je vais agir ? sur lequel je vais aller ? Ca peut être des choix comme se retirer de certains choix d'activités

**Exemple :** Français Pinault a acquis le Printemps, en prenant le nom de Pinault-Printemps-Redoute (PPR), composé d'enseignes telles que Conforama, La Redoute, la Fnac. Par la suite, il a énormément restreint son périmètre d'activité et a doublé son profit. La décision d'allouer sur le luxe et de mettre de côté la distribution est une ***question stratégique***. Ça vous coûte tellement chère que vous ne pouvez pas sortir rapidement.

### Modèle VIP : Valeur, Imitation, Périmètre

- ***Valeur*** : Sur quel modèle de création de valeur la performance de l'organisation se repose ? Quel est le modèle économique que vous allez utiliser ?
- ***Imitation*** : Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeurs par les concurrents afin d'assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel à long terme ?
- ***Périmètre*** : Sur quel périmètre orienter ce périmètre de création de valeurs ? Comment faire évoluer ce périmètre ?

### Les niveaux de la stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation :

- ***Stratégie d'entreprise ou stratégie corporate*** : Au niveau global
- ***Stratégie par domaine d'activité stratégique ou business strategy***: **Ce n'est PAS UNE DASMAIS UN DAS**. Définition DAS : Sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante eu qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Au niveau de l'activité
- ***Décisions opérationnelles*** : Ce n'est pas de la stratégie. Comment je vais faire concrètement pour mettre en œuvre ces stratégies ? Ca fait référence à l'activité quotidienne de l'organisation.

Ces trois niveaux de stratégies doivent être alignés. Du fait de l'imbrication de ces trois niveaux, la stratégie est un exercice tjrs complexe : on peut se planter.

### Le vocabulaire de la stratégie

Les managers et les entrepreneurs doivent être capables de résumer la stratégie de leur organisation en distinguant :

- ***Mission*** : L'expression du but général de l'organisation. « *Quel est notre métier ?* ». C'est un point extrêmement important.  
**Exemple :** Tefal « Je suis fabricant de poêle » ou « Mon métier c'est de réussir de faire en sorte que la cuisinière ne soit pas dans sa cuisine. La cuisine ne se fasse plus en cuisine mais à table ». En fonction du métier, vous n'allez pas avoir la même optique.
- ***Vision*** : L'état futur souhaité pour l'organisation. « *Quel voulons nous obtenir ?* »

- **Objectif** : Plus précis en termes d'horizon temporel. « *Que voulons-nous obtenir à court terme ?* ». Fixer des objectifs plus précis. C'est plutôt du quantitatif.
- **Périmètre de l'activité** : Dimensions fondamentale de la stratégie. Ca règle le périmètre de l'organisation.
- **Avantage concurrentiel** : En quoi on se distingue des concurrents ? Se positionner par rapport aux autres ?
- L'affirmation des buts, du périmètre et de l'AC : **35 mots maximum**. Pourquoi ? Etre capable d'énoncer permet de s'assurer que le message est concentré, que les gens vont s'en souvenir, on montre l'essentiel du message, l'avoir en tête, pouvoir l'affirmer...

#### Exemple :

- Total \_ Il réfléchit à des énergies moins polluantes plus orienté vers un développement durable. Ca aide le manager à se positionner dans l'avenir.
- Michelin \_ Fabricant de pneus. Ils ont une autre perspective : mobilité.
- L'Oréal \_ La mission est la beauté pour tous. Ca permet de décliner derrière ce métier de différentes manières.

## 2. La stratégie comme objet d'étude : bref historique

**Un concept à l'origine militaire** \_ Ca vient du grec « *stratos* » les troupes/l'armée et « *ago* » mener conduire. Ca signifie celui qui mène les troupes. (cf. Référence Periclès quié tait un stratège : *personne qui décidait du futur du pays.*)

**60s cours de politique générale à l'Université de Harvard** \_ C'était un cours de stratégie.

**Parallèlement des livres de planification stratégique 70s** : Des schémas sophistiqués avec des bulles partout. Dans les entreprises, vous avez souvent un département qui fait le plan stratégique manuel.

### 80s des recherches pour théoriser :

- Comprendre les implications de la stratégie sur la performance des firmes
- Reconnaître les imperfections et la complexité : Environnement de plus en plus mouvant et incertain. Plus difficile de s'intégrer sur le marché.

**2000 de nombreux champs qui s'ouvrent encore**: Idée que les organisations ont des ressources qui doivent sans cesse s'actualiser. Des recherches qui s'ouvrent petit à petit pour comprendre comment l'organisation fonctionne.

## 3. Management stratégique ?

Le management stratégique souligne l'importance des managers qui décident et déploient.

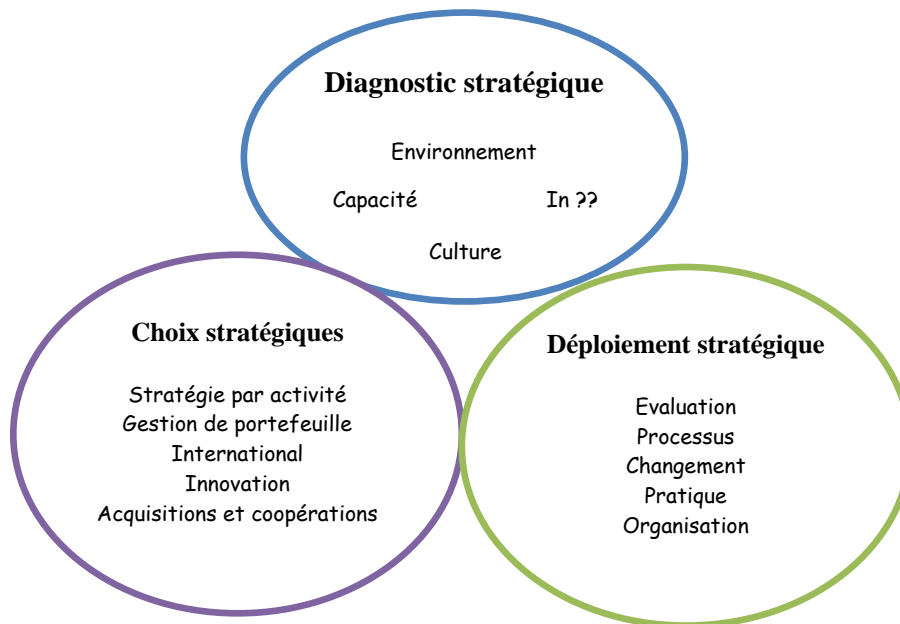
Ce n'est pas du management opérationnel mais une :

- **Gestion de la complexité** : ambigu et non routinier. Une décision prise vous engage fortement et en plus on ne connaît pas l'issue de ses décisions.
- **Gestion au niveau de l'organisation** : Sortir du cadre de référence.

Faire du management stratégique c'est prendre des décisions d'ordre stratégique dans un univers économique par nature évolutif et complexe : **effort de conceptualisation**.

### Les 3 composantes du management stratégique

On va regarder les diagnostics stratégiques c'est-à-dire regarder l'environnement, l'organisation, ... Regarder ce qu'on sait faire, on peut l'assimiler ça au SWOT et ensuite on va décider de faire un certain choix stratégique : stratégie par activité,... Derrière il faut déployer cette stratégie.



#### 4. Prismes stratégiques

Les **prismes stratégiques** sont 4 points de vue au travers desquels les questions stratégiques peuvent être différemment interprétées. Comment je vais regarder la stratégie de l'organisation ?

- **Le prisme de méthode** : La plupart du temps utilisé c'est-à-dire qu'il considère la stratégie de manière logique et analytique. Analyser point par point l'environnement. Faire le SWOT et vous vous dites « voila où je dois y aller ». Vous allez mobiliser des modèles rationnelles qui vous permettront de dire « voila je vais là ».
- **Le prisme de l'expérience** : La stratégie est le produit de la culturelle organisationnelle c'est-à-dire que les stratégies futures découlent des stratégies passées : l'expérience qu'on a, on utilise tout ce qu'on a fait avant « on a tjrs fait comme ça ». Mais s'il faut mettre en place des stratégies différentes, ça va être difficile.
- **Le prisme de la complexité** : Autre type de prisme. Les deux premiers prismes ne permettent pas d'expliquer les innovations radicales c'est-à-dire les choses apparus que personne n'a vu. Ce prisme va amener une réflexion plus complexe aux deux précédentes : beaucoup plus d'intuition (*quelque chose d'un peu plus sophistiquée*)
- **Le prisme du discours** : Prisme plus difficile puisque les managers passent leur temps à parler, ils parlent, ils communiquent et ils diffusent la stratégie. Ils vont diffuser un certain type de pensées sur leurs organisations. Qui va avoir le dernier mot sur la stratégie de l'entreprise ? Qui va emporter le discours stratégique dans l'organisation ? Expliquer l'évolution stratégique de l'organisation.

**Exemple** : Steve Jobs \_Stratégie d'Apple : prisme du discours extrêmement important c'est pourquoi il faut maîtriser ces langages stratégiques).

**Il faut être capable de discuter avec les personnes de la stratégie d'où l'importance de la compréhension du vocabulaire et de ses modèles stratégiques (ça donne des grandes lignes et ça permet aux gens dans l'entreprise de se situer)**

Il est important de savoir pourquoi on a ces initiatives stratégiques ? Il ne faut **pas idéaliser les conséquences**, ce sont des modèles qui font réfléchir et nous aide à raisonner. Les concepts sont flous et les outils sont contestables. Ça ne constitue pas la solution.

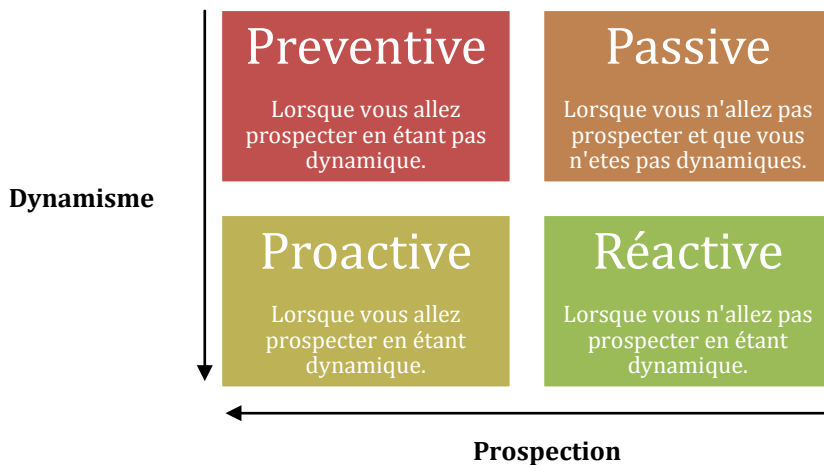
# Partie 1 : L'analyse stratégique

## Chapitre 1 : L'analyse de l'environnement

L'**environnement** c'est ce qui donne à l'entreprise les moyens de survie.

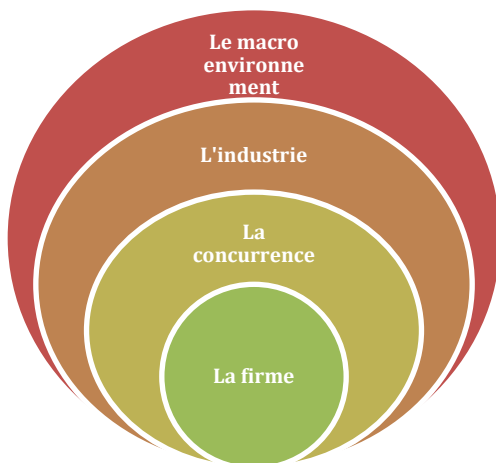
- Les entreprises veulent avoir des clients satisfaits pour rester sur le marché, ce qui est une source d'opportunité.
- Mais il existe une source de menaces telles que les nouveaux concurrents, les changements technologiques majeures, et les nouvelles exigences réglementaires.
- **Il faut être capable de les anticiper, de les voir venir et de réagir.**

On va essayer de comprendre comment analyser l'environnement. Déjà face aux futurs et aux changements, les individus vont avoir différents comportements : Prospection \_ Qu'est-ce qu'on va faire dans l'avenir ? Plus vous allez prospecter plus vous allez être dynamique. En fonction du dynamisme vous n'allez pas avoir les mêmes types de comportements



En fonction des entreprises et de l'évolution rapide de l'environnement, si vous n'êtes pas dans la case « proactive » vous serez morts.

### Les strates de l'environnement



- **Macro environnement** : Strates la plus générale. Il s'agit de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations. On va utiliser l'analyse Pestel. Ca touche toutes les organisations.
  - **Industrie** : Définit un groupe d'organisations proposant la même offre de biens, de services ou étroitement substituables (*exemple : Nestle et Kraft Food*). Comprendre le dynamisme concurrentiel avec les 5 forces de Porter.
  - **Concurrence** : Constitue la strate la plus proche de l'organisation. A l'intérieur de chaque industrie vous allez avoir des groupes stratégiques qui vont émerger. Vous vous doutez que Lidl ou Leader Price ne sont pas sur les mêmes groupes stratégiques que Carrefour ou Fauchon.
  - **Firme** : Comment je me positionne à l'intérieur de la firme ? Comment l'entreprise elle-même réussit à se procurer un avantage concurrentiel au sein de cet environnement général ?
- **L'analyse de l'environnement passe par l'étude de ces différentes strates et permet de définir les menaces qui s'offre ou qui pèse sur l'entreprise.**



## Un des processus d'analyse de l'environnement de la firme



### Le Modèle PESTEL : analyse des tendances lourdes

Pestel permet d'analyser les tendances lourdes de la macro environnement. Les tendances lourdes c'est tout ce qui impactent toutes les organisations globalement.

**PESTEL = Politique, Economique, Sociologiques, Technologiques, Environnement, Légales**

<p><b>Facteurs politiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souligne le rôle des pouvoirs publics</li> <li>▪ Stabilité du gouvernementales</li> <li>▪ Relations internationales</li> <li>▪ Politique d'imposition</li> <li>▪ Politiques vis-à-vis des IDE (= investissement direct à l'étranger)</li> <li>▪ Politique sociale</li> <li>▪ Changer la TVA (<i>qu'est-ce que ça donne? avoir un impact sur l'ensemble des entreprises sur le marché</i>)</li> <li>▪ Régulation du commerce extérieure</li> </ul>	<p><b>Facteurs économiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturité de l'économie</li> <li>▪ Tendances économiques</li> <li>▪ Taux d'intérêt</li> <li>▪ Inflation</li> <li>▪ Chômage</li> <li>▪ Revenu Disponible</li> <li>▪ Taux de change</li> <li>▪ Taux de croissance</li> </ul> <p>Changer les taux va avoir un impact. Diminuer les taux d'intérêts permet à l'entreprise d'investir. Si vous ne faites pas ça la croissance peut s'arrêter. C'est bien les facteurs macro qui touche toutes les entreprises.</p>	<p><b>Facteurs sociologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démographique</li> <li>▪ Distribution des revenus</li> <li>▪ Mobilités sociales</li> <li>▪ Style de vie</li> <li>▪ Attitudes vis-à-vis du travail et des loisirs</li> <li>▪ Niveau d'éducation</li> </ul> <p>Variables culturelles et démographiques, vieillissement de la population, ... Ce sont des tendances lourdes qui peuvent avoir un fort impact</p>
<p><b>Facteurs technologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépenses R&amp;D</li> <li>▪ Découverte et développement de nouvelles technologiques</li> <li>▪ Vitesse TOT</li> <li>▪ Taux d'obsolescence</li> <li>▪ Innovations technologiques</li> </ul> <p>Ces facteurs là touchent l'ensemble des entreprises. Toutes les industries ne vont pas être touchées de la même façon par ces tendances lourdes là. Le taux d'obsolescences va beaucoup jouer tandis que le taux d'inflation moins.</p>	<p><b>Facteurs environnementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lois de protection de l'environnement</li> <li>▪ Traitement des déchets</li> <li>▪ Consommation de l'énergie</li> <li>▪ Préoccupations écologiques</li> <li>▪ Réchauffement climatique qui vont toucher les entreprises et qu'il faut anticiper.</li> </ul> <p>Ils sont de plus en plus présents chez là plupart des individus.</p>	<p><b>Facteurs légaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lois sur la concurrence</li> <li>▪ Lois du travail (<i>loi des 35h par exemple</i>)</li> <li>▪ Santé et sécurité sociale</li> <li>▪ Sécurité des produits</li> </ul> <p>Synthétise les contraintes juridiques et les réglementations.</p>

L'idée c'est qu'il nous faut **3 voire 4 tendances lourdes par variables**. Pourquoi ? Celles qui n'ont aucun intérêt ça ne sert à rien d'en parler. Il va falloir tirer 2 ou 3 **variables-pivot** qui sont des synthèses de ces tendances lourdes que vous allez suivre de manière régulière.

- Certaines vont émerger et seront fondamentales, il est possible que des choses soient fixés. Il y en a certaines qui vont être déterminante pour le secteur

Ca va faire basculer le marché dans un sens ou dans l'autre c'est-à-dire que ces variables pivots, que vous allez identifier, vont **conduire à des points de bifurcations**. Il faut les avoir identifiés pour les suivre au quotidien. Vous allez être capable de répondre à ces facteurs qui vont être susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché.

Ce **travail-là est complexe** : le volume d'informations nécessaires est extrêmement lourds et vous n'avez pas toutes les informations à disposition. Une équipe **spécialisé en recherche d'informations** : se tenir au courant, faire de la veille, sera à l'affût de toutes nouveautés, développer une recherche sur l'environnement, lire les Echos tous les jours, aller dans des salons professionnels, ... Sinon à terme vous êtes morts.

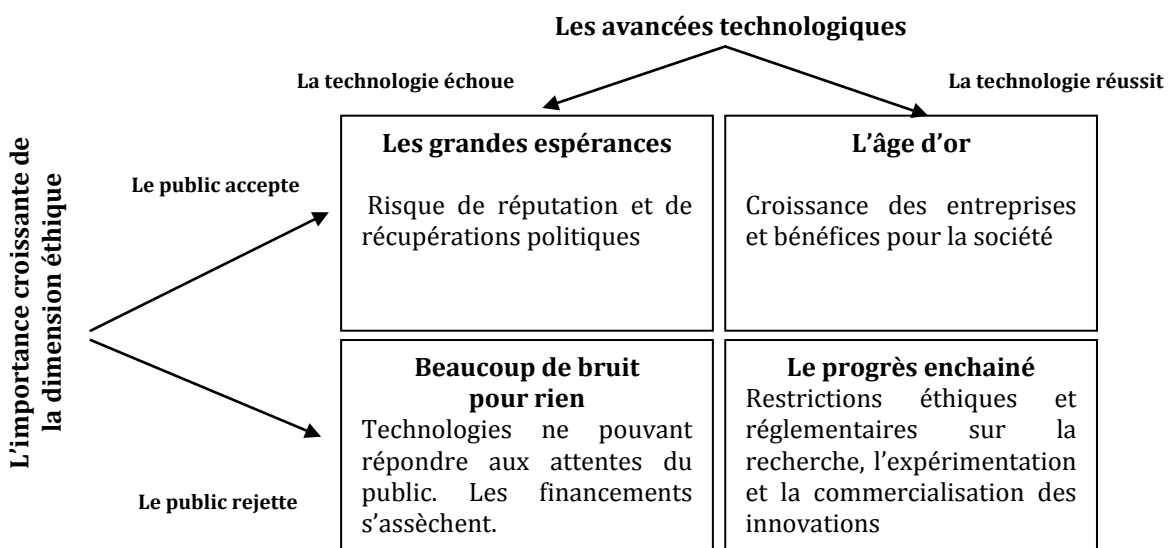
### Outils d'analyse des tendances lourdes

Catégories	Tendances lourdes	Impact sur la structure d'une industrie, d'un marché, et sur la stratégie de l'entreprise				
		1	2	3	4	5
Politique						
Economique						
Sociologique						
Technologique						
Environnemental						
Légales						

Outils intéressants pour évaluer cette tendance lourde de 1 à 5 (*1 = faible et 5 = fort : du plus faible au plus fort*). Ce sont les tendances lourdes que vous aurez mis au niveau 4 et 5 qui vont **déterminer vos variables pivots**.

- On observe qu'on peut résumer ces 4 ou 5 tendances lourdes en 2. Identifier ces variables pivots permet d'élaborer des scénarios c'est-à-dire que vous allez avoir 2 variables pivots.

### Méthode des scénarios : le cas des sciences du vivant



En fonction de la direction qu'on va prendre, on n'aura **pas les mêmes aboutissements** ou les mêmes orientations pour les entreprises qui seront sur place. C'est un gros marché. En fonction de ces 2 variables pivots, on va avoir possiblement des choses qui vont se passer donc ces **variables pivots sont à considérer avec intérêt**.

- La macro environnement étudie Pestel et on choisit des variables pivots.



**Exemple :** Secteur aérien, on va essayer de chercher des tendances lourdes pour le secteur aérien.

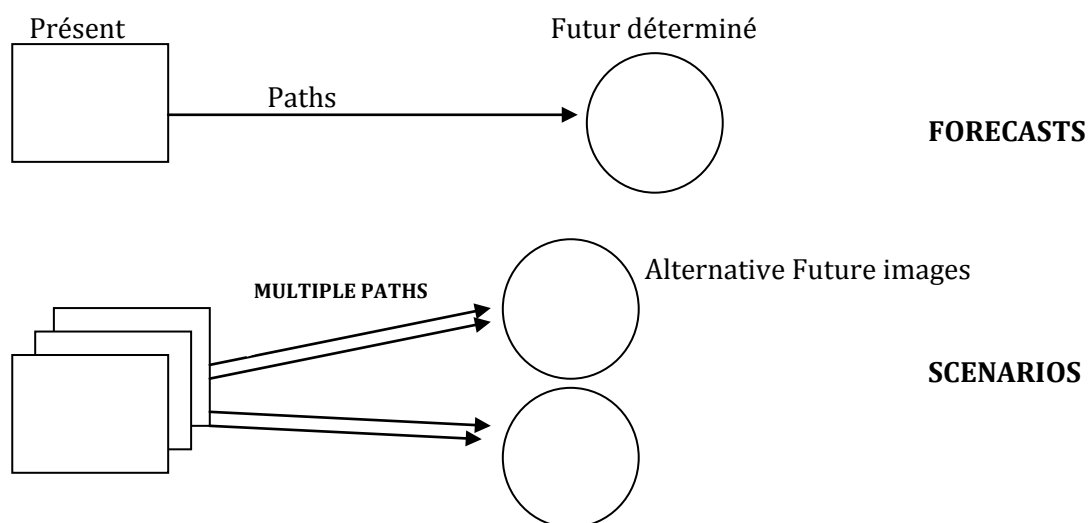
<b>Politiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fort soutien des gouvernements aux compagnies nationales</li> <li>▪ Restriction sur les flux migratoires</li> <li>▪ Contrôle aux frontières/de sécurité</li> </ul>	<b>Economiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de croissance de l'économie</li> <li>▪ Prix du carburant</li> </ul>
<b>Sociologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accroissement des voyages des seniors</li> <li>▪ Echanges internationaux d'étudiants</li> </ul>	<b>Technologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moteurs plus efficaces</li> <li>▪ Utilisation de nouveaux matériaux</li> <li>▪ Technologies de contrôle de sécurité</li> <li>▪ Usage croissant de la téléconférence</li> </ul>
<b>Environnementales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normes sur les nuisances sonores</li> <li>▪ Contrôles sur la consommation énergétique (<i>coté environnementale qui va rejoindre l'idée du prix du carburant</i>)</li> <li>▪ Restrictions des extensions aéroportuaires</li> </ul>	<b>Légales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restrictions sur les fusions et acquisitions</li> <li>▪ Droits d'accès privilégiés aux grands aéroports pour certaines compagnies.</li> <li>▪ Souvent spécifique à l'industrie</li> </ul>

Ceci est **un pense-bête** et ça nous permet de voir quelles sont les tendances environnementales.

On essaie de **réduire les coûts pour faire du profit** mais également **pour améliorer les marges**. On essaie de **réduire les centres de coûts**. Lorsqu'on restructure l'entreprise, nous allons licencier car les salariés sont le centre de coûts le plus important. On essaie de remplacer l'erreur humaine par la technologie.

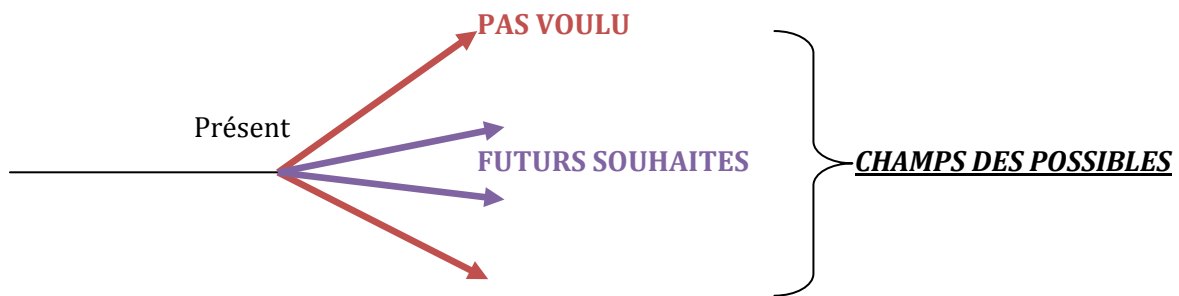
- **On vous donne des informations, et à partir de cela vous allez réfléchir aux tendances lourdes à étudier. Vous allez réussir à le trouver grâce à la lecture.**

Cette évaluation est en **partie objective** (*on s'appuie sur des données, des enquêtes et des observations*) et **subjective** (*une capacité à anticiper le futur*). Ces variables pivots vont nous permettre de faire des scénarios. Les scénarios vont nous permettre d'atteindre le futur possible



Les futurs possibles, les champs des possibles. Qu'est-ce qui va être possible dans le futur ? Les scénarios vont définir les champs des possibles en fonction des tendances lourdes qu'on aura définies. Dans ces champs des possibles, il y a des futurs qui vont être plus ou moins possibles.

Vous allez garder dans ce futur quelques scénarios qui seront, selon vous, les plus pertinents et à laquelle on s'y attend. C'est sur ça que vous allez élaborer votre stratégie.

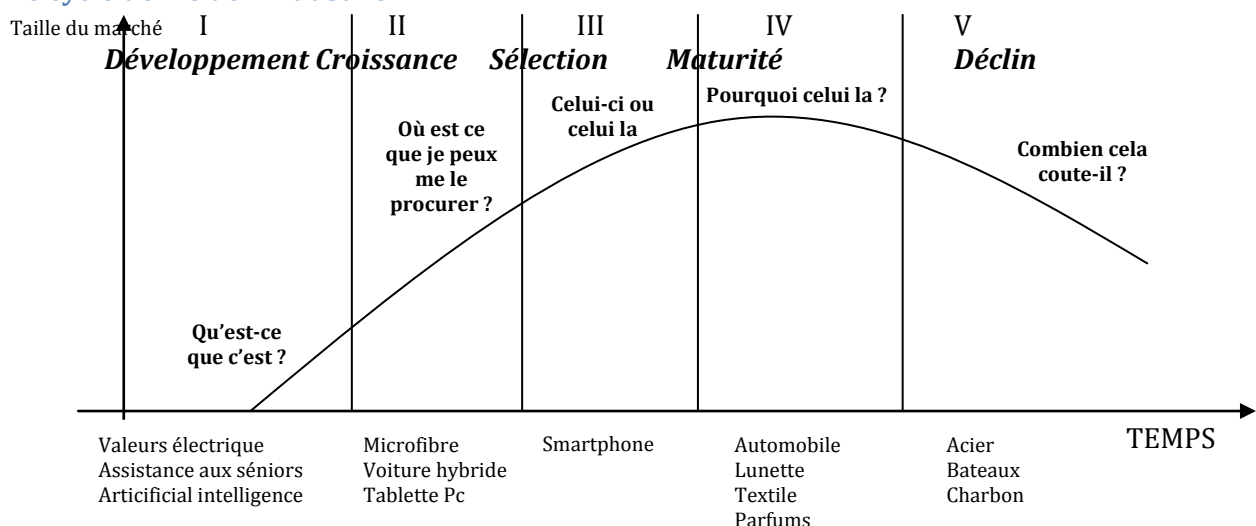


Les entreprises qui essaient d'impliquer les salariés dans la stratégie seront plus prospectives que les autres. Ils seraient beaucoup **plus motivés par quelque chose définie de soi même** que par quelque chose défini par les autres. C'est les commerciaux qui sont en contact avec l'environnement, c'est à eux de faire passer les informations au supérieur.

On va chercher à analyser l'industrie. Au sein de cette industrie, comment se dégage un avantage concurrentiel ? Vous allez avoir un certain nombre de forces compétitives qui sera en jeu.

- **Dans quelle industrie sommes-nous ?** Le modèle PESTEL peut infecter un secteur (*industrie des compagnies aériennes, et celles des avionneurs*).
- **Qui compose notre industrie ?** Quelles sont les acteurs qui vont composer l'industrie ? Entreprises (*notre métier, notre activité*), concurrents (*fait la même chose que nous*), distributeur, clients, fournisseurs, ... Ce sont les grands acteurs économiques pour définir une industrie.
- **Est-elle attractive ?** On veut **faire du profit** (*commune à toutes les entreprises à but lucratif*). Est-ce que cette industrie est attractive ou pas ? Est-ce que je crée de la valeur ? La concurrence, la rivalité entre les entreprises, ... est-ce qu'elle est forte ou pas ? Est-ce un monopole ? une industrie où la concurrence est libre ?
- **Comment se partage et se répartit la valeur disponibles dans notre industrie ?** Le distributeur qui vous vend le produit reçoit une certaine somme d'argent. Il a acheté ce produit à un fabricant. Sur cette somme, il va les répartir aux fournisseurs du produit. La somme se répartit tout au long des filières. Vous voulez vous positionner aux endroits où il y a le plus de valeurs.
- **Comment notre industrie évolue-telle ?** Croissance ou Déclin ?
- Deux modèles pour analyser tout ça : **analyse du cycle de vie de l'industrie** et **l'analyse des 5 forces de Porter**.

### Le cycle de vie de l'industrie



Le **cycle de vie de l'industrie** est basé sur les sciences naturelles pour aider les investisseurs à savoir où investir et dans quelles entreprises (*en fonction de l'évolution de cette industrie*). Cette courbe est toujours vraie.

- A votre naissance vous allez naître, vous allez croître et vous allez dégénérer pour mourir. Qu'est-ce qui va changer entre les produits ou les individus ça va être le temps qui va être plus ou moins dilaté : courte ou longue. C'est le modèle théorique.
- **Phase de développement** : plusieurs personnes ont les mêmes idées, et proposent une offre de biens ou de services. Au départ il n'y a pas de marchés mais au fur et à mesure on va acquérir des clients et des parts de marchés.
- Et tout doucement il y aura la **croissance** du produit. Dans cette période, on va acquérir beaucoup de part de marché.
- **Phase de sélection** : on va avoir un ralentissement de la croissance au cours de laquelle on va avoir des offres qui vont commencer à s'arrêter.
- **Phase de maturité** où le marché n'évolue pas, plus de croissance en termes de volumes voire un petit déclin.
- **Phase de déclin**, le nombre de clients va se réduire.

**CF COURS DE MARKETING**

	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
CROISSANCE DES VENTES	FAIBLE	FORTE diffusion sur le marché	MODEREE/STAGNANTE (Elles sont élevée mais n'augmentent plus)	BAISSE
BENEFICES	NUL voire NEGATIF. Investissement très élevé avec une croissance des ventes faibles	CROISSANTS vous avez déjà tout rentabiliser en termes de communication	ELEVES bénéfice importante, ils sont au maximum	BAISSE. On baisse les prix. On commence à se désengager dans certains magasins. On fait des promotions pour se débarrasser des stocks de produits
CONCURRENTS	PEU. On parle d'une idée où la Catégorie de produits nouvelles sur le marché	Arrivée de premier concurrent.	Nombreux concurrents. Ils viennent d'arriver et se sont installés dans cette gamme-là.	BAISSE.
STRATEGIE DE GAMME	ETROITE. Une gamme très limité dont la longueur est faible	EXTENSION. Proposer des choses différentes	ETENDUE. Possibilité de moderniser. La distribution installation de manière extensive	REDUCTION. On fait une publicité minime pour promouvoir la réduction.

En fonction du moment dans laquelle on se trouve, les situations des entreprises vont être différentes et vont pas avoir nécessairement la même taille ni les mêmes compétences.

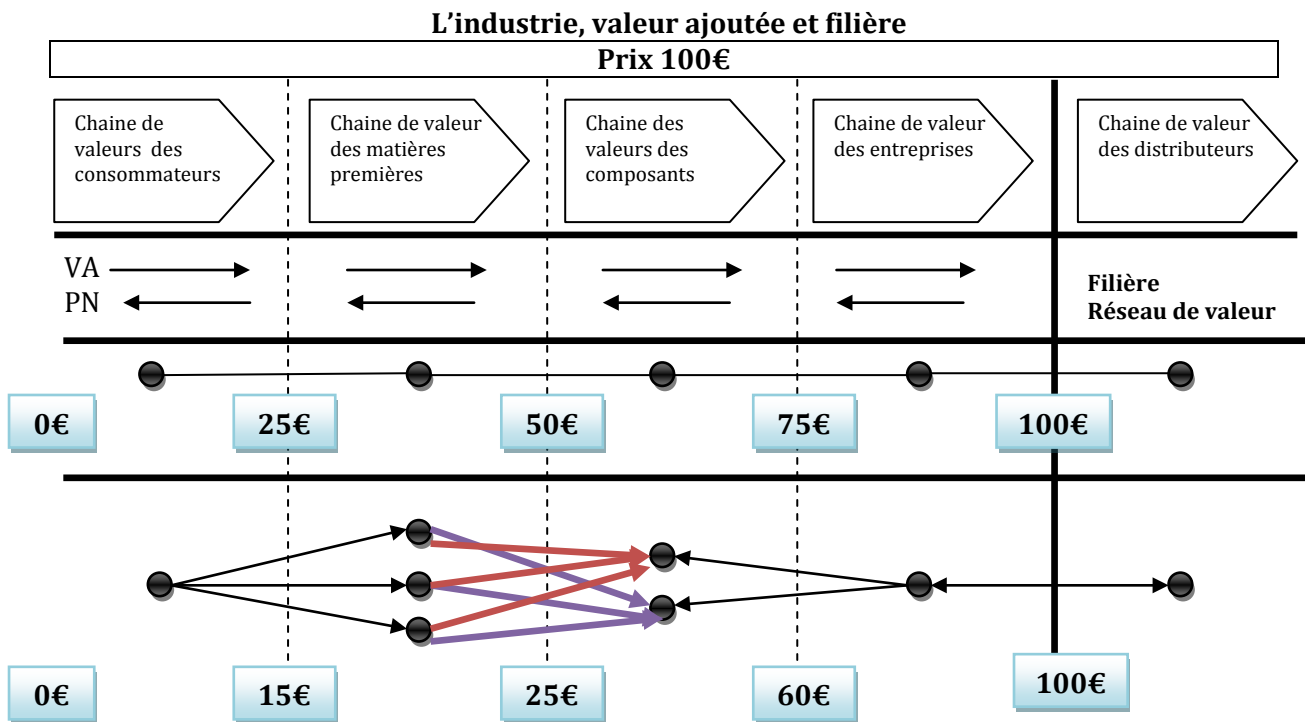
### Exemples d'industries

- **Phase de développement** (*la voiture électrique, la première voiture électrique a plus de 100 ans*), l'assistance aux seniors (*après la deuxième guerre mondiale on a eu le baby boom mais maintenant on a le papy boom qui ont des besoins particuliers qui émergent*)
- **Phase de croissance** : Tablette PC (*phase a commencé en croissance*),
- **Sélection** : Renouvellement, commence à avoir des choix,
- **Maturité** : automobile (*regarder aujourd'hui l'industrie automobile en Europe*), lunette, ...
- **Déclin** : on utilise plus ces matériaux

### Questions

- Le produit ou le service vendu par cette entreprise ?

