***CEJM - Thème 6 : Les choix stratégiques de l’entreprise***

|  |  |
| --- | --- |
| **LEBONCOIN : HISTOIRE D’UN SUCCèS** | Image associée |

**Dossier étudiant - questionnement**

Alors que le Web offrait la possibilité d’acheter des biens partout dans le monde, Leboncoin prend le contrepied de cette tendance en prenant le pari de la proximité.

Depuis sa création en 2006, Leboncoin est devenu le 1er site de vente entre particuliers en France.

Le site est simple mais fonctionnel, sans formalités d’inscription côté acheteur. Et surtout, le site est gratuit pour les particuliers, acheteurs ou vendeurs.

Leboncoin n’offre pas à ses débuts le paiement en ligne. Du coup, les gens se rencontrent, discutent. C’est ce qui fait l’âme du BonCoin : les offreurs et les demandeurs n’habitent en général pas loin… Leboncoin estime qu’il a permis 73 millions de rencontres grâce à son site.

Leboncoin s’inscrit également dans des valeurs partagées par les dirigeants notamment une consommation responsable et solidaire. Selon le rapport RSE 2017 du groupe, ce sont 32 millions de biens qui ont évité la poubelle grâce à l’activité de la plateforme et 8 millions de tonnes de Co2 économisées, l’équivalent de 3 ans sans circulation à Paris….

Leboncoin a réalisé un chiffre d’affaires en 2018 de 307 millions d’euros pour un résultat net de 73,5 millions d’euros

**Partie 1- Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l’entreprise ?**

**Introduction : L’influence du numérique sur les réflexions stratégiques de l’entreprise** (Annexes 1 à 4)

1. Indiquez quelle est l’activité de l’entreprise Leboncoin puis présentez le concept du site.
2. Décrivez le modèle économique[[1]](#footnote-1) choisi par l’entreprise Leboncoin puis montrez l’importance de l’  « effet de réseau » pour cette start-up à ses débuts.
3. Montrez que l’entreprise Leboncoin est bien un acteur de l’économie collaborative.
4. Expliquez pourquoi l’économie collaborative relève de « pratiques désintermédiées ».
5. **Le diagnostic stratégique externe** (Annexes 1 à 5 - Ressources 1 et 2)
6. Procédez à un diagnostic structuré des opportunités de l’environnement de l’entreprise Leboncoin.
7. Identifiez les forces concurrentielles présentes sur le secteur d’activité des petites annonces en ligne lors du lancement de l’entreprise Leboncoin. Mettez en évidence l’attractivité de ce secteur d’activité en France en 2006.
8. **La prise en compte des ressources internes** (Annexes 1 à 7 - Ressources 3 à 5)
9. Identifiez les parties prenantes internes et externes de l’entreprise Leboncoin citées dans l’annexe 6 et dégagez leurs rôles respectifs
10. L’entreprise Leboncoin se lance dans les annonces d’emploi dès 2012. Selon vous, ce choix stratégique relève-t-il d’une stratégie émergente ou délibérée ? Justifiez votre réponse.

*En 2017, Leboncoin est devenu un acteur majeur de l’emploi en France. 2 400 offres d’emploi sont postées par jour et 50 000 entreprises ont déposé une offre sur le site. Leboncoin touche principalement les « non-cadres » qui représentent la quasi-totalité des offres. Les cadres représentent malgré tout un tiers de l’audience du site même s’ils ne fréquentent pas sa rubrique emploi.*

*Antoine Jouteau, PDG du groupe, souhaite alors saisir de nouvelles opportunités. Le marché de l’emploi des cadres est spécifique car les deux tiers d’entre eux sont en veille passive : ils sont à l’écoute du marché mais sans faire aucune action. Cette catégorie utilise également beaucoup le smartphone. Son taux de chômage reste faible en 2017, de l’ordre de 4% mais c’est un marché rémunérateur du fait du coût des dépôts d’annonces par les recruteurs.*

1. Procédez à un diagnostic des ressources et des compétences de l’entreprise Leboncoin.
2. Expliquez pourquoi l’entreprise Leboncoin pourra développer le marché de l’emploi des cadres.
3. Parmi les compétences de l’entreprise Leboncoin, repérez celles qui constituent une source d’avantage concurrentiel.

Cette phase de diagnostic stratégique (externe et interne) est souvent la première étape d’une démarche stratégique. Elle servira à la prise de décisions stratégiques des dirigeants, eux-mêmes influencés par leurs valeurs personnelles. Une fois les différents scénarios envisagés, les dirigeants prendront des décisions stratégiques, fixeront des objectifs et des moyens puis évalueront la performance des stratégies mises en œuvre.

**Partie 2- Quels sont les choix stratégiques opérés par l’entreprise ?**

Cette seconde partie s’inscrit dans la logique de la partie 1. Elle s’appuie donc également sur les annexes et questions de la partie 1, en plus des annexes liées uniquement à la partie 2.

*En 2017, Leboncoin rachète Kudoz, une application mobile dédiée à l’emploi des cadres. Cette startup française innove dans le marché du recrutement en proposant un service basé sur le « matching » adapté aux jeunes diplômés et cadres. Revenons sur ce choix stratégique.*

1. **La prise de décision stratégique** (Annexes 8 et 9 - Ressource 6)
2. Présentez les objectifs stratégiques poursuivis par Antoine Jouteau avec le rachat de Kudoz.
3. « *Décider c’est choisir la solution qui paraît être la meilleure mais qui reste la plus satisfaisante* ». Retracez le processus de prise de décision des dirigeants du groupe qui a conduit au rachat de Kudoz.

