

**1 - Dépendance ou autonomie : les organisations marchandes entretiennent quelle relation avec leur environnement ? Vous mettrez en évidence la complexité de la relation en vous appuyant le plus possible sur des exemples.**

La question du degré d'autonomie ou, au contraire, de dépendance de l'organisation vis-à-vis de son environnement est centrale en matière de stratégie. On a tendance à affirmer en général que les organisations marchandes « doivent s'adapter à leur environnement », faisant ainsi l'hypothèse implicite que les firmes sont en situation de forte dépendance vis-à-vis de leur environnement. En réalité, c'est le « pouvoir de marché » d'une organisation qu'il convient d'évaluer, c'est-à-dire la capacité de cette dernière à influencer les autres acteurs de son environnement. En d'autres termes, la notion de « pouvoir de marché » illustre bien l'existence d'une relative autonomie des firmes par rapport à leur environnement. Par exemple, le poids des constructeurs automobiles dans l'économie est tel qu'ils sont en mesure de constituer des groupes de pression et d'influencer certains aspects des politiques publiques, par exemple en matière d'emploi ou d'aide à la filière (exemples des différentes primes à la casse, ou du projet de prime à l'achat d'un véhicule propre prévue en 2008).

Le pouvoir de marché dépend fortement de la situation concurrentielle au sein de chaque secteur d'activité : une entreprise peut imposer ses produits et ses choix de politique générale plus facilement en position de quasi-monopole que dans une situation de concurrence pure et parfaite. En rapprochant les firmes de la situation de monopole, les mouvements de fusions-acquisitions constituent ainsi des tentatives pour les entreprises concernées de réduire leur dépendance face aux incertitudes de l'environnement et ainsi d'accroître leur pouvoir de marché et donc leur autonomie.

D'autres facteurs peuvent jouer pour expliquer le plus ou moins grand pouvoir de marché d'une firme, comme la taille (la petite taille n'est pas forcément un symptôme de faible pouvoir de marché, ainsi que le démontre la position de nombreux artisans localement bien implantés), la situation dans un bassin d'emploi, la maîtrise d'une technologie ou d'une autre ressource essentielle à l'activité. On remarquera qu'une organisation dont le pouvoir de marché serait très élevé (exemple de Microsoft qui a été proche de la situation de monopole) pourrait considérer les composantes de son environnement général comme des variables « endogènes » car elle les construit plus qu'elle ne les subit.

**2 - Quels sont les apports des travaux de Crozier et Friedberg à la compréhension des organisations ?**

Les travaux pionniers de Michel Crozier (*Le phénomène bureaucratique*, 1963), puis ceux qu'il réalisa avec Erhard Friedberg (*L'acteur et le système*, 1977) ont imposé l'analyse stratégique des organisations (la sociologie des organisations) et ses concepts : pouvoir, incertitude, système d'action concret. L'idée centrale est que, dans toute organisation, les individus et les groupes sociaux sont considérés comme des acteurs ayant des objectifs et des stratégies propres qu'ils vont chercher à réaliser à travers l'organisation et les opportunités qu'elle offre. D'où l'intérêt d'étudier les règles internes de la vie sociale et les logiques des acteurs pour comprendre le fonctionnement de toute organisation.

Crozier et Friedberg prennent comme référence le modèle wébérien de la bureaucratie, forme d'organisation rationnelle et légale et cherchent à en comprendre les dysfonctionnements. Partant de l'analyse de grandes organisations bureaucratiques, en l'occurrence un service du ministère des Finances et un monopole industriel d'État, puis élargissant l'étude à d'autres secteurs d'activité, ils proposent une lecture des organisations comme systèmes d'action dont l'équilibre dépend des ajustements entre les objectifs propres des différents acteurs. L'analyse des stratégies mises en œuvre par ces derniers est donc nécessaire pour comprendre et faire évoluer toute organisation.

