

# Stratégie et Management

Professeur : Régis Coeurderoy

FUSL

## *NOTE D'AVERTISSEMENT*

*LE DOCUMENT QUI SUIT RESULTE DE LA PRISE DE NOTE D'UNE ETUDIANTE LORS  
DE L'ANNEE ACADEMIQUE 2008-2009*

*CE DOCUMENT N'A PAS FAIT L'OBJET DE CORRECTIONS NI DE MODIFICATIONS  
DE LA PART DE L'ENSEIGNANT*

*IL IMPORTE D'ETRE CONSCIENT QUE CE DOCUMENT NE COUVRE PAS  
L'ENSEMBLE DE L'ENSEIGNEMENT PRODIGUE DANS UNE ANNEE ACADEMIQUE  
ET EST SUSCEPTIBLE DE CONTENIR UN CERTAIN NOMBRE D'ERREURS ET  
D'INEXACTITUDES AINSI QUE CERTAINS OUBLIS*

*EN CONSEQUENCE CE DOCUMENT EST MIS A DISPOSITION A TITRE GRACIEUX  
MAIS NE SAURAIT NULLEMENT SE SUBSTITUER A L'ENSEIGNEMENT DE L'ANNEE  
ACADEMIQUE CONCERNEE*

*CHAQUE ETUDIANT RESTE L'UNIQUE RESPONSABLE DE L'USAGE QU'IL FAIT DE  
CE DOCUMENT*

**Année académique :**

2008-2009

*Syllabus rédigé et mis en page par Aurélie Schotte*

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

### **Section 1. Modalités**

#### **§ 1. Quelles ont les finalités de cet enseignement ?**

##### **A. Vision globale de l'organisation, son fonctionnement**

Organisations = 1) organisations privées, 2) organisations à but lucratif, 3) organisations de type capitaliste, 4) organisé autour d'une structure de capital privé, 5) organisations situés dans un environnement concurrentiel. 6) Ce cours de management stratégique se situera autour des grandes entreprises.

**B. Ce cours va opérer une synthèse des cours fonctionnels (marketing, RH,...), qui représentent une des fonctions de l'organisation.**

#### **§ 2. Objectifs**

Deux objectifs :

- 1) Etre capable de réaliser le positionnement stratégique d'une entreprise dans son environnement concurrentiel => réaliser une analyse stratégique ;
- 2) Développer la maîtrise des mécanismes logiques, des raisonnements qui vont permettre d'aider à la prise de décision => action stratégique. Comprendre les décisions, leurs fondements et prendre des décisions.

##### **A. Modalités, méthodes pédagogiques**

Voir à travers l'économie réelle et donc illustrer le cours d'exemples concrets. Et trouver quelles sont des solutions à inventer, imaginer des idées.

##### **B. Support**

Ouvrage de référence :

STRATEGOR, *Politique générale d'entreprise*, 4è éd., 2005, 45€.

##### **C. Evaluation**

Examen écrit :

Sept questions à deux points => questions de vérifications des connaissances (théorie) et deux questions à trois points => vérification de la maîtrise et de la compréhension des connaissances (pratique) => 1 texte de 1 à 2 pages et 2 questions sur ce texte (faire l'analyse stratégique et trouver une solution).

## Section 2. Présentation d'ensemble du cours

### § 1. Le champ du management stratégique

#### A. Définitions du management stratégique

Le management stratégique est un travail des directions générales, des hiérarchies dans les entreprises. En terme historique, elle puise ses racines dans la stratégie militaire. Les auteurs cités comme premières sources sont Sun Tzu, qui a fait un célèbre traité d'art militaire. Les 1ers travaux sont partis de ces travaux militaires.

Le but final d'une stratégie militaire est de gagner la guerre. Traduit dans le champ économique c'est gagner la guerre économique, càd réussir à s'imposer, imposer son offre p/r aux concurrents, réaliser les meilleurs résultats éco possibles, les meilleures performances de l'entreprise.

En terme historique, la stratégie d'entreprise et ses questions ont émergés au 19<sup>ème</sup> siècle, qui est la période d'émergence et de développement des grandes entreprises (chemin de fer,...). Cela a fait émerger ces fameuses directions générales pour gérer les décisions stratégiques.

Du point de vu des modèles et des structures, on considère que c'est l'après-2<sup>nde</sup> GM, et surtout les années '60 que l'on retrouve les 1ers travaux de stratégie économique (notamment à la Harvard Business School).

*Ex : l'analyse « Swot », cadre d'analyse simple mais qui fonctionne toujours et qui fut le 1<sup>er</sup> modèle d'analyse stratégique.*

Les années '60 jusqu'à '70, on parlait surtout de questions de « planification » des activités dans les organisations. Dès fin '70 et surtout '80 on assiste à une période où analyse stratégique signifie analyse de l'environnement et de la concurrence, appelée **analyse externe**.

Mais les années '90 furent centrées sur **l'analyse interne**, sur les ressources et compétences que peut développer une entreprise, quelle est la capacité stratégique à créer de la valeur dans l'économie. Depuis quelques années, l'analyse stratégique se porte plus sur les stratégies d'innovation. Tout est lié au contexte macroéconomique global, à la priorité d'être l'éco de la connaissance et de l'innovation, capacité de s'adapter aux changements.

## B. Le champ du management stratégique

### 1) Définition du management stratégique (cfr Strategor) :

« *Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Cette définition identifie deux niveaux de stratégie* » :

**1<sup>er</sup> élément** : quand on parle de « stratégie d'entreprise », notre niveau d'intérêt est l'organisation comme un tout (des actions, des décisions qui vont concerner l'organisation dans son ensemble) ≠ du marketing = analyse stratégique qui porte sur des produits.

**2<sup>e</sup> élément** : « choisir des domaines d'activités » => décision finale de la direction générale.

**3<sup>e</sup> élément** : « ...allouer des ressources » => les décisions stratégiques sont les décisions d'investissement à moyen ou long terme, sont des décisions qui concernent le moyen ou le long terme de l'entreprise.

Cette définition se situe sur deux niveaux d'analyse d'allocation de ressources :

- **Stratégie de groupe** (= corporate strategy) qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré.
- **Stratégie concurrentielle** (=business strategy) mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Une deuxième définition possible est :

*“A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage. The strategic management process is the full set of commitments, decisions, and actions required for a firm to achieve strategic competitiveness and earn above normal returns”* (source: Ireland, Hoskisson and Hitt)

Cette définition insiste sur:

**1<sup>er</sup> élément** : le rôle et la fonction du management dans la définition de la stratégie. La responsabilité du management va être de créer des engagements, des intégrations, cohérences d'ensemble.

**2<sup>ème</sup> élément** : action de création.

**3<sup>ème</sup> élément** : notion de processus => une stratégie d'entreprise complète n'est pas que de définir des objectifs mais mettre en place les processus qui vont permettre la réalisation de ces objectifs, les moyens mis en œuvre dans l'organisation pour arriver à ces objectifs.

**4<sup>ème</sup> élément** : gagner des rendements au-dessus de la moyenne du marché, faire des profits.

La troisième et dernière définition possible

« *Strategy is: the direction and scope of an organisation over the long term which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a changing environment to meet the needs of markets and to fulfill stakeholder expectations* ».

(Source: Johnson, G. & Scholes, K. (2005) Exploring Corporate Strategy, London, Prentice Hall, p. 10.)

Cette définition ajoute :

**1er élément** : une des responsabilités des dirigeants est de définir les limites, le périmètre des activités de l'organisation, dans quelles directions on n'avancera pas, quels choix on ne fera pas,...

**2<sup>ème</sup> élément** : la stratégie d'entreprise doit réaliser l'ajustement entre les évolutions de l'environnement concurrentiel et les évolutions au sein de l'organisation (les changements de l'organisation...), ajustement entre l'interne et l'externe.

**3<sup>ème</sup> élément** : « ... to fulfill stakeholder expectations » une stratégie qui est jugée bonne est une stratégie qui va répondre aux attentes fixées par les différentes parties prenantes (= *stakeholders*) (= les actionnaires, les banques, le consommateur/les clients,...) de l'organisation. Ce sont ces parties prenantes qui vont évaluer le succès d'une stratégie.

## **2) Le cadre général d'analyse du management stratégique (voir Slide p.6 !)**

Un auteur important en management stratégique est Henry Mintzberg. Il a proposé différentes perspectives, différentes approches de ce management stratégique :

- ◆ Il peut être conçu, vu comme le fait de suivre un plan ;
- ◆ On fait du management stratégique quand on est capable de concevoir des stratégies concurrentielles, c'est-à-dire être capable de définir des manœuvres techniques afin de déjouer la concurrence, leur faire commettre des erreurs ;
- ◆ Le management stratégique doit être vu comme un mode d'action, c'est-à-dire un ensemble de façons de faire développées par l'organisation et qui vont traduire son orientation en terme de développement. Dans cette perspective, c'est dire que la stratégie est le résultat d'un groupe collectif appelé entreprise ;
- ◆ Considérer le management stratégique en terme de position, c'est-à-dire définir son positionnement par rapport à l'environnement éco, à l'environnement concurrentiel, aux clients, fournisseurs,...
- ◆ Il faut voir l'essence du management stratégique en le considérant comme une perspective, c'est-à-dire que cela consiste à donner du sens à l'action collective, à créer des finalités, des objectifs qui vont guider les actions et qui permettent de fournir un cadre normatif. Cette question de créer du sens ne veut pas dire faire de beaux discours. Il faut que ce discours se traduise dans les actions.

NIVEAUX STRATÉGIQUES :

Niveau *corporate* = gdes entreprises qui ont plusieurs domaines d'activités ;

Niveau *business* = chacun des domaines dans lesquels l'entreprise est présente, que fait-on d'une telle activité ;

Ex : l'entreprise Bombardier

Ex : Alcatel => a une stratégie d'ensemble (= corporate strategy) et 3 stratégies business (en communication fixe, mobile et privée).

### c) La finalité du management stratégique

Question de l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation. Il n'y a pas d'objectivité pure. La façon dont on va mener l'analyse (environnement,...) va dépendre des objectifs et de ses propres aprioris (des finalités qu'on donne). On va évaluer les caractéristiques de cette organisation. On appelle ça **la direction à long terme**, on fixe les axes de direction à long terme (politique d'investissement, de choix de croissance,...).

Ex : question des vaccins (GSK), les décisions qui y sont prises sont des décisions sur 15 ans = décisions à long terme.

La direction à long terme (ex : Solvay) : il y a une mission que l'on donne à une entreprise et la vision de l'évolution de la société. La mission et la vision correspondent aux questions les plus simples, pour la mission : Qui sommes nous ? Identité de l'organisation et que faisons nous ? Pour la vision : Où allons nous ? Vers quels objectifs va-t-on faire évoluer la société ?

C'est une question qui est le métier des dirigeants des grandes entreprises. Leurs responsabilités générales est de préparer le futur : définir la position concurrentielle, quelle est la sélection que l'on opère en terme de technologies, produits et marchés de demain (les dirigeants doivent savoir refuser des développements, ce projet est-il profitable ?,...), il faut créer une direction,...

*Ex : Solvay*

- *Définissez la vision et la mission de Solvay ?*

*Pour la mission, Solvay est une industrie chimique et de la santé humaine. Avant, il y avait plus de structures conglomerates, les sociétés étaient présentes dans beaucoup de domaines mais aujourd'hui les sociétés se spécialisent.*

*Pour la vision, Solvay veut continuer à se développer comme un groupe industriel, souhaite avoir un portefeuille équilibré (maintenir leurs investissements dans les branches qui les occupent) et explique sur quelles bases ils vont continuer (expertise, ...). Solvay souhaite être leader (dans les deux premiers) dans tels branches, tels domaines sinon il devient suiveur et va quitter ce domaine.*

- *A quoi peut servir une telle déclaration ?*

*Déclaration faite pour les actionnaires et les investisseurs. Il explique leur métier, l'évolution du portefeuille financier des actionnaires, ils expliquent leur technique de management.*

- *Intérêt et difficulté d'une telle déclaration ?*

*Critique du texte, Solvay se défend en disant qu'il est fiable,... ça paraît tellement logique qu'il ne faudrait pas le dire. De même les valeurs qu'ils proposent ne sont pas nécessaires non plus puisqu'au final ce texte ne dit pas grand-chose (ils se disent responsables, ils ne diraient pas l'inverse). Lorsqu'on compare avec Coca Cola qui est moins formel, ce sont des slogans (rafraîchir,...). Leur mission est définie de manière plus large, il lie leur métier aux loisirs. Ils utilisent leur marque pour tirer des bénéfices (animation,...). Dans la vision, on retrouve dans les slogans, on retrouve les trois principales parties prenantes : le profit pour les actionnaires, employés et consommateurs.*

Ces visions et missions nous offrent le prisme des analyses concurrentielles et stratégiques.

## Chapitre I. Management stratégique

### Section 1. Analyse stratégique

#### § 1. Analyse de l'environnement concurrentiel

##### A. Analyse des tendances (trends)

C'est une analyse de l'environnement macro économique de l'organisation et une analyse des évolutions de cet environnement. Pour faire cette analyse, on a besoin du **modèle PEST** (listing des facteurs environnementaux).

Quand on mène ce type d'analyse (évolution du monde), la première question que je me pose : quels sont les principaux facteurs qui vont avoir un impact sur mon métier, mon entreprise en tant qu'organisation ? C'est toujours une logique prospective.

Il faut d'abord sélectionner les principaux facteurs dans les quatre principales catégories (slide).

Faire attention qu'on n'est pas dépendant du seul milieu économique.

Il y a deux versions

- La version simple : PEST (politique économique socio culturel technologique)
- La version récente : PESTEL (politique économique socio culturel technologique environnemental légal)

Comment utiliser cette analyse PEST ?

- Pouvoir mettre en avant les facteurs qui vont modifier la façon dont on fait son business par rapport à aujourd'hui ?
- L'impact sur mon activité ?
- L'intérêt de cette analyse est de se projeter dans un futur afin de créer des scénarios : à partir de l'analyse des tendances, on définit les mondes possibles. Shell a développé dans les années 70 (après la crise pétrolière), cette liste de scénarios. Shell a essayé de raisonner en se disant qu'ils n'ont pas su prévenir l'avenir en matière d'investissements. La philosophie c'est que n'importe qui projette dans l'avenir la réalité, le présent qu'on a connu ce qui introduit un risque (on est incapable de voir les évolutions possibles du futur). Il faut essayer d'analyser tous les scénarios, on identifie trois tendances, l'étape suivante est de savoir ce qui se passe en tant qu'interaction. Il faut essayer de prévoir les mondes possibles afin de prévoir des investissements qu'on pourra à moindre cout réadapter en fonction de l'émergence réelle d'un monde possible.

