

BFM Stratégie

FORMATION ACTUALITÉ RÉVISION, CONCOURS TRÈS IMPORTANT

- BFM Stratégie : (Cours 1) Stratégie d'entreprise, les clefs de la réussite (20/01/2018) [Page 1](#)
- BFM Stratégie : (Cours 2) Courbe d'expérience, le cas de forte croissance (20/01/2018) [Page 1](#)
- BFM Stratégie : (Cours 3.1) Courbe d'expérience, le cas de faible croissance (27/01/2018) [Page 2](#)
- BFM Stratégie : (Cours 3.2) La révolution des robots 27/01/2018 [Page 2](#)
- BFM Stratégie: (Cours 4) Effet d'expérience et valeur de part de marché 27/01/2018 [Page 3](#)
- BFM Stratégie: (Cours 4) Les effets d'expérience dans les services (03/02/2018) [Page 3](#)
- BFM Stratégie: (Cours 5) La valeur de la part de marché dans le service (03/02/2018) [Page 3](#)
- BFM Stratégie: (Cours 6) Mieux comprendre l'économie (03/02/2018) [Page 4](#)
- BFM Stratégie: (Cours 7) Introduction à la segmentation stratégique(10/02/2018) [Page 4](#)
- BFM Stratégie: (Cours 8) Comment le digital et le big data favorisent la personnalisation(10/02/2018) [Page 4](#)
- BFM Stratégie: (Cours 9) Fondements de la finance stratégique (17/02/2018) [Page 4](#)
- BFM Stratégie : (Cours 9) La rotation d'actif est-elle stable sur le long terme ? (17/02/2018) [Page 5](#)
- BFM Stratégie: (Cours 10) Combiner croissance rapide et rentabilité (17/02/2018) [Page 6](#)
- BFM Stratégie: (Cours 11) Bénéteau, un fabuleux rattrapage stratégique (24/02/2018) [Page 6](#)
- BFM Stratégie: (Cours 12) La stratégie, c'est aussi de la psychologie (24/02/2018) [Page 7](#)
- BFM Stratégie: (Cours 12) Croissance ou dividende ? (03/03/2018) [Page 8](#)
- BFM Stratégie: (Cours 13) La segmentation, bien définir son terrain de jeu (17/03/2018) [Page 8](#)
- BFM Stratégie: (Cours 14) L'IA, des applications très concrètes dans l'entreprise (17/03/2018) [Page 9](#)
- BFM Stratégie: (Cours 14) Les défis de l'IA pour les entreprises (17/03/2018) [Page 10](#)
- BFM Stratégie: (Cours 15) La substitution, comment les métiers se restructurent-ils ? (24/03/2018)** [Page 10](#)
- BFM Stratégie: (Cours 16) Le cycle de vie d'un produit pharmaceutique (24/03/2018) [Page 11](#)
- BFM Stratégie: (Cours 17) Finance et conquête stratégique (31/03/2018) [Page 12](#)
- BFM Stratégie: (Cours 18) L'importance de la création de la valeur (31/03/2018) [Page 13](#)
- BFM Stratégie: (Cours 19) Deux styles, GE ou Apple (07/04/2018) [Page 14](#)
- BFM Stratégie: (Cours 20) L'émergence des petites marques en grande consommation (07/04/2018) [Page 15](#)
- BFM Stratégie: (Cours 21) Comprendre le modèle des plateformes (14/04/2018) [Page 16](#)
- BFM stratégie : (Cours 22) Réussir quand on est plus petit (21/04/2018)** [Page 16](#)
- BFM stratégie : (Cours 23) Réussir quand on est plus petit : la stratégie de sortie (21/04/2018)** [Page 17](#)
- BFM Stratégie: (Cours 24) Comment le numérique impacte-t-il la gestion des talents ? (28/04/2018) [Page 18](#)
- BFM Stratégie: (Cours 25) Qu'est-ce qu'un Leverage Buy-Out (LBO) ? (05/05/2018) **voir aussi le cours 60** [Page 18](#)
- BFM Stratégie: (Cours 26) Bourse et Private Equity Qui investi avec les LBO ? (05/05/2018) [Page 19](#)
- BFM Stratégie: (Cours 27) les 4 familles de stratégie (12/05/2018)** [Page 20](#)
- BFM Stratégie: (Cours 28) La matrice BCG (40 ans d'existence) (12/05/2018)** [Page 21](#)
- BFM Stratégie: (Cours 29) Croître grâce à la Bourse (19/05/2018) [Page 22](#)
- BFM Stratégie: (Cours 30) L'émergence du phénomène low cost (19/05/2018) [Page 24](#)
- BFM Stratégie: (Cours 31) Histoire de l'automobile, stratégie vs sens du timing (26/05/2018) [Page 26](#)
- BFM Stratégie: (Cours 32) La stratégie dans le secteur financier (26/05/2018) [Page 27](#)
- BFM Stratégie: (Cours 33) Le rôle du dirigeant (02/06/2018) [Page 27](#)
- BFM Stratégie: (Cours 34) Stratégie: les 5 points clés (09/06/2018) [Page 28](#)
- BFM Stratégie: (Cours 35) La transformation digitale des entreprises (09/06/2018) [Page 30](#)
- BFM Stratégie: (Cours 36) Airbus & Boeing, un duopole indéboulonnable ? (16/06/2018) [Page 31](#)
- BFM Stratégie: (Cours 37) Stratégie au bas de la pyramide (23/06/2018) [Page 32](#)
- BFM Stratégie: (Cours 38) Rebondir dans un environnement qui bouge (30/06/2018) [Page 34](#)

BFM Stratégie: (Cours 39) La finance au cœur de la stratégie (30/06/2018) [Page 35](#)

BFM Stratégie: (Cours 40) Transformation du secteur public : quelles différences avec le secteur privé ? (07/07/2018) [Page 36](#)

BFM Stratégie: (Cours 41) Le jeu: (07/07/2018) [Page 38](#)

BFM Stratégie: Le jeu: Tesla, seul contre tous ! (08/12/2018) [Page 38](#)

BFM Stratégie: (Cours 42) La courbe d'expérience au cœur de la stratégie des entreprises (26/01/2019) [Page 38](#)

BFM Stratégie: **(Cours 43) Les piliers de la stratégie d'entreprise (02/02/2019) [Page 40](#)**

BFM Stratégie: (Cours 44) La concurrence fait grandir (09/02/2019) [Page 41](#)

BFM Stratégie: (Cours 45) Performances, croissance, le cas de Peugeot (09/02/2019) [Page 42](#)

BFM Stratégie: (Cours 46) Différencier les commodités et les spécialités (16/02/2019) [Page 42](#)

BFM Stratégie: (Cours 47) Antitrust, les théories actuelles (16/02/2019) [Page 44](#)

BFM Stratégie: (Cours 48) Réussir à innover dans les entreprises (23/02/2019) [Page 45](#)

BFM Stratégie: (Cours 49) Intelligence artificielle, comment passer de l'expérimentation à la réalité ? (23/02/2019) [Page 46](#)

BFM Stratégie: (Cours 50) Comment valoriser ses données comme Google et Amazon ? (02/03/2019) [Page 46](#)

BFM Stratégie: (Cours 51) Quelles sont les technologies qui feront le business de demain (02/03/2019) [Page 47](#)

BFM Stratégie: (Cours 52) Nouveaux talents, comment intégrer les geeks à l'entreprise ? (09/03/2019) [Page 47](#)

BFM Stratégie: (Cours 54) Le point sur la stratégie et la gouvernance (16/03/2019) [Page 48](#)

BFM Stratégie: (Cours 55) Quelles conditions pour une transformation réussie ? (23/03/2019) [Page 48](#)

BFM Stratégie: (Cours 56) Gouvernance, l'encadrement du PDG (23/03/2019) [Page 48](#)

BFM Stratégie: (Cours 60) L'industrie du private equity (20/04/2019) [Page 49](#)

BFM Stratégie: (Cours 63) Data et intelligence artificielle, quelle opportunité pour les usines ? (18/05/2019) [Page 52](#)

BFM Stratégie: (Cours 64) Stratégie, l'exemple d'Eurest (18/05/2019) [Page 52](#)

BFM Stratégie: **(Cours 65) L'économie circulaire au cœur de la stratégie d'entreprise (25/05/2019) [Page 53](#)**

BFM Stratégie: **(Cours 66) Aborder la transformation digitale avec philosophie (01/06/2019) [Page 54](#)**

BFM Stratégie: (Cours 67) Marketing personnalisé, mythe ou réalité ? (01/06/2019) [Page 55](#)

BFM Stratégie: (Cours 68) Le retournement stratégique induit des modifications profondes de l'entreprise. (08/06/2019) [Page 56](#)

BFM Stratégie: (Cours 69) Une aviation écologiquement responsable est-elle envisageable ? (15/06/2019) [Page 58](#)

BFM Stratégie: (Cours 70) Comment les nouvelles mobilités bouleversent-elles le secteur des transports (15/06/2019) [Page 60](#)

BFM Stratégie: (Cours 71) Stratégie des entreprises, les livres recommandés, intégrer la stratégie dans les cours pour lycéens (22/06/2019) [Page 60](#)

BFM Stratégie: (Cours 72) Quelle stratégie d'entreprise pour L'Oréal ? (29/06/2019) [Page 60](#)

BFM Stratégie: (Cours 73) Maturité digitale, quelle position pour la France dans la compétition mondiale ? (06/07/2019) [Page 61](#)

BFM Stratégie: **(Cours 74) Raison d'être des entreprises, pourquoi faut-il un pourquoi ? (06/07/2019) [Page 61](#)**

BFM Stratégie: (Cours 75) L'humain au cœur de la transformation digitale, l'exemple de Crédit Agricole Technologies (13/07/2019) [Page 61](#)

BFM Stratégie: (Cours 76) Pourquoi les deeptech sont-elles les futurs acteurs de l'innovation ? (13/07/2019) [Page 62](#)

BFM Stratégie: (Cours 77) Gafa, des colosses aux pieds d'argile ? (20/07/2019) [Page 63](#)

BFM Stratégie: (Cours 78) Le jeu de l'été 2019 (27/07/2019) [Page 64](#)

BFM Stratégie: (Cours n°79): l'arbitrage entre le cash et la croissance (11/01/2020) [Page 65](#)

BFM Stratégie: (Cours 80) Comment des entreprises avec des rentabilités différentes peuvent-elles coexister ? (12/01/2020) [Page 66](#)

BFM Stratégie (Cours n°81): La vague responsable, le nouveau défi des entreprises françaises (12/01/2020) [Page 67](#)

BFM Stratégie (Cours n°82): quelles promesses pour l'informatique quantique ? (25/01/2020) [Page 67](#)

BFM Stratégie (Cours n°83): L'algocratie ou AI (intelligence artificielle) mal utilisée (01/02/2020) [Page 68](#)

BFM Stratégie (Cours n°84): Pourquoi une activité où vous perdez de l'argent peut intéresser quelqu'un d'autre...(02/02/2020) [Page 69](#)

BFM Stratégie (Cours n°85) : Air France, Renault, la SNCF sont-ils concurrents ? (08/02/2020) [Page 70](#)

BFM Stratégie (Cours n°86) : Part de marché relative plutôt que part de marché absolue (08/02/2020) [Page 71](#)

BFM Stratégie (Cours n°87): La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est-elle bonne ou mauvaise pour la stratégie ? (29/02/2020) [Page71](#)

BFM Stratégie (Cours n°88): L'entreprise de demain sera bionique (07/03/2020) [Page 72](#)

BFM Stratégie (Cours n°89): Le Cloud, une autre façon de faire de l'informatique (07/03/2020) [Page 73](#)

BFM Stratégie (Cours n°90): **Les trois grands segments dans l'automobile (14/03/2020)** [Page 74](#)

BFM Stratégie (Cours n°91): Impact et opportunités de la crise du Covid-19 (23/05/2020) [Page 75](#)

BFM Stratégie (Cours n°92): Naviguer dans l'incertitude en ce temps de crise (23/05/2020) [Page 75](#)

BFM Stratégie (Cours n°93): Les priorités et enjeux pour les dirigeants en pleine crise du covid-19 (30/05/2020) [Page 75](#)

BFM Stratégie (Cours n°94): Quels enjeux humains pour la nouvelle réalité post-covid ? (30/05/2020) [Page 76](#)

BFM Stratégie (Cours n°95): L'océan, le grand oublié des entreprises (13/06/2020) [Page 76](#)

BFM Stratégie (Cours n°96): Quel modèle pour les institutions bancaires européennes dans le monde d'après ? (14/06/2020) [Page 76](#)

BFM Stratégie (Cours n°97): La raison d'être à l'épreuve du Covid-19 – (14/06/2020) [Page 77](#)

BFM Stratégie (Cours n°98): L'intelligence artificielle dans l'entreprise du monde d'après – (20/06/2020) [Page 78](#)

BFM Stratégie (Cours n°99): Quelle banque dans le monde de l'après covid-19 – (20/06/2020) [Page 78](#)

BFM Stratégie (Cours n°100): Comment intégrer le concept de crise aux stratégies ? – (21/06/2020) [Page 79](#)

BFM Stratégie : (Cours 1) Stratégie d'entreprise, les clefs de la réussite (20/01/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5715842906001&account=876450612001>

La stratégie est l'ensemble des choix fondamentaux qui déterminent les succès ou l'échec d'une entreprise. Elle se base sur trois pierres angulaires: la valeur part de marché, une finance au service de la stratégie et l'art de jouer avec le cycle de vie des produits. Alors, quelles sont les clefs de la réussite d'une stratégie d'entreprise ?

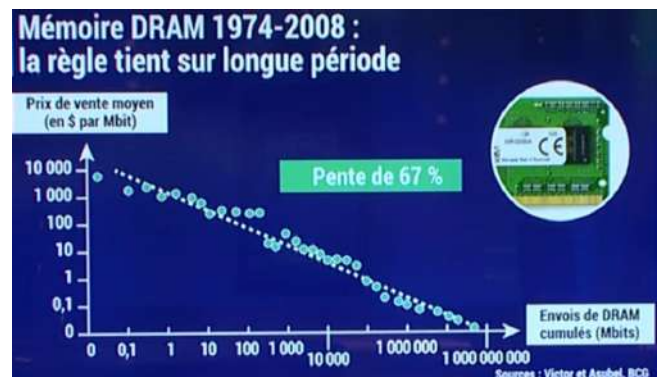
Connaissance de la valeur de la part de marché, la finance, et la connaissance du terrain, du secteur, du cycle de vie

La stratégie, N°1 est un art, différent de la gestion N°3, du marketing N°2, et c'est un triptyque fait d'information, de psychologie, et de technique.

BFM Stratégie : (Cours 2) Courbe d'expérience, le cas de forte croissance (20/01/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5715842011001&account=876450612001>

La valeur part de marché est l'un des trois pierres angulaires de la stratégie d'une entreprise. Et pour cause, elle permet entre autres de prévoir et de déterminer le prix d'un produit grâce à la courbe d'expérience. Alors, comment se servir de la valeur part de marché en cas de forte croissance ?



BFM Stratégie : (Cours 3.1) Courbe d'expérience, le cas de faible croissance (27/01/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5721059200001&account=876450612001>

L'effet d'expérience est une théorie selon laquelle à chaque fois que la production cumulée d'un produit d'une entreprise est multipliée par deux, son coût unitaire décroît. A travers quelques exemples, Xavier Fontanet, ancien président d'Essilor, nous explique ce phénomène. On découvrira que croissance et baisse de prix ont une relation.

La courbe d'expérience explique les prix sur le LT,

en abscisse : la production cumulée, **en ordonnée :** les prix, en courbe logarithmique.

Règle : lorsque la production cumulée monte de 20, les prix baissent de 20 %

Pour discerner un marché qui est en train de mourir,

ne devrait-on pas observer sur la courbe un aplatissement conjugué des prix et de la production cumulée ?



BFM Stratégie : (Cours 3.2) La révolution des robots 27/01/2018

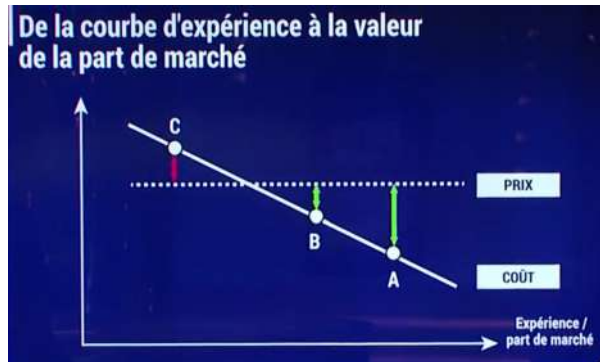
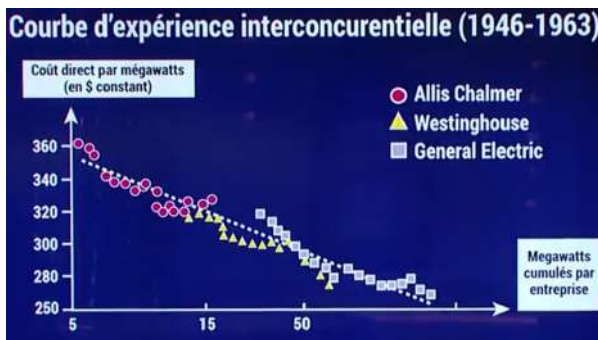
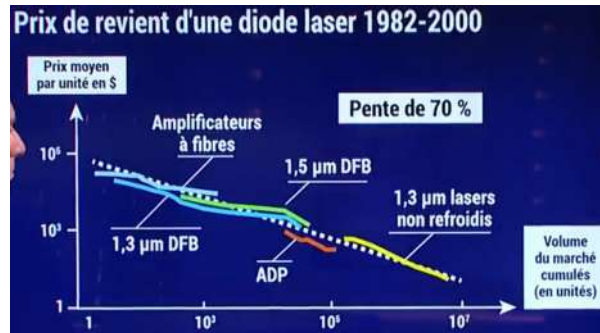
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5721071886001&account=876450612001>



BFM Stratégie: (Cours 4) Effet d'expérience et valeur de part de marché 27/01/2018

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5772475077001&account=876450612001>

Courbe d'expérience sur les coûts à la valeur de la part de marché



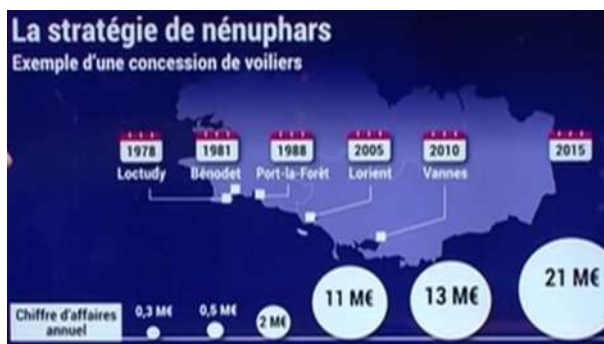
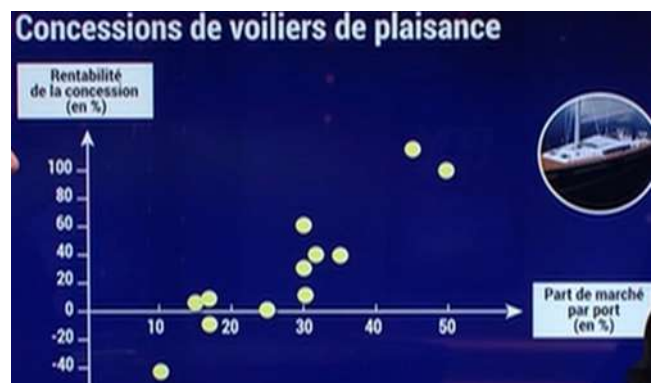
BFM Stratégie: (Cours 4) Les effets d'expérience dans les services (03/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5725405460001&account=876450612001>

BFM Stratégie: (Cours 5) La valeur de la part de marchés dans le service (03/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5725370930001&account=876450612001>

+ la part de marché augmente et + la rentabilité augmente → **stratégie des nénuphars** => **ville après ville** → **1 ville puis 2 villes puis 3 villes**



BFM Stratégie: (Cours 6) Mieux comprendre l'économie (03/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5725423132001&account=876450612001>

On choisit un but, la prospérité pour un pays ou l'égalité des peuples Et on choisit un chemin pour y parvenir, c'est la stratégie.

BFM Stratégie: (Cours 7) Introduction à la segmentation stratégique(10/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5730699435001&account=876450612001>

La France dispose de plus de deux millions d'entreprises tous secteurs confondus. La plupart sont des micro et très petites entreprises. La segmentation stratégique est souvent évoquée sous l'angle des domaines d'activité stratégiques. En segmentant ses activités, une entreprise va pouvoir évaluer son potentiel, sur base des opportunités et menaces.

Nombre d'entreprises par secteur				
	Micro et très petites	PME	Grandes	Total
► Agroalimentaire	62 053	6 962	115	69 130
► Industrie	147 655	38 071	821	186 547
► Construction	275 796	20 617	109	296 522
► Commerce	568 443	39 917	282	608 642
► Transport	75 645	9 324	99	85 068
► Hôtellerie	188 037	8 715	57	196 809
► Service aux entreprises	360 115	22 748	333	383 196
► Services aux particuliers	430 787	8 982	40	439 809
Total	2 108 531	155 336	1 856	2 265 723

BFM Stratégie: (Cours 8) Comment le digital et le big data favorisent la personnalisation(10/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5730752848001&account=876450612001>

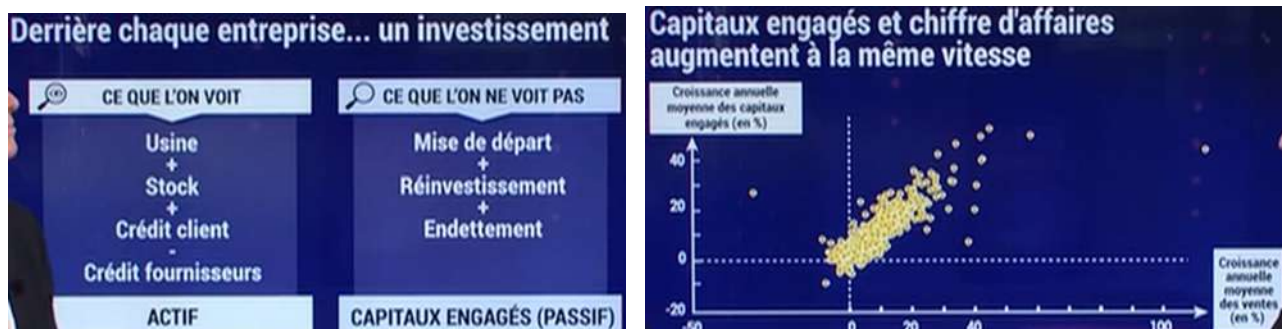


BFM Stratégie: (Cours 9) Fondements de la finance stratégique (17/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5735942396001&account=876450612001>

La valeur part de marché est l'une des pierres angulaires de la stratégie d'une entreprise. Mais, comment l'acquérir ?

Avec la finance.



