

PARTIE 1 - QUESTIONS DE COURS (3 points par question)

1- Comment définit-on la notion de leadership et en quoi se distingue-t-elle de la notion de pouvoir ? Quels sont l'intérêt et les limites des principaux modèles qui ont cherché à donner un fondement théorique au concept de leadership ?

Le **pouvoir** est la capacité d'un individu à influencer le comportement des autres afin que ces derniers agissent dans le sens qu'il souhaite.

Au sens strict, la notion de « **leadership** » désigne l'action de diriger. Implicitement, le terme s'est chargé d'une connotation positive, soulignant le caractère efficace du mode de direction. Dire de quelqu'un qu'il exerce un leadership suppose une capacité avérée à projeter à autrui une vision du succès, à guider, motiver, influencer, persuader, convaincre, afin de traduire cette vision en réalité. Parler de leadership induit également le fait que la personne en position de « leader » dans une organisation a reçu son autorité du groupe qui l'a accepté ; il est donc reconnu par ses subordonnés, parce qu'il a fait ses preuves, qu'il a montré sa valeur, au même titre que le capitaine d'une équipe sportive ou le leader d'un parti politique.

La notion de **leadership** est très liée à celle de pouvoir, mais cette dernière désigne plus spécifiquement les aspects formels de l'autorité. Le leadership désigne la capacité d'un individu à être un leader, ce qui suppose la construction d'une adhésion entre les objectifs qu'il définit et les membres de l'organisation. De plus, la notion de leadership est axée essentiellement sur les relations entre le leader et ses subordonnés, de manière essentiellement descendante et privilégiant l'influence morale et/ou la logique des sentiments.

Si l'on accepte de considérer que le leadership désigne plutôt une manière efficace de diriger, quelles qualités doit posséder un dirigeant pour l'exercer ? Trois grands courants théoriques ont cherché à répondre à cette question :

Les théories des traits de personnalité

Les théories des **traits de personnalité** associent la qualité de leader à certaines caractéristiques spécifiques d'un individu, comme le charisme, le courage, la volonté, la détermination, l'enthousiasme... Mais les différentes études sur ce thème divergent sur les critères pertinents, sauf pour une poignée d'entre eux. De fait, si l'on est capable d'identifier les traits de personnalité des leaders qui réussissent, on constate aussi que certains échouent alors qu'ils les possèdent et que d'autres peuvent réussir sans les réunir en totalité. On est alors amené à repérer quelques traits « de base », mais qui pourraient constituer les conditions minimum requises pour le recrutement de n'importe quel « bon » cadre : intelligence, maturité et ouverture d'esprit, motivation intérieure et volonté d'accomplissement, intérêt pour les autres... Le constat du trop grand nombre de traits de personnalité identifiés par les multiples recherches a incité certains auteurs à tenter une catégorisation en cinq facteurs non hiérarchisés et plus connue sous l'appellation du modèle des « **Big Five** » : l'extraversion (capacité d'un individu à s'entourer, à être en relation avec autrui), l'amabilité (capacité à se montrer compréhensif et proche des autres), l'application (degré d'implication et de perfectionnisme), la stabilité émotionnelle (capacité à résister au stress, aux critiques et aux échecs), l'ouverture à l'expérience (curiosité, imagination, sensibilité, intérêt pour la nouveauté).

Les modèles comportementaux

Les **modèles comportementaux** font de la manière dont le dirigeant se comporte avec son groupe le principal déterminant de la réussite. La capacité d'un individu à être un leader efficace dépend moins de ce qu'il est que de ce qu'il fait et de la manière dont il le fait. A une sélection des « bons » leaders sur la base de traits de personnalité innés, on passe à un repérage des bonnes pratiques susceptibles alors d'être acquises par la formation : voir les recherches du courant de la sociologie industrielle (Kurt Lewin) sur des groupes d'enfants qui tendaient à montrer la supériorité du style de leadership démocratique par rapport au style autocratique et au « laisser-faire », ainsi que les travaux de Likert identifiant deux dimensions principales du comportement des leaders : comportements centrés sur la production et comportements centrés sur les personnes. On peut également faire mention de la contribution de Blake et Mouton (1969) qui ont construit une grille d'évaluation chiffrée de ces deux dimensions : l'intérêt porté par le leader aux impératifs de production et celui qu'il porte aux problèmes humains, sachant que le style de leadership optimal est atteint lorsque l'implication est maximale dans les deux cas (« leadership d'équipe », proche du style démocratique de Lewin), c'est-à-dire lorsque le leader associe les membres du groupe à toutes les phases du processus (planification, organisation, contrôle etc.).