## **Est-ce que tout ça est utile, cette analyse PEST ?**

Ken Olsen a dit en 1977 « *il n'y a aucune raison qu'un individu possède à la maison un ordinateur* ». Ce dirigeant n'a pas vu l'avenir de l'ordinateur personnel.

*Ex : évolution de l'industrie automobile mondiale ?*

*Politique / Légal : Taxation environnementale*

*Economique : Rationnement des crédits*

*Socioculturel : Augmentation de la demande en voitures*

*Technologie : Recherche de nouveaux combustibles suite à la pénurie du pétrole*

On se rend compte qu'après la recherche de quelques facteurs, il y a déjà des contradictions. Avec ces facteurs, il y aura une augmentation du prix ce qui à comme conclusion que les entreprises automobiles devront investir dans des voitures de haute gamme (voiture plus chère, moins de demande).

La méthode PEST détecte les potentialités des marchés. Cette méthode est donc utile.

McKinsey est une société qui analyse les futurs marchés (les activités du secteur public vont se développer, évolution rapide des modes de vie, développement de la société en réseau, concurrence qui se développe pour les talents (les compétences deviennent des ressources rares, augmentation du contrôle sur le comportement des entreprises, enjeu fort sur les ressources naturelles, évolution vers une globalisation, développement de l'information, scientification du mangement,...).

## B. Analyse de l'industrie

Développer une analyse plus micro économique de l'industrie.

Cette analyse repose historiquement sur le modèle S-C-P (structure, comportement et performance). La structure d'un secteur détermine le comportement des acteurs (décisions) qui détermine le niveau de performance de ces acteurs. L'environnement détermine les résultats de l'entreprise.

Structure : nombre d'entreprises, concentration (monopole, concurrence imparfaite)

Comportement : politique de prix, différenciation, investissements,...

Performance : chiffre d'affaire, rentabilités, profits,...

Début 80, modèle des cinq forces de la concurrence qui est un modèle élargie du modèle S-C-P. Modèle proposé par Mickael Porter qui dit au travers de ce modèle, qu'il faut analyser la concurrence entre les individus (rivalité), mais le jeu de concurrence ne s'arrête pas qu'aux acteurs du marché. Il y a des facteurs influençant la concurrence :

- a. Il y a des entrants potentiels (qui voudraient rentrer) ;
- b. les produits de substitution ;
- c. les clients ;
- d. et le pouvoir de négociation des fournisseurs.

### Rappel :

Analyse de l'environnement concurrentiel :

- Dimension macro => évolution des facteurs
- Dimension micro, évolution de notre business, de notre industrie => Modèle des 5 forces. Ce modèle est fondé sur un modèle d'éco industrielle qui repose sur la séquence S-C-P. On s'intéresse à cette analyse environne car on considère de l'environnement conditionne le comportement et donc l'industrie.

### Le modèle des 5 forces :

Méthode pour évaluer l'intensité concurrentielle. Pourquoi s'intéresse-t-on à cette intensité concurrentielle ? Car elle a une relation avec le profit que l'on peut espérer, relation inverse avec le profit. Plus notre environnement est dit concurrentiel, plus, ou moins, nos espérances de faire du profit dans cet environnement sont faibles. En tant que stratège, on va se poser à la question comment peut-on échapper à une intensité concurrentielle extrêmement forte car notre responsabilité est de générer du profit.

**Analyse :** On a différents niveaux d'analyse : un très général, l'industrie (ex : industrie agronomique,...); un niveau plus fin, le secteur (ex : le secteur des télécoms, téléphonie mobile versus fixe) ; et le niveau encore plus fin, les DAS (domaines d'activité stratégiques).

On va essayer de cerner comme niveau essentiel un espace concurrentiel, dans lequel on a des entreprises qui se confrontent pour servir une même demande.

**Détails des ces 5 forces :** L'intensité concurrentielle sont les 5 forces. Au milieu, on a la rivalité. Il y a 2 champs de l'analyse :

- ◆ **Dimension verticale :** fournisseurs => rivalité => clients (qui suit la filière de transformation des biens) => c'est ce qu'on appelle la dimension verticale de l'analyse ;

◆ **Dimension horizontale** : Entrants potentiels => rivalité => produits de substitution.

Dimension des forces horizontales :

– **Force « rivalité »**

C'est la force par laquelle on analyse le degré de concurrence entre les entreprises en place dans le secteur. Plus la force est importante, plus le degré, l'intensité concurrentielle est importante.

Les types de facteurs qui vont contribuer à déterminer ce niveau de force sont :

◆ **Le degré de concentration**

La concentration dans un secteur = maîtrise, contrôle des parts de marché par les entreprises offreurs. Le ratio habituel que l'on retient pour mesurer ce degré est le C4 (= détention des parts de marché par les 4 principales entreprises du secteur ; parts du marché cumulées).

La limite de ce C4 est la part limite de chacune. Un autre indice qui permet de faire cette évaluation du poids relatif de chacun est l'indice d'Herfindhal (=> somme des parts de marché des entreprises du secteur X le carré de l'ensemble des offres). La limite de cette méthode est qu'elle demande plus d'informations, de détails (*cfr exemple manuscrit*) ;

C4

◆ 40 30 20 10 (2007)

◆ 50 25 20 5 (2008)

(2007) H1 :  $0,4^2 + 0,3^2 + 0,2^2 + 0,1^2 = 0,3$

(2008) H2 :  $0,5^2 + 0,25^2 + 0,20^2 + 0,05^2 = \boxed{0,355}$

◆ **La diversité des concurrents**

Le rapport à un marché de référence, il y a deux types de diversité qui peut jouer par rapport aux concurrents en place : diversité qui tiennent à *l'origine géographique*, ou *une diversité qui tient à des facteurs sectoriels* (de secteurs différents).

Cette diversité tend elle à augmenter ou à diminuer le degré d'intensité, de rivalité ? Une faible diversité ou une homogénéité tend à réduire cette force de rivalité. On craint la concurrence étrangère car on sait que ce sont des gens qui vont fonctionner différemment, qui ont des structures en termes de production très différentes, alors que des concurrents belges ont les mêmes structures, mêmes taxations,... → La diversité tend donc à augmenter l'intensité

◆ **La croissance du secteur :**

Celle-ci tend à réduire la rivalité. Quand on est dans un secteur où il y a une très forte croissance du chiffre d'affaire du secteur, il y a plus de place pour chaque concurrent et donc une diminution de la rivalité.

A l'inverse, s'il y a une faible croissance, il y a une tendance à voler les parts de marché des concurrents et donc plus de rivalité ;

◆ **La part des coûts fixes :**

Les couts moyens unitaire ( $CMu = CF/Qté + CV/Qté$ )

CV = Cout variable

CF = Cout fixe

On part de l'hypothèse que le cout variable, le cout marginal est constant => on a une situation où on a des CF p/r à la quantité et plus la quantité augmente, plus arithmétiquement le ratio de CF diminue.

Plus aura à assumer des CF importants, plus on aura une incitation à réduire le ratio en ayant un volume important de production → CF important entraine la recherche d'un volume de vente important. C'est un cout incompressible qu'on doit assumer.

Si on a cette incitation à produire beaucoup, à mettre beaucoup de production sur le marché, on augmente la quantité offerte. Et si la quantité sur le marché augmente, les prix augmentent et il y a augmentation de la rivalité des concurrents → Donc, la part des CF augmente la rivalité ;

◆ **La différenciation des produits, des offres :**

Comment cela influence la force rivalité ? Ça la diminue. Plus on différencie nos produits, plus on va vers un mode de concurrence hors-prix, on ne va plus apprécier le facteur prix mais on va apprécier les qualités d'un produits. On va favoriser la valorisation des attentes précises des clients en termes de besoins

*Ex : pour un abonnement téléphonique, il est quasiment impossible d'avoir deux mêmes tarifs.*

◆ **Les obstacles à la sortie :**

Les obstacles sont soit économiques ou sociaux. Ils (ces couts de sortie importants) tendent à augmenter la force rivalité.

Quant les couts de sortie sont importants, il peut être avantageux à rester sur le marché, car ca coute moins cher de continuer à vendre le produit, même si c'est à perte, que d'arrêter l'activité, ce qui peut couter plus cher.

→ Tous ces facteurs sont des facteurs possibles que l'on peut rencontrer quand on analyse un secteur. Cela ne veut pas dire qu'ils sont tous chaque fois présents.

– **Force « nouveaux entrants »**

C'est une pression exercée sur les entreprises en place par des entreprises potentielles, qui n'existent pas. En termes de fondement économique, c'est lié aux marchés imparfaits.

Le marché imparfait est un marché sur lequel les producteurs et les entreprises réalisent des profits positifs (supérieurs au simple renouvellement de capital), bénéficient de rentes monopolistiques. Le problème de cette situation, c'est que ces rentes cumulées sont un puissant incitant à entrer sur le marché pour de nouvelles entreprises afin de conquérir eux-aussi ces parts de marché.

Puisque nous avons des profits positifs, nous allons avoir de nouveaux concurrents qui vont venir, on augmente donc l'offre et cela va diminuer le prix et éroder, créer l'érosion des profits des entreprises en place. En conséquence, si cette menace est forte, alors il y aura pour les entreprises en place, une obligation de se comporter comme si elles étaient dans une situation de concurrence pure et parfaite, sur un marché extrêmement concurrentiel.

Quels sont les facteurs qui vont pouvoir limiter cette force nouveaux entrants ?

Deux types :

◆ **Les obstacles/barrières à l'entrée :**

Il y a certains facteurs qui en terme de calcul éco peuvent décourager de nouveaux entrants potentiels d'entrer sur le marché.

Ces principaux facteurs, barrières sont : besoins en capitaux (il faut emprunter beaucoup d'argent pour entrer sur le marché), économies d'échelle (si c'est un secteur à forte éco d'échelle, alors il est dissuasif pour les nouveaux entrants), avantages en coûts, réputation (qui se concrétise à travers les notions de « marques », si on est dans un secteur où les marques sont importantes, c'est dissuasif (ex : transport important)), barrières règlementaires (qui peuvent limiter la concurrence, protectionnisme),...

◆ **La réactivité des concurrents :**

Quand les barrières à l'entrée sont faibles, il y a une autre façon de dissuader, c'est la réactivité des concurrents (càd les entreprises en place). Une façon de décourager toute nouvelle entrée est de faire par exemple des campagnes sur le prix des produits (réductions, coupons,...), de faire des promotions,... => des politiques de prix, des politiques de promotion, de nouveaux produits, politiques d'investissement (ex : acheter dans technologies, des brevets à d'autres concurrents pour les empêcher de les utiliser),...

➔ Politique dissuasive de la part des concurrents pour dissuader tout nouveau concurrent.

– **Force « produits de substitution »**

Ce sont les produits répondant aux mêmes besoins des utilisateurs/consommateurs mais qui proposent d'autres technologies ou processus de production. C'est une forme indirecte de concurrence, souvent négligée.

*L'ex le plus classique est l'activité de transport. On distingue des segments : sur des longues distances, la concurrence se fait entre l'avion et le bateau et l'avion l'emporte (pour le transport de personnes) alors que le bateau l'emporte pour le transport de marchandises. Sur les moyennes distances, la concurrence se fait entre le train (tgv) et l'avion et le train l'emporte sur l'avion. Sur les courtes distances, la concurrence se fait entre le train et la voiture.*

On répond donc aux mêmes besoins pour le client mais avec d'autres processus.

- Évaluation de la performance relative en prix ;
- Évaluation en qualités (ex : temps de transport,...) ;
- Évaluation des coûts de changement => = ce sont les couts que le client/utilisateur doit assumer pour passer de l'offre de l'entreprise en place à l'offre du concurrent nouveau. Si le cout de passage d'une offre à une autre est fort, alors le client ne changera pas.

– **Force « Clients »**

Qui sont les clients ? Les clients sont ceux à qui on vend un bien ou un service. On vend directement au consommateur (BtoB : business to business) comme la marque Dell.

◆ **Sensibilité au prix**

Cette sensibilité concerne directement le problème d'attente des intérêts des consommateurs finaux (biens et services). Ici on analyse l'élasticité de l'offre et de la demande : on analyse la nature du produit.

➤ *Coût du produit dans le coût total.*

Plus ce coût est important plus cela va augmenter la sensibilité au prix. Pendant longtemps, quand on prenait une consommation, les cafetiers prenaient le plus dans quoi ? Le café est la boisson qui coûte la moins chère sur la carte donc les consommateurs font moins attention au prix, et le coût de fabrication est très faible. La force client est faible. (+)

➤ *La différenciation des produits*

Plus on offre des produits et services différenciés moins la force client va être importante. On est plus dans un mode de concurrence hors prix que sur le prix. (-)

➤ *Le degré de concurrence qui existe entre les clients*

Cette concurrence est forte alors cela augmente la force client (+)

## ◆ **Pouvoir de négociation**

Notion plus organisationnelle, ceci concerne les relations entre les offreurs et les demandeurs indépendamment des biens et services.

### ➤ *La taille et la concentration des clients*

Le pouvoir de négociation d'une grosse entreprise est plus grand que les petites entreprises (avec les fournisseurs,...).

### ➤ *Coûts de changement dans la relation clients/fournisseurs*

Switching costs (coût de changement). Pour un client passer d'un fournisseur A à un fournisseur B en devant assumer des coûts très élevés, le client aura moins de pouvoir de négociation puisqu'il devra assumer les coûts supplémentaires. Les actifs spécifiques : sont des actifs spécifiques à la transaction, à la relation client/fournisseurs. Ce sont des actifs qui sont des investissements qui sont mis en place pour permettre la bonne relation client/fournisseur en cas de rupture de la relation client/fournisseur, il y aura une dépréciation des actifs.

*Ex : actif non spécifique, j'ai besoin de 10 camionnettes, s'il y a rupture des relations, on pourrait réutiliser ces camionnettes ou les revendre : on peut les redéployer.*

*En tant que sous traitant, on va prendre des machines et des personnes pour un secteur spécifique, pour le client changer de fournisseur est coûteux puisqu'il y doit réassumer les coûts. Le client va devoir intégrer non seulement les prix qu'on lui fournit mais aussi doit ajouter ce que le passage à un nouveau fournisseur représenterait.*

*Si on coûte 100 à notre client, et le passage vers un autre fournisseur 25 ; si l'offre concurrente est de 90. Le concurrent sera donc plus cher si le client change de fournisseur.*

### ➤ *Information des clients*

Plus on connaît la véritable structure de coût des fournisseurs, plus on va être à même de négocier. L'information augmente leur force de négociation.

