

Chapitre 0 : Politique et stratégie d'E^m : Notion et contexte

I. Rappel :

L'E^m cherche à satisfaire un marché, sans quoi elle n'a ni la possibilité d'exister, ni celle de survivre et de se développer.

Niveau hiérarchique	Type de décision	Type d'objectif	Délais
Cadres supérieurs (direction générale)	Stratégique ; organisationnelle	Stratégique (objectif général)	LT
Cadres intermédiaires (directeur de service)	Tactique	Tactique (sous-objectif général)	MT
Cadres inférieurs / opérateurs (chef de division/section)	Opérationnelle Technique	Opérationnel (objectif spécifique)	CT

Support entre compétences requises et mise en œuvre

• Les compétences de l'E^m : Ce sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée, dans le but d'atteindre des objectifs.

• Les types de compétences de l'E^m :

- **Compétences de base ou fondamentales** : ^{exp. valeurs, morale} difficilement imitables par les concurrents.
 - **Compétences distinctives** : représentent les domaines d'excellence grâce auxquels l'E^m se distingue de manière radicale de ses concurrents exp. maîtrise des

• **Ressources** : c'est tout ce que possède l'E^m qui peut contribuer à constituer des forces et des faiblesses pour celle-ci. typ. K, L, savoir, ...

• **Différence entre ressources et compétences** :

Les ressources non utilisées dans les activités de l'E^m sont des ressources. Une fois intégrées dans l'activité de celle-ci, deviennent compétences.

• **Le métier** : c'est l'ensemble de activités stratégiques qui partagent les ressources et compétences :
 - les compétences clés sont le cœur du métier.
 - le métier d'une firme c'est ce qu'elle sait faire.

II. La politique de l'E^{se}: c'est l'ensemble des règles pour expliquer les comportements passés, de prévoir et surtout d'orienter les comportements futurs et pour orienter en performance l'activité de l'E^{se}.

- La politique générale se traduit par un choix général que l'E^{se} entend poursuivre, et des stratégies qu'elle développe à celle-ci.

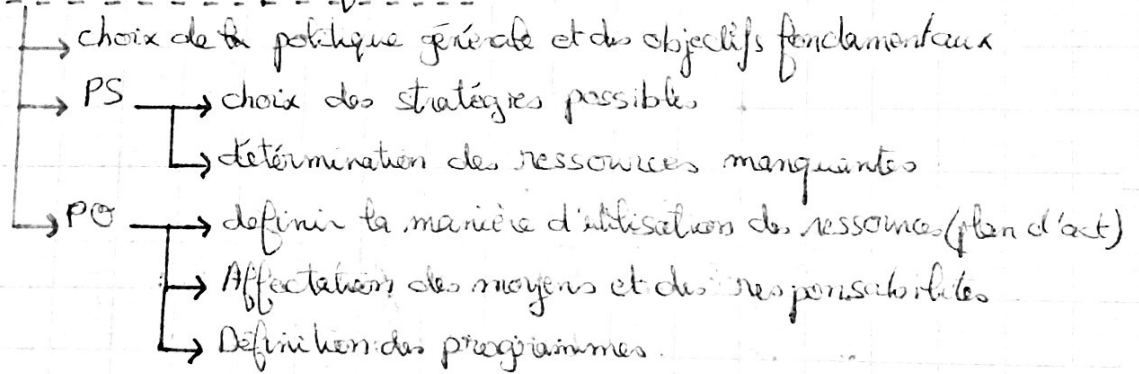
III. La planification de l'E^{se}:

C'est explorer le futur possible pour tenter construire le futur voulu. Aussi, rechercher, maîtriser l'évolution de l'E^{se} en tenant compte des possibilités des événements nouveaux et des volontés. On distingue

→ Planification stratégique: c'est une représentation voulue de son état futur (procédure formalisée $\Rightarrow$ fixer les grandes orientations de son développement)

→ Planification opérationnelle: Il s'agit de fixer les modalités et les programmes mis en œuvre.

