Management stratégique

jeremie@aboiron.com

06 34 11 90 47

Dossier pour le 4 novembre 2014 : réalisez une étude stratégique d'une entreprise de votre choix. L'étude doit mettre en exergue une problématique stratégique d'une entreprise.

Vous devez prendre soin d'expliquer la situation de façon précise (historique, tenants et aboutissants…) pour permettre de mieux appréhender la problématique du dirigeant.

Enfin, vous exposerez le problème, la solution mise en œuvre par les dirigeants, ainsi que vos recommandations.

Consigne :

- 15 pages hors annexes
- Document PDF
- Times 12, interligne 1, marges 2

Livre : Aboiron « Management stratégique et financier »

Autre source :

- Articles de recherche : business source premier, Umi Proquest, Cairn…
- Bases de données : Diane, Xerfi…
- Site internet et magasines : Challenges, Les échos, la tribune, capital, management, alternative éco…

Notation :

- Mi partiel mi TD (exposé et QCM sur le cours)
- Participation 2 points bonus ou malus

D'où vient le mot « stratégie » ?

- ➔ Agir collectivement en grec
- ➔ Mot avant tout utilisé par l'armée (comment conduire les armées pour gagner la bataille)

Appliqué à l'entreprise il s'agit de mettre les ressources en commun pour faire du profit.

Pour devenir un grand groupe on peut être freiné par :

- La capacité
- Le marché

Pour définir la taille d'une entreprise on prend en compte :

- Le nombre de salarié
- Ou avec le chiffre d'affaire

Toutes les entreprises ne sont pas vouées à grandir mais elles sont toutes vouées à faire du profit.

Les 3 piliers fondamentaux de la stratégie sont :

- La création de valeur
- L'affrontement concurrentiel
- Le choix du portefeuille d'activités

Définition de la stratégie : on peut qualifier de stratégie les décisions qui engagent des ressources, des compétences et donnent une direction à l'entreprise.

Ce processus inclut trois éléments :

- Les axes stratégiques : définir les orientations futures des différentes activités de l'entreprise
- La mise en œuvre de la stratégie : hiérarchisé les priorités, définir les chemins à suivre et planifier dans le temps
- Le contrôle stratégique : évaluer l'efficacité des actions menées et leurs résultats

Pour présenter une entreprise il faut tenir compte de :

- La mission : préoccupation quotidienne de l'entreprise
- La vision de l'entreprise : comment elle se voit dans le futur
- Les valeurs : la philosophie de l'entreprise

➔ Etudier l'historique de l'entreprise permet de comprendre ces 3 points

Le cas l'Oréal :

Les valeurs :

- La beauté
- Leurs équipes
- La diversité

Les objectifs d'une entreprise doivent être mesurables autours de la sécurité, de la rémunération, de l'environnement avec une hiérarchie des préoccupations et des objectifs.

Exemple de Honda :

Implantation de Honda sur le marché US dans les années 60

Contexte initial de la concurrence :

- Harley Davidson 16,6 M$
- GB = (BSA + Triumph + Norton) 49% PdM
- Moto Guzzi
- Marché : image « rebelle » de la moto aux US

Comment Honda est passé de 0,5 M$ en 1959 à 77 M$ en 1965 alors que les GB chutaient à 9% de PdM ?

Tout d'abord en essayant de concurrencer la Harley avec de grosses cylindrés mais ce fût un échec, ils ont donc fait de petites cylindrés et se sont placés sur un autre marché avec succès.

➔ Improvisation, intuition et adaptation

Processus stratégique :

Stratégie envisagée →(intention) stratégie réalisée ← artefacts non réalisés vs émergents

Surveiller et analyser l'environnement :

Le concept d'industrie et de secteur :

Macro-environnement > secteur > groupes stratégiques/marchés > entreprise

Selon Michael Porter, le secteur est un groupe de firmes fabriquant des biens ou des services identiques ou étroitement substituables.

