

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON - SORBONNE



MASTER RECHERCHE
Stéphane Saussier
Saussier@univ-paris1.fr
*Stratégie, Croissance, Profitabilité
et Adaptation*
Séance Introductive.

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

Objectif de la séance

- Discuter la notion de stratégie de la firme
- Présenter les différents niveaux d'analyse de la stratégie de la firme (Industrie, Firme, Transaction)
- Présenter la logique du séminaire

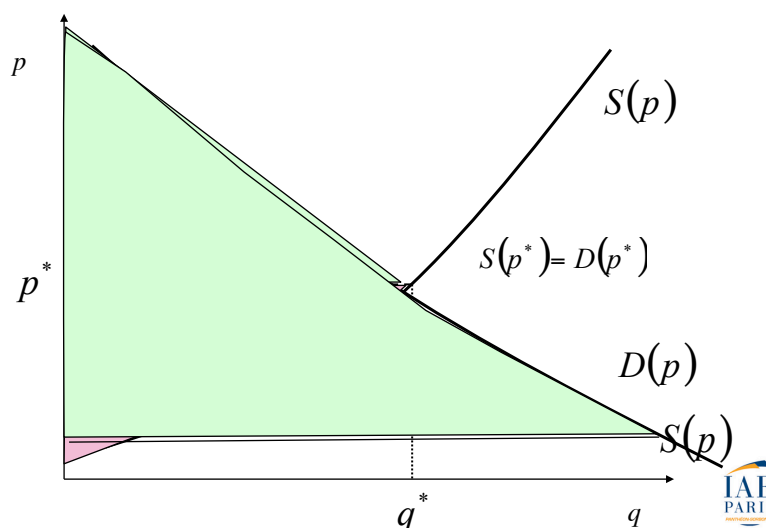


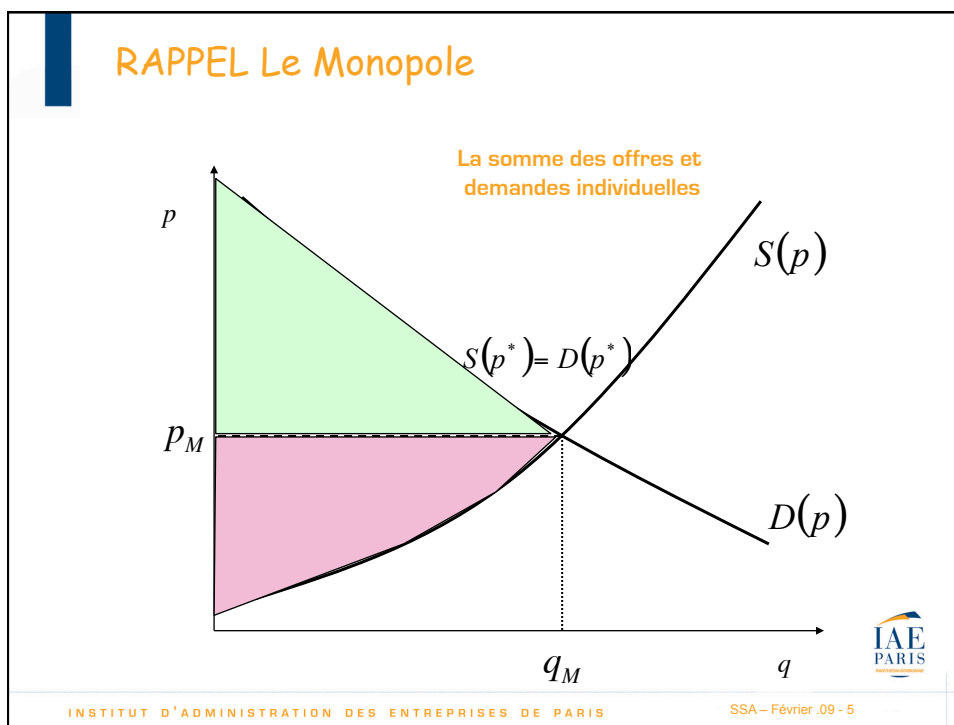
Objectif général du cours

- «Strategy is about winning »
- « Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance » (Barney 1997)
- « The determination of the long run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals » (Chandler 1962).
- « if strategy is purely a matter of intuition and experience, then there is little point in studying books about strategy.- the only way to learn is to go and do. » (Grant, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell 2005, page 4)
- This course is about concepts, theoretical frameworks, and techniques that are useful in formulating and implementing effective strategies