### ➤ *Capacité des clients à intégrer en amont*

Leur capacité d'acheter un certain nombre de fournisseurs pour les intégrer dans leur entreprise. La capacité augmente la force client : dans une relation client/fournisseur au sens large, si le client rachète un fournisseur, les autres fournisseurs auront perdu un client potentiel. L'intégration en amont est donc une intégration verticale. La force des fournisseurs est l'inverse de la force client.

*Ex : Airline industry*

*Pour faire une analyse sectorielle, il faut d'abord savoir de quoi on parle. Il faut savoir quel est le niveau d'analyse pertinent. Dans l'article, on distingue quatre grandes catégories qui sont l'international, le national, le régional et le cargo. On analyse le niveau national aux EU. Il y a trois concurrents principaux qui sont sur le niveau national avec une série de plus petits concurrents avec une part de marché plus faible. Cette concurrence est limitée par le fait qu'il y ait des segments entre les concurrents (des voies aériennes spécifiques, les lignes directes,...). Les services offerts sont souvent très comparables (aller d'un point A à un point B). Peu de facteurs de concurrence hors prix (ex : frequent flyer,...) : on peut attirer des clients selon des facteurs attractifs différents que le prix.*

*Ensuite on analyse la **force fournisseurs**. Il y a de nombreux fournisseurs dans ce secteur, parmi eux, il y a des fournisseurs plus puissants comme les aéroports (pour lesquels les coûts de changement sont très élevés). Les fournisseurs sont très concentrés (situation oligopole : il y a des airbus ou des Boeings,...). Les compagnies aériennes obtiennent de ne pas être dépendante d'un seul fournisseur (il y a trois ans, accident d'avion à Sharjah, le pilote s'était trompé, il était plus habitué au Boeing,...). Importance de la matière première qu'est le pétrole : problème de la sensibilité du prix (hausse du prix,...).*

*La **force client** : il y a trois catégories de clients (business, économies et consolidateurs (intermédiaires qui achètent des paquets de sièges pour les revendre)). Des coûts de changement relativement faibles malgré les programmes de fidélité. Il y a une forte sensibilité du prix, il y a un faible pouvoir de négociation des acheteurs. Par contre un élément important, c'est qu'il y a une forte augmentation de l'information pour les clients : ils peuvent jouer avec la sensibilité des prix.*

*Pour les **forces substitués** : il y a des technologies de communication, plutôt que d'envoyer des managers à l'autre bout du pays. La voiture et le train sont des substitués. Mais sur le court terme, il y a peu de substitués crédibles.*

*La **force des nouveaux entrants** : on peut facilement exclure l'obstacle financier en louer un avion, en faisant du leasing,... La marque est importante, il faut que les avions respectent les normes de sécurité. Les programmes de fidélité sont assez limités. Il y a peu de barrière à entrer. Force de nouveaux entrants forte.*

***Conclusion** : On a surtout deux forces qui sont importantes : force rivalité et la force des nouveaux entrants. Sur le long terme, il faut surveiller la force substitut et les fournisseurs.*

Quand on fait l'analyse de l'intensité concurrentielle, il faut avoir la synthèse en tête :

- Faire une analyse systématique des cinq forces
- Ces analyses sont intéressantes pour le présent mais le principal c'est l'avenir (potentiel et profit).

Il a un double avantage, en terme analytique, on voit l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer sur l'intensité concurrentielle. En termes synthétiques, l'intérêt c'est de pouvoir extraire de l'ensemble des facteurs, lesquels sont les plus importants selon le secteur.

#### ◆ *Pouvoir opérationnel*

Il y a quelques limites :

Une approche purement externe de la stratégie. Paradoxalement, en termes scientifiques, le modèle porterien a fait l'objet de peu de vérifications. C'est un outil plus délicat à utiliser qu'il n'en paraît. En particulier, que ce soit entre les forces ou à l'intérieur des forces, il y a des facteurs qui agissent de façon contradictoire.

## C. Evaluer l'attractivité

Que fait-on pour analyser l'attractivité ?

Il faut d'abord définir de quel niveau on parle : le niveau de l'industrie ? Celui d'un secteur ? Ou un segment de stratégie ?

Ce qui nous intéresse c'est le segment stratégique qui est un ensemble de produits ou de services se caractérisant par une même combinaison de facteurs clés de succès (FCS).

Que sont les FCS ? Ce sont des éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Pour mener à bien cette segmentation stratégique, on retient trois dimensions clés :

- ◆ Le portefeuille de produits/services
- ◆ La famille de consommateurs/utilisateurs
- ◆ Les technologies génériques

Slide !

*Ex : J'ai un besoin à satisfaire qui est d'aller d'un point A à un point B. J'ai des familles de clients à qui cela peut intéresser ; on peut aller par air ou par terre.*

Ça permet notamment d'aller plus finement dans l'analyse de l'environnement et des groupes stratégiques qui sont formés des organisations qui, dans un secteur, possèdent des caractéristiques proches.

Utilisation des groupes stratégiques, cette analyse permet de distinguer les concurrents directs et indirects (distance concurrentielle plus ou moins grande), de distinguer les différentes bases économiques de la concurrence dans et entre les groupes stratégiques, d'évaluer si une entreprise peut aller d'un groupe stratégique à un autre (dépend des barrières à la mobilité) et ...

Ex: slide, Strategic maps of the EU

Il y a un effet de polarisation ; évolution vers des grosses compagnies qui couvrent le monde et une monopolisation du niveau régional de compagnies pour les services importe peu.

## 2. La mesure de l'attractivité

L'attractivité se mesure par la profitabilité : c'est celle qu'on attend dans quelques années. On évalue la profitabilité au travers des coûts et des recettes le profit étant entre les deux. Alors que d'un point de vue qualitatif concurrentiel il faut tenir compte des conditions de l'offre et de la demande.

La profitabilité = 1/intensité concurrentielle càd que plus celle-ci est forte plus la profitabilité est faible et plus on se rapproche d'un marché en concurrence parfaite.

Slide !

Les formes d'attractivité c'est à dire la caractérisation de la nature de l'environnement concurrentiel dans lequel on se trouve. Pour ce faire on a besoin du degré de sensibilité du volume et la sensibilité à la différenciation. Ceci définit quatre univers : la fragmentation, la spécialisation, l'impasse et le volume.



**Univers de volume (SV + et SD -)** = Ex : l'industrie de la grande distribution, filière de l'essence (pétrole), industrie automobile, aéronautique, l'industrie du pneu,... Ceux-ci sont fondamentalement axé sur le prix, une dynamique principale fondée sur un mécanisme économique appelé économie d'échelle.

**Univers d'impasse (SV - et SD -)** = faible sensibilité au volume et sensibilité faible à la différenciation. Ex : l'artisanat en général parce qu'on limite les potentialités de croissance (secteur de la boucherie, la boulangerie, la coiffure quoiqu'elle essaye de sortir de l'artisanat vers l'industriel pour lequel il existe des critères de différenciation légers)

**Univers de la fragmentation (SD + et SV -)** = Ex : le tourisme (car il existe une différence quant aux destinations proposées mais par contre quant à l'occupation des chambres on peut essayer d'optimiser au maximum mais avec la limite qu'une fois remplie on ne peut plus augmenter leur volume), l'Eureka, ...

**Univers de la spécialisation (SD + et SV-)** = Ex : les consoles de jeux pour lesquels il existe une forte différenciation au niveau des jeux et un volume important de vente qui couvre toute la planète.

Schématiquement, on peut identifier le jeu concurrentiel par rapport aux 4 univers pour faire ressortir la logique dominante : compétitivité sur le prix ou hors prix. Autrement dit On veut faire ressortir la logique dominante d'un secteur en analysant les facteurs dominants.

Conclusion sur l'analyse de l'environnement :

- Ces différents facteurs externes qui forment ce qu'on appelle communément l'environnement concurrentiel, influencent de façon non négligeante la performance moyenne du secteur
- Tout ceci doit être fait de façon prospective.
- Le but est de déterminer les menaces et les opportunités autrement dit déterminer leurs causalités à travers les 5 forces

## § 2. Analyse de l'organisation

### A. Ressources, compétences clefs et avantage concurrentiel

#### – La capacité stratégique

Capacité de mettre en œuvre les ressources et les compétences dans l'organisation.  
Cette capacité produit l'avantage concurrentiel qui est le générateur de profit.

Comment expliquer que certaines firmes sont plus profitables que d'autres dans le même secteur ? Ce qui donnera une donnée variable, un profit individuel alors que dans l'analyse externe, on se pose la question de savoir qu'est ce qui peut expliquer un niveau de profitabilité moyen d'un secteur. On obtiendra comme réponse une moyenne. Pour répondre à la première question, il faut se poser la question de la capacité stratégique. La capacité stratégique d'une organisation c'est ce qu'elle sait faire sous entendue que si elle dégage plus de résultats que les concurrents ça veut dire qu'il y a quelque chose qu'elle SAIT faire mieux que d'autres. Le « savoir faire » c'est la façon d'intégrer les ressources et les compétences et ce à l'aide de la capacité stratégique. *Ex : les ressources correspondent aux ingrédients qu'on a sur la table il ne suffit pas de les poser sur la table pour faire un plat, il nous faut la façon de les mettre ensemble c'ad la recette qui est la compétence, la manière de valoriser ces ingrédients (pour faire tel plat : il faut suivre la recette). Une recette ça ne suffit pas, il faut un ensemble pour lui donner une cohérence (ex : une carte dans un restaurant) qui est la capacité stratégique.*

Avoir des ressources et compétences ne veut pas dire qu'on sera performant tout dépend si la société les considère ou non comme source de valeur. Cela peut être bon ou non pour l'entreprise :

- Source de valeur si valorisées par les clients
- Source de valeur si donnent un avantage sur les concurrents

*Ex : à l'origine, les ingénieurs de France télécom ont proposé un service de téléphone portable avec une fonctionnalité importante c'ad que le système soit résistant à une attaque nucléaire. Problème quand les nouveaux concurrents sont arrivés sur le marché comme le système entraînait des surcouts, qu'il n'était pas valorisant pour les clients et pas attractif il a donc été annulé.*

On a souvent dans les entreprises ce conflit entre les départements de développement et les départements de marketing.

Cette capacité stratégique (c'ad intégration des ressources et des compétences) s'inscrit, c'est le résultat du fonctionnement même de l'organisation. Les uns poussent à la sophistication des produits et les autres sont plus attentifs aux questions, intérêts, attentes des consommateurs. C'est pourquoi lors du développement d'un nouveau produit on a mis en place un « équipe projet » qui regroupe les deux départements afin de régler les problèmes en amont.

La capacité stratégique est le résultat du fonctionnement même de l'organisation. Il existe une sorte de logique interne au niveau de l'organisation qui justifie son fonctionnement.

On a vu que cette capacité stratégique crée un avantage concurrentiel mais qu'est ce que c'est ? Un avantage concurrentiel durable représente cette capacité de soutenir sur le long terme des rendements économiques supérieurs à la moyenne.

Il repose sur une capacité stratégique distinctive de l'organisation !

Qu'est ce que la capacité stratégique ? C'est l'intégration des ressources et des compétences.

– **Les ressources :**

C'est ce qu'une firme possède, tout ce qu'elle a pour développer son activité.

Il y a les ressources tangibles : on trouve une existence matérielle. Ce sont la capacité financière, l'ensemble des investissements physique, les ressources humaines et les bâtiments. Elles sont +/- importantes selon le type d'organisation. *Ex : les entreprises métallurgie lourdes ont besoin de plus de ressources physiques alors que pour les services on a besoin de plus de ressources humaines. Les deux sont souvent des piliers de la création.*

Il y a les ressources intangibles (existence immatérielle) qui sont les savoirs faire (technologies), l'innovation, la marque et la culture d'entreprise.

– **Les compétences**

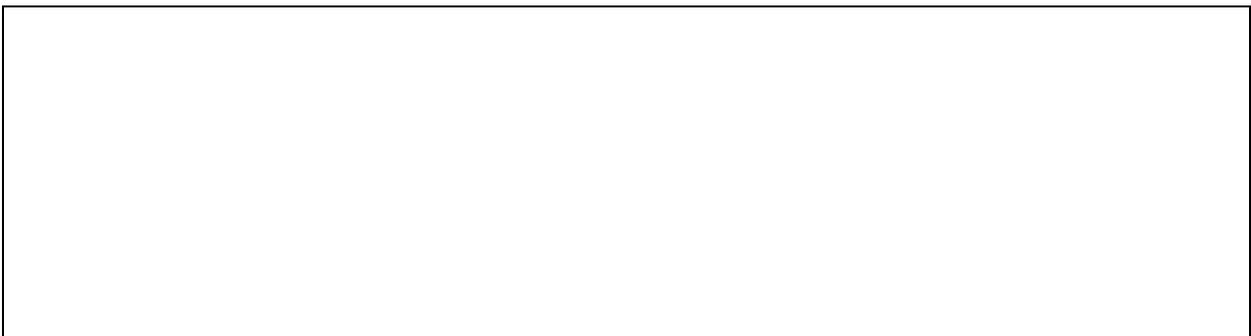
Elles représentent la capacité de la firme à intégrer les ressources afin de réaliser un objectif. Dans quelle mesure elles sont intégrées, combinées pour développer des savoirs faire spécifiques, un avantage, une valeur concurrentielle ? Les compétences deviennent décisives lorsqu'elles sont combinées de façon unique- ce qui crée la capacité stratégique qui crée la valeur stratégique.

Slide ! Schéma Ressources, compétences et avantage concurrentiel.



FCS : ce sont les facteurs clés de succès. Donc une idée opposée aux FCS ne produit pas de capacité stratégique et donc pas d'avantage concurrentiel.