La matrice ADL :

Maturité /Position concurrentiel	Lancement	croissance	Maturité	déclin
dominante	Intensifier la R&D	améliorer	Céder des licences Développer R&D	R&D Partenariat
Forte	Stimuler la R&D	Améliorer (qualité)	Céder licences Développer R&D	Démarrer ou développer R&D
Favorable	Acheter du savoir-faire	Sous-traiter	Sous-traitance Marché de niche	Coopérer
défavorable	Acheter du savoir-faire	Sous-traiter	Sous-traitance Marché de niche	Neutre Abandonner
marginale	Sous-traiter	Sous-traiter	Neutre abandonner	Abandonner

DAS : identifier selon la zone géographique, les ressources utilisées, les besoins

L'analyse PESTEL : tendances à long terme de l'industrie

- Politique : stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce intérieur/extérieur, protection sociale
- Economique : cycles économique, revenus disponible des ménages, taux d'intérêt, taux de change, inflation, chômage
- Social : démographique, distribution, mobilité sociale, mutations comportementales, consumérisme, niveau d'éducation
- Technologique : dépenses publiques en R&D, investissements publics et privés sur les technologies, nouvelles découvertes, taux d'obsolescence, vitesse de transferts technologiques
- Ecologique et éthique : protection de l'environnement, développement durable, traités, consommation et coût de l'énergie, valeurs morales, responsabilité sociale
- Légal : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes, chartes sociales… (norme > lois)

➔ On en tire une tendance dans le secteur qui va influencer **positivement ou négativement** l'entreprise et lui permettre de savoir dans quelle direction aller

Le modèle des 5 forces de Porter (5 forces + 1 avec l'Etat)

Intensité concurrentielle influencé par :

- Fournisseurs (pouvoir de négociation, peut être réduit en ayant plusieurs fournisseurs, en étant son propre fournisseur ou en devenant trop important pour que le fournisseurs puisse se passer de vous)
- Nouveaux entrants
- Produits de substitution (il faut augmenter le rapport qualité/coût pour être meilleur que les produits de substitution)
- Clients/distributeurs (plus on a de clients ou de distributeurs moins ils ont de pouvoirs)

- Et l'Etat (peut être une menace ou une opportunité suivant les décisions prises)

➔ On en tire 3 choses :
- Opportunités
- Menaces
- **Facteur clés de succès (à la suite de PESTEL et Porter)**

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence

L'analyse des groupes stratégiques et leurs cartographie : un GS rassemble des entreprises de même profil qui suivent des stratégies identiques sur de critères pertinents (ou FCS d'avenir de l'environnement). L'analyse des GS vise à établir une carte des entreprises selon les similarités et les divergences de leur stratégie.

➔ On prend deux FCS (les plus important ou discriminant) et on étudie les différents groupes en fonction de ce graphique (avec des cercles plus ou moins gros)

La capacité stratégique :

Elle résulte des ressources et compétences qui sont nécessaires à une entreprise pour survivre et prospérer. La capacité stratégique consiste à proposer des produits et des services que les clients valorisent, ou pourraient valoriser dans l'avenir.

On utilise :

- L'analyse de la chaîne de valeur
- L'audit des ressources (identifie l'ensemble des moyens)
- L'analyse des compétences (ensemble des connaissances et des savoir-faire)
- L'analyse financière

Dans l'analyse financière, les ratios permettent à l'entreprise de dresser un diagnostic de sa structure et de ses performances :

- Rentabilité
- Profitabilité
- Productivité
- Capacité de financement
- Structure des coûts

Le modèle VRIN, mesure de la valeur stratégique d'un avantage concurrentiel

- Valeur
- Rareté
- Imitabilité
- Non-substituabilité

De la filière à la chaîne de valeur

Fournisseurs entreprise distributeurs clients

<table>
<tr><td colspan="3">Fonction support (RH, compta, système d'information…)</td><td rowspan="2">Marge</td></tr>
<tr><td>Achat
Logistique</td><td>production</td><td>Ventes et services</td></tr>
<tr><td colspan="3">← valeur créée →</td><td>← valeur perçue →</td></tr>
</table>

L'avantage concurrentiel

Une organisation détient un avantage concurrentiel lorsque l'écart entre la valeur qu'elle crée pour ses clients et les coûts engagée pour cela est à la fois positif et supérieur à l'écart équivalent chez ses concurrents. Les avantages concurrentiels sont spécifiques à chaque DAS

Analyse SWOT (basé sur le modèle LCAG)