Procédure de planification

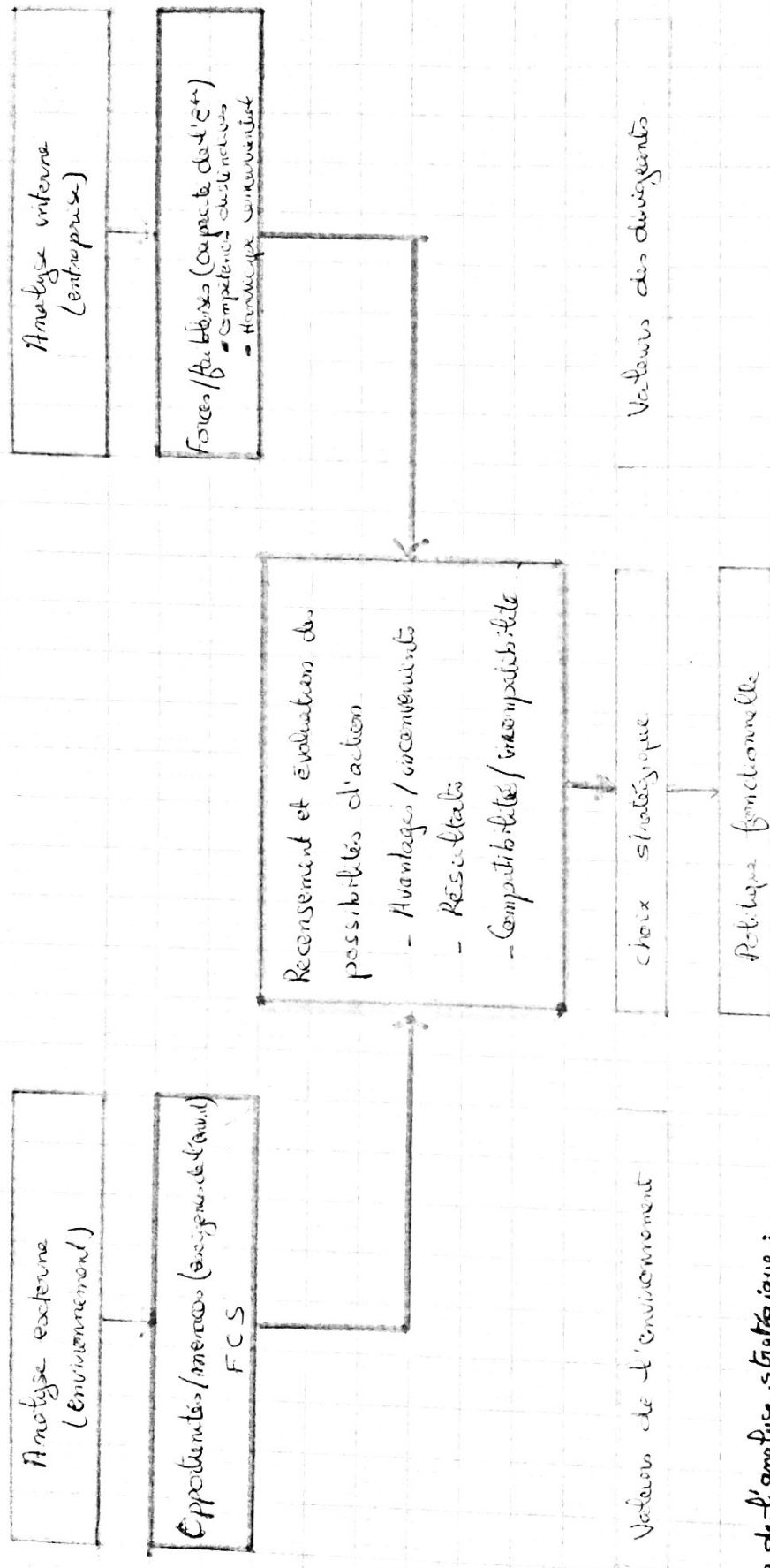


IV. La stratégie de l'E^{se}: c'est la détermination de buts et objectifs à LT d'une E^{se} (potentielle) et le choix de activités et de l'allocation de ressources nécessaires pour les atteindre. La stratégie de groupe et la stratégie concurrentielle.

V. L'analyse stratégique:

c'est l'analyse des liaisons (E^{se}, marchés, concurrents)

Le modèle LCAE



Les 5 étapes de l'analyse stratégique :

Si nous essayons de résumer la logique de la démarche de l'analyse stratégique nous pouvons distinguer classiquement 5 étapes majeures.

- Etape 1 = La segmentation stratégique
- " 2 = Le diagnostic stratégique d'un segment stratégique
- " 3 = Le choix d'une stratégie générique pour l'ent, sur chacun de ses segments
- " 4 = Le diagnostic du portefeuille de activités actuelles de l'ent.
- " 5 = Le choix d'une voie de dével stratégique.

Le métier:

- * L'ensemble des activités stratégiques qui partagent les m^{êmes} ressources et compétences
- * Le métier est associé à des capacités ou à des savoirs faire spécifiques donnant à une E^{nt} un avantage éventuel sur ses concurrents dans le m^{ême} métier
- * Les compétences clés sont le cœur du métier
- * Le métier d'une firme c'est ce qu'elle sait faire

La compétitivité:

- L'aptitude pour une entreprise, un secteur, à faire face à la concurrence effective ou potentielle pour ne pas être dépassé
- Une position dominante sur un marché interne et/ou étranger.
- On peut atteindre la compétitivité par :
 - par les FCS Le prix, la qualité, SAV, flexibilité, élasticité de l'offre

N.B : une bonne position concurrentielle et une compétitivité importante et une part de marché considérable, ne sont pas assurées par l'E^{nt} que si elle maîtrise ses FCS

Le modèle SWOT:

- Points communs avec le modèle L'AG:
 - Strengths/Weaknesses (Forces, Faiblesses): analyse interne
 - Opportunities/Threats (Opportunités, menaces): analyse externe
- La différence: SWOT a une matrice destinée à identifier les orientations stratégiques
- Le modèle soulève 3 questions:
 - Où l'E^{nt} veut-elle aller?
 - L'E^{nt} peut-elle y aller?
 - Comment peut-elle y aller?

La matrice SWOT:

↑ dimension externe Opportunités	stratégie mini-maxi chercher des solutions d'adaptation aux opportunités ①	stratégie maxi-maxi Exploiter les forces pour tirer partie des opportunités ②
	menaces stratégie mini-mini chercher à réduire simultanément les influences négatives internes et externes ③	stratégie maxi-mini s'appuyer sur les forces pour réduire les menaces. ④
	Faiblesses	Forces
	→ Dimension interne	

Exemple de menaces : concurrence, technologie, produits de substitution
 le fait que ça soit une chose négative sur l'En et non sur l'En

- ① Si l'envt présente des opportunités et dans l'En il ya des faiblesses (au niveau de FCS ou des compétences)
 => il faut minimiser les faiblesses et maximiser l'exploitation des opportunités (trouver des solutions)
- ② Si l'envt présente des opportunités et l'En a des forces
 => il faut maximiser l'exploitation des forces et profiter des opportunités.
- ③ Si l'envt présente des menaces et l'En a des faiblesses
 => pas d'espoir
- ④ Si l'envt présente des menaces et l'En a des forces
 => l'envt est concurrentiel tel est l'exemple d'orange parmi Tunisiens et Tels com

Conclusion => Les 2 modèles (SWOT et LCAG) permettent une analyse stratégique (externe + interne)
 Chaque analyse a des outils bien à elle, pour arriver à la fin à un choix stratégique.