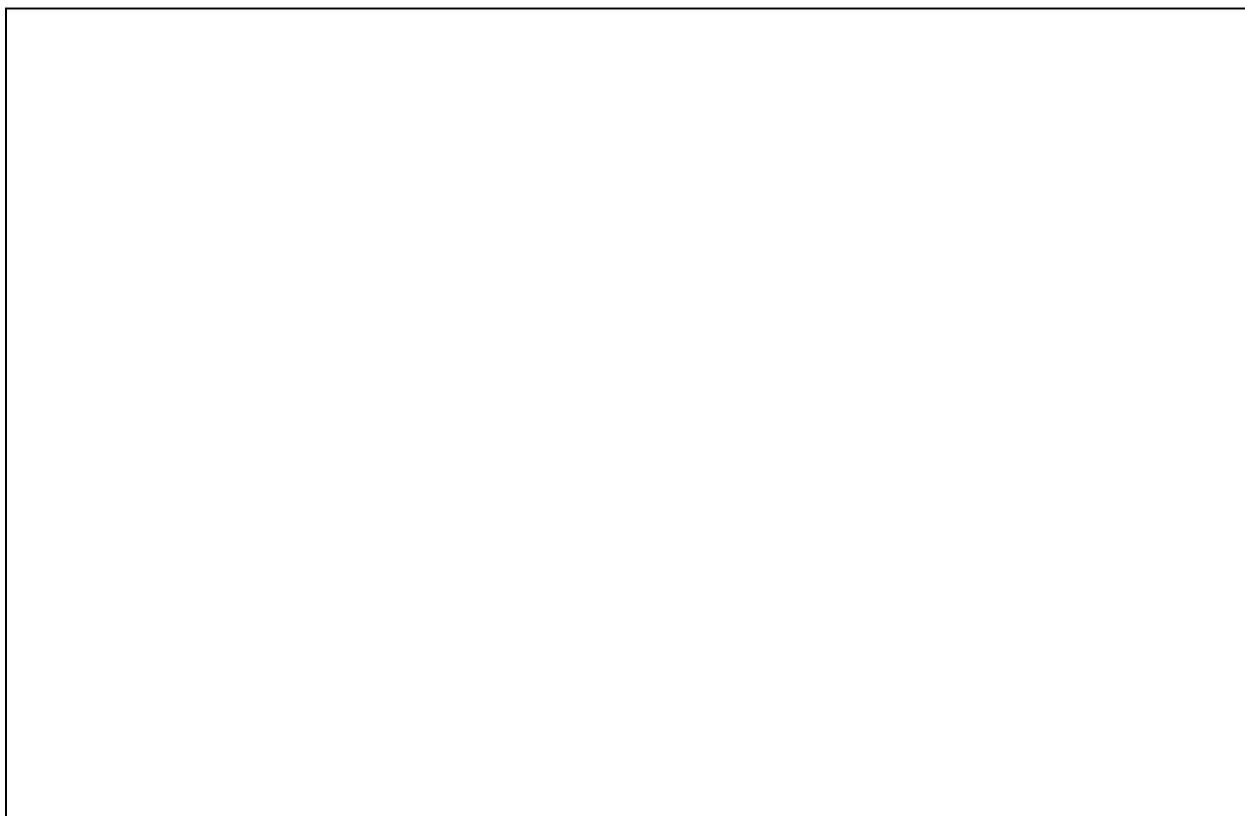
Slide ! La dynamique de l'avantage concurrentiel.



Les ressources s'intègrent dans des compétences dont certaines s'intègrent plus comme les compétences clés.

## B. Un modèle pour l'analyse des ressources et compétences (VRIS Model)

Ce modèle répond à la question de la source de la profitabilité autrement dit savoir si les compétences contribuent directement à la création de cet avantage concurrentiel ou pas ? Il y a quatre (trois ?) types de ressources et de compétences.



**Ressources/Compétences uniques** : sont des ressources et des compétences qui sont propres, qui font venir les clients.

**Ressources /Compétences inutiles** : sont des savoirs faire de l'organisation mais qui n'apportent pas de valeur dans la performance globale. En terme de stratégie, on va devoir les retirer des compétences et des ressources de l'organisation. *Ex : une acquisition - une fusion qui se suit toujours d'une phase de restructuration qui vise à réduire les ressources et compétences et qui se traduit par un licenciement au niveau des RH donc faire la même chose avec moins d'individus.* Elles sont par conséquent inutiles, ne participent pas à la création de l'AC.

**Ressources/Compétences seuil** : sont des ressources et des compétences dont on a besoin mais qui n'offrent pas d'avantage distinctif par rapport aux autres. Ex : dans beaucoup d'entreprises il existe des normes iso, c'ad des normes de qualité ou de sécurité alimentaire que tout le monde doit respecter, c'est une condition seuil pour opérer dans le secteur. Donc le fait d'empoisonner quelqu'un n'est pas un critère distinctif.

**Ressources/Compétences distinctives ou fondamentales** : sont une source d'AC car il sont les seuls à pouvoir les produire.

Slide : Le modèle VRIS : pour posséder un avantage concurrentiel, il faut que certaines ressources et compétences possèdent ces caractéristiques :

- **V**aluable : être source de valeur
- **R**are : être rare
- **I**nimitable : être inimitable
- Non-**S**ubstituable : être non-substituable

Son auteur : J. Barney (1991-1997) donc plus récent que le modèle porterien !

Slide : 4 critères qui définissent la capacité stratégique

### **Valuable :**

R/C qui permettent à une firme de créer des opportunités, des sources de valeur pour les clients/consommateurs.

### **Rare :**

R/C qui ne sont possédés que par un petit nombre (voire aucun) de concurrents – réels ou potentiels. « potentiels » càd par rapport aux nouveaux entrants possibles. Le mieux est que personne ne possède la même compétence, les mêmes ressources ce qui se trouve être le fondement même des stratégies innovatrices (les clients vont aller chez vous parce qu'ils n'ont pas d'autres choix)

### **Inimitable :**

R/C que d'autres firmes ne peuvent développer facilement, souvent à cause :

- de raisons historiques : en économie cela dépend de sentier, lié à une construction dans le temps difficile à répliquer, lié par exemple à l'accumulation expérience au niveau de certaines technologies, savoir faire qui font acquérir cette expérience .mais le temps en économie c'est de l'argent, coûts économiques alors que celui qui l' a déjà poursuit son AC. *Ex : l'entreprise de création de moteur d'avion, les japonais ont 25 ans de retard donc cela ne sert à rien pour eux de rentrer sur le marché, il vaudrait mieux pour eux les acheter.*
- d'ambiguïté causale : la difficulté qui existe à définir les causes qui ont amenés cet avantage concurrentiel. De ce fait on ne pourra imiter son projet de développement car celui comporte des savoirs tacites, non écrits, souvent codifiés très difficiles à imiter.
- de complexité organisationnelle : la façon dont tous les éléments créent la valeur, sont reliés pour lesquels il est très difficile de recréer les conditions identiques.

### **Non- Substituable**

R/C qui n'ont pas d'équivalents stratégiques, possibles substituts (ex : le train par rapport à l'avion).

Slide ! VRIS analysis : tableau = schéma de questionnement

Savoir si c'est une source de valeur ? Non donc c'est un désavantage pour l'organisation .Par contre si c'est une source de valeur mais qui n'est pas rare, elle n'a pas d'avantage distinctif mais on en a besoin ! Pas inimitable = avantage temporaire.

En conclusion si on est dans une situation yes, yes, yes, no il s'agit d' « un avantage sustainable » qui produit un « above normal ». Problème est que cela coûte beaucoup de faire ce genre d'étude et que donc peu d'entreprise la font.

### C. L'analyse de la chaîne de valeur

C'est le processus de transformation de bien ou service qui va apporter cette valeur, les marges = le profit.

Il existe deux dimensions :

- Les activités primaires qui, correspondent à la transformation du bien, produit, service de l'amont à l'aval avec différentes phases de logistique interne et externe, question de la distribution et de l'après vente.
- Les activités supports qui correspondent aux infrastructures de l'organisation, de la gestion, des RH, du développement technologique des activités d'achat-procurement.

Pour comprendre les activités de support, il faut savoir que dans une entreprise il existe différentes activités primaires avec chacune des activités support qui forme ce que l'on appelle la synergie. *Ex : j'ai un centre primaire d'achat qui sert pour les différentes activités primaires.* Dans lesquelles, va falloir placer les Res et Cpt = le travail de positionnement.

Slide tableau : dans les différentes fonctions on y retrouve des Res et cpt comme dans l'entreprise Zodiac qui ont du savoir faire pour intégrer de sociétés qu'il à acheter pour créer de la valeur. Le but est de représenter les cpt/res de chaque organisation.

La question qu'on se pose dans le transport aérien => la performance, la rentabilité moyenne du secteur n'est pas remarquable. Mais il y a entre différentes compagnies, il y a des différences énormes en terme de performance. SWA a des résultats financiers et éco remarquables, très largement au-dessus des autres compagnies. Quelle est la capacité stratégique développée chez SWA ? Et sur quelles R/C s'appuie-t-elle ?

#### Caractéristiques clefs de SWA :

En terme éco, de business-modèle, quand on fait l'analyse du modèle que représente SWA p/r aux autres compagnies, on voit que sur différents facteurs, il y a de fortes distinctions. Il faut garder en tête que c'est SWA qui a développé ce type de transport low-cost. Ils ont été les 1ers sur le marché.

Ils travaillent qu'avec un seul type d'avion, un seul modèle => en terme technologie.

En terme opérationnel => aller-retour simple, moyenne distance (alors que pour les autres compagnies, on a des voyages vers des lieux de concentration puis une redistribution vers des destinations choisies), pas de repas, pas de sièges attribués, pas de transfert de bagage, aéroports excentrés.

En terme de marketing => n'utilise pas un réseau d'agence mais plutôt Internet, peu d'efforts marketing (réputation et bouche-oreille).

Quand on nous présente ce type de schéma, de tableau => il faut se poser la question pour savoir si ce sont des R/C vraiment distinctives qui donnent des avantages durables ? => analyse VRIST.

Rareté => ils ont été les 1ers, mais ça pose la question de l'imitabilité.

Non-imitabilité => ne pas fournir de repas, une seule classe,... Est-ce que c'est imitable ou non ? Mais outre ça, il n'y a pas grand-chose qui se distingue.

Qu'est-ce qui peut alors expliquer qu'il y a une capacité stratégique distinctive ? Comment comprendre cela ?

Ce qu'il y a de différent => c'est la façon dont on met en œuvre un système d'ensemble qui offre un service et qui fonctionne, la façon dont sont reliés les différents facteurs, système qui permet de mettre ensemble l'ensemble de ces différents éléments afin d'en faire un service qui sera valorisé par les clients. C'est ce qui donne au système sa compétitivité.

Exemple : analyse stratégique de l'ensemble => il y a 3 niveaux d'analyse : 1- facteurs clefs de succès, facteurs qui sont sources de valeur pour les clients, 2- à partir de là, on se pose la question de savoir quels sont les facteurs, services qu'il faut rendre pour satisfaire la clientèle (résoudre des problèmes,...) , et 3-quand on connaît ces mécanismes, on rentre beaucoup plus dans l'organisation, pour voir quelles sont les R/C dont on doit disposer. On décompose, faire la cartographie des R/C. Ce qui est important, ce n'est pas la liste des éléments, mais la coordination, les liens entre ces éléments.

## 2<sup>ÈME</sup> PARTIE : ACTION STRATÉGIQUE : CHOIX DE DÉVELOPPEMENT

### 2.1. CHOISIR SES VOIES DE DÉVELOPPEMENT

Dans quelle direction orienter le développement de l'organisation ?

#### A. L'orientation stratégique

##### (a) Les stratégies génériques de Porter

Il y a 3 stratégies génériques (= modes d'action dans le jeu concurrentiel, la façon d'être en concurrence, de lutter contre la concurrence) :

##### 1) Stratégie fondée sur les couts

Quel est le fondement de cette stratégie ? => Quand on développe une stratégie sur les couts, cela veut dire que l'on doit 1- faire des économies d'échelle, et 2- être compétitif sur les prix (offrir un prix inférieur p/r à celui offert par les concurrents) réels ou possibles.

La réussite ou échec d'une stratégie de couts se base sur : 1- Capacité en terme de prix à être meilleur que nos concurrents et sur 2- l'existence d'économie d'échelle (courbe croissante (schéma 4 manuscrit), c'ad que dans ce type de stratégie, un élément important est, quand on parle de quantité, de pouvoir être le premier offreur, le 1<sup>er</sup> à servir le marché => l'avantage au 1<sup>er</sup> entrant, être capable d'entrer rapidement, voire premier, sur un marché et de servir aussi vite que possible le marché pour descendre rapidement cette courbe).

##### 2) Stratégie de différenciation des produits/services

Fonctionne sur les caractéristiques distinctives des produits ou services proposés, c'ad qu'on va être sur des modes de concurrence hors-prix, un ensemble de caractéristiques autres que le prix du bien. Autres facteurs que l'on va valoriser. Sur quel fondement s'appuie la différenciation ? Il y a « de la bonne et de la mauvaise différenciation », c'ad qu'il y a entre nous tous une grande diversité des attentes et des valorisations, on veut se distinguer.

Le + => le bon coté des stratégies de différences est donc de mieux servir la diversité des besoins des consommateurs.

Le - => le coté plus sombre du pt de vue concurrentiel, est que la différenciation peut servir comme stratégie pour les organisations pour brouiller les capacités de jugement des consommateurs pour se baser uniquement sur une question de prix (entre 2 biens équivalents, on choisit le moins cher). Perturber les capacités de jugements des consommateurs.

##### 3) Stratégie de niche

Stratégies plus spécifiques => on va retrouver la question de est-ce qu'on se distingue sur un avantage en cout ou sur un avantage en terme de différenciation. Mais on se focalise sur la largeur du segment de marché, les stratégies de niches visent des segments de marché limités dans un marché plus global, et par la même la taille du marché servi est limité par des

conditions externes (ex : industrie de l'habillement => un exemple de stratégie de niche, ce sont les producteurs et distributeurs spécialisés dans les vêtements de grandes tailles). Stratégie qui s'intéresse à ces segments particuliers qui sont les gens de grandes tailles, pour lequel le marché principal ne s'intéresse pas (schéma 5 notes manuscrites). Ex : marché automobile => marché des voitures électriques, qui est un secteur qui ne concerne pas la majorité des consommateurs).

#### Les liens entre ces choix stratégiques et la performance :

Il y a ces 2 principales stratégies (coûts et différenciation) qui ont des csqs différents en termes de parts de marché et de prix. Mais ce n'est pas le plus important.

Ce qu'il faut faire, c'est choisir délibérément une des 2 stratégies. Il ne faut pas rester entre les 2 (stuck in the middle) car c'est la situation où on va réaliser les plus mauvais résultats en terme de performance, car le choix d'une stratégie permet de structurer son allocation de ressources (la façon d'allouer nos ressources).

## (b) L'horloge stratégique

Autre typologie d'orientation stratégique. Le principe de cette typologie est de retenir deux dimensions sur lesquelles se joue la stratégie :

- axe horizontal du schéma => le prix offert du bien ou service ;
- axe vertical => la valeur perçue du bien ou service par les consommateurs ;

Autre élément important : au centre, l'offre concurrente, c'est-à-dire qu'on considère qu'il existe dans le secteur étudié une offre de référence, bien ou service standard. C'est p/r à cette offre de référence qu'on va avoir des critères de différenciation, de prix inférieur,...

Il y a dans ce modèle, cinq stratégies viables et 3 vouées à l'échec. Les stratégies qui sont vouées à l'échec sont : stratégie 6 qui dit qu'on est dans une situation où on augmente les prix sans rien offrir de plus au consommateur. Ça risque donc d'être une source d'échec car offrir la même chose mais plus cher n'est pas conseillé. Situation 7 : on offre moins pour plus cher. Situation 8 : situation où on garde le même prix, mais la valeur perçue du bien est plus faible.

