

Culture Économique, Juridique et Managériale - 2ème année - Thème 6 - Les choix stratégiques de l'entreprise

Hervé PIERRON VIALARD

(c) Tous droits réservés

1.0

Culture Économique, Juridique et Managériale - 2ème année

Table des matières

Introduction	4
I - Sous-thème 3 - MANAGEMENT	5
1. Chapitre 21 - La démarche stratégique et les domaines d'activité stratégiques (DAS)...	6
1.1. I – Le modèle LCAG (FFOM ou SWOT)	7
1.2. II – La segmentation stratégique – notion de DAS (Domaine d'Activité Stratégique)	10
1.3. III – La segmentation marketing.....	11
2. Chapitre 22 - Le diagnostique externe.....	13
2.1. I – La surveillance permanente de l'environnement.....	13
2.2. II – les relations concurrentielles.....	17
3. Chapitre 23 - Le diagnostique interne	19
3.1. I – L'évaluation des compétences et des ressources de l'entreprise	20
3.2. II – La capacité stratégique de l'entreprise	24
4. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : BIO-UV Group.....	27
5. Chapitre 24 - La croissance de l'entreprise	29
5.1. I – La nature de la Croissance	29
5.2. II – Les objectifs et les opportunités de la croissance	30
5.3. III – Croissance externe et croissance interne.....	32
6. Chapitre 25 - Stratégie générique, stratégie par domaine d'activités.....	35
6.1. I – La stratégie de domination par les coûts	37
6.2. II – La stratégie de différenciation	39
6.3. III – La stratégie de niche (ou de focalisation ou de créneaux)	40
7. Chapitre 26 - Les stratégies globales (spécialisation, diversification)	40
7.1. I – La stratégie de spécialisation.....	43
7.2. II – Les stratégies de diversification.....	45
8. Chapitre 27 - La prise de décision.....	47
8.1. I – Classification des décisions	47
8.2. II – Le processus de décision	49
9. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Mama Shelter	51
II - Exercice : Thème 6 - Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Cléopâtre	54
III - L'épreuve de Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)	61
1. Présentation de l'épreuve	61
2. Comment réussir l'épreuve ?	61
IV - Fiches méthodologiques - CEJM	63
1. Méthodologie économique.....	63
1.1. Exploiter un document économique	63

1.2. Analyser un mécanisme économique	65
2. Méthodologie juridique.....	66
2.1. Analyser une situation juridique	66
2.2. Analyser une décision de justice	68
2.3. Analyser un contrat.....	68
3. Méthodologie managériale.....	69
3.1. Conduire une analyse en management	69

Introduction

Les choix stratégiques de l'entreprise



I Sous-thème 3 - MANAGEMENT

- Chapitre 21 - La démarche stratégique et les domaines d'activité stratégiques (DAS)
 - I – Le modèle LCAG (FFOM ou SWOT)
 - II – La segmentation stratégique – notion de DAS (Domaine d'Activité Stratégique)
 - III – La segmentation marketing
- Chapitre 22 - Le diagnostic externe
 - I – La surveillance permanente de l'environnement
 - A – Approche globale des composantes de l'environnement
 - B – Le Macro- environnement et ses caractéristiques - l'analyse PEST, PESTE ou PESTEL
 - C – Le Microenvironnement de l'entreprise
 - II – les relations concurrentielles
 - A – La concurrence interentreprises
 - B – Michael Porter identifie 5 forces concurrentielles
- Chapitre 23 - Le diagnostic interne
 - I – L'évaluation des compétences et des ressources de l'entreprise
 - A – Évaluer les ressources internes de l'entreprise
 - 1 – Les Ressources humaines
 - 2 - Les Ressources physiques
 - 3 - Les Ressources financières
 - 4 – Les ressources intangibles ou immatérielles
 - B – Evaluer les compétences de l'entreprise – le modèle Hamel et Prahalad ((Competing for the Future – 1994))
 - II – La capacité stratégique de l'entreprise
 - A – La chaîne de valeur – modèle de M. Porter
 - B – L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : BIO-UV Group
- Chapitre 24 - La croissance de l'entreprise
 - I – La nature de la Croissance
 - II – Les objectifs et les opportunités de la croissance
 - III – Croissance externe et croissance interne
 - A – La croissance interne
 - 1 – Caractéristiques de la croissance interne
 - 2 – Les faiblesses de la croissance interne
 - 3 – Les atouts de la croissance interne
 - B – La croissance externe
- Chapitre 25 - Stratégie générique, stratégie par domaine d'activités
 - I – La stratégie de domination par les coûts
 - II – La stratégie de différenciation
 - III – La stratégie de niche (ou de focalisation ou de créneaux)
- Chapitre 26 - Les stratégies globales (spécialisation, diversification)
 - I – La stratégie de spécialisation

- A – les conditions de mise en œuvre de la spécialisation
- B – la spécialisation se caractérise par une expansion géographique, une politique de gamme ou une politique d'élargissement de la clientèle
- II – Les stratégies de diversification
 - A – La stratégie de diversification selon Igor Ansoff
 - B – La stratégie de diversification selon Détrié et Ramanantsoa
- Chapitre 27 - La prise de décision
 - I – Classification des décisions
 - II – Le processus de décision
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Mama Shelter

1. Chapitre 21 - La démarche stratégique et les domaines d'activité stratégiques (DAS)

La stratégie c'est la détermination des buts et objectifs à long terme que s'assigne une entité et le choix des actions à conduire ainsi que de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre (A.D Chandler).

Pour une entreprise il s'agira de mettre en adéquation ses capacités et les caractéristiques du domaine d'activité sur lequel elle entend se développer. Le concept de stratégie a été emprunté à l'armée et a été adapté au monde des affaires. Dans le milieu militaire, la stratégie se réfère souvent à la manœuvre des troupes en position face à l'ennemi.

En ce sens, la stratégie désigne le déploiement de troupes. Lorsque le combat est engagé, les décisions deviennent tactiques.

Au niveau de l'entreprise il faut donc distinguer les notions de politique, stratégie et tactique :

1. Politique

Ce terme désigne les orientations globales, les objectifs généraux pris par les entreprises au regard de l'environnement dans lequel elles évoluent :

- La concurrence est-elle féroce ?
- Quelles sont les intérêts de la firme ?
- Quelles sont les capitaux nécessaires pour financer le développement, les investissements, etc. ?

2. Stratégie

La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générale prises par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

3. Tactique

Il s'agit ici de la mise en œuvre, au jour le jour, des choix stratégiques. Les décisions tactiques correspondent en quelque sorte aux décisions de gestion courantes prises par l'entreprise.

Par exemple : — embaucher un collaborateur — assurer la maintenance du matériel — traiter les problèmes quotidiens — surveiller la qualité du système d'information.

Les étapes de la démarche stratégique sont couramment décrites à l'aide du modèle LCAG. Il conviendra également de nous interroger sur la notion de segmentation stratégique.



1.1. I – Le modèle LCAG (FFOM ou SWOT)

 **Simulation** : Analyser les étapes de la démarche d'analyse stratégique

Document 1 : Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth)

Le modèle LCAG définit les étapes de la démarche stratégique de l'entreprise.



La démarche stratégique s'appuie sur un diagnostic interne (analyser les ressources et les compétences pour dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise) et un diagnostic externe (identifier les opportunités et les menaces de l'environnement) avant d'effectuer des choix stratégiques.

Document 2 : Baguette à Bicyclette



Baguette à Bicyclette offre un service de livraison à vélo du petit déjeuner pour les particuliers et les entreprises de l'agglomération lyonnaise.

La stratégie repose sur un service de qualité grâce à un réseau d'artisans boulangers locaux. La crise sanitaire a toutefois obligé l'entreprise à développer une application mobile et à baisser ses prix.

Document 3 : La matrice FFOM appliquée à Baguette à Bicyclette

Forces de Baguette à Bicyclette	Faiblesses de Baguette à Bicyclette
Une sélection d'artisans boulangers de qualité. La livraison à domicile avant 7 h 30. L'utilisation de vélos électriques plus écologiques.	Un service uniquement disponible à Lyon. La gestion logistique des livraisons.
Opportunités de Baguette à Bicyclette	Menaces de Baguette à Bicyclette

Forces de Baguette à Bicyclette	Faiblesses de Baguette à Bicyclette
<p>La clientèle jeune est attirée par les nouveaux concepts.</p> <p>Les technologies numériques rendent le service facilement accessible.</p> <p>Le développement du cocooning.</p> <p>L'importance du petit déjeuner dans la tradition française.</p>	<p>Les 18-25 ans mangent de moins en moins de pain (étude de janvier 2020).</p> <p>Les achats de pain se font à 41 % en supermarchés.</p>

Document 4 : Stratégie voulue (délibérée) et stratégie émergente (réelle)

La stratégie voulue (ou délibérée, selon la terminologie de H. Mintzberg) subit le plus souvent les perturbations d'un environnement complexe et changeant qui finit par provoquer l'émergence d'une nouvelle stratégie : la stratégie réelle. Pour Mintzberg, « Le monde réel suppose inévitablement une certaine dose de prévoyance ainsi qu'un minimum d'adaptation en cours de route ».

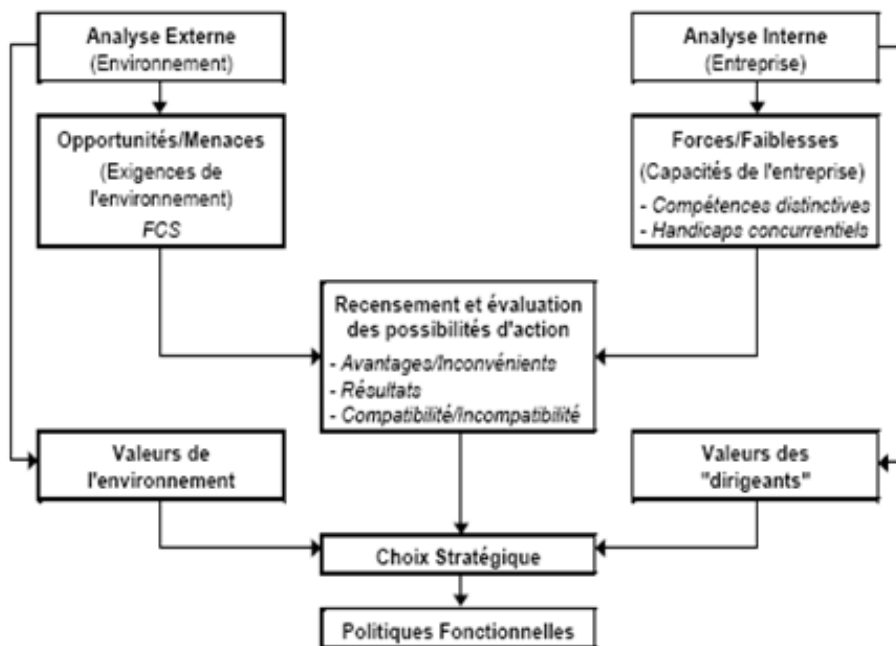
Questions :

1. Identifiez les éléments de diagnostic qui peuvent contribuer au succès de Baguette à Bicyclette.
2. Montrez que la stratégie est cohérente avec ces éléments de diagnostic stratégique.
3. Repérez les principaux freins à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
4. Comment l'environnement a-t-il fait évoluer la stratégie délibérée de l'entreprise ?

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique remontent aux années 1960 aux USA.

Le plus connu est le modèle FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou SWOT en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969).

Ce modèle est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS).



Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en 5 phases :

1. Analyse ou diagnostic externe

- identification des menaces et des opportunités environnementales
- identification des facteurs clés de succès.

Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

Le modèle des 5 forces concurrentielles de Michael Porter peut aider à l'établissement de ce diagnostic (voir « Chapitre 22 - Le diagnostic externe »).

2. Analyse ou diagnostic interne

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence.
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

3. Envisager les actions (ou stratégies) possibles

4. Identifier les variables environnementales et les valeurs des dirigeants

5. Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre de ces choix

Exemple :

Diagnostic interne (voir Chapitre 23)

FORCES	FAIBLESSES
Vision stratégique à court-moyen-long terme	Stratégie pas connue de tous
Forte culture du respect du délai	Pas de système de suggestion
Bonne relation fournisseurs / fabricants	Problème de disponibilité de certaines machines (pour les tests)
Politique de marque	Peu ou pas d'ouverture à de nouveaux marchés
Cadres porteurs de l'innovation	Seuls les cadres concernés par l'innovation
Des projets en attente, en cours et réussis	Pas mode multi projet / pas de responsable projet
Existence d'une remontée d'information clients	Pas de processus d'innovation de déterminé clairement.
	Peu d'employés connaissant la stratégie générale
	Pas de politique de communication/information sur l'innovation
	Les seuls échecs, sont commerciaux

*Diagnostic
externe
(voir
chapitre
22)*

OPPORTUNITÉS	MENACES
La demande d'innovation va en augmentant	Pas de réelle organisation du SI
Existence d'un responsable Veille	Méconnaissance de certains marchés
Ouvert à certaines opportunités de marché, et bon suiveurs de tendances	Suiveurs, pas de recherche de nouveaux marchés
Très bonne intégration des clients	Peu (ou pas) de partenariats
Bonne connaissance des normes Française & Européenne / un responsable Norme	Pas d'intranet / extranet
Bonne connaissance de la concurrence (commerciaux)	Réflexion sur la valorisation de fin de vie
	Pas de connaissance des normes et réglementation en Asie
	Non connaissance des axes de R&D des concurrents

Source des tableaux : <http://erwan.neau.free.fr>

1.2. II – La segmentation stratégique – notion de DAS (Domaine d'Activité Stratégique)

Segmenter, c'est diviser un problème compliqué en plusieurs questions plus simples.

Il ne faut pas confondre segmentation stratégique et segmentation marketing.

L'objectif de la segmentation est de permettre à la fois :

- La satisfaction de tous les besoins clients
- Le niveau maximum de profit

Lorsqu'une entreprise intervient sur plusieurs marchés, la segmentation de ses activités en segments homogènes ou DAS (Domaines d'activités stratégiques) lui permet d'avoir une meilleure visibilité de ses activités. Partant de là, l'entreprise est en mesure d'effectuer ces choix stratégiques plus pertinents et de procéder à des arbitrages en termes d'allocation de ressources entre les différents DAS.

Pour délimiter un DAS, on s'interroge sur le couple produit / Marché.

Les bonnes questions à se poser sur le couple produit / Marché sont les suivantes :

1. Les produits répondent-ils aux mêmes besoins et aux mêmes critères d'achat ?
2. Des modifications techniques ou commerciales (prix, publicité, qualité, ...) sur ces produits ont-elles des conséquences sur les autres produits de l'entreprise ?
3. Les facteurs de succès pour ces différents marchés sont-ils les mêmes ?
4. Les principaux concurrents sont-ils les mêmes ?

En bref, lorsque des produits ou des services font appel aux mêmes compétences, à la même combinaison de facteurs clés de succès, et affrontent la même concurrence, on peut considérer qu'ils forment un même segment stratégique ou DAS (Domaine d'Activité Stratégique).

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Objectifs de la segmentation	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le diagnostic et la décision stratégique • Identifier les opportunités de développement ou les nécessités de suppression d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir un ou plusieurs cibles • Proposer des produits adaptés aux segments • Établir le marketing mix de ces produits
Définition d'un segment	L'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences (DAS).	L'ensemble des consommateurs qui présentent des comportements analogues par rapport aux produits et services que propose l'organisation (segment de marché).
Niveau concerné	L'organisation dans sa globalité.	Un DAS de l'organisation.
Principe de segmentation	Constituer des sous-ensembles homogènes d'activités stratégiques.	Constituer des sous-ensembles homogènes de consommateurs.
Types de segments identifiés	DAS ou segment d'activité.	Segments de marché.

Source : « Stratégie », Desreunaux, Lecocq et Warnier, Pearson Education, 2006

1.3. III – La segmentation marketing

Après identification des DAS, l'entreprise pourra associer des stratégies adéquates pour chacun.

De ce point de vue il est très important de différencier la segmentation stratégique de la segmentation marketing car les critères de segmentation sont différents : Alors que la segmentation stratégique porte sur l'identification des DAS, la segmentation marketing se rapporte au marché (clients et utilisateurs).

L'idée de base est la suivante : Les clients ne se ressemblent pas donc l'idéal serait de pouvoir proposer à chacun d'eux des produits ou services sur mesure par rapport à leurs besoins spécifiques.

Les solutions sur mesure étant trop coûteuses, il est donc nécessaire de segmenter les marchés.

La segmentation marketing consistera donc à :

1. **Diviser un marché en sous-ensembles homogènes** en rapport aux besoins des clients et prospects
2. **Adapter pour chaque segment une politique commerciale très spécifique** aussi bien au niveau des gammes proposées que de la communication ou des prix.

Mécaniquement, on part d'une population que l'on interroge sur la base d'un certain nombre de variables.

On repère ensuite la variable qui reflète les différences les plus significatives et on réalise un premier découpage sur cette base.

Puis on cherche la seconde variable la plus discriminante, puis la troisième, etc.

On obtient ainsi un arbre de segmentation qui permettra la constitution de groupes homogènes. Toutefois, cette méthode est bien souvent remplacée ou majoritairement composée de critères préétablis (CA, géographie, âge...) ce qui la dénature un peu.

⊕ Complément : Jongler avec les segments de marché

Les responsables du marketing doivent bien connaître leurs clients et notamment les arbitrages que font les consommateurs au moment d'un achat. Pour ce faire, la segmentation du marché et l'analyse conjointe se révèlent utiles.

Supposons que vous êtes le directeur d'une chaîne hôtelière à succès ; que vous avez des hôtels dans le monde entier et que vous cherchez de nouveaux créneaux. Vous vous demandez s'il existe une demande pour un nouveau concept d'hôtels sur une niche que votre entreprise n'occupe pas encore : un hôtel pour hommes d'affaires ou pour touristes attentifs à leur portefeuille par exemple. Puis une foule de questions vous submerge : quels seraient les options et les équipements les plus à même de vous assurer le positionnement le plus compétitif ? Quelle est la meilleure stratégie d'implantation ? La meilleure politique de tarification ? A quoi les nouveaux hôtels doivent-ils ressembler pour qu'ils se démarquent clairement des autres ? Quels sont les services à proposer en sus de la simple chambre pour la nuit ? Et d'ailleurs, pour la chambre elle-même, quels sont les services qui priment, et comment arbitrer entre un service particulier et son prix (par exemple, si le prix à la nuit est moins élevé, il faudra peut-être supprimer la télévision par câble) ? Quels sont les clients que nous pourrions gagner à nos concurrents, et dans quelle mesure n'allons-nous pas cannibaliser nos propres activités ? Comment formuler nos messages promotionnels ? Avons-nous pleinement confiance en nos segments de marché et en notre stratégie globale ?

Telles étaient les questions que se posait la direction de la chaîne hôtelière Marriott au début des années 80, à l'époque où elle pensait déceler de nouveaux créneaux. Son étude d'opportunité a conduit la chaîne à mettre en place une stratégie tournée vers le marché et orientée client. Le résultat parle de lui-même : la chaîne Courtyard qui a été alors créée compte aujourd'hui plus de 300 hôtels, dégage un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard de dollars et emploie plus de 15.000 personnes.

Les décisions de Marriott ont reposé sur la segmentation du marché et l'analyse conjointe, deux méthodes largement répandues, mais qui ne sont pas toujours appréciées à leur juste valeur, notamment parmi les hauts responsables d'autres entreprises

Paul E. Green et Abba M. Krieger, Les échos management

🔍 Exemple : Exemple de Segmentation marketing

Segmenter selon la valeur et le potentiel des clients

La valeur d'un client est un des critères les plus faciles à établir : on sait combien vaut un client à un moment T, sa participation au chiffre d'affaire de l'entreprise. Cette approche surfe avec la loi de Pareto des 20/80 (20% de mes clients génèrent 80% de mon chiffre d'affaire).

Mais elle est figée : un client peut à un moment être générateur de chiffre d'affaire sans que l'on sache s'il le sera encore demain, dans 6 mois, ... Il faut donc axer l'analyse sur les potentialités de ses capacités d'achat.

On peut aller plus loin en s'intéressant non au chiffre d'affaire mais à la marge obtenue grâce à certains types de clients et à faire des choix de positionnement ou de retrait en fonction de ces résultats.

Segmenter selon la taille

Ces critères de segmentation d'une base de données sont courants. Cette approche est liée à la conviction que les grandes et les petites entreprises n'ont pas les mêmes besoins. Elle est erronée aujourd'hui : selon l'activité ou le marché sur lequel on est positionné, une petite entreprise peut avoir des besoins aussi importants qu'une petites. En outre, selon les secteurs d'activité, de petites entreprises vendant des prestations ou des technologies à forte valeur ajoutée peuvent se révéler de très bons clients.

Segmenter selon les besoins exprimés

Ce type de segmentation est très qualitatif et sous-tend une vraie démarche de collecte et de traitement de l'information.

Mais selon les ressources humaines et techniques dont on dispose, elle est difficile à systématiser.

Néanmoins, il est une certitude aujourd'hui : toute entreprise qui souhaite durer se doit de quitter l'approche produit au profit d'une approche service, solution et écoute du client. Certaines directions commerciales l'ont bien compris et l'on trouve aujourd'hui pléthore de formation à l'écoute du client, la détection des besoins, etc...

Pour le marketing, il s'agit d'identifier en amont ces besoins : enquêtes, questionnaires et veille du secteur d'activité des clients en sont les principales sources.

Source : <http://www.b2b-marketing.fr>

2. Chapitre 22 - Le diagnostique externe

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement.

L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). L'entreprise doit surveiller de manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies. Il s'agit également d'identifier les risques de « cassures » technologiques (apparition d'innovations majeures) ou structurelles (nouveaux lobbies, nouvelle réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc.).

Cette surveillance (ou veille) se fait à l'aide des SIM (Systèmes d'Information Marketing) alimentés en données provenant des forces de vente, des distributeurs, ou des organismes professionnels. Il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensemble des variables d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d'éventuelles contraintes imposées de l'extérieur.

Nous décrivons donc ici les composantes de cet environnement puis insisterons sur ses interactions avec l'entreprise.

2.1. I – La surveillance permanente de l'environnement

Comme il a été dit en introduction, l'entreprise ne peut être conçue comme une entité isolée. Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie.

a) A – Approche globale des composantes de l'environnement

D'une manière générale, l'environnement est à la source d'un certain nombre de contraintes pour l'entreprise.

