



Pour bien préparer ma rentrée en classe préparatoire ECT

Bienvenue dans notre classe préparatoire !

Voici quelques éléments pratiques à prendre en compte afin de bien préparer votre rentrée :

Informations générales

- Votre rentrée aura lieu **le lundi 4 septembre 2023 à 14 heures (salle à déterminer)** de notre établissement. Les internes viendront **le lundi 4 septembre à 13h** afin de pouvoir déposer leurs affaires dans leur chambre.
- Merci de créer une adresse « gmail.com » au format nom.prenom@gmail.com dédiée à la classe préparatoire. Cela vous permettra d'apprendre à bien gérer vos courriers et à bénéficier des services de Google (DRIVE, documents collaboratifs, formulaires...). Cela nous permet également de vous transmettre de nombreuses informations et des documents de cours.
- Prévoir une cotisation annuelle d'un montant de 10€ à l'association des étudiants « Intell'ECT Martin » (chèque ou liquide), votre association d'étudiant(e)s. C'est vous qui la faites vivre en faisant des propositions de projet : sortie au ski, achat collectif d'un ouvrage, licences projet Voltaire à prix réduit, financement du site internet de la classe préparatoire (www.prepaect-lyon.fr) ...

Informations selon les matières

ANGLAIS

Monsieur Sébelon vous demande d'acheter deux ouvrages

- « Du mot à la phrase ; vocabulaire anglais contemporain et exercices », Michel Dumong, Jean Pouvelle, Christine Knott, Ellipses (Nouvelle édition : 2011), ISBN 9782729854898, 12€70
- « Le Robert et Nathan : anglais / grammaire », Jacques Marcelin, François Faivre, Charlotte Garner, Michel Ratié, Nathan, ISBN 9782091844671, 14€70

ESPAGNOL

Madame Darmon vous demande d'acheter l'ouvrage suivant :

- « Bled Espagnol Tout en Un » de Alfredo Gonzalez Hermoso (Auteur)

Par ailleurs, il est vivement recommandé de réviser la conjugaison (notamment les verbes irréguliers), d'écouter des podcasts et de regarder des films (ou des séries) en espagnol.

Vous pouvez également lire des articles sur « El País.com » par exemple.

ITALIEN

Madame Dargaud vous demande d'acheter :

- « Bled italien tout en un » de Danièle Gas / Carmelina Boi. Hachette Education. ISBN 978-2017151128 prix : 12,90 Euros.

Pour vos révisions d'été, merci de compléter les fiches 1 à 8 et que vous trouverez à cette adresse <https://italianoperstranieri.loescher.it/archivio-di-grammatica>

ALLEMAND

À venir

CULTURE GÉNÉRALE (Lettres et Philosophie)

Madame Nicollet (Lettres) et **Monsieur Grandhaye (Philosophie)** vous proposent la bibliographie ci-dessous. Les œuvres mentionnées sont à lire pour la rentrée et seront approfondies lors d'un cours spécifique en lien avec les points du programme :

- Jean-Pierre Vernant, *L'Univers, les dieux, les hommes*, Editions Points Essais.
- Sophocle, *OEdipe Roi* (édition au choix)
- François Châtelet, *Une histoire de la raison*, Editions Points Essais.

Intéressez-vous à l'actualité nationale et internationale et pensez bien à commander votre Pass' Région : il vous sera utile pour des visites au musée ou des sorties au théâtre.

MATHÉMATIQUES.

Monsieur Gautheron vous demande de réaliser les deux travaux suivants :

Travail de révision n° 1

L'utilisation des calculatrices est interdite lors des épreuves de concours de mathématiques. Pendant ces deux années de préparation, vous devrez donc réaliser de nombreux calculs simples à la main ou de tête.

Pour éviter de vous retrouver bêtement gênés, il faut que vous connaissiez très bien :

- les tables d'addition dans les deux sens. *Par exemple* : $8 + 7 = ?$ et $6 + ? = 15$
- les tables de multiplication dans les deux sens. *Par exemple* : $3 \times 7 = ?$ et $63 = ? \times ?$
- Les règles élémentaires de calcul mental : Multiplier par 20, 30, etc. , par 200 etc. , par 11, par 15, par 19, par 99 etc.

Vous devrez aussi revoir avec soin comme se pose une addition, une soustraction, une multiplication et une division avec reste, entre deux nombres entiers.

Travail de révision n° 2

Vous aurez aussi, au cours de ces deux années, à connaître par cœur quelques formules. Elles ne sont pas très nombreuses mais sont indispensables.

Dans cet objectif, il vous est demandé de savoir parfaitement pour cette rentrée, les formules de dérivation du programme de terminale STMG suivantes :

Tableau de dérivées :

fonction de x	1	x	x^2	x^3	x^n	$\frac{1}{x}$
expression dérivée	0	1	$2x$	$3x^2$	nx^{n-1}	$-\frac{1}{x^2}$

Formule donnant l'expression de la dérivée d'un quotient : $\left(\frac{f}{g}\right)' = \frac{f'g - fg'}{g^2}$.

ÉCONOMIE

Monsieur Bonnefous vous demande de prévoir 36€ pour un manuel scolaire (obligatoire) et 49€ pour un abonnement (facultatif) au magazine économique « Pour l'Eco ». Nous bénéficions d'un tarif réduit pour le manuel scolaire en effectuant une commande groupée.

MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION

Calculatrice

Dès la rentrée, vous devez disposer (*en permanence, en cours et en travaux dirigés*) de l'un des deux modèles de calculatrice suivants, qui sont les seuls modèles acceptés au concours :

TEXAS INSTRUMENT : TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro

CASIO : FX 92 (tous modèles)

Si vous n'avez pas en votre possession un de ces modèles, vous avez intérêt à vous procurer le modèle Casio FX 92 + qui, au regard des attentes des épreuves de management au concours, est le plus pratique à utiliser.

Apprentissage de définitions et du cours

Monsieur Schneider vous demande d'apprendre (par cœur) les définitions présentées en *annexe 1 ci-dessous*. Elles correspondent aux notions travaillées en septembre et en octobre de première année. Merci d'être rigoureux dans cet apprentissage (même s'il ne doit pas être obligatoirement au mot près, il doit vous permettre de définir, avec précision, les notions étudiées). Il fera l'objet d'une évaluation très rapidement après le début des cours.

Vous avez également la possibilité de consulter la première capacité du cours de management et sciences de gestion en *annexe 2 : Thème 1 / Capacité 1 - Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique de l'entreprise*. Elle constitue une révision de ce que vous avez déjà appris en terminale avec quelques précisions et approfondissements supplémentaires.

Nous restons à votre disposition si vous avez des questions.
Bon été et bonnes lectures !

Annexe 1 – Définitions à apprendre en management

Finalité(s)	Ensemble des raisons d'être de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires internes (salariés, investisseurs propriétaires) ou externes (ménages et État) comme vis-à-vis de la société (environnement et développement durable)
Mission(s)	Présentation des raisons d'être, des valeurs fondamentales et des besoins satisfaits par l'organisation pour remplir sa finalité
Objectif(s)	But(s) mesurable(s), quantitatifs ou qualitatifs, à atteindre selon un horizon temporel défini
Partie(s) prenante(s)	Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise (selon Freeman [1984])
Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes (selon Igalens et Joras [2002])
Segmentation stratégique	Décomposition des activités de l'entreprise en un ou plusieurs domaines d'activités stratégiques
Domaine d'activités stratégiques (DAS)	Ensemble stratégiquement homogène de produits et/ou de services vendus à un ensemble stratégiquement homogène de clients et justifiant d'une stratégie (business) propre et distincte
Synergie	Il y a synergie entre deux activités si elles sont exploitées de manière plus efficiente ensemble que séparées, c'est-à-dire si elles partagent des moyens, donc des coûts et/ou si elles s'apportent des débouchés l'une à l'autre.
Macro-environnement	Ensemble des forces sociétales qui influencent la capacité de l'entreprise à servir ses clients et sur lesquelles elle n'a pas (ou que peu) de pouvoir.
Microenvironnement	Ensemble des acteurs qui agissent directement avec l'entreprise et sur lesquels elle a une influence.
Système d'information (selon R. Reix)	Ensemble structuré de ressources (matériels, logiciels, données, procédures, humains...) permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser, de transmettre et de rendre disponible l'information (sous forme de données, textes, sons, images...) dans et entre les organisations
Processus (selon Lorino [1995])	Ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise
Progiciel de gestion intégré (PGI) ou Enterprise Resource Planning (ERP)	Logiciel qui permet, à partir d'une base de données unique, de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise
Cloud computing ou informatique en nuage	Déportation des traitements sur des serveurs distants via internet, plutôt que sur des serveurs locaux <ul style="list-style-type: none"> • Un cloud est privé lorsqu'il est dédié à une seule organisation. • Un cloud est public lorsqu'il utilise les services offerts par des prestataires.
Demande	Toutes les personnes / les organisations qui exercent une action dans l'acquisition d'un produit ou d'un service
Demande effective	Ensemble des individus ou des entités intéressés par le produit ou le service proposé.
Demande potentielle	Ensemble des individus ou des entités qui ont l'intérêt, les moyens et l'accès au produit ou au service, qui sont donc susceptibles d'être clients de l'entreprise.
Étude de marché	Travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché sur les plans quantitatif et qualitatif.
Segmentation de marché ou marketing	Division d'un marché de consommateurs en groupes homogènes selon différents critères afin de développer un marketing-mix adapté à leurs cibles
Positionnement d'un produit et/ou d'une marque	Place qu'occupent les produits et/ou la marque dans l'esprit du consommateur, sur les plans cognitif et affectif, par rapport aux positions occupées par les produits et/ou les marques concurrentes

Annexe 2 – Thème 1 / Capacité 1 - Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique de l'entreprise

Liste des questions à traiter

Si elle n'est pas exhaustive, la liste ci-dessous identifie les principales questions, organisées en trois thématiques, susceptibles d'être posées aux épreuves de management et sciences de gestion de CPGE ECT.

I. Analyser l'entreprise au sein de son ECOSYSTEME.

Question 1. Étudier les finalités de l'entreprise.

Question 1.1. Définir les finalités de l'entreprise.

Question 1.2. Repérer et classer les objectifs de l'entreprise.

