

# CHIV / La démarche stratégique

## I/ Le processus de l'analyse stratégique

### A/ Le Modèle LCAG : Un outil d'aide à la formulation stratégique

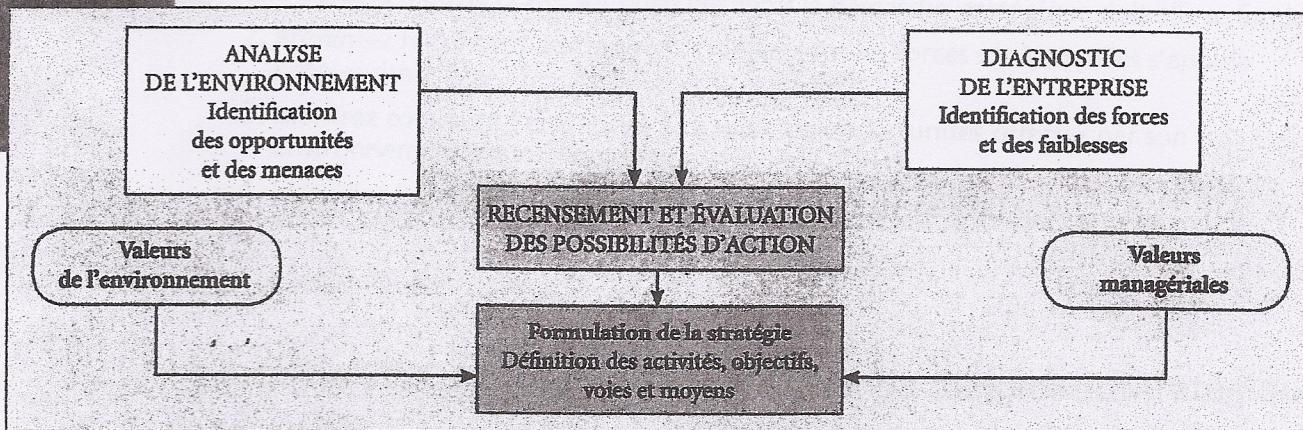
À Harvard, Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews et William D. Guth ont mis en place un processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Ce modèle, connu sous le sigle LCAG (reprenant les initiales des noms de ses auteurs), reste une référence car il est le premier modèle d'aide à la formulation stratégique.

Les éléments de ce modèle constituent les fondements (racines) de la démarche stratégique. Cette dernière se caractérise par la confrontation

- \*des potentialités de l'environnement : identification des menaces et des opportunités
- \*des capacités de l'entreprise : identification de ses forces et de ses faiblesses.

Chaque orientation stratégique, née de cette confrontation, sera ensuite analysée en termes d'avantages et d'inconvénients, de risques et de résultats attendus, au regard de sa compatibilité avec les stratégies en cours. La formulation finale de la stratégie devra également intégrer les valeurs de l'environnement et de l'entreprise à travers ses managers. Ainsi, par exemple, même si les objectifs stratégiques des managers concernent la recherche de rentabilité, ils peuvent intégrer des préoccupations environnementales (pour satisfaire aux exigences croissantes du marché) ou des objectifs en faveur d'une meilleure motivation du personnel. Les valeurs de l'environnement et celles des managers doivent donc toutes deux être prises en compte pour que la stratégie soit efficace.

DOCUMENT 1 Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth)



### CAS Desigual

DOCUMENT 2 Plus petit que Zara et Mango, Desigual impose un concept différent

La marque de vêtements bariolés Desigual a été créée en 1984 à Ibiza par Thomas Meyer. Elle comprend aujourd'hui des lignes pour homme, femme et enfant ainsi qu'une série d'accessoires. Face à ses concurrents Zara et Mango, elle a adopté un positionnement résolument créatif et s'est imposée comme une marque non conventionnelle à l'identité très affirmée.

Elle a opté pour un mode de production *low cost* en Chine et en Turquie, associé à un approvisionnement rapide qui lui permet de proposer plusieurs séries par saison, comme Zara et Mango, et de ne pas cumuler les stocks en magasin. Pour sa promotion, Desigual préfère les supports publicitaires alternatifs, moins chers, comme le sponsoring des vélos-taxis Trixi en Espagne ou des actions de *street marketing*.

**DOCUMENT 3****Desigual s'efforce de saisir les opportunités de l'environnement et de faire face aux défis****Desigual communique en affirmant sa principale valeur : la singularité**

La marque a choisi de mettre en valeur Chantelle Brown-Young, alias Winnie Harlow, un mannequin atteint de vitiligo (dépigmentation de la peau), dans sa dernière campagne de communication.

Desigual surfe ainsi sur la tendance qui consiste à valoriser sa marque et à mettre en avant ses valeurs à travers de nouveaux codes. La tendance de fond actuelle exalte la capacité à s'assumer, à dévoiler sa singularité. Il s'agit de transformer un défaut, une faiblesse, en une opportunité, en une caractéristique mémorable. Les standards, la domination de l'image parfaite sont détrônés au profit de l'affirmation de sa singularité.

**Ce sac est-il un Longchamp ou un Desigual ?**

La marque de sacs Longchamp vient de lancer une double attaque en justice pour contrefaçon contre Desigual. Il s'agit d'une action validée par la cour d'appel de Bruxelles.

N. Keszei, [www.lecho.be](http://www.lecho.be), 13 janvier 2015.

**DOCUMENT 4****Les ambitions de Desigual**

**A**près une expansion très rapide, [Desigual] a encore de solides ambitions. Son objectif annoncé est de doubler le chiffre d'affaires d'ici à quatre ans, dans la perspective d'une entrée en Bourse à moyen terme.