Ces contraintes peuvent être externes ou résulter de phénomènes économiques et sociologiques.

Les contraintes externes

Les contraintes externes sont assez facilement identifiables. Sans vouloir être exhaustif, on peut citer par exemple la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'état en matière de crédit, l'environnement contemporain de l'action syndicale, les minima salariaux conventionnels ou légaux, etc.

Ces contraintes sont imposées par des centres de décision qui sont en étroite relation avec les entreprises – il s'agit aussi bien des actionnaires de l'entreprise que des consommateurs ou encore des fournisseurs, des banquiers, de l'état.

L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels

L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels : Il peut s'agir par exemple du niveau de chômage, du marché du travail, des mentalités, de la stabilité des prix, ou encore d'événements spécifiques pouvant parfois bouleverser les options stratégiques des entreprises voire même entraîner leur disparition (attentats, guerres, catastrophes naturelles).

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise — et cette incertitude s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social.

Il est donc normal que les entreprises cherchent à réduire ces risques en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement ou en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, par exemple avec les concurrents.

b) B – Le Macro- environnement et ses caractéristiques - l'analyse PEST, PESTE ou PESTEL

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité,
- l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

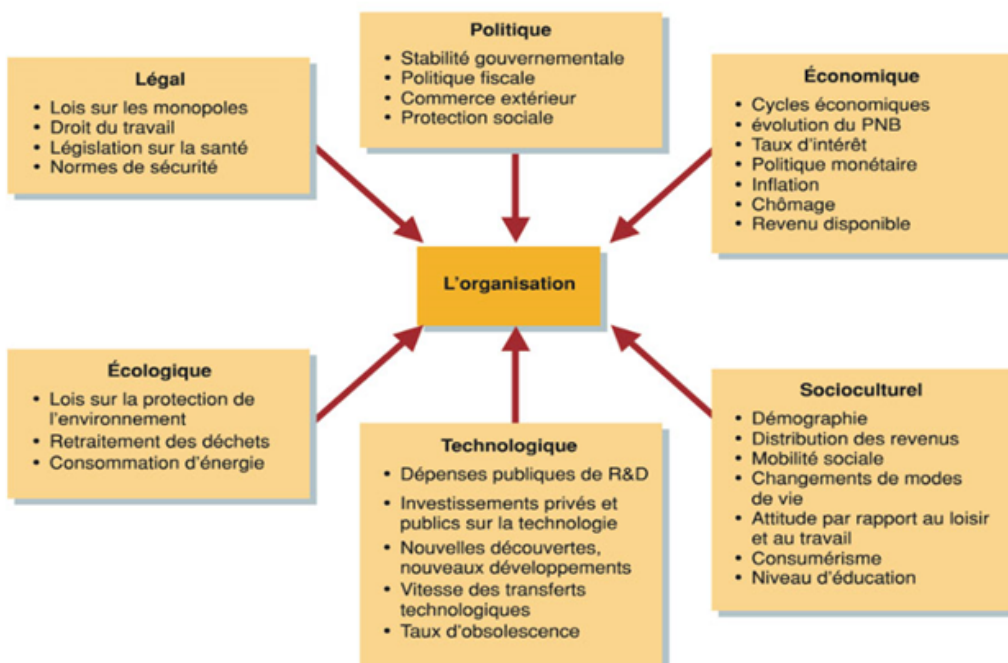
L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse SWOT ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique (ex : projet d'internationalisation).

PEST signifie :

1. Politique,
2. Économique,
3. Socioculturel,
4. Technologie.

L'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Écologie.

Enfin, on obtient **P.E.S.T.E.L.** lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse.



Les axes PESTEL

P – L'environnement politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

E – L'environnement économique

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes ».

En effet, le capitalisme « à la japonaise¹ » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine² » ou du capitalisme « à l'européenne³ ».

La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence - celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

+ Complément : Japon, les métamorphoses d'un empire

Pour comprendre le capitalisme à la japonaise ; je vous invite à regarder une série de France Culture (« Japon, les métamorphoses d'un empire⁴ »), créée en 2018, composée de 4 épisodes :

- Épisode 1 : L'époque d'Edo ou le retrait du monde
- Épisode 2 : Meiji : la modernité au prix des inégalités
- Épisode 3 : Un capitalisme à toute épreuve ?
- Épisode 4 : Travail : le modèle japonais en surmenage ?

S – L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins.

Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région.

Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger. Le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

T – L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente.

L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

¹ Comprendre le capitalisme japonais - NonFiction

² Le capitalisme américain - Major-Prépa

³ Comment le capitalisme européen s'est-il emparé de l'histoire ? - Cairn

⁴ Japon, les métamorphoses d'un empire - France Culture

E – L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement – à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

L – L'environnement légal

L'état règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs.

De très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

En conclusion sur ce point, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées — d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

🔬 Simulation : Réaliser le diagnostic externe - Partie 1

Document 1 : Le diagnostic externe

Le diagnostic externe identifie les caractéristiques de l'environnement et mesure leur impact sur l'entreprise.

Il met en évidence les opportunités à saisir et les menaces dont il faut se protéger.

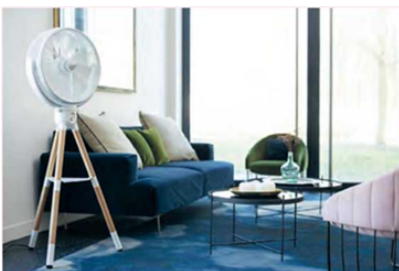
Le diagnostic étudie principalement les caractéristiques de l'environnement à deux niveaux :

Niveau global (macroenvironnement)	Niveau sectoriel et concurrentiel
Étude des tendances politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales qui influencent l'entreprise	Étude du marché et des forces concurrentielles qui le traversent

Outil à utiliser : matrice PESTEL

Outil à utiliser : forces concurrentielles (M. Porter)

Document 2 : Williwaw, un ventilateur silencieux, durable et désirable



Stéphane Thirouin, créateur de la société grenobloise Williwaw, a développé un ventilateur haut de gamme conçu pour être silencieux, durable et désirable.

Pilolable par smartphone, relié à des capteurs de température, c'est un vrai pari dans un secteur où les innovations sont rares.

Pourtant, le Williwaw ne s'adresse pas à tous. Son prix élevé (800 €) est justifié par un coût important car l'appareil est facile à monter et à réparer, ce qui correspond à la tendance de consommation visant à lutter contre l'obsolescence programmée. Pour réduire les coûts, Stéphane Thirouin a fait le choix de produire son ventilateur en Chine.

Document 3 : Le marché des ventilateurs

La canicule de l'été 2019 avait fait bondir le marché des ventilateurs, avec un record de 4 millions d'appareils vendus. Difficile de faire mieux en 2020 avec l'épisode du confinement sanitaire et des températures moins élevées en juillet. Il en va ainsi de tous les produits dits météo-sensibles.

Pourquoi les Français attendent-ils les records de chaleur pour se ruier sur les ventilateurs ? Parce que ceux-ci restent perçus comme des produits de dépannage, utiles au mieux deux ou trois semaines dans l'année.

Pourtant depuis 4 ans, le marché français se développe en raison de la sensibilisation à la protection de l'environnement (un ventilateur consomme en moyenne vingt fois moins d'électricité qu'un climatiseur), des exigences d'une population âgée plus nombreuse.

Des textes réglementaires datant de 1955 et régulièrement actualisés prévoient même l'obligation d'aérer les logements.

La technologie fait également partie des critères de choix. Ainsi, la connectivité des produits devient un critère important pour les consommateurs.

Questions :

1. Établissez la matrice PESTEL pour l'entreprise Williwaw.
2. Repérez les opportunités à saisir et les menaces dont l'entreprise doit se protéger.
3. Montrez comment la stratégie de Williwaw est impactée par ces opportunités et menaces.
4. Montrez comment les valeurs écologiques sont prises en compte dans les choix stratégiques.

c) C – Le Microenvironnement de l'entreprise

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents,...

Le Microenvironnement est finalement constitué des principales parties prenantes de l'entreprise :

- Les clients : enjeux de qualité de produit et de service, d'information sur la composition des produits, de respect de normes de sécurité, de recherche et développement pour des produits plus respectueux de l'environnement, ...
- Les fournisseurs et sous-traitants: respect des délais de paiement, mise en place de politiques d'achat, ...
- Les concurrents : éviter la concurrence déloyale, appliquer les normes environnementales, ...

L'analyse du micro et du macro-environnement permettra de mettre en évidence les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

2.2. II – les relations concurrentielles

a) A – La concurrence interentreprises

On sait que l'analyse classique et néo-classique se situe traditionnellement dans le cadre du modèle de concurrence pure et parfaite (voir cours d'Économie : SIO1 / Thème 1 : Thème 1 - L'intégration de l'entreprise dans son environnement / Sous-thème 1 - ÉCONOMIE - Les acteurs de la vie économique, le marché / Chapitre 2 - Les lois du marché et leurs limites).

Toutefois, le modèle de concurrence pure et parfaite s'éloigne considérablement de la réalité et ceci pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, certaines activités ont peu de chances de se développer en situation de concurrence pure et parfaite. Certains secteurs demandent des investissements très lourds et peu rentables à court terme. Seul l'état est en mesure de procéder à de tels investissements.

- Ensuite, le nombre d'acheteurs ou de vendeurs est souvent réduit alors que l'atomicité des marchés suppose un très grand nombre d'offreurs et de demandeurs.
- Enfin, les produits sont de plus en plus différenciés et l'information coûte cher — donc, les conditions d'homogénéité et de transparence des marchés ne peuvent être réalisées en pratique.

De ce point de vue, la concurrence interentreprises est loin d'être pure et parfaite et, qui plus est, a considérablement évolué aussi bien sur les marchés se situant en aval de l'entreprise que sur les marchés amont.

b) B – Michael Porter identifie 5 forces concurrentielles



Michael Porter explique pourquoi un secteur d'activités à forte croissance n'est pas toujours un secteur profitable, pourquoi l'élimination de concurrents par le jeu des fusions et acquisitions peut réduire le niveau potentiel de profits d'un secteur d'activités, comment les politiques gouvernementales peuvent jouer un rôle en modifiant les rapports de force de ces cinq forces.

Il démontre comment une entreprise peut influencer les forces clés dans son secteur d'activités afin de créer une structure qui lui est plus favorable

Extrait : <http://www.weboutside.be>

Les 5 forces concurrentielles d'après Michael Porter sont les suivantes :

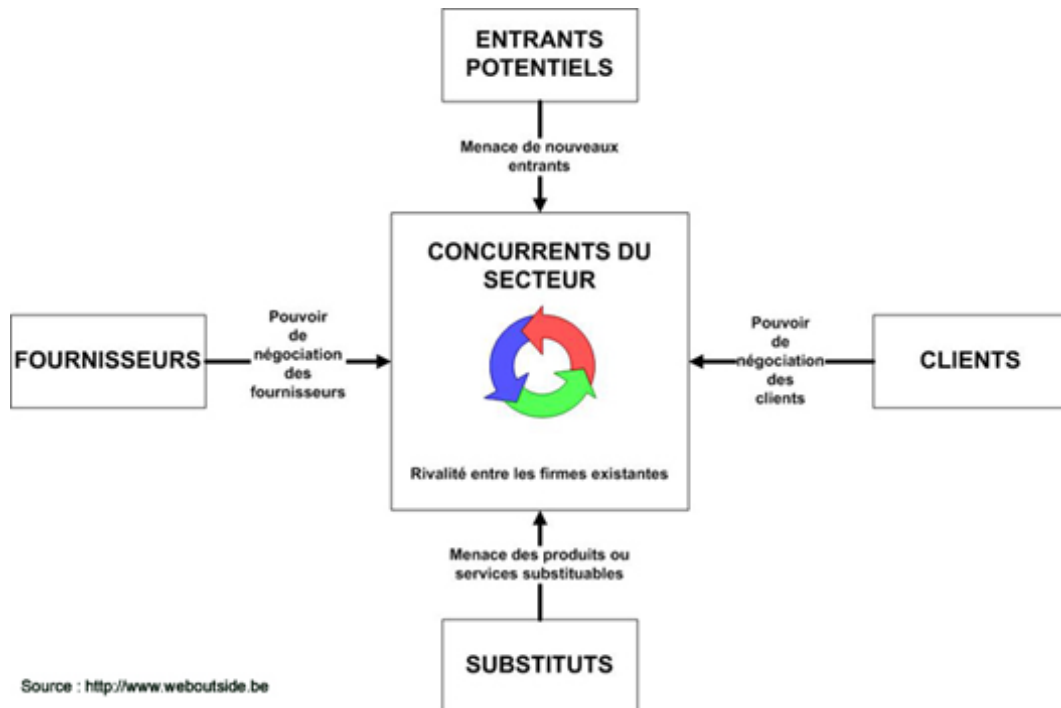
1 – L'intensité concurrentielle en présence : La taille, le pouvoir, la stratégie, la part représentée par le secteur dans le chiffre d'affaires, le degré stratégique du secteur pour le Concurrent, etc.

2 – Les concurrents potentiels (les entrants sur un marché) : Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des Concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution).

3 - Le pouvoir de négociation des clients : Plus la part que représente un Client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus si de son côté le Client dispose d'un nombre important de fournisseurs alternatifs. La concentration des Clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur, complétée par la possibilité de diversifier son portefeuille de Clients.

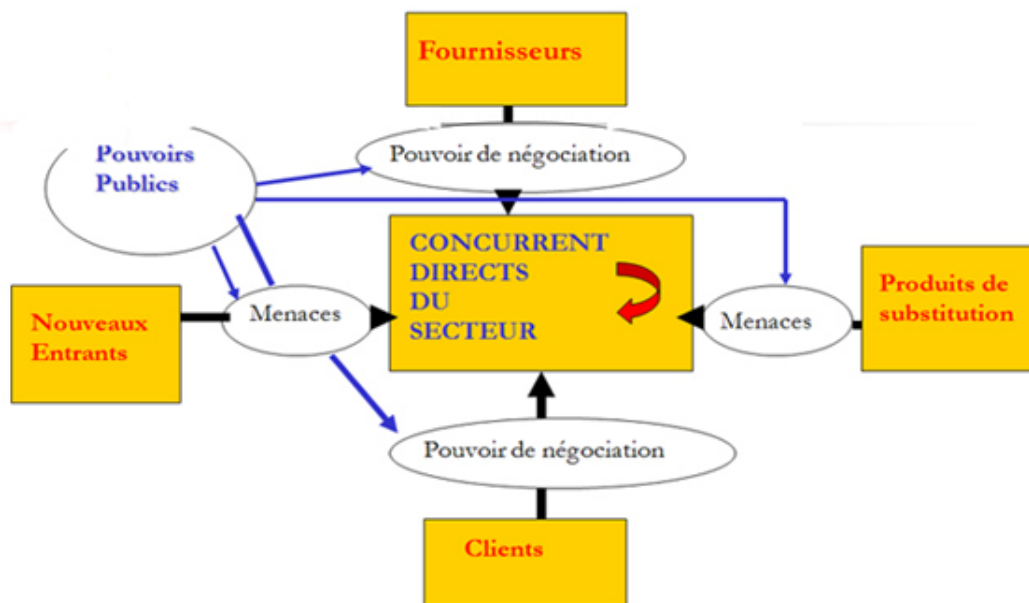
4 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs : De même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un Fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce Fournisseur. Là encore, l'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

5 – L'existence de produits de substitution : Produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché (par exemple les Divx pour les DVD). Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs.



⚠ Attention :

Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'**influence des pouvoirs publics**. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs : ce ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).



Source du schéma : frog.foile-libre.org

21

3. Chapitre 23 - Le diagnostic interne

Les entreprises de toute taille se doivent de prendre en compte le facteur humain dans leur gestion – ce n'est plus à démontrer. L'anticipation des besoins du consommateur est également indispensable dans un contexte environnemental d'exacerbation de la concurrence.

Dans le souci de répondre à toutes ces exigences, l'analyse des compétences, de la chaîne de valeur, et des forces et faiblesses internes devient primordiale. Les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera fondamentalement toujours le même.

Il va de soi que la démarche doit s'inscrire dans une logique « gagnant / gagnant » à la fois pour l'entreprise et pour ses salariés.

3.1. I – L'évaluation des compétences et des ressources de l'entreprise

Simulation : Réaliser le diagnostic interne - Partie 1

Document 1 : Le diagnostic interne

Le diagnostic interne étudie le fonctionnement, les ressources, les compétences et la chaîne de valeur de l'entreprise. Il permet d'identifier ses forces et ses faiblesses en vue de déterminer l'avantage compétitif de l'entreprise

Cette analyse qui oriente les choix stratégiques est cependant contrainte par le manque ou l'insuffisance d'informations à la disposition du dirigeant pour prendre ses décisions. H. Simon parle de rationalité limitée.

Elle est également influencée par le degré d'acceptation des choix stratégiques par les parties prenantes. Crozier et Friedberg ont ainsi montré que les acteurs - en particuliers les salariés - peuvent développer des stratégies personnelles de résistance si les décisions stratégiques vont à l'encontre de leurs stratégies personnelles.

Document 2 : L'analyse des ressources et des compétences

L'avantage compétitif d'une entreprise repose sur l'utilisation optimale de ses ressources et de ses compétences.

E. Penrose distingue les ressources tangibles (matérielles, humaines et financières) et les ressources intangibles (organisation, notoriété, technologie).

G. Hamel et C. K. Prahalad insistent quant à eux sur les compétences distinctives qui donnent à l'entreprise un avantage sur ses concurrents. La maîtrise d'un savoir-faire ou d'une technologie constitue une compétence distinctive.

La combinaison optimale de ces ressources et de ces compétences construit l'avantage compétitif.

Document 3 : La boule OBUT



Qui ne connaît pas les boules de pétanque OBUT ?

Cette entreprise familiale située à Saint-Bonnet-le-Château (Loire) dispose d'un ensemble de savoir-faire qui lui permet d'offrir à chaque joueur des produits d'une exceptionnelle qualité.

L'équipe R&D élabore des produits innovants en adéquation avec les attentes des joueurs les plus exigeants. Les ateliers de fabrication, composés de techniciens expérimentés issus de différents métiers (forge, soudure, usinage, polissage, traitement thermique et de surface), œuvrent pour aboutir à la réalisation d'un produit irréprochable. La SA OBUT emploie un peu moins de 80 salariés pour un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. 60 % des ventes sont constituées par les boules de compétition et l'autre moitié par des boules de loisirs. La fabrication de boules répondant aux exigences techniques des grandes compétitions internationales confère à la société une notoriété internationale.

En 1995, Piene Souvignet a pris la direction de la société familiale. Il a dû convaincre ses équipes de sortir d'une distribution essentiellement dans la grande distribution et de monter en gamme en vendant dans des réseaux spécialisés.

En 2003, face à la fragilité d'un actionnariat dispersé entre deux familles, il rachète les parts et prend le contrôle de la société. Il peut ainsi mener une nouvelle politique en offrant de nouveaux services et en recherchant une fabrication plus respectueuse de l'environnement.

Questions :

1. Identifiez les ressources tangibles et intangibles d'OBUT.
2. Recherchez les compétences distinctives d'OBUT.

3. Présentez les principales sources de l'avantage compétitif d'OBUT.
4. Repérez les résistances qu'a dû affronter P. Souvignet pour conduire sa stratégie.
5. Montrez que les choix de gouvernance ont été déterminants dans le succès d'OBUT.

a) A – Évaluer les ressources internes de l'entreprise

i) 1 – Les Ressources humaines

L'analyse des relations du travail

La gestion des relations du travail s'effectue à plusieurs niveaux — il est nécessaire d'analyser d'une part la nature des relations formelles et des relations informelles et d'autre part les relations institutionnelles – il est également indispensable d'appréhender les éventuelles tensions conflictuelles pouvant exister dans l'entreprise.

Sur tous ces sujets il faut en effet avoir une politique précise.

Exemple :

Par exemple, concernant les relations institutionnelles — c'est-à-dire les relations de l'entreprise avec ses représentants du personnel, il s'agira d'organiser efficacement les rapports entre l'entreprise et les syndicats ou encore de déterminer avec le plus de précision possible le rôle assigné au comité d'entreprise par rapport aux autres institutions, etc. En bref, l'organisation du syndicalisme d'entreprise n'est pas chose facile.

Exemple :

Autre exemple : — concernant les relations informelles, qu'elle devra être le rôle des cercles de qualité, des groupes de progrès, des groupes d'expression, etc. — que doit-on attendre des réunions d'information ? — doit-on constituer des groupes de travail temporaire ? — doit-on décloisonner certains services ?

Concernant la gestion des conflits, les entreprises modernes doivent passer du modèle conflictuel à un modèle basé sur la recherche de solutions négociées (modèle relationnel). Le rôle du directeur des ressources humaines consistera, bien entendu, non seulement à analyser les tensions réelles mais encore à s'efforcer de les apaiser.

L'analyse des conditions de vie au travail

Les principales dimensions à prendre en compte concernent ici le cadre physique, économique, psychologique et social du travail.

- concernant le cadre physique, il s'agit de l'environnement, de la répartition des locaux de travail, des parkings, des aménagements sociaux.
- concernant le cadre économique il s'agit de la sécurité ou de la précarité de l'emploi — il concerne aussi la durée du travail, la qualification, la progression des carrières, de la formation, etc.
- concernant le cadre psychologique, il faut s'efforcer d'améliorer le ressenti des lignes hiérarchiques et du style de management et au besoin procéder à des actions correctives à ce niveau. Il est surtout indispensable d'améliorer la communication et de concilier les objectifs personnels de l'individu avec les objectifs de l'organisation.

ii) 2 - Les Ressources physiques

Il s'agit ici d'apprécier le degré de modernité des équipements, les capacités de production, le potentiel inutilisé, la productivité réelle du matériel etc.

iii) 3 - Les Ressources financières

La première problématique financière est celle de l'« équilibre » qui s'instaure entre ses besoins et ses ressources. Il a un aspect quantitatif puisqu'il est obligatoire que les ressources soient supérieures aux besoins. Il a un aspect qualitatif du fait que les ressources doivent être stables.

La seconde problématique financière est celle de l'« optimisation » qui se mesure par la relation qui s'instaure entre les revenus de l'entreprise et le coût moyen du capital. Si le revenu économique est supérieur ou égal au coût du capital, la satisfaction des apporteurs de capitaux est acquise et la pérennité de la firme est garantie.

iv) 4 – Les ressources intangibles ou immatérielles

Elles sont aussi importantes que les précédentes.