→ Ce sont 3 stratégies d'échec, à éviter et à diagnostiquer quand une entreprise perd son avantage concurrentiel.

### 1) Stratégie d'« épuration », de « no frills »

Les stratégies dans lesquelles on va fixer des prix les plus bas possibles avec un bénéfice perçu relativement faible => ça correspond à des produits/services de type « commodités », bien ou service de base, dans lequel le prix est déterminant en terme de choix pour les clients (et coûts de changement faibles). Les concurrents, fournisseurs sont peu nombreux et en forte concurrence. Ex : les compagnies low-cost,...

### 2) Stratégie prix

C'est la situation où on offre un prix plus faible en maintenant une valeur perçue égale p/r aux concurrents (=> correspond à la stratégie de coûts chez Porter et donc mêmes caractéristiques). Les risques de ce type de stratégie : risques liés à l'existence de marges faibles et des contraintes sur les capacités de réinvestissement. Besoin d'avoir un socle économique : pouvoir développer une capacité distinctive d'avantage de coût. Ex : industrie automobile => industries où il y a des investissements lourds, qui reposent sur des économies d'échelles importantes ; sidérurgie (Arcelor-Mittal) ; aéronautique (Boeing),... => biens qui peuvent être très coûteux.

### 3) Stratégie de sophistication sans surprix (sans prix augmenté)

C'est la stratégie qui repose sur des facteurs différenciant => stratégie qui consiste à offrir au bénéficiaire différents et valorisés par les clients, prix élevés mais qui sont équivalents pour les clients étant donné le rapport perçu en terme de valeur du bien. Cette stratégie requiert de :

connaître avec précision les préférences des clients (ce qu'ils valorisent) (= coté + de la différenciation), d'être capable de bien répondre à leurs attentes et v<sup>o</sup> des concurrents. Ex : on maintient les prix des biens à un niveau équivalent : la Fnac, qui offre un ensemble de services qui font que les clients vont plus aller chez eux pour acheter leurs livres, disques, multimédia.

#### 4) Stratégie de sophistication avec surpris (avec prix augmenté)

C'est la stratégie où il y a des marges très élevées et des prix très élevés. Stratégies pour lesquelles les clients attendent de forts bénéfices perçus, pour lesquels on est prêt à payer un surpris pour un bien qu'on est peu à obtenir, prix élevé qui correspond à une norme sociale (biens de luxes, on vise des segments de clients limités en nombre mais prêt à payer cher). Valeur qui repose sur la rareté (en offrant peu, on peut vendre cher et donc marges importantes). Ex : bijouterie, parfum, Ferrari,... Chez Ferrari, ce n'est pas un problème stratégique, on pourrait en produire plus, mais alors la clientèle se détournera du bien qui se popularisera, càd qu'en augmentant les volumes de vente, cela réduirait ses profits.

#### 5) Stratégie hybride

C'est la stratégie réalisée dans les facteurs de différenciation et prix ; stratégie qui combine une stratégie de sophistication d'un coté et une stratégie des prix de l'autre => réaliser des volumes plus importantes, avoir des facteurs différenciants qui vont permettre de mieux servir les sous-segments de la demande. Ce sont des stratégies d'entrées où l'on fréquente des concurrents déjà bien installés.

Exemple : Ikea => stratégie d'épuration, hybride,... On peut appliquer plusieurs stratégies, mais on l'analyse souvent comme un cas de stratégie hybride car il y a des caractéristiques de domination par les prix et caractéristiques de différenciation.

- **Domination par les prix** : on a de grandes éco d'échelles faites par une hyper spécialisation des fournisseurs (Ikea est un designer et les meubles sont sous-traités. Ikea spécialise chaque sous-traitants sur des pièces spécifiques et il garantit aux fournisseurs un marché mondial). Ce qui permet d'avoir des éco d'échelles très importantes. Economie en terme logistique => capacité de vitesse et d'efficacité dans le système de transport,... En terme de gains de couts => co-création de la valeur du bien (temps qu'on passe à le monter,...).
- **Avantages en terme de différenciation** : il y a une grande diversité des biens ; qualité des produits, càd que globalement ce qu'on reçoit correspond à nos attentes (on n'a pas de surprise quand on ouvre le paquet) ; un certain design, style suédois ; forte marque qu'ils développent à travers des campagnes marketing.

Il n'y a pas beaucoup de cas de stratégies hybrides, mais il y a aussi Dell (ils jouent d'un coté sur la vente directe (avantages en terme de couts) et différenciation forte (du sur mesure, *customization*) et Amazon (il a des avantages importants en terme de vente directe et de gestion des stocks et différenciation ave diversité des références offertes, il a réussi a devenir un libraire et une bibliothèque, il devient un lieu de référencement).

## B. La diversification

### (a) Les fondements de la diversification

Définition de la diversification «Mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité ».

Par contraste, on parle souvent de spécialisation quand il y a le choix de rester dans le même domaine d'activité.

La diversification est la recherche de synergies : on veut retirer les bénéfices conjoints, on va réaliser dans une deuxième ou troisième activité des coûts positifs grâce à la première activité.

La recherche de synergies :

#### 1) La recherche d'économies d'échelle ou de champ

Comme un fournisseur d'énergie électrique. Les économies de champ sont des bénéfices tirés de la diversité. Ex : les grandes surfaces (chaîne de valeur).

#### 2) Une mobilisation des fonctions de supports

#### 3) Coûts / Difficultés de la diversification

- *Difficultés de gérer le développement de plusieurs activités*. Ex : British Airways / Low cost flights (British avait essayé de lancer une compagnie en concurrence aux low cost mais ça n'a pas fonctionné, pourquoi ? Parce ce ne sont pas les mêmes règles surtout en matière de personnel et de fonctionnement. British s'est retrouvé en contradiction avec les statuts) , Ikea / Habitat (Ikea avait acheté Habitat parce qu'il s'était égaré, il y avait un programme de positionnement entre les différentes catégories de meubles. Il y avait une trop grande contradiction entre les deux modèles de business),....
- *Difficultés de gérer les opérations de post acquisition* : la valeur de la prime d'acquisition et la fusion des opérations de systèmes de management et de culture qui peuvent amener à la destruction d'actifs. Le fait de mettre ensemble deux compagnies entraîne des cultures d'entreprises qui sont souvent différentes et qui au total amène la destruction d'actifs (on veut se diversifier et on ajoute une autre entreprise mais on se rend compte que la diversification est parfois néfaste).
- *Coûts bureaucratiques* : les frais généraux, la complexité du management (plus on augmente le champ des activités et la diversité plus on augmente le management) et les risques de gaspillage des ressources

Les deux pivots de la diversification

Soit la technologie soit le marché : comment opérer la diversification ? Comment passer de l'activité 1 à la 2 ?

D'abord par le repliement des technologies que l'on a (compétences, ressources,... qui sont dans l'organisation) vers de nouveaux marchés. Au travers des marchés, on s'appuie sur un socle de clients ou d'utilisateurs pour lesquels on va ouvrir de nouveaux produits ou de nouveaux services.

Quand on appuie sur un pivot on parle de diversification liée. Si on se trouve dans aucun des deux pivots, on parle de diversification non liée. On trouve ça dans des groupes qui ont plusieurs activités comme l'activité spatiale et l'activité multimédia = c'est le cas pour Hachette. Ce sont deux activités sans pivot technologique ni de pivot marché commun.

Comment expliquer que des groupes ont des activités qui ne sont pas liées ? C'est la passion du dirigeant qui en a décidé.

*Ex : au départ on pensait que c'était non lié. Le groupe Virgin qui est présent dans de nombreuses activités comme l'avion, le train, la musique en ligne,... S'il reste un socle commun dans ces différentes activités, c'est le management et la façon de gérer.*

*Ex historique : les voies de développement stratégique de ZODIAC :*

*Son premier métier c'était le dirigeable (Zeppelin). Après quelques temps, ils ont perdu leur business. À l'époque, ils ont réussi en proposant les canaux gonflables. Ils ont commencé à développer d'autres produits comme les gilets de sauvetage et les radeaux de survie = première voie de diversification. Après, ils ont saisi une opportunité qui a été la fabrication des parachutes. En faisant le parachute, ils se sont dirigés vers le marché aéronautique. À partir de ce moment là, ils ont développé une politique adaptée (gilets de sauvetage et canaux pour le domaine de l'aéronautique). Ils se sont basés à chaque fois sur un nouveau pivot pour rebondir (ils vont dans chaque domaine). Soit ils s'appuyaient sur une TECHNOLOGIE soit sur un MARCHE pour développer leurs nouveaux produits.*

## (b) Les types de diversification

Il y a trois types de diversification :

- Géographique
- Horizontale
- Verticale

### 1) Diversification géographique

Entrée dans une nouvelle zone géographique. Les différences viennent essentiellement dans le choix des clients visés. Ce sont les mêmes produits ou les mêmes services. Mais il y a des différences avec les FCS (Facteurs clés), pour les réseaux de distribution et en termes de logiques institutionnelles et concurrentielles.

### 2) Diversification verticale

Le processus d'intégration vers l'amont ou l'aval. En amont et en aval, c'est toujours parce qu'on représente classiquement une filière de transformation des matières premières en haut vers les consommateurs.

Pourquoi entrer dans une nouvelle activité en amont ou en aval ? La première possibilité est liée à la sécurisation des approvisionnements (en amont) ou des débouchés (en aval). La deuxième est la meilleure maîtrise d'une stratégie de différenciation. La troisième c'est la meilleure intégration technologique de la filière industrielle (on facilite la coordination parce que tant qu'on est dans une situation client/fournisseur, il faut négocier alors que quand on fait une intégration, on change le périmètre de notre entreprise les clients et fournisseurs sont réunis ensemble : on travaille entre collègues). La quatrième est la réduction des coûts de transaction. On évite les coûts des négociations des relations client et fournisseur.

### 3) Diversification horizontale

C'est le modèle le plus courant. C'est une intégration d'une autre activité qui n'est pas dans la chaîne de valeur de l'activité initiale. Cette diversification est motivée le plus souvent par la recherche de synergies. Pour juger une opération horizontale : il faut analyser la dynamique. Il y a quatre conditions qui sont nécessaires pour opérer une diversification horizontale :

1. Est-ce que je possède les ressources ou les compétences qui ont encore des potentialités de développement ailleurs (rendements croissants) ? Ex : actifs fixes sous utilisés. Ex : actifs intangibles (qui ne s'usent pas quand on s'en sert) comme une marque.
2. Atteindre ses limites dans l'exploitation des ressources ou des compétences dans l'activité d'origine. Ex : marché saturé. Ex : stabilisation de la croissance.
3. Est-ce que les ressources ou les compétences que l'on peut redéployer possèdent le potentiel de créer de la valeur dans une autre activité (= exploiter une opportunité de marché) ? Ex. capacité d'améliorer l'efficacité de la structure de coût. Ex : capacité d'améliorer la différenciation de l'offre. BIC s'est lancé dans plein de produits mais il

s'est trompé dans la conception de son parfum car il a fait un parfum trop bon marché et qui ne sentait pas le luxe.

4. Il reste un avantage à supporter les coûts organisationnels de la diversification. Est-ce que cette nouvelle activité ne va pas entraîner plus de coûts que de gain ?

## 2.2. Choisir ses modes de développement

On a trois façons de se développer dans le business :

- Croissance organique
- Fusion & acquisitions
- Alliance entre les entreprises (alliance stratégique)

### A. Développement interne

Développement fondé sur les ressources propres à l'organisation.

Développement fondé sur le déploiement des ressources ou des compétences le plus souvent uniques et tacites.

Ex : Ikea, Nokia, Apple,...

Les motifs au développement en interne (Slide)

### B. Fusions et acquisitions : principe

Les deux formes sont des formes de regroupements entre les organisations : soit par assimilation soit par digestion.

**L'assimilation** : deux organisations qui se regroupent (*Ex : Alcatel et Lucent qui se sont regroupés en 2006*).

**La digestion** : un absorbe l'autre (il reste que l'entité acquéreuse : *Fortis a été absorbé par BNP Paribas*).

Quels sont les facteurs qui vont motiver ces fusions et acquisitions ?

Slide : les motifs aux opérations de F&A

### C. Alliance : principe

Ce sont les alliances stratégiques dont on va parler qui sont des alliances sur le long terme. C'est un développement fondé sur le partagées de ressources partagées entre deux et plusieurs organisations qui gardent leur autonomie d'action au contraire des fusions. *Ex : Sony Ericsson : « Sony Ericsson, une co-entreprise détenue à part égale par Sony corporation et Telefonaktiebolaget, a été fondée en octobre 2001. Il faut établir que Sony est la marque mondiale la plus attrayante et la plus innovante.*

Quels sont les motifs d'une alliance ? On en distingue trois :

- 1) Recherche d'une masse critique : pour des objectifs d'efficience (/coûts) et pour améliorer la diversité de l'offre. Cette recherche se situe sur un segment d'activité est limité en taille et ne justifie pas la fusion entre les deux organisations. La fusion serait excessive : il y a un intérêt à mettre ces actifs ensemble.

- 2) Recherche de co-spécialisation : la recherche de complémentarité dans les ressources et les compétences que détiennent chacun des partenaires.
- 3) Recherche d'apprentissage de nouvelles R&C : stratégie pour acquérir de nouvelles compétences et ressources. *Ex : je suis un fabricant belge, je vais m'installer en Chine. Je m'allie avec un chinois pour m'aider, après un certain temps, j'aurai eu assez de connaissance pour gérer ma société.*

Il y a trois grands types d'alliances :

### 1) **Alliance de pseudo-concentration**

Des entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire et l'objectif est un objectif de taille. On parle d'une seule chaîne de production.

Elle fait disparaître la concurrence du point de vue des alliés, ce qui n'exclut pas les rivalités au sein du consortium mais une coordination de la relation avec le client doit les rendre la moins visible possible. Ces alliances couvrent toute la chaîne de valeur. Les positions concurrentielles sont équivalentes.

Sur l'activité concernée, on réduit la concurrence puisqu'ils sont alliés.

*Ex : alliance VW / Ford ; PSA (Peugeot/Citroën)/Fiat : le créneau pour les monospaces.*

### 2) **Alliances complémentaires**

Elles associent des entreprises dont les compétences et les attributions sont complémentaires (ex : l'une des entreprises commercialise un produit développé par une autre).

Le produit amené par l'entreprise alliée ne doit être concurrent de ceux du partenaire qui le commercialise.

Ces alliances ont pour objectif d'ouvrir un produit à de nouveaux marchés stratégiques, entreprises japonaises avec formes européennes ou américaines, positions concurrentielles déséquilibrées.

