



**HAL**  
open science

**Manuel de cours en économie industrielle et des  
organisations "Stratégie, Décision, Information"  
Grenoble-\_INP. (extrait de manuel)**

Olivier Boissin

► **To cite this version:**

Olivier Boissin. Manuel de cours en économie industrielle et des organisations "Stratégie, Décision, Information" Grenoble-\_INP. (extrait de manuel). Master. France. 2021. hal-03456914

**HAL Id: hal-03456914**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03456914>**

Submitted on 30 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# *Décision, information et stratégie*

*Manuel du cours*

*O. Boissin*

*(chapitre 1 et 2)*



## Cours « Organisation des firmes, décision et stratégie »

### **Objectif**

Ce manuel vise l'enseignement des décisions stratégiques de la firme en matière d'organisation industrielle, de positionnement marché et de politique de prix. Il a pour objectif d'étudier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement en contexte d'économie mondialisée. Il représente la trame écrite du cours.

### **Méthode**

La méthode de travail alterne l'identification des outils théoriques et leurs applications à travers des études de cas issus de la réalité des entreprises.

### **Ouvrages de référence**

Boissin, O., « Organisation industrielle, stratégie et décision », Manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.

Boissin, O., « Innovation » (vol. 1 et 2), Ed. Campus Ouvert (à paraître), 2021.

D'autres pistes bibliographiques sont mentionnées en fin de chapitres.

\* \* \*

## Table des acronymes

ACV	Analyse du cycle de vie
AF	Analyse Fonctionnelle
AV	Analyse de la valeur
BOP	Bottom of the Pyramid (la base de la population mondiale en termes de pouvoir d'achat)
SCP	Structure Comportement Performance
BRICS	Pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)
JV	Joint-Venture (co-entreprise)
IDE	Investissement Direct Étranger (FDI : Foreign Direct Investment)
INPI	Institut National de la Propriété Intellectuelle
4.0	Industrie 4.0 : numérisation, automatisation et connectivité croissante de l'industrie (produit et process)
OEM	Original Equipment Manufacturer (équipementier industriel produisant pour le compte d'un donneur d'ordres)
PMA	Pays les moins avancés (Madagascar, Bangladesh, Comores, Soudan, ...)
PLM	Product Life Management (management du cycle de vie du produit)
PVD	Pays en voie de développement
ULC	Ultra Low Cost (produit ou service réalisés à très faible coût et vendu à très faible prix)

## Introduction méthodologique

### 1-Objectif

Ce manuel a pour objectif de renforcer vos capacités d'analyse et d'esprit critique en analyse de l'organisation industrielle et des choix stratégiques d'entreprise. Face au nombre de questions ouvertes au fil des chapitres, l'objectif pédagogique recherché vise à vous familiariser avec la construction de raisonnements synthétiques et robustes sur le plan de son argumentaire.

### 2-Ce manuel représente la trame écrite du cours.

Il souffre encore de nombreuses imperfections. Malgré ces limites, il vous permettra de garder la trace écrite de raisonnements sur les outils et raisonnements développés. Dans son écriture, la ligne retenue a été de rester le plus objectif possible. Les prises de position ici émises n'engagent que son auteur et non pas son institution d'appartenance Grenoble-INP ou encore laboratoire de recherche CREG de l'UGA. Votre esprit critique est votre meilleur atout et fera le reste.

### 3- Afin d'en faciliter sa lecture, trois vitesses de lecture :

Lecture en « V » : Lecture des tableaux statistiques et interrogations libres par les photos  
 Police en taille 12 : Eléments d'explication et points importants  
 Notes en bas de page : Approfondissements.

### 4- Impression.

D'une empreinte carbone dans sa version numérique déjà tant élevée, **si possible ne pas l'imprimer.**

### 6- déclarations d'intérêts :

Je ne travaille et ne conseille pas, ne possède pas de parts, ne reçoit pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de ce manuel et ne déclare aucune autre affiliation que mon poste universitaire. Par ailleurs les photographies mentionnées me sont personnelles ou sinon sont libres de droit et sous licence *Creative Commons* NC de réutilisation autorisée. Concernant ces dernières, l'auteur s'engage à n'avoir effectué aucune modification sur leurs contenus et ne vouloir retirer aucun but commercial du présent manuel.

### 7- Problème de motivation ?

Comme à son habitude je formule l'hypothèse que vos fréquences d'horloge et capacités de travail sont formidables. N'ayant peu d'attrait pour les situations tièdes, je résume alors vos comportements en deux choix possibles :

Choix 1 : peu de motivation sur cet enseignement, votre agenda est full, le manuel est chronophage, la neige est tombée, les cerisiers sont en fleurs, etc. Résultat : vous travaillez à minima, vous ne lisez que le résumé du manuel, quelques regards sur quelques photos. Au final, vous n'aurez qu'une connaissance désolante de cet enseignement. Objectif raté.

Choix 2 : vous travaillez, vous lisez, vous regardez la toile, vous vous rappelez qu'il y a 24h dans une journée, vous développez une exigence vis-à-vis de la connaissance, vous analysez les propos, photos et statistiques avec esprit critique, pari réussi. Vous comprendrez alors mieux la marche du monde, celui que vous allez écrire, avec votre talent.

En réalité, ce choix n°2 provient de votre motivation. Pas de la difficulté de la discipline, il ne s'agit ici que d'une initiation et j'ai simplifié au maximum les raisonnements en termes d'écriture. Si problème de motivation, je vous suggère alors une piste : vous trouvez un référent qui vous parle, qui vous invite à cette exigence de connaissance, de travail, d'avancées. Bonne nouvelle, nous en avons beaucoup sous la main.

Par exemple :



Gottlieb Daimler (1890)



Elon Musk (2018)



Scop Alma (Isère)

Trouvez le vôtre. Mais il est possible qu'il vous dise « Identifiez ce qui a du sens pour vous et travaillez » ....  
Vous souhaitant forts apprentissages, en restant à votre disposition.

\* \* \*

## PLAN

### ***Chapitre 1*** ***Diagnostic d'entreprise et choix stratégique*** ***p.08***

#### **1- La phase du diagnostic interne et externe à la firme**

- 1.1. Diagnostic interne : le diagnostic par fonction
- 1.2. Diagnostic externe : les cinq forces de la concurrence

#### **2- Le choix d'une stratégie d'ensemble**

- 2.1. Stratégie d'intégration verticale
- 2.2. Stratégie d'intégration horizontale
- 2.3. Stratégie de spécialisation des activités
- 2.4. Stratégie de domination par les coûts.

### ***Chapitre 2*** ***Corporate Governance : de quoi-parle-ton ?*** ***p. 26***

#### **1- Définition**

#### **1- Enjeux, portées et limites des choix de *Corporate Governance***

### ***Chapitre 3*** ***Inside the black box : frontières de firmes et organisation des activités.*** ***p. 37***

#### **1- L'importance de l'organisation : retour sur les enseignements de l'histoire**

- 1.1. L'évolution de l'organisation de General Motors et de Toyota
- 1.2. Coordination et motivation des individus

#### **2- Portée et limites d'une analyse en termes de marché et hiérarchie**

- 2.1. Marché, hiérarchie et quasi-intégration : fondements théoriques
- 2.2. Les outils de la théorie des coûts de transaction
- 2.3. Produire ou externaliser ? Généralisation des enseignements

### ***Chapitre 4*** ***Management de projet : les enseignements de l'histoire*** ***p. 50***

#### **1- Renault Twingo Un projet fondateur**

- 1.1. Innovation de design et de marketing
- 1.2. Innovation en matière d'organisation industrielle

#### **2- Equipe projet et homme métier**

- 2.1. La direction par projet
- 2.2. L'âge de la firme réseau

### ***Chapitre 5*** ***Sélection et coopération inter-entreprises :*** ***p.65*** ***Outils théoriques et applications à la logistique***

#### **1- Comment sélectionner ses partenaires économiques ?**

- 1.1. Les enjeux d'une coopération inter-entreprises
- 1.2. Comment sélectionner un partenaire économique ?
- 1.3. Eléments favorables à une relation efficace de coopération

## **2-Eléments concernant la relation donneur d'ordres / sous-traitant**

- 2.1. La quasi-intégration comme source de l'avantage concurrentiel.
- 2.2. La gestion de la relation contractuelle : éléments fondamentaux.

## ***Chapitre 6***

### ***Coopération, négociation et interactions stratégiques***

***p. 79***

#### **1- Faut-il coopérer ? Cadre théorique**

- 1.1. Le cadre de la théorie des jeux
- 1.2. Illustration

#### **2- Interactions stratégiques et crédibilité des décisions**

- 2.1. L'importance des rationalités et du capital réputation dans les solutions de jeu
- 2.2. Les déterminants du pouvoir en situation d'interactions stratégiques

## ***Chapitre 7***

### ***Politique de prix : éléments cadres.***

***p. 110***

#### **1- Politique de prix : retour sur les fondamentaux**

- 1.1. Un débat théorique majeur
- 1.2. Vers un plus grand pragmatisme

#### **2- Les facteurs intervenant dans la fixation des prix de vente**

- 2.1. Analyse des facteurs d'offre et de demande

#### **3- La politique du Target costing**

- 3.1. Target Costing : de quoi parle t-on ?
- 3.2. Mise en œuvre de la politique

## ***Chapitre 8***

### ***Benchmarking : Eléments méthodologiques***

***p. 125***

#### **1- Objectif de la démarche**

- 1.1. Définition
- 1.2. Benchmarking et analyse de la concurrence

#### **2- Méthodologie de déploiement**

- 2.1. Les étapes du benchmark

Table des annexes

p. 140

Glossaire

p. 155

Bibliographie générale

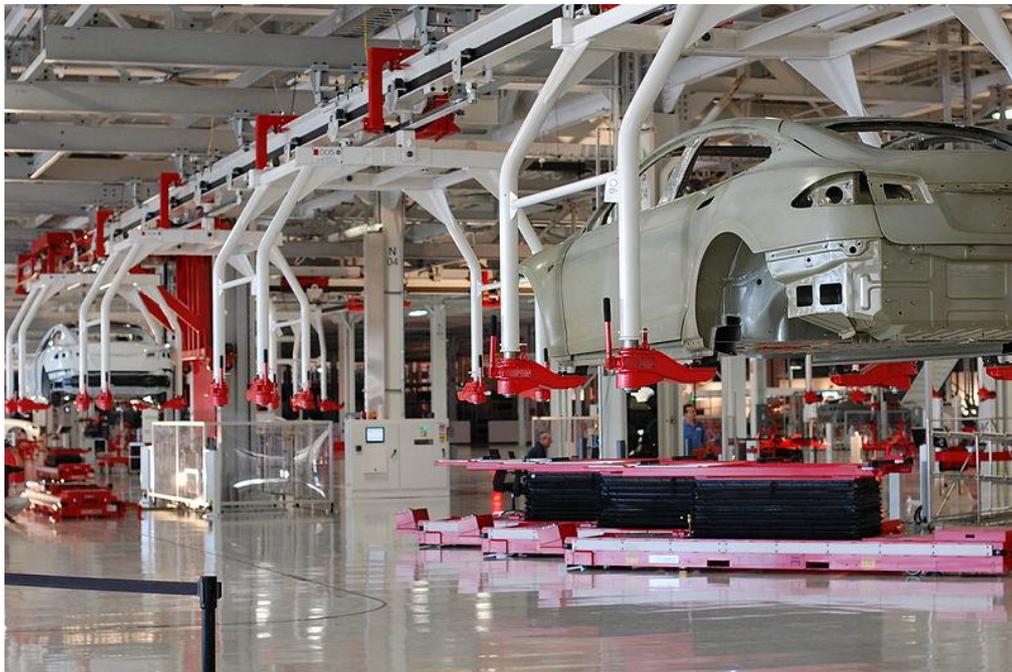
p. 160

\* \* \*

## *Introduction méthodologique*

Ce manuel de cours s'inscrit dans le cadre de la nouvelle économie industrielle, du management et de l'économie des organisations. Sur le plan des corpus théoriques, l'approche retenue combine :

- les théories de la firme et notamment de l'organisation industrielle ;
- le management stratégique ;
- la théorie de la décision.



