

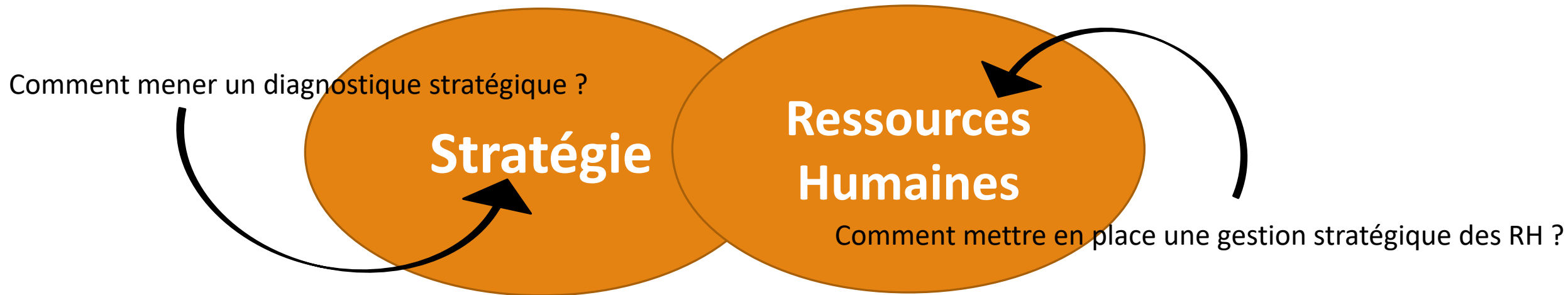
Cours de Gestion

2023 – 2024

EMMANUEL BAZZUCCHI

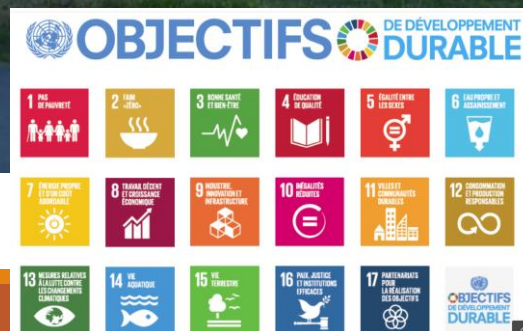
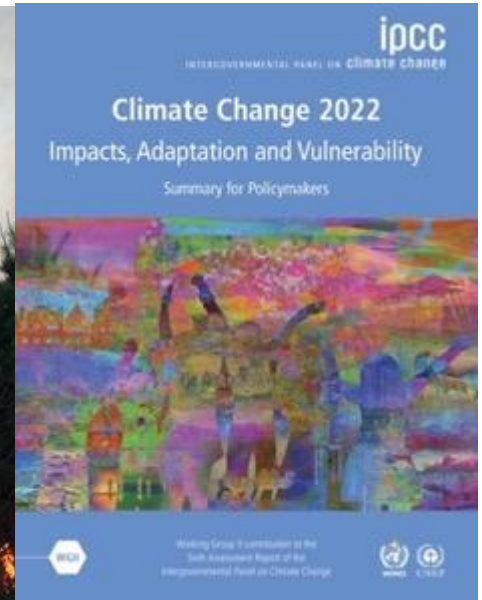
Fonctionnement

- 9 CM en commun SRI – GCGEO
- 8 TD pour chaque formation
- EXAMEN 19 décembre 2023 (13H30 15H30)



Comment enseigner la gestion en 2023 ?

WE ARE IN THE BEGINNING OF A
MASS EXTINCTION AND ALL YOU
CAN TALK ABOUT IS MONEY
AND FAIRY TALES OF
ETERNAL ECONOMIC GROWTH
HOW DARE YOU!



Notre programme en CM

1/ Introduction à la stratégie

- Qu'est-ce que la stratégie ?
- Comment et pourquoi mener une analyse stratégique ?

2/ Analyse de l'environnement

- Modèle PESTEL
- Prévoir et construire des scénarii

3: Analyse de l'industrie

- Les 5 Forces de Porter
- L'approche par les ressources et compétences

4/ Intensité concurrentielle et BM

- VRIO
- SWOT
- BM

5/ Introduction à la GRH

- Qu'est-ce que la GRH ?
- L'importance stratégique de la GRH en 2022

6/ Healthy organisations

- Stress, risques psychosociaux
- Et bien-être au travail
- Une question de perspective ?

7/ Mutations du travail

- Génération Z
- Télétravail
- Technologie

8/ Réinventer le travail ensemble

- Coopération
- Diversité/Inclusion
- Missions
- Représentation collective

Introduction au diagnostic stratégique

1- Introduction

- Qu'est-ce que la stratégie ?
- Mission et vision

2 – l'Environnement

- Le modèle PESTEL
- La prévision
- La construction de scenarios

3 – L'analyse de l'industrie

- Le modèle des 5(+1) forces
- L'approche par les ressources et compétences
- L'approche de l'Océan bleu

4 – Intensité concurrentielle et business model

- VRIO d'une ressource ou d'une compétence
- L'analyse SWOT
- Le business model, comment tirer partie d'un avantage concurrentiel
- Portée et limites de l'approche par le business model

Notre programme en TD

De la théorie à la pratique

- Application pratique des méthodologies de diagnostique stratégique
- 4 séances de TD
- Sous forme d'études de cas

Stress au travail et ... architecture

- Etude de cas sur un projet de réaménagement d'un open space
- Concours par équipe
- 1 séance de TD

ODD et orientation professionnelle

- Module virtuel par l'UVED
- MOOC
- Sur l'orientation professionnelle

Culture générale et débats d'idées

- Les syndicats, dinosaures ou opportunité ? Une approche par le travail (1 séance de TD)
- Rémunération et salaire : salaire à vie ou salaire de base ? (1 séance de TD)

Apprentissage

➤ **Quelles sont vos attentes ?**

➤ **Quelles sont mes attentes ?**

➤ Participation active

➤ Respect et écoute

➤ Ouverture d'esprit et questionnement

➤ Prise de notes > pour vous ! (les PPT seront disponibles)

➤ Dire quand on ne comprend pas ...

Introduction

Qu'est-ce que la stratégie ? Et l'étude de la stratégie ?

Vient du grec *stratos* : armée et *ageîn* : conduite

➔ C'est l'art de l'organisation et de la conduite des armées.

➔ Ce n'est que dans les années 1960 qu'elle est formellement introduite dans le monde de l'entreprise (Alfred

Chandler)

La stratégie, origines et définition

Quelle stratégie et comment la définir ?

Comment la mettre en place ? (question un peu moins posée)

➔ construction d'un avantage concurrentiel (interne ou externe)

« ensemble de décisions prises par une entreprise, définies par rapport à des objectifs hiérarchisés, articulés les unes aux autres et coordonnées au cours du temps sur une période de moyen ou long terme » (Echaudemaison, 1989, 1998)

Chandler, « historien des affaires »

Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, M.I.T. Press, 1962

- structure suit la stratégie
- General motors

The Visible hand : The managerial revolution in American business, Cambridge, Mass, Belknap Press, 1977

- Les managers ont un rôle actif
- General motors

- 1992, *Organisation et performance des entreprises*

- les entreprises modernes intègrent toutes les fonctions de l'économie d'un bien : des matières premières, la production, jusqu'à la distribution.

Chandler, « historien des affaires »

Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, M.I.T. Press, 1962

- structure suit la stratégie
- General motors

The Visible hand : The managerial revolution in American business, Cambridge, Mass, Belknap Press, 1977

- Les managers ont un rôle actif
- General motors

- 1992, *Organisation et performance des entreprises*

- les entreprises modernes intègrent toutes les fonctions de l'économie d'un bien : des matières premières, la production, jusqu'à la distribution.

Philips, un exemple de management stratégique



1891 – 1915 : L'Ère de l'Innovation

Philips naît, s'établissant comme producteur de lampes à filament de carbone.

Philips crée la Light Tower d'Eindhoven, un laboratoire de recherche dédié aux nouvelles technologies d'éclairage.

Philips, un exemple de management stratégique



1917 – 1925 : L'Ère des Découvertes

Les travaux au laboratoire permettent des avancées significatives, dont les tubes à rayons X médicaux.

Création de Norelco et production de tubes électroniques en 1920.

Philips, un exemple de management stratégique



1925 – 1960 : Époque de Diversification

Participation aux premiers essais pour le téléviseur et lancement des premiers récepteurs radio.

En 1939, Philips lance son premier rasoir pour homme.

Lancement de Philips Record, acquisition de Polydor, et devenant un grand label de musique classique.

Philips, un exemple de management stratégique



1960 – 1990 : Époque de l'Innovation

Lancement de la cassette audio et des premiers circuits intégrés en 1965

Invention du CD et des systèmes de télécommunication optique

Lancement des premières ampoules à économie d'énergie.

Lancement commercial du CD

Collaboration avec Sony pour lancer le DVD

Philips, un exemple de management stratégique



Années 2000 : Époque de Restructuration

2007 : Acquisition de Genlyte Group (luminaires et éclairage)

2011 : Retrait progressif du marché du téléviseur.