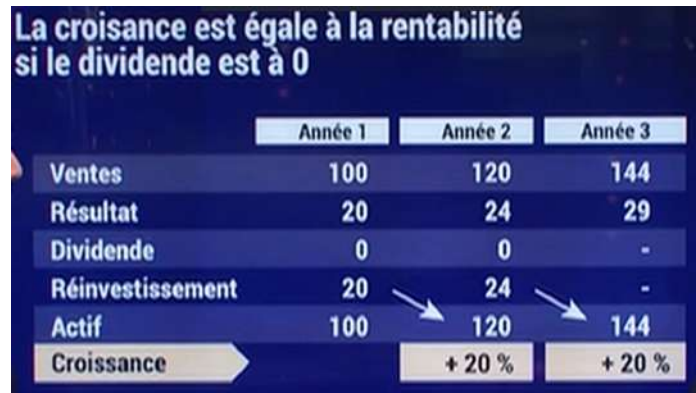
Regarder dans une société que la croissance du CA soit en rapport étroit avec les capitaux engagés, sinon ???

Le taux de croissance dépend bien sûr du secteur, on calcule le **taux de rotation** pour le savoir qui reste constant dans le temps

Taux croissance CA = Taux de croissance des capitaux engagée

➔ **Plus une société dans un marché en croissance avec un taux de rotation des actifs faible investi**

➔ **Croissance est forte et normalement plus la rentabilité augmente par des gains de parts de marché, baisse de coût et plus la valeur d'entreprise est en hausse**

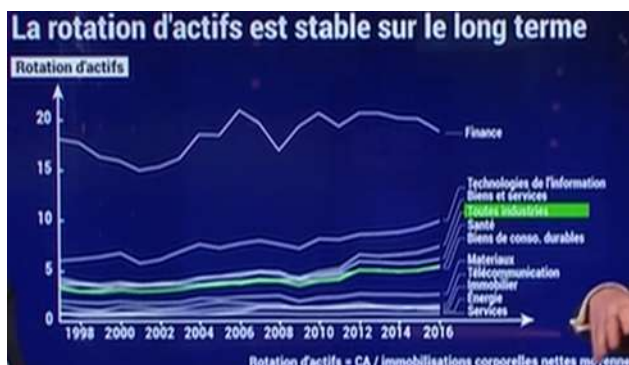


Croissance = rentabilité - dividendes
et si on injecte de l'argent... ?

BFM Stratégie : (Cours 9) La rotation d'actif est-elle stable sur le long terme ? (17/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5735953261001&account=876450612001>

Le ratio de rotation d'actif permet d'établir le lien entre l'actif et les produits d'exploitation. Ce ratio est-il le même en matière de finance, d'industrie et de digital ? Comment augmenter la rotation d'actif d'une entreprise ?



Toutefois avec le digital la rotation d'actif peut évoluer, et dans certain secteur style blablacar ou rbnb ces sociétés utilisent les actifs des autres donc augmentent la rentabilité de leur propre actif (stratégie du coucou)

BFM Stratégie: (Cours 10) Combiner croissance rapide et rentabilité (17/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5735960713001&account=876450612001>

Chaque chef d'entreprise est friand de croissance. Celle-ci ralentit pourtant en fonction du dividende versé. Est-il donc possible de croître plus vite que sa rentabilité ?

Croître plus vite que sa rentabilité
 Oui.. mais comment ?

La croissance monte à 40 % si le dividende est à 0 et qu'on s'endette à 1 pour 1

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	100	140	196
Résultat	20	28	39
Dividende	0	0	0
Endettement	20	28	39
Réinvestissement	40	56	78
Actif	100	140	196
Croissance		40 %	40 %

* à taux d'intérêt 0 %

Deuxième pierre angulaire

Rentabilité	Flux sortant	Croissance
20	-	20
20	+ 10	10
20	+ 20	0
20	- 20	+ 40

Croissance = rentabilité - flux

Règle : augmenter sa part de marché avec l'endettement, augmenter sa part de marché réduit les coûts et augmente la rentabilité CQFD

**L'endettement stratégique est un formidable accélérateur
 La finance est un allié de la stratégie**

BFM Stratégie: (Cours 11) Bénéteau, un fabuleux rattrapage stratégique (24/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5739802579001&account=876450612001>

Une bonne finance, ça aide. Le cas de Beneteau illustre la construction d'un leader mondial. Comment créer l'harmonie entre la politique financière et le système du marché ? La plaisance, un marché en pleine croissance, en 1976,

Un fabuleux rattrapage stratégique
 En 1976, en millions de francs

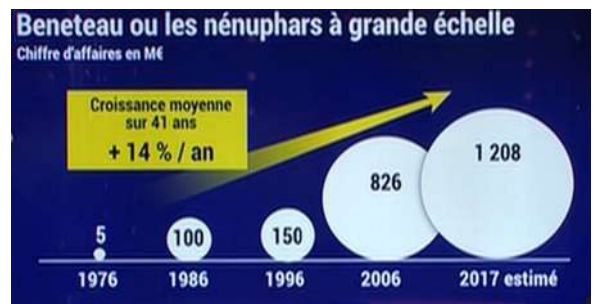
	Jeanneau	Beneteau
Ventes	79	31
Actif	41	14
Marge nette	7,9	3,6
Dividende	4,7	-
Endettement	-	3,6
Investissement	3,2	7,2
Croissance	+ 8 %	+ 50 %

Un fabuleux rattrapage stratégique
 En 1976, en millions de francs

	Jeanneau	Beneteau
Ventes	79	31
Actif	41	14
Marge nette	7,9	3,6
Dividende	4,7	-
Endettement	-	3,6
Investissement	3,2	7,2
Croissance	+ 8 %	+ 50 %

**Jeanneau a vendu des part de marché contre du cash
Beneteau a fait l'inverse**
De 1976 à 1981

	Jeanneau	Beneteau
Croissance	8 %	40 %
Part de marché relative	2,5 x → 1 x	0,4 x → 1 x
Cash	25 MF	- 40 MF



BFM Stratégie: (Cours 12) La stratégie, c'est aussi de la psychologie (24/02/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5739802362001&account=876450612001>

La psychologie est un élément fondamental de la stratégie d'entreprise. Le sens du temps et l'humilité sont les concepts clefs qu'un bon stratège doit maîtriser. Comment réagir en fonction de la vitesse de croissance du marché ? De quelles valeurs psychologiques faut-il s'armer ?

15 % de croissance... marché fluide

	Année 1	Année 5	Croissance
Ventes entreprise A	60	80	5 %
Ventes entreprise B	40	120	25 %
Ensemble du marché	100	200	15 %

A ne voit pas que B passe devant

5 % de croissance... marché visqueux

	Année 1	Année 5	Croissance
Ventes entreprise A	60	52	- 5 %
Ventes entreprise B	40	78	+ 15 %
Ensemble du marché	100	130	5 %

Quand la croissance est faible, A réagit forcément

Sur un marché à **faible croissance**, c'est très difficile de gagner des parts de marché, parce que le leader réagit tout de suite pour contrer la concurrence.

Il faut agir lorsque le marché croit fortement comme Beneteau.

Les moments stratégiques
pour gagner des parts de marché

- Changement de technologie
- Changement dans la distribution
- Internationalisation

5 renversements de situation

Mittal	>	Arcelor
Dell	>	IBM
Apple	>	Nokia
Cisco	>	Alcatel
Toyota	>	GM

Chercher des entreprises qui ne distribuent pas de dividende, ou peu (style essilor 1/3 bénéfice) dans un marché qui croit,

Comparer la croissance de l'investissement (dividende + endettement) et la croissance du CA → augmentation rentabilité par abaissement des coûts lié au gain de part de marché

Faire comparaison entre des sociétés d'un même secteur afin de déceler le futur leader

qualité	défaut
Confiance	Arrogance
Simplicité	Complexité
Flexibilité	Rigidité
Terrain	Siège
Initiative	Bureaucratie
Doutes	Certitude

Attention, il faut avoir les moyens de sa stratégie, en particulier la capacité à mettre la stratégie en musique avec la gestion

Flatter sa concurrence (Thaleyrand)

BFM Stratégie: (Cours 12) Croissance ou dividende ? (03/03/2018)

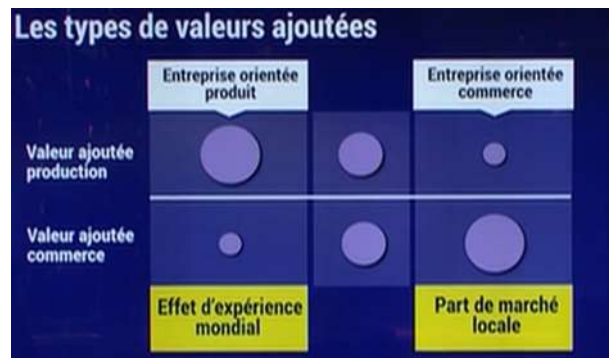
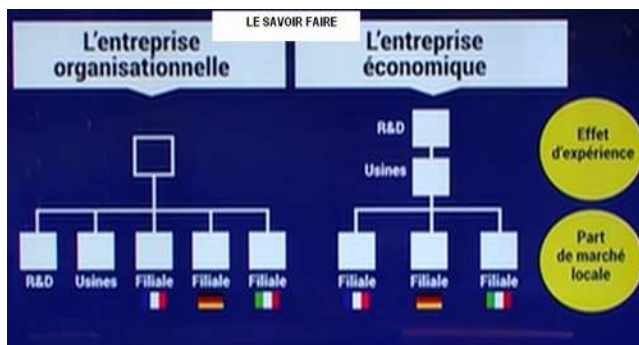
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5744663854001&account=876450612001>

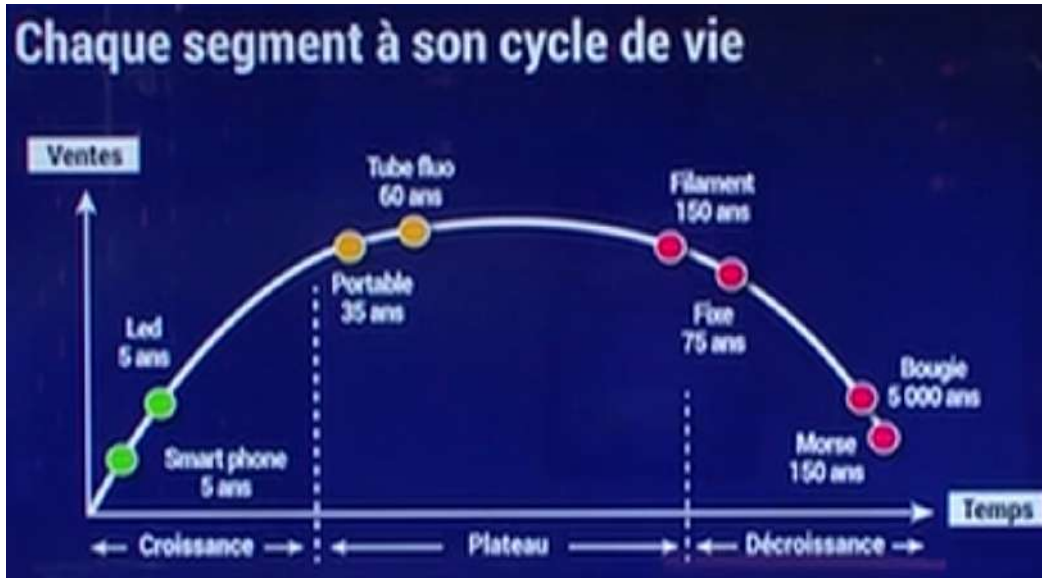
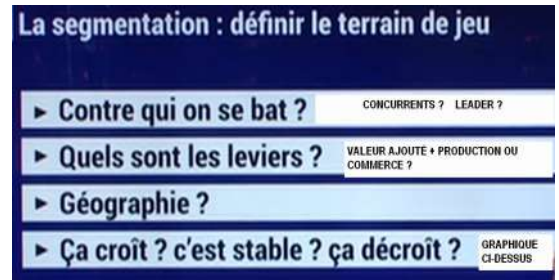
Dans le monde du digital, les lois de la finance et de la stratégie s'appliquent, mais de manière un peu plus différente que dans le monde de l'industrie ou du service. A travers les cas d'Amazon et d'Uber, Jérôme Hervé, directeur associé senior au Boston Consulting Group, nous le démontre

BFM Stratégie: (Cours 13) La segmentation, bien définir son terrain de jeu (17/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5753672525001&account=876450612001>

Xavier Fontanet, ancien président d'Essilor, nous explique ce qu'est la segmentation.





Pour discerner un marché qui est en train de mourir, ne devrait-on pas observer sur la courbe d'expérience un aplatissement conjugué des prix et de la production cumulée ?

BFM Stratégie: (Cours 14) L'IA, des applications très concrètes dans l'entreprise (17/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridg.html?video=5753677794001&account=876450612001>

Sylvain Duranton, directeur monde de BCG Gamma, nous éclaire sur les enjeux de l'intelligence artificielle aujourd'hui dans une entreprise



Les entreprises doivent aussi intégrer l'ÉTHIQUE que l'AI pour l'instant n'intègre pas

BFM Stratégie: (Cours 14) Les défis de l'IA pour les entreprises (17/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5753672529001&account=876450612001>



BFM Stratégie: (Cours 15) La substitution, comment les métiers se restructurent-ils ? (24/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5757820486001&account=876450612001>



Différents types de croissance

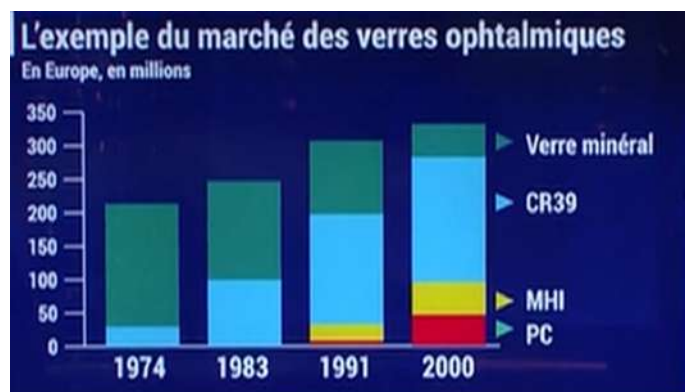
- **Consommation par tête**
- **Géographie**
- **Substitution**

Ce que recherche les grands stratèges, c'est une croissance de substitution.

La substitution : c'est un métier qui en remplace un autre

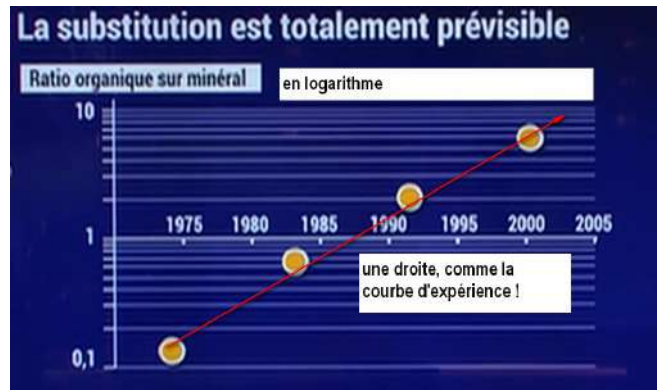
Le changement, c'est la vie

Blaireau	►	Mousse à raser
Plume	►	Bille
Clipper	►	Cargo
Bouton	►	Fermeture Éclair
Casse-croûte	►	Cantine



L'exemple du marché des verres optiques

En millions de verres	1974	1983	1991	2000
Minéral	200	152	115	55
Organique	25	100	200	295
Total	225	252	315	350
F	0,11	0,40	0,63	0,84
1-F	0,89	0,60	0,37	0,16
F/(1-F)	0,13	0,66	1,74	5,36



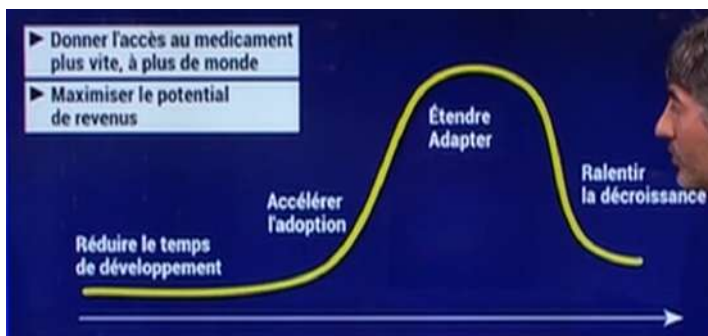
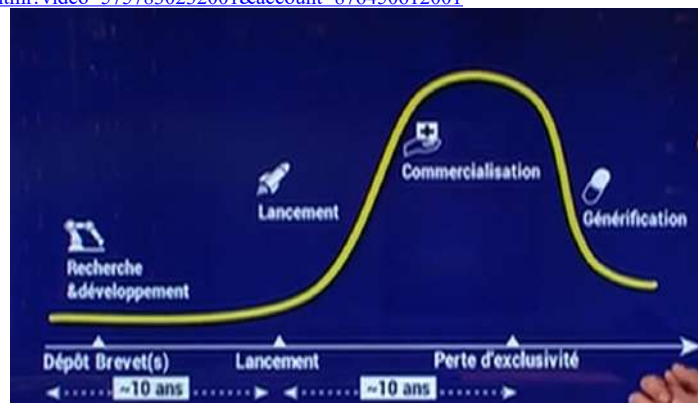
Très important :
Une fois que vous avez 2 points, vous pouvez extrapoler

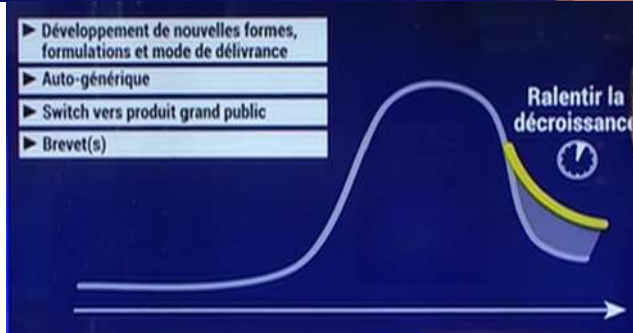
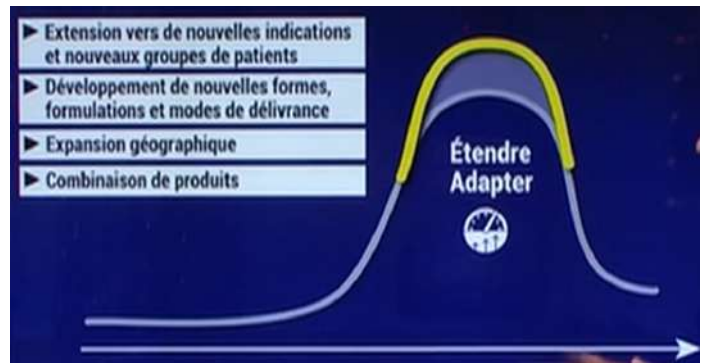
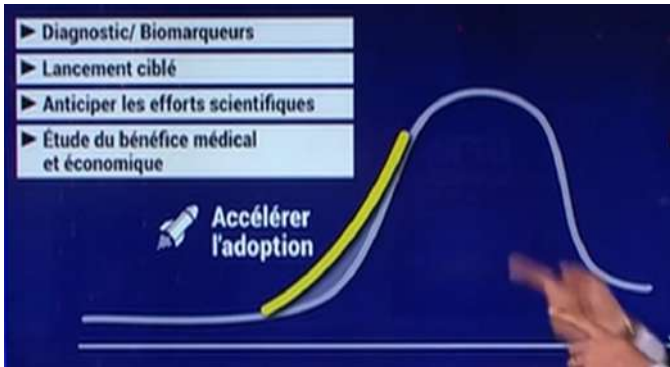
La substitution ne s'arrête jamais

Amazon	Walmart
Nissan Leaf	Citadine diesel
BlablaCar	TER
Smartphone	Appareil photo, calculatrice, TV.
Youtubeuse	Claudia Schiffer
...	...

BFM Stratégie: (Cours 16) Le cycle de vie d'un produit pharmaceutique (24/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5757830232001&account=876450612001>





BFM Stratégie: (Cours 17) Finance et conquête stratégique (31/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5761734530001&account=876450612001>

Le « price earning ratio » (PER)

Entreprise cotée	PER
Forte croissance ▶	25
Faible croissance ▶	10
Entreprise non cotée ▶	7*

*avant impôt



En période de forte croissance, au début, où le marché est fluide, l'entreprise A doit faire de la croissance organique ou interne, elle gagne des parts de marché, sans effrayer la concurrence, car cette dernière fait aussi de la croissance, moins que A, et elle ne voit pas le danger, on constate même des distributions de dividendes.

Par contre, lorsque le marché est moins fort, si A domine, la concurrence s'en aperçoit, car elle fait souvent de la décroissance (le marché est dit visqueux), il faut donc faire de la croissance par acquisitions ou joint-ventures grâce à la finance.

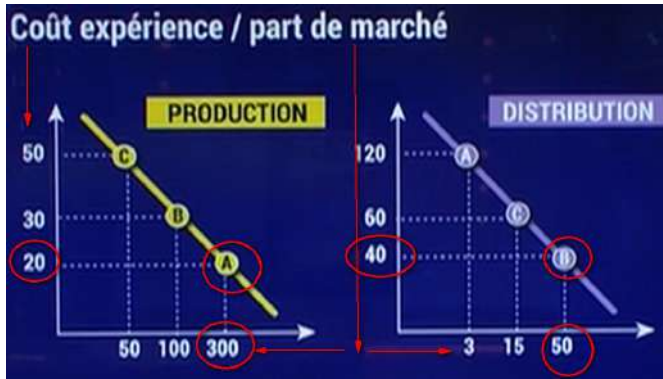
La leader global A perd de l'argent dans le pays T où B est leader

	Ventes totales	Dans le pays T	
		Ventes	Marge
Entreprise A ▶	300	3	- 40 %
Entreprise B ▶	100	50	+ 30 %
Entreprise C ▶	50	15	- 10 %



Pourquoi A, depuis des années n'arrive pas à décoller dans ce pays ?