Tesla, site de Fremont (USA)

\* \* \*

## Chapitre 1

### *Diagnostic d'entreprise et choix stratégique*

#### Sommaire

Introduction

#### **I- La phase du diagnostic interne et externe à la firme**

1.1. Diagnostic interne : le diagnostic par fonction

1.2. Diagnostic externe : les cinq forces de la concurrence

#### **II- Le choix d'une stratégie d'ensemble**

2.1. Stratégie d'intégration verticale

2.2. Stratégie d'intégration horizontale

2.3. Stratégie de spécialisation des activités

2.4. Stratégie de domination par les coûts.

Bibliographie

#### Introduction

Identifions au préalable les éléments à connaître en matière de diagnostic. Ils s'inscrivent dans une phase de diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise) et de diagnostic externe (menaces et opportunités de l'environnement concurrentiel). En 2020, cette méthode d'analyse apparaît bien datée mais reste encore souvent pertinente.

Une fois ce double diagnostic interne-externe effectué, le manager dispose alors des informations pour décider du choix stratégique à suivre. Ainsi peut se résumer dans ses grandes lignes la conduite d'un diagnostic stratégique.

La stratégie d'entreprise couvre deux aspects essentiels : l'analyse de l'offre et de la demande d'une part, la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie d'autre part. Bien que daté, ce modèle traditionnel LCAG<sup>1</sup> reste toujours une référence. Vous la nommez souvent modèle « SWOT ».

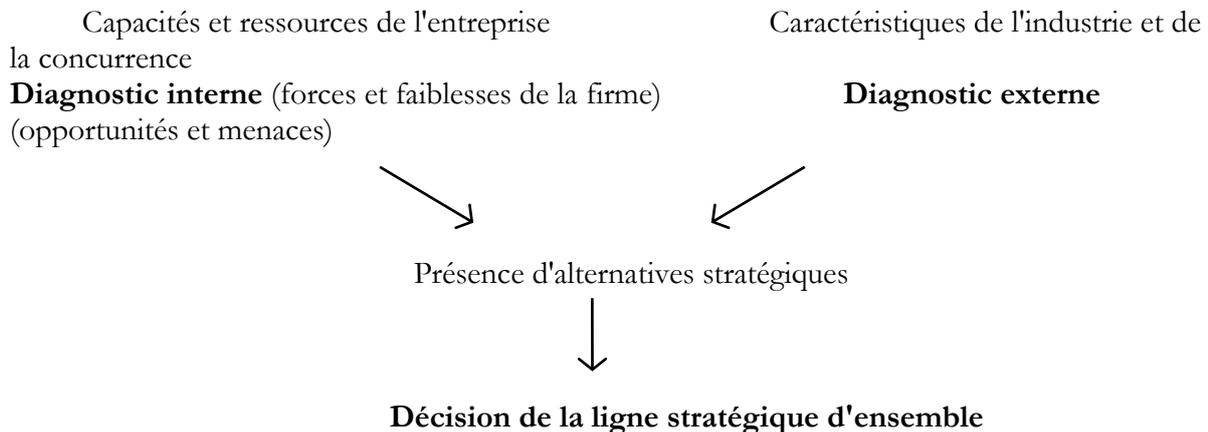
- (i) Forces et faiblesses de l'entreprise.
- (ii) Risques et des opportunités de l'environnement



<sup>1</sup> Le modèle LCAG est un modèle qui vient du nom de ses auteurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth). Bien qu'ancien, ce modèle domine encore souvent les conceptions en matière de stratégie des firmes.

Cadre simple et efficace. Mais en même temps, garder à l'esprit que des faiblesses peuvent parfois être source de forces, de même que des menaces génératrices d'opportunités.

Si le diagnostic est correctement conduit (phase I), cette recherche débouche sur la mise en oeuvre d'un choix stratégique d'ensemble (partie II). Il faut ensuite veiller à ce que ce choix soit suivi d'une manière cohérente par l'ensemble des fonctions de l'organisation, y compris fonctions supports.



## I- LA PHASE DU DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE A LA FIRME

### 1.1 Le diagnostic interne par fonction

Le diagnostic interne peut se présenter comme un diagnostic par fonction : diagnostic financier, commercial, technologique, organisationnel, etc. Il consiste à étudier le degré de qualité et plus largement les forces et les faiblesses des ressources de l'entreprise. Identifions ici les principaux points à étudier :

#### (1) Diagnostic en matière de Recherche & Développement

- \* Technologie positionnée sur des marchés porteurs ? Nature des axes d'études développés
- \* Ces axes renforcent-ils le métier de référence de l'entreprise ?
- \* Répartition de la R&D en fonction des programmes de développement technologique
- \* Caractéristique des produits et des techniques développés
- \* Degré d'appropriabilité des produits et des innovations technologiques développés
- \* Menace de produits ou de technologies de substitution ?

#### (2) Diagnostic marketing

- \* Ressources et compétences marketing (efficacité du service, image de marque, étendue de la gamme des produits)
- \* Degré de pertinence des canaux de distribution retenus (vente directe, franchising, licence, etc.)
- \* La politique de prix est-elle adaptée à la stratégie suivie et au degré de l'intensité concurrentielle ?
- \* Les marchés géographiques visés sont-ils porteurs pour l'avenir ?

#### (3) Diagnostic en matière d'organisation industrielle

- \* Nature et qualité des équipements industriels disponible ; degré d'obsolescence ; nature et qualité des investissements industriels réalisés durant les dernières années.

- \* Structuration générale de l'appareil de production : forces et faiblesses de l'organisation. Réactivité ? Lean ?
- \* Portée et limite du système logistique
- \* Nature du système qualité / certification-normalisation.
- \* Qualité du positionnement géographique des unités de conception, production et de commercialisation
- \* Qualité des partenariats ?
- \* Degré de dépendances sur des étapes clés du process à des firmes ou pays ? (pensons par exemple à la Chine durant la crise Covid) Politique de double ou triple Sourcing mise en place ?
- \* Localisation des principaux clients de la firme ?

#### **(4) Diagnostic financier**

- \* Niveau disponible des ressources en capital
- \* Degré de rentabilité des plans d'investissement engagés (et notamment identification des VAN, TRI et délais de récupération du capital)<sup>2</sup>
- \* Analyse des ratios d'endettement et analyse des équilibres généraux structurels)

#### **(5) Diagnostic des ressources humaines**

- \* Qualité des ressources humaines (pôles de compétence développés, pyramide des âges du personnel, taux de turn-over, nombre d'arrêt de maladie)
- \* Présence d'une culture d'entreprise attractive ? Qualité de la RSE ?
- \* Qualité du système de promotion du personnel ; politique de rémunération, politique de recrutement, perspectives d'avancement des salariés.

#### **(6) Diagnostic en matière de communication**

- \* Qualité des services de communication (volume des budgets et nature des supports développés)
- \* Relation publique et image de l'entreprise auprès des principaux partenaires et de la société civile.
- \* Qualité de la communication interne.
- \* RSE

Voilà ici esquissés les principaux points à étudier pour mener le diagnostic interne. Ce diagnostic des fonctions ne doit toutefois pas vous faire oublier que la firme est inscrite dans un environnement concurrentiel généralement en rapide évolution. C'est là l'objet du diagnostic externe. En la matière, la grille d'analyse de M. Porter est utile.

### **1.2. Diagnostic externe : les cinq forces de la concurrence**

Face à la concurrence, la stratégie a pour objectif de positionner la firme dans la meilleure situation possible pour notamment limiter l'intensité concurrentielle.

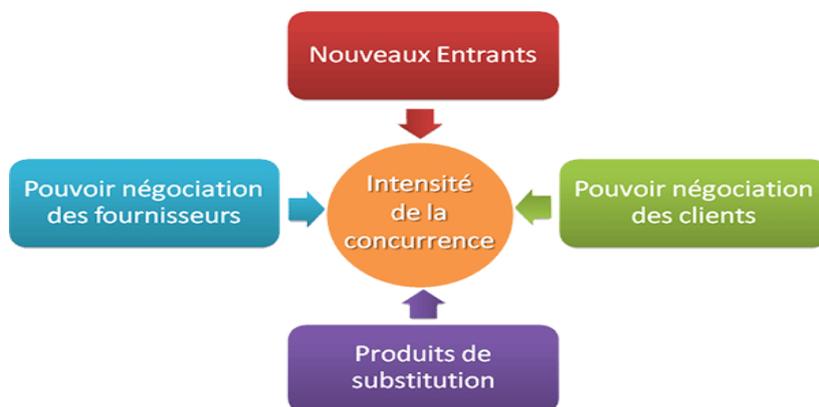
---

<sup>2</sup> Boissin, O., « *Gestion des risques économiques et financiers* », manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.



M. Porter, figure emblématique de la stratégie d'entreprise. Même si à l'heure de la digitalisation de l'économie, les cartes sont profondément remaniées et des critiques peuvent être formulées<sup>3</sup>, son cadre d'analyse se révèle souvent simple, opérationnel et pertinent.

Selon cet auteur, il existe cinq éléments à prendre en compte pour évaluer l'intensité de la concurrence.



## 1- Les entrants potentiels (les barrières stratégiques)

C'est là une des forces fondamentales dans l'analyse de la concurrence.

Nous pouvons distinguer plusieurs barrières stratégiques :

- (i) Avantages absolus en matière de coûts (coûts de la main d'oeuvre, coût des inputs, économies de variété<sup>4</sup> ou économie d'échelle par exemple). C'est une des barrières les plus efficaces.
- (ii) Le régime de protection des produits et des techniques (pensons aux brevets par exemple)
- (iii) Le capital-réputation détenu par l'entreprise.

<sup>3</sup> L'analyse sectorielle de M. Porter (1982) cherche dans les régularités structurelles l'explication des performances. Le postulat de base est que dans tout secteur, la concurrence est liée au structures économiques sous-jacentes. En cela, l'analyse de M. Porter reste dans le prolongement de la triptyque de Bain, Mason et Scherer dite "Structure, Comportement, Performance". Or, dans cette dernière approche, le sens de causalité allant des structures aux comportements puis aux performances n'est que très partiellement validé par les faits. En la matière, il apparaît en effet nécessaire d'intégrer les développements plus récents de la nouvelle micro-économie si l'on souhaite comprendre la logique des stratégies adoptées par les firmes.

<sup>4</sup> Economie de variété (encore désignée les "économies de champ") : lorsqu'une firme opère à une échelle trop réduite sur le marché d'un produit donné pour bénéficier d'économies d'échelle significatives, elle peut réaliser des économies de champ sur l'utilisation de composants communs à plusieurs produits. Par exemple, une firme comme General Electric peut réaliser des économies de champ dans la production de petits moteurs électriques, en utilisant ces moteurs pour des appareils de cuisine, des sèche-cheveux, des ventilateurs, des aspirateurs et autres produits. Une économie de champ signifie que la firme peut produire plusieurs produits simultanément à un coût inférieur à celui qui résulterait d'un ensemble de firmes produisant chacune l'un des produits.