Question 1.3. Traduire les finalités de l'entreprise en objectifs stratégiques.

Question 1.4. Montrer comment l'entreprise met en œuvre une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Question 2. Étudier la prise en compte par l'entreprise des intérêts des différentes parties prenantes.

Question 2.1. Identifier (et classer) les différentes parties prenantes de l'entreprise et présenter leurs objectifs ou leurs intérêts respectifs.

Question 2.2. Montrer comment chacune des parties prenantes contribue à la création de valeur de l'entreprise et comment l'entreprise partage la valeur créée avec elles.

Question 2.3. Montrer que les objectifs ou les intérêts de certaines parties prenantes sont (en partie) contradictoires.

II. Analyser l'organisation des activités au sein de l'entreprise.

Question 1. Identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise ou repérer la segmentation stratégique de l'entreprise.

Question 2. Repérer et classer les différentes activités de la chaîne de valeur de Porter (sur un domaine d'activités stratégiques en particulier).

III. Étudier l'environnement de l'entreprise

Question 1. Analyser le macro-environnement de l'entreprise à l'aide du modèle PESTEL.

Question 2. Analyser le microenvironnement de l'entreprise à l'aide des 5 forces concurrentielles de Porter.

I. Analyser l'entreprise au sein de son ECOSYSTEME.

Question 1. Étudier les finalités de l'entreprise.

Question 1.1. Définir les finalités de l'entreprise.



Conseil méthodologique

Le temps nécessaire pour traiter cette question ne doit pas excéder 10 minutes. Les illustrations pour chaque finalité doivent être suffisantes mais ne doivent pas prétendre à l'exhaustivité.

Les finalités sont l'ensemble des raisons d'être de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires internes (salariés, investisseurs propriétaires) ou externes (ménages et État) comme vis-à-vis de la société (environnement et développement durable).

La finalité première d'une entreprise est d'assurer sa pérennité, c'est-à-dire sa survie ainsi que son développement à long terme, en générant un profit (au moins suffisant). Dans le cadre d'une logique du « *stakeholder* » (prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes) et non plus uniquement du « *share-holder* » (prise en compte de l'intérêt des actionnaires), l'entreprise poursuit cependant d'autres finalités :

Type de finalités	Caractérisation	Illustration(s) pour l'entreprise étudiée
Les FINALITES économiques et financières	Assurer sa pérennité Générer un profit ¹ (immédiat ou à venir) Satisfaire les clients
Les FINALITES sociales et sociétales²	Assurer une répartition équitable de la valeur auprès de ses partenaires (fournisseurs, distributeurs) Satisfaire les salariés (clients internes) Respecter l'environnement Participer à l'intérêt général et œuvrer pour le bien commun

Conclusion

Dès lors, si elle constitue en soi une finalité, la recherche du profit par une entreprise devient au moins autant un moyen pour poursuivre ses autres finalités vis-à-vis de ses parties prenantes (*à illustrer*).

...

¹ Pour Milton Friedman et l'École de Chicago, la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise est d'accroître son profit (sous-entendu se limite à accroître son profit).

² Selon P. Drucker, la finalité d'une entreprise ne se limite pas à la réalisation ou à la maximisation de profits. La recherche de la satisfaction des salariés et des clients fait partie des finalités sociales que l'entreprise se doit d'intégrer.

Question 1.2. Repérer et classer les objectifs de l'entreprise.

Un objectif est un but mesurable, quantitatif ou qualitatif, à atteindre selon un horizon temporel défini.



Conseil méthodologique

Si un objectif n'est pas clairement *quantifié* et/ou si sa réalisation n'est pas clairement définie *dans le temps*, il ne s'agit que d'un but. Cela est le plus souvent le cas dans les sujets de concours. Les objectifs stratégiques y sont en réalité rarement clairement énoncés.

Réponse n° 1 possible

Les objectifs stratégiques, fixés à long terme sont quantitatifs et qualitatifs.

Objectif quantitatif	Objectifs de vente, de profitabilité, de part de marché...	...
Objectif qualitatif³	Objectifs d'ordre social, d'ordre environnemental	...

Réponse n° 2 possible

Les objectifs stratégiques, fixés à long terme sont de différentes natures :

Nature de l'objectif stratégique	Illustration(s) pour l'entreprise étudiée
Objectif de vente en volume et/ou en valeur	Augmenter le chiffre d'affaires de 2% par an pour les 5 prochaines années.
Objectif de profitabilité ou de rentabilité	Augmenter la valeur ajoutée de 3% sur 5 ans. Accroître
Objectif de développement de parts de marché	Augmenter la part de marché de 5 points dans 5 ans
Objectif d'ordre social (sauvegarde de l'emploi, amélioration des conditions de travail, hausses de salaires)	Garantir le maintien de l'emploi à tous les salariés sur 5 ans
Objectif d'ordre environnemental (énergie, recyclage, ...)	Diminuer l'émission de CO ² de 20% sur 5 ans

Réponse n° 3 possible

Les objectifs stratégiques, fixés à long terme sont différents selon le niveau de la stratégie concerné :

Au niveau corporate	Quand ils concernent l'ensemble de l'entreprise	Augmenter le chiffre d'affaires total de l'entreprise de 2% sur 5 ans.
Au niveau business	Quand ils relèvent d'un domaine d'activité stratégique en particulier	Diminuer la consommation d'électricité de 5% sur 5 ans pour l'activité Semence du groupe.