2014 : Scission en deux sociétés, une pour l'éclairage et l'autre pour la santé et Lifestyle

Philips, un exemple de management stratégique



Années 2010 : Époque des Acquisitions et des Ventes

Achat et vente de diverses entreprises spécialisées dans le matériel médical et l'éclairage.

Réduction de la participation dans Philips Lighting.

2017 : Acquisition de Spectranetics et EPD Solutions en 2018.

2020 : Acquisition de BioTelemetry, spécialisée dans la cardiologie

Unilever, un exemple de management stratégique



Les Débuts et la Fusion

- **Origines** : Fondation de Lever Brothers en Angleterre, 1885 par William Hesketh Lever.
- **Objectif initial** : production d'un savon de qualité à base d'huiles végétales.
- **1930** : Fusion avec la société néerlandaise Margarine Unie, formant **Unilever**.
- **Contexte** : Grande Dépression, besoin de stabilité et de mutualisation des ressources et connaissances.

Unilever, un exemple de management stratégique



Expansion et Diversification

- **Expansion mondiale** après la Seconde Guerre mondiale.
- **Diversification** : inclusion de produits alimentaires, boissons, soins personnels et d'hygiène
-
- **Acquisitions notables** : Brooke Bond, Chesebrough-Ponds, Ben & Jerry's.

Unilever, un exemple de management stratégique

Unilever Aujourd'hui

- Opérations dans plus de 190 pays, emploi de plus de 155 000 personnes.
- Propriétaire de plus de 400 marques, couvrant une vaste gamme de produits.



Stratégie et structure

- Liens très forts entre stratégie et structure : ne jamais penser l'un sans l'autre
- Indique l'endroit « d'intervention » du management pour orienter l'entreprise
- Tendance des entreprises à être dans le changement « permanent »
 - Changement de structures
 - De manières de faire
 - D'équipes
 - De compétences
 - De stratégies commerciales
 - D'outils technologiques ...
- Ex : quid de la digitalisation des activités ? L'industrie 2.0 ➔ liens très forts avec la gestion des ressources humaines

Définition(s)

Tableau d'après Stratégique, définitions de la stratégie p.7

« la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. » Alfred Chandler

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. » Michael Porter

« Une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel. »
Peter Drucker

« une configuration dans un flux de décisions. »
Henry Mintzberg

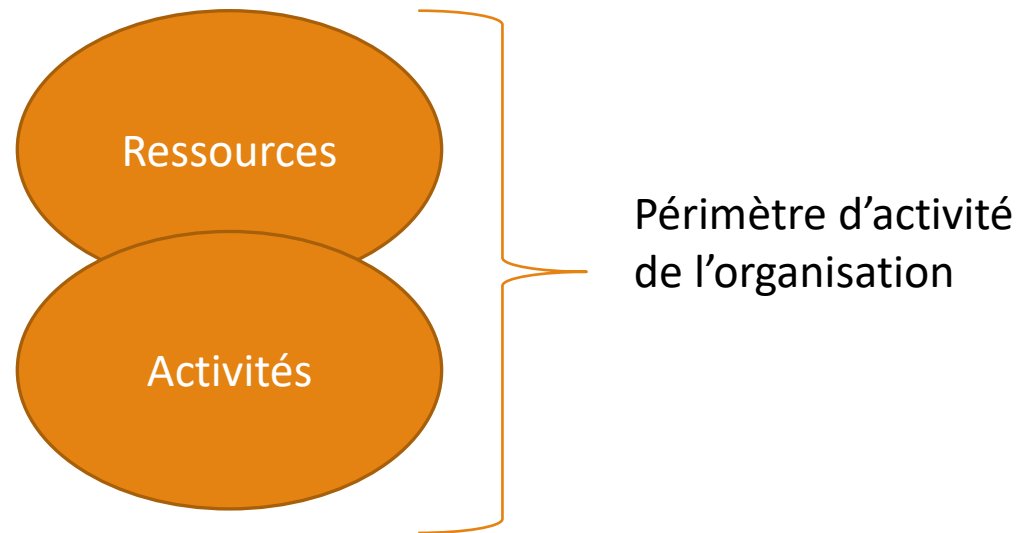
« l'orientation à long terme d'une organisation. »
Stratégique

A quoi sert la stratégie ?

➔ Obtenir un avantage concurrentiel

➔ En agissant sur une répartition *stratégique* de l'allocation de ressources de l'entreprise :

- Financières
- Humaines
- Physiques
- Technologiques
- Commerciales
- Relationnelles



La stratégie est un ensemble de décisions qui s'inscrivent dans un temps long ≠ tactique

Fayol, 1916 : précurseur de la stratégie d'entreprise ?

« Administration générale » => rationalité gestionnaire, pas seulement au niveau du bureau / de l'atelier, mais plus largement à l'entreprise toute entière + Planification à long terme

Les six fonctions « verticales » ou « spécifiques » :

- 1. Technique** : Produire, transformer et fabriquer
- 2. Commerciale** : Achat, vente et échange
- 3. Financière** : Rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux
- 4. Administrative** : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC).
- 5. Sécurité** : Protection des personnes et des biens
- 6. Comptabilité** : Calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine)

Les fonctions de l'administrateur sont les suivantes :

Prévoir : Anticiper et planifier, savoir où l'on va.

Organiser : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement: Ressources humaines, financières et matérielles. Fayol ne décrit dans son ouvrage que l'aspect Ressources humaines, qu'il appelle "corps social".

Commander : Indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social

Coordonner : Mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.

Contrôler : Vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Trois approches de la stratégie

30

LES GRANDS COURANTS EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

[Liarte, Sébastien](#)

Editeur: [EMS Editions](#)

Année de Publication: 2019

Contexte (interne et externe)	Contenu (options stratégiques)	Processus (formation et déploiement)
Macro-environnement Analyse industrielle (économie industrielle) Analyse culturelle Approche ressources et com- pétences (RBV)	Choix et mesure de la perfor- mance stratégique (économie, économétrie)	Planification stratégique (sys- tèmes rationnels et analy- tiques) Approche cognitive (émotions et les jeux politiques) Stratégie comme pratique (microsociologie)

Modèles que l'on va voir ensemble

➤ VIP

- Mission / Vision

➤ L'Environnement

- Le modèle PESTEL
- La prévision
- La construction de scenarios

➤ L'analyse de l'industrie

- Le modèle des 5(+1) forces
- L'approche par les ressources et compétences
- L'approche de l'Océan bleu

➤ Intensité concurrentielle et business model

- VRIO d'une ressource ou d'une compétence
- L'analyse SWOT
- Le business model, comment tirer partie d'un avantage concurrentiel
- Portée et limites de l'approche par le business model

Modèle VIP

Résume les trois dimensions fondamentales de la stratégie :

Valeur

- Sur quel modèle de création de valeur la performance de l'organisation repose-t-elle ?

Imitation

- Comment éviter l'imitation de ce modèle ?

Périmètre

- Sur quel périmètre orienter ce modèle de création de valeur ?

Modèle VIP -Apple



Valeur

- Apple s'est concentré sur la fourniture de produits de haute qualité avec un design élégant et une interface utilisateur intuitive.
- Ils ont créé de la valeur en offrant une expérience utilisateur supérieure et un écosystème intégré de produits et services.

Imitation

- Apple a réussi à protéger contre l'imitation en développant des technologies propriétaires et en obtenant des brevets pour ses innovations.
- Le design distinctif et l'écosystème fermé d'Apple ont également rendu difficile pour les concurrents de reproduire l'expérience Apple.

Périmètre

- Apple opère à l'échelle mondiale, choisissant de se concentrer sur les segments de marché prêts à payer une prime pour des produits de haute qualité et un design supérieur.



Modèle VIP - Toyota

Valeur

- Toyota a créé de la valeur en offrant des voitures fiables et économiques, ainsi qu'en étant un pionnier dans la production de véhicules hybrides avec la Toyota Prius.

Imitation

- Toyota a développé le Système de Production Toyota, une approche de fabrication qui minimise le gaspillage et optimise l'efficacité, difficile pour les concurrents à imiter parfaitement.

Périmètre

- Toyota a un périmètre mondial, fournissant des véhicules adaptés à une multitude de marchés différents à travers le monde.

La mission de Tesla

La mission de Tesla est d'accélérer la transition mondiale vers un schéma énergétique durable. Nous faisons appel aux experts les plus brillants pour nous permettre de réaliser cette vision.





Ensemble pour
une alimentation durable

AIRBUS

[Commercial Aircraft](#)

[Helicopters](#)

[Defence](#)

[Space](#)

[Innovation](#)

[Company](#)

[Media](#)



We make it fly

Team Airbus

Airbus at a glance

Airbus is an international pioneer in the aerospace industry. We are a leader in designing, manufacturing and delivering aerospace products, services and solutions to customers on a global scale. We aim for a better-connected, safer and more prosperous world.