Parce qu'elle est orientée production et non-commerce



La situation en détails dans le pays T

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Production	20	30	50
Distribution	120	40	60
coûts	140	70	110
Prix	100	100	100
Marge	- 40	+ 30	- 10

L'entreprise A va s'intéresser à C

Et si l'entreprise A achète C

	Entreprise B	Entreprise A+C
Volume monde	100	330
Coût produit	30	19
Ventes pays	50	18
Coût de distribution	40	58
Coût total	70	77
Prix	100	100
Marge	30 %	23 %

L'entreprise C perd de l'argent pourtant A peut l'acheter un bon prix

Entreprise A	$40 \% \times 3 = -1,2$
Entreprise A+C	$23 \% \times 18 = +4,1$
Entreprise A peut payer	$7 \times (4,1+1,2) = 36$

A apporte sa position de leader sur la production

En fait, la valeur sera inférieure à 36

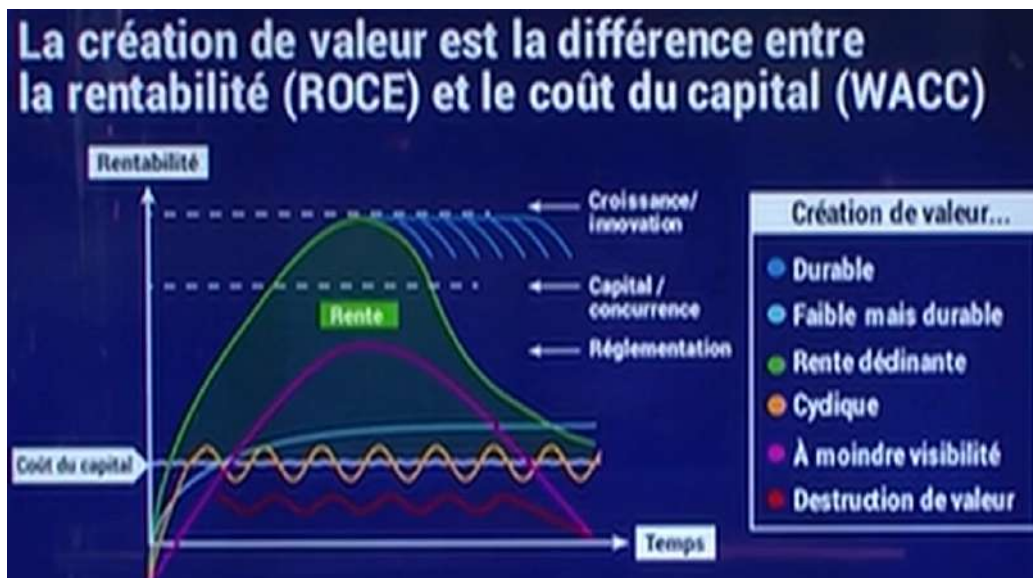
B apporte sa position de leader sur la distribution

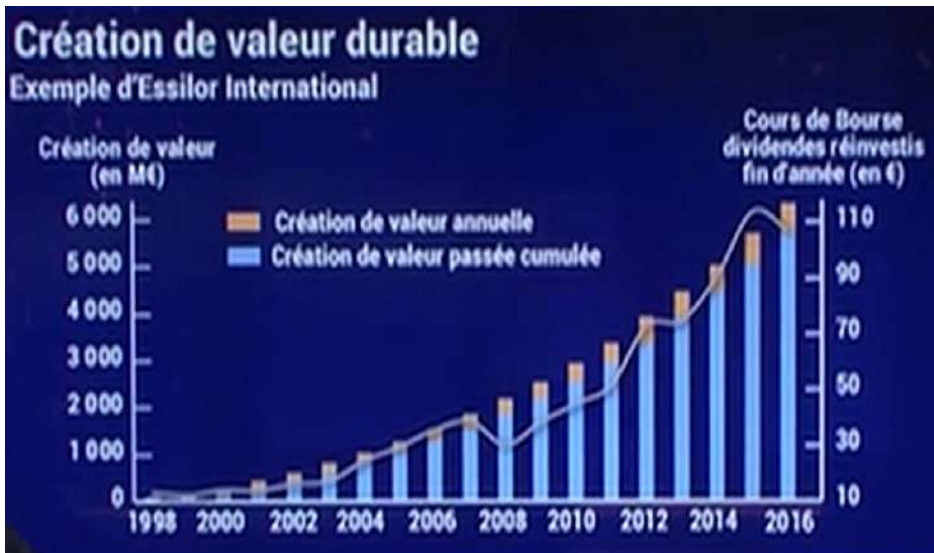
Conclusion : A leader en production peut acheter ou s'allier en local avec des leaders en distribution,

→ Stratégie du nénuphar

BFM Stratégie: (Cours 18) L'importance de la création de la valeur (31/03/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5761735961001&account=876450612001>





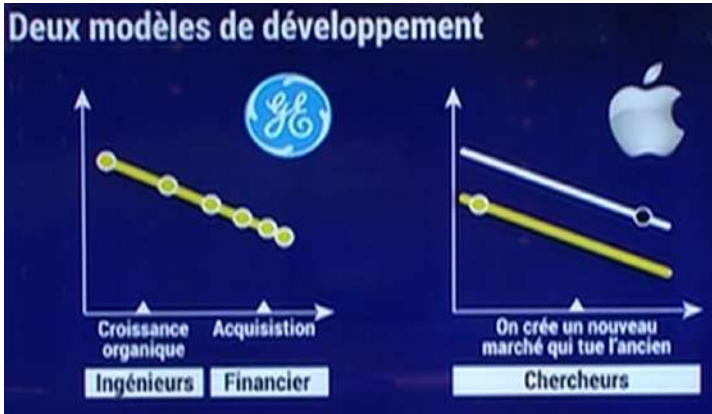
La valeur d'une entreprise est facile à calculer c'est sa capitalisation.
 la capitalisation se calcule en multipliant le bénéfice net par ce qu'on appelle un price earning .
 Les entreprises de forte croissance ont des price earning de l'ordre de 20/25
 Celles qui ont une faible croissance ont des price earning qui peuvent tomber à 5 si la croissance est nulle .
 La création de valeur annuelle et la différence de capitalisation entre le début et la fin de l'année.
 Le cas d'Essilor est intéressant parce qu'on voit que le price earning est constant sur 25 ans
 Le graphique a une abscisse linéaire et une ordonnée logarithmique
 Les courbes de capitalisation et bénéfices sont parallèles



BFM Stratégie: (Cours 19) Deux styles, GE ou Apple (07/04/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5766199090001&account=876450612001>





- ### Le modèle d'Apple n'est pas nouveau !
- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Tourne-disque | <input checked="" type="checkbox"/> Ascenseur |
| <input checked="" type="checkbox"/> Fil de fer barbelé | <input checked="" type="checkbox"/> Comptabilité |
| <input checked="" type="checkbox"/> Jeux vidéo | <input checked="" type="checkbox"/> Imprimerie |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conditionnement d'air | <input checked="" type="checkbox"/> Plastique |
| <input checked="" type="checkbox"/> Hypermarché | <input checked="" type="checkbox"/> Radar |
| <input checked="" type="checkbox"/> Dynamo | <input checked="" type="checkbox"/> Rasoir |
| <input checked="" type="checkbox"/> Moteur électrique | <input checked="" type="checkbox"/> Béton |
| <input checked="" type="checkbox"/> Batterie | <input checked="" type="checkbox"/> Assurances |
| <input checked="" type="checkbox"/> Chaîne de froid | ... |

**L'économie ?
Un foisonnement
de segments et de stratégies**

BFM Stratégie: (Cours 20) L'émergence des petites marques en grande consommation (07/04/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5766192883001&account=876450612001>



BFM Stratégie: (Cours 21) Comprendre le modèle des plateformes (14/04/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5770345337001&account=876450612001>

Définition d'une plateforme

Consommateur	Produit digital	Data Driven Company
► Engagement	► Interface	► Algorithme
Mode opératoire	Gestion des Hommes	Technologie
► Agile	► Autonomie	► Architecture
► Expérimentation	► Social	► App Store
► Communauté	► À la demande	► Open innovation
► Actifs externes	► Objectifs/ résultats	► Écosystème

- ### Comment devenir une plateforme
- Créer une plateforme données et digitale industrielle
 - Moderniser l'informatique
 - Créer une culture de gestion par la donnée
 - Accélérer l'utilisation systématique de la donnée

Je fais fabriquer par mes clients ce dont j'ai besoin

BFM stratégie : (Cours 22) Réussir quand on est plus petit (21/04/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5774352869001&account=876450612001>

- ### Rattraper le leader
- Prendre le contre-pied
 - Se positionner sur de petits segments
 - Faire un allié de son fournisseur
 - Encourager le leader à augmenter son dividende
 - Foncer à l'export

Exemple Jeanneau/Bénéteau

Bénéteau prend le contre-pied et fait croire qu'il se lance dans le moteur

Chiffre d'affaires en MF (1976)	Jeanneau	Bénéteau
Voile ►	56	28
Moteur ►	23	3
	79	31

Exemple Jeanneau/Bénéteau

Se positionner sur de petits segments

En MF (1976)	Taille du marché	Croissance du marché
Croisière ►	140	7,5 %
Course ►	40	35 %
Pêche promenade ►	20	10 %

Un leader qui a moins de 50 % du marché

En MF (1976)	Chiffre d'affaires	Part de marché
Jeanneau ►	56	28 %
Dufour ►	35	72 %
Bénéteau ►	28	
Kelt / Kirié / Amel ►	20	
Autres ►	21	

Exemple Jeanneau/Bénéteau

Faire un allié de son fournisseur

Le leader produit

Les suiveurs sous-traitent

- Voiles ▶ Chéret, North, ...
- Mats ▶ Z Spars
- Quille ▶ Fonderie de l'Ouest



Règle : On sous-traite si le leader à moins de 50% parts de marché

Exemple Jeanneau/Bénéteau

Encourager le leader à augmenter son dividende

	Pas de dividende	Dividende à 60 %
Actif / ventes ▶	100	100
Réinvestissement ▶	10	10
Bénéfice net nécessaire ▶	10	25
Bénéfice avant impôt ▶	14	35

Exemple Jeanneau/Bénéteau

Foncer à l'export

Répartition du chiffre d'affaires	Jeanneau	Bénéteau
France ▶	90 %	60 %
International ▶	10 %	40 %
	100 %	100 %

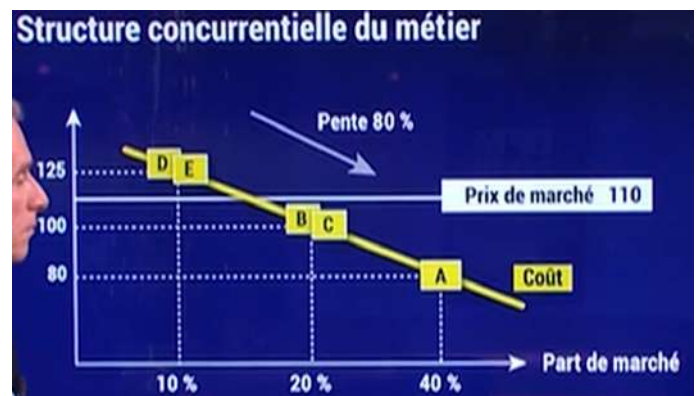
BFM stratégie : (Cours 23) Réussir quand on est plus petit : la stratégie de sortie (21/04/2018)

<https://www.bfmlv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5777193684001&account=876450612001>

Deux façons de faire

La vente

La société commune



Combien vaut l'entreprise B seule ?

Quelle est sa marge ? ▶ $10 \% \times 20 = 2$

Quel multiple ? ▶ PER de 7

Quelle valeur ? ▶ $2 \times 7 = 14$

1^{ère} hypothèse : B se vend au leader

A passe de 40 à 60

Gain ▶ $10 \% \times 60 = 6$

Valeur de B ▶ $6 \times 7 = 42$

2^{ème} hypothèse : B se vend à C

L'entreprise C passe de 20 à 40

Gain ▶ $20 \% \times 40 = 8$

Valeur de B ▶ $8 \times 7 = 56$

ci-dessus : très important à comprendre VOIR LE COURS 84

En pratique

B va négocier avec A et C

Valeur de B pour A	▶ 42
Valeur de B pour C	▶ 56
Valeur théorique de B	▶ 14

La société commune : A approche B

Résultat de A	30 % x 40 = 12
Résultat de B	10 % x 20 = 2
A offre à B	$\frac{2}{(12 + 2)} = 14\%$ de la nouvelle société commune

Possible en joint ventures

Même D qui perd de l'argent a de la valeur s'il se vend à C

Si l'entreprise D se vend à l'entreprise C

L'entreprise C passe de 20 à 30	
Gain	▶ 10 % x 30 = 3
Valeur	▶ 7 x 3 = 21

Règle : Il ne faut pas attendre d'être à genou, coincé par les banques par exemple, il faut soit même initié sa sortie. Il y a des banquiers qui se sont fait une spécialité d'acheter des D, pour les vendre à A ou B, en faisant monter les enchères

BFM Stratégie: (Cours 24) Comment le numérique impacte-t-il la gestion des talents ? (28/04/2018)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5777743360001&account=876450612001>

BFM Stratégie: (Cours 25) Qu'est-ce qu'un Leverage Buy-Out (LBO) ? (05/05/2018)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5780809009001&account=876450612001>

Leverage Buy-Out (LBO) = rachat avec effet de levier (voir aussi le cours 60, le LBO d'aujourd'hui)

Cas n°1

Gestion améliorable Marché stable	Capital	▶ 200
	Dette	▶ 0
	Actifs	▶ 200
	Ventes	400
	Bénéfice	20
	Impôts	7
	Bénéfice net	13
	Investissement	10
	Flux	3

Cas n°1

	A	B
Capital	▶ 200	0
Dette	▶ 0	174
Actifs	▶ 200	174
Bénéfice net	13	
PE	10	
Valeur	130	
Offre du fonds		▶ 174

Cas n°1

B rachète les actions de A

On fusionne A et B

C'est B qui gère

	A	B
Capital	200	-
Dette	0	174
Actifs	200	174
Ventes	400	
Capitaux	200	
Dette	174	
Actif	374	

Cas n°1

augmentation prix

	AVANT	APRÈS
Marge	5 %	10 %
Croissance	5 %	0 %
Ventes	400	400
Bénéfice brut	20	40
Frais financiers	0	10
Bénéfice avant impôts	20	30
Impôts	7	10
Bénéfice net	13	20
Investissement	10	0
Flux	3	20

Nouvelle gestion

Temps de remboursement 8,5 ans

Problèmes : en augmentant les prix , perte de clients Et plus d'investissement

Si tout se passe bien remboursement en 8.5 ans, reste plus qu'à vendre la boîte pour se payer sur la bête, quid de la valeur résiduelle de l'entreprise

Cas n°2

Gestion brillante dans un marché de croissance

	C
Capital	200
Dette	0
Actifs	200
Ventes	400
Bénéfice	60
Impôts	20
Bénéfice net	40
Investissement	40
Flux	0

Cas n°2

Un fond D aborde C

Il propose 1300

	C	D	C+D
Capital	200	ε 200	200
Dette	0	1 300	1 300
Actifs	200	1 300	1 500
Bénéfice net	40		
PE	25		
Valeur	1 000		
Offre du fonds	1 300		

Cas n°2

hausse des prix

	AVANT	APRÈS
Marge	15 %	25 %
Croissance	20 %	0 %
Ventes	400	400
Bénéfice brut	60	100
Frais financiers	-	78
Bénéfice avant impôts	60	22
Impôts	20	7
Bénéfice net	40	14
Investissement	40	0
Flux	0	14

Nouvelle gestion

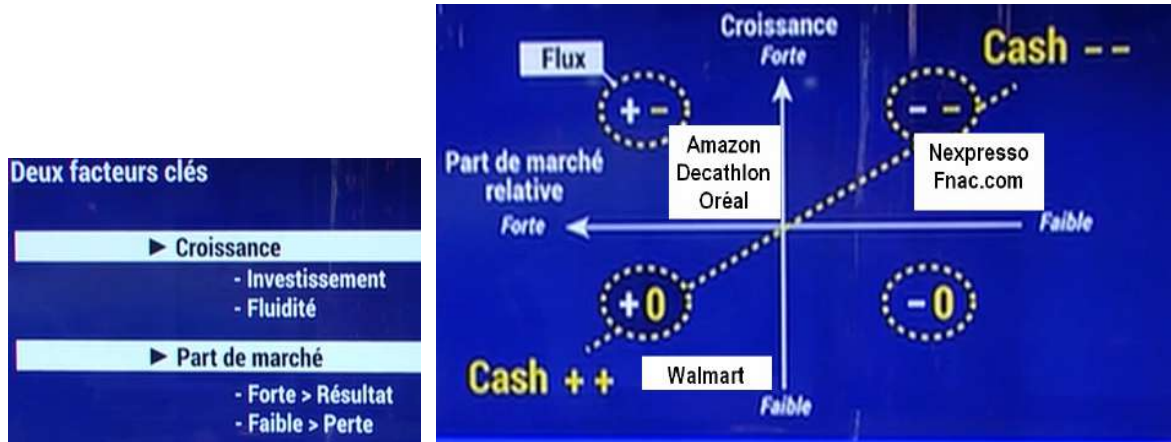
Temps de remboursement 93 ans

	Environnement stable	Environnement en croissance
Gestion améliorable	Ça passe	Ça dépend
Bonne gestion	Ça dépend	Ça casse

cela ne pas fonctionner

BFM Stratégie: (Cours 26) Bourse et Private Equity, Qui investi avec les LBO ? (05/05/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5793251882001&account=876450612001>



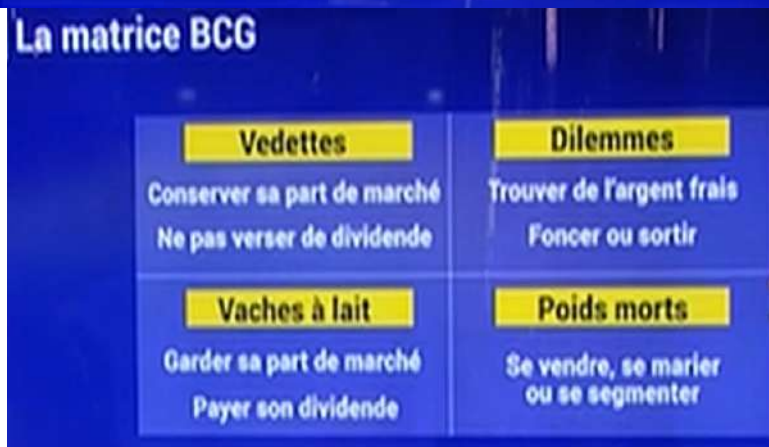
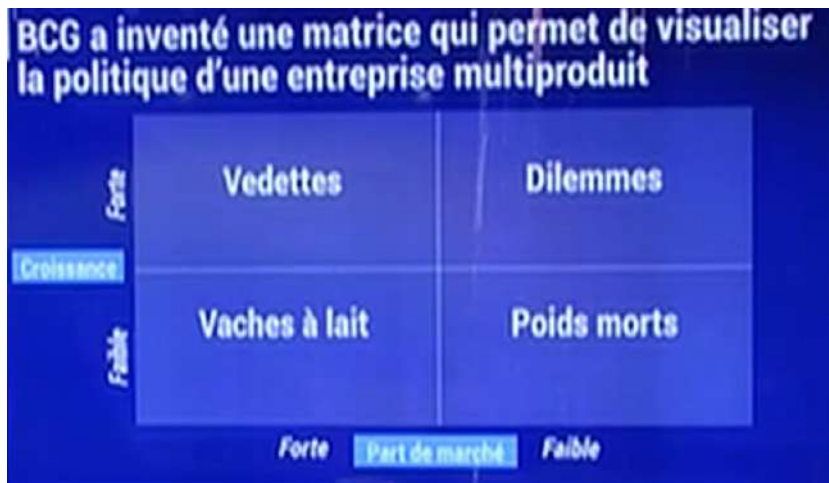
Part de marché relative = il vaut mieux avoir 20 % de part de marché absolu si le leader à 40 % →
 Part de marché relative du leader = 2, PMR entreprise = 0.5,
 plutôt que 30 % si le leader 70 % → PMR leader = 2.33 PMR entreprise = 0.4
 Important : Connaître la croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise, pour la situer dans le graphe



BFM Stratégie: (Cours 28) La matrice BCG (40 ans d'existence) (12/05/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5784085469001&account=876450612001>

Qu'est ce que la stratégie multi produits dans les grandes entreprises, c'est ce que sert la matrice BCG
 Les flux de liquidité peuvent circuler dans les différents métiers de l'entreprise avant de sortir



Vedettes : Oréal, Essilor, Amazon, Air liquide, **Tesla**

Vache à lait : Carrefour, Arcelor, Wal mart

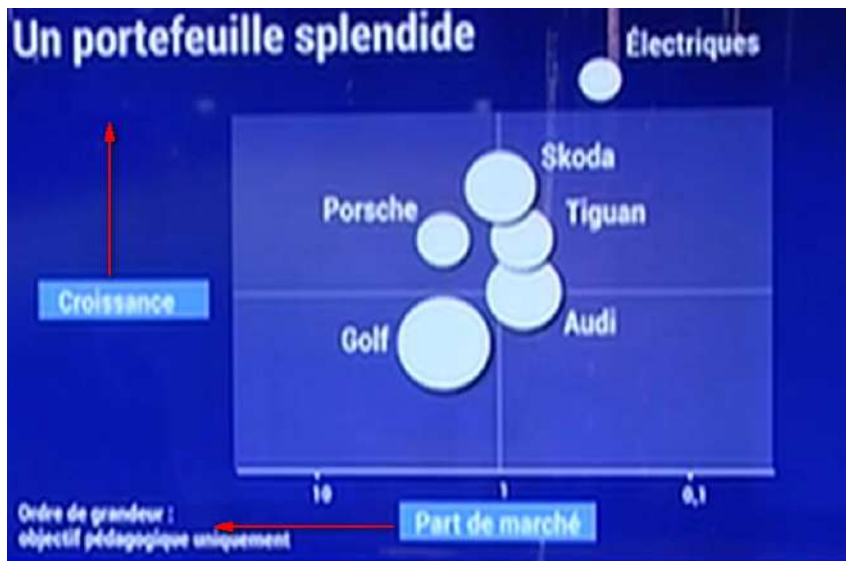
Dilemmes : très intéressant à discerner, cela peut être très payant ou pas

Poids morts : très intéressant à discerner, cela peut être très payant, en n'investissant pas, voir valeur à shorter

Un cas d'école : Volkswagen Une entreprise multi-produits

Produits	Concurrents	Part de marché relative	Croissance (%)	Actif en indice
Porsche	Ferrari	2	7,5	20
Audi	BMW	0,75	5	40
Tiguan	Toyota	0,75	7,5	30
Golf	Toyota	2	2,5	60
Skoda	Renault	1	10	40
Électriques	Renault	0,3	15	10
				200

Ordre de grandeur : objectif pédagogique uniquement



Conclusion : un leader avec Porche, une vache à lait avec Golf, et 4 dilemmes, dont l'électrique qui est la plus forte croissance avec tesla, Renault et les chinois comme concurrents, Quid du standard de demain, tel est peut être la clé pour trouver le leader de demain dans l'électrique ?

BFM Stratégie: (Cours 29) Croître grâce à la Bourse (19/05/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5787094304001&account=876450612001>

Dette ou Bourse pour croître ?

Une entreprise qui croît à 30 %

Capitaux propres	100
Bénéfice net	15
Endettement	15
Investissement	30
Croissance	30

Que vaut l'entreprise ?

Capitaux propres	100
Bénéfice net	15
PE	20
Valeur	300

Que vaut son action ?

Valeur	300
Nombre d'actions	100
Prix de l'action	3

Elle cherche 15, combien va-t-elle émettre d'actions ? Elle teste 5 nouvelles actions

Ceux qui y croit disent :	$\frac{390}{105} = 3,7$
Ceux qui y croit disent :	$\frac{300}{105} = 2,8$

L'entreprise levera entre 15 et 16

La théorie

$$\text{Accélération de la croissance} = \frac{n \times P}{CP}$$

$$\text{Accélération de la croissance} = \frac{N}{N} \times \frac{n \times P}{CP} \times \frac{E}{E}$$

$$\text{Accélération de la croissance} = \frac{n}{N} \times RCP \times PE$$

n = nouvelles actions

N = Total des actions

P = Prix de l'action

CP = capitaux propres

E = Bénéfice par action

RCP = Rentabilité sur capitaux propres

Dans le cas qui nous occupe

$$\text{Accélération de la croissance} = 5\% \times 15\% \times 20 = 15$$

Pour 5 % de dilution, quel est l'accélération de croissance

15 %	2,5 %
7,5 %	1,25 %

P/E, RCP et matrice

20	10
10	5
P/E	

15 %	5 %
15 %	5 %
RCP	

Conclusion : si l'entreprise est leader dans un marché en forte croissance, elle a intérêt à faire appel à la Bourse

Pour les dilemmes, les startups auraient plus intérêt à faire appel à la dette, parce qu'elles perdent beaucoup de pouvoir, et c'est les investisseurs qui en profitent un max.