- Ou je peux trouver le produit ? Car je veux en avoir un. Le seul objectif c'est **d'acquérir les parts de marchés** et **d'attraper les consommateurs**.
- Celui-ci ou celui là : je commence à être en concurrence avec les autres. C'est pourquoi je dois jouer sur la **différenciation**
- Pourquoi celui là ? **Maitrise des coûts**. On va encore jouer sur la différenciation.
- Combien cela coûte-il ? **Stratégie prix**, réduction des coûts



**Acquérir des parts de marchés chez le concurrent**, forcément la concurrence n'a pas envie que vous lui piquiez leurs consommateurs. Pour comprendre ça, on reprend ici la valeur totale du marché. Chaque entreprise va prendre des inputs qui vont transformer le produit ou le service pour ajouter de la valeur.

**Si l'industrie était composée simplement :**

Comment ça va se répartir tout au long de la chaîne ? Le pouvoir de négociation part à l'inverse. Comment se répartit les 100€ tout au long de la filière ? Si sur ce marché, il y avait un seul acteur à tous les niveaux de la filière, une seule personne qui produit si ou ça : la somme sera répartit de manière équitable entre les acteurs économiques.

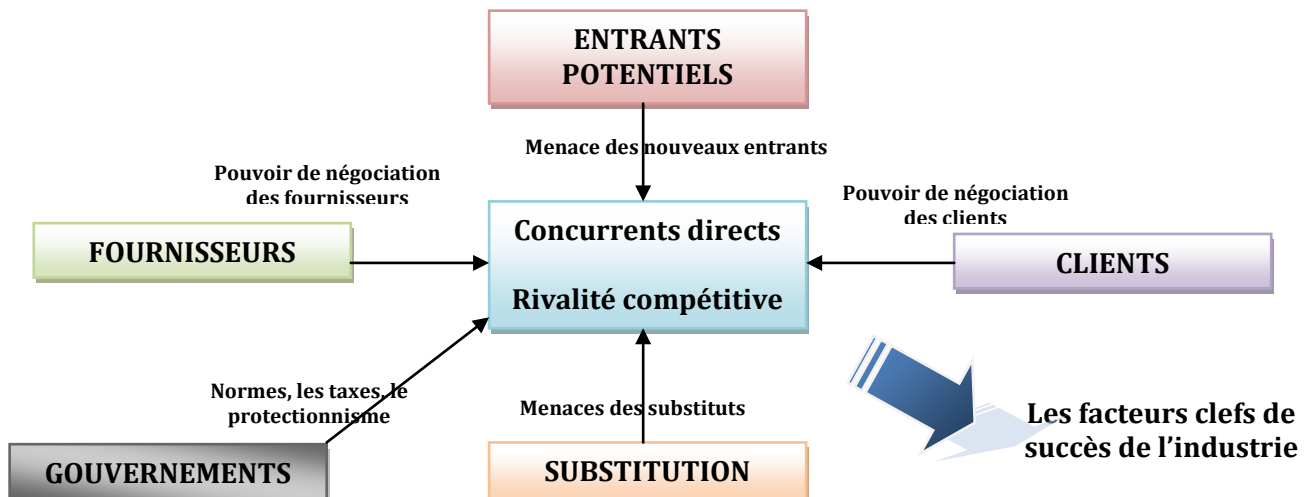
Si un producteur décide d'arrêter alors la chaîne est rompue. Ils sont tous identiques et le pouvoir de négociation est similaire pour tous. Ceci est un modèle théorique jamais réalisé.

**2eme cas :** faire fonctionner la concurrence, celui qui va définir le prix

L'accès aux aliments est contrôlé par le producteur de matières premières. La chaîne de valeur des entreprises, les deux acteurs ont le choix entre les 3 qui sont dans la chaîne de valeurs des composants. On choisira notre intermédiaire qui sera le **moins cher pour se faire le maximum de marge**. Au fur et à mesure, le prix de vente va se rapprocher de notre prix d'achat ce qui réduit complètement notre marge. S'il y a un seul fournisseur, il va augmenter ses prix vu qu'il n'a pas de concurrents.

Plus il y a de la concurrence, plus il va avoir une baisse des prix donc une baisse des marges. Au niveau du distributeur et du producteur, ce sont les acteurs qui jouent les rôles les plus importants car ils vont déterminer le nombre d'acteurs économiques au niveau du schéma.

**Cette explication nous amène au fameux modèle des 5 forces de concurrence de Porter.**



Cherche à déterminer ce pouvoir de négociation et à montrer dans quelle mesure l'industrie sera attractif. L'objectif est de **générer le profit**. Le modèle de Porter s'applique à tous les niveaux de la filière quelque chose qu'on va déplacer tout au long de la filière. Ils (*Danone et Nestlé*) vont générer une certaine part de profit à l'intérieur

**Quelles vont être les autres forces concurrentielles ?** Le producteur peut capter une part du profit qui va être générée par les concurrents directs des secteurs c'est-à-dire qu'on va avoir les clients et les fournisseurs qui vont exercer une force sur les concurrents directs et chacun va avoir un pouvoir de négociation.

Plus j'ai le pouvoir de négociation, plus ma case va grandir (*concurrents directs*). Qu'est-ce qui va être déterminants pour le pouvoir de négociation ? Vous, consommateurs vous n'êtes pas le client du modèle de Porter, ces clients peuvent capter des profits au détriment des fournisseurs. Le pouvoir de négociation va être fort quand les **coûts de transferts** vont être faibles (*quand vous allez passer facilement d'un fournisseur à un autre*). Aujourd'hui, le coût de transfert est simple pour un client ce qui augmente le pouvoir de négociation. Et enfin ce pouvoir de négociation est également fort quand il y a une **menace forte vers l'amont** (*Yaourt Carrefour vs Danone - vous pouvez envisager de placer vos yaourts en linéaire dans ces cas-là le pouvoir de négociation qui va augmenter*).

A l'inverse, les fournisseurs ont un pouvoir de négociation mais en miroir. S'il y a qu'un seul fournisseur (*exemple : les engrais*) ça veut dire que le pouvoir de négociation du fournisseur va être fort car il sera concentré. La **concentration extrême** amène au **monopole** (*avantage : définir les prix que je veux*). La stratégie va essayer de nous amener à une situation de monopole. Pour être en situation de monopole, je peux essayer de concentrer l'industrie **en achetant les concurrents** et **les coûts de transferts sont élevés**.

**Exemple :** Pour pousser les fabricants d'ordinateur à mettre Intel dans leur ordinateur. Ici, comme vous pouvez le voir le pouvoir de négociation va avoir un impact sur la part de profit qui va être générée au niveau des concurrents directs.

La part de marché va diminuer du fait des entrants potentiels. Est-ce qu'il y a des produits de substitutions ?

Ce sont bien les 5 forces du modèle qui **exercent une concurrence sur le secteur**. La force du **gouvernement** va également avoir un impact sur les concurrents (*par exemple, si le gouvernement refuse la vente des médicaments dans les grandes surfaces*). Il va y avoir un impact

sur la force des concurrents. Mais la plus importante, ce sont les taxes. Les taxes vont avoir un **effet « dissuadeur »** car les taxes sur les entreprises vont avoir des effets négatifs.

\*cours du 22.01.13\*

Le modèle Porter est un des outils les plus utilisés en entreprise puisqu'il **aide à mieux comprendre l'environnement** dans lequel on évolue. Cette vision que Porter développe est très construite sur la **stratégie militaire**. Le modèle est **très agressif** c'est-à-dire que l'ensemble des personnes qui sont autour de vous sont vos concurrents. Forcément il y a un biais, il est possible de faire des affaires en collaborant avec différents acteurs dont les concurrents. De plus en plus, on voit que le client est un concurrent.

Aujourd'hui l'un des pivots qui permet de créer de la valeur est l'innovation pour cela vous devez **inclure les clients dans le processus d'innovation** ; mais il faut faire attention. Dans l'innovation, vous incluez aussi vos fournisseurs (*produits intermédiaires ...*) ce qui va à l'encontre du modèle de Porter.

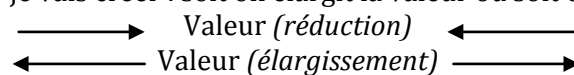
Ici, on va retrouver la **notion de filière dans une industrie** (*cf: le schéma précédent*). Il peut y avoir **un tas d'intermédiaires** qui va rajouter de la valeur au final. Sur le niveau horizontal du modèle de Porter ce qui est intéressant de savoir c'est comment la valeur totale du marché va se répartir grâce ou à cause du pouvoir de négociation :

- *Combien j'achète de produit ? De combien j'en ai besoin ?*

Ce pouvoir de négociation va déterminer le **niveau auquel j'achète** (*produit intermédiaire*) et le **niveau auquel je vends** (*produit finis*). Si les distributeurs sont concentrés, dans ces cas-là, c'est eux qui ont un pouvoir de négociation ils vont **exiger un prix bas** et vont **réduire le prix de vente**.

### Qu'est-ce qu'un substitut ?

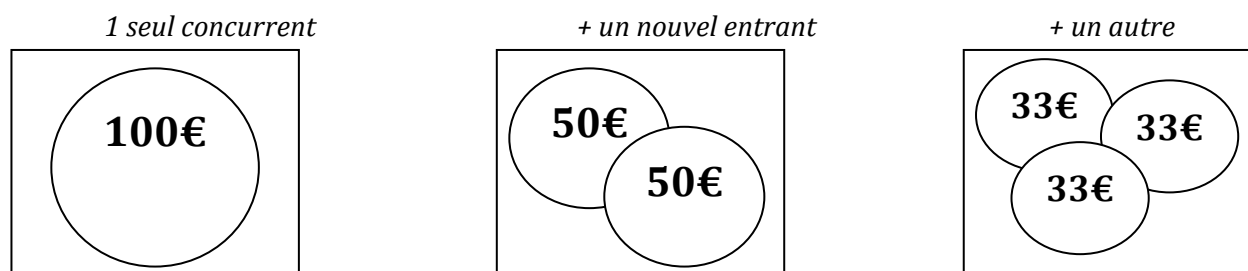
C'est leur pouvoir de négociation qui va être dépendant du nombre d'acteurs. Ce n'est pas un pouvoir de négociation mais une menace de la valeur qu'on va créer. Le pouvoir de négociation va déterminer la valeur que je vais créer : soit on élargit la valeur ou soit on la réduit.



On va plus ou moins réduire la valeur créée par les concurrents. Par contre, les menaces c'est « combien va être cette valeur ? »

S'il y a de nouveaux entrants ça veut dire qu'il y aura un acteur de plus, par contre la valeur va être **répartie entre les concurrents**. A chaque fois qu'il y a de nouveaux concurrents, ça veut dire que la valeur va être répartie.

**Exemple** : Si j'ai un seul concurrent, ce concurrent va prendre 100 euros car il est seul. Si j'ai un nouvel entrant, le marché va rester à 100 euros mais ces 100 euros je vais les répartir entre les concurrents (50-50) et si j'ai un nouveau concurrent (33-33-33).





Le but c'est de **créer des barrières d'entrées** : empêcher de nouveaux acteurs économiques de venir sur le marché. S'il y a de nouveaux concurrents, on va devoir se répartir la valeur de marché et donc perdre du pouvoir de négociation. Les nouveaux entrants vont avoir deux impacts :

- Répartir la valeur créée par le marché
- Perdre du pouvoir de négociation (*effet indirect*).

Les barrières d'entrée peuvent être la réponse de la menace de nouveaux entrants. Comment j'établis cette barrière ?

- **Investissement capitalistique** permet de caractériser une barrière à l'entrée.  
**Exemple** : Si on crée une entreprise avec une nouvelle marque de voiture, l'investissement pour entrer dans cette industrie (*création d'usine ...*) est une barrière car l'investissement est trop coûteux, et tout le monde ne peut pas se permettre de le faire.
- **La marque** : Quand on est dans un secteur où la marque est très importante, il y a peu de chance qu'on achète notre produit car la légitimité de la marque peut être une barrière à l'entrée
- **La compétence**  
**Exemple** : les compétences pour construire une voiture dans cet amphi sont limitées. Quand vous êtes dans un marché où la compétence est clef, le secteur pharmaceutique par exemple, il sera difficile pour vous de trouver des personnes compétentes car la plupart travaillent déjà pour les secteurs en place.
- Une autre barrière à l'entrée peut être **créée par le gouvernement** : elle peut imposer des barrières à l'entrée à une industrie  
**Exemple** : La télécommunication mobile \_aujourd'hui on ne peut pas créer à travers une licence une nouvelle société pour faire ça. Depuis des années, on a eu trois acteurs et le gouvernement a consenti à une nouvelle licence à Free. Donc désormais il y a 4 acteurs. On ne peut pas avoir une société allemande qui décide de vendre des forfaits annuels dans le marché français. Tout ça permet de protéger de la valeur.

Quand on fait Porter, on cherche à déterminer qui pourrait surmonter ces barrières à l'entrée. Qui serait capable d'y entrer et là vous déterminez les entrants potentiels.

La menace des substituts n'est pas un nouvel entrant et ne concerne pas le partage de la valeur. C'est au contraire une réduction de la valeur, une vraie menace pour l'ensemble des filières. La valeur totale du marché va se réduire pour vous, pour vos distributeurs et pour vos fournisseurs.

### **Pourquoi les gens vont acheter des substituts ?**

C'est un produit technologiquement (*promus par une autre industrie*) différent mais qui satisfait les mêmes besoins.

**Exemple** : Je prends pendant des années le chiffre d'affaire de la Poste : le Courrier \_ Aujourd'hui qui envoie des lettres ? Le substitut du courriel est internet (*mail, ...*), les sms ... Aujourd'hui son cœur de métier n'est plus la lettre car pour les mêmes besoins, les gens ont trouvé un produit technologique. Il satisfait les mêmes besoins avec plus d'avantages (*instantanée différé, ...*).

Le substitut représente une menace car il va réduire la taille totale du marché. Les clients vont basculer vers d'autres produits sur d'autres marchés. Il y a une technique pour réduire ce basculement vers les substituts : le **coût de transfert** \_ *Combien ça coûte à vos clients de passer de vos produits à un autre produit ?*

C'est souvent des coûts difficiles à évaluer en termes financiers, c'est surtout des coûts liés à la personne. Pour utiliser un nouveau produit, il faut que j'apprenne comment fonctionne un email surtout pour des personnes de 60 ans. Il a fallu que j'apprenne à l'utiliser.

Il y a **d'autres coûts de transferts** : aujourd'hui j'achète un iPhone et j'ai un Mac. Génial tout fonctionne bien, tout ce que j'ai sur iTunes je ne peux pas le transférer vers une autre marque. Problème de compatibilité avec les autres marques. Vous pouvez voir des produits co-spécialisés

si vous achetez un autre produit ça va pas fonctionner. La co-spécialisation va permettre d'enfermer vos clients avec vous. Il y a une grosse marge et un lien avec le pouvoir de négociation car le client ne peut pas basculer vers d'autres produits.

Néanmoins si vous ne pouvez pas lutter contre des substituts et voir tous vos clients basculer vers les substituts. Qu'est-ce qui est possible de faire ? On peut les imiter c'est-à-dire que vous allez renverser le modèle. Pour les substituts il y aura un nouvel entrant potentiel. Entrer dans l'industrie des substituts vous permet de **vous diversifier**.

Le **gouvernement** représente une menace pour la valeur que vous allez créer en particulier **les taxes**. En France 36% et les autres 0%, la valeur créée dans d'autres pays va être plus intéressante. Ce ne sont pas des concurrents mais ils peuvent avoir un impact sur votre création de valeurs.

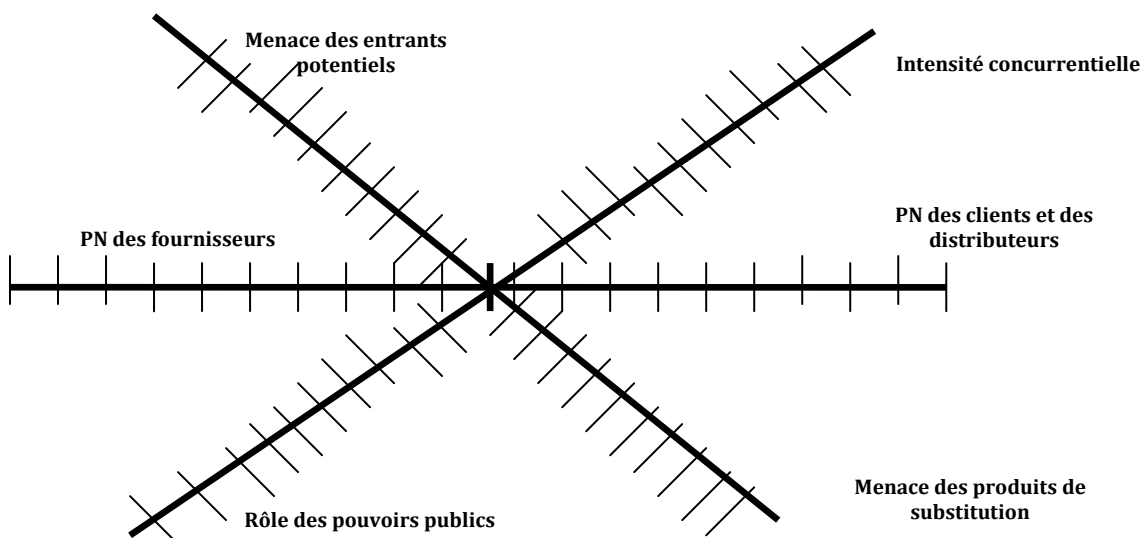
Il y a aussi les **normes de sécurité et environnementales** qui vont avoir un impact, ça vient après un scandale. On va leur exiger de faire des produits plus sains et ça leur impose des coûts en plus, et ces coûts vont réduire la valeur.

Il est plus intéressant, quand je fais du textile, d'aller en Inde que d'aller en France car les normes environnementales en Inde sont plus basses qu'en France. C'est là où l'éthique va entrer en jeu : *Est-ce que je vais en Inde pour profiter des conditions ? Est-ce que je vais faire attention ?* C'est un choix fait par l'entreprise, un choix vite fait.

Le **protectionnisme** c'est quoi ? C'est comment au contraire je vais protéger mon industrie de la concurrence. Donc je suis un gouvernement et je vais protéger mon industrie de la concurrence : nouvel entrant potentiel tels que les pays émergents qui ont une main d'œuvre plus faible que les nôtres et donc appliquent des prix plus bas. C'est un désastre pour l'industrie locale. *Qu'est-ce que je peux faire ?* Faire du **lobbying** pour pouvoir limiter la quantité de produit venant de pays émergents entrer dans mon industrie. Je vais ainsi créer un quota c'est souvent temporaire car on fait tous partie de l'OMS. Ça reste toutefois un moyen pour permettre à l'industrie locale de se restructurer et de monter en compétence. Donc le protectionnisme est plutôt en faveur de la **protection de la valeur** créée par les industriels. Il faut savoir que même les pays émergents font des programmes de quotas.

Une fois que j'ai déterminé tout ça, ça doit déboucher sur quelque chose. En effet, toutes analyses telles que Porter ou PESTEL doivent déboucher sur quelque chose pour faire de la stratégie. On a vu que PESTEL débouchait sur des tendances lourdes et des variables-pivots. Pour le modèle Porter, c'est les facteurs **clés de succès de l'industrie**.

Qu'est-ce que je dois faire pour pouvoir créer de la valeur pour cette industrie ? Et contrer le pouvoir de négociation des clients, des fournisseurs, des distributeurs, celle des nouveaux entrants et substituts. *Qu'est-ce que je dois être capable de mettre en œuvre pour protéger ou améliorer ma création de valeur ? Comment on détermine ces facteurs clés de succès ?*



**Exemple :** A partir d'un cas, le cas de la console vidéo (qui date de 5-6 ans). Comment on va présenter le modèle PORTER : on va tracer 6 segments on va faire des échelles de 0 à 10, quelle est la force des nouveaux entrants ? ... On va l'évaluer de 0 à 10, plus elles sont faibles plus ça tend vers 0 et inversement.

- Si le pouvoir de négociation des fournisseurs est très élevé (*prix d'achat déterminé par eux et je n'ai pas le choix je suis dépendant*) donc je le mets à 10.
- A l'inverse si le gouvernement a très peu d'influence sur la création de valeurs il ne joue pas un grand rôle dans l'industrie, donc la menace dans l'industrie est de 1.

En fonction de la menace représentée par les différents facteurs je vais le représenter sur ces segments. Il y a *combien d'acteurs sur la console vidéo ?* Sony, Nintendo et Microsoft. *Aujourd'hui qui va pouvoir entrer ?* En termes de compétences, de légitimité, de puissance, de liens avec les éditeurs de jeux vidéo tout ça fait que c'est difficile pour un nouvel entrant de venir sur le marché. En effet, les barrières à l'entrée pour entrer dans cette industrie est très forte. Je considère qui peut y avoir Sega, donc je mets 1 ou 2. Cette évaluation est subjective et c'est une tendance.

Même chose pour le pouvoir du gouvernement qui est limité (*exemple : attention à l'âge, problèmes d'épilepsie*), le coût est littéralement faible. Suite à un scandale le gouvernement pourra intervenir. Mais il y a peu de chance que ça arrive.

*Quelles sont les substituts des consoles vidéo ?* Le Smartphone, l'ordinateur, les tablettes (*un vrai substitut*),... La vraie question est : « *Quel est le besoin que je satisfais ?* » Cinéma, livre, jouet, sport (*un gros substitut à la console vidéo*). Ce qui fait que la menace est très forte. Elle est de 10.

La concurrence entre Microsoft, Sony et Nintendo est plutôt rock roll, il s'apprécie pas trop : les brevets et les licences. Aujourd'hui si vous voulez vendre votre console vidéo, vous devez faire des jeux exclusifs pour une console en particulier. *Quel est le pouvoir des acheteurs ?* Il est relativement fort car j'ai le choix entre ces consoles vidéo et celle de la concurrence. Je peux négocier les prix de console très bas. On avait des distributeurs qui vendaient à 1 euro leurs consoles si on achetait la télé avec. Ces distributeurs ont du négocier des prix très bas. Pour Microsoft c'est essentiel que tout le monde ait la console pour faire de la marge sur les jeux vidéo.

Les petites flèches **représentent les tendances**. Le pouvoir de négociation du gouvernement est à la baisse peu de chance qu'ils augmentent. Pareil pour les acheteurs et des produits substituables.

Tout est une menace mais je ne peux pas tous y répondre car mes ressources sont limitées (*choisir quelle menace ou pouvoir de négociation je vais essayer de contrer*). C'est celui qui va capturer le plus de valeur. Pour ce faire, on va tracer l'aire créée par tous les points du schéma, on saura où concentrer nos efforts stratégiques : menace des substituts, pouvoir de négociation des clients et les concurrents.

Très utile pour communiquer avec l'équipe dirigeante car c'est elle qui va allouer les ressources. C'est quelque chose de très visuel. A partir de là, je vais déterminer les facteurs clés de succès de l'industrie.

- **Les substituts** : *Comment je vais les contrer ?* Je vais mettre de plus en plus d'options dans ma console vidéo.

**Exemple :**

- ✗ Je suis Playstation et je vais rajouter un lecteur Blu-ray. Pour éviter que les consommateurs aient un choix : Playstation ou Blu-Ray \_ on met deux trucs en un. Plus je vais augmenter les options pour satisfaire les besoins, plus je vais éviter la fuite des clients.
- ✗ Le sport : La Wii permet d'éviter une fuite des clients et de cibler une clientèle qui préfère le sport aux jeux vidéo. C'est pourquoi Nintendo a créé la Wii. De quelle manière a répondu Microsoft ? Il a créé la Kinect. Il faut être capable d'innover. Ajouter des options qui dépendent de l'innovation.

- La rivalité pour pouvoir la contrer c'est d'être capable d'enfermer le client avec soi : y'a les licences (*call of duty, stratégie d'enfermement du client on crée de l'addiction*) et ensuite je vais développer des personnages qui sont propres à ma console vidéo
- Pouvoir des distributeurs : développer une image de marque, construire des personnages propres à la marque, faire de la publicité de façon que la marque soit présente à l'esprit du consommateur. Stratégie de branding.

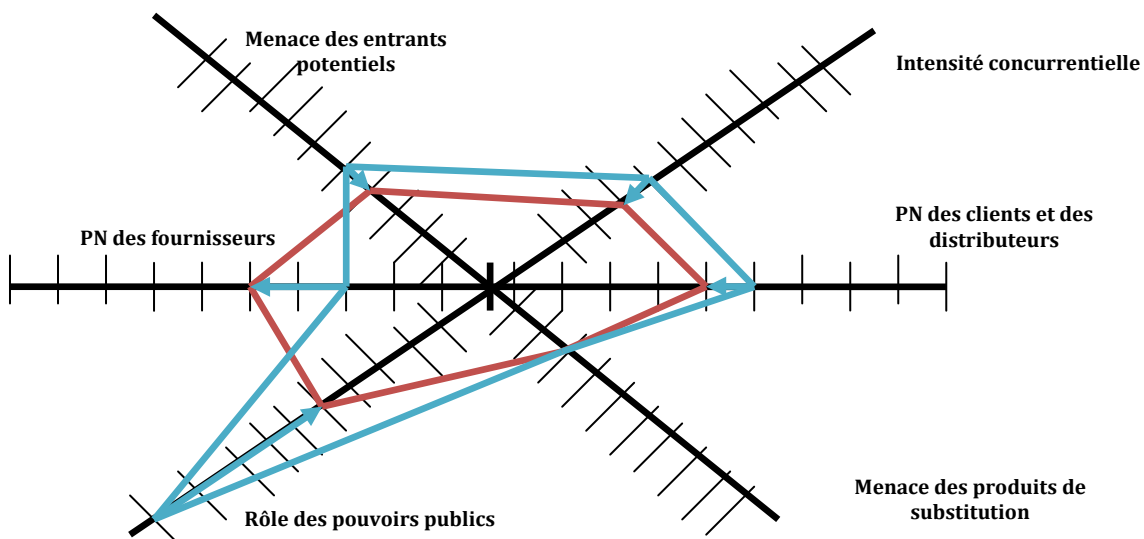
Elément de base à la stratégie de l'entreprise : on doit prendre en compte ces facteurs clés de succès. Si vous en oubliez un, vous allez vous faire dépasser par la concurrence.

Les **facteurs clés de succès** : Ce sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence

- Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante
  - Permettent la création de valeur
  - A garder un degré de liberté
  - Dépendant de la stratégie des autres acteurs de l'industrie

Ne pas être dépendant des autres pour être libre, libre dans ces actions, plus dépendant des fournisseurs et des clients. Or la stratégie ce n'est pas être dépendant des facteurs externes tels que fournisseurs, clients, menaces ... On va pouvoir agir, et se concentrer sur la création de valeur et au pire, me concentrer sur mon concurrent direct. Si vous avez l'ensemble des valeurs, ça devient compliqué de développer une stratégie et de se concentrer sur le business.

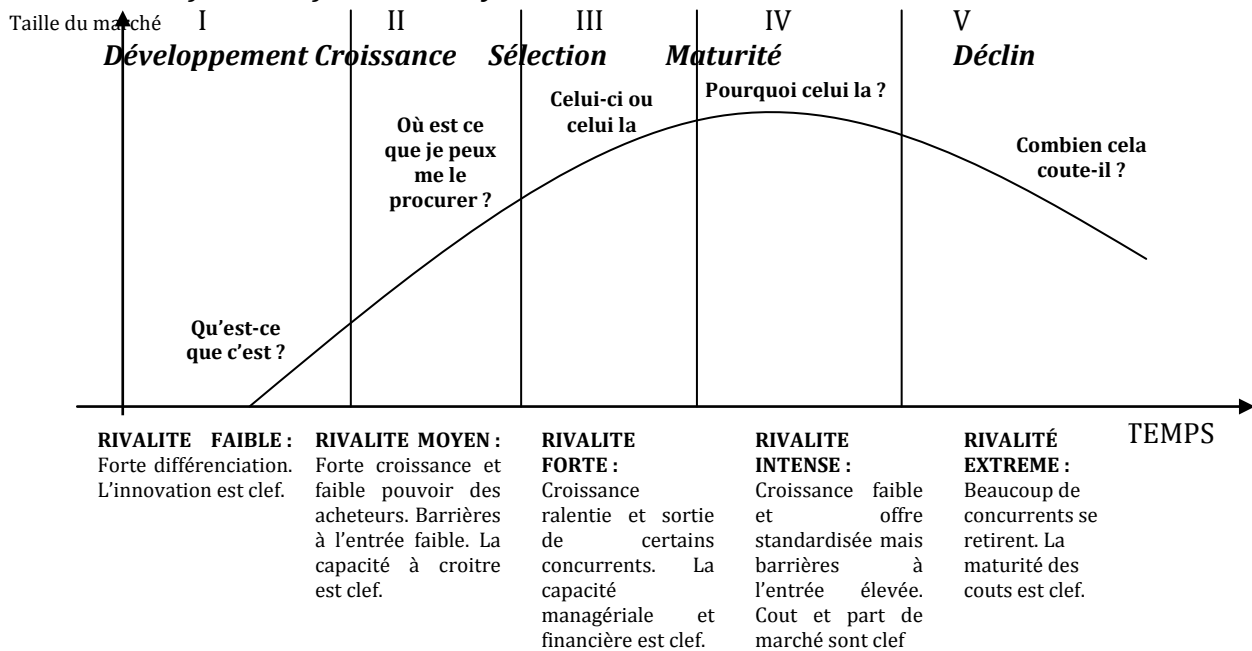
Les facteurs clés de succès ne sont jamais fixes, car la stratégie est dynamique et l'environnement change. Les forces et les menaces définies par Porter vont évoluer. Les substituts vont essayer de s'accaparer un maximum de clients. *Comment eux, ils vont réagir ?* Je veux que mon client achète mon produit à un prix élevé. On va rentrer dans une chaîne d'action/réaction concurrentielle. Je vais essayer d'agir et essayer de contrer ces actions concurrentielles on va entraîner dans une chaîne d'action et de réactions concurrentielles. A chaque fois que je vais agir dans mon environnement ça va entraîner une action des acteurs, s'ils réagissent je vais réagir. *Quelles vont être les séquences d'actions/réactions ?* Prévoir à l'avance ces enchaînements.



**L'hexagone stratégique** évolue c'est pourquoi on met les flèches tendances car il y a une évolution des acteurs. Ce qui était valable ya 10 ans ne l'est plus aujourd'hui. On peut l'établir en

croissant ou décroissant. C'est une anticipation qui est subjective et est dépendante de vos capacités.

### Evolution des forces en fonction du cycle de vie



- Développement :** Le marché est naissant. On a seulement des consommateurs qui aiment bien tester des nouveaux produits, c'est un moment où le produit n'est pas stabilisé ; Pas d'offre standard. Une des capacités essentielles, ici, c'est **d'innover**. On n'est pas en concurrence avec les autres acteurs (*par exemple : iPad car le développement est très réduit*). La rivalité lors de la phase d'environnement est très faible puisque la taille potentielle du marché est très élevée. Entre différents acteurs, il y a une forte différenciation : tous ces produits sont homogènes il n'y a pas d'offre standards
- Croissance :** On a, ici, un déclenchement où d'un cout ça va monter très fort avec de plus en plus clients. Une structure de Start-up (*structure adhocratique ou pas de hiérarchie*) tout le monde est indépendant, pas d'équipe à manager. La structure adhocratique ne sera plus suffisante alors il va falloir en fabriquer des millions ce n'est pas du tout la même structure donc il faut développer une capacité à croître, à lever des fonds pour construire des usines, à mettre en place des compétences managériales, et à mettre en place la logistique.  
Il faut être capable de passer d'un statut d'entrepreneur à un statut managérial. Etre capable de croître c'est-à-dire être capable de distribuer des millions de produits. Il faut aller vers une structure hiérarchique ou autre structure de Mintzberg. La rivalité est moyenne car l'objectif est d'acquérir des parts de marchés et il y a un potentiel de marché.  
Le pouvoir de négociation des acheteurs est faible car tous les clients veulent avoir le produit s'ils sont tous fragmenter, ils ne vont pas choisir, ils ne vont pas être exigeants. Par contre, les barrières à l'entrée sont relativement faibles à ce niveau là c'est pourquoi, ici, les entreprises sont en embuscades avec les start-ups. Ils vont investir de l'argent dans les différents start-ups.
- Sélection :** le marché est en ralentissement puis il y a un renouvellement de la demande. La rivalité est très forte, il faut que mes clients me choisissent aux concurrents. On voit la sortie de certains clients car ils n'arrivent pas à renouveler leurs demandes. Les facteurs

clés de succès sont la capacité financière et managériale car il va falloir faire du bon marketing pour continuer et maintenir ses parts de marché. Le marketing devient essentiel.

- **Maturité** : Rivalité intense. Vous détenez toutes les parts de marchés, vous avez une légitimité, vous avez fait du lobbying ce qui fait que ca devient très difficile de rentrer sur le marché. La barrière à l'entrée est très forte. Il faut que je défende les miennes et que j'acquière celles de mes concurrents
- **Déclin** : Rivalité extrême. Beaucoup de clients se retirent. Le facteur clé de succès : Se différencier en termes de prix et être capable de restructurer ces couts les réduire au maximum

### Les groupes stratégiques

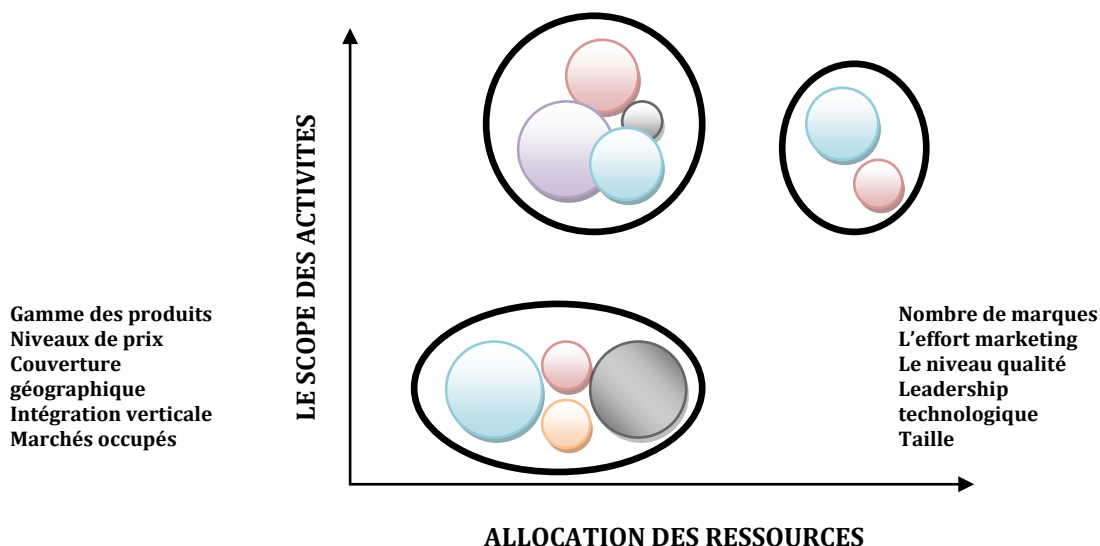
La détermination des groupes stratégiques consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont similaires, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de compétitivité.