*Ex : Alliance Matra Renault : Matra innovait mais elle n'avait pas réseau de distribution. Dans la recherche de nouveaux produits, Matra a inventé le concept de l'espace et de nouvelles technologies en termes de carrosserie. Elle a donc apporté ces compétences et ces attributions : Renault a intégré cette nouvelle offre. Renault a apporté le moteur et le réseau de distribution.*

### 3) **Alliance de co-intégration**

Il s'agit de formes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés. La concurrence peut rester frontale car les produits peuvent être substituables. Dans ces alliances, le plus souvent, il s'agit d'accords limités à R&D et/ou production. Les partenaires sont des entreprises aux positions concurrentielles équivalentes. Le mode d'organisation le plus fréquent est la création d'unités spécifiques.

*Ex : Alliance PRV (Peugeot/Renault/Volvo) sur les moteurs : produit et développer les nouveaux moteurs V6.*

## 3<sup>ème</sup> partie : STRUCTURE ET DECISION

### Section 1. Décision et management dans les organisations

Pourquoi faire ces organisations ? Mettre en place un organe décisionnel.  
On va mettre l'accent sur les décisions informationnelles.

#### § 1. Décision et action

##### A. La nature complexe de l'information

L'information est un signal (entrant et sortant) qui permet une communication entre plusieurs individus. C'est également, un système de signifiants proposant une interprétation (partagée) de signifiés. Et enfin, c'est aussi une représentation, une vision du monde.

La structure de l'information est certes le reflet du monde qu'elle cherche à « traduire » :

- Structure économique
- Structure sociale
- Interactions collectives

Mais également l'expression de vœux qui cherchent à le traduire

- Modèles cognitifs
- Préférences ....
- ....

En tant que signal, elle peut prendre différentes formes :

- Distinguer le verbal du non verbal : « RV demain à 8 heures » et comment dire bonjour (embrasser, serrer la main, saluer,...).
- Distinguer le codifié du non codifié (tacite) :  $A = B + C$  et le swing du golfeur
- Distinguer l'explicite de l'implicite : le feu rouge et la culture d'entreprise (ensemble de normes qui vont conditionner leurs comportements).

La complexité de l'information : est le plus souvent incomplète (on n'a jamais l'ensemble de l'information qui serait intéressante d'un point de vue théorique), est le plus souvent asymétrique (est distribuée de manière non uniforme entre les différentes parties, tout le monde n'a pas la même information) et est le plus souvent interconnectée (une information seule est dépendante d'autres informations).

Les implications managériales : l'organisation doit se comprendre comme un système informationnel. Dans lequel le management assure des fonctions de finalisation/ canalisation, la sélection de l'information, le tri, la distribution et la création des signaux.

## B. Les contraintes cognitives des individus

La rationalité limitée : les agents ont par ailleurs une rationalité limitée (H.SIMON). On considère qu'on a des modes de raisonnement rationnel (on a les mêmes schémas rationnels) mais sans disposer de toute l'information ni de la capacité de traiter complètement.

La complexité de l'information et de la connaissance varie selon :

- On a des préférences et des valeurs qui sont plus ou moins hétérogènes : ça se traduit par des différences d'attention notamment entre les individus par rapport à une information.
- Des socles de connaissance variables.

La complexité de l'information et de la connaissance : en ce sens l'information traitée est le plus souvent non disponible, elle est difficilement déchiffrable et elle est ambiguë.

*S. DALI : tableau : les deux nones qui se confondent dans la tête de la vieille. La tête de mort avec la jeune fille cachée dedans.*

## C. L'incertitude et l'action managériale

Par delà la question de la complexité, l'incertitude concerne les situations non probabilisables (Knight, 1921). Conséquence : en incertitude, le problème n'est pas modélisable.

« L'incertitude n'est pas une condition exceptionnelle : c'est la condition sous jacente qui est responsable de l'évolution..... »

Les sources de l'incertitude : le résidu irrationnel est toujours présent chez les acteurs humains. L'action (la praxis) génère du fondamentalement nouveau (le futur n'est pas (que) la conséquence du passé). L'intuition explicative ; beaucoup de chose ne s'expliquent qu'a posteriori.

Importance des hypothèses comportementales : la conception du comportement des individus conditionne le rôle de la prise de décision/ incertitude. Trois grands modèles comportementaux : l'agent bénévole, agent égoïste et agent opportuniste.

## § 2. Les outils de la décision (méthodes et supports organisationnels)

### A. Les fondements individuels de la décision

On est dans un environnement, un système où l'information est complexe et composé de nombreux risques et d'incertitude. Il s'agit du fondement même de la décision, ce qui compose celle-ci. L'incertitude est à l'origine du comportement prévisible (Heiner, 1983).

Slide

**Problème de base** : Ecart entre compétence de l'agent et difficulté du problème décisionnel. Cela va nous pousser à établir des règles (càd mettre en place des principes de fonctionnement), des méthodes (càd des protocoles, façon de faire), des processus (càd des étapes à travers lesquelles s'enchaîne la prise de décision). Ceci est vrai aux niveaux individuel et organisationnel

**R. Descartes** : extrait du discours de la méthode

Quand on prend le discours de la méthode, il propose une méthode, façon de faire, règles, processus pour résoudre un problème, prendre une décision, un raisonnement de façon rationnel. La définition : le doute méthodologique ; la méthode : la décomposition du problème en sous problèmes et le processus : ordonner dans un ordre de pensée.

*Ex. Comment choisir son nouveau pc ?*

1. *Définition de nos besoins par rapport au pc.*
2. *Identifier les offres disponibles par rapport à mes attentes, mes besoins.*
3. *Processus d'évaluation par rapport au produit.*
4. *Choix du modèle qui va représenter notre optimum en rapport de qualité/prix.*

*Il s'agit d'une méthode assez rationnelle qui correspond à la sélection d'un produit et qu'on peut redéployer quelque soit le type de décision. Et pourquoi êtes-vous à Saint-Louis en tant qu'étudiant ? Choix du copain ou de la copine ou du mariage ? La sélection n'est plus vraiment la même ! Dans les prises de décision, il existe beaucoup de facteurs d'irrationalités qui ne sont pas pris en compte !*

*Il existe donc des limites :*

- *retour au concept de la rationalité limitée*
- *ses implications :*

- On utilise la **décomposition du problème** en sous problèmes.
- Il faut prendre en compte du processus, de la façon de faire qui détermine les choix.
- Nos critères de décision sont basés sur des critères de satisfaction vis-à-vis de nos attentes. Notre critère de décision n'est pas tant basé sur les principes d'optimisation mais de satisfaction. Du fait que nous soyons des agents humains, de notre raison limitée, on aura tendance à nous arrêter non pas sur la meilleure solution mais la première solution la plus

satisfaisante par rapport à nos besoins. Ex : dans annuaire téléphonique AAA rent car (c'est pour être le premier dans annuaire et qu'on verra en ouvrant l'annuaire.

- Il faut faire une distinction entre l'exploitation et l'exploration. On est en phase d'exploitation quand on est dans un mode récurrent d'utilisation de nos règles et principes de fonctionnement. Dans certains cas, on est dans des méthodes d'exploration, il s'agit du développement de nouvelles règles de penser.

Il existe beaucoup de travaux sur l'erreur humaine, leur rôle dans les accidents d'avion (cfr article dans le Monde quand on analyse la décision de l'erreur humaine.

Trois sources :

- des problèmes de communication qui peuvent tenir à un problème linguistique (langage codifié) ou des problèmes protocolaires, vaut mieux alors être dans des phases d'exploitation que d'exploration

Exemple : problème de communication avec un Boeing 707 le 25 janvier 1990, à l'aéroport JFK entre la tour de contrôle et le pilote. La tour n'a jamais compris le problème de carburant car le pilote n'a jamais dit les bons mots

- des problèmes de complexité des systèmes, c'est un avion de la compagnie AA direction la cordillère des Andes
- des problèmes d'autorité, car les relations hiérarchiques ont des influences sur la décision.

Exemple : dans les îles canaries, l'aéroport est dangereux depuis l'accident en 1957 en cause un boeing 747 de la compagnie KLM direction Amsterdam, elle n'est pas libre la piste dit le co pilote à son commandant de bord parce qu'il avait entendu un échange radio avec la compagnie PANAM. Le Commandant décide quand même d'accélérer et se retrouve nez à nez avec l'avion PANAM. Ce dernier veut braquer à gauche et l'autre essaye de décoller mais c'est la collision qui a causé 587 morts. La question que tout le monde se pose : Pourquoi l'avion KLM a décollé sans autorisation ? Depuis le Conseil de l'aviation plaide en faveur d'une obligation de coopération entre nous, qui se caractérise par le développement d'un travail d'équipe, plus de biais d'écoute (càd qu'on a tendance à plus écouter la personne par rapport à sa position hiérarchique, que par rapport à l'intérêt en soi de ce qu'il dit).

## B. Les solutions organisationnelles

Extrait « le monde » du DG de Dassault systèmes. Dans ce type de phrase, on décrit le rôle du DG, du fait qu'il soit important pour lui de mettre l'accent sur la méthode, règles, processus dans la prise de décision. Impossible de connaître le contenu technique de chaque projet mais sonprend une décision sur base de protocoles mis en place.

### 1) L'environnement psychologique

*Quels sont les facteurs dans une organisation qui influencent les décisions des individus ?* La psychologie des individus est fortement conditionnée par leur environnement de travail. L'expérience Ottown : dans les années 30, on pouvait constater dans les sociétés électriques une variation de la productivité en fonction de facteurs tels que la lumière,...

Un nouveau livre est sorti « Open space » : théorie du grand espace où on met tout le monde pour favoriser le travail en équipe, une façon de renforcer le contrôle social sur les gens, c'est difficile d'accorder du temps, aspects non professionnels par exemple. Faut-il mieux les mettre dans un espace clôt ou ouvert.

Les principales sources :

- **Division du travail**

Dans les organisations, il y a des limites productives individuelles mais on favorise la spécialisation du travail qui est attaché à la division afin d'améliorer la productivité. En conséquences :

- Il y a un biais cognitif attaché à la spécialisation du travail c'ad la façon dont on voit la chose (cfr Dali la peinture). Exemple : une baisse du chiffre d'affaire ne va pas être interprétée de la même manière par un agent du marketing et de la production. Cela crée un double principe.
- La réflexion ne se fera que dans le domaine qui nous est attribué et un principe de la différenciation / intégration : Principe qui va compenser le biais cognitif qui consiste à dire qu'il y a deux dynamiques contradictoires dans une société qui sont la spécialisation du travail mais plus elle est poussée, plus il y aura une logique de différenciation entre les différentes équipes en terme de cognitif. Autrement dit c'est très bien de se spécialiser pour augmenter les compétences, la productivité mais cela crée une hétérogénéité, ce qui crée un risque d'éclat de conflit entre équipe et d'erreur par manque de communication. Ce qui entraîne des problèmes de conflits et de communication. Pour résoudre ce genre de problèmes, on va appliquer un principe d'intégration pour faciliter la communication entre les différents départements. La logique de différenciation de base va aller vers un principe d'intégration vers le haut via une structure hiérarchique.

Ce qui va jouer dans la sélection des projets !

- **Routines**

Il va y avoir des problèmes de forte variabilité individuelle au sein de l'entreprise (en fonction de l'humeur, de ce qui s'est passé la veille). Ce qui pose un problème au niveau individuel de stabilité et de régularité.

Conséquences :

- **L'organisation** va fixer des règles de standardisation afin de garantir une certaine régularité. Ces règles vont être définies par l'entreprise même et s'imposer aux personnes.
- **La fixation d'un processus de socialisation.** Pour le moment on est dans celui d'un étudiant mais une fois dans la vie active on va changer de processus ce qui pourra être un choc

- **Autorité**

Il n'est pas possible ou trop coûteux, voir impossible de tout négocier. C'est pour cela que l'on a établi un contrat de travail type afin de contourner l'aversion au risque. Par le contrat de travail, on cède un droit de décision et on accepte une relation d'autorité. On accepte le principe de hiérarchisation du pouvoir de décision (distribution asymétrique des droits de décision).

Exemple : le devoir d'obéissance. Est ce que le fait d'obéir aux ordres est un facteur exonérateur de faute, de responsabilité (période de crise, doute). Ce qui nous a amené à un droit de désobéissance qui consistait à l'époque dans le refus de se faire abattre, on contestait un ordre absurde ce qui menait automatiquement à la mutinerie. Le chef a donc en définitif toujours raison !

Conséquence : En termes d'organisation, et de négociation on y gagne beaucoup en termes d'efficacité contre la limitation du risque individuel pour l'employé et en termes de coût.

*Exemple : la situation de conflit*

La hiérarchisation modélise les processus de décision.

- **Modes de communication**

- le besoin pour les individus de s'inscrire dans des modes d'échange informationnel
- cela implique d'établir des circuits de communication
- ceux-ci ordonnent l'information, de simplifier et de trier la communication
- de  $\frac{1}{2} (N (n-1))$  à  $(n-1)$  :



Exemple : le graphique hiérarchique et la réduction d'informations. Le travail hiérarchisé, la mise en place de canaux organisationnels, qui vont faciliter l'échange et permettre de mieux régler le problème.

- conséquence n°1 : biais cognitif attaché au schéma de communication
- conséquence n°2 : les principes de différenciation entre les différents secteurs de l'entreprise qui sera résolu par le principe d'intégration

- **Identité et loyauté**

- L'individu a besoin de pouvoir se rattacher, de s'inscrire dans un corps social et faire partie d'une hiérarchisation.
- Et d'exister par reconnaissance collective
- Cela implique la recherche d'une adhésion à l'organisation :
  1. l'identité c'est intégrer la culture d'entreprise = les modes de fonctionnement propres à ce corps social,
  2. la loyauté c'est la façon de manifester que l'on est en symbiose avec cette culture d'entreprise, par l'adhésion appliquée de l'individu aux attentes de l'organisation et récompenses en fonction. Il y a plus de proximité par rapport aux objectifs que les compétences qui sont récompensées. C'est un facteur très important dans l'évolution d'une entreprise.

- Conséquences n°1 : l'individu va prendre des décisions en cohérence avec les objectifs de l'organisation.
- Conséquence n°2 : L'organisation a une autonomie relative par rapport à la somme des individus.