[Read more](#)

[Produits](#)[Pièces](#)[Inspiration](#)[Services](#)[Offres](#)

Qui sommes-nous ?

Les valeurs clé IKEA

Vous voyez les choses différemment ?

Nous aussi.

Nous pensons que chaque personne a quelque chose d'unique à offrir. Nous sommes un groupe diversifié de personnes terre à terre et directes, passionnées d'aménagement de la maison. Nous venons des quatre coins du monde et partageons la vision d'inspirer et de permettre au plus grand nombre de vivre de manière plus durable et plus saine.

Nous faisons de cette vision une réalité en partageant nos valeurs, qui sont le fondement de notre culture d'entreprise ouverte et honnête. Nous travaillons ensemble, avec enthousiasme. Nous travaillons dur, mais nous y prenons plaisir. Nous sommes en permanence à la recherche de personnes qui partagent la même attitude positive et les mêmes valeurs que nous.

Nous sommes guidés par la vision IKEA : Améliorer le quotidien du plus grand nombre. Et ce pour nos clients, nos fournisseurs et nos collaborateurs.



NOUVEAUTÉS

HAUTS

BAS

COSTUMES

ACCESSOIRES

MEN IN PROGRESS

ACTUS

OUTLET



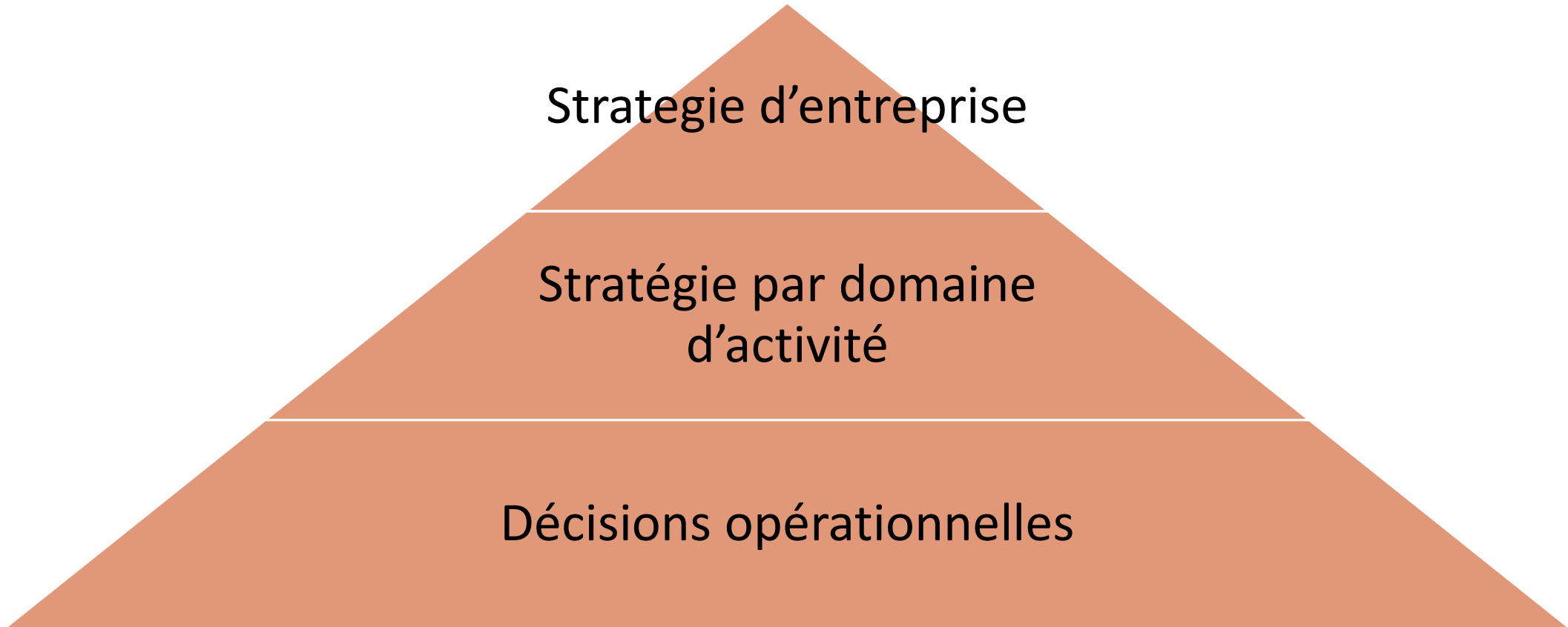
La marque Jules



la marque JULES

une nouvelle mode qui a du sens
et qui avance dans le bon sens

Trois niveaux de stratégie



Trois stratégies ? Trois *types* de stratégies

	Objectif Principal	Aspects Clés
Stratégie d'Entreprise	Définir la direction et les objectifs globaux de l'entreprise	Mission et vision de l'entreprise, Allocation des ressources
Stratégie par Domaine d'Activité	Élaborer des stratégies compétitives dans chaque domaine	Analyse de la concurrence, Positionnement sur le marché
Décisions Opérationnelles	Assurer l'efficacité des opérations quotidiennes	Gestion de la production et des ventes, Optimisation des processus

Affirmer sa stratégie : exemple de Polytechnique

Parce qu'en période de guerre économique globale, seule l'innovation crée la prospérité, l'École polytechnique produit et partage des connaissances pluridisciplinaires au plus haut niveau, pour ses élèves, pour les entreprises et pour la société, en développant l'esprit entrepreneurial, l'audace et le sens de l'intérêt général dans ses enseignements et dans sa recherche.

L'ADN de l'École : une foi en l'innovation, moteur de la prospérité.

Sa devise : « Pour la Patrie, les Sciences et la Gloire. »

Le dogme de l'École est celui de la pluridisciplinarité, dans ses enseignements comme dans sa recherche. Structurée autour de dix disciplines scientifiques incluant les sciences humaines et sociales, elle focalise ses recherches selon huit thèmes impliquant une collaboration entre les laboratoires.

L'École est au service de ses étudiants, des entreprises et de la société. Le culte de l'intégrité et le sens de l'intérêt général font partie de sa culture fortement enracinée. Plus largement, l'École s'ouvre sur le monde et accueille avec ferveur les expériences étrangères.

L'École conjugue désormais ces qualités essentielles avec la pratique, non moins nécessaire, de l'esprit entrepreneurial et de l'audace, vertus indispensables dans un monde qui sourit aux équipes agiles et ouvertes au risque.

Fière de son passé, l'École s'engage pour rendre possibles les révolutions scientifiques, technologiques et industrielles du XXI^e siècle.

Sources : polytechnique.fr.

Affirmer sa stratégie : exemple de Polytechnique

Parce qu'en période de **guerre économique globale**, seule **l'innovation** crée la **prospérité**, l'École polytechnique produit et partage des connaissances **pluridisciplinaires** au plus haut niveau, pour ses élèves, pour les entreprises et pour la **société**, en développant **l'esprit entrepreneurial, l'audace et le sens de l'intérêt général** dans ses enseignements et dans sa recherche.

L'ADN de l'École : une **foi** en l'innovation, moteur de la **prospérité**.

Sa **devise** : « Pour la **Patrie**, les **Sciences** et la **Gloire**. »

Le **dogme** de l'École est celui de la **pluridisciplinarité**, dans ses **enseignements** comme dans sa **recherche**. Structurée autour de dix disciplines scientifiques incluant les sciences humaines et sociales, elle focalise ses recherches selon huit thèmes impliquant une collaboration entre les laboratoires.

L'École est au service de ses étudiants, des entreprises et de la **société**. Le **culte** de **l'intégrité** et le sens de **l'intérêt général** font partie de sa culture fortement enracinée. Plus largement, l'École s'ouvre sur le monde et accueille avec ferveur les expériences étrangères.

L'École conjugue désormais ces qualités essentielles avec la pratique, non moins nécessaire, de **l'esprit entrepreneurial** et de **l'audace**, vertus indispensables dans un monde qui sourit aux équipes agiles et ouvertes au risque.

Fière de son **passé**, l'École s'engage pour rendre possibles les **révolutions scientifiques, technologiques et industrielles** du XXI^e siècle.

Sources : polytechnique.fr.

Samsung

La philosophie de Samsung est simple : consacrer nos compétences humaines et nos ressources technologiques à la création de produits et de services de qualité pour contribuer à un monde meilleur.

Jour après jour, notre personnel met cette philosophie en pratique. Nos dirigeants recherchent les professionnels les plus brillants aux quatre coins de la planète et leur fournissent les ressources dont ils ont besoin pour exceller dans leur domaine de compétences. Résultat : tous nos produits – des puces mémoire, qui aident les entreprises à stocker des informations essentielles, aux téléphones mobiles, qui relient les individus d'un continent à un autre – sont conçus pour embellir le quotidien des utilisateurs. Telle est notre vision d'un monde meilleur.