Ces modèles comportementaux sont assez anciens et ne correspondent plus à la réalité des organisations actuelles évoluant dans un univers instable. C'est pourquoi des travaux plus récents ont identifié un autre comportement de leadership efficace, orienté vers le développement, c'est-à-dire encourageant la recherche d'idées nouvelles, développant l'expérimentation et l'innovation, impulsant et mettant en œuvre des dynamiques de changement. Mais ces prolongements intéressants ne lèvent pas le principal problème des approches comportementales, à savoir la prise en compte des variables situationnelles (la nature des tâches, l'organisation, les facteurs environnementaux) qui peuvent décider du succès ou de l'échec d'un leader quels que soient ses traits de personnalité et son comportement.

Les approches contingentes du leadership

Les normes de comportement propres à chaque groupe, que l'on peut identifier et dont on peut comprendre la genèse, ne permettent pas toujours d'anticiper les réactions du groupe face à différents types d'événements. C'est justement pour tenir compte des circonstances (= des contingences) dans lesquelles le leadership est exercé que d'autres modèles ont été proposés. Ces derniers, comme **le modèle de la contingence** de Fiedler, a pour principal intérêt de souligner les incompatibilités entre certaines situations et des styles particuliers de leadership. Ainsi, Fiedler propose dans un premier temps d'identifier le style de leadership propre à chacun en remplissant une grille d'évaluation du collaborateur le moins apprécié (CMA). A partir d'une série de couples de qualificatifs opposés (agréable/désagréable, détendu/stressé...), un manager qui fera un portrait plutôt positif de son CMA sera considéré comme préoccupé par les bonnes relations avec ses collaborateurs, tandis que celui qui a une évaluation négative du CMA aura vraisemblablement une orientation vers la productivité. Ensuite, on confronte ce leader avec la situation à manager. On aboutit à la conclusion suivante, qui, à défaut d'être surprenante ni même totalement convaincante, a le mérite du bon sens : le leader le plus efficace est celui qui saura s'adapter à la situation. Le schéma ci-après illustre cette approche contingente du leadership :

Dans le même esprit d'une approche contingente du leadership, signalons le **modèle situationnel** de deux Américains, Hersey et Blanchard. Pour ces auteurs, le style de leadership efficace est celui qui s'adapte à la situation, celle-ci étant évaluée par le degré de maturité (ou d'autonomie) des collaborateurs. L'hypothèse est assez réaliste, car le succès ou l'échec d'un manager dépend largement de l'engagement de ses collaborateurs. Par exemple, l'exigence de contrôle vis-à-vis des subordonnés ne peut se relâcher qu'à partir du moment où ils sont capables de réaliser les objectifs de manière autonome. En revanche, si les collaborateurs sont incapables et sans volonté d'accomplir une tâche précise, le manager devra être prescriptif et encadrer étroitement leur activité.

