



MASTER RECHERCHE

Stéphane Saussier
Saussier@univ-paris1.fr
<http://www.websa.net>

*Stratégie, Croissance, Profitabilité
et Adaptation*

Séance Introductive.

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

Objectif de la séance

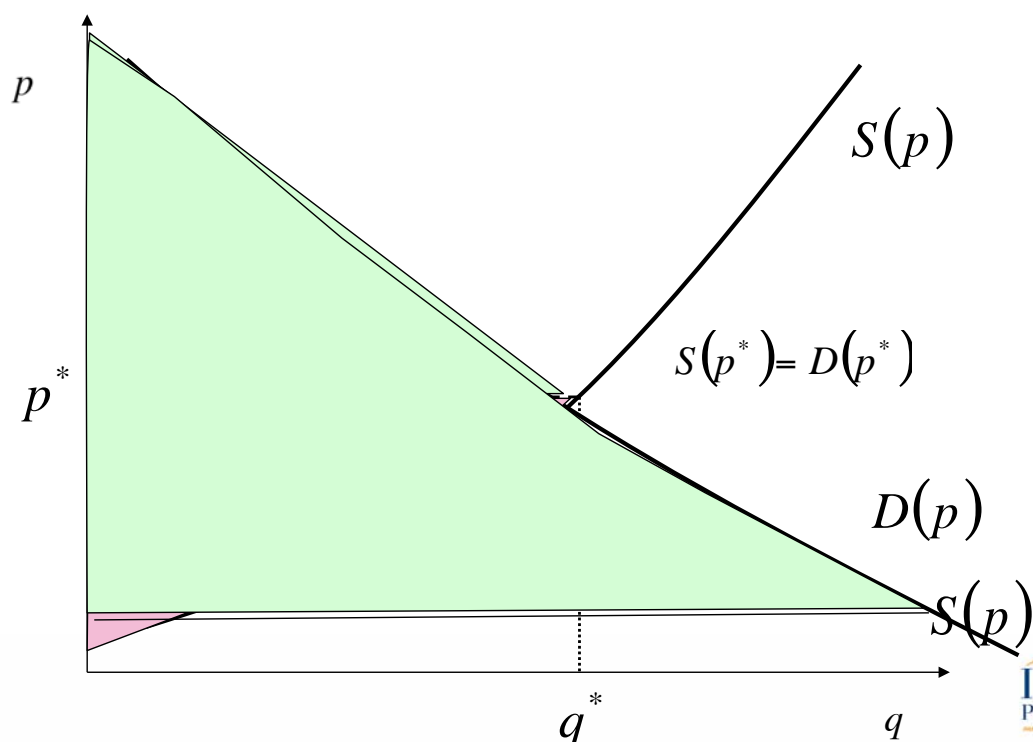
- Discuter la notion de stratégie de la firme
- Présenter les différents niveaux d'analyse de la stratégie de la firme (Industrie, Firme, Transaction)
- Présenter la logique du séminaire

Objectif général du cours

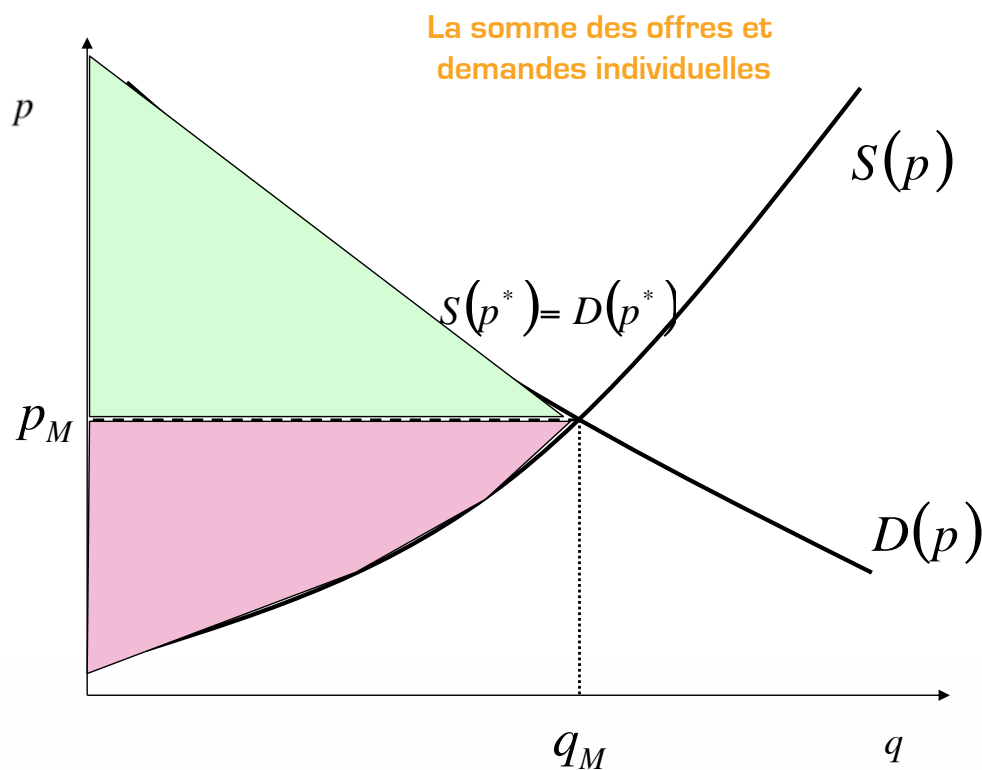
- «Strategy is about winning »
- « Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance » (Barney 1997)
- « The determination of the long run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources 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 Le Monopole