Il s'agit du savoir-faire de l'entreprise éventuellement concrétisé par les brevets dont elle est titulaire, les licences, etc.

La nature des ressources organisationnelles doit être également analysée

- l'organisation est-elle suffisamment flexible ?
- La hiérarchie et les styles de management sont-ils adaptés et efficaces ? etc.

b) B – Evaluer les compétences de l'entreprise – le modèle Hamel et Prahalad ((Competing for the Future – 1994))

Théorie des compétences clés d' Hamel et Prahalad

Tous ceux qui ont fréquenté les bancs d'une école de commerce ou d'une université ces 25 dernières années ont entendu parler du modèle des 5 forces de Michael Porter, qui explique comment l'entreprise est soumise et s'adapte aux contraintes de son environnement.

Pour faire simple Hamel et Prahalad nous enseignent exactement... l'inverse !



Pour les deux chercheurs, devenus depuis gourous du management (comme on aime dire de l'autre côté de l'Atlantique), l'entreprise qui réussit n'est pas celle qui s'adapte le mieux à l'environnement soumis au jeu concurrentiel, mais celle qui a su se concentrer sur ses ressources (qui peuvent être humaines, technologiques, procédurales...) et ses compétences (facultés à combiner les ressources afin de créer de la valeur) pour développer une offre différenciée.

En d'autres termes, la clé de l'avantage concurrentiel ne réside pas dans l'adaptation à un marché et aux besoins des consommateurs, mais dans l'utilisation d'un savoir-faire particulier pour offrir de l'innovation.

Cela signifie-t-il que Porter est mort ? Bien sûr que non ! Mais il ne suffit plus à expliquer le succès de certaines entreprises.....

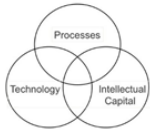
Source : <http://toutpourlemanagement.blogspot.com>

Cet extrait est tout à fait clair – on ne peut plus expliquer le succès de Google ou de RichAnalysis uniquement par une bonne identification des forces concurrentielles et une analyse pertinente des facteurs environnementaux – Hamel et Prahalad insistent sur l'importance du cœur de compétences de l'entreprise et sa capacité d'innovation. Les entreprises qui savent se concentrer sur leurs ressources réussissent !

Le concept de DAS et des stratégies associées à ces DAS focalise les dirigeants sur la segmentation stratégique. Hamel et Prahalad pensent que les dirigeants devraient plutôt se focaliser sur le savoir-faire de l'entreprise, ses capacités à innover et la détermination de compétences clés pour générer un avantage concurrentiel significatif.

Qu'appelle t'on cœur de compétences ou compétences clés ?

Core Competencies



Le Cœur de compétences (core competencies) correspond à ce que l'entreprise fait mieux que ses concurrents. Il peut par exemple s'agir du développement de nouveaux produits. Il peut s'agir également de l'implication des salariés, etc.

Pour Hamel et Prahalad, « le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes ».

Par exemple, Honda fabrique aussi bien des automobiles que des motos ou des tondeuses à gazon ! RichAnalysis est une entreprise française spécialisée en analyse de données interactives et conçoit des interfaces riches pour des applications multiples.

Le succès de ces entreprises s'explique avant tout par l'innovation et une offre de services correspondant réellement aux compétences clés qu'elles ont su mobiliser.

Les compétences clés sont finalement les compétences qui permettent à une entreprise d'offrir au client un avantage unique - en d'autres termes: pourquoi un client choisira tel produit plutôt qu'un autre ?

Exemple : Pourquoi Tesco a si bien réussi à devenir leader du marché de l'épicerie en ligne ?

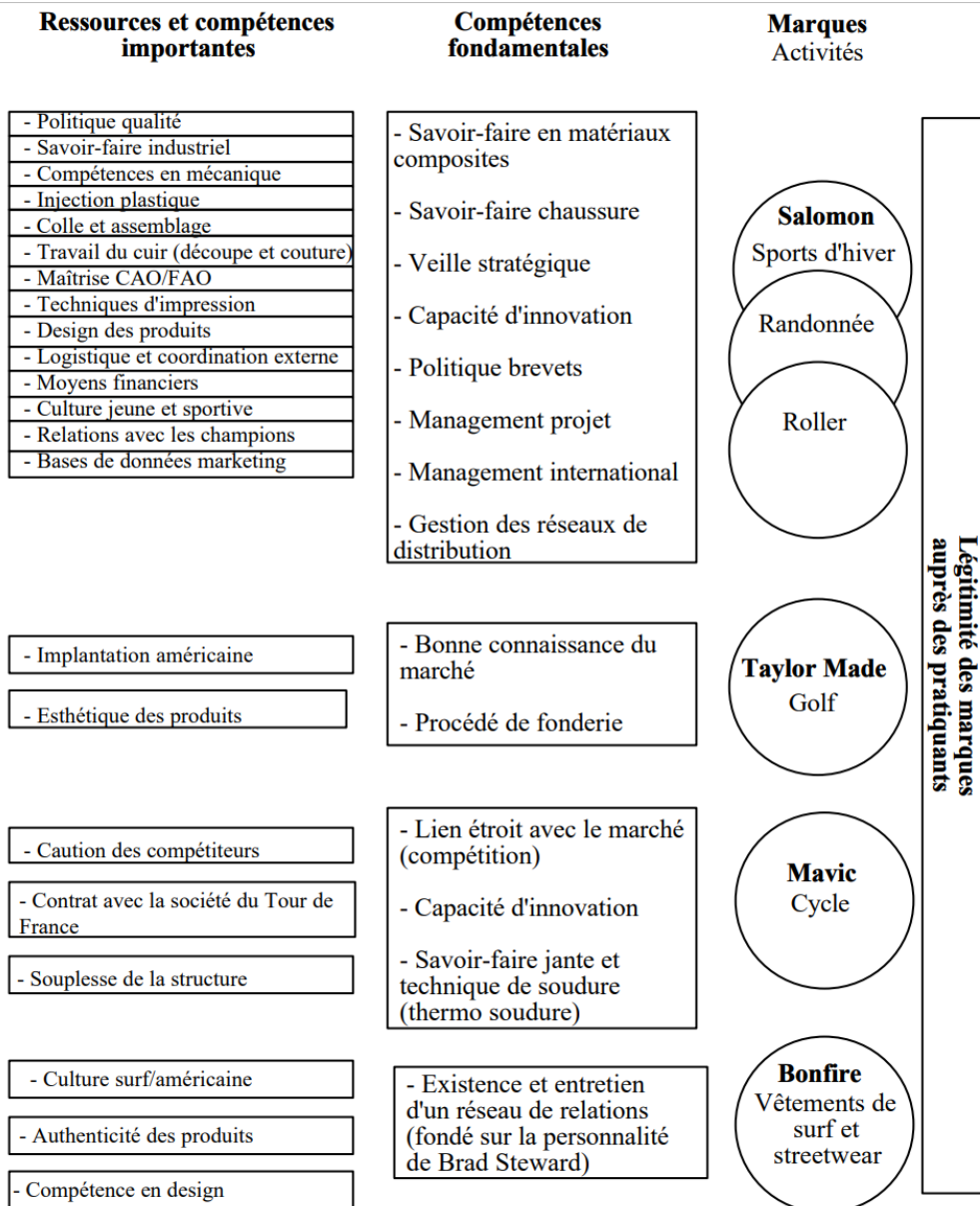


- Tesco a su concevoir et mettre en œuvre des systèmes d'approvisionnement permettant de relier effectivement les commerces existants sur le site web Tesco.com
- Tesco a la capacité de personnaliser le commerce en ligne et le rend ainsi plus efficace.
- Tesco a su mettre en place des infrastructures fiables et efficaces de livraison

Pour qu'une compétence soit qualifiée de compétence clé, elle doit :

- permettre d'accéder à de nombreux marchés,
- augmenter les avantages perçus par le client,
- être impossible à imiter pour les concurrents.

Exemple : Salomon



Ici, les transferts de compétences entre unités sont exploités par le groupe dans la mesure où il n'existe pas de cloisonnement étanche. Chaque unité constitue en effet un réservoir de compétences pour les autres.

La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le groupe Salomon [cf. res_C23.pdf]

3.2. II – La capacité stratégique de l'entreprise

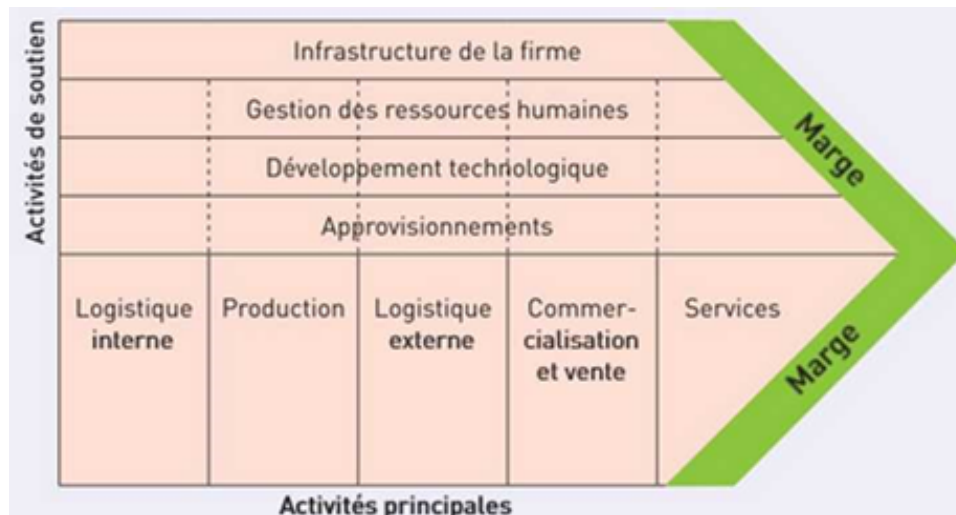
a) A – La chaîne de valeur – modèle de M. Porter

Fondamental :

Objectif : La chaîne de valeur de Michael Porter est un modèle d'aide à la décision qui consiste à analyser les activités grâce auxquelles les entreprises peuvent générer de la valeur et acquérir ainsi un avantage concurrentiel significatif.

Simulation : Réaliser le diagnostic interne - Partie 2

Document 1 : La chaîne de valeur, outil de diagnostic stratégique interne de M. Porter



Pour M. Porter, la chaîne de valeur permet de déterminer les sources de l'avantage concurrentiel et de mettre en évidence la création de valeur pour le client final.

Elle est constituée d'un enchaînement d'activités liées les unes aux autres, conduisant au produit ou service final qui doit répondre aux besoins des clients.

Il distingue cinq activités principales et quatre activités de soutien. Certaines sont créatrices de valeur (à développer), d'autres sont génératrices de coût (à minimiser ou externaliser).

La valeur finale correspond à la somme que le client est prêt à payer pour obtenir le produit ou le service.

Document 2 : La chaîne de valeur d'OBUT



Dès sa création en 1955, OBUT a fait le choix de contrôler l'ensemble du processus de fabrication dans son usine de Saint-Bonnet-le-Château. L'approvisionnement en acier se fait auprès de fournisseurs locaux.

Pierre Souvignat, le PDG a engagé son entreprise dans une démarche qualité en multipliant les points de contrôle. Il s'est engagé également dans une logique éco-responsable en privilégiant le conditionnement en carton en réduisant de 70 % les déchets chimiques et de 12 % les rejets d'acier.

La distribution est confiée à un réseau de distributeurs spécialisés dans les articles de sport.

La position haut de gamme des boules OBUT s'explique par l'extrême exigence des clients qui sont sportifs de haut niveau. Par ailleurs, une clientèle grand public se développe fortement, à la recherche des meilleurs produits pour les loisirs et plébiscitant le made in France. Ainsi, le prix moyen d'un lot de 3 boules s'élève à 140 €.

Document 3 : Koodza, les boules de pétanque de Décathlon



Décathlon, distributeur d'articles de sport grand public, a choisi de développer ses marques propres en s'appuyant sur une R&D interne très efficace. La conception des boules de pétanque Koodza n'a pas dérogé à cette règle.

Une fois le produit conçu par le bureau d'études à partir d'enquêtes clients, les boules sont mises en fabrication dans plusieurs pays d'Asie du Sud-Est. Puis le produit est distribué dans l'ensemble des magasins du réseau Décathlon à un prix moyen de 70 €.

Questions :

1. Identifiez les fonctions de l'entreprise contribuant à la chaîne de valeur d'OBUT.
2. Analysez l'avantage concurrentiel qui se dégage de cette chaîne de valeur.

3. Mettez en évidence les différences avec la chaîne de valeur de Décathlon.

L'analyse de la chaîne de valeur permet surtout une meilleure visibilité quant aux coûts de production occasionnés par les différentes activités. De ce point de vue, une société peut générer un avantage de coût soit en réduisant le coût de toutes les activités soit en modifiant la chaîne sur une des activités de soutien ou sur une des activités principales.

Les différentes activités de la chaîne de valeur sont les suivantes :



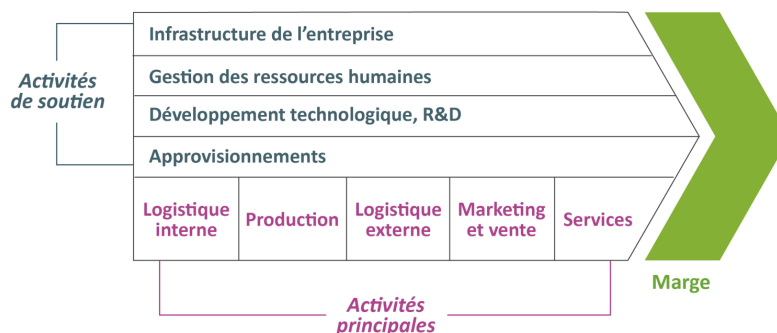
De manière plus détaillée :

1- Activités principales

- Logistique interne (réception, stock et distribution des matières premières).
- Production (transforme la matière première en produits finis).
- Logistique externe ou de commercialisation (collecte, stock et distribue le produit fini au client).
- Le marketing et la vente (permettent au consommateur de connaître et d'acheter le produit fini).
- Les services après-vente (regroupent tout ce qui permet d'augmenter et de maintenir la valeur du produit (installation, réparation...)).

2- Activités de soutien

- Infrastructure de la société : Inclut la direction générale, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité, etc.
- Gestion des Ressources Humaines : Les activités liées au recrutement, au développement (formation), à la conservation et à la politique de rémunération des employés et des dirigeants.
- Développement technologique : Inclut le développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur. Comme : Recherche et développement, automatisation de processus, conception, préconception.
- Approvisionnements : Achats, Approvisionnement des matières premières, Service Après-vente, pièces de rechange, immeubles, machines, etc.



On constate que chaque maillon de la chaîne génère une valeur qu'il est nécessaire d'optimiser – la coordination entre ces maillons devient essentielle dans les grandes entreprises car celles-ci sont composées d'unités ou de filières qui ont parfois tendance à fonctionner de manière fermée.

b) B – L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

Dans sa globalité, le modèle FFOM ou LCAG offre un raisonnement logique en 5 phases :

1. Analyse ou diagnostic externe,
2. Analyse ou diagnostic interne,
3. Envisager les actions (ou stratégies) possibles,
4. Identifier les variables environnementales et les valeurs des dirigeants,
5. Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre de ces choix.

Concernant le diagnostic interne, l'attention de l'entreprise devra plus spécifiquement se porter sur les éléments suivants :

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence,
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence (on rejoint ici le modèle Hamel / Prahalad).

Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

Ces points seront approfondis dans les chapitres suivants.

4. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : BIO-UV Group

BIO-UV Group est une PME industrielle innovante. C'est le premier fabricant français d'appareils de traitement de l'eau et de désinfection des surfaces par ultraviolets et ozone. La société a été créée en mai 2000. Elle compte parmi ses clients des armateurs mondiaux tels que CGA-CGM et Louis Dreyfus pour lesquels elle assure le retraitement des eaux de ballast¹.

1. Un ballast est un réservoir d'eau de grande contenance équipant certains navires. Il est destiné à être rempli ou vidangé d'eau de mer afin d'optimiser la navigation. Effectuée dans de mauvaises conditions, l'opération de vidange, ou déballastage, peut poser des problèmes écologiques.

BIO-UV Groupe en chiffres

Avec un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2019, BIO-UV Group a connu une progression de 63 % en un an. Plus de 70 % des ventes du groupe s'effectuent à l'export dans 71 pays. Le groupe emploie plus de 115 salariés.

Depuis sa création, BIO-UV Group a équipé plus de :

- 100 navires avec les systèmes BIO-SEA®,
- 2 000 systèmes de potabilisation et de traitement des eaux usées,
- 5 000 piscines publiques et 100 000 piscines et spas résidentiels,
- 8 000 bassins à poissons et 1 200 aquariums publics.



BIO-UV déploie son savoir-faire vers quatre marchés : le récréatif (traitement des eaux de piscine, etc.), l'industrie (traitement des eaux de process, etc.), la réutilisation d'eaux usées traitées et l'aquaculture.

Selon le PDG, Benoît Gillmann : « Au regard de la crise climatique, du manque d'eau dans le monde, le traitement de l'eau a un potentiel démarché quasi infini devant lui. » Tous les produits BIO-UV sont ainsi conçus et fabriqués sur deux sites de production : celui de Lunel, repositionné comme centre d'excellence sur les UV, et celui de Glasgow (Écosse), plus tourné vers l'ozone. Le site de production de Lunel possède une superficie totale de 5 200 m², dont 4 300 m² entièrement dédiés à la production.

Afin d'améliorer ses fonds propres, BIO-UV procède à une augmentation de capital en 2020 de 7 millions d'euros.

Mission 1 : L'analyse de l'environnement de BIO-UV

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 1

1. Présentez les principaux éléments de diagnostic du macroenvironnement et du microenvironnement.

Question 2

2. Identifiez les opportunités et les menaces pour BIO-UV.

Mission 2 : L'analyse des ressources et des compétences

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 3

3. Analysez les ressources et les compétences de BIO-UV.

Question 4

4. Identifiez les forces et les faiblesses de BIO-UV.

Mission 3 : Vers les choix stratégiques

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 5

5. Retrouvez les étapes de la démarche stratégique adoptée par BIO-UV.

Question 6

6. Mettez en évidence l'évolution de la stratégie de BIO-UV liée à la crise sanitaire.

Question 7

7. Montrez que la connaissance de son environnement et la maîtrise de ses compétences ont permis cette évolution de la stratégie.

Dossier documentaire

Annexe 1 : La réglementation des activités de désinfection

Le Code de la santé publique encadre strictement les procédures de traitement des eaux destinées à la consommation humaine (EDCH) en rendant obligatoires le nettoyage et la désinfection régulière des installations afin de garantir la qualité de l'eau.

La réglementation fait désormais obligation aux armateurs d'équiper leurs bateaux en unités de décontamination des eaux de ballast.

Annexe 2 : La technologie par ultraviolets

La technologie par ultraviolets est totalement propre car non chimique. Elle est facile à mettre en œuvre mais elle n'élimine pas la totalité des micro-organismes présents dans l'eau. Cette technologie est également fortement consommatrice d'électricité.

Annexe 3 : Une alternative aux solutions par ultraviolets

La désinfection de surfaces par voie aérienne est un savoir-faire que maîtrisent de nombreuses sociétés. Sur ce marché disputé, Solidfog tire son épingle du jeu. Cette PME belge basée à Ciney, qui emploie une quinzaine de personnes, a débuté ses activités en 2007.

La désinfection de surfaces par voie aérienne est une opération qui élimine toutes sortes de micro-organismes (bactéries, champignons, virus, spores) présents dans un espace clos. Cette opération dite « terminale » intervient après le nettoyage des surfaces. Elle permet en outre d'accéder à des zones réputées inaccessibles : surfaces trop hautes, masquées, ...

Par ailleurs, elle s'opère en l'absence de tout opérateur.

Annexe 4 : Entretien avec Benoît Gillmann, PDG de BIO-UV Group

Depuis plus de 20 ans, BIO-UV conçoit et fabrique des solutions de désinfection de l'eau par ultraviolets. Lorsque nous mettons au point une solution qui répond à des besoins, celle-ci est testée puis validée par des laboratoires indépendants selon certaines normes. Au vu de la crise pandémique, nous avons décidé de nous positionner sur la désinfection de surface, une aubaine en quelque sorte, car la technique est moins complexe que la désinfection d'eau, très rapidement, nous avons mis au point une solution adaptée au sujet.

De tout temps il y a eu des virus et des micro-organismes, et il y en aura toujours. Actuellement, le Sars- CoV-2 n'est pas plus dur à éliminer avec des appareils UV-C bien conçus que d'autres micro-organismes, la dose nécessaire pour éradiquer ce virus est même inférieure à [celle qu'on emploie contre] d'autres virus. Votre solution a été spécifiquement pensée pour les hôteliers, pourquoi ?

En constatant l'urgence du secteur médical et compte tenu de ma sensibilité pour l'hôtellerie, j'ai voulu apporter une solution rapide, ergonomique et abordable à ces acteurs. Celle-ci a été certifiée selon la norme NFT 81273. Très faciles et rapides d'utilisation, les lampes sont adaptées à la désinfection d'espaces et de surfaces comme des chambres et peuvent parfaitement être utilisées sur du matériel électronique sans le dégrader. Des chaînes d'hôtels, comme Accor, ont déployé nos solutions de lampes de désinfection UV-C.

www.tom.travel

5. Chapitre 24 - La croissance de l'entreprise

Les entreprises sont très diversifiées aussi bien dans leurs activités que dans leur dimension. Pourquoi ces différences de taille ?

C'est une question qui se pose à un moment donné de l'observation d'un point de vue statique mais la réponse ne peut y être apportée que par une perspective dynamique, situant la vie de l'entreprise dans sa durée. Au cours du temps, certaines entreprises disparaissent, d'autres stagnent et enfin, beaucoup croissent et se développent.

Expliquer la diversité des tailles des entreprises c'est donc analyser et comprendre le processus de leur croissance.

5.1. I – La nature de la Croissance

La croissance est au cours du temps :

- l'augmentation des dimensions de l'entreprise,
- le changement des caractéristiques de l'entreprise (technologie, financement, RH, organisation).

La croissance est donc un processus quantitatif (dimensions) et qualitatif (changement de structures).

