

Organisation, stratégie et éthique



MASTER FC CGAO 2025-2026
Pierre GARAUDEL

STRUCTURE GENERALE DES SEANCES

INTRODUCTION : Le management stratégique en perspective

Partie 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

*Partie 2 : DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT
ET ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR*

INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise : définitions et enjeux

- 1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?*
- 2. Les finalités de la stratégie*
- 3. Les différents niveaux d'analyse de la stratégie*

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

➤ Quelques définitions

- « *Combinaison de fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre la firme, et des moyens (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* » (M.E. PORTER)
- « *Choix d'une combinaison de produits et de marchés, par l'adjonction de nouveaux produits et marchés, par l'abandon de certains autres qui ont cessé d'être intéressants, et par l'expansion des positions actuelles* » (I. ANSOFF)
- « *Choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement* » (E. ADLER, ADL)

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

➤ Quelques définitions (suite)

« Art d'engager durablement l'entreprise dans une voie lui permettant, sur longue période, de tirer avantage des règles du jeu de l'environnement et de leur évolution » (M. GERVAIS)

« La stratégie d'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable » (F. LEROY)

« Analyse stratégique (diagnostic) et, en fonction de la politique générale, élaboration de manœuvres stratégiques. [...] C'est un discours, une mise en scène des problèmes [...] qui permet aux dirigeants de légitimer leur pouvoir » (A.C. MARTINET)

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

❖ Des thèmes récurrents

- **Le thème des buts** : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination de moyens pour les réaliser
- **Le thème du plan** : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné
 - & séquence Diagnostic / Décisions / Actions
 - & processus d'allocation des ressources qui s'inscrit dans le moyen/long terme
 - & cohérence et continuité de l'action dans le temps

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

❖ Des thèmes récurrents (suite)

- **Le thème de l'environnement** : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence
 - & lutte concurrentielle et choix d'un positionnement (produits, marchés, technologies, etc.)
 - & micro vs macro-environnement
- **Le thème du changement**: est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.)
 - & engagement durable, difficilement réversible (vs décisions tactiques, opérationnelles)

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

❖ **Décisions stratégiques vs opérationnelles**

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	limité, un service	global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en œuvre	courte	longue
Niveau hiérarchique	tous niveaux	élevé
Répétitivité	forte	nulle
Réversibilité	aisée	difficile et couteuse
Dimensions à intégrer	peu nombreuses	multiples
Nature de la décision	exploitation du potentiel existant	exploration de potentiel nouveau

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

- **Les différentes étapes et dimensions de la démarche stratégique [1/2]**
 - Définition des finalités : *cf ci-après*
 - Diagnostic stratégique
 - diagnostics interne et externe
 - Planification stratégique
 - définition et explicitation (plus ou moins formalisées) des grandes orientations stratégiques à moyen/long terme en fonction des buts organisationnels prédominants et des conclusions du diagnostic stratégique
 - Prise de décision stratégique
 - identification des problèmes stratégiques (opportunités, menaces) à traiter prioritairement
 - identification et évaluation des différentes options envisageables
 - choix de l'option retenue

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

- **Les différentes étapes et dimensions de la démarche stratégique [2/2]**
 - **Mise en œuvre des décisions stratégiques**
 - exécution des manœuvres stratégiques (alliances, opérations de F&A, développement d'une nouvelle ligne de produits, etc.)
 - articulation choix stratégiques/choix organisationnels
 - **Contrôle et évaluation ex post des choix stratégiques**
 - écarts objectifs/résultats
 - recherche de mesures correctives
 - **Mise en discours de la stratégie**
 - travail de légitimation de l'action de l'équipe dirigeante
 - justification des orientations stratégiques vis-à-vis des différentes parties prenantes internes et externes (notamment les acteurs du marché financier)

1. Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

❖ Une définition de synthèse de la stratégie en référence aux différentes phases de la démarche stratégique

C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer les moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et la réalisation des buts

2. Les finalités de la stratégie

❖ **Plusieurs niveaux de finalités**

- La mission ou vocation stratégique
- La vision ou intention stratégique
- Les buts
- Les objectifs

2. Les finalités de la stratégie

❖ Mission ou vocation stratégique

Définition : La vocation stratégique correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.

Ligne directrice, aspirations, facteurs distinctifs

Qui sommes-nous ? Dans quelle activité ?

→ canalise l'énergie de l'organisation mais doit être suffisamment globale pour ne pas enfermer et pour susciter l'ouverture des territoires et des modèles d'actions

Exemples :

- ❖ La **vocation stratégique** du groupe LVMH est d'être l'**ambassadeur de l'art de vivre occidental** en ce qu'il a de plus raffiné.
- ❖ (rapport annuel VINCI) : Sa **mission** est de **concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements** qui contribuent à l'amélioration de la vie quotidienne et à la mobilité de chacun.
- ❖ *A L'ORÉAL, nous croyons que chacun aspire à la beauté. Notre mission est d'aider les hommes et les femmes du monde entier à réaliser cette aspiration et à exprimer pleinement leur personnalité. Cet engagement donne un sens et de la valeur à notre entreprise ainsi qu'à la vie professionnelle de nos Collaborateurs. Nous sommes fiers de notre travail.*
- ❖ Notre **mission (Ferrero)** : **Imaginer et proposer des moments uniques de plaisir**
Ferrero propose une large gamme de produits que l'on achète pour le plaisir d'offrir, de partager et que l'on a plaisir à recevoir (Kinder, Nutella, Mon Chéri, etc.)

Exemples :

- ❖ La **vocation stratégique** du groupe LVMH est d'être l'**ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné.**
- ❖ (rapport annuel VINCI) : Sa **mission** est de **concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements qui contribuent à l'amélioration de la vie quotidienne et à la mobilité de chacun.**
- ❖ *A L'ORÉAL, nous croyons que chacun aspire à la beauté. Notre mission est d'aider les hommes et les femmes du monde entier à réaliser cette aspiration et à exprimer pleinement leur personnalité. Cet engagement donne un sens et de la valeur à notre entreprise ainsi qu'à la vie professionnelle de nos Collaborateurs. Nous sommes fiers de notre travail.*
- ❖ Notre **mission (Ferrero)** : **Imaginer et proposer des moments uniques de plaisir**
Ferrero propose une large gamme de produits que l'on achète pour le plaisir d'offrir, de partager et que l'on a plaisir à recevoir (Kinder, Nutella, Mon Chéri, etc.)

2. Les finalités de la stratégie

❖ Vision ou intention stratégique [1/2]

Définition : La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle advienne

Une représentation commune de l'avenir souhaité de l'entreprise

C'est l'aspiration vers laquelle le stratège - le plus souvent le dirigeant - cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation

Exemples :

- ❖ **De Engie 2014:** devenir « leader de la transition énergétique en Europe et premier producteur d'énergie indépendant dans les pays émergents »
- ❖ **...à Engie 2016 :** un « plan de transformation à trois ans pour devenir le leader de la transition énergétique dans le monde »

2. Les finalités de la stratégie

❖ Vision ou intention stratégique [2/2]

- La vision correspond parfois aussi à une formulation plus générale et plus idéalisée de la mission
→ l'exemple de mission et de la vision de Bic selon la communication institutionnelle du groupe

«Notre Vision : Nous aspirons à simplifier et enchanter le quotidien»

«Notre Mission : Créer des produits essentiels, de grande qualité, sûrs, abordables, et dans lesquels chacun à confiance»

- qui dans certains cas tend alors à s'assimiler à la “raison d’être” de l’entreprise

«Chez Sodexo notre Raison d’Être est que nous offrons un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous.»