Rappel

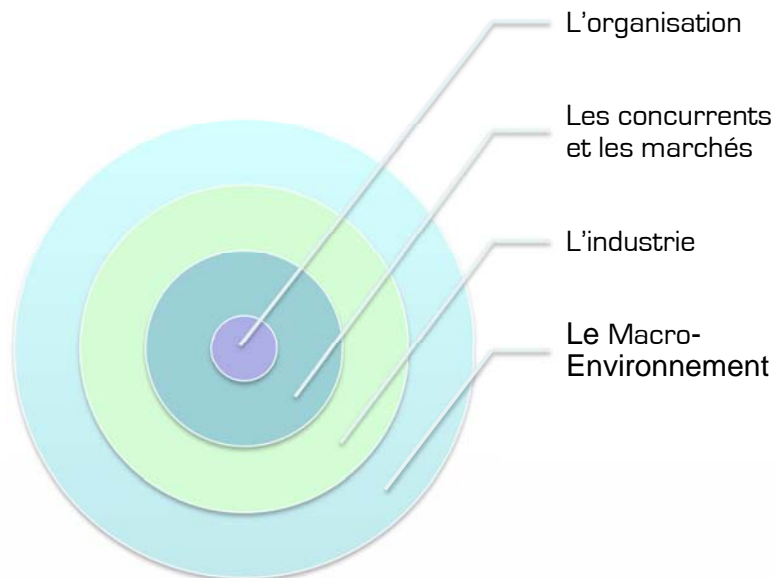
La concurrence conduit à une situation optimale où le profit économique des entreprises est nul !

- Aucune marge de manœuvre pour l'entreprise
- Pas de stratégie possible

En monopole la firme n'a pas à se soucier des autres

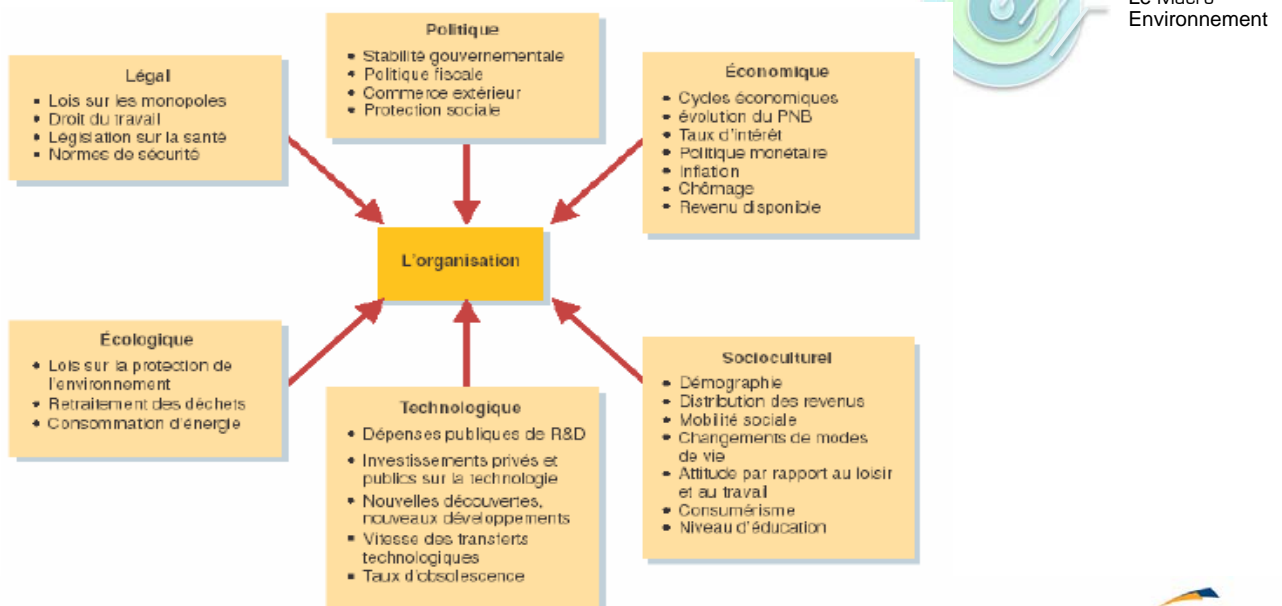
- La réalité est plutôt « in between » et laisse une place à la stratégie des acteurs
- La stratégie fait référence à deux types de comportement
 - Les comportements qui visent l'efficacité
 - Les comportements qui visent à l'emporter face aux adversaires
 - Domaine de la théorie des jeux notamment