La croissance quantitative

La croissance se repère à l'aide de 3 sortes d'indicateurs :

1. le volume des facteurs de production employés augmente (main d'œuvre, consommations intermédiaires),
2. la valeur des produits commercialisés progresse (ventes, parts de marché),
3. les résultats progressent (bénéfice, capacité d'autofinancement).

La croissance qualitative

Une entreprise ne peut croître indéfiniment sans une modification importante de sa structure et de ses activités. Les produits se modifient, la gamme s'élargit, l'organisation interne se perfectionne et la technologie intègre des innovations.

5.2. II – Les objectifs et les opportunités de la croissance

Dans beaucoup d'activités, la croissance est une condition de survie des entreprises. Seule une taille plus grande permet de ne pas subir de handicaps concurrentiels incontournables. Dans d'autres situations, la croissance est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise (profitabilité, rentabilité, notoriété etc.)

L'entreprise dispose donc d'opportunités (à saisir pour croître) :

1. Les produits nouveaux

L'analyse du cycle de vie des produits montre qu'au cours de sa phase d'expansion le produit se développe avec un taux de croissance supérieur à la croissance économique générale. Très souvent, les firmes situées sur ces marchés ont des difficultés à suivre la croissance du marché par manque de ressources critiques (ex. qualifications, équipements, etc.) ce qui peut entraîner un blocage de la croissance de ces firmes.

2. La croissance macro-économique

L'augmentation du PIB entraîne automatiquement une augmentation du PNB.

MAIS, l'augmentation du PNB modifie les structures de la consommation (voir loi d'Engel¹).

3. L'évolution des goûts et des aspirations

4. • La pénétration du marché

5. Croissance relative

La croissance d'une entreprise peut s'effectuer sur un marché stagnant et en l'absence de tout produit nouveau. Il s'agit alors d'une « Croissance Relative ».

Ceci est possible principalement dans 4 circonstances :

- Organisation plus efficace satisfaisant mieux la clientèle que les concurrents.
- Meilleure gestion permettant un allègement des coûts.
- Meilleure stratégie commerciale.
- Stratégie d'innovation en cours.

6. Les débouchés nouveaux

En l'absence de perspective de croissance sur un marché, celle-ci peut néanmoins se réaliser par l'exploitation de débouchés nouveaux.

Ainsi, l'élargissement des marchés peut être :

- géographique (augmentation de l'aire de diffusion).
- économique (augmentation du taux d'équipement des ménages).

¹ Loi d'Engel - Wikipédia

Simulation : Trouver des modalités de croissance (Voir chapitres 25 et 26 auparavant)

Document 1 : Les trois formes de croissance

Afin de pérenniser leurs activités et de se développer, les entreprises disposent de différentes modalités de croissance :

- La croissance interne (ou organique) consiste à s'appuyer sur ses propres ressources et compétences pour assurer son développement. Elle offre la sécurité et le contrôle, mais sa lenteur peut faire manquer des opportunités à l'entreprise.
- La croissance externe consiste à se développer en prenant le contrôle d'autres entreprises par fusions ou acquisitions. Elle est rapide, mais peut se traduire par des restructurations fortes et déstabilisantes pour les salariés.
- La croissance conjointe consiste à se développer en nouant des partenariats ou des alliances avec d'autres entreprises.

Document 2 : Kindy, la croissance ne se cache plus



Depuis 1863, Kindy, installée à Moliens dans l'Oise, fabrique et distribue des chaussettes.

C'est au printemps 2017 que Salih Halassi décide de reprendre l'entreprise en la sauvant de la faillite. Un pari difficile quand on sait que la moitié des chaussettes écoulées en France sont vendues sous marque de distributeur et directement fabriquées par les grandes surfaces.

Kindy décide alors de construire de nouveaux débouchés en lançant son propre site et en distribuant ses chaussettes sur des sites comme La Redoute ou Spartoo.

Elle investit même 1 million d'euros dans l'achat de machines tricoteuses et d'une unité d'impression numérique.

Ces choix sont un succès puisque la marque a recruté plus de 25 salariés et a augmenté ses ventes en ligne de 20 % chaque année. Ce développement progressif est rassurant pour les salariés qui apprécient la stabilité retrouvée. Mais les fragilités subsistent dans un environnement fortement concurrentiel, car toute l'activité repose sur un produit unique.

Question :

1. Qualifiez la stratégie globale de Kindy.

Document 2 : Kindy rachète Tissel

Le marché de la chaussette français est très concurrentiel. Le premier vendeur de chaussettes est Décathlon. Or le canal historique de vente des chaussettes Kindy, c'est la grande distribution. Kindy doit désormais trouver des réseaux de distribution alternatifs.

En faisant l'acquisition de Tissel en 2018, le groupe Kindy a récupéré une base de données conséquente. Tissel, spécialiste de la vente par coffrets, commercialise des lots de chaussettes essentiellement via des comités d'entreprise qui cherchent à proposer un très bon rapport qualité-prix à leurs salariés, et la vente à domicile.

Cette solution rapide permet d'acquérir un nouveau réseau de distribution immédiatement opérationnel. Le coût financier d'une telle opération aurait toutefois pu fragiliser Kindy.

Questions :

2. Identifiez la modalité de croissance engagée en 2018.

3. Mettez en évidence les avantages et les limites de cette modalité de croissance pour Kindy.

4. Montrez que les modalités de croissance sont cohérentes avec le diagnostic de l'environnement concurrentiel de Kindy.

Document 3 : Alliances et partenariat

La croissance conjointe permet à deux entreprises de se rapprocher sans perdre leur identité propre. Cette modalité de croissance peut mettre en relation des entreprises non concurrentes : ce sont des partenariats. Le partenariat est une situation dans laquelle des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes coordonnent leurs ressources et leurs compétences pour mettre en œuvre une activité ou un projet commun.

Mais elle peut également réunir des entreprises concurrentes. On parle alors d'alliances. Elles sont une alternative à l'affrontement. À la différence de la fusion, l'alliance laisse une grande autonomie aux alliés.

Alliances et partenariats sont formalisés par des contrats qui lient et engagent les deux parties.

Document 4 : Alliance et partenariat à la Matmut



Le groupe mutualiste Matmut, dont le cœur de métier est l'assurance dommages des particuliers, poursuit aussi sa progression sur ses autres métiers, en s'appuyant notamment sur ses partenariats.

L'activité santé, portée par la Mutuelle Ociane Matmut, représente aujourd'hui près de 16 % du chiffre d'affaires total du groupe, à 356 millions d'euros, en progression de 6,6 % en un an

La Mutuelle Ociane Matmut a noué en 2019 un partenariat innovant avec le leader du e-commerce Cdiscount, afin de proposer à ses clients une offre complémentaire santé à bas prix.

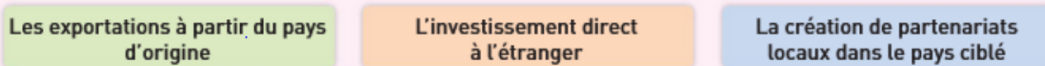
Le marché des professionnels et des entreprises, auquel le groupe Matmut s'adresse via sa coentreprise avec la Macif, Inter Mutuelles Entreprises (IME), représente aujourd'hui 7,7 % du chiffre d'affaires global du groupe. Si la Matmut souhaite faire de ce segment un « relais de croissance », ce mouvement est, pour l'heure, plutôt lent.

Questions :

5. Distinguez la croissance externe et la croissance conjointe.
6. Identifiez les formes de croissance conjointe utilisées par la Matmut.
7. Montrez que ces modalités contribuent à la stratégie de diversification de la Matmut.

Document 5 : Stratégie d'internationalisation

Une entreprise peut faire le choix de se développer dans une économie mondialisée. Elle va alors construire une stratégie d'internationalisation. Elle dispose de trois solutions principales :



Document 6 : La nouvelle stratégie de Devialet

Devialet est une entreprise française de systèmes audio qui conçoit et commercialise des amplificateurs haut de gamme. Elle se déploie en distribuant ses enceintes dans plus de 1 000 points de vente à travers le monde.

La Chine, devenue son deuxième marché, joue un rôle central dans cette stratégie grâce à des partenariats avec des distributeurs locaux à Pékin et à Shanghai. Le géant Huawei et Devialet ont également sorti une première enceinte connectée.

Ce développement géographique permet aussi à Devialet d'être présent sur des marchés jeunes et en pleine croissance.

Questions :

8. Identifiez les solutions de Devialet pour se développer à l'international.
9. Mettez en évidence les avantages de l'internationalisation.

5.3. III – Croissance externe et croissance interne

Que choisir pour se développer : croissance interne ou externe ?

a) A – La croissance interne

Comme son nom l'indique, la croissance interne est un processus endogène. Il résulte des seuls efforts de la firme sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres firmes.

C'est l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'Entreprise obtenus par l'adjonction de moyens de production créés par l'Entreprise elle-même (notion de production immobilisée des comptables) ou achetés à l'extérieur (contrats commerciaux normaux).

i) 1 – Caractéristiques de la croissance interne

- Achat de moyens de production (ex. locaux)
- Autoproduction d'immobilisations (ex. moyens techniques)
- Auto développement des ressources humaines (RH), finances et techniques.
(ex. formation du personnel).

PME et croissance interne

La croissance interne est souvent privilégiée par les PME du fait de leur présence sur des marchés à croissance rapide notamment pour des produits nouveaux intégrant des innovations.

Toutefois, la croissance interne n'est possible qu'à 2 conditions :

- 1^{ère} condition : L'entreprise ne doit pas subir de handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible et l'insuffisance de ses économies d'échelle. Souvent, les PME manquent de ressources financières, ce qui handicape leur développement.
- 2^{ème} condition: l'entreprise, lorsqu'elle n'a pas le monopole du produit, risque d'être confrontée à des entreprises de plus grande taille à la surface financière et au potentiel de compétitivité plus important.

Toutefois, il existe des secteurs où la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'une entreprise. Parfois, une grande taille peut même générer des handicaps si elle se traduit par des structures trop lourdes et trop bureaucratiques qui élèvent les coûts et réduisent la flexibilité de l'entreprise.

Par ailleurs, de nombreux segments du marché sont ignorés par les grandes entreprises.

La croissance interne est ainsi possible pour des entreprises de petite taille spécialisées sur des créneaux de produits, des niches de marché ou des segments particuliers de clientèle qui ne peuvent être couverts par les grandes entreprises.

Exemple :

Les grandes entreprises de construction navale sont en régression alors que les petites entreprises spécialisées dans les bateaux de plaisance sont en croissance.

La croissance interne des grandes entreprises

La croissance interne n'est pas l'apanage des PME.

C'est pour les grandes entreprises un procédé fréquemment utilisé sur des marchés porteurs se situant dans le cadre de métiers qu'elles maîtrisent.

ii) 2 – Les faiblesses de la croissance interne

La croissance interne accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses activités actuelles. Ceci la rend vulnérable et fragile pour des raisons conjoncturelles et structurelles.

De plus, la croissance interne entraîne des délais qui peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les concurrents pour acquérir le savoir-faire nécessaire, pour réaliser des investissements de capacité, pour former le personnel qualifié et pour réaliser des économies d'apprentissage.

iii) 3 – Les atouts de la croissance interne

- Amélioration du climat social en offrant des perspectives de carrière au personnel.
- Maintien de l'indépendance de l'entreprise donc du pouvoir des dirigeants (beaucoup de PME refusent la croissance externe).

La croissance interne est un **processus continu** opposé aux discontinuités de la croissance externe.

b) B – La croissance externe

La croissance externe correspond à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par regroupement ou association avec d'autres entreprises.

La croissance externe diffère profondément de la croissance interne au regard de plusieurs critères :

- Elle est discontinue et épisodique alors que la CI est un processus irrégulier mais continu.
- Elle est multiforme (fusion, scission etc.).
- Elle est complexe et longue à préparer puis à réaliser notamment du point de vue des changements à opérer dans les structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.

Il existe 4 modalités de croissance externe :

1. Regroupement d'entreprises concurrentes

Dans ce cas, le regroupement a surtout un motif commercial. Il s'agit d'éviter la lutte concurrentielle entre d'anciens rivaux, de réunir les moyens suffisants pour conquérir de nouveaux marchés notamment étrangers, sur lesquels l'implantation est souvent longue et coûteuse.

Mais il peut avoir d'autres motifs. – La réalisation d'économies d'échelle, l'obtention immédiate de la taille critique en matière de recherche, d'approvisionnement, de production, de distribution et le regroupement et restructuration des moyens.

2. Regroupement d'entreprises complémentaires

Il s'agit ici d'exploiter des synergies dans 3 domaines principaux :

1. Marchés,
2. Produits,
3. Ressources.

3. Regroupement d'entreprises d'une même filière

- Meilleur contrôle des approvisionnements,
- Plus grande maîtrise des débouchés (contrôle du réseau de distribution).

4. Regroupement d'entreprises diversifiées

Sur le plan stratégique c'est un moyen d'accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur.

Parfois, c'est un moyen d'opérer progressivement une reconversion d'activités.

Certains regroupements répondent à une logique industrielle dans la mesure où le nouveau métier, bien que très différent de l'ancien peut bénéficier d'un savoir-faire transposable.

6. Chapitre 25 - Stratégie générique, stratégie par domaine d'activités

Les stratégies génériques - M. Porter



Simulation : La notion de domaine d'activité stratégique

Document 1 : Les domaines d'activités stratégiques

Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie d'une entreprise regroupant des produits et des services qui nécessitent les mêmes compétences et les mêmes technologies, qui font face aux mêmes concurrents et qui adoptent une stratégie spécifique. La maîtrise du DAS offre à l'entreprise un avantage qui lui permet de supplanter ses concurrents.

Quand une entreprise a plusieurs activités, la segmentation stratégique lui permet d'identifier son ou ses DAS. L'ensemble des DAS forme le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Document 2 : Made.com, un nouveau modèle de magasin d'ameublement



Connaissez-vous la boutique de meubles où vous ne pouvez rien acheter ? C'est made.com. Les boutiques physiques ne sont que des showrooms qui permettent aux clients de voir les meubles et de les tester. La suite se passe sur le site de l'entreprise.

L'enseigne d'ameublement, créée en 2010, est née de l'imagination de trois Français installés à Londres. Le modèle est simple : vendre uniquement sur Internet des meubles dessinés par des jeunes créateurs et renouvelés régulièrement. Les gens n'ont plus envie d'avoir tous le même canapé acheté chez Ikea ou chez Conforama.

Les millenials aiment changer et sont habitués à chiner sur leur smartphone. Ils sont la cible naturelle de made.com.

Questions :

1. Identifiez les caractéristiques du DAS de made.com : produit, marché, technologie, environnement concurrentiel.
2. Analysez les atouts de made.com par rapport à des entreprises traditionnelles d'ameublement.

Document 3 : Les DAS de Bolloré

Créé en 1822, le groupe est contrôlé majoritairement par la famille Bolloré. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme et de construire son succès en associant innovation et développement international. Aujourd'hui, le groupe Bolloré, c'est 24,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en progression de 8 % et un résultat net de 1,4 milliard d'euros (+ 27 %).

L'entreprise a développé ses activités autour de trois pôles :

- Le transport et la logistique : Bolloré est un acteur important dans le domaine de la logistique pétrolière, en particulier en Afrique.
- La communication : Bolloré dispose d'importantes participations qui lui permettent d'être présent dans le domaine de la musique (Universal Music), de la télévision (Groupe Canal+), du jeu vidéo (Gameloft).
- Le stockage d'électricité et la gestion des systèmes de mobilité : Bolloré a fait des technologies de stockage d'électricité un axe majeur de son développement. Ses batteries sont présentes dans les véhicules électriques et permettent de développer des solutions d'autopartage (Paris, Londres, Los Angeles, Singapour) et de transport collectif écologique.

Questions :

3. Identifiez les différents DAS formant le portefeuille d'activités du groupe Bolloré.

7. Expliquez comment le groupe Bolloré entretient ce portefeuille.

Simulation : Les stratégies de domaine

Document 1 : L'avantage concurrentiel

Théorisé par Michael Porter en 1985, l'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. L'avantage concurrentiel présente trois caractéristiques : il est durable, il est parfaitement identifiable et il est capable de faire face à la concurrence.

Document 2 : Les stratégies de domaine

À l'intérieur de chaque DAS, l'entreprise détermine la stratégie à conduire pour entretenir et pérenniser son avantage concurrentiel.

Michael Porter propose trois stratégies de domaine :

- La stratégie de domination par les coûts repose sur une offre à des coûts et des prix plus bas que ceux des concurrents pour une valeur perçue comparable. Cette stratégie repose sur la réalisation d'économie d'échelle ou une réorganisation de la chaîne de valeur.
- La stratégie de différenciation repose sur une offre dont la valeur perçue est différente de celle des concurrents grâce à des caractéristiques différentes.
- La stratégie de focalisation (ou de niche) consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne va attirer qu'un nombre réduit de clients.

Document 3 : La stratégie de Zeeman

Zeeman est une enseigne dont le modèle repose sur des lots de vêtements vendus à des prix très bas (2,99 € le lot de trois paires de chaussettes) concurrençant ainsi H&M, les marques distributeurs ou les lots vendus sur les marchés.

Comment Zeeman peut-il proposer des prix aussi réduits ? « On dessine nous-mêmes nos modèles, on traite directement avec les fournisseurs sans intermédiaire et on contrôle toute la chaîne de production », explique Stéphane Bauer, retail manager France. Ces prix bas s'expliquent par d'importantes économies d'échelle : une production en grosses quantités et sur peu de modèles différents.

À cela, on peut aussi ajouter des dépenses en communication et marketing très faibles.

Questions :

1. Qualifiez la stratégie de domaine de Zeeman.

2. Montrez que l'organisation de la chaîne de valeur est au service de cette stratégie.

Document 4 : La stratégie de Tesla



En moins de 20 ans, Tesla est devenu le leader mondial du marché de la voiture électrique avec plus de 180 000 véhicules vendus, loin devant Renault Nissan (65 000 véhicules), Volkswagen (64 500) ou le chinois BYD (46 000). La clientèle de Tesla a entre 30 et 40 ans et est issue de milieux plutôt aisés.

Le but affiché du constructeur reste clair : faire disparaître les véhicules fonctionnant aux énergies fossiles pour les remplacer par des engins non polluants, fiables et performants. Au-delà de sa technologie, la grande idée de Tesla est de bâtir un réseau mondial de super chargeurs (18 000 dans le monde, répartis dans 2 000 stations) pour assurer la mobilité longue distance. Au niveau la distribution, Tesla fait le choix de vendre ses véhicules via son site Internet et son propre réseau de boutiques.

Questions :

3. Identifiez les facteurs sur lesquels repose la stratégie de différenciation de Tesla.
4. Analysez comment Tesla peut entretenir cette stratégie.

6.1. I – La stratégie de domination par les coûts

Il s'agit avant tout d'une stratégie agressive consistant à vouloir conquérir des parts de marché se caractérisant par une « concurrence au couteau » - En réduisant au maximum les coûts de production l'entreprise baisse ses prix et gagne des parts de marché.

Les délocalisations peuvent s'inscrire dans cette logique !

Les coûts sont réduits sur tous les éléments de la chaîne de valeurs. Cette stratégie présente aussi bien des avantages mais aussi des limites.

En terme d'avantages attendus, il n'est pas douteux qu'en réduisant les coûts et en augmentant ainsi les quantités produites, l'entreprise générera aussi bien des économies d'échelle que des économies d'apprentissage (effet d'expérience).

L'effet d'expérience

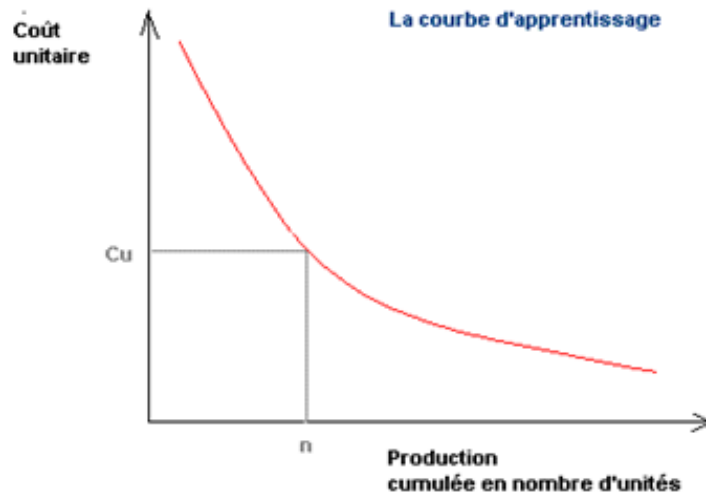
On appelle expérience la production cumulée d'un produit depuis le début de sa commercialisation.

Le développement de l'expérience se traduit par une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier, ce qui a pour conséquence un abaissement de certains éléments du coût.

En d'autres termes, au fur et à mesure que l'expérience se développe, il se produit un abaissement du coût de la main-d'œuvre par unité produite grâce à une meilleure mise en œuvre des procédés de fabrication, à une meilleure organisation et une meilleure productivité du travail.

La courbe d'expérience peut s'illustrer graphiquement.

Courbe d'apprentissage - effet d'expérience :



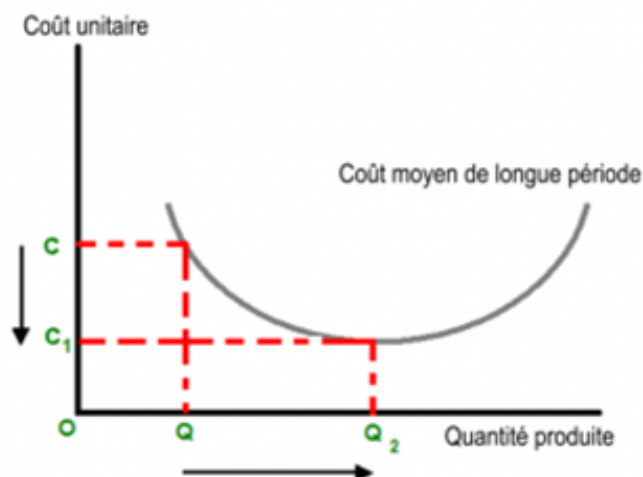
On constate sur le graphique que le coût d'une unité diminue au fur et à mesure de l'augmentation de l'expérience. Si l'on représente en abscisse la production cumulée (en nombre d'unités produites) et en ordonnée le coût unitaire, le graphique nous montre bien la baisse des coûts unitaires au fur et à mesure de l'augmentation de la production cumulée.