- (iv) Les coûts de conversion des actifs et compétences au sein de l'entreprise (passer par exemple d'un moteur thermique à un moteur électrique ? Ou redéployer les compétences en thermiques vers d'autres applications ?)
- (v) L'accès aux circuits de distribution.
- (vi) Les barrières gouvernementales et (ou) juridiques.
- (vii) Des avantages en termes d'empreinte écologique comparativement aux produits concurrents ?
- (viii) Une dernière barrière réside dans les stratégies elle même développées par les firmes en place pour s'assurer une protection plus ou moins forte.

## 2- Les menaces de produits de remplacement

Les déterminants de la menace de produits de remplacement sont triples :

- (i) le niveau des prix relatifs des produits de remplacement.
- (ii) la présence de technologies de substitution pour réaliser un produit identique.  
Précisément, concernant les menaces de produit de remplacement, il faut être attentif :
  - aux secteurs qui témoignent d'une évolution vers la réalisation de produit disposant d'un bon rapport qualité/prix.
  - à l'importance des évolutions technologiques.
  - à l'importance des profits réalisés dans les secteurs potentiels de substitution.
- (iii) des avantages de nouveaux produits ou solutions en termes d'empreintes écologiques ?

**Les technologies de substitution dans le cadre des transitions à opérer.**



A partir de 2018, les véhicules électriques porteront une rude concurrence et déstabiliseront en une poignée d'années les équipementiers et constructeurs basés sur les seules motorisations thermiques. Une course à l'appropriation des nouvelles compétences nécessaires à la propulsion électrique sera ainsi lancée à l'échelle internationale (en particulier au niveau des moteurs électrique et des batteries). Tesla en sortira un des grands gagnants.

## 3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Quatre déterminants doivent être pris en compte :

- (i) Les coûts de conversion des fournisseurs et des firmes du secteur.
- (ii) Absence ou non de moyen de production de remplacement.
- (iii) Degré de concentration des fournisseurs.
- (iv) L'importance de la quantité pour le client.

## 4- le pouvoir de négociation des clients

En ce domaine, six déterminants doivent être pris en compte.

- (i) Le degré de concentration des clients
- (ii) Les quantités achetées.
- (iii) Le degré d'information des clients sur le produit.
- (iv) La sensibilité du client aux prix du produit.
- (v) Le degré de différenciation du produit.
- (vi) L'intensité de la concurrence présente

« *The Winner takes all !* ».



Dès son lancement, le modèle Amazon se révélera avant-gardiste en reposant sur le Cloud et sur la base d'une offre prix très attractive en B2C. Les distributeurs classiques en place ne sauront voir pour la plupart l'ampleur de la menace. Grave erreur car dans ces nouveaux jeux concurrentiels, *The Winner takes all*.

## 5- le degré de concurrence au sein du secteur

Quatre déterminants sont à prendre en compte :

- (i) La nature des obstacles à la sortie (cf point n°1 : les barrières stratégiques).
- (ii) Le degré de concentration au sein du secteur
- (iii) Les enjeux stratégiques à être présent au sein d'un secteur d'activité, d'un marché, d'une zone géographique.
- (iv) Le cycle de vie du produit.

Ce n'est qu'après une analyse soignée de ces différentes forces qu'une réflexion peut être développée en matière de positionnement stratégique à retenir mais aussi d'intensité concurrentielle au sein du secteur.

Au final, gardez à l'esprit sa structuration, elle est simple et vous permettra de ne pas oublier de déterminants stratégiques majeurs lors d'une analyse de la concurrence. Ensuite, il vous faudra descendre à un niveau plus fin d'analyse de la valeur de la famille de biens ou services sur lesquels vous souhaitez vous positionner.

## II- LES GRANDS TYPES DE STRATEGIE INDUSTRIELLE.

Une fois le diagnostic interne et externe réalisé, il faut se prononcer sur le choix stratégique à suivre. Nous nous limitons ici à indiquer les grandes stratégies possibles, quatre principalement.

- l'intégration verticale
- l'intégration horizontale
- la spécialisation
- la domination par les coûts.

### 2.1 STRATEGIE D'INTEGRATION VERTICALE

Rappelons que l'intégration verticale consiste en la réunion de deux ou plus étapes de fabrication et de distribution au sein d'une même filière.

## La filière de l'électricité d'origine nucléaire



Mine d'uranium de Kakadu Park.

Siège social d'Areva (Paris)

Centrale nucléaire de Cruas.

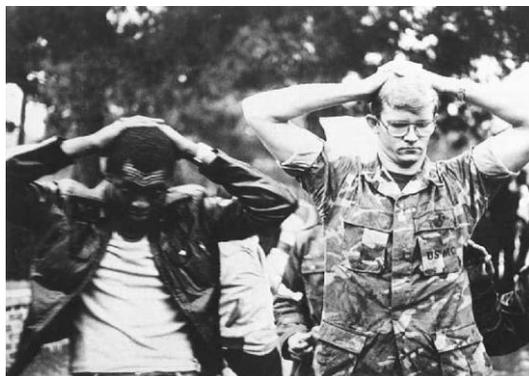
Jusqu'en 2009, le groupe AREVA représente un exemple d'intégration verticale, de l'extraction du minerai (pensons aux mines d'uranium du Niger) jusqu'à l'acheminement/distribution de l'électricité d'origine nucléaire aux clients. Sans oublier bien sûr les différentes étapes de production et de retraitement du combustible.

Puis, de 2010 à 2020, il en ira un peu différemment suite à la séparation des activités T&D du groupe au profit notamment du groupe Schneider qui renforcera ainsi un positionnement global au niveau de la basse et moyenne tension.

Synthétiquement, il existe cinq intérêts à mener une stratégie d'intégration verticale :

- mieux contrôler la réalisation et la qualité du produit.
- se protéger d'une éventuelle dépendance amont ou aval
- acquérir un pouvoir de marché (avec notamment une pratique de prix discriminatoires).
- de réduire les coûts de production par l'intermédiaire d'économies technologiques.
- renforcer la réputation du groupe de par sa maîtrise de l'ensemble de la filière.

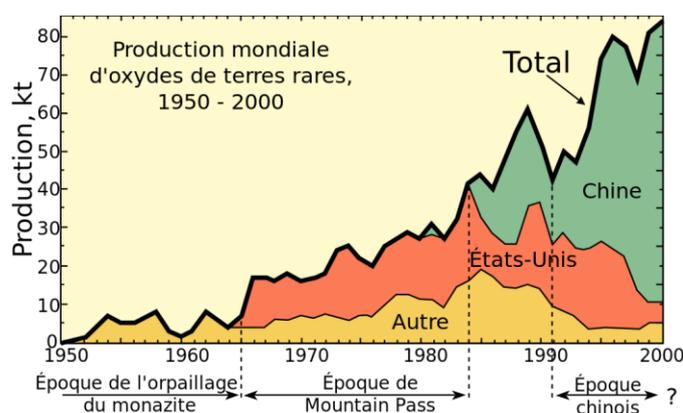
Plus en détail, l'intégration verticale permet d'améliorer la coordination des activités et d'assurer une meilleure protection des investissements. Mais c'est de la sécurisation de l'ensemble des stades qui est généralement la raison majeure de cette stratégie. Echapper à une situation industrielle de prise d'otages.



Otage américain en Iran, 4 novembre 1979

Le contrôle des activités permet d'échapper à des situations de prise d'otage de la part d'un acteur situé à l'amont (pouvoir d'approvisionnement) ou à l'aval (pouvoir de distribution) de la filière.

Par ailleurs, dans une organisation intégrée, la planification suppose que les vendeurs et les fabricants du produit, ainsi que les fournisseurs de composants ou de systèmes destinés au produit travaillent en collaboration. Ensemble, ils anticipent les besoins en capacité, recherchent les possibilités d'amélioration du produit et définissent les investissements visant l'obtention d'une meilleure qualité du produit et (ou) une baisse des coûts de production. Si l'investissement est très spécialisé, l'intégration verticale réduit le problème du "hold-up"<sup>5</sup> en supprimant la possibilité de renégocier le prix payé au propriétaire des investissements et disposant des ressources et compétences<sup>6</sup>.



La stratégie chinoise de maîtrise des terres rare représente une illustration possible des risques de prise d'otage pour les firmes occidentales dépendantes de ces inputs pour mener à bien leurs activités (industrie électronique, de l'éolien, des batteries électriques, etc).

#### Les avantages de l'intégration verticale

Avantages de coûts	Avantages techniques	Avantages stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et (ou) des clients</li> <li>- Baisse des coûts de contrôle</li> <li>- Élimination des risques de situation d'otage envers des entreprises amont et (ou) aval (approvisionnement et débouché garanti).</li> <li>- Compression de coûts due à l'internalisation de transactions auparavant externalisées</li> <li>- Baisse du coût des stocks intermédiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du nombre d'opérations techniques</li> <li>- Plus grande possibilité de rendement d'échelle entre stades productifs.</li> <li>- Meilleur contrôle de la qualité</li> <li>- Acquisition des technologies situées à l'amont ou à l'aval.</li> <li>- Interactions techniques entre domaines complémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement du pouvoir de la firme sur les marchés</li> <li>- Possibilité de jouer avec les prix de cession interne</li> <li>- Élévation des barrières à l'entrée.</li> <li>- Accroissement du capital réputation de la firme.</li> </ul>

<sup>5</sup> Le problème de "hold-up" peut se définir comme la présence d'un risque de dépendance stratégique d'une firme envers une autre firme (nous reviendrons ultérieurement sur cette question qui est traitée de manière approfondie par la théorie des contrats et plus largement de l'organisation industrielle).

<sup>6</sup> Plus en détail, l'intégration verticale permet d'acquérir un pouvoir de marché (parfois même un pouvoir de monopole) et offre un moyen efficace de dissuasion à l'entrée du secteur. Par exemple, si l'intégration verticale supprime la source potentielle d'approvisionnement d'un concurrent potentiel aval, alors tout nouveau concurrent devra se débrouiller pour trouver des sources alternatives d'approvisionnement. Rien ne garantit qu'une telle source existera.

Bien que l'intégration verticale bénéficie de nombreux avantages, le processus d'internalisation comporte toutefois quelques limites. Trois principalement.

1- La **première est le coût élevé d'entrée** dans le secteur et le renforcement des barrières à la sortie. Notons que si la décision d'intégrer verticalement la production est pertinente, le coût d'entrée devrait être progressivement compensé par l'appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients.

Outre le fait que la plus forte proportion de charges fixes entraîne ipso facto une moindre flexibilité, l'intégration verticale appelle généralement d'importants besoins en capitaux dont le coût d'opportunité doit être examiné

2- La **deuxième demeure dans les coûts croissants de bureaucratie**. En effet, acquérir de nouvelle unité amont ou aval s'accompagne de coûts fixes croissants. Si l'entreprise ne détenait pas ces unités, elle devrait seulement supporter les coûts variables au niveau des produits intermédiaires utilisés ou encore des coûts d'utilisation des circuits de distribution. Cette charge de coût fixe est un handicap d'autant plus important que le secteur connaît une baisse de ses activités. En 2020, les majors du pétrole seront face à ces problèmes d'effondrement de leurs situations bilantaires face à l'importance de leurs coûts fixes conjointement à la vertigineuse chute des cours du pétrole (prix négatif).

3- Une **troisième limite demeure dans les options souvent peu réversibles** prises par la firme intégrée. Les firmes intégrées ont en effet une moins grande souplesse d'évolution dans la mesure où elles ont investi dans des domaines d'activités particuliers, dans des technologies précises. De ce fait, elles se soumettent au risque inhérent aux évolutions des secteurs, aux évolutions des compétences, des produits, des technologies. Comment les groupes pétroliers peuvent-ils redistribuer rapidement leurs actifs et pôles de compétences vers les énergies renouvelables ? Là pourtant se situe l'avenir.



