

GESTION

qcm 50 questions , rien avoir avec celui de l'année dernière cours complètement différent .

Barème du QCM : 50 questions, à point négatif.
2 à 3 propositions de réponses.

Premier exemple : Elon Musk et Twitter

Twitter = réseau de microblogage. En juillet, il décide de supprimer Twitter pour le remplacer par X.

Le réseau a été acheté à 44 milliards de dollars. Dans le milieu du business, cela étonne.

Côté employeur : beaucoup ont été expulsés, 3 grands directeurs.

Toutes les stratégies ont un but, il peut y avoir des stratégies dans la communication qu'elles soient commerciales ou non.

Est-ce que le fait de racheter une grande marque, est une provocation ? Il y a derrière l'idée de créer la « X corp », il y a un vrai projet économique, il vise à remplacer Twitter par une application qui va pouvoir intégrer pleins de fonctionnalités, y compris des fonctionnalités de paiement.

Pourquoi tirer sur une marque aussi forte ? Décider d'un coup qu'on va remplacer les Tweets par des « icks », ce n'est pas une affaire gagnée d'avance.

Twitter a commencé à gagner de l'argent en 2019, Twitter joue sur la notion de la propagation, les messages courts, les #, les retweets..., tout est fait pour nous pousser à réagir le plus vite possible.

Ce sont des **effets de réseaux** : c'est ça qui permet à une entreprise comme Airbnb, twitter, Facebook, qui joue sur les plateformes de correspondance, pour gagner de l'argent. C'est ce qu'on appelle le **tipping-point**. Il cherche à avoir une application quasi spéculative, qui n'a plus de grand rapport avec ce que Twitter a pu être.

[Il y a une menace contre Twitter, le réseau social de Méta](#) (150 millions, contre 300 pour Twitter), c'est le prolongement d'Instagram (USA), qui reproduit un peu ce que Twitter a fait.

- Les 2 applications ont des bassins d'abonnés.

- « Winner takes all », on ne peut pas être plusieurs sur un marché, il y a des effets de clubs qui font que « big is beautiful ».

- LinkedIn, n'était pas super développé, avait un concurrent qui fonctionnait comme lui, de nos jours il y a ce côté exponentiel, [un abonné de plus va donner un point d'inflexion qui fait que ça devient exponentiel, et là on gagne de l'argent.](#)

Avant on essayait de convaincre des actionnaires pour nous accompagner dans notre développement, on perd de l'argent car le développement est énorme, mathématiquement et statiquement on n'a pas encore créé la masse gaussienne.

Une solution « mastodonte » était proposée mais ça n'a pas décollé du tout.

Un succès numérique, technologique, ça ne se décrète pas. Zuckerberg, disait que le metaverse allait bouleverser l'usage des internautes, on ne le voit pas, mais avec CHATGPT, on voit la puissance technologique.

On étudiera qu'est ce qu'un business model, et qu'est ce qu'un business model destructif. Zuckerberg est la vision néolibérale du capitalisme mondialisée, qu'est ce que la notion néolibérale du capitalisme numérique, c'est une version du capitalisme qui tolère la présence de l'Etat. La présence de l'Etat sert à orchestrer les marchés, à préserver les monopoles, plus précisément sur la question des technologies. Il faut s'emparer aussi des problématiques comme l'inclusion, le genre, les questions raciales et sociales. L'arrivée de Musk a marqué une rupture dans un schéma de management.

Comment gère-t-on les RH ? On verra les business model, corporate strategy, les paradigmes de gestion et management des RH.

-Celui qui a créé PayPal (=la concurrence est pour les losers), il dépend des monopoles privés, il est celui qui « veut émanciper le capital de l'exploitation qui subissent de la part des travailleurs) => version similaire à Elon Musk.

La première question qu'on peut se poser : **comment une entreprise peut vivre des années sans gagner d'argent ?**

Dans les cours de microéconomie => on parle de maximiser le profit en minimisant le coût.

Deuxième question : comment est ce qu'on gère un groupe (est ce que c'est de la même manière si on a que des activités qui sont dans le même secteur, ou si elles sont diversifiées) ? N'a-t-on pas intérêt à avoir que des activités synergiques, comment on se diversifie et on se spécialise, pourquoi on rachète des entreprises, qu'est ce que la croissance externe et interne ?

Qu'est-ce qu'un business model ? Comment ne pas gagner d'argent et ne pas faire faillite ? Quelles sont les attributs d'un business model ? Comment gérer une holding, un groupe (3 manières => hands on, hands off, gestion de portefeuille).

- La holding gère toutes les fonctions principales de l'entreprise, les filiales dépendent de la holding => on parle d'une gestion hands on. En règle générale on est hands on quand on démarre une activité, et qu'on ne maîtrise pas encore les coûts et synergies.

- Hands off = on est rassuré, les boites fonctionnent bien, la holding va plutôt avoir un rôle de contrôle de gestion, chaque filiale aura sa propre direction financière, ses propres RH. Chaque filiale aura sa gestion autonome, toutes les fonctions habituelles seront faites par la filiale en elle-même. Juste une chose, la corporate strategy (cahier de charges, charte graphique, image) sera du côté de la holding.

- Il y a des groupes qui ne fonctionnent pas avec le hands on ou off, ce sont des groupes qui se sont constitués grâce à des opportunités. C'est ce qu'on appelle une gestion d'actif de portefeuille, il n'y a pas forcément de synergie, ce qui est recherché est de gagner de l'argent grâce à des opportunités. Les filiales font que de gagner de l'argent, c'est une forme de gestion de l'entreprise => gestion de portefeuille.

Deuxième exemple : le rachat récent de **Vuarnet** » par la filiale **THELIOS de LVMH**. Vuarnet est une marque de lunettes créée en 1957.

C'est qui LVMH ? Louis Vuitton Moët Hennessy est une entreprise détenue par Bernard Arnaud. LVMH possède 75 marques de prestige, une capitalisation boursière de 340 milliards d'euros, ils sont dans 7 pôles d'activités.

- La première activité est Vins et Spiritueux.
- La deuxième activité est la mode et la maroquinerie avec Dior, Kenzo, Givenchy etc.
- Une autre activité est Parfum et cosmétique.

2019 LVMH et « Rayana » lance une association pour lancer « Fenti », qui appartient aux 2

- Montres et joailleries : Bulgarie, Tiffany
- La distribution sélective : Sephora, la grande épicerie
- Autres activités : hôtellerie de luxe, cheval blanc, la samaritaine.

Pourquoi LVMH a racheté Vuarnet => le groupe se positionne à l'intersection de la mode et de « l'aodor », les chiffres montrent un taux de croissance de la demande de 19%, les stratèges du groupe ont compris que c'était bien d'aller vers l'aodor.

Vuarnet viendra compléter le portefeuille de LVMH. Jusqu'à présent la filiale de LVMH était spécialisée uniquement dans ce qui était distribution/conception pour les grandes marques du groupe, aujourd'hui avec Vuarnet elle possède sa propre marque qui fait rare dans ce secteur.

Vuarnet a eu un label de qualité qui s'appelle entreprise du patrimoine vivant. En reprenant Vuarnet, LVMH ajoute une brique à son édifice, notamment en créant sa filiale Thelois en 2018.

En 2022, il a doublé sa production, aujourd'hui la production annuelle de Thelois pour les lunettes c'est 4.5 millions, beaucoup de salariés, c'est un marché qui explose.

- Actuellement le but de LVMH est de renforcer sa holding, en pérennisant le groupe, pour s'assurer que le contrôle reste entre les mains du PDG. LVMH rachète au maximum les actions de différentes marques, la deuxième tendance qu'on a observé est l'investissement dans les start up de la tech => Arnaud correspond à 48% de la capitalisation de LVMH.

Les questions qu'on va se poser : **Quelles différences entre la corporate strategy et la business strategy ?**

On a des actionnaires, la direction de la holding a plusieurs filiales (75 marques pour LVMH). Business strategy => qu'est-ce qu'une entreprise (pas du groupe) doit faire pour obtenir un avantage compétitif durable.

Chaque domaine d'activité doit développer des stratégies propres, et chaque stratégie on la nomme business strategy.