#### Objectifs :

- Pour affiner l'analyse concurrentielle
- Pour représenter les lignes de force qui structurent le jeu concurrentiel
- Pour identifier les barrières à la mobilité entre groupes
- Pour prédire comment une évolution va transformer les firmes du secteur

#### Méthode :

- Axe périmètre d'activité et axe allocation des ressources
- Axes discriminant les acteurs les plus performants des moins performants
- Analyse factorielle



**Exemple :** Secteur automobile \_ fabricants de voiture.

Vous pensez que Ferrari est le concurrent de Renault ? Les deux entreprises ne sont pas sur le même segment de marché. Pour définir qui est votre concurrent direct, vous allez définir les groupes stratégiques. Ferrari est concurrente de toutes les voitures de luxe, Renault a des concurrents en milieu de gamme. Sur ces différents segments de marchés, il faut définir vos concurrents directs à partir des groupes stratégiques et développer des facteurs clés de succès différent, qui se font à travers ces groupes stratégiques. Un axe qui va déterminer la location des ressources de cette entreprise. Ils doivent être suffisamment pertinents pour pouvoir créer des



groupes entre acteurs. Votre choix permet de déterminer des groupes qui développent la même stratégie et le même positionnement et maîtrisent les mêmes facteurs clés succès.

### Cartographier vos concurrents

Sur l'autre axe vertical, d'autres critères, qui représente **la diversité des activités**. Et ensuite on positionne les acteurs. La taille des acteurs va représenter les parts de marché que chaque acteur possède.

En termes de valeur, en part de marché, on va définir la taille de la bulle mais c'est qu'une option. Ça permet de voir où se situe la valeur.

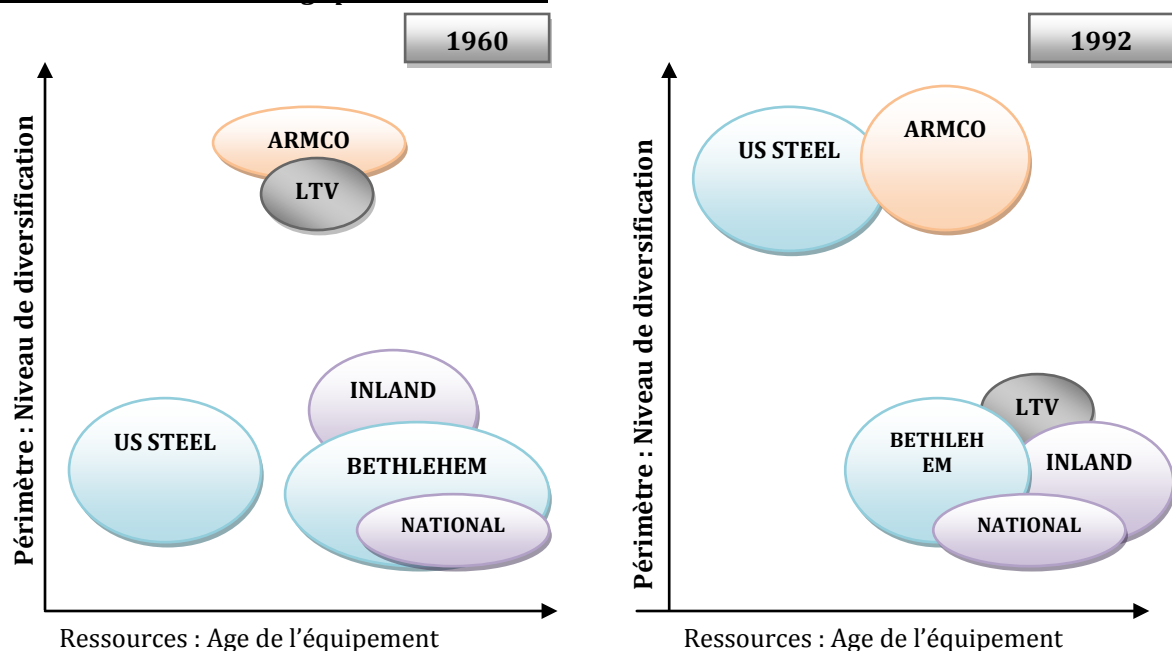
- Positionner \_ *Comment j'empêche la concurrence de venir sur mon positionnement ?*
- Capturer la valeur \_ *Comment sont les barrières à la mobilité que je vais mettre à l'entrée ?*

Trois choses à prendre en compte :

- L'étendue des activités,
- Allocation des ressources
- Part de marchés

On ne parle plus de barrière à l'entrée, mais de barrière à la mobilité. Qu'est ce qui va empêcher mes concurrents de capturer de la valeur de marché avec les barrières à la mobilité. C'est des barrières descendues à l'industrie et non à l'entrée.

### Cas de l'industrie sidérurgique américaine :



**En 1960 :** Je positionne mes entreprises, et j'obtiens trois groupes stratégiques. Des leaders très peu de diversifiés et centrés sur leur business.

- Age de l'équipement (*horizontal*) et niveau de diversification (*vertical*)

US STEEL : Il peut capturer de la valeur en haut du graphique à gauche.

C'est ce qui se passe en 1992, quand US STEEL décide **de se diversifier**, et ne par renouveler leur matériel de production. Les autres entreprises vont **se recentrer** sur leur activité et investir dans leurs moyens de production. Concurrence devenu très intense à droite du graphique.

\*cours le 29.01.14\*

### Quelques conclusions

- Les analyses externes comme les 5(+1) sont peut être plus pertinents au niveau des groupes stratégiques.
- Les changements dans l'environnement peuvent affecter les groupes différemment.
- Une cartographie de l'industrie peut permettre de repérer des espaces stratégiques libres où il peut être intéressant d'investir.
  - ✘ La stratégie d'océan bleu
- Permet d'effectuer une veille concurrentielle plus ciblée
- Permet de se construire une image de l'industrie afin de faire sens, de saisir les opportunités générées par les frictions de l'environnement, les évolutions des tendances.
- C'est une image qui se déconstruit et reconstruit constamment par l'apport de nouvelles informations.

### Bilan de l'analyse externe

**Menaces** : les 5(+1) forces de la concurrence et PESTEL

**Opportunités** : Utilisation de Pestel, des 5(+1) forces, des groupes stratégiques.

**Espace stratégiques** : Ce sont des opportunités de marché insuffisamment exploitées par les concurrents, la création de demandes nouvelles et qui offrent une croissance extrêmement rentable

- Investir les industries de substitution
- Créer de nouveaux groupes stratégiques
- Enrichir l'offre
- Renverser les valeurs établies
- Anticiper les évolutions

L'analyse externe doit déboucher systématiquement sur les résultats : **variables pivots et les facteurs clés de succès**. Ça permet une analyse d'un environnement économique. Cette analyse de l'environnement économique, même s'il y a une partie subjective (*car lié à l'individu*), va rester la même pour tout le monde, pour tous les acteurs de l'industrie.

Ce n'est pas ce qui va permettre de faire la différence. La différence c'est la manière dont on va organiser l'entreprise en interne. La manière dont elle va être configurée pour pouvoir créer de la valeur et éventuellement créer plus de valeurs que la concurrence.

**Comment cette entreprise va être configurée de façon à être performant ?** Faut faire une analyse interne, c'est la **capacité stratégique de l'entreprise**. C'est sûrement ce qu'il est le plus important en stratégie mais c'est sûrement le plus difficile. Même pour les chercheurs, l'interne reste un black box on a énormément de difficulté à trouver des outils pertinents et adaptés à chacune des situations.

Avant de faire une analyse interne, il faut faire une **segmentation stratégique**. Cette segmentation est essentielle car elle va permettre de définir une organisation, une configuration adaptée à un environnement concurrentielle spécifique.

### Quels sont les périmètres stratégiques d'une entreprise ?

**Exemple** : Boeing est un constructeur d'avion. Grand concurrent de Boeing : Airbus. Avant de faire des configurations adaptées et performantes, il va falloir que Boeing se segmente en interne pour savoir quelles sont les ressources qu'elle a à disposition afin d'effectuer cette activité. Boeing a effectivement plusieurs avions : 737, 747, 767, 777 et 787 Dreamliner.

On a des avions différents qui vont cibler des types de voyages différents (*court, long et moyen-courrier*). Mais Boeing fait aussi des jets privés pour une clientèle fortunée : souvent pour du court et moyen. Ici, l'activité principale de Boeing est de **construire des avions** avec des clients et avec des besoins différents (*court, long ou moyen-courrier*).

- **Est-ce une segmentation stratégique ?** Cette segmentation : produits spécifiques et demandes spécifiques. **Est-ce stratégique ?** Cette segmentation est une **segmentation marketing** on va ici s'intéresser aux produits et aux clients.

Qu'est-ce que la segmentation stratégique de Boeing ? Quelles sont ces activités ? Que fait Boeing ? Sa première activité est de faire des avions mais Boeing fait-il que des avions ? Qu'est-ce qui est proche des avions ? Tous les systèmes de défense intégrés, Boeing Capital corporation (*aider nos clients à acheter*), partager les services entre les autres activités. Ca c'est **faire de la segmentation stratégique** : *Commercial Airplanes, Integrated Defense Systemes, Boeing Capital Corporation, Shared Services Group*.

- Si j'enlève la banque, je peux toujours garder mon cœur de métier : construction d'avion. J'ai des concurrents spécifiques pour chaque activité. Si on arrête une activité, les autres continuent de fonctionner.

Ici je développe une stratégie : découper l'organisation en activité pertinente en développant des stratégies qui sont différents et indépendants. On va développer une configuration interne différente, car mes concurrents et mes clients sont différents. Un client est un concept, et non un individu. On peut être client d'une banque mais aussi être le client d'un avion. En une fraction de seconde, le client change de casquette. C'est quelqu'un qu'on va mettre dans des catégories et dont on va analyser le comportement. On est une seule personne, mais plusieurs clients en même temps.

**Découper l'entreprise d'une même manière à ce qu'on peut définir une configuration. Si j'enlève un segment le reste continue d'exister.**

**Autre exemple** : Le cœur de métier de Renault reste la conception et la production de voiture. Ils produisent aussi des véhicules de transports pour les militaires (*leaders mondial des camions*). On a Renault voiture et Renault camions.

PSA BANQUE : industrie bancaire, les concurrents du crédit, je prends une part de marché de la société générale, de la BNP...

### **La segmentation stratégique : l'identification des DAS**

Le **domaine d'activité stratégique** (DAS) est un sous-ensemble de l'organisation auquel il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante. Quand on va faire une analyse interne, on va faire une DAS : Boeing avait 4 DAS. Je vais pouvoir configurer ces DAS de manière indépendante sans perturber le fonctionnement des autres DAS.

Chaque DAS correspond à une **combinaison spécifique de FCS et de variables pivots**. La DAS de la banque pour Boeing ou la DAS pour Boeing l'avionneur est différent. Lorsqu'on fait des analyses Porter, cycles de vies ... Quand vous faites l'analyse externe de Boeing, cela s'applique à un DAS.

**Segmentation stratégique ≠ Segmentation marketing** : Expliqué précédemment

Subdivision de l'organisation selon une **combinaison marché/concurrents/technologie**.

- Ce n'est pas un couple produit/client

On regarde les marchés dans laquelle on est. On fait une segmentation stratégique, et sur ce marché, on va voir qui sont les clients et quels produits je vais organiser. Là, je définis bien l'activité générique de l'entreprise.

Logique de synergies, d'acquisition ou de cession :

- Allocation de ressources et capacités spécifiques
- Correspond à une même chaîne de valeur et s'inscrit dans une même filière.

Quand je vais rassembler mon entreprise, je vais me demander s'il y a des synergies ? Est-ce que c'est proche ou pas ? Si j'achète une entreprise, est-ce que celle-ci va être complètement intégrée à une DAS ou pas ? Est-ce que ça va avoir un impact sur l'entreprise, en général, si je vends un DAS ? On est dans une **logique de portefeuille**, de portefeuille d'activité. Donc on va avoir une location de ressources et de capacités spécifiques qui vont correspondre à une même chaîne de valeur et s'inscrit dans une même filière.

Une fois que j'ai mon DAS, je vais **commencer mon analyse interne**, je vais analyser mes ressources et mes capacités et mes chaînes de valeurs ce qui va me permettre de configurer mon entreprise.

### Quelques critères de segmentation

	MEME DAS	DAS DIFFERENTS
<b>FCS</b>	Même combinaison	Combinaison différente
<b>Critères externes</b>		
▪ Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
▪ Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
▪ Distribution	Même canal	Canaux différents
▪ Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
<b>Critères internes</b>		
▪ Technologies	Identiques	Différentes
▪ Compétences	Identiques	Différentes
▪ Synergies	Fortes	Faibles
▪ Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
<b>Chaîne de valeur</b>	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Les facteurs clés de succès sont les plus importants, ça **résulte de l'analyse externe**. Quand on fait une stratégie tout arrive en même temps. On voit ainsi que pour faire une analyse externe, il faut avoir le DAS, et pour faire le DAS. On vous le présente **de manière séquentielle** : l'un et l'autre va se réunir. En fait l'analyse interne va se nourrir de l'analyse externe, et l'analyse externe va se nourrir de l'analyse interne. Par contre si les facteurs clés de succès sont différents, alors on peut se dire que deux activités sont de DAS différentes.

- **Facteurs clés de succès** : Même combinaison signifie que les activités font partie de la même DAS. Si la combinaison est différente alors la DAS est différente (*camion et voiture*).
- **Critères externes** : si ce sont les mêmes activités alors c'est la même DAS. Si les clients sont différents alors les DAS sont différents. La concurrence est l'un des critères importants dans la définition de la DAS.
- **Critères internes** en termes de technologies ; de compétences, des synergies entre deux activités (*quand je mets les chaînes de valeurs côte à côte, est-ce que ces chaînes de valeurs sont similaires ? Il y a de grandes chances que ce soit la même DAS*).
- Et enfin le dernier critère qui reprend ces éléments, est-ce que la **chaîne de valeur** est similaire ou différente ? Si la chaîne de valeur est similaire il y a des chances que ce soit le même DAS.

La **subjectivité** sera mise en place lorsque les critères externes et internes sont différents (*l'un DAS et l'autre différents DAS*).

### Limites et utilité de la segmentation stratégique

Développer une stratégie qui sera spécifique à chaque DAS. Un DAS est une sous partie d'un point de vue de la décision stratégique. Une DAS est une sous partie de l'entreprise. Ensuite, la

segmentation stratégique ne correspond pas forcément à une division structurelle de l'entreprise. Les frontières ne sont pas clairement établies.

Le DAS permet de développer des stratégies. Grande chance que ça impacte l'autre DAS sauf si on est dans une logique LVMH, avec DES DAS bien différents et bien séparés. On est dans une logique de groupe conglomérat.

*L'existence de synergies (partage de certains millions entre les chaînes de valeurs de DAS distincts).*

- Ne pas confondre les activités confrontées à des environnements caractérisées par des FCS différents.
- Rester pragmatique :
  - ✗ Quelles sont les répercussions de a segmentation stratégique retenue en terme d'allocation de ressources ?
  - ✗ L'identification des FCS est-elle cohérente avec la segmentation retenue ?
- Deux choses qui faut retenir pour pouvoir faire de la segmentation stratégique.

Chaque DAS doit développer sa stratégie et développer son propre avantage concurrentiel. Il est essentiel de faire une bonne segmentation.

Un DAS est toujours évolutif : ca change tout le temps. Si l'environnement change alors la DAS va changer, et on devra définir un DAS différent.

A partir de là, on peut commencer à **entrer dans l'analyse interne** : définir la meilleure configuration de l'entreprise qui s'articule autour de l'avantage concurrentiel.

**Qu'est qu'un avantage concurrentiel ?** On dit qu'une entreprise a un avantage concurrentiel quand elle est capable de créer des profits/de la valeur au-dessus de la moyenne de l'industrie (=elle est théorique, elle bouge tout le temps). Toutes ces entreprises possèdent un avantage concurrentiel. J'ai 2 types d'entreprises : **performant et non performant**. Confondre l'avantage concurrentiel et la performance.

On a effectivement une industrie mais dans celle-ci il va falloir **séparer l'avantage concurrentiel de la performance**. L'avantage concurrentiel est une des causes qui va permettre la performance. Si je prends **l'exemple du duopole** forcément y'en aura une qui sera au-dessus de l'autres sans pour autant dire que les deux ne sont pas performantes.

Certaines entreprises sont performantes mais n'ont pas un avantage concurrentiel, vous avez tout un tas de contexte externe qui va pouvoir expliquer pourquoi une entreprise est plus performante que les autres.

Enfin, on a celles qui sont ni performante, et qui ne possède aucun avantage concurrentiel. Si je n'ai pas d'avantage concurrentiel, qu'est-ce que je peux avoir de l'autre coté ? **Désavantage concurrentiel**. Et peut-être que la balance entre les deux, fait que le désavantage concurrentiel est plus fort que l'avantage concurrentiel. J'ai peut-être moins de désavantage concurrentiel que les autres ce qui me permet d'être performant. J'ai **des forces et des faiblesses**. La relation entre les deux faits que je serais performant. Une entreprise est une équipe, si vous avez une personne qui est très bon et les autres moyens, vous n'allez pas forcément réussir.

**Exemple :**

- Lionel Messi et l'équipe d'Argentine. Lionel Messi est un bon joueur et les autres sont plutôt moyens. Vous n'allez pas forcément réussir.
- Contraste de bonne équipe avec que de bons joueurs = performances.

Une autre étape avant **d'arriver à la définition de l'avantage concurrentiel** : donc j'ai une industrie et je vais avoir un troisième type d'entreprises, celle qui ont un avantage concurrentiel et celle qui ont une performance.

**Exemple :** Equipe de France 1998. L'avantage concurrentiel c'est Zinedine Zidane.

Mais si vous avez l'entraîneur qui décide de mettre Zidane sur le banc en tant que remplaçant ; j'ai un avantage concurrentiel car il fait toujours partie de l'équipe de France.

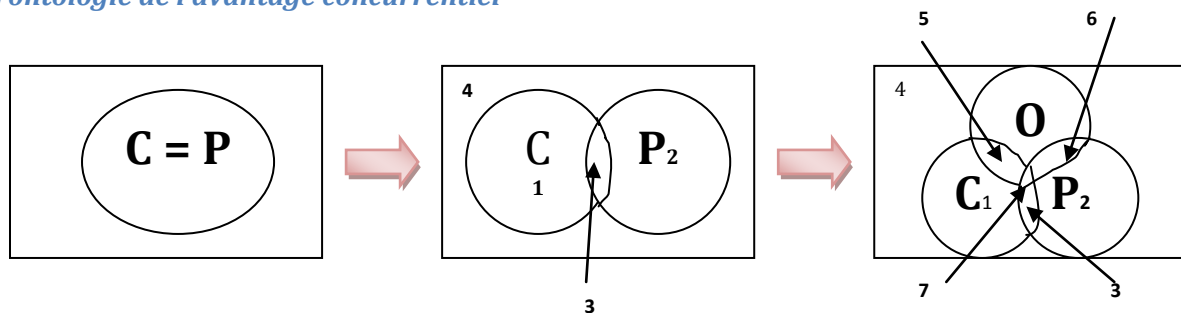
Mais si on le met sur le banc ça veut dire qu'on n'exploite pas notre avantage concurrentiel. Mais pendant deux matchs Zidane était sur le banc (*suspendu*) et l'Equipe de France gagne car les autres joueurs sont aussi bons.

Posséder un avantage concurrentiel ne permet **pas de créer de la valeur** mais c'est l'exploitation de cet avantage qui permet de la créer. On a besoin d'une organisation qui sera performante qui **sera efficiente** et qui n'a pas de désavantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel existe et va créer de la valeur qu'à partir du moment où il va être exploité par une organisation efficiente. **Exemple** : Lionel Messi et son équipe, ils ne sont pas efficaces donc ils ne sont pas champion du monde.

### Il faut exploiter l'avantage concurrentiel avec la bonne organisation.

Le cas de l'équipe de France de 1998 sans ZIDANE : on est performant, il y a une organisation et pas d'avantage concurrentiel. Le top du top c'est lorsque vous avez les 3 en même temps : organisation, avantage concurrentiel et performance.

#### L'ontologie de l'avantage concurrentiel



Donc, quand on fera de l'analyse interne on va essayer de **définir son avantage concurrentiel et d'organiser l'entreprise de manière efficiente**.

L'avantage concurrentiel de manière anthropologique : Mais l'effet sur la performance est des profits supérieurs à la moyenne de l'industrie donc c'est de la valeur. Comment elle se distribue ? D'abord, il y a des coûts : je vais acheter des composants des matières premières, puis acheter des produits déjà transformés qui vont rajouter de la valeur pour les clients. Ensuite je vais transformer ces produits et ajouter de la valeur en les proposant sur le marché ça va être mon prix. Mais vous avez un dernier échelon qui est le surplus de valeur qui va être donné par le consommateur ce qui représente **les bénéfices perçus**. Comment ça fonctionne ?

**Exemple** : Si je vous propose une bouteille d'Ice Tea à 100€ dans l'amphi, personne ne voudra l'acheter. Par contre, si je vous propose cette offre dans le Sahara, vous allez l'accepter.

### La valeur perçue va dépendre du contexte.

Quand je suis une entreprise je vais agir sur 3 choses pour capturer de la valeur :

- Agir sur les coûts économiques car si je réduis ces coûts ça va me permettre de créer du profit
- Ajouter plus de valeurs à mon produit pour le même besoin et la vendre plus chers.
- Jouer sur le contexte ce qui permet aux clients de donner de la valeur.

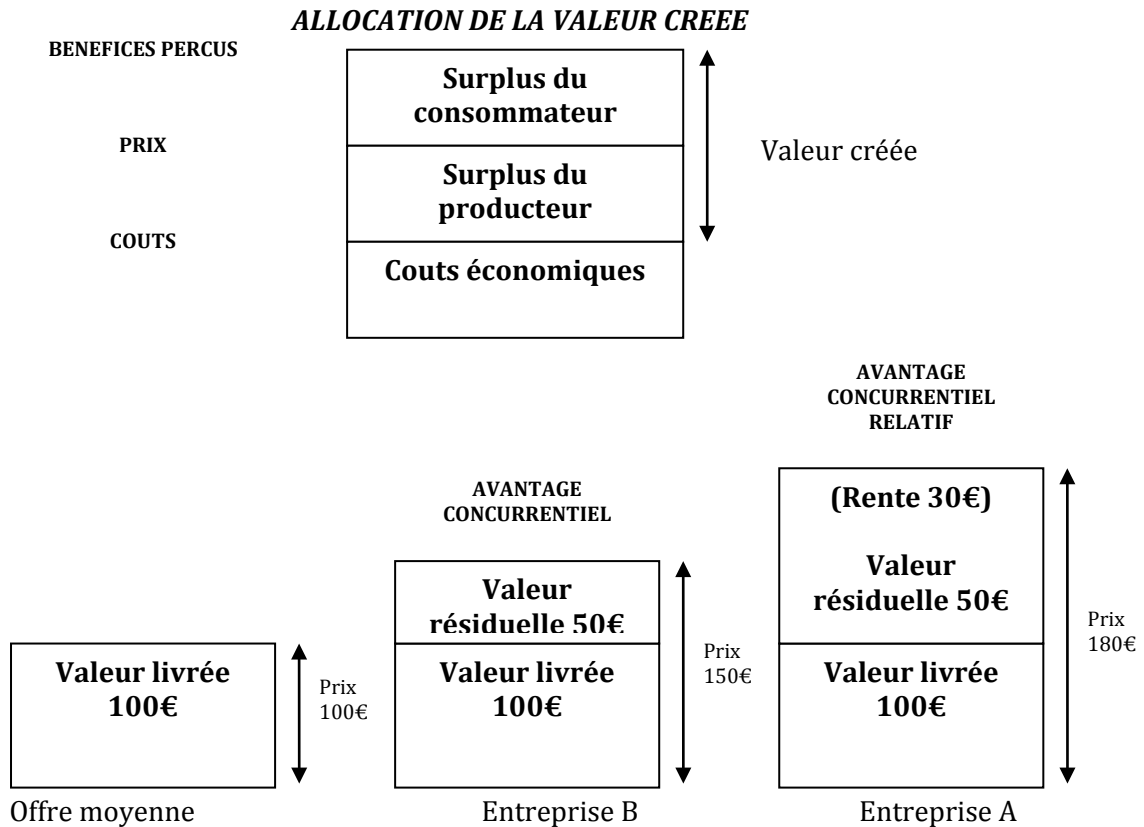
**Exemple** : Sac Chanel \_ J'appartiens à une élite et je suis prêt à mettre plus cher

L'offre moyenne d'une industrie est la valeur livrée qui est de 100€. Jouer sur les deux surplus pour être capable de vendre à 150€. La valeur en plus (ici 50€) c'est-à-dire la valeur résiduelle, correspond à l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel va créer de la valeur au-dessus



de la moyenne de l'industrie. On a aussi des entreprises qui sont différentes qui sont au-dessus mais qui ne vont pas créer la même valeur.

Et maintenant, vous avez des entreprises de 180€ donc la valeur résiduelle est de 50 et les rentes de 30. Ce qui correspondent à l'avantage concurrentiel relatif, L'entreprise A a un avantage concurrentiel par rapport à l'entreprise B.



### Quelques définitions dans une jungle conceptuelle.

**Capacité organisationnelle** : C'est l'habileté de l'organisation (*l'entreprise*) à atteindre certains objectifs. La capacité ça veut dire contenant.

**Exemple** :

- Ice Tea de 50 cl, l'objectif c'est de remplir la bouteille à 50cl.
- Mon objectif c'est de faire une voiture, une Renault a cette capacité de faire des voitures.

**Compétences organisationnelle** : C'est une séquence d'actions (ou activités), plus ou moins « répétable » dans le temps, impliquant des ressources et des acteurs afin d'atteindre un objectif intentionnel → La manière de déployer les ressources et compétences de l'entreprise.

Atteindre un objectif c'est-à-dire d'atteindre une capacité.

**Exemple** : Pour la bouteille, on a besoin d'un individu qui produise du thé et qu'il la mette dans la bouteille : compétences organisationnelles.

- La manière, le schéma, la recette de déployer les ressources et les compétences individuelles de l'entreprise. Comment faire travailler mes compétences et mes ressources de manière efficace et efficiente ? Il faut qu'elle soit plus efficace et efficiente que la concurrence.

Une **ressource** est un actif physique ou intangible (*la marque actif et intangible et immeuble actif physique*) détenu ou codétenu par l'organisation. C'est là où Zidane est codétenu par deux équipes (*Equipe de France et Real Madrid*) qui allait l'exploiter. Une ressource est soit complètement détenu (*logique propriétaire*) ou soit codétenu avec quelqu'un d'autres (*partage*).

- Ressource immobilière

- Ressource technologique
- Ressource financière
- Ressource humaines
- Capital social et intellectuel

Pour pouvoir atteindre une capacité, qu'elle soit réel, j'ai besoin d'une séquence d'action, qui va mettre en œuvre des ressources que je vais articuler selon un schéma particulier et avoir besoin des compétences individuelles. J'aurai besoin des compétences individuelles. Il faut que mon individu sache faire la tâche.

La **compétence individuelle** est le savoir mais également le savoir-faire nécessaires à l'exécution d'une compétence organisationnelle. A travers ces différents éléments, on pourra analyser l'interne et définir l'avantage concurrentiel. Comment on articule tout ça ?

### **Compétence VS Capacité : MCDONALDS CAS**

Quelle est la capacité ? La compétence ? Les ressources ? Les compétences individuelles nécessaires à ça ?

- **Compétence individuelle et ressources** : Affiche (menu), bâtiment, caisse/caissière, cuisiniers/manager, friteuse, hotte, plaque, four, frigo, emballages, aliments, sauce, soda, glaces, énergie, uniforme, ressource financière.
- **Séquence d'action pour atteindre la capacité** : Friteuse, hotte, plaque, four, affiche (menu), marque, soda, glaces, ... Tous ces éléments n'ont rien à faire dans la cuisine c'est la séquence comptoir.

2 compétences organisationnelles différentes :

- COMPETENCE DE SERVICE (*l'activité de comptoir*)
- COMPETENCE DE PRODUCTION (*l'activité cuisine*)

C'est quoi la capacité ? Objectif ? La capacité à offrir un repas plus rapidement que dans un restaurant traditionnel.

- Ici, on a une grille d'analyse de l'environnement interne enfin la base.

### **Une approche de la complexité organisationnelle par les flux d'actions.**

Un immeuble ce n'est pas un avantage concurrentiel. Tout restaurant a un four, une plaque une hotte ... comment ça va s'organiser ? Ça ne doit pas créer un désavantage concurrentiel. Quand on a un avantage concurrentiel, il faut une organisation efficiente. On va avoir un cœur de métier où on va **développer notre avantage concurrentiel**. Si le four est en passe, alors l'organisation n'est pas efficiente.

**Exemple** : Coca Cola est le numéro 1 mondial du Cola

Leur avantage concurrentiel : ils ont la recette que personne ne peut copier et ils ont la marque. Pour pouvoir créer de la valeur, transformer le coca, il nous faut une usine de production compétitive. Une fois que j'ai la bouteille j'ai besoin d'un distributeur (*un réseau de distribution*), faire des publicités, avoir un SAV et un service marketing avec de bonnes équipes, technologies spécialisées et autres éléments.

Ce n'est pas seulement un avantage concurrentiel mais c'est d'essayer d'avoir une organisation efficiente (*capacité considérée comme stratégique*) celle qui est spécifiques à l'entreprise.

Les **capacités stratégiques** sont spécifiques à l'entreprise. Ce sont les capacités qui créent de la valeur, qui sont rares, inimitables et non-substituables (VRIN)

Ce sont les capacités qui vont créer un surplus de valeurs :

- Rares inimitables (*si quelqu'un est capable de créer la même chose alors ce n'est pas un avantage concurrentiel*)

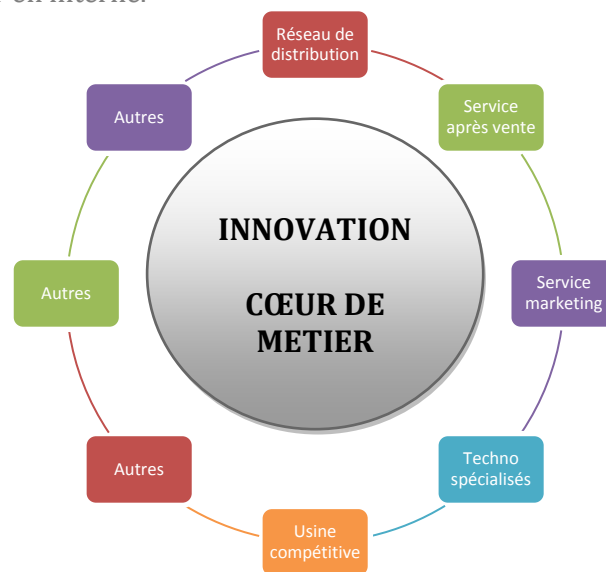
- Non-substituables
- Ce qui constitue un avantage concurrentiel.

Mais pour créer de la valeur on aura besoin de **capacité complémentaire**. Elles ne sont pas spécifiques à une capacité stratégique mais nécessaires à son exploitation et à l'appropriation des retours économiques. Une capacité de l'entreprise seulement complémentaire.

Les **capacités spécialisées** dont la relation de dépendance avec une capacité stratégique est unilatérale. Créer une usine spécifique pour ce produit et ce qu'on va valider c'est le processus.

Les **capacités co-spécialisées** dont la dépendance est bilatérale avec une capacité stratégique, c'est-à-dire que les deux capacités ne peuvent pas fournir leur plein rendement économique de façon isolée.

**Exemple** : Console de jeux vidéo qui est co-spécialisée avec le jeu vidéo, si l'un des deux n'est pas performant alors on ne crée pas de la valeur. Les deux vont être co-spécialisés. Et c'est ça qu'on va essayer d'analyser en interne.



\*cours du 05.02.14\*

### La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel grâce aux ressources dites VRIN

Les **compétences organisationnelles** qui permettent de contrôler et de mettre en œuvre les FCSs de l'industrie peuvent être considérées comme stratégiques.

- L'objectif est de définir quels sont les facteurs clés de succès et mettre en place un ensemble de compétence organisationnelle qui permet de les saisir. Ce sont des compétences dites stratégiques.

#### Il y a deux types :

- Les compétences qui permettent de suivre dans l'environnement concurrentiel (FCSs) c'est-à-dire ne pas être dépasser par la concurrence. **Compétences seuil** (si on n'a pas cette compétence on va disparaître)
- Les compétences qui permettent d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel nous permet de créer plus de valeurs que la concurrence. Plus que les performances moyennes de l'industrie. Elle est propre à l'entreprise et permet de surpasser la concurrence. **Compétences distinctives**.
- Les deux sont stratégiques doivent être articulées.

- **Compétences seuils** : Les ressources et compétences sont disponibles et plus ou moins faciles d'accès. Elles sont détenues et maîtrisées par l'ensemble des concurrents.
- **Compétences distinctives** : Les ressources et compétences sont uniques, rares et/ou difficile d'accès. Elles ne sont détenues et/ou maîtrisées que par un petit nombre d'acteurs. Très souvent la marque est une ressource unique et distinctive. Pour qu'elle soit unique, il faut qu'elle crée de la valeur qu'elle soit rare (*sinon pas unique*), et soit contrôlée par l'organisation ou par un tout petit nombre d'acteurs.

Pour pouvoir analyser ça, il y a le **modèle VRIN** (*valeur rare inimitable et non-substituable*): ces ressources doivent être capables de générer de la valeur.

- Il faut qu'elle permette de **créer de la valeur**, ça doit être la base de notre entreprise.
- Il faut qu'elle **soit rare** : disposer de quelque chose pas acquis par les autres concurrents. Pour cela, il faut développer une ressource ou une compétence rare et bien sûr inimitable.

Mais si elle est facile à copier elle ne restera pas longtemps rare. Les compétences distinctives doivent être inimitable ou faut tout mettre en place pour qu'elle ne soit pas découverte.

**Exemple** : Formule secrète de Coca Cola. Mais elle n'est pas inimitable par naissance mais son accès est tellement protégé par différents mécanismes que personne n'arrive à la copier. En particulier quand vous regardez les composants, tout le secret est dans « *extraits végétaux* », seule un petit groupe sur terre connaît cette formule. L'ensemble de ces mécanismes permet à Coca Cola d'être inimitable.