La vision de Samsung Electronics est la suivante : « Inspirer le monde, créer le futur. » Nous avons pour objectif d'inspirer les communautés à travers le monde, en mettant au point de nouvelles technologies, des produits innovants et des solutions créatives. En outre, Samsung souhaite promouvoir une nouvelle valeur pour ses réseaux principaux, à savoir son secteur d'activité, ses partenaires et ses salariés.

Dans le cadre de notre nouvelle vision, nous avons comme objectif d'atteindre 400 milliards de dollars de chiffre d'affaires et de devenir l'une des cinq plus grandes marques au monde d'ici à 2020. Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois grands axes stratégiques : la créativité, le partenariat et le talent.

Tout en nous appuyant sur nos réalisations passées, nous avons hâte d'explorer de nouveaux domaines, tels que la santé, la médecine et la biotechnologie. Samsung s'engage à être un leader créatif sur les nouveaux marchés et à devenir le numéro 1 dans notre industrie et à figurer parmi les cinq premiers, toutes industries confondues.

Samsung

La **philosophie** de Samsung est simple : consacrer nos **compétences humaines** et nos **ressources technologiques** à la création de produits et de services de qualité pour contribuer à un **monde meilleur**.

Jour après jour, notre personnel met cette **philosophie en pratique**. Nos dirigeants recherchent les professionnels les plus brillants aux quatre coins de la planète et leur **fournissent les ressources** dont ils ont besoin pour exceller dans leur domaine de compétences. **Résultat** : tous nos produits – des puces mémoire, qui aident les entreprises à stocker des informations essentielles, aux téléphones mobiles, qui relient les individus d'un continent à un autre – sont conçus pour embellir le quotidien des utilisateurs. Telle est notre vision d'un monde meilleur.

La **vision** de Samsung Electronics est la suivante : « **Inspirer le monde, créer le futur.** » Nous avons pour objectif **d'inspirer les communautés** à travers le monde, en mettant au point de nouvelles technologies, des produits innovants et des solutions créatives. En outre, Samsung souhaite promouvoir une nouvelle valeur pour ses réseaux principaux, à savoir son secteur d'activité, ses partenaires et ses salariés.

Dans le cadre de notre **nouvelle vision**, nous avons comme objectif d'atteindre 400 milliards de dollars de chiffre d'affaires et de devenir l'une des cinq plus grandes marques au monde d'ici à 2020. Pour ce faire, nous nous appuyons sur **trois grands axes stratégiques : la créativité, le partenariat et le talent**.

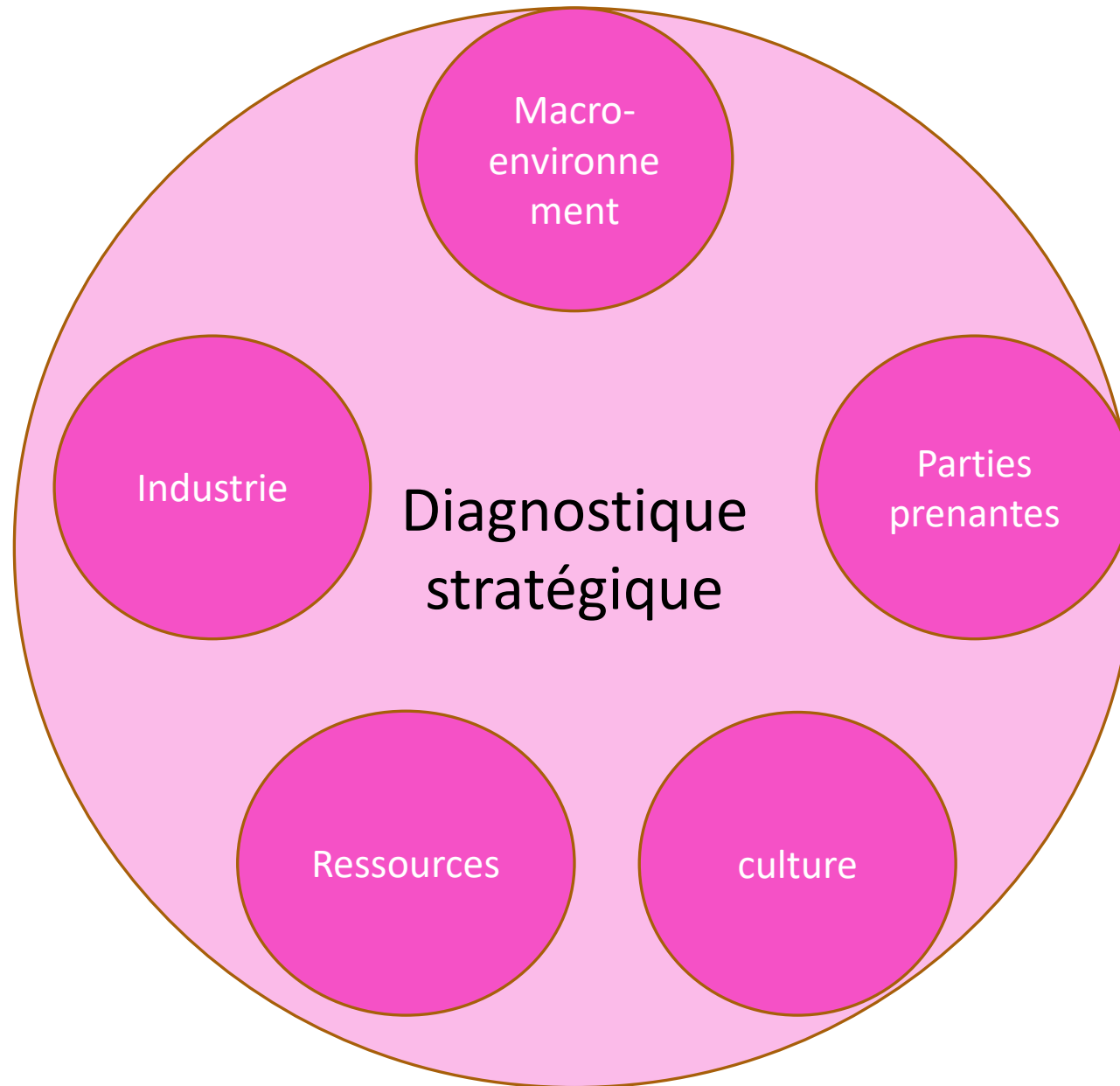
Tout en nous appuyant sur nos **réalisations passées**, nous avons **hâte d'explorer de nouveaux domaines**, tels que la santé, la médecine et la biotechnologie. Samsung **s'engage** à être un **leader créatif** sur les nouveaux marchés et à devenir le numéro 1 dans notre industrie et à figurer parmi les cinq premiers, toutes industries confondues.

Questions

Rédigez la formulation de la stratégie de votre propre université (ou votre formation). Quelles implications cette formulation pourrait-elle avoir sur votre formation ?

La stratégie : une science tournée vers l'action

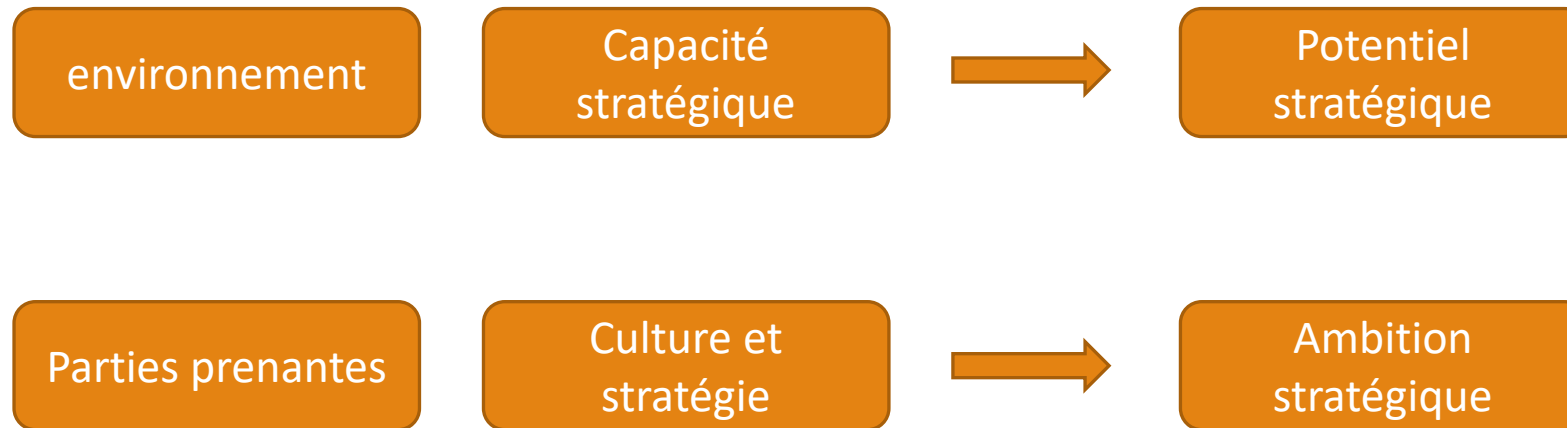




Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?