Corporate strategy => gérer tout le portefeuille des activités, décider du périmètre de ce portefeuille, d'allouer les ressources qui ne sont pas infinies, entre les différentes activités, se poser les bonnes questions comme est ce qu'il faut entrer dans d'autres secteurs. Est-ce qu'il faut céder des activités qui contribuent moins à la création de valeur.

On cherche à créer des synergies entre les différentes activités, de manière à justifier leur coexistence au sein du même groupe.

LVMH met en avant sa position de leader en termes de luxe, son savoir-faire unique en termes de maisons d'exception. Il communique beaucoup sur l'héritage, le savoir-faire.

29/09/23

Rappel de la semaine dernière : •le rachat de Vuarnet par LVMH

Avec une mono activité => on a une stratégie = business strategy

Avec un groupe => il faudra gérer la notion de holding, est ce que les filiales se gèrent toute seule.

Exemple d'un groupe qui achète une boîte pour faire la croissance externe, une des filiales de LVMH rachète ce groupe. **LVMH n'a pas fait d'intégration horizontale et verticale** (elle ne fabrique pas elle-même les lunettes), progressivement le groupe à l'air d'aller pour certaines des filiales vers de **l'intégration verticale** (=en faisant elle-même, plutôt que de faire faire). Dans ce cas on est dans **la corporate strategy** => les entreprises dépendent de la holding, on se demande comment on va gérer cette holding (comment avoir un œil constant dans la finance, compta etc, ou laisser le directeur des filiales gérer comme il le pense et faire en sorte qu'on considère dans le groupe chaque activité comme un centre de profit autonome). **Il y a de moins en moins d'entreprises mono produit, il y a de plus en plus de volonté de synergies entre les groupes.**

On va essayer de savoir qu'est ce qu'une stratégie de groupe et comment est-ce que c'est gérer, on parlera de stratégie :

-hands-on (=la holding veut absolument que ça marche, elle veut tout gérer, toute les fonctions habituelles des entreprises sont sur une personne) et de stratégie de portefeuille d'activité

-hands-off = on considère qu'on peut faire confiance, petit à petit tout ce qui était fonction forte dans la holding va se diviser, on aura des centres de profit autonome, la seule fonction qui va être super développer ça sera la fonction de contrôle de gestion et l'audit, **pourquoi ?** toutes les autres fonctions sont représentées à la « grande », elles ont un vrai directeur financier etc, chaque directeur général d'une entité est libre de faire ce qu'il souhaite en terme de RH etc, la holding veut gagner de l'argent elle va mettre en place tout ce qui est tableau de bord.

-la gestion de portefeuille : on achète des entreprises parce qu'on a des opportunités extraordinaires, on parle d'une gestion de la holding de portefeuille.

Entre les 3 modèles, il y a des formes hybrides

Le deuxième exemple soulevait une question : **comment une entreprise peut vivre pendant des années sans gagner d'argent ?**

Plan du cours :

Chapitre 1 : Définir ce qu'est la stratégie, on appliquera la stratégie au business strategy

Chapitre 2 : Trouvez un avantage compétitif (optimiser la chaîne de valeur ou boost le winning to pay), on fera un zoom sur les business model disruptif

Chapitre 3 : La stratégie de groupe (corporate strategy), on verra comment on gère un groupe, les différentes stratégies de groupe, comment la holding va gérer le groupe (hands on, hands off, gestion de portefeuille).

Danone => on va la gérer en termes de holding, mais aussi en terme de branche, par exemple la branche O, le DG fait de la business strategy, la branche nutrition infantile il y aura un DG qui s'occupera de son propre business, il peut y avoir aussi la branche produits laitiers

Chapitre conclusif : Management stratégique, comment est ce qu'on va manger tout ça, la fonction entrepreneuriale de J.B Clark.

Dans le domaine de l'automobile, 2 modèles se sont affrontés :

-la forme en H (hiérarchique) : Renault.

• Toutes les informations stratégiques viennent d'en haut et descendent vers les différents niveaux hiérarchiques. Quand il y a une information sur la plateforme d'information, l'information sera reportée sous la forme d'un organigramme (arbre inversé). **Les décisions stratégiques partent d'en haut, mais les informations partent du bas.**

Ex : concessionnaire voit qu'il y a une forte demande pour un véhicule, ils font remonter l'information à la direction générale => méthode en H, organisation management du travail en H, hiérarchique.

-la forme japonaise (modèle d' « Aoki ») : C'est l'antithèse de la méthode H. Kanban, la méthode du no stock, la méthode consiste dans le fait que tout est géré de manière horizontale et au niveau le plus bas de l'échelle, au niveau de la production, il n'y a pas de stock, du concessionnaire qui vont mettre 10 000 voitures en attendant d'être vendue, c'est une manière d'organiser le travail qui est très différente. Tout le monde travaille ensemble, ils vont fabriquer une voiture après l'autre, on passe par tous les stades de production.

Ex : une commande arrive, on prend 3 jours pour fabriquer la voiture, les employés changent de poste régulièrement.

On fait ça pour éviter la perte d'information, il y a une demande qui émerge on ne va pas attendre.

La direction générale comment est ce qu'elle gère, comment va-t-elle emmener les différentes fonctions de l'entreprise à fonctionner ensemble, afin que le travail du tout soit meilleur que le travail individuel des directions.

Communication institutionnelle : on joue sur la marque, on est en train de promouvoir le tout.

Exemple : Pierre Hermé, il a plusieurs points de vente, un point de vente à la rue Bonaparte c'est 7min30 par client, aussi sur l'avenue des champs Elysées, par client c'est 1 minute 30.

Cela signifie qu'ici l'expérience client est très importante, aux champs ils viennent acheter, ils savent ce qu'ils veulent.

Chapitre 1 : Définir ce qu'est la stratégie , on appliquera la stratégie au business strategy

1) Comment peut-on définir la notion de stratégie ?

La stratégie d'entreprise, c'est le fait de prendre les décisions idéales par rapport à l'activité, le client visé et aussi notre allocations des ressources en termes d'efficience et des ressources humaines.

- Elle consiste à choisir les activités de l'entreprise, les choisir, et leur allouer des ressources financières, etc., de manière à atteindre un niveau de performance élevé par rapport aux concurrents.

- Le principal objectif de la business strategy c'est d'assurer à l'entreprise des performances durables et significativement supérieures à celle de ses concurrents dans une entreprise donnée.

On ne peut pas comparer l'entreprise et les marges par exemple dans la mode, le luxe (20%) avec le BTP (3%), on ne peut pas comparer les taux de marge et retour sur investissement (sauf pour un investisseur). Selon les industries les conditions de coût sont différentes. (ex : dans l'aéronautique)

- Warren Buffet « pour devenir millionnaire d'une compagnie aérienne, il fallait avoir commencé en étant milliardaire ».

Comment définir une industrie ? C'est un ensemble d'entreprises concurrentes qui essayent d'attirer les mêmes clients en leur offrant des produits similaires, donc assez substituables. La notion de **switching cost** = coût de changement, le switching cost a plusieurs origines, il peut être transactionnel.

ex : on travaille sur mac, si on doit commencer à travailler sur PC, il faut commencer à apprendre un peu, cela prend du temps, c'est un switching cost transactionnel (le temps c'est de l'argent). Cela peut être un switching cost financier, exemple on se désabonne d'un opérateur, on va vous demander 50 € pour arrêter l'abonnement. Il existe aussi un switching cost psychologique, c'est un attachement à la marque qui crée une sorte de barrière à l'entrée, une difficulté de switcher et aller ailleurs. J'évite de rentrer dans un secteur si l'attachement à une marque est très important.

Si on a une entreprise mono produit, elle va avoir des business strategy qu'elle va mettre en place pour avoir un **avantage compétitif** (=trouver quelque chose qui va nous permettre de durer dans le temps, plus que la concurrence, dans une industrie donnée).

Le but de la business strategy est de créer un avantage concurrentiel.

-le problème central de la business strategy c'est de résoudre une tension entre coût et valeur perçue (willingness to pay = désireux d'acheter). Pourquoi parler de tension ? la tension entre le coût et le willingness to pay. Le coût = en terme de RH, équipement, charges patronales, salaires etc), quand la propension à accepter un prix est élevé, la willingness to pay sera élevé (par exemple pour un sac), mais si j'aime pas les voitures par exemple, la willingness to pay sera faible.