Les économies d'échelle

Une entreprise réalise des économies d'échelle lorsqu'elle augmente les quantités produites. Au fur et à mesure de l'augmentation des quantités produites les coûts unitaires diminuent – ce phénomène est qualifié d'économies d'échelle.

Pour une entreprise, le phénomène d'économie d'échelle est donc caractérisé par une baisse de la courbe de « coût moyen à long terme », une « déséconomie d'échelle » correspondant à l'augmentation de ce coût moyen.

On constate que sur une longue période la tendance du coût moyen unitaire est à la hausse.



Les risques de la stratégie de domination par les coûts

Les risques ne sont pas négligeables :

- **Risque de réaction de la concurrence** : La concurrence cherchera à suivre en baissant ses marges – les fournisseurs subiront donc davantage de pressions risquant ainsi l'asphyxie.

Il en résultera une augmentation du chômage d'autant plus grave que cette guerre économique encourage la recherche de main-d'œuvre à bas prix donc des délocalisations !

- **Risque d'excès d'offre par rapport à la demande** : L'insuffisance de la demande accentuée par la baisse des salaires provoquera une nouvelle baisse des prix – les difficultés financières des entreprises peuvent donc s'accroître.

En bref, ce type de stratégie peut générer à moyen terme des effets macro-économiques désastreux !

6.2. II – La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation s'inscrit plutôt dans une logique de recherche d'avantages compétitifs durables.

Elle consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit difficilement comparable à celui des concurrents.

Cette stratégie est à envisager pour l'entrée dans un marché déjà occupé par des concurrents, ou quand un marché arrive à maturité avec un grand nombre de concurrents qui vendent quasiment les mêmes produits aux mêmes cibles et selon les mêmes techniques de commercialisation.

L'entreprise doit alors développer un avantage compétitif ou s'adresser à des catégories spécifiques de clients pour se distinguer de ses concurrents. Elle peut également développer des concepts novateurs qui vont lui assurer une meilleure rentabilité.

L'entreprise peut alors se concentrer sur la valeur en générant un prix et une marge plus élevés. Il est alors nécessaire pour l'entreprise de segmenter les marchés afin de cibler des segments spécifiques.

Exemple : BONNE MAMAN

En suivant cette stratégie, la marque 'Bonne Maman' a dominé le marché des confitures françaises.

Exemple : BANG & OLUFSEN

Cette marque allemande a su au cours des années se différencier des autres constructeurs de matériel Hi-fi en misant sur son design et ses fonctionnalités très high-tech.

De par cette stratégie, cette société s'est créée une clientèle très ciblée qui accepte de payer plus cher pour ses produits que pour les produits concurrents.

Exemple : APPLE

Même s'il a bénéficié d'un système d'exploitation (OS) identique à celui des premiers PC d'IBM, Apple a décidé de se spécialiser dans les marchés graphiques où il n'a que peu de concurrence.

Les mauvaises langues disent que c'est parce qu'Apple n'a pas su s'y prendre pour attaquer le marché global des PC qu'il est confiné dans ce segment du marché. Toujours est-il qu'il y règne en maître et que la concurrence n'y érode pas ses marges.

Exemple : KINDER

Spécialisée dans les friandises et les barres chocolatées pour enfants, la firme Ferrero s'est orientée aujourd'hui également vers le marché des adultes.

Dans un premier temps, la publicité a incité les adultes à goûter les produits destinés aux enfants avant de lancer des produits spécifiquement développés pour ce nouveau segment du marché.

Source : <http://www.drive-management.com>

Les conditions de succès d'une stratégie de différenciation semblent être les suivantes :

- Permettre un repérage facile par l'acheteur,
- Être économiquement viable c'est à dire correspondre à une demande réelle,
- Être défendable sur le long terme, grâce à une part de marché suffisante par rapport aux concurrents.

6.3. III – La stratégie de niche (ou de focalisation ou de créneaux)

Définition :

« Une stratégie de niche consiste pour une entreprise à déployer ses efforts, tant de conception, de production que de distribution et promotion, non pas vers un marché de masse déjà occupé par des compétiteurs importants, mais vers une gamme de produits ou services et un segment de clientèle particuliers.

Le domaine d'action commerciale ainsi ciblé s'appelle une niche de marché. Le but est d'occuper une importante part de marché dans ce domaine plus étroit, voire une certaine exclusivité, et d'obtenir des marges bénéficiaires plus avantageuses par la possibilité de prix de vente supérieurs à ceux des produits courants. »

Source *bms-conseil.com*

Cette stratégie permet de limiter l'affrontement avec la concurrence et d'acquérir ainsi une position de leader sur une niche- en revanche, les possibilités d'expansion sont par nature même limités.

Toutefois, sur certains créneaux intéressants il faudra tout de même craindre les nouveaux entrants qui chercheront à adopter parallèlement des stratégies agressives.

L'entreprise concentre donc ses efforts et ressources sur un segment étroit et défini.

Exemple : **Marché de la restauration**

Cas de la restauration rapide.

Exemple : **Marché de l'automobile**

Cas de la Smart, voiture urbaine.

Exemple : **Marché de l'équipement de la maison**

IKEA – ciblage d'un public jeune avec relativement peu de moyens...

7. Chapitre 26 - Les stratégies globales (spécialisation, diversification)

Les options stratégiques retenues par les entreprises peuvent être très variées. L'entreprise peut suivre une stratégie de spécialisation — celle-ci a pour objectif d'utiliser des compétences acquises dans un domaine.

L'entreprise peut également suivre une stratégie de diversification qui consistera, quant à elle, à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux. Dans tous les cas on peut se demander s'il existe des axes privilégiés de développement pour les firmes et quels sont les critères de choix des différents axes stratégiques ?

Il est certain que les modèles retenus ne peuvent s'appliquer à toutes les entreprises. Toutefois on peut relever des avantages et des inconvénients pour chaque type de stratégie retenue. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait à la consolidation de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. Dans tous les cas de figures, les enjeux sont extrêmement importants.

Simulation : **Les stratégies globales**

Document 1 : Spécialisation et diversification

La stratégie globale vise à gérer un portefeuille de DAS en arbitrant entre :

- La spécialisation quand l'entreprise dépend d'une seule activité.

Document 4 : Intégration et externalisation

La stratégie globale doit également permettre de choisir entre :

L'intégration : l'entreprise réalise l'ensemble des activités composant la chaîne de valeur.

Avantage de l'intégration	Limites de l'intégration
L'entreprise maîtrise l'ensemble du processus composant la chaîne de valeur.	Difficultés à maîtriser l'ensemble des métiers formant la chaîne de valeur.

- L'externalisation : l'entreprise confie à des partenaires externes la réalisation de certaines activités. Les activités externalisées peuvent être des fonctions principales (H&M, par exemple, externalise la production de ses vêtements) ou des fonctions support (gestion du système d'information).

La sous-traitance est une forme d'externalisation.

Avantage de l'externalisation	Limites de l'externalisation
Exploitation des compétences métiers des différents partenaires pour réduire les coûts.	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de perte du savoir-faire qui est confié aux sous-traitants. • Difficultés de contrôle de l'activité externalisée.

Document 5 : Shark Robotics, des robots 100 % made in France

Shark Robotics conçoit et fabrique, intégralement à La Rochelle, des robots haut de gamme destinés à des professionnels de la sécurité, de la défense, du nucléaire ou de l'industrie. L'un de ses robots, le Colossus, a secondé les sapeurs-pompiers lors de l'incendie de Notre-Dame de Paris. Shark Robotics se mobilise également contre le coronavirus en accomplissant des opérations de décontamination.

La maîtrise de sa R&D permet à Shark Robotics de proposer quatre nouveaux robots chaque année. Le savoir-faire de ses ingénieurs confère à Shark Robotics une très grande agilité et réactivité pour répondre aux demandes de ses clients.

Shark Robotics fabrique des robots 100 % made in France. Elle usine l'ensemble des pièces nécessaires à la fabrication des robots afin de préserver son savoir-faire et de répondre aux demandes spécifiques de chaque client.

Questions :

5. Identifiez le DAS de Shark Robotics et déduisez-en la stratégie globale de l'entreprise.
6. Présentez l'intérêt de l'intégration des activités pour Shark Robotics.
7. Identifiez les limites possibles de cette stratégie d'intégration.

Document 6 : Moustache Bikes confie ses moteurs à Bosch

Moustache Bikes a fait le choix de la spécialisation dans les vélos à assistance électrique (VAE). Et quand le patron de Bosch, Volkmar Denner, délaisse son opulente berline pour un VAE, c'est sur un Moustache Bikes qu'il pédale. Une consécration pour la marque vosgienne qui a fait le choix de confier à Bosch, réputé pour sa maîtrise technologique, la fabrication des moteurs de ses vélos.

Bosch a donné sa chance il y a plus de 10 ans à Moustache Bikes qui n'était alors qu'une start-up de deux personnes et qui ne pouvait pas atteindre les minima de commandes moteurs. Mais l'équipe Bosch a fait une exception et depuis, les deux marques innovent ensemble.

Questions :

8. Qualifiez le choix stratégique fait par Moustache Bikes pour fabriquer ses vélos.
9. Analysez l'intérêt de ce choix au regard de la stratégie voulue par les dirigeants de Moustache Bikes.

7.1. I – La stratégie de spécialisation

a) A – les conditions de mise en œuvre de la spécialisation

Le principe stratégique est ici celui de la concentration des forces. D'une manière générale, les stratégies de spécialisation sont mises en œuvre dans le cadre d'un processus de croissance interne de l'entreprise bien que, parfois, certaines opérations de croissance externe (rachat de concurrents, partenariats) peuvent également entrer dans ce cadre.

La stratégie de spécialisation se caractérise :

- d'une part par une extension géographique de ces activités.
- d'autre part par l'adaptation régulière des produits ou des services aux besoins réels du consommateur. Une stratégie de spécialisation réussie est souvent indissociable d'une démarche « qualité ».

Pour Détrié et Ramanantsoa un certain nombre de facteurs conditionne la réussite d'une stratégie de spécialisation :

- L'entreprise ne doit pas exercer ses activités sur un métier arrivé à un stade de maturité.
- Sur le plan géographique, le marché doit être « pertinent ».

Entrons à présent un peu plus dans les détails.

Pour Ramanantsoa, lorsque l'entreprise exerce ses activités sur un métier arrivé au stade de la maturité, l'adoption d'une stratégie de spécialisation est inutile car elle ne serait efficace qu'à court terme. La phase de maturité d'un produit ou d'un métier se caractérise en effet par le fait qu'elle précède la phase de déclin.

Certes, la phase de maturité est plus ou moins longue selon le produit ou selon le métier mais, d'une manière générale c'est dans la phase d'expansion, et à condition que l'entreprise découvre des opportunités sur la croissance de son marché que l'entreprise a intérêt à se spécialiser.

En bref : « **expansion rime avec spécialisation** » et « **maturité rime avec diversification** ». De fait, lorsque apparaît un métier nouveau, la concurrence s'exacerbe entre les entreprises autour d'axes stratégiques de spécialisation. Le comportement stratégique (offensif ou défensif) sera déterminant à cet égard pour l'obtention d'avantages compétitifs significatifs.



Ramanantsoa évoque également l'importance de ce qu'il appelle « la pertinence du marché ».

La notion de marché pertinent se rapporte à l'espace géographique dans lequel l'entreprise met en œuvre avec le plus d'efficacité et de profit les compétences qui forment son métier.

De ce point de vue, l'adoption d'une stratégie de spécialisation doit pouvoir amener l'entreprise à s'étendre géographiquement sur l'ensemble de son « marché pertinent ».

Lecture du tableau (ci-dessous) :

- Horizontalement : Nature du champ d'implantation initial.
- Verticalement : Nature stratégique des champs de diversification géographique.

	Étanche	Perméable	Ouvert
Étanche	<ul style="list-style-type: none"> ○ Synergies impossibles ○ Diversification géographique déconseillée 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Univers concurrentiel déséquilibré
Perméable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stratégie différenciée entre marché international et marché national ○ Utilisation des compétences nationales à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité d'adoption d'une stratégie de diversification internationale 	
Ouvert	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bonne base nationale permettant un développement à l'étranger mais risque de sclérose 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Synergies exploitables sur le marché mondial ○ La stratégie doit tendre vers la constitution d'un métier mondial 	

b) B – la spécialisation se caractérise par une expansion géographique, une politique de gamme ou une politique d'élargissement de la clientèle

Concernant la spécialisation avec expansion géographique

C'est la « pertinence du marché » qui en représente le cadre.

Exemple :

Si une entreprise se spécialise sur un métier à un niveau régional alors que le marché pertinent s'étend au niveau national ou même international, sa position concurrentielle risque de s'affaiblir par rapport aux entreprises qui possèdent une taille suffisante pour disposer d'une masse critique et pour réaliser des économies d'échelle les rendant capables de se positionner à un niveau national.

De ce point de vue, l'absence de perspectives positives de croissance sur un marché pertinent peut contraindre une entreprise à la diversification donc à se tourner vers d'autres métiers (avec tous les risques que cela comporte).

Concernant la politique de gamme

Celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de spécialisation. La réalisation d'une gamme de produits correspond souvent à une « diversification marketing ».

Il ne faut donc pas confondre cette « diversification marketing » avec la stratégie de diversification.

La diversification marketing s'inscrit vraiment dans le cadre d'une stratégie de spécialisation.

- Pour certains métiers, il faut détenir une gamme complète dans la mesure où cela correspond à un avantage compétitif certain. Il en est ainsi, par exemple, du secteur automobile.
- Pour d'autres métiers, au contraire, il n'en est pas ainsi. Dans le secteur des produits de luxe, par exemple, une politique de gamme risquerait de nuire à l'image de marque de l'entreprise. Les entreprises de ce secteur adoptent souvent des stratégies d'écramage consistant à cibler des clientèles « privilégiées » et il serait mal venu de mettre en œuvre une politique de gamme consistant à fabriquer des produits accessibles aux revenus modestes.

En revanche, lorsque le marché de l'entreprise est un marché de grande consommation une politique de gamme peut permettre à une entreprise de s'assurer un avantage concurrentiel très significatif, voire même de devenir leader sur son marché. Par exemple, sur le marché de l'hygiène, Lever détient une part importante du marché des produits de lessive mais aussi d'autres produits tels que les savons, les gels douches, les shampooings, les dentifrices, etc.

En général, si un marché est vaste, l'entreprise aura tout intérêt à pratiquer une politique d'élargissement de gamme de manière à satisfaire tous les segments de sa clientèle. La politique de gamme apparaît donc comme un moyen de mieux pénétrer les marchés pertinents (bien que, parfois, il suffira d'élargir le réseau de distribution ou de pratiquer un conditionnement différent pour les produits).

En conclusion sur ce point, nous pouvons dire que la spécialisation confère à l'entreprise des avantages compétitifs qui proviennent de plusieurs sources.

Du point de vue de ses effets, la stratégie de spécialisation génère d'abord des effets d'expérience et des économies d'échelle qui sont à la source de la baisse des coûts de production. De plus, une entreprise spécialisée atteint beaucoup plus facilement la masse critique nécessaire pour s'assurer une position confortable sur son marché.

7.2. II – Les stratégies de diversification

La diversification comporte à la fois des aspects techniques et commerciaux.

- Sur le plan technique, la diversification se caractérise par le fait que les fonctions de production qui servent à fabriquer les biens sont différentes au niveau des matières utilisées ou encore, sur le plan des techniques employées (fabrication en série ou en continu).
- Sur le plan commercial, la diversification se caractérise par des produits de nature différente de manière à aboutir à une sorte d'interdépendance entre la demande des produits.

Il est très fréquent d'assister à une combinaison de ces deux formes de diversification car la nouveauté d'un métier se définit par des matières, des produits, des techniques et des marchés souvent différents des activités d'origine. La diversification peut s'opérer par croissance interne (par exemple, en s'orientant vers le secteur des assurances, les banques qui se sont dirigées vers de nouveaux produits mais connaissaient déjà les clientèles et les techniques financières).

Lorsque la diversification s'opère, au contraire, par croissance externe, l'entreprise profitera du savoir-faire de l'entreprise absorbée.

a) A – La stratégie de diversification selon Igor Ansoff



« L'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'ils soient heureux ou malheureux n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable (...). Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité nouvelle ».

Igor Ansoff.

Igor Ansoff distingue trois formes de diversification. Pour lui, la réussite d'une diversification dépend d'un certain nombre de facteurs et dépend surtout d'une méthode logique.

1. La diversification horizontale

Cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même (exemple : Cheignon).

2. La diversification verticale

Elle se caractérise par une intégration des activités en amont et en aval.

3. La diversification concentrique

Elle est, quant à elle, assez multiforme. Il peut s'agir de fabriquer des produits ou des services semblables pour des clients différents — par exemple L'Oréal fabrique aussi bien des produits pour les professionnels de la coiffure que pour les particuliers.

Il peut s'agir également de fabriquer des produits ou des services nouveaux pour des clients identiques, ou encore des produits différents pour des clients différents (par exemple, Rhône-Poulenc fabrique des produits pharmaceutiques, des produits textiles, etc....).

Il peut s'agir en fin de méthodes de production identiques mais de produits différents avec des réseaux de distribution différents (par exemple, produits destinés aux professionnels et aux particuliers).

b) B – La stratégie de diversification selon Détrié et Ramanantsoa

Le modèle de Détrié et Ramanantsoa se fonde sur une classification des stratégies de diversification en 4 grandes catégories :

1. La diversification de placement

Cette forme de diversification caractérise les entreprises « riches » et particulièrement bien positionnées sur leur marché. Comme son nom l'indique, la diversification de placement consiste, pour l'entreprise à investir dans d'autres métiers aussi attractifs sur le plan des perspectives de profits.

2. La diversification de redéploiement

Lorsqu'un produit est arrivé au stade de sa maturité, il s'agit de remplacer ou, en d'autres termes, de « redéployer » les activités de l'entreprise.

3. La diversification de survie

L'adoption d'une stratégie de diversification devient ici une contrainte dans la mesure où l'avenir de l'entreprise ne peut reposer que sur la conquête d'autres marchés.

4. La diversification de confortement

Cette forme de stratégie concerne, en principe, les PME qui éprouvent des difficultés à maintenir leur avantage concurrentiel face à des concurrents plus performants. De ce point de vue, même si ces entreprises investissent, elles ne peuvent espérer améliorer de manière significative leur position sur un marché.

Il ne reste donc qu'à se diversifier vers des activités complémentaires qui ne nécessitent pas d'investissement coûteux (et surtout facilement accessibles aux PME).

Les critères de choix de l'une ou l'autre de ces stratégies dépendent de la rentabilité, du potentiel du secteur, de l'existence de synergies exploitables, et de la possibilité d'une reconversion.

Une diversification de placement est, en principe plus rentable tandis qu'une diversification de redéploiement dépend du potentiel du secteur (croissance, rentabilité).

La réussite d'une diversification de confortement dépend, quant à elle de l'existence de synergies industrielles ou financières avec l'activité de départ (par exemple, les revendeurs de fuel domestique se sont souvent diversifiés dans des activités diverses telles que l'entretien des chaudières, etc.).

La diversification de survie dépend, bien entendu des possibilités de reconversion vers un métier différent.

8. Chapitre 27 - La prise de décision

8.1. I - Classification des décisions



Selon le modèle d'IGOR ANSOFF, on distingue traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance :

1. **Les décisions stratégiques** sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celles qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles se situent au sommet de la hiérarchie.
2. **Les décisions tactiques** ou de gestion (encore appelées décisions de pilotage) prolongent les décisions stratégiques et commandent les directions opérationnelles.
3. **Les décisions opérationnelles** sont les décisions de gestion courante qui correspondent aux décisions les moins importantes.



1 - Les décisions stratégiques

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa survie. Il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation ou un lancement d'OPA, une fusion, une absorption, etc. Ce sont finalement les décisions les plus incertaines.

Les caractéristiques principales des décisions stratégiques sont les suivantes :

- Elles sont toutes centralisées à un haut niveau hiérarchique (ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation de groupe).
- Elles présentent un caractère non répétitif et engagent l'entreprise sur le long terme. En effet, ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procède à une OPA, une augmentation de capital, une implantation d'unité de production à l'étranger, ou encore à un lancement de produit nouveau.
- Comme nous l'avons souligné plus haut, ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et, surtout, sont très mouvantes.

2 – Les décisions tactiques ou administratives

Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles. Ces décisions sont susceptibles d'être décentralisées. Par exemple, on peut dire qu'une décision prise par un « chef fonctionnel » tel qu'un directeur des ressources humaines est une décision tactique.

Ces décisions correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques.

Exemple :

- modèle de Wilson en gestion des stocks,
- méthode des moindres carrés pour les prévisions de ventes,
- techniques d'études quantitatives de marché,
- modèle BCG d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise,
- modèles d'organisation,
- etc.

D'une manière générale ces décisions engagent l'entreprise à moyen terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise.

3 – Les décisions opérationnelles

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc.

Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (ce sont donc des décisions « certaines »). Elles n'engagent, en principe, l'entreprise que sur le moyen terme.

En conclusion sur ce point, on peut donc dire que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquels les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique (c'est le cas, par exemple, des décisions tactiques ou de pilotage).

Au contraire, lorsque les facteurs de décision sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

Matrice d'Igor Ansoff

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions tactiques ou administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Faible

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions tactiques ou administratives	Décisions opérationnelles
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction, service)
Domaine de gestion	Stratégie : relation de l'organisation avec son environnement	Gestion : gestion des ressources humaines, financières, ...	Exploitation : utilisation des ressources pour assurer le fonctionnement
Exemples	Absorption d'un fournisseur, lancement d'une nouvelle gamme de produit, ...	Recrutement d'une équipe de commerciaux, lancement d'un nouveau produit, ...	Réapprovisionnement des stocks, établissement d'un plan de tournée, facturation, ...

8.2. II – Le processus de décision

Simulation :

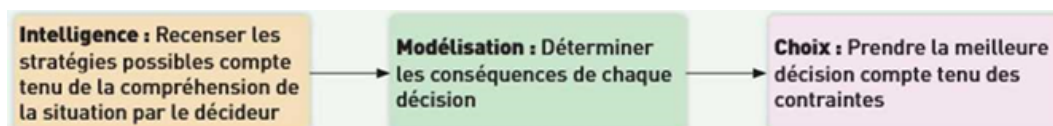
Document 1 : La décision stratégique

Prendre une décision, c'est effectuer un choix compte tenu des informations disponibles.