Déjà, la griffe a multiplié par 12 ses ventes depuis 2007. Elle est présente dans 109 pays, avec 530 boutiques dédiées, et est revendue dans 11 000 enseignes multimarques et 2 500 corners. En 2014, dans un contexte tendu pour l'habillement en Europe, son premier marché, la marque a tiré son épingle du jeu, grâce aux ouvertures (100 boutiques dédiées en 2014). Elle a [...] frôlé le milliard d'euros de chiffre d'affaires, soit une hausse de 16 % (18 % en 2013). L'excédent brut d'exploitation a lui progressé de 8 %, à 261 millions, soit une marge de 27 %, nettement supérieure à celle de Zara

ou d'Inditex. L'ancien PDG Manel Jadraque tablait lui sur «une croissance des ventes de 25 % par an en moyenne» pour atteindre ses objectifs. Il pariait notamment sur de nouveaux produits, comme le parfum et la ligne sport lancée l'an dernier. Un élargissement de la gamme qui a permis à Desigual d'entrer dans 4 500 nouveaux magasins l'an dernier.

Une des priorités reste le grand export, notamment vers l'Asie et les États-Unis, en visant des grandes villes. La marque ne s'interdit pas des fermetures pour mieux relocaliser les boutiques, comme cela a été le cas en Chine. Desigual dispose aussi d'un site d'e-commerce, représentant 10 % de ses revenus.

Dominique Chapuis, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), 6 mai 2015

**→ Questions**

1. D'après le modèle LCAG, sur quels éléments la démarche stratégique doit-elle se fonder ?
2. Présentez le concept de Desigual. Quelles sont les forces sur lesquelles s'appuie l'entreprise ?
3. Montrez comment l'entreprise a su saisir les opportunités offertes par son environnement pour communiquer.
4. Identifiez l'une des menaces à laquelle Desigual devra faire face.

**B/ Le modèle SWOT : Un outil de synthèse du diagnostic stratégique**

ce qu'elle détient

Avant de déterminer sa stratégie, l'entreprise doit analyser l'« existant » à travers un diagnostic stratégique, qui comprend :

- un diagnostic externe, destiné à cerner les opportunités et les contraintes de l'environnement ;
- un diagnostic interne, axé sur l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Ce diagnostic peut être mené grâce à plusieurs outils d'aide à la décision.

La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) – en anglais, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – reprend les deux axes d'analyse du modèle LCAG. Ainsi, elle propose une synthèse du diagnostic stratégique de l'entreprise (diagnostics interne et externe) en différenciant pour chacun d'eux les aspects positifs et négatifs :

La représentation graphique de la matrice SWOT :

|                                 | Positif (pour atteindre l'objectif)  |
|---------------------------------|--|
| Origine interne (organisation)  | <b>Forces</b><br><br><b>Strengths</b>           |
| Origine externe (environnement) | <b>Opportunités</b><br><br><b>Opportunities</b> |

L'analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) ou FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) permet l'identification des forces et faiblesses d'une organisation ainsi que des opportunités et menaces de son environnement.

Les facteurs clés de réussite ou d'échec d'une organisation doivent être listés dans les différentes cases de la matrice. Ces cases correspondent aux points suivants :

- une force est une ressource ou une caractéristique de l'organisation étudiée qui sert à la mettre en valeur. Une faiblesse est une limite, un défaut ou une « non-compétence » de l'organisation qui va l'empêcher de parvenir au succès ;
- opportunité : il s'agit de toute situation favorable à une organisation. À l'inverse, toute situation non favorable dans l'environnement extérieur d'une organisation est une menace.

## 1. Les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels

### Diagnostic des avantages concurrentiels et facteurs clés de succès

Un avantage concurrentiel est lié à la détention de ressources et de compétences uniques, difficilement imitables par les concurrents. Il permet de se distinguer, de surpasser la concurrence.

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des compétences ou des ressources incontournables pour s'attaquer et se maintenir sur un marché. Comme toutes les entreprises du marché doivent les maîtriser, leur simple maîtrise ne donne pas un avantage par rapport aux concurrents.

Le diagnostic doit identifier les facteurs clés de succès (FCS) du domaine d'activité de l'entreprise.

(atouts)

**Déf:** Les FCS sont des leviers, des sources de compétitivité que l'entreprise doit maîtriser pour assurer sa pérennité dans un domaine d'activité.

Les FCS peuvent représenter, par exemple :

- un bon rapport qualité/prix ;
- des ressources et des compétences particulières ;
- un effet d'expérience ;
- un avantage technologique ;
- une bonne capacité d'innovation ;
- un capital marque ;
- un réseau de distribution performant ;
- une capacité de fidélisation de la clientèle...»

Quand l'entreprise détient une ressource ou une compétence unique, difficilement imitable par les concurrents et appréciée des consommateurs, elle peut se distinguer et surpasser la concurrence. Elle a donc alors un avantage concurrentiel.

## 2. Un diagnostic stratégique qui identifie les avantages concurrentiels défendables et durables

Le principal-objectif du diagnostic stratégique est de cerner les sources de compétitivité stratégique qui apporteront des avantages concurrentiels durables et défendables à l'entreprise.

Ainsi, il ne suffit pas de maîtriser les FCS du DAS, il faut que l'entreprise s'assure qu'elle dispose de compétences distinctives (source de compétitivité spécifique et donc d'avantage concurrentiel), permettant de faire face à ses concurrents et de prospérer dans son DAS.