2. Les finalités de la stratégie

❖ Les buts :

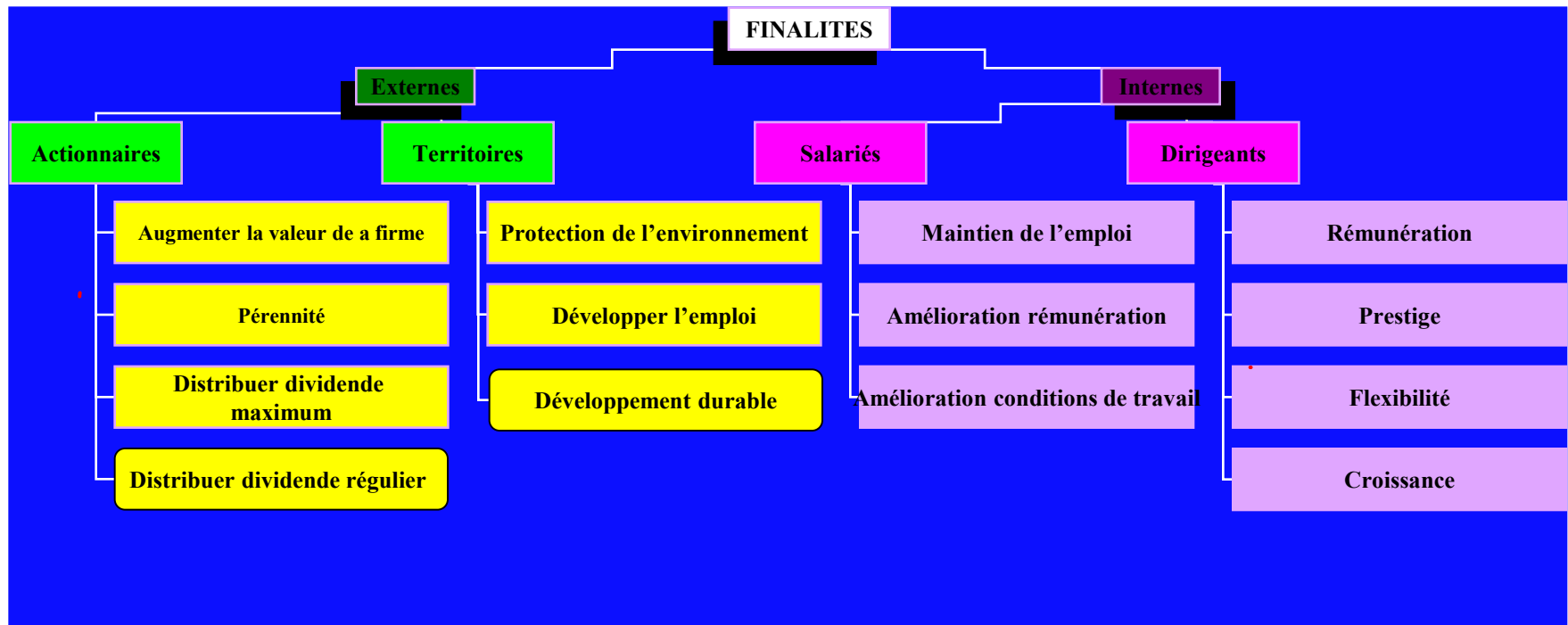
préférences qui sous-tendent l'action

Aspirations fondamentales cohérentes avec la mission,
exprimées généralement de manière qualitative
de la maximisation du profit à la responsabilité sociétale...

—> *multiplicité et divergence des buts
au sein d'une organisation*

2. Les finalités de la stratégie

❖ Les buts privilégiés par les différents stakeholders :



2. *Les finalités de la stratégie*

❖ **Les objectifs :**

Résultats que l'entreprise poursuit à un terme donné

Guides pour l'action, points de contrôle

Dans chaque domaine de l'organisation

Difficiles mais réalistes

—> *multiplicité et divergence des objectifs
entre et au sein des organisations*

2. Les finalités de la stratégie

- **Quatre composantes d'un objectif**

- ❖ Un attribut (la dimension)
- ❖ Une échelle de mesure
- ❖ Une norme
- ❖ Un horizon temporel

Exemple : atteindre un taux (échelle) de rentabilité (attribut) de 20 %
(norme) d'ici deux ans (horizon)

2. Les finalités de la stratégie

❖ Exemples d'objectifs :

Domaines	Exemples
1. Marchés	« Augmenter les ventes de x % pour atteindre un CA de Y dans n années »
2. Finance	« Distribuer un dividende de x par an », « Maintenir un taux d'endettement de n % »
3. Organisation	« Créer une nouvelle division dans telle zone géographique d'ici n années »
4. Personnel	« Maintenir un niveau d'effectif stable pendant n années » « Réduire les effectifs à x dans n années sans licenciements économiques »

3. Les différents niveaux d'analyse de la stratégie

➤ *Stratégie corporate (= stratégie de groupe, stratégie primaire, stratégie de croissance)*

→ concerne la composition et le management du **portefeuille d'activités**

❖ Définition du profil des activités : degré de spécialisation / diversification

❖ Management stratégique des groupes

3. Les différents niveaux d'analyse de la stratégie

➤ Stratégie corporate : trois questions associées

❖ Dans quelle direction l'entreprise doit-elle se développer?

- Dans son cœur de métier (*core business*) ? Vers de nouvelles zones géographiques? Vers d'autres métiers ? En amont ou en aval de la filière?
- voies de développement

❖ Quels modes de développement choisir ?

- croissance interne, croissance par F&A, coopération

**!!!→ voies de développement + modes de développement =
axes de développement**

❖ Comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différentes activités?

- niveau d'engagement par activité

3. Les différents niveaux d'analyse de la stratégie

Voies	modes	Croissance interne	Croissance externe	Coopération
Dans le <i>core business</i>		Innovation	Concentration	Alliances horizontales
Vers d'autres zones géographiques		Implantation autonome à l'étranger	Acquisitions internationales	Joint-ventures internationaux
Vers d'autres métiers		Diversification organique	Diversification par acquisition	Partenariats intersectoriels
En amont et en aval		Intégration verticale	Acquisitions de fournisseurs ou de clients	Partenariats verticaux et externalisation

3. Les différents niveaux d'analyse de la stratégie

➤ **Stratégie business** (= *stratégie d'activité, stratégie secondaire, stratégie de DAS, stratégie concurrentielle*)

- concerne le **positionnement** d'une entreprise dans un secteur donné par rapport à ses concurrents
- vise à créer un **avantage concurrentiel** durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ou d'une différenciation de l'offre

❖ **Armes concurrentielles** : domination par les coûts, différenciation, focalisation (Porter, 1980)

❖ **Relation avec les autres acteurs du secteur** : le triptyque évitement/affrontement/coopération