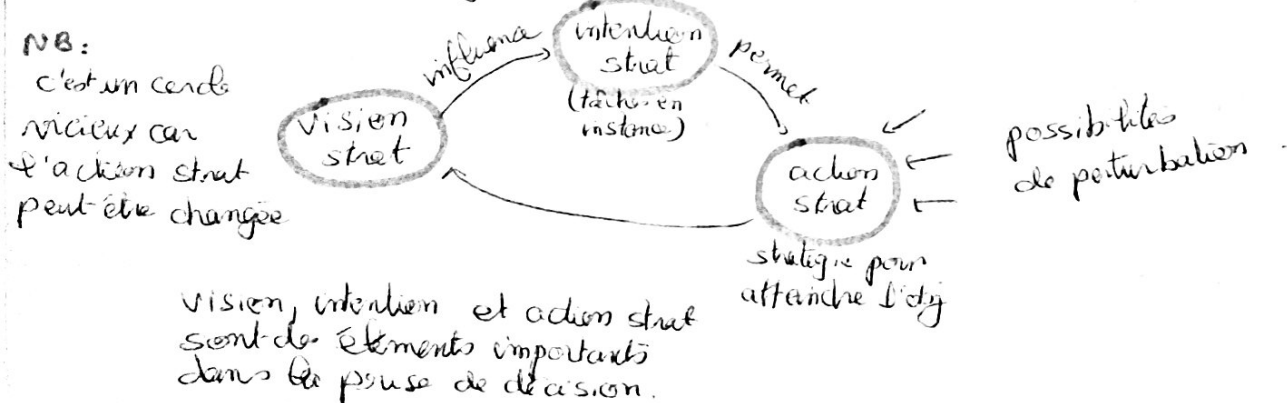
La vision stratégique

Comment on peut voir l'En dans le futur => la vision influence l'intention stratégique et la performance selon cette vision.

- Friton 1989 < "est une image de l'En projetée dans le futur"
- Wilson 1992 < "est une construction intégrant les objectifs, les stratégies, les plans, et les plans d'action dans une image future de l'En"

L'intention stratégique

un collectif de tâches en instance caractérisé par un état mental qui dirige l'intention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers pour réaliser un objet stratégique spécifique >>



Approche structurée : apparition d'outils d'analyse stratégique

NB : Le modèle LCG est le 1er modèle d'analyse strat dans la PS

Le BCG, MC Kersy ... $\Rightarrow$ sont des outils d'analyse pour s'appuyer à la prise de décision.

en 1980 = Critiques tellement ils ont utilisé les outils d'analyse
 $\Rightarrow$ mécanisme
PS $\Rightarrow$ mécanique.

Après 1982 $\Rightarrow$ la PS va passer à l'homme (compétences ...) et non se contenter de outils
 $\Rightarrow$ intentions stratégiques par l'homme.

La mission $\neq$ le métier dure dans le temps (à LT)

• un pouvoir, une charge donnée à quelqu'un d'accomplir une chose définie.

• une fonction temporaire et déterminée

- les 5 étapes de l'analyse stratégique.

Étape 1. La segmentation stratégique : identification des différents segments stratégiques auxquels est présentée l'Ent.

Étape 2. Le diagnostic stratégique d'un segment strat : compréhension des déterminants de la concurrence, repérage des FCS, évaluation des compétences de l'Ent.
($\Rightarrow$ analyse interne + analyse externe)

Étape 3. Le choix d'une stratégie générique pour l'Ent sur chacun de ses segments.

Étape 4. Le diagnostic du portefeuille des activités actuelles de l'Ent.

Étape 5. Le choix d'une voie de dpt stratégique.

NB. Les modèles de l'analyse stratégique sont des formules, s'ils constituent une boîte à outils indispensable, ils ne peuvent en aucun cas remplacer l'intuition et le talent.

Chapitre 1: La segmentation stratégique

I. Introduction:

La segmentation stratégique des différentes activités a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent. Elle cherche à effectuer le découpage qui permette l'allocation des ressources la plus judicieuse.

La segmentation a pour résultat un segment stratégique dont se trouve une combinaison unique des FCS "éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif". Aussi, elle peut accumuler des expériences en faisant appel à des mêmes compétences et savoir-faire.

II. Distinction entre Segmentation stratégique et Segmentation marketing:

	Segmentation marketing	Segmentation stratégique
monde interne	- Concerne un secteur d'activité de l'ET - Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les m besoins, les m habitudes, les m comportements d'achat - Permet d'adapter le produit aux Cteurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix. - Provoque des changements à CMT	- Concerne les activités de l'ET prise dans son ensemble - Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la m technologie, des m marchés, des m concurrents - Permet de saisir les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et la nécessité de développement ou d'abandon d'activités actuelles - Provoque des changements à MLT
	Permet de réunir des besoins men en mat satisfaites par les ptes ou S actuels	

- Les critères de la segmentation stratégique -

Choix stratégiques	Caractéristiques	Demanda	Offre
Découpage par critères et regroupement par frontières	Découpage par différence	- Type de clientèle - Fonction d'usage (chemin, culture d'achat...) - Mode de distribution	- Concurrence, structure concurrentielle - Technologie - Structure des coûts
Regroupement par analogie	Substituabilité	Substituabilité	Synergies - partage de ressources
Frontières stratégiques			

Le découpage consiste à considérer l'ECN globalement et à tenter d'identifier ses différents segments stratégiques à partir d'une analyse des différences entre chacune de ses caractéristiques (concurrence, technologie, structure des coûts...).

Le regroupement consiste à considérer les parts de l'ECN pour les regrouper selon leur similitudes, en segments stratégiques.

