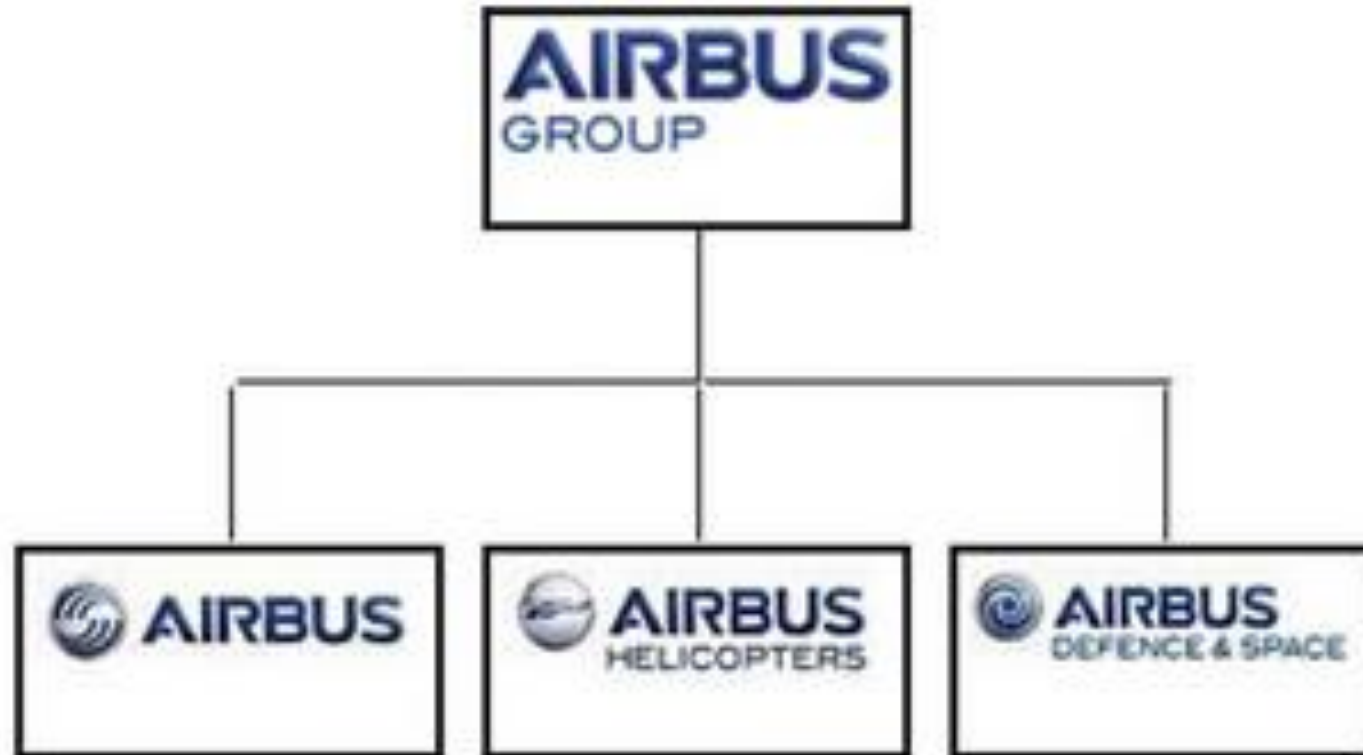


I. Segmenter les activités stratégiquement

Exemple de segmentation avec le groupe Airbus





Ressources & compétences

- Ingénierie aéronautique
- Industrialisation massive

- Systèmes mécaniques
- Adaptation aux usages

- Technologies avancées
- Intégration systèmes

Type de clientèle

- Compagnies aériennes
- Leasing companies

- Opérateurs civils & publics
- Sécurité / secours

- États
- Agences spatiales

Circuit de distribution

- Vente directe
- Contrats long terme

- Appels d'offres
- Services associés

- Appels d'offres publics
- Relations institutionnelles

Concurrence

- Boeing (duopole)
- COMAC (émergent)

- Leonardo, Bell
- Marché fragmenté

- Lockheed Martin
- Thales, SpaceX

Marché géographique

- Mondial
- Sensible aux cycles

- Mondial
- Dépendant des missions

- Géopolitique
- Souveraineté nationale

Tableau réalisé à l'aide d'une IA

I. Segmenter les activités stratégiquement

- *Intérêts et limites de la segmentation stratégique*

La segmentation stratégique est une tâche complexe qui peut avoir des répercussions considérables sur :

- Le processus d'allocation des ressources ;
- Les positionnements stratégiques.