Danone s'efforce de rebondir, après avoir traversé un certain nombre d'épreuves qui ont pénalisé ses résultats ces dernières années. Le groupe a tout d'abord dû affronter les effets de la crise économique en Europe, puis un problème de sécurité alimentaire en Asie, avant de devoir faire face à une augmentation du prix du lait, à la volatilité des devises des marchés émergents et aux tensions géopolitiques entre la Russie et l'Ukraine.

Nestlé versus Danone. Les deux géants de l'alimentaire sont couramment l'objet d'analyses comparatives. Pourtant, en observant plus attentivement leurs [...] résultats [...], le différentiel entre le groupe d'origine française et son concurrent [...] est impressionnant. En termes de chiffre d'affaires, par exemple, Nestlé pèse près de quatre fois plus que le groupe alimentaire français. [...]

Alors d'où vient cette analogie entre les deux entreprises ? « Elle provient du fait indiscutable que tout ce que fait Danone, Nestlé le fait aussi, explique Jérôme Schupp, responsable de la recherche à la Banque Syz.

Maintenant, il est important de comprendre qu'une entreprise n'est pas analysée [qu'en] fonction de sa taille. D'autres éléments entrent en ligne de compte, dont la capacité à bien se positionner dans les secteurs où l'entreprise est présente. »

Que ce soit dans les produits laitiers ou dans son segment « eau minérale », Danone a su conserver ses pôles les plus performants et abandonner ceux dans lesquels elle

l'était moins à l'exemple de son segment « biscuits » (LU) revendu en 2007 à Kraft pour 5,3 milliards d'euros. « Prenez les alicaments. Avec ses actuels, Danone est parvenu à être particulièrement innovant et à commercialiser une marque aujourd'hui milliardaire », détaille Jérôme Schupp.

Face à la diversification tant sectorielle que géographique de Nestlé son concurrent suisse, le groupe français souffre toutefois de certains désavantages marqués. En forte période de vaches maigres – comme c'est le cas dans la zone euro depuis plusieurs années –, son importante présence en Europe se fait fortement ressentir dans ses résultats.

[...] Nestlé dort sur un lit de cash jusqu'à dix fois plus conséquent que celui dont dispose le groupe français. Il a ainsi de quoi remettre très rapidement sur les rails un pôle peu performant en passant par de la croissance externe (une acquisition).

Olivier Wurlod, [www.tdg.ch](http://www.tdg.ch), 21 février 2015.

En 2015, l'eau minérale s'est mieux vendue que le cola en France « Pour la première fois en 2015, les Français ont dépensé plus d'argent pour acheter de l'eau en bouteille que pour s'offrir des colas », affirme la directrice de la division Eaux de Danone, Cécile Beliot-Zind. [...] Cette augmentation record s'explique notamment par l'intérêt grandissant pour notre santé et les différentes initiatives publiques en matière de nutrition. [...] L'autre explication est l'entrée en vigueur en janvier 2012 de la taxe sur les sodas, qui a renchéri le prix des boissons sucrées et donné un coup de pouce aux bouteilles d'eau, qui se retrouvent maintenant nettement moins chères. Également, l'an dernier, la météo a clairement joué en faveur de la vente de bouteilles d'eau, soulignent les experts du cabinet IRI. [...] Enfin, les innovations telles que les eaux aromatisées, les petits packs d'eau plus légers et plus faciles à transporter, les nouveaux formats de bouteilles ou les différentes astuces marketing, comme les couleurs, les noms, le packaging ont fait évoluer l'image de la bouteille d'eau.

[www.consoglobe.com](http://www.consoglobe.com), 16 janvier 2016.

#### Fin de l'enfant unique en Chine

L'assouplissement de la politique démographique a fait bondir [...] les cours des entreprises spécialisées dans les produits pour enfants [...].

L'éventualité d'un baby-boom chinois fait saliver les industriels spécialisés dans les produits pour bébés ou enfants. [...] Cette nouvelle politique pourrait doper le marché du lait infantile. D'où l'optimisme des sociétés agroalimentaires dépendantes du marché chinois. Danone, par exemple, [a grimpé] en Bourse de 1,82 %, et Nestlé de 1 %.

Justine Reix, [www.libération.fr](http://www.libération.fr), 30 octobre 2015.

#### → Question

10. Commentez la partie soulignée du document 8 et identifiez ce qui donne à Danone un avantage concurrentiel sur ses concurrents.
11. À partir des documents 7, 8 et 9, présentez la matrice SWOT de Danone et montrez comment elle permet de cerner les principaux facteurs de réussite, mais aussi ceux qui pourraient conduire à un échec de Danone.

## II/ Choix stratégiques et prise en compte des DAS

### Deux niveaux d'analyse stratégique

#### 1. Stratégie globale ou d'entreprise (Corporate Strategy)

Les stratégies primaires :  
au niveau global

#### 2. Stratégie de domaine (Business Strategy)

Les stratégies secondaires :  
au niveau de chaque DAS

Objectif : fixer les domaines d'activité stratégique (DAS) sur lesquels l'entreprise veut se développer.

Objectif : repérer dans chaque domaine d'activité (DAS) les facteurs clés de succès sur lesquels s'appuier pour obtenir un avantage concurrentiel.

## A/ Définir une stratégie globale

De nombreux auteurs ont proposé des définitions de la stratégie d'entreprise. Pour Alfred Chandler (1918-2007), économiste et historien des grandes firmes américaines, « *la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* ».