❖ **Optimisation de la chaîne de valeur ?**

❖ Stratégie =

- **choix d'un portefeuille d'activités**
[triptyque produits / marchés / technologies ; diversité et équilibre du portefeuille]
- **+ voies de développement**
[degré de diversification, degré d'intégration, degré d'internationalisation]
- **+ mode de développement**
[croissance interne vs externe : F&A, partenariat, alliance]
- **+ mode d'agencement des ressources**
[allocation des ressources ; degré d'engagement ; choix d'organisation et d'administration]
- **+ positionnement concurrentiel**
[volume, qualité, différenciation]
- **+ structuration de la chaîne de valeur**
[internalisation/externalisation, localisation]

CORRECTION CAS DECATHLON

Pierre GARAUDEL
2024

Partie 1

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Définition de la gouvernance d'entreprise

- **Charreaux 1997**

Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire

Origines du courant managérial

- **Berle et Means (1932)**
 - Importance croissante du phénomène de séparation des fonctions de propriété et de contrôle
 - contrôle managérial qui dérive de la grande dispersion des actionnaires
 - divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires

Les raisons qui rendent nécessaire un contrôle des dirigeants par les actionnaires

- **Pluralité des objectifs potentiellement poursuivis par les dirigeants**
 - explication qui s'inscrit dans l'optique des théories contractuelles des organisations
 - divergences entre les intérêts des différents stakeholders
 - **Contexte d'incertitude dans lequel sont prises de nombreuses décisions stratégiques**
 - explication relative aux contraintes cognitives et à la rationalité limitée des décideurs
- rationalité limitée des dirigeants (Simon [1955], March et Simon [1958], Cyert et March [1963])

Six sources possibles de divergences d'intérêt entre actionnaires et dirigeants [1/3]

- **Le niveau d'effort**
- **Le prélèvement des ressources de l'entreprise**
 - Plusieurs modalités de la politique de prélèvement
 - rémunération excessive (salaire de base, bonus, stock-options,...)
 - dépenses somptuaires (siège social luxueux, avions de société,...)
 - dépenses de prestige (financement d'un club de football,...)

Six sources possibles de divergences d'intérêt entre actionnaires et dirigeants [2/3]

- **La poursuite d'objectifs stratégiques contraires à la maximisation de la richesse des actionnaires**

- Baumoll (1959)

→ l'objectif des dirigeants est de maximiser, non pas les profits, mais le chiffre d'affaires de l'entreprise

- Marris (1963)

→ l'objectif des dirigeants est de maximiser le taux de croissance de l'entreprise

- Théorie des free cash flows de Jensen (1986)

→ les dirigeants sont réticents à redistribuer les ressources excédentaires de l'entreprise aux actionnaires et préfèrent les employer dans des projets qui, bien qu'à valeur actuelle nette non positive, sont susceptibles d'accroître leur utilité personnelle

Six sources possibles de divergences d'intérêt entre actionnaires et dirigeants [3/3]

- **Les stratégies d'enracinement des dirigeants**
 - Le processus d'enracinement est par lui-même susceptible de constituer une source de conflits d'intérêt avec les actionnaires
→ exemple des stratégies de défense anti-OPA
- **L'aversion pour le risque différenciée des dirigeants et des actionnaires**
 - Risque d'emploi managérial (Hopskisson et Turk [1990]) supporté par les dirigeants
→ risque de perte de rémunération, de perte d'emploi, de perte réputationnelle
 - possibilité pour les actionnaires de diversifier leur portefeuille de participations
- **L'horizon temporel différencié des dirigeants et des actionnaires**

Le cadre théorique dominant: la théorie de l'agence

- **Théorie positive de l'agence (ou théorie principal-agent)**

- Ross [1973]

- s'applique à l'ensemble des situations caractérisées par une situation d'agence (relation donneur d'ordres/sous-traitant, employeur/employé...)

- s'attache tout particulièrement à déterminer les contrats optimaux du point de vue du principal, compte tenu de l'ensemble des paramètres qui caractérisent la relation d'agence (aversion pour le risque du principal et de l'agent, observabilité des actions de l'agent, dépendance des résultats obtenus par l'agent à l'égard de facteurs hors de son contrôle,...)

- **Vs Théorie normative de l'agence**

- Jensen et Meckling [1976]

- focalisation sur la relation entre actionnaires et dirigeants d'entreprise

Les concepts de base de la théorie de l'agence [1/3]

- **La relation contractuelle entre actionnaires et dirigeants d'entreprise, une relation d'agence**
 - «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.»

- **Trois hypothèses qui simultanément rendent la relation d'agence potentiellement problématique**
 - L'hypothèse d'opportunisme des agents
 - l'agent cherchera avant tout à satisfaire ses propres intérêts, plutôt que ceux du principal
 - L'hypothèse de divergence d'intérêt
 - si les intérêts des dirigeants ne convergent pas naturellement avec ceux des actionnaires, ces derniers ne sont plus assurés que les dirigeants agiront au mieux de leurs intérêts
 - L'hypothèse d'asymétrie d'information
 - un risque pour les actionnaires s'ils sont incapables d'observer parfaitement le comportement des dirigeants et d'évaluer si les actions entreprises vont au mieux de leurs intérêts

Les concepts de base de la théorie de l'agence [3/3]

- **Des mécanismes de contrôle afin de s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires**
- **Mais qui ne suppriment pas l'existence de coûts d'agence**

1) Dépenses de surveillance et d'incitation

→ cout de fonctionnement du conseil d'administration, recours à des analystes externes...

→ systèmes d'intéressement et de stock-options,...

2) Les coûts d'obligation

→ supportés par l'agent pour justifier la qualité de ses décisions et se dédouaner aux yeux du principal

3) La perte résiduelle

→ correspond à l'écart subsistant, malgré tout, entre le résultat du comportement effectif des dirigeants et le résultat potentiel du comportement qui maximiserait la richesse des actionnaires.

Des mécanismes de contrôle multiples et de nature hétérogène

[1/2]

- **Mécanismes de contrôle externes**
 - concurrence sur le marché des biens et des services
 - marché du travail des dirigeants
 - marché financier
 - environnement légal et réglementaire
- **Vs Mécanismes de contrôle internes**
 - intervention directe des actionnaires
 - conseil d'administration
 - surveillance mutuelle des dirigeants et des salariés
 - systèmes de rémunération incitatifs
 - action des créanciers

Des mécanismes de contrôle multiples et de nature hétérogène

[2/2]

- **Mécanismes de contrôle *stricto sensu***
 - Incitations négatives
- **Incitations financières**
 - Incitations positives

L'hétérogénéité des actionnaires

- **Six principaux critères de différenciation [1/3]**
 - La capacité de collecte et de traitement de l'information
 - degré de sophistication des investisseurs (O'Brien et Bhushan [1990] et Walther [1997])
 - La contribution stratégique et cognitive
 - apport cognitif des actionnaires (Charreaux [2000]), qui est complètement passé sous silence par les approches financières de la gouvernance
 - investisseurs actifs vs investisseurs passifs

L'hétérogénéité des actionnaires

- **Six principaux critères de différenciation [2/3]**

- **La poursuite d'objectifs spécifiques**

- tous les actionnaires ne sont pas réductibles à de simples investisseurs financiers
- objectifs de croissance/solvabilité (banques, entreprise familiales)
- objectifs de nature stratégique (développement de synergies & entreprises non financières)
- objectifs liés à la sauvegarde de l'autonomie et l'indépendance de l'entreprise (entreprise familiales)
- objectifs liés à la politique industrielle (état)