Identifier ce que l'entreprise peut faire : c'est son potentiel stratégique

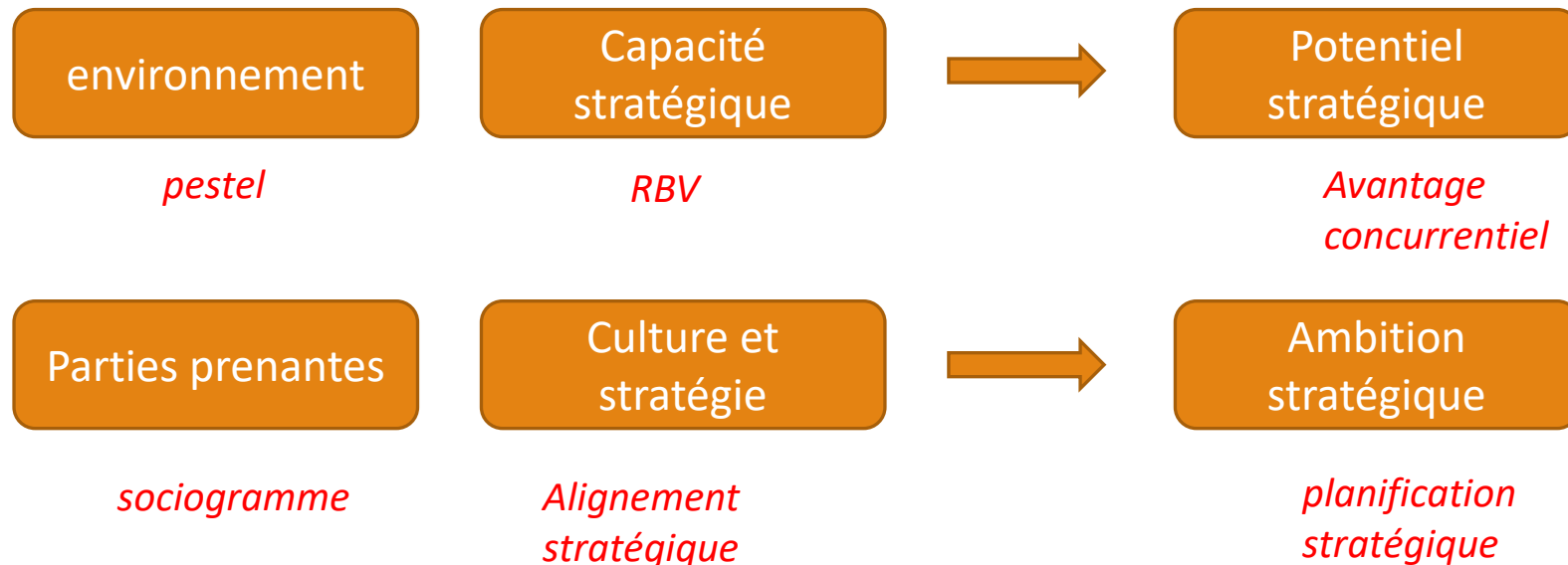
Ce qu'elle veut faire : c'est son ambition stratégique



Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?

Identifier ce que l'entreprise peut faire : c'est son potentiel stratégique

Ce qu'elle veut faire : c'est son ambition stratégique

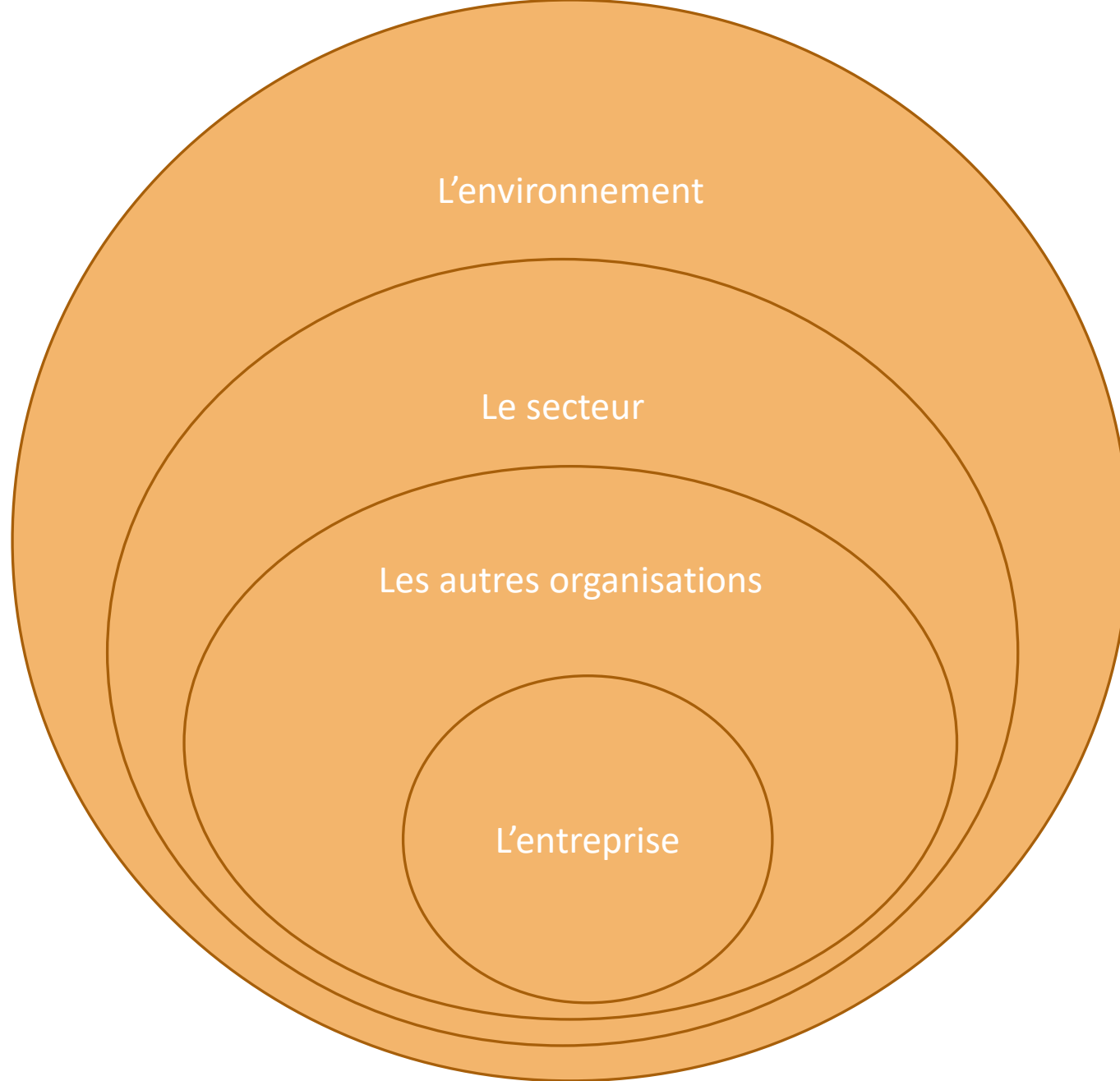


Analyse de l'environnement

PARTIE 1

Plan

1. Modèle PESTEL
2. La prévision
3. La construction de scénarios

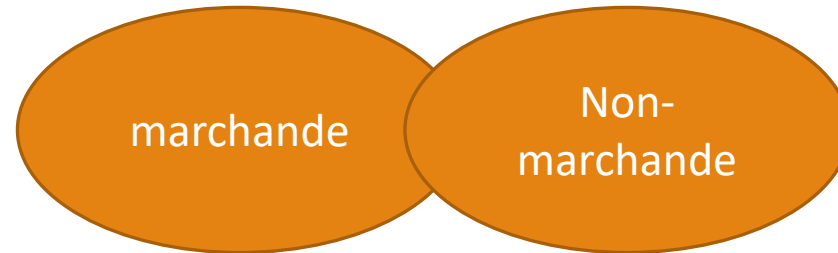


1. Analyser
2. Prévenir
3. Construire

PESTEL

6 catégories d'influences environnementales :

- Politique
- Economique
- Sociologique
- Technologique
- Ecologique
- Légales



opportunité

menace

P comme Politique

Les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics.

