

PRÉPARÉ ET PRÉSENTÉ PAR GUY ELIEN

# Préambule

L'entreprise compétitive est celle qui aura su apprendre, accroître des compétences, innover mieux, plus vite et davantage que ses concurrents actuels et potentiels. Pour assurer la croissance et son développement à long terme, il lui faut favoriser en permanence des comportements d'anticipation (*la pensée stratégique*) et non se limiter à des comportements d'adaptation, certes indispensables pour réagir aux événements, mais insuffisants pour assurer sa pérennité.

Faire le choix de l'anticipation, c'est privilégier trois leviers complémentaires :

- ⊙ **L'innovation**

parce qu'elle est la principale source de la croissance.

- ⊙ **La coopération**

car l'entreprise doit nécessairement intégrer l'environnement dans sa stratégie.

- ⊙ **La relation au territoire**

car les relations de proximité sont des vecteurs privilégiés pour réduire l'incertitude.

La stratégie, par définition, renvoie à l'idée d'un pari sur un avenir inconnu et aléatoire, d'un pari susceptible d'être sans cesse remis en cause par des événements imprévisibles.

# SOMMAIRE

**A**

À QUOI SERT LA STRATÉGIE ?

**B**

L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS ET DES ENTREPRISES

**C**

APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA STRATÉGIE

**D**

LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

**E**

LES OUTILS

**F**

L'ÉTABLISSEMENT DE LA STRATÉGIE

**G**

LE DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

**H**

ÉTUDE DE CAS



# À QUOI SERT LA STRATÉGIE ?

À QUOI ÇA SERT ?  
PRÉAMBULE





## À donner une orientation

Elle sert de boussole à une entreprise pour maintenir son cap dans un environnement toujours plus compliqué et mouvant (Ou devons-nous aller ?)



## Concentrer les énergies

Elle aide à simplifier et à appréhender l'environnement et à faciliter l'action (Que devons-nous faire ?)



## Renforcer la cohérence

Elle favorise la coordination des activités entre elles et permet de recentrer les efforts individuels et collectif autour d'un projet commun (Qui fait quoi !)



## Calibrer l'organisation

Elle constitue, pour les acteurs du projet, un moyen pratique de s'identifier et de comprendre leur rôle et de mesurer leur contribution au projet (Qui sommes nous ? Quelle est notre mission ?)



# **L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS ET DES ENTREPRISES**

LES MARCHÉS ÉVOLUENT

LES ENTREPRISES ÉVOLUENT

LES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE

## L'environnement des entreprises évolue :

- ⊙ Internationalisation des échanges
- ⊙ Explosion des outils de communication
- ⊙ Développement des contraintes légales (*sécurité, hygiène*)
- ⊙ Réduction des cycles de vie des produits (*Time to Market*)
- ⊙ Meilleure prise en compte des aspects sociaux et environnementaux
- ⊙ Modification des marchés fournisseurs (*fusions, disparitions...*)
- ⊙ Prédominance de la communication (*réseaux sociaux, web*)

- ⊙ Besoins permanents de différenciations (*Innovations, compétitivité*)
- ⊙ Engagement à répondre aux contraintes externes (*Investisseurs, législateurs...*)
- ⊙ Obligation à améliorer ses résultats de manière permanente
- ⊙ Protection de leurs approvisionnements (*risques matières, cas de force majeure*)
- ⊙ Sécurisation des relations fournisseurs stratégiques
- ⊙ Renforcement des règles d'éthique (transparence, intégrité)
- ⊙ Gestion des risques de réputation et d'image



## L'intégration horizontale

Elle correspond à l'extension du périmètre d'activité vers des domaines connexes (*nouveaux produits, nouveaux marchés, les 2 cumulés...*)

- ⊙ Si l'activité reste la même, on parlera de **confortement**
  - Achat d'un concurrent pour renforcer ses parts de marchés
  - Développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau packaging pour contrecarrer des produits de substitution
- ⊙ Si elle est différente et représente la mise en tension de synergies avec l'activité principale (*Core Business*), on parlera de **diversification**



## L'intégration verticale

Consiste en l'extension des activités de base le long de sa filière, soit :

- ⊙ **En amont**, pour concurrencer ses fournisseurs
- ⊙ **En aval**, pour concurrencer ses clients