*Remarque : pour la phase de « Modélisation », réfléchissez à plusieurs scénarios possibles. Vous structurerez votre réflexion en vous appuyant sur le modèle d’Herbert Simon (ressource 6).*

1. Relevez les synergies attendues par Kudoz et Leboncoin.
2. Identifiez le type d’innovation développée par Kudoz.
3. **Les options stratégiques prises au niveau de l’entreprise** (Annexes 8 à 11- Ressources 7 à 9)

Au niveau de l’entreprise ou du groupe, la stratégie globale vise à gérer le portefeuille d’activités en termes de spécialisation/diversification (Igor Ansoff), d’intégration/externalisation .

1. Indiquez si le développement du marché de l’emploi des cadres représente un nouveau domaine d’activité stratégique pour Leboncoin.
2. Leboncoin a racheté Kudoz. Identifiez la stratégie globale menée par l’entreprise Leboncoin en vous appuyant sur la typologie d’Igor Ansoff.
3. Caractérisez l’offre et la ciblée visée puis repérez la promesse commerciale faite à la cible. Selon vous, cette activité constitue-t-elle un nouveau DAS pour l’entreprise Leboncoin ? Justifiez votre réponse.
4. L’analyse PESTEL réalisée précédemment (Partie I. Question 5), vous semble-t-elle appropriée pour diagnostiquer cette activité publicitaire ?
5. Qualifiez la stratégie globale choisie avec le développement de la publicité.
6. Repérez l’activité de la chaîne de valeur de l’entreprise Leboncoin confiée à l’entreprise Vipp&Philippe.
7. Identifiez la stratégie globale mise en place puis justifiez ce choix stratégique.
8. **Les options stratégiques par domaines d’activités** (Annexe 12 à 14 – Ressources 10 à 12)

Une fois la ou les stratégies globales choisies (spécialisation/diversification, externalisation/intégration), l’entreprise doit déterminer la stratégie à mettre en œuvre sur chacun de ses DAS.

Au niveau d’une activité, la stratégie de domaine ou concurrentielle vise avant tout à se démarquer durablement de la concurrence. Si une entreprise est présente dans plusieurs activités différentes, elle devra définir autant de stratégies de domaine qu’il y a d’activités.

1. Repérez les fondements de l’avantage concurrentiel sur laquelle repose l’activité des petites annonces à ses débuts en 2006.
2. Identifiez la stratégie concurrentielle choisie sur ce DAS.
3. Expliquez pourquoi Antoine Jouteau évoque la « patience » des actionnaires dans les débuts de lancement du site.

*Adevinta, né de la scission des activités internationales du groupe de médias norvégien Schibsted, est désormais la maison mère du groupe Leboncoin. Depuis avril 2019, Adevinta est cotée à la Bourse d'Oslo. Il s'agit de la quatrième plus grosse introduction en Bourse dans l'histoire de la Bourse d'Oslo et la plus importante en Norvège depuis 2006.*

1. Dégagez les intérêts et les limites d’une introduction en bourse pour le groupe Adevinta et donc pour Leboncoin.
2. Indiquez quelle est la zone de pouvoir maîtrisée par les nouveaux actionnaires et pouvant entrer dans le capital de la maison mère du groupe. Vous vous appuierez sur l’analyse de Michel Crozier et Erhard Friedberg, étudiée dans le thème 3 du programme.
3. **Les modalités de développement de l’entreprise** (Annexe 14 – Ressource 12)

Enfin, quelle que soit l’orientation stratégique choisie, l’entreprise Leboncoin devra trouver des modalités de croissance pertinentes (croissance interne, externe, conjointe), au niveau national et/ou international.

1. Repérez les modalités de développement choisis par l’entreprise Leboncoin et précisez les intérêts et les limites de ces choix stratégiques.
2. Appréciez les nouveaux choix stratégiques des dirigeants de l’entreprise Leboncoin.

**Conclusion**

1. Retracez à partir de l’ensemble de vos réponses aux questions des parties 1 et 2, les différentes étapes d’une démarche stratégique. Pour vous aider, complétez le tableau ci-dessous.

|  |  |
| --- | --- |
| **Partie 1- Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l’entreprise ?** | |
| 1. Pourquoi l’entreprise doit-elle étudier son environnement global avant d’effectuer des choix stratégiques? (question 5) |  |
| 1. Quelles informations l’entreprise tire telle de l’analyse de son environnement concurrentiel ? (question 6) |  |
| 1. Quelles sont les ressources et les compétences de l’entreprise ? (thème 3) question 9 |  |
| 1. Pourquoi le diagnostic des ressources et les compétences permettront à l’entreprise de déterminer ses choix stratégiques ? (questions 10-11) |  |
| 1. Au moment du diagnostic interne, quels autres facteurs internes pourront influencer les choix stratégiques ? (question 7) |  |
| 1. Définissez le diagnostic stratégique ? |  |
| **Partie 2- Quels sont les choix stratégiques opérés par l’entreprise ?** | |
| 1. Quelles sont les étapes de la prise de décision stratégique ? |  |
| 1. Définissez stratégie globale ? |  |
| 1. Quelles sont les options stratégiques globales pour l’entreprise ? (questions 5 à 10) |  |
| 1. Pourquoi l’analyse de la chaîne de valeur éclaire-t-elle les dirigeants sur le choix des activités à externaliser ? |  |
| 1. Quelles sont les options stratégiques par domaine d’activité ? (questions 11-12-13) |  |
| 1. Quelles sont les modalités de développement qui s’offrent à l’entreprise ? (question 16) |  |

1. Selon vous, les dirigeants suivent-ils toujours une démarche stratégique planifiée ? Justifiez votre réponse.

1. Thème 4 : Le modèle économique ou “business model” est la manière dont l'entreprise génère ou va générer une rentabilité.  [↑](#footnote-ref-1)