2- *Quelle relation Chandler établit-il entre stratégie et structure ? Cette relation n'est pas toujours vérifiée dans la réalité : pourquoi ? Comment pourrait-on alors reformuler le propos de Chandler pour caractériser de manière réaliste la relation entre stratégie et structure ?*

Les travaux de Chandler tendent à établir une relation précise de causalité entre structure et stratégie au sens où celle-ci déterminerait celle-là. En effet, pour l'auteur, la structure est donc un support essentiel du déploiement stratégique. En tant que modalité d'agencement et d'articulation des différentes composantes d'une organisation, c'est bien la structure qui détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés. Ce lien a été théorisé par A. Chandler dans les années 1970. Ce spécialiste de l'histoire des entreprises a analysé la relation entre stratégie et structure d'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes (General Motors, Exxon, DuPont...) sur plus d'un siècle. Il a notamment montré que chaque changement important de stratégie conduisait à des modifications de la structure. Chandler a ainsi mis en évidence une séquence de phases d'évolution :

- le stade initial de la petite entreprise peu structurée, effectuant une seule fonction (production, distribution, stockage...), cherchant à fonder sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- d'abord implantée sur un seul site, l'entreprise va ensuite mettre en œuvre une stratégie d'expansion géographique tout en restant dans son domaine d'activité initial ; la multiplication des sites pose alors un problème de coordination qu'elle va résoudre en renforçant sa fonction administrative ;
- la phase suivante de la croissance correspond à des stratégies d'intégration verticale ; par exemple, une entreprise de production va effectuer différentes activités auparavant réalisées par d'autres entreprises spécialisées : sa distribution, ses approvisionnements, le stockage ; elle mettra en place une organisation par grandes fonctions ;
- la dernière phase est la croissance par diversification des domaines d'activités et la mise en place d'une organisation par grandes divisions (la firme multidivisionnelle).

Cette série d'observations a incité Chandler à établir une relation directe entre stratégie et structure, la première déterminant la seconde.

Toutefois, dans la réalité, de nombreux infléchissements de la stratégie des entreprises n'entraînent pas de modification concomitante de l'organisation générale. Cela peut s'expliquer de plusieurs manières :

- un changement de structure est toujours un exercice plus ou moins traumatisant ;
- les modifications vont plus ou moins remettre en cause la répartition des pouvoirs dans l'organisation ;
- les entreprises ont tendance à « bricoler » leur organisation existante et à apporter des ajustements ponctuels pour faire face à leurs évolutions stratégiques ; mais à force d'adaptations locales, la cohérence d'ensemble de la structure finit toujours par poser problème, ce qui crée des « crises de croissance », notamment dans les PME qui adoptent fréquemment ce type de posture.

Pourtant, il serait faux de dire que la relation déterministe, telle que Chandler l'a identifiée, est invalidée dans les faits. C'est lorsque les changements stratégiques sont radicaux (désengagement d'un DAS, ou au contraire diversification, fusion, absorption, intégration verticale...) que cette relation est vérifiée sans ambiguïté. S'il s'agit seulement d'infléchir la trajectoire stratégique, la firme ne modifie pas, ou seulement à la marge son organisation générale. Cette remarque limite donc la portée du propos de Chandler à des situations précises de changement en rupture avec une trajectoire antérieure.

En réalité, la relation entre stratégie et structure est plus « dialectique » ou réciproque que ne le laisse supposer Chandler, la structure elle-même induisant ou modelant certaines orientations stratégiques. On connaît par exemple le rôle des routines organisationnelles dans les processus décisionnels : la structure peut contraindre les développements souhaités. Mais cette vision plus dialectique de la relation stratégie-structure affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de Chandler, ce dernier estimant que les changements structurels n'intervenaient qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances imposait la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

3- Donnez une définition du terme de « compétence » en gestion des ressources humaines. Quelles sont les limites de ce qu'on appelle, toujours dans le domaine de la GRH, la gestion des compétences ? Quel autre domaine des sciences de gestion s'est également emparé de ce terme de « compétence » ?