- **L'aversion pour le risque**

- Le risque supporté par chaque actionnaire dépend du montant de la participation détenue, mais aussi de l'importance relative de cette participation au sein de l'ensemble de ses actifs (cf. investisseurs institutionnels vs actionnaires familiaux)

L'hétérogénéité des actionnaires

- **Six principaux critères de différenciation [3/3]**

- Le processus de délégation et de contrôle dans la gestion effective des fonds

- structuration de l'industrie financière

- le comportement de l'investisseur salarié sera en partie déterminé par les procédures d'évaluation et le système d'incitation auxquels il est soumis (Baker [1998])

- le transfert de risque financier associé au processus de délégation peut également s'opérer sur une base contractuelle et institutionnelle (cf, aux Etats-Unis, fonds de pension proprement dits, qui collectent et mutualisent l'épargne Vs. les organismes de gestion, qui placent les liquidités sur le marché)

- **L'horizon d'investissement**

- actionnaires dits transitoires ou «passagers» (transient investors), avec un objectif de revente des titres à court ou moyen terme Vs. actionnaires «dédiés» (dedicated investors), a priori destinés à maintenir sur une longue période leur participation au capital de l'entreprise

- **Des risques de conflits entre les actionnaires**

- Conflits d'objectifs liés à l'hétérogénéité des actionnaires
- Conflits entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires

→ par exemple, selon Pluchart et Hamza [1999], l'actionnaire minoritaire privilégie la distribution de dividendes ou la revalorisation de ses titres. En ce sens, il correspond souvent au prototype même de l'actionnaire réduit à un comportement d'investisseur financier. En revanche, l'actionnaire majoritaire cherche à mieux contrôler l'entreprise, afin qu'elle serve sa propre stratégie, industrielle ou financière

→ la maximisation de la richesse d'un groupe de sociétés ne passe pas nécessairement par celle de chacune des entités qui le constituent (Pochet [1998])

CAS FONDS ACTIVISTES

Pierre GARAUDEL
2018

Le conseil d'administration à l'interface entre les actionnaires et l'équipe dirigeante

- **Un rôle de contrôle selon la théorie de l'agence**
- **mais un rôle dépendant de la géographie du capital et du degré de contrôle direct des actionnaires**
 - le conseil d'administration n'exerce pleinement sa fonction de contrôle que dans le cas d'une forte séparation entre les fonctions de propriété et de direction (Fama et Jensen [1983])
- **et influencé par les caractéristiques du conseil**
 - proportion d'administrateurs externes
 - proportion d'administrateurs affiliés
 - séparation des fonctions de présidents du conseil et de DG
 - taille du conseil d'administration
 - structure unitaire ou duale (conseil de surveillance/directoire) du conseil
 - Existence de comités spécialisés (stratégie, éthique, rémunération,...)

Trois grands rôles du conseil d'administration

- **Rôle de contrôle**

- Théorie de l'agence

- le CA comme mécanisme de contrôle des dirigeants

- **Rôle de conseil et de participation aux décisions stratégiques**

- Approches cognitives de la gouvernance

- Le conseil d'administration comme instrument cognitif aidant à la création de compétences

- **Rôle d'interconnexion avec l'environnement de l'entreprise**

- Théorie de la dépendance envers les ressources

- Le conseil d'administration participe au processus de «cooptation» de l'environnement (Selznick [1949]) qui permet à une entreprise «d'accéder à différentes ressources externes, d'échanger des informations, de développer des engagements réciproques avec d'autres organisations, et d'établir la légitimité de l'entreprise» (Pfeffer et Salancik [1978])