L'analyse se fait en 2 étapes :

- Identifier les influences politiques
- Identifier les risques politiques qui en découlent

Les influences politiques

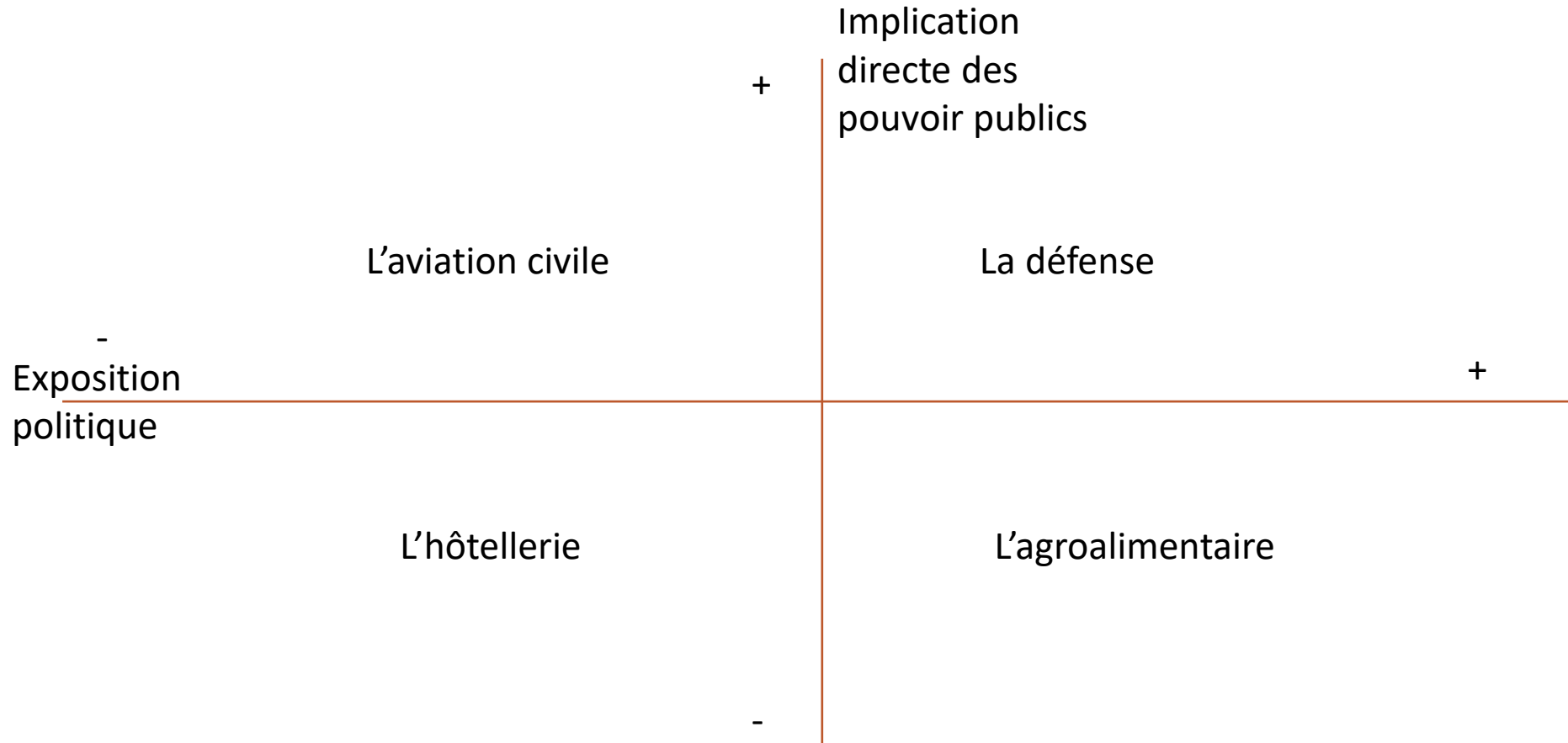
L'Etat

L'Etat peut être un acteur économique majeur :
comme client, fournisseur ou financeur

La société civile

Désigne toutes les organisations susceptibles de se mobiliser autour
de questions politiques (lobbyistes, groupes de pression, réseaux
sociaux ou médias traditionnels)

Les influences politiques



E comme Economique

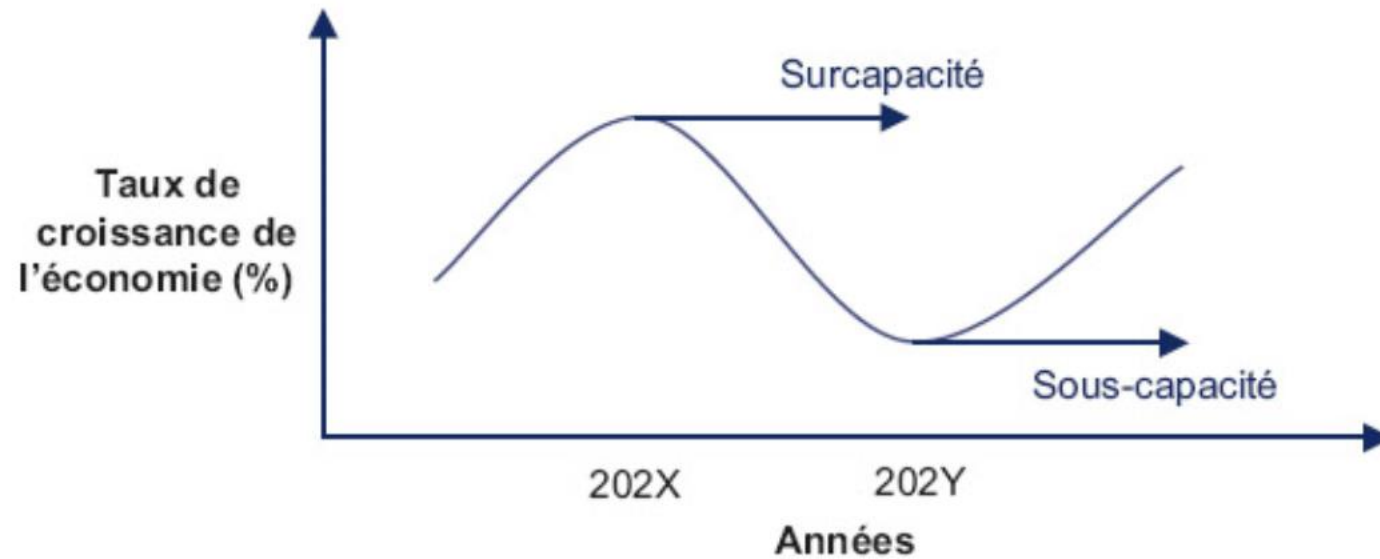
Au niveau macroéconomique, il y a des influences évidentes comme le **taux de change**, les **taux d'intérêts**, les différentiels de **taux de croissance** etc.

Il est important pour l'entreprise d'être au clair sur **l'impact de ces facteurs sur son activité**. Par exemple si l'entreprise a une grosse part de son chiffre d'affaire reposant sur de l'export ou si sa production dépend d'un approvisionnement local ou importé.

Le cycle économique : c'est aussi une lecture intéressante qui permet de ne pas oublier qu'une récession comme une période de forte croissance ne durent jamais éternellement ... reste à identifier les points d'inflexion du cycle

Cycles économiques et investissements.

Figure 2.4 op. cité p.48



S comme sociologique

Les aspects sociologiques de l'environnement impactent la nature de l'offre et de la demande sur les marchés, mais aussi la capacité d'innovation, le pouvoir et l'efficacité des organisations.

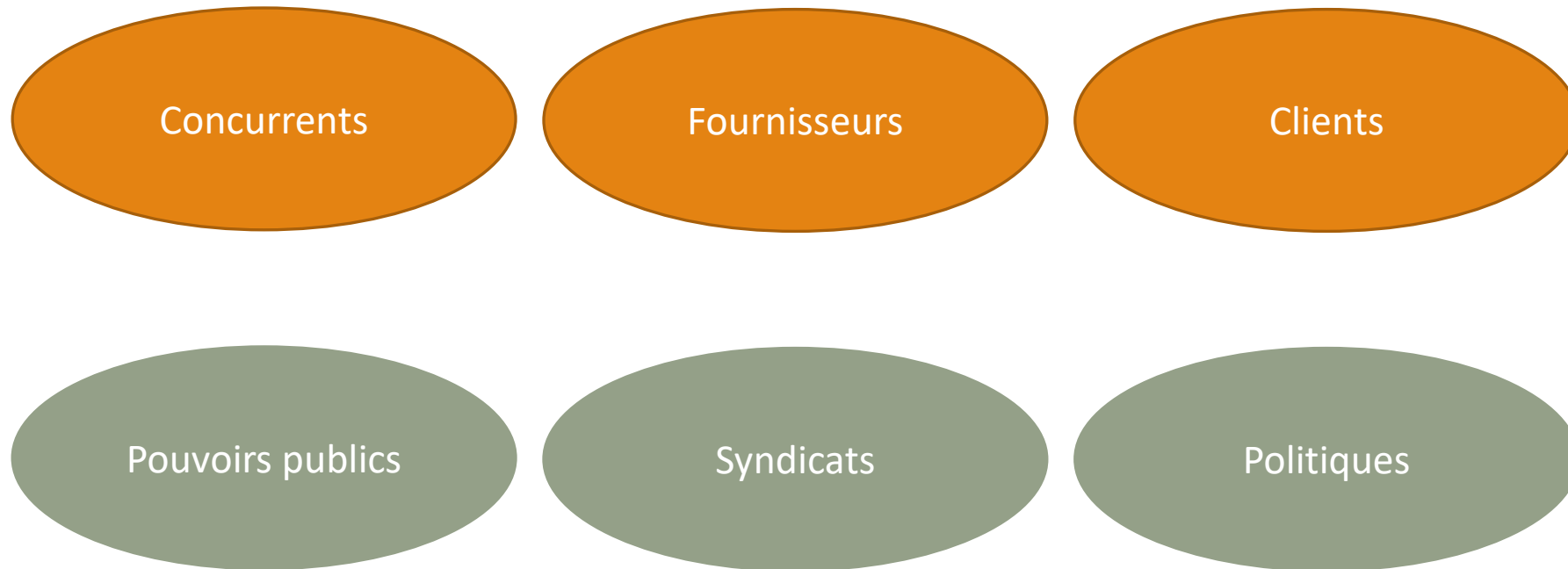
Quels sont les facteurs sociologiques ?