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



Macro-environnement de l'entreprise

• Les influences environnementales



L'industrie

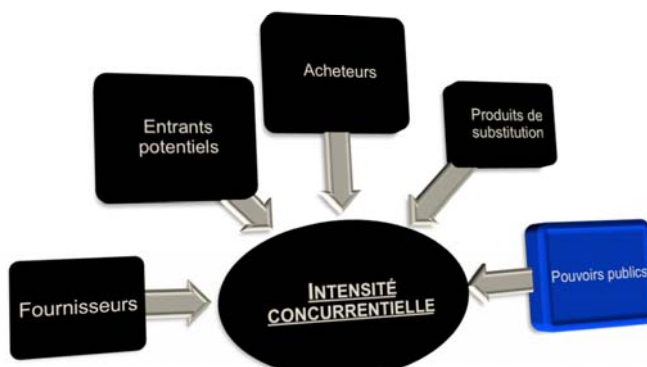


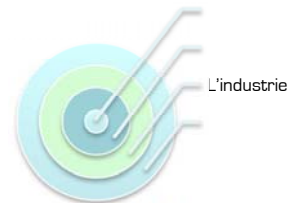
- L'entreprise est généralement « plongée » dans un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services
 - Industrie : « ensemble de firmes fabriquant des produits/services étroitement substituables » (Porter 1980).
 - Un espace plus ou moins vastes d'acteurs, d'offres et de demandes
 - 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.





Leadership consulting firm CrainerDearlove surveyed 3,500 people and a panel of experts to determine the 2009 edition of the Thinkers 50, a biennial list of the most influential living management thinkers.

For more about the list, see ["The Most Influential Business Thinkers."](#)



Rank	Name	2007 Rank	Country	Day Job
1	C.K. Prahalad	1	India/U.S.	University of Michigan Academic
2	Malcolm Gladwell	18	Canada	New Yorker Columnist
3	Paul Krugman	-	U.S.	Princeton Academic
4	Steve Jobs	29	U.S.	CEO of Apple
5	W. Chan Kim & Renée Mauborgne	6	Korea/U.S.	Insead Academics
6	Muhammad Yunus	-	Bangladesh	Founder of Grameen Bank, Economist
7	Bill Gates	2	U.S.	Founder of Microsoft, Philanthropist
8	Richard Branson	9	U.K.	Founder of Virgin, Entrepreneur
9	Philip Kotler	11	U.S.	Northwestern University Academic
10	Gary Hamel	5	U.S.	Co-founder Mlab, Consultant
11	Michael Porter	4	U.S.	Harvard Academic
12	Ratan Tata	-	India	Chairman of Tata



- 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



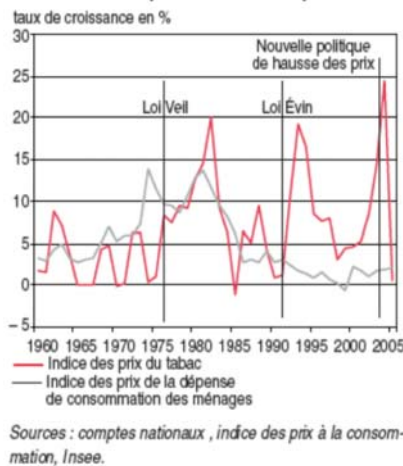


• 2. La menace de substituts

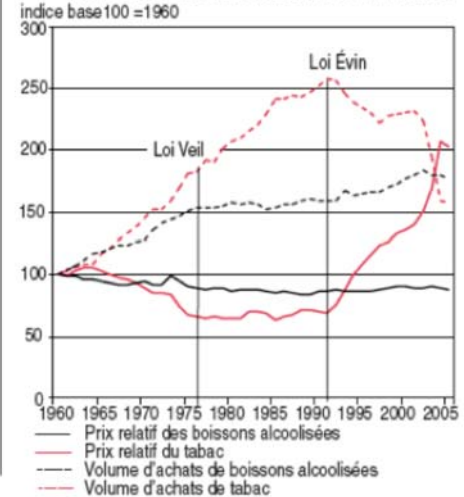
- La perte des clients pour des produits ou services qui leur offrent un bénéfice équivalent

- Eurostar et Avion
- Train et voiture
- Internet et Encyclopédie !
- Tabac et alcool ?

④ Indice des prix du tabac depuis 1960



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



• 3. Le pouvoir de négociation des acheteurs (en aval)

- 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
 - ...