- Je peux avoir une ressource qui crée de la valeur et qui est rare, mais par la même occasion peut être substituable par une autre ressource ou une autre façon de faire. Tout le monde a de la R&D mais pas pour atteindre le niveau de Coca Cola par exemple.

C'est à partir de ces critères qu'on va analyser les ressources et les processus qu'on va mettre en place : *Est-ce qu'on a un VRIN ou pas ? Sont-elles des compétences seuils ?* Si je ne suis pas bon dans ces compétences là, je risquerais de ne pas rester longtemps.

- **Seuil** : Essayer d'être le plus efficace possible. Articuler de façon à exploiter ces compétences
- **Distinctif** : Essayer de les construire. Souvent ces compétences sont VRIN mais elle aura besoin d'éléments pour générer cette valeur. Le marketing, très souvent, est une compétence complémentaire. Mais si je prends la marque alors la marque va être VRIN car elle est unique à l'entreprise mais elle va être exploitée par le marketing. Néanmoins ça restera une ressource complémentaire.
- Ça c'est un système de création de valeurs. Ça ne reste jamais inimitable car toute compétence **devient obsolète** et on aura **besoin de mécanismes pour la renouveler**.

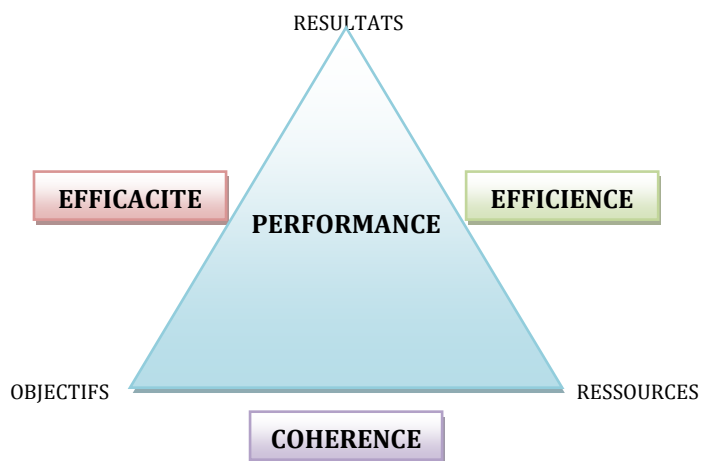
#### Les 4 sources de l'inimitabilité des capacités stratégiques

- **Complexité** : Leur articulation va créer une compétence mais elle peut être plus ou moins complexe. Cette complexité va être **difficile pour quelqu'un qui est à l'extérieur**. On a des liens internes mais également des liens externes (*une partie de ce qu'on vous faites dépend de partenaires extérieures à l'organisation*). Aujourd'hui, vous allez dépendre de partenaires ; la relation entre l'entreprise et le partenaire va créer de la complexité, ça va être difficile d'imiter donc ça va être complexe.
- Ensuite **l'ambiguïté causale** : Qu'est-ce que c'est ? Quelle est la chaîne de cause qui crée des effets ? Pourquoi ça arrive ? Dans une entreprise, surtout dans les grosses entreprises il y a un côté où on est incapable de comprendre l'ensemble du système car c'est spécialisé (*finance et marketing : pas les compétences car ça demande des spécialisations très importantes mais par contre les deux doivent bosser ensemble.*)

L'ambiguïté est un moyen de **protéger son avantage concurrentiel** et surtout **l'ambiguïté des relations**.

- Faire croire à votre concurrent que ce qui fonctionne dépend de telle ou telle chose alors qu'en fait c'est un autre élément. On essaie d'analyser de certaines manières les choses qu'on a, mais il restera toujours une part d'ombre. La complexité c'est lorsqu'on a une chaîne de cause à effet. On a la cause et on a l'effet ; l'effet va avoir un impact sur la cause donc ça c'est complexe ce n'est pas linéaire. Plus c'est complexe plus c'est ambigu.
- **La culture et l'histoire** : Ca permet de créer des schémas de pensées explicite (*Exemple : Polaroid*) car la culture et l'histoire de l'entreprise ne sont pas distinctifs. Chaque entreprise a sa culture et son histoire.  
La dépendance de sentiers ? C'est une trajectoire stratégique. On a la compétence A puis on l'a amélioré donc compétence B, puis C puis D puis VRIN : processus d'apprentissage nécessaire à l'attente de compétences organisationnelles. C'est ce qu'on appelle la **dépendance de sentier** : on ne peut pas passer par des raccourcis.  
**Exemple** : Maternelle → Primaire → Collège → Lycée → Université
- **Changement** : Etre capable de passer de A à B, de B à C, et ainsi de suite. Le changement est nécessaire mais certains n'aiment pas changer. Mais au bout d'un moment, ma **compétence sera obsolète**. Le changement leur permet d'être inimitables dans le temps. La capacité de changement c'est la capacité à être dynamiques

### Les compétences seuils : Objectifs\_Efficience



**L'objectif c'est d'être efficace.**

**Efficience** : Atteindre les objectifs en utilisant les moindres ressources.

On a les objectifs, on va devoir mettre en œuvre un processus pour atteindre un résultat et pour cela vous allez avoir besoin de ressources. Mais quand les objectifs et les résultats sont alignés/cohérents on appelle ça **l'efficacité** (*j'ai atteint les objectifs que je me suis donnée*), il faut également que les ressources soit **cohérent avec les objectifs que j'ai atteint**. Les objectifs et les ressources que je dois mettre en œuvre doivent être **cohérents**.

- Les trois doivent fonctionner ensemble c'est pour ça qu'on appelle ça par le **triangle de la performance**. Je vais essayer de les déployer et de les minimiser, mais ces résultats doivent correspondre à mes objectifs.

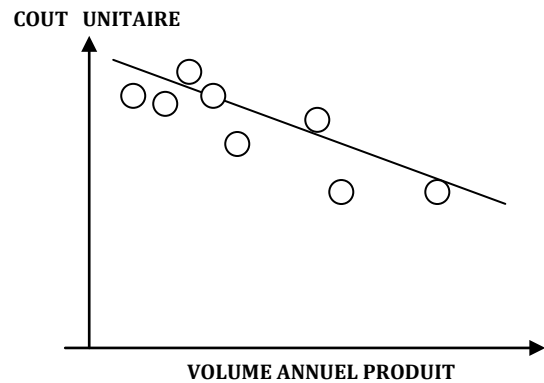
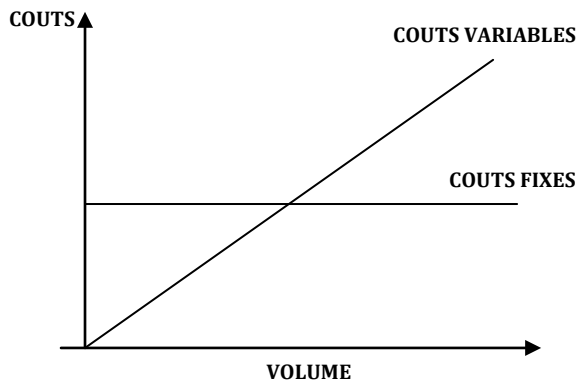
**Exemple** : Noel \_ Je vends des jouets ; il faut que mon produit parte de Chine au mois d'Aout sinon mes produits partent trop tard, je vais dépenser tout mon énergie pour être efficace.

### Comment devenir une entreprise efficace ?

L'efficience repose sur la minimisation des ressources :

- **Economies d'échelles** :

Je peux être efficace et minimiser mes ressources. Très important dans tout business. C'est basé sur le volume et une barrière à l'entrée très forte pour protéger son industrie. A chaque fois que je produis j'ai deux types de coûts : **coûts variables et coûts fixes**.



### Exemple :

- $CF = 100€$  et  $CV = 100€$  si la production c'est une unité un produit. Quelles seront mes couts totaux ?  $CT = 200€ (100 + 100)$ .
- Si maintenant ma production c'est 2 unités un produit, si je prends un produit ça va être  $CV + CF/2 = 100 + 50 = 150$ . Le 2eme produit sera aussi à 150. Mon cout unitaire était de 200 et là il est de 150 : plus je vais produire plus je vais diviser mes couts fixes par produits ce qui va descendre mes couts totaux donc je serai plus compétitive.
- Mais il y a un bémol ça fonctionne pas comme ça dans la réalité : les charges fixes varient par pallier. Si j'augmente mes couts fixes, je serais moins rentable. A chaque fois que vous allez créer une nouvelle usine, il faut être sûr d'être capable de vendre immédiatement.

### Deséconomies d'échelles :

- Plus je crée d'usines plus mon entreprise va être complexe à gérer donc ça va me donner une coordination énorme c'est-à-dire les couts. Coordonner l'ensemble des couts excède l'économie d'échelles.
- Plus je suis capable de produire et plus mes couts diminuent.

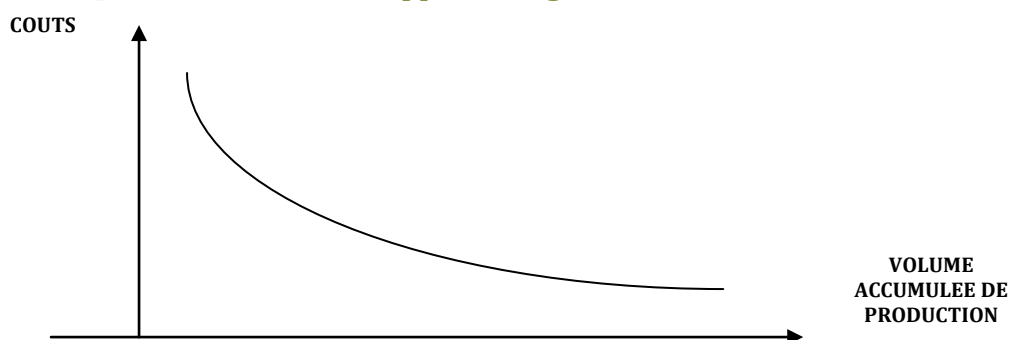
Un FCS dans une industrie c'est les parts de marchés :

- Plus j'ai de parts de marchés en volume plus je produis.
- Plus mon volume augmente plus mon cout unitaire va diminuer.

### Expériences :

Comment l'expérience permet d'être efficient ? On apprend de nos erreurs et ça permet d'être plus rapide. Ça prend du temps à résoudre une erreur, mais si on la rencontre à on va la résoudre plus rapidement. A chaque fois qu'on double le volume de production, on réduit le cout à 30%. **Exemple :** Aéronautique (cout de production d'un avion).

### Effet d'expérience ou courbe d'apprentissage :





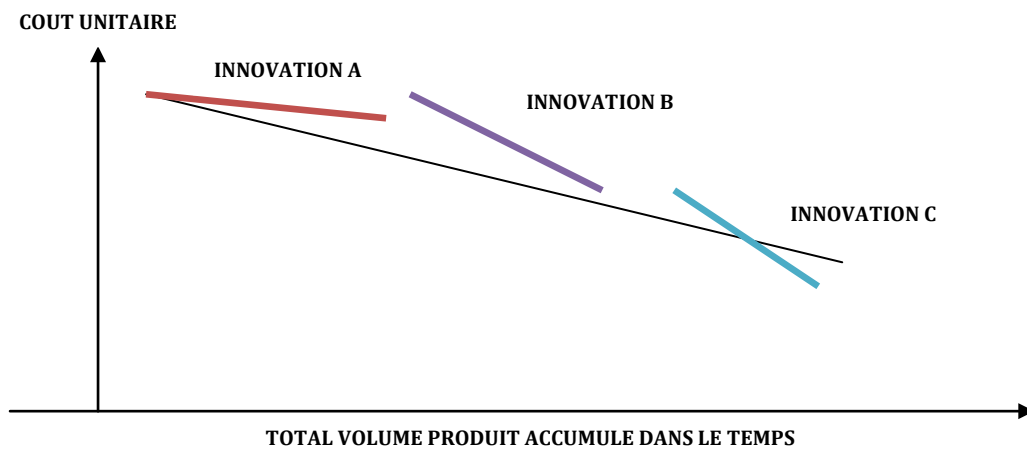
- **Cout d'approvisionnement :**

Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Plus vous allez avoir un pouvoir de négociation, plus le prix unitaire va être faible. Si au lieu d'acheter ma matière première à 100 € je l'achète à 90, alors mon cout unitaire sera plus faible.

- **Innovations de procédés :**

Je vais trouver des nouveaux procédés ou alors de nouvelles machines. Si je mets en place une machine je vais remplacer mon processus de production que j'utilisais jusqu'à présent, je vais innover. Ca me permet de **réduire les couts**. Je remplace les hommes par les machines : innovation de procédés. Ensuite je vais avoir une usine totalement automatisée.

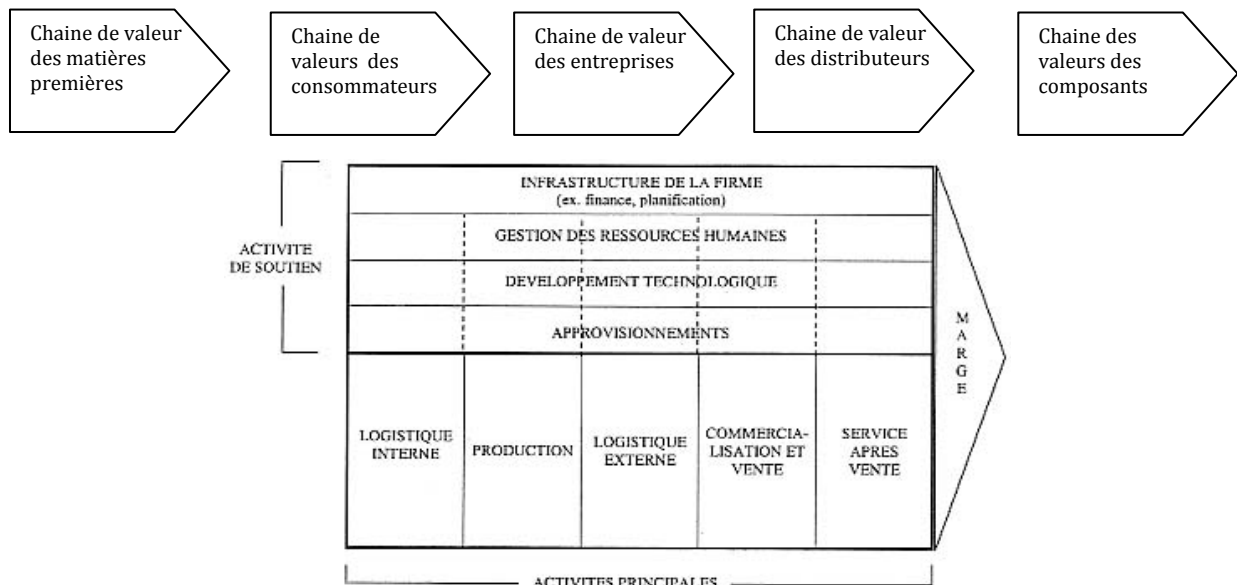
- **Le changement de procédés :** faut que les gens apprennent ce procédé ensuite je dois amortir les achats. Pendant ce temps, je vais avoir une augmentation de ce cout. Si on achète une machine, on doit l'amortir et il y aura des couts de R&D (*tout ça faut l'amortir*) et ca augmente votre cout unitaire à une certaine période.



### Le diagnostic et la configuration des compétences seuils et distinctives

1. **Cartographier les activités :** Comment elles s'interagissent entre elles ?
2. **Benchmarking**
3. **La configuration de la chaîne de valeur :** Porter ça permet d'analyser l'interne d'une entreprise.

### Configurer la chaîne de valeur pour créer de la valeur



### Activité de soutien :

- **Top management et Finance, Comptabilité, Contrôle de gestion** : Allocation des ressources, bilan, achat d'actifs
- **Management des ressources humaines** : Recrutement, contractualisation, formation, compensation
- **R&D et IT** : Innovation de marché

### Activité primaires :

- **Achat** : Offre publique d'achat, transports, transactions financières
- **Production** : Transformation, assemblage, packaging, maintenance
- **Logistique** : Stockage, inventaire, gestion des commandes, transports
- **Marketing et vente** : Mix marketing, CRM, communication, gestion de la force de vente, études de marché
- **Service** : Installation, réparation, formation

Elle vient s'inscrire dans la filière. Chaque acteur d'une filière a sa propre chaîne de valeur et va rajouter de la valeur étape par étape. A l'intérieur d'un de ces acteurs, on va regarder comment l'entreprise crée de sa valeur, on va diagnostiquer ces compétences organisationnelles.

C'est un **outil d'aide à la réflexion**, ça permet de déterminer ces compétences organisationnelles.

- **En haut on a les fonctions de support : ces fonctions sont présentes pour aider les fonctions primaires.**

Lorsque vous allez faire des achats, vous allez avoir besoin d'argent. *Qui gère cet argent ?* La finance donc elle va venir aider les équipes d'achats à acheter et s'approvisionner auprès des fournisseurs. Mais pour les achats, vous aurez besoin de personnes (*recruter, former et payer*). Qui fait ça ? Les RH. Pour pouvoir acheter, on va avoir besoin d'ordinateur et de téléphone ? L'information technologique.

- **Cette activité primaire a besoin des activités supports pour pouvoir fonctionner.**

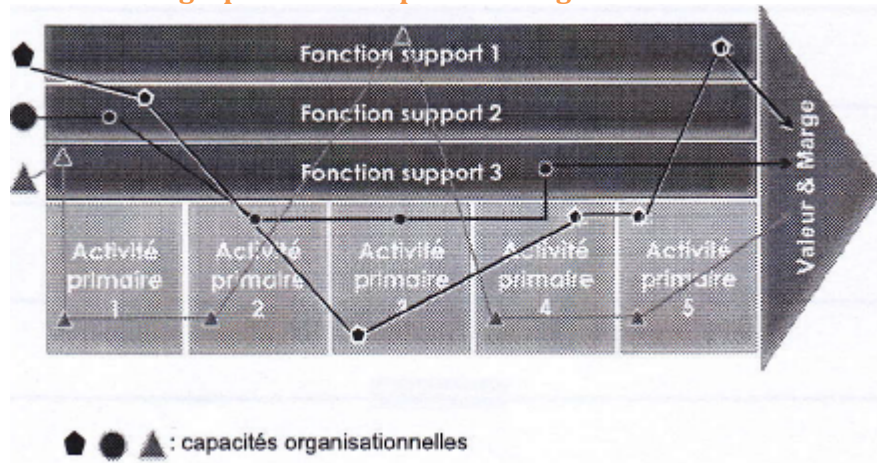
On a les achats : on aura toutes ces compétences à l'intérieur à développer. Je vais ensuite l'amener à l'usine de production : toutes ces compétences dépendent de l'activité opération (*transformer input en output*). Une fois que j'ai le produit, il va falloir que je le transporte ou le stocke donc j'ai une activité logistique. Je le sors de l'usine et l'amène au réseau de distribution. Ensuite on a le marketing et la vente (*le mix-marketing*), tout ça ce sont des compétences organisationnelles gérées par l'entreprise. Ensuite il y a des services proposés par l'entreprise où on a la réponse à des plaintes ou le SAV.

- L'ensemble des activités de supports et primaires permet de créer de la valeur.

### **Est-ce que c'est la même chaîne de valeur ?**

- Dans **le service**, la production elle ne se fait qu'en présence du client. Quand vous allez chez le coiffeur c'est un service si vous n'êtes pas là, pas de coupe de cheveux. Le service se fait en coproduction avec le client.
- Alors que **dans une industrie**, « le client, je suis obligé de l'attirer ». Avant de produire, je suis obligée de faire du marketing. Très souvent le marketing arrive avant les opérations car je dois attirer les clients.
- **LA STRATEGIE CONSISTE A CONFIGURER LA CHAINE DE VALEUR. On a une grille d'analyse pour rien n'oublier.**

## Chaine de valeur et cartographie des compétences organisationnelle



Qui intervient ? A quel moment, interviennent-ils ?

- Objectif : Créer de la valeur à la fin.

**Exemple :** SANOFI \_ le marketing et les opérationnels sont là pour voir quelles usines on va mettre en place ? Quelles sont les procédés ? On ne va pas pouvoir utiliser la chaîne de valeur : qui va intervenir ? Création de nouveaux vaccins, faut que je le produise puis le commercialise. Et tout ça va me permettre de créer de la valeur

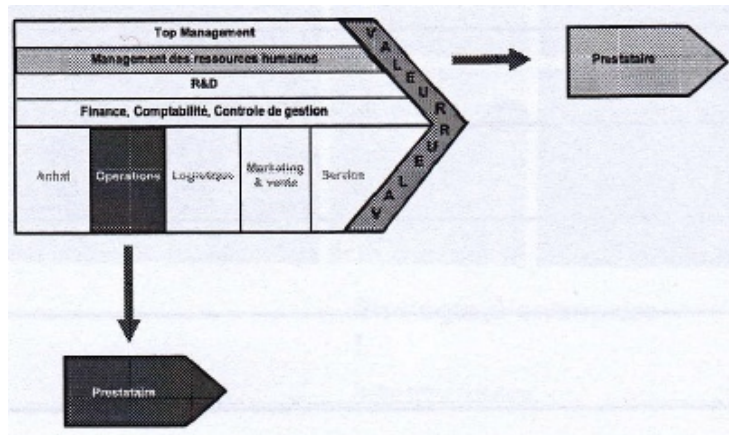
### Le diagnostique des capacités organisationnelles

**Marque :** Quel impact sur la valeur perçue par le client ? Impact sur le prix de vente ? Mais si je veux créer de la marge il faut que mes coûts soient faibles. Je vais regarder l'impact qu'elle a sur le prix et combien elle me coûte en interne.

Effet sur la valeur perçue par le client	FORT	FAIBLE
	Cout en cout total	
FORT	<b>Prioritaire</b> Améliorer la valeur perçue	<b>Gâchis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuer les coûts</li> <li>▪ Eliminer des fonctions</li> <li>▪ Reconfigurer la chaîne</li> <li>▪ Externaliser</li> </ul>
FAIBLE	<b>Sirène</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conserver</li> <li>▪ Améliorer</li> <li>▪ Protéger de l'imitation</li> </ul>	<b>Normal non prioritaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminer des fonctions</li> <li>▪ Diminuer les coûts</li> </ul>

- **Normal non propriétaire :** A la limite on peut l'éliminer car elle n'est pas stratégique. Je la sors de la chaîne de valeur et je vais demander *à un sous traitant de le faire*.
- **Gâchis :** Perte d'argent. On ne garde pas en interne quelque chose qui coûte cher et qui n'a pas de valeur. Ce sont des ressources négatives elles n'en créent pas mais elles en détruisent. Stratégiquement il faut s'en occuper rapidement.
- **Prioritaire :** Un fort effet sur la valeur mais elle coûte cher. Il faut essayer soit d'améliorer la valeur perçue par le client ou soit réduire leurs coûts de mise en œuvre. Améliorer la performance
- Et enfin le top du top, **sirène :** impact énorme sur la valeur perçue du client. Celle là, on les conserve, on essaie de les améliorer et on les protège de l'imitation.

**Externaliser :** Apple externalise sa production car le cout de production aux USA est plus élevé qu'en Chine. Ensuite le cœur de métier d'Apple c'est l'innovation et le design. Je peux également externaliser les fonctions supports, car il n'y a pas assez de volume pour embaucher une seule personne. Donc il vaut mieux demander à des prestataires qui auront des économies d'échelles. C'est un des moyens de gérer les gâchis. C'est là où on a la complexité des liens.

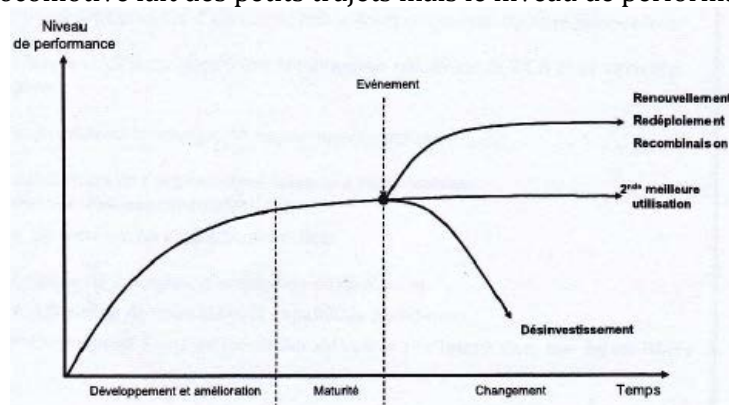


### Gérer le cycle de vie des compétences :

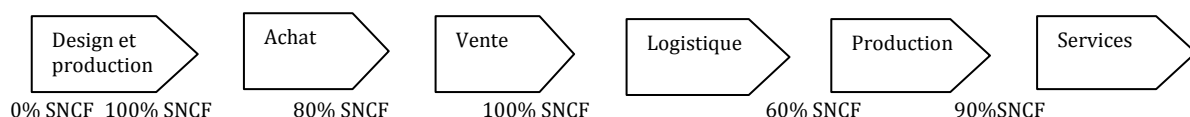
Donc on a le niveau de compétence organisationnelles dans le temps : Dans le temps je vais devenir meilleur, mon niveau de performance va augmenter jusqu'à un certain point. Ici, on a l'amélioration des compétences ensuite on a la période de maturité. A un moment donné on va avoir un **événement dans l'environnement** qui va faire que je vais changer.

- Il va falloir modifier sa capacité organisationnelle :
  - Passer de l'un à l'autre, la compétence ne sera pas la même. On prend cette compétence, on peut l'utiliser pour une **deuxième utilisation**.
  - J'ai la possibilité de **désinvestir**.
  - J'ai la possibilité de **renouveler** cette compétence ou de la **redéployer** ou la **recombinaison** : faire une innovation de procédés de façon à augmenter la performance ou de la redéployer sur un autre marché. Et enfin le recombinaison avec d'autres compétences pour l'améliorer.

Typiquement si je prends la SNCF, au début il avait une locomotive très performante donc je pouvais faire des grands trajets puis le TGV est arrivé, la locomotive est devenue obsolète. Maintenant, cette locomotive fait des petits trajets mais le niveau de performance ne change pas.



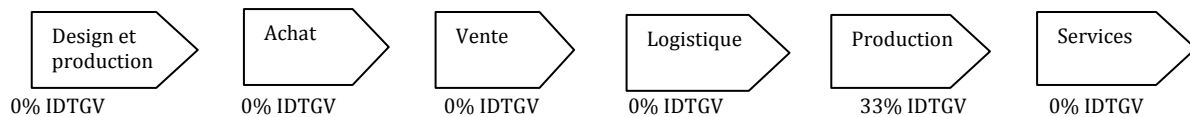
### Exemple :



SNCF \_ Ils ont une chaîne de valeur classique : design, produire TGV, acheter TGV, vendre billets, TGV arrive au bon moment pour les voyageurs, partie service à l'intérieur du TGV (*restauration, ...*).

Le design et production est externalisé. L'achat et la logistique sont faits par la SNCF. Concernant la vente, la majeure partie est vendue par la SNCF (*toute petite partie externaliser*). La production (*grande partie réalisé par la SNCF*) : besoin de rouler sur des rails je suis obligée de faire intervenir RFF et EDF pour l'électricité. Le service : restauration.

- **Ici, on a une entreprise pratiquement intégré.**



IDTGV a la même chaîne de valeur : Les achats de TGV c'est la SNCF qui le fait. Les ventes tout ce fait par la SNCF via son site. La production : EDF (*énergie*), RFF(*rails*), SNCF (*pour conduire le train jusqu'à l'arrivée*) et il y a une petite partie où ya quelqu'un qui vérifie que vous avez votre ticket. Logistique : externaliser à la SNCF. Pareil pour le service.

- **Deux business différents** : l'un est intégré et l'autre est externalisé (*qu'on appelle une entreprise virtuelle*)

### L'analyse externe et interne ... and so what ?

Permettre de définir les forces et faiblesses de l'entreprise

Permettre de répondre aux questions :

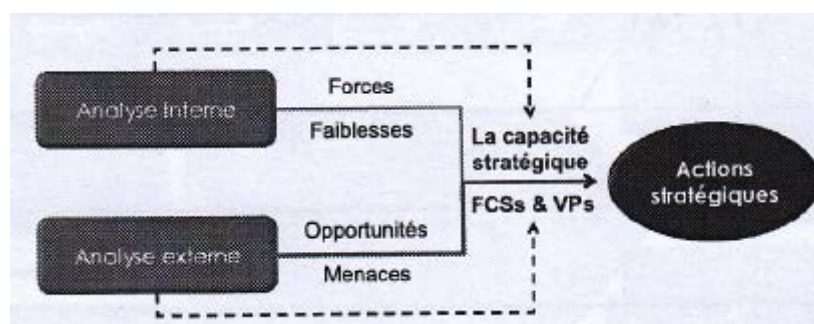
- Qu'est-ce que l'on peut faire ?
- Qu'est-ce que l'on a besoin de développer ?
- Qu'est-ce que l'on a besoin d'acheter ?
- L'analyse interne me permet de répondre à ses trois questions. C'est défini et en interaction. Les réponses à ces questions dépendent l'analyse externe.

**Menaces** : Les 5(+1) forces de la concurrence et PESTEL

**Opportunités** : utilisation de Pestel, des 5(+1) forces, des groupes stratégiques.

**Espaces stratégiques** : ce sont des opportunités de marché insuffisamment exploitées par les concurrents, la création de demandes nouvelles. Ils sont un espace de croissance extrêmement rentable.

### La matrice SWOT



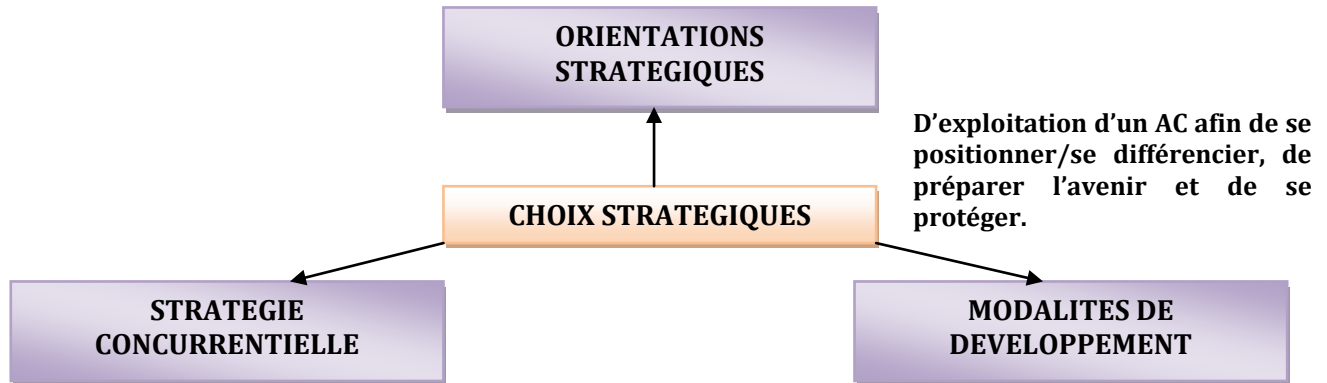
- **Définir les actions stratégiques et déployer l'avantage concurrentiel**



## Partie 2 : Les choix stratégiques

### Chapitre 1 : Les stratégies génériques

#### Faire de la stratégie c'est faire des choix ...



- Le choix sur le positionnement : choisir votre DAS par rapport à vos concurrents. Faire un positionnement stratégique par rapport à vos concurrents. On appelle ça **la stratégie concurrentielle**. *Choix concernant le positionnement de la firme par rapport à ses concurrents.*
- En faire aussi sur le **choix d'orientation** : quel est mon périmètre d'activité ? Est-ce que mes DAS sont pertinents ? Est-ce que je dois en sortir un ? Ou en crée un nouveau ? Réfléchir en termes de périmètre d'activité et d'organisation : il faut réfléchir sur votre portefeuille d'activité avec par exemple la matrice BCG. *Choix concernant le périmètre d'activité de l'organisation en termes de produits et marchés.*
- **Modalités de développement** : Comment on va déployer notre stratégie ? Croissance interne ? Est-ce que je fais de l'innovation ? *Choix concernant la manière dont les stratégies sont déployées.*

**Faire des choix stratégiques c'est choisir une exploitation d'un avantage concurrentiel afin de se positionner/se différencier, de préparer l'avenir et de se protéger.**

#### **La segmentation stratégique : l'identification des DAS.**

Le **domaine d'activité stratégique** est un sous-ensemble de l'organisation auquel il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante

- Chaque DAS correspond à une combinaison spécifique de **FCS et de variables pivots**.
- Segmentation stratégique ≠ Segmentation marketing
- Subdivision de l'organisation selon une combinaison marché/concurrents/technologie.
  - ✚ Ce n'est pas un couple produit/client
- Logique de synergies, d'acquisition ou de cession.
  - ✚ Allocation de ressources et capacités spécifiques.
  - ✚ Correspond à une même chaîne de valeur et s'inscrit dans une même filière.

**Cas Bouygues** \_ Ils font quoi ? Construction, Téléphonie, Télévision (30 % TF1), Immobilier, Colas, Alstom ... Bouygues est constitué de tout ça. Ces différentes activités constituent le DAS de Bouygues.

- Est-ce que la clientèle de la téléphonie (*particulier, professionnel...*) et la clientèle de Colas sont les mêmes ? Ce sont des clients différents.
- Est-ce que c'est un marché national ou international ? Bouygues construction (*Grand projet gros travaux*) et Bouygues télécom (*International*) : Marché différent.

- C'est la même chose pour le canal de distribution ; c'est différent.
- **Sur les critères externes on est sur des DAS différents.**
- Technologies (*Téléphonie : son, Construction = recherche de matières*)
- Synergie (*Bouygues Telecom et Bouygues construction*) : Assez peu de partage d'activité

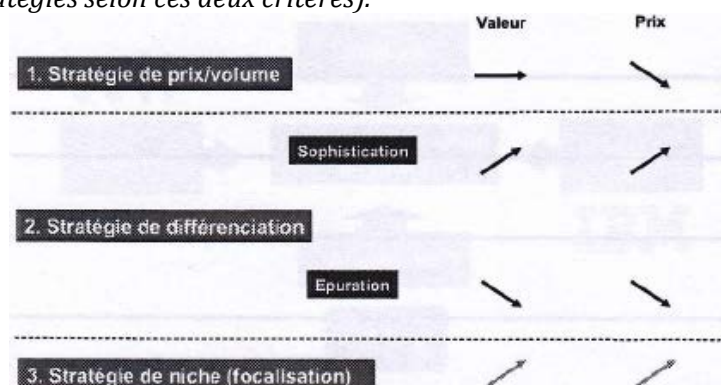
	MEME DAS	DAS DIFFERENTS
<b>FCS</b>	Même combinaison	Combinaison différente
<b>Critères externes</b>		
▪ Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
▪ Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
▪ Distribution	Même canal	Canaux différents
▪ Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
<b>Critères internes</b>		
▪ Technologies	Identiques	Différentes
▪ Compétences	Identiques	Différentes
▪ Synergies	Fortes	Faibles
▪ Structure de couts	Couts partagés prépondérants	Couts spécifiques prépondérants
<b>Chaine de valeur</b>	Une seule chaine de valeur	Plusieurs chaines de valeur

A partir de cette réflexion, on peut regarder nos DAS. Comment positionner mes DAS par rapport à mes concurrents ? Stratégie concurrentielle par DAS. Le positionnement peut être différent pour chacun de vos DAS.