Le regroupement s'appuie sur la analogie en se basant sur 2 critères :

- La substituabilité
- Le partage de ressources

La synergie, phénomène de la complémentarité de deux activités qui, lorsqu'elles sont combinées, sont plus efficaces que lorsqu'elles sont exercées séparément.

Chaque segment développe ses propres frontières géographiques, cette délimitation permet aux entreprises de mieux connaître leurs concurrents et de spécifier l'assortiment de produits sur chaque segment.

La segmentation stratégique s'appuie sur la substituabilité et le partage de ressources.

La segmentation stratégique consiste à sélectionner

les segments stratégiques les plus rentables et les plus défensibles.

III - Segmentation par découpage et regroupement.

- Les critères de la segmentation stratégique - (doivent être revisés pour s'adapter)

Chaque segment

stratégique

possède ses

propres

limites et

sa propre

frontière

Critères	Demande	Offre
Découpage par différence	- Type de clientèle - Fonction d'usage (besoin, critère d'achat) - Modes de distribution	- Concurrence, structure concurrentielle - Technologie - Structure des coûts
Regroupement par analogie	Substituabilité substitut à un besoin, il faut tout d'abord déterminer les besoins	Synergies - partage de ressources
Frontières géographiques zone de distribution		

1. Segmentation par découpage :

Le découpage consiste à considérer l'En globalement et à tenter d'identifier ses différents segments stratégiques à partir d'une analyse des différences entre chacune de ses activités (concurrence, technologie, structure des coûts...)

2. Regroupement par analogie :

Le regroupement consiste à considérer les pch's de l'En pour les regrouper selon leur similitudes, en segments stratégiques.

Le regroupement s'appuie sur les analogies en se basant sur 2 critères :

- La substituabilité
- Le partage des ressources

La synergie provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

3. Le marché frontalière :

Chaque segment stratégique a ses propres frontières géographiques, cette délimitation permet aux E de mieux identifier leurs concurrents et de spécifier leurs parts de marché sur chaque segment.

III - Les difficultés de la segmentation stratégique :

- Raisonnement à la bonne échelle : Choix des critères - il n'y a pas de critères précis

* Une segmentation trop fine conduit à sous-estimer

* Une segmentation trop agrégée conduit à sur-estimer le n° facteurs

- Respecter la double logique entre l'offre et la demande. Equilibre entre offre et demande
- Segmentation et structure organisationnelle.
 porte d'informations → Conflit entre les différents départements de l'En
- Portée de la segmentation stratégique.
 Une mauvaise segmentation conduit à l'échec, tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour réussir.

Des informations:

NB: Les caractéristiques de la segmentation stratégique:

- Un ensemble de compétences qui lui sont propres.
- Une combinaison unique des FCS
- Ses propres frontières géographiques
- Son propre marché pertinent.

Utilité de la segmentation interne:

- Non seulement pour reconnaître les concurrents directs mais aussi pour la gestion des achats de l'En
- Pouvons procéder à l'allocation des ressources la plus judicieuse
- Vise à maximiser la synergie entre les différents segments et la maximiser à l'intérieur de chaque segment.

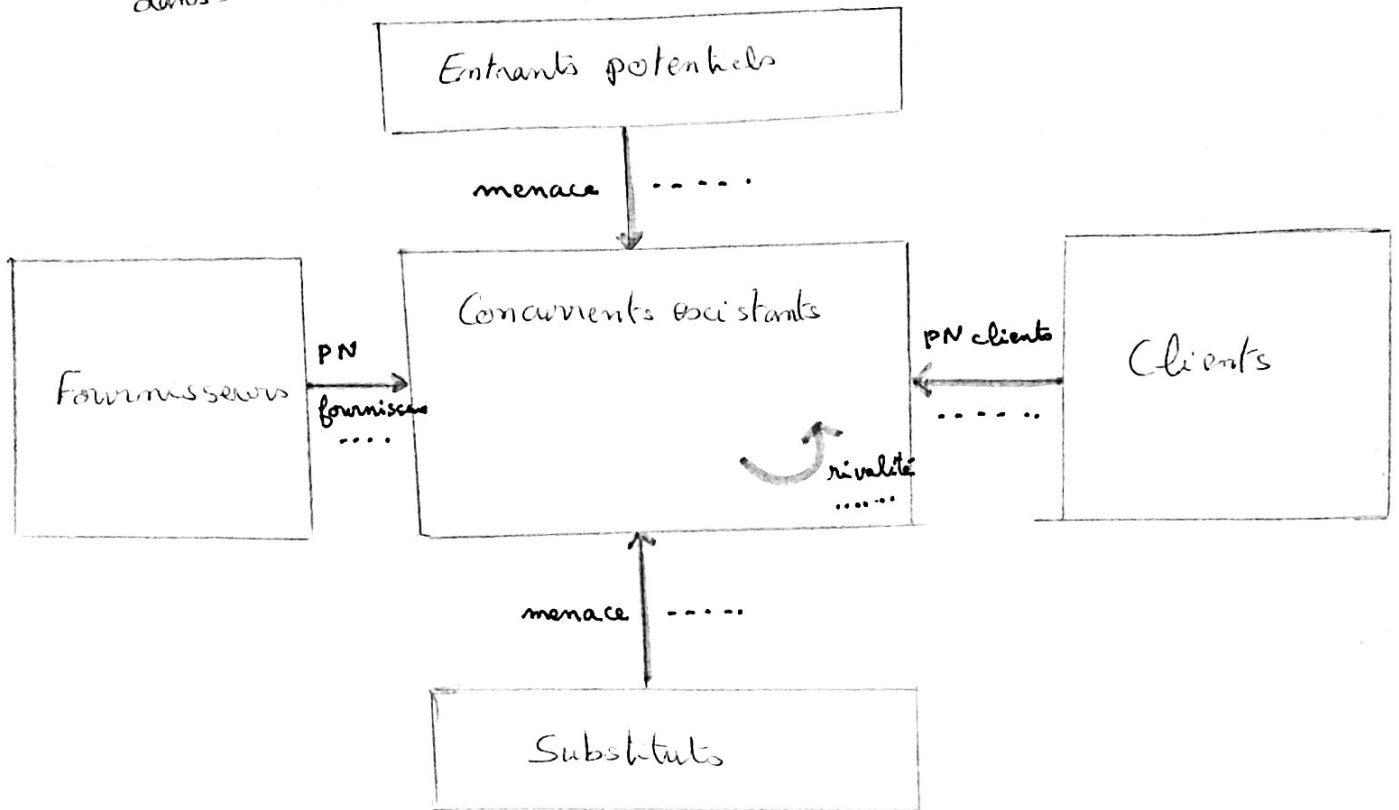
La base de la segmentation stratégique: une analyse des compétences requises pour que l'En puisse être compétitive sur un segment.