L'entreprise doit gérer la tension entre les 2, si l'entreprise vend cher pour une mauvaise qualité il y aura une tension entre les 2.

Est-ce que Hermès va minimiser ses coûts ? Elle optimise la chaîne de valeur.

Le terme « minimiser les coûts », il est mauvais, on doit optimiser la chaîne de valeur, IKEA par exemple ne peut pas vendre des produits mauvais, la chaîne de valeur a été optimisée, on est intransigeant sur la qualité. Un bon business model sur le Long Terme, il ne faut pas minimiser les coûts, il faut optimiser la chaîne de valeur.

-Dernière exemple sur willingness to pay et les coûts : Hermès passe beaucoup de temps à chercher des fournisseurs de cuir, de très haute gamme, ils vont jusqu'à parcourir le monde pour cela. Le cuir dépend du climat, il faut qu'il résiste à la chaleur. Minimiser les coûts ? non, il faut optimiser la chaîne de valeur et être cohérent avec le produit vendu et en essayant à côté d'augmenter le willingness to pay, en sponsorisant une action par exemple etc (étudier sur la partie corporate strategy).

•Quand on est accro à une marque, notre willingness sera plus élevé que le prix de marché.

-Pour gagner davantage d'argent que les concurrents, l'entreprise doit maximiser le bénéfice client, c'est l'écart entre le prix affiché et le willingness to pay (ce que je suis prêt à payer pour avoir la dernière paire de Nike, et le prix auquel j'achète cette paire, si il y a un décalage on appelle cela un bénéfice client = écart entre la valeur perçue et le prix réel), et le profit, c'est-à-dire l'écart entre le prix de vente et le coût.

On a deux manières d'augmenter l'avantage compétitif (ensemble), premièrement augmenter le willingness to pay et deuxièmement faire en sorte que le profit soit plus grand.

On va regarder l'analyse PESTEL (pour la culture il faut se renseigner sur les 5 forces de Porter et le modèle SWOT)

06/10/23

PESTEL => élément macroéconomique qu'on prend en compte pour faire une étude faisabilité d'un nouveau projet

Ex: je suis starbuck => j'ai une mauvaise analyse Pestel sur l'italie

Pestel comporte 2 cas de figure , l'activité existe déjà ou bien on se lance dans une activité

Une fois qu'on a analysé l'environnement ca dit oui ou non => "no go" dès le début je m'aperçois qu'il y a un droit d'entrée cher , si j'ai pas les moyens je m'arrête

Si j'arrive à accorder tout le **PESTEL** => on va voir s'il y a des conditions pas favorables (its no go) certains utilisent le fait de voir que ce n'est économiquement pas compliqué pour se dire que c'est une opportunité de rêve .

Si le PEstel est bon , il faut essayer de trouver un modèle économique , il faudra être imaginaire et meilleur que l'autre. Connaître les données macroéconomique ne suffit pas , il faudra avoir un **business model** qui fonctionne

On verra aussi qu'est ce qu'un business model , on verra le business model CANVA qui comporte 9 composantes qu'on peut regrouper en 1 compétence .

Analyser le macro-environnement revient à passer par le **modèle Pastel**.

On va décomposer le macro-environnement en 6 facteurs principaux , le but sera d'évaluer l'impact de chacune des composantes sur le potentiel de création de valeur .

P: facteur politique => ceux qui entravent ou favorisent le développement de l'industrie dans lequel on souhaite s'impliquer . **ex : risque de guerre**

E: facteur économique => les taux d'inflation ,taux d'intérêt , politique monétaire , coûts salariaux ,taux de chômage

S: facteur social : variable sociétale , démographique ,% de la pop active , taux de natalité , .. **ex : en 2015 quand le gouvernement chinois a arrêté la politique de l'enfant unique , cela a développé une partie de l'industrie => alimentation infantile , on a vu arriver les grosses entreprises (DANONE ,DISNEY) , sur le marché chinois , Disney avait ouvert 90 hectares et investit 5 milliards d'euro pour un parc d'attraction (il sentait qu'il y avait de l'argent à se faire)Certes on pouvait avoir plus d'enfant, mais on était habitué à restreindre les coûts, on a pas eu la croissance de la natalité escomptée (« crainte que le pays devient vieux avant de devenir riche »), les anticipations faites peut être avec le modèle PESTEL ont été erroné.**

T: facteur technologique : on vit dans un environnement **VUCA** (volatile incertain complexe ambigu), l'évolution technologique va modifier les modèles économiques de certaines industries, cette technologie va trouver de nouvelles opportunités et va parfois laminer certaines industries parfois.

Ex : le e-commerce, en 2003, 11% des français disaient qu'ils passaient par le e-commerce pour s'alimenter, acheter des biens et des services, en 2022 c'est 77%.

Le commerce en ligne en 2021, 129 milliards d'euros, à partir de 2021 on est autour de 15% de croissance par an.

Ce qui est ressorti, 50% des achats en ligne étaient fait à travers les smartphones, ceci va conditionner le business model.

E: facteur environnement : en matière de changement environnementaux, de climats, on pousse les entreprises à changer leur paradigme et imposer plus d'éthique, plus de citoyenneté, plus d'écologie, in fine tout se traduit par des lois qui vont conditionner le choix d'un business.

ex : l'avenir du marché automobile français alors qu'on parle de l'échéance 2035, ou on aura l'interdiction de vendre des véhicules essences neufs, et le passage aux véhicules électriques.

Ex : dans le domaine de l'aérien, les compagnies aériennes françaises sont dans l'obligation de mettre 1% de carburant sustainable (durable), il coûte 4 à 8 fois plus cher que le carburant normal. C'est bien pour le changement de paradigme, mais on va devoir trouver des solutions, sur le prix des billets d'avion

L: facteur légaux : toute la mission du cadre légal c'est d'essayer de protéger le public , par exemple la mise en conformité , plus de label des exigences qui s'imposent à un secteur donné ,qu'il faut connaître , il faut faire la liste des choses favorables et défavorable à notre croissance .

ex : 15k trottinettes en libre service à paris ,aujourd'hui on a enlevé la possibilité des trottinettes libres service . L'introduction de ce nouveau cadre légal à paris a mis mal le

modèle économique de tous les opérateurs (3) qui était présent sur ce marché . même avec des appels à voter ,ce référendum a mis les proposition , 90 % était contre , 103 k personne ont voté (7,4 % de participant par rapport aux listes électorales de Paris) , on se déplace pour voter quand on n'est pas content . En 2022 , 400 k usagés uniques par mois , si on prend 2 fois dans la journée on est compté comme 1 fois , beaucoup de personnes utilisaient ces trottinette or 103 k ont voté contre .

Ex : le 4 octobre ,le premier ministre angalsi est hostile à la cigarette , il souhaite reporter l'âge légal => actuellement c'est 18 ans ,il veut rajouter 1 ans car 45 fumeurs ont commencé à fumer très tôt . Il veut suivre le modèle NZD .

Est ce que l'exemple précédent est intéressant si on veut lancer un business indépendant de la cigarette ? non

Dans la première ligne de chaque dimensions , on mettra des composantes(ex : économique avec E1, E2,E3) et on ajoute un impact sur la stratégie qui peut être fort ou faible .

Starbuck a fait une analyse PESTEL qui lui a montré qu'elle pouvait s'installer en France , et en Italie . En 2018 ; ils ont placé beaucoup à milan , il ya une seule boutique qui existe encore en italie , **POURQUOI?** . Car dans le côté Sud , les Italiens aiment consommer au comptoir , ils considèrent le Starbucks comme quelque chose de banal,comme boire un jus .

Une fois qu'on a fait le macro-environnement , on va être plusieurs concurrents à vouloir être sur le marché , qu'est ce qui fait qu' un carton et d'autres non ? ON a trouvé le bon modèle d'entreprise qui va correspondre à la maximisation de la valeur

Il y a 2 façons d'avoir un avantage comparatif : - maximiser le profit , - maximiser la valeur perçue par le client . On peut faire les deux en même temps

Si j'estime que le maximum que je suis prêt à payer des chaussures c'est 350 euros, si on me le vend à 150, la valeur escomptée est plus grande, c'est ce qu'on appelle le bénéfice du consommateur.