CAS DANONE

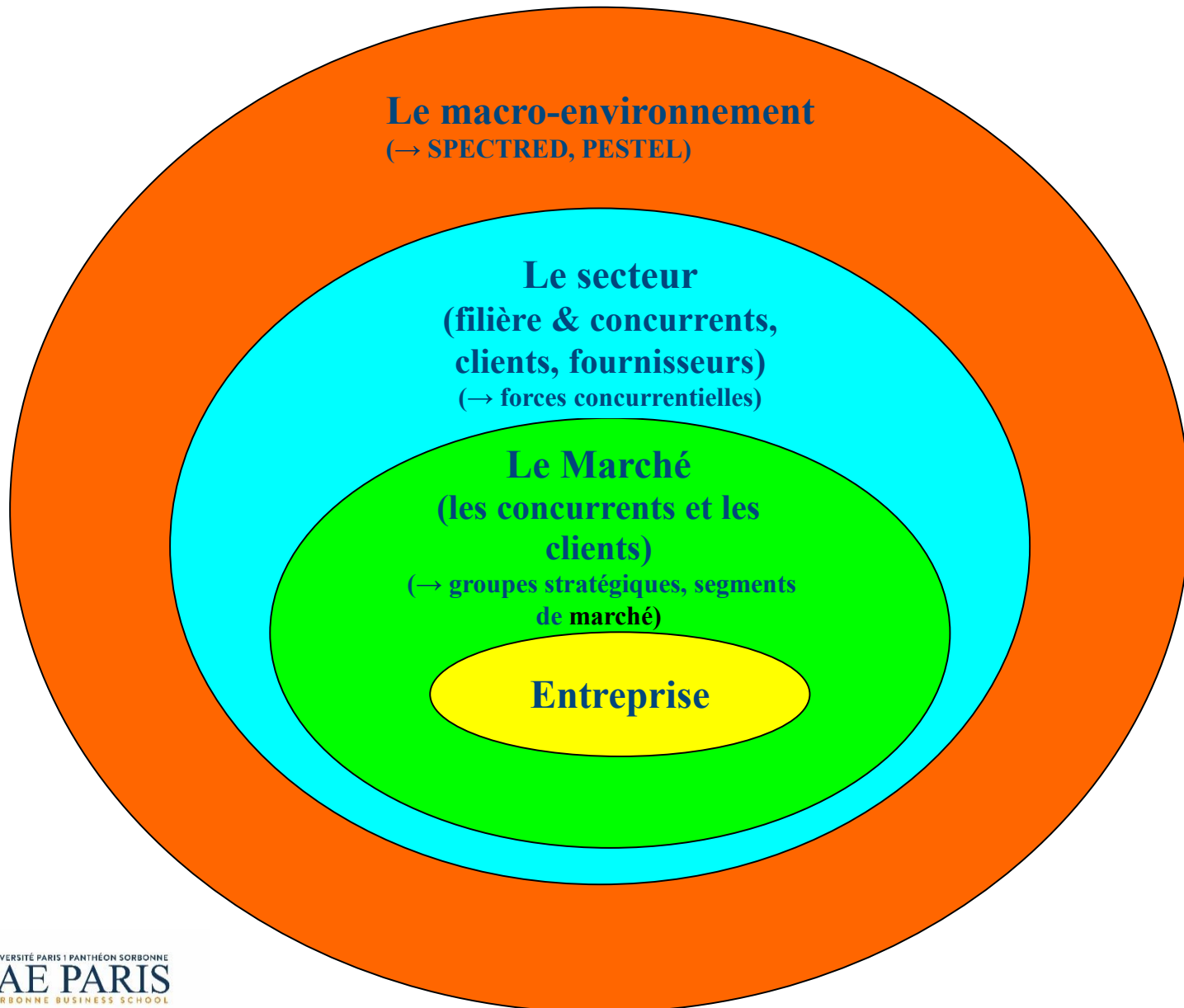
Pierre GARAUDEL
2021

Partie 2

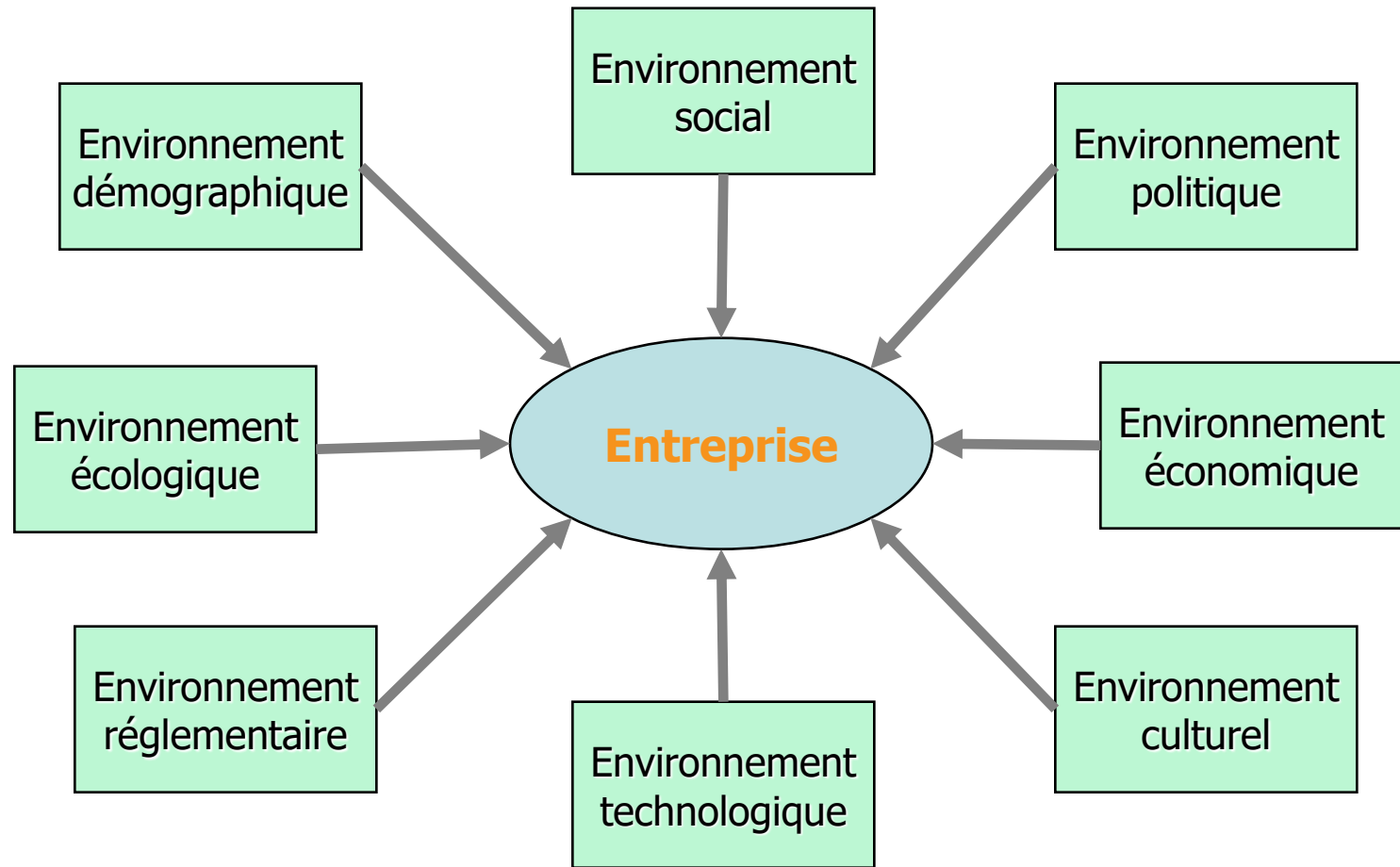
DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT ET ANALYSE ECONOMIQUE DU SECTEUR



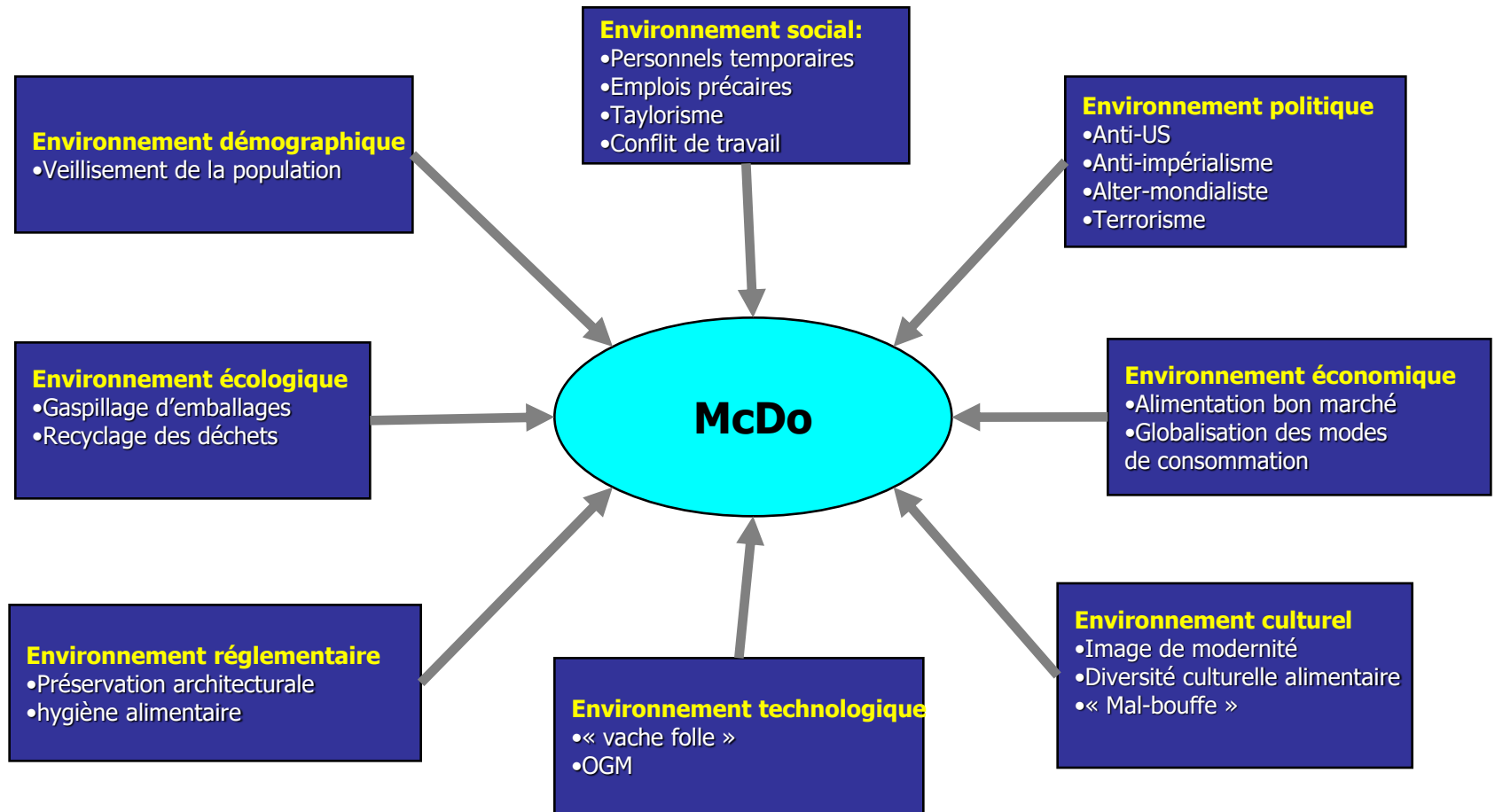
Les trois niveaux d'analyse de l'environnement