La notion de compétence est complexe. Il y a plusieurs tentatives de définitions dans le cours. Le candidat devra montrer qu'il en a perçu les caractéristiques essentielles, sous deux aspects notamment :

- La compétence peut se définir simplement comme l'ensemble des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être (capacités relationnelles, à gérer les situations interindividuelles) et des savoir-raisonner (modes de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité). Mais cet énoncé n'est guère satisfaisant car il laisse croire qu'on peut identifier, isoler, additionner des éléments constitutifs de la performance
- La compétence est **finalisée**, elle existe grâce au regard des autres. La compétence est aussi de nature **combinatoire**. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent. Elle s'organise comme un puzzle autour de plusieurs grains par exemple les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être. Enfin, la compétence est de nature contingente, **elle est relative à une situation rencontrée**. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

Les difficultés de la gestion des compétences :

- 1- **Difficultés liées à la notion elle-même** : Si la compétence est attachée à l'individu, elle ne prend son sens que dans une situation de travail concrète. La compétence naît donc ainsi de la confrontation entre des caractéristiques individuelles (niveau de formation, expérience pratique, capacité à résoudre des problèmes), d'une part, et un contexte professionnel déterminé, d'autre part. Elle se construit donc en partie dans l'activité de travail et n'est donc pas uniquement un pré-requis de cette dernière (« elle se constate »). Identifier les compétences chez un individu ne peut donc pas se limiter à un inventaire de ses acquis scolaires et professionnels. Il faut analyser son activité professionnelle pour repérer les compétences effectivement mises en œuvre et dont lui-même n'a pas toujours conscience.
- 2- **Le dilemme entre une approche collective de l'organisation et une vision nécessairement individuelle de la compétence**. Il est paradoxal de faire d'une notion individuelle le pivot de la gestion des RH dans un contexte où les organisations valorisent justement la performance collective. L'idée de compétence collective reste encore trop abstraite pour constituer une alternative acceptable. Ensuite, l'accent mis sur les situations dans la révélation des compétences est aussi une manière de relier la compétence de l'individu à des choix organisationnels et de gestion ou à un contexte spécifique de la firme.
- 3- **L'approche « compétences » dans le domaine des RH est complexe à mettre en œuvre, coûteuse** (le recours à des consultants est fréquent, en particulier pour l'élaboration des référentiels) et non exempte de limites. Elle n'est pas transposable dans toutes les configurations organisationnelles. Même si elle ne constitue plus un tabou, la gestion par les compétences n'a guère de sens dans les univers bureaucratiques, du moins en l'absence d'un changement profond des mentalités et des modes d'organisation.
- 4- **Il existe un danger de sujétion nouvelle des salariés vis-à-vis de leur employeur**. En effet, si le salarié est désormais choisi en fonction de son potentiel plus que de ses savoir-faire avérés, il sera formé dans une situation précise, acquerra des « compétences-maison » peu transférables dans d'autres contextes productifs. Pour reprendre une expression de la théorie des coûts de transaction, les salariés deviennent des « actifs spécifiques ». D'où le risque d'enfermement dans des savoir-faire locaux faiblement redéployables dans d'autres situations professionnelles.

La notion de compétence a été également mobilisée par la stratégie : c'est la démarche proposée depuis le début des années 1990 par Hamel et Prahalad et qui s'articule autour de la notion de compétence stratégique. On notera que le concept de compétence n'est pas sensiblement différent dans son utilisation en stratégie et en GRH et que les définitions données ci-dessus peuvent largement être extrapolées aux savoir et savoir-faire d'une firme.

4- Donnez trois modalités possibles de résolution des conflits pour un manager refusant une approche autoritaire et/ou élaborée de manière unilatérale. Vous détaillerez chacune de ces trois modalités.

Il y a au moins trois solutions envisageables : la médiation, la coopération et la concertation, la négociation. Le paragraphe ci-dessous reprend les éléments donnés dans le cours.

La médiation

Le recours à la médiation s'effectue généralement lorsque les parties en confrontation estiment que le litige pourra mieux se résoudre **en dehors des seuls acteurs impliqués**.

- Aveu d'échec concernant les ressources en interne capables de dénouer la situation et de permettre une sortie du conflit.
- Volonté commune d'une recherche de solution qui empêche la rupture de la relation et permet le développement des échanges.