**Quand vous allez faire vos monographies vous allez devoir regarder les DAS de votre organisation.**

### Les stratégies génériques

Les **stratégies génériques** sont les grandes approches permettant à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS spécifique. Comment je peux me positionner sur le marché pour avoir un AC ? Il faut réfléchir à partir de deux termes : **La valeur** et **le prix** (on va avoir différents stratégies selon ces deux critères).

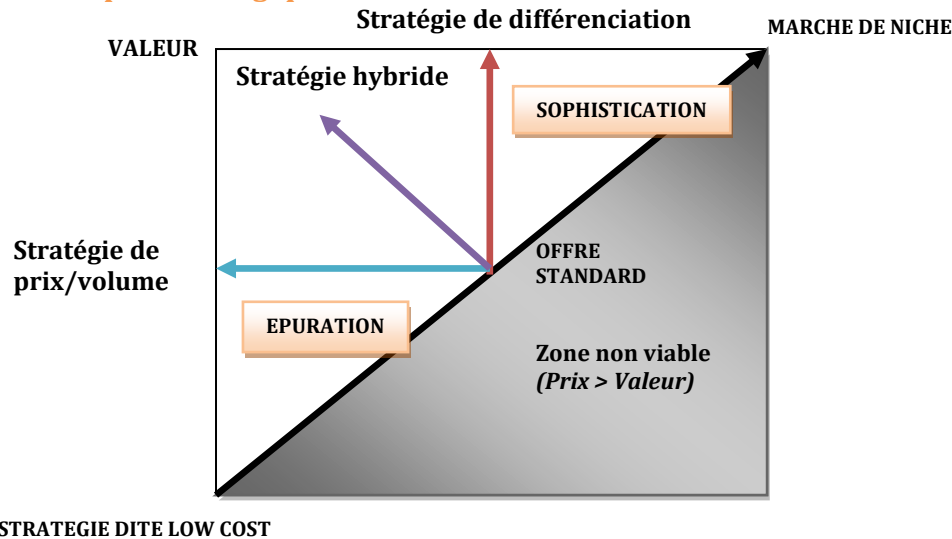


- **Stratégie de prix/volume** : Proposer la même valeur aux clients pour un produit ou un service de votre entreprise à un prix inférieur que la concurrence. La valeur c'est l'idée selon laquelle votre client est prêt à payer à certain prix. Pour lui, ce prix lui attribue une certaine valeur (*retirer bénéfice d'un produit*).
- **Stratégie de différenciation** :
  - **Stratégie vers le haut** (*sophistication*) : Pour une valeur supérieure, on propose un prix élevé (*ex : produit LVMH*)



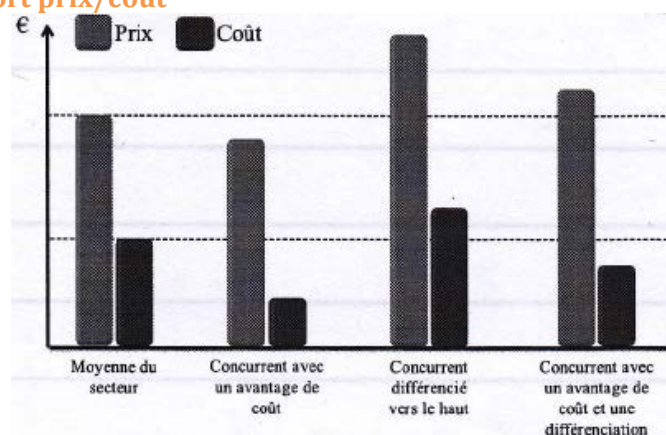
- A l'inverse **stratégie vers le bas** (*épuration*) : Je propose moins de valeur à un prix faible.
- **Stratégie de niche ou de focalisation** : Je vais toucher un tout petit segment de clientèle.

### Définir son espace stratégique



- **Représenter sur deux axes : axe valeur et axe prix.**  
C'est ce qu'on appelle l'**horloge stratégique** de Faulkner et Bauman. C'est Porter qui les a annoncés, l'espace stratégique sophistique le modèle de Porter.
  - Valeur supérieur à un prix équivalent : proposer un peu plus cher pour un peu plus de valeur, c'est ce qu'on appelle la **stratégie de sophistication**. A l'inverse on a l'**épuration**.
  - Tout ce qui est dans la zone économique non viable : Plus cher pour moins de valeur.
  - On peut aller encore plus loin : **marché de niche** c'est-à-dire pousser à l'extrême la valeur vers la sophistication.
  - A l'inverse, on a la stratégie qui pousse à l'extrême la valeur vers l'épuration : **low cost**
  - Beaucoup de valeur pour un prix inférieur : **stratégie hybride** (exemple : Free)

### La logique du rapport prix/cout



### Le prix proposé doit être comparé au cout

- Si on propose un prix inférieur mais que vous ne réussissez pas à baisser vos coûts ça va pas marcher. **Il faut dégager de la marge**. Vous allez chercher à **vous positionner à cette moyenne du secteur**.
- Un concurrent peut **avoir un avantage de coût** : il va réussir à baisser son coût mais fortement. Mais ça peut être perçu comme un produit de moins bonne qualité.

- De même pour le concurrent différencié vers le haut.
- Et là vous êtes **celui qui bat tout le monde** : Vous avez un prix très élevé et un cout faible. Optimiser donc rationaliser la production.  
**Exemple** : LVMH.

### La stratégie de prix/volume :

**Définition** : La **stratégie de prix/volume** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable çà celle offres concurrentes mais à un prix inférieur.

La valeur perçue est la même sauf que le prix est inférieur. Cette stratégie repose sur une **capacité de volume**. Ce n'est pas possible d'avoir une stratégie de prix volume si vos ressources et compétences ne se reposent pas sur ce volume. Il faut vendre beaucoup comme ça cette stratégie va fonctionner.

Les FCS sont donc :

- **Conquête de pats de marché** : Possible de conquérir des parts de marchés c'est-à-dire sur cet environnement il est possible de générer des économies d'échelles.
- Les **économies d'échelles** : produire plus pour répartir les charges fixes sur un volume plus important, moins le cout fixe unitaire est élevé.
- Si le marché valorise **l'expérience**, c'est-à-dire que plus vous faites de produits, plus vous savez faire.
- Les **couts d'approvisionnement** : plus vous avez de volume, plus ces couts d'approvisionnement seront faibles.

Du coup, l'axe stratégique pour les entreprises qui se positionnent sur ce type de stratégie : **externaliser et se concentrer sur son cœur de métier**.

- Tout ce sur quoi vous n'êtes pas bon, vous allez l'externaliser pour réduire les couts. Vous vous dites qu'il y en a d'autres qui sont meilleurs que vous dans ce domaine. Vous pouvez externaliser votre production.

Cette stratégie est à privilégier à partir des FCS quand **la sensibilité des clients au prix est forte**. Si les clients n'ont rien à faire, le marché ne va pas exister. D'autres parts, l'entreprise possède un **avantage de coûts difficilement imitable par ses concurrents** sinon cette stratégie de prix ne sera pas pérenne.

- Restructuration, augmenter le périmètre d'activité (*aller ailleurs car notre marché est saturé*), rationaliser ...

### Exemple : GRANDE DISTRIBUTION

Leclerc est basé sur une stratégie de prix : prix moins cher que chez les concurrents. Qu'est-ce qui va générer chez les autres concurrents ? Ils vont copier. Moi aussi je fais un prix moins cher à une valeur équivalente. Ca entraîne donc une **guerre des prix**.

Il communique sur leur stratégie de prix en **faisant des comparatifs** : ma soupe est moins chère chez Carrefour que ce soit en termes de marques, d'éco + ou de distributeurs.

Quand Carrefour voit ça, il voit une action en justice car à la base ils font la même chose : « Vous prétendez être moins cher et vous nous dénigrez ». Leclerc perd et paie une amende.

- PREMIER ACTE : **Concurrence déloyale** ce n'est peut pas une méthodologie très honnête.

DEUXIEME ACTE : Leader Price fait une **comparaison des prix** aussi. Le caddie moyen chez Leader Price est moins cher que chez les autres (*Carrefour et Leclerc*). Qu'est-ce qui va se passer ? Tribunal pour Leader Price vu que Leclerc et Carrefour attaquent. Leader Price perd donc amende.

C'est bien de communiquer par affiches mais il existe différents médias. Le mieux c'est d'avoir ça sur Smartphone. **Nouvelle vague : nouveau mode de communication** ; Leclerc permet à ses clients de comparer les prix via Smartphone. Auchan va réagir à ça. Leclerc nous attaque mais il y a rien sur les produits frais, chez Auchan il y a des produits frais moins chers. Tout le monde a baissé les prix.

- Il y a tout un tas de publicité pour nous dire que chacun est moins cher que les autres.

Riposte de Leclerc qui va se positionner sur **le marché du bio** : on ne parle plus du produit classique donc on s'attaque sur un nouveau segment de clientèle. Sur le bio on est moins cher. Chaque campagne coûte cher aux entreprises et puis derrière vous êtes immédiatement copié.

### Guerre des prix inutile.

**La stratégie de prix/volume n'empêche pas la différenciation. Les stratégies ne sont pas incompatibles.**

Nouvel épisode à la guerre des prix ? **Chrono drive**. Je facilite la vie des gens. Tous ce sont lancés dessus. Le drive coûte extrêmement cher pour les enseignes et n'est pas rentable (*baisse des prix*). J'essaie de me lancer sur un autre DAS et de me positionner. Mais après je suis immédiatement copié et les prix vont baisser...

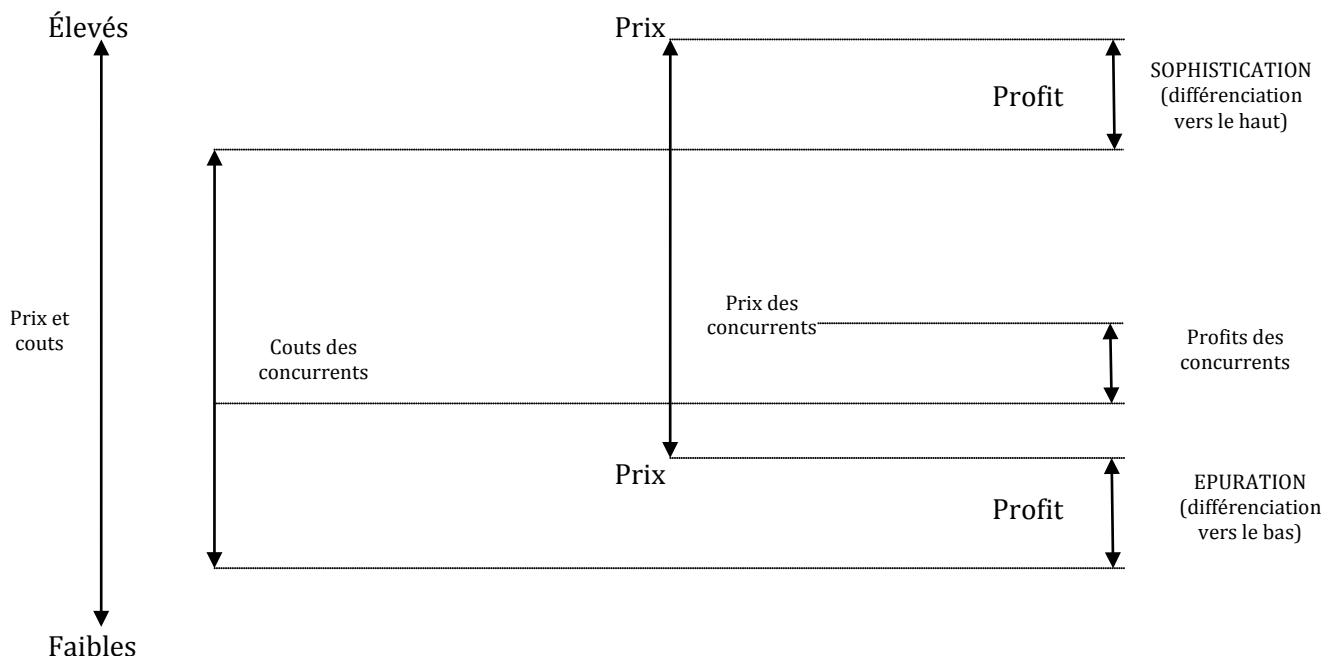
- **OCEAN ROUGE : Tous les autres ont la capacité de m'imiter.**
- **Le but c'est de conserver un OCEAN BLEU.**

Autre type de stratégies concurrentielles : **Stratégie de différenciation** (*sophistication/épuraton*)

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents :

- Valeur inférieure : différenciation vers le bas → **Épuration**
- Valeur supérieure : différenciation vers le haut → **Sophistication**

Il s'agit de dégager un profit supérieur à la concurrence :



### **Stratégie de sophistication/stratégie d'épuration**

- Se construit sur une capacité d'image/promesse (*prix/qualité/statut*)
- Les FCS sont donc réduire les coûts plus que le prix (*épuraton*) et augmenter les prix plus que les coûts (*sophistication*)

Evidemment les caractéristiques de ces différenciations sont les suivantes :

- **Perçue/significative** : Les clients doivent le sentir.
- **Défendable sur le long terme** : Dégager un AC pérenne
- **Economiquement viable** : Diminuer fortement vos couts et vos prix, il faut que ça soit viable.

Les axes stratégiques sont :

- **Hyper volume par la limitation de l'offre (épuration)** : volume énorme ce qui permet de baisser les couts et les prix.
- **« Le volume élitiste » (sophistication)** c'est-à-dire que je propose plus de valeur à un prix supérieur mais je touche tout le marché. Ils sont entrain de re-augmenter leurs prix de vente, mais ils ne diminuent pas les quantités vendues.  
**Exemple** : Hermès gère ça : pour avoir un sac chez moi faut attendre un an.

**Donc ce sont des stratégies à privilégier quand le client est sensible à l'image/prix et à la qualité.**

### Les stratégies de différenciation : le low cost

La **stratégie low cost** consiste à proposer pour un prix réduit pour une offre dont la qualité est inférieure à celle des concurrents.

Le critère d'achat des clients est **le prix**.

Réduction **simultanée et dissymétrique** des couts et du prix : Une valeur inférieure proposée à un prix inférieur.

- On peut utiliser cette stratégie pour **pénétrer sur un marché** ça va *déstabiliser les concurrents* car les autres concurrents devront s'aligner. Ils vont beaucoup chercher à réduire leurs prix et sur certaines choses les prix seront équivalents.

**Exemple :**

- **Allemagne** : Il y a beaucoup d'enseignes low cost. Ils n'ont pas le même attrait pour la nourriture qu'en France. Ils n'ont pas le même style de vie que nous. Ils ont une optique différente.
- **H&M** : Beaucoup de volumes produits moins chers. Qu'ont fait les autres magasins ? Mango ouvre une sorte de boutique avec le même nom mais avec des produits moins chers.
- **Bic** : Valeur inférieure à un prix moins cher. Développer des technologies plastiques sophistiqués pour produire plus.
- Face au low cost, ça peut générer un océan rouge.

### Les stratégies de différenciation : la sophistication

La **stratégie de sophistication** consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes et justifiant une hausse de prix.

Dans ce type de stratégie : je propose une valeur jugée supérieure à un prix élevé. Est-ce que je dégage de la marge ?

Les clients veulent un produit pratique donc le critère d'achat des clients est la **fonctionnalité**. Dans ce type de stratégie, on va avoir une démarche qualitative qui tourne autour de la marque et de l'image de la marque. On a construit une marque solide que les gens veulent avoir.

- Comment on va construire ça ? Quelles sont les conditions pour réussir ? Faut que la différenciation soit très nettement perçue : service de qualité, bonne accueil ...

- Chez Hermès leurs ateliers se visitent. Les ouvriers savent quels sacs ils ont fait. Chacun des ouvriers met son nom sur le sac. S'il y a un problème, c'est l'ouvrier qui porte ce nom qui va le réparer.

Les conditions de réussite :

- **Une très bonne connaissance des clients stratégiques** : Qui va acheter le produit ? Est-ce que je connais bien le client ? Comment je le fais participer à la construction de l'offre ? Souvent les clients stratégiques participent au design de l'offre.
- Evidemment faut faire attention à ça : Il faut que la **différenciation soit perçue clairement et soit significative**. Dès fois, les ingénieurs ont tendance à produire des innovations qui ne servent à rien ; oui personne n'en veut, donc ce n'est pas l'innovation du siècle. Toutes ces technologies sont sophistiqués et fonctionnels.
- Et puis, la différenciation doit être **défendable à long terme** et il faut **éviter l'imitation**

**Exemple** : Apple, Sony ... Sanofi essaie de se positionner dans le haut de gamme

### La stratégie de niche ou de focalisation

Ca s'adresse **à un marché particulier** c'est-à-dire que vous allez proposer une offre très fortement différenciée qui peut attirer qu'une tranche/partie de la clientèle.

### 2 facteurs clefs de succès :

- On peut faire cette stratégie que si le marché **est de petites tailles** (*tailles réduites du marché*) : avoir toutes les parts de marchés,... Pourquoi faut un marché de petites tailles ?
  - ✚ Parce qu'il est fortement différencié. On peut faire quelque chose que personne ne fait encore.
  - ✚ Il faut que le marché soit suffisant petit pour qu'il y ait personne d'autres dessus. Si vous avez un marché rentable où vous générez un gros chiffre d'affaire, vous verrez l'arrivée des concurrents. Donc là, faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer les gros concurrents. Si vous les attirez, votre avantage disparaît. Le volume de ventes ne doit pas permettre aux concurrents d'amortir leurs coûts de structure.
- **Ressources spécifiques** : Soit des machines spéciales, soit des réseaux de distributions,... Si les concurrents peuvent utiliser leurs ressources génériques donc vous n'avez pas d'avantage concurrentiel d'être sur le marché de petite taille.

**Exemple :**

- **Marché de femmes enceintes** : Avant il y avait que des magasins spéciaux. Désormais il y a H&M, C&A ... qui se sont lancés sur ce segment de marché. Du coup, les actifs n'étaient pas suffisamment spécifiques pour être positionné seul sur ce marché
- **Palm** \_ Ancêtre du Smartphone c'était une sorte d'agenda électronique. C'était un marché très réduit vu qu'au départ il était réservé aux professionnels. Les entreprises équipaient leurs salariés avec ça. Plus vous grossissez, plus ça attire car le marché devient rentable. Arrivée de Windows
- **RIM avec BlackBerry**. Qu'est-ce qui se passe ? Ca s'étend vu que les particuliers les voulaient. Arrivée de Samsung.

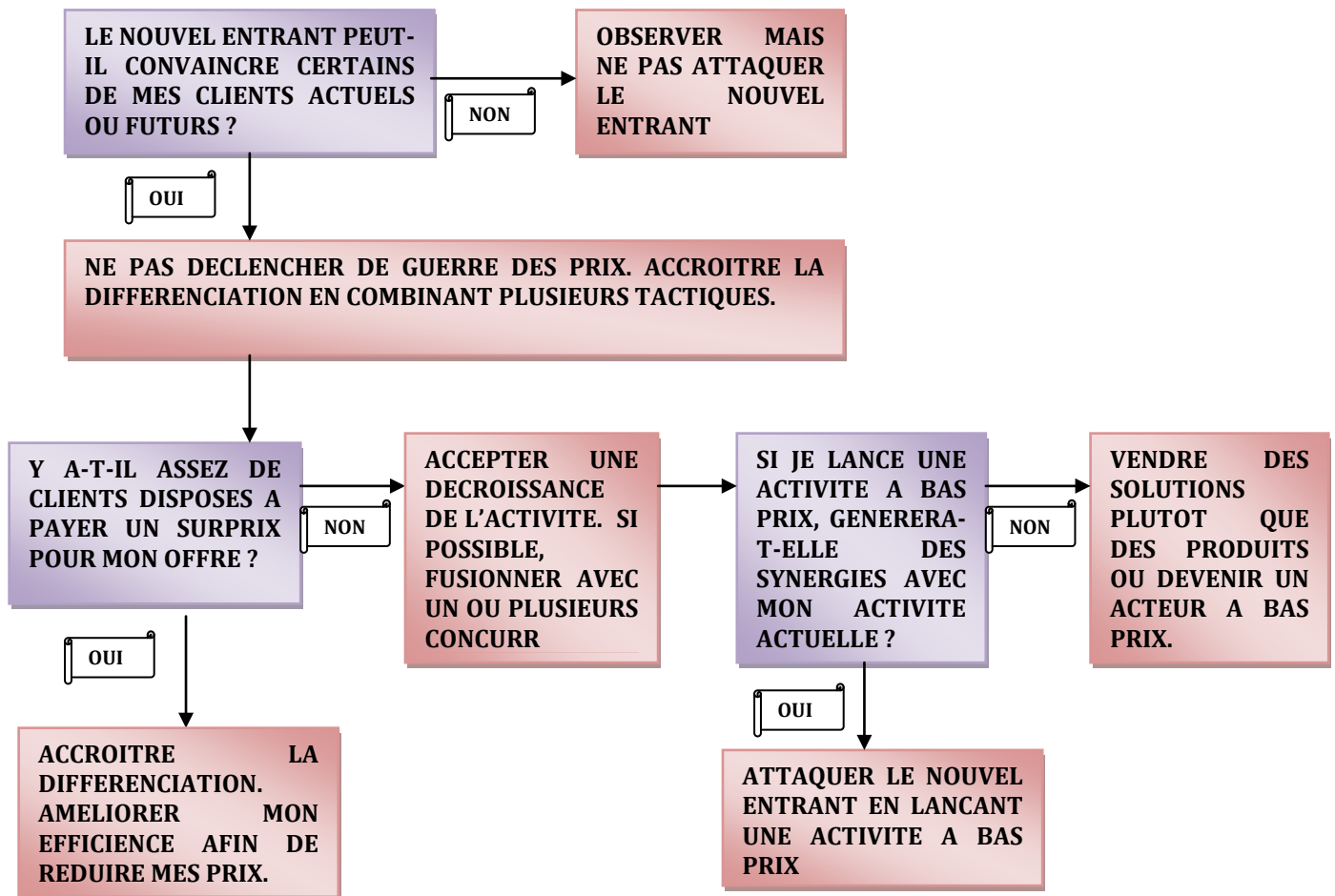
### 2 approches :

- **L'extrême différenciation/sophistication** : Clientèle très aisés, écart de prix très élevé.
- **Adopter un positionnement spécifique** :  
**Exemple** : TLD ont décidé de se spécialiser sur un marché : le marché aéroportuaire, ... Le marché est petit donc aucun concurrent ne viendra. Faut avoir des compétences spécifiques et le nombre d'aéroport est limité.

**Il faut savoir qu'être positionner dans une stratégie de niche ne limite pas la concurrence**

**Exemple :** Montre de luxe \_ Ils vont se positionner à nouveau et refaire une horloge stratégique au sein du marché. Il faut envisager le futur : de la stratégie de niche à la production de masse ?

### Face au lowcost ...



\*cours du 19.02.14\*

**Stratégie prix/volume :** Si j'ai deux bouteilles de Coca Cola à un prix différent je choisirai le moins cher.

**Sophistication :** On *ajoute de la valeur à l'offre* mais on essaie de *maintenir le prix*. Mais très souvent, si j'offre plus de valeur j'aurai une augmentation de mes coûts. Si je propose un produit de meilleure qualité, ça entraîne plus d'achat de produits de meilleures qualités. Ce qui implique que je fasse des tests de qualités en plus.

- Tout ça va augmenter mes coûts.

A l'inverse on a les stratégies dites **low cost** qui consistent à *réduire la valeur et le prix*. On va épurer la valeur mais par contre on va proposer un prix bien inférieur à l'offre standard.

Toute la **partie non viable**, le prix est supérieur à la valeur que j'accorde.

La voix royale, **la stratégie hybride**, je vais me *concentrer sur la valeur et baisser les prix* : difficile dans la mesure car quand j'augmente ma valeur, j'augmente les coûts.



## La stratégie hybride

La **stratégie hybride** consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes.

- J'augmente la valeur et je baisse les prix. Je vais essayer de me différencier et d'apporter quelque chose de nouveau. Je vais essayer de créer un nouvel espace stratégique. Si je veux proposer une nouvelle offre à un prix inférieur, il faut que **j'optimise pour avoir des bénéfices**.

Les stratégies hybrides ne sont **pas des stratégies de niche** vu que j'ajoute beaucoup de valeurs donc implique que le marché soit petit. Si le marché devient gros, je vais m'orienter vers une stratégie de masse (*Louis Vuitton*). On va cibler une grande clientèle.

A la différence de ça, la stratégie hybride est **un marché de masse**. Immédiatement on va cibler tout le monde donc si je cible tout le monde il faut que je mette en place un réseau de distribution qui vise tout le monde. Réduis les coûts et augmenter la valeur qui s'adresse à tout le monde

**Le plus bel exemple de stratégie hybride** : iPad \_ on a ici réduit le prix par rapport à un ordinateur classique mais on a ajouté énormément de valeurs. C'est devenu un produit de substitution des ordinateurs. Si la concurrence réagit à cette offre hybride et que le consommateur bascule tous vers cette offre, alors ça va **devenir une référence**.

### Les FCS sont donc :

- La capacité à générer de la valeur
- Une structure de coûts optimisée
- Une capacité d'investissement suffisante
- Etre en avance sur l'évolution de l'offre de base (*devenir la référence*)

### Stratégie à privilégier quand :

- On peut produire et vendre des volumes supérieurs à ceux de la concurrence (*marges grâce à l'effet d'expérience*)
- On sait identifier les capacités stratégiques sur lesquelles la différenciation est établie (*réduction des coûts des autres fonctions*)

**Exemple** : Free, IDTGV

L'horloge stratégique est dynamique. Quand on a une stratégie hybride ça suscite un tel engouement que l'ensemble des consommateurs décide d'acheter cette offre-là alors on a un déplacement de la zone grise vers le haut. **La stratégie hybride va devenir l'offre de référence**. Ça veut dire que **tout ce qu'il y a en dessous sera obsolète**. La valeur proposée par le client devient inférieur au prix donc la chance de survie est limitée alors la concurrence doit réagir immédiatement.

**Exemple** : Dans la téléphonie mobile, c'est Free avec des prix presque low cost qui propose plus de valeurs (*sms, mms et internet illimité*). Dès que Free est rentré sur le marché vous avez l'ensemble des autres facteurs qui ont été dans la zone grise (*zone non viable*) donc ils ont proposé de nouvelles offres. A chaque fois que je double mon volume de production je réduis mes coûts de 30%.

- **Les effets d'expériences ne s'appliquent que pour les produits manufacturés et industriels mais ça ne s'applique pas pour le service.**

### **Exemple : IKEA**

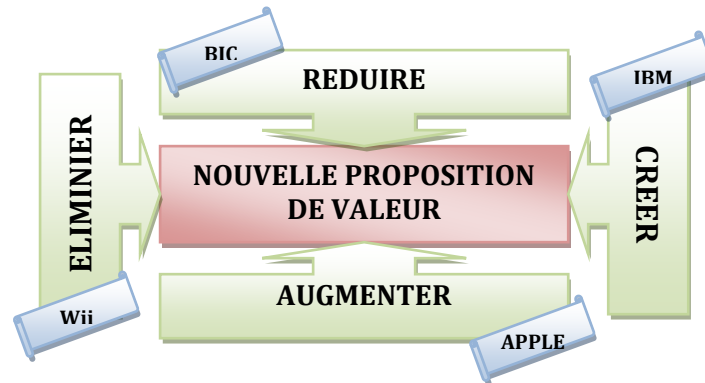
Ikea est aujourd'hui l'offre de référence mais avant il avait une stratégie hybride. Donc le prix de l'ameublement était très élevé. Or Ikea vise les jeunes : proposé des meubles designs mais pas chers. **Comment faire pas cher ?** Les clients viendront les chercher et les monteront eux-mêmes ce qui permet de réduire les coûts par rapport à la concurrence (*logistique, ...*). Le produit est disponible tout de suite. Quand je vais chez Ikea, je vais d'univers en d'univers (*moderne, design*,



jeune et pleins en couleurs). Néanmoins tout le monde va essayer des parcours pour forcer les gens à acheter et ensuite on essaie de faciliter le montage des meubles.

- Cette stratégie hybride est devenue l'offre de référence

### Les mécanismes de la stratégie hybride



**Réduire** les caractéristiques des produits pour ajouter de la valeur.

**Exemple** : Avant les stylos étaient quelque chose de couteux, et puis BIC est arrivé. Un objet personnel et indifférencié, pratique à utiliser et pas cher. On a ajouté de la valeur en réduisant ce qui faisait. Un tube en plastique avec une encre à l'intérieur. Aujourd'hui on a tous des stylos BIC.

A l'inverse de la réduction, on a **augmenté**.

**Exemple** : Par rapport à un téléphone normal (*avant Nokia était leader*), on avait les stratégies de niche avec BlackBerry qui s'intéressait qu'au business man. Et puis là iPhone est arrivé.

Ensuite **éliminer**.

**Exemple** : la Wii \_ je réduis l'offre mais je vais cibler un autre type de clientèle.

**Créer ou innover** : IBM ou Apple avec l'ordi.

- Il y a différents axes pour faire de la stratégie hybride. Ca c'est un modèle qui sort de la stratégie de l'OCEAN BLEU.

### Enfin, l'entrée de nouveaux concurrents entraîne-t-elle forcément la différenciation ?

On revient **sur les groupes stratégiques** : une analyse externe, où à l'intérieur des industries on n'est pas tous des concurrents directs. Les groupes stratégiques définissent les concurrents directs et vont affiner les facteurs clés de succès parce que les FCS sont communs à tous mais pas le positionnement.

- Low Cost : Proposer des prix ultra bas donc on va vers de l'hyper volume
- Dans le luxe, les FCS sont les qualités, l'image de marque (*créer un statut*), qualité de service ... Je suis prêt à payer beaucoup pour un produit de luxe mais je vais être traité comme un roi.
- Les FCS sont différents d'un positionnement à un autre.

Si pour l'industrie on regarde les barrières stratégiques.

Pour les groupes stratégiques, on va regarder **les barrières à la mobilité** : Je peux passer du low cost au luxe ? Si ce n'est pas possible il y aura une barrière à la mobilité. Ça marche de la même façon que *les barrières à l'entrée de Porter*. On va se retrouver avec pleins de concurrents directs. Donc si j'ai pleins de concurrents directs dans mon groupe stratégique, je dois développer des stratégies pour me différencier à l'intérieur.

**Exemple** : Leader Price et Coffe, H&M et Lagerfeld, ...

## Chapitre 2 : La stratégie corporate ou stratégie de croissance

**Développer une stratégie pour augmenter de la valeur.** Je vais essayer d'acquérir plus de parts de marchés et de consommateurs. Pour les entreprises matures, leur croissance dépend des parts de marchés des concurrents, de l'innovation et des prix du produit. Souvent ça consiste à piquer des consommateurs aux concurrents. Mais les concurrents ne vont pas se laisser faire. Donc on a ici une stratégie de croissance.

**Stratégie corporate** : groupe possédant plusieurs domaines. Pour la stratégie de croissance ça sera plus au niveau de chaque domaine d'activité. C'est une gestion de chaque domaine d'activité.

L'horloge stratégique nous permet de visualiser cette stratégie mais il y a aussi la **Matrice d'Ansoff**. Il explique qu'il existe 4 solutions donc on va construire une matrice 2 par 2 car c'est plus simple à comprendre. On a donc :

- un axe sur les propositions de **valeurs** (*quelle offre j'ai ?*), Une offre existante ou nouvelle
- un axe **marché** (*où*) : Un marché existant ou nouveau.
- Et là je croise.

### Proposition de valeur

		Existant	Nouveau
Marché	Existant	Pénétration de marché ou consolidation de marché	Nouveau produit ( <i>innovations</i> )
	Nouveau	Développement de marché	Diversification

- Une offre existant pour un marché existant : **Pénétration de marché ou consolidation de marché.**
- Ensuite on a sur le même marché, une nouvelle offre de valeur ici c'est ce qu'on appelle **nouveau produit ou innovation.** Aujourd'hui on appelle ça la diversification de produit. Quand je propose un nouveau produit, soit j'ajoute un nouveau produit à une gamme existante (*diversification de produits*), soit je substitue.
- Ensuite on a la même chose sauf qu'on va garder le produit en attaquant un nouveau marché : je vais essayer de **développer des nouveaux marchés.** Ici on verra que les stratégies internationales sont des stratégies croissances qui visent d'autres secteurs géographiques.
- Nouveau produit sur un nouveau marché c'est ce qu'on appelle la **diversification.**
- **Il y en a 4 qui ont des conséquences très variés les unes par rapport aux autres**

### LA CROISSANCE SUR SON MARCHÉ

Créer de la valeur à long terme car les concurrents vont essayer de réduire les créations de valeurs. Mettre en place des stratégies pour protéger la création de valeur voire essayé de l'augmenter. Sans stratégie de croissance il y a peu de chance d'exister dans l'industrie de long terme.

#### La pénétration de marché

La pénétration de marché consiste à accroître ses parts de marché.

- Ne nécessite pas de développer de nouvelles capacités stratégiques. Mon objectif est d'exploiter cet avantage concurrentiel donc je ne modifie rien en interne
- Le périmètre de l'entreprise reste le même

J'ai une offre que je vends déjà sur un marché existant (*marché existant et produit existant*), je vais donc essayer d'accroître ses parts de marchés

- Soit je vais acquérir de nouveaux consommateurs
- Soit je vais essayer d'acquérir des consommateurs auprès de la concurrence.

### Objectifs : Comment je peux essayer d'accroître les parts de marché ?

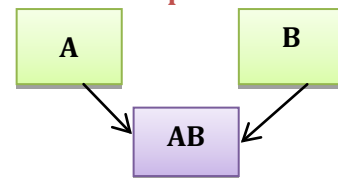
- **Augmenter le pouvoir de négociation en amont et aval de la filière** : Si j'augmente les parts de marchés, j'augmente le volume donc j'augmente mon pouvoir de négociation contre les fournisseurs et les distributeurs. Si je réduis mes coûts, je peux proposer un prix plus bas tout en restant rentable, donc j'aurai plus de parts de marchés et ainsi de suite.
  - **Améliorer les économies d'échelles**. Ici, j'ai un cercle vertueux qui peut augmenter ma création de valeurs. Ça va améliorer les économies d'échelles.
  - **Accroître l'expérience** : Proposer un prix plus bas et accroître les parts de marchés. Je vais avoir un volume donc de l'expérience. C'est ce qui va générer notre volume ça va avoir un effet direct sur le pouvoir de négociation (*économies d'échelles et de l'expérience*)
- ⇒ **Sur le marché mature, les FCS sont les parts de marchés et être capable de les préserver**

### Moyens de mise en œuvre

- **La guerre des prix** \_ Différents tactiques pour lancer la guerre des prix dans la grande distribution : mais le seul gagnant est le CONSOMMATEUR. Ça va réduire les marges donc vous ne pourrez plus innover et vous serez obligés de suivre votre concurrent.
- **Campagne marketing** : Essayer de me différencier comme le fait H&M. On va essayer d'acquérir des consommateurs de concurrents présents dans le groupe stratégique. Je me différencie de mes concurrents directs mais je garde mon positionnement. Je suis bien dans la stratégie de croissance
- **Alliances, fusions et acquisitions : Dans tous les cas on a deux entreprises.**

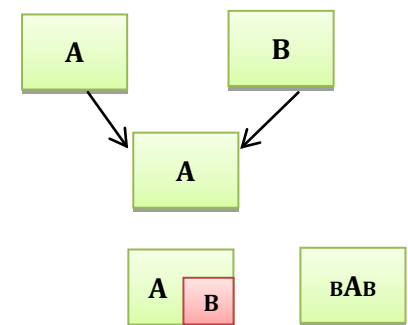
**Fusions** : A et B vont créer une nouvelle entreprise AB. Je peux garder le même nom mais l'entreprise créée est nouvelle. Les deux autres vont disparaître.