Une décision stratégique est prise par le dirigeant de l'entreprise. Elle oriente l'entreprise sur le long terme. Elle mobilise d'importantes ressources, ce qui la rend généralement irréversible. La décision stratégique se distingue de la décision opérationnelle qui porte sur le court terme et concerne des opérations courantes facilement réversibles.

Document 2 : Le modèle IMC

H. A. Simon et J. G. March considèrent que pour prendre une décision rationnelle, trois étapes sont à respecter. C'est le modèle Intelligence Modélisation Choix (IMC) :



Document 3 : La rationalité limitée

Toutefois, H. A. Simon montre que le décideur est contraint par le manque d'informations à sa disposition, un budget, des délais limités ou les biais propres à sa perception de l'environnement. Sa rationalité est donc limitée. Le décideur prend la décision qui lui paraît la meilleure mais qui n'est pas nécessairement optimale.

Document 4 : Delpharm se convertit à la fabrication du vaccin contre la Covid-19

L'entreprise française Delpharm est l'un des plus grands producteurs mondiaux de médicaments avec un chiffre d'affaires de près de 800 millions d'euros. Son dirigeant, Sébastien Aguetant, a obtenu un contrat auprès des laboratoires pharmaceutiques Pfizer et BioNTech pour le remplissage de plusieurs dizaines de millions de doses en France du vaccin contre la Covid-19.

Delpharm aurait pu choisir de rester sur son marché d'origine, car elle n'est pas positionnée directement dans le domaine des vaccins. Mais elle a fait ce choix après avoir analysé les capacités industrielles qu'elle pouvait mobiliser, sa capacité financière à investir 10 millions d'euros dans des installations spécifiques permettant de conserver le vaccin à une température de - 70 °C et ses possibilités de recrutement. Difficile dès lors de ne pas accepter ce marché énorme qui permet aussi de répondre à l'urgence sanitaire.

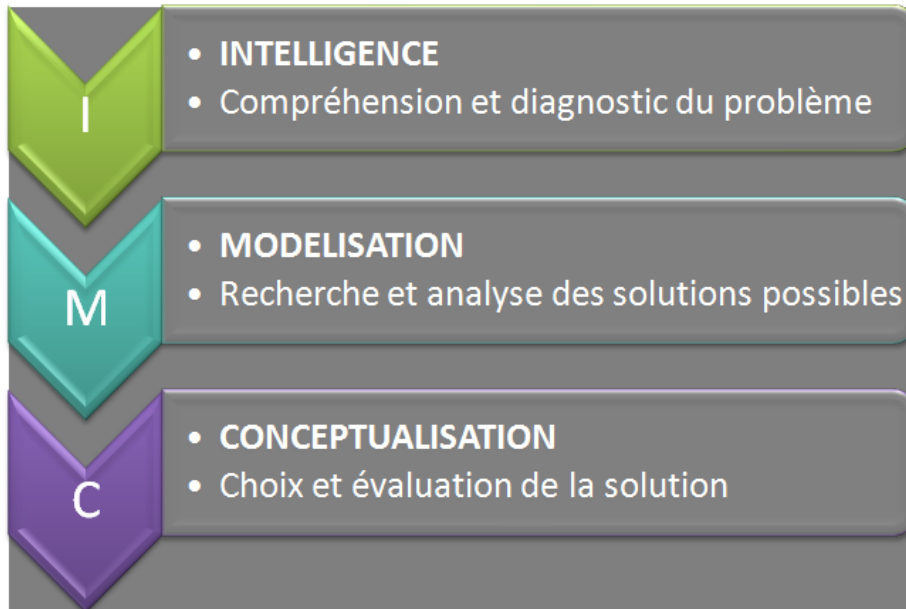
Questions :

1. Montrez que la décision de l'entreprise Delpharm est stratégique et non opérationnelle.

2. Utilisez le modèle IMC pour expliquer la décision prise par S. Aguettant de fabriquer le vaccin.
3. Montrez que la rationalité du dirigeant était limitée au moment de la prise de décision.

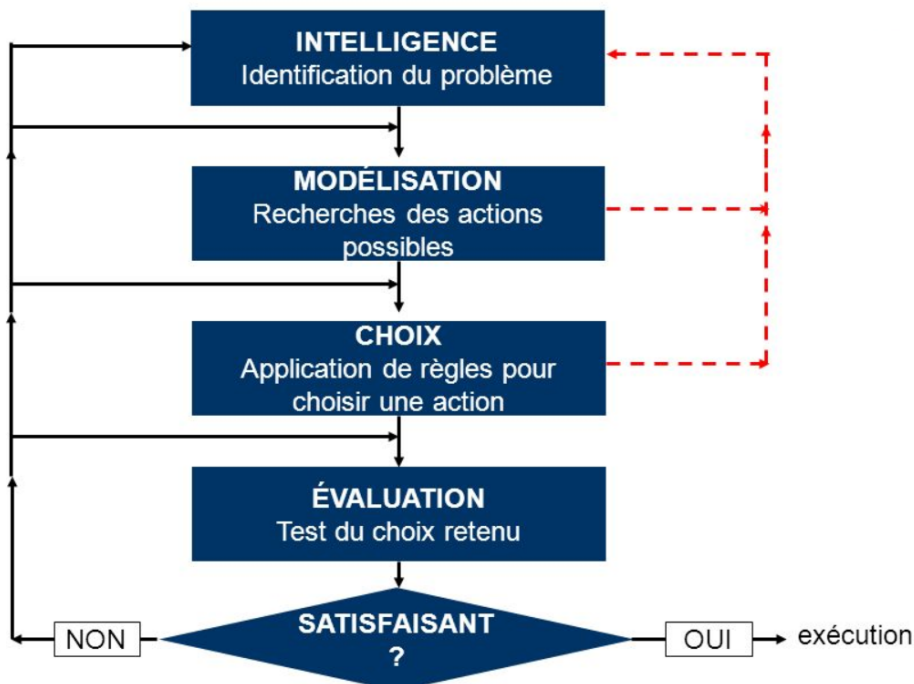


Herbert Simon (Economiste prix Nobel en 1978) est l'auteur du modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix).



- **Étape 1 : Intelligence** : Il s'agit ici de comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement
- **Étape 2 : Modélisation** : Ici, les informations recueillies vont être traitées – les décideurs vont ensuite rechercher les solutions envisageables.
- **Étape 3 : Choix de la meilleure solution** compte tenu des contraintes.

On rajoute généralement une 4^{ème} étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).



Par ailleurs, Herbert Simon nous montre que les acteurs décident fréquemment dans le cadre d'une « rationalité limitée ». Pour simplifier, Herbert Simon remet en question le postulat de la rationalité de l'acteur car le processus de décision n'est pas toujours si rationnel qu'on pourrait le penser.

En effet, classiquement on suppose que le décideur disposant d'informations complètes connaît à l'avance les conséquences de ses décisions ! Or, en pratique, il est très difficile, très long, et souvent très coûteux d'obtenir des informations complètes.

En bref, l'acteur sait qu'il est irrationnel de rechercher des informations complètes et, selon les cas, il sait donc qu'il agit dans le cadre d'une rationalité limitée. Par conséquent, au moment de la prise de décision, il est quasiment impossible de prouver que la décision prise est la meilleure ! Le décideur s'arrêtera donc à une décision lui paraissant satisfaisante.

Les objectifs des décisions sont très variables.

Ils peuvent être :

- économiques (ex. : conquête de marchés),
- financiers (ex : augmentation de CA),
- sociaux (ex. : politique du personnel).

Dans tout processus de prise de décision il faut également tenir compte des contraintes environnementales, telles que :

- Taux de croissance, inflation, marché de l'emploi...);
- Environnement juridique, nouvelles lois, nouveaux règlements ;
- Les contraintes organisationnelles et productives (production en juste à temps, structure organisationnelle de l'entreprise, processus existants) ;
- La concurrence (nombre de concurrents, évolution de la demande, mondialisation...).

Sans compter sur : la conjoncture, la mondialisation, ...

9. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Mama Shelter



Mama Shelter « Ce n'est pas un hôtel mais un lieu de vie et de fête. » C'est ainsi que Serge Trigano, 72 ans, et ses fils Jérémie et Benjamin, aiment présenter ce nouveau concept d'hôtellerie-restauration considéré comme le plus innovant de la dernière décennie.

En France, à Prague, à Rio ou Los Angeles, les « Marna » s'appuient sur un cocktail de valeurs communes mélangeant urbanité, énergie positive, « coolitude ».

Une belle réussite qui a même attiré le groupe Accor désireux de construire des hôtels lifestyle.

Si le groupe compte aujourd'hui 780 salariés dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros en 2019 et 6,1 millions de bénéfices d'exploitation, l'aventure entrepreneuriale conduite par Serge Trigano n'a pas toujours été facile. Il a fallu batailler avec peu de moyens, croire dur comme fer à ce nouveau concept de tourisme urbain et de séjours courts, se serrer les coudes et s'entourer de créatifs, géniaux et audacieux.

Mission 1 : L'esprit d'entreprise de Mama Shelter

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 1

1. Montrez que Serge Trigano est animé par l'esprit entrepreneurial.

Question 2

2. Identifiez les finalités principales de Mama Shelter.

Mission 2 : Les choix stratégiques de Mama Shelter

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 3

3. Réalisez un rapide diagnostic interne afin de mettre en évidence l'avantage concurrentiel de Mama Shelter.

Question 4

4. Identifiez le ou les DAS de Mama Shelter et qualifiez la stratégie globale de l'entreprise.

Question 5

5. En utilisant la matrice d'Ansoff, montrez que la création des « Mamna Works » constitue une forme de diversification.

Question 6

6. En analysant la chaîne de valeur, indiquez comment Mama Shelter a construit sa stratégie de différenciation.

Mission 3 : La croissance de Mama Shelter

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Question 7

7. Caractériser la modalité de croissance choisie par Accor.

Question 8

8. Montrez l'intérêt de cette opération pour les deux entreprises.

Dossier documentaire

Annexe 1 : Le concept Marna Shelter

Dès l'ouverture de la rue de Bagnole, le premier Mama Shelter est un succès. Tout le Paris cool et sympa se retrouve sous les bouées bigarrées suspendues du bar, autour du baby-foot, au restaurant pour faire la fête, boire un verre entre amis, bruncher, déjeuner, dîner sous les plafonds façon tableau noir, parsemés de graffitis. Les enfants ne sont pas oubliés, puisqu'ils sont invités certains dimanches aux boudoirs du Marna avec DJ, Playstation et distribution de bonbons multicolores.

Du coup, c'est tout le quartier bobo qui déboule le week-end avec poussettes, porte-bébés et chauffe-biberons, aux côtés des jeunes couples étrangers venus visiter le « vrai » Paris, des cadres en voyage d'affaires, des célibataires, des friqués, des plus modestes... En semaine, le restaurant fait le plein grâce à sa carte de saison, mêlant pizzas et burgers de haute volée et plats plus onéreux accompagnés d'une carte de vins et de cocktails à tomber. Gourmets ou gourmands, tout le monde s'y retrouve. C'est cette mixité qui fait la force des Marna Shelter.

Résultat, la restauration génère 56 % du chiffre d'affaires dans les Marna Shelter et, à Paris, on y sert entre 400 et 500 couverts par jour, là où, dans l'hôtellerie traditionnelle, elle ne représente bien souvent que 20 % du chiffre d'affaires. Ce qui fait dire avec humour (et lucidité) au pater familias, Serge, que le Marna, « ce n'est pas un hôtel, mais un restaurant avec des chambres au-dessus ».

Annexe 2 : Accor rachète le capital de Mama Shelter



Le groupe hôtelier Accor a construit sa stratégie visant à créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie lifestyle car ce secteur connaît la croissance la plus forte de l'industrie. Or, le modèle Mama Shelter est totalement en phase avec cette stratégie. Dès sa première année, Mama Shelter était rentable. En 2019, le groupe a enregistré 80 millions

d'euros de chiffre d'affaires, soit une hausse de 35 % par rapport à 2018, annonce Serge Trigano. Et ce n'est pas fini. En 2020, le PDG escompte atteindre 120 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Une bonne fortune qui n'a pas échappé à Sébastien Bazin, le PDG du groupe Accor. En 2014, le numéro un de l'hôtellerie en Europe a racheté 35 % du capital de Marna Shelter, avant de porter sa participation à 49 % en 2018.

L'arrivée d'Accor a constitué un catalyseur de développement pour le groupe, qui a profité des énormes moyens financiers et logistiques de son nouvel actionnaire. « Nous doublons de taille tous les 3 ans », précise M. Trigano, qui prévoit « vingt et un hôtels en 2021-2022 et quarante-cinq en 2025 ».

Des « Marna » devraient voir le jour au Luxembourg, à Bahreïn, en Roumanie, en Italie, au Liban, mais aussi au Sénégal.

Annexe 3 : Mama Works : le coworking à la sauce Marna Shelter



À Lyon, Bordeaux et Lille sont nés les Marna Works, à côté des hôtels et des restaurants : des espaces de coworking innovant, avec salles de sport, bar, baby-foot, espaces musique et bientôt crèches.

Tous les services classiques du coworking sont bien sûr là, mais complétés par quelques prestations étonnantes. Le premier espace a ouvert en septembre 2017 à Lyon, dans le quartier de la Part-Dieu. Sur 1 600 mètres carrés, ce loft chaleureux, qui a nécessité plus d'un million d'euros de travaux, accueille 230 postes de travail, bénéficiant du haut débit, d'imprimantes, de salles de réunion, d'un bar, de douches et d'une salle de sport. Voilà pour le côté habituel du coworking.

Côté innovations, on compte une boutique de fournitures de bureau, des vélos en accès libre et un studio de répétition, insonorisé et équipé d'instruments de musique. « Ils sont à la disposition des coworkers, afin de faire un break pendant la journée ou de se retrouver le soir, après le travail, pour jouer ensemble. Nous voulions ajouter des activités extraprofessionnelles pour qu'une communauté puisse se créer », raconte Jérémie Trigano, fils de Serge Trigano et DG de Mama Shelter.

II Exercice : Thème 6 - Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Cléopâtre



Celte odeur familière d'amande et cette spatule pour se servir d'une colle présentée dans un petit pot : que de souvenirs d'enfance ! Cette colle, c'est celle bien connue de la société Cléopâtre Colles et Couleurs, fondée en 1930 à Paris et basée aujourd'hui en Touraine, sous la direction d'Alexandre Marionnet.

Star des écoles, Cléopâtre propose des fournitures destinées aux écoliers (colles, peintures, pinceaux), mais s'adresse aussi aux particuliers avec une large offre de loisirs créatifs pour enfants et adultes (verniss, résines, colles, peintures et modelages).

Surfant sur la vague du DIY « Faites-le vous-même », Cléopâtre invite ses clients à mettre en scène leur expérience d'achat sur les réseaux sociaux. Son site Internet, ses partenariats avec des plateformes de vente en ligne, mais aussi l'intervention de community managers, nouveau métier du Web, font de Cléopâtre une marque moderne, qui s'adapte à l'évolution des modes de consommation.

Labellisée « entreprise du patrimoine vivant » pour récompenser son haut degré d'excellence et de savoir-faire, Cléopâtre est attachée à proposer des produits sains dont la fabrication est respectueuse de l'environnement. La société se distingue ainsi de ses concurrents par une offre qualitative et originale.

Le « slime » est sans doute sa plus belle réussite commerciale. Celle pâte gluante à fabriquer soi-même, vue dans le film « Ghostbusters », lui a permis de renouer avec un chiffre d'affaires florissant.

L'étude est composée de trois missions

- Mission 1 : L'analyse de l'environnement et des choix stratégiques de la société Cléopâtre
- Mission 2 : L'étude de l'impact du numérique sur Cléopâtre
- Mission 3 : La prise en compte des mutations du marché du travail

Dossier documentaire

Annexe 1 : Bricolage et loisirs créatifs : les comportements et attentes des consommateurs

Annexe 2 : Consommer responsable : la tendance du « faire soi-même »

Annexe 3 : Cléopâtre : le cas des colles

Annexe 4 : Le retour du « slime » donne un coup de jeune à la bonne vieille colle Cléopâtre

Annexe 5 : Les acteurs de l'économie numérique

Annexe 6 : L'économie collaborative

Annexe 7 : Le nom de domaine

Annexe 8 : La CNIL sanctionne lourdement Spartoo pour non-respect du RGPD

Annexe 9 : Le métier de community manager

Annexe 10 : Enquête sur les community managers

Annexe 11 : Contrats d'insertion, service civique... quatre nouvelles mesures pour l'emploi des jeunes

Annexe 12 : Extrait du contrat de travail à durée indéterminée (CDD de Mme Tournelle

Annexe 13 : Les attentes de la génération Z pour l'entreprise de demain

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité(e) à mobiliser les concepts et les apports théoriques dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

Mission 1 : L'analyse de l'environnement et des choix stratégiques de la société Cléopâtre (Annexes 1 à 5)

L'entreprise Cléopâtre existe depuis les années 1930 et jouit d'un effet d'attachement nostalgique chez ses clients. Toutefois, le marché des loisirs créatifs est hyper concurrentiel. Alexandre Marionnet doit donc asseoir sa position sur le marché en s'appuyant sur des ressources et compétences distinctives bien identifiées. Il est également primordial d'intégrer le numérique dans l'organisation et d'opérer les bons choix stratégiques en termes d'activités et de produits.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Mission 2 : L'étude de l'impact du numérique sur Cléopâtre (Annexes 6 à 8)

L'usage d'Internet et des réseaux sociaux permet à Cléopâtre de participer à l'économie collaborative mais induit également des risques juridiques contre lesquels elle doit se prémunir. Alexandre Marionnet veut s'assurer que la marque Cléopâtre déposée auprès de l' INPI et que son site Internet dont le nom de domaine réservé est « colle-cleopatre.com », sont bien protégés. Il veille également au respect du cadre réglementaire lié au RGPD.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Mission 3 : La prise en compte des mutations du marché du travail (Annexes 9 à 13)

Cléopâtre a recruté une animatrice de communauté Web (community manager) pour gérer la présence de la marque sur le Net. Si ce métier attire beaucoup les jeunes, ces derniers peinent souvent à s'insérer sur le marché du travail. C'est pourquoi les pouvoirs publics renforcent les dispositifs d'emploi en leur faveur, parmi lesquels la diminution du coût du travail. Cette mesure a d'ailleurs convaincu Alexandre Marionnet d'embaucher la toute jeune Naomi Tournelle, afin de renforcer l'équipe.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

Dossier documentaire

Annexe 1 : Bricolage et loisirs créatifs : les comportements et attentes des consommateurs

[...] Alors que le e-commerce se développe et que des géants comme Amazon captent des parts grandissantes du marché, les marques et distributeurs de produits de bricolage et loisirs créatifs doivent s'organiser pour survivre sur un secteur très concurrentiel. 61 % des Français estiment que le budget est un frein pour conduire des travaux manuels et autres activités pour la maison. [...].

Pourtant, la guerre des prix n'est pas un levier pérenne d'action pour les marques et distributeurs. [...]. 79 % des Français interrogés estiment que le degré de pertinence et de détail des descriptions produits (sur les sites des marques et distributeurs) conduira à plus de confiance côté consommateurs, et donc mènera à un achat. [...].

Même chose côté avis clients sur les produits : la qualité de la description de l'avis client gagne haut la main [...].

Une écrasante majorité des consommateurs achètent leurs produits de bricolage/loisirs créatifs/activités pour la maison en magasin (85 %), contre 36 % seulement en ligne. Toutefois, il ne s'agit pas de négliger ce canal dans un contexte de commerce omnicanal. En effet, 18 % des consommateurs achètent en magasin après avoir

consulté des articles et pages produits en ligne. Les réseaux sociaux ont leur rôle à jouer en matière de projet de bricolage/loisirs créatifs : YouTube est la plateforme préférée des bricoleurs et des manuels pour 72 % des Français.

www.bazaarvoice.com, Elie Simpson, 14 mars 2019.

Annexe 2 : Consommer responsable : la tendance du « faire soi-même »

« Do it yourself » (ou « Faites-le vous-même » en français). [...]. Les adeptes du faire soi-même investissent désormais de nouveaux territoires, à la recherche d'une consommation mieux maîtrisée. [...].

Aujourd'hui, les moins de 35 ans arrivent le plus souvent en tête des personnes adeptes du faire soi-même. [...].

Un propos étayé par Camille, 35 ans, inconditionnelle du Do it yourself. Elle ajoute que « retrouver du sens, c'est aussi mieux consommer, avec des produits plus sains et plus durables, pour préserver l'environnement » [...].

https://nouvellesconso.leclerc/

Annexe 3 : Cléopâtre : le cas des colles

[...] Derrière la marque bientôt nonagénaire, 20 à 25 personnes s'activent sur les lignes et dans les bureaux. [...]. Il y a un opérateur par machine et la cadence est présentée comme pensée pour être humainement tenable. Si une machine fait des siennes, les produits sont remplis manuellement « à l'ancienne » [...].

Une autre raison du succès de la colle Cléopâtre : l'attention prêtée à sa composition. Elle ne comporte aucun solvant. [...]. Avec ces composants, les risques sanitaires et d'allergies sont diminués voire absents. En plus de tout ça, l'entreprise mise sur une production responsable.

Certifiée EMAS, un label européen de management écologique, Cléopâtre dit veiller à la réduction de son empreinte carbone avec une meilleure gestion des transports et l'utilisation croissante de matières premières renouvelables ou d'emballages recyclables. [...].

La PME, très réactive, s'est emparée du créneau digital pour étendre sa zone de chalandise. Deux revendeurs en ligne et Amazon permettent d'implanter la colle à l'amande ailleurs en Europe. Autre stratégie étonnamment moderne pour une petite entreprise : contacter des youtubeurs et/ou influenceurs. L'élaboration de partenariats avec eux a permis d'ouvrir une brèche sur les marchés espagnol (où la franchise Bureau Vallée est déjà présente et facilite encore plus l'implantation) et allemand.

En gros, la marque contacte les youtubeurs et leur envoie des produits. Ces derniers les testent en vidéo tout en proposant un feedback (un retour) sur les améliorations à apporter et en soulignant les points positifs. Que ce soit en Espagne ou en France, les viewers séduits créent la demande et des points de vente fleurissent. « Nous avons collaboré avec la youtubeuse Natasel pour cocréer une box de loisirs créatifs. On a aussi lancé un kit de slime en Espagne », avance la marque. [...].

www.37degres-mag.fr, Clémence Dausques, 2 octobre 2019.