³ Un objectif stratégique qualitatif est tout de même quantifié à l'aide d'indicateurs qui permettent d'en suivre la réalisation.

Un objectif est opérationnel lorsqu'il définit à court ou moyen terme la manière dont un objectif stratégique est atteint de sorte qu'un objectif stratégique est (presque) toujours décliné en plusieurs *objectifs opérationnels*.

Il est possible d'associer les objectifs opérationnels suivants aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Objectif stratégique	Illustration pour l'entreprise étudiée
N° 1	Objectif opérationnel 1
	Objectif opérationnel 2
N° 2	Objectif opérationnel 1
	Objectif opérationnel 2
...	...
	...

Question 1.3. Traduire les finalités de l'entreprise en objectifs stratégiques.

Les finalités trouvent leur traduction dans la formulation d'objectifs stratégiques qui guident et orientent les décisions prises au sein de l'entreprise.

Il est possible d'associer à chaque finalité la définition des objectifs stratégiques suivants :

Type de finalités	Objectif stratégique dans le cadre de l'entreprise étudiée	Illustration pour l'entreprise étudiée
Les FINALITES économiques et financières	Objectif de vente en volume et/ou en valeur	...
	Objectif de profitabilité ou de rentabilité	...
	Objectif de développement de parts de marché	...
Les FINALITES sociales et sociétales	Objectif d'ordre environnemental (énergie, recyclage, ...)	...
	Objectif d'ordre social (sauvegarde de l'emploi, amélioration des conditions de travail, hausses de salaires)	...

Question 1.4. Montrer comment l'entreprise met en œuvre une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Les finalités sociale et sociétales ainsi que leur traduction au niveau des missions comme des objectifs de l'entreprise renvoient à la notion de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise)⁴. Selon Igalens et Joras [2002], la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) correspond à l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes



Pour approfondir : le cadre juridique de le RSE

Si toutes les entreprises peuvent mettre en œuvre une démarche RSE quelle que soit leur taille, leur statut ou leur secteur d'activité, la France dispose d'un cadre législatif et réglementaire pour prendre en compte la responsabilité sociétale des entreprises. L'entrée en vigueur de **la loi PACTE du 22 mai 2019** définit en particulier de nouvelles dispositions permettant de renforcer la RSE. Par exemple :

- Pour les entreprises de plus de 1 000 salariés en France ou de plus de 5 000 salariés en France et à l'étranger, le nombre d'administrateurs salariés est porté à 2 dès lors que le conseil compte plus de 8 administrateurs non-salariés.
- Les entreprises cotées françaises doivent publier chaque année dans le rapport sur la gouvernance un ratio d'équité, qui indique l'écart entre les rémunérations des dirigeants et le salaire moyen et médian des salariés.
- Depuis le 1^{er} janvier 2017 dans les entreprises cotées et dans les sociétés comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50 M€, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle fixe à au moins 40 % la part d'administrateur de chaque sexe dans les conseils d'administration. Les sanctions prévues en cas de non-respect de la loi sont la nullité des nominations non conformes à l'objectif de parité et la suspension de versement des jetons de présence.
- La reconnaissance des entreprises à mission, c'est-à-dire des sociétés commerciales qui retiennent dans leur objet social de servir une forme ou une autre d'intérêt général (ex. : Danone).

Réponse n° 1 possible

L'entreprise met en œuvre une démarche de RSE dans les domaines suivants :

Les domaines	Les objectifs poursuivis	Illustration(s) pour l'entreprise étudiée
<i>Dans le domaine environnemental</i>	Repenser les processus de production et de distribution pour favoriser du développement durable	...
<i>Dans le domaine économique</i>	Réaliser des investissements socialement responsables (ISR)	...
<i>Dans le domaine social</i>	Développer de bonnes relations avec les partenaires sociaux et les salariés	...
	Assurer des conditions sociales de travail satisfaisantes à ses partenaires extérieurs (fournisseurs et sous-traitants)	...
	Adopter une bonne conduite en respectant les valeurs morales et l'éthique	...

⁴ L'émergence de la notion de la RSE est généralement associée au livre d'Howard Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*.

Réponse n° 2 possible (selon la chaîne de valeur de Porter : cf. question 2 du II.)

Selon la chaîne de valeur de Porter, l'entreprise met en œuvre une démarche de RSE dans les activités principales et de soutien suivantes :

Activités concernées de la chaîne de valeur		Mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise étudiée
Activités principales	Logistique interne et externe	Choix des emballages et impact des modes de transport
	Production	Émissions de gaz à effet de serre et déchets, économies d'énergie, consommation de l'eau, l'hygiène et sécurité du travail
	Commercialisation et vente	Déontologie des pratiques marketing et publicitaires, politique des prix, information des clients, respect de la vie privée, etc.
	Services	Qualité de la relation-clients, la situation des produits en fin de vie, le traitement des consommables polluants.
Activités de soutien	Achats et approvisionnement	Méthodes de commerce équitable, application d'un code de déontologie et bilan carbone
	Développement technologique	Nature des relations avec l'université, existence ou non d'une fondation d'entreprise dédiée à la recherche, sécurité produit, traitement des matières premières, recyclage, respect d'un code de déontologie
	GRH	Adoption d'un management « humaniste », non-discrimination à l'embauche, application de la diversité dans le recrutement, politique de rémunération transparente, prévention des risques,
	Gouvernance et infrastructure	Qualité des relations de travail, mode de gouvernement de l'entreprise et reporting.

