



ANNEE UNIVERSITAIRE 2007 – 2008

DISCIPLINE : UE 117 – MANAGEMENT

Examen d'Essai : Semaine du Lundi 28/01/2008 au Samedi 02/02/2008

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 3 pages

L'usage de la calculatrice est interdit.

Aucun document n'est autorisé.

Important : - Le sujet comporte 2 parties que vous devrez traiter en totalité. Par ailleurs, vous devrez respecter scrupuleusement l'ordre des questions pour la partie 2.

- Les copies seront évaluées sur la qualité des réponses mais aussi sur l'expression (clarté du propos, syntaxe, orthographe, grammaire).

PARTIE 1

Questions de cours (3 points par question)

(Vos développements doivent être compris entre une demi-page et une page par question)

- 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.
- 2- Quels sont les apports des travaux de Crozier et Friedberg à la compréhension des organisations ?
- 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 ?
- 4- Quelles sont les différentes formes possibles de diversification pour une entreprise ?

PARTIE 2

Questions à propos d'un texte (8 points) : « Bouygues doit-il sortir des mobiles ? », P. Escande, Les Echos, 12/04/2006.

STRATEGIE / POURQUOI LE GROUPE RESTE DANS UN METIER SANS GRANDE PERSPECTIVE

Bouygues doit-il sortir des mobiles ?

Dans les contes de Grimm, des trois frères, c'est toujours le troisième le plus malin. Le benjamin de la bande surpasse les autres, pourtant plus costauds, et empoche l'héritage du père ou le cœur de la belle. Façon de conjurer par le rêve la malédiction des fils puînés. Et d'affirmer que parfois l'habileté et l'intelligence peuvent avoir raison des situations les plus acquises. Dans l'industrie, c'est un peu la même chose, le dernier venu a toujours du mal à faire entendre sa petite musique.

Né quatre ans après ses aînés, Bouygues Telecom est un peu dans cette situation. Quand il débarque sur le marché du téléphone mobile en 1995, ses concurrents France Télécom (Itinériss devenu Orange) et SFR ne l'ont pas attendu. Ils ont largement investi la place en construisant leur réseau. Or, en matière de téléphonie mobile, plus encore que pour le fixe, l'eau ou l'électricité, la couverture du territoire est le premier argument commercial, puisque l'on vend justement du déplacement. Il faut donc accepter de dépenser beaucoup, avant même de recruter le premier client. Du coup, il s'établit une corrélation mécanique entre la taille et les profits, puisque les coûts fixes sont les mêmes pour tout le monde.

Heureusement, le faible nombre d'acteurs, limité par la loi ou par la profondeur des poches des participants, produit des situations confortables assurant généralement une bonne prévisibilité des revenus et des profits futurs. C'est aussi le cas pour Bouygues Telecom qui a versé ses premiers dividendes en 2005 et dont la marge opérationnelle atteint désormais les 15 %.

Pourtant, l'aimable club des opérateurs mobiles ne satisfait pas le petit numéro trois. Il est certes invité à ce banquet très restreint, mais doit se contenter d'un strapontin et d'une petite assiette. Sa part de marché est deux fois plus petite (17 %) et son chiffre d'affaires parvient péniblement au niveau des profits de ses deux concurrents.

Du coup, Bouygues Telecom se retrouve coincé entre, d'un côté, le régulateur des télécoms, l'Arcep, qui entend protéger le consommateur en voulant réguler le marché et, de l'autre, ses deux « grands frères » qui savent le moucher quand il montre un peu trop d'ambition. Forfait, terminal gratuit, communications illimitées, toutes les innovations commerciales sont rapidement reprises par la concurrence. Bouygues fait, dès le début des années 2000, le constat amer que les parts de marché gagnées sont vite regagnées par les concurrents grâce à leur force de frappe financière. Un investissement commercial massif et de longue durée aurait peut-être pu changer le cours de l'histoire vers 1999-2000. Afin de faire franchir à Bouygues Telecom le seuil fatidique des 20 % du marché et donc accroître quelques années plus tard son profil de rentabilité.