Annexe 4 : Le retour du « slime » donne un coup de jeune à la bonne vieille colle Cléopâtre



[...]« Morve de licorne », « Cerveau de Martien » ou encore « Crotte de nez de vache ».[...] La fameuse pâte gélatineuse avait connu son heure de gloire en 1984 avec le film Ghostbusters (SOS Fantômes). [...].

Elle est revenue sur le devant de la scène aux États-Unis dès novembre 2016 grâce à des vidéos postées sur YouTube par des préadolescents fiers de leur création. Début 2017, les jeunes Français s'y mettent à leur tour, et, depuis février, le phénomène ne faiblit pas. « Nous l'avons assez vite accompagné, ce qui nous a permis finalement de nous l'approprier. Dans la tête des utilisateurs, qui sont majoritairement collégiens, le slime est associé à Cléopâtre, la colle qu'ils utilisent depuis le début de leur scolarité », analyse Alexandre Marionnet. [...].

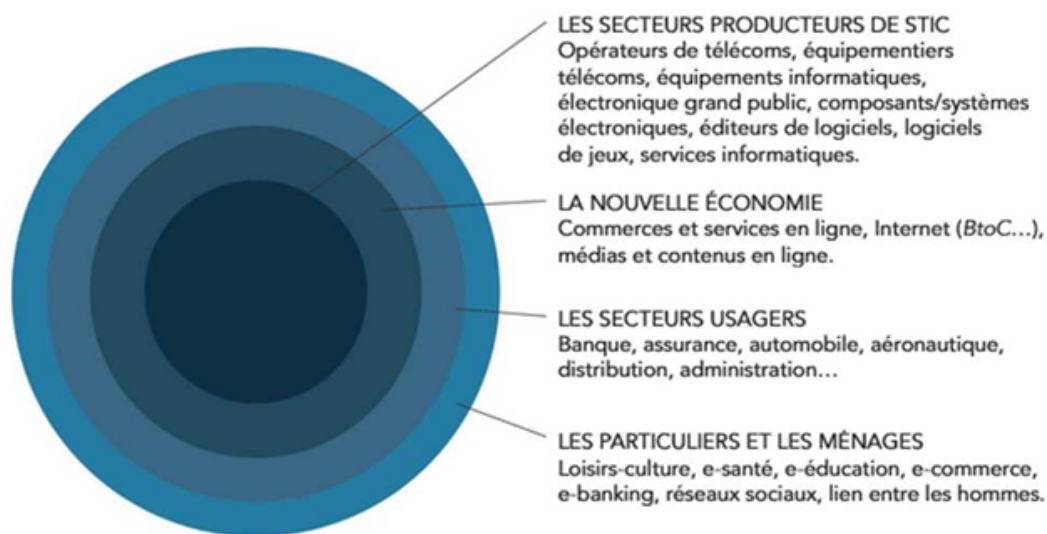
La « community manager » de l'entreprise a très vite identifié les principaux relais d'influence et leur a envoyé des pots de colle liquide classique, et cela a fait rapidement boule de neige. Rachetée moribonde en 2000, l'entreprise Cléopâtre, qui affichait en 2002 un chiffre d'affaires de 700 000 €, table sur 5,8 millions d'euros pour 2017. [...].

Près de 400 000 € ont été investis, dans une machine à dosage, des cuves et des outils informatiques pour mieux suivre les tendances. L'entreprise a par exemple analysé les ventes du « Rainbow Loom », accessoires en plastique, à base principalement d'élastiques, ou du « hand spinner », jouet tournant, précédents succès commerciaux dans le secteur des loisirs créatifs. [...]

AFP, Guillaume Souvant.

Annexe 5 : Les acteurs de l'économie numérique

Selon l'Insee, le secteur des TIC regroupe les entreprises qui produisent des biens et services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques (informatique, télécommunications, électronique). Il convient de distinguer quatre catégories d'acteurs :



<https://archives.entreprises.gouv.fr>

Annexe 6 : L'économie collaborative

L'économie collaborative est définie comme une économie qui repose sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens (voiture, logement, parking, perceuse, etc.), de services (transport de passagers, bricolage, etc.), ou de connaissances (cours d'informatique, communautés d'apprentissage, etc.), avec échange monétaire (vente, location, prestation de service) ou sans échange monétaire (dons, troc, volontariat), par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation.

www.impots.gouv.fr

Annexe 7 : Le nom de domaine

Avant de créer un site Internet pour vendre des produits ou des services en ligne ou pour faire connaître son activité, il faut réserver un nom de domaine, auprès de l'organisme gestionnaire qui en a la charge (ex. : afnic pour le .fr ; icann pour le .com), ce qui permettra aux internautes d'accéder aux pages Web du site. [...].

Le nom de domaine est attribué à celui qui en demande la réservation en premier. Cette réservation du nom de domaine n'est pas pour autant une protection au niveau de la propriété intellectuelle. En effet, le nom de domaine ne correspond pas à une marque, qui est un titre de propriété intellectuelle protégé après son dépôt. Pour protéger son nom de domaine des cybersquatteurs ou des concurrents, il est alors recommandé d'enregistrer également le nom de domaine sous forme de marque en complément de la réservation du nom de domaine.

www.service-public.fr

Annexe 8 : La CNIL sanctionne lourdement Spartoo pour non-respect du RGPD

Après un contrôle en mai 2018, la CNIL avait décidé d'engager une procédure de sanction à l'encontre de la société [Spartoo] en 2019 pour plusieurs manquements au RGPD. Pour rendre sa décision, la CNIL a coopéré avec les autres autorités européennes concernées, le site de vente en ligne Spartoo étant accessible dans treize pays de l'Union européenne.

Ainsi, une amende de 250 000 € a été prononcée à l'encontre du site de vente en ligne. La société a été enjointe de mettre ses traitements en conformité avec le RGPD et d'en justifier sous un délai de 3 mois à compter de la notification de la délibération, sous astreinte de 250 € par jour de retard, comme le détaille sur son site la CNIL.

Parmi les manquements relevés : l'enregistrement intégral et permanent des appels téléphoniques reçus par les salariés du service client, jugé excessif et pas justifié. L'enregistrement et la conservation des coordonnées bancaires des clients ne sont pas non plus nécessaires, estime la CNIL.

Cette dernière a également relevé qu'« aucune durée de conservation des données des clients et des prospects n'était mise en place par la société, qui n'effaçait pas régulièrement les données personnelles et ne les archivait pas ». [...]

www.capital.fr, Claire Domenech, 5 août 2020, Prisma Media.

Annexe 9 : Le métier de community manager

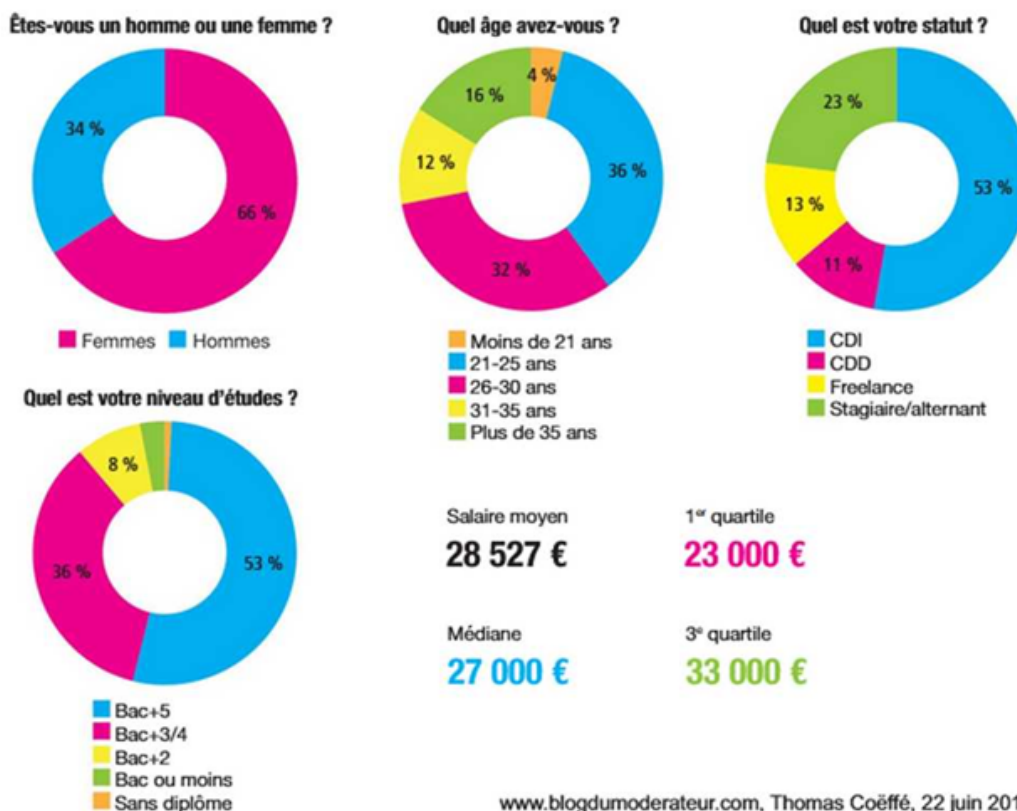
La nécessité de communiquer sur son entreprise, de rédiger du contenu sur les médias sociaux, de faire de la veille concurrentielle a donné naissance il y a à peine 5 ans environ au métier de community manager (CM). [...].

Si le terme « community manager » (qui signifie une fois francisé « animateur de communauté Web ») est employé dans 45 % des cas, d'autres appellations : chargé de communication Web, social media manager, gestionnaire de communautés Internet, animateur réseaux sociaux, manager de communautés... sont utilisées. Le community manager a pour mission de créer et d'animer des communautés dans le but de développer les relations avec ses publics - collaborateurs, utilisateurs, clients, ... [...]

Les objectifs peuvent être variables : développer la notoriété et l'image de marque de l'entreprise, soigner son e-réputation, mettre en place une plateforme participative en interne pour favoriser l'innovation, déployer des dispositifs de knowledge management, ouvrir la plateforme à la communauté externe (consommateurs, usagère, grand public) afin de permettre la cocréation de services, produits ou contenus. Concrètement, il lui faudra dialoguer avec les internautes sur les différentes plateformes ou les médias sociaux de son entreprise, mais aussi sur les sites extérieurs : blogs, forums, réseaux sociaux. [...].

Le community manager est aussi en charge de la veille technologique (nouveaux outils ou médias sociaux - Facebook, Dailymotion, Twitter, YouTube, Flickr, ...) mais aussi sectorielle (étude du marché). De ce fait, il est aussi l'élément clé pour observer les remontées négatives et leur amplification au point de devenir d'éventuelles crises. [...].

www.pole-emploi.fr

Annexe 10 : Enquête sur les community managers**Annexe 11 : Contrats d'insertion, service civique... quatre nouvelles mesures pour l'emploi des jeunes**

[...]. L'objectif est de ne laisser aucun individu de moins de 25 ans sans solution à la rentrée - les opportunités de recrutements s'étant contractées sous l'effet de la récession. Voulant prévenir une flambée du chômage chez ceux qui commencent leur vie active, le président de la République et son gouvernement prennent donc des décisions.

[...] Premier axe : diminuer le coût du travail pour que les entreprises fassent appel à des jeunes. Dans cette optique va être instauré « un dispositif exceptionnel d'exonération des charges [...], en particulier pour les faibles qualifications et les emplois [rémunérés] jusqu'à 1,6 SMIC [...].

Autre arbitrage [...] : le lancement de « 300000 projets et contrats d'insertion qui permettent d'aller chercher les jeunes qui sont parfois les plus loin de l'emploi ».

Cette démarche devrait reposer sur l'amplification de plusieurs dispositifs déjà existants, parmi lesquels la garantie jeunes, qui prévoit un accompagnement renforcé et le versement d'une allocation. Le président de la République s'est aussi engagé à créer 100000 places supplémentaires au sein du service civique dans les 6 mois à venir, en plus des 140000 déjà attribuées chaque année en moyenne. [...].

Enfin, M. Macron a également annoncé l'ouverture de 200000 places dans des formations « qualifiantes » supérieures. Elles doivent permettre « à un jeune qui n'a absolument aucune issue, aucune perspective d'embauche, de poursuivre un peu ses études, avec un accompagnement social ». [...].

www.lemonde.fr, Bertrand Bissuel et Violaine Morin, 15 juillet 2020

Annexe 12 : Extraits du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) de Mme Tournelle

[...]

Article 1. Engagement

La société CLÉOPÂTRE engage, sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, Madame Tournelle. Le présent contrat qui prend effet le 1^{er} septembre 2021 est conclu pour une durée indéterminée.

[...]

Article 4. Préavis et essai

La première période de 1 mois sera considérée comme période d'essai au cours de laquelle chacune des parties pourra rompre le contrat sans indemnité.

[...]

Article 6. Rémunération

Madame Tournelle bénéficiera d'un salaire mensuel brut de 3000,00 €.

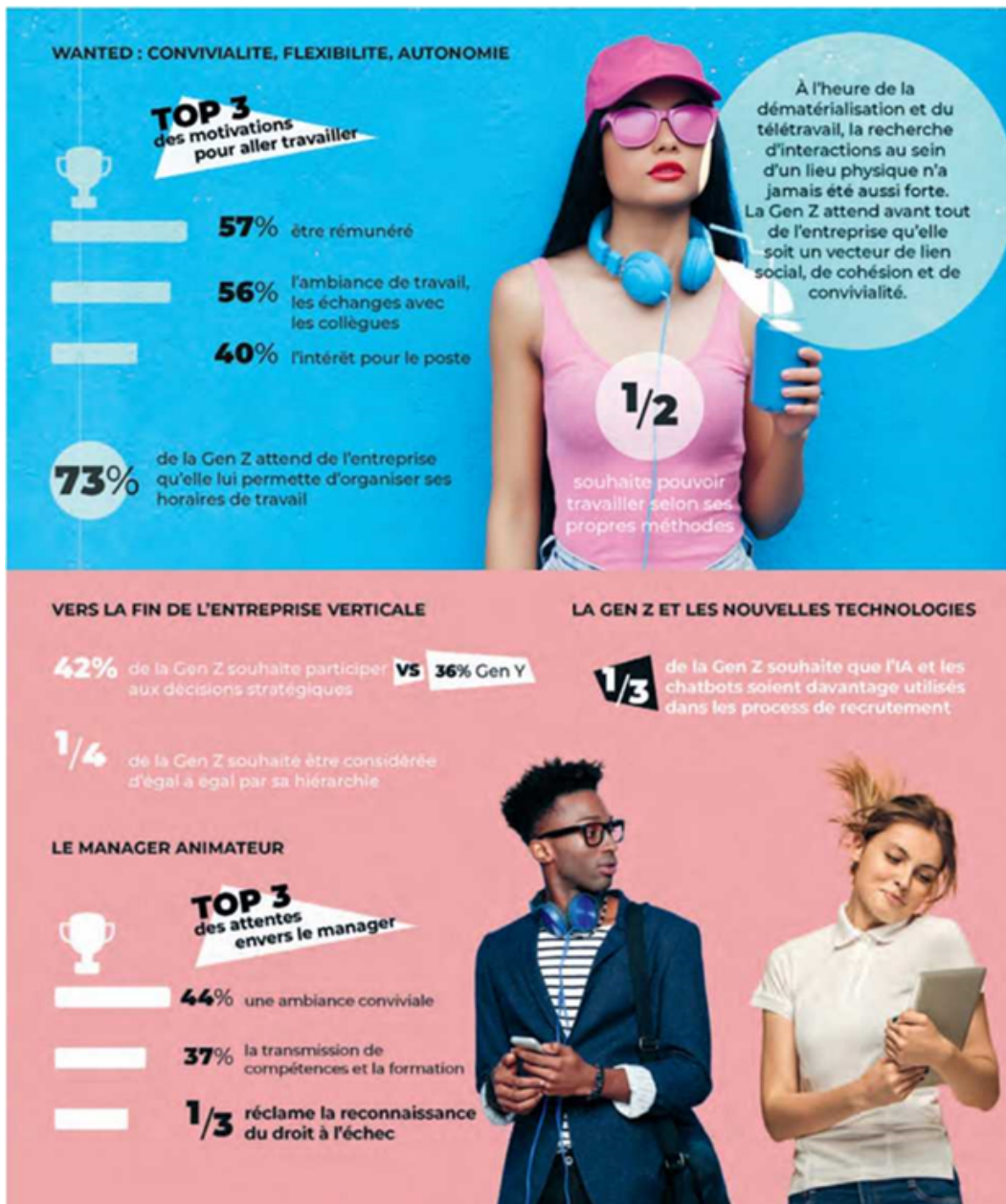
Article 7. Obligation professionnelle spécifique

En cas de rupture du présent contrat pour quelque cause que ce soit, Madame Tournelle s'engage à ne pas travailler, à quelque titre que ce soit, pour une entreprise ayant une activité concurrente de celle de la société CLÉOPÂTRE, et à ne pas s'intéresser directement ou indirectement à toutes activités pouvant concurrencer les activités de la société.

Les activités susmentionnées ne pourront être exercées pendant une durée de 1 an à compter de la cessation du contrat, sur le territoire suivant : Indre-et-Loire.

En contrepartie de cette obligation, Madame Tournelle percevra pendant toute la durée de l'interdiction une indemnité mensuelle égale à 3000 €. [...].

Annexe 13 : Les attentes de la génération Z¹ pour l'entreprise de demain



¹ Génération Z - Wikipédia

III L'épreuve de Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)

1. Présentation de l'épreuve

1. Les objectifs

Il s'agit d'une épreuve écrite de 4 heures qui se présente sous la forme d'une étude de cas. Vous disposez d'un dossier documentaire d'une dizaine de pages présentant une situation d'entreprise contextualisée.

A l'aide des annexes proposées (textes, graphiques, tableaux, etc.), vous devez résoudre plusieurs missions qui comprennent elles-mêmes plusieurs questions. Chaque mission fait appel à plusieurs champs disciplinaires (économie, droit, management) mais chaque question est rattachée à un seul champ disciplinaire, sauf s'il est demandé de réaliser une analyse PESTEL.

L'objectif de l'épreuve est d'évaluer vos capacités à mobiliser les notions des trois champs disciplinaires pour répondre aux problématiques exposées dans le contexte.

2. Les critères d'évaluation

L'évaluation porte sur votre capacité à :

- analyser le contexte proposé ;
- exploiter les documents fournis en annexe ;
- établir un diagnostic ;
- proposer des solutions argumentées, en mobilisant des notions économiques, juridiques ou managériales et les méthodologies adaptées.

2. Comment réussir l'épreuve ?

1. La lecture du sujet

Il est conseillé de commencer par lire le sujet dans son intégralité afin de prendre connaissance des différentes questions et d'effectuer une lecture active des annexes. Soulignez et annotez les passages importants permettant de répondre aux questions pour pouvoir les retrouver plus rapidement par la suite. Indiquez sur votre brouillon les thèmes abordés et toutes les connaissances personnelles que vous pouvez apporter en lien avec le sujet : définitions, auteurs, etc.

Prêtez une attention particulière aux verbes directeurs utilisés, afin de bien saisir ce qui est attendu.

Attention, une même mission mobilise plusieurs champs disciplinaires. Un travail préalable d'identification du champ disciplinaire de chaque question est donc conseillé. Pour cela, vous pouvez vous aider :

- de la formulation des questions (référence au juridique par exemple) ;
- des termes employés (terme « agent » renvoie à l'économie, « parties prenantes » au management) ;
- des annexes.

2. L'organisation du travail

Estimez au brouillon le temps nécessaire pour traiter chaque mission et vérifiez au fur et à mesure le respect de votre timing. Pensez à réserver vos dix dernières minutes pour la relecture de votre copie et la correction d'éventuelles fautes.

Si le brouillon doit vous aider à organiser vos réponses, il ne faut pas pour autant tout rédiger, au risque de perdre trop de temps.

3. La rédaction de la copie

- La forme. La copie rendue doit être agréable à lire et aérée. Les missions et les numéros des questions auxquelles vous répondez doivent apparaître clairement. De même, il faut vous efforcer de structurer votre réponse en plusieurs paragraphes afin de montrer votre raisonnement.
- Le fond. Le correcteur attend une réponse claire aux questions posées, sans digressions ni hors sujet. De même, il faut mettre en valeur les arguments et ne pas se contenter de paraphraser le texte. Il conviendra donc de privilégier le raisonnement plutôt que le plaquage de références théoriques et de définitions sans justification.

IV Fiches méthodologiques - CEJM

- Méthodologie économique
 - Exploiter un document économique
 - Analyser un mécanisme économique
- Méthodologie juridique
 - Analyser une situation juridique
 - Analyser une décision de justice
 - Analyser un contrat
- Méthodologie managériale
 - Conduire une analyse en management

1. Méthodologie économique

1.1. Exploiter un document économique

Simulation : Les difficultés de recrutement, une tendance plus marquée en France qu'en Europe

Près de 20 % des entreprises de services indiquent être limitées par un manque de main-d'œuvre alors que le chômage touche encore 8,6 % de la population active. Il existe ainsi [...] une exception française [...] que beaucoup de chefs d'entreprise connaissent bien.

Si les entreprises de tous les pays européens disent ressentir plus de difficultés à recruter des salariés aujourd'hui qu'il y a trois ans, ce phénomène est plus marqué en France. La question est évidemment de savoir pourquoi. L'inadéquation entre les compétences des travailleurs français et les besoins des entreprises participe à ce phénomène, mais ce n'est pas la seule raison. [...].

Ainsi, les créations d'emplois ces dernières années se sont concentrées dans les métropoles dans lesquelles le coût de l'immobilier a grimpé et les problèmes de transport sont importants. Ainsi, l'an passé, 45 % des emplois créés dans l'Hexagone l'ont été en Île-de-France, région qui ne compte pourtant que pour 30 % du PIB du pays et 20 % de sa population. Or il n'est pas toujours facile de changer de région pour trouver un emploi, les coûts, notamment immobiliers, étant parfois prohibitif !

Source : Guillaume de Calignon, *Les Echos*, 27 septembre 2019.

Étape 1. Identifiez le titre et les mots-clés contenus dans ce titre.