Pourquoi est-ce si compliqué d'identifier de manière certaine un DAS ?



Les effets de synergie

I. Segmenter les activités stratégiquement

- *Indispensables synergies*

La segmentation stratégique ne se justifie donc que **s'il existe des synergies entre les activités** dans lesquelles l'entreprise se diversifie et celles déjà présentes au sein du groupe :

- **Synergie de coûts** > Synergie opérationnelles (utilisation de la même ressource dans des DAS différents)
- **Synergie de revenus** > Le développement d'une activité sert alors au développement d'une autre activité et permet de gagner de nouveaux clients.



Ces **difficultés de mise en œuvre** expliquent en partie la **performance incertaine de la diversification**.

I. Segmenter les activités stratégiquement

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

La notion de facteur clé de succès (FCS) est liée à la notion de segmentation stratégique. On peut définir les **facteurs clés de succès** comme des **éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée.**

Diagnostic externe

Analyse de l'environnement



Facteurs clés de succès

Cette étude se fait autour de **3 points** :

- Définition des limites de l'environnement
- Détermination des tendances
- Une analyse dynamique



I. Segmenter les activités stratégiquement

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Ainsi, une entreprise qui souhaite se positionner durablement dans un secteur d'activité se doit de repérer les facteurs clés de succès propres à son industrie.

On peut généralement dissocier :

- les facteurs **visant à maintenir la position concurrentielle** de l'entreprise ;
- les facteurs qui **visent à renforcer la position** de la firme sur le marché.



Volume de vente PAR Ouvrage
Et non la largeur de l'offre

Depuis 21 ans → sur 469 titres publiés, 70% ont figuré sur les listes des meilleures ventes et 60% ont été largement vendus à l'international

I. Segmenter les activités stratégiquement

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

La maîtrise d'un FCS est nécessaire mais insuffisante pour posséder durablement un avantage concurrentiel.

Années 2000 :
Design + prix élevés
Croissance plus forte
que la concurrence



Vs



Ses concurrents maîtrisent désormais parfaitement le design de leurs produits et Puma peine à trouver un nouveau facteur de différenciation



Hiérarchiser les FCS

- Exploitable grâce aux ressources et compétences
- Moins bien contrôlés par la concurrence

I. Segmenter les activités stratégiquement

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Les entreprises disposent d'un espace de liberté leur permettant de **faire émerger des solutions stratégiques** et de faire des **choix différents** de la concurrence en termes de facteurs clés de succès.

Une sélection entre ces solutions sera opérée par l'entreprise en fonction :

- Moyens mobilisables
- Projets concurrents



Trajectoire différente de
la concurrence



I. Segmenter les activités stratégiquement



2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence

➤ Différence sur les usages

Plutôt que de se positionner par rapport à la concurrence sur le marché du jeu vidéo, Nintendo s'est intéressé aux loisirs de la population.

2 tendances fortes dans les années 2000

- Développement des pratiques artistiques et créatives
- Remise en forme + vieillissement de la population (notamment au Japon)

Savoir-faire propre en matière de **jeux vidéos**



Le développement de **nouveaux usages**

Création de son propre marché

I. Segmenter les activités stratégiquement



2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence

➤ Différence sur la technologie

Communique par *Bluetooth*

Munie d'un accéléromètre, elle transmet à la console les mouvements du joueur : les sauts, les déplacements latéraux, les torsions, etc.

Imprime les mouvements du pied, transforment la maison du joueur en centre sportif et la console en moniteur.



Wiimote



Capteurs de rythme de cardiaque
+ balance

I. Segmenter les activités stratégiquement

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

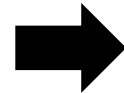
- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence



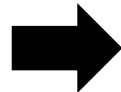
➤ Différence sur le positionnement

Le produit innovant dans ses fonctionnalités, est en revanche **moins qualitatif** en ce qui concerne certains de ses composants par rapports aux concurrents PS3 et Xbox.

Baisse des standards



Baisse des prix



Limitant les **possibilités technologiques** nécessaires pour évoluer sur le même terrain que les concurrents

I. Segmenter les activités stratégiquement

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social.

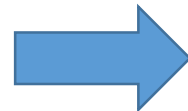
Le modèle PESTEL répond à un **double objectif** :

- **Décrire le macro-environnement ;**
- **Comprendre son évolution future** et prévoir les changements associés.