La stratégie est donc un ensemble d'opérations coordonnées menées pour réaliser une finalité. Elle concerne les orientations générales définies par les dirigeants, qui permettront à l'entreprise de réaliser ses finalités grâce à des objectifs adaptés à l'environnement. Aussi, une stratégie efficace en toute situation n'existe donc pas car il est indispensable de prendre en compte toutes les contraintes internes et externes de l'entreprise. La démarche stratégique doit donc prendre en compte divers facteurs de contingence, notamment :

- l'histoire et la taille de l'entreprise : la stratégie d'une PME est souvent différente de celle d'une grande entreprise ;
- le nombre d'activités : la stratégie d'une entreprise mono-activité et celle d'une entreprise multi-activités ne peuvent pas être les mêmes.

La stratégie globale ou d'entreprise (*corporate strategy*) intervient au niveau global. Elle détermine, à partir des facteurs clés de succès (FCS) du marché, les domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels il est souhaitable qu'elle se positionne et se développe.

Dans le cadre de sa stratégie globale, l'entreprise doit déterminer si elle souhaite se spécialiser ou se diversifier et si elle doit externaliser ou intégrer ses activités.

### CAS Alstom

#### DOCUMENT 20 L'organisation doit définir une stratégie globale pour l'entreprise

L'objectif de la stratégie globale ou d'entreprise est de déterminer les orientations générales sur lesquelles l'entreprise veut se développer en fonction de sa finalité.

Il s'agit de faire des choix stratégiques globaux pour définir si l'entreprise va :



externaliser certaines de ses activités ou au contraire les intégrer.



diversifier ses activités ou au contraire devenir un spécialiste dans le domaine qu'elle maîtrise le mieux.

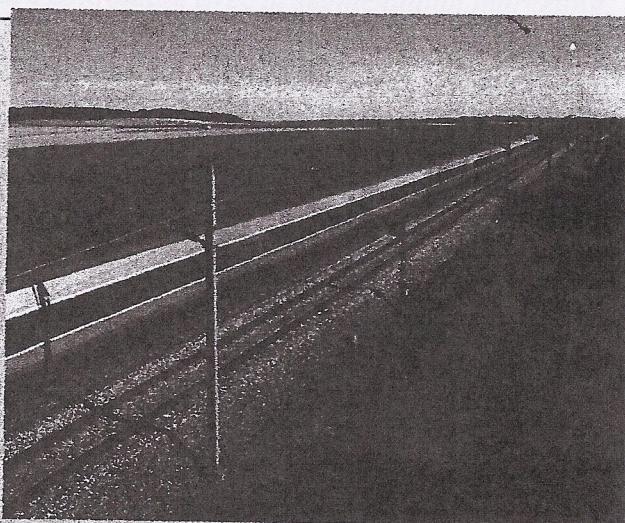
#### DOCUMENT 21 La stratégie globale chez Alstom

**La finalité d'Alstom : offrir à ses clients des solutions innovantes et durables**

Les 80 000 collaborateurs d'Alstom sont présents dans plus de 70 pays.

Ils mobilisent leurs compétences dans deux domaines d'activité : les équipements et services de production d'électricité et ceux de transport ferroviaire.

Ils ont une ambition commune : assurer la croissance rentable de leur entreprise en proposant à leurs clients des infrastructures performantes, essentielles au développement économique, au progrès social et à la protection de l'environnement.



**Alstom s'engage à développer des partenariats profitables et durables avec ses fournisseurs.**

Nous visons à créer une communauté d'action avec nos fournisseurs.

[www.alstom.com](http://www.alstom.com)

**Une décision stratégique majeure : Alstom et Bouygues intensifient leur coopération pour mieux répondre aux besoins en équipements d'infrastructure de transport, de production et de transmission d'énergie dans le monde entier.**

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)

## → Questions

1. La stratégie globale de l'entreprise favorise-t-elle l'externalisation ou, au contraire, les partenariats ? Justifiez votre réponse.
2. La stratégie globale de l'entreprise consiste-t-elle à se spécialiser dans une activité ou bien à se lancer dans divers secteurs d'activité ?

## B/ Prise en compte des DAS et définition d'une stratégie de domaine

Les entreprises ont souvent différentes activités demandant des compétences diverses. Le diagnostic stratégique devra alors s'intéresser à chaque domaine d'activité de façon à pouvoir déterminer une stratégie adaptée.

*Les domaines d'activité stratégique (DAS) sont un sous-ensemble d'une entreprise auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome.*

Un DAS se distingue par des marchés, des concurrents et des technologies spécifiques.

Ces segments stratégiques doivent donc être définis en fonction de trois critères :

- *le type de produit concerné* (quels besoins satisfait-il ?) ;
- *sa cible* (qui va-t-il intéresser ?) ;
- *les technologies à maîtriser pour le produire et le commercialiser* (comment va-t-on procéder ?).

La détermination des DAS est une segmentation stratégique car elle permet aux entreprises de diviser leurs différentes activités en sous-ensembles homogènes qui regroupent les activités qui touchent des besoins, des cibles de consommateurs et des compétences technologiques et commerciales communes.

L'identification des domaines d'activité et du métier de l'entreprise vont permettre la mise en place d'une stratégie performante basée sur les compétences présentes dans l'organisation. La stratégie d'ensemble doit se décliner par métiers ou par domaines d'activité pour être plus efficace en tenant compte de l'identité globale de l'entreprise (sa taille, son histoire, le cycle de vie de ses produits, etc.).

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, dont l'objectif est de définir des groupes de consommateurs ayant des besoins différents à assouvir et auxquels va s'adresser le marketing mix de l'entreprise.