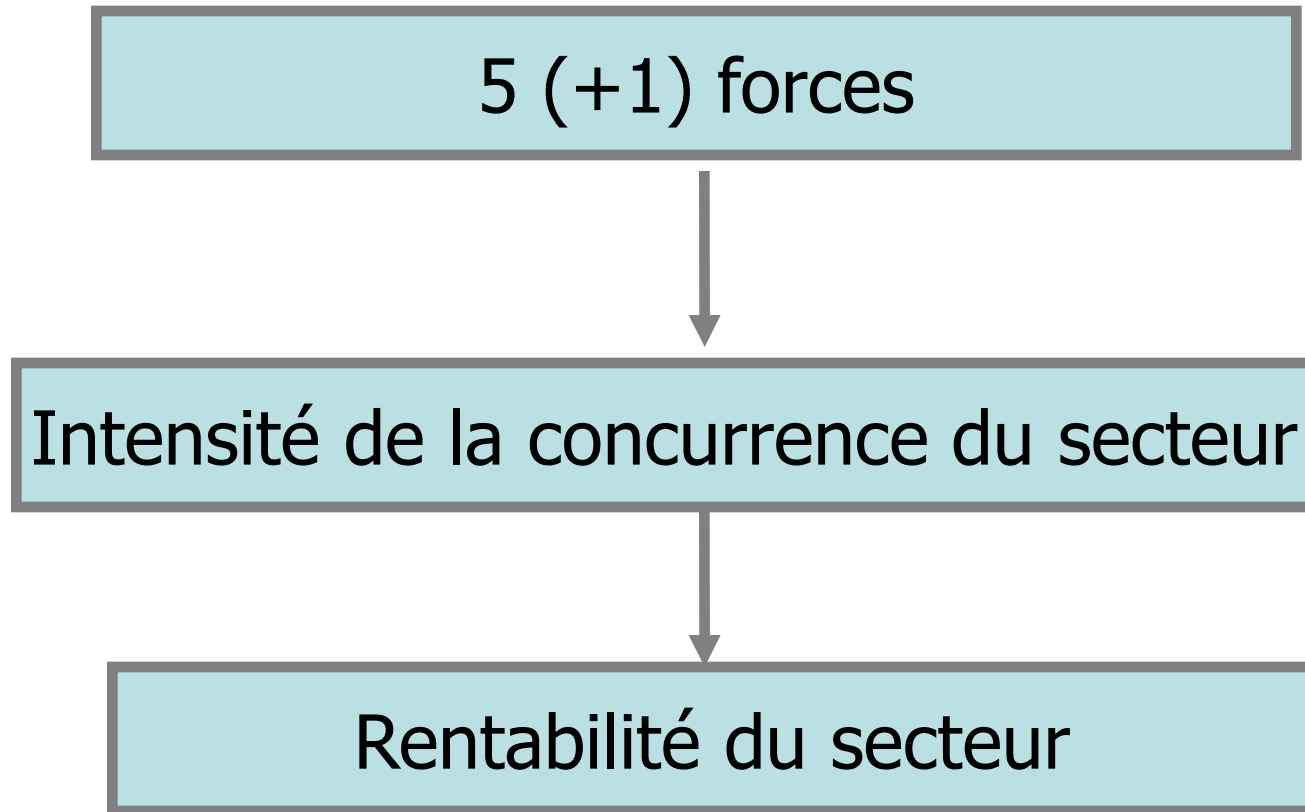
Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED ou PESTE)



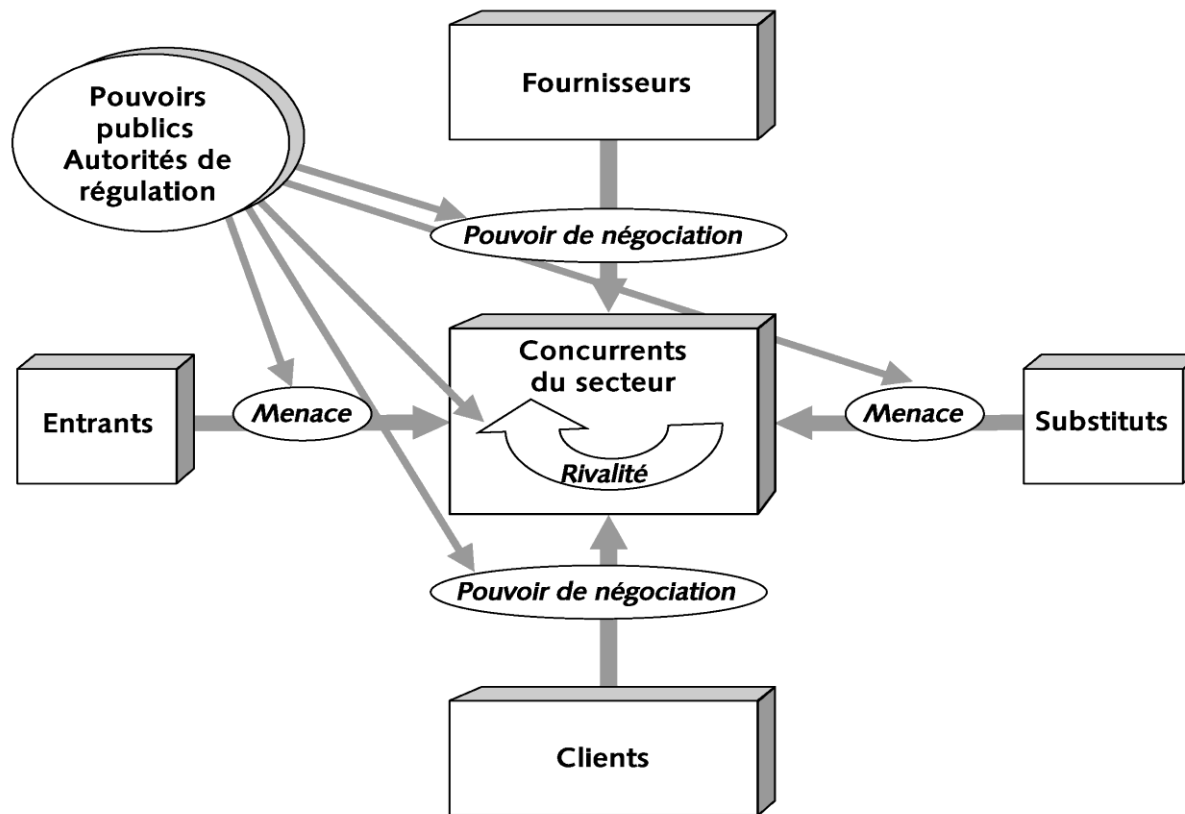
Analyse de Mcdo



Analyse de l'intensité concurrentielle : la logique de M. Porter



Les six forces qui commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur (DAS)