Concept	M segments	# segments
coûts partagés (CP)	élevés	faibles
CS spécifiques (CS)	faibles	élevés
Synergie	forte	faible
Compétences	similaires	différentes
FCS	similaires	différents

Chapitre 2 : Le diagnostic stratégique d'une activité

Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter :

Titre : Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter dans le domaine
dans en



- il faut écrire le titre.
- donner l'argumentation du texte pour chaque cadrem.

Les groupes stratégiques :

Ce sont des groupes d'ES d'un même secteur poursuivant des stratégies comparables.

Source d'avantage concurrentiel

Sur la différenciation

- Caractéristiques : Prix élevé ; qualité supérieure ; offre spécifique ; coût spécifique ; produit différent, image de marque, S.A.V. ...

• FCS : qualité, image de marque, S. ...

Sur les coûts

- Caractéristiques : coûts faibles (minimisés) ; B^{ice} vient à partir de la Q^{te} produite, produit standard, Economie d'échelle, part de marché, qualité basse ...

• F.C.S : prix, disponibilité du produit

⇒ 2 catégories de FCS différentes : chacun a son propre DAS

- Identifier les groupes stratégiques permet de faire connaître les caractéristiques et permet de voir le positionnement stratégique des ES et aide à la prise de décision stratégique

- Si une entreprise est mal positionnée : 2 solutions.

1. Essayer de s'améliorer, de maîtriser les FCS

2. Si elle n'a pas les moyens pour s'améliorer :

→ soit elle quitte le secteur

→ soit elle change de groupe où elle peut maîtriser les FCS

La matrice des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group (B.C.G.)

chaque carré correspond à un système concurrentiel que l'Ex^e peut y appartenir

Possibilité de différenciation	Fort	Fragmentation	Spécialisation
	Faible	Impasse	Volume
		Faible	Fort

Avantage concurrentiel

Faible

Si l'AC n'est pas durable
Si la source de l'AC n'est pas maîtrisée

Avantage concurrentiel

Fort

quand on maîtrise bien la source de l'avantage concurrentiel
↳ avantage concurrentiel durable
⇒ donc un A.C ne peut être fort que si il est durable

Possibilité de différenciation

Faible

si il n'y a pas plusieurs possibilités de différenciation

Fort

Si il y a plusieurs possibilités de différenciation
⇒ les possibilités de différenciation ne peuvent être fortes que si elles sont reconnues (pas le client) et valorisées (acceptées)

- Spécialisation : Qualité, prix élevé ; SAV, design, image de marque, différenciation. --

Si l'Est est située dans le système concurrentiel de spécialisation :

- ↓
- produits de luxe
 - produits destinés à des catégories de gens aisées
 - Avantage concurrentiel durable
 - Possibilités de différenciation reconnue et valorisée

- Volume : possibilités de différenciation faible
→ avantage concurrentiel fondé sur les coûts
→ AC durable

- ↓
- économie d'échelle
 - Cible = le grand public
 - produits standards
 - Part de marché ↑ ⇒ Bce

- Impasse : (large demande de plusieurs membres) → des barrières à la sortie
il n'y a pas des possibilités à grandir, à la croissance
l'entrée est facile, mais c'est très difficile de sortir
surtout pour les Est qui ont un très grand nombre de personnel
demande < capacité de pion ⇒ les barrières à la sortie sont relativement importantes

- Fragmentation : Est de petites tailles ; plusieurs possibilités de différenciation, mais ne procurent pas un AC durable
⇒ Les sources de différenciation ne sont pas facilement imitables, c'est pour cela l'AC est faible

Matrice de transformations délibérée de systèmes concurrentiels

Fragmentation	→ Spécialisation
Impasse	↗ Volume ↖

L'Est décide de changer de système concurrentiel si :

- le taux de croiss dans le système est faible
- elle n'a pas une bonne position concurrentielle dans ce secteur
- elle n'a pas un AC durable dans ce secteur
- les compétences qu'elle a, lui permettent d'entrer dans un nouveau secteur

Chapitre 3 : Le choix d'une stratégie générique

I. Les stratégies génériques possibles selon Porter: Typologies de stratégies génériques

Avantage concurrentiel

		coûts moins élevés	Différenciation
champ concurrentiel	cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Point commun entre les stratégies de concentration: la cible est très étroite

→ il faut faire des économies d'échelle dans la niche = attirer le maximum de personnes dans cette cible étroite.