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none">• Obtenir des indications sur l'objet, le thème principal du document.• Obtenir des indications sur le caractère informatif, illustratif ou argumentatif du document.	<p>Le document traite le sujet des difficultés de recrutement en France, comparativement aux autres pays européens.</p> <p>Ce document est principalement informatif et illustratif.</p>

Étape 2. Identifiez la source, l'auteur, la date et la nature du document économique.

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des indications sur le contexte économique et social de la période considérée. • Obtenir des indications sur la qualité des idées et des données chiffrées (degré d'objectivité et de fiabilité du document). 	<p>Ce document est un article de Guillaume de Calignon paru le 27 septembre 2019 dans le journal Les Echos.</p> <p>Les idées et données chiffrées sont actuelles.</p> <p>Les idées et données chiffrées sont objectives et fiables.</p>

Étape 3. Lisez le document en identifiant à l'aide d'un code couleur :

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • les notions clés; • les liens logiques, les connecteurs s'il s'agit d'un texte; • les informations fournies et leur unité de mesure s'il s'agit d'un graphique ou d'un tableau ; • les idées, les mécanismes économiques (voir fiche suivante), les exemples et données chiffrées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les notions clés et les définir. • Identifier la structure du document en évoquant les étapes principales du raisonnement s'il s'agit d'un texte. • Construire une lecture précise des idées, des mécanismes économiques et des données chiffrées

Étape 4. Identifiez, expliquez et résumez les principales idées et informations.

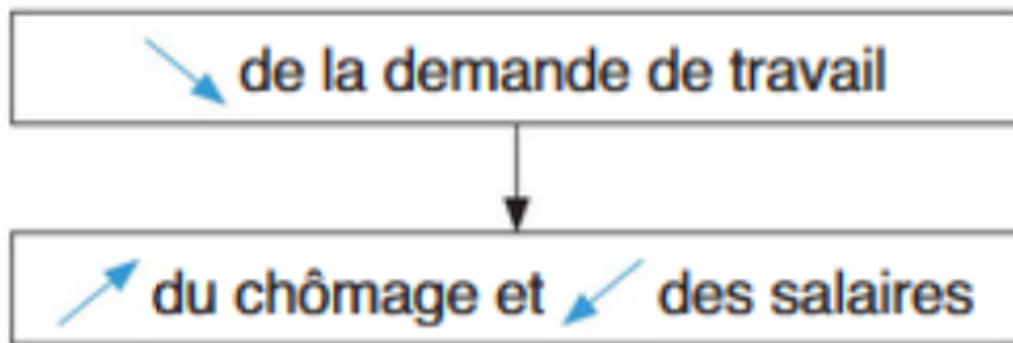
Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les idées principales qui pourront vous permettre de répondre aux questions de l'épreuve. • Utiliser des mécanismes économiques, des données chiffrées ainsi qu'un vocabulaire précis pour justifier vos réponses aux questions posées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idée principale : les difficultés de recrutement sont plus fortes en France que dans les autres pays européens. • Causes possibles : <ul style="list-style-type: none"> inadéquation des compétences des travailleurs français aux besoins des entreprises françaises ; inadéquation géographique des travailleurs français aux emplois proposés par les entreprises françaises. • Données chiffrées utiles : <ul style="list-style-type: none"> 20 % des entreprises de services françaises manquent de main-d'œuvre alors que le taux de chômage est de 8.6 % de la population active ; concentration des créations d'emplois en Île-de-France (45 % des emplois créés en 2019) alors que la région ne représente que 20 % de la population.

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
	<ul style="list-style-type: none"> Mécanisme économique utile : la concentration géographique des créations d'emploi entraîne une hausse du prix de l'immobilier et des problèmes de transport, ce qui peut limiter la mobilité géographique des travailleurs et donc les créations d'emplois.

1.2. Analyser un mécanisme économique

Simulation :

Exemple 1 - A partir d'une image



A partir d'une image

Exemple 2 - A partir d'un texte

Les inégalités de salaires pourraient être justifiées en observant les écarts de productivité du travail. Les plus bas salaires seraient versés aux salariés les moins productifs, au sens où ils créeraient moins de valeur que les autres par leur travail pour leur entreprise.

Étape 1. Identifiez et définissez les notions économiques impliquées dans chacun des mécanismes économiques.

Exemple 1	Exemple 2
<ul style="list-style-type: none"> Demande de travail : offre d'emploi des entreprises qui cherchent à recruter de la main-d'œuvre ; Chômage : situation des individus sans emploi et à la recherche d'un emploi ; Salaires : revenus du travail qui résultent d'un contrat de travail entre un salarié et une entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Salaires : revenus du travail qui résultent d'un contrat de travail entre un salarié et une entreprise ; Productivité du travail : quantité de biens et service que le facteur travail produit au cours d'une période donnée.

Étape 2. Faites apparaître des notions complémentaires utiles à l'analyse du mécanisme économique.

Exemple 1	Exemple 2
<p>Ces notions économiques font appel à des notions économiques complémentaires comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • marché du travail : lieu, souvent abstrait, où se confrontent une offre et une demande de travail pour aboutir à des échanges au prix de marché ; • offre de travail : demande d'emploi des individus qui cherchent à occuper un emploi. 	<p>Ces notions économiques ne font pas appel à d'autres notions économiques complémentaires utiles à l'analyse du mécanisme économique présenté.</p>

Étape 3. Établissez les relations (corrélations) entre les notions économiques recensées : examinez si les deux notions sont liées, si elles évoluent dans le même sens ou dans le sens inverse.

Exemple 1	Exemple 2
<p>Une baisse de la demande de travail est associée à une hausse du chômage et une baisse du salaire sur le marché du travail, pour une offre de travail donnée.</p>	<p>Le salaire évolue dans le même sens que le niveau de productivité du travail.</p>

Étape 4. Établissez une éventuelle relation de causalité entre ces notions économiques :

Exemple 1	Exemple 2
<p>La baisse de la demande de travail est à l'origine de la hausse du chômage et de la baisse du salaire sur le marché du travail.</p>	<p>Plus un travailleur est productif, plus il crée de la valeur pour son entreprise. Par conséquent, il perçoit un salaire plus élevé.</p>

2. Méthodologie juridique

2.1. Analyser une situation juridique

L'analyse d'une situation juridique permet d'apporter une solution en suivant un raisonnement juridique. Pour cela, vous devez suivre les étapes suivantes.

Simulation :

La société F* a confié le transport de 35 colis de médicaments à la société T*. Ces produits doivent être transportés à une température comprise entre 2 et 8 °C. Lucas est chargé de la livraison. La 1^{ère} heure de route se déroule sans incident. Mais soudain, Lucas constate que la température du compartiment où se trouvent les marchandises est tombée à - 10 °C.

Comme il ne lui reste que 20 minutes de route, il décide de couper le système de réfrigération pour faire remonter la température et continue sa route. À l'arrivée, les médicaments sont inutilisables, ce qui cause un préjudice financier important à la société F* du fait de la valeur des lots. Elle demande à être indemnisée par la société T*.

Étape 1 : Qualifier les faits

Il s'agit de traduire la situation en termes juridiques pour la rattacher à une catégorie juridique.

Il faut donc repérer les parties, le lien juridique entre elles et les faits.

Exemple :

- Les parties sont la société F* et la société T*.
- Le lien juridique entre ces 2 sociétés est un contrat de transport.
- Les faits sont que les médicaments qui devaient être livrés par la société T* ont été détériorés pendant le transport, le système de réfrigération du camion étant tombé en panne. Il y a mauvaise exécution du contrat et la société F* a subi un préjudice financier.
- La catégorie juridique est donc la responsabilité civile contractuelle.

Étape 2 : Formuler le problème juridique

Ce problème doit être formulé sous la forme d'une question et de façon générale. Il s'agit d'aller au-delà du cas étudié : tous les cas de figure identiques se verront appliquer la même solution.

Exemple :

La responsabilité d'une société de transport est-elle engagée en cas de détérioration de la marchandise transportée ?

Étape 3 : Présenter les règles applicables

Ce sont les règles de droit qui vont permettre d'apporter une solution.

Exemple :

- La responsabilité civile contractuelle est fondée sur l'article 1231-1 du Code civil : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »
- Et selon l'article L. 133-1 du Code de commerce : le voiturier (le transporteur) est garant de la perte des objets à transporter, hors les cas de la force majeure. Il est garant des avaries autres que celles qui proviennent du vice propre de la chose ou de la force majeure.

Étape 4 : Déduire la solution juridique

L'application des règles de droit permet de proposer une solution à la situation.

Exemple :

- Les produits ont été détériorés pendant le transport : il s'agit d'une mauvaise exécution du contrat.
- La société T* ne peut s'exonérer de sa responsabilité puisqu'il n'y a ni force majeure ni vice de la marchandise transportée.
- Elle devra indemniser la société F* du dommage financier subi.

2.2. Analyser une décision de justice

Lors de l'épreuve, il pourra vous être demandé de proposer une solution à un problème juridique de façon argumentée. Le dossier documentaire peut comprendre une décision de justice ou un extrait de jurisprudence. Pour bien cerner la situation juridique et comprendre le raisonnement suivi par la juridiction, il vous faudra repérer les éléments suivants.

Éléments à repérer	Exemple : arrêt de la Cour de cassation	Vocabulaire
① Juridiction et date de l'arrêt →	Arrêt n° 1346 du 8 novembre 2017 - Cour de cassation - Chambre commerciale, financière et économique.	
② Identité des parties et faits →	Attendu , selon l'arrêt attaqué (Paris, 11 février 2016), que la société Yves Dorsey, qui commercialise des chemises, a confié, à partir de l'année 2000, à la société Esquiss, la maîtrise d'œuvre de chemises fabriquées au Bangladesh, moyennant le règlement de commissions calculées en fonction du volume des commandes ;	Attendu : annonce l'exposé des faits.
③ Objet du litige et prétentions →	Que, reprochant à la société Dorsey d'avoir diminué le volume de ses commandes à partir de l'année 2008, la société Esquiss l'a assignée en paiement de dommages-intérêts pour rupture brutale d'une relation commerciale établie (...) ;	
④ Arguments des parties →	Attendu que la société Esquiss fait grief à l'arrêt de rejeter toutes ses demandes alors, selon le moyen :	Faire grief : reprocher.
Texte juridique de référence →	Que selon l'article L. 442-6, I, 5 du Code de commerce, toute rupture brutale, même partielle, d'une relation commerciale établie engage la responsabilité de son auteur ; Que la cour d'appel a elle-même constaté que la société Dorsey ne conteste pas qu'elle a momentanément cessé de passer des commandes à la société Esquiss ; qu'en refusant néanmoins d'imputer à la société Dorsey une rupture brutale de la relation commerciale établie avec la société Esquiss, fût-elle partielle, la cour d'appel, qui s'est abstenue de tirer les conséquences légales de ses propres constatations, a violé la disposition susvisée ; (...)	Le moyen : argument de droit par lequel l'auteur d'un pourvoi en cassation critique la décision contestée.
Rappel de la décision de la cour d'appel (procédure antérieure) →		
⑤ Motifs de la décision →	Mais attendu qu'après avoir constaté que la société Dorsey n'avait pris aucun engagement de volume envers son partenaire, l'arrêt relève qu'elle a souffert d'une baisse de chiffre d'affaires d'un peu plus de 15 % du fait de la situation conjoncturelle affectant le marché du textile, baisse qu'elle n'a pu que répercuter sur ses commandes dans la mesure où un donneur d'ordre ne peut être contraint de maintenir un niveau d'activité auprès de son sous-traitant lorsque le marché lui-même diminue ; (...) Qu'en l'état de ces constatations et appréciations, la cour d'appel a pu retenir que la baisse des commandes de la société Dorsey, inhérente à un marché en crise, n'engageait pas sa responsabilité, la cour d'appel, (...) a légalement justifié sa décision ;	Attendu que : annonce les motifs de la solution de la Cour de cassation. À ne pas confondre avec « Attendu » qui annonce l'exposé des faits.
La Cour de cassation confirme l'arrêt de la cour d'appel →		
⑥ Décision de la Cour de cassation →	Par ces motifs : REJETTE le pourvoi	

Analyse d'un arrêt de la Cour de Cassation

2.3. Analyser un contrat

À l'examen, l'analyse d'un contrat peut être nécessaire pour proposer une solution juridique dans une situation donnée. Pour analyser un contrat, vous devez en repérer les éléments essentiels.

1. Identification et qualification des parties : vendeur/consommateur, employeur/salarié, etc.
2. Qualification du contrat : contrat de vente, contrat de travail, contrat de location, etc. Ceci permet de déterminer le droit qui s'applique au contrat (droit de la consommation, droit du travail...).
3. Date et le lieu d'établissement du contrat.
4. Objet du contrat.
5. Obligations des parties : payer, livrer, respecter des directives, etc.

6. Clauses particulières : clause pénale, clause de réserve de propriété, clause de non-concurrence, etc.

7. Conséquences du non-respect d'une obligation.

À l'issue de l'analyse du contrat, il faut vérifier, si cela est possible, si les règles générales de validité des contrats ont été respectées : consentement non vicié, capacité juridique des contractants, contenu licite et certain.

Exemple de contrat	Analyse
<p>① Conseiller commercial : Michel F. représentant la concession D. Client : Madame Anne L. Véhicule : Peugeot 108 3 portes Like essence Puissance fiscale : 3 CV Prix TTC à payer : 10 878 € TTC Date de livraison : 21/01/N Acompte reçu : 1 000 € TTC</p> <p>② ④ Le véhicule fera l'objet d'un achat au comptant. ⑥ Le transfert de propriété du véhicule est suspendu jusqu'au paiement intégral de son prix, conformément aux dispositions de la loi du 12 mai 1980 sur la réserve de propriété [...].</p> <p>Art. 2 : Le prix du véhicule faisant l'objet de la commande est celui du tarif en vigueur au jour de celle-ci. Ce prix est garanti jusqu'à l'expiration du ⑤ délai contractuel de livraison. [...]</p> <p>Art. 6 : Dans le cas d'une vente au comptant, ⑤ le prix est payable à la mise à disposition du véhicule par le concessionnaire. Par l'application de l'article 3 de la loi n° 92-1442 du 31 décembre 1992, il est expressément convenu que ⑥ des pénalités de retard, calculées à un taux égal à une fois et demie le taux de l'intérêt légal en vigueur au jour de l'exigibilité des factures, sont appliquées après mises en demeure, dans le cas où les sommes dues sont versées après la date de paiement figurant sur la facture, lorsque le versement intervient au-delà du délai fixé par les conditions générales de vente.</p> <p>Art. 7 : Le lieu de livraison est le siège de l'établissement du concessionnaire. ⑤ Tout client prévenu de la mise à disposition du véhicule commandé doit en prendre livraison dans les quinze jours ; passé ce délai, il lui sera compté des frais de garage [...].</p> <p>Art. 9 : Conformément aux dispositions de l'article L. 114-1 du Code de la consommation, en cas de dépassement de la date de livraison convenue excédant sept jours et non dû à un cas de force majeure, ⑦ le client pourra annuler sa commande et exiger le remboursement des versements déjà effectués [...]. Le vendeur pourra annuler la commande si dans le délai de quinze jours, le client n'a pas pris livraison du véhicule ou payé son prix. [...]</p> <p>③ Le 05/01/N. À Lille Signature du concessionnaire ou son représentant : Michel F. Signature du client : Anne L.</p>	<p>Les parties : Michel F. est un vendeur et Anne L. est une consommatrice.</p> <p>Il s'agit d'un contrat de vente. L'objet est la vente d'un véhicule.</p> <p>Clause de réserve de propriété.</p> <p>Obligation du vendeur : livrer le véhicule dans les délais.</p> <p>Obligation de la cliente : payer le véhicule.</p> <p>Clause pénale : elle est applicable si le délai de paiement n'est pas respecté par la cliente.</p> <p>Obligation de la cliente : prendre livraison du bien.</p> <p>Résiliation du contrat : la commande peut être annulée si l'une des parties ne respecte pas une obligation.</p>

Contrat de vente

3. Méthodologie managériale

Lors de l'épreuve, il vous est demandé d'analyser des situations de management. Pour cela, vous devez mobiliser des notions inscrites dans un cadre d'analyse théorique qui vous permettent de comprendre la situation.

Ces notions ont été élaborées par des auteurs qui, par leur expérience professionnelle, ont pu en vérifier la pertinence et l'efficacité.

3.1. Conduire une analyse en management

Simulation :

Ô Quotidien est un épicer qui propose à ses clients une large gamme de produits frais d'origine locale et biologique. Il répond ainsi à la tendance du « manger sain ». Son objectif est de réaliser un chiffre d'affaires de 400 000 € la première année.

Question : Montrez que l'objectif de l'entreprise Ô Quotidien est cohérent avec ses finalités économiques.

Notions :

- Finalité économique : raison d'être de l'entreprise, visant à répondre aux attentes des clients.
- Objectif : résultat attendu en lien avec une finalité.

Peter Drucker (1909-2005) considère que l'entreprise se définit d'abord par le besoin que le client cherche à satisfaire en acquérant un bien ou un service.

Le manager, en se fixant des objectifs, doit tendre vers la réalisation de ce but.

Réponse : La finalité économique d'Ô Quotidien est de satisfaire la demande nouvelle des clients soucieux de manger local et sain.

Pour réaliser cette finalité, l'entreprise se fixe un objectif de 400 000 € de CA.

Ô Quotidien illustre la notion de finalité économique telle que Drucker l'a définie. C'est la première mission de l'entreprise.

 **Simulation :**

Titulaire d'un MBA business stratégie et Consulting, Cédric Schwartzenberger s'est d'abord construit une expérience de business développer au sein de grandes entreprises internationales.

Ce sont ses expériences de voyage qui l'ont conduit à inventer la boîte à clés connectée et à créer la société Monkey Locky.

Question : Expliquez en quoi l'esprit entrepreneurial dont fait preuve le dirigeant de Monkey Locky contribue à la dynamique innovante de l'entreprise.

Notions :

- Innovation : capacité constante à créer du nouveau.
- Esprit entrepreneurial : capacité pour un individu de saisir des opportunités de profit.

Joseph A. Schumpeter (1883-1950) explique la dynamique du capitalisme par le rôle de l'entrepreneur et sa capacité à innover.

Israël Kirzner (né en 1930) est à l'origine du concept d'esprit entrepreneurial. Il montre que la capacité d'innovation repose sur les compétences (formation, expériences) de l'entrepreneur.

Réponse : En s'appuyant sur sa formation et son expérience, le dirigeant de l'entreprise a su saisir les opportunités que lui offrent ses voyages pour innover (boîte à clés connectée) et créer une activité nouvelle, génératrice de profit.

Cédric Schwartzenberger incarne l'entrepreneur au sens de Schumpeter : il prend un risque pour innover, contribuant ainsi à la dynamique économique. Cette capacité à innover repose sur ses compétences antérieurement acquises, telle que l'analyse Kirzner.

 **Simulation :**

Ô Quotidien est une entreprise coopérative qui propose à ses clients une large gamme de produits alimentaires frais d'origine locale et biologique. Elle répond ainsi à la tendance du « manger sain ».

Elle s'appuie sur un vaste réseau de producteurs locaux. Ses salariés, presque tous coopérateurs (propriétaires), partagent largement ces valeurs et contribuent au succès de l'entreprise.

Question : Indiquez la contribution des parties prenantes à la réalisation des objectifs d'Ô Quotidien.

Notions :

Partie prenante : individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté(s) par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

R. Edward Freeman (né en 1951) intègre au champ de l'analyse stratégique l'ensemble des acteurs [stakeholders] qui exercent une influence sur l'entreprise et peuvent agir comme des contre-pouvoirs.

Réponse : Les parties prenantes d'Ô Quotidien sont : les clients qui achètent les produits qui correspondent à leurs besoins, les producteurs qui trouvent un débouché à leurs produits, les salariés qui sont rémunérés pour leur travail et trouvent en plus un épanouissement personnel tout en contribuant au développement de l'activité.

En tant que coopérateurs, ils ont financé l'entreprise et participent ainsi à la réalisation de ses objectifs. Salariés, clients, fournisseurs et propriétaires agissent directement sur l'entreprise, en contribuant à la réalisation de ses objectifs.

 **Simulation :**

Judith souhaitait lors de la création de son entreprise Ô Quotidien produire elle-même les fruits et légumes vendues dans son épicerie. Mais elle s'est bien vite rendu compte qu'elle n'avait pas les ressources et les compétences pour cultiver tous ces produits.

Mieux valait s'appuyer sur le savoir-faire des producteurs locaux.

Question : Analysez les arbitrages effectués par Judith en vous appuyant sur la notion de chaîne de valeur.

Notions :

Chaîne de valeur : assemblage des différentes fonctions de l'entreprise permettant de générer sa marge.

Michael Porter (né en 1947), professeur de stratégie, montre l'importance de l'optimisation de la chaîne de valeur et de l'analyse de l'environnement pour construire un avantage concurrentiel.

Réponse : Judith a dû choisir entre faire elle-même (conserver la fonction de production dans la chaîne de valeur) ou faire faire (sortir l'activité de la chaîne de valeur).

La solution de l'externalisation (faire produire les fruits et légumes par des producteurs locaux) est plus avantageuse, car elle est moins coûteuse et elle utilise au mieux le savoir-faire de ses partenaires.

 **Simulation :**

Judith souhaiterait ouvrir un rayon viandes bio. Comme elle le fait toujours, elle demande l'avis de ses salariés sur le projet.

Ils expriment une forte hostilité. Ils considèrent d'une part qu'ils n'ont pas les compétences pour fournir une telle prestation et d'autre part que cela s'oppose à leurs convictions personnelles : ils sont tous végétariens !

Judith va devoir renoncer à ce projet.

Question : Montrez l'influence du style de direction et du rôle des salariés dans la prise de décision finale de Judith.

Notions :

- Style de direction : façon dont un dirigeant prend ses décisions.
- Contre-pouvoir : opposition face à un pouvoir établi.

Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue à l'origine de la typologie des quatre styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

Michel Crozier (1922-2013) est un sociologue qui analyse les stratégies mises en œuvre par les acteurs pour défendre leur intérêt et leur marge de liberté face au pouvoir.

Réponse : Selon la typologie de Likert, Judith adopte un style consultatif car elle demande aux salariés leur avis sur le projet et accepte d'y renoncer.

Les salariés hostiles au projet se comportent comme des contre-pouvoirs face à l'autorité incarnée par Judith afin de préserver leurs marges de liberté.