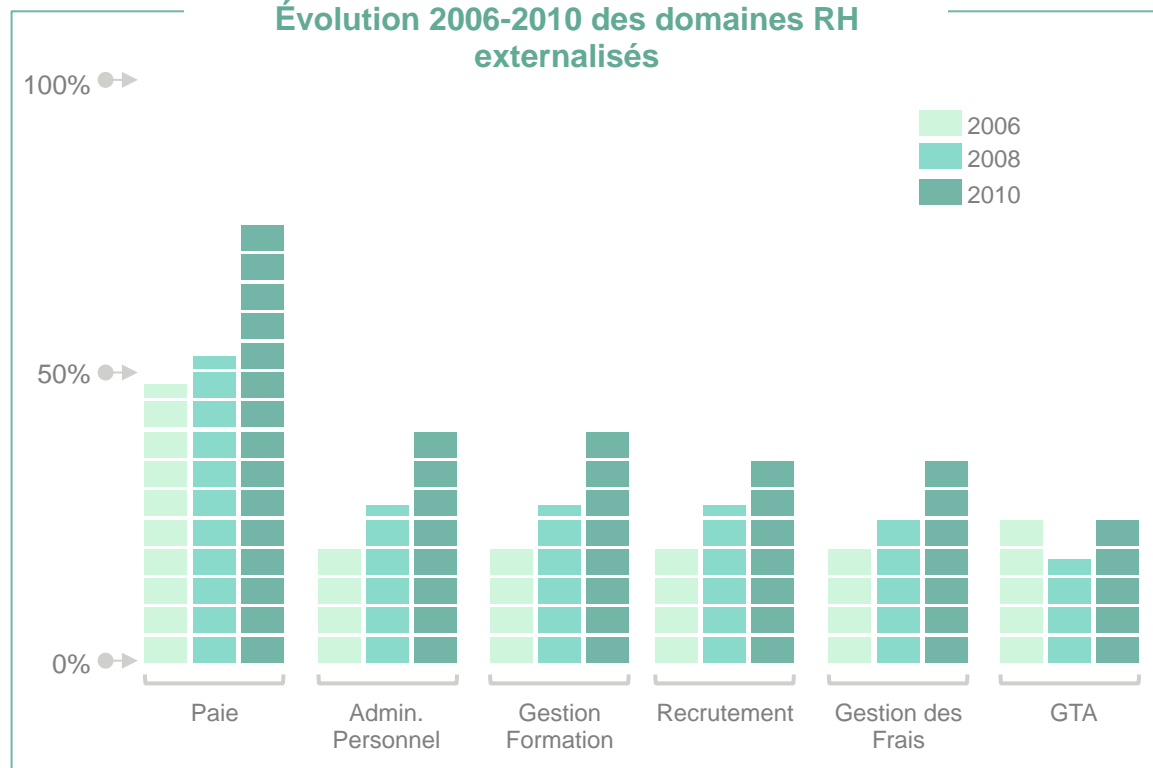
## L'externalisation

Consiste à céder une partie de son activité à des partenaires externes

### UNE TRIPLE CONTRIBUTION



Évolution 2006-2010 des domaines RH externalisés





# **APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA STRATÉGIE**

APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA STRATÉGIE  
L'EXPRESSION D'UNE « VISION » POUR L'ENTREPRISE  
UN ENGAGEMENT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE  
À DÉCLINER SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix et options d'allocation des ressources qui définissent le périmètre d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement ou sa pérennité.

Elle correspond aux axes de développement choisis par/pour l'entreprise et se concrétise au travers d'une combinaison d'objectifs et d'un modèle économique.

## ⊙ 3 dimensions

- **Quel modèle de création de valeur** (*activité, modèle économique, objectifs, organisation, mode de fonctionnement*) ?
- **Sur quel environnement** (*concurrence, recherche de l'avantage concurrentiel*) ?
- **Et sur quel périmètre** ce modèle peut-il être déployé ?

**Son objectif ultime** : obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration en continu des ressources et compétences de l'organisation, dans un environnement changeant, afin de répondre aux attentes du marché et des parties prenantes de l'entreprise.

## "Back in the Race" : le plan pour accélérer le redressement de PSA

Le 14 avril 2014, Carlos Tavares, Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën, a présenté "Back in the Race", sa feuille de route 2014 - 2018 pour assurer le redressement du Groupe. "Back in the Race" s'articule autour de quatre objectifs opérationnels :

### DS, Peugeot et Citroën, 3 marques reconnues partout dans le monde

- Le développement de DS en tant que marque Premium à part entière sera accéléré.
- En parallèle, le Groupe poursuivra le repositionnement des trois marques, en clarifiant leur gamme pour en assurer la complémentarité, et améliorera leur positionnement prix.

### Un plan produit mondial concentré, ciblé et plus pertinent

- Les gammes du Groupe seront progressivement rationalisées et ramenées à 26 modèles à horizon 2022. En se concentrant sur une gamme plus compacte, PSA Peugeot Citroën pourra assurer une meilleure couverture de marché et une rentabilité renforcée en ciblant les segments les plus rentables.
- Par ailleurs, cela permettra d'optimiser l'utilisation des plateformes et des programmes à travers le monde et de mieux cibler les investissements R&D et Capex.

