

Matière :  
**Décisions et actions  
stratégiques**

Enseignant :  
Gaël GUEGUEN

Formation :  
M1 IOD Entreprise et  
International

Code :  
**V1AAEM**

Année : 2006-2007  
Semestre : 1  
Session : 1  
Durée : 2 heures  
Pages : 2

Pas de documents  
autorisés

En fonction du cours, de vos connaissances et d'exemples, vous répondrez aux questions suivantes :

---

◆ **Question 1**

- ◆ Quel fut l'apport de Herbert Simon à la compréhension du management des organisations ?

8 points

---

◆ **Question 2**

En novembre 2006, la stratégie de l'entreprise Yahoo ! a été vivement critiquée.

- ◆ A la lecture des documents proposés, vous livrerez une argumentation étayée permettant d'expliquer et de relativiser les « errements stratégiques » de Yahoo ! tout en soulignant les dangers, limites éventuels.

12 points

**Document 1**

La stratégie de Yahoo ! mise en cause par un de ses cadres dirigeants

**Source : LE MONDE | 21.11.06 | Nathalie Brafman**

En proie à une concurrence de plus en plus forte, surtout de son rival Google, Yahoo ! doit-il changer de stratégie ? C'est la conclusion à laquelle Brad Garlinghouse, senior vice-president du portail Internet américain, est arrivé.

Dans une note intitulée "Le manifeste du beurre de cacahuète", publiée samedi 18 novembre par le Wall Street Journal, ce cadre dirigeant, en charge notamment des activités de messageries électroniques, explique que Yahoo ! doit se focaliser sur "quelques priorités judicieusement choisies", sans préciser lesquelles.

M. Garlinghouse fustige la stratégie menée par l'entreprise, consistant à "aller dans toutes les directions possibles comme on étale le beurre de cacahuète sur une tartine, de vouloir tout faire et d'être tout pour tout le monde". Pour lui, les équipes ont perdu "la passion de gagner". Yahoo ! "manque de vision cohérente", doit "accepter ses problèmes et prendre des actions décisives". "Nous devons dire ce que nous sommes et ce que nous ne sommes pas" et "procéder à une réorganisation radicale", lance le dirigeant. Ce qui implique que des têtes tombent et qu'"il faut sacrifier entre 15 % et 20 % des effectifs".

Pour Yahoo !, l'enjeu est de taille car, sur Internet, la bataille se joue sur la publicité. Or, si en 2005, Google et Yahoo ! étaient à égalité en termes de revenus publicitaires, depuis Google a sérieusement creusé l'écart. Sur le troisième trimestre, ses recettes publicitaires ont augmenté de 70 % (2,6 milliards de dollars), celles de Yahoo ! n'ont augmenté que de 19 % (1,58 milliard). Dans le même temps, Google a vu son bénéfice quasiment doubler (733 millions) quand celui de Yahoo ! diminuait de 38 % (158,5 millions). En Bourse, le titre Google a gagné plus de 13 % tandis que celui de Yahoo ! a perdu plus de 45 % depuis début 2006.

Aux Etats-Unis, les recettes publicitaires devraient atteindre 16,7 milliards de dollars en 2006, 29,4 milliards en 2010. Selon l'institut eMarketer, Google devrait rafler plus de 25 % des recettes publicitaires en 2006 contre 18 % pour Yahoo ! Lundi 20 novembre, une semaine après Google, Yahoo ! a annoncé la conclusion, avec plus de 150 journaux américains, d'un accord de régie publicitaire par lequel le portail fournit les sites Internet des journaux, qui, en échange, rendent disponibles leur contenu pour son moteur de recherche d'actualités.

---

### **Document 2**

«Il copie juste les succès des autres»

**Source : Libération | 21.11.06 | Christophe Alix**

*Analyste à l'Idate (Institut de l'audiovisuel et des télécommunications), think tank français spécialisé dans le domaine du high-tech, Vincent Bonneau passe en revue points forts et points faibles du premier portail du Web fondé en 1994.*

#### *Quel est le problème de Yahoo ?*

Yahoo est numéro 2 ou 3 dans un marché publicitaire qui a tendance à survaloriser son leader, Google, et sous-valoriser ses challengers, Yahoo et MSN. Si le portail reste en tête de l'audience outre-Atlantique, il a cependant tendance à se faire rattraper par de nouveaux concurrents qui grignotent sa part du gâteau publicitaire. C'est le cas de sites communautaires à la croissance très rapide, comme MySpace, et d'«historiques» comme AOL qui, en optant pour un nouveau modèle ouvert, vient lui prendre des parts de marché. Tout cela dans un marché publicitaire en ligne qui, malgré sa forte croissance, n'est pas encore si développé : 6 % des investissements publicitaires pour l'année 2006, alors même que l'Internet représente en moyenne 25 % du temps consacré aux médias. Pensez que Google, malgré ses résultats faramineux, génère annuellement... 1,5 dollar par utilisateur !

*On reproche à Yahoo de faire du touche-à-tout et, au final, de ne dominer nulle part...*

Le site poursuit une stratégie d'offre en copiant après coup ce qui marche chez les autres et en étant présent sur toutes les applications phares de l'Internet : la recherche, la vidéo, la messagerie instantanée... Mais être présent partout ne signifie pas que la demande soit au rendez-vous. Il y a peu d'applications au final qui puissent agréger une audience vraiment conséquente, et il vaudrait mieux se concentrer sur deux ou trois points forts plutôt que d'être moyen partout.

#### *Quels sont ses points forts alors ?*

Les contenus, comme l'information ou la musique, et les nouveaux services dits «Web 2.0», centrés autour de la mise en avant de la production des internautes. Yahoo a ainsi racheté Flickr pour le partage de photos, del.icio pour la mise en commun des signets, et innové avec Yahoo Réponses, un moteur de recherche collaboratif qui s'enrichit des connaissances de ses utilisateurs. Le portail est également en pointe dans la recherche sur mobiles, grâce aux accords passés avec quelques opérateurs télécoms.

*Cela n'empêche apparemment pas le déclin...*

L'important, c'est d'être leader sur des services très récurrents, comme la messagerie instantanée, les blogs... Or, comme dans la recherche, Yahoo fait là aussi la course derrière et se retrouve même décroché hors Etats-Unis, en Europe ou en Asie, où le site paie son retard de localisation.

---