**Exemple** : GDF-Suez, mais GDF et Suez ont disparu. Espèce d'inertie.



**Acquisitions** : Une entreprise qui achète l'autre. A la fin on a A car A a acheté B.

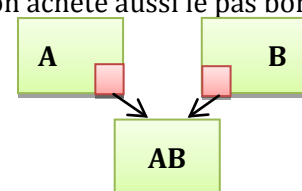
- Soit A décidé de garder B comme un DAS à l'intérieur (*Exemple : Général Motors a acheté Volvo, et Volvo est une DAS de GM*).
- Soit l'acquisition absorption où B va être démantelé pour être intégré à tous les processus de A (*Exemple : France Telecom qui a acheté Orange*)



Mais si je revends, je revendrai moins cher.

- **Avantage** : Contrôle total de l'opération car on est le propriétaire. Aucun risque qu'une troisième partie pique votre stratégie.
- **Inconvénients** : Conflit de culture, quand on achète un bon on achète aussi le pas bon,

**Alliances** : Je vais mettre en commun une partie de mes compétences avec celle d'une autre entreprise. C'est très flexible. Si l'alliance ne fonctionne pas, je stoppe.



A, F et A : Je vais mutualiser mes parts de marchés. A a des parts de marchés et B aussi, du coup quand je les mets ensemble je vais créer du volume. Deux géants qui décident de se fusionner augmentent leurs parts de marchés. Pour tous les acteurs à coté ça représente un danger. Pour riposter, il faut qu'ils fassent la même chose.

- **C'est une manière d'accroître les parts de marchés.**

### La consolidation de marché

La consolidation de marché consiste à défendre la position concurrentielle de l'entreprise.

- Ne nécessite pas de développer de nouvelles capacités stratégiques
- Le périmètre de l'entreprise reste le même

**Objectif :** Défendre ses parts de marchés.

Les moyens de mise en œuvre pour les défendre :

- **Différenciation**
- **Programme de fidélité** : maintenir ses clients avec soi
- **Augmenter les coûts de transferts** : empêcher les clients actuels d'aller chez les concurrents
- **Restructurer le marché avec des fusions et acquisitions** : Je restructure les F&A ce qui permet de réduire le nombre de concurrents.

### CAS : Consolidation du marché aéronautique \_ Passe de la pénétration à la consolidation

**Avant 1970**, en France on a deux entreprises qui produisent des avions. En Allemagne, il y a deux acteurs aussi MBB et Fokker. En Grande Bretagne un acteur principal Hawker Siddeley. En Espagne, Casa. Ils représentent les plus grands pays européens.

- En face de ça, Boeing un acteur unique aux USA. Si on fait l'analyse externe de ces 2 environnements, il y a un acteur aux USA où la demande pour les avions est très importante (*New York à San Francisco*). Beaucoup d'avions mais un seul acteur donc les parts de marchés énormes.
- En France, le trajet le plus loin (Paris-Marseille) c'est 1h d'avion sauf que je dois aller à l'aéroport, enregistrer, attendre le décollage et j'arrive à l'aéroport d'arrivée. Au total ça sera 3h. Il y a le TGV qui fait aussi 3h. La demande d'avion en France est relativement limité soit on a le train soit on a la voiture. En plus de ça, on a deux acteurs.

Finalement c'est la même chose dans les autres pays d'Europe. Ils se sont dit qu'ils ne pouvaient pas lutter contre Boeing car on n'a pas les parts de marchés nécessaires, économies d'échelles, ... On ne peut pas faire concurrence donc on a tendance à acheter des Boeing (*en termes de fierté difficile à accepter*).

**1970 à 1973 - Grandes décisions au niveau des politiques** : On va décider en premier lieu de fusionner nos aviations et de leur rajouter un acteur de moteurs de missiles pour créer aérospatiale (*un seul acteur pour la France*). L'Allemagne font la même chose et vont créer AIRBUS. Mais ça n'empêche pas que ces deux marchés réunis n'atteignent pas le marché américain. Donc il décide de **créer une alliance** avec les anglais. On va commencer à créer un avion. Mais les Anglais ne croient pas en l'Europe donc il décide de partir. Mais il crée quand même une alliance : Siddeley devient un fournisseur pour Airbus. Comme les Anglais sont sortis de cette alliance, les Espagnoles y rentrent.

Ça fonctionne **jusqu'en 1979** : Extraordinaire ça fonctionne et ça commence à produire des avions. Donc les Anglais, British Aerospace les rejoint.

**En 2001**, on va vendre des avions sur le modèle de l'alliance, **on les a consolidés**. La taille de l'Europe est équivalente à celle des USA.

- Créer une seule entité Airbus (80% EADS et 20% British Aerospace).

Cette situation dure **jusqu'en 2006**, on a encore une **dernière phase de consolidation**, les 20% de British sont racheté par EADS qui le détient à 100% maintenant. Je les consolide en une part de marché.

**En 2010**, Airbus a dépassé Boeing en termes de ventes et de chiffres d'affaires. Ca a pris 40 ans mais l'Europe est passée devant les USA dans le marché aéronautique.

- En 2010, Lion Air décide d'acheter 234 avions d'Airbus de 18,4€ milliards, 500 emplois en France sur 10 ans.
- **Que fait Boeing ?** Il signe un contrat avec Ryanair de 175 avions mais pour 12€ milliards mais pour maintenir ses parts de marché Boeing a donné une réduction de 5 milliards à Ryanair juste pour pouvoir se défendre. Boeing décide de sacrifier sa marge pour maintenir sa compétitivité.

**En 2013**, Boeing a eu un record de bénéfice (*toujours inférieur à Airbus*) historique pour l'entreprise.

### **La diversification de manière générale**

La **stratégie de diversification** est multiple mais il y a des traits communs. Elle consiste à engager l'entreprise dans un nouveau périmètre stratégique, dans lequel l'entreprise n'était pas présente auparavant.

Donc ce nouveau périmètre stratégique peut être nouveau produit, ou un nouveau marché.

### **Deux types de diversification :**

- **Diversification liée** : Quand l'entreprise est au moins présente dans un des critères produits/marchés. On inclut également l'intégration même si c'est un nouveau marché et nouveau produit. C'est lié car c'est inclut dans la filière de l'entreprise. L'intégration consiste à ce que cette entreprise décide d'aller soit vers les fournisseurs soit vers les distributeurs.
- **Diversification non liée** : Les stratégies de conglomérat.

Dès qu'on fait de la diversification, il y a la ***nécessité de développer de nouvelles capacités stratégiques***. Ca implique le développement d'une nouvelle capacité donc c'est un petit compliqué car on n'a pas toutes les connaissances nécessaires pour.

### **Qu'est-ce qui pousse à la diversification ?**

- **Les économies de champ** : comme les économies d'échelles sauf que c'est avec une production d'un produit supplémentaire. Ca revient moins cher lorsqu'on produit plus d'un produit.
- **Les synergies** : quand  $1+1 = 3$ , quand je mets deux activités ensemble elles vont créer plus de valeurs.
- **La logique dominante de stratégie croissante**. Exemple : LVMH va se diversifier avec une logique derrière, je vais devenir un géant du luxe. Donc la logique dominante est le luxe.

### **LA DIVERSIFICATION LIEE**

#### **La diversification de nouveau produit**

Le **développement de nouveau produit** consiste à proposer une nouvelle offre de valeur sur un marché existant.

C'est une extension limitée de mon offre de valeur :

- Soit c'est une stratégie qui va rendre obsolète le produit précédent
- Soit ça vient en complément.
- Ca repose sur **une innovation de rupture** pour le premier cas sinon c'est de l'innovation complémentaire.

Ca implique d'avoir une capacité R&D important (*exemple : Dyson*).

### **Une approche risquée ... mais essentielle**

Le problème de l'innovation c'est le **risque pris**. Proposer un nouveau produit est risqué car on peut se tromper et on a engagé des coûts élevés.

- Est-ce qu'il vaut mieux être le premier à innover ? Ou attendre quelqu'un qui innove et le suivre/talonner afin de le dépasser ? Vaut mieux être le premier rentrant ou le deuxième et gagner ?

**Lutter contre l'obsolescence** : Même si cette approche est risqué ca permet de **vaincre l'obsolescence des produits**. Certes c'est risqué mais on est obligé car ca nous permet de rester dans le jeu concurrentiel. Ca nécessite **de nouvelles capacités stratégiques**.

Il faut réussir à **gérer un projet dans un environnement incertain** : c'est un processus qui peut durer plusieurs années (*et il peut se passer énormément de choses*).

- **Exemple** : Airbus a créé une alliance avec un partenaire chinois en transférant des technologies car il le gère bien. Il faut savoir maîtriser le processus d'innovation. Entre faire le design sur ordinateur et matérialiser l'avion, il y aura tout un processus qu'il faudra gérer.

**Moyens de mise en œuvre** : développement de produits, extension de l'offre, nouveau modèle d'affaire ...

### **Le développement de nouvelles technologies**

**Exemple** : **Magnétoscope avec des cassettes vidéo**. La télévision sert à nous divertir.

**Qu'est-ce que ça rapporte en plus?** La télé est un flux tendu donc on peut louper une émission. L'avantage est la possibilité de regarder un film ou une émission quand on a envie de le(re)voir. On donne de la liberté aux individus.

On a un nouveau produit avec une nouvelle technologie qui va rendre obsolète le magnétoscope : avec son et qualité d'image amélioré. Avant le DVD, il y avait le laser disque : c'était la même chose que le DVD sauf qu'il y avait un disque de 33 centimètres.

Mais ça n'a pas fonctionné. **Pourquoi?** Raison d'usage (*achat de meubles pour cassettes vidéo donc il n'y a pas de place pour les disques de 33 centimètres*) et technique.

Comment inventer une nouvelle technologie ? On va satisfaire un besoin qui existe depuis longtemps. Le laser disque est un échec mais ça a quand même permis à Philips d'apprendre de ces erreurs, il a donc créé le DVD. **On apprend dans l'échec**. Après le DVD, le Blu-ray apparaît mais ce n'est pas assez suffisant pour rendre le DVD obsolète. Par la suite, iTunes est apparu.

- Technologie de rupture comme le magnétoscope. Les autres sont des innovations complémentaires/incrémentales.

### **L'innovation une aventure risquée ?**

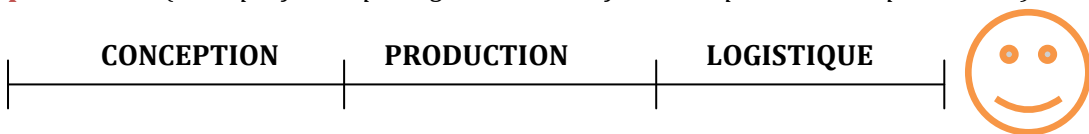
**Exemple** :

- *Boeing* voit le développement d'un **marché de point à point** (*Lyon-Marseille, Lyon-NY*), ils vont développer des avions adaptés (*taille, ...*)
- *Airbus* imagine le transport aérien **avec le hub** : transporter un maximum de gens qui iront dans un endroit pour ensuite prendre un autre avion (*court courrier*) pour arriver à leur destination finale. 6 compagnies se disaient prêt à acheter un A380 mais c'est quelque chose de risquer car on s'appuie sur une demande potentielle. Le moindre changement de stratégie fait couler la boîte.

**Contrainte de taille**. Pourquoi ? Pour arriver dans les aéroports, il y a un espace de sécurité entre deux avions. J'ai besoin d'ailerons nécessaires pour le développement. Il y a un défi technologique : faire voyager beaucoup de passagers en réduisant la taille des ailes.



Ces deux éléments ont fait que Airbus a eu un retard de 18 mois donc le dépassement de budget était de 18 milliards de \$. Pour les avions le point d'entrée des clients, c'est soit au niveau de la **conception** (*on s'engage à acheter tant*) ou soit au niveau de la **production** (*tant que je n'ai pas signé le contrat je ne vais pas lancer la production*).



Je vais pouvoir customiser mon avion comme mon client l'attend. Quand je signe un contrat, je signe aussi sur une date : je dois la livrer à telle date. Si je ne livre pas j'aurai des points de pénalités (*18 mois de retard c'est astronomique*).

- **Deux stratégies différentes donc deux produits qui vont refléter cette stratégie.**

***C'est une réussite technologie mais est-ce une réussite commerciale ?  
C'est une autre question.***

- **Concorde** \_ Super réussite technologique. Commercialement c'est un échec total car il y avait qu'un seul client : Aéroport de New York. Boeing a fait du lobbying sur le sol USA donc le seul qui pouvait recevoir le Concorde est New York.  
Non-coopération de la France et de l'Angleterre car ce sont deux pays relativement fière donc ils se font concurrence alors le R&D est multiplié par deux.

### **Qu'est-ce que l'innovation ?**

L'innovation implique la **conversion** de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, et la mise à disposition de cette nouvelle offre par une commercialisation. C'est la transformation de nouvelles connaissances en nouveaux produits afin qu'ils soient commercialisables.

**Trois étapes** : Compétences scientifiques, compétences ingénieries, capacité commerciale et marketing (*pour vendre*).

- Donc on doit travailler tous ensemble ce qu'il n'est pas forcément le cas. On va atteindre soit une **innovation pull** (*tirer par le marché*) soit une **innovation push** (*pousser par le marché*).

**Innovation Push** : les ingénieurs, les scientifiques etc. créent des produits pour le marché. Il y a une nouvelle invention mais pas d'innovation car aucun client ne va acheter le produit.

**Innovation Pull** : Il faut étudier le client avant de lancer un processus d'innovation : je me rends compte qu'il y a de nouveaux besoins et que mon produit est obsolète. Après avoir analysé ces tendances, on va lancer le processus d'innovation.

**Innovation de produit ou de procédé ?** Faire de l'innovation managériale.

### **Innovation secrète ou innovation ouverte ?**

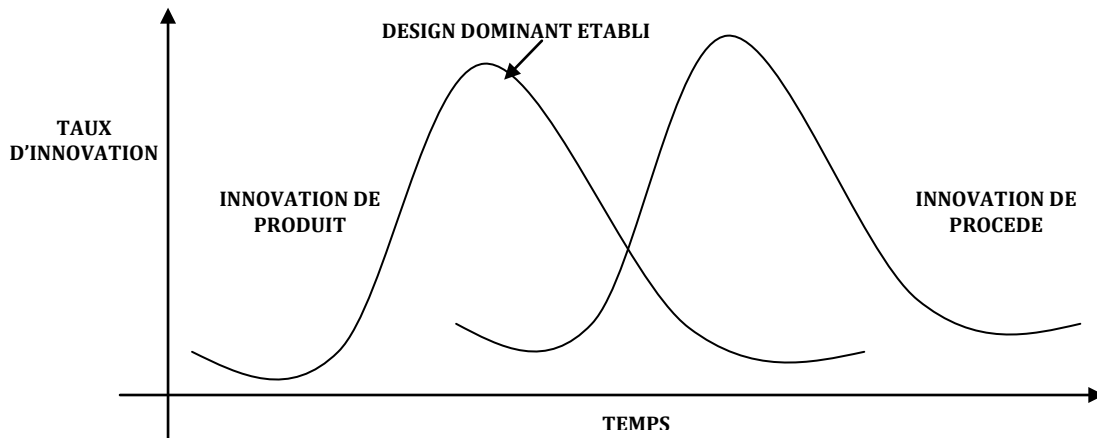
**Exemple** : Dyson (*avantage concurrentielle : Capacité R&D*) \_ Je vais éviter de parler sur ma nouvelle innovation. **D'une certaine manière, l'innovation doit être secrète.**

- Avoir de nouvelles connaissances demande un domaine d'expertise de plus en plus important donc de s'ouvrir aux autres. Plus on a de secrets, moins de connaissance on aura.

**Le taux d'innovation dans le temps** : Ca commence très souvent par une innovation de produit (*offre et demande*). Et enfin, on a un cycle de vie (*ce produit devient obsolète et va disparaître*), on a le design dominant puis vient après l'innovation de procédés. Je suis d'une certaine manière **dans la conquête de part de marchés** et là vers une défense de parts de marché. Les deux sont essentiels.



**Produits** : acquérir des PMD. **Procédé** : défendre PDM et créer de la valeur à LT. Dès que le design s'établit, j'atteins un plateau dans le cycle de vie donc il peut y avoir une détérioration. Faire interagir les deux pour pouvoir savoir comment ça fonctionne.



### L'évolution de l'innovation

#### Modèle push



On avait de la R&D pour les produits techniques, puis on avait les marketeurs qui agissaient pour vendre le produit. Au bout on a le client.

Pourquoi ça fonctionnait dans les années 30 et 70 ? A cette époque, l'élément de base était **la demande supérieure à l'offre**. J'ai soit pas de produits soit un besoin non satisfait. A cette époque, c'était simple de créer un nouveau produit. Tout nouveau produit demande une complexité technologique ce qui rend la tâche difficile.

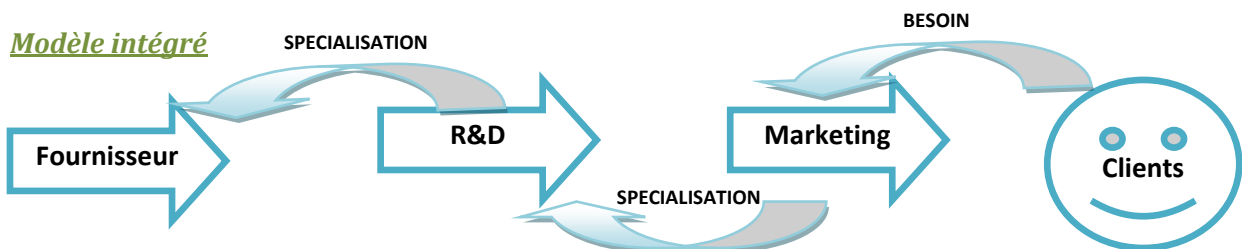
- Nouveau besoin mais pas de produits donc pas de concurrence

#### Modèle tiré



Il y a une saturation du marché vu que l'offre devenait supérieure à la demande. Pour innover fallait partir du client, fallait connaître ses nouveaux besoins. On analyse donc les besoins et c'est le marketing qui s'en occupe (*les commerciaux vont faire des enquêtes*) puis on va donner des spécifications à la R&D (*voici les produits qu'on a besoin pour satisfaire les clients*). A partir de là, on **relance le processus normal**. Le marketeur doit comprendre le marché/les clients et pas la technologie.

#### Modèle intégré



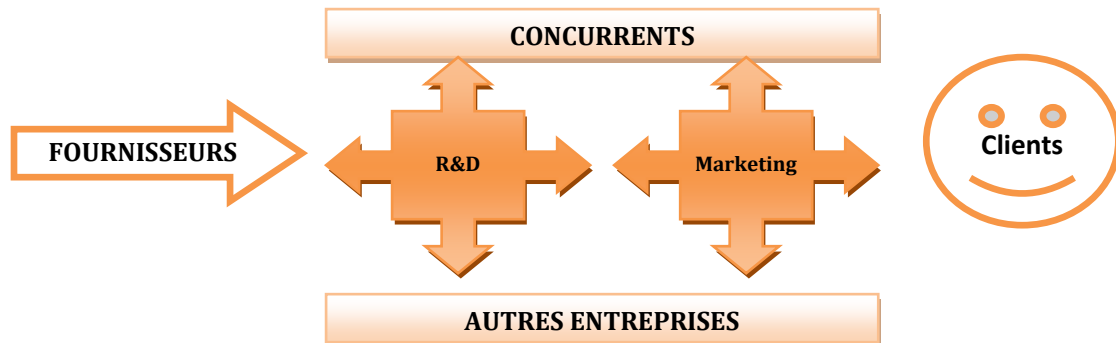
Ca devient de plus en plus difficile d'innover car on demande de plus en plus de compétences spécialisées.

**Exemple** : L'innovation et l'analyse des besoins faites par Steve Jobs : faire un Smartphone avec un tactile. Le tactile était une horreur au début des années 20. Il fallait développer un système

tactile. Il a observé le client puis a regardé ses besoins, ensuite il a donné la spécification à la R&D et puis aux fournisseurs. On va chercher en externe, on va ouvrir les frontières de l'organisation.

- **Ouvrir les frontières est quelque chose de complexe mais on y est obligé. Ça permet d'inclure les clients et les fournisseurs. Puis ensuite on a le processus normal.**

### Modèle de l'innovation ouverte



Sauf qu'aujourd'hui on est à une étape supérieure. On est **sur une innovation ouverte**. On a de plus en plus de modèle où le marketing et la R&D **travaillent ensemble**. On va créer des groupes d'entreprises (*pôles de compétitivité*) où on va travailler tous ensemble autour d'une thématique. On ne se fait plus concurrence entre entreprises mais on se fait **concurrence entre cluster** (*grappes d'entreprises*).

- Ouvrir son entreprise à des personnes étrangères va poser de vrai challenge en matière de management (*surtout s'il y a des intérêts divergents*).  
Quelques recherches nous montrent qu'on doit avoir une **compétence de médiation**.

### **L'innovation stratégique**

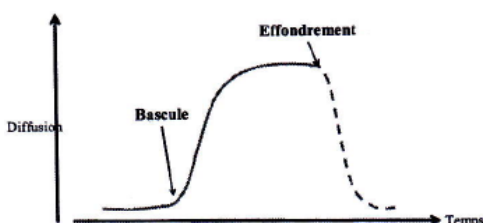
Est-ce que j'innove en termes d'innovations technologies? Ou d'innovation de modèle économique? C'est une **manière de faire des affaires**. **Une de nos missions**: Comment je vais restructurer mon entreprise? Quelle serait le DAS que je vais créer? Innover en termes de business modèle.

**Exemple**: iPhone, Macbook, iPod, iPad \_ Capacité à inventer 4 produits vraiment de rupture. **Point commun**? Un système qui nous enferme (**système enfermé**): iTunes. Il représente un centre commercial virtuel pour le multimédia. Ils ont été encore plus forts, ils nous ont vendu l'accès aux multimédia. Vous êtes obligé d'acheter le centre commercial il y a d'autres fonctions derrière.

- Distributeur de média? Est-ce une vision à très long terme d'Apple pour remplacer la Fnac? Amazon ont déjà cet accès. La stratégie à long terme n'est pas de devenir un distributeur de média.
- **Refuser la banalité et la normalité.**

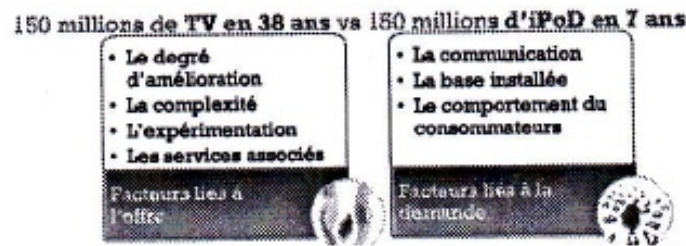
### **La diffusion de l'innovation**

Si vous avez un bon produit mais vous n'arrivez pas l'amener à vos clients, tous vos efforts n'auront servi à rien. On a une nouvelle fois une courbe du cycle de vie, à un moment vous allez atteindre un plateau et ensuite votre technologie devient obsolète donc vous allez avoir une chute de la diffusion. On a la **bascule** (*ils ont pris connaissance de votre nouveau produit, et décident de l'avoir*) puis on a l'**effondrement**.



- Un des éléments essentiels à l'innovation c'est de réduire ce cycle.

**Exemple :** 38 ans ça laisse le temps aux concurrents d'entrer. 180 millions de TV en 38 ans vs 150 millions d'iPod en 7 ans.



**Qu'est ce qui favorise l'innovation ?** Deux types de facteurs qui vont permettre les facteurs d'innovation :

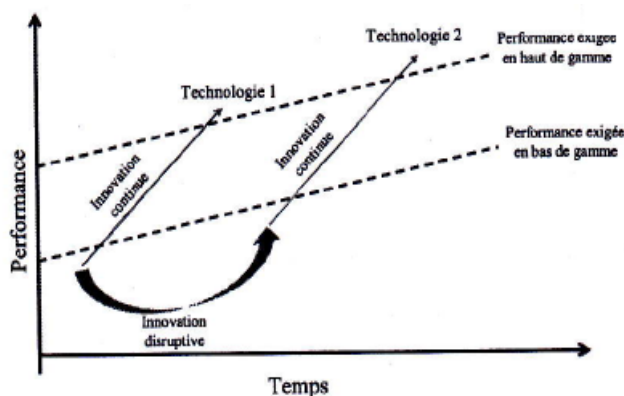
- **Offre :** Qu'est-ce que ça apporte en termes d'amélioration ? Degré d'amélioration de nos produits ? Je change ou pas ?
- **Complexité :** Passer d'une machine à écrire à un ordinateur ce n'est pas du tout la même chose. Certaines personnes ne veulent pas apprendre.
- **Expérimentation**
- **Services associés :** Accompagner les gens pour qu'ils apprennent le nouveau produit.
- *Je peux avoir une superbe innovation qui dépendra d'un contexte socioéconomique*

**Exemple :** Voiture électrique ? Innovation qu'il va fonctionner ? Je ne peux pas faire beaucoup de kilomètres et ça ne se charge pas partout. **Solution :** Changer la batterie facilement mais pour ça il faut l'infrastructure nécessaire. Quelles infrastructures peuvent les aider ? Stations-services pour permettre les longs trajets en voiture. Mais ce n'est pas dans l'intérêt de Total sinon leur consommation s'écroule.

### Les cycles de l'innovation

On a toujours des offres premiums et bas de gamme : elles sont **toujours croissantes**.

- **Innovation continue :** On va constamment améliorer notre produit. Il n'y a pas d'innovation de rupture : exploitation (*c'est là où on va créer de la valeur*)



- **Innovation de rupture :** Changer de technologie et repartir dans un cycle.

**Exemple :** iPhone, je suis toujours sur la même technologie sauf que le minimum exigé est le 3GS et le maximum 5GS. Les performances vont varier : segmenter mon marché.

### XPLOITATION ET INNOVATION

Est-ce que je suis premier rentrant ou second gagnant ?

- **Premier rentrant :** Tas de cout liés aux R&D, aux marketings, et aux communications. Vous êtes connu comme la marque qui a innové. Vous pouvez avoir accès à des ressources rares.
- **Second gagnant :** S'affranchir de tous ces couts. Laisser les starts-ups innover puis j'achète.

\*cours du 12.03.14\*

### Le développement de nouveau marché

Le développement de **nouveau marché** consiste à proposer une **offre existante** sur un marché nouveau. Quand l'entreprise propose une offre existante sur un nouveau segment de marché, un nouveau pays ou une nouvelle industrie.

- Dans un nouveau pays, on va faire une adaptation nécessaire pour satisfaire les contraintes économiques dans laquelle je vais être au niveau du packaging par exemple avec la notice dans la langue locale. Nécessite **une adaptation légère de l'offre** et une adaptation légale aussi. Néanmoins l'offre reste la même.
- **Nécessite le développement de compétences managériales** : Gérer l'exportation/l'importation et connaître la dynamique socio-économique du pays. Ca nécessite de parler anglais afin de faire du business à l'international.

### Objectifs :

- Nouveaux entrants sur le marché car on a une nouvelle offre pour une industrie ou un pays. Des acteurs y se sont déjà installés sur ce marché car ils ont créé des liens avec les fournisseurs donc j'aurai un avantage concurrentiel. Je vais exploiter cet avantage concurrentiel donc ca va me permettre de **créer un surplus de valeur**, très souvent c'est des stratégies qu'on annonce pour les marchés boursiers : croissance du prix de l'action.
- **Profiter des économies de scope** : La même chose que les économies d'échelles sauf que je vais créer des synergies entre produits. Le fait de produire un autre produit ou de le vendre sur un autre marché, va me créer des économies de scope.
- **Contrer ou prévenir la concurrence**. Entrer sur un marché nouveau c'est-à-dire que je suis un nouvel entrant d'une industrie.

**Exemple** : France = 65 millions (entreprise A) et Etats-Unis = 300 millions (entreprise B) : Aux Etats-Unis je vais créer plus de volume car j'ai une taille plus importante.

⇒ Je suis A : On ne veut pas voir B venir dans notre pays car ils ont une taille, des économies d'échelles et un pouvoir de négociations plus importants que les nôtres. Je vais aller dans l'entreprise B, donc je vais le forcer à entrer en concurrence avec moi car B ne veut pas que je récupère ses parts de marchés.

Il y a deux solutions : « Ah tu viens sur mon marché, attends je vais aller sur la tienne », ou Allez sur leur marché avant qu'il rentre dans la votre pour qu'il puisse se concentrer dans son marché historique.

### Orientations :

- **Vers de nouveaux segments stratégiques** : Soit se positionner sur les différentes gammes ou soit jouer sur le volume  
**Exemple** : Gore-Tex \_ C'est un tissu. C'est une technologie développée sur différents segments du vêtement sportif (*humidité, froid et vent*).  
 ⇒ Alpinisme, cyclisme, marche, chasse, ski, running, golf, navigation ... : Positionnement particulier sur différents segments donc on aura différents consommateurs et différents concurrents dans ces différents segments.
- **Vers de nouveaux usages** \_ **Exemple** :
  - ✚ On utilise cette technologie sur un segment stratégique donc sur un nouvel usage. Exemple : Gore-Tex avec les cordes de guitare.
  - ✚ **Arcelor Mittal** fait de l'acier. *Où a-t-on besoin de l'acier ?* Automobile, transports, couverts, ... On en a besoin partout. Ici, le cœur de métier est de produire de l'acier et de le vendre sur plusieurs marchés pour des usages différents des uns des autres. Et donc on n'aura pas les mêmes consommateurs.
- **Vers de nouveaux pays** → Internationalisation

### **L'internationalisation**

**Aller à l'international pour vendre nos produits**. Je vais rentrer dans un autre pays que le mien.

⇒ Quand je suis en France et que je vais en Allemagne, fais-je de l'international ? Pas vraiment. Rentrer dans des pays plus exotiques que le mien.

Créer de la croissance, contrer la concurrence ou m'adapter à la concurrence de manière défensive, chercher des ressources et des compétences spécifiques à un pays (*avantage concurrentiel par pays*) et développer une spécialité qui peut être intéressant d'aller chercher.

**Exemple :**

- Chine car la main d'œuvre est moins chère.
- Montre de luxe : Suisse.
- Finance : Luxembourg, Suisse et Angleterre (*Londres est devenu la place boursière de l'Europe*)
- Internet ou e-business : Silicone Valley car toutes les compétences sont réunies là.
- Russie : gaz, aérospatiale, ... Même corps de compétences. Boeing s'est installée en Russie pour les compétences aérospatiales.
- Pétrole : Moyen-Orient, Nigéria, Etats-Unis, Venezuela (*réserve de pétrole terrible mais le président a décidé de le nationaliser donc TOTAL est reparti en France*).
- Luxe, maroquinerie ... : Italie
- Electricité (AREVA), nucléaire, ingénierie ... : France

**La règle OLI** (*Ownership : propriété, Location, Internationalisation*)

**Ownership : posséder un avantage spécifique.**

- L'entreprise doit détenir une connaissance, un savoir-faire, des ressources ou une des capacités que les concurrents locaux ne possèdent pas.
- Si je n'ai pas d'avantage par rapport à l'industrie locale, je n'y vais pas. Dès qu'il y a un problème diplomatique entre la France et la Chine, il y a un boycott de Carrefour. Il faut avoir un avantage concurrentiel ce qu'on appelle .... sélective (*connaissance de marque, de technologies etc. particuliers*)

**Location : l'intérêt du marché**

- La nation ou le marché visé doit avoir des ressources spécifiques telles que les ressources naturelles, le niveau de connaissance de la force ouvrière, le coût de la force ouvrière et l'accès à des capitaux bon marché.
- Choisissez un pays qui offre des opportunités. Quand on regarde le pays ou le pays visée, on regarde les ressources spécifiques. Ca peut être aussi dû à la population avec un pouvoir d'achat intéressant donc si je vais là-bas j'augmente ma valeur et mon chiffre d'affaire. Je vais ici analyser les pays dans laquelle je veux aller (*Pestel et 5 forces de Porter*)

**Exemple :** Si je suis Louis Vuitton je ne vais pas aller en Somalie. Le pouvoir d'achat des somaliens est limité (*le marché est très petit*) donc ce n'est pas un contexte idéal.

**Internationalisation : un intérêt à internaliser**

- L'entreprise doit avoir un intérêt à internaliser tout ou partie de la chaîne de valeur.
- Je ne vais qu'à l'international parce que j'ai un intérêt. Sinon je fais de l'export et je me trouve un distributeur, ce n'est que du bénéfice car il n'y a pas de frais. Donc si je le fais, c'est pour un intérêt : protection de mes compétences, sauter les quotas, transport trop cher (*certaines produits ne peuvent pas être transportés donc je vais à l'international*) ...

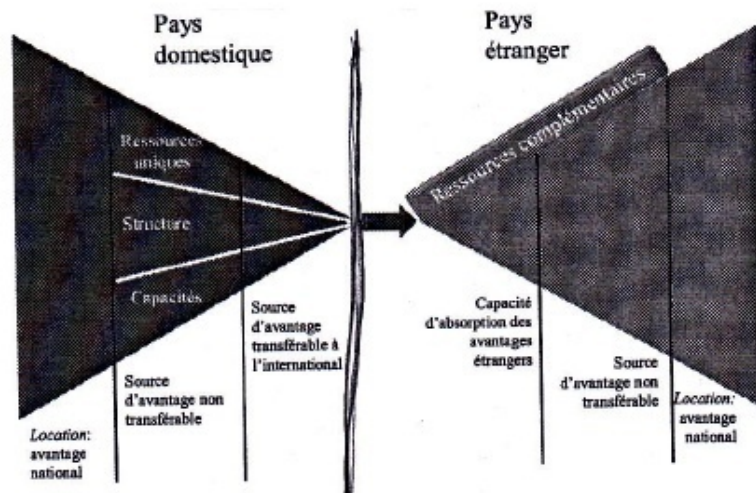
⇒ **Je dois satisfaire ces trois critères pour aller à l'international : analyse stratégique (sur quel marché j'y vais ?), organiser ma chaîne de valeur, ...**

**L'internationalisation : un processus complexe**

La **frontière** c'est ce qui fait la différence entre **le pays domestiques** (*là où je suis*) et **le pays étranger**. C'est un élément essentiel pour définir le business. Ça peut être en termes géographiques, économiques, etc.