### Une croissance rentable à l'international construite dans le respect des fondamentaux du business automobile

- Le Groupe continuera d'accélérer son développement en Chine, en multipliant par trois les volumes avec Dongfeng à l'horizon 2022, et en menant à bien le développement de la marque DS.
- Le partenariat signé avec Dongfeng permettra aussi d'accélérer le développement en ASEAN.
- En parallèle, le Groupe devra redresser la situation en Russie et transformer le business model en Amérique latine avec l'objectif d'être rentable dans les deux zones d'ici trois ans.
- Enfin, PSA Peugeot Citroën cherchera les opportunités de développement dans les nouveaux pays en croissance, comme en Afrique ou dans le bassin méditerranéen.
- Pour ce faire, une nouvelle organisation mondiale, structurée autour de six grandes régions, sera mise en place : Eurasie, Europe, Moyen-Orient/Afrique, Amérique latine, Chine et ASEAN, Asie-Pacifique.

### Une modernisation au service de la compétitivité notamment en Europe

- Pour faire face aux enjeux de compétitivité, PSA Peugeot Citroën accélérera la modernisation de ses usines et les adaptera aux meilleures références industrielles mondiales, tout en poursuivant la réduction des coûts et des stocks.

Ce plan est composé de trois éléments de mesure :

- un free cash-flow opérationnel Groupe positif et récurrent au plus tard d'ici à 2016,
- un free cash-flow opérationnel Groupe cumulé de 2 milliards d'euros sur la période 2016-2018,
- une marge opérationnelle de 2 % pour la Division automobile à l'horizon 2018, avec un objectif de 5 % lors du prochain plan à moyen terme, 2019-2023.



Carlos Tavares



## COMMUNIQUE DE PRESSE

### PRESENTATION DES GRANDS AXES DU PLAN STRATEGIQUE LA POSTE 2020 : CONQUÉRIR L'AVENIR

Philippe Wahl, président directeur-général du Groupe La Poste a présenté ce jour au conseil d'administration les grandes orientations du plan stratégique

#### La Poste 2020 : Conquérir l'avenir

Ce travail est le fruit d'une consultation inédite de toutes les parties prenantes de l'entreprise : 150 000 postiers, les organisations syndicales représentatives, les associations d'élus et de consommateurs, les citoyens (au travers de conférences), et le Conseil d'administration. Une réflexion collective d'autant plus nécessaire que le Groupe voit son modèle historique remis en cause par les évolutions de son environnement économique, réglementaire et technologique. La révolution numérique impacte les volumes du courrier et la fréquentation des bureaux de poste, la concurrence dans le Colis-Express s'intensifie et réduit les marges, La Banque Postale évolue dans un nouveau paysage marqué par des règles prudentielles plus fortes, des taux d'intérêt historiquement bas et le développement rapide des banques en ligne. Le modèle économique de La Poste diverge, c'est pourquoi il est fondamental d'engager dès 2014 une transformation profonde du Groupe qui s'appuie sur :

#### une nouvelle vision en adéquation avec les valeurs, les missions fondamentales et les savoir-faire de La Poste :

La Poste met le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses clients. Grâce à la convergence de ses réseaux, présente pour tous, partout et tous les jours, elle accompagne ses clients pour leur simplifier l'avenir.

#### une feuille de route :

- Accélérer le développement des activités existantes
- Conquérir de nouveaux territoires
- Assurer et moderniser les missions de service public et développer de nouvelles activités d'intérêt public,
- Construire et négocier un pacte social
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise
- Rétablir une bonne santé économique