- 4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs (en amont)
 - 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

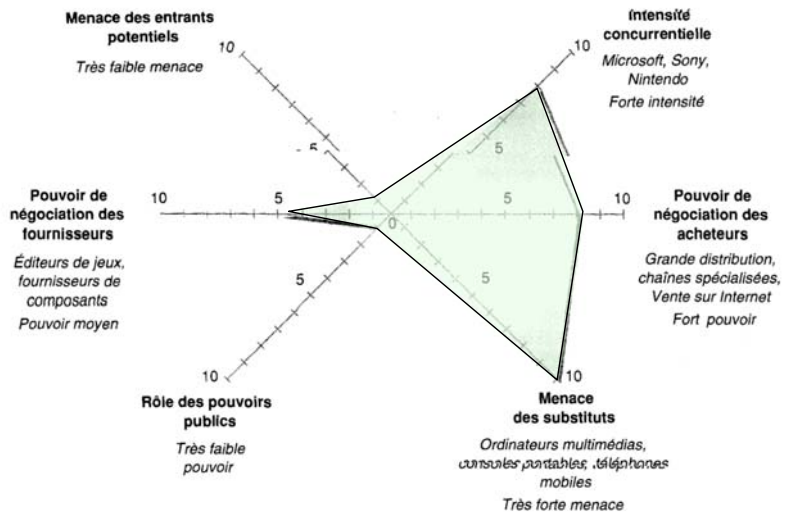


- 5. Le rôle des pouvoirs publics
 - Le pouvoir de régulation de l'Etat
 - Le protectionnisme
 - L'Etat client ou fournisseur
 - L'Etat concurrent de certaines entreprises privées
 - L'Etat et les crédits d'impôts, taxes
 - L'Etat financeur
 - Le rôle politique de l'Etat

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

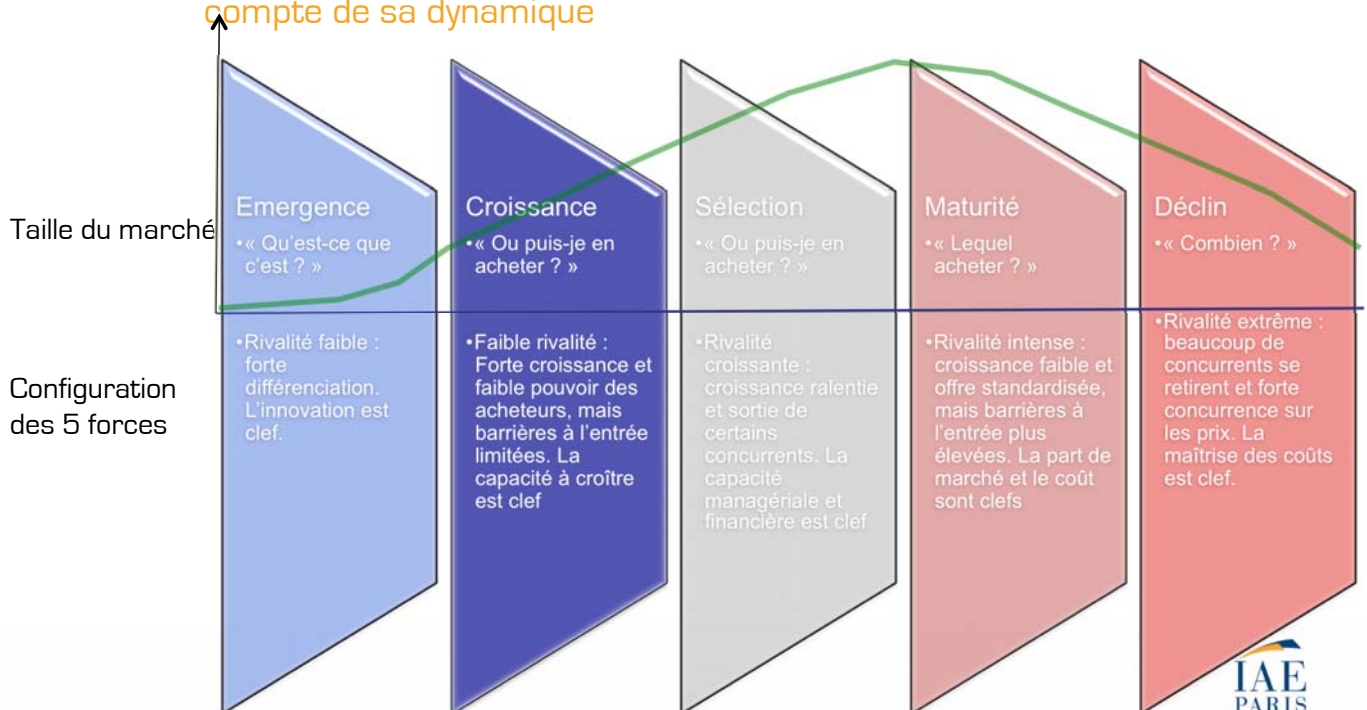
- La compréhension de son environnement passe par la hiérarchisation des forces

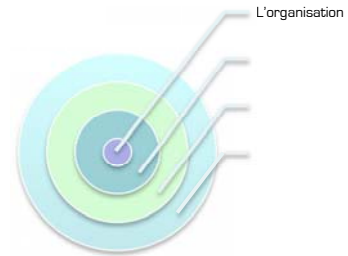
Schéma 2.3 L'hexagone sectoriel : les consoles de jeu vidéo en 2006