D'après PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Économica, 1

Carte stratégique et groupes stratégiques

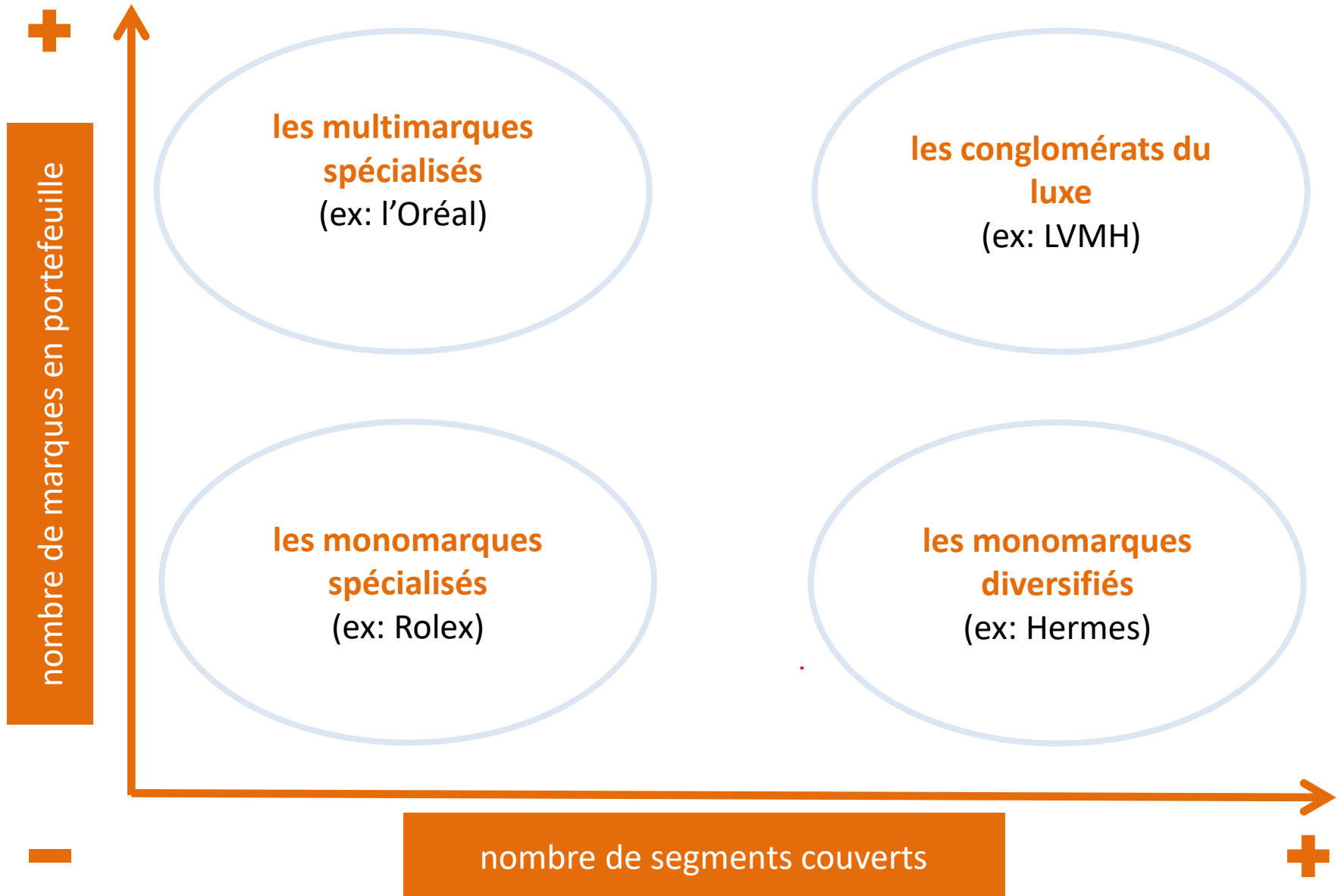
- **GROUPE STRATEGIQUE** : ensemble de firmes qui, au sein d'un secteur, suivent la même stratégie ou une stratégie voisine sur un certain nombre de dimensions stratégiques
 - Au sein d'un champ concurrentiel, toutes les entreprises ne se heurtent pas également de manière frontale
 - Etude de la rivalité sectorielle, de la logique concurrentielle interne que se livrent les entreprises d'un même domaine

Indicateurs pour construire des groupes stratégiques

- **Dans quelle mesure les organisations diffèrent-elles en termes de périmètre ?**
 - Diversité des produits
 - Extension géographique
 - Nombre de marques détenues
 - Nombre de segments de marchés couverts
 - Taille
 - Réseaux de distribution utilisés
- **Dans quelle mesure diffèrent-elles en termes de positionnement ?**
 - Efforts marketing
 - Qualité des produits
 - Leadership technologique
 - Niveau de prix et/ou de gamme

Démarche d'élaboration de la carte stratégique

- Objectif : regrouper les concurrents selon la proximité de leurs choix stratégiques
- Sélectionner 2 variables très déterminantes
- Méthode : intuitive (méthode inductive) ou statistique (techniques d'analyse multivariée)



Offre des entreprises du secteur

- **Capacité du secteur** : sous-capacitaire/sur-capacitaire*
- **Structure des coûts**
 - Charges fixes/charges variables*
 - Poids relatifs des coûts *
 - Économies d'échelle*
 - Valeur ajoutée
 - Effets d'expérience*
- **Économie du secteur**
 - Barrières à l'entrée* / Barrières à la sortie*
 - Degré concentration / atomisation
- **Circuit distribution**
- **Financement**
- **Technologie**

Offre: Capacité du secteur

- **Sur-capacité :**
 - Offre > Demande,
 - capacité de production excédentaire
 - guerre des prix
 - baisse de rentabilité du secteur

Rachat de concurrents (croissance externe) pour réduire l'offre

Ne pas investir en capacité

Offre : structure de coûts du secteur

- **Charges fixes/charges variables**

Niveau d'activité minimale (seuil de rentabilité)

Ticket d'entrée dans le secteur

Barrière à l'entrée: charges fixes importantes

Possibilité ou impossibilité de démarrer par une stratégie de croissance progressive