Le choix, patrimonial, de Martin Bouygues a été différent. Fortement endetté, attaqué en 1999 par Vincent Bolloré qui voulait le contraindre à lâcher cette activité, il a fait le pari de la prudence... et de la résignation. Toute dépense inconsidérée aurait porté en germe le risque d'une perte de contrôle du groupe par la famille Bouygues. D'où le constat un peu déprimant que les jeux sont faits, SFR et Orange ayant un intérêt évident à garder leur concurrent à sa part de marché actuelle afin de maintenir sa fragilité. Pour Bouygues, la croissance dans les télécoms appartient désormais au passé.

Dès lors, puisqu'il a renoncé à rattraper ses concurrents, Martin Bouygues -s'il ne siège pas au conseil d'administration de sa filiale, il ne laisse à personne d'autre le soin des décisions stratégiques- n'a que deux options : vendre cette activité pour en trouver une autre plus porteuse de croissance ou devenir un acteur de niche.

Tout laisse à penser qu'une fenêtre d'opportunité s'est ouverte l'an dernier avec la reprise des fusions-acquisitions dans le secteur et les excellents résultats (favorisés par une pause dans les investissements), portant la valorisation au zénith. Elle s'est désormais refermée. Pourquoi le groupe n'a-t-il pas saisi cette opportunité ? Bouygues n'est pas un holding de participation arbitrant en permanence entre ses actifs. 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. Ce fut le cas pour Colas (routes), puis pour TF1 et, enfin, pour les télécoms, la grande affaire de Martin. Ce dernier est désormais à la recherche d'un nouveau territoire et n'a pas fait mystère de son intérêt pour le nucléaire. Mais l'activisme actuel des fonds et la surenchère sur les OPA portent la moindre affaire à des sommets qui ne sont pas compatibles avec le contrôle qu'il entend conserver sur son groupe. Et puis il n'est pas facile de trouver des activités dont la marge brute (Ebitda) flirte avec les 30 % comme dans le cas du mobile. Exit donc pour le moment l'hypothèse d'une cession.

La valorisation immédiate n'étant plus la priorité, les dirigeants de Bouygues Telecom ont eu le feu vert pour réinvestir dans le réseau (UMTS) et dans la reconquête des clients. Dernier coup : le lancement d'un forfait de communications illimitées le soir à partir de 20 heures tous les jours et vers tous les numéros fixes ou mobiles, quel que soit l'opérateur. Une vraie révolution par rapport aux offres actuelles, en général restreintes à quelques numéros ou aux abonnés du même opérateur. En quelque sorte, comme Free dans l'accès Internet, Bouygues brise un tabou en forfaitisant totalement les appels téléphoniques. Les concurrents crient au casse-cou, assurant que la rentabilité sera introuvable.

Le groupe de BTP assure, de son côté, que si à court terme la marge de l'activité sera pénalisée, cette offre est extraordinairement puissante en termes de fidélisation et d'attraction des gros consommateurs. Comme elle vient en concurrence directe du téléphone fixe, elle est, de plus, difficile à répliquer pour Orange vis-à-vis de sa maison mère France Télécom. Aux antipodes de cette dernière qui ne jure plus que par la convergence, Bouygues Telecom fait le pari du tout-mobile et de la forfaitisation. Pour accompagner plutôt que combattre l'irruption inévitable de la téléphonie sur Internet dans le mobile.

Cela ne bouleversera pas la donne sur le marché du mobile mais procurera peut-être à terme une rente suffisante à Bouygues pour lui laisser le temps de se trouver un nouveau métier et de le financer. Alors, seulement, on pourra dire que le petit dernier est, comme dans les contes, le plus malin de la bande.

Questions à propos du texte (Attention : les réponses devront éviter toute paraphrase 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)
- 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)
- 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)
- 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 contribution de ce DAS pour le groupe Bouygues, de la stratégie actuelle de Bouygues dans ce même DAS et de la recommandation du modèle BCG pour le quadrant en question ? (2 points)
- 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)
- F - Quelle expression du texte évoque ce que Porter appelle une stratégie de focalisation ? (0,5 point)