Aspect dynamique : le modèle des 5 (+1) forces

- La compréhension de son environnement passe par la prise en compte de sa dynamique



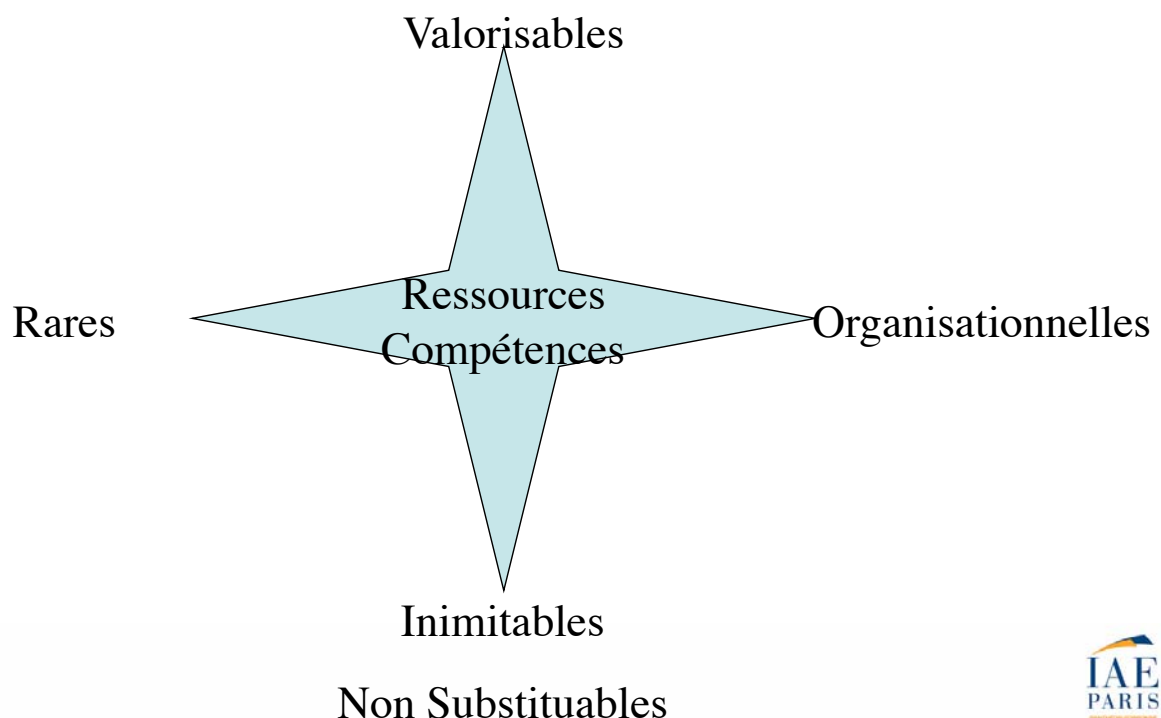


L'organisation: lieu de développement de ressources et de compétences

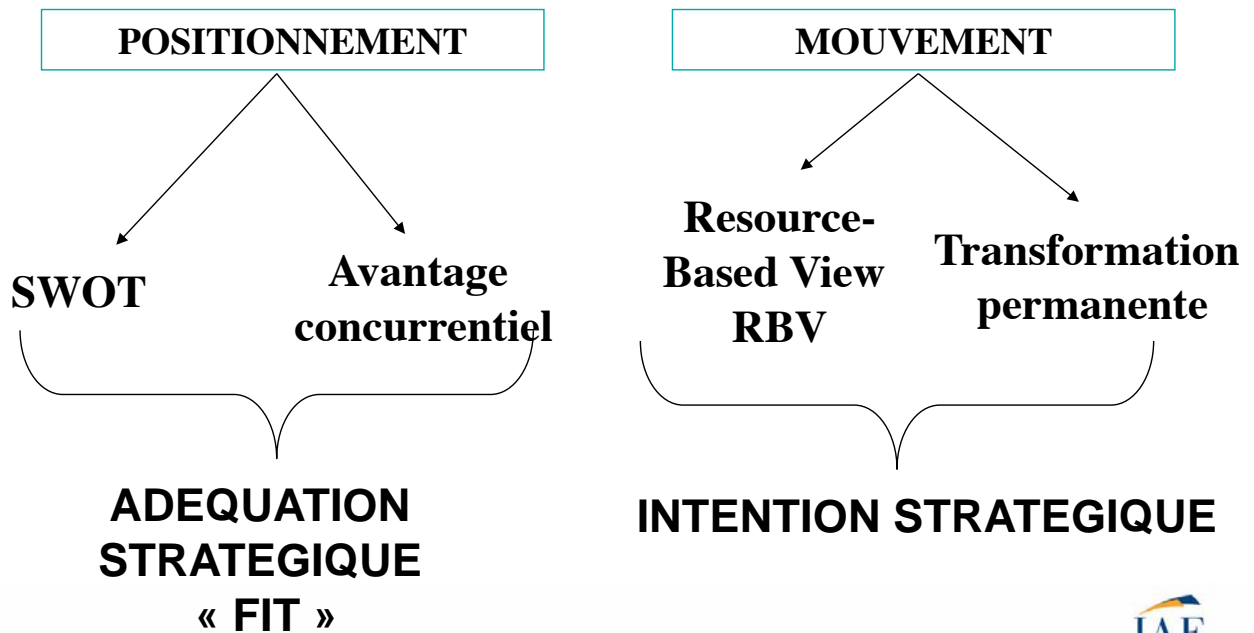
- Ressources : facteurs (tangibles ou intangibles) détenus par une firme qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies améliorant sa performance.
 - Financières, Physiques (localité, équipement), Humaines (apprentissage, aptitudes individuelles, collective), Technologiques, Organisationnelles (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*