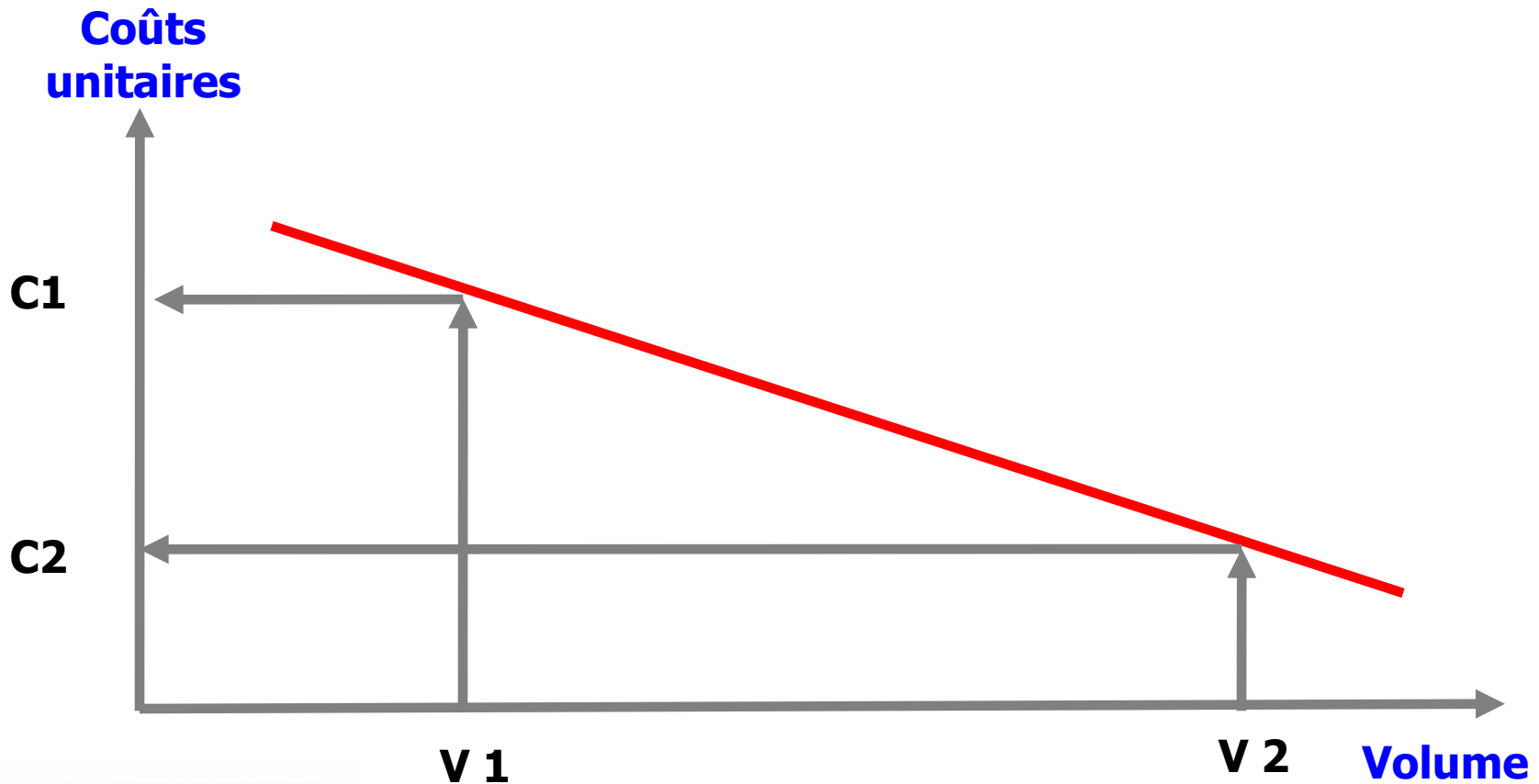
- **Poids relatif des coûts de main d'œuvre (coût du travail)/capital**

Délocalisation?

Évolution des coûts: si augmentation, menace pour le secteur

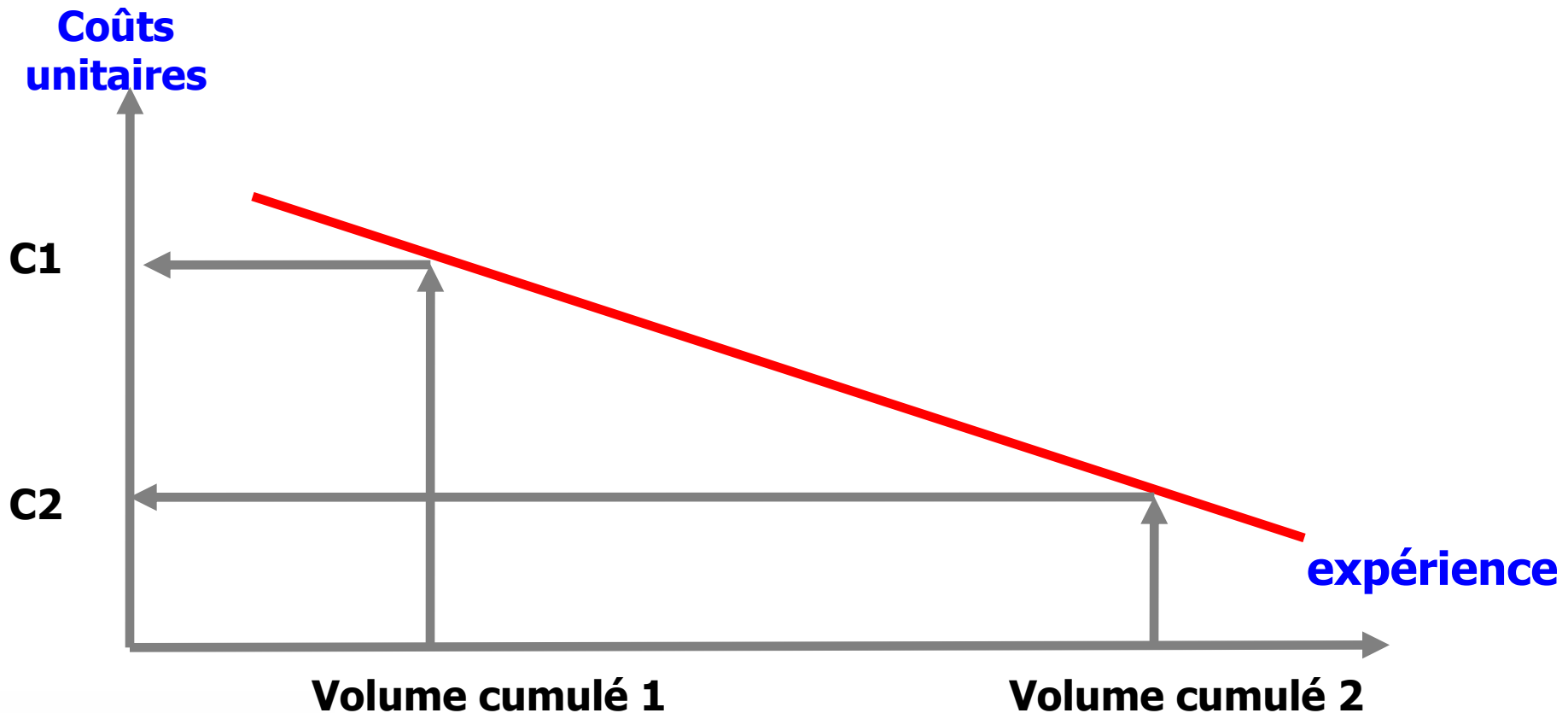
Offre : structure de coûts du secteur, économie d'échelle

- Réduction des coûts unitaires imputables à l'étalement des charges fixes sur des volumes plus importants



Offre: structure de coûts du secteur, effet d'expérience

- Réduction des coûts unitaires imputables à l'accumulation de l'expérience (effet d'apprentissage)



CORRECTION CAS INTEL

Pierre GARAUDEL
2025

Barrières à l'entrée :

- **obstacles pour le nouvel entrant,
protections pour les acteurs du secteur**

- Economies d'échelle
- Expérience
- Différenciation des produits
- Besoins de capitaux (investissements matériels ou immatériels)
- Technologie (R&D, brevets)
- Coûts de transfert
- Accès au circuit de distribution
- Avantages spécifiques (localisation)
- Pouvoirs publics (normes, droits de douane,...)