Si l'on en juge par son écho dans la communauté scientifique, mais aussi dans les entreprises et auprès des managers, l'analyse stratégique a enrichi la compréhension du fonctionnement des organisations. Elle permet en effet d'intégrer, dans une approche diagnostique, des logiques négligées aussi bien par le modèle taylorien (centré sur l'analyse des systèmes techniques) que par l'école des relations humaines qui met l'accent exclusivement sur le système social. Elle relativise ainsi le poids des déterminants extérieurs de l'organisation, économiques, techniques ou sociaux. Montrant qu'à côté et autour de la structure formelle se déroulent des jeux informels entre acteurs, elle nuance la notion de pouvoir et permet une lecture moins mécaniste des organisations en conférant à la communication et aux systèmes de relation une place essentielle. De plus, en s'intéressant aux mécanismes internes de régulation grâce auxquels l'entreprise remplit ses missions, elle montre que les dysfonctionnements induits par la liberté des acteurs peuvent aussi être des modes de fonctionnement et participer à l'équilibre de tout système organisé.

### **3 - Quel est l'intérêt de la théorie des jeux (illustrée par le dilemme du prisonnier) pour l'analyse des processus de prise de décision ?**

La théorie des jeux met en évidence la supériorité de la solution non coopérative (l'équilibre de Nash) sur la solution coopérative ; le dilemme du prisonnier montre ainsi comment des choix individuels parfaitement rationnels (n'oublions pas que les agents sont censés avoir une information parfaite et être eux-mêmes parfaitement rationnels, ce qui suppose qu'ils cherchent individuellement à maximiser leur utilité) conduisent parfois à des situations sous-optimales, et donc collectivement peu rationnelles. La théorie des jeux permet par exemple de décrire le comportement des membres d'un oligopole qui profitent de la constitution d'un cartel tout en ayant individuellement intérêt à en enfreindre les règles. On comprend mieux pourquoi il est si difficile de réduire les émissions de gaz à effet de serre alors que tout le monde aurait intérêt à une coopération internationale sur ce thème. Certains pays peuvent être tentés de tirer parti des efforts produits par d'autres pour accroître leurs émissions... De tels comportements de « **passagers clandestins** » (*free rider*) ne sont évitables que si une institution extérieure est en mesure d'imposer aux agents l'adoption d'une solution coopérative. Ce qui est loin d'être le cas dans l'exemple de la pollution.

### **4 - Quelles sont les différentes formes possibles de diversification pour une entreprise ?**

Il existe trois modalités principales de diversification :

#### **1) La diversification dans une logique de filière: l'intégration verticale**

L'entreprise s'intègre verticalement quand elle acquiert de nouvelles compétences en amont et/ou en aval de sa chaîne productive et commerciale actuelle. Elle manifeste ainsi une préférence pour la coordination interne en renonçant à la conclusion de contrats avec d'autres entreprises. L'intégration verticale consiste donc à internaliser des activités auparavant assurées par les fournisseurs et/ou par les clients.

L'intégration constitue donc une modalité particulière de diversification, opérée dans une logique de filière. L'entreprise peut choisir d'être présente sur une partie seulement ou sur la totalité des étapes du processus allant des matières premières jusqu'à la distribution. Par définition, l'intégration verticale oblige l'entreprise à mettre en œuvre des compétences parfois très diverses.

#### **2) La diversification liée (ou concentrique) à partir de la base productive et/ou commerciale**

Par rapport à son activité de base définie par un triplet produit/marché/technologie, l'entreprise se diversifie quand elle lance des produits nouveaux avec une technologie différente, quand elle s'attaque à des marchés nouveaux ou quand elle fait les deux à la fois. Pour caractériser le mode de diversification d'une entreprise, on évalue le degré de nouveauté de l'activité en fonction de l'éloignement de sa « base productive » (ses produits actuels, sa technologie) et/ou de sa « base commerciale » (ses marchés actuels, ses réseaux commerciaux). On identifie alors plusieurs situations : celles où, pour ses marchés actuels, l'entreprise élargit son offre par des produits nouveaux, celles où, avec ses produits actuels, l'entreprise s'attaque à des marchés nouveaux supposant la mise en œuvre de savoir-faire différents de ceux qu'elle maîtrise. L'entreprise peut combiner les deux et se développer ainsi par extension progressive de ses débouchés et de son offre productive. Pour illustrer ce type de trajectoire stratégique, on parle de diversification concentrique ou liée puisque la logique de développement

s'appuie toujours soit sur la base productive soit sur la base commerciale. En élargissant ainsi son portefeuille d'activités, l'entreprise doit acquérir de nouvelles compétences tout en cherchant à exploiter le mieux possible les synergies commerciales et/ou technologiques qui relient ses activités nouvelles et son métier d'origine, ces synergies constituant le pivot de la diversification.