- Analyse des forces et des faiblesses
- Analyse des opportunités et des menaces

➔ ce que l'on sait faire → capacité stratégique → actions

➔ ce qu'il faut faire → facteurs clés de succès

L’intention stratégique

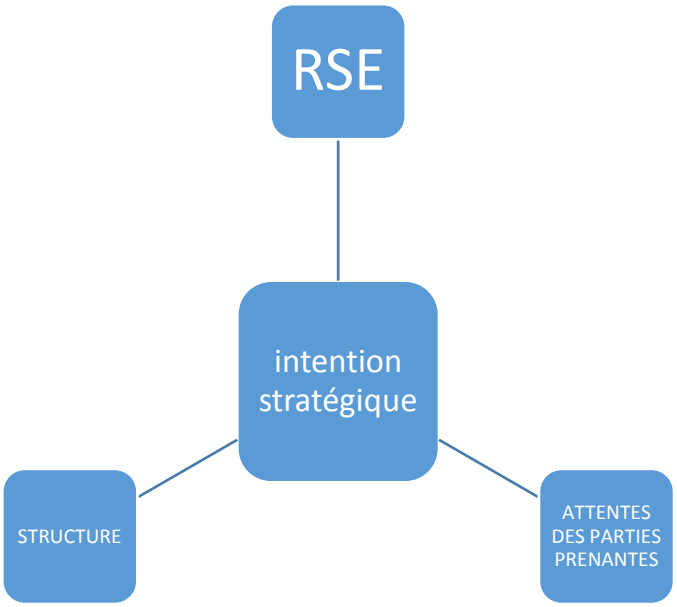
Communiquer l’intention stratégique à travers les valeurs, la vision (idéal qu’on souhaiterait attendre mais qui peut être utopique), les missions et les objectifs

Décrire la chaîne de gouvernement (structure de l’entreprise, comment elle est dirigé)

Discuter les avantages et inconvénients des différentes structures

Posture RSE et éthique

Cartographie des parties prenantes (**ensemble des individus ou groupes qui dépendent de l’organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l’organisation dépend également**)



Valeurs, mission, vision et objectif :

La mission d’une organisation est l’affirmation de son intention fondamentale et de sa raison d’être

Quel est notre métier ?

Qu’est-ce qui serait perdu si l’organisation n’existait plus ?

Quelle est notre différence ?

Elle permet de s’assurer que les salariés et les pp comprennent la stratégie et ont confiance dans son déploiement

La vision d'une organisation décrit ce qu'elle aspire à devenir

Le but de la vision est de décrire une image du futur capable d'impliquer et de motiver

Que voulons-nous réussir ?

Dans 20 ans que serions-nous fier d'avoir réalisé ou créé ?

(La vision d'Henry Ford : « que tout le monde puisse posséder une automobile »)

Les valeurs fondamentales sont les principes qui sous-entendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir

Ces valeurs pourraient-elles changer suivant les circonstances ? Si oui, elles ne sont pas fondamentales.

Les valeurs fondamentales de l'université : la recherche, quelles que soient les contraintes budgétaires

Les objectifs sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints par une organisation

La mesure des objectifs : un objectif utile est un objectif mesurable.

Objectifs prioritaires. Outre les objectifs de génération de profits, d'investissements, de satisfaction des actionnaires et de salariés, d'autres objectifs peuvent être fixés comme ceux qui permettent de détenir un avantage concurrentiel.

La gouvernance d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise désigne les structures et systèmes de contrôle qui définissent les responsabilités des managers à l'égard des parties prenantes. (Corporate Governance)

Il englobe le pouvoir exécutif et les organes de contrôle. Il prend de l'importance aujourd'hui pour trois raisons :

- La séparation entre la possession et le management
- Les scandales qui ont suscité de nombreuses réactions des actionnaires, des pouvoirs publics, des autorités de tutelles…
- La responsabilité des entreprises à l'égard d'un plus grand nombre d'ayant droit

La chaîne de gouvernement montre les rôles et les interactions entre les différents acteurs impliqués dans le gouvernement d'une organisation

Bénéficiaires (rapport synthétique) → fonds d'investissement (comptes, analyses, rapport annuel…) → conseil d'administration (budgets, comptes rendus qualitatifs…) → directeurs généraux (budgets, rapports opérationnels…) → managers

La question de la responsabilité des dirigeants est fondamentale.

Dans les grandes entreprises cotées en bourse, les dirigeants et managers doivent-ils se considérer uniquement comme responsables devant les actionnaires ou ont-ils une responsabilité plus large vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes ?

Qui sont les actionnaires ?

Les dirigeants sont plus souvent en contact avec les gestionnaires de fonds que les bénéficiaires finaux (actionnaires)

Or le plus souvent les gestionnaires de fonds et analystes agissent dans leurs propres intérêts en oubliant ceux des actionnaires. C'est ici que se pose le dilemme : le dirigeant doit-il entretenir des relations privilégiées avec les gestionnaires de fonds ou avec les actionnaires dispersés qu'il ne connait pas ?