Système concurrentiel	Stratégie générique
Volume	coût <u>simon</u> différenciation
Spécialisation	différenciation <u>simon</u> coût
Fragmentation	coût ou différenciation
Impasse	coût ou différenciation

* Simon: on a tout fait pour s'améliorer, si il n'y a pas d'amélioration:
 → sortir
 ou
 → changer de groupe

Rq: Stratégie de coût ≠ stratégie de volume parce que le coût bas ne provient pas seulement du volume, mais ça provient aussi: des coûts complets, l'effet d'expérience, sous-traitance...

L'offre de référence: le minimum accepté par les clients

I - La typologie des stratégies génériques de Mintzberg:



- produit différent, nouveau
- prix élevé
- à chaque S, on ajoute le prix (mais le pld est le même)
- le pld est le même, mais il est perçu supérieur
- on produit l'offre de référence: prix ne change pas
- le même produit, prix plus bas ⇒ maîtrise des coûts

III. La typologie des stratégies génériques de Stratégor : (stratégies de différenciation)

L'ensemble du marché		Segment particulier du marché
Stratégies d'amélioration	Stratégies de spécialisation	différenciation par le haut
Stratégies d'épuration	Stratégies de limitation	différenciation par le bas

différenciation par le haut : → innovation de rupture

- Stratégie d'amélioration : - améliorer la qualité du produit non demandé par le client
- il est adressé à tout le monde
- Prix élevé

- Stratégie de spécialisation : - adresse à une catégorie précise (voiture de handicapés)
- satisfaire un besoin spécifique
- Prix élevé

différenciation par le bas : → innovation incrémentale

- Stratégie d'épuration : - on touche la qualité du produit : qualité dégradée
- Prix bas

- Stratégie de limitation : On ne dégrade pas la qualité, mais on limite des fonctions pour satisfaire le client

Stratégies de coût : - offre de référence

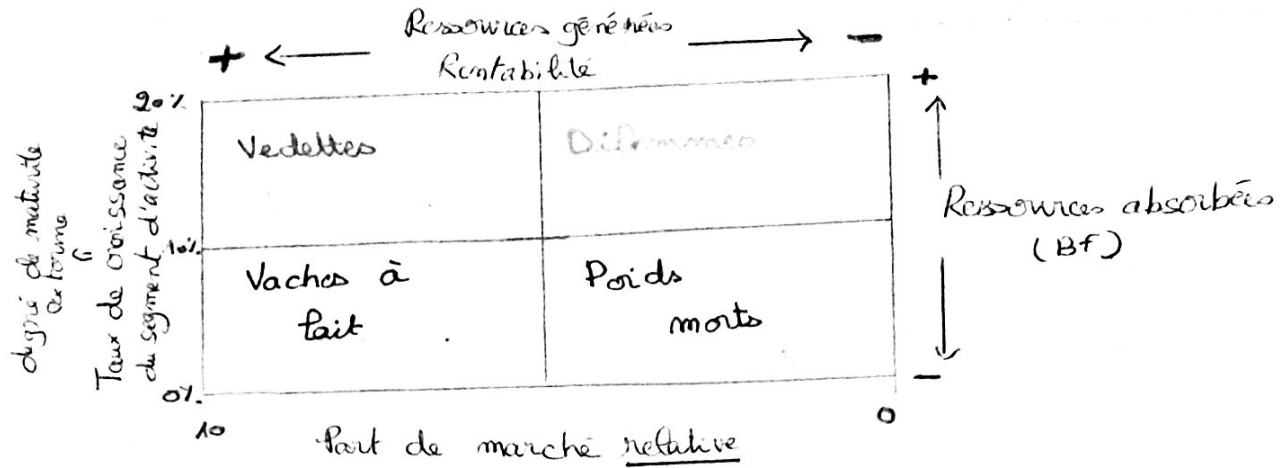
- coût ↓

Comment choisir une stratégie générique ? :

1. Segmentation : définition du segment stratégique
2. Diagnostic : - identification du système concurrentiel (FCS)
- déduction de l'orientation stratégique (exigences)
- Evaluation du profit de l'EC* (compétences)
3. Choix : choix de la stratégie générique la plus adaptée.

Chapitre 1 : Le diagnostic d'un portefeuille des activités d'une entreprise

La matrice du B.C.G (I) :



- Rq: - taux de croissance élevé $\rightarrow$ phase de croissance
 - taux de croissance faible $\rightarrow$ phase de maturité ou déclin.

- Vedettes:** - taux de croiss élevé
 - rentabilité élevée $\rightarrow$ ressources générées fortes.
 - part de marché relative importante
 - BF fort $\rightarrow$ ressources absorbées fortes
 $\Rightarrow$ s'autofinance

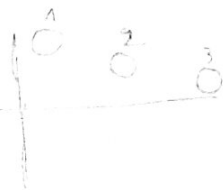
Prescription strat: maintenir la position dominante

- Vaches à lait:** - taux de croiss faible
 - rentabilité importante $\rightarrow$ ress générées fortes
 - part de marché relative importante
 - BF faible $\rightarrow$ ress absorbées faibles.
 $\Rightarrow$ excédent de liquidité.