Le médiateur a rôle d'intermédiaire et doit faire preuve de neutralité vis-à-vis des parties, afin d'établir une relation de confiance. Contrairement à l'arbitre, dans la procédure d'arbitrage, il ne dispose d'aucun pouvoir pour imposer un accord. Il doit veiller à faciliter une solution négociée en utilisant différentes techniques et méthodes :

- effort de clarification de la situation
- réduction des tensions
- organisation de réunions ou de la séparation des parties
- élaboration de propositions de solutions ou de concessions

La démarche de médiation se construit généralement en quatre étapes :

1. **Etablissement du cadre** après avoir mis en place un climat social plus détendu. Le médiateur va alors définir, en concertation avec les parties, les règles concernant les modalités des discussions. Il devra expliquer très clairement son rôle afin de garantir auprès de l'ensemble des acteurs sa neutralité et de présenter son champ d'action et les limites de son intervention.
2. **Expression des parties** qui sera engagée par le médiateur en s'assurant que chacun puisse à la fois s'exprimer librement et en favorisant les capacités d'écoute. Le médiateur devra ensuite effectuer un travail de reformulation afin de détecter les causes à l'origine du différend et de permettre une relecture la plus objective possible des faits.
3. **Phase de recherche de bases de solutions** durant laquelle la médiation doit tenter, en encourageant le dialogue et les échanges positifs, de développer des premières notions minimales d'entente. Toute proposition, même partielle, de solution est utilisée de façon positive afin de rechercher toutes les voies possibles de sortie du conflit.
4. **L'accord**, après la tenue des discussions et les tentatives de dialogues constructifs, est ensuite finalisé et signé par les parties. Cet accord écrit engage ainsi les acteurs dans la conduite des actions à mettre en place en vue de dénouer le différend.
Il peut arriver également que la médiation ne réussisse pas à se conclure sur l'acceptation d'un accord mutuel. Le médiateur arrête alors le processus et dresse le constat de la situation.

L'objectif de la médiation est de permettre à l'ensemble des parties engagées de sortir gagnante du processus, par exemple en sauvant la face dans le cadre de l'acceptation d'un compromis. Tout l'art du médiateur est de laisser les parties s'engager dans la construction de leurs propres solutions en les accompagnant tout au long du processus et en les conseillant de façon pertinente.

La coopération et la concertation

La concertation a une influence directe et profonde sur les attitudes et les comportements. Elle crée un climat de confiance et libère les idées. De plus, elle apporte une réponse à un besoin humain fondamental. En effet "quel que soit son rôle dans l'entreprise, chaque individu souhaite être reconnu en tant qu'homme et non en tant que simple "membre du personnel" ou "actif humain". La coopération renvoie à la notion de **justice procédurale** qui marque "l'entrée dans une économie fondée sur le savoir et suppose de s'intéresser aussi à la manière dont les résultats sont atteints". Cette justice procédurale repose sur trois principes :

- **L'implication des salariés dans le processus de décision** qui doit signifier une intégration réelle des individus dans les décisions les concernant "en les laissant libres d'apprécier ou non les mérites des idées des autres". L'implication est ainsi la preuve que "les dirigeants respectent les individus et leurs idées (...) et conduit les dirigeants à prendre des décisions plus pertinentes".
- **L'explication de ces décisions** doit clairement faire apparaître que l'ensemble des collaborateurs impliqués dans un travail doit "comprendre ce qui sous-tend les décisions finales".
- La **clarté des objectifs à atteindre** nécessite de la part des dirigeants une explication fine et détaillée des nouvelles règles du jeu occasionnées par la nouvelle décision.

Les auteurs expliquent qu'il ne faut pas confondre la concertation avec une approche décisionnelle consensuelle. Ainsi "on n'y a recours pour que règne l'harmonie ou pour obtenir le soutien des gens grâce à des compromis qui s'arrangeraient de l'opinion, des besoins ou de l'intérêt de chacun. Puisque la concertation donne à chaque idée sa chance, c'est la viabilité des propositions, et non le consensus, qui est le moteur de la prise de décision".