L'Etat investit dans des secteurs pour les contrôler :

- Energie
- Banque
- Défense
- Energie
- Transport

Les conseils d'administration rassemblent généralement des exécutifs et non-exécutifs. L'équilibre entre ces deux types d'administrateurs varie selon les pays et la nature des organisations.

En pratique, les non-exécutifs représentent les représentants des parties prenantes.

	Centré sur l'actionnaire	Etendu
Forces	Rentabilité plus élevée et risque réduit pour l'investisseur. Encourage l'entreprenariat et les investissements étrangers. Indépendance des managers	Peu de menaces de décisions très risquées. Meilleur contrôle des managers et décision plus long-terme
faiblesses	Faible contrôle des managers et risque d'avidité des dirigeants Stratégie court-termiste	Risque d'interférence, décisions lentes et faible Indépendances des managers Moins d'opportunité de financement pour la croissance

La responsabilité sociale des entreprises :

Du fait de leur taille, certaines entreprises ont une influence sur la société

Les scandales et affaires de ces dernières années ont alimenté le débat sur le rôle que doivent jouer les entreprises.

La responsabilité sociale de l'entreprise est l'engagement des organisations à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de leurs salariés, de leur famille et de la société au sens large.

En interne, cela concerne :

- Protection sociale des salariés
- Conditions de travail
- Conception des tâches plus adaptées
- Propriété intellectuelle privée

En externe cela concerne :

- Aspect écologique
- Produits moins dangereux pour la santé
- Aspects commerciaux (pub)
- Fournisseurs
- Emploi
- Vie de la collectivité
- Droit de l'homme

Des questions à se poser au préalable :

- Cette action est-elle légale ?
- Est-elle en phase avec nos valeurs ?
- Si vous le faites, vous sentirez-vous mal ?
- De quoi cela aurait-il l'air dans la presse ?

Culture et stratégie

Objectifs :

- Comprendre ce qu'est une dérive stratégique
- Montrer comment l'histoire influence la situation stratégique d'une organisation
- Analyser l'influence de la culture organisationnelle
- Expliquer pourquoi il est important de contester l'organisation de la structure

La dérive stratégique est la tendance des stratégies à se développer de manière incrémentale à partir d'influences historiques et culturelles, ce qui peut empêcher l'organisation de suivre les évolutions de son environnement.

L'exemple de Kodak :

Ils ont continué d'explorer les multiples façons dont les images interviennent dans notre vie quotidienne. L'arrivée du numérique bouleverse l'industrie et Kodak se refuse à accepter que la chimie va disparaître en photo.

Le risque de dérive stratégique intervient quand il y a :

- Un manque de recul sur les évolutions
- Focalisation sur des réponses familières. Les managers ne comprennent pas les évolutions
- Des points de blocage. Impossibilité de suivre la concurrence
- Des relations qui deviennent des entraves
- Une inertie de la performance (Paradoxe d'Icare)

Une fois passer le risque de dérive non maitrisé, viennent les étapes suivantes :

- Une période de fluctuation déclenchée par le déclin des performances
- Une période de transformation ou de disparition

L'influence de l'histoire :

- Mise en perspective
- Reconstruction du passé
- L'histoire comme légitimation
- L'innovation fondée sur les capacités historiques

La dépendance de sentier décrit le fait que les évènements et les décisions sont conditionnés par la succession d'évènements et de décision qui les ont précédés.

Les décisions organisationnelles sont donc conditionnées par l'histoire.

Les points qui renforcent la dépendance de sentier et l'enfermement sont les suivants :

- La technologie
- La filière
- Les normes, systèmes, langages
- La formation et l'éducation
- Le comportement au quotidien
- Les objets, les équipements, et les documents

L’analyse de l’histoire

- Une analyse chronologique. Mettre les évènements dans l’ordre pour montrer les évolutions
- Les influences cycliques pour montrer les fréquences et les causes des cycles.
- Les points d’ancrages sont des faits, évènements marquants qui perdureront. Ou les valeurs héritées d’un dirigeant
- Les récits historiques, c’est comment les membres de l’organisation racontent l’histoire de l’entreprise ?

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel.

Elle contribue à la manière dont les individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés.

Le cadre de référence culturelle

Pour un individu :

- National
- Secteur
- Fonctionnel
- Organisation

Un champ sectoriel est une communauté d’organisations partageant le même système d’interprétation.

Ces organisations ont tendance à développer les mêmes recettes : un ensemble présupposés, de normes et de routines partagés au sein d’un champ sectoriel à propos des objectifs et des stratégies considérées comme appropriés.