Prescription strat: rentabiliser

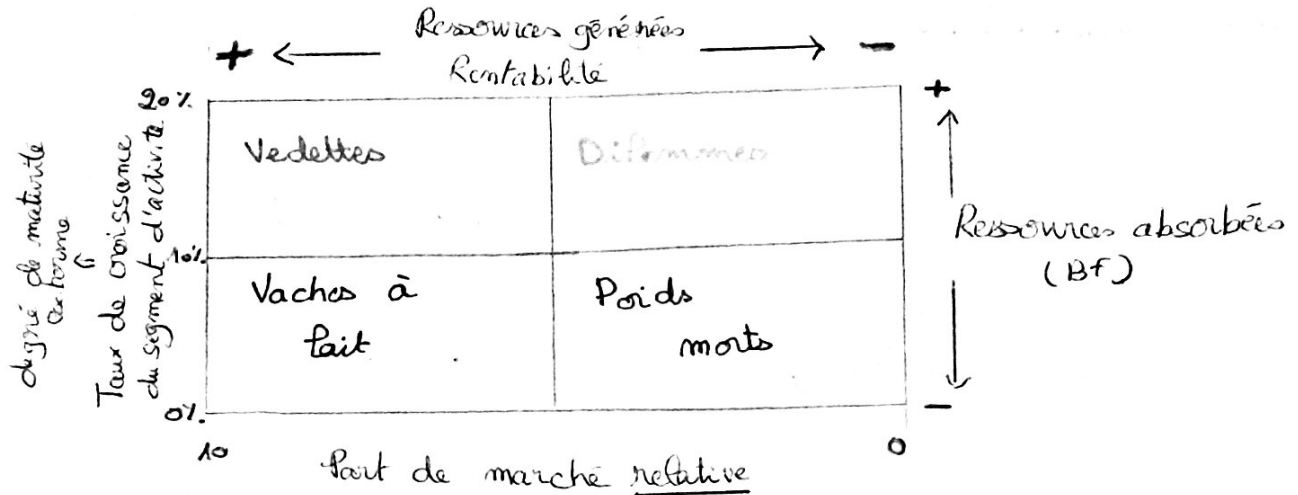
- Dilemmes:** - taux de croiss élevé
 - rentabilité faible $\rightarrow$ ress générées faibles
 - part de marché relative faible
 - BF fort $\rightarrow$ ress absorbées fortes.
 $\Rightarrow$ ress absorbées > ress générées

Prescription strat: 1. doubler la mise
 2. resegmenter
 3. abandonner



Chapitre 4 : Le diagnostic d'un portefeuille des activités d'une entreprise

La matrice du B.C.G (I) :



- Rq:
- taux de croissance élevé $\rightarrow$ phase de croissance
 - taux de croissance faible $\rightarrow$ phase de maturité ou déclin.

- Vedettes:
- taux de croiss élevé
 - rentabilité élevée $\rightarrow$ ress générées fortes.
 - part de marché relative importante
 - BF fort $\rightarrow$ ress absorbées fortes
- $\Rightarrow$ s'autofinance

Prescription strat: maintenir la position dominante

- Vaches à lait:
- taux de croiss faible
 - rentabilité importante $\rightarrow$ ress générées fortes
 - part de marché relative importante
 - BF faible $\rightarrow$ ress absorbées faibles
- $\Rightarrow$ excédent de liquidité.

Prescription strat: rentabiliser

- Dilemmes:
- taux de croiss élevé
 - rentabilité faible $\rightarrow$ ress générées faibles
 - part de marché relative faible
 - BF fort $\rightarrow$ ress absorbées fortes.

Prescription strat: doubler la mise

0 2 3

- Poids morts: - taux de croiss faible
- rentabilité faible $\rightarrow$ ress générées faibles
- part de marché relative faible
- BF faible $\rightarrow$ ress absorbées faibles

Prescriptions strat: Abandonner ou maintenir sans investissement.

Le portefeuille d'act de " - - - " est un portefeuille équilibré, tant en terme de ressources générées et absorbées, qu'en terme de renouvellement de l'activité (degré de maturité).

① L'act 1 appartenant au segment strat vache à lait, dispose d'une part de marché relative très importante et, où les BF sont faibles, donc les ress générées sont très importantes par rapport aux ress absorbées.

L'act 2 appartenant au segment strat dilemmes, c'est une act peu rentable et, où la BF est très important. Donc, les ress absorbées sont très importantes par rapport aux ress générées.

L'act 3 est une act appartenant au segment strat vedettes, est une act rentable et qui a un BF important. C'est une act qui s'autofinance.

Les ress générées par l'act 1 peuvent financer la BF de l'act 2.

On a une act 1 se trouvant dans la vache à lait, et 2 en dilemmes qui peut devenir vedette.

L'act 3 se trouvant dans le segment vedette, va remplacer, dans le temps, l'act 1, se trouvant dans le segment vache à lait.

Voies de développement: ①

Spécialisation: tirer le même DAS (même FCS, m^{me} compétence, m^{me} besoin, m^{me} médium...) m^{me} médium...)

Les entreprises qui maîtrisent les coûts, adoptent plus la voie de dipt spécialisation (par l'effet d'expérience...)

- Quels est l'objectif fixé par l'ETM?

- Si augmentation de la part du marché → Spécialisation par l'expansion
↳ pour cela, il faut maîtriser davantage les coûts (par la focalisation, la soustraction...); acheter une autre ETM qui est dans le m^{me} DAS

marché de consommation intérieure

- Si élargir l'étendue géographique → Spécialisation géographique (ici, l'augmentation de la part de marché devient une conséquence)

↳ pour cela, on peut faire une alliance avec une ETM dans le m^{me} DAS qui est concurrente dans une autre zone géographique

↳ croissance externe

Simon, je peux faire de la publicité dans une nouvelle zone géographique. → m^{me} médium de communication, médium

- Si offrir un nouveau produit pour des clients actuels ② ? Spécialisation ou des nouveaux clients avec les p^{tes} actuelles marketing
① Changer le nom de marque, ou l'emballage → une nouvelle identité
↳ on répond tjrs au m^{me} besoin ⇒ le m^{me} DAS, m^{me} compétence
② Les nouveaux clients ont le m^{me} besoin (jeunes, adultes...)