Toutefois Amazon, avec ses augmentations de capital en bourse successives, a fait le choix d'enrichir ses investisseurs plutôt que directement Jeff Bezos, mais à la fin de l'histoire : les investisseurs sont très riches et Jeff Bezos est super super riche, comme quoi !

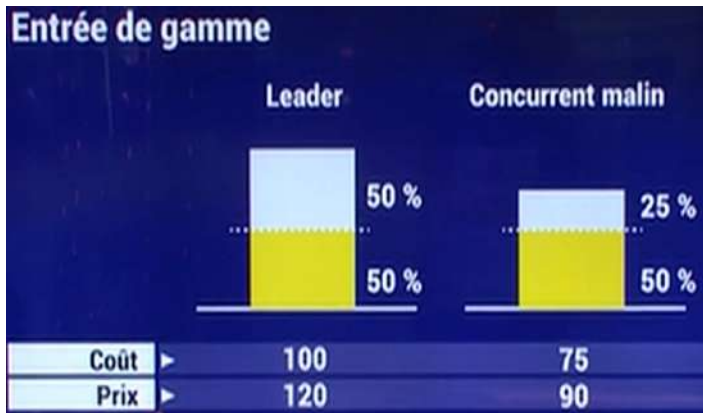
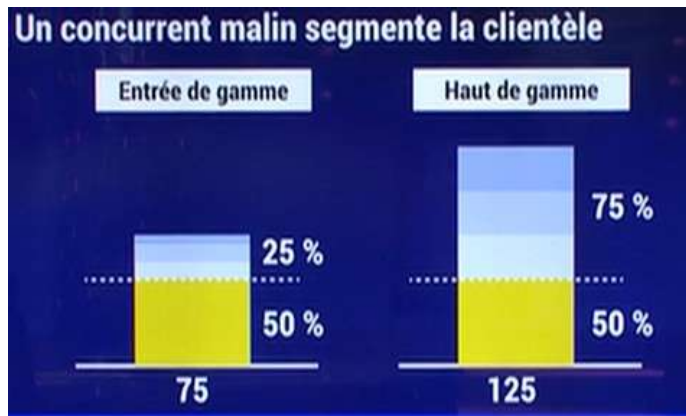
Encore une fois se sont les Dilemmes qui sont les plus intéressants à analyser, si la niche est très prometteuse, en substitution par exemple, avec un manager très fort à la fois en stratégie, marketing mais aussi en gestion

Avec Air France comme exemple

La part de marché a une énorme valeur en principe...
... mais il y a aussi la vie réelle !

Leader... attention danger

- ▶ Orgueil
- ▶ Gestion des fournisseurs
- ▶ Complexité du métier

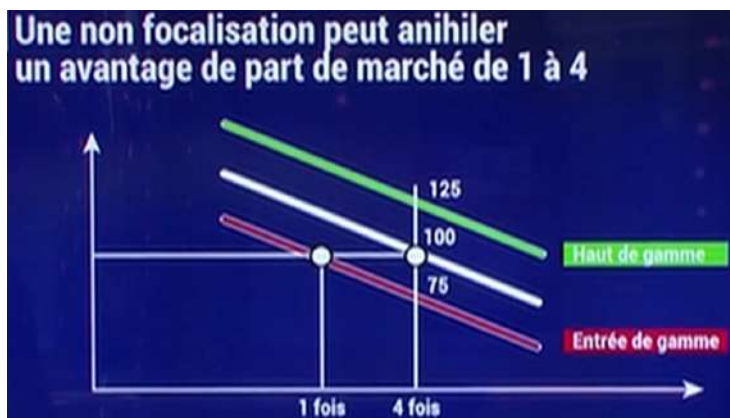


Le concurrent va tout faire pour réduire ces coûts commerciaux, et en baissant sa marge, il arrive à faire des prix 30% moins chers

En conséquence de quoi :

Le leader perd des deux cotés

	Entrée de gamme	Haut de gamme
Prix	120	120
Prix part de marché	90	-
Prix de revient	-	125
	Perd de la part de marché	Perd de l'argent



Important :

Ici nous voyons l'importance de segmentariser les métiers dans les grosses entreprises.

Que se passe-t-il si le leader fait une moyenne de ses coûts sans segmentariser

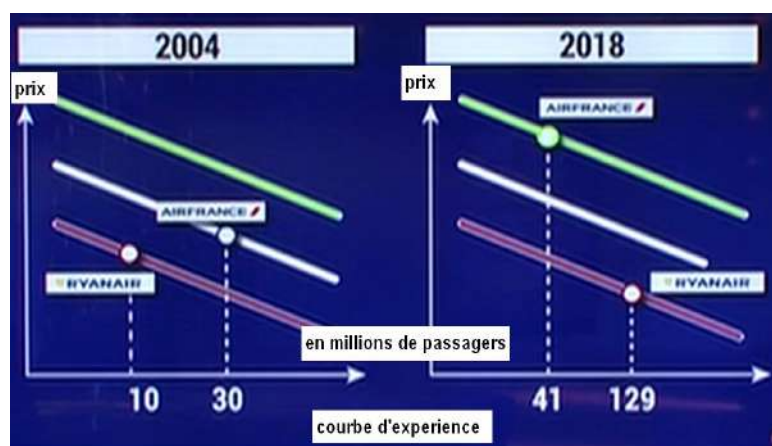
C'est ce qu'on appelle une moyennite.

Un concurrent malin, observe sur un segment de marché la capacité de réduire des coûts, en l'occurrence ici des coûts commerciaux, donc de baisser ses prix, voir s'il veut mettre un coup de booster de réduire la marge.

Ce qui induit des prix beaucoup plus bas que celui du leader.

Automatiquement le concurrent malin gagne des parts de marché au détriment du leader qui s'est fait voler ce marché parce qu'il n'a pas optimisé ses coûts par segment de produits ou de services.

D'où l'importance de segmentariser pour optimiser les coûts afin d'empêcher une entreprise « Dilemme » de s'engouffrer dans la brèche, de faire du low cost et de passer du stade de dilemme dans le secteur large, à leader dans un secteur plus segmenté. Prenons le cas d'Air France et de Ryanair.



La parade pour le leader
Des structures spécialisées

« Il est bien plus difficile de défendre que d'attaquer »
Louis XIV

Et pourquoi le leader ne se mettrait pas avec humilité dans la peau d'un dilemme qui voudrait l'attaquer ?
Ce pourrait être une nouvelle branche d'activité, (Possible de sous-traiter ?) dans l'entreprise leader? pour éviter l'arrogance du leader



BFM Stratégie: (Cours 32) La stratégie dans le secteur financier (26/05/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5790007890001&account=876450612001>

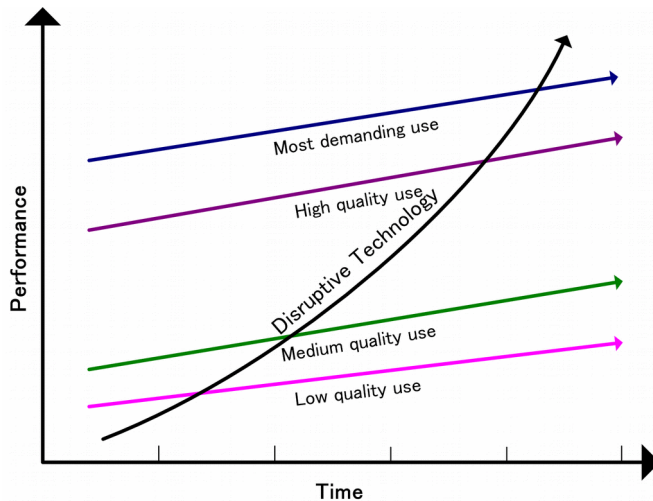
Comment s'appliquent les grandes lois de la stratégie dans le secteur financier ?

- ▶ La courbe d'expérience
- ▶ La rotation d'actif
- ▶ Évolution du paysage concurrentiel



BFM Stratégie: (Cours 33) Le rôle du dirigeant (02/06/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5792773899001&account=876450612001>



Face à un environnement de plus en plus **disruptif**, consécutif de l'exponentialité des changements technologiques, quel est le nouveau rôle du dirigeant ?

Le dirigeant doit poser un cadre stratégie claire qui permet ensuite de laisser un maximum d'autonomie de tactique à son organisation pour créer l'entreprise Agile. **Cadré et Agilité**

Les nouveaux principes de la stratégie

- ▶ Ouvrir le territoire de jeu
- ▶ Penser l'impensable
- ▶ Explorer agressivement la « Data Science »

Les 6 règles de la confiance dans l'entreprise

- ▶ Savoir ce qui se passe sur le terrain
- ▶ Créer des parcours de carrière polyvalents
- ▶ Redonner du pouvoir aux managers
- ▶ Garder les managers en poste assez longtemps
- ▶ Fixer des objectifs individuels ET collectifs
- ▶ Récompenser et sanctionner

Exemple de la confiance chez Essilor : +20% / an capitalisation boursière pendant 25 ans
 « Dans une entreprise, il y a la stratégie. Mais ensuite, il y a l'exécution, qui dépend de l'initiative de chacun. Tout repose sur la confiance. » Xavier Fontanet

BFM Stratégie: (Cours 34) Stratégie: les 5 points clés (09/06/2018)

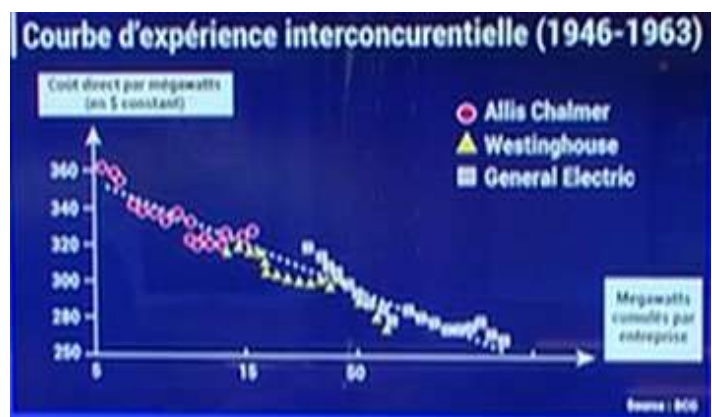
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridg.html?video=5795665225001&account=876450612001>

Les 3 pierres angulaires de la stratégie

Valeur part de marché

Une finance au service de la stratégie

L'art de jouer avec le cycle de vie



La croissance est égale à la rentabilité si le dividende est à 0

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	100	120	144
Résultat	20	24	29
Dividende	0	0	-
Réinvestissement	20	24	-
Actif	100	120	144
Croissance		+ 20 %	+ 20 %

La croissance tombe à 10 % si le dividende monte à 10

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	100	110	121
Résultat	20	22	24
Dividende	10	11	12
Réinvestissement	10	11	12
Actif	100	110	121
Croissance		+ 10 %	+ 10 %

Un fabuleux rattrapage stratégique

En 1976, en millions de francs

	Jeanneau	Beneteau
Ventes	79	31
Actif	41	14
Marge nette	7,9	3,6
Dividende	4,7	-
Endettement	-	3,6
Investissement	3,2	7,2
Croissance	+ 8 %	+ 50 %

Annotations: $3.2 / 41$ (pointing to Investissement/Actif for Jeanneau), $7.2 / 14$ (pointing to Investissement/Actif for Beneteau)

Chaque segment à son cycle de vie



Leader : attention danger

- ▶ Arrogance et aveuglement Contre la substitution
- ▶ Intégration excessive Contre segmentarisation
- ▶ Complexité et moyennite Contre investissement
- ▶ Ivresse du dividende Contre investissement

Les 4 familles de stratégie

<p>Vedettes</p> <p>Conserver sa part de marché Ne pas verser de dividende</p>	<p>Dilemmes</p> <p>Trouver de l'argent frais Foncer ou sortir</p>
<p>Vaches à lait</p> <p>Garder sa part de marché Payer son dividende</p>	<p>Poids morts</p> <p>Se vendre, se marier ou se segmenter</p>

Synthèse

- ▶ Un peu de technique
- ▶ De la psychologie
- ▶ Connaissance de l'environnement

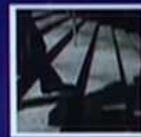
BFM Stratégie: (Cours 35) La transformation digitale des entreprises (09/06/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5795663248001&account=876450612001>

Notre monde digital

- ▶ 3 heures par jour sur notre portable
- ▶ Plus de 2 milliards d'utilisateurs Facebook
- ▶ 20 zettaoctet de données créées
- ▶ 10 milliards d'objets connectés
- ▶ 40 % de foyers américains équipés d'une enceinte intelligente

Stratégies digitales



Développement digital à l'international



Du produit à la relation client



Stratégies globales s'appuyant sur des outils digitaux



Croissance par la constitution de plateformes

Maturité digitale des entreprises

Retard En cours Avancé

Télécoms



Produits de grande conso.



Banques



Industrie



L'intelligence artificielle donne sens aux données collectées

BFM Stratégie: (Cours 36) Airbus & Boeing, un duopole indéboulonnable ? ; (16/06/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5798470993001&account=876450612001>



- Un duopole marqué par une intense guerre commerciale**
- Des positions marché similaires mais avec quelques nuances moyen vs long courrier**
- Une différenciation produit reposant entre autres sur les équipements**
- Croissance, prévisibilité : un secteur unique et attractif**

Pré-conditions à l'entrée

- TECHNIQUE**: Compétences techniques et industrielles pointues, certification
- FINANCIÈRE**: "Pari" financier très élevé
- PARTENAIRES**: Nombre réduit de fournisseurs
- COMMERCIALE**: ~200 clients

Les avionneurs ne restent pas inactifs

- DÉVELOPPEMENT DES SERVICES**: Contrats à l'heure de vol, maintenance, formation, ...
- EFFORTS R&D SIGNIFICATIFS**: Connectivité, autonomie, confort passagers, électrification
- DIGITALISATION**: Digitalisation des opérations, nouveaux relais de croissance

BFM Stratégie: (Cours 37) Stratégie au bas de la pyramide (23/06/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5801026123001&account=876450612001>

Stratégie au bas de la pyramide
Essilor Inde (2004-2018)

Grandes villes
Villes moyennes
Campagne

SALAIRE = 1 \$ PAR JOUR

Exemple pour un village de 2 500 habitants

Un marchand passe chaque jour avec sa valise de 20 lunettes

1 ROUPIE = 1 / 50 \$

Prix de location : 1 roupie pour 15 minutes

→ 1 / 50 \$ par semaine → 1 \$ / an → 500 millions d'indiens → Marché de 500 millions de dollars CQFD

Stratégie pour attaquer ce marché ==>

Embauche de 30 000 vendeurs ambulants ?

OU

On change le système ?

On invente la caravane qui donne la vue

Un équipement personnalisé

Le client a mis 5 \$ dans une enveloppe

Dès que le maire a 200 clients, il appelle la caravane

Le maire reçoit 1 \$ / client

La caravane qui donne la vue

150 villes par an

160 équipements par ville

Les comptes d'exploitation de la caravane
En dollars (2005)

	Sur 6 mois		Sur 1 an
Ventes	60 000	Marge	20 000
Achats	20 000	Capital	50 000
Salaires	10 000	Rentabilité	40 %
Amortissement	10 000		
Marketing	10 000		
Marge	10 000		

Il est à noter que le prix de revient d'une paire de lunettes pour Essilor est de 1.67 \$!!!!

Bien voir change la vue

Écoles
Artisans
Téléphone
Mails

La demande explose, que fait-on ?

On change complètement le système

Lunettes loupes	3 à 4 \$
↳ Réseau « Visual ambassador »	
Verres correcteurs	10 \$
↳ Réseau « Eyemitra opticians »	

Déploiement géographique

En dollars

	2004	2013	2018
Caravanes	1	14	31
Eyemitra	-	1 800	5 600
Ambassadors	-	400	1 000
Examens de la vue	-	2,5 M	20 M
Équipements	-	0,9 M	6,5 M

Nouveaux marchés Inde Bangladesh Indonésie

2 types de boutiques Visual ambassador et Eyemitra opticians (toutes ces boutiques autofinancées par réinvestissement)

Pour permettre à Essilor de vendre à ces prix, il ont délocalisé une usine US , et reconstruite en Inde, pour avoir des prix adaptés aux pouvoirs d'achat des Indiens



Faire face au déclin : comment sauver nos entreprises ?

Les causes profondes

Facteurs exogènes

- Mondialisation et compétitivité des facteurs
- Changement des habitudes de consommation
- Disruption technologique
- Risques géopolitiques

Facteurs endogènes

- Manque d'anticipation
- Limitation des investissements
- Courage managérial
- Poids de l'histoire

Quels signes avant-coureurs ?

SIGNAUX FORTS	SIGNAUX FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> • Performance économique • Absence de croissance • Performance financière et boursière • Génération et consommation de cash 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de clients • Rotation managériale rapide • Éloignement du terrain et des clients • Objectifs non alignés sur les moyens

Quatre leviers pour rebondir

- 1) Équilibre entre actions court terme et long terme
- 2) Stratégie long terme et investissement en R&D
- 3) Nouveau leadership
- 4) Formalisation d'un plan de transformation



Fonds propres ou dettes ?

	Fonds propres	Dettes
	Argent des actionnaires Apporté ou conservé (bénéfices non distribués)	Argent apporté par les créanciers (crédit ou obligations)
Rémunération	Dividendes (incertain)	Intérêts (fixés d'avance)
Remboursement	✗	À l'échéance
Garanties	✗	✓

Chiffre d'affaires		
- Achats	FOURNISSEURS	
- Autres charges d'exploitation		
- Impôts et taxes	ÉTAT	ÉTAT
- Salaires et charges sociales	TRAVAIL	ÉTAT : IR + SS
- Participation et intéressement		
- Amortissements	INVESTISSEMENT	
= Résultat d'exploitation		
- Charges d'intérêts	CRÉANCIERS	ÉTAT : IR
- Impôt sur les bénéfices (IS)	ÉTAT	ÉTAT
= Bénéfice net		
	ACTIONNAIRES	ÉTAT : IR

Financement d'exploitation

+ Cash flow
- Investissements
- Financement cycle d'exploitation
= « free cash-flow » : liquidités disponibles
- Réduction de la dette
- Dividendes et rachat d'actions (= rémunération actionnaires)
- Croissance externe (acquisitions)



Une transformation plus complexe que dans le secteur privé

- Nombre et variété des parties prenantes
- Nombre de clients, citoyens ou agents concernés
- Des politiques publiques aux impacts macro-économiques
- Un fonctionnement en silos
- Des objectifs variés, parfois contradictoires

Pourquoi les transformations du secteur public échouent-elles souvent ?

- Des objectifs confus et non priorités
- Un effort de pédagogie et de communication insuffisant
- Une mauvaise gestion des parties prenantes
- Des obstacles budgétaires
- Une anticipation insuffisante
- Un manque d'engagement et de rigueur

L'approche des transformations dans le secteur privé



Secteur public : des adaptations sur au moins trois dimensions



BFM Stratégie: (Cours 41) Le jeu: (07/07/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5806534687001&account=876450612001>

BFM Stratégie: Le jeu: Tesla, seul contre tous ! (08/12/2018)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5977508507001&account=876450612001>

Tesla = Lates Noret = Renault Yotato = Toyota Peoplecar = WW MG = GM

Les actifs engagés

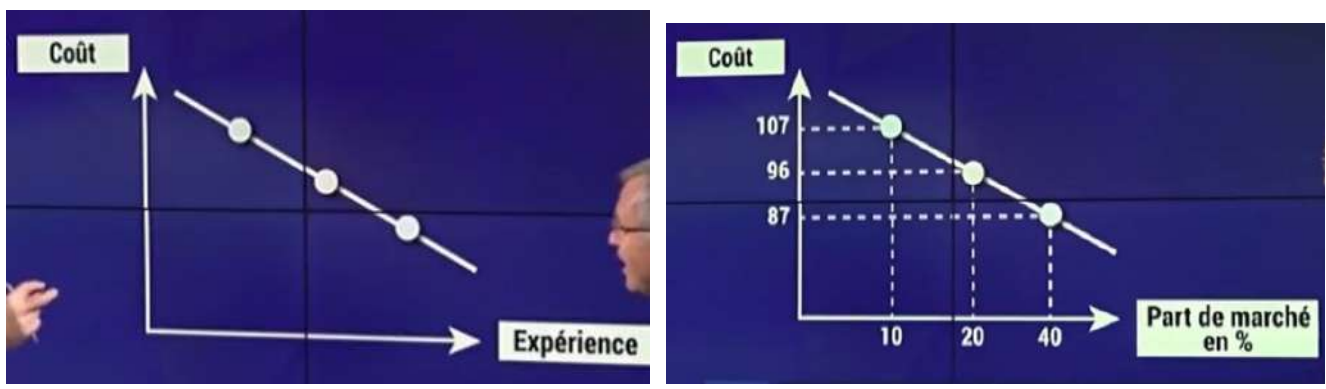
	Lates	MG	Peoplecar	Noret	Yotato	Croissance
Thermique Europe	0	15	45	42	25	1 %
Thermique Amériques	0	50	20	20	25	2 %
Thermique Asie	0	30	30	30	40	3 %
Électrique Europe	1	1	1	2	2	15 %
Électrique Amériques	5	1	0	3	3	17 %
Électrique Asie	3	0	2	2	2	20 %
Actifs totaux	9	97	98	99	97	
Résultat	2	10	10	10	10	

Strathena Interactive4D



BFM Stratégie: (Cours 42) La courbe d'expérience au cœur de la stratégie des entreprises (26/01/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5994510499001&account=876450612001>



Lorsque le marché est stable, l'expérience (cumul CA annuel) s'assimile aux parts de marché.
Le leader a acquis tellement d'expérience qu'il a des coûts inférieurs aux autres concurrents.

Sans dividende				Avec 50 % de dividende			
	Année 1	Année 2	Année 3		Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	100	120	144	Ventes	100	110	121
Résultat	20	24	29	Résultat	20	22	24
Dividende	-	-	-	Dividende	10	11	12
Réinvestissement	20	24	29	Réinvestissement	10	11	12
Actif	100	120	144	Actif	100	110	121
Croissance	20 %	20 %	20 %	Croissance	10 %	10 %	10 %

Le taux de croissance du CA est égal à sa rentabilité lorsqu'elle ne verse pas de dividende.