Le paradigme désigne l’ensemble des convictions implicites partagées au sein d’une organisation.

Pour qu’une organisation fonctionne efficacement, elle a besoin de ces convictions qui rassemblent l’expérience collective sans laquelle nous devrions systématiquement tout réinventer à chaque fois.

L'influence de la culture sur la stratégie

- La culture comme liant
- La culture comme frein

Culture organisationnelle → élaboration de la stratégie → déploiement → performance

Si la performance est insatisfaisante et que le contrôle sur le déploiement ou la reformulation de la stratégie n'ont rien changé, c'est qu'il faut changer la culture de l'organisation.

Le tissu culturel est représentation des manifestations physiques et symboliques du paradigme d'une organisation.

Il est composé de mythes, de symboles, de structures de pouvoirs, de structures organisationnelles, de systèmes de contrôle, de rites et de routines.

Peut-on analyser la culture d'une organisation ?

Si la culture organisationnelle a une telle influence sur la stratégie, il est très important de la comprendre. Mais est-ce réellement possible ?

➔ P. 55 du livre

Comment :

- Actions menées par l'entreprise
- RSE
- Discours des dirigeants
- Intention stratégique
- Relations interpersonnelles (coutumes, codes, …)
- Histoire

➔ Le changement culturel ne se fait jamais du jour au lendemain, cela peut prendre plusieurs générations.

Les stratégies par domaine d'activité :

Objectifs :

- Découper une organisation en DAS
- Décrire les différentes stratégies
- Choisir les stratégies adaptées
- Expliquer l'intérêt de la coopération
- Utiliser les principes de la théorie des jeux

La segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation en DAS

Un domaine d'activité stratégique (strategic business unit SBU) est une sous-partie de l'organisation à laquelle est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS).

DAS Renault :

- Voiture
- Camion
- Tracteur
- Formule 1

➔ Chaque DAS a ses propres FCS

Chaque DAS est responsable de sa stratégie concurrentielle.

Ne pas confondre segmentation stratégique et segmentation marketing. Alors qu'en marketing on segmente les clients dans des couples produits/clients, en stratégie on subdivise l'organisation selon des triplets :

Besoins/concurrence/technologies (ressources + compétences) on peut éventuellement ajouter la zone géographique (ex carrefour a des magasins très différents en Europe et en Asie, on peut considérer qu'il y a un DAS Europe et un DAS Asie)

	Même DAS	DAS différents
FCS	Même combinaison	Combinaison différentes
Critères externes (clientèle, zone géographique, distribution, concurrence…)	Même clients, zone géographique, réseau, concurrents	Différents
Critères internes (technologies, compétences, synergies, structure de coûts…)	Technologies identiques, même compétences nécessaires, coûts partagés	Différents, faible synergies, d'autre coûts prépondérant
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Segmentation externe :

- Même clientèle (individuels, institutionnels…)
- Même zone géographique (pays, continent)
- Même réseau de distribution
- Même concurrents

Segmentation interne :

- Mêmes technologies utilisées sur différentes chaînes de production
- Mêmes compétences mobilisées par les parties de l'organisation
- Plus les synergies sont élevées plus les parties sont du même DAS
- Si deux activités de l'organisation ont des coûts partagés alors elles sont dans le même DAS

Les stratégies concurrentielles (génériques) sont les positionnements (réduction de prix, différenciation…) qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS

Un DAS détient un avantage concurrentiel lorsque l'écart entre la valeur qu'il créé pour ses clients et les coûts engagés pour cela est à la fois positif et supérieur à celui de ses concurrents.

Selon Michael Porter il existe deux façons d'obtenir un avantage concurrentiel :

- Proposer une offre de même valeur, mais avec un coût inférieur à celui des concurrents
- Proposer une offre différente, plus ou moins cher, mais avec un coût plus ou moins élevé

<table>
<tr><td rowspan="3">Cible visée</td><td colspan="3">Avantage concurrentiel</td></tr>
<tr><td></td><td>Coût plus faible</td><td>Coût plus élevé</td></tr>
<tr><td>Large</td><td>Domination par les coûts</td><td>Différenciation</td></tr>
<tr><td>étroite</td><td colspan="2">focalisation</td></tr>
</table>

La stratégie de prix consiste à proposer pour un prix inférieur une offre dont la valeur est comparable à celle des concurrents.

Elle repose sur une domination par les coûts, des économies d'échelle, une maîtrise des coûts d'approvisionnement, une courbe de l'expérience optimale et des constantes innovations (produits et procédés).