I. Segmenter les activités stratégiquement

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

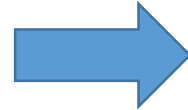
DIMENSIONS
P olitique
E conomique
S ocial
T echnologique
E nvironnemental
L égal



Instabilité gouvernementale, changement de politique, ...



Évolution PNB/ PIB, taux de chômage, inflation, taux de change, ...



Tendances sociétales, tendances de consommation,



Dépenses de l'État en R&D, dépenses de l'industrie en R&D, Propriété intellectuelle,



...
Sensibilités écologiques, politiques contre la pollution, gestion des déchets, ...



Ensemble de lois

I. Segmenter les activités stratégiquement

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		1	2	3	4	5
Politique						
Economique						
Social						
Technologique						
Environnemental						
Légal						

Source : Ardon et al. 2009

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

La capacité de l'entreprise à **s'adapter à son environnement** est un facteur fondamental de sa réussite.

➤ Qu'entend-on par environnement ?

3 niveaux
d'analyse

- Macro-environnement
- Méso-environnement
- Micro-environnement

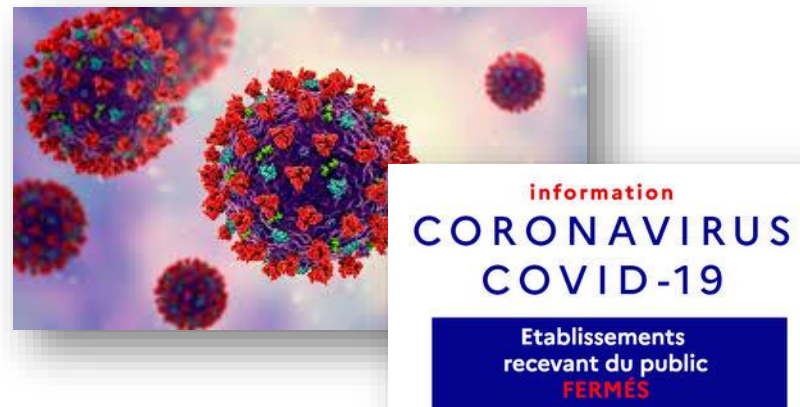
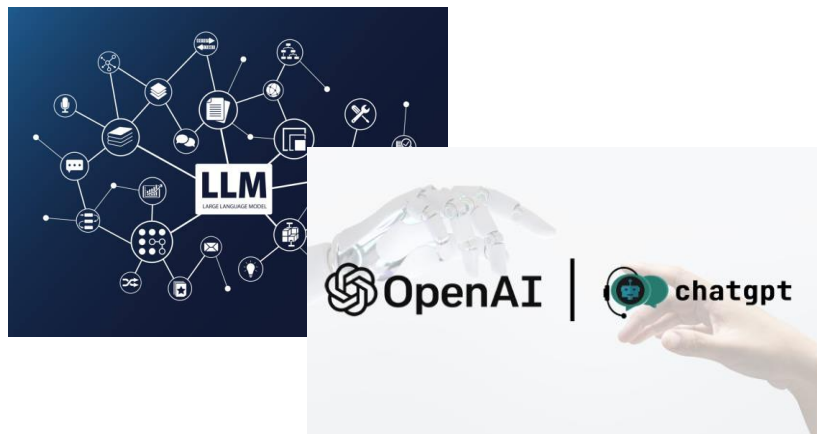
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le macro-environnement*

Le macro-environnement est constitué de toutes les **variables globales** qui peuvent avoir une dimension politique, économique, sociologique ou technologique.

L'entreprise n'a **pas d'influence directe** sur ces évolutions !



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le méso-environnement*

Toutes les **institutions sociales ou économiques** qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de l'entreprise : Institutions, Lobby, Grands groupes, Etat, etc.