Parfois on peut mettre une chose dans l'environnement, le politique, le légal, l'important c'est de savoir l'impact (fort/faible) sur l'implantation.

Le travail du stratège sera de définir son business model de tel sorte qu'on peut répondre aux 2 exigences (au-dessus du tableau).

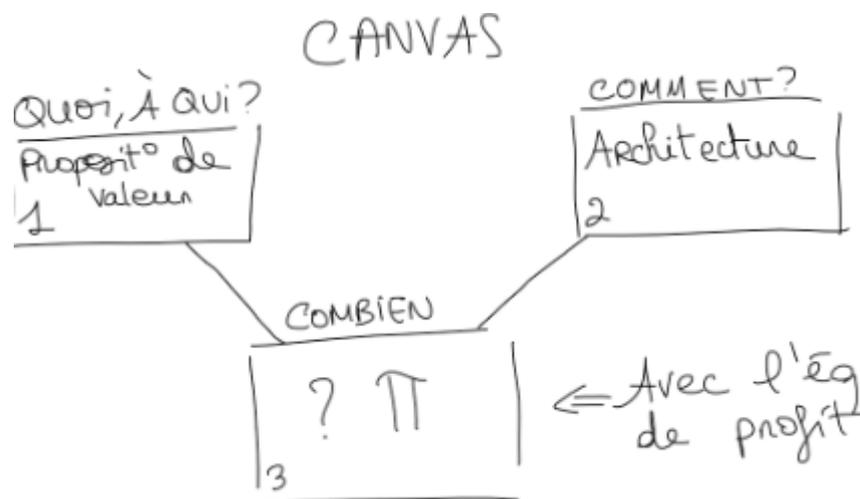
Business model le plus connue c'est le modèle CANVAS , il ya 9 composantes ,;

- Proposition de valeur
- segment de clientèle
- relation client
- canal de distribution
- activité clé
- ressource clés

- partenaire clés
- structure de coût
- source de revenus

Ce CANVAS qui comporte 9 composantes , va suggérer une liste de questions exhaustive pour définir un business strategy , Cela va permettre de cerner en quoi le business model de notre stratégie sera différent de celle des concurrents . Et en quoi cette différence va justifier un avantage compétitif .

On peut couper k les cases en 3 , la première sera la proposition de valeur (on répondra à la question ou et à qui) . Une fois qu'on a défini le produit à la cible on va se demander comment .



Ex: au lancement de RYAnair , 55 % des passagers n'avaient jamais pris l'avion de leur vie => les clients ont un prix de réservation qui est bas (avec de la discrimination tarifaire)

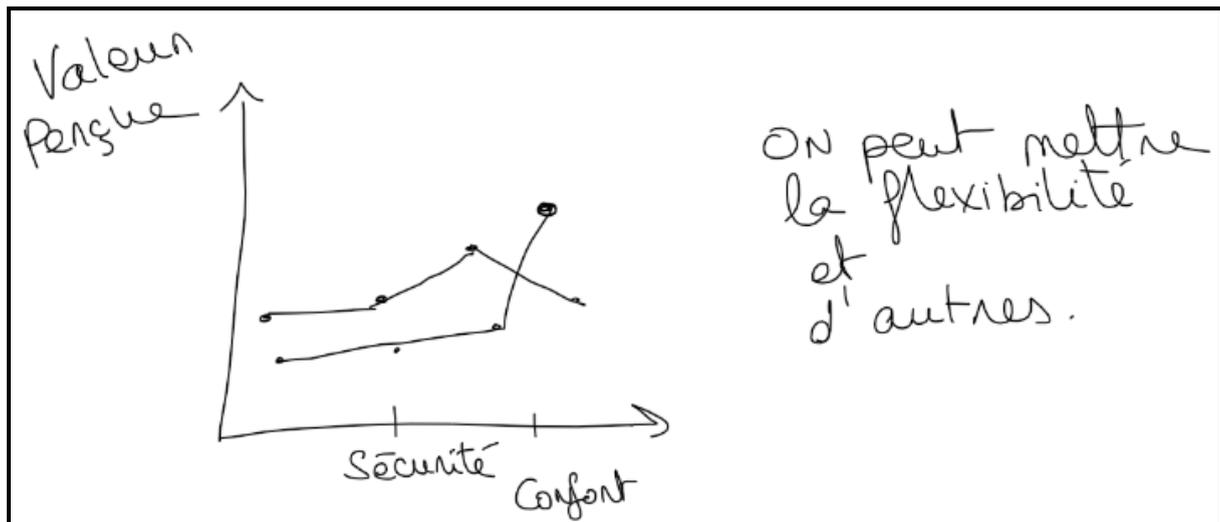
1 et 2 vont conduire à la question combien .

LA question = > quels produits pour les clients , quels besoins à satisfaire, quels problèmes résoudre .

Qui => par quels canaux , qui sont les clients et lesquels valorisent l'entreprise .

Comment analyser la proposition de leur et comprendre en quoi la proposition de valeur peut être une source d'avantage compétitif ? On doit la comparer avec la proposition de valeur des principaux concurrents .Donc on doit construire des courbes de valeurs des offres concurrentes , c'est un graphique .

Problème => trouver ce qui est pertinent et trouver de la valeur que le client va affecter à chaque attribut.



Pour limiter un petit peu cela , on peut organiser des focus groupes et déterminer la manière dont ils vont choisir les offres concurrentes .

Cela consiste à prendre un panel de processus

La deuxième consiste à faire une analyse conjointe : c'est une technique utilisée en marketing , pour estimer le surcroît de prix que les clients sont prêts à payer si l'on ajoute un attribut supplémentaire à une offre donnée . (ça nous permet de chiffrer la valeur que les clients associent à chaque attribut de l'offre .

On va déterminer le prix supplémentaire qu'on est prêt à payer si on ajoute un attribut supplémentaire à une offre donnée .

ex: une pizza ,on prend une nature =>sauce tomate et pâte , combien tu serais prêt a payer pour les olives , merguez ,fromage , le client va essayer d'estimer le prix qu'il est prêt a payer en plus avoir cet atout supplémentaire .

Ex: avant d'avoir construit le CANVA on veut savoir combien les gens sont prêts à payer , on montre une photo d'un appartement avec vue du dernier étage , si on est en RDC , combien en moins , mais combien en plus s'il y a un jardin . On va ensuite estimer combien d'appartement au rdc , combien avec et sans jardin .

Le but de cette analyse est de bien comprendre le marché avant de se lancer

La théorie économique est une science molle, pas exacte, tous les axiomes seront critiqués, par une faible exigence en termes de résultat, la méthode ici passe bien sur les produits connus (appartements, pizza), mais les produits qui n'ont pas été lancés sur le marché il n'y a pas de référence.

On a vu la proposition de valeur ,regardons maintenant l'architecture de valeur va décrire les opérations et les ressources que l'entreprise met en œuvre pour produire la proposition de valeur pour le client . C'est cette architecture de valeur qui va conditionner la structure des coûts .

Sur quels réseaux de valeur (partenaire clés , collaboration) l'entreprise va s'appuyer (vue dans le cours L3 S6 TOM; est ce que je fais faire (externalisé) , je fais moi même (internalise) ou alors je fais avec .

Comment analyser la chaîne de valeur (= fabrication jusqu'à la commercialisation de l'amont jusqu'à l'aval)

Les compagnies low cost aérienne : easy jet =>ou sont -ils à Olry ,quels types de bureaux ? sur une ligne de conteneurs ,sans assistance ,sans photocopieuse , imprimante en revanche c'est une bonne ambiance . A partir du moment qu'on est low cost il faut que la chaîne de valeur soit cohérente , on part du principe qu'on est low cost , il faudrait que tt marche par internet .

La notion de chaîne de valeur a été introduite par Porter pour analyser les activités internes à l'entreprise , mesurer leurs coûts et comment chacune d'elles contribuent à la proposition de valeur que l'on souhaite offrir à leur client . Pour cette chaîne de valeur on a 2 types d'activité .