Les stratégies de différenciation consistent à proposer une offre dont la valeur est différente de celle des offres des concurrents. Il en existe deux principales :

- La stratégie d'épuration consiste à proposer pour un prix réduit, une offre dont la valeur est inférieure à celle des concurrents
- La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou un service dont la valeur est jugée supérieure à celle des offres concurrentes

La stratégie de focalisation (ou stratégie de niche) consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une petite partie de la clientèle.

- Le marché doit être suffisamment réduit
- Les actifs pour répondre aux besoins doivent être très spécifiques
- Maitriser le passage d'une stratégie de niche à une autre stratégie

➔ Horloge stratégique p. 64

Le verrouillage consiste pour une organisation à rendre ses clients dépendants de son offre, si bien qu'ils devront supporter des coûts de transfert élevés pour changer de fournisseur.

Contrôler des produits ou des services complémentaires. Le marché est verrouillé si les clients ont besoin, pour consommer l'offre, de produits ou services complémentaires.

➔ Créer un standard de l'industrie (ex prise électrique de Legrand)

L'avantage concurrentiel ne s'obtient pas uniquement par un affrontement direct, cela peut aussi passer par des stratégies de coopération.

Les collaborations peuvent être explicites ou tacites.

Deux entreprises concurrentes peuvent trouver un accord sur les fournisseurs pour limiter leur pouvoir de négociation au bénéfice de l'acheteur final.

Cette manœuvre met les autres concurrents plus en compétition et limite l'arrivée de nouveaux entrants. La réduction des coûts permise par la collaboration des deux entreprises rend les produits de substitution moins attrayants.

En stratégie, le principe de la théorie des jeux est d'encourager l'organisation à anticiper les manœuvres de ses concurrents avant d'envisager sa propre stratégie.

De quelle manière l'anticipation influence la manœuvre ? Quels signaux les concurrents envoient à chaque manœuvre ?

Deux postulats fondamentaux :

Prendre le point de vue du concurrent. Pour définir sa stratégie, le dirigeant doit comprendre celle de son concurrent.

Penser le futur pour en déduire le présent. Penser les actions à la lumière des réactions probables des concurrents.

Débat :

Les principes de stratégie concurrentielle sont-ils adaptés aux organisations caritatives ?

- ➔ Oui on peut appliquer les 3 stratégies (coût, différenciation et sophistication)
- ➔ On peut l'appliquer à n'importe quel type d'organisation !

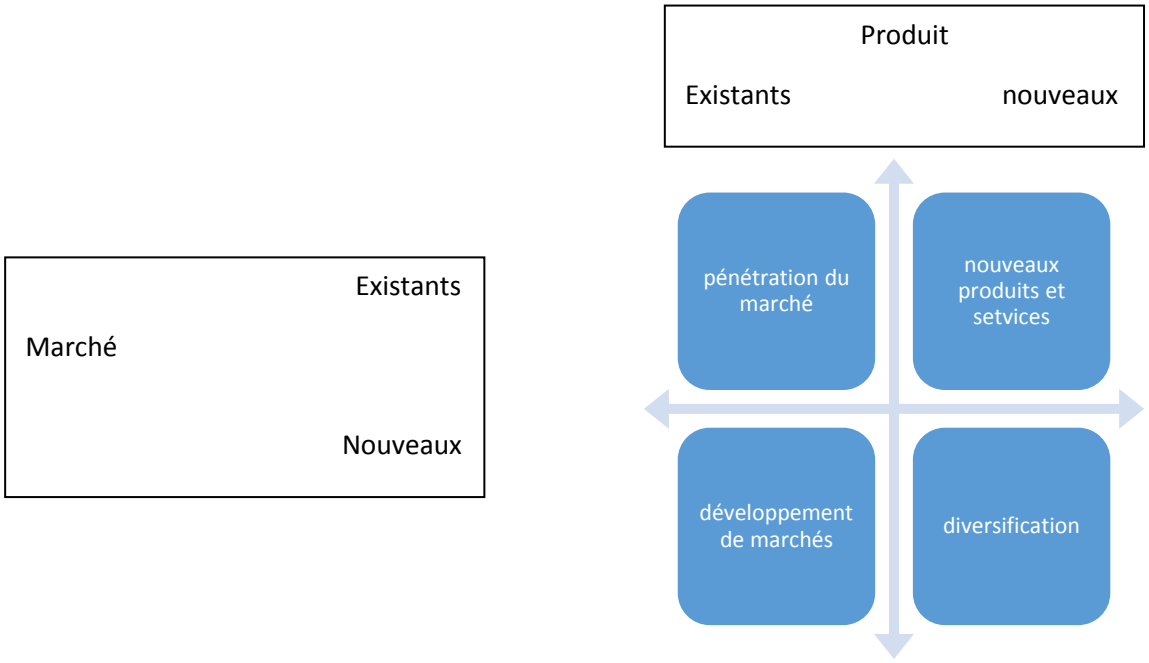
La gestion d'un portefeuille d'activités