## CAS Alstom (suite)

### DOCUMENT 22 Le diagnostic des segments stratégiques ou DAS

Lorsqu'une entreprise intervient sur plusieurs marchés, la segmentation de ses activités en DAS\* (segments homogènes) lui permet d'obtenir une vision synthétique de ses activités. À partir de cette meilleure compréhension de l'existant, l'entreprise est en mesure d'effectuer ces choix stratégiques et de procéder à des arbitrages en termes d'allocation de ressources. Les DAS sont définis en termes de couples produits/marchés caractérisés par un certain nombre de points communs (fournisseurs, concurrents, consommateurs, technologies, etc.). [...]

Il convient en particulier de différencier :

- les critères de segmentation marketing utilisés pour définir le marketing mix (composition de groupes, de sous-groupes de consommateurs ayant des besoins différents à assouvir) ;
- les critères de segmentation stratégique qui permettent de diviser les activités de l'entreprise en segments homogènes régis par des facteurs clés de succès identiques.

\* DAS : domaine d'activité stratégique.

[www.marketing-strategique.com](http://www.marketing-strategique.com)

Le diagnostic sur chaque DAS ne peut faire abstraction de l'analyse de «ce que l'entreprise sait faire», c'est-à-dire de son ou ses métiers. Le métier concerne le savoir-faire professionnel, l'habileté technique conférée par l'expérience sur un secteur d'activité.

### DOCUMENT 23 La stratégie globale se décline dans les différents DAS de l'entreprise

Les entreprises ayant différents domaines d'activité ont besoin d'adapter leur stratégie globale aux spécificités de chacun de leurs DAS. C'est l'objectif des stratégies de domaine d'activité, dont la mise en œuvre permet d'adapter la stratégie globale aux particularités de chaque DAS.

Un bon choix dans le cadre de la stratégie de domaine contribuera à forger un avantage concurrentiel défendable et durable, car les décisions seront adaptées aux spécificités du DAS et aux compétences de l'entreprise dans ce domaine.

Pour être efficace, une stratégie de domaine doit permettre de :



prendre en compte  
les FCS spécifiques  
du DAS.

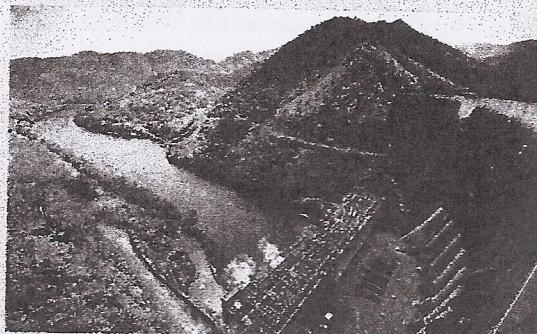
valoriser les compétences  
distinctives de l'entreprise  
dans ce domaine d'activité.

### Questions

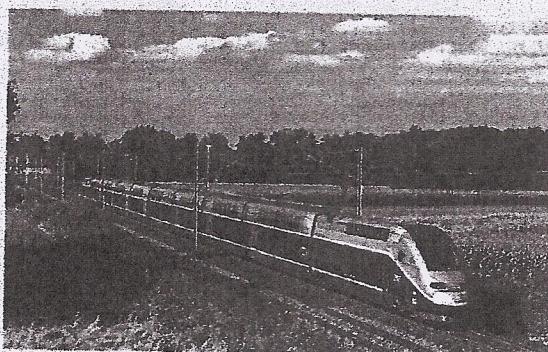
4. Quel est l'intérêt de segmenter les différentes activités de l'entreprise en DAS ?
5. Quelle est la différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing ?

Alstom est un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production et de transmission d'électricité, ainsi que dans celles du transport ferroviaire.

### **Énergie et environnement**



Alstom est leader mondial dans la conception et la fabrication de solutions pour réseaux électriques destinées aux opérateurs et aux industries. Alstom dispose du portefeuille le plus complet de solutions de production d'électricité à partir de tous types d'énergies renouvelables : hydroélectricité, éolien, géothermie, biomasse, solaire et, demain, énergies marines...



### **Ferroviaire : Alstom, Leader mondial de la très grande vitesse**

Alstom construit les trains les plus rapides au monde et les métros automatiques offrant la plus grande capacité. Alstom développe des solutions globales et durables, construites sur mesure, pour les opérateurs ferroviaires, les pouvoirs publics et les passagers.

### **Stratégie de réduction de coûts pour contrer la concurrence**

Patrick Kron, PDG d'Alstom : « Nous allons intensifier nos plans de réduction de coûts. Depuis plusieurs années, nous avons maintenu nos marges avec des prix de marché sous pression car nous avons travaillé sur les coûts. La Chine représente une part croissante du marché mondial. Dans l'hydro-électricité, elle compte même pour près de la moitié. Le défi, c'est d'être compétitifs, car nous avons des concurrents chinois qui sont en croissance et puissants. »

Gabriel Gresillon, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).

### **Stratégie de différenciation par la R&D dans le ferroviaire**

« Notre différenciation restera dans le domaine de la recherche et développement. Nous devons toujours avoir des produits de plus en plus performants. Et cela nous permet, dans une industrie aussi lourde que le transport, d'avoir toujours une longueur d'avance grâce à nos services de recherche dans ce domaine. »

[www.boursorama.com](http://www.boursorama.com)

### Questions

6. Sur quels DAS le groupe Alstom a-t-il décidé de décliner sa stratégie globale?
7. Ces différents DAS ont-ils les mêmes consommateurs ? les mêmes contraintes technologiques ?
8. Alstom doit-il développer les mêmes compétences dans chaque DAS ?
9. Mettez en évidence les différentes stratégies mises en œuvre dans chaque DAS.
10. Quel est l'intérêt pour Alstom de décliner sa stratégie globale en stratégie de domaine ?