### 3) La diversification conglomerale

Certaines entreprises s'engagent parfois dans des activités ne présentant aucun lien commercial ou technologique avec l'activité de base, les seules synergies susceptibles d'être exploitées étant financières. Ces diversifications « conglomerales » (ou « non liées ») obéissent généralement à une logique d'équilibre du portefeuille d'activités et de rentabilité.

*A priori*, les diversifications conglomerales présentent des perspectives de développement plus faibles que les diversifications liées technologiquement ou commercialement. *A contrario*, les besoins de coordination entre activités et les coûts organisationnels induits sont moindres ; la souplesse de gestion du portefeuille de DAS est plus grande puisqu'on peut ajouter ou supprimer une activité sans détruire des synergies industrielles et/ou commerciales.

### Questions à propos du texte

A) En vous appuyant sur le texte, donnez un exemple de « Facteur-Clé-de-Succès » et de « barrière à l'entrée » sur le marché de la téléphonie mobile. (1 point)

Le texte donne clairement les réponses. Un des FCS essentiels est le degré de couverture du territoire. L'investissement dans les infrastructures téléphoniques constitue une barrière à l'entrée du secteur.

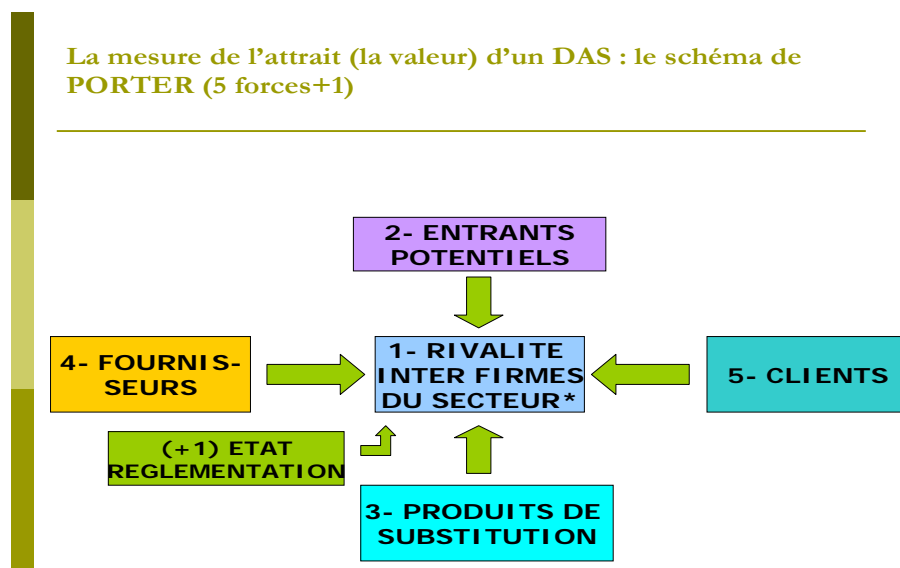
B) Comment qualifieriez-vous la structure concurrentielle du secteur de la téléphonie mobile ? (0,5 point)

- En faisant référence au schéma des forces concurrentielles de Porter, comment peut-on évaluer l'attrait du secteur de la téléphonie mobile aujourd'hui ? Quelles sont les principales forces du schéma de Porter qui vous semblent les plus pertinentes à prendre en considération ? (2 points)

Le marché étant réduit à trois acteurs et la demande étant totalement atomisée, nous sommes en présence d'une structure concurrentielle oligopolistique.

Si on mesure l'attractivité du secteur par des indicateurs simples comme le taux de croissance (désormais très faible), on peut être pessimiste, sauf à remarquer que les profits sont malgré tout récurrents, que la marge est confortable (15 %) et stable dans le temps.