Objectifs :

- Décrire les orientations stratégiques
- Distinguer les formes de diversification
- Evaluer les avantages des intégrations
- Comment améliorer un portefeuille
- Analyser un portefeuille d'activités

Le périmètre d'une organisation correspond à son degré de diversification en termes de produits et de marchés.

Les orientations stratégiques vont alors être identifiées grâce à la matrice d'Ansoff.



La diversification consiste à élargir la gamme de produits ou de marchés sur laquelle intervient une organisation.

La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités communes avec les existantes.

La diversification conglomérale est le développement d'activités qui ne présentent aucuns points communs avec les activités existantes.

La pénétration de marché consiste à augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels :

Deux contraintes :

- La riposte des concurrents
- Les contraintes légales

Le développement de produits consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants.

Les clients préfèrent les petites évolutions incrémentales aux ruptures technologiques (pour pouvoir s'accoutumer au fur et à mesure)

Le développement de marchés a pour but de proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés.

Cette offre peut prendre deux formes :

- L'extension vers de nouveaux usages
- L'extension géographique

Pourquoi diversifier ?

4 raisons simples :

- Les économies de champs, qui consistent à accroître l'efficience d'une organisation en appliquant ses ressources et compétences a de nouveau marchés ou à de nouvelles offres.
- La logique dominante. Elle désigne les compétences de sa direction générale qui bénéficient à son portefeuille de DAS
- Les marchés internes
- Le pouvoir de marché. Limiter la capacité à riposter des concurrents sur un ensemble de marchés

L'intégration verticale : c'est l'extension d'une organisation vers des activités adjacentes de sa filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval.

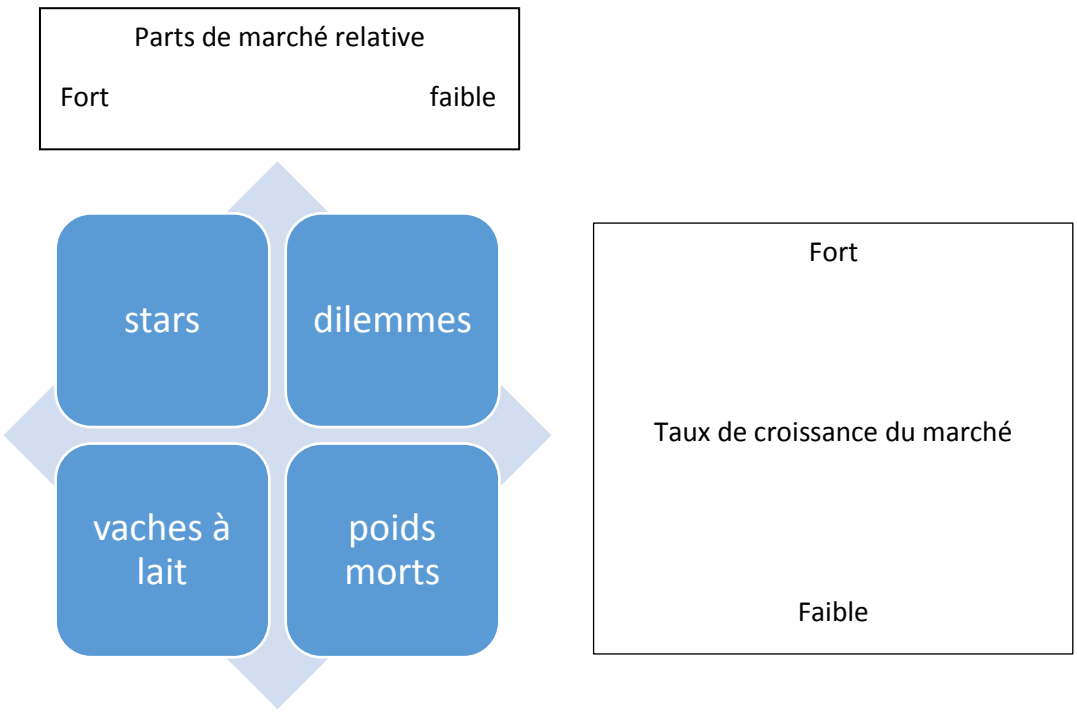
Exemple : racheter un fournisseur ou un distributeur

L'intégration horizontale est de racheter des entreprises complémentaires à la nôtre, il s'agit d'une forme de diversification.