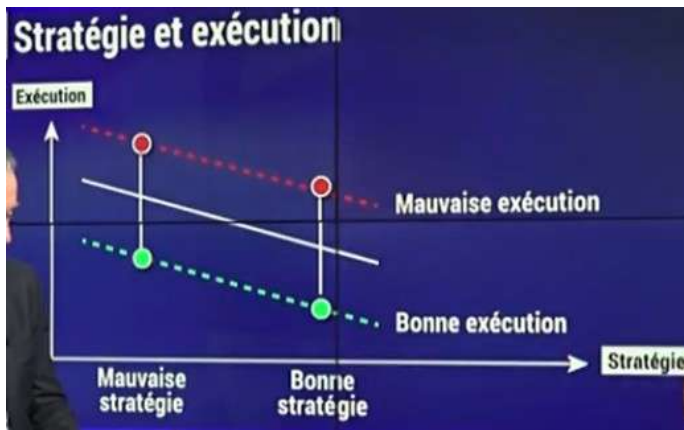


Seul le leader a un cash positif

Le leader fixe les prix (quid lorsque c'est un concurrent qui baisse les prix ?)

Pour conserver sa position de leader, il faut qu'il réinvestisse 6% de 50 d'actif soit 3, il peut donc verser un dividende de 7

Les autres ne versent pas de dividende



Des deux, qui est le vrai chef ?

X Démosthène	« Il a bien parlé ! »
✓ Périclès	« On y va ! »

la confiance et la stratégie

La stratégie n'est rien sans une bonne exécution, la confiance dans l'entreprise, dans la stratégie Récompense dans la réussite

Dans l'échec, le chef doit aider celui qui échoue à apprendre de son échec

Le chef et le terrain

Napoléon et Clausewitz	Austerlitz
------------------------	------------

Trois types de management selon la nationalité

Français	
Américains	
Allemands et Japonais	

BFM Stratégie: (Cours 43) Les piliers de la stratégie d'entreprise (02/02/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=5997741623001&account=876450612001>

La stratégie des petits cochons , économie circulaire

Courbe d'expérience : les vieux papiers

Prix par kilo en francs (1978)

Courbe d'expérience : le cochon

Prix par kilo en francs (1977)

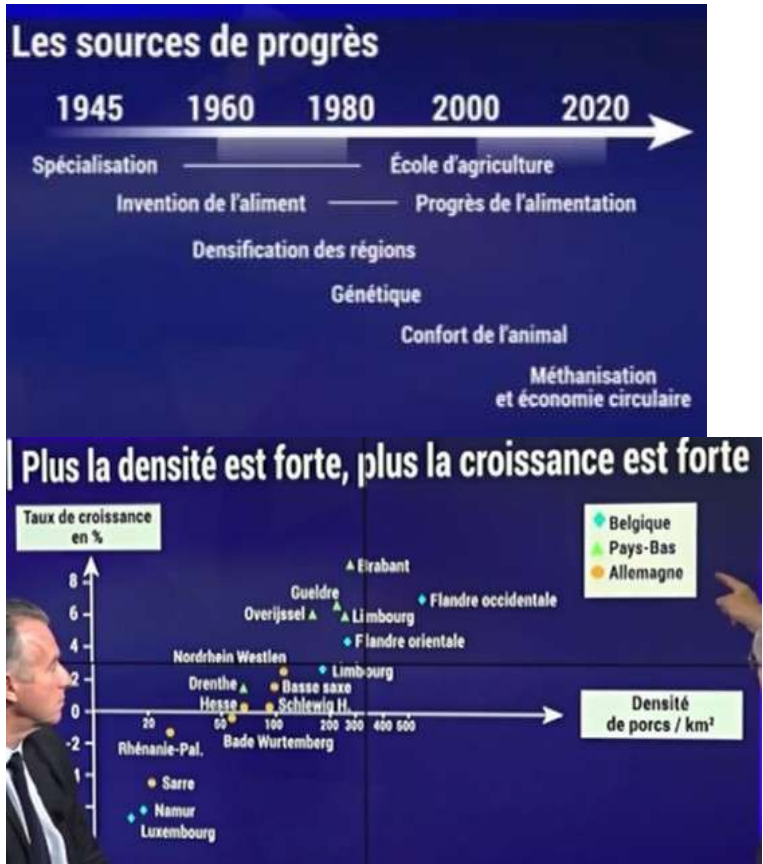
Positionnons le point 2018 sur la courbe

- 1 Consommation cumulée (abscisse)
 - 40 ans à 2 millions de tonnes
 - $37 + (40 \times 2) = 117$
- 2 Le prix 2018 en francs 1977 (ordonnée)
 - Passage à l'euro et inflation à 2 %
 - $\frac{1,27 \times 6}{(1,02)^{40}} = 3,50$

Courbe d'expérience : le cochon

Prix par kilo en francs (1977)

Puissance prédictive énorme de la courbe d'expérience pour déduire les prix comme les coûts



Les gains considérables de l'économie circulaire

En millions d'euros (300 truies)

	Porc	Méthanisation*	Total
Chiffre d'affaires	1	0,4	1,4
Capital	1,5	1,4	2,9

autres produits sont développés : algues, vers de terre...

Economie circulaire → VECTEUR DE CROISSANCE COMPLEMENTAIRE

BFM Stratégie: (Cours 44) La concurrence fait grandir (09/02/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6000296298001&account=876450612001>

La concurrence

- Force à progresser	Coach
- Lutte contre les monopoles	Égalité
- Baisse les prix	Générosité
- Remet en cause	Humilité

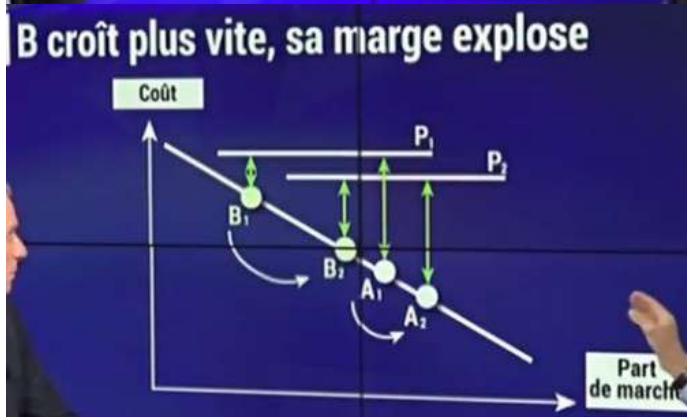
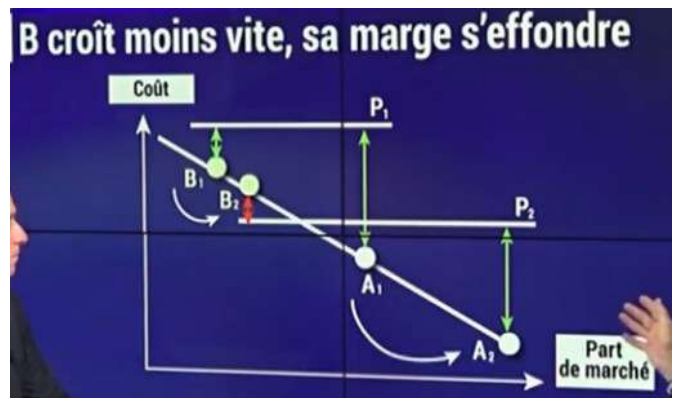
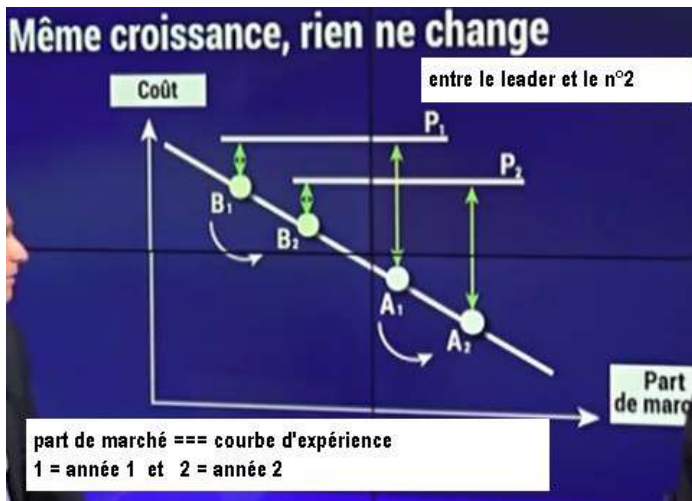
La concurrence est nécessaire

Les très bonnes performances de Peugeot

En milliards d'euros

	2014	2017
Chiffre d'affaires	53,6	65,2
Résultat opérationnel	0,2	3,1
Résultat net	-0,5	2,4

Rappel



C'est ce qu'à réussir à faire Peugeot

Les mots de la stratégie	Commodités et spécialités	
	Carcasse de porc au kilo	Vin au litre
Les commodités et les spécialités	Prix minimum	1,27 €
	Prix maximum	1,27 €
		gamme plus ou moins large
		Vin au litre
		4 €
		2 000 €

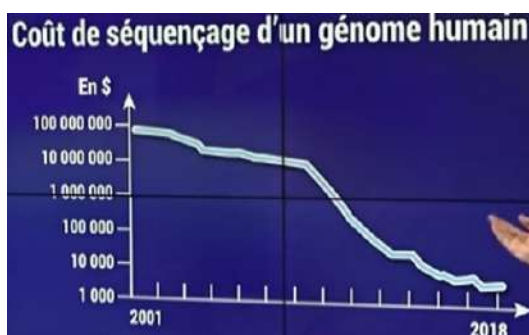
Pour un stratège, il est très important de distinguer si l'entreprise est dans commodité ou dans spécialité
 Commodité = chercher le prix de revient le plus bas → stratégie de production



Spécialité → stratégie marketing



Grâce au séquençage humain, et à la baisse de son prix (200 € bientôt) on va pouvoir personnaliser à l'extrême les produits et services (médical) pour le consommateur



Suite fusion Siemens-Alstom ==> problème anti-trust

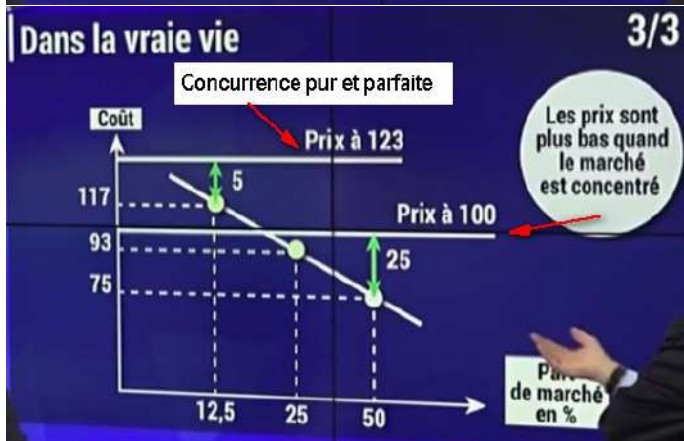
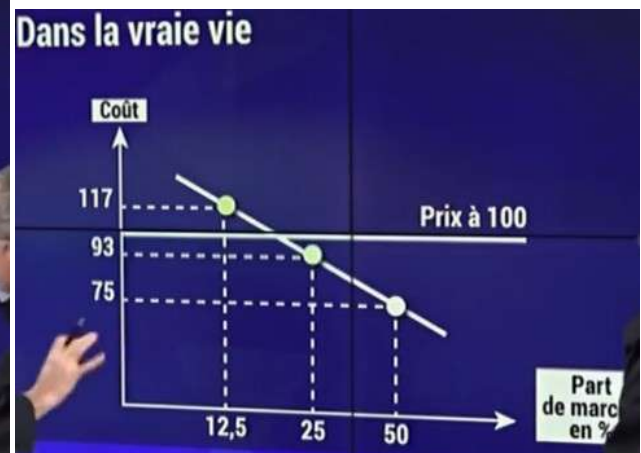
La logique de la Commission européenne : « Une concurrence pure et parfaite »

10 concurrents avec
10 % de part de marché chacun

Des marges faibles pour des prix plus bas

Est-ce bon à long terme pour le consommateur

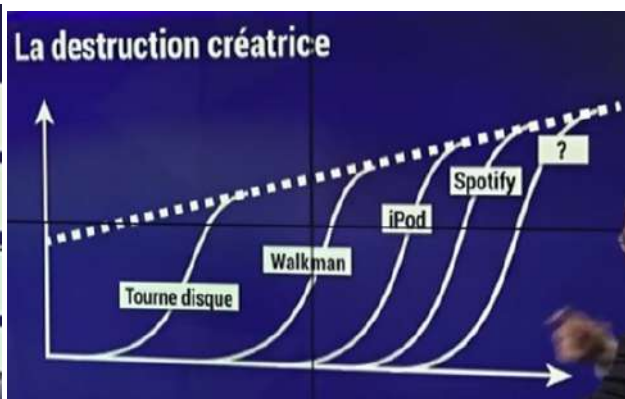
Lorsque le marché croît au début du cycle de vie du produit, il n'y a pas généralement de leader



Le problème, c'est que cette vision de la Commission Européenne ne prend en compte que l'Europe ou nation par nation, alors que la taille est mondiale

Les vrais sujets

Rotation d'actif	Distribution / Production / Service
Territoire pertinent	Distribution / Production / Service
Concept de champion	Chinois / Américains / Européens
Destruction créatrice	Progrès scientifique et technique

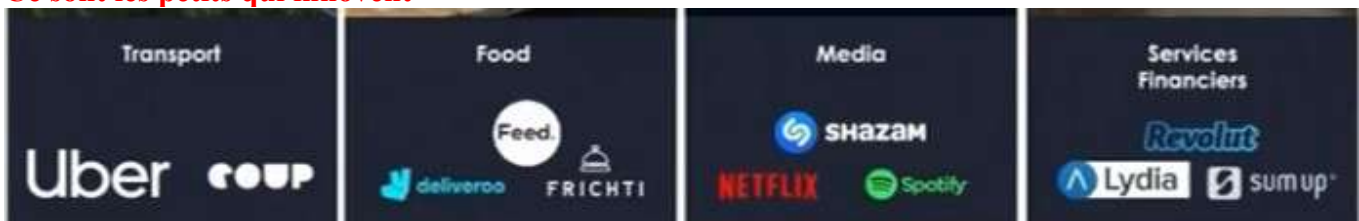


En plus, lorsque le leader le devient, le produit va sans doute être remplacé comme le graphe ci-dessus (**destruction créatrice de Shumpeter**)

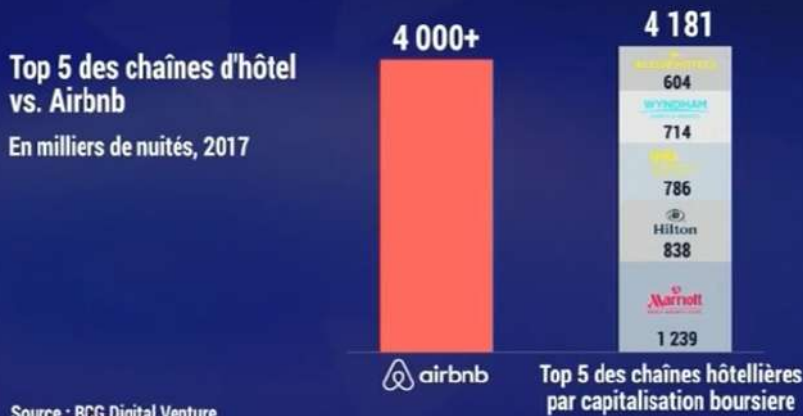
BFM Stratégie: (Cours 48) Réussir à innover dans les entreprises (23/02/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6006082625001&account=876450612001>

Ce sont les petits qui innovent



Un exemple de disruption : le secteur de l'hôtellerie



Seulement 20 % des entreprises ont adopté l'IA



Source : BCG x MIT Sloan – Artificial Intelligence in Business Gets Real



Qu'est ce qui permet de finaliser une approche AI dans le process ?



Focalisation



Support managérial



Talents



Culture de la prise de décision

Problème de contrôle de l'AI → l'éthique, parce que le algorithme n'ont pas d'éthique

Top 10 des entreprises par capitalisation boursière

○ Digital ● Autres



COMMENT VALORISER SES DONNÉES COMME GOOGLE ET AMAZON ?

Le cas Amazon



The Washington Post d'après Jeff Bezos





Amélioration de l'expérience utilisateur



Technologies développées en interne



Nouvelles compétences et nouvelles méthodes de travail

Quelques exemples de bonnes pratiques



Vision Use cases	Entreprise technologique	• Forte implication de la direction
Analytics	Banque en ligne	• Séparation entre Reporting, Business Intelligence et Analytics • Développement des compétences
Gouvernance des données	Compagnie aérienne	• Création d'un poste de responsable de la gouvernance des données
Infrastructure des données	Banque internationale	• Mise en place d'un datalake
Ecosystème Data	Compagnie américaine d'assurance	• Collaboration avec l'écosystème de datascientists

BFM Stratégie: (Cours 51) Quelles sont les technologies qui feront le business de demain (02/03/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6009264283001&account=876450612001>

BFM Stratégie: (Cours 52) Nouveaux talents, comment intégrer les geeks à l'entreprise ? (09/03/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6011947482001&account=876450612001>

Le geek travaille sur l'approche AGILE

L'agile : un modèle qui a fait ses preuves

- Mise sur le marché 2 à 4 fois plus rapide
- 25 % d'économies sur le développement
- Renforcement de la satisfaction client... et de l'engagement collaborateur

}



Principes du fonctionnement agile



Équipes responsabilisées, autonomes, pluridisciplinaires et resserrées



Fonctionnement itératif et en cycle court, logique de MVP



Focus client

BFM Stratégie: (Cours 54) Le point sur la stratégie et la gouvernance (16/03/2019) (26 minutes)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6014711233001&account=876450612001>

Général Pierre de Villiers, auteur de "Qu'est-ce qu'un chef?", aux éditions Fayard, était l'invité de Frédéric Simottel et de Xavier Fontanet.

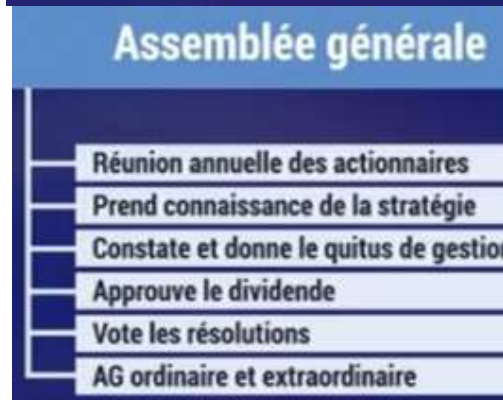
BFM Stratégie: (Cours 55) Quelles conditions pour une transformation réussie ? (23/03/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6017266920001&account=876450612001>

Marie Humblot-Ferrero, directrice associée au Boston Consulting Group, et Général Pierre de Villiers,

BFM Stratégie: (Cours 56) Gouvernance, l'encadrement du PDG (23/03/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6017265741001&account=876450612001>



Le LBO est différent aujourd'hui, avec beaucoup moins d'effet de levier et où le management est actionnaire

Dans ce cas de figure, cycle de vie du produit en stabilisation, qui ne nécessite pas d'investissement supplémentaire annuel

Rachat d'entreprise en LBO : l'opération type

Profil de la société acquise

- Chiffre d'affaires 100 (année n)
- Résultat d'exploitation 10
- Valorisation 100 (= 10 x résultat d'exploitation)
- Financement

Capital 45
Dette financière (soit 5,5 fois le résultat d'exploit.) 55



Scénario de base

Compte d'exploitation prévisionnel

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
► Chiffre d'affaires	100	110,0	121,0	133,0	146,0	161,0
► Résultat d'exploitation	10	11,0	12,1	13,3	14,6	16,1
► Revenus nets	7	7,7	8,5	9,3	10,2	11,2
► Dividende	0	5,0	5,4	6,0	6,5	7,1

HYPOTHÈSES

- Croissance annuel du CA 10 %
- Résultat d'exploitation / CA 10 %

Scénario de base

Tableau de cash flow de la holding d'acquisition

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
► Dividende		5	5,4	6	6,5	7,10
► Intérêt dette financière (3 %)		1,65	1,55	1,43	1,30	1,14
► remboursement dette financière		3,35	3,85	4,57	5,20	5,96
► Dette financière résiduelle	55	51,65	47,80	43,23	38,03	32,07

Scénario de base à la revente

► Valorisation (10 x résultat d'exploitation)	16,1 x 10 = 161
► Dette financière résiduelle	32,07
► Capital	161 - 32,07 = 128,92
► Multiple sur investissement	= 2,86 (soit 128,92 / 45)

Autre cas de figure

Scénario dégradé

Compte d'exploitation prévisionnel

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
► Chiffre d'affaires	100	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
► Résultat d'exploitation	10	9,0	8,0	7,0	6,0	5,0
► Revenus nets	7	6,3	5,6	4,9	4,2	3,5
► Dividende	0	4,9	4,4	3,9	3,4	2,9

HYPOTHÈSES

- Croissance du CA 0 %
- Résultat d'exploit. / CA 10 % (année N)
- 5 % (année N+5)

L'INDUSTRIE DU PRIVATE EQUITY

Scénario dégradé

Tableau de cash flow de la holding d'acquisition

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
► Dividende		4,90	4,41	3,92	3,43	2,94
► Intérêt dette financière (3 %)		1,65	1,55	1,46	1,39	1,33
► Amortissement dette fin.		3,25	2,68	2,45	2,04	1,61
► Dette financière résiduelle	55	51,65	47,80	46,34	44,30	42,69

Scénario dégradé à la revente

► Valorisation (7 x résultat d'exploitation)	7 x 5 = 35
► Dette financière résiduelle	42,69
► Capital	35 - 42,69 = -7,69
► Multiple sur investissement	= 0,78 (soit 35 / 45)

→ Perte

QUELQUES EXEMPLES (REMARQUE DU BANQUIER : **la qualité du management est essentielle**)

ALVEST | TLD

Fabricant d'équipement aéroportuaire

	2006	2018
► Chiffre d'affaires	177 M€	646 M€
► Résultat d'exploitation	7 M€	86 M€
► Sites industriels	7	13
► Employés	822	2 250
► Part de marché mondial	10 %	25 %
► Part du capital détenu par les managers et employés	0 %	30 %