**Exemple :** Allemagne fait-elle du commerce international ?





**La base du pays :** Chaque pays a un **avantage national** qui est lié aux pays donc je vais m'appuyer dessus pour faire mon business mais il n'est pas à moi donc je ne pourrais pas le transférer. Les entreprises vont essayer d'utiliser cet avantage national et de trouver de nouvelles ressources pour créer un avantage concurrentiel lié à l'entreprise soit à travers les ressources uniques soit à sa structure soit à ses capacités.

Liée à l'entreprise en France, je ne peux pas transporter les structures à l'international car il y a des individus et des processus. Donc ils ne vont pas à l'international car ils sont enracinés dans un tissu national. Parmi les ressources uniques, les structures et les capacités, il y a des choses qui seront transférables donc quand je vais aller à l'international je vais avoir la même chose. L'autre pays a son avantage national, on doit le posséder donc c'est un avantage concurrentiel au niveau local. Je peux transférer la marque, les brevets et certains individus.

- ⇒ En face, il faut les **combiner avec des éléments locaux** qui sont non transférables et qui impliquent d'avoir une capacité d'absorption, d'accepter une nouvelle culture et de savoir les combiner avec ces propres forces. Le marché local je ne le connais pas bien or dans le business il y a beaucoup de choses à maîtriser donc je m'appuie sur quelqu'un qui a ces compétences. Il faut savoir maîtriser le relationnel que seule une personne locale peut comprendre. Le succès : c'est de **créer une équipe pour mélanger ses compétences**. Ça lui a demandé une capacité d'adaptation très forte de façon à intégrer ma connaissance et ma capacité de faire du business.

**Exemple :** Avantage national en Chine: cout de la main d'œuvre, émergence d'une classe moyenne...

**Ressources complémentaires :** capable de combiner ce qu'on va envoyer avec ce qu'on trouve à l'étranger. L'avantage concurrentiel est spécifique à ce marché. Les facteurs clés de succès ne sont pas les mêmes. Je dois avoir un avantage concurrentiel à l'étranger.

### Exemple : Wall Mart

Avantage concurrentiel : part de marchés, logistique (*système hors pair*), ... Autre marché similaires en matière de pouvoir d'achats : Europe.

- Ils décident en premier d'aller en Angleterre, ils s'installent et c'est un succès (*Les anglais ont le même délire que les américains*).
- Puis ils vont en France mais avec la loi Raffarin on ne peut plus implanter de supermarchés donc ils ne vont pas en France.
- Ils se dirigent donc vers l'Allemagne. L'un des moyens de rentrer dans un pays c'est d'acheter un acteur local (*immédiatement j'aurai un réseau, des employés, des bâtiments*). Nos supers américains achètent un acteur local et imposent leur culture aux allemands. Avant l'ouverture de Wall Mart, les employés doivent réciter les 10

commandements de Wall Mart. Ce fut un échec total car les américains n'ont pas su s'adapter aux allemands. Ils revendent leur acquisition et repartent dans leur pays.

### Les pays cibles : une analyse classique mais souvent partielle

#### Quels outils ?

**L'analyse PESTEL** : politique, économique, sociale et légale.

#### **Modèle CAGE** :

- **Culturelle** : Quelle va être la distance entre mon pays et celui que je veux aller ? Un tas de critères/stéréotypes existe qui sont plus ou moins fiables : les italiens sont les mafias et le bordel, les allemands sont carrés... Ce que Wall Mart n'a pas fait avec les allemands. Ça va nous **demander des efforts d'adaptations**.
- **Administrative et politique** : Quand les américaines viennent en France ils repartent très vite.  
**Exemple avec Walt Disney** : Ils vont installer leurs studios mais ils repartent rapidement car il y a beaucoup de papiers à remplir et des impôts locaux à payer. Rien n'est centralisé. La Chine est exactement comme la France. A Hong Kong, en une journée vous avez une entreprise alors qu'en France, théoriquement en 30 jours, mais en réalité on prend plus de temps. Tout le monde se prête au jeu sinon il n'y a pas de business. Il faut pouvoir s'adapter aux règles éthiques locales.
- **Economique** : cf. l'exemple de Louis Vuitton et de la Somalie plus haut
- **Géographie** : Si vous avez une filiale en Australie, il faut 24h pour y aller. On a amélioré les transports mais plus votre pays est loin plus vous êtes obligés de déléguer. Le moindre problème avec la banque par exemple : soit je gère avec le téléphone soit je le règle sur place.

### **5(+1) forces de Porter de la concurrence**

Réactivité des « insiders » : je rentre dans un pays.

⇒ *Comment va réagir la concurrence ? Ça veut aussi dire que vous sautez les barrières à l'entrée.*

### **LA DIVERSIFICATION NON LIEE**

Je vais entrer sur un marché nouveau et proposer une nouvelle offre. Nouveau produit, nouvelle offre et nouveau marché.

**2 types de diversifications non liée** : intégration verticale et diversification conglomérat.

Comment je passe d'une entreprise à un groupe (*entreprise diversifiée*)? L'entreprise devient un groupe rassemblant différentes entreprises.

**Exemple d'entreprises diversifiées** : SNCF est une entreprise complètement diversifiée : elle fait tous un tas d'activités mais reste cohérente. **Le groupe c'est quoi ?** LVMH, par exemple, c'est un groupe qui va détenir des actions et dicter la stratégie.

**Une capacité fusion et acquisition** : Aller très vite et être toute de suite opérationnel permet surtout d'acquérir des compétences qui n'aurait pas été possible d'y développer ou ça aurait pris du temps en interne. Capacité à trouver la bonne cible et négocier à un bon prix. **Pourquoi ?** Acheter une entreprise à un prix élevé. En interne je dépense moins d'argent (*contrôle investissement*) mais ça prend du temps. Mais si j'en achète une, je vais acheter plus chère qu'elle ne vaut. Pour un actionnaire, comment je crée de la valeur ? En ayant des dividendes tous les ans ou en revendant mes actions plus chères. Donc je regarde le prix de l'action, et à ce moment-là il y a une personne qui décide de faire des acquisitions (*là où j'ai les actions*) : ils vont proposer une offre donc je vais négocier le prix de marché de mon action et pour que ça soit attractif un bonus en plus. Pour l'acheteur, c'est énormément d'argent qui sort donc faut être capable d'amortir. Tout ça c'est la **capacité de fusion et acquisitions**.



Une fois acheté, ce qu'il faut c'est **d'être capable d'intégrer** l'entreprise à sa structure. Souvent on a un problème de crise d'identité. On va créer des conflits et des groupes. Tout doucement, vous allez créer des liens avec les personnes de l'autre groupe pour créer un groupe homogène. Mais vous serez toujours identifier dans votre groupe de base.

**Exemple :** Peugeot-Citroën, on distingue les anciens et les citrons (*Citroën*). L'intégration n'est pas très bien réussie.

**Coordination :** Il faut coordonner tout ça.

⇒ **La diversification demande de maîtriser ces trois capacités managériales**

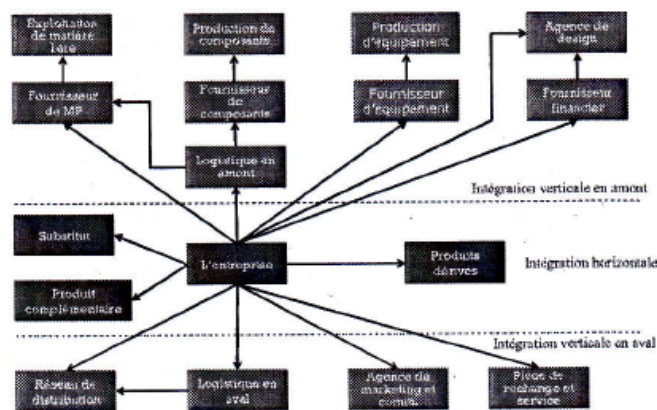
**Objectifs :**

- Capturer de la valeur périphérique : j'ai un cœur de métier et je vais essayer de capter la valeur périphérique.
- Réduire l'incertitude en particulier avec les fournisseurs. Si mon produit dépend des fournisseurs, je suis dépendant de lui donc il y aura une incertitude : faillite, arrêt, etc. donc ça aura un impact énorme sur mon business. Donc pour éviter ça j'achète mon fournisseur.
- Accroître l'efficacité grâce aux synergies de scope : On va pouvoir créer des synergies donc des économies de champs.
- Développer des synergies : Synergies : 1 + 1 = 3
- Augmenter le pouvoir de négociation : Parce que je deviens plus gros donc j'augmente mon volume donc ça permet d'accroître mon PN.

*\*cours du 19.03.14\**

**L'entreprise diversifiée :** développer des activités autour d'une filière et d'un cœur de métier. Je vais développer mon activité à travers ses différents activités ce qu'on appelle l'intégration.

**L'intégration :** Diversifiée sur des activités qui sont adjacentes et qui sont d'une certaine manière liée à celle que j'ai.



Cette entreprise a la possibilité d'acheter des fournisseurs, je vais tous **les intégrer en amont**. Je peux en avoir besoin pour faire mon business afin de **créer de la valeur** ou de **réduire une incertitude**. Ensuite on peut faire différentes remontées très loin dans la chaîne. Ici, on parle **d'intégration verticale en amont** (Mais si je prends Porter c'est une intégration horizontale, il faut donc faire une rotation de 90° pour retrouver ce qu'on a au dessus.).

Et à l'opposé **j'ai l'intégration verticale en aval**. Aujourd'hui la tendance c'est d'aller vers l'aval, il faut voir ce qui est complémentaire. C'est là où la valeur se crée donc il y a tout intérêt d'y aller.

### Exemple :

- **Renault** avait acheté Midas (*changer son pot d'échappement, ses roues, etc.*). Une certaine logique pour Renault d'acheter Midas car l'idée était de faire une intégration vers l'aval en achetant les pièces de rechanges (*enfin les entreprises qui proposaient ces services*). Mais ça n'a pas marché.
- **De Beers**, c'est une entreprise minière (*recupérer dans le sol des diamants*) et aujourd'hui c'est un joaillier de luxe qui vend des bijoux. Ils ont fait un partenariat avec LVMH. Toute la valeur se situe au niveau de la boutique, c'est le joaillier qui capture le plus de valeur dans la filière du diamant.

Mais bien sûr, on peut maintenant **intégrer le substitut**. Si j'ai un basculement de mes distributeurs vers mes produits de substitution et que j'ai tout essayé pour les contrer, le meilleur moyen c'est d'entrer dans cette industrie des substituts pour y faire face (*donc pour les substituts je suis un nouveau entrant*): soit **on achète l'acheteur** soit **on développe nos substituts nous-mêmes**. Donc ici j'ai **une intégration horizontale**.

**Exemple** : Disney \_ Son produit principal c'est le dessin animé. Les produits dérivés : Disneyland. J'utilise mon produit puis je vais le décliner pour une autre industrie.

⇒ **Ce qui crée énormément de valeur c'est l'intégration verticale en aval et horizontale car elles sont agressives et proactives. Concernant l'intégration verticale en amont, elle est souvent là pour des raisons d'incertitudes et pour faire main basse sur des ressources afin de les sécuriser. Elle est défensive.**

### Exemple : L'intégration selon Pepsi

- Industrie du soda. **Qu'est-ce que je peux faire en termes d'intégration ? Qui sont leurs fournisseurs ?** Un problème de fournisseurs d'acier entraîne un problème de fabrication des canettes alors Pepsi a acheté un fabricant de canettes. Les distributeurs sont les grandes distributions, les fastfoods, les restaurants, les distributeurs de machines, etc.
- **Comment je peux sécuriser mon accès aux consommateurs ?** Parce que je suis en concurrence avec Coca Cola et il est difficile de sécuriser un grand réseau de distribution. Aux Etats-Unis, Pepsi a acquis Pizza Hut donc il a sécurisé un canal de distribution, puis KFC, puis Taco Bel, puis Long John Sivers (*tout ce qui est poisson*). Ils vont intégrer et acheter ses restaurants de fastfoods pour sécuriser son accès aux consommateurs. Ce n'est pas son cœur de métier donc il décide de créer une société qui s'appelle Yum et cette société va regrouper l'ensemble de ses acteurs (*Pizza Hut, KFC, etc.*). Je vais donc créer des entreprises et donc des synergies. Elles vont avoir un pouvoir d'achat supérieur ensemble que si elles étaient seules. Dans l'industrie du fastfood, je vais devenir un gros acteur je vais donc pouvoir créer un pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Mais il faut en vendre du Pepsi pour rembourser ses acquisitions.  
**Qu'est-ce que je peux faire pour amortir ça ?** Je vais aller sur le marché et je vais vendre mes actions et ma société sur le marché. J'avais acheté Pizza Hut à 5€ l'action + 5€ KFC + 5€ Taco Bel + 5€ Long John Sivers = 20 €. Je vais pouvoir proposer une offre à 25€, j'ai sécurisé mon accès aux consommateurs et donc je vais le vendre. Je vais donc créer de la valeur mais avant ça, je vais signer un contrat à vie avec Yum en disant que je serais son fournisseur à vie ce qui permet de sécuriser mon accès aux clients. Les contrats à vie c'est toujours attaquable d'une certaine manière mais ça me sécurise pour un certain moment.

⇒ **Soit je fais de l'intégration soit je fais de l'alliance.**

**Exemple** : McDo et Coca Cola ont fait un partenariat avec Disney. A chaque fois qu'il y a un nouveau film de Disney, il y aura une figurine dans le Happy Meal de McDo et des logos sur la canette de Coca Cola. C'est un **partenariat triparti**.

L'intégration c'est vraiment quand je vais rentrer dans une nouvelle industrie : achat ou développement. Mais il y a plusieurs moyens de le sécuriser (*ressources ou clients*) : partenariat ou acquisitions.

### Synergies et économies de champs, chimères de la diversification

Les synergies, elles ne sont jamais là donc on ne crée jamais de la valeur. Une **synergie** correspond à la situation où les chaînes de valeur de plusieurs DAS présentent au moins un **maillon commun**.

- La performance combinée est alors supérieure à la somme de leurs performances individuelles.

Les **économies de champ** consistent à accroître l'efficacité d'une organisation en appliquant ses compétences à de nouveaux marchés ou à de nouvelles offres.

- Baisser le coût moyen de l'entreprise en produisant deux ou plus de produits ou services à partir des mêmes ressources productives.
- Peuvent être tangibles ou intangibles.

⇒ Ici, on a deux entreprises ou DAS qui ont des **chaînes de valeurs différentes** mais qui vont **présenter des maillons communs**. C'est là où je peux **créer des synergies et des économies de champs**. Mais certaines personnes confondent synergies et capacités stratégiques.

**Exemple** : Coca Cola achète son fournisseur de canettes. Mais ce fut un échec car Coca Cola son cœur de métier c'est le marketing. La seule chose qui sait faire c'est la publicité. Tout le reste est externalisé. Le cœur de métier des gens qui font des canettes c'est les industriels (*processus et rigueur*). Donc il n'y a pas eu d'intégration.

>> **Synergies et économies de champs ne veulent pas dire capacités stratégiques**. Il faut être capable de comprendre la capacité stratégique de l'autre. Situation idéale mais compliquée à faire : la capacité de prendre deux VRIN et de créer un avantage concurrentiel.

### La diversification liée : la diversification horizontale

#### Diversification liée : synergies technologiques

- **Exemple** : EADS est une entreprise autour d'un pivot technologique \_ Airbus, Eurocopter, Astrium et Défense & Security. C'est relativement la même technologie.

#### Diversification liée : synergies de compétences

- **Exemple** : BNP Paribas, son cœur de métier c'est la banque \_ Assurance, Factor, Real Estate, Cetelem, Securities Services, ... Compétences similaires donc BNP Paribas va rentrer dans ses activités dérivées ou substituts.

### La diversification conglomérale, un non-sens ?

Je vais acheter un DAS ou une entreprise mais je ne partage aucun élément de ma chaîne de valeur avec ce DAS ou cette entreprise donc il n'y a pas de lien. On est vraiment dans une diversification non liée par nature : elles subissent une décote (*réduit le prix de l'action*) de conglomérat car les instances financières pensent qu'elles ne sont plus capables de gérer un portefeuille indépendant.

⇒ **PAS DE SYNERGIES PAS D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLES**

- **Réagir au déclin du marché** : J'ai une perte de croissance donc il faut que je réagisse. Entrer dans d'autres activités par exemple.
- **Répartir les risques** : Gestion de portefeuille, je choisis quelques investissements risqués qui peuvent me créer de la valeur. Un investissement non risqué va m'apporter peu

de valeurs. Je vais créer des DAS très différents afin d'avoir une valeur équilibrée : si ça échoue dans un, il y aura l'autre pour le rattraper.

- **Ambitions personnelles** : « *Syndrome de Napoléon* » \_ j'achète pour avoir un sentiment d'élite et être à la tête d'un empire.

### Une diversification à pivot de marque ?

**Exemple** : Virgin \_ Compagnies aérienne, Multimédia, Média, Télécommunication, Trains en Angleterre, Casino, Organismes de festivals, ... Ils ont un tas d'entreprises sauf qu'elles s'appellent toutes Virgin.

Virgin a créé plus de 300 entreprises dans le monde, employant 50000 personnes dans 30 pays. Le revenu du conglomérat en 200 était de £11,5 milliards (*approximation US\$18 milliards*)

⇒ Diversification à pivot de marque ? Une espèce de diversification autour de la marque

### Ou une simple volonté de se substituer au marché ?

L'entreprise comme gestionnaire de portefeuille ?

- Stratégie corporate
- Vise à améliorer la performance financière
- Capacité à communiquer avec les marchés financiers
- Développement d'une compétence M&A

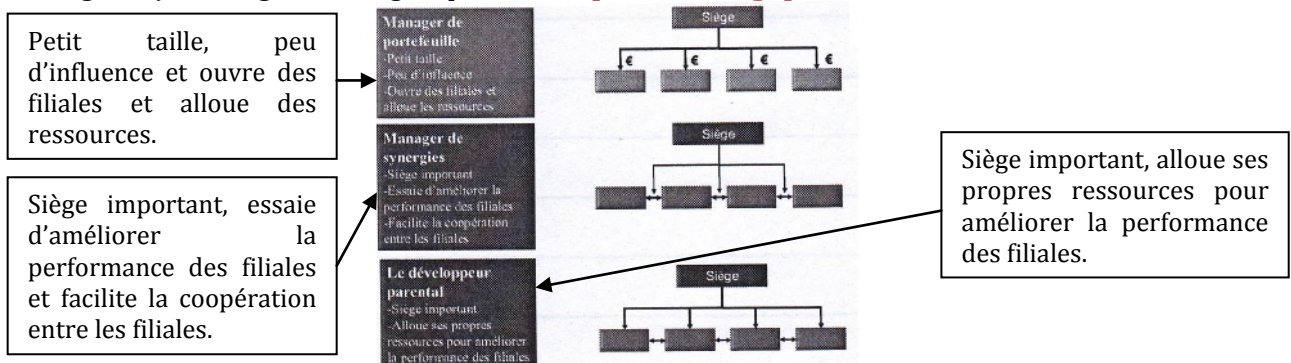
Si je suis dans l'idée d'un gestionnaire de portefeuille (*je gère plusieurs activités*), mon objectif en tant qu'entreprise est de voir **le prix de l'action de mon groupe augmenter** : augmentation de la performance financière.

- ⇒ On réduit, on restructure et on vire les gens. C'est la logique des groupes stratégiques.
- ⇒ Pour avoir des dividendes, il faut que j'augmente mon chiffre d'affaires. Il va valoriser l'action en fonction des gains futurs.
- ⇒ Remontée les initiatives stratégiques provenant du business : je vais entrer sur le marché chinois, le prix de l'action augmente. Je vais faire des fusions acquisitions : prix de l'action augmente.

**Comment je vais gérer un portefeuille d'activité ?** Les outils de gestion de portefeuille d'activités sont là pour m'aider : la matrice BCG, McKinsey et Ashridge. Chaque outil ne sont pas parfaits mais chaque outil va donner plus ou moins d'importance à des critères suivants : **équilibre du portefeuille** (*en tant que gestionnaire de risque*), **attrait du DAS** (*Je regarde les activités les plus attrayantes*) ou **de rechercher le degré de compatibilité** (*je recherche des synergies. Si j'ai deux entreprises pas compatibles il n'y aura pas de synergies.*).

### Les logiques parentales

Pour gérer ça, le siège donc le groupe va avoir **plusieurs logiques** :

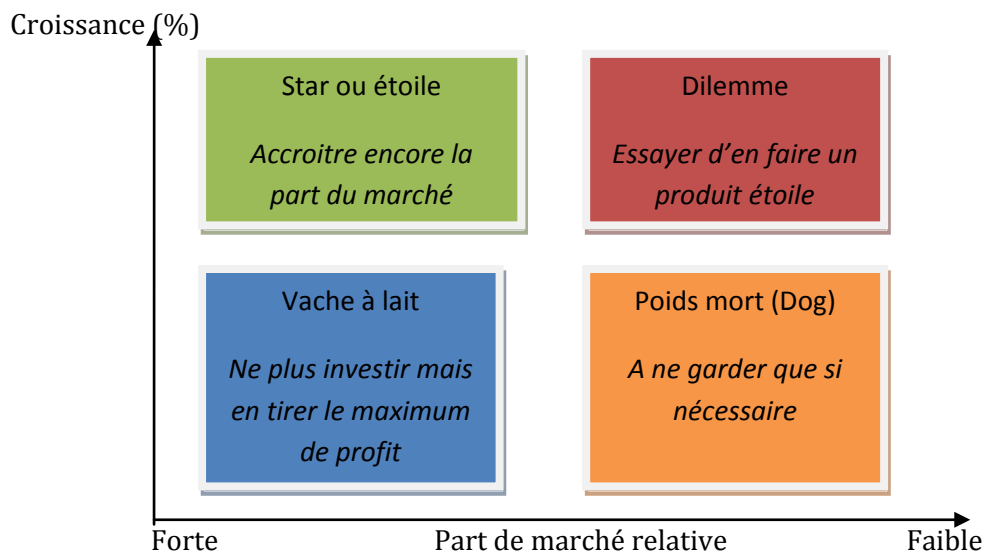


- **Manager de portefeuille** : La performance financière m'intéresse donc je donne des objectifs financiers à mes DAS. Et le reste je m'enfous. De petite taille, très peu

d'importance à part dire au revoir au CEO quand il n'a pas atteint les objectifs financiers. Ce qui m'intéresse c'est la performance financière.

- **Manager de synergies** : Ce groupe est plus gros et va donc développer des compétences qui vont faciliter la coopération. Créer donc des processus de coordination. Je suis un animateur de groupe d'une certaine façon. C'est mon équipe de foot et je suis le coach.
  - **Développeur parental** : C'est un groupe qui va accompagner et qui va être en support des domaines d'activités stratégiques. Mais en plus il va développer des compétences particulières et spécifiques. C'est celui qui va coacher et qui intervient dans l'activité stratégique. Siège très gros qui a une influence énorme
- ⇒ **Des logiques différentes**

### La matrice BCG



Ca va se construire sur deux axes : **axes de croissance** et **part de marchés**. Donc je regarde les parts de marchés de chaque DAS puis je regarde leur croissance et je positionne.

- Le **produit idéal** est le produit star ou étoile : ce produit a une bonne part de marché et en plus il est en forte croissance. On va donc investir dans ce marché, il faut essayer d'accroître la part de marché car cela en vaut la peine. Je suis en croissance et je suis le leader.
- **Poids mort ou canard boiteux** : petite part de marché, il ne faut pas miser de l'argent dessus. Marché pas en croissance et pas de parts de marchés et donc la grande logique est de désinvestir
- **Produit vache à lait** : marché en déclin, le produit risque de disparaître donc il ne faut plus investir dessus. Je suis en maturité, je ne suis plus en croissance. On a des dollars qui tombent, on a plus d'investissements à faire
- **Dilemme** : marché à forte croissance mais sur lequel on n'est pas bien positionnée. On a 2 possibilités : soit on investit dans le produit pour qu'il devienne un produit star, soit on estime que l'investissement est trop important et dans ce cas, il ne faut pas y aller. Il est indispensable de faire des simulations de rentabilité pour savoir si on doit effectivement investir dans le produit, l'idée étant d'en faire un produit star.

L'idée de la vache à lait est que ça ne demande pas beaucoup d'investissement nouveau (*j'ai mes parts de marchés et les consommateurs qui y sont liés*). L'argent que j'utilise ici, va me servir pour les stars. Je dois continuer à maintenir ma position et si je ne le fais pas, les concurrents vont le faire et auront plus de parts de marchés que moi. Je dois donc investir. La vache à l'air permet de **financier les stars et aussi les dilemmes** donc il ne faut pas grand-chose pour qu'il passe en star. J'intensifie un peu plus le marketing. Mais si le dilemme est loin des stars alors il vaut mieux désinvestir comme le poids mort.



### Imprécision des termes :

- **Croissance élevée** : c'est à nous de créer les coordonnées et les origines. Mais la question est « *Qu'est-ce que une croissance forte et faible ?* » Mais la croissance des industries n'est pas la même pour tous donc on va imposer une croissance élevée ce qui est un vrai problème.
- **Part de marché faible ?** Hermès a une part de marché ridicule mais a une création de valeur énorme. **La part de marché ne veut pas dire création de valeurs.**

**L'hypothèse d'autofinancement** : La vache à lait va investir dans les étoiles et les dilemmes. Cette matrice a été créée par rapport à l'environnement de l'époque mais aujourd'hui c'est plus le cas. Je peux aujourd'hui faire des émissions d'actions ou faire un prêt mais cette matrice ne me le dit pas. Pour eux, un jour l'étoile deviendra une vache à lait car celui-ci le finance et puis le dilemme une étoile.

**L'hypothèse d'effet d'expérience** : Il faut plus de valeurs de marchés pour avoir un effet d'expérience. Aujourd'hui il faut se renouveler rapidement.

- Des parts de marchés élevées permettent de dégager des profits. Or sans effet d'expérience les parts de marchés ne sont pas un garant de profits.

### Simplification excessive

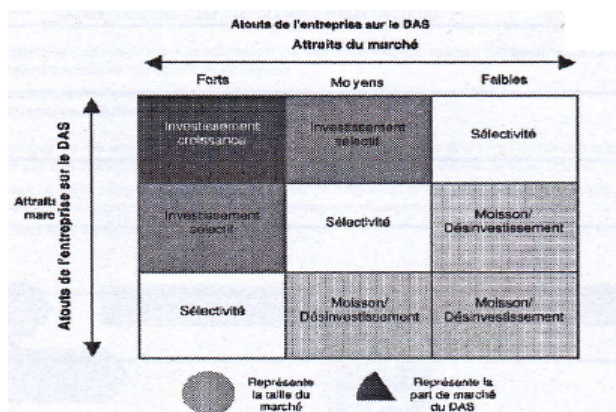
- Vendre le poids mort ? Le concurrent de la librairie c'est Amazon donc soit je développe mon site internet soit je fais de la diversification conglomerat. Je vais ouvrir dans ma librairie un Coffee Shop. Si j'prends la matrice : les Coffee Shop n'ont pas de parts de marchés et une croissance de 0 donc ça devrait dire que j'arrête d'investir. Mais leur but principal est de contrer Amazon et d'attirer le consommateur. La plupart du temps laisser le poids mort permettra d'augmenter la valeur des autres.
- Cycle ?
- Motivation

### Matrice McKinsey

**Atouts** : En termes d'avantage concurrentiel

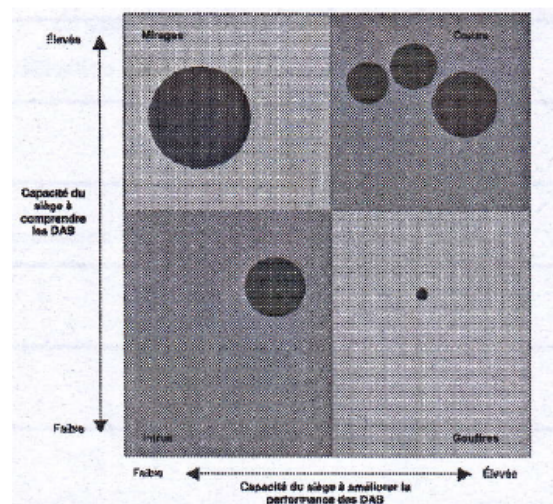
- ⇒ Regarder si le marché est attrayant ou pas. Et en plus de ça, la taille du marché : mes parts de marché dans ce marché là. Je vais me positionner pour voir où c'est intéressant.

### Les différentes recommandations :



- ⇒ **LA PLUS IMPORTANTE EST LA BCG MAIS IL FAUT SAVOIR ETRE CRITIQUE SUR CA. LES AUTRES SONT TRES PEU UTILISEES.**

### La matrice Ashridge





## Les conglomérats dans le monde

### Conglomérat occidental

- Stratégie corporate, diversification des risques
- Idée de gestion de portefeuille de type congloméral

**Exemple :** General Electrics : Aviation, Finance, Energie, Santé, mines, eau et pétrole, Transports

### Deux autres types de conglomérats

#### Keiretsu, conglomérat japonais qui va créer de la valeur

- Banque : C'est une banque qui est au centre et il y aura un ensemble d'acteurs qui se relie autour de cette banque.
- Réseau de PME dynamique généralement
- Société de commerce (*sogo shosha*)
- **Exemple :** Mitsubishi, Mitsai et Fij Bank qui créent 30% du PNB du Japon

#### Chaebol, conglomérat coréen

- Groupe familiaux : Elles vont se créer car les institutions du pays étaient très faibles à l'époque donc on va créer des grands groupes qui vont avoir un tas d'activités.
- Participations croisées
- Faiblesse des institutions nationales et pouvoir de marché
- Samsung, Hyundai, Lotte

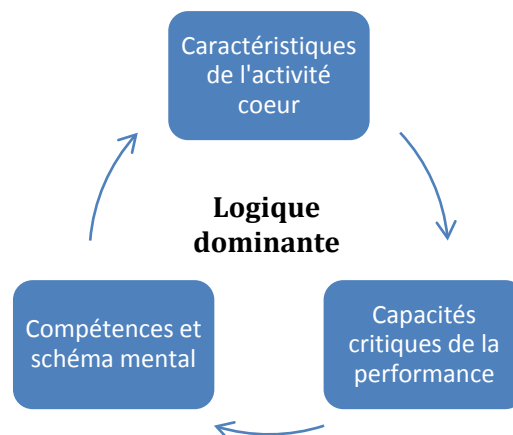
### Logique dominante, stratégie des conglomérats ?

- La logique dominante est un management développé au travers l'expérience d'un cœur de métier et appliqué dans d'autres activités.
- C'est la façon dont les managers conceptualisent leur activité et dont l'allocation des ressources est effectuée.

Gestion de portefeuille, créer des réseaux de PME ou contrer les institutions. Logique dominante ?

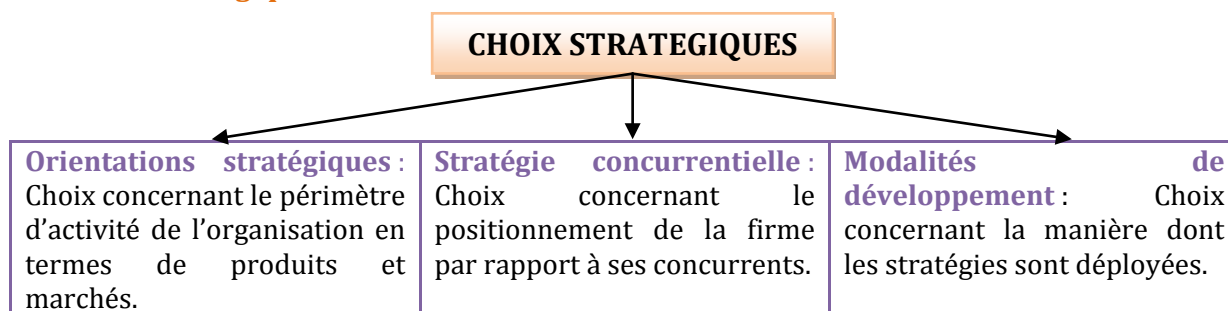
- Caractéristiques de l'activité cœur ? Activité cœur c'est quoi ? Marque ?
  - Capacités critiques pour être performant
  - Sélectionner les compétences et schéma mental bien particulier pour développer une logique de gestion portefeuille
- ⇒ *Je définis quel est mon identité ? Comment je peux être performant et créer de la valeur ?*

**Exemple :** Le luxe comme une logique dominante du conglomérat LVMH. Je développe un critère de performance donc je vais créer cette logique dominante. Le luxe est un positionnement mais pas une industrie.

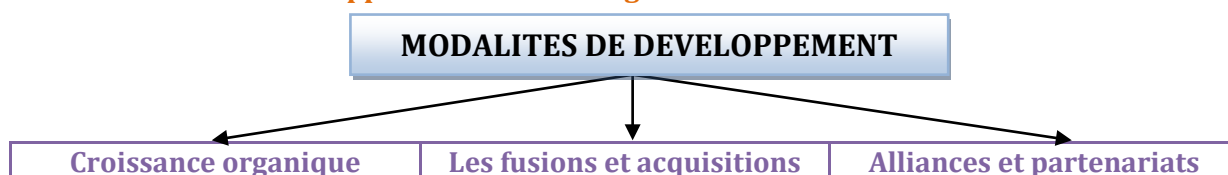


## Chapitre 3 : Les modalités de développement

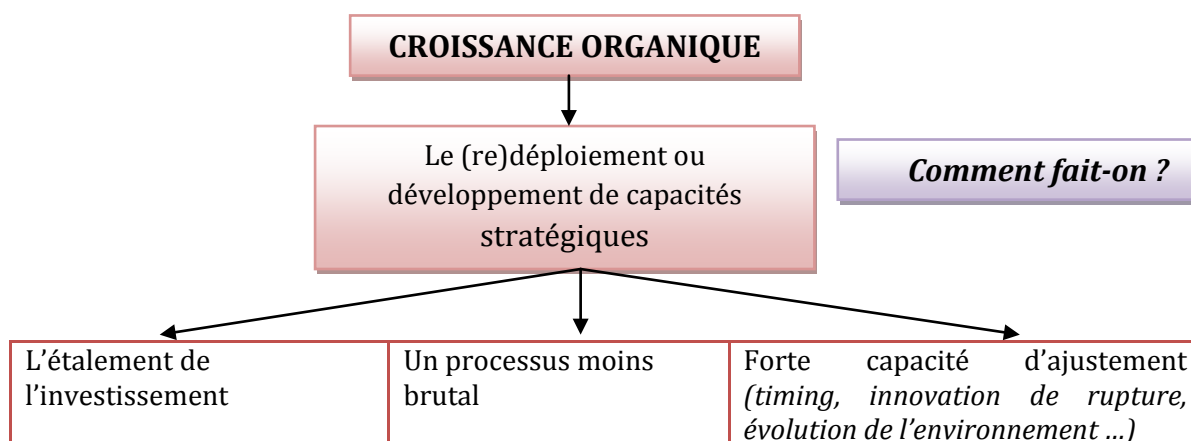
### Les choix stratégiques



### Les modalités de développement de la stratégie



**CROISSANCE ORGANIQUE** : c'est la plus difficile à comprendre et à mettre en œuvre  
 La **croissance organique** consiste à développer les stratégies à partir des propres capacités de l'organisation ou en développant ces dernières en interne.



⇒ L'idée c'est que je suis un fermier et que je vais sur le terrain pour faire croître ma production.