- **Les activités principales** : elle décrit toutes les opérations successives qui permettent de produire et transformer le produit , de s'approvisionner en matière première en composant , biens sur en passant par la productions , distribution , vente .

ex : la logistique achat , la production , la distribution , la vente ,service après vente,logistique commerciale... . C'est la chaîne de valeur .

- **les activités de support** : (regroupent les fonctions qui accompagnent l'activité principale : R&D, RH, Infrastructures)elles permettent de comprendre comment on optimise la chaîne de valeur, la production, le passage de la logistique achat à la production, il faut que la valeur du tout est supérieur à la somme des valeurs des parties. C'est la globalité qui fait la force. Les activités de supports regroupent les fonctions transversales qui vont soutenir et coordonner les activités principales.

En optimisant la chaîne de valeur on identifie l'architecture de la chaîne de valeur qu'on veut et voir en quoi on peut être différent des concurrents et s'améliorer par rapport à eux.

On peut être une compagnie aérienne comme ryanair (lowocat) et air france (luxe) et réussir très bien . Il existe une forme de mimétisme entre les sociétés qui essaye les attributs de l'autre et inversement .

L'architecture de valeur = optimiser la chaîne de valeur (terme introduit par Porter)

L'équation de profit : comment la proposition de valeur et l'architecture de valeur détermine conjointement la performance économique de l'entreprise . Elle répond à la question combien . EN considérant d'une part le modèle de revenue qui est liée à la proposition de valeur et d'autre part à la structure de coût et les capitaux engagés qui eux découlent de l'architecture de valeur : Et c'est comme ça qu'on va obtenir le **ROCE** (résultat opérationnel sur capitaux engagés) . C'est l'indicateur de base de l'équation de profit .Cela permet d'examiner la rentabilité économique dans son ensemble . On va comparer le ROCE à ce qu'on appelle le coût du capital de l'entreprise .

Exemple : groupe hôtelier ACCOR et le groupe AIRBNB ils analysent la même clientèle ,des gens qui veulent être logés ,les équations de profits sont différentes . LE groupe Accor engage des capitaux élevés , les coûts fixes sont très élevés , ils vont être rentabilisés en assurance en remplissage le plus rentable possible (yield management => quand on prend

le train par exemple et qu'on va devoir payer un prix élevé en fonction de l'heure à laquelle on part , ou si c'est en période de vacances).

Cela signifie qu'on ne va pas offrir le même prix à tous les mêmes quotas . L'objectif est de maximiser la recette globale , par le nombre de clients , il existe une segmentation entre les clients ,on fait des classes différentes ,l'algorithme permet de modifier les quotas . On modifie les quotas avec des algorithmes pour modifier les prix , on cherche pas à remplir l'hôtel à 100%.

L'équation de profit du groupe Accor et de AIRBNB est différente .

Groupe ACCOR===< le coût d'investissement est gros , il faut l'amortir il faut utiliser des algorithmes de réservation qui maximisent la recette , on veut remplir mais pas abimé l'hôtel. Il faut trouver la bonne combinaison de quotas ;

L'équation de profit de Airbnb : c'est une plateforme digitale, rien ne leur appartient, l'infrastructure ne leur appartient pas . dans ce système c'est <<winner takes all>>

Si on regarde ZARA par exemple : jusqu'à présent 40 % des produits venaient de l'Asie 60% de la production venait de l'Espagne , Portugal et Europe de l'est , l'équation de profit était différente . ZARA possède ses propres magasins alors que la concurrence possède des franchises . ZARA a un feedback qui est immédiat , elle a l'information sur les individus etc . L'activité est importante , le coût de ZARA est supérieur à 20% que celui des concurrents ... **CRYSTY** du secteur c'est pour cela quel modèle d'entreprise de ZARA est de plus en plus copier par la concurrence .

Objectif du chapitre : Quelles stratégies concurrentielles , avec quel modèle éco pour avoir un avantage concurrentiel .

Les principaux composants de la structure du marché :

- nombre d'acheteurs et consommateur
- nombre de vendeurs en compétition
- le pouvoir de négociation des parties
- est de qu'il y a des barrières à l'entrée et à la sortie (sunk cost = coût de sortie) , si le coût de sortie est important on appelle cela un sunk cost (= il y a des coûts à la sortie si le coût de la sortie est largement supérieure au coût d'usage du capital (amortissement)

exemple ; opération des yeux avec un appareil à 80000 Euros , on l'amortit sur 10 Ans (8000 euros par exemple) , si je veux changer d'activité et je dois vendre mon laser , si par exemple je le vend 70000 euros c'est pas mal , mais si je vend 20 000 euros j'ai perdu trop d'argent , il y a un coût de sortie (=je ne pas vendre sans que cela me coûte plus que l'amortissement) .

- L'uniformité de la marchandise ,
- Le degré de différenciation

Industrie (groupes d'entreprise qui proposent des produits substituables (côté offre)différent de marché (groupe de clients homogènes (côté demande)) .

Quand on parle en terme de marché : **on regarde quels produits dans le marché et quelles zones géographiques doit-on constituer ?**

MArché pertinent en terme de produits (= produit qui sont co,insérés comme relativement substituables par les consommateurs)

Au niveau de la substitution on en a 2 :

- **au niveau de la demande** => produits perçus comme substitut par les consommateurs ils seront dans le même marché . Il semble que les produits ont les mêmes caractéristiques . ex : entre une ferrari et une smart , on ne parle pas de substitution .
- **au niveau de l'offre** => des offreurs qui produisent d'autres types de biens pourraient produire le produit en cas de hausse de prix . Tout dépend de la capacité d'adaptation des entreprises concurrentes , pour voir si elles vendent les mêmes produits que nous . On regarde si la substitution est possible et si l'entrée sur le marché est rapide (6 à 12 mois maximum), effective (une échelle suffisante , pour être un concurrent) .

B) les 5 forces de PORTER .

Le but est d'évaluer l'attractivité d'une industrie , on va voir ce qu'une entreprise va pouvoir être créer un avantage compétitif par rapport à ses concurrents .

Porter a proposé les 5 forces que chaque entreprise en vocation d'être créé ou qui existe déjà doit faire régulièrement .

déterminer à quel niveau on se situe par rapport aux menaces des entrants potentiels (le concurrent n'existe pas encore , il peut entrer)

Stratégie du << hit and run entry>> : analyser le marché de tel sorte de pas faire un prix comme si on était pas sur le marché , si on considère que je n'ai pas de concurrent mais qu'il y a des concurrents potentiels , l'équipe d'économistes donnera le bon prix pour pas avoir la convoitise .

- la menace de substituer (l'offre et la demande)
- Le pouvoir de négociations des acteurs : je me comporte différemment si j'ai un monopsonne
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- l'intensité de la concurrence actuelle :avant qu'une société fixe un prix , elle regarde la concurrence potentielle qui pourrait en tre sur le marché , dans le cas du transport ,si il y a une heure de libre pour un trajet , mais faut aussi prendre en compte la concurrence réel , les autres moyens de transport

On ajoute désormais une 6eme force en parlant des roles du pouvoir publqie . EX : les trotinettes électriques , on peut analyser les 5 forces mais le pouvoir public peut impacter fortement le secteur .

A quoi sert ce modèle ? on va hiérarchiser , on va hiérarchiser on va essayer de noter sur un axe gradué de 1 à 1 , plus le poi

Tout cas nous amène à définir le businessse modèle qui est une synthèse de PESTEL , des 5 forces de PORter , et voir comment o n variée une combinaison qui va créer de la valeur et générer une équation de profit (Willingness to pay et l'optimisation de coûts) intéressants .

Si le consommateur achète un produit au prix de son willingness to pay , il n'a pas de créatio de valeur , mais il paye le bon prix , mais si on achete un produit à un prix de W mais on est capable de payer X +Y on a le willingness to pay .

Le chef de l'entreprise dpoit blinder la chaîne de valeur , en vendant des produits de qualités correctes à un coût qui optimise la chaîne de vakeur et de l'autre côté travailler sur le willingness to pay .

On est 2 concurrent sur un secteur par exemple , on a trouv" les même analuses in fine , o na les même informations comment une boite va cartonener et une autre à la traîne

Le secret c'est de trouver une définition de businessse model qui va faire que c'est bien réfléchit , de l'amont jusqu'à l'aval de la chaîne de valeur par rapport à l'architecture de profit , du willignese , pour faire en sorte que la valeur psychologique augmente et que la chaîne de valeur soit optimisé je vais travailler mon business model . Il ne faut pas qu'analyser , il faudra avoir quelque chose en plus qui nous différencie .