### III/ La mise en œuvre et le contrôle de la stratégie

#### A. La définition des plans opérationnels

Une fois la stratégie arrêtée, *la planification permet de déterminer les moyens à utiliser pour la mettre en œuvre, d'allouer les ressources liées et, si nécessaire, d'adapter la structure et les procédures de fonctionnement.*

Les plans opérationnels sont

- \* *le plus souvent établis par fonction* (programmes d'actions commerciales, de recrutement, de gestion du personnel, de production, etc.)
- \* *sont généralement élaborés sur plusieurs années et sont chiffrés* car ils entraînent des engagements de dépenses pluriannuelles et,
- \* *fixent les performances à réaliser.*

Exemple : si l'entreprise veut être plus compétitive, l'objectif sera une réduction du coût de production pour augmenter la productivité. Les programmes d'actions mis en place pour y arriver vont toucher les investissements en biens de production, en formation du personnel, etc.

*Après l'établissement des programmes d'actions, le plan est annualisé sous la forme de budgets, qui sont décomposés par services et déterminent les ressources qui leur seront allouées.* Le responsable de chaque service est en charge de l'exécution du budget et de l'atteinte des résultats fixés.



DOCUMENT 10

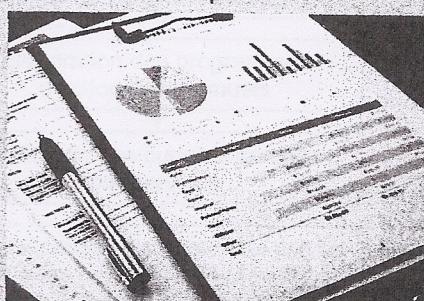
Des plans opérationnels au service des objectifs stratégiques

Une fois [...] déterminée votre stratégie [...], vous aurez à présenter votre *business plan* ou « plan d'affaires » [...].

En quoi consiste-t-il ?

Le *business plan* présente d'une manière claire et précise les objectifs à court terme (0 à 6 mois), moyen terme (6 à 24 mois) et long terme (au-delà de 24 mois). C'est un condensé de la stratégie de votre entreprise et un document vivant qui reflète l'évolution de celle-ci.

Il détaille notamment les différents scénarios d'actions possibles pour atteindre vos objectifs [...] et met en évidence les dépenses et les recettes prévisionnelles associées à ces actions. Ces données financières sont les véritables marqueurs de la réussite ou de l'échec de votre *business plan*. Les contrôler régulièrement vous permettra de réagir à bon escient et selon un planning clairement défini. [...]



Votre plan d'action, ou plan opérationnel

Habituellement présenté sous forme de tableau, le plan d'action constitue le cœur du *business plan*. Il synthétise à la fois les objectifs stratégiques, les actions qui s'y rapportent et leurs implications financières dans le temps. Sa réalisation comporte cinq étapes :

- définition des objectifs : en termes de volumes de vente et de CA ;
- liste des actions envisagées pour atteindre chaque objectif : recruter un salarié, lancer une action de prospection : phoning, mailing... ;
- mise en place d'un calendrier pour ces actions ;
- évaluation du budget de chaque action en termes de dépenses et de retour sur investissement ;
- mise en place d'outils de contrôle pour détecter les retards éventuels en termes de mise en œuvre des moyens et de réalisation des actions prévues, mais aussi les dépassements de coûts, les résultats de ventes inférieurs aux prévisions, et constater l'état des financements et de la trésorerie.

<https://professionnels.societegenerale.fr>

### Un plan construit sur 6 ans

Carlos Ghosn a présenté le nouveau plan stratégique du groupe : Renault 2016 – Drive the Change. Celui-ci repose sur l'ambition majeure de Renault : rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque « Drive the change ».

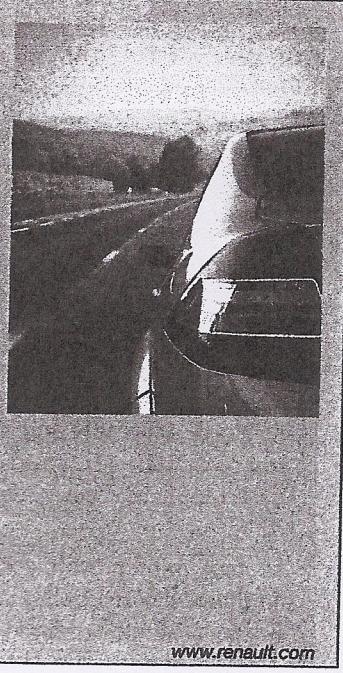
Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur 6 ans avec un point [qui a été fait] fin 2013. Cela a permis à la fois de disposer de perspectives stratégiques pour assurer une continuité dans les opérations, et de définir des priorités chiffrées et précises pour les 3 [premières années].

Renault 2016 – Drive the Change est construit pour répondre à deux objectifs :

- assurer la croissance du groupe ;
- générer du cash flow de façon pérenne.

Le groupe Renault [agit] sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs.