## 1) L'approche comportementale

- la proposition d'une vision réaliste du fonctionnement de l'organisation dans la prise de décision
- vision des organisations comme des systèmes maintenant un équilibre entre les individus par :
  1. L'agrégation de besoin individuel
  2. L'acceptation sur base d'un principe ...
  3. La réalisation arbitral entre efforts et loyauté
- Dans ce cadre-là, la décision est organisationnelle à double titre :
  1. Rationalité limitée des individus influencée par organisation.
  2. La décision s'insère dans un contexte organisationnel.
- L'approche comportementale se base sur quatre éléments clés :

### 1. Coalition d'individus

- On considère l'organisation comme une coalition d'individus aux objectifs différents.
- Les objectifs des autres sont des contraintes mais également des sources plus ou moins potentielles de conflits.
- La façon dont on va réduire les conflits, c'est la décomposition des problèmes en sous problèmes qui seront répartis entre plusieurs groupes.
- Dans cette approche, on n'a pas de rationalité globale du système mais une juxtaposition de rationalités locales que l'on va essayer d'ajuster.
- Et un traitement séquentiel des problèmes càd qu'on va tenter d'ordonner dans le temps les problèmes.

### 2. Eviter l'incertitude

- On considère que l'organisation crée un environnement qui limite (« évite ») l'incertitude au niveau des individus de deux façons : par procédures internes, par réactions aux problèmes de l'environnement. Autrement dit, l'organisation réduit le degré d'incertitude par des fameuses routines mises en œuvre (règles, procédure,...).
- *Exemple : Admettons la situation où l'on a une entreprise de vente de petits pois. Il y a une baisse du chiffre d'affaire. Que va-t-il se passer ? On va voir des réactions par un certain nombre de procédures qui vont être mises en place comme la baisse des prix, la renégociation des contrats avec les distributeurs, une politique de promotion pour relancer les produits,... Autant de routines qui vont apporter des solutions aux problèmes. L'avantage est que c'est plus facile de mettre en œuvre ce qui existe déjà et que des*

*nouvelles règles et donc plus facile de réagir. De plus les procédures sont connues de tous puisque ce sont des « savoirs partagés de tous »*

- Donc une grande partie des problèmes sont pris en charge par l'entreprise, il en reste certes encore partie mais infime !

### **3. Mise en place du processus de recherches des problèmes**

Que faire sur la routine ne fonctionne plus ? On enclenche un système de recherches pour aller au delà des réponses déjà faites. On lui donne trois caractéristiques principales : elle doit être **motivée** par un problème (il faut penser que cette interprétation s'est développée dans les années 60, il y a des phénomènes d'apprentissage = on génère des procédures pour limiter ces problèmes) ; **naïve** (on traite le problème à partir des symptômes et on essaie de les traiter avant de traiter les causes fondamentales) et **biaisée** par l'expérience acquise, les attentes et les conflits internes. Processus classique de recherche que l'on retrouve aussi dans des situations où l'on va voir un médecin (on a de la température, le nez qui coule,...) ; il va analyser les causes les plus visibles et va les traiter.

*Ex : problèmes promotionnels, quand on dit baisse du CA, la première routine c'est d'analyser la politique de promotion mais si on constate que même en baissant les prix, les ventes sont minimales. On va mettre en place ce processus de recherche des problèmes.*

### **4. Apprentissage organisationnel**

C'est une adaptation de l'organisation au changement = apprentissage. Quand on dit qu'il y a apprentissage il y a trois adaptations :

- **Adaptation des objectifs** globaux selon les informations acquises et les expériences antérieures
- **Adaptation des règles d'attention**, on sélectionne à un certain nombre limité d'information
- **Adaptation des règles de recherche**

*Ex : Opérations de F&A ; dans les postes acquisitions : on observe les acquisitions, quand il y a une fusion de deux sociétés, il y a l'obligation assez forte d'avoir cette adaptation. Il y a énormément de cas où cela ne fonctionne pas.*

### § 3. Les processus décisionnels

#### A. Le rôle de la planification

La planification en tant que telle est un processus organisationnel qui permet explicite et formalise la prise de décision dans l'entreprise.

Il y a un double objectif :

- **Objectif de cohérence/ efficacité de l'action collective engagée** (le désordre est une source de coût, si on fixe des règles en les planifiant et en les codifiant : on améliore la cohérence) ;
- **Objectif de légitimation de la prise de décision par transparence et adéquation des décisions par rapport aux objectifs** (il faut que les décisions soient appliquées ! Dans cet aspect là, la question de la légitimité de la prise de décision est importante, il faut qu'elle soit acceptée. Pour qu'une décision soit légitime, il faut qu'elle soit transparente et qu'elle soit adéquate par rapport aux objectifs fixés par l'organisation).

La planification permet d'encadrer l'action des décideurs : planning/ calendrier et les méthodes à suivre.

La planification facilite la résolution des problèmes. Aujourd'hui, on peut critiquer ce concept par sa rigidité (si on encadre des processus, des calendriers,... pour les cas d'urgence, cela s'applique de manière plus compliquée), sa lenteur et sa bureaucratisation de la décision et de l'action (tout ce travail de planification n'est pas neutre d'un point de vue managérial ; plus on développe la bureaucratie, plus la bureaucratie tend à se développer. Si ça peut améliorer, ça peut faire diminuer le rendement).

Ceci s'est développé dans les années 80. Il y a eu des dysfonctionnements à cause des excès

#### B. Les principaux modes de prise de décision

Il y a trois principes que l'on retrouve au travers de trois modèles :

##### 1) **Modèle de l'acteur unique**

On l'appelle également le modèle de l'acteur rationnel. C'est un processus décisionnel dans lequel la décision résulte d'une suite d'étapes logiques qui sont

- La formulation des problèmes
- Identification des options
- Evaluation des options
- Choix de la meilleure solution

Ceci fait penser au choix du PC.

Pour que ce modèle fonctionne, il suppose qu'il y ait des **objectifs explicites** (non ambigus, clairs,...), qu'il n'y ait **pas de jeux d'acteurs** (acteur unique, pas de conflit dans les différences d'intérêts), qu'il y ait des **préférences stables et hiérarchisables** et qu'il n'y ait **pas d'écart entre les décisions et les réalisations**.

Ce sont des hypothèses assez fortes qui se rencontrent assez rarement dans les organisations.

## 2) Modèle bureaucratique

Ce modèle s'appuie sur le modèle comportemental. Son contenu de la décision dépend de son processus et de son contexte organisationnel. Ici on considère qu'il y a un lien étroit entre le contenant et le contenu.

Ce modèle implique :

- Des objectifs différents, voire contradictoires
- Des acteurs dans des positions spécifiques
- Une diversité de points de vue
- Des préférences potentiellement contradictoires

Ex : disfonctionnement au sein des différents corps de la Nasa, ça génère des contradictions et donc des accidents.

*ALLISON (1970) pour illustrer ce modèle a pris comme exemple la crise des missiles de Cuba : un jeune vient au pouvoir (Kennedy) ; les russes ont amené des missiles sur le sol de Cuba pour atteindre le territoire américain (guerre froide). Il les amène sur des bateaux sans les dissimuler, il y avait un côté provoquant. On veut neutraliser la situation ; le chef d'armée de l'air veut utiliser les avions alors que le chef de terre propose une neutralisation par voie de terre. Chaque corps de l'armée a son idée sur la solution : tout dépend du positionnement et le problème processuel. Allison prend cette crise comme exemple pour comparer le modèle de l'acteur unique et le modèle bureaucratique.*

## 3) Modèle politique

Qui est une organisation constitué d'un ensemble de joueurs qui sont soit des individus soit des groupes. Ils ont des intérêts et des objectifs propres et un pouvoir de contrôle sur les ressources de l'organisation.

Dans ce type d'approche, l'organisation n'a pas d'objectif a priori.

Ce modèle implique :

- Objectifs spécifiques aux sous groupes
- Des acteurs poursuivant des stratégies autonomes (opportunisme)
- Une dynamique fondée sur la recherche de coalitions temporaires / gains de pouvoir
- Un enjeu clef : la maîtrise des ressources (obtenir le pouvoir dans l'organisation).

*Ex : le monde politique, l'université, l'acteur et le système (livre dans lequel, on invoque les relations de pouvoirs des employés sur les ressources ; ils peuvent gagner du pouvoir dans la négociation). Dans les élections, on ne connaît pas les objectifs parce qu'on n'a pas encore négocié les après élections.*

#### 4) Modèle extra : modèle de la poubelle

Décision qui est le produit de la rencontre fortuite lors d'une circonstance particulière, de

- Problèmes (non traités)
- De solutions toutes prêtes
- Et de décideurs +/- concernés

La décision = solutions sont en quête de problème et non l'inverse. Importance du désordre et du hasard dans la décision.

*Ex 1 : vote présidentiel en 2002 en France ; vote qui a choqué tout le monde avec l'arrivée de Jean Marie Le Pen au deuxième tour. Ici ça correspond au modèle de la poubelle. Pourquoi ? On est dans une situation du fait des cohabitations des faits non traités comme l'insécurité qui n'ont pas été discuté par les autres ; on avait des solutions toutes prêtes qui trainaient ...*

*Ex 2 : De même dans les décisions budgétaires de fin d'année : on va dans une entreprise où il y a des budgets qui sont alloués (ex : budget informatique,...). Comme ça arrive souvent, ces budgets sont peu utilisés ; fin d'année on réalise qu'on n'a presque rien utilisé. On va nous dire qu'on va nous donner moins en termes de budget puisqu'on a rien utilisé.*

*Ex 3 : on approche de la saison de Noël, il faut chercher des cadeaux. On travaille beaucoup plus en décembre (examens obligent) ; veille de Noël, on a rien acheté. On a un problème non traité, on va aller dans un endroit où il y a des solutions toutes prêtes : si ça ne plait pas ce n'est pas grave mais c'est l'intention qui compte.*

Hormis ce modèle, le bon mode de décision c'est le premier. Dans la réalité du fonctionnement, il n'y a pas vraiment de bon mode de décision (ça dépend des circonstances,...). Il y a souvent un mixte des trois premiers modèles.

## § 4. La mise en œuvre de la décision

### A. La séparation des rôles dans la prise de décision

Les principales phases de la prise de décision : la gestion de la décision et le contrôle de la décision.

Dans une organisation, il vaut mieux distribuer le travail et spécialiser les tâches. Première étape d'initiation : on propose une réponse. On va la soumettre à une instance qui va la contrôler et la ratifier (ou non). Après on passe dans la phase d'implémentation (concrétisation) qui sera suivi d'une évaluation de la bonne mise en œuvre de la décision.

Ex de séparation de la prise de décision et du contrôle (Slide !). On parle de cascade hiérarchique dans la gouvernance d'entreprise.

Ex des organes officiels réglementaires des SA.

Il faut savoir que cette séparation peut générer des effets négatifs, que les économistes traduisent par le coût d'influence. Que sont les coûts d'influence ? Ce sont les coûts liés à des pertes d'efficacité au niveau des allocations de ressources. Ils tiennent du fait de cette division en étapes (on peut détourner les informations à leurs profit qui est une lutte de pouvoir, on peut tricher, omission, développement d'investissements peu utiles à l'entreprise, lobbying,...).

### B. Savoir inciter

Pour essayer de limiter ces coûts, on a besoin d'incitations. On considère que les individus ne sont intéressés que par une chose, c'est eux-mêmes. Retour des hypothèses comportementales d'opportunisme. Ce qu'on recherche par rapport à ces individus, c'est de trouver le système de convergence des intérêts dans les décisions. Les incitants sont ni trop peu, ni trop. La difficile question du dosage.

Dans les entreprises, on met le plus souvent les incitants dans le salaire : le salaire fixe et un plus indexé aux résultats. L'idée étant que le résultat du travail de l'employé dépendra de l'effort et du hasard. On considère qu'il y a un lien entre le salaire et l'effort. Pourquoi ce système ? Pour motiver... On ne peut pas non plus rémunérer les gens que sur le variable sinon il y a une aversion aux risques (ex : je voudrais être propriétaire de ma maison, il faut que je sois sûr de mon revenu mensuel,...).

Ceci est pratiqué dans le comportement organisationnel aux USA.

Comment inciter ? On a différents types. Il y a les incitants monétaires (bonus, suppléments,...), les incitants non monétaires (arbitrages fiscaux, les voitures de société, les

assurances offerts par les employeurs,...) et les incitants sous forme d'évolution de carrière (grade, promotion automatique,...)

Qui incite ? Ce sont les individus (les managers pour qui l'effort est important et aux employés, mais c'est plus modéré parce que l'écart est trop important entre le salaire et l'effort produit) et les organisations (l'entreprise comme un tout et les sous parties de l'organisation).

### C. Réussir à contrôler

On est sur un actif particulier qui est l'actif humain qui a une particularité juridique. On n'a pas les mêmes droits de propriété. Quand on est propriétaire d'une entreprise, on a le droit de propriété sur les matériaux,... mais on ne peut pas avoir disposé des travailleurs comme des objets. Il faut une structure interne pour faire converger les incitants des différentes parties. Le risque des incitants est d'entraîner d'autres types de divergents = d'où l'intérêt de s'intéresser au contrôle.

#### Pourquoi contrôler ?

##### – Nouveau retour aux hypothèses comportementales d'opportunisme

On continue à considérer les individus comme individualistes et opportunistes (dans le sens : une fois qu'on a négocié un accord, il y a un risque que l'employé se comporte différemment que lorsqu'il s'était engagé).

##### – Limiter les divergences d'intérêts dans les décisions en situation d'incertitude

##### – Les systèmes de contrôle : ni trop peu ni trop. La difficile question du dosage (encore)

Si dans un système d'incitants fort, on ne contrôle pas du tout, on va avoir des risques que des comportements de maximisation du comportement individuel ( $\gg$  logique de groupe).

*Ex : Arthur Andersson : travaille dans une société qui vérifie les comptes des entreprises. Il était un des grands acteurs du monde ; il avait de bureau partout dans le monde, des bureaux d'audit. Dans les années 80 et puis 90, ils ont développé les incitants : ils ont développé une activité de consultance. Ils ont mis en place des systèmes incitants pour leur manager pour qu'il ramène du chiffre. Pour être plus réactif, ils ont fortement décentralisé la prise de décision. Chaque bureau était relativement indépendant quant à sa gestion. Le bureau de Houston : chacun des bureaux avec ses portefeuilles de clients. Enron qui était un gros client que l'on considérait comme une entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle. Mais ils ont trafiqué leurs chiffres. Le problème c'est que ces transformations n'a été possible qu'avec la complicité d'un certain nombre d'auditeurs du bureau de Houston. Il y a donc eu un dysfonctionnement local (un seul bureau) à Houston tellement qu'il était dépendant de Enron. Ceci a entraîné une délégitimation du cabinet de Houston. Mais toutes ces malversations n'ont pas été vues par l'ensemble de la société : il n'y avait aucun contrôle de la part de la maison mère. Il n'y a pas eu d'effets de correction. Quand le bureau de Houston a dû s'arrêter ; il y a eu un effet en cascade sur les autres bureaux qui n'avaient rien avoir. Ces dysfonctionnements ont émergé suite à la politique d'incitant.*

Il faut du contrôle mais de trop sinon il peut y avoir des coûts économiques extraordinaires dus au contrôle. Schéma évaluation à 360°.