Question 2. Étudier la prise en compte par l'entreprise des intérêts des différentes parties prenantes.



Pour approfondir

Il existe des définitions très différentes des parties prenantes :

- « *tout groupe identifiable dont l'organisation dépend pour sa survie à long terme* » (définition restreinte du Stanford Research Institute)
- « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise* » (définition élargie de Freeman [1984])
- « *individus ou constituantes, qui, d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques* » (définition élargie de Post, Preston et Sachs [2002] avec mise en avant de l'importance de la création de valeur)

Question 2.1. Identifier (et classer) les différentes parties prenantes de l'entreprise et présenter leurs objectifs ou leurs intérêts respectifs.

Selon Freeman [1984], une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise.

Il est possible de distinguer les **parties prenantes internes** (managers, employés, actionnaires,...) des **parties prenantes externes** (consommateurs, fournisseurs, partenaires,...), Clarkson [1995] différencie également :

- les **parties prenantes primaires, internes ou externes, liées contractuellement à l'entreprise (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs)** et dont la survie de l'entreprise dépend directement
- les **parties prenantes secondaires, internes ou externes**, qui ne sont pas liées contractuellement à l'entreprise (media, consommateurs, groupes de pression, pouvoirs publics, société civile...).

Partie prenante	Objectif(s) ou intérêt(s)
Propriétaires⁵ (primaire, interne)	Réaliser des bénéfices
	Maximiser la rentabilité des capitaux investis, par exemple grâce aux dividendes perçus
	Maintenir ou accentuer leur pouvoir de décision dans l'entreprise (par rapport à d'autres apporteurs de capitaux, par rapport aux dirigeants)
Dirigeants (primaire, interne)	Définir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise afin d'assurer et d'accroître sa performance
	Asseoir leur pouvoir de décision dans l'entreprise (par rapport aux autres dirigeants, aux propriétaires)
	Obtenir un niveau de rémunération important (salaires, primes, stock-options)
Salariés (primaire, interne)	Préserver leur emploi dans l'entreprise
	Obtenir un niveau de rémunération sécurisant et motivant
	Travailler dans des conditions de travail favorables
	Augmenter son niveau de connaissances et de compétences (notamment grâce à des formations)
Syndicats, représentants du personnel (primaire, interne)	Infléchir les décisions prises pour les rendre favorables aux salariés
	Améliorer les conditions de rémunération, de travail des salariés
	Préserver l'emploi des salariés
	Préserver et augmenter leur influence dans la prise de décision et auprès des salariés
Clients⁶ (primaire, externe)	Obtenir des conditions favorables (prix, conditions de livraison...) et renforcer leur pouvoir de négociation
	Obtenir un produit et/ou une offre correspondant à leurs besoins (qualité et absence de défauts, respect des délais, du cahier des charges...)
Fournisseurs (primaire, externe)	Obtenir des conditions favorables (en termes de prix, de volumes d'achat...) et renforcer leur pouvoir de négociation
	Minimiser les coûts
	Développer un partenariat à moyen ou long terme avec l'entreprise
Partenaires financiers (banques, assurance) (primaire, externe)	Proposer leurs services en minimisant le risque et en maximisant leurs rendements
	Pérenniser les relations d'affaire avec l'entreprise
Institutions publiques (secondaire, externe)	Faire respecter les règles de droit, la réglementation (prix, concurrence)
	Organiser la régulation
	Mettre en œuvre des politiques d'incitations (fiscales)
ONG (secondaire, externes)	Défendre sa raison d'être

⁵ Entrepreneur individuel ou associé de société, actionnaires (individuels, institutionnels, État)

⁶ Les clients peuvent être bien sûr les consommateurs mais aussi des distributeurs, des donneurs d'ordre...

Question 2.2. Montrer comment chacune des parties prenantes contribue à la création de valeur de l'entreprise et comment l'entreprise partage la valeur créée avec elles.

Chacune des parties prenantes contribue à la création de valeur par l'entreprise en même temps que l'entreprise doit partager cette création de valeur avec elles (cf. tableau ci-après).