Une vision extrême : la vision BOS



**Chan
Kim**



**Renée
Mauborgne**

Best-seller : plus de 2 millions d'exemplaires vendus

Traduit dans 42 langues

Considérée comme l'une des théories majeures de stratégie

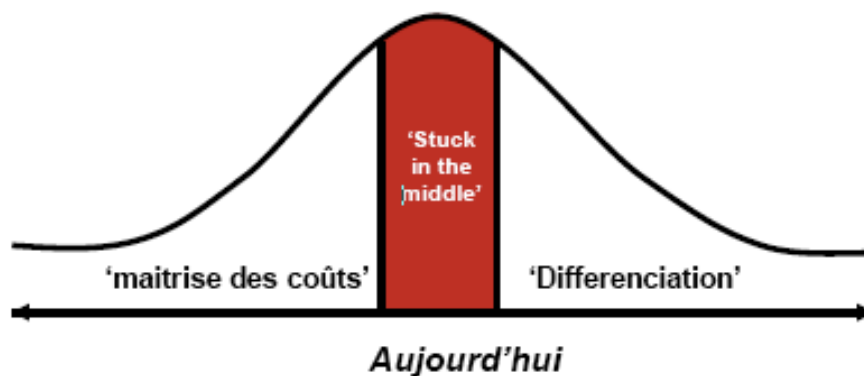
Océans rouges et océans bleus



- Etes-vous face à une concurrence accrue?
- Vous trouvez-vous dans une situation où vous estimez nécessaire d'offrir d'importantes remises de prix?
- Avez-vous essayé de surpasser vos concurrents dans des activités similaires, mais il est de plus en plus coûteux de gagner des parts de marché?
- Attribuez-vous la lenteur de la croissance aux conditions du marché?
- Est-ce que vous comptez essentiellement sur des fusions et acquisitions pour croître?