Pour les majors du pétrole qui sont souvent verticalement intégrés, le redéploiement de leurs activités vers des énergies renouvelable n'est pas aisé.

## 2.2 STRATEGIE D'INTEGRATION HORIZONTALE

Distinguons deux formes d'intégration horizontale :

- La diversification concentrique
- La diversification conglomérale

### 2.2.1. La diversification concentrique

Cette diversification consiste en une différenciation des activités construite sur une même base productive et ou commerciale, (on parle souvent de diversification de nature industrielle). Cette diversification est relativement proche d'une stratégie de métier dans le sens où elle peut permettre de développer des synergies humaines, technologiques et organisationnelles.

Illustration : aéronautique et automobile ? Deux mondes. Mais il y a en réalité de nombreuses synergies métiers sur la plupart des fonctions de ces firmes. Daimler Aerospace n'est pas sans lien avec les automobiles allemandes de la marque étoilée.

BMW a fait à l'instar de nombreuses autres firmes de l'automobile, ses premiers pas dans les moteurs d'avions pour l'armée allemande. Si vous allez au superbe musée des sciences et techniques de Munich, je vous invite à admirer cela. A l'origine, les moteurs en étoiles. De là à trouver des applicatif sur les twin flat des motos BMW dans les années 20, il n'y aura qu'un pas. Puis ensuite viendront les voitures.

Trouver des synergies (ici en grande partie le moteur thermique) sur des familles de produits horizontalement distincts, cela s'appelle la diversification concentrique.



Site historique de Daimler-Benz à Stuttgart (1956). De multiples applications industrielles dans de nombreux secteurs. Nous pourrions prendre de même l'exemple de BMW, Siemens, Alstom, Thyssen, etc.

Nous pouvons synthétiser la portée et les limites de cette stratégie dans le tableau ci-après.

#### Risques et aptitudes nécessaires pour conduire une stratégie de diversification concentrique

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible capacité à maîtriser la différence de coût par rapport aux firmes dominantes spécialisées dans le domaine.</li> <li>- Risque de perte d'importance des facteurs de différenciation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort potentiel de créativité</li> <li>- Capacité de recherche notamment au niveau des technologies de produit</li> <li>- Capacité commerciale importante et fort capital réputation</li> <li>- Possibles coopération au niveau des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer de fortes coordinations entre les fonctions de R&amp;D et les fonctions marketing.</li> <li>- Nécessité de détenir des personnes possédant les qualifications requises au sein des différentes sources de</li> </ul>

	services et des départements.	diversification.
--	-------------------------------	------------------

Une stratégie de diversification peut ainsi se définir comme une différenciation de l'offre. Pour un service marketing, l'objectif est de faire apparaître le produit comme unique aux yeux des clients sur des caractéristiques du produit. Cette stratégie est par exemple celle qui est suivie par BMW dans l'industrie de l'automobile : une différenciation dans le segment haut de gamme. Les avantages de cette unicité perçue par les acheteurs est à la base d'une forme de supériorité par rapport à la concurrence (compétitivité qualité) et donc d'une capacité de résistance vis-à-vis des cinq forces concurrentielles :

- elle limite le pouvoir des concurrents dont les offres ne sont pas perçues comme immédiatement comparables ;
- elle génère des barrières à l'entrée élevées ;



Mercedes SL 300

Messerschmitt Bf 109 sur base  
d'une motorisation Daimler-Benz

### 2.2.2. La diversification conglomerée

Yamaha fabrique des instruments de musique, mais aussi des 2 roues ou encore de l'électronique grand public. Et pourtant quels liens entre un piano et une moto ? C'est là une stratégie dite de diversification conglomerée. Certains groupes poussent cette logique à parfois plus de 10 principales Business Units. « A la GE » : Imagerie médicale, Finance, Motoriste aéronautique, Equipement électrique, etc. ou encore au grands Chaebols coréens de type Samsung, Hyundai, LG, ...

Motorisation GE nx, un des produits phares  
du département aéronautique du géant américain GE.

Dès lors qu'une entreprise est engagée simultanément dans plusieurs domaines d'activités, la stratégie prend une autre dimension. Il faut non seulement formuler une stratégie pour chaque Business Unit, mais aussi exprimer des choix stratégiques entre les différentes activités.

C'est pour répondre à ce double besoin qu'ont été mis au point des modèles de gestion stratégique de portefeuille d'activités. Pratiquement, ces modèles adoptent comme principe d'évaluation la place de l'unité (Strategic Business Unit ou SBU) dans son industrie.

Celle-ci est estimée sur la base de deux critères : la "position concurrentielle" de l'unité, ses atouts vis-à-vis de la concurrence, et la "valeur" du secteur d'activité, son attrait pour l'entreprise.

Le postulat de ce type d'analyse est qu'une entreprise doit favoriser, en leur apportant les moyens d'action nécessaires, les unités qui possèdent une bonne position concurrentielle dans une industrie attractive. Notons que plusieurs définitions de l'attractivité et de position concurrentielle peuvent être données<sup>7</sup>.

Comme mentionné auparavant, deux niveaux sont généralement distingués en matière de stratégie de diversification :

(i) Celui des domaines élémentaires d'activité : on parle alors de couples produit-marchés (exemple : le marché européen de la voiture particulière de moyenne cylindrée)

(ii) Celui de l'entreprise globale, qui dans cette vision, apparaît comme un ensemble de portefeuille de domaines d'activité (par exemple, le groupe PSA possède plusieurs couples produit-marchés dans la voiture et gère également des domaines outillage, scooter, etc).

Malgré la diversité des modèles (chaque cabinet de consultants dispose en général de son modèle matriciel propre), on retrouve ainsi une philosophie commune que nous pouvons identifier de la manière suivante :

<b>Attrait de l'industrie : élevé</b>	investir ou abandonner	Soutenir
<b>Attrait de l'industrie : faible</b>	Abandonner	Rentabiliser
	<b>Atout de l'unité : faible</b>	<b>Atout de l'unité : élevé</b>

Remarquons que contrairement à la diversification concentrique, la diversification conglomérale n'a pas de liens avec les bases anciennes de la firme. Cette stratégie dépasse une simple politique de différenciation des activités au profit d'un regroupement de métiers pouvant être fortement distincts. Et sans liens.

A son extrême, on parle alors de diversification de nature financière. Cette stratégie vise à utiliser des opportunités inhérentes à de nouveaux marchés à haute rentabilité.

<sup>7</sup> Dans le modèle d'Arthur D. Little, la position concurrentielle de l'unité est définie par sa capacité relative à se doter des facteurs-clés de succès de l'industrie considérée, tandis que la valeur de cette industrie est estimée en termes de degré de maturité (étape dans son cycle de vie). Dans le modèle de McKinsey, la position concurrentielle est définie de façon identique, mais la valeur de l'industrie n'est pas estimée en soi. En effet, "l'attrait du secteur" est fonction à la fois des caractéristiques propres à l'industrie (rentabilité moyenne, maturité, croissance à moyen et long terme, ...) et de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise (exploitation de synergie, compensation de saisonnalité, rééquilibrage du portefeuille, etc). Dans le modèle initial du Boston Consulting Group, autre cabinet de consultants précurseur en la matière, la position concurrentielle est tout simplement évaluée par la part de marché détenue par l'unité, alors que la valeur de l'industrie est déterminée sur la base du taux de croissance du marché. Aujourd'hui, le BCG à toutefois remis en cause la part de marché comme seul critère d'évaluation de la compétitivité. De même, le modèle du Stanford Research Institute (SRI) ajoute aux analyses habituelles de portefeuilles une analyse prospective du portefeuille des technologies. Cette approche débouche sur des critères de diagnostic et d'arbitrage par le niveau des barrières à l'entrée et le potentiel de différenciation. Le modèle TPM (Technologie, Produits, Marchés), tente également d'introduire plus fortement une dimension "métier de la firme". Toutefois, ces différentes analyses ne permettent généralement pas d'avoir une vision globale de l'environnement industriel. Ce sont davantage des analyses concurrentielles des domaines d'activités développés par les firmes qu'une analyse industrielle des secteurs d'activité dans leur totalité. Ces analyses de type matricielle restent en effet centrées sur les stratégies d'activités à adopter sans toujours se soucier de la cohérence globale de l'entreprise.

Plus en détail, la matrice BCG s'identifie de la manière suivante et peut également s'appliquer à cette diversification dite conglomérale :

**La matrice BCG**

<p><b>Fort taux de croissance du marché (des DAS)</b> (besoin de ressources) (sup à 10%)</p>	<p><b>Vedette</b> (équilibre de ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'autofinance</li> <li>- bénéfices moyens</li> <li>- endettement modéré (les futures vaches à lait)</li> </ul>	<p><b>Dilemme</b> (besoin de ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absorbe des liquidités</li> <li>- bénéfices modérés</li> <li>- endettement élevé (abandon ou renforcement de cette activité ?)</li> </ul>
<p><b>Faible croissance du marché</b> (surplus de ressources) (inf à 10%)</p>	<p><b>Vache à lait</b> (surplus de ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- générateur de liquidités</li> <li>- bénéfices élevés</li> <li>- endettement nul (produit vieillissant)</li> </ul>	<p><b>Poids Mort</b>(équilibre de ressources)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faible générateur de liquidités</li> <li>- bénéfices faibles</li> <li>- endettement faible (les abandonner)</li> </ul>
	<p><b>part de marché élevé dans le DAS</b> (surplus de ressources)</p>	<p><b>Part de marché faible dans le DAS</b> (besoin de ressources)</p>

### 2.3 STRATEGIE DE SPECIALISATION DES ACTIVITES

La spécialisation, stratégie historiquement la plus ancienne et à la naissance de bien des entreprises, s'impose lorsque l'entreprise ne peut pas ou ne souhaite pas s'attaquer à un large segment de son industrie. Soit que sa dimension et ses ressources sont insuffisantes, soit qu'elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille. Au regard des nouvelles dynamiques de décroissance qui seront de plus en plus nécessaire afin de faire face à l'urgence d'un développement durable, cette stratégie gagnera en pertinence dans les années qui s'ouvrent.

Concernant ce choix, la firme gagne souvent alors à se spécialiser sur un type d'activité, sur un segment de la gamme de produits, sur un marché géographique, sur un groupe de clients, bref autour d'une niche. Cette dernière concentre son noyau de compétences<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Noyau de compétences : lorsqu'une firme lance assez fréquemment de nouveaux produits, elle peut réaliser un certain type d'économie d'échelle qui touche au développement des produits. Dans ce cas, une firme peut en effet devenir expert dans la conception et la vente de nouveaux produits situés sur des marchés reliés entre eux ou qui font appel à des technologies proches. Par exemple, un groupe comme St Gobain a construit un noyau de compétences autour des techniques de vitrification du verre, Google autour des applicatifs liés à la « toile », IBM autour du hardware et du software, Rio Tinto autour de la fabrication et transformation de l'aluminium, Quick autour de la restauration rapide, etc. Ils peuvent espérer utiliser ces qualifications pour le lancement de nouveaux produits plus performants. Les économies d'échelle, à ce niveau, sont si importantes dans la théorie du management moderne qu'une nouvelle expression est née, celle de noyau de compétence de la firme. Dans un environnement dynamique, la capacité d'une firme à introduire de nouveaux produits et à les produire efficacement peut avoir une portée supérieure à celle des économies d'échelle qu'elle est susceptible de réaliser sur les gammes de produits déjà en place. De ce point de vue, on passe d'une stratégie de développement par les économies d'échelle à une stratégie de construction du noyau de compétences de la firme.



Le groupe Aixam développera des véhicules de petite taille et dédié à des clients sans permis de conduire. Il se trouve localisé à Aix-les-Bains et depuis sa création en 1975 est relativement épargné d'une concurrence frontale par les constructeurs automobile traditionnels.