L'externalisation c'est confier à des prestataires externes des activités qui étaient auparavant réalisées en interne.

La matrice BCG (Boston Consulting Group) positionne chacun des DAS selon :

- Leur part de marché : ration du chiffre du DAS observé par rapport au CA du DAS du principal concurrent
- Le taux de croissance : rapport entre le CA des années N-1 et N. Le ration correspond au taux de croissance du marché



Matrice McKinsey :

Atouts de l'entreprise sur le DAS				
Attraits Du marché		**Forts**	**Moyens**	**faibles**
	Forts	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Investissements sélectif	Sélectivité	Abandonner
	Faible	Sélectivité	Abandonner	Abandonner

Matrice Ashridge :

Capacité du siège à comprendre les DAS	**Capacité de la DG à améliorer la performance**		
		Faible	**Elevée**
	Elevée	Mirages	Cœurs
	faible	Intrus	Gouffres

Vidéo Zara :

3ème marque de prête à porter la plus vendu au monde

- ➔ Copier des produits à la mode et les produire moins cher (3plaintes n'ont pas abouti mais les soupçons de copie reste encore aujourd'hui)
- ➔ Logistique très importante (réapprovisionnement des magasins tous les 15 jours) → concept de Just In Time
- ➔ Cible : femmes au foyer et jeunes
- ➔ Vitrine : arme fatale (modifié tous les 15 jours), tout un secteur dédié à la création de vitrine, elles évoquent l'ambiance de la haute couture
- ➔ Ortega (le créateur et patron) reste secret et discret jusqu'à ce que Zara entre en bourse (simple photo) → patron charismatique et culture forte dans l'entreprise
- ➔ Plus de 150 stylistes
- ➔ Diversification (il fait la production et la distribution (vertical), décoration (horizontal))

Fusions, acquisitions, alliances et partenariats

La croissance interne, ou croissance organique, consiste à développer des stratégies à partir des propres capacités de l'organisation

- Apprentissage
- Etalement de l'investissement
- Pas de contrainte de disponibilité d'une cible au moment du développement
- Indépendance stratégique

Une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation

Une fusion est la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur possession.

On parle alors d'opérations de fusions-acquisitions

Le processus de Fusion Acquisition :

- Choix de la cible : comptabilité stratégique, organisationnelle

- Evaluation de la cible
- Intégration de la cible

Une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes.

Il existe des alliances complémentaires pour partager des ressources et/ou des compétences.

Et les alliances supplémentaires servent à obtenir une masse critique.

Le partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.

L'objectif est de créer un débouché commercial (impartition) ou bien d'exploiter conjointement une clientèle (symbiotique) alors qu'il n'y a aucun lien ni de concurrence ni de relation client/fournisseur entre les organisations.

En dehors des alliances et partenariats il existe pléthore de formes de collaboration :

- Co-entreprise
- Consortium
- Franchise
- Licence
- Sous-traitance

	Acheter	Collaborer	Faire soi-même
Urgence	Très rapide	Rapide	Lent
Incertitude	Possibilité de revente en cas d'échec	Pertes partagées Possibilité de rachat	Vente difficile en cas d'échec
Capacités intangibles	Problème de culture et d'évaluation	Problème de culture et de contrôle	Cohérence de la culture
Capacités autonomes	Nécessité d'acheter la totalité	Collaborer avec l'activité concernée	Créer un isolat

Innovation et entreprenariat

L'innovation implique la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, ainsi que la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché.

L'innovation est poussée par la technologie ou tirée par le marché

L'intensité concurrentielle : quand un comportement opportuniste est possible mieux vaut protéger l'innovation.

L'innovation continue : la répétitivité des relations encourage la confiance. Plus l'innovation est continue plus elle peut être ouverte.

L'innovation intégrée est préférable lorsque les technologies sont complexes et interdépendantes.

La diffusion de l'innovation est le processus par lequel les innovations se répandent auprès des utilisateurs.

Elle dépend

- Du degré d'amélioration
- De la comptabilité
- De la complexité
- De l'expérimentation
- Des services associés

Du côté de la demande, les facteurs qui influencent la vitesse de diffusion sont :

- La communication
- La base installée
- Le comportement des consommateurs