Stratégie basée sur la concurrence



Océans rouges et océans bleus

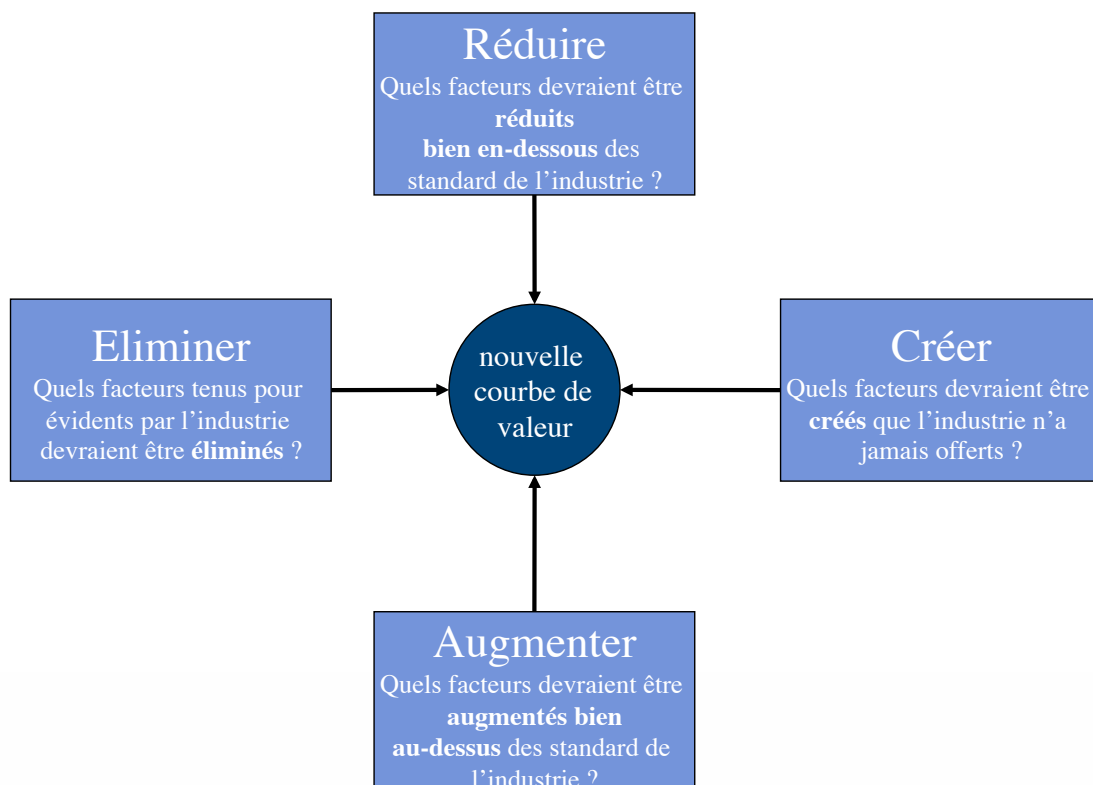


- Les règles du jeu ne sont pas déjà établies
- Au lieu de lutter pour la demande, la demande est créée
- Possibilité d'une croissance rapide et rentable

Comment créer ces océans bleus ?

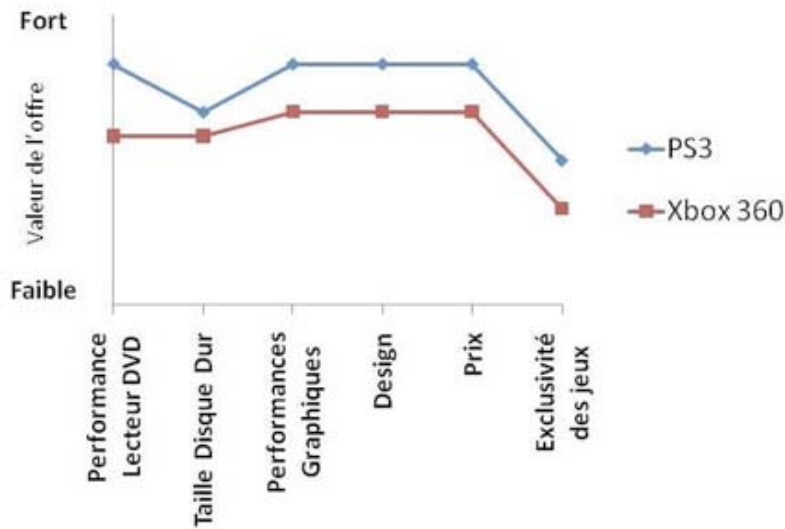


Comment créer un Blue Ocean ?



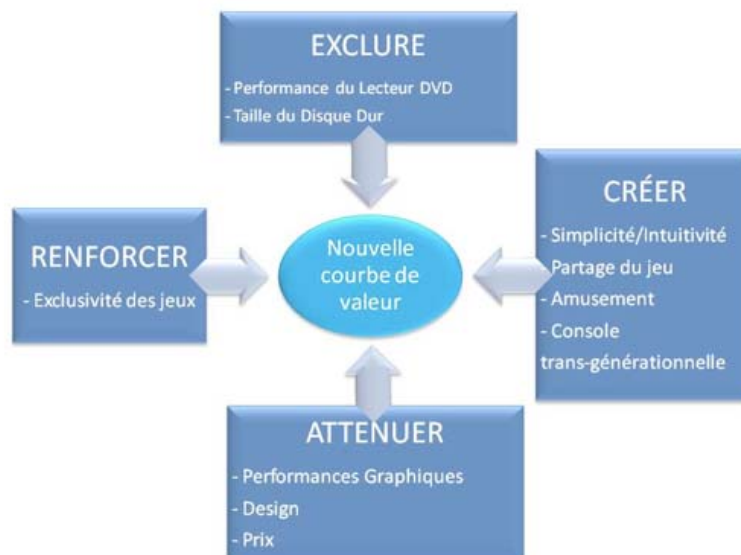
Un exemple : Le cas de la Wii

- Avant la sortie de la Wii, le marché des consoles de jeu « non portable » était occupé par deux géants : Sony et sa Playstation, puis Microsoft et sa Xbox.