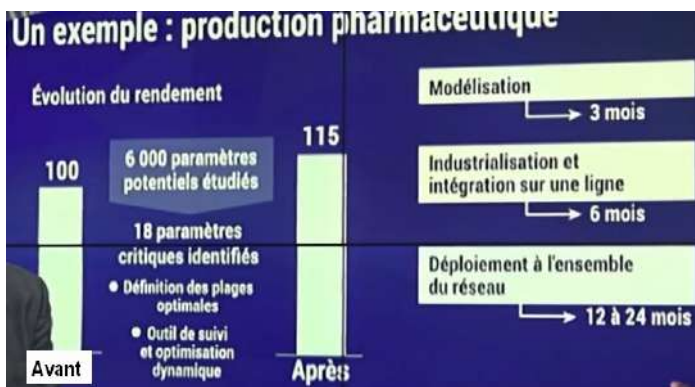
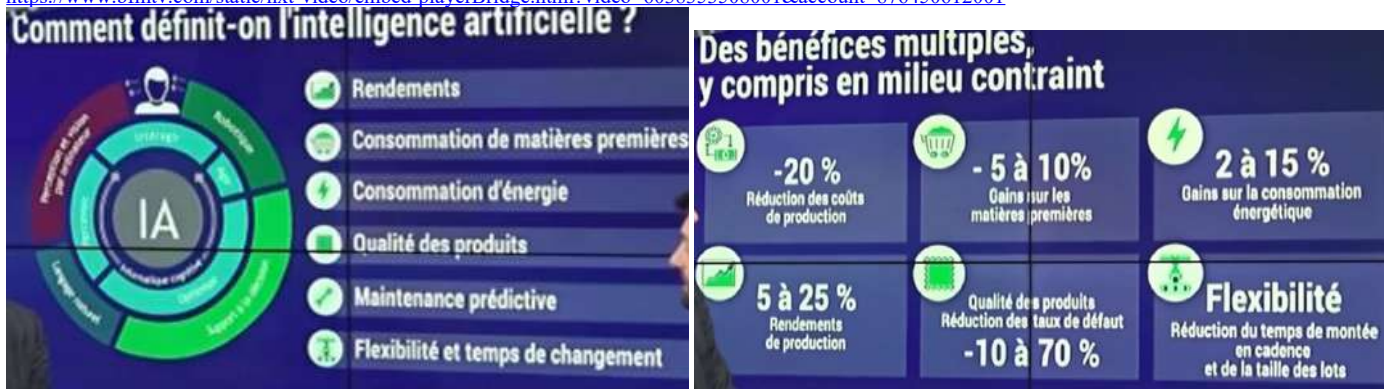
			
Enseigne de décoration et d'ameublement			
	2006	2018	
▶ Chiffre d'affaires	160	1 111	
▶ *Parc de magasins	161	313	
▶ Nombre de salariés	1 921	7 277	

Le private equity travaille en étroite collaboration avec le management sur une stratégie établie au départ

France Invest en 2018	
private equity	
▶ Parc	7 500 entreprises
▶ Sorties	1 500 entreprises
▶ Échecs	150 entreprises
▶ Investissement	15 Mds€
▶ Cessions	10 Mds€

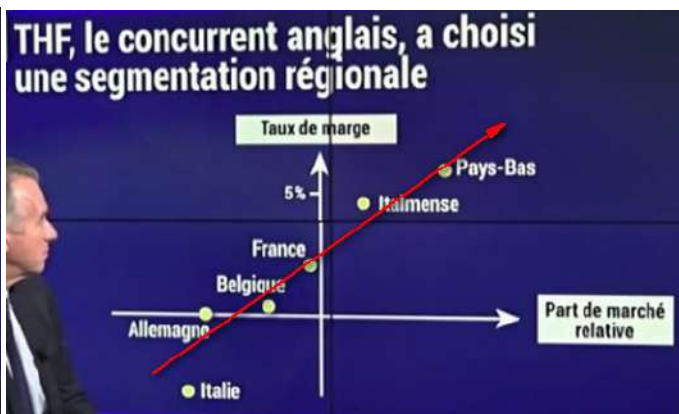
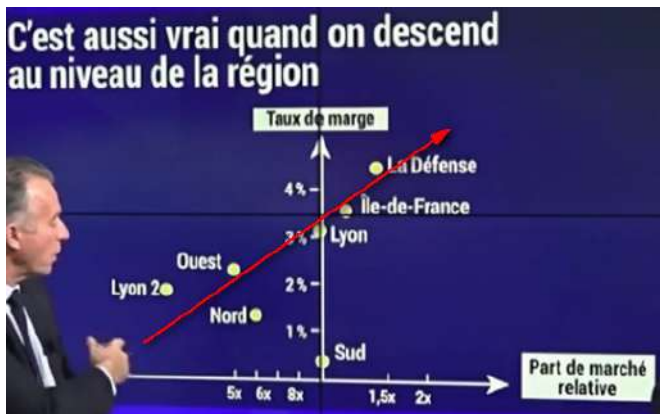
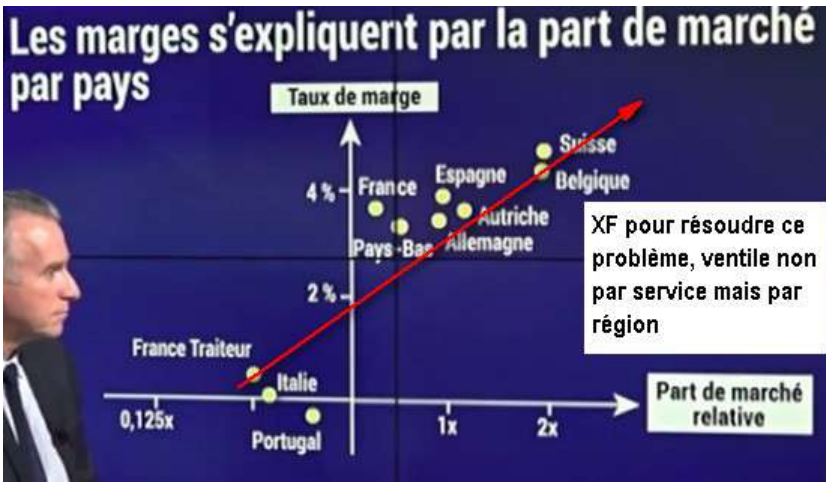




Pour le BCG, le travail doit être fait en interne par les ingénieurs qui connaissent le métier et les datascientist externes





Pourquoi les régions ?

La livraison

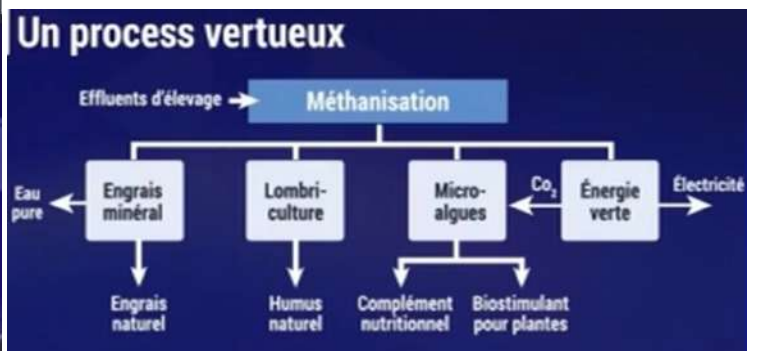
Les échanges techniques

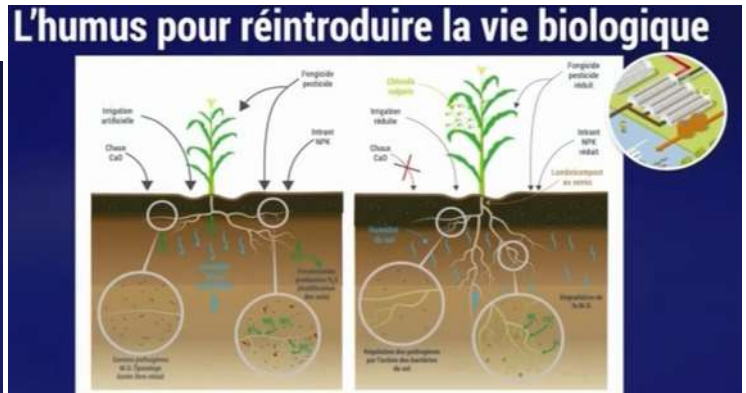
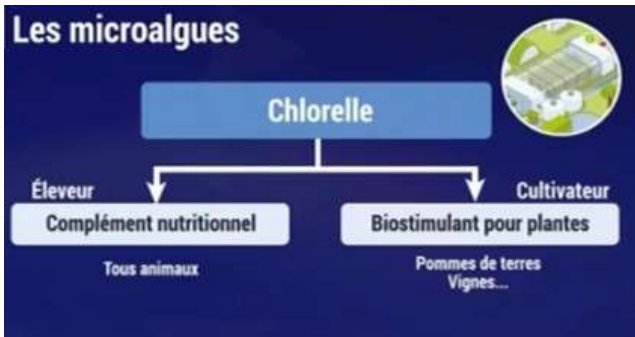
Le « goodwill » commercial

Et on retrouve la règle, plus la part de marché relative est grande => plus la rentabilité est grande

BFM Stratégie: (Cours 65) L'économie circulaire au cœur de la stratégie d'entreprise Jean Guillard, PDG d'Algae (25/05/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6041032961001&account=876450612001>

Grâce à l'économie circulaire, les prix agricoles peuvent continuer à baisser
 Algae a investi 32 millions d'euros





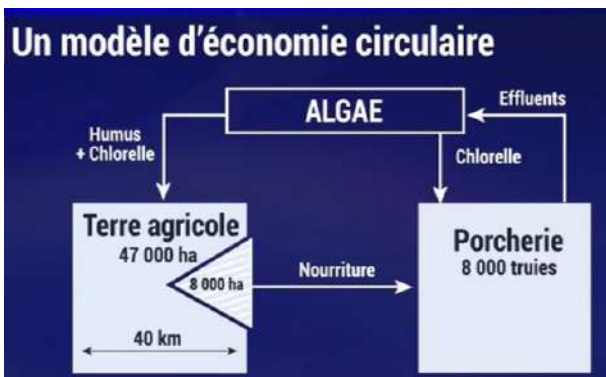
Un gain considérable pour le cultivateur

Exemple : 100 ha de maïs = 80 qx/hectare = 160 000 € de valeur

Coût variable (en milliers d'euros)	Voie chimique	Avec Algae	Écart
► Eau	10	7	3
► Engrais	10	5	5
► Semences	10	10	0
► Traitements	5	4	1
► Amélioration de la terre	100 x 5 000 ÷ 15		33
► Gain annuel			42

Les ventes d'Algae

	Chiffre d'affaires	Production en tonnes
► Engrais naturel	2 M€	20 000
► Humus	8 M€	40 000
► Microalgues nutrition	7 M€	1 000
► Microalgues biostimulant	7 M€	15 000
► Électricité	3 M€	-
	27 M€	



Gain annuel pour les utilisateurs

En millions d'euros	Cultivateur	Éleveur	Société
► Régénération des terres	16	3	-
► Économie d'exploitation	7	2	-
► Traitement des effluents	-	2	-
► Gain Co ₂	-	-	2
TOTAL	23	7	2
	32 M€/an		

Le gain est considérable

Données annuelles

VENTES		GAINS PERMIS PAR ALGAE
Cultures	► 88 M€	
Élevage	► 24 M€	

BFM Stratégie: (Cours 66) Aborder la transformation digitale avec philosophie (01/06/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6043547382001&account=876450612001>

Quand on parle de chiffre dans l'entreprise, c'est assez simple d'avoir de la rigueur. Quand il n'y a pas de chiffres, comme dans l'éthique ou bien encore l'ambiance dans l'entreprise, cela peut-être difficile de gérer.

La philosophie dans ce cas permet d'être rigoureux.

Ainsi pour voir correctement le progrès technologique il faut accepter de le voir différemment.

Par exemple l'enseignement sur Internet c'est à la fois un enseignement qui n'existait pas grâce à la technique, mais aussi l'utilisation d'autres méthodes qui apporte un plus à l'enseignement.
Ce n'est pas un enseignement classique filmé et visionné sur Youtube

Ce qui ne marche pas, c'est de prendre le présent de rajouter la technologie et se croire qu'on a le numérique

Il faut réinventer les choses.

Exemple du guide Michelin : au départ le guide était un ouvrage que les garages offraient aux chauffeurs pour les aider.

Il a été amélioré au fil du temps.

Et le big-bang est arrivé, et c'est devenu un guide de restaurant où on indiquait où se trouvait le garage il y avait eu une réelle évolution dans le service.

Autre exemple : celui qui fait passer Google de moteur de recherche, à fournisseur d'information

C'est **L'art du zigzag**.

Il faut un choc mental

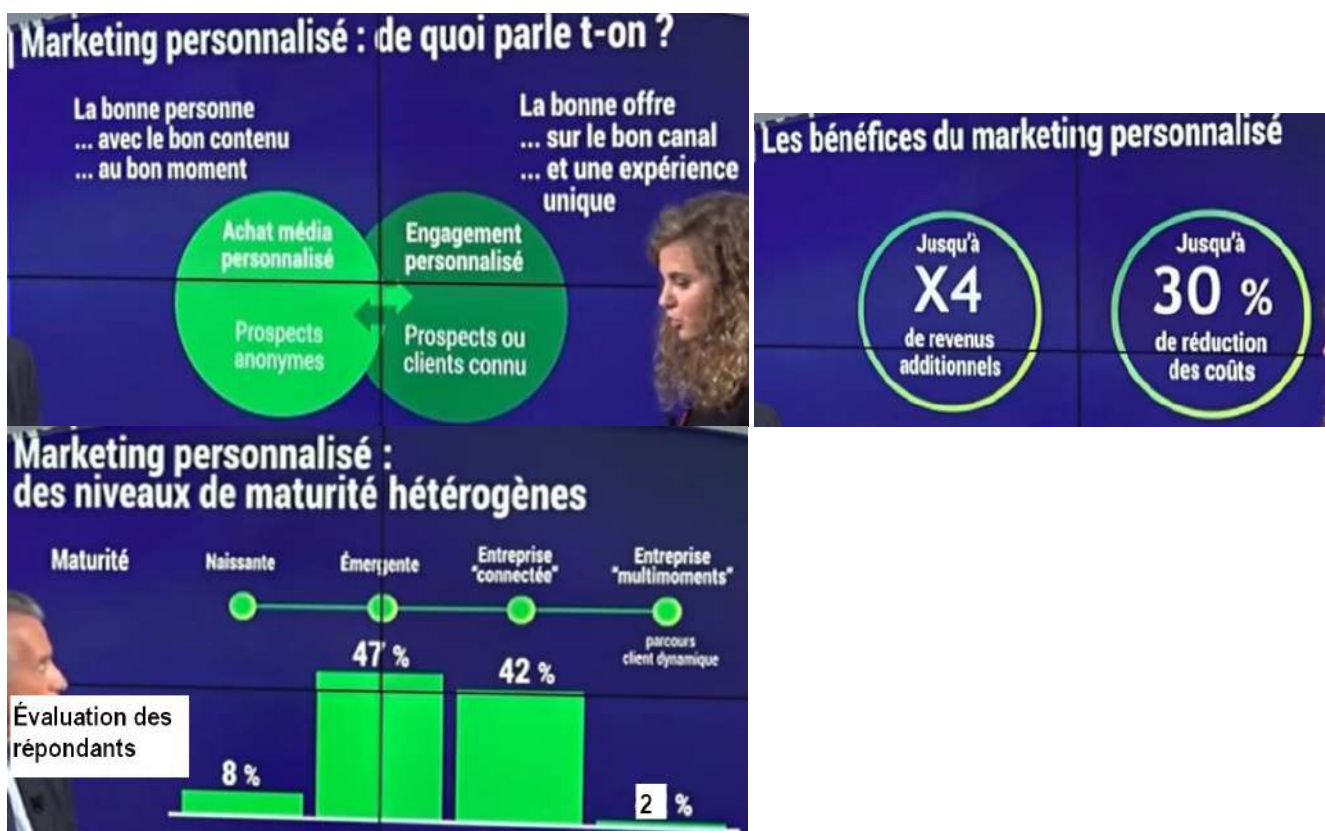
Vous ne pouvez pas améliorer les choses sans cesse si vous gardez le même modèle mental

Cette approche est une autre manière d'appréhender ou de comprendre la substitution, la segmentation...

Avec cette approche, l'économie circulaire peut devenir l'activité principale, elle devient alors substitution, ou segmentation

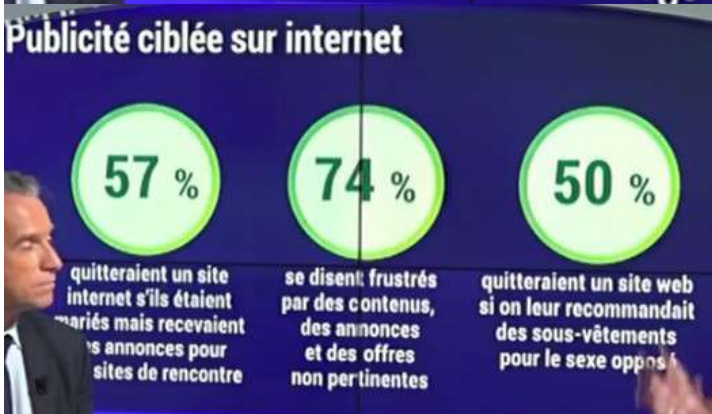
BFM Stratégie: (Cours 67) Marketing personnalisé, mythe ou réalité ? (01/06/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6043552307001&account=876450612001>



Pour mettre en place le marketing personnalisé dans l'entreprise, il faut en général tout changer, et c'est un choix stratégique au plus haut niveau managérial

Ne pas oublier le notion de tunnel de vente



BFM Stratégie: (Cours 68) Le retournement stratégique induit des modifications profondes de l'entreprise. (08/06/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6046012169001&account=876450612001>

Exemple concret, mais anonyme



5 lignes de produits au profil différent

En 1990

	Ventes en M€	Résultat en M€	Marge	Part de marché relative
Mécanique	430	57	13 %	1,25x
Habillement	70	-12	-17 %	.15x
Pharma 1	50	-5	-10 %	.25x
Pharma 2	40	-2	-5 %	.35x
Militaire	30	1	3 %	.6x
TOTAL	620	39	6 %	

Une seule ligne de produit finance les 4 autres

	Actifs	Résultat	Invest.	Flux	Croissance
	en M€				
Mécanique	344	57	34	23	10 %
Habillement	56	-12	3	-15	5 %
Pharma 1	40	-5	8	-13	20 %
Pharma 2	32	-2	6	-8	20 %
Militaire	24	1	1	0	5 %
TOTAL	496	39	53	-14	11 %

Flux = Actif x (Rentabilité - Croissance)

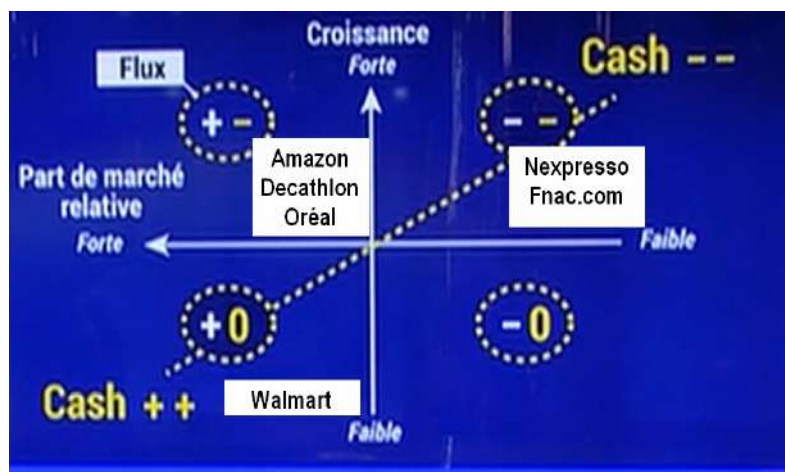
	Flux	=	Actif	x	(R	-	G)
Mécanique	23	=	344	x	(17	-	10)
Pharma 1	-13	=	40	x	(-12	-	20)

Bilan et flux financier
En M€

Capitaux	Résultat avant frais financiers après impôt	39
246	Intérêt net d'impôt	8
	Résultat net	31
Dette	Dividende	16
250	Reste à investir	15
	Investissement	53
Actif	Nouvelle dette	38
496	Dette/capitaux	2,5

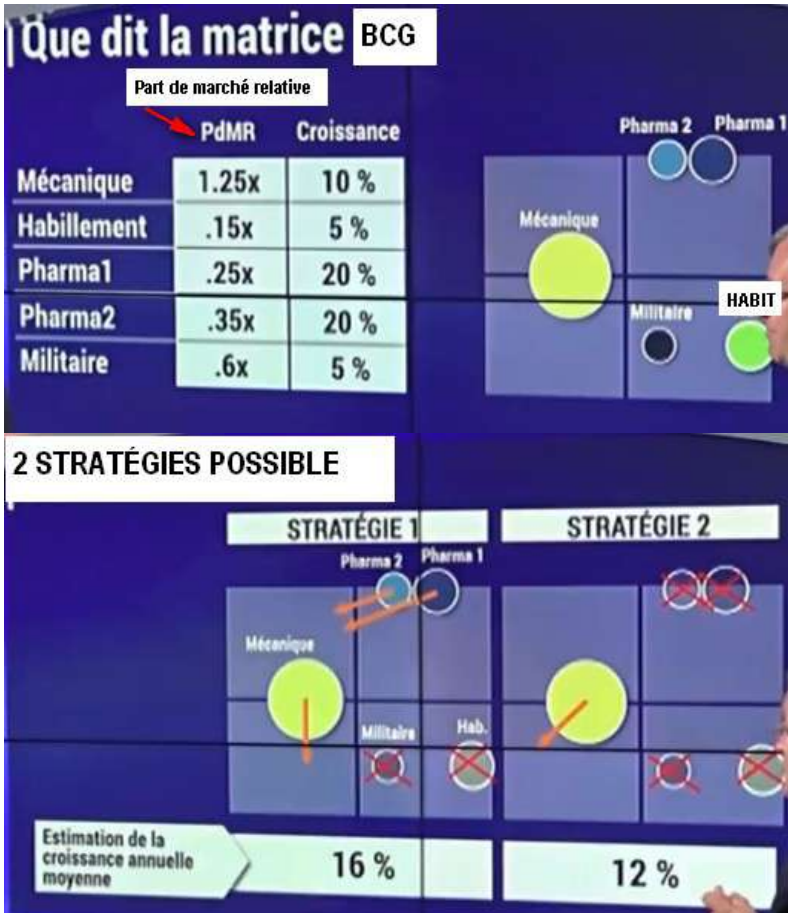
Explosion de la dette : l'entreprise n'a pas les moyens de sa stratégie

MATRICE BCG



En fonction de la place dans la matrice, il faut appliquer les stratégies suivantes





Seule la stratégie 2 est viable

	STRATÉGIE 1	STRATÉGIE 2
Résultat avant impôt	38	45
Impôt	5	5
Résultat net	33	40
Dividende	16,5	16,5
Reste à investir	16,5	23,5
Investissement	56	45
Dette	39,5	21,5
Dette / capitaux	2,5	0,9

La stratégie 2 a été choisie

Chiffre d'affaires 2015 : 6 Mds€
12 % de croissance consolidée (1995-2015)
Dette nulle

Règle analyse d'une société : croissance de la dette >= Croissance des ventes → pas bon !
Il faut aussi surveiller le ration (dette/ capitaux propres investis) en flux, évolution et en stock

BFM Stratégie: (Cours 69) Une aviation écologiquement responsable est-elle envisageable ? (15/06/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6048644697001&account=876450612001>



Aéronautique : des cycles de développement plus longs

- 10 à 15 ans de mise sur le marché
- ~ 5 années de montée en production
- ~ 10 ans pour remplacer 50 % de la flotte

voir un impact en 2050, les technologies doivent être identifiées avant 2025

IATA : objectifs de réduction ambitieux dès 2009

- Amélioration moyenne de l'efficacité énergétique 2009 à 2020: 1,5%
- Croissance nette neutre des émissions de CO₂ (à partir de 2020): 0%
- Réduction de 50 % des émissions par rapport aux niveaux de 2005: -50%