Cette conception est très proche des démarches de **coopération**, puisqu'il s'agit de l'objectif à favoriser. De nombreuses recherches ont mis en avant l'impact favorable des relations fondées sur le mode coopératif entre les groupes sur les risques de développement de conflits en entreprise. La stabilité du processus coopératif dépend fortement de la clarté et la transparence des enjeux, autrement dit les règles devront être compréhensibles et d'une lecture simple afin d'éviter les comportements hostiles et fortement individualistes.

La négociation

Les stratégies de négociation évitent au conflit de passer à l'étape de la rupture de la communication. La négociation permet la rencontre des parties en désaccord et permet de rétablir les relations afin de donner une possibilité d'ouverture vers des solutions acceptables et positives pour l'ensemble des acteurs.

La négociation peut être menée de différentes façons, en sachant que le choix de son orientation déterminera très fortement l'issue du conflit. Généralement, les travaux sur les conduites de négociation présentent deux formes opposées :

- La **négociation irréaliste** ou la stratégie destructrice, considérée malheureusement comme l'approche la plus couramment utilisée, qui se fonde sur une guerre des positions. Le terrain de l'affrontement évolue essentiellement sur le plan de l'identité et de la personnalité des parties en opposition. Les positions sont le plus souvent extrêmes, autrement dit irréalistes, et chacun des opposants recherche la victoire à tout prix. Cette démarche, définie également comme la **stratégie perdant-perdant**, est considérée inefficace, voire dangereuse, en raison des nombreux risques existants :
 - La stratégie de campement sur ses positions entraîne un comportement d'enfermement dans sa propre idéologie, sans trop se soucier des réalités de l'environnement.
 - La négociation ayant débuté par une opposition forte et radicale, tout compromis, pourtant favorable au processus de résolution, pourrait être abandonné par risque de paraître affaibli ou de perdre la face.
 - Les discussions menées, étant essentiellement orientées sur les luttes de pouvoir, risquent de perdre en objectivité et d'éliminer les sentiments de satisfaction en cas d'accord.
 - Ce processus douloureux risquera d'avoir des conséquences dans le cadre des futurs échanges, car la relation de confiance n'aura pu être établie.
- La **négociation réaliste** ou la stratégie constructive propose comme principe de base que l'objet du conflit doit être traité avec l'ensemble des parties. Cette **stratégie**, qui se veut **gagnant-gagnant**, identifie plusieurs points clés dans la résolution des situations conflictuelles :
 - Le différend doit être défini avec l'ensemble des parties afin de réaliser un premier constat commun réaliste sur la définition du problème.
 - L'objectif de cette approche est de permettre à chaque partie de reconnaître une légitimité de l'autre au travers de ses intérêts et besoins.
 - La démarche recherche également l'ouverture d'un dialogue, dans le cadre d'une compréhension mutuelle et constructive.

PARTIE 2 - CLEANCLEANER

1) On attend des étudiants qu'ils distinguent sans ambiguïté les stratégies d'activité de la stratégie d'ensemble et qu'ils soient à même de définir précisément les caractéristiques des quatre types de stratégies d'activité, à savoir :

- Stratégie de domination par les coûts (ou de volume)
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de focalisation par différenciation
- Stratégie de focalisation par les coûts.

Ces deux dernières sont des variantes respectivement des stratégies de différenciation et de domination par les coûts. La distinction réside dans la taille du marché, plus étroite pour les stratégies de focalisation.

La stratégie d'activité adoptée par CC est de type focalisation par différenciation (stratégie de niche). Il s'agit en effet de viser un segment de marché limité du marché des aspirateurs et d'y occuper une position de quasi-monopole en barrant l'accès à ce nouveau marché à la concurrence par des brevets. Compte tenu de l'évolution générale du marché de l'aspirateur et de la montée du sans sac, CC doit s'orienter progressivement vers une stratégie de différenciation, le sans sac correspondant à un marché élargi et à des concurrents plus nombreux. Cet accroissement de la taille du marché explique le besoin de financement de CC et son questionnement à propos de l'opportunité d'une introduction en bourse.