- La poursuite de sa politique d'innovation
- Un plan produit robuste
- Le renforcement de l'image de la marque Renault
- L'excellence du réseau dans la relation client
- L'optimisation des dépenses R&D et d'investissement
- La réduction des coûts
- Le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international



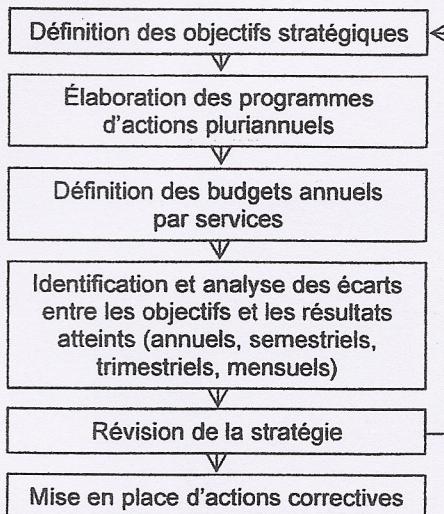
[www.renault.com](http://www.renault.com)

### Questions

12. Quelle est l'utilité de définir un plan opérationnel ?
13. Quels sont les objectifs stratégiques de Renault ?
14. Quel délai est fixé par le plan opérationnel mis en place pour les atteindre ?
15. Quelles sont les actions envisagées par ce plan opérationnel pour atteindre les objectifs ?

### B. Le contrôle et les actions correctives

La démarche de planification stratégique doit être structurée de la manière suivante :



La mise en place d'indicateurs pour suivre les actions, mesurer et contrôler les résultats, et pour recentrer, si besoin, les orientations initiales est primordiale. En effet, les performances doivent être contrôlées et analysées périodiquement (chaque année, chaque semestre, voire chaque trimestre).

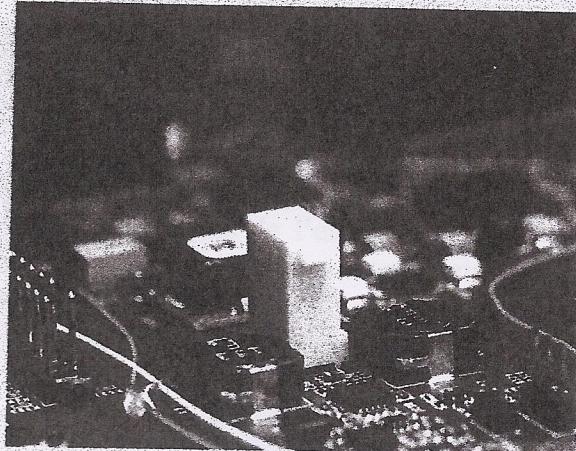
Les écarts entre les objectifs et les résultats sont étudiés aussi bien en quantité qu'en valeur pour vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé et envisager des actions correctives.

## DOCUMENT 13 Alcatel-Lucent prend un virage stratégique

Alcatel-Lucent n'a plus les moyens de tout faire. Le groupe franco-américain a dévoilé un plan détaillé sur trois ans visant à repositionner l'entreprise comme spécialiste industriel des activités et des services à forte valeur ajoutée que sont les réseaux IP (*Internet Protocol*) et l'accès au très haut débit.

Ce plan, baptisé Shift, « est une transformation industrielle », selon le [...] directeur général, Michel Combes. « Il doit permettre au groupe de faire enfin des choix, dont certains difficiles, de reprendre son destin en main et de délivrer tout son potentiel. » [En 2012], le groupe a accusé une perte nette de 1,3 milliard d'euros. Ses ventes se sont inscrites en baisse de 5,7 %.

Le plan Shift prévoit des économies pour un montant de 1 milliard d'euros. Celles-ci seront réalisées via une « réduction des coûts administratifs et commerciaux, un recentrage de la R&D et une amélioration de l'efficacité opérationnelle ». À ces économies s'ajoute la vente d'actifs non stratégiques, « pour un montant visé d'au moins 1 milliard d'euros ».



F. S., Easybourse.com.

### → Questions

17. Qu'est-ce qui a amené Alcatel-Lucent à modifier sa stratégie ?
18. Quelle nouvelle décision stratégique a été adoptée ?
19. Exposez les actions correctives que l'entreprise va mettre en œuvre pour redresser ses résultats.

# Cas d'entreprise

## LES COMPÉTENCES ATTENDUES

- Identifier les étapes de la démarche stratégique d'une entreprise donnée.
- Analyser les déterminants de cette démarche.
- Repérer les domaines d'activité stratégique (DAS) et les critères de la segmentation stratégique.



### QUESTIONS

Après avoir pris connaissance du cas PSA et des ressources proposées, réalisez une étude en répondant aux questions suivantes.

#### I. Analyse de la situation de l'entreprise

1. En vous appuyant sur le modèle LCAG, identifiez les opportunités et les menaces qui influencent la stratégie de PSA. *→ partenaires*
2. Quelles sont les parties prenantes et les enjeux de leurs actions ?
3. En vous appuyant sur le schéma des stratégies présenté par Mintzberg, repérez la stratégie adoptée par l'entreprise PSA et justifiez-la.

#### II. Identification du problème de management

4. Montrez comment PSA a su transformer les contraintes de son environnement en opportunités.

#### III. Proposition de solutions

5. Montrez que le respect d'une démarche structurée contribue à la réussite de la stratégie.

#### LE DOSSIER COMPREND :

- Le cas PSA

- Les ressources documentaires :

**Annexe 1** PSA Peugeot Citroën va mieux, beaucoup mieux

**Annexe 2** PSA entérine son projet pour l'emploi en 2015

**Annexe 3** Le schéma des stratégies présenté par Mintzberg

### Le cas PSA

#### L'ambition du groupe

PSA Peugeot Citroën réunit deux marques fortes avec une identité, une gamme de véhicules et une politique commerciale distinctes. Sa stratégie s'est construite autour de l'ambition forte d'arriver à une croissance régulière, profitable et largement internationalisée.