-on parle de l'analyse CANVAS => 9 composantes qui peuvent être réduite à 3.
On peut aussi utiliser le schéma simplifié du business model

-Quoi et à qui ?

- Comment?

Combien ? Définition Du modèle de revenu et l'équation de profit

étude de cas (pas apprendre)

•business model des compagnies aériennes (Air France, Delta Airlines)

Business model est différent par rapport au marché ici.

En entrant sur le marché, les compagnies low-cost se sont totalement démarquées de la stratégie de réseaux en étoile adoptées par les grandes compagnies déjà installées.

- Au lieu d'aller vers les aéroports principaux je vais sur les aéroports secondaires.
- on fait un « demi tour » optimisé, plus je vole, plus je vais gagner de l'argent, il faut à peu près 50 minutes pour une compagnie traditionnelle optimisée et il faut 25 min pour une compagnie comme Ryanair de demi tour.
- la flotte est homogène alors que celle des compagnies traditionnelles est diversifiée, Air France va un peu partout, elle prend des avions qui est rayon d'action différent, des tailles différentes

il font eu x meme le tratiemtn des bagegs , les correspondance ils ne font pas faire faire , la maintenance aussi c'est l'intégration

La flotte des compagnies low cost c'est la même, 1/10 doit être mis en pièce de rechange, la probabilité pour qu'il y a une panne sur une flotte et plusieurs avions c'est très faible.

•Pour les compagnies low-cost, la flotte est plus jeune, la qualification des pilotes est la même, il y a des économies d'échelles.

L'âge des avions est très bas pour les compagnies low cost. Les avions sont très jeunes, ils tombent plus rarement.

•On va offrir le même produit = exemple Transavia et Ryanair, à qui le produit s'adresse ? à des gens sensibles aux prix, on va proposer des options différentes (à part chez Transavia il peut y avoir des petites différences). Air-France c'est différent la classe n'est pas homogène, l'architecture et la proposition de valeur s'opposent ici entre les low-costs et des plus grands compagnies aériennes.

-Différence de coûts entre compagnie low-cost et une compagnie traditionnelle, environ 40% de coûts en moins.

Le coût moyen de l'industrie tient compte de plusieurs compagnies, et Ryan Air et Easy Jet sont très en dessous de la majorité des compagnies.

-On avait dit que le business model c'était d'essayer d'optimiser la chaîne de valeur, l'architecture de la valeur pour obtenir un avantage compétitif. Le business model répond à cela pour obtenir un produit cible et un modèle de revenu.

Le modèle de revenu = vendre par cher et après chaque chose qu'on rajoute c'est payant (changement de réservation, vouloir un café, changer de siège) cela fait parti des recette incrémentales)

La compagnie low coast ont crée leur propre business model . , il ne passe apr des hub il vont de point en point direct . (passe par des aéroport secondaire ,beauvais)

On ne peut avoir une équation de profit ,sans une chaîne de valeur et optimisation de la chaîne de valeur . , distance ; court , mis distance pas de long trajet . Les salariés des low coast gagne moins d'argent fixe que les autre mais eux ils gagne bcp en restant dans les airs .

QUI? des gens qui n'ont jamais pris l'avion , ou bien des gens qu isotn trré sensible au prix

Quoi ? un produit le plus basique possible , (maximun de chisaise) , produit homogène

Comment ? Si on veut être compétitif , pour offrir au qui le quoi , pour ce faire , o nregarde toute la chaîne de valeur , depuis on a des activités principales qui vont de l'acaht logistique jusqu'à au service après vente , demi tour rapide , tout externalisier , o ns'intéresse qu'au cœur du métier , tt le reste on laisse faire aux autres(maitnenace , bageag ,etc) on optimiser , salaire fixe bas , 40 % des pilotes de rya air sont des auto-entreperenurs .

FIN étude de cas .

Qu'est ce qu'un business model « disruptif » => permet d'avoir des coûts plus faibles.

On parle souvent du business model publicitaire **ex : Google (avoir des revenus différents, des revenus publicitaires).**

-On parle aussi de la stratégie « The Razor and Blade » => rasoirs et lames, cela a fait la fortune de la marque Gillet, on vend le rasoir bon marché et les lames chères.

- On accepte des pertes, pour favoriser l'implantation de la marque, on obtient des clients captifs, afin de leur vendre des consommables à des prix élevés.

- L'équation de profit de ce business model se fait sur des services complémentaires indispensables au bon fonctionnement qui sont vendus très cher.

- Pour cartonner dans ces industries, il faut contrôler l'accès des brevets, l'accès des cartouches, il faudra blinder sur la multiplicité des produits.

- Pour pouvoir se maintenir sur le marché avec un tel business model, il faudra contrôler les brevets, renouveler les produits, mettre des contrats d'exclusivité avec les fournisseurs.**

On peut regarder les licornes => 17 entreprises françaises valorisées à plus de 1 milliard d'euros, ces entreprises ont un bon business model

Ex : « VEEPEE » au départ c'est un grossiste qui utilise internet pour vendre des produits, en 2004 il développe sa boîte, encore plus en 2010 (avec le développement des smartphones). Il a cartonné au Brésil, R-U, mais pas aux US, car il y avait beaucoup de concurrents locaux.

Un autre business model disruptif : Free, Netflix, les compagnies low cost, les NATU.

1) Quelles sont les conditions préalables ?

A)Tenter d'inventer ou de réinventer le business model c'est un exercice difficile qui va nécessiter 2 choses :

- Premièrement il **faut remettre en cause les logiques dominantes**, celles qui existent dans l'industrie ou on veut s'implanter.

Ex : NETFLIX lors de sa création en 1997 a proposé un abonnement mensuel qui allait remettre en question toute la pratique du secteur qui constituait à facturer la location de DVD pour une durée limitée. 20% du chiffre d'affaires de ces boîtes provenaient des pénalités de retard qu'il faisait payer à leurs clients. Les clients payaient un abonnement (location de DVD), on payait des pénalités si ils ne rendaient pas. Netflix arrive, le modèle va tout révolutionner, tout est en virtuel.

Ex : VALTIS, une entreprise de transporteur de fonds, un métier qui consiste à assurer le transport de fonds entre les banques et la grande surface => homme armée, dans un véhicule blindé, or les blindés étaient la cible de beaucoup d'attaques de plus en plus violentes. Le PDG a essayé de développer une vision de transport sans arme, avec un système de conteneurs sécurisés, véhiculés par des hommes sans armes, avec des voitures banalisées, la sécurité était assurée par un dispositif qui macule les billets si le conteneur dévie de la trajectoire prévue.

Il a remis en cause la logique dominante en se demandant qu'est ce qui importe pour les malfaiteurs.

•Derrière ces 2 exemples :

1) Il y a une logique de s'affranchir les logiques dominantes.

La deuxième chose importante, c'est anticiper les impacts de la technologie, il faut anticiper les nouvelles tendances technologiques, pour pouvoir voir les possibilités qui s'offrent à nous et créer ce business model innovant.

Ex : Alibaba a lancé le crédit à la consommation pour ses clients qui s'appuient plus sur des documents fournis, mais ils ont un algorithme puissant basé sur des données collectées à partir des achats effectués, c'est comme ça que l'entreprise a réussi à rentrer sur le marché du crédit grâce à l'or blanc (Big Data) et une nouvelle approche qui est la technologie des algorithmes). Les secteurs comme l'assurance et la banque ont été affectés par la révolution numérique.

2) Innover sur la proposition de valeur

On s'intéresse sur le véritable besoin du client, plutôt que de se focaliser sur la concurrence qui existe en faisant du **benchmarking** (=essayant de comprendre qui sont les clients, à quel prix, en quoi ils sont intéressés par ce produit, on va améliorer ce qu'on fait d'habitude mais pas tant que ça). La l'idée est de s'intéresser qu'au véritable besoin du client. Christensen nous dit qu'il faut s'intéresser à ce qu'il appelle le travail à faire, autrement dit il faut s'intéresser au job to be done. C'est-à-dire la fonction que doit remplir le service ou le produit du client, on s'intéresse au besoin but du client (row need).

ex : le PDG de Ford « si jamais j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient ils m'auraient répondu un cheval plus mobile », il est parti au row need et à proposer un autre produit. On arrive à créer un business model disruptif, en partant de rien est mettre en place un business model innovant. Il s'agit de revenir aux besoins bruts, à l'essence même de ce que les clients attendent, l'entreprise peut trouver de nouvelles manières de les séduire.