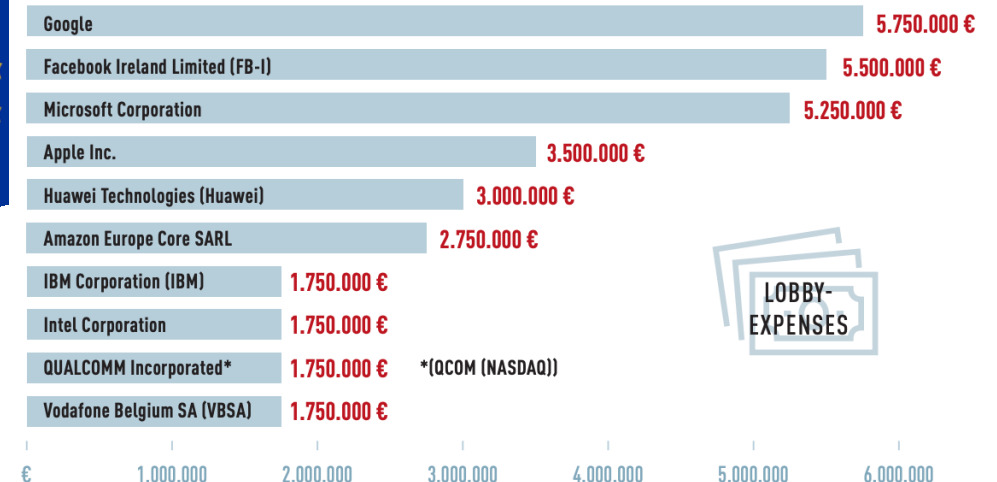
Enjeu de la législation :

- Créer une concurrence loyale entre les acteurs du numérique, notamment au profit des petites et moyennes entreprises et des start-up européennes ;
- Stimuler l'innovation, la croissance et la compétitivité sur le marché numérique ;
- Renforcer la liberté de choix des consommateurs européens.



Bruxelles – Union Européenne

TOP 10 LOBBY SPENDERS OF THE DIGITAL INDUSTRY¹⁷



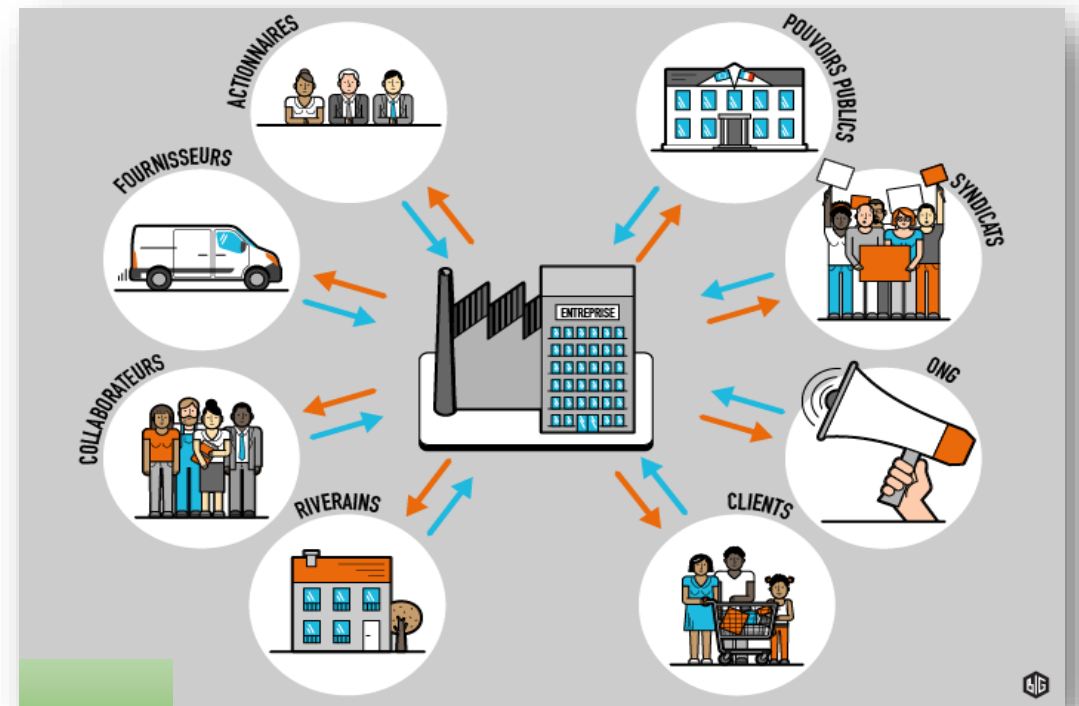
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- ***Le micro-environnement***

L'ensemble des acteurs qui sont en lien direct avec l'entreprise :

- Relations de marchés
- Relations industrielles
- Relations institutionnelles
- Relations financières



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- La compréhension de l'environnement (macro, méso, micro) est essentielle pour anticiper la concurrence et construire une stratégie d'entreprise efficace.
- Une fois que l'entreprise a identifié les forces et contraintes de son environnement, elle doit analyser comment ces facteurs influencent sa position concurrentielle et sa capacité à créer de la valeur.
 - C'est ici qu'intervient **l'analyse de la dynamique concurrentielle.**