L'ambition de PSA repose sur la recherche :

- de la meilleure qualité « produit et service » en divisant par deux le nombre d'incidents et par trois les délais de résolution ;
- de la meilleure place possible au niveau européen par un enrichissement des gammes et un effort d'innovation recentré sur le client ;
- d'une amélioration de la place à l'international par une offensive sur les marchés en croissance (Argentine, Brésil, Chine) ;
- de la meilleure rentabilité par un plan de compétitivité pour réduire les coûts ;
- de l'amélioration de l'outil industriel par le déploiement de nouvelles plateformes flexibles.

#### Les turbulences de l'environnement

Depuis le début de la crise, PSA doit relever d'importants défis car le marché européen est très

frileux et la pression sur les parts de marché est très forte. Dans ce contexte de marché difficile, le groupe a dû mettre en place un plan de redressement qui prévoit :

- la poursuite de la globalisation, qui permet aux ventes hors Europe d'atteindre en 2013 42 % des volumes globaux, avec une forte performance en Chine où les volumes sont en croissance de 32 % au premier semestre 2015. La situation commerciale au Brésil et en Russie reste cependant difficile à cause de l'évolution des taux de change ;
- la progression du plan de restructuration (8 000 postes concernés en France) et la négociation du « Nouveau Contrat Social » qui complète ce plan de restructuration, dont l'objectif est de restaurer la compétitivité de la base industrielle française ;
- la mise en œuvre de l'alliance avec General Motors. Le succès des lancements en 2013 de la nouvelle Peugeot 308 et de la Citroën Grand C4 Picasso, après ceux des Peugeot 2008, 208 GTi et XY, 301 et les nouvelles Citroën C4 Picasso, C4 L, C-Elysée et DS3 Cabrio sont les bienvenues. En effet, le contexte fait que le chiffre d'affaires du groupe en 2013 est en baisse de - 3,7 % par rapport à celui de 2012.

# PSA Peugeot Citroën adapte sa stratégie

## ANNEXE 1

### PSA Peugeot Citroën va mieux, beaucoup mieux

Le groupe, qui est passé au bord du gouffre en 2012, renoue avec la croissance et les bénéfices après trois ans de pertes. Au premier semestre, il a vu son chiffre d'affaires progresser de 6,9 %, à 28,9 milliards d'euros, et est enfin repassé dans le vert. Le résultat net du groupe atteint 571 millions d'euros, contre une perte de 114 millions d'euros sur la même période en 2014 [...].

Le redressement de la division automobile [...] porte aujourd'hui PSA. [...] C'est l'objectif que s'était fixé Carlos Tavares, le président du directoire de PSA, pour 2019.

Les effets de l'euro faible et des restructurations. « Les résultats sont bons, reconnaît M. Tavares. C'est lié à l'application du plan de redressement [...]. Nous avons bénéficié de vents favorables pour arriver à de tels résultats, comme l'euro faible, la baisse des prix des matières premières ou la bonne tenue du marché européen. Au second semestre, compte tenu des vents contraires, avec la volatilité du marché européen, des monnaies ou la baisse de la croissance en Chine, à 3 % au lieu de 7 % attendus, nous devons rester concentrés sur nos objectifs. » Pour résister à ces vents contraires, le groupe a poursuivi les restructurations entamées par Philippe Varin, le prédécesseur de M. Tavares. PSA a ainsi réalisé 550 millions d'euros d'économies sur les achats et les frais généraux et devrait ramener la part de la masse salariale à 12,4 % du chiffre d'affaires en 2015, contre 14,5 % en 2013. [...]

Des activités plus rentables en Chine. [...] Sur le deuxième marché du groupe, les ventes ont été stables à 368 000 unités au premier semestre. Mais PSA y a fortement amélioré ses résultats financiers (de 32 %), grâce à des nouveaux véhicules vendus plus cher, mais aussi à la hausse du yuan par rapport à l'euro.



Philippe Jacqué, [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr), 29 juillet 2015.

## ANNEXE 2

### PSA entérine son projet pour l'emploi en 2015

L'accord, baptisé DAEC (dispositif d'adéquation des emplois et compétences), permettra au groupe de mieux affecter ses salariés aux postes nécessaires à son développement. Il émane de l'accord de compétitivité signé l'an dernier, et s'articule autour des congés des seniors, de dispositifs de mobilité interne et externe, mais aussi de recrutements d'apprentis et d'employés en CDI dans les fonctions où PSA manque de compétences.

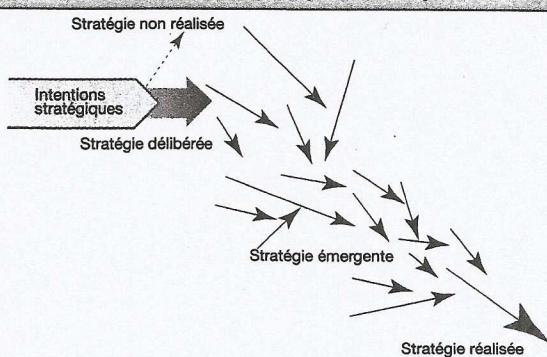
[...] Le DAEC 2015 prévoit ainsi le départ de 2 000 seniors, avec 75 % de leur salaire.

En parallèle, PSA prévoit le recrutement de 2 000 apprentis et l'embauche de 550 salariés en CDI, essentiellement dans les métiers sensibles.

Pauline Ducamp, [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com), 10 décembre 2014.

## ANNEXE 3

### Le schéma des stratégies présenté par Mintzberg



De multiples influences environnementales peuvent remettre en question des intentions stratégiques.