-On innove donc dans la proposition de valeur, de plus en plus d'entreprises innovantes ont compris l'intérêt de définir la proposition de valeur autour du besoin brut, ce qui ouvre à des nouvelles opportunités. Ces démarches peuvent être fondées sur le besoin brut ou les irritants.

-Hello Fresh : une application qui permet de commander du frais qui va arriver en livraison chez nous, on paye un abonnement mensuel qui va nous proposer plusieurs solutions de livraisons, en fonction du nombre de personnes le prix va différer, ils livrent des paniers de biens avec des recettes testées au moins 5 fois pour voir que ça ne prend pas plus de 15 min.

•Ici les pay point : manger de la malbouffe, pas du bio, pas halal, pas vegan, on cherche à avoir une traçabilité sur les produits.

•row need : manger frais etc.

Ceux qui vivent en coloc, viennent de se mettre en couple peuvent viser hellofresh, à partir d'un certain nombre dans la famille on fait nos courses nous-même.

•Uber du nettoyage de vêtement « tied... » : ils font notre lessive à notre place, ils mettent des conteneurs de rue, ou dans les stations-services, dans les accueils des immeubles de bureau.

•Ex : Free Mobile : avant l'arrivé en 2012 de Free, le marché de la téléphonie mobile était

devenu un marché de la consommation, avec une très faible intensité concurrentielle (Porter 5 forces), c'est paradoxal car le marché est concentré d'une part mais très faiblement compétitif d'autre part.

Au début des années 2000, l'industrie est structurée selon des principes qui ne sont plus trop remis en question, on choisit des stratégies mimétiques (=business model identique), à ce moment-là le niveau des prix proposées étaient jugées prohibitifs par les conso. En 2007, les autorités publiques décident d'attribuer une 4^{ème} licence mobile.

-Xavier Niel fondateur d'un groupe de télécom à haut débit, il arrive avec la Freebox et demande une nouvelle licence mobile en 2009.

En 2012, Xavier présente sa proposition d'offre disruptive car désormais il a une offre de consommation illimitée pour les nouveaux entrants (offre = proposition basique d'une heure destinée à des personnes qui ont d'autres opérateurs).

• Cette offre ne se présente pas avec un téléphone mobile, les consommateurs sont déjà équipés, il va faire une offre sans téléphone, sans engagement avec une simple mise à disposition d'une carte SIM, sans boutique.

-On peut aussi étudier la courbe de valeur (=2 axes sur lesquels on notait les critères, comme ça on pouvait décomposer la proposition de valeur des concurrents en fonction de critère de choix (ex : BlaBlaCar et le train)), en interrogeant les clients sur son besoin brut et comment le client peut satisfaire son besoin brut.

-On peut aussi miser sur le fait de renforcer des attributs ou en créer des nouveaux :
ex : le cirque du soleil qui a réinventé le cirque car il a créé un divertissement centré sur la performance des acrobates, ceci a renforcé le cirque du soleil par rapport aux concurrents, plutôt que d'en créer à nouveau.

2^{ème} solution c'est réduire, soit on renforce soit on réduit : en renforçant les attributs et en donnant des VA, soit on réduit et élimine des attributs des offres de références.

L'objectif est d'identifier les attributs peu valorisés par les clients, ou peu intéressés par les non-clients, et qui représentent un coût significatif.

Ex : Accor qui a lancé Formule 1, chez Accor les services comme la restauration ont été éliminés par rapport à l'offre de référence.

Pour Formule 1, Accor a compris qu'il y avait des non clients (=gens qui ne viennent pas chez elle parce que c'est trop cher. Pourquoi ? trop de choses qui ne les intéressent pas, ils veulent quelque chose de propre pas cher pour dormir → row need, pay point).

-Connaître vos consommateurs : le travail qui doit être fait
Know Your Customer's : job to be done.

- 1) Les spécialistes marketing se concentrent trop sur les habitudes de consommation et le benchmarking mais pas assez sur ce que les clients veulent obtenir en achetant. On va s'intéresser à la compréhension du besoin du client.
Les entreprises peuvent adopter leur segmentation clientèle plutôt que sur le benchmarking en se basant sur le job to be done.

Comment arrive-t-on à créer un business model innovant ?

Il faut réfléchir au quoi et qui de l'offre, réfléchir au comment et regarder comment l'équation de profit va permettre de réaliser cette avantage au niveau de l'optimisation des coûts ou du willingness to pay.

Ici le business model s'appelle « stratégie océan bleu » => c'est opposé au rouge, à la concurrence sanglante, le fait de passer par une stratégie océan bleu, on a un business model qui est construit sur des critères pas identifiés précédemment, on s'intéresse aux non-clients.

-2^{ème} exemple sur BackMarket

C'est un exemple sur la réflexion sur le job to be done, l'océan bleu.

BackMarket est une licorne depuis 2021, avec des levées de fonds énormes, on reconditionne les produits électroniques.

Business model CANVAS => avec des partenaires, des ressources clés.

Avantages concurrentiels => écologique, économique, des produits de qualités testés avec garantie, un soutien pour l'économie sociale, un label (Back Label), c'est pas du tout du recyclage bidon. C'est plus fiable que si on achète sur internet, les produits sont vérifiés testés etc.

Rappel : objectif de la corporate strategy → quel choix de portefeuille on va mettre en place.

Business strategy : maximiser la performance de l'entreprise

Corporate Strategy : comment on compose le portefeuille (est ce qu'on va que vers des activités proches du cœur de métier, ou moitié moitié (avec des activités en amont/aval), ou investir.

3 modes de développement de la croissance : croissance interne (=faire soi-même), croissance externe (=rachat d'entreprises existantes), coopération/alliance (=faire avec).

•croissance interne => prend plus de temps, on s'appuie sur les ressources internes de l'organisation, c'est coûteux et lent (inconvenients).

μ => taux d'utilisation des capacités des production, si elle n'est pas égale à 100%, on peut le pousser pour qu'il le soit.

•croissance externe => quand on est pressé, car les concurrents veillent. Ici c'est le rachat d'une boîte comme ça tout est déjà prêt (M&A). Si j'achète des boîtes qui ont un lien direct avec moi **en amont ou aval** (exemple racheter un distributeur) = **intégration verticale** (rachat de fournisseur ou distributeur). Si j'achète une entreprise qui fait un même métier que moi = **intégration horizontale** (rachat d'une entreprise qui a la même activité que moi, ex : LVMH qui rachète Vuarnet grâce à sa filiale).

Concentration conglomérale : rapprocher entre entreprises ayant des activités distinctes mais pour lesquelles il peut exiger des synergies =>

•Coopération avec les rivaux, trouvez des partenariats. Pas l'argent pour m'acheter une boîte je vais m'allier avec un partenaire ou une concurrente (=compétition, « coopération » => se rallier avec une rivale)

Moins risqué que de racheter une boîte, lancer une autre usine. Avec une alliance on n'est pas engagé à vivre ensemble. On peut aussi aller vers la licence, la franchise, joint venture (2 entreprises qui créent une 3^{ème} entreprise).

Actif spécifique important : plus le degré de spécificité de l'actif est important, plus on voudra verrouiller le contrat en ayant une entente stratégique.

Fin du rappel

4 voies de développement de la croissance : croissance horizontale, développement international, la diversification, l'intégration verticale et externalisation.

Voie 1 : croissance horizontale => la croissance dans l'industrie dans laquelle on est déjà présente. Quel mode j'ai pour aller dans la voie de la croissance horizontale (croître dans mon cœur de métier) : •croissance interne, croissance externe et alliances.

Pour faire de la croissance horizontale je vais développer de la croissance dans l'industrie dans laquelle je suis déjà, certaines boîtes ont fait que leur métier (Boeing).