A la base de cette stratégie réside l'idée qu'il est possible, en se limitant à un groupe déterminé d'acheteurs, d'obtenir une meilleure efficacité et, partant, une rentabilité accrue par rapport à celle que produirait la dispersion sur un spectre plus large d'acheteurs.

Cette stratégie revêt de privilégier une cible particulière définie selon un ou plusieurs critères de segmentation :

Aire géographique, position dans une gamme, type de clientèle, réseau de distribution, etc. Cette stratégie de par sa possible faible exigence en capitaux est l'apanage notamment de nombreuses PME. A la « Mandrin » au niveau de la brasserie par exemple dans le bassin grenoblois.

Cette brasserie retiens un choix de spécialisation afin de ne pas rentrer directement en concurrence avec les quelques grands groupes de l'oligopole mondial positionnées sur cette famille de produit (à la Heineken).



Une brasserie peut décider de se positionner sur un produit haut de gamme en mode artisanal (à faible volume de production et avec circuit de distribution spécialisé), ou au contraire viser de fortes parts de marché sur la base d'un produit générique de type Lager Heineken ou Tsingtao.

Pour analyser la portée et les limites de cette stratégie de spécialisation, il suffit de reprendre la réciproque de la logique de l'intégration horizontale auparavant exposée. Rappelons toutefois que le principal argument en faveur de la spécialisation demeure dans le faible niveau des coûts : la spécialisation dans un marché permet en effet de fabriquer souvent à plus faibles coûts de revient de par de plus modestes actifs bilantaires.

Mais attention, cela n'est pas une règle générale. Par exemple E2V, firmes de l'électronique du bassin grenoblois est spécialisée sur des clients spécifiques (aérospatial, défense, ...) comparativement à des firmes de l'électronique davantage génériques de type ST Microelectronics. Elle n'en demeure pas moins une firme à très forte intensité capitalistique et à des prix de vente de ses produits élevé de par ses spécificités en très haut de gamme.



Que ce soit en stratégie spécialisée ou de produits plus générique, une Fab électronique nécessite toujours l'engagement de forts capitaux afin de concevoir et/ou produire des microprocesseurs. On parle d'une intensité capitalistique élevée. Dans les documents comptables, la masse salariale représente alors un poids modeste par rapport aux capitaux mobilisés sur les sites (pensons notamment aux biens d'équipement). Tel est le cas par exemple de la société ST Micro electronics dans l'agglomération grenobloise, malgré l'importance de ses effectifs.

## 2.4 STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS

Enfin, parmi les différentes stratégies disponibles, l'obtention des coûts les plus bas est sans doute l'arme la plus efficace face la concurrence mondiale prévalant dans bien des secteurs.

A la « Costco » ou « Wal-Mart » sur un plan symbolique au niveau de la grande distribution par exemple. Sous son apparence simple, voire triviale, cette proposition cache en fait plusieurs risques et compétences nécessaires qu'il convient toutefois de garder à l'esprit.



Un des leaders de la grande distribution aux Etats-Unis, Costco.  
Des prix de gros dans des entrepôts jonchés de palettes.

### Risques et aptitudes requises pour une stratégie de domination par les coûts

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progrès technique annulant l'effet d'expérience et (ou) les investissements passés.</li> <li>- Baisse de la capacité d'innovation produit du fait de "l'obsession des coûts".</li> <li>- Inflation par les coûts et pouvoir de la distribution qui pèsent sur les marges ou obligent à réduire la différence de prix par rapport aux produits concurrents différenciés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements soutenus en capital technique.</li> <li>- Ingénierie et efficacité technique dans les processus de production.</li> <li>- Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits. Biens et services davantage standards que spécifiés. (réalisation d'économies d'échelle)</li> <li>- taux d'utilisation élevé des capacités de production.</li> <li>- Localisation des unités permettant de bénéficier d'un faible coût des facteurs de production.</li> <li>- Efficience de la main-d'oeuvre.</li> <li>- Système de distribution adapté et peu coûteux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de gestion et des coûts élaborés</li> <li>- Audits fréquents et détaillés.</li> <li>- Organisation et responsabilité structurées et parfaitement définies.</li> <li>- Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis.</li> </ul>

Ainsi, la domination par les coûts consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire moindre que celui de ses concurrents tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché. Cela nécessite souvent de se positionner sur une cible de produits et/ou de clients très étendue et sensible au prix de manière à bénéficier d'économies d'échelle et de champ. C'est une stratégie souvent dominante de nos jours, que l'on qualifie *d'entreprise en compétitivité prix*. L'autre stratégie consiste à échapper à cela en adoptant une stratégie dite de *compétitivité qualité*, à l'instar de nombreuses entreprises allemandes par exemple. Nous serions ainsi face à deux situations : d'une part des entreprises positionnées en stratégie d'océan rouge (compétitivité-prix) versus d'autres en océan bleu (compétitivité-qualité) comme disent parfois les managers.

Mais en réalité, entre les deux, toute une palette existe.



### Conclusion

#### Un monde en domination par les coûts ?

La stratégie de domination par les coûts prend un nouveau visage depuis l'entrée en scène des grands émergents et notamment de la Chine. Elle permet d'avoir une moindre sensibilité aux menaces de nouveaux entrants qui sont en général, handicapés sur le plan des coûts. De même, il y a une moindre sensibilité aux substituts qui commencent souvent leur pression au niveau du coût pour l'utilisateur, donc du prix de vente.

Par ailleurs, cette stratégie permet une moindre vulnérabilité vis-à-vis des fournisseurs et des clients qui sont considérés comme des concurrents indirects du fait que leurs exigences peuvent

grever la rentabilité de l'industrie. Une entreprise bien "placée" au niveau des coûts est en effet plus en mesure que ses confrères de faire des concessions aux clients. Enfin, d'une manière plus générale, cette stratégie permet de résister, mieux que les autres aux cinq forces concurrentielles énoncées par M. Porter.

Cette stratégie est particulièrement mise à l'honneur par l'arrivée des LCC au début des années 1990 et par le primat à partir des années 2005-2012 des BRICS, et en particulier de la Chine en bien des secteurs. Cette recherche de domination par les coûts ne va que s'intensifier sur la période 2012-2020 tout en se mariant avec d'autres stratégies (montée en gamme qualité et différenciation de produit). Le tout en logique territoriale dite de « Glocal », c'est à dire articulant une stratégie globale et locale visant une pénétration étendue des marchés. En 2020 La Chine ainsi n'est plus un pays à bas coût mais un pays offrant souvent de très bons rapports « qualité-prix » et le tout à forts volumes de production. En ce sens, la stricte recommandation d'un choix stratégique unique et non mixé dans les écrits initiaux de M. Porter<sup>9</sup> n'a plus guère de sens de nos jours. Mais son analyse de la concurrence garde toujours bien des attraits.

### A-Concepts abordés

Diagnostic d'entreprise – Analyse de la concurrence – 5 forces de Porter – Stratégie d'intégration verticale et horizontale – Spécialisation - recentrage technologique – stratégie matricielle – prise d'otages – intensité capitalistique –compétitivité prix vs compétitivité qualité.

### B-Questions à prolonger

(i) *En intégrant l'amont de la filière, une stratégie d'intégration verticale permet de réduire le risque d'otage par un fournisseur. Est-ce que cela signifie réduire un problème d'asymétrie d'information et notamment de sélection adverse et / ou d'aléa moral ? Que signifient ces deux termes ?*

(ii) *Que signifie adopter une stratégie en océan rouge ? Et en océan bleu ? Illustrez votre analyse sur la base de cas d'entreprise de votre choix.*

(iii) *La nouvelle évolution (ou révolution ?) industrielle nous conduit-elle vers une horizontalité des pouvoirs dans la firme ou d'un mix d'horizontalité et de verticalité des organisations productives ? Synthétiquement, quelle est votre position personnelle et son argumentaire ? Illustrez vos raisonnements théoriques par des exemples empiriques de votre choix. Google ? ST Microelectronics ? Renault ?*

(vi) *« L'ubérisation » du monde peut-elle être envisagée comme un mouvement profond sur l'ensemble des secteurs d'activités ou plus modestement sur quelques secteurs privilégiés pour le déploiement d'une plateforme des relations ?*

(v) *L'analyse des 5 forces de Porter résiste-t-elle à l'évolution concurrentielle de la plateforme et numérisation du monde ?*

### C-Acquis d'apprentissage à l'issue de ce chapitre

Capacité à conduire un diagnostic stratégique d'entreprise.

### D-Pistes de lecture

- Boissin, O., « *Innovation : Analyse et méthodes* » (vol. 2) Ed. Campus Ouvert (à paraître), 2021
- Boissin, O., « *Développement durable : des chiffres et des étoiles* » (Vol. 2), Série « *Off* », 2021.
- l'exposé notamment de la méthode d'une analyse sectorielle.
- Carlton, D. ; Perloff, J., "*Economie industrielle*", De Boeck Ed., 2010
- Garel, Mock, « *La fabrique de l'innovation* », Dunod, 2013.
- Glais, M., "*Les stratégies concurrentielles des firmes*", Litec, 2012
- Kalika, Helfer, Orsoni, « *Management : stratégie et organisation* », Vuibert, 2006.
- Le Loarne, S., Blanco, S., « *Management de l'innovation* », Pearson, 2009.

<sup>9</sup> Cela afin d'éviter « l'enlèvement de la voie médiane » selon l'auteur dans « *Choix Stratégique et Concurrence* », 1980.

- Marchesnay, M., « *Management stratégique* », Editions de l'Adreg, 2011.  
([http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg\\_08\\_MM.pdf](http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_08_MM.pdf))
- Milgrom, P., Roberts, J., "*Economie, Organisation et Management*", Prentice Hall / Pug, 1997.
- Morvan, Y., "*Fondements d'Economie Industrielle*", Economica, 2018.
- Mintzberg, H., « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, 450p, 2004
- Porter, M., « *On Compétition* », Boston: Harvard Business School Press, 2008.

\* \* \*

## Chapitre 2

### *Corporate Governance : de quoi-parle-ton ?*

#### Sommaire

##### Introduction

- 1- Un monde sous système capitaliste
- 2-« *Corporate Governance* », de quoi parle-ton ?
- 3- La « *Corporate Governance* » se réfère à des choix d'organisation et de management.

##### Conclusion

- Mots clés
- Question à prolonger
- Bibliographie
- Acquis d'apprentissages



K. Scott-Thomas dans *Largo Winch*.

Adaptation cinématographique de la BD de Jean Van Hamme sur le fonctionnement d'un empire financier Winch. Jean Van Hamme a longtemps travaillé dans une grande multinationale (Philipps) avant de se tourner vers le monde de la BD. En 22 albums, une plongée dans la *Corporate Governance* d'une grande multinationale, le groupe W. C'est romancé mais loin d'être toujours éloigné de la réalité.

#### Introduction

*Corporate Governance* : mot guère traduisible en français<sup>10</sup> mais sa signification en est simple : qui détient le contrôle de la firme, qui prend les décisions et avec quels objectifs ?

La « *Corporate Gouvernance* » s'inscrit le plus souvent dans des modèles de régulation capitalistes mais cela peut également concerner des pays à régime politique communiste. Pensons à la Chine, la Russie ou le Vietnam par exemple. Il existe ainsi une palette de formes de *Corporate Governance*.

Nous identifierons cela en partie 1. Puis en partie 2 et 3, nous analyserons les conséquences à attendre des choix d'une *Corporate Governance*.

<sup>10</sup> « Le gouvernement de l'entreprise »

## 1-Un monde inscrit en logique capitaliste.

Un des témoins sera d'identifier la décision ou non des nations d'appartenir à l'OMC, *l'Organisation Mondiale du Commerce* (OMC). Avec la bourse, l'un des deux principaux symboles d'une régulation des activités sur la base d'un système capitaliste.

Rappelons que L'OMC tente de promouvoir en effet les échanges entre les nations sur un spectre le plus large possible de leurs activités. Le tout de manière réglementée. Le libre marché ne signifie pas l'absence de réglementation. Pour pouvoir fonctionner, le marché a besoin d'un cadre et de contrats. La main invisible n'est qu'un leurre.

Sur les environ 200 pays de la planète, près de 190 adhèrent à l'OMC<sup>11</sup>. Le village monde est ainsi devenu un vaste marché. On y trouve ainsi des échanges de biens et de services, d'investissements à l'étranger, de monnaies, de droits de propriétés intellectuelles et industrielles, de produits financiers.

Mais ce monde n'est aucunement uniforme. Il existe des capitalismes aux multiples configurations. Souvenez-vous par ailleurs que le capitalisme n'est pas antinomique avec la présence d'un parti communiste au pouvoir comme auparavant mentionné.

Il y a au final des capitalismes oscillant sur un large spectre. Aux extrémités, celui donnant une place centrale au libéralisme, et de l'autre côté celui optant pour un centralisme d'Etat. Le libéralisme plutôt exacerbé se trouve du côté du Royaume-Unis. Ironie de l'histoire car c'est dans ce pays où les plus belles constructions de l'Etat régulateurs et protecteur ont eu lieu.

C'était à l'issue de la seconde guerre mondiale dans une approche que l'on nomme parfois Beveridgienne. Du nom de l'auteur d'un célèbre rapport, monsieur Beveridge, justifiant ces interventionnismes étatiques dans les domaines de la protection sociale et de la santé en particulier.

Mais cela c'était hier, et depuis M. Thatcher et ses enfants sont revenus sur ces principes politiques. Depuis 40 ans, la voie retenue sera alors la privatisation des fonctions autrefois publiques. Un Etat moins interventionniste contrairement aux pays nordiques qui privilégieront de leur cotés la Flexisécurité. Au Royaume Uni, pensons par exemple au secteur du ferroviaire qui deviendra privatisé, ou encore aux lois mettant en place les contrats de travail « *Zero hours* ».

C'est-à-dire la négation même d'un droit du travail ?

### ***Flex-Sécurité vs Zero Hours Contract ? De quoi parle-t-on ?***

Source : Boissin, O., « *Comprendre l'économie contemporaine : analyse économique et monétaire* », Ed. Campus Ouvert, 2021.

La « Flex-sécurité » est une politique trouvant son origine en 1995 aux Pays-Bas. Elle vise à améliorer les conditions de travail en autorisant une plus grande flexibilité pour les entreprises tout en sécurisant les avantages des employés dans une relation « gagnant-gagnant ».

Elle ne doit pas être confondue avec lois néo-libérales britanniques généralisées par le conservateur D. Cameron de type contrat « *Zero Hours* ». Ces derniers contrats sont parvenus à une réduction du taux de

<sup>11</sup> WTO (World Trade Organization)

chômage mais au prix d'une forte intensification de la précarité des acteurs sur le marché du travail.



Les « *Zero Hours Contracts* » sont des contrats sans aucune garantie horaire et sans salaire minimum. Ils seront instaurés sous le gouvernement de T. Blair puis généralisés par D. Cameron. Ils connaissent actuellement des taux de croissances annuelles à deux chiffres. Sur le plan juridique, ce contrat stipule que les individus doivent se tenir en permanence à la disposition d'un employeur pour un contrat par exemple d'une heure, de deux heures, vingt heures ou plus selon les demandes formulées par l'employeur. Ce type de salariat rend complexe tout projet familial, de retraite ou d'endettement vis-à-vis d'une banque par exemple. Le taux de chômage officiel est de 6% en Grande-Bretagne mais en réalité plus proche des 15% si l'on comptabilise dans les statistiques cette population hautement précarisée.

Le dispositif de « Flex-sécurité » n'a pas pour objectif principal le plein emploi, mais il vise à favoriser l'insertion/réinsertion professionnelle en limitant les barrières à l'entrée, en garantissant les avantages sociaux et en promouvant la reprise d'une activité. Les pays nordiques (Danemark, Suède, Finlande, etc.) sont les pionniers dans la généralisation depuis les quinze dernières années de ces initiatives.

Puis de l'autre côté du spectre se trouve les capitalismes centralisés et hautement interventionnistes. Aux politiques souvent protectionnistes vis-à-vis des autres nations également. L'exemple maître en est la Chine, avec un capitalisme d'Etat décliné hiérarchiquement à ses trois niveaux principaux : l'Etat central, l'Etat provincial et les municipalités<sup>12</sup>.

Au milieu se trouve d'autres formes intermédiaires de capitalisme. C'est ici, avec de nombreux pays européens notamment. La France bien sûr, mais aussi la plupart des pays de l'Europe du nord de type Allemagne, Suède, Norvège, Finlande, Danemark, ...avec un capitalisme reposant sur un pacte de social-démocratie.

La symbolique du capitalisme ? L'OMC donc mais en réalité bien d'autres éléments structurants seraient à souligner : la présence d'une bourse par exemple (le marché financier), l'extension des marchés relativement libres sur de nombreux domaines comme le marché du travail, des biens agricoles, de la monnaie, de la formation, de la finance, de l'environnement. Ce dernier signifie par exemple le développement du marché du carbone sur la base d'une bourse des droits à polluer.

Au cœur des marchés se trouve des « agents ». Selon les néo-libéraux, ces derniers sont à la recherche d'une optimisation de leurs profits. Que ce soit en Italie, aux Etats-Unis, au Brésil, au Nigeria, en Russie, en Inde, en Chine... ces logiques sont partout visibles. Dans ce dernier pays,

<sup>12</sup> En réalité, la hiérarchie politique décentralisée est plus fine avec notamment des pouvoirs au niveau des districts mais si vous gardez à l'esprit que cette pyramide institutionnelle reste sous un très fort contrôle du Parti communiste à son plus haut niveau de l'Etat central, cela sera exact et suffisant.

pensons par exemple à Alibaba, Hua Wei, Didi, TCL, ChemChina, ou autres Xiaomi, Lenovo, ... et autres acteurs du capitalisme d'Etat chinois.



La bourse de Shanghai. Elle a été créée un peu après la fin du Maoïsme, c'était en 1990. Il leur fallait tout apprendre. Qu'est-ce qu'une action ? Qu'est-ce qu'un devoir de publicité en informations comptables et financières, qu'est-ce qu'une autorité de régulation des marchés, etc. Ils apprendront vite et aujourd'hui la bourse de Shanghai est l'une des principales places boursières mondiales.

Autrefois, sous période Maoïste, la bourse était le symbole de l'impérialisme bourgeois. C'était le diable.

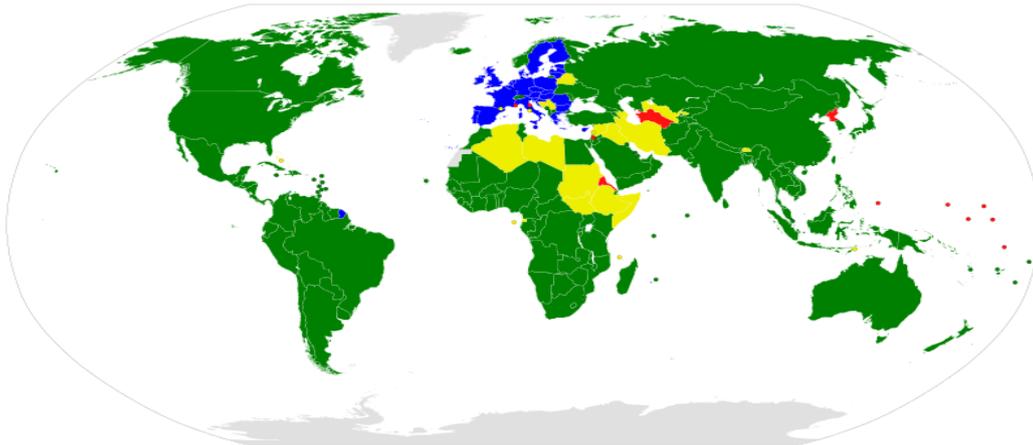
Ceux qui se risquaient à émettre une telle idée d'institution allaient généralement goûter les délices des camps de rééducation. Comme vous le verrez, la Chine de nos jours est tapissée d'indicateurs boursiers, les chinois adorent jouer à la bourse. Dans la rue ce n'est pas comme à Grenoble, partout ils regardent les évolutions de cours. Mais lorsque vos pas seront au milieu de cet empire, il ne vous faudra pas dire que la Chine est capitaliste mais qu'il s'agit d'un « socialisme de marché ».

Le monde a basculé dans cette généralisation des modes capitalistes à partir de la décennie 1980-1990. De profonds mouvements de dérégulations apparaîtront sur les marchés, financiers et monétaires notamment.



Après la chute du mur de Berlin (1989), l'URSS ne parviendra à faire sa transition sous M. Gorbatchev et basculera dans un libéralisme exacerbé avec la présidence de Boris Eltsine. Ici, une photo de 1995 à Washington avec le président B. Clinton. Les deux blocs ennemis du passé seront tout sourire mais en réalité la CEI sous présidence de B. Eltsine traversait une crise économique majeure. Il va en résulter en fin de décennie 1990 la réaffirmation d'un retour du Parti avec la venue de V. Poutine. Là aussi, à l'instar de la Chine, un capitalisme d'Etat central placé sous contrôle du parti communiste va renforcer jusqu'à nos jours.

Par ailleurs la dislocation du bloc communisme se fera jour et renforcera les logiques libérales de commerces internationaux. Quant au Gatt, il se transformera en OMC en 1994.



OMC :

Pays en jaune : pays observateur

Pays en rouge : pays non membres

## 2-« *Corporate Governance* », de quoi parle-t-on ?

Le gouvernement des entreprises cherche à comprendre qui contrôle l'entreprise, qui la manage et plus largement qui sont les parties prenantes guidant les décisions de l'entreprise.

Deux déclinaisons du concept sont alors possibles :

(1) une *Corporate* reposant sur une logique majoritairement actionnariale. Le propriétaire de la firme est la clé de voute de cette approche : on nomme cela une gouvernance en *Shareholders*. En simplifiant, l'actionnaire roi. A son extrême, le manager de l'entreprise ne sera donc qu'un « mercenaire » des actionnaires majoritaires. Un seul objectif dominera les décisions : optimiser le profit. Les salariés seront engagés dans des « centres de profit », parfois en concurrence y compris au sein du groupe. Afin de mieux tracer leurs activités et les espérances de gains possibles, le management consistera à identifier des objectifs à atteindre (on nomme souvent cela des *KPI*, des *Key Performance Indicator*) et des remontées d'informations aux final pour les financiers via des *reportings*.

Nous sommes là dans des logiques le plus souvent néo-libérales à la « Hayek ». Parfois ces humains, dans la ligné de M. Thatcher, nient la nation même de société. « *No society* ». L'objectif de l'entreprise est de faire du profit, rien de plus. Milton Friedman.



Henri Kravis, gestionnaire du Hedge Funds KKR.



Les CEO : parfois de simples « mercenaires » des actionnaires ?

Tim Cook, le CEO Apple, en visite chez son équipementier Foxconn dans l'usine de Zhengzhou (Chine). Des conditions de travail en esclavagisme industriel le plus souvent, le tout pour accroître le profit de Foxconn et d'Apple. Mr Tim Cook est sans doute un humain aux qualités humaines fortes appréciables mais le groupe Apple qu'il doit gérer est placé sous une domination de dix empires financiers principalement en *Hedge Funds*. Comme nous pouvons l'imaginer, ces derniers sont particulièrement actifs et soucieux d'une rentabilité financière optimisée.

Question : à quand un droit de vigilance imposé à l'ensemble de ces grands groupes ? En France se feront jour de premières avancées en 2018.

(2) Puis une seconde déclinaison possible de la *Corporate Gouvernance* : celle de *Stakeholders*. Cela signifie que l'entreprise veille à prendre en compte l'ensemble des parties prenantes dans ses décisions managériales : les clients, les actionnaires, fournisseurs, salariés, société civile, l'Etat, l'environnement.



L'entreprise californienne de vêtements de sport *Patagonia* veille à développer ses activités en accord avec des valeurs de RSE.

### **Quel élément central pour comprendre la forme dominante de la gouvernance ?**

La réponse est finalement assez simple : qui détient le capital (c'est-à-dire la propriété de l'entreprise ?)

Si le capital est en bourse, dans quel compartiment boursier se situe notamment la firme cotée ? Par exemple si elle est répertoriée sur le CAC 40, il s'agira alors de grands groupes placés sous principe de fortes logiques actionnariales généralement. Cela est vrai sur la plupart des places financières, qu'elles soient européennes, américaines, chinoises, japonaises, ....

Mais cela n'est pas suffisant et posez-vous alors la question : dans ses grandes masses, quelle est la répartition du capital ? Quelle est la composition du noyau dur actionnarial ? Acteur public ? Privé ? Fonds étrangers ? Etc. Ne pas confondre EDF et Zodiac par exemple...

Bref, qui influence majoritairement sur les décisions prises par le Comité exécutif de l'entreprise ou encore durant les Assemblées Générales ?

Les choses apparaîtront alors souvent clairement. Dans leurs cultures et gouvernances, ne pas confondre par exemple des groupes de type Glencore ou Nestlé avec des entreprises comme Michelin ou Danone. Ces dernières sont beaucoup plus soucieuses de conduire des approches en Stakeholders que les deux premiers groupes Suisses. Ou encore dans le domaine du secteur financier, on ne peut confondre des banques de second rang de type « Crédit coopératif » avec celles de type « BNP-Paribas », « UBS », « HSBC » ? D'autres sont dans une situation intermédiaire. Par exemple en France la Banque postale glisse d'une gouvernance dédiée au service public à une gouvernance davantage marchande. Cela n'est parfois pas sans poser problème aux collectifs.



Sur la bourse, beaucoup de structures différentes cohabitent. Une question se posant alors : sur quel compartiment est cotée la structure ? En Europe, sur l'Easdaq ? Le CAC 40 ? Nouveau marché ? Marché libre ? ...

La mouvance financière du CAC 40 est souvent sous contrôle de quelques 200 ou 400 grandes familles françaises historiques. Un capitalisme croisé, oligopolistique. Un oligopole signifie peu d'offres et un grand nombre de demandeur (de clients ou consommateurs).

A l'échelle internationale, souvent de mêmes dynamiques de concentration des richesses sont constatées : Le « village monde » est en réalité hautement concentré sur le plan des offres. Ainsi, le top 10 dans la plupart des secteurs réalise la majorité des parts de marché mondiales. Et dans cet environnement hautement internationalisé, malgré ces petits nombres d'offres, les intensités concurrentielles sont le plus souvent vives et leur mode de *Corporate Governance* souvent proches. VW lutte contre PSA, GM, Ford, BYD Automotive, Kia, Toyota, Renault, Maruti-Suzuki, Tesla, ...

Plusieurs statuts juridiques sont possibles au sein de l'entreprise : statut sous Fondation (souvent le cas en Allemagne, pensons à Bosch par exemple ou encore à ZF), SA, SAS ou SARL, EURL, entreprise familiale, start-up sous financement par *Business angels* ... : une pluralité de choix possibles avec chacune leur réglementation et conséquences possibles. Prévisibles. Par exemple un *Business Angels* va exiger de fortes primes de risques sur ses engagements du fait du risque qu'il va prendre à financer une start-up. Un groupe sous fondation sera souvent inscrit dans des logiques familiales ou municipales, même s'il est de grande taille. Pensons à Bosch par exemple. De manière distincte, une SA de type IBM, Nestlé, Deutsche Bank, Philippe Morris ou General Electric » sera davantage dans des logiques de Shareholders, etc.



Très instructif film d'H. Verneuil sur les rationalités financières et la gouvernance de l'empire IBM durant le III<sup>e</sup> Reich. Quelques scènes bouleversantes notamment sur la définition de « *Qu'est-ce que la confiance* ». Sur le perron d'un immeuble Haussmannien, c'est P. Dewaere qui nous en donnera la plus belle définition.

Souvenez-vous qu'il existe plusieurs rationalités concernant les fonds financiers également. De quels types de fonds parle-t-on ? De *Mutual funds* ? d'*Hedge funds* ? d'*Ethic Fund*, ....

Un fond n'a pas généralement pour objectif de vider l'entreprise de sa valeur ajoutée. Bien souvent ils sont par contre clairement inscrits dans des logiques de *Shareholders* peu soucieuses de la qualité du travail dans les entreprises détenues. Ces dernières sont par ailleurs souvent engagées dans des logiques de forts taux de *turn-over* par les fonds détenteurs. Cela signifie que l'entreprise ne restera pas nécessairement conservée longtemps dans le portefeuille du fonds. Il la vendra, notamment si des gains à la revente sont possibles. C'est là souvent l'objectif recherché par les gestionnaires de fonds. Et dans une approche néo-libérale de type anglo-saxonne, le ROI reste la variable centrale. Ces fonds sont souvent très puissants dans la conduite des entreprises de par l'importance de leurs capacités financières. Cela vient notamment des systèmes de retraite par capitalisation en vigueur dans le monde anglo-saxon. On parle alors de *Fonds de pensions*.



Larry Fink.

Gestionnaire du fond « *Black Rock* », environ 5.000 milliards d'USD. Au niveau de l'entreprise, pour les salariés il ne fait pas toujours bon être détenu par ce type de fond.

**3-La « Corporate Governance » se réfère à des choix d'organisation et de management.**

Reprenons un peu de souffle, rentrons dans le domaine de la Gouvernance d'entreprise ici inscrite dans le domaine de l'Economie sociale et solidaire (ESS). Car la Corporate est aussi une histoire de choix. Il n'existe pas de fatalité sur la question et une diversité de Corporate plus ou moins en accord de l'humain est présente.

Veillons alors peut-être à notre niveau à participer à des gouvernances à visage humain. L'économie au service de l'humain et non pas l'inverse. Cela est possible. Les entreprises dites libérées, qu'elles soient de petites ou de grandes tailles en sont parfois des exemples.

Les SCOP également qui représentent des formes très avancées de gouvernance démocratique. Les formes les plus exigeantes sont sans doute ici. Pour un exemple géographiquement très proche de vous, pensons au PUG ou encore à Alma à Grenoble.

Attention toutefois à ne pas être le ravi de la crèche : parfois les entreprises ne sont libérées que de nom. Les Scop peuvent témoigner de plusieurs degrés de libertés dans la participation active de l'ensemble du collectif dans le projet de la coopérative : quel est le nombre de salariés sociétaires par exemple ?

Dans une approche sous statut Scop, la réglementation nationale concernant la répartition des profits de l'entreprise est par exemple la suivante :

<b>PARTICIPATION</b>	<b>RESERVES</b>	<b>DIVIDENDES</b>
Pour le salarié	Pour l'entreprise	Pour l'associé
Elle est répartie entre tous les salariés, associés ou non.	Elles financent le développement de l'entreprise et assurent sa pérennité.	Ils rémunèrent le capital apporté par les associés.
De 25 % à 84 % du résultat Moyenne : 45 %	De 16 % à 75 % du résultat Moyenne : 45 %	De 0 à 33 % du résultat, dans la limite du montant des réserves et de la participation Moyenne : 10 %

Source tableau : URSCOP

Un peu de souffle, les Scop, un choix de gouvernance démocratique soucieuse du bien-être collectif, de l'équité et du sens donné au travail.

Il en découle équité, maîtrise des choix stratégiques de l'entreprise par les salariés eux même (car il est interdit d'avoir des actionnaires externes détenant plus de 50% du capital de l'entreprise) et des réserves bilantaire souvent conséquentes. D'où des niveaux d'investissement généralement supérieurs à la moyenne nationale.

Et puis s'il vous faut encore un peu d'oxygène, loin des Henri Kravis et autres Larry Finck, quelques lignes d'Emily Dickinson. Sans doute l'une des plus grandes poétesses de cette Amérique qui nous semble si souvent cultiver une culture intensifiée de la seule finance.

*Si tu venais à l'Automne,  
Je balaierais l'Eté*

*Si je pouvais te voir dans un an,  
J'enroulerais les mois en pelotes  
Et les mettrais dans de tiroirs distincts,  
De peur que les chiffres se confondent.*

*Si les siècles seulement se faisaient attendre,*

*Je les compterais sur mes doigts,*

*Si certaine, quand cette vie sera finie  
Que la tienne et la mienne, existeraient  
Comme une épluchure, je les jetterais,  
Et prendrais l'Eternité.*



(1830-1886)

### ***Corporate Governance : conclusion***

Au final retenons que de multiples formes d'organisations et de conséquences en termes de management découlent de ces choix de *Corporate Governance*.

Puis trois autres éléments à titre de prolongements.

-En matière de gouvernement d'entreprise, bien des exemples sont à *benchmarker* (c'est à dire retenir les meilleures pratiques) : en Allemagne et au Japon notamment. Sur la manière dont ils accompagnent et protègent leurs tissus socio-économiques et notamment productifs. Veiller à la richesse des ancrages territoriaux. Nous avons beaucoup à apprendre des ETI notamment au sein de ces deux nations. C'est là la faiblesse française. ETI = entreprise de taille intermédiaire. Des structures comptant entre 500 à 5000 salariés généralement.

-Prenons par ailleurs de la hauteur avec des *Benchmark* sur la Chine -non pas sur leurs droits de l'Homme et gestion des libertés...- mais concernant leur politique industrielle. Une *Corporate Governance* spécifique sous contrôle de l'Etat central et témoignant de remontées très rapides de filières industrielles, souvent de hautes technologies (hydraulique, nucléaire, aéronautique, automobile, ...). Derrière se trouve d'ambitieuses politiques de formation et de recherche bien entendu, mais aussi des transferts massifs de technologies avec les firmes étrangères guidées par de fortes réglementations. Loin des seules forces des marchés, les décideurs politiques aux premières loges donc afin d'orienter les décisions. Le politique doit détenir un rôle central sur le plan socio-économique, y compris en matière de *Corporate Governance*. Et si l'on se risque à quelques lignes d'horizon, il ne serait pas impossible que le capitalisme d'Etat central se révèle au final dominant par rapport au capitalisme libéral d'obédience anglo-saxonne...

-Et terminons par une dernière recommandation : le film « *Ma mondialisation* » du réalisateur G. Perret avec l'exemple des entreprises de la Vallée de l'Arve sur le décollage. Ce reportage est bien plus riche que n'importe quel cours d'économie.



Bien éloigné des analyses des colloques des économistes du courant dominant (dite la science économique standard), ce reportage de G. Perret offre un regard sur la vraie vie des entreprises.

Ici des entreprises de la micromécanique en Haute-Savoie, souvent mises à mal par les logiques de la finance mondiale. Reportage daté (2006) mais toujours d'actualité.

\* \* \*

### A- Mots clés

Corporate Governance – Stakeholders – Shareholders – stratégie d'entreprise – actionnaire et manager – OMC.

### B-Questions à prolonger

- 1- Quelles sont les limites pour une entreprise industrielle d'avoir une *Corporate Governance* dite en Share Holder, c'est à dire sous une domination exacerbée d'actionnaires très actifs à travers des fonds d'investissement privés de type BlackRock, KKR, Fidelity Management, ... Illustrez sur la base d'un cas de votre choix.

### C-Pistes de lecture

- Askenazy, P., « *Tous rentier ! Pour une autre répartition des richesses* », Odile Jacob, 2016.  
 Boissin, O., « *Economie mondialisée* » (Vol. 1), manuel de cours, Grenoble-INP, 2021.  
 Favereau, O., « *Entreprise, la grande déformation* », Humanité / Parole et silence, 2014.  
 Gomez, P.Y. « *La république des actionnaires* », Syros, 2001.  
 Gomez, P.Y. « *Intelligence du travail* », Desclé de Brouwer, 2016.  
 Guerrien B. " *Idées reçues et théorie économique* " *Bréviaire des idées reçues en économie*, Découverte, 2004.  
 Hatchuel, A., Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S., « *La Société à Objet Social Etendue (SOSE)* », Presse des mines, 2015.  
 Peltier, F., « *La Corporate Governance au secours des conseils d'administration* », Dunod, 2016.

### D-Acquis d'apprentissages

Une capacité à identifier et comprendre les rationalités prévalant au sein d'une entreprise au regard de ses choix de *Corporate Governance*.



## ***Organisation industrielle, stratégie et décision.***

### ***Eléments bibliographiques***

- Annales des Mines de Paris (revues Réalité industrielle)
- Baye, M.R., « *Managerial Economics and Business strategy* », Mc Graw Hill Ed., 2010.
- Ben Mahmoud-Jouni, S. Charue F., Midler, C., « *Management de l'innovation et globalisation* », Dunod, 2015.
- Binctin, N., « *Stratégie d'entreprise et propriété intellectuelle* », LGDJ Ed., 2015.
- Boissin, O., « *Innovation* » (3 vol.), Ed. Campus Ouvert, 2021.
- Breese, P., « *La propriété intellectuelle au service de l'innovation* » Nathan Ed., 2011.
- Bruel, O., « *Politique d'achat* », Gestion Sup Ed, 366 p., 2008.
- Burlaud A, « *Contrôle de gestion* », Editions Sup'Foucher, 2009
- Carlton, J., Perloff, D., « *Economie industrielle et de l'innovation* », De Boeck, 2014.
- Church, J., Ware, R., « *Industrial Organization* », Mac Graw Hill, 2000.
- Deùmeestere R., Lorino P., Mottis N, « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Editions Dunod, 2009
- Fitzroy, Acs, Gerlowski, « *Management and Economics Organization* », Prentice Hall, 1998.
- Gallois, L., « *Rapport sur la compétitivité* », 2013 (ww rapport louis gallois sur la compétitivité)
- Gautier F., « *Pilotage Economique des projets de conception et développement de produits* », Economica, 2003
- Gille, B., « *Histoire des techniques : civilisations, technique et sciences* », La Pléiade, 1978.
- Lardy, P., Pige, B., « *La gestion stratégique des coûts* », Editions EMS, 2001
- Le Loarne, S., Blanco, S., « *Management de l'innovation* », Pearson, 2009.
- Johnson, Scholes, Frery, « *Stratégique* », Dunod, 2006.
- Kalika, Helfer, Orsoni, « *Management : stratégie et organisation* », Vuibert, 2006.
- Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J., « *Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy* », Prentice Hall Ed., 2009.
- Marchesnay, M., « *Management stratégique* », Editions de l'Adreg, 2011.  
([http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg\\_08\\_MM.pdf](http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_08_MM.pdf))
- Milgrom, P., Roberts, J., « *Economie, Organisation et Management* », Prentice Hall / Pug, 1997.
- Julien, B., Lung, Y., Midler, Y., « *L'épopée Logan* », Dunod, 2012.
- Maital S., Seshadri, D., « *Innovation management* », Sage Ed, 2012.
- Mayrhofer, U., « *Management international* », Pearson Ed., 2011.
- Midler, Y., Julien, B., Lung, Y., « *Innover à l'envers, repenser la stratégie dans un monde frugal* » Dunod, 2017.
- Porter, M., « *On Competition* », Boston : Harvard Business School Press, 2008.
- [http://www.economicsonline.co.uk/Competitive\\_markets/](http://www.economicsonline.co.uk/Competitive_markets/)  
<http://www.investopedia.com/university/economics/>

\* \* \*

Ce manuel de cours synthétise les éléments fondamentaux en matière d'économie et de management d'activités industrielles. Objectif : stabiliser les enseignements abordés en séance orale. Ce support de cours a été rédigé sur la base de plusieurs sources mentionnées dans le corps du texte mais que l'on peut reprendre ici :

Altersohn, C., "De la sous-traitance au partenariat industriel", L'Harmattan, 1992 ; Aoki, M., "Economie japonaise : information, motivations et marchandages", *Economica*, 1988 ; C. Argyris, "Interpersonal Competence and Organisational Effectiveness, Irwing & Dorsey Press, 1962 ; Arrow, K., "Les limites de l'organisation", PUF, 1976 ; Axelrod, R., "Donnant donnant", Jacob Ed., 1992 ; B. Baudry "l'économie des relations inter-entreprises", *La découverte, Repères*, 1995 ; Boissin, O., « La construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, 20p., 1er trimestre 2000 ; Boissin, O « Innovation : méthodes et enjeux », *Manuel de cours*, Grenoble-INP, 2021 ; 1999, Bourgeois, E., "La PMI innovatrice : guide du développement international", Edition d'Organisation, 1991 ; Chanaron, JJ., "L'économie de l'automobile", Edition la découverte, collection repère 1994 ; Chandler, A., "Strategy and Structure", 1962 ; Bruel, O., « Politique d'achat », *Gestion Sup Ed*, 366 p., 2008. Burlaud A, « Contrôle de gestion », Editions Sup'Foucher, 2009, Deùmeestere R., Lorino P., Mottis N, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Editions Dunod, 2009 ; Glais, M., "Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes", Litec, Paris, pp 455-470, 1992 ; Hayek, F. "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, 35 (1945), 519-30 ; Gautier F., « Pilotage Economique des projets de conception et développement de produits », *Economica*, 2003 ; Lardy, P., Pige, B., « La gestion stratégique des coûts », Editions EMS, 2001 ; Johnson, Scholes, Frery, « Stratégique », Dunod, 2006 ; Kalika, Helfer, Orsoni, « Management : stratégie et organisation », Vuibert, 2006 ; Marchesnay, M., « Management stratégique », Editions de l'Adreg, 2010 ; Jones, G.; Hill, C., "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, Vol 9, 1988 ; INPI, "Le brevet : protéger son invention", 2009 ; - INPI, "La propriété intellectuelle", 2008 ; Jorde, T ; Teece, D., "Innovation, cooperation and antitrust : balancing competition and cooperation", *High Technology Law Journal*, 4, n°1, pp.1-113, 1989 ; Joskow, P., "Vertical integration and long term contracts: The case of coal-burning electric generating plants", *Journal of Law, Economics and Organization*, 1 (Spring 1985) ; "Contract duration and durable transaction specific investments: The case of coal", *American Economic Review*, 77 (March 1987). Laurencin, JP., Sonzogni, M., Tournon, M., Troussier, JF., Boissin, O., "Dynamique d'aptitude, emploi et performance : le cas de l'industrie automobile", *Rapport au Commissariat Général au Plan*, 1995 ; Marquer, F., "Innovation et management des brevets", Edition d'Organisation, 1985 ; Lemaire, JP, « Stratégie d'internationalisation », Dunod, 2008, Lipczynski, J., Wilson, J., Goddard, J., « Industrial Organization : Competition, Strategy, Policy », Prentice Hall Ed., 2009. Midler, C., "La Twingo : l'auto qui n'existait pas", InterEditions, 1993 ; Milgrom, P. ; Roberts, J., "Economics Organization and Management", Prentice-Hall International Editions, 1992 ; Krugman, P., Obstfeld, M., « Economie internationale », Editions Pearson Education, 2009 ; Rodriguez, M., "Comment parvenir à l'atteinte des coûts dans une entreprise industrielle », *Grenoble Université*, 2010 ; Porter, M., « On Competition », Boston : Harvard Business School Press, 2008 ; Schelling, T., "La stratégie du conflit", PUF, 1996 ; Teece, D., "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, Vol 15, n°6, pp.285-305, 1986 ; Williamson, OE., "The Economic Institutions of Capitalism", The Free Press, 2000.

\* \* \*

### ***Autres manuels et écrits disponibles***

Durant la période crise Covid, la décision sera prise d'ouvrir au plus grand nombre d'autres manuels de cours. Ils sont également complétés par des écrits « *off* » à titre de réflexivité. Cet ensemble d'écrits se réfère à des enseignements principalement dispensés dans le groupe Grenoble-INP.

Comme dans le présent écrit, ces textes sont rédigés en 3 possibles vitesses de lecture :

- 1-Lecture rapide (en « V ») : par simples jeux de photos, de schémas, de cartes et de statistiques.
- 2-Texte en taille 12 : éléments d'explications complémentaires aux photos et statistiques.
- 3-Note en bas de page : approfondissements et prolongement bibliographiques.

**Manuel de cours** (enseignements Grenoble-INP & IAE, IEP Grenoble ; université de Shanghai)

- « *L'économie contemporaine en 10 questions citoyennes* »
- « *Comprendre l'économie contemporaine : analyse économique et monétaire* »
- « *Economie mondialisée (vol 1 et 2) : Contextes, méthodes et enjeux de la mondialisation* »
- « *Développement durable : des chiffres et des étoiles* » (3 vol.)
- « *Innovation : méthodes et enjeux* » (vol. 1)
- « *Innovation : analyse de la valeur en approche conception* » (vol. 2)
- « *Développement économique : de quoi-parle-t-on ?* »
- « *Chine : le basculement du monde* » (« *China : The Topping of the World* »)
- « *Gestion des risques économiques et financiers* »
- « *Organisation industrielle, Stratégie et Décision* »
- « *La bourse est-elle utile ? Tout ce que vous avez voulu savoir sans jamais avoir osé le demander* ».

**Écrit « Off »** (hors cours, à titre de réflexivité)

- « *Quel sens donner au travail ? 12 pistes par arrêt sur images* »
- « *Homo-oeconomicus : l'erreur de la science économique* »
- « *Capitalismes : quels avenir possibles ? Petit exercice d'esprit critique* » (Economie mondialisée, Vol. 3)
- « *Chine, masques, dettes et CAC 40 : quelles leçons retirer de la crise Covid ?* »
- « *La Dame de Shanghai* » (2 vol.)

L'ensemble de ces écrits sont en fréquentes réactualisations, sans but lucratif et ouvert aux lectures externes via le lien suivant

[https://chamilo.grenoble-inp.fr/main/document/document.php?cidReq=G14AIPID042020&cid\\_session=0&gidReq=0&gradebook=0&origin](https://chamilo.grenoble-inp.fr/main/document/document.php?cidReq=G14AIPID042020&cid_session=0&gidReq=0&gradebook=0&origin)

Du fait de rédactions trop rapides, ils souffrent de nombreuses maladresses et restent en l'état des drafts. D'une empreinte carbone déjà forte élevée, si possible ne pas les imprimer.

O. Boissin.

### Objectif

Ce manuel vise l'enseignement des décisions stratégiques de la firme en matière d'organisation industrielle, de positionnement marché et de politique de prix. Il a pour objectif d'étudier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement en contexte d'économie mondialisée.



O. Boissin  
Enseignant-chercheur  
Grenoble-INP / CREG UGA