**La croissance organique → Le redéploiement ou développement de capacités stratégiques.**

**Avantage :** C'est un processus qui va s'installer dans le temps.

⇒ Quand je cultive quelque chose ça prend du temps, donc il va y avoir des étapes avant de construire une capacité.

Faire une innovation, le faire à partir des propres ressources de l'entreprise donc on décide de **créer un nouveau produit en interne** ce qui va donc prendre du temps (*on ne le fait pas du jour au lendemain*). Des points de stop ou de go permettent d'étalement l'investissement.

A l'inverse de la fusion acquisition : Quand on décide d'acheter une entreprise, on va payer immédiatement une grosse somme d'argent. C'est un processus moins brutal vu que l'idée (*soit on se restructure, soit on crée nouveau produit ou soit on se diversifie dans un autre pays*) est

d'accompagner en même temps le changement. On va les accompagner dans cette nouvelle voie étape par étape.

Alors qu'avec la fusion d'acquisition, le changement est relativement brutal car ça va entraîner un changement de comportements.

**Exemple :** France Telecom : il passe d'un service public à un service commercial (deux DAS différents). Les employés de France Telecom n'ont pas supporté le changement brutal donc suicide.

Il y a une forte capacité d'ajustement de flexibilité :

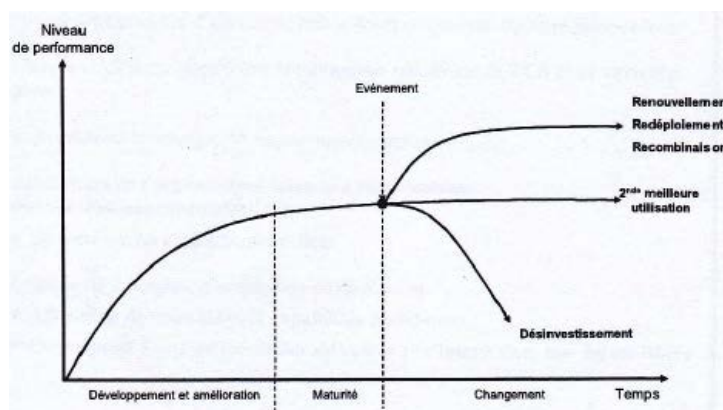
- Pouvoir gérer **le timing** : Faut-il accélérer ou ralentir son processus en fonction du marché de la concurrence ?
- Créer **des innovations de rupture** : c'est quelque chose de secret alors qu'une fusion acquisition on va l'annoncer via les OPA. On avance cacher donc pour la concurrence c'est un vrai danger.
- S'adapter à l'évolution de l'environnement.

### Le déploiement et le développement des capacités stratégiques

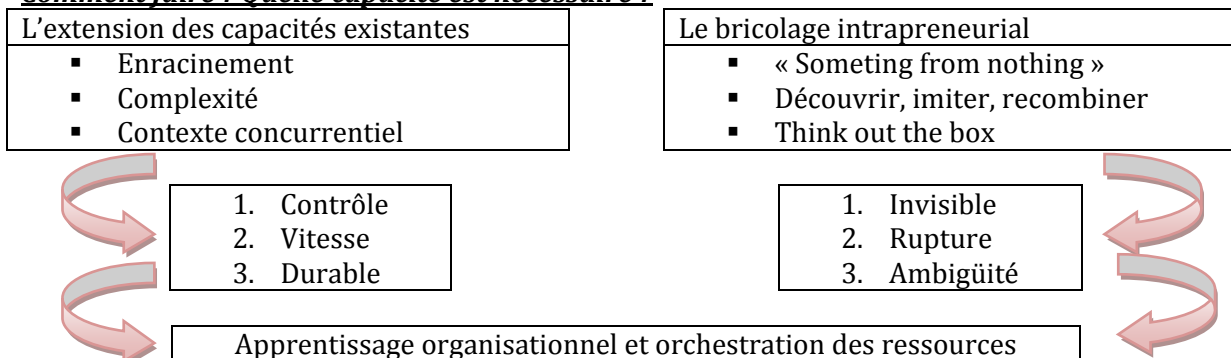
**Rappel :** Il y a un développement d'une capacité puis ensuite un étalement de l'investissement dans le temps et tout doucement on va faire monter sa capacité et ses compétences en puissance.

Un événement (*décider de changer*) vient tout bousculer donc

- Soit on renouvelle notre capacité (*en interne : croissance organique*)
  - Soit on redéploie dans d'autres environnements (*marché ou industrie*)
  - Soit on recombine les ressources de façon à faire face à l'environnement.
- ⇒ Tout ça c'est du **développement organique**.



### Comment faire ? Quelle capacité est nécessaire ?



On a besoin de nouvelles capacités ou de modifier celles qu'on a.

Soit on les achète en interne soit on fait des fusions et acquisitions afin de prendre ses ressources, les étendre et essayer de les améliorer.

**Des choses à prendre en compte :**

La production je vais essayer de la mettre ailleurs. Mais il faut toujours prendre en compte que nos ressources et nos capacités ont été pris dans des contextes particuliers (*les individus sont là pour les exploiter*).

- ⇒ Prendre ses capacités et étendre ailleurs, ce n'est pas possible car les individus ne sont pas extensibles. Ça veut dire qu'ils vont devoir les remplacer or ils ont développé un savoir-faire qui va être un plus pour l'entreprise donc ils vont détériorer une partie de la performance de l'entreprise.
- ⇒ Il faut qu'il y ait une **capacité d'absorption**, je vais modifier ce que je sais faire. Un L'avantage concurrentiel est enraciné dans un contexte culturel ce qui fait que lorsque je suis ailleurs ça ne fonctionne pas. Même si j'ai tant de ressources, il faut l'améliorer pour le contexte local.
- ⇒ Il faut avoir la **capacité à s'adapter et à contourner les problèmes**. Les entreprises fonctionnent quand il y a un ajustement entre les individus : partage des informations par exemple. Mais il est difficile pour l'entreprise de le prendre en compte : ils ne prennent que le processus et oublient les liens relationnels ce qui ne marchera pas dans un autre avantage concurrentiel.
- ⇒ Les concurrents sont différents ; ce qui marche dans le A ne marche pas dans le B.

Mais quand on étend les ressources, on a un gros contrôle sur ce qu'on a fait (*en tout cas sur une grande majorité*). Quand je fais une fusion-acquisition ça permet d'aller très vite aujourd'hui car il y a moins d'apprentissage vu que c'est un aspect durable.

**L'autre moyen : bricolage intrapreneurial**

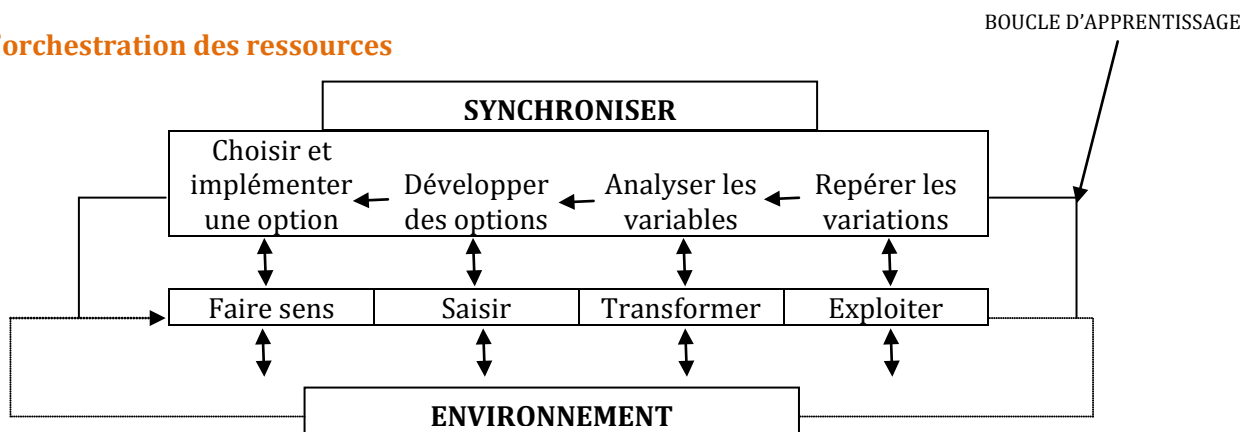
Dans l'entreprise qui va faire de l'entrepreneuriat à l'intérieur. Ils vont se dépatouiller pour créer un business à partir de rien. L'idée c'est de **découvrir, d'imiter et de recombinaison** ce qu'on a a disposition : je dois atteindre un objectif à partir de ce que j'ai.

On a un tas de ressources à notre disposition, et on doit bricoler avec ce qu'on a. Pour innover il faut penser en dehors d'un contexte organisationnel. Si on arrive à faire ça alors on est complètement **invisible** donc il y aura un avantage concurrentiel.

Une rupture total c'est lorsque je pense en dehors de la boîte. Je vais créer une innovation de rupture puis je vais créer une ambiguïté forte chez les concurrents. Pour eux ça va être difficile de comprendre car ils ne peuvent pas analyser l'intérieur de l'entreprise. Il y a donc une protection de l'avantage concurrentiel.

- ⇒ **ÇA SE REPOSE SUR LA CAPACITE D'APPRENTISSAGE** : Elle est essentielle pour innover. Pas apprentissage = pas innovation, il faut écouter ce que dit l'environnement et faire remonter les éléments pour pouvoir s'ajuster.

**L'orchestration des ressources**



Avant de faire de l'extension et de la recombinaison, il faut que je  **fasse sens de l'environnement**, j'aurai donc des **opportunités**. Il faut que je développe les meilleurs moyens pour saisir ses opportunités. Une fois qu'on a décidé de la meilleure solution il va falloir la mettre en œuvre et donc accompagner le changement en termes de structure avec les individus. Il va falloir l'exploiter après, toutes ces parties-là représentent une **préparation de création des valeurs étapes par étapes**. Ce que veulent les entreprises c'est la partie « exploiter » car les étapes représentaient les sorties d'argents (*je fais que dépenser je reçois aucun revenu*).

⇒ Le but est de rentabiliser tout cet investissement mis en amont.

Comme c'est un processus, il va s'inscrire dans un environnement. Entre temps, l'environnement aura changé donc les concurrents auront aussi changé : changement de réglementation, nouvelle technologie, concurrent en faillite, nationalisation d'un gouvernement, etc.

Une évolution de l'environnement met en danger le processus. Ca va remettre en cause tout ce qu'on a mis avant. A chaque fois, il faut être à l'écoute de l'environnement pour connaître les nouvelles variations.

⇒ Je vais essayer d'analyser les variations pour voir si ca va changer ou pas mon processus : saisir ou ajuster ma stratégie.

### **L'apprentissage organisationnel**

Pour **Jack Welch**, l'apprentissage était l'avantage concurrentiel ultime car ca permet de traduire des changements dans l'action. Avec l'apprentissage on était flexible et on pouvait s'adapter à l'environnement.

**Organisation** (*pas un seul individu mais tous les individus*) : Chacun a un expert dans ces domaines. Le cout de transformation n'est pas élevé.

⇒ Un marketeur travaillant dans une usine, le cout sera élevé (*aller dans une école d'ingénierie et à acquérir le savoir-faire*) car le cout de formation est important. On peut comprendre la gestion mais pour la fabrication on est à la limite.

⇒ La connaissance est distribuée entre différents groupes. Ensemble l'entreprise a beaucoup de connaissance. Il faut arriver à créer une connaissance partagée entre ses individus : une base commune à tout le monde. J'aurai une entreprise qui apprend. Ce que chacun apprend est lié à cette expertise car ça permet de créer des liens avec les autres. Alors l'ensemble de l'entreprise va pouvoir s'adapter.

Une **organisation apprenante** est une organisation qui, de façon permanente, est capable de capitaliser sur l'expérience acquise, de partager les connaissances, d'en acquérir de nouvelles pour innover et résoudre des problèmes.

⇒ Une capacité, source d'avantage concurrentiel durable

Ici on apprend et on partage des connaissances afin de capitaliser l'expérience passée.

Mix organisationnel qui va se reposer sur 4 éléments :

- **Portefeuille de connaissance** : essayer au max de matérialiser la connaissance car elle est intangible elle est dans notre tête. Faire des brevets, des ouvrages, des livres .... Il va falloir créer cette connaissance. Aujourd'hui on a beaucoup d'entreprises qui créent leurs propres musées (*Coca, Google, ..*). **Pourquoi faire ça ?** Ca permet de transmettre la culture, un temple de l'histoire ... je m'empresse de tous ça afin de capitaliser mes connaissances. Ca va m'éviter de repartir à 0 à chaque fois.
- Ensuite il faut la partager, heureusement qu'on a **la technologie de l'information** on a des logiciels, internet, Big DATA, etc.
- **Une architecture d'apprentissage** : La formation des individus,
  - ✗ Soit on les envoie en formation **en externe** (*ils viennent à l'université Cergy Pontoise*) ce qui permet d'apprendre ou de renouveler ces connaissances

- ✗ Soit on les envoie **en interne** : rassemblement entre personnes qui sont dans un même domaine et partager les pratiques. Il est nécessaire d'avoir une architecture d'apprentissage.
  - **Une identité apprenante** : qui dit apprendre dit accepter l'erreur, c'est un processus cumulatif l'apprentissage.
- ⇒ **APPRENTISSAGE : Etre capable d'apprendre de l'environnement, partager sa connaissance, innover et faire face aux problèmes.**

### LES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Une **acquisition** correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation. Quand A décide d'acheter B, il peut se passer plusieurs choses :

- B va venir se positionner comme un DAS dans mon architecture existant.
- B existe toujours en tant qu'entreprise mais l'actionnariat principal sera A.

Une **fusion** est la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur processus ie devenir une seule et même compagnie. On a deux entreprises qui décident de fusionner ça va créer AB une nouvelle entité mais A et B disparaissent.

**Exemple : General Motors**, fabricant de voiture américain, achète Volvo. Volvo existe toujours en tant qu'elle. Quand General Motors a des problèmes financiers, il vend au chinois. GM a juste un lien financier avec B, je peux me permettre de revendre B par la suite.

- Soit je revends B à quelqu'un d'autre.
- Soit je fais une spin-off c'est-à-dire que je désinvestis B pour la laisser en tant qu'entreprise individuelle.

On est dans une stratégie de diversification, ce que je peux faire c'est désintégrer B pour pouvoir l'intégrer dans ma structure existante. J'achète B, l'entreprise existe plus et toutes ces ressources je l'intègre dans ma base de ressources dans ce cas là je ne peux plus revendre B après. Ce sont deux types d'acquisitions.

MOTIVATIONS		
STRATEGIQUES	FINANCIERES	MANAGERIALES
<p><b>L'extension</b> : ça va permettre de s'étendre et donc de grossir</p> <p><b>La consolidation</b> : consolider et pénétrer un marché</p> <p><b>Les capacités</b> : Efficience, adaptation, innovation. Je suis un grand groupe, je peux acheter des starts-ups innovante. Les entreprises pharmaceutiques font la même chose : très peu de capacité R&amp;D. Ils vont donc acheter les petits biotech qui sont très innovantes. Limiter le risque et le cout r&amp;D.</p>	<p><b>Efficience financière</b></p> <p><b>L'optimisation fiscale</b> : Je vais acheter une entreprise qui est situé dans un paradis fiscal</p> <p><b>Vente par appartements</b> : J'achète B, je ne vais pas désintégrer mais la découper, une fois découpé je la vends et je fais du cash. Je vends chaque élément séparément. J'espère que cette somme sera supérieure à ce que j'ai dépensé pour l'acheter. Quand je fais ça, je suis un financier.</p>	<p><b>Motivations personnelles des managers et/ou parties prenantes</b> : les patrons d'entreprises ont un seul rêve, s'asseoir sur un empire donc il achète, il achète ... ce qui se traduit par une synergie.</p> <p><b>Effet de mode</b> : Comme tu as acheté moi aussi je vais acheter. Mon concurrent va acheter, moi aussi je vais acheter.</p> <p><b>Exemple</b> : 2001, vague de fusions acquisitions dans tous les industries : banques, boites internet, boite multimédia, ...</p>

En termes financiers, il faut que **je crée de la valeur**.



Les fusions-acquisitions : avant tout une affaire de stratégie corporate en direction des marchés financiers ?

- **Critère : Valeur créée > Cout de l'acquisition.** Quand je fais ça je vais crée de la valeur.
- **Valeur créée : Valeur du groupe (A+B) fusionné - (valeur de A + Valeur de B) avant fusion.** En vendant, je vais créer de la valeur. Les actionnaires revendent plus chers les actions qu'il a acheté, c'est sa manière de créer de la valeur. On va avoir le prix d'actions plus une prime.  
**Exemple :** Tomtom et Garmin. Tomtom achète Télé Atlas à 15€ et Garmin veut l'acheter à 20€. Je peux surenchérir, ce qu'a fait Tomtom avec 45€. Le but du jeu c'est de payer le moins chers mais si je paie trop chère, les résultats tombent car je dois payer tout d'un coup ce qui c'est passé pour Tomtom. La capacité de négociation est importante.
- **Cout de l'acquisition = Cout de transaction + Prime de fusion**

Acquéreur	Cible	Capi. Bours. acquéreur	Montant acquisition	Capi. Bours. Ensemble 08/01
AOL	Time Warner	182	183	195
Vodafone	Mannesman	128	138	135
Exxon	Mobil	207	95	310
Daimier	Chrysler	45	89	48
Glaxo Welcome	Smithkline	155	84	197
Deutsche Tel	VoiceStream	212	56	72
TotalFina	Elf	58	54	118
France Télécom	Orange	179	51	47
Vivendi	Seagram	72	45	66
BNP	Paribas	16	17	45
Chase Manhattan	JPMorgan	28	36	92
Hoechst	Rhône-Poulenc	15	24	64

Exemple : En 2001, l'acquisition la plus chère en milliards d'€ est réalisée par AOL et par Time Warner : ca fait une certaine somme à dépenser, ici il n'y a **pas de création mais de la destruction**. Exxon et Mobil sont en équilibre ; je crée un peu de valeur mais pas autant que ça. BNP et Paris crée de la valeur quand les capitalisations boursières sont moins élèves. → En 12 fusions, 800Md € détruits.

### Les paradoxes des fusions-acquisitions

- 50% des managers impliqués sont déçus par les résultats des F&A et les deux tiers des acquéreurs pensent avoir payé trop cher. 66% des investisseurs qui ont payé trop cher.
- Dans la plupart des OPA, les grands gagnants sont les actionnaires de la société acquise, qui profitent de larges plus-values (*environ 30%*). Ils vont récupérer une prime, il vaut mieux être acheté qu'acheteur. Je sais que je vais créer de la valeur si je suis en bonne santé financière.
- L'entreprise acheteuse a beaucoup de mal à rentabiliser l'opération.

### Le marché de la prise de contrôle

#### A qui profitent les fusions et acquisitions ?

- Des équipes de direction rivales se disputent le droit de gérer les actifs des entreprises à contrôler.
- Des intermédiaires gagent leur vie sur le volume des transactions dont ils s'occupent : banque d'affaires, avocats d'affaires et consultants.

### Les intermédiaires

- **Missions :** Identifier les opportunités, évaluer la cible, monter le financement, conseiller sur la tactique
- **Rémunération :** Les consultants et les avocats sont payés à la journée. Les banques d'affaires reçoivent entre 1% et 1.5% de la valeur de la transaction.

⇒ Pression pour « faire le deal »

## Les processus de F&A

CHOIX DE LA CIBLE	EVALUATION DE LA CIBLE	NEGOCIATION	INTEGRATION
Comptabilité stratégique Comptabilité organisationnelle	ROI NPV Cours de l'action	Due diligence Négociation du prix Garantie de passifs Rédaction de contrat	Interdépendance stratégique Autonomie organisationnelle

		Interdépendance stratégique	
		FAIBLE	ELEVEE
Autonomie organisationnelle	FORT	PRESERVATION	SYMBLOSE
	FAIBLE	HOLDING	ABSORPTION

## Les fusions et acquisitions

Regarder la compatibilité organisationnelle

### Les fusions et acquisitions stratégiques :

- Les **F&A horizontales** : Entre entreprises du même secteur. Entre deux concurrents.
- Les **F&A verticales** : Entre client et fournisseur. Acheter soit ces fournisseurs soit ces clients
- Les **F&A de diversification liée** : Entre entreprises appartenant à des secteurs connexes.
- Les **F&A conglomérales** : Entre entreprises appartenant à des secteurs totalement différents.

### Les fusions et acquisitions opportunistes :

- Pour améliorer le management
- Pour racheter des actifs sous-évalués

## La performance des F&A

L'intégration permet d'exploiter pour créer de la valeur. Etre capable d'améliorer la performance

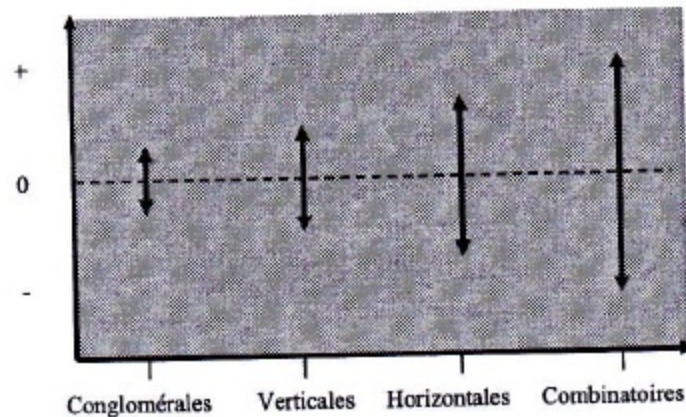
1. Adhésion des managers intermédiaires. Ils vont travailler ensemble.
2. Apprentissage organisationnel : Interagir avec d'autres personnes, apprendre l'un de l'autre
  - a. Synergies
  - b. Intégration des capacités
3. Gérer les différences culturelles que ce soit national ou organisationnel
  - a. Construire une identité commune. Il faut créer une identité commune
  - b. Faire levier sur les différences pour améliorer l'innovation

→ **Il n'y a PAS DE RECETTES MIRACLES, il faut savoir accompagner ce changement**

Limiter les dégâts sur la performance. En fonction du type de F&A, on va prendre des risques, plus il y a de risques plus on gagne beaucoup.

- Conglomérats : Pas risqué, performances sera un peu augmenter mais pas beaucoup.
- Combinatoires : Quand je fais diversifications liée je vais pouvoir créer énormément de valeurs si ca fonctionne. Par contre, c'est très risqué.

⇒ **CROISSANT**



### **LES ALLIANCES**

Quand A et B continuent d'exister de manière indépendante et décident de collaborer pour pouvoir faire une activité C ou créer une entreprise.

- Soit c'est un contrat
- Soit ça prend la forme d'une nouvelle structure.

Pour comprendre les alliances, c'est la même chose qu'un couple. Ce qui est important c'est la discussion et la confiance. C'est la même chose dans les alliances et les partenariats. Deux éléments importants.

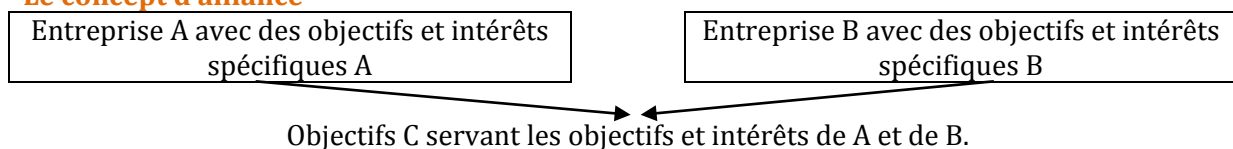
### **Impact sur le cours de bourse**

« Deux tiers des fusions-acquisitions sont défensives et concernent des secteurs en déclin. L'avenir des entreprises est ailleurs : il réside dans les alliances, un sujet dont on parle beaucoup moins. » (Peter Srucker)

Prise de contrôle par un concurrent	+ 16.5%
Lancement d'une activité E-commerce	+10.5%
Annnonce de résultats positifs	+2.3%
Annnonce d'une alliance/joint-venture	+1.6%
Changement de nom	+0.6%
Lancement d'un nouveau produit	+0.3%
Annnonce de licenciements	-1.8%
Prise de contrôle d'un concurrent	-1.9%
Retrait d'un pays émergent	-2.0%

Quand on fait une annonce, on a +1,6% du prix de l'action qui augmente. Prise de contrôle quand vous allez être racheté car vous savez que vous allez avoir une prime.

### **Le concept d'alliance**



### **Qu'est-ce que cela implique ?**

- Interdépendance des entreprises
- Une interdépendance partielle
- Vulnérabilité
- Incertitude

**Avantage :** Prendre que ce qu'ils vous intéressent chez le partenaire. On va prendre une seule capacité une seule ressource donc je vais le prendre et me débrouille avec le reste. Faire une alliance ensemble car les intérêts de A et B convergent. Pour atteindre un objectif C on doit satisfaire les intérêts de A et B qui peuvent être différent c'est là tout l'enjeu.

Mais c'est **vulnérable** comme dans un couple. On est indépendant car deux personnes différentes mais quand on est en couple on doit **interdépendant les uns des autres**. Toujours vulnérables dans une alliance et dans un couple (*ca finit en divorce*).

On est plus tout seul, on va manager avec une autre entreprise ce qui peut créer un conflit et une complexité quand je fais une alliance. A l'intérieur je vais avoir du management de A et B, les gens vont travailler ensemble pour atteindre l'objectif de C. De plus, A a peut-être des ambitions pour pouvoir revenir et prendre un poste supérieur (*pareil pour B*): une relation particulière qui se crée. A a confiance en ses employés pour préserver ses intérêts, mais il va y avoir :

- Des interactions entre le Top management de A et B,
  - Des interactions entre A et B
  - Des interactions hiérarchiques A et B
- ⇒ Donc ça va augmenter les coûts d'administrations et de coordinations importants

### Qu'est-ce qu'une alliance ?

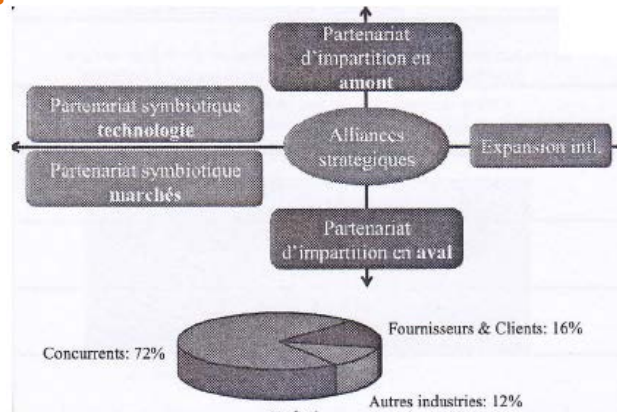
- **L'alliance stratégique** est un arrangement organisationnel de collaboration qui utilise les ressources et une gouvernance d'au moins deux entreprises existantes (*Inkpen, 2002*)
- **L'alliance stratégique** est une relation formée entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui décident de mettre en œuvre un projet ou une activité spécifique à travers une coordination conjointe des ressources et compétences nécessaires (*Dussauge et Garette, 1999*)
- **L'alliance** est un arrangement volontaire entre des entreprises impliquant l'échange, le partage et/ou le co-développement de produits, de technologies ou de service (*Gulati, 1998*)

Alliances contractuelles		Alliances structurelles		
Licence et franchise	Alliance sur la base d'un contrat	JV minoritaire	Joint Venture 50-50	JV majoritaire

Deux types d'alliances :

- **Contractuelles** : Basé sur un contrat, il n'y a pas de création d'entreprises (*licences franchises*). On va collaborer dans la R&D pour trouver une technologie.
- **Structurelle** : Création d'une troisième entité. Soit majoritaire soit minoritaire soit 50-50 donc il n'y a pas les mêmes rapports.

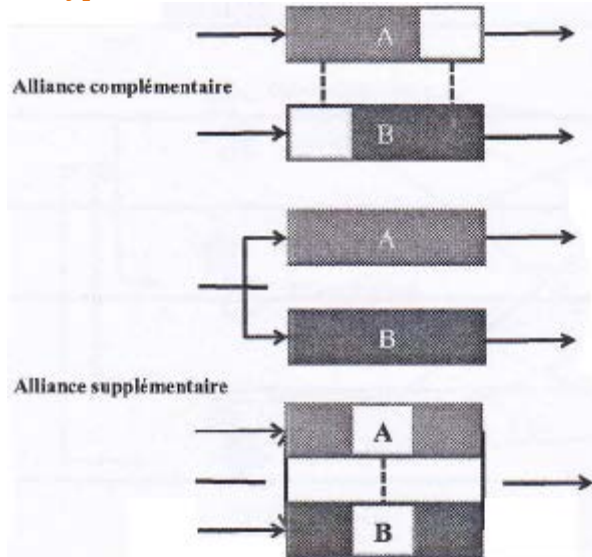
### Les relations interorganisationnelles : éléments de croissance externe



Comme les F&A, on peut avoir des alliances entre concurrents alliances stratégiques. Quand je suis avec mes clients ou mes fournisseurs, on parle de partenariats. Expansion international sur la jointe venture. De l'autre coté, on retrouve Ansoff. La plupart des alliances ou relations de collaborations c'est entre concurrents, entre fournisseurs et les autres industries.

⇒ Comment on peut s'allier et être concurrents ? **Concept de co-ompétition** (mélange de coopération et compétition)

### Les types d'alliances



**Alliances complémentaires** : Deux concurrents qui se détestent. On a tous les deux nos fournisseurs, toi tu es bon en amont de la chaîne de valeur et moi en aval. Donc toi, tu vas te mettre en amont et moi en aval, et ensuite on vend. Si vous ne voulez pas faire la co-ompétition : Seul A ou B vend tous les produits. Jamais de concurrence.

On a produit chacun nos produits et on les vend de son côté : l'un en Amérique du Nord l'autre en Europe. On collabore dans un plan de production.

**Alliances supplémentaires** : A et B décident de collaborer sur la même chaîne. On a les inputs pour que ça fonctionne et puis on les vend ensemble. Je peux également travailler sur l'approvisionnement commun.

### Exemple :

- Airbus. C'est ce qu'on appelle les organisations hybride.
- Nissan et Renault : partage R&D et point de vente. Par contre elles ont gardé leurs marques. On va s'allier avec les concurrents pour augmenter le volume de vente. On va pouvoir créer un groupement d'achat pour pouvoir avoir un pouvoir de négociation (vendre de manières indépendantes) supplémentaire.

### Le paradoxe des alliances ...

Le taux d'échec des alliances rapporté par les cabinets de conseil (de Rond, 2003)

- McKinsey (1991) : 33% à 50%
- LE BCG (11995) : 60% des alliances régionales, 70% des alliances internationales
- Accenture (1999) : 61%
- Pricewaterhouse (200) : 59%

⇒ Malgré un fort taux d'échec, les entreprises continuent toujours de mettre en œuvre des stratégies collaboratives (de Rond, 2003)

	Alliances verticales	Alliances horizontales
<b>Expansion d'un des partenaires</b>	30%	66%
<b>Expansion des deux partenaires</b>	1%	0%
<b>Pas d'impact significatif</b>	69%	34%
<b>Total</b>	100%	100%

### Quelques différences avec les F&A et la croissance organique

F&A et Greenfield	Alliances
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts fixes importants (investissements)</li> <li>▪ Coûts indirects importants (structure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts variables (dans le cas des alliances contractuelles)</li> <li>▪ Coûts fixes partagés (dans le cas des JV)</li> </ul>



<p><i>&amp; administration)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sujettes au droit du travail</li> <li>▪ Faible optimisation des actifs</li> <li>▪ Tendance à la standardisation des produits</li> <li>▪ Bonne protection des connaissances et technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts directs (<i>alliances contractuelles</i>)</li> <li>▪ Partage des coûts indirects (<i>JV</i>)</li> <li>▪ Droit commercial (<i>alliances contractuelles</i>)</li> <li>▪ Best practices à tous les niveaux</li> <li>▪ Innovation locale</li> <li>▪ Fuite et perte de connaissance et technologies</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Beaucoup d'avantages ...

- Réduction des risques
- Economies d'échelle et/ou rationalisation
- Complémentarité technologique/compétence
- Capter ou bloquer la concurrence
- Contourner la réglementation et les barrières au commerce
- Mode initial d'entrée lors d'une internationalisation
- Quasi-intégration verticale
- Apprentissage

### ... mais des problèmes récurrents

- Divergence des intérêts et objectifs à court et long termes.
  - Plusieurs pôles de décision
    - ✗ Chauvinisme
    - ✗ Loyauté corporate
  - Asymétrie de pouvoir → Diminution de l'interdépendance et augmentation de la dépendance
  - Fuite et perte de connaissances.
- ⇒ *Deux options : Protection contractuelle ou faire confiance*

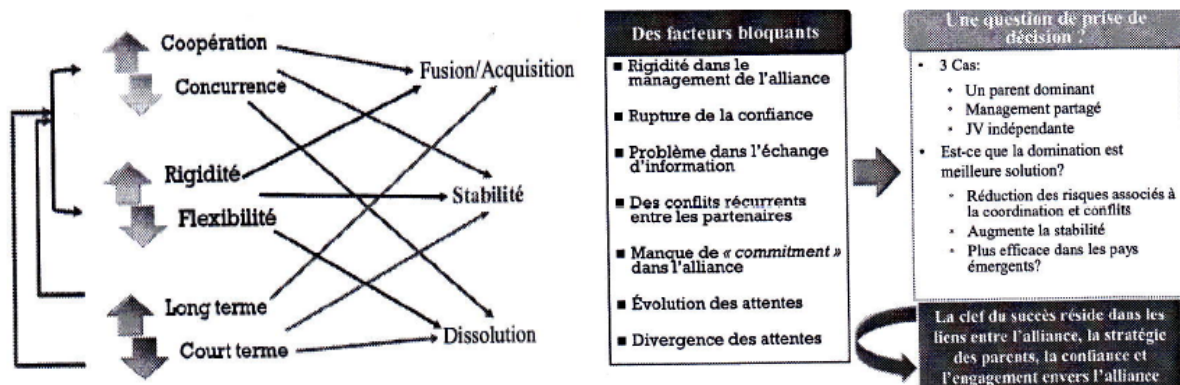
### Alliances ... une forme organisationnelle instable

- L'instabilité est considérée comme une des causes majeures d'échec. L'échec étant une fin imprévue et prématurée.
- L'instabilité se caractérise par un changement dans la relation inter-organisationnelle
  - ✗ Elle est souvent perçue par un seul partenaire

Les raisons sont que les alliances sont le lieu d'une tension continue entre :

1. Coopération vs Concurrence
2. Rigidité vs flexibilité
3. Court terme vs long terme

### Alliances ... une forme organisationnelle instable





## La confiance ... un actif intangible clef dans l'évolution de l'alliance ?

La confiance améliore la performance

- Mais dans la confiance amène la confiance
- ⇒ Donc la confiance est un processus dynamique qui doit être managé

La confiance existe à plusieurs niveaux :

- Entre des individus
- Entre les individus et l'organisation
- Entre des organisateurs

La confiance est un processus qui se construit dès le début de la relation et est multi niveaux :

- Managers de l'alliance
- Partenaires ⇔ Alliance
- Partenaire ⇔ Partenaire

## Mettre en œuvre une alliance