Cette croissance horizontale peut se faire par 3 moyens (croissance interne, externe ou par alliances).

1^{er} cas de figure : la croissance horizontale se fait par la croissance interne (de manière interne), c'est faire de la **business strategy**.

2^{ème} cas de figure : je fais de la croissance horizontale mais en passant par la croissance externe cad M&A, on appelle cette stratégie corporate, **la stratégie de concentration**.

ex : je suis une compagnie aérienne je rachète une autre compagnie = croissance externe => stratégie de concentration.

Stratégie de concentration => mode = croissance externe, voie = croissance horizontale.

3^{ème} cas de figure : on utilise l'alliance, on appelle cela la **stratégie d'alliance horizontale**.

ex : je suis une compagnie aérienne je m'allie avec une entreprise concurrente = alliance horizontale.

Voie 2 : la diversification = je vais entrer dans des nouvelles industries, me lancer dans des nouveaux métiers, qui n'ont rien à voir avec mon cœur de métier

Cas 1 : Je me diversifie avec mes propres moyens => **diversification organique**.

Cas 2 : Je me diversifie par acquisition, je ne fais plus en interne je passe par le rachat d'une boîte => **diversification par acquisition** (Vuarnet racheter par Thelois).

Cas 3 : Je me diversifie en faisant des partenariats intersectoriels.

Pourquoi faire de l'intégration verticale ? Gagner de l'argent, réduire des coûts, atteindre une taille critique, assurer l'approvisionnement. L'intégration verticale peut aussi s'exprimer par la volonté d'internaliser l'externalité.

exemple : une entreprise qui a décidé de faire elle-même le service après-vente, Darty.

Exemple constructeur automobile : en aval => distribution automobile

en amont => fabriquer le parechoc (les équipements automobiles). A peu près 25 intermédiaires différents avant d'arriver à l'assemblage de la voiture.

Externaliser ? = confier à des prestataires exogènes des activités que l'on réalisait avant en interne.

Ex : Darty, faisait lui-même, il a décidé de passer par des externes (externalisation), puis il est revenu à l'internalisation.

Ikea propose des partenariats avec des boîtes autonomes qui vont faire la livraison et vont proposer des services de montage de cuisine et de meuble. IKEA a externalisé l'activité de livraison et de montage de meubles.

MESURE LE DEGRE DE DIVERSIFICATION D'UNE ENTREPRISE

On peut regarder la notion de parenté : en regardant la proportion de chiffre d'affaire

obtenue par rapport à la plus grande activité ...

Entreprise mono activité = • Entreprise qui n'est pas diversifiée, 95% de son CA est réalisé dans la même ligne de produits.

• 70% et 90% du CA = entreprise à activité dominante.

• <70% du CA et les autres sources de revenus sont apparentées à cette activité principale = entreprises à activités apparentées.

• entreprises à activité non apparentées : CA obtenus grâce à des activités sans lien technique et commerciale et aucune des activités ne représente plus de 70% du CA.

2.2. La diversification

La matrice d'Ansoff : matrice en colonne = les produits (existants ou nouveau), en ligne c'est le marché (existant ou nouveau).

Existant-Existant = **pénétration de marché.**

marché Existant- produit Nouveau = **développement de produit**

Nouveau-Existant = **développement de marchés**

marché Nouveau- marché Nouveau = **diversification.**

La spécialisation => l'entreprise se concentre sur un domaine d'activité ou elle a un savoir faire unique afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Cas 1 => concentration sur produit marché existant et veut devenir la meilleure de son secteur.

Cas 2 => sur son marché d'origine + produit complémentaire = développement de produit.

Cas 3 => nouveau marché avec le même produit = développement de marché.

Avantages de la spécialisation => taille critique plus facile à atteindre, image claire fondée sur l'expertise, économie d'échelle qui permettent la baisse des coûts, management simplifiée.

Limites => entreprises est prisonnière de son activité, les actifs sont spécialisés et seront difficile à reconvertir. Vulnérabilité en cas de retournement du marché et de la conjoncture.

Différence entre diversification concentrique et conglomérale :

Diversification pour l'entreprise = agir sur plusieurs domaines d'activités et non un seul.

3 types de diversifications :

• **verticale** = l'entreprise complète son activité par un ajout d'activité soit en amont soit en aval de sa filière.

Ici on ne parle pas d'intégration verticale mais de diversification, ici la diversification s'accompagne d'une intégration.

Ex : Total se lance dans le fait de mettre en place des points de vente, soit je rachète un fournisseur, soit je me lance dans une activité de distributeur.

Soit on fait de la croissance externe = rachat d'une boîte déjà faite, soit on fait nous-même = on crée une filiale spécialement pour ça.

• **concentrique** = l'entreprise se développe vers des nouvelles activités qui sont en lien avec les activités ancienne soit par la techno, la clientèle, la distribution. On cherche ici la synergie.

Ex : Zodiac, l'entreprise est allée jusqu'au piscine gonflable, gilet de sauvetage, cela n'a rien à voir avec son activité de base, mais elle va utiliser une technologie, et il va y avoir des synergies.

• **conglomérale** = Les nouvelles activités de l'entreprise n'ont aucun lien avec les anciennes, la logique de diversification ici est purement financière.

Ex : le groupe United technologies, présent dans les activités aéronautiques, mais aussi dans les ascenseurs, dans les escaliers roulants, climatiseur ...

Ex : le groupe orange qui s'est lancé dans le rachat, il n'a pas eu la même stratégie que SFR, ce groupe a décidé de se diversifier dans la banque, il a acheté 65% du capital de Groupama banque, il a utilisé une licence bancaire pour proposer des services bancaires. **Ici c'est concentrique, les clients sont les mêmes, ce n'est pas conglomérale, il existe des synergies autour de la clientèle et non autour de la technologie.**

Ex : Microsoft qui a investi dans le cloud et est devenu le numéro 2 du cloud.

3. Contrôle et gouvernance d'entreprise

Rappel L1 : il y a 6 catégories de contrôle

Berle et Means (1929) ont été les premiers à conceptualiser cela. Ils ont analysé les caractéristiques du capitalisme managérial.

Ils ont mis 6 catégories de contrôle toujours d'actualité.

1. Contrôle privé quasi-absolu => une personne, famille, groupes d'individus qui détient 80% des actions.

2. Contrôle majoritaire => actionnaire possède entre 50 et 80% des actions.

3. Contrôle minoritaire => actionnaire, petit groupe détient 20 à 50% des actions.

4. Contrôle par procédure légal => actionnaire non majoritaire, utilise des procédés légaux, notamment des participations en cascade, pour avoir le contrôle de l'entreprise.

5. Contrôle conjoint => actionnaire possède 5% à 10% des actions.

6. Contrôle managérial ou interne => aucun actionnaire ne possède plus de 5% des actions.

En Europe, une entreprise US ne peut pas avoir plus de 49% d'une société.

Une entreprise américaine peut faire du *rachat « lointain »*, **par cascade** (entreprise A achète à B les produits de l'entreprise C, puis à C les produits de l'entreprise D ...)

Le contrôle des entreprises dans les économies de marché

Souvent dans les grandes entreprises il existe une scission (séparation) entre propriété et gestion, entre actionnaires et gestionnaires.

• 1. les actionnaires disparaissent, leur faible part les rend peu impliqués dans le suivi de la société.

• 2. les managers non-proprétaires risquent de poursuivre des intérêts divergents de ceux des actionnaires. => d'autant plus problématique que les dirigeants ont une rente informationnelle de par leurs positions, rente qui peut être renforcé par le point 1.

Séparation entre DG et le C.A.

Le C.A représente les actionnaires, la DG manage la stratégie business et corporate de l'entreprise. Il n'y a pas de fusion entre ces 2 entités. Quand l'entreprise est familiale le DG = CA.

Aujourd'hui il y a une dissociation entre les 2.

Le contrôle des entreprises en pratique – le conseil d'administration

-CA est groupe de personnes morales ou physiques chargé d'administrer une institution, comme une association, une entreprise ou un établissement public.

-Il comprend plusieurs membres, dont un président désigné ou élu, et un secrétaire.

-Si une personne morale (société) est membre d'un conseil d'administration, elle désigne une personne physique pour la représenter.