Inconvénients de la spécialisation

- La vulnérabilité de l'ETM par absence de répartition du risque

Avantages de la spécialisation:

- + La simplicité de la gestion de l'ETM (par rapport aux ETM à activités multiples)
- + Maîtrise des coûts (effet d'expérience)
- + Avoir l'image d'un spécialiste

Diversification: Est-ce que c'est un nouveau DAS?

changer le DAS (nouveaux FCS, nouvelles compétences, nouveaux besoins, nouveaux signaux)
↳ un portefeuille d'activités diversifié

Avantages de la diversification

+ la diversification (répartition)
des risques de l'Entreprise sur
différents DAS

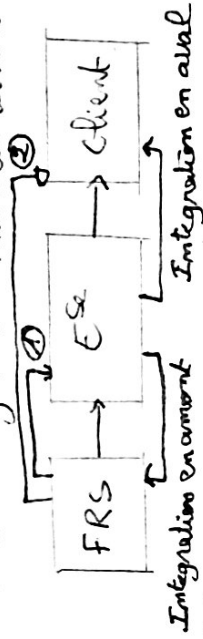
Inconvénients de la diversification

- la complexité de la
gestion

• Le DAS 2 a des caractéristiques géographiques différentes par rapport à celles
du DAS 1 → Diversification géographique

↳ sa nécessité de nouvelles compétences, un nouveau savoir-faire, et on
répond à un nouveau besoin

- intégration vers l'amont = intégrer une nouvelle activité: FRS } Diversification
intégration vers l'aval = intégrer une nouvelle activité: Client } (ou intégration)
verticale



Est-ce que c'est les m^{es} compétences?

↳ elles doivent être différentes

→ c'est un nouveau métier, un nouveau DAS, un nouveau besoin

① Si métier ES est un FRS (valeur de NP), et on a choisit de transférer la HP en PF

↳ c'est une intégration verticale en aval

② Si le FRS de HP, décide de vendre des PF (sans production)

↳ c'est une intégration verticale en aval

• Diversification horizontale: différents DAS, différents besoins, différents emplois

La gestion de l'ES ne peut pas être
un point commun. Il faut trouver
un ou deux points communs

Les clients du DAS 1 sont les m^{es} du DAS 2 → diversification liée (concentrique)
(partie client)

Si les moyens de transport du DAS 1 sont les m^{es} du DAS 2 → diversification liée (par
les moyens de transport)

Si il n'y a aucun point commun → diversification non liée (conforme)

Les modes de dével.

- Le développement par la croissance interne: l'entreprise se développe par ses propres moyens.
- Le développement par la croissance externe: se développer par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques
 - Spécialisation → racheter des concurrents
 - Diversification → racheter d'autres entreprises.
- Le développement par la croissance conjointe: se développer par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques de la coopération
 - Spécialisation → s'allier à des concurrents
 - Diversification → s'allier à d'autres entreprises.

Les manœuvres stratégiques:

- Les fusions et acquisitions stratégiques:

fusion: $A + B \Rightarrow C$

Acquisition (fusion-absorption): A rachète B; B disparaît

- - L'acquisition horizontale: rapprochement d'E^{ses} concurrentes ou potentiellement concurrentes.
- - L'acquisition verticale: racheter une E^{se} au sein de la filière.
- - L'acquisition de diversification liée: regroupement d'E^{ses} n'appartenant pas au même secteur, mais ayant des activités présentant des liens entre elles. (ex: Sogefi de l'Ifre + Lactalis)
- - L'acquisition conglomerate: rapprochement d'E^{ses} présentes sur des secteurs n'ayant aucun lien

- Les alliances stratégiques:

Association entre des E^{ses} concurrentes ou potentiellement concurrentes.

La définition des alliances stratégiques :

		Entreprises concernées	
		Clients / FRS (Fournisseurs)	Concurrents
Formes de relations	Relations de marché	Transactions	Concurrence
	Fusions et acquisitions	Intégration verticale	Concentration du secteur
	Coopération	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques

Internationalisation : c'est une voie de dével.

Il faut déterminer le DAS

- m DAS : internationalisation par spécialisation géographique
- DAS ≠ : internationalisation par diversification géographique

Approches de l'internationalisation :

- La globalisation : (mondialisation)

L'E^m se trouve dans la plus part de pays du monde, a le m DAS dans tous les pays, le m ptt sans modification.

=> on ne change rien

=> standardisation.

- La localisation : (multinationales)

On va changer de DAS, compétences, nouveaux FCS ...

=> on va travailler marché par marché.

=> adaptation.

- La glocalisation :

On va standardiser, mais avec un peu d'adaptation.

=> de légères adaptations qui ne changent pas les compétences

Modalités de pénétration à l'étranger :

- Absence de création d'une structure locale :

- Cession de licence, franchise

- Recours à un importateur dans le pays visé.

- Création d'une filiale dans le pays visé :

- Filiale commerciale

- Filiale de p^{ro}du

- Filiale intégrée (p^{ro}du et commerciale)

} → Filiale totalement contrôlée (acquisition, création par soi-même)

} → Filiale commune (coopération)

Remarques :

- Pourquoi l'E^x vend (exporte) ou fabrique à l'étranger? (les critères de choix du pays de destination)
 - ↳ les moyens, compétences, FCS...
 - ↳ le degré d'attractivité.
- Multinationale → on aborde le marché international, mais on le divise
 Mondiale → tout le marché est le même.
- Ce qui pousse l'E^x à se développer à l'échelle internationale:
 - Trouver de nouveaux clients
 - diviser le risque géographique
 - Renforcer la position concurrentielle
- Les motifs de la diversification.

diversification de confortement (ambros)	diversification de placement	diversification de redéploiement
Entrer dans une nouvelle activité permettant d'améliorer la position concurrentielle de l'E ^x dans l'act d'origine à travers la diversification verticale	Investir dans une nouvelle activité, des excédents de ressources dégagés par l'activité d'origine	Adoptée par les E ^x dont le secteur d'origine connaît une déclin et qui cherchent un relais de croissance dans de nouvelles act.