Sources : IATA, ICAO, BCG analysis

Nouvelle motorisation A320 (NEO) et B737 (MAX)

Des performances en rupture...	
▶	Réduction de 16 % de la consommation de carburant
▶	50 % d'émissions NOx
... Pour un produit radicalement différent	
▶	Aucune pièce commune avec le CFM56
De nouveaux matériaux : nouveaux composites, TiAl...	
Accroissement de la taille du moteur, modification de l'architecture	

Des leviers activables dès aujourd'hui pour réduire les émissions de 30 %

Secteur	Contribution à la réduction
2050 tendance	-10%
Flotte	-8%
Opérations Efficacité	-8%
Design	-25%
Biofuels	-
E-fuels	-
Total	-30%

Carburants à faible émission

Plusieurs pistes pour rendre les avions « verts »

Avion électrique	Matériaux légers	Moteurs thermiques	IA et big data	Nouveaux carburants
Propulsion électrique, hybride	Composites, alliages avancés	2 L/100 km/pax (-80% vs 1960) Open rotor	Analyse de milliers de données de vol	Bio-carburants, hydrogène

E-FanX Airbus Rolls-Royce Siemens	GoDirect Flight Efficiency Honeywell	Prototype Open Rotor Safran	Biocarburant Salicorne Université d'Abu Dhabi Safran Boeing
---	--	---------------------------------------	---

BFM Stratégie: (Cours 70) Comment les nouvelles mobilités bouleversent-elles le secteur des transports (15/06/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6048646913001&account=876450612001>



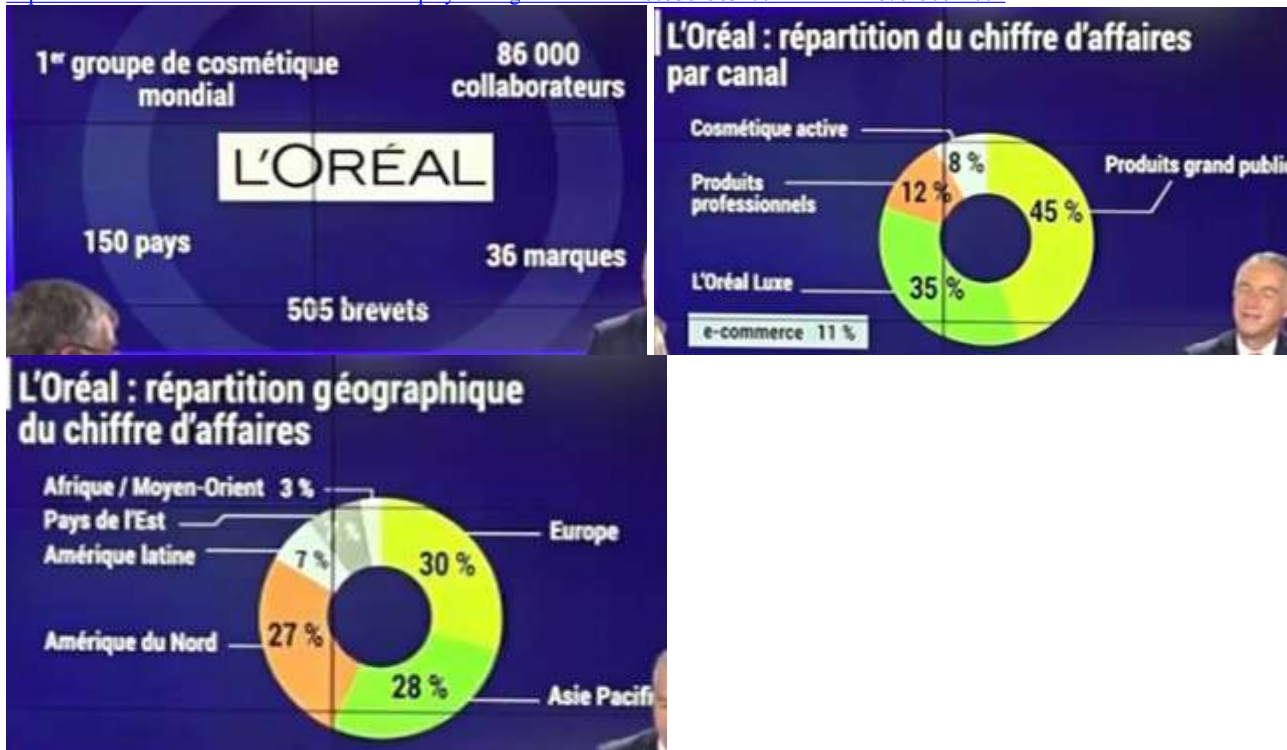
BFM Stratégie: (Cours 71) Stratégie des entreprises, les livres recommandés, intégrer la stratégie dans les cours pour lycéens (22/06/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6051143670001&account=876450612001>

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/bfm-strategie-cours-71-strategie-des-entreprises-les-livres-recommandes-2206-1170277.html>

BFM Stratégie: (Cours 72) Quelle stratégie d'entreprise pour L'Oréal ? (29/06/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6053825831001&account=876450612001>



Le Ecommerce (11% CA) est intégré dans tous les canaux, et non pas à part Et développement du marketing digital

L'Oréal	
En 2018	
Chiffre d'affaires	27 Mds€
Résultat d'exploitation	4,9 Mds€
Résultat net	3,9 Mds€
Capitaux propres	24 Mds€
Dette	-
Rentabilité	16 %
Taux de dividende	54 %
Croissance soutenable	7,3 %
Capitalisation	140 Mds€

BFM Stratégie: (Cours 73) Maturité digitale, quelle position pour la France dans la compétition mondiale ? (06/07/2019)
<https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/bfm-strategie-cours-73-maturite-digitale-quelle-position-pour-la-france-dans-la-competition-mondiale-0607-1173535.html>



BFM Stratégie: (Cours 74) Raison d'être des entreprises, pourquoi faut-il un pourquoi ? (06/07/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6056142508001&account=876450612001>

« La raison d'être est bien plus qu'un slogan ou une campagne marketing, c'est ce qu'une entreprise fait chaque jour pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas de l'unique recherche de bénéfices mais bien de la force motrice permettant de les réaliser. »

Larry Fink
PDG de BlackRock

Mission ► **Quoi ?** je suis un fabricant auto
 Vision ► **Où ?** je veux être le leader europe
 Raison d'être ► **Pourquoi ?**

Travailler avec une raison d'être c'est engagé, inspiré (style Michelin)

Avoir une raison d'être : sur 5 000 entreprises, celles qui inspirent leurs collaborateurs et savent parler à leurs clients ont une meilleure rentabilité



BFM Stratégie: (Cours 75) L'humain au cœur de la transformation digitale, l'exemple de Crédit Agricole Technologies (13/07/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6058740347001&account=876450612001>

3 facteurs de transformation numérique

- Accélération de la mise en marché des applications
- Explosion du volume de données à traiter
- Impact de l'expérience utilisateur

Les 2 piliers de la transition digitale

- Transformation technologique du SI
- Transformation humaine et organisationnelle

L'humain au cœur de la transformation digitale

- L'importance du recrutement
- La formation au cœur de la stratégie
- Changement de culture et réaménagement des sites
- Une organisation plus agile

==> résultats beaucoup plus rapide

L'agile vient du terrain !

BFM Stratégie: (Cours 76) Pourquoi les deeptech sont-elles les futurs acteurs de l'innovation ? (13/07/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6058737333001&account=876450612001>

Définition deeptech : Ce sont des innovations basées sur des avancées scientifiques ou technologiques de rupture qui sont difficilement reproductibles et qui repousse les frontières de la science.

Les deeptechs irriguent l'innovation de tous les secteurs

- Micro/mano électronique
- Drones
- Robotique
- Fabrication additive
- Batterie nouvelle technologie
- Intelligence artificielle
- Photonique
- Blockchain
- Microsatellite
- Nano-technologies
- Biogénétique

Quelques exemples

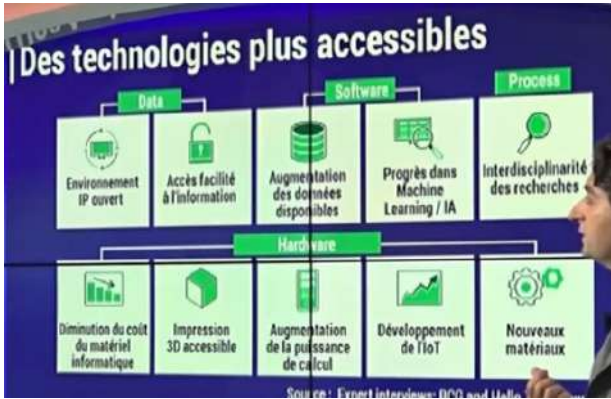


Une hausse exponentielle des investissements

Investissements à destination des deeptech (en M\$)



Source : Capital IQ, Quid, IBCI Center for Innovation Analytics



BFM Stratégie: (Cours 77) Gafa, des colosses aux pieds d'argile ? (20/07/2019)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6061978535001&account=876450612001>



Quelques chiffres clés...

	Ventes 2018	Profits 2018	Multiple P/E (NTM)	Capitalisation boursière
Alphabet	137 Mds\$	26 Mds\$	21x	751 Mds\$
Apple	266 Mds\$	71 Mds\$	17x	911 Mds\$
Facebook	56 Mds\$	25 Mds\$	24x	551 Mds\$
Amazon	233 Mds\$	12 Mds\$	66x	964 Mds\$





- Pour Google et Facebook, le modèle économique est basé sur la Publicité, qui est un marché qui n'est pas en grande croissance
- Facebook cible très bien, c'est sa force, toutefois si les utilisateurs désertent ce réseau social et ne sont plus d'accord pour être ciblés
- Pour Apple, il faut rester en tête sur les équipements électroniques, avec une concurrence très dure avec Huawei, Apple doit aller vers les services
- Amazon, peut être le plus fort. Mais Jeff Bezos estime que Amazon va mourir ! en citant une étude du BCG qui estime que les grandes entreprises ne vivent plus 100 ans, mais une trentaine d'années

BFM Stratégie: (Cours 78) Le jeu de l'été 2019 (27/07/2019)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6064581314001&account=876450612001>

Les trois étapes

12

- Les cours de stratégie
- Le quiz
- Le jeu de l'été

Les trois tableaux du jeu

Trottoires	Compagnies aériennes	Géants d'Internet
------------	----------------------	-------------------

Les meilleurs scores par catégorie

	A	B	C
Trottoires	X	X	X
Compagnies aériennes	X	X	X
Géants d'Internet	X	X	X

6 rubriques	
1	Les cours
2	Les grandes évolutions de l'environnement
3	Histoires d'industries
4	La dimension humaine
5	Des interviews
6	Jeux et résultats

2020 / DEUX NOUVEAUX THEMES	
7	De l'actualité aux cours BFM Stratégie
8	Réponses aux questions des téléspectateurs

COURS DE 9 à 12	CAS N°1	
	An 1	An 2
Vente	100	100
Résultat	20	20
Investissement	0	0
Flux	20	20
Actif	100	100
Croissance	0 %	0 %

	CAS N°2	
	An 1	An 2
Vente	100	120
Résultat	20	24
Investissement	20	24
Flux	0	0
Actif	100	120
Croissance	20 %	20 %

Il existe une relation simple entre liquidité, rentabilité et croissance

$$\text{Dividende} = \text{Résultat} - \text{Investissement}$$

$$\frac{\text{Dividende}}{\text{Actif}} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Actif}} - \frac{\text{Investissement}}{\text{Actif}}$$

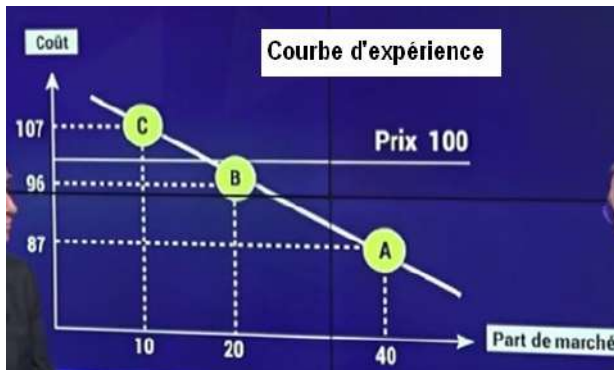
$$\text{Flux} = \text{Rentabilité} - \text{Croissance}$$

Il existe une relation simple entre liquidité, rentabilité et croissance

cycle de vie	Flux	Rentabilité	Croissance
Croissance ==>	0	20	20
Maturité ==>	10	20	10
Décroissance ==>	20	20	0

La finance au service de la stratégie et non l'inverse

Dans un même métier,



Les entreprises maintiennent leur part de marché

	C	B	A
Marge	-7	4	13
Impôts	-2	1	3
Résultat net	-5	3	10
Actif*	50	50	50
Croissance	6%	6%	6%
Investissement	3	3	3
Flux	-8	0	+7

Rotation d'actif = 2

Des stratégies financières différentes permettent la cohésion à moyen terme

- A** Génère un dividende de 7
- B** Équilibré en cash
- C** Besoin de 8 de cash chaque année

La finance peut aussi déséquilibrer le système

	B	A
Résultat net	3	10
Dividende	-	10
Dette	4,5	-
Investissement	7,5	-
Actif	50	50
Croissance	15%	0%

A MONTE SON DIVIDENDE **B** S'ENDETTE ET RATTRAPE **A**

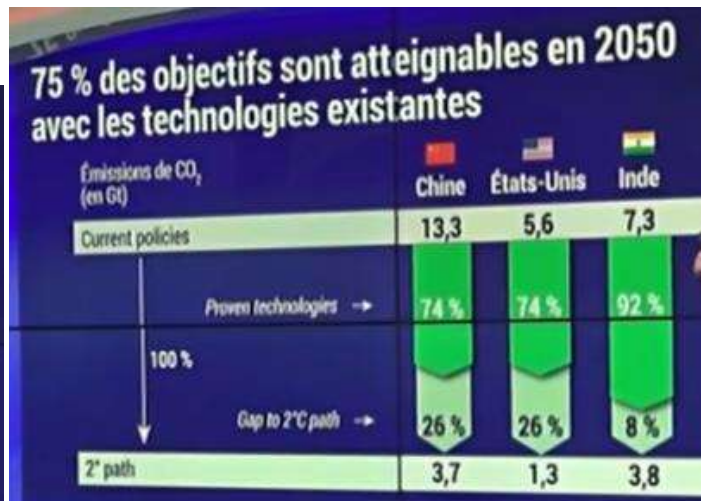
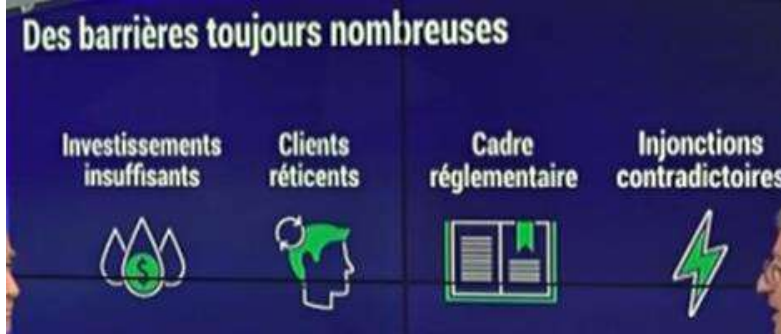
La finance peut aussi déséquilibrer le système

	B	A
Résultat net	0	7
Dividende	-	4
Dette	-	4,5
Investissement	0	7,5
Actif	50	50
Croissance	0	15%

A BAISSÉ LES PRIX, COUPE LES DIVIDENDES ET S'ENDETTE

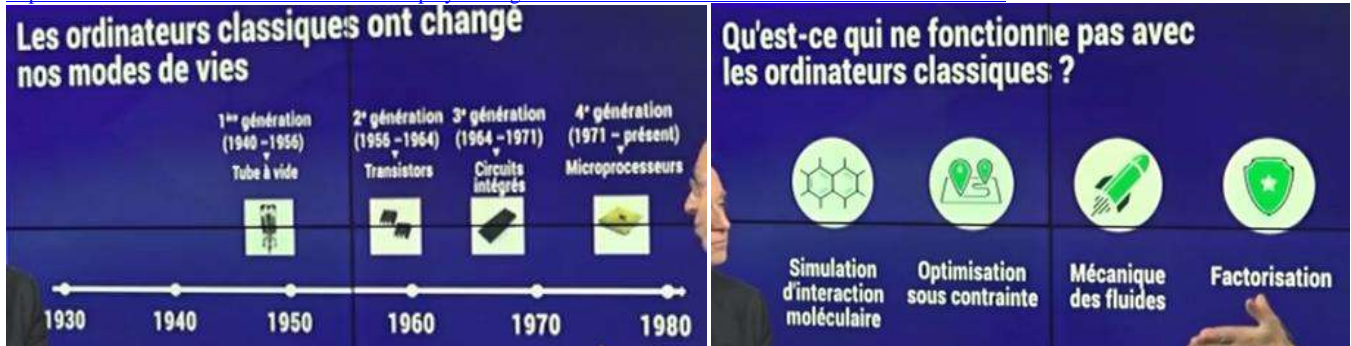
BFM Stratégie (Cours n°81): La vague responsable, le nouveau défi des entreprises françaises (18/01/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6125011399001&account=876450612001>



BFM Stratégie (Cours n°82): quelles promesses pour l'informatique quantique ? (25/01/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6126546038001&account=876450612001>



Les ordinateurs quantiques utilisent les propriétés naturelles des atomes

 <p>Bits Valeur 0 ou 1 Calcul déterministe PILE OU FACE</p> 	 <p>Qubits Valeurs 0 et 1 en même temps Calcul probabiliste PILE ET FACE</p> 
---	--

Le quantique peut contribuer à lutter contre le réchauffement climatique

Impact total (émission de CO2 x Impact du quantique)

Élevé	CHIMIE	MATÉRIAUX
		MÉCANIQUE DES FLUIDES LOGISTIQUE
Faible	5-10 ans	10+ ans

Impact de l'ordinateur quantique sur les industries

	3-5 ans	10+ ans	20+ ans
	Réduction du nombre d'erreurs / compression des données	Correction d'erreur	Architecture modulaire
Impact estimé	2-5 Mds \$	25-50 Mds \$	450-850 Mds \$

Les États investissent dans le quantique

	1,2 Md\$ sur 10 ans Création de 3 à 6 laboratoires
	10 Mds\$ sur 10 ans Création d'un pôle de recherche quantique
	1,2 Md€ sur 10 ans + investissements nationaux Allemagne : 650 M€ sur 10 ans en 2018 Royaume-Uni : 1 Md€ sur 10 ans en 2013 France : 1,5 Md€ (600 000 € supplémentaires en 2020 sur 5 ans)
	790 millions sur 5 ans en 2019

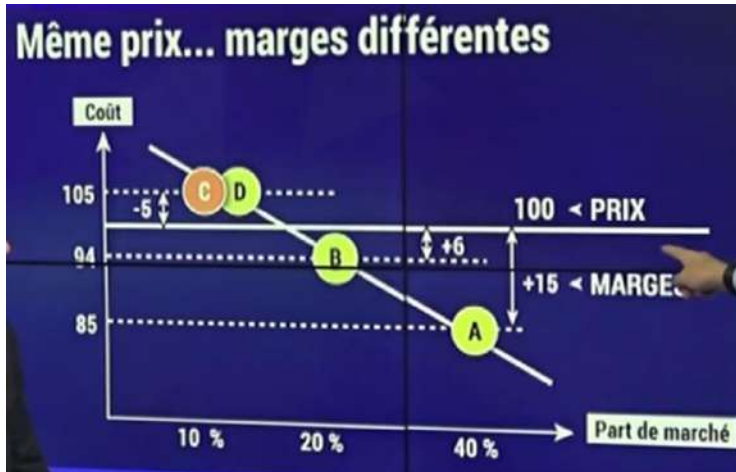
BFM Stratégie (Cours n°83): L'algocratie ou AI (intelligence artificielle) mal utilisé(01/02/2020)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6128938385001&account=876450612001>

L'IA doit être au service de l'humain, pas à la place de l'humain, car l'IA reproduit les biais du passé

**Le tout IA :
la bureaucratie... en pire !**

L'expertise humaine doit être combinée avec la puissance de calcul, puis il faut des équipes « éthiques »

Voir la vidéo 68



Combien vaut C ?

$$C = 1\,000 \times 10\% \times -5\% \times 7 = -35$$

Labels: C (Company C), 1 000 (Marché), 10% (Part de marché), -5% (Perte), 7 (P/E), -35 (Value)

Que vaut C pour B ?

$$B = 1\,000 \times 20\% \times 6\% \times 7 = 84$$

$$B + C = 1\,000 \times 30\% \times 11\% \times 7 = 231$$

B peut payer jusqu'à $231 - 84 = 147$

Que vaut C pour A ?

$$A = 1\,000 \times 40\% \times 15\% \times 7 = 420$$

$$A + C = 1\,000 \times 50\% \times 17,5\% \times 7 = 610$$

A peut payer jusqu'à $610 - 420 = 190$

Pente à 90%, un quart du doublement

Encore plus fin ...