On peut affiner l'analyse en utilisant le schéma de Porter. Celui-ci propose une analyse à partir de 5 forces (+1) comme l'indique le graphique suivant :



Les entrants potentiels sont faiblement menaçants (malgré l'existence d'opérateurs virtuels), en raison notamment des barrières à l'entrée (coût d'une licence et des infrastructures). Les fournisseurs et les clients n'ont pas un pouvoir élevé de négociation. Restent alors la concurrence entre les opérateurs du secteur mais surtout les produits de substitution (l'arrivée de la téléphonie par internet va inéluctablement entraîner une baisse de la rentabilité), et l'Etat (la « sixième » force rajoutée ultérieurement par Porter à son schéma qui n'en comprenait initialement que cinq) ou plus exactement les autorités de régulation (l'Arcep) dont le rôle est de veiller au respect de règles sur le marché afin de préserver l'intérêt des consommateurs.

- C) Comment qualifieriez-vous la stratégie du groupe Bouygues lorsqu'il a décidé d'entrer sur le marché de la téléphonie mobile ? (donnez une réponse précise et justifiée) (1 point)

Il s'agit d'une **diversification conglomérale** puisqu'il n'existe pas de volonté explicite de générer des synergies technologiques et commerciales. Le texte précise d'ailleurs que les synergies entre activités sont de nature financières (« C'est un groupe industriel dont la stratégie consiste à s'appuyer sur le cash généré par ses activités matures pour investir dans de nouveaux relais de croissance.»).

- D) Supposons que, aujourd'hui, Orange ait 50 % de parts de marché, SFR 35 % et Bouygues Telecom 15 %. Si vous deviez faire une matrice de portefeuille des activités de Bouygues selon le schéma du BCG, dans quel quadrant de la matrice BCG situeriez vous le DAS « téléphonie mobile » ? Ce positionnement vous semble-t-il cohérent au regard de la stratégie actuelle de Bouygues et de la recommandation du modèle BCG pour le quadrant en question ? (2 points)

Si vous deviez faire aujourd'hui une matrice BCG du portefeuille des activités de Bouygues, le DAS « téléphonie mobile » serait placé dans le quadrant « poids morts ». En effet, le taux de croissance de l'activité est faible ou nul et la position de Bouygues dans ce DAS est faible si on prend comme indicateur (celui du BCG) la part relative de marché (sachant que le leader a 50 %, BT aurait une part relative de marché de 15/50, soit 0,3). En réalité, cela n'est guère cohérent avec les performances de l'activité, avec le fait qu'elle génère du cash et que BT n'envisage pas l'activité comme un authentique poids mort. On touche ici aux limites d'un outil simple (simpliste) comme le BCG qui est trop sommaire dans ses critères d'appréciation de la position concurrentielle et qui de plus perd de sa pertinence lorsque les secteurs connaissent des taux de croissance faibles. D'ailleurs, l'hypothèse de la vente de l'activité est suffisamment attrayante pour qu'on ne range pas raisonnablement ce DAS dans la catégorie des « poids morts ».

- E) Par quelle stratégie générique Bouygues Telecom a-t-il essayé au départ d'obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents ? Pourquoi ce type de stratégie était-il difficilement tenable jusqu'à la dernière offre (illimitée) ? (1 point)

Le texte rappelle les tentatives opérées par Bouygues pour obtenir un avantage concurrentiel par **stratégie générique de différenciation** : forfait, terminal gratuit, communications illimitées, différentes innovations commerciales... Mais un avantage obtenu par la différenciation n'est durable que si les concurrents ne peuvent pas imiter les innovations, ce qui n'est pas le cas dans cette activité. Chaque fois qu'un des acteurs a lancé une nouvelle idée, il a été imité par les autres, ce qui explique pourquoi le gain de parts de marché n'est qu'éphémère. Seule la dernière innovation (l'offre illimitée) est difficilement imitable, en tout cas par le leader qui, s'il en faisait autant, cannibaliserait son activité dans le fixe. Mais difficilement imitable, cette innovation est aussi risquée en termes de rentabilité...

- F) Quelle expression du texte évoque ce que Porter appelle une stratégie de focalisation ? (0,5 point)

Le texte dit que Bouygues a le choix entre deux options : vendre ou devenir un acteur de niche. C'est cette dernière expression qui illustre le concept de stratégie générique de focalisation.