2) L'école des relations humaines à laquelle appartient Mayo a mis en avant l'importance des aspects psycho-comportementaux dans le travail et dans l'accroissement de l'efficacité de celui-ci. Pour sa part, Mayo dans l'expérience qu'il a menée à la Western Electric aboutit aux conclusions suivantes :

- L'amélioration objective des conditions et de l'environnement de travail se traduit par des gains de productivité.
- L'intérêt porté aux salariés tient un rôle psychologique déterminant dans leur motivation, contribuant ainsi également à rehausser la productivité du travail.

Chez CC, on peut voir à l'œuvre l'application de ces principes.

- L'environnement objectif de travail, l'organisation de l'espace facilitent la circulation des connaissances et sont propices à l'innovation.
- La considération accordée aux salariés, le fait de les intégrer à la prise de décision et au développement des projets va dans le sens d'une valorisation de leur personnalité.

3) La personnalité de M. Son évoque la figure de l'entrepreneur décrit par Schumpeter : sens de l'innovation, persévérance, aptitude à prendre des risques, faculté à modifier par l'innovation les règles du jeu en vigueur sur un marché et à créer par cette entremise un marché nouveau.

L'évolution de CC à partir d'un schéma de Porter peut être décrite à travers les principaux points suivants. Il s'agira ici de s'assurer principalement que les étudiants maîtrisent la dynamique de ce schéma et les relations entre ses composantes.

CC est un nouvel entrant sur le marché de l'aspirateur. L'aspirateur sans sac est assimilable à un produit de substitution par rapport aux aspirateurs traditionnels. CC parvient à segmenter ce marché en créant des barrières à l'entrée par rapport au segment occupé. Son pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, faible au départ évolue favorablement lui permettant de pratiquer des marges et prix élevés. Il n'y a pas d'informations disponibles sur le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

- 4) À ce stade, l'introduction en bourse est fréquemment envisagée puisqu'il faut se doter des moyens nécessaires au financement de la croissance et faire face à un marché de plus forts volumes. L'absence d'augmentation de capital risquerait de condamner à terme CC par rapport à des concurrents d'envergure mondiale.

La communication et, dans ce cas, la communication financière est devenue un élément clé du succès des entreprises contemporaines. S'agissant de la communication financière, plusieurs aspects doivent être mentionnés à partir du moment où une entreprise est introduite en bourse :

- Les objectifs doivent être suffisamment élevés notamment en ce qui concerne la rentabilité du capital pour retenir l'intérêt des investisseurs potentiels et fidéliser l'actionnariat actuel.
- Ces objectifs doivent être crédibles, c'est-à-dire assortis d'une stratégie explicite qui permette de convaincre les analystes financiers de leur réalisme.
- En cas, de non-réalisation de ces objectifs, ce qui est inévitable compte tenu du niveau où l'on raisonne (13 à 15 %), il est impératif de prévenir rapidement les marchés et de communiquer ces prévisions de résultats inférieurs assortis d'explications et de mesures correctives (warning profits).

Dans toutes ces occasions, la qualité de la communication est décisive pour emporter l'adhésion des analystes financiers, faute de quoi le cours de l'action chute lourdement et l'entreprise devient opéable. C'est pourquoi une compétence en terme communication financière est devenue une compétence centrale que se doivent de posséder les dirigeants des entreprises cotées.

- 5) L'alternative envisagée a pour mérite d'éviter une dépendance de CC par rapport au court termisme des marchés ainsi de préserver relativement son indépendance. Ceci s'explique essentiellement par un dégagement de ressources à partir du moment où l'investissement se concentre sur la R&D et délaisse la production/commercialisation.

Il s'agirait dans ce cas de s'orienter vers une alliance de type complémentaire, fondée effectivement sur une complémentarité des savoir-faire. La limite d'une telle approche est la possibilité pour l'allié de CC de développer par lui-même un savoir faire de RD ce qui lui serait rendu plus aisé du fait qu'il fabriquerait les aspirateurs sans sac. D'où l'importance pour CC, dans ce cas de figure, de multiplier des innovations différentes de l'aspirateur sans sac et ceci à un rythme élevé en s'adressant à d'autres partenaires potentiels.