- La démographie
- La répartition des richesses
- La géographie
- La culture

- Les réseaux organisationnels

S comme sociologique: Champ organisationnel

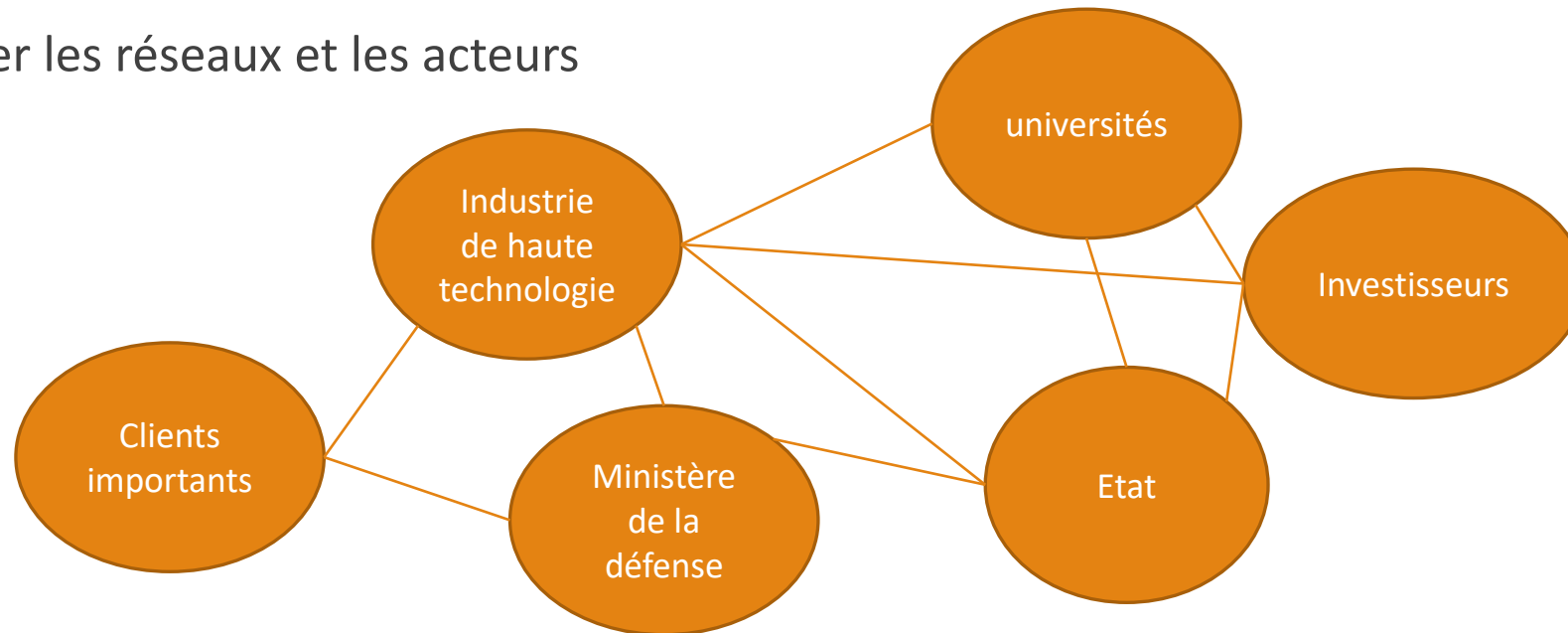
Définition : « un champ organisationnel est une communauté d'organisations qui interagissent plus souvent entre elles qu'avec d'autres. » (op. cité p.49)



S comme sociologique: Sociogrammes

Définition : Ce sont des cartes permettant de visualiser les connexions sociales ou économiques potentiellement importantes » (op.c. p.49)

Identifier les réseaux et les acteurs



Efficacité des réseaux et du champ organisationnel

- La densité du réseau

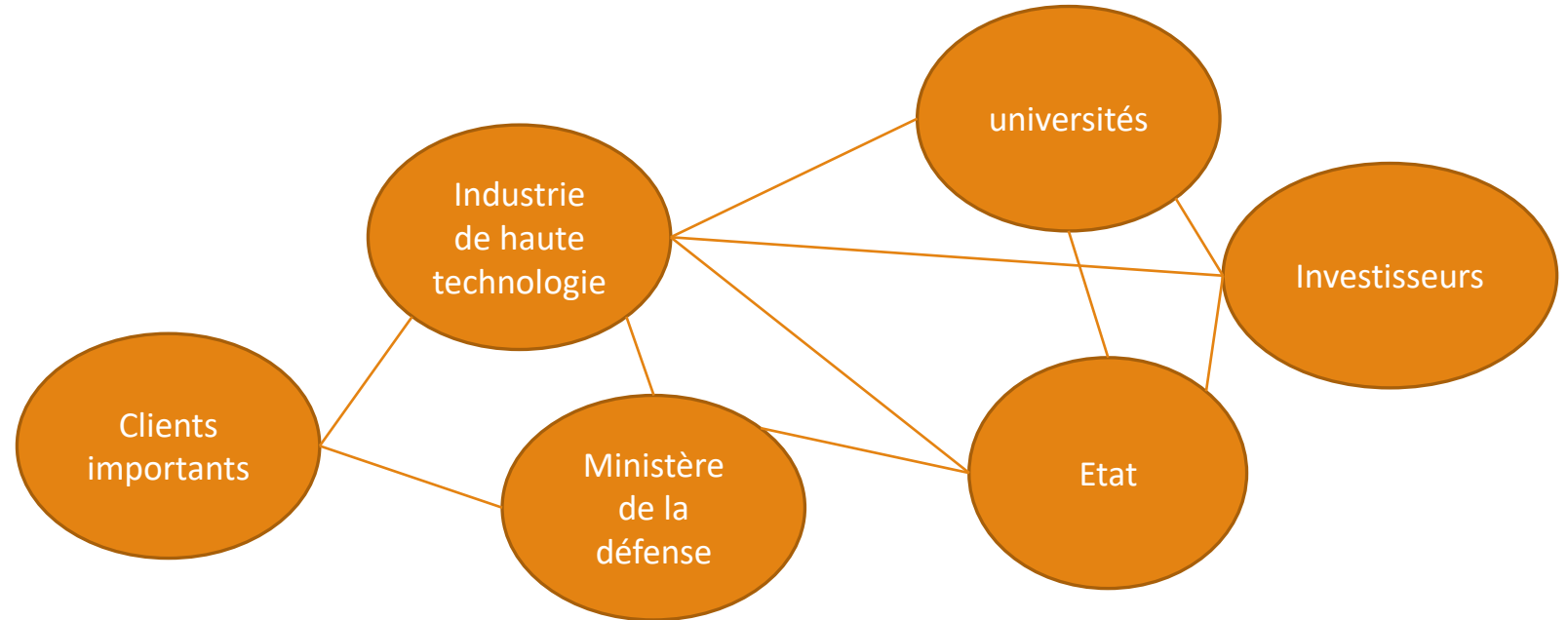
- Richesse
- Lourdeur

- L'intermédiation

- Communication
- Blocage

- La centralité du réseau

- Influence
- pouvoir



- Le sociogramme peut permettre à lui seul de définir une stratégie.