Parties prenantes	Type	Contribution à la création de valeur pour l'entreprise étudiée	Incitation pour contribuer à la création de valeur pour l'entreprise étudiée
Apporteurs de fonds (associés ou actionnaires)	<i>Interne / externe Primaire</i>	Apport de capital (financier, en nature ou en industrie)	Dividendes versés Gains attendus sur le capital investi en cas de revente de leurs parts (ou actions)
Prêteurs	<i>Externe Primaire</i>	Apport de moyens financiers complémentaires Coût du financement (intérêts versés)	Coût du financement (intérêts versés) Stabilité de la relation
Managers dirigeants	<i>/ Interne Primaire</i>	Force de travail, compétence pour la gestion de l'organisation et la prise de décision	Rémunération ⁷ Pouvoir, réputation
Salariés	<i>Interne Primaire</i>	Force de travail, compétences, développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement ...	Rémunération Sécurité de l'emploi Employabilité, formation, développement de compétences nouvelles, mobilité (promotion) Fierté d'appartenance
Syndicats	<i>Interne Primaire</i>	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits
Clients utilisateurs	<i>/ Externe Primaire</i>	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat, co-création	Qualité, prix des biens et des services, délais de paiement, estime, ...
Fournisseurs	<i>Externe Primaire</i>	Matières premières, composants, biens intermédiaires, équipements, services Efficience et réduction des coûts Innovation technologique	Respect des engagements, stabilité de la relation (confiance) Prix Délais de paiement
État et collectivités territoriales	<i>Externe Secondaire</i>	Support macroéconomique et politique	Règlement des impôts Maintien et développement de l'emploi Concurrence équitable et licite
Société civile, ONG, etc.	<i>Externe Secondaire</i>	Caution, soutien, expertise...	Contribution à l'intérêt commun (respect des droits de l'homme, respect de l'environnement, etc.)

⁷ Salaires versés et autres formes de rétributions : primes, intéressement, couverture sociale, stock-options : cf. pyramide de Donnadiou.

Question 2.3. Montrer que les objectifs ou les intérêts de certaines parties prenantes sont (en partie) contradictoires.

Selon Cyert et March (1963), l'entreprise est une coalition d'individus aux aspirations disparates. Bien qu'ayant tous un intérêt dans l'entreprise, les individus ont des attentes différentes et contradictoires. Le processus de décision est donc le produit de négociations et de compromis entre des coalitions d'intérêts divergents. C'est dans ce cadre que le management par les parties prenantes et la démarche RSE doivent rechercher des compromis entre les objectifs ou les intérêts (en partie) contradictoires des parties prenantes.

Intérêts contradictoires	Exemples
Entre actionnaires et salariés	Lutte pour : - le partage de la valeur ajoutée (poids des charges de personnel), - les conditions de travail (favorables aux salariés mais coûteuses pour les actionnaires),
Entre dirigeants et actionnaires (si différents)	Objectifs du dirigeant non-actionnaire potentiellement en contradiction avec les intérêts des actionnaires, c'est-à-dire la maximisation du profit : recherche du prestige et du pouvoir, obtention d'une rémunération élevée, sécurité de son emploi
Entre dirigeants et salariés	Opposition sur les choix d'automatisation, de délocalisation qui peuvent menacer l'emploi Opposition sur la détermination des objectifs à atteindre (trop ou pas assez ambitieux)
Entre les décideurs et la société civile	Opposition sur un projet d'investissement s'il risque de se traduire par une dégradation du paysage, une mise en danger de la santé des riverains, etc.
...	...

II. Analyser l'organisation des activités au sein de l'entreprise.

Question 1. Identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise ou repérer la segmentation stratégique de l'entreprise.



Pour approfondir

La segmentation stratégique permet à l'entreprise d'être mieux organisée et plus efficace, en :

- identifiant précisément les ressources et les compétences dont elle a besoin sur chaque DAS,
- allouant, quantitativement et qualitativement, ces ressources et ces compétences de manière efficace, en fonction des objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés pour chaque DAS,
- définissant une stratégie de domaine (ou stratégie business) adaptée à ses objectifs stratégiques et à son environnement.

Un domaine d'activités stratégiques (DAS) est composé d'un ensemble stratégiquement homogène de produits et/ou de services vendus à un ensemble stratégiquement homogène de clients et justifiant d'une stratégie (business) propre et distincte.

La segmentation stratégique consiste à décomposer les activités de l'entreprise en un ou plusieurs domaines d'activités stratégiques

Réponse n° 1 possible

Il est possible d'identifier X domaines d'activités stratégiques au sein de l'entreprise dans la mesure où les besoins auxquels ils répondent sont différents, les clients à qui ils s'adressent sont différents, **et** les technologies ou les savoir-faire mis en œuvre sont différents.

	DAS 1	DAS 2	...	DAS n
Besoins	À illustrer	À illustrer	...	À illustrer
Clients	À illustrer	À illustrer	...	À illustrer
Technologies ou savoir-faire	À illustrer	À illustrer	...	À illustrer

Réponse n° 2 possible (éventuellement en complément de la réponse n° 1) en mobilisant d'autres critères de segmentation stratégique

Les domaines d'activités stratégiques sont différents dans la mesure :

(Autres) Critères de segmentation stratégique	Illustration pour l'entreprise étudiée
Ils sont confrontés à des concurrents différents.	...
Ils font face à des évolutions technologiques et à des évolutions des modes de consommation des clients concernés spécifiques.	...
Ils possèdent des réseaux de distribution différents.	...
Plus généralement, ils sont structurés selon des chaînes de valeur différentes (cf. question 2 suivante).	...
...	...



Pour approfondir

Pour distinguer les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise, il est possible d'utiliser des critères externes, des critères internes et d'identifier l'existence d'une ou de plusieurs chaînes de valeur différentes.

	Même DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes		
• Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
• Marché	Même marché	Marchés différents
• Distribution	Même réseau	Réseaux différents
• Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
Critères internes		
• Technologies	Identiques	Différentes
• Compétences	Identiques	Différentes
• Synergies	Fortes	Faibles
• Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur
	Même DAS	DAS différents

En théorie, les synergies entre DAS sont nulles : il n'y a *a priori* pas d'interaction entre eux. Cela est en réalité très rare. La question pour une entreprise est plutôt de savoir « jusqu'où aller ? » dans le découpage par DAS / la segmentation stratégique.

Question 2. Repérer et classer les différentes activités de la chaîne de valeur de Porter (sur un domaine d'activités stratégiques en particulier).

Selon, Porter [1985]⁸, la chaîne de valeur correspond à l'ensemble des activités qui produisent une valeur perçue comme telle par les clients⁹. Elle décrit le fonctionnement, l'organisation et toutes les étapes suivies par l'entreprise pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client.

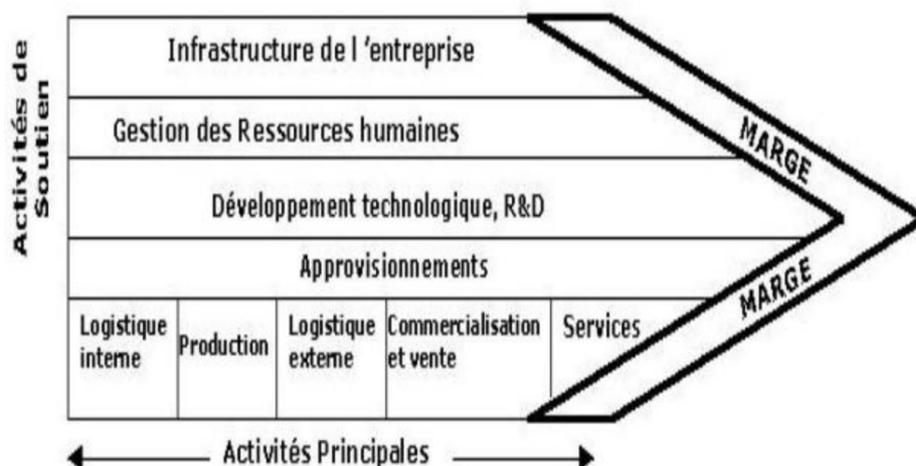
Porter distingue :

- **les activités primaires** qui assurent l'offre de produits ou de services et sont directement concernées par la création de valeur,
- **et les activités de soutien** qui viennent à l'appui des activités principales et qui contribuent indirectement à la création de valeur.

⁸ Dans son ouvrage, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*.

⁹ La définition de la valeur basée sur la recherche d'avantages concurrentiels est focalisée sur la création de valeur pour le destinataire final : « en termes concurrentiels, la valeur est le montant que des acheteurs sont prêts à verser pour ce que la firme leur offre ».

Porter identifie en particulier les activités suivantes :



Activités principales		Illustration pour l'entreprise étudiée	
Logistique	<i>interne</i>	Réception, stockage, gestion des stocks, planification du transport	...
	<i>externe</i>	Activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients : entreposage, commande, transport	...
Production		Usinage, emballage, assemblage, entretien du matériel, tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final	...
Commercialisation et vente		Activités liées à la mise sur le marché des produits : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.	...
Services		Activités préservant et augmentant la valeur du produit : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.	...
Activités de soutien		Illustration pour l'entreprise étudiée	
Achats et approvisionnement		Activités préservant et augmentant la valeur du produit : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.	...
Développement technologique		Développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur : R&D, automatisation de processus, conception, etc.	...
GRH		Activités liées au recrutement, au développement (formation), à la politique de rémunération des employés et des dirigeants, etc.	...
Gouvernance et infrastructure		Direction générale, gestion de la planification, financement, comptabilité, affaires publiques, gestion de la qualité, etc.)	...

III. Étudier l'environnement de l'entreprise



Conseil méthodologique

L'analyse de l'environnement de l'entreprise peut être **globale**, c'est-à-dire concernée les offreurs dans leur ensemble (La question posée est alors : « *analyser l'environnement sur le marché du ...* ») ou **spécifique** à un offreur (La question posée est alors : « *analyser l'environnement de l'entreprise X* »). Le niveau d'analyse – global ou spécifique – peut modifier sensiblement l'identification et la justification des opportunités et des menaces dans la mesure où une même évolution de l'environnement peut avoir des conséquences très différentes sur chaque offreur selon la stratégie qu'il mène et les avantages concurrentiels qu'il détient.

Question 1. Analyser le macro-environnement de l'entreprise à l'aide du modèle PESTEL.



Conseil méthodologique

- L'analyse du macro-environnement ne conduit pas nécessairement à étudier chaque dimension du modèle PESTEL : tout dépend des informations disponibles dans les annexes.
- L'analyse du macro-environnement ne doit pas excéder 20 à 25 minutes et ne prétend donc pas à l'exhaustivité. En général, 6 à 8 opportunités / menaces suffisent.
- La traduction en termes d'opportunité(s) ou de menace(s) est un impératif. Elle doit être systématique, peut être nuancée (il est possible d'identifier une opportunité et/ou une menace à partir de la même information) et, dans la mesure du possible, ne doit pas se contenter d'expliquer que l'activité de l'entreprise va augmenter ou diminuer.
- Pour identifier une opportunité ou une menace, il faut systématiquement raisonner à partir d'une information de l'environnement de l'entreprise (et non une information relative à la stratégie de l'entreprise). Cette information ne pourra que dans un second temps être interprétée en termes d'opportunité(s) ou de menace(s), en fonction des ressources et des compétences de l'entreprise, de sa stratégie.

Le macro-environnement correspond à l'ensemble des forces sociétales qui influencent la capacité de l'entreprise à servir ses clients et sur lesquelles elle n'a pas (ou que peu) de pouvoir. Nous l'étudierons à l'aide des dimensions suivantes du modèle PESTEL :

Dimensions	Illustrations de l'environnement	Traduction en termes d'opportunité(s) ou de menace(s)
Politique (Stabilité et changement politique, régulation ou dérégulation...)
Économique (Évolution du PIB, de l'inflation, du chômage, du revenu disponible, politiques monétaire (taux d'intérêt) et budgétaire...)
Socioculturel (social) (Attitude de la société envers le travail, styles de vie, égalité des chances...)
Technologique (Dépenses en R&D de l'État, de l'industrie, politique de protection des brevets, innovations sur le marché...)
Écologique (Recyclage, management des déchets, pollution de l'air, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)...))
Légal (Lois sur les monopoles, sur la protection de l'environnement, droit du travail...)

Question 2. Analyser le microenvironnement de l'entreprise à l'aide des 5 forces concurrentielles de Porter.

 Pour calculer				
<i>La position concurrentielle des offreurs sur le marché peut se calculer à l'aide de :</i>				
PDM (absolue)	=	$\frac{\text{Ventes en volume ou en valeur de l'entreprise}}{\text{Total du marché en volume ou en valeur}}$	*	100
PDM (relative)	=	$\frac{\text{Ventes en volume ou en valeur de l'entreprise}}{\text{Ventes en volume ou en valeur de son principal concurrent}}$		

 Pour approfondir			
Tableau de Stackelberg			
	Un acheteur	Quelques acheteurs	Beaucoup d'acheteurs
Un vendeur	Monopole bilatéral	Monopole contrarié	Monopole
Quelques vendeurs	Monopsone contrarié	Oligopole contrarié	Oligopole
Beaucoup de vendeurs	Monopsone	Oligopsone	Concurrence (pure et parfaite)

Le microenvironnement correspond à l'ensemble des acteurs qui agissent directement avec l'entreprise et sur lesquels elle a une influence. Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter permet d'en étudier les menaces.

Force de Porter	Analyse dans le contexte de l'entreprise étudiée
Menace de la concurrence existante <i>Faible / modérée / forte</i> <i>En diminution / en augmentation</i>	<p>De manière globale, cette menace dépend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du nombre d'offreurs et de son évolution / de la nature du marché (cf. tableau de Stackelberg) ; - des parts de marché (absolues) de chaque offreur sur ce marché et leur évolution ; - de l'existence ou non de surcapacités de production ; - du degré de différenciation des offreurs ; - de la notoriété des offreurs (top of mind, spontanée, assistée). <p>De manière spécifique, cette menace dépend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du poids que représente l'entreprise étudiée sur le marché (part de marché relative) et son évolution : l'entreprise est-elle leader ? challenger ? suiveur ? - du poids et de la stratégie des concurrents similaires (en taille, en stratégie) de l'entreprise au niveau local, régional, national ou international (selon son marché de référence)
Menace des nouveaux entrants <i>Faible / modérée / forte</i> <i>En diminution / en augmentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - la croissance du marché : plus cette croissance est forte, plus les nouveaux entrants peuvent avoir intérêt à pénétrer un nouveau marché. - l'existence de barrières à l'entrée plus ou moins importantes (économie d'échelle et effets d'expérience, brevets, forte notoriété des offreurs ou des nouveaux entrants sur le marché, accès plus ou moins difficile aux moyens de production ou aux circuits de distribution, etc.).
Menace des produits de substitution <i>Faible / modérée / forte</i> <i>En diminution / en augmentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction des évolutions technologiques - Fonction des changements du comportement des consommateurs - Fonction de l'évolution des prix relatifs des produits substitués
Menace du pouvoir de négociation des fournisseurs (amont) ou des clients (aval) <i>Faible / modérée / forte</i> <i>En diminution / en augmentation</i>	<p>De manière générale, fonction du pouvoir de marché dont les fournisseurs peuvent disposer sur les clients (et réciproquement). Plus spécifiquement :</p> <p>Fonction de la concentration relative d'un secteur par rapport à un autre : une concentration plus grande confère au secteur qui en bénéficie un pouvoir de négociation supérieur</p> <p>Fonction de la qualité liée et de la différenciation des produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la qualité d'un produit ou d'un service rendant difficile toute substitution avec l'offre d'un autre acteur augmente le pouvoir de marché d'un fournisseur. • à l'inverse, lorsque les produits / les services sont banalisés, le pouvoir de marché du fournisseur est beaucoup plus faible. <p>le coût de transfert fonction des dépenses engendrées par un changement de fournisseur : plus le coût de transfert est élevé, plus le client est lié à son fournisseur actuel et plus le pouvoir de ce dernier est grand.</p>