RAPPEL : L'équilibre sur un marché concurrentiel et le surplus généré à LT





Rappel

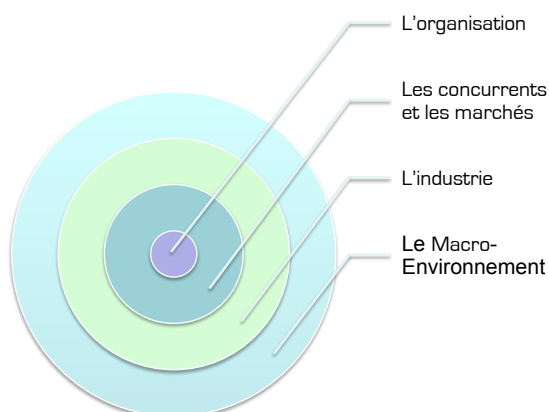
La concurrence conduit à une situation optimale où le profit économique des entreprises est nul !

- Aucune marge de manœuvre pour l'entreprise
- Pas de stratégie possible
- La réalité est plutôt « in between » et laisse une place à la stratégie des acteurs
- La stratégie fait référence à deux types de comportement
 - Les comportements qui visent l'efficacité
 - Les comportements qui visent à l'emporter face aux adversaires
 - Domaine de la théorie des jeux notamment

IAE PARIS

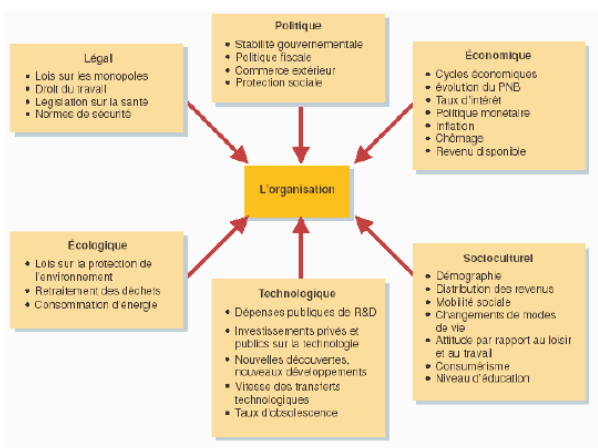
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS SSA - Février .09 - 6

L'environnement externe de la firme : entre monopole et concurrence parfaite



Macro-environnement de l'entreprise

• Les influences environnementales

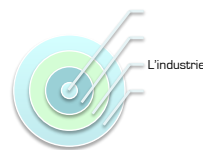


Ces éléments sont toujours en toile de fond

- Bien intégrés par une analyse institutionnelle (Cf. séance 8)



L'industrie



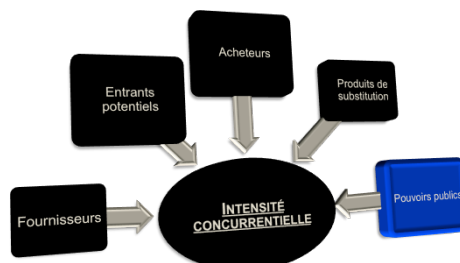
- L'entreprise est généralement « plongée » dans un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services
 - Industrie : « ensemble de firmes fabriquant des produits/services étroitement substituables » (Porter 1980).
 - Un espace plus ou moins vastes d'acteurs, d'offres et de demandes
 - Un espace +/- hétérogène souvent structuré en segments d'industrie avec des conditions de compétitivité spécifiques
 - Une délimitation avec des frontières « mouvantes »
 - Evolution de la technologie et convergence informatique, téléphonie, photographie, TV.



L'industrie



- Comprendre l'environnement (compétitif) externe de la firme
 - Les 5 forces de M. Porter (1980)
 - Analyse la profitabilité d'une industrie comme déterminée par 5 sources de pression concurrentielle
 - Un postulat de départ : l'objectif d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel
 - La notion de concurrence doit être large : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus généralement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique.