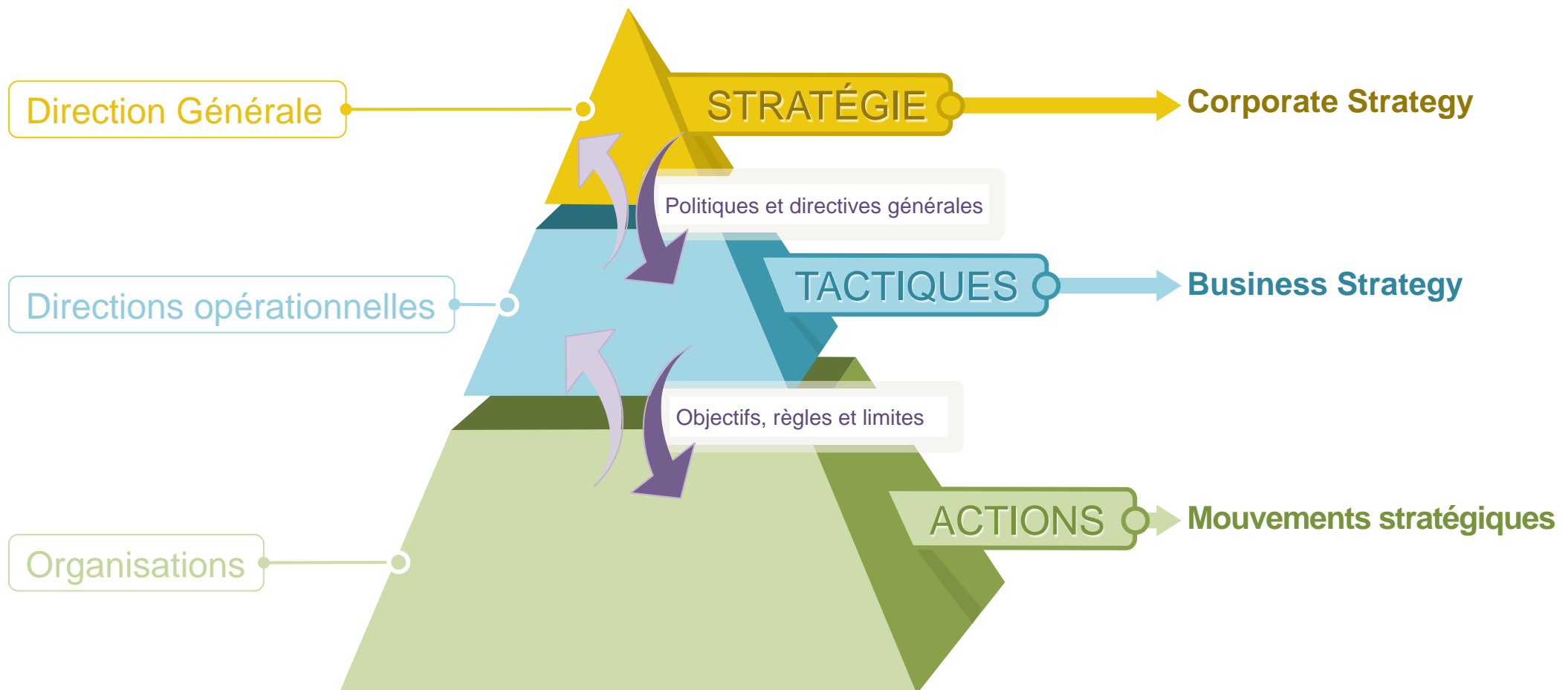
Capital de 3 800 000 000 euros - 356 000 000 RCS PARIS  
E VAUGRAUD - 75757 PARIS CEDEX - Tél : +33 (0)1 53 44 00 00

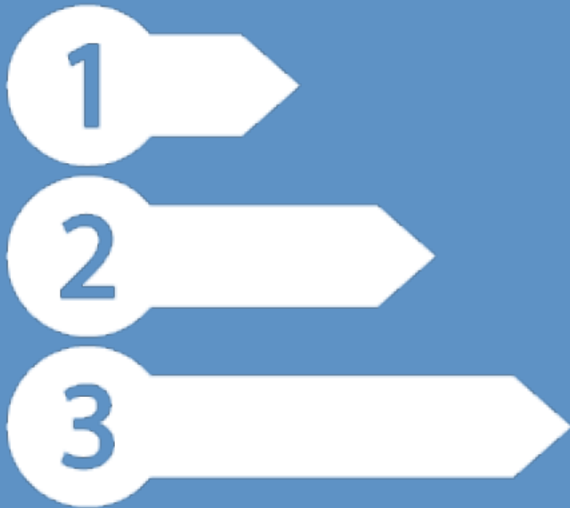
Les axes de développement  
Les objectifs  
Les moyens  
Le calendrier