Tout contrôle aura toujours une influence sur le comportement des individus.

### **– Un champ d'étude : le comportement organisationnel**

Même choses que pour les incitants

#### **Comment contrôler ?**

On se pose la question de la mesure du travail, de l'effort,... comment évaluer ? Evaluation quantitative et qualitative (la créativité, l'enthousiasme,...). Une évaluation peut être absolue quand elle se base que sur un chiffre absolu.

De même que les incitants.

Exemples de mesures au niveau individuel (Slide) : avoir une part de marché de 22 % est ce que beaucoup ou non ? ça dépend où en sont les autres. La réputation : il y a un indice qui sort chaque année pour savoir le taux de réputation de la marque. Le Benchmarking est un travail qui est fait de comparaisons d'efficacité de fonctions dans l'entreprise (est ce qu'il est performant ou pas ? Est ce qu'il ne travaille pas bien ou pas ? On compare les résultats de mon service financier avec un autre service).

#### **Conclusion**

Il faut garder en tête que la prise de décision est une question centrale dans le management. Le manager doit gérer ce genre de problèmes décisionnels.

## **4<sup>ème</sup> partie : Structurer l'action collective**

### **§1. La distribution de l'autorité et des droits de décision dans les organisations**

#### **La nature de l'autorité**

##### **La relation hiérarchique et la relation d'autorité.**

On se pose cette question parce que dans la vie des affaires, pour que cela fonctionne il faut faire des contrats. Il y a un contrat qui crée la relation entre l'employeur et l'employé qui est le contrat de travail. Fondamentalement, le contrat de travail réalise un échange de force de travail versus la rémunération.

Le contrat de travail équivaut à la cession d'un droit de décision = céder à l'employeur une partie de ce qui est de ma liberté décisionnelle.

Le système hiérarchique au sens de l'organisation est une réduction du coût de négociation pour l'entreprise contre une limitation du risque individuel pour l'employé. Quand on représente une organisation avec des organigrammes, le chef est toujours en haut. C'est une représentation du pouvoir, il faut accepter. Un contrat de travail est une relation de subordination entre une asymétrie d'une situation entre des individus qui se traduit par une notion de hiérarchie.

##### **Définition des tâches et du pouvoir de décision**

Processus de production = tâches (tasks) liées dans des fonctions (jobs). Processus divisé en nombre de tâches qui sont liées dans des fonctions. L'individu est multitâche, il va faire beaucoup de choses différentes qui correspondent à sa fonction.

Il y a deux dimensions d'une fonction :

- Variété et complexité des tâches
- Pouvoir de décision limité ou étendu

Il faut analyser les tâches et les pouvoirs de décision : il y a quatre solutions possibles.

Plus on va vers un système avec des décisions importantes, plus le système sera décentralisé.

Plus on est dans un système où ce sont que quelques individus qui ont le pouvoir plus le système sera centralisé.

##### **Centralisation versus décentralisation**

Les bénéfices d'une décentralisation

- Il faut utiliser le savoir local : il faut définir localement les préférences et la meilleure discrimination des clients. Les gens connaissent mieux le terrain. Si quelques individus choisissent pour tout le monde, les clients seront moins bien servis, ils répondraient moins aux attentes que les agents locaux.
- Economiser le temps de management : spécialisation des rôles qui permet d'économiser le temps de management ; on parle de la façon dont on gère le temps. Les dirigeants sont focalisés sur la stratégie (définir les orientations stratégiques,...).

- Développer l'effort de formation et de motivation de l'encadrement intermédiaire : il faut accompagner les gens pour augmenter leur niveau de compétences sur leurs fonctions.

Les coûts d'une décentralisation :

- Les risques de dysfonctionnement (exemple Andersson) ; plus on est dans un système de décentraliser plus on est dans un système a posteriori. On ne passe pas d'abord pour dire vous pouvez décider. On va vérifier la prise de décision après, le système de contrôle peut être couteux mais devra être efficace.
- Problèmes de coordination
- Perte d'efficacité de l'information centralisée : on risque d'être perdu (*Ex : Solvay l'entreprise. Les vingt dernières années ont été une grande période de décentralisation dans les entreprises. Au niveau de la perte d'information : pendant longtemps il y avait un HQ (headquarter) la recherche et le développement qui était centralisé avec des chercheurs académiques. Mais les clients ne veulent peut être pas les développements de ces chercheurs là ; alors ils ont stoppé les recherches, ils ont découpé la recherche et le développement et on a remis les chercheurs dans les business units. Quand on fait des développements, on fait des équipes de recherches. On a décentralisé la recherche et le développement. Mais après quelques années, ils notent qu'il y a des pertes (effet d'équipe) : on va recentraliser, on recrée des connaissances communes, plateformes d'information, réseau d'échange,... on va recrée une structure sans perdre les avantages*)).

Coûts d'influence (Slide)

Dans une organisation, les employés peuvent avoir un intérêt à influencer les décisions en utilisant le pouvoir décisionnel qu'on a acquis. Ces influences, c'est pour essayer d'améliorer leur situation personnelle.

## §2. Les principales formes organisationnelles

### A. La conception des unités

**Affectation des unités** : quand on va définir la structure des ces unités on doit s'attarder sur le degré de spécialisation (nombre d'opérations limité comme le modèle fordien), sur la généralisation qui sont les conditions de la définition d'un mode d'organisation.

**La spécialisation des unités** : les bénéfices sont un avantage comparatif et une efficacité des coûts de formation. Alors que les coûts sont la sous exploitation des complémentarités (difficulté de jouer les synergies), coûts de coordination (plus les unités sont spécialisées plus la coordination est difficile), myopie fonctionnelle (résultat du biais qu'introduit la spécialisation du travail, chaque unité essaie d'analyser les problèmes avec ses connaissances connues : on limite son champ) et la flexibilité réduite (la spécialisation repose sur des spécificités, alors que le flexibilité demande à renoncer à ses savoirs, on est réticent à ce type de variation).

**Le mode d'organisation** : c'est une structure qui s'appuie sur l'autorité pour manager, càd assurer la coordination, permettre le contrôle mais également de motiver (slide : organigramme).

## B. Les principales formes d'organisation

Il y a la structure unitaire, fonctionnelle, multi-divisionnelle, matricielle et en holding.

**La structure unitaire** : c'est la plus simple, celle du roi soleil. Il y a un dirigeant (S = superviseur) et des collaborateurs qui se réfèrent directement à lui. L'avantage de cette structure est de pouvoir avoir une structure d'équipe qui permet une forte dynamique entrepreneuriale grâce aux nombreux contacts mais les inconvénients sont liés à la croissance de la taille : il y a un manque de clarté dans la définition des rôles de chacun (au plus il y a de rayons, au moins que clair c'est), problèmes de luttes internes pour bien se faire voir par le chef et en cas de croissance de l'entreprise, beaucoup d'interactions (le traitement informationnel devient difficile à cause de la diversité des rayons).

**La structure fonctionnelle** : structure simple avec un directeur général et des directions qui correspondent aux principales fonctions qui sont les unités spécialisées (slide). En général, c'est la structure adoptée par les entreprises de taille moyenne. On appelle aussi cette structure, la structure en râteau. Les avantages de cette structure : le directeur général suit toutes les opérations, les mécanismes de contrôle simples et peu nombreux, définition claire des responsabilités et présence de spécialistes à tous les niveaux de management. Au niveau des inconvénients, les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers, ils négligent les problèmes stratégiques, difficulté à gérer la variété (la variété est la question de la diversification des activités de l'organisation), manque de coordination entre les fonctions, incapacité à s'adapter et résistance au changement ; ces inconvénients ne sont pas systématiques rencontrés dans ce type de structure. *Ex. Ikea (slide). On retrouve la structure, à gauche questions d'ordre fiscal, ce qui est intéressant c'est la ligne du bas (assortiment, vente,...) : on a les différentes fonctions. Ikea a eu des difficultés à traiter les coûts de diversification.*

**La structure multi-divisionnelle** : c'est une structure où on rajoute un niveau de difficulté (slide). Il y a une division. Chaque division a son domaine de stratégie. On est dans un monde où on compare un choix par rapport à un autre, ici on la compare à la structure fonctionnelle. Les avantages sont la concentration sur une activité, facilite la mesure de la performance des unités, facilite l'ajout ou le retrait d'unités, permet aux dirigeants de se concentrer sur la stratégie et encourage le développement de compétences de management général. Par contre les inconvénients sont la possibilité de confusion sur la localisation de certaines responsabilités, conflits entre les divisions pour le partage des ressources (il peut y avoir des conflits entre les divisions, car chacune a un intérêt à capter les ressources), c'est coûteux, le risque de croissance excessive des divisions et la complexité de coordination si les divisions sont trop nombreuses. *Ex. Bombardier (slide) : entreprise spécialisée dans l'aéronautique et le transport.*

**La structure matricielle** : slide. Cette structure a comme avantages ; l'amélioration de la qualité de la prise de décision en cas de conflits d'intérêts, le contact direct remplace la bureaucratie, amélioration de la motivation des managers et développement des managers grâce à une meilleure implication dans les décisions. Mais il peut aussi y avoir des risques qui émergent (inconvénients) : lenteur des décisions (plus la structure a des niveaux décisionnels différents, plus c'est lent), manque de clarté dans les responsabilités et le partage des tâches,

difficulté de contrôle des coûts et des profits, nombreux conflits potentiels, dilution des priorités et le « réunionite ». *Ex. Alcatel (slide) : fonctions supports (finance, marketing,...)*.

**Structure en holding** : c'est un cas particulier. On ne doit pas le comparer au reste. Il y a une maison mère qui est un investisseur qui va avoir une relation financière avec des entreprises. C'est un lieu d'investissements qui prend des parts de contrôles et d'investissements. On ne doit pas placer cette structure dans le continuum des autres structures. La partie holding a une logique de véhicule d'investissements. Les avantages : frais de structure limités, compensation des pertes éventuelles de chaque filiale, accès à des sources de financement à moindre coût pour les filiales, répartition des risques pour le holding, facilité de cession d'une activité et autonomie des filiales. Au niveau des inconvénients, chaque filiale peut être cédée par le holding (suite à une faible cohérence), manque de compétences centrales pour assister les filiales (manque d'apports de compétences managériales), absence de synergies et contrôle décentralisé difficile. *Ex. CNP (slide)*.

Le rôle de la direction par rapport à ces structures : il doit assurer la cohérence globale de l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques, il doit définir ces objectifs globaux, il doit représenter l'organisation auprès des partenaires extérieurs et il doit être responsable de sa rentabilité (il est responsable des résultats globaux de l'entreprise).

### §3. La chaîne de valeur

« La chaîne de valeur est une décomposition des principales activités conduisant une entreprise de la réception des éléments nécessaires à la réalisation de son produit ou service jusqu'aux services associés proposé après la vente et la livraison (DURANT) ».

Il y a les fonctions primaires (de transformation) et les fonctions de supports (qui peuvent être partagées entre plusieurs ...). *Slide : chaîne de valeur.*

**L'utilisation de la chaîne de valeur** : la chaîne de valeur permet la décomposition des coûts (comparaisons des performances des unités et l'identification des sources de différenciation) et la chaîne de valeur permet d'optimiser les relations entre clients et fournisseurs.

*Slide : le système de valeur. On va rencontrer ça dans le CRM (customer relation management).*

*Slide : de la chaîne de valeur aux cartes de valeur. On va les décomposer et les lier (les fonctions).*

#### §4. Les organisations complexes : le cas IKEA

Ikea est un modèle plus complexe qu'une structure en réseau.

Il faut voir comment Ikea structure entre l'intra organisationnel et l'inter organisationnel (les autres parties prenantes de l'organisation). Ikea est un groupe qui n'est pas encore global et qui reste encore essentiellement un groupe européen (35 pays, 11800 employés,...). Un groupe s'était fondé sur la vente par correspondance puisque c'était le métier du fondateur : développement de l'idée par kit. Quel est l'avantage, le business modèle d'Ikea ? La source du succès c'est que dans son secteur, il est leader sur les coûts, aspect visible de la compétitivité d'Ikea. Même produits dans le monde entier, mêmes organisations de vente et extrême spécialisation des fournisseurs (un fournisseur produisant une partie du meuble,...). Il y a beaucoup de tentatives d'imitations. Mais il est quand même resté leader ; il a une forte image de marque et « toujours imité mais jamais égalé ».

Mais ce qui est intéressant : c'est simple d'imiter pourtant ? Pourquoi ce n'est pas imiter alors ? Il faut dépasser la simple logique d'échelle pour s'intéresser à la construction globale du business global d'Ikea ? Il faut s'intéresser au core business, la gestion du réseau explicite et à la gestion du réseau implicite.

**Le core business** : le design (la conception et la gamme des produits que l'on va mettre sur le marché = mobilier à la suédoise), le marketing (réputation de qualité et la connaissance des consommateurs, force orientation client) et la gestion de la distribution (gestion des magasins, Ikea possède et contrôle directement les magasins, il y a très peu de franchises ; il maîtrise la gestion du stock et des transports, tout est sous contrôle). Ikea est une société de marketing et de logistique (et non pas qu'un magasin de meubles).

Ceci ne suffirait pas à expliquer le business.

**Gestion du réseau explicite** : réseau formellement reconnu, ce sont les fournisseurs, hyper spécialisation, contraintes strictes pour limiter le piège du monopole (système pour éviter les pièges de monopoles : contrôle de suivi de la qualité, ils ont une politique systématique de la double source, il y a toujours deux fournisseurs ce qui permet de limiter la dépendance d'un seul) et les fournisseurs Ikea contrôlent la véracité des coûts (pour limiter ce problème, il garde quand même quelques fournisseurs intégrés comme ça on garde la connaissance des problèmes de coûts, on peut savoir quels sont les coûts réels que subissent les fournisseurs).

**Gestion du réseau implicite** : nous participons au fonctionnement et à la réussite de son business qui se traduit par le partage des coûts avec Ikea comme la localisation excentrée des magasins (extérieur à la ville) que nous même on accepte avec le coût de transport, le transport des colis par les clients (on reprend tout avec ou alors il accepte de partager une partie des frais de transport et de livraison) et le montage à domicile des meubles.

Ce qui est important dans ce cas : plus qu'un modèle qui reposerait sur des simples économies d'échelles, il est important de comprendre en termes d'innovation qu'il y a une image forte et domination par les coûts mais il y a surtout une formidable innovation organisationnelle (explicite et implicite). C'est une stratégie organisationnelle unique et très difficilement répliquable.

Slide : management stratégique un cadre général d'analyse. Il faut être au dessus du marché sinon on se voit descendre.