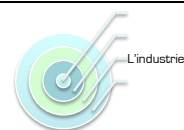
L'industrie



- 1. La menace des entrants potentiels dépend du niveau des barrières à l'entrée
 - Les barrières financières
 - Les économies d'échelle
 - L'intensité capitalistique
 - Les « switching costs » des clients
 - Les barrières commerciales
 - L'accès au réseau de distribution
 - La réputation
 - Les barrières de ressources et de compétences
 - La technologie
 - Les ressources rares
 - L'expérience
 - Les barrières stratégiques
 - La réputation d'agressivité
 - La différenciation
 - La prolifération
 - Le prix plancher

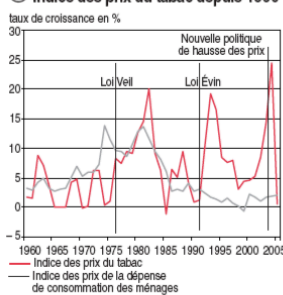


L'industrie



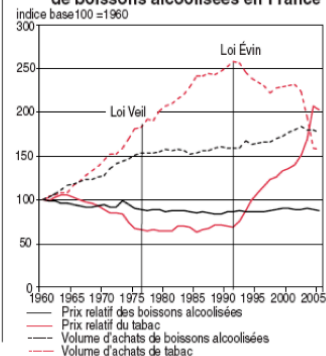
- 2. La menace de substituts
 - La perte des clients pour des produits ou services qui leur offrent un bénéfice équivalent
- Eurostar et Avion
- Train et voiture
- Internet et Encyclopédie !
- Tabac et alcool ?

④ Indice des prix du tabac depuis 1960



Sources : comptes nationaux, indice des prix à la consommation, Insee.


① Évolution des achats de tabac et de boissons alcoolisées en France




Source : comptes nationaux, Insee.



L'industrie

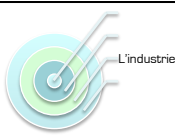


- 3. Le pouvoir de négociation des acheteurs
 - Les acheteurs peuvent dans certaines situations, exiger des réductions de prix de leurs fournisseurs
 - Pouvoir de négociation d'autant plus élevé que
 - Les acheteurs sont concentrés
 - Ex : la grande distribution en France avec Auchan, Carrefour, Cora, Intermarché, Leclerc et Casino qui monopolisent 90% du commerce alimentaire
 - Les fournisseurs sont nombreux et dispersés
 - Le switching cost du client est faible
 - Il existe des sources d'approvisionnement de substitution
 - L'approvisionnement représente une part importante des coûts des clients
 - Il existe une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients
 - Ex : marques lancées par les chaînes de grande distribution et qui concurrencent celles de leurs fournisseurs



INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS SSA – Février .09 - 13

L'industrie



- 4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
 - Pouvoir de négociation d'autant plus élevé que
 - Les fournisseurs sont concentrés
 - Capacité à imposer ses prix ou ses méthodes de vente
 - » La Franchise
 - Les coûts de transfert d'un fournisseur à un autre sont élevés
 - Dépendance à une technologie
 - Augmentation des risques
 - Possibilité d'une rupture d'approvisionnement non envisageable
 - L'image de marque du fournisseur est forte
 - Il existe des menaces d'intégration vers l'aval
 - Ex des compagnies aériennes qui ont ouvert leur site de réservation en ligne – accès direct aux clients finaux
 - Les clients sont nombreux et dispersés



INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS SSA – Février .09 - 14

L'industrie



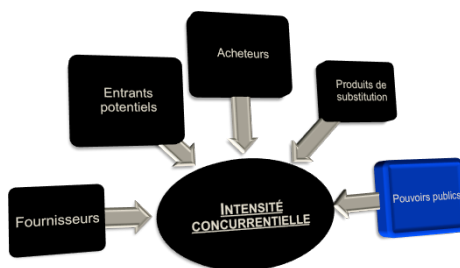
- 5. Le rôle des pouvoirs publics
 - Le pouvoir de régulation de l'Etat
 - Le protectionnisme
 - L'Etat client ou fournisseur
 - L'Etat concurrent de certaines entreprises privées
 - L'Etat et les crédits d'impôts, taxes
 - L'Etat financeur
 - Le rôle politique de l'Etat



L'industrie

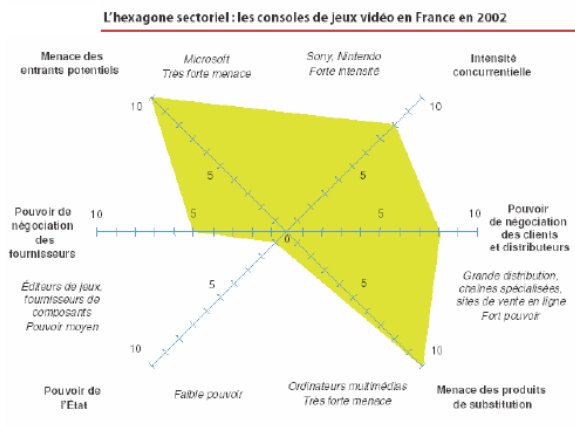


- 6. L'intensité concurrentielle
 - Les 5 forces influent sur la 6^{ème} et définissent l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats



L'utilisation du modèle des 5 (+1) forces

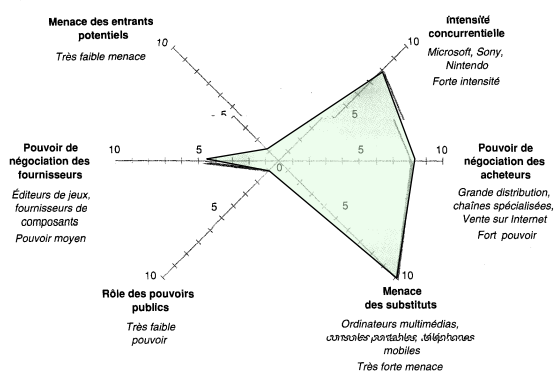
- La compréhension de son environnement passe par la hiérarchisation des forces

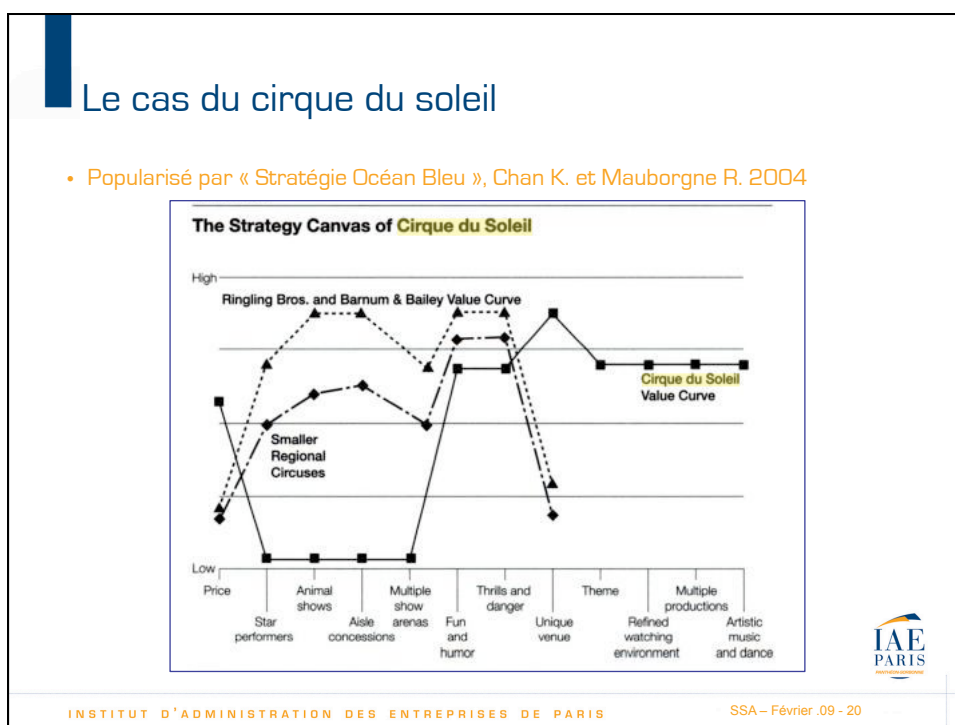
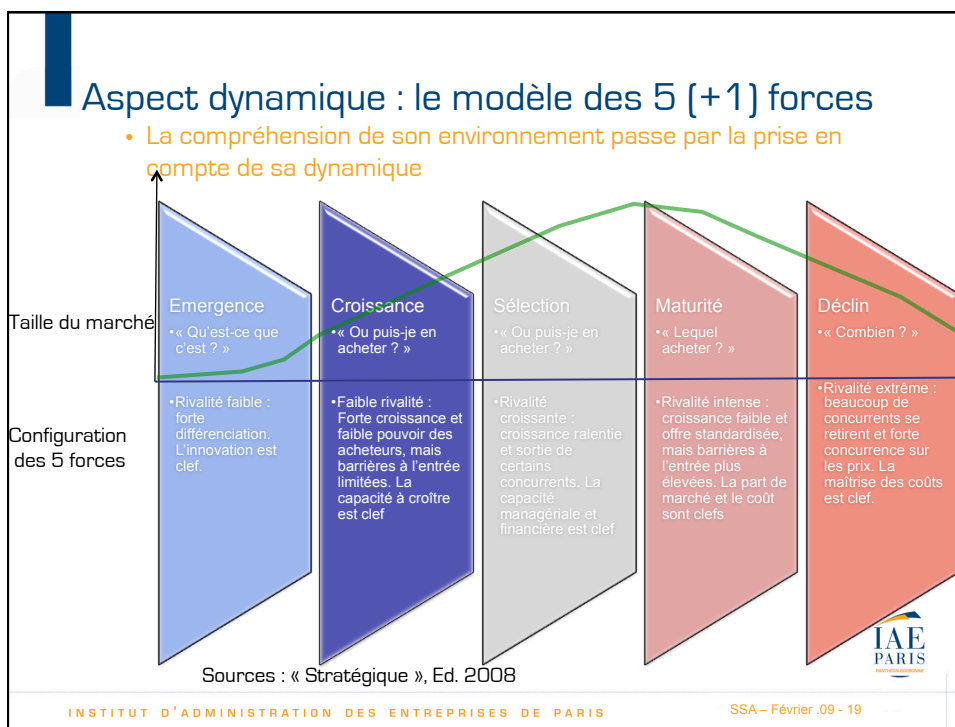


L'utilisation du modèle des 5 (+1) forces

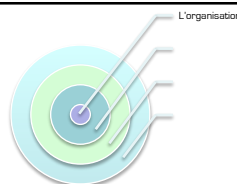
- La compréhension de son environnement passe par la hiérarchisation des forces

Schéma 2.3 L'hexagone sectoriel : les consoles de jeux vidéo en 2006





L'organisation

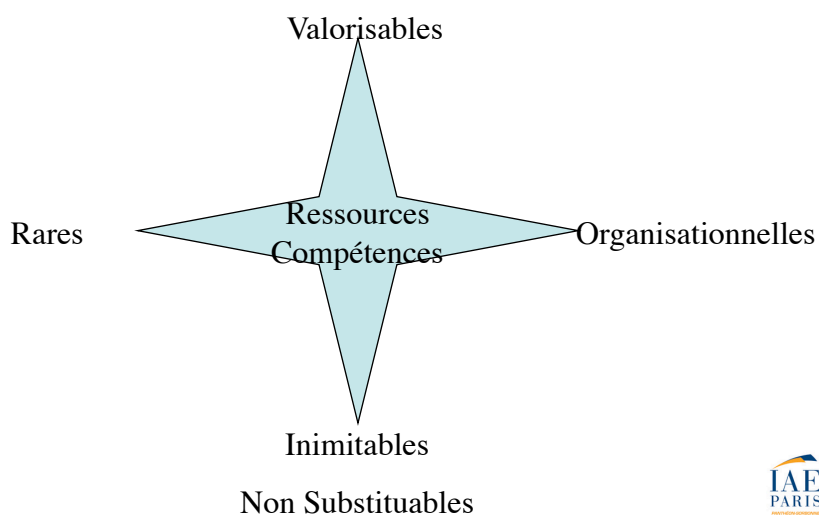


L'organisation: lieu de développement de ressources et de compétences

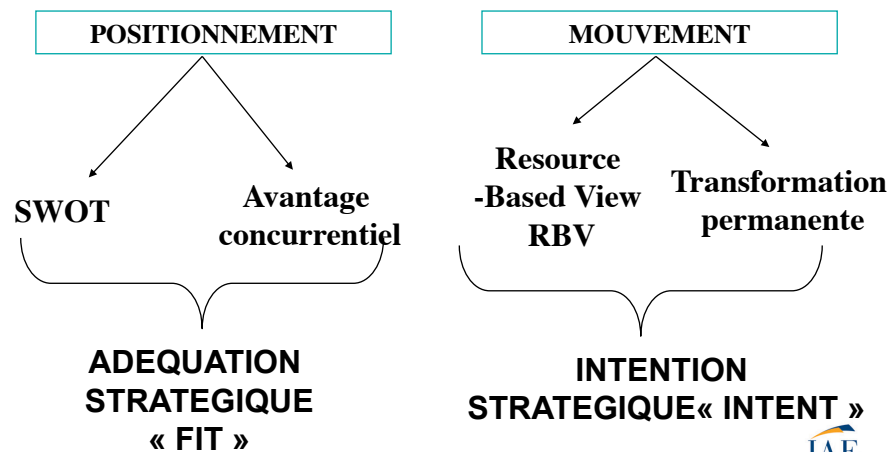
- **Ressources** : facteurs (tangibles ou intangibles) détenus par une firme qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance.
 - Financières, Physiques (localité, équipement), Humaines (apprentissage, aptitudes individuelles, collective), Technologiques, Organisationnelles (mode de management, système de contrôle...), Réputation
- **Compétences** (capacités ou aptitudes) : facteurs permettant l'exploration et l'exploitation des ressources (apprentissage individuel et collectif)
 - Découverte, Acquisition, Contrôle, Exploitation, Renouvellement → aptitudes managériales !



Propriétés des actifs : VRIO (Barney, 1991)



Quelles approches stratégiques ?



Adéquation

- « What business are we in ? »
- **S-C-P** (Structure-Conduct-Performance) perspective : la structure de l'industrie est à l'origine de la stratégie des entreprises et de leur performance (modèles : SWOT ou modèles des "5 forces" (Porter, 1980)).

Intention

- “What are we able to make with what we have ?”
- L'entreprise est au centre de la formulation de la stratégie, avec pour objectifs la transformation des règles du jeu de l'environnement : à partir de ses propres ressources et capacités ou compétences (forces - faiblesse) l'entreprise peut transformer les conditions l'environnement (opportunités – menaces).
- *Approches RBV*



Métaphore sportive 1

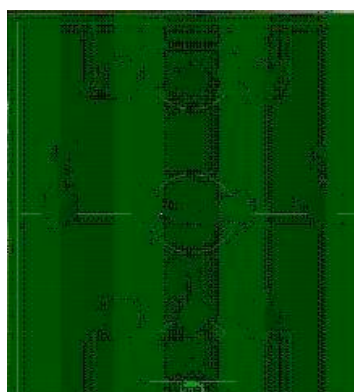
- **FIT : adéquation**
- La stratégie (tactique) est fonction de l'environnement extérieur (équipe adverse : opportunités - menaces).
- L'entraîneur a une tactique adaptée à l'adversaire et les joueurs (ressources) s'adaptent à ce positionnement (schéma de jeu).



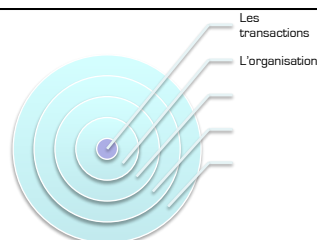
Métaphore Sportive 2

- **Intent : intention**

- L'entraîneur « visionnaire » (manager) dispose de ressources (joueurs) et met en place une stratégie (tactique) à partir de ces forces et faiblesses (ressources), afin de répondre à certaines opportunités ou menaces de l'environnement (jeu de tête, rapidité, engagement physique)



La transaction



L'organisation: lieu de décision et d'organisation des transactions

- **La stratégie d'économie des coûts de transaction**

- « In a much-cited 1991 paper in the Strategic Management Journal, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," Oliver Williamson introduced the distinction alluded to in the title of the paper between "economizing," that is, economizing with transaction costs, and "strategizing," that is, the exercise of market power (in the standard sense of setting p above mc and imposing a deadweight welfare loss on society). Whereas strategizing is only available to relatively few, large players, Williamson argued, any firm can engage in economizing. Thus, "... economy is the best strategy. That is not to say that strategizing efforts to deter or defeat rivals with clever ploys and positioning are unimportant. In the long run, however, the best strategy is to organize and operate efficiently." Foss 2007



La transaction

- La théorie des coûts de transaction
 - « *In this article, we argue that prescriptions drawn from this theory are likely to be not only wrong but also dangerous for corporate managers because of the assumptions and logic on which it is grounded. Organizations are not mere substitutes for structuring efficient transactions when markets fail; they possess unique advantages for governing certain kinds of economic activities through a logic that is very different from that of a market. TCE is "bad for practice" because it fails to recognize this difference.* », Ghoshal et Moran 1996
- RBV et théorie des coûts de transaction
 - Deux approches complémentaires
 - Deux approches concurrentes
 - Des propositions qui peuvent différer selon les questions étudiées



Le cours et sa philosophie

- Etude d'articles de recherche de premier plan
- La confrontation des théories aux faits
- La méthodologie de test des propositions
 - Techniques économétriques mais surtout
 - Elaboration des propositions
 - Collecte des données
 - Construction des variables
- Le benchmark à atteindre pour ceux qui envisagent de faire une thèse
 - Une thèse = trois chapitres publiables dans de bonnes revues