Immédiatement sanctionnée lorsque les engagements ne sont pas tenus







# LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

UNE APPROCHE EN MOUVEMENT

LA VEILLE STRATÉGIQUE

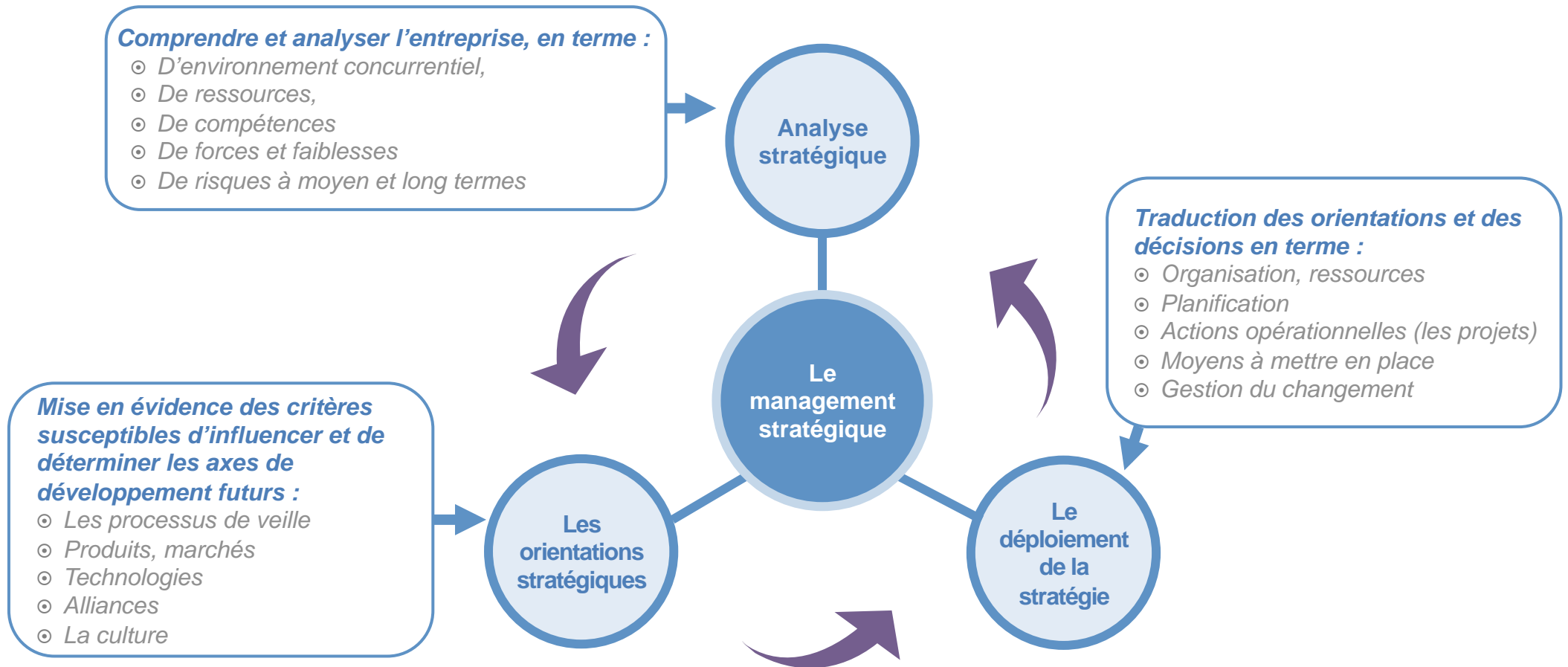
SES OBJECTIFS...

SES PÉRIMÈTRES D'INVESTIGATION

LA COLLECTE DE L'INFORMATION...

LE PROCESSUS DE VEILLE...

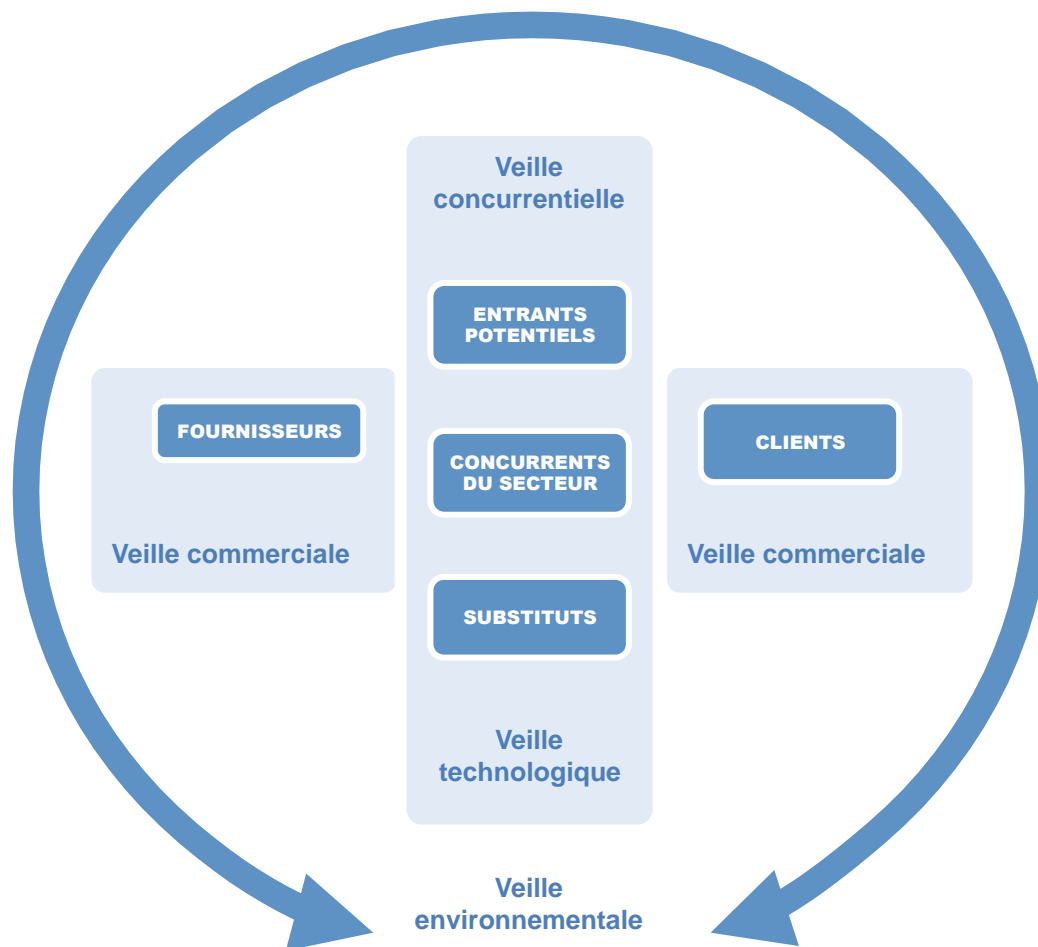
# D Une approche en mouvement



- ⊙ Actualiser régulièrement la stratégie
- ⊙ Identifier et manager les points de blocage

- ⊙ Préparer l'entreprise à réagir dans l'incertitude
- ⊙ Piloter les crises

Processus de surveillance permanente, proactive et ciblée de l'environnement de l'entreprise, pour y déceler dès que possible les signaux faibles perturbateurs de votre stratégie.



## Permettre à l'entreprise de :

- ⊙ Disposer, au moment opportun, de la bonne information réglementaire, normative ou marché, en vue de la prise de décisions engageantes
- ⊙ Adapter / surveiller son environnement pour sécuriser les actifs, par l'identification des menaces et des risques pays
- ⊙ Disposer d'un panel de partenaires potentiels, à même de l'accompagner dans la réalisation des projets
- ⊙ Évaluer l'impact concurrentiel des différentes technologies que l'entreprise maîtrise ou cherche à maîtriser
- ⊙ Obtenir/ développer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité, par l'identification des meilleures pratiques opérationnelles
- ⊙ Rechercher des informations sur des opportunités d'achat (*partenariats technologiques ou commerciaux, sourcing, innovations...*)



# D Ses périmètres d'investigation



## **Informations ouvertes :**

- ⊙ Quotidiens, revues spécialisées, périodiques
- ⊙ Colloques, congrès, conférences, salons
- ⊙ Banques de données, Internet
- ⊙ Centres de documentation, brevets
- ⊙ Cabinets spécialisés en synthèses documentaires
- ⊙ Organismes fournisseurs de données économiques et techniques

## **Informations ciblées :**

- ⊙ Clients, fournisseurs, sous-traitants
- ⊙ Réseaux d'information des entreprises
- ⊙ Délégations économiques des ambassades

## Identification :

- ⊙ Définition du contexte et des attentes de l'entreprise
- ⊙ Ciblage des informations recherchées
- ⊙ Collecte (données du marché, informations informelles...)
- ⊙ Analyse / Synthèse
- ⊙ Communication

## Exploitation :

- ⊙ Traitement (*revues de processus, révisions contractuelles, audits, plans de progrès*)
- ⊙ Validations croisées
- ⊙ Utilisation (*stratégie globale de l'entreprise, accords de partenariats, couverture des risques, revue des processus, positionnements marketing et industriel*)