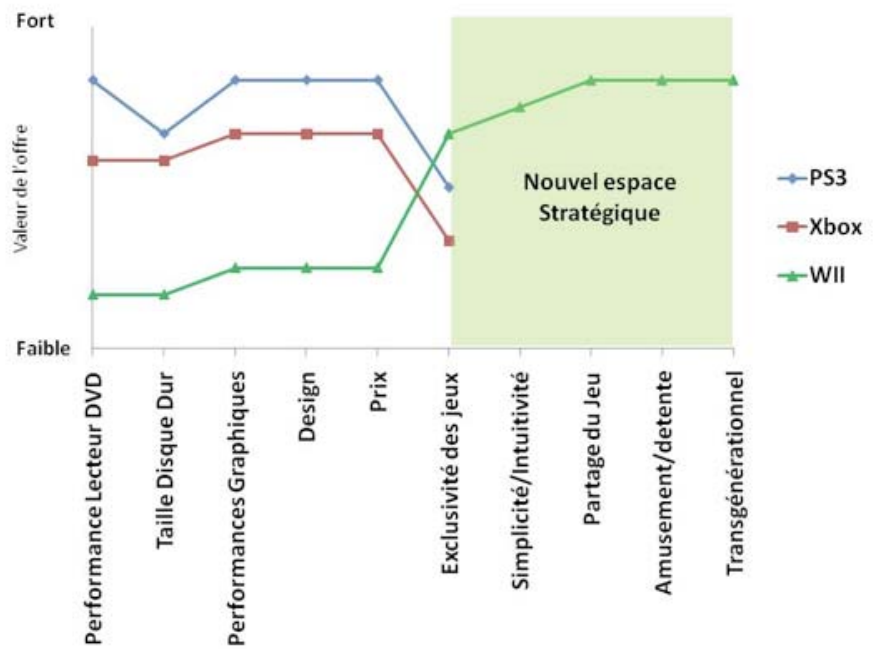
Le cas de la Wii

- Les consommateurs principaux de console étaient les hommes âgés entre 13 et 25 ans. Nintendo s'est donc porté sur les non clients de ces consoles et a redéfini le Canevas Stratégique du marché des consoles.



Le cas de la Wii

- Nintendo a créé une console Trans-générationnelle, s'adressant à toute la population.
- Nintendo a conçu sa console sur une notion de partage, très éloignée des concurrents principalement basé sur un plaisir solitaire de jouer.



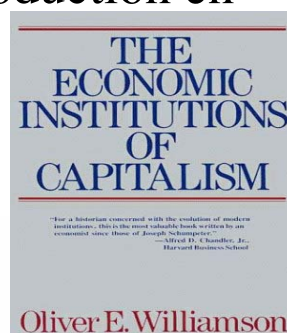
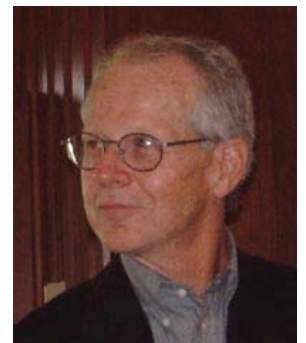
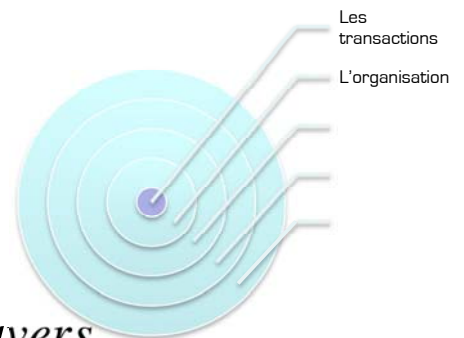
La transaction comme unité d'analyse

La transaction

«transfert d'un bien ou d'un service à travers une interface technologiquement séparable»

Une activité se termine, une autre commence

On peut séquencer le génome, on peut séquencer un processus de production en transactions



Coûts de transaction & hold up

"It's always been a danger, but it looms like a shadow over everything we've built here. But things have developed that will ensure security. I've just made a deal that will keep the Empire out of here forever."

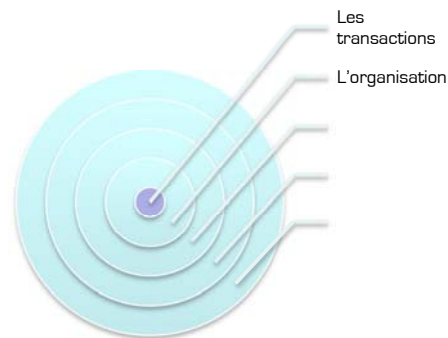


Lando: « mais ce n'était pas notre accord initial! »

DV: « je change les termes de l'accord. Estimez-vous heureux que je ne les change pas davantage »



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

Différentes visions de l'entreprise ; différents niveaux d'analyse ; différentes propositions.

- 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
 - Arbitrage originalité – « complétude » de l'analyse



Un exemple : Paul Joskow 1987

- Deux propositions principales qui peuvent être avancées à partir de la TCT
 - Plus une transaction nécessite des investissements spécifiques, plus la relation entre les parties contractantes devrait être de long terme
 - Plus l'incertitude entourant une transaction est grande, plus la relation entre les parties contractantes devrait être de court terme



Paul Joskow - MIT

Joskow 1987 AER

- La question : Durée des contrats d'approvisionnement en charbon US (277 contrats)
- Utilisation de variables proxies
 - Durée de la relation: durée des contrats
 - Actifs dédiés: quantités contractualisées
 - Actifs physiques: Zones géographiques concernées par le contrat
 - Actifs de site: Variable dummy spécifiant si mine et centrale électrique sont côte à côte
 - Incertitude: ?
- Methodologie: OLS
- Résultats
- Limites

=> En 1987, une des toutes premières analyse empirique de la TCT