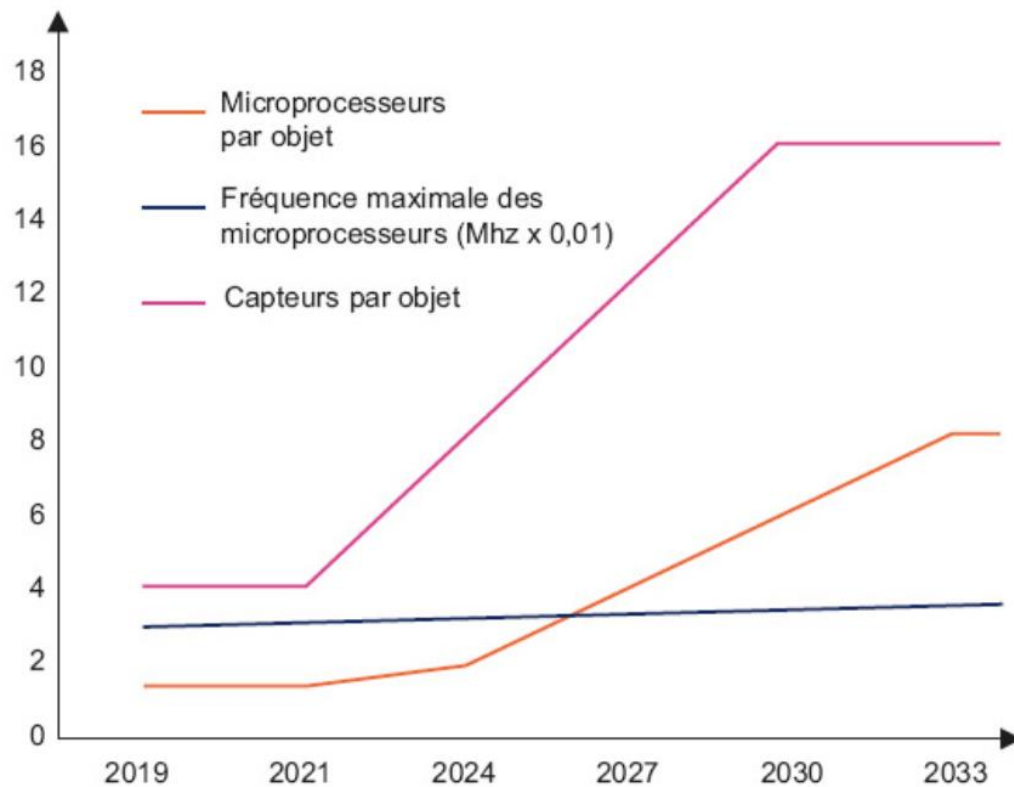
T comme technologique

- Les budgets de recherche et développement
- Les dépôts de brevets
- Les index de citation
- L'annonce de nouvelles offres
- L'impact médiatique

Ex du graphène, nouveau matériau découvert en 2004 – solide + flexible) : nbre de brevets x 40 en 10 ans. 58% des dépôts sont chinois.

De nombreuses organisations publient des *feuilles de route technologiques* qui donnent un bon aperçu des évolutions technologiques

Ex de feuille de route technologique de l'internet des objets

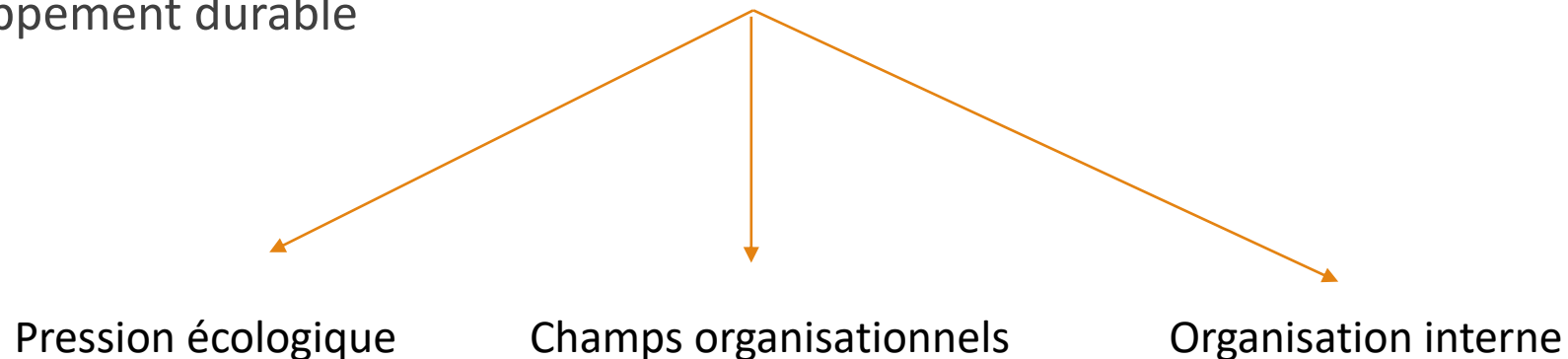


Source : élaboré à partir de données issues du document
« International roadmap for Devices and systems », publié en
2018 par l'Institute for Electronics and Electrical Engineers.
Op. p.53

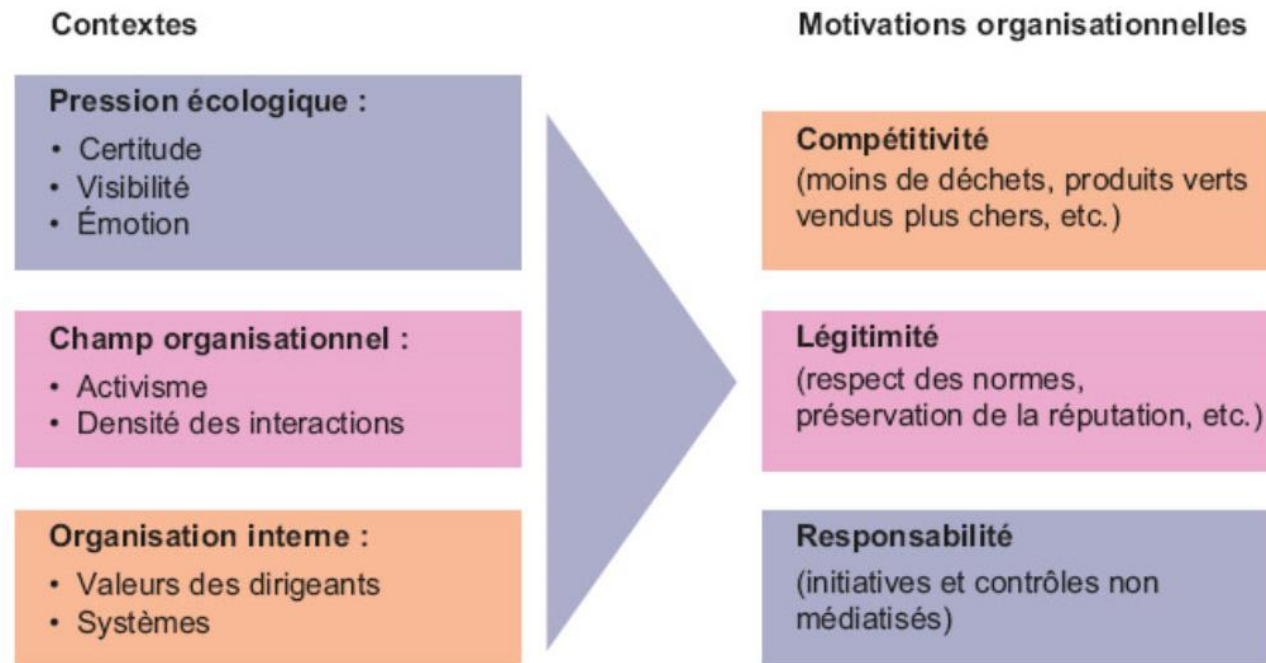
E comme écologique

Objectif ? Recenser toutes les préoccupations environnementales : pollution, recyclage, réchauffement climatique ... nouvelles réglementations, nouvelles opportunités ...

- Obligations directes liées à la pollution
- Gestion responsable des produits (sur toute la chaine de valeur de l'organisation et du cycle de vie de ses produits)
- Développement durable



Contextes et motivations face aux questions écologiques



Op. p.55. Adapté de « Why companies go green : A model of ecological responsiveness »
Bansal et Roth 2000

L comme légales

Droit du travail, droit commercial, normes environnementales, fiscalité, règles de possession, droit à la concurrence, obligations en termes de gouvernement d'entreprise.

Constitue *l'environnement institutionnel* des organisations

- Économies de marché libérales (EU, RU)
- Économies de marché coordonnées (All, Jap)
- Économies de marché en développement (Inde, Chine)

Conclusion

- Le modèle PESTEL est un guide
- Attention surtout aux *variables pivot*:
 - Stabilité politique
 - Taux de croissance économique
 - Taux de croissance démographique
 - Nombre de brevets
 - Changements climatiques
 - Régulations du commerce

Exemple avec les FANG

(Facebook, Amazon, Netflix, Google)

Entre juin et décembre 2018, la valorisation boursière de FANG baisse de 25%.
Comment expliquer une telle chute ?

OPPORTUNITES		MENACES
Partenariats gouvernementaux	P	Hostilité politique
Nouvelles zones de croissance Diversification	E	Saturation sur les marchés développés
	S	Droit à la déconnexion
Nouvelles technologies (réalité virtuelle, drones, etc)	T	Substituts
	E	Réchauffement climatique
	L	Taxe GAFA Protection des données

Pour un des FANG de votre choix, quelles sont selon vous la principale menace et la principale opportunité ?

Les menaces et les opportunités ont-elles changé depuis 2019 ?
Actualisez cette analyse

A vous de jouer !

- Identifiez une organisation de votre choix et réalisez un diagnostic selon les facteurs PESTEL.

Menaces		Opportunités
	P	
	E	
	S	
	T	
	E	
	L	

Annexes

TRAVAUX DIRIGÉS

Stratégique stratégie ?

[Frédéric Fréry, ESCP Business School - La plupart des entreprises n'ont pas de stratégie - Stratégie & Management - xerficanal.com](#)