# LES OUTILS DE LA STRATÉGIE

LE MODÈLE LCAG

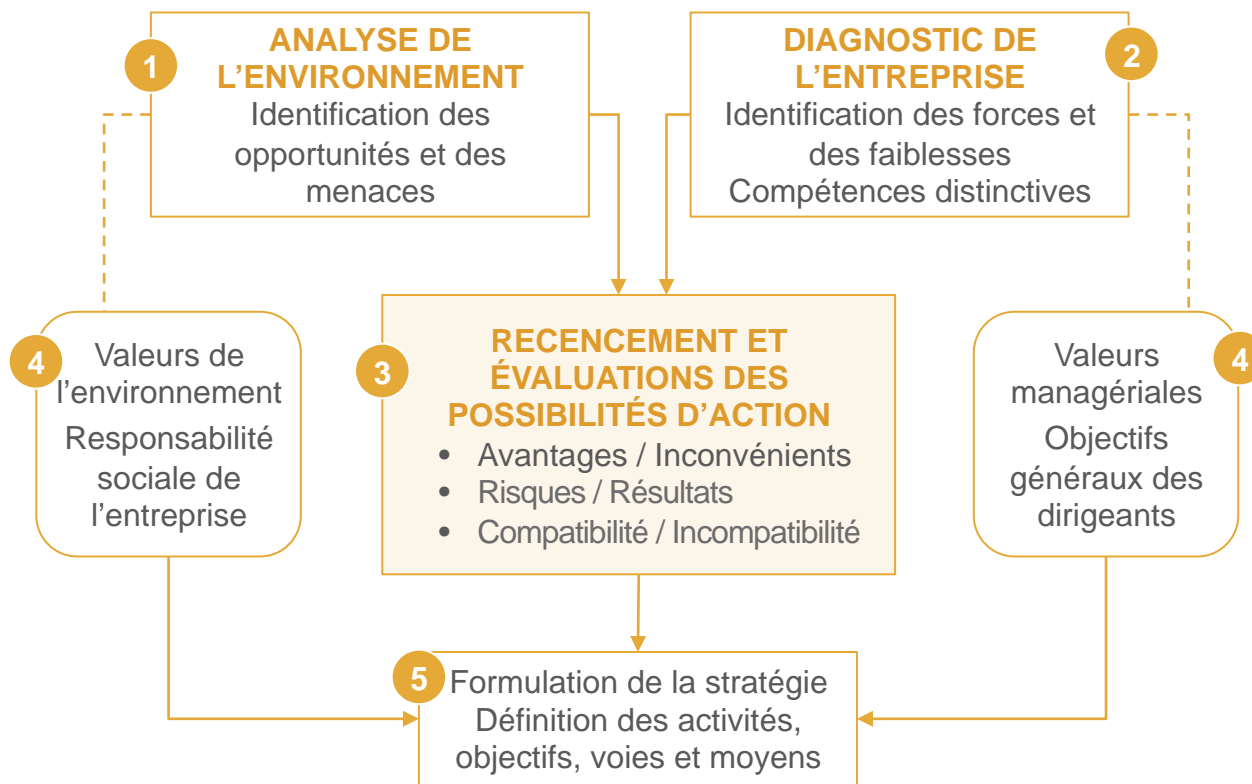
LE MODÈLE SWOT

LE MODÈLE DES « CINQ FORCES » DE PORTER

L'ANALYSE PEST OU PESTEL

LA CHAÎNE DE VALEUR

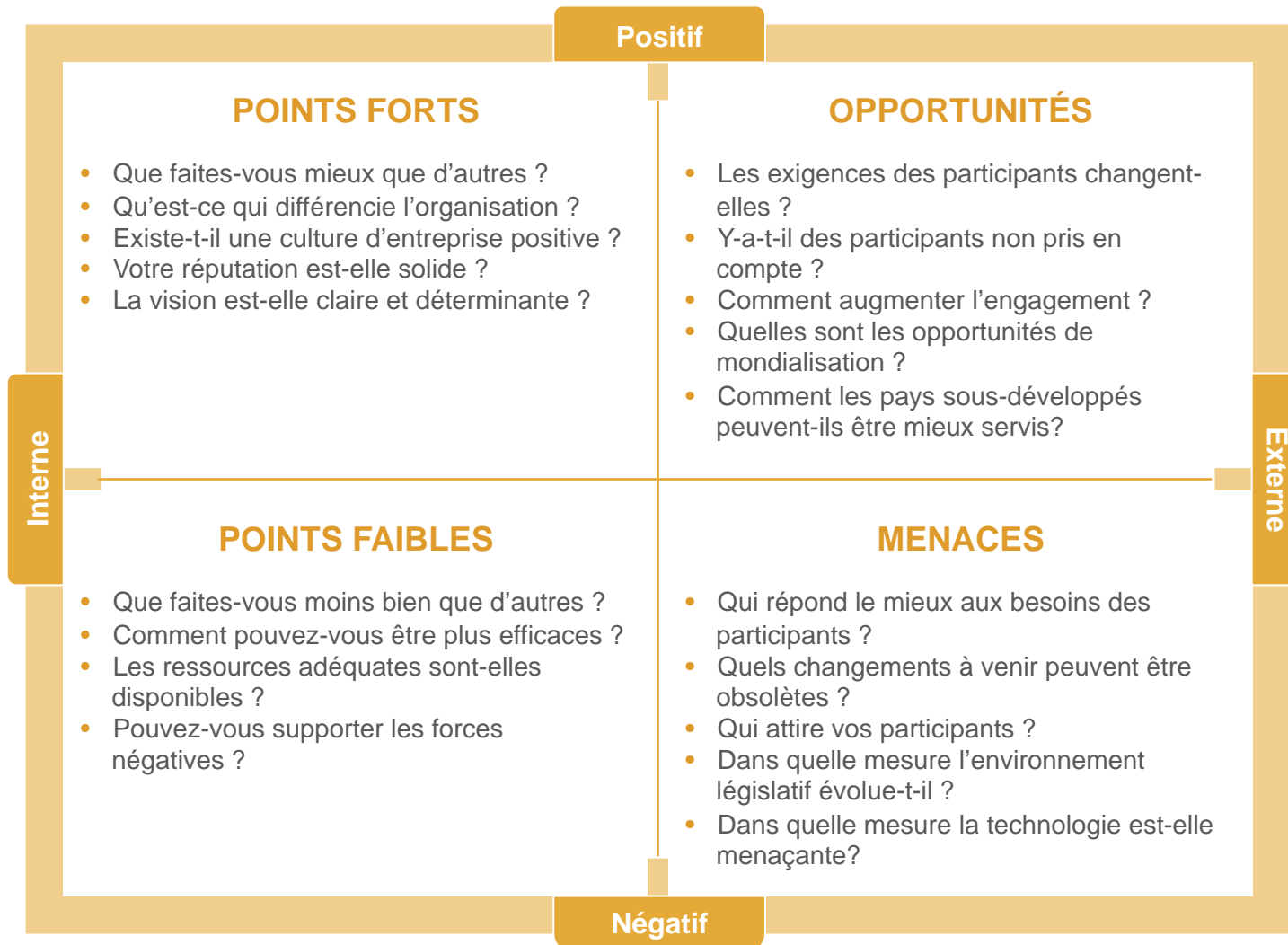
Le **modèle LCAG**, du nom de ses auteurs, représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « **compétence distinctive** », développée par Selznick en 1957, et le concept de « **stratégie de secteur d'activité** », développé par Chandler en 1972 dans un ouvrage de référence, *Stratégies et structures de l'entreprise*.



Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

- 1 Évaluation externe**
  - identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
  - identification des facteurs clés de succès
- 2 Évaluation interne**
  - identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps
  - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence
- 3 Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies)**
- 4 Éclaircissement des valeurs de l'environnement** (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants)
- 5 Choix des manœuvres stratégiques** en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies

Le plus connu des outils d'aide à la décision reste le **modèle SWOT**, acronyme des termes anglais : **Strengths** (*forces*), **Weaknesses** (*faiblesses*), **Opportunities** (*opportunités*) et **Threats** (*menaces*).



La **matrice SWOT** est un outil très utile pour définir les stratégies de développement et/ou d'investissement, que ce soit en terme de positionnement, des moyens humains, de mode de production, de distribution.

Elle participe à la clarification des idées et à l'appropriation des axes stratégiques à mettre en œuvre.

Même bien réalisée, **elle reste un outil réducteur et simplificateur.**



# Le modèle SWOT > L'exemple Renault

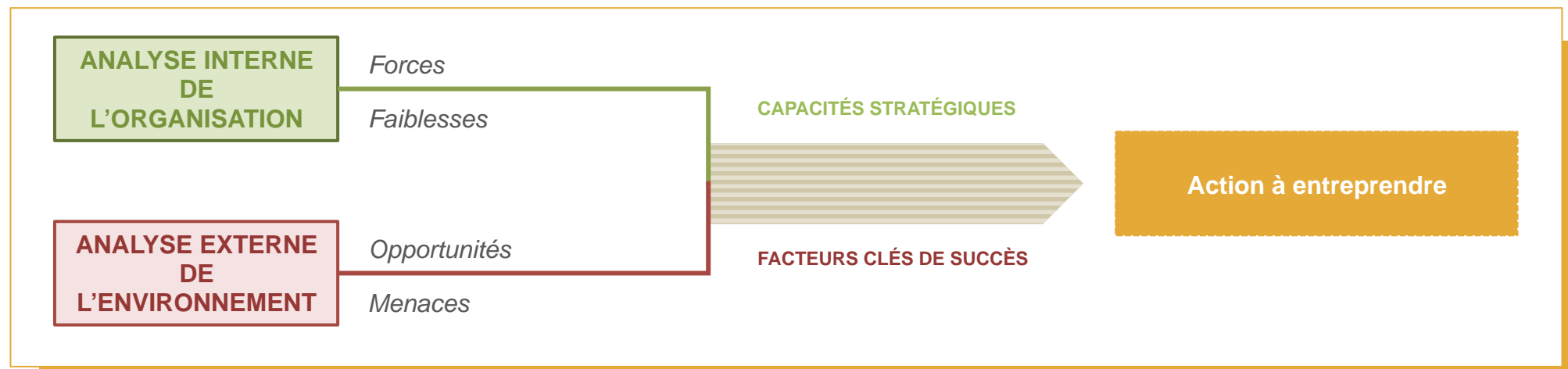