C peut fusionner avec **D** puis avec... **B**

$$C + D = 84$$

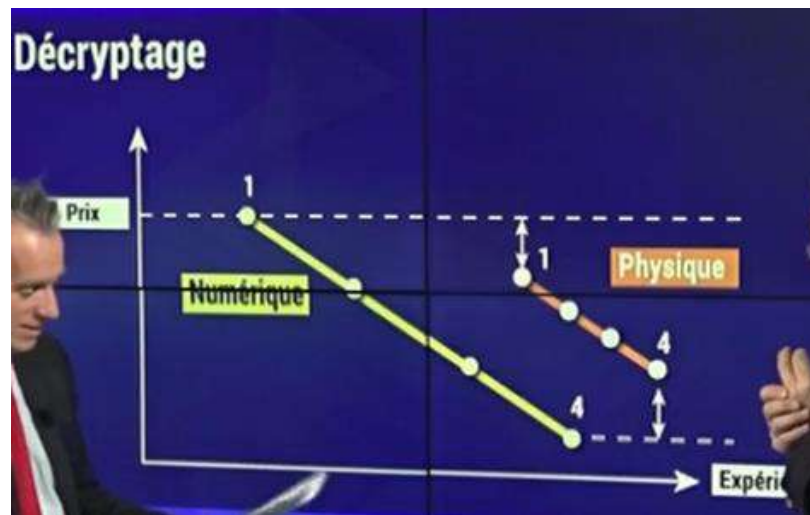
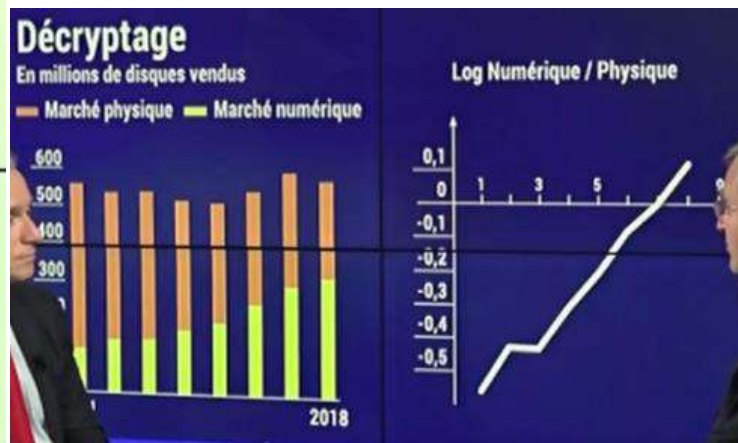
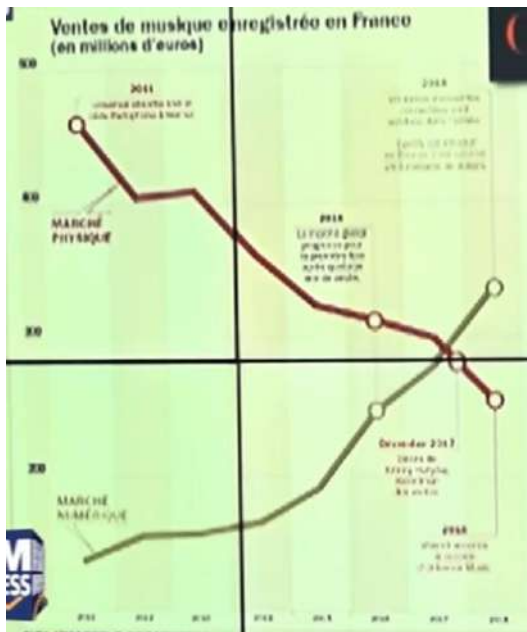
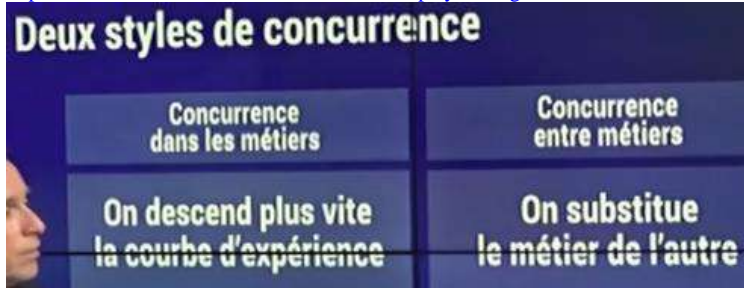
$$C + D + B = 420$$

C peut attendre $\frac{420 - 84}{2} = 168$

Bilan : C peut avoir 3 offres

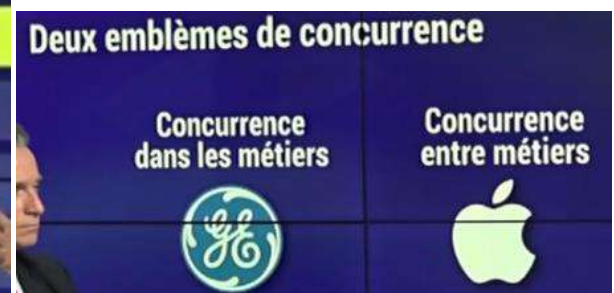
C + B	C + A	C + B + D
147	190	168

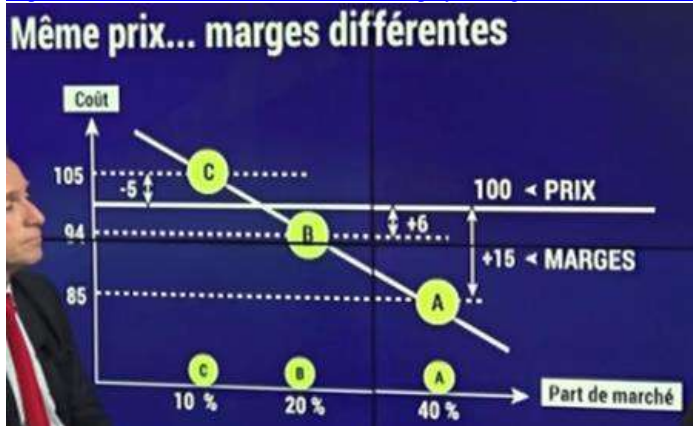
Avec la valeur de la part de marché et un peu de finance, rien n'est jamais perdu.



Concurrence dans les métiers

Marché physique	Marché numérique
Universal	Spotify
Warner	Deezer
Sony	Apple





Napoléon et Jules César étaient des as de la collecte

- Les forces et les positions de l'adversaire
- La description du terrain de jeu

La difficulté est de mesurer, cerner, calculer les parts de marché !

Construire un échiquier soit, mais comment ?

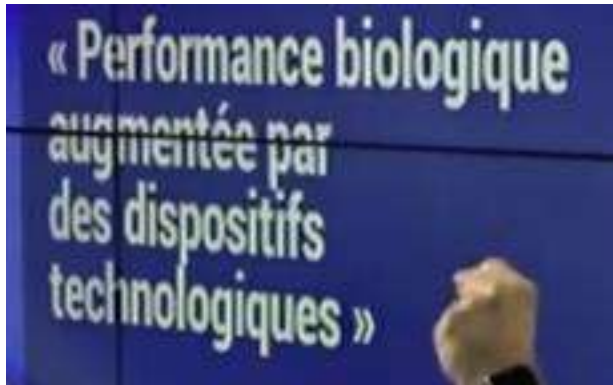
	A	B	C	Total
Marché X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marché Y	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marché Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- ### Où trouver de l'info ?
- Rapports annuels
 - Interviews
 - Presse quotidienne régionale
 - Fournisseurs / clients
 - Vieux chiffres
- Entraîner les collaborateurs à la collecte d'informations

La stratégie, c'est l'art de se situer par rapport à la concurrence

Part de marché < 50 %	Part de marché > 50 %
absolu	absolu
Potentiel de croissance	Potentiel d'intégration

L'entreprise bionique c'est celle qui va être capable de marier le technologique et l'humain



Expériences client personnalisées



- Accès client via canaux digitaux, media sociaux, Apps
- Identification et connaissance client
- Pilotage de l'expérience
- De la vente de produits à la gestion de la relation client

Opérations augmentées par l'IA

De l'humain opérateur à l'humain designer

Parcours client	Service client	Production	Back Office "robotique"
-----------------	----------------	------------	-------------------------

Les erreurs à éviter

Floraison d'initiatives peu coordonnées	La technologie seule ne fait pas tout
Approche en silo	Pas de mobilisation de toute l'entreprise

Des modèles de service très complémentaires

Infrastructure en tant que service	Plateforme en tant que service	Logiciel en tant que service
Héberger	Construire	Consommer

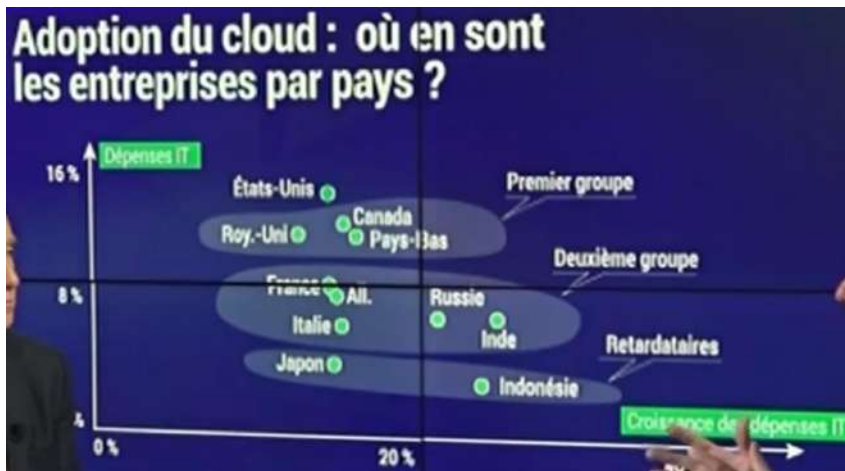
Le cloud répond aux besoins quotidiens des DSI

- ☑ Limiter les investissements dans des infrastructures coûteuses
- ☑ Accélérer les développements
- ☑ Accéder rapidement à des ressources
- ☑ Stocker d'importants volumes de données

Une adoption du cloud permet des gains qui vont au-delà des coûts

	Maîtrise des coûts	15-40 % Baisse des coûts d'infrastructures
	Numérisation des process	25-50 % Augmentation de la productivité
	Favorisation de l'innovation	30-60 % Rapidité de la mise sur le marché

4 acteurs principaux : Amazon, Google, Microsoft, Alibaba



Quelques décisions prises par les DSI

- ☑ Créer des équipes d'infrastructures de haut niveau
- ☑ Trouver des réponses raisonnables aux attentes des métiers
- ☑ Développer les applications cœur métiers, serverless
- ☑ Redonner leur indépendance aux données

Cloud et cyber risque ?

Vidéo à regarder absolument, c'est un exemple concret de la construction de la courbe d'expérience et c'est un exemple pour expliquer la segmentation

La segmentation

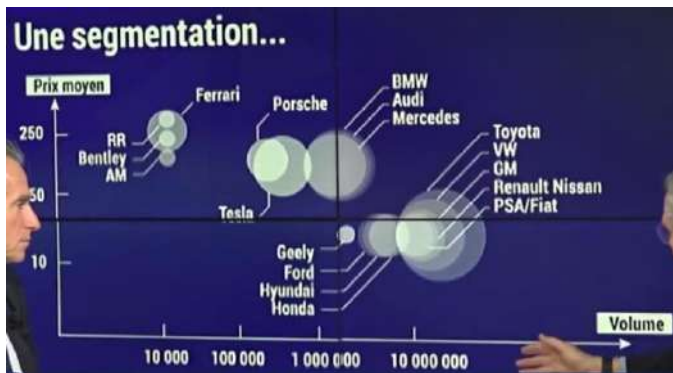
Volume mondial	
Part de marché continentale	
Usage	Ville / Route / 4x4 / Sport / Luxe
Technologie de propulsion	Thermique / Électrique

Le cœur du marché

	Profit 2019 en Mds€ est.	très important	Volume en millions
Toyota	20	▲ Croissant	10,4
Volkswagen	16	▲ Croissant	10,5
GM	7	▼ Variable	9
Renault / Nissan	2,5	▼ Variable	9
PSA / Fiat	5,9	▲ Croissant	8
Ford	3	▼ Variable	6
Hyundai	4	▼ Fluctuant	5
Honda	4	▼ Fluctuant	5

leader (pointing to Toyota)

très peu de part de marché, très impacté par les décisions des leaders (pointing to Honda)



Ferrari, une marque de luxe

	Ferrari	Rolls-Royce
Capitalisation	30 M€	30 M€
Volume	3 900 000	10 000
Prix par voiture	13 000 €	300 000 €
Marge nette	5 %	18 %
PER	8	30

Trois créneaux

Mass market	Toyota, Volkswagen
Berlines	BMW, Mercedes
Luxe	Ferrari, Rolls-Royce

BFM Stratégie (Cours n°91): Impact et opportunités de la crise du Covid-19 (23/05/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6160034837001&account=876450612001>



+ **Cybersécurité** +++++ **Innovation produits, services** → **accélération de la segmentation** → **fusion, acquisition**

BFM Stratégie (Cours n°92): Naviguer dans l'incertitude en ce temps de crise (23/05/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6158802585001&account=876450612001>

BFM Stratégie (Cours n°93): Les priorités et enjeux pour les dirigeants en pleine crise du covid-19 (30/05/2020)

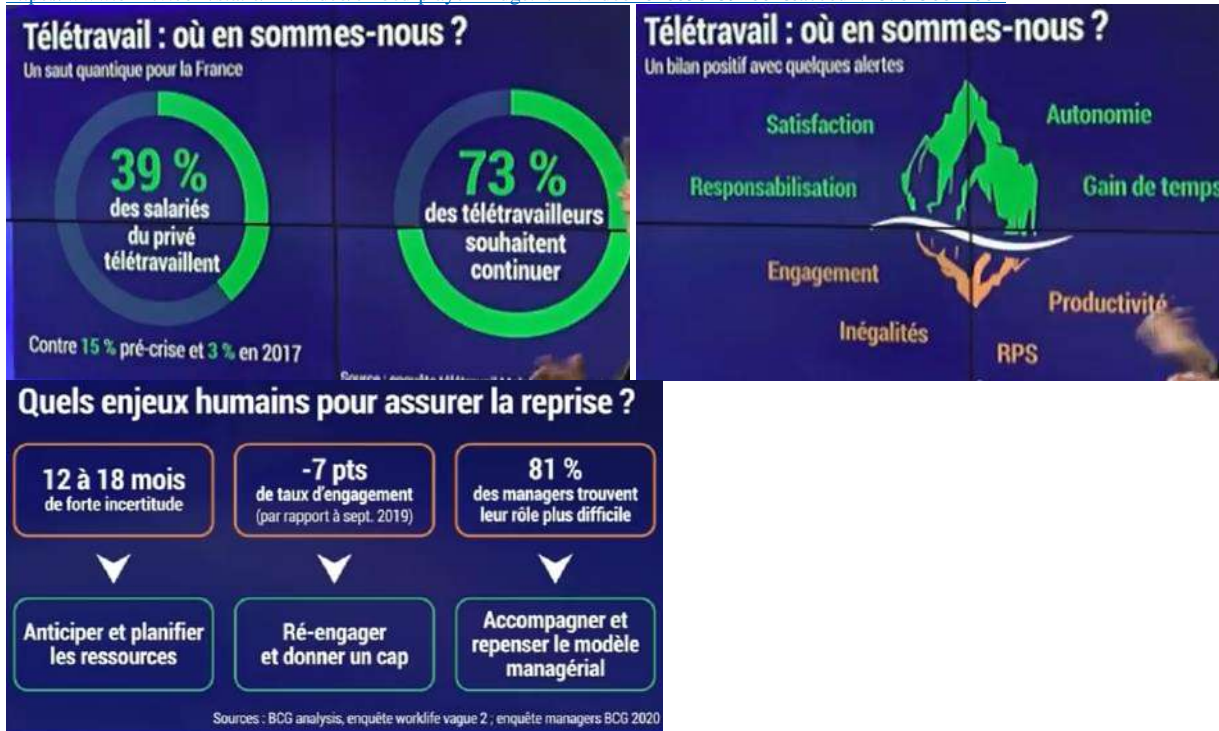
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6160581515001&account=876450612001>



Hausse très forte du Ecommerce et du secteur bancaire en ligne, télétravail, baisse des bureaux en ville

BFM Stratégie (Cours n°94): Quels enjeux humains pour la nouvelle réalité post-covid ? (30/05/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6160584592001&account=876450612001>



LE MANAGEMENT DOIT ÊTRE REPENSÉ COMPLÈTEMENT

Les structures AGILE seront favorisées



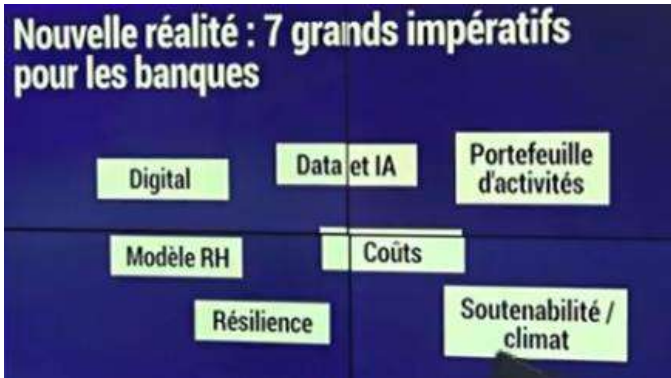
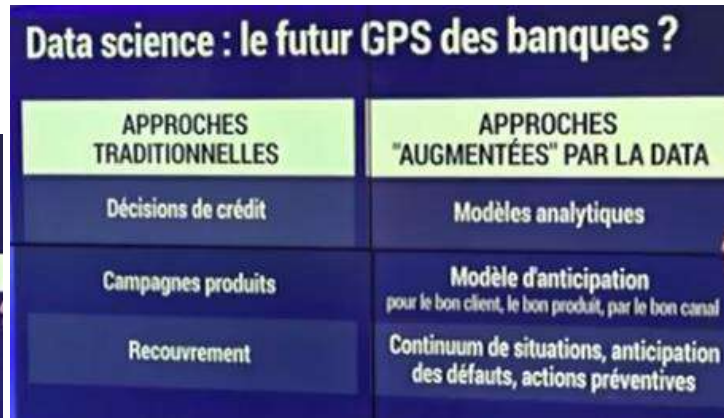
BFM Stratégie (Cours n°95): L'océan, le grand oublié des entreprises – (13/06/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6163967807001&account=876450612001>

BFM Stratégie (Cours n°96): Quel modèle pour les institutions bancaires européennes dans le monde d'après ? – (14/06/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6164382165001&account=876450612001>

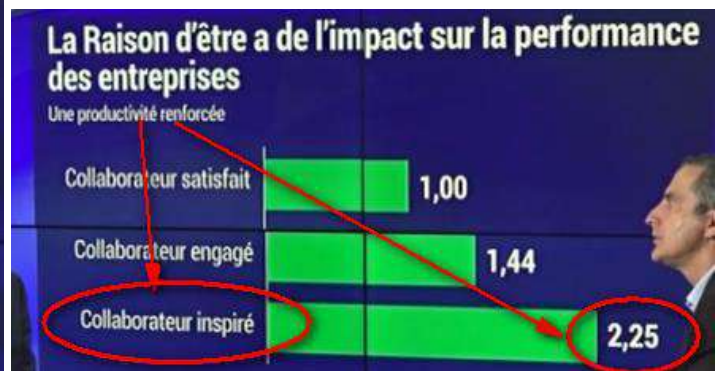
Ce dimanche 14 juin, dans le cours n°96, Gwenhaël Le Boulay, directeur associé senior au BCG, s'est penché sur le modèle des institutions bancaires européennes après la crise du Covid-19



BFM Stratégie (Cours n°97): La raison d'être à l'épreuve du Covid-19 – (14/06/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6164382855001&account=876450612001>

Ce dimanche 14 juin, dans le cours n°97, Mathieu Ménégaux, managing director de BrightHouse à Paris, est revenu sur la raison d'être des entreprises pendant la crise du Covid-19



BFM Stratégie (Cours n°98): L'intelligence artificielle dans l'entreprise du monde d'après – (20/06/2020)
<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6166034470001&account=876450612001>

François Candelon, directeur associé senior au BCG a abordé **l'intelligence artificielle** dans l'entreprise du monde d'après covid-19

Covid19 → **accélérateur et amplificateur de tendance, besoin de robustesse** → **La digitalisation et l'AI aident à mettre cela en place**

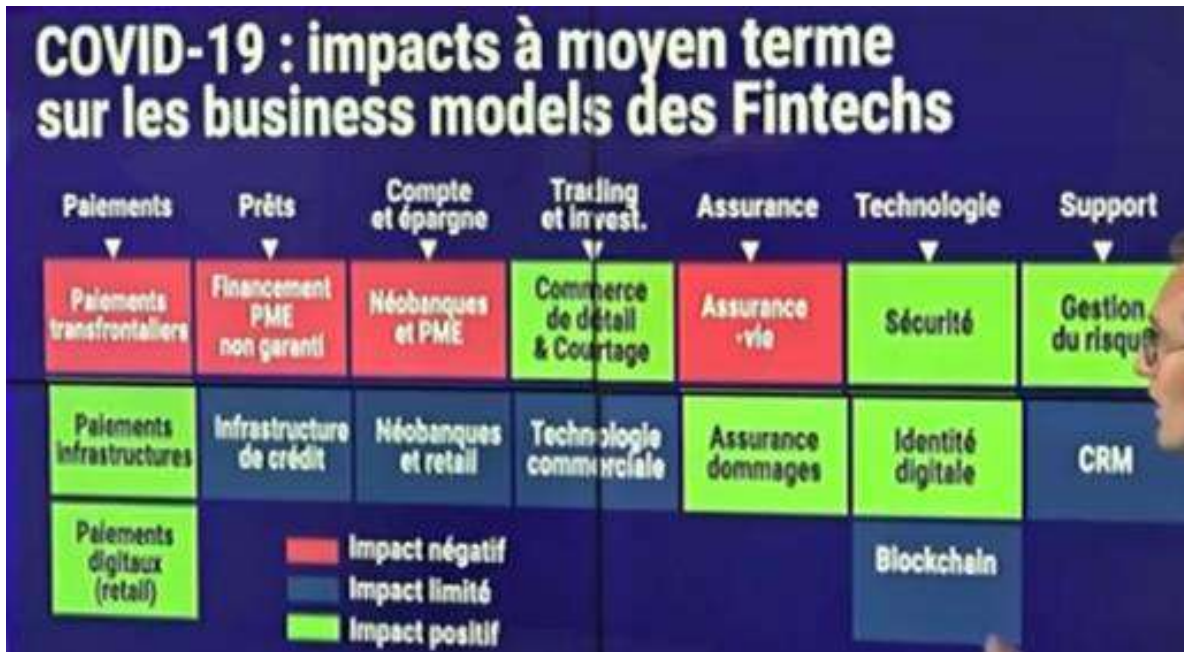
L'AI permet de déceler des signaux faibles qui peuvent devenir des « tendances » fortes.

Rappel : L'AI permet de repenser le modèle

BFM Stratégie (Cours n°99): Quelle banque dans le monde de l'après covid-19 – (20/06/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6166036995001&account=876450612001>

Jean-Werner de T'Serclaes, directeur associé senior chez BCG, s'est penché sur la situation des banques dans le monde de l'après covid-19



BFM Stratégie (Cours n°100): Comment intégrer le concept de crise aux stratégies ? – (21/06/2020)

<https://www.bfmtv.com/static/nxt-video/embed-playerBridge.html?video=6166256674001&account=876450612001>

Xavier Fontanet, ancien président d'Essilor, professeur de stratégie à HEC, s'est penché sur l'intégration du concept de crise aux stratégies

Quand on est peu endetté, les crises se gèrent

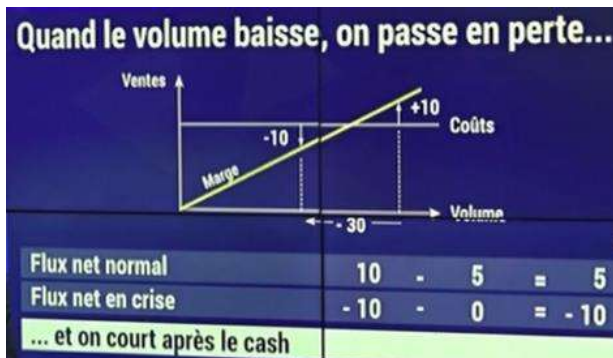
Exemple du cas Essilor 2008/2009

	Croissance organique		Croissance par acquisition	Total
Avant la crise	6	+	5	= 11
Pendant la crise	0	+	10	= 10

En 2010-2011, la croissance organique est revenue.

Sur les comptes 2007 à 2011, la crise ne se voit pas, parce qu'Essilor avait du cash ou le moyen de s'en procurer, et était une société solide → la crise de 2008 a été une « opportunité ».

Mais en général, et en particulier sur la crise Covid19



La qualité du manager est essentielle, il doit communiquer, communiquer, communiquer avec



C'est peut-être aussi le moment pour alléger son portefeuille pour faire du cash

Pour l'investisseur, les secteurs de la digitalisation, de la régionalisation, du développement durable, et de l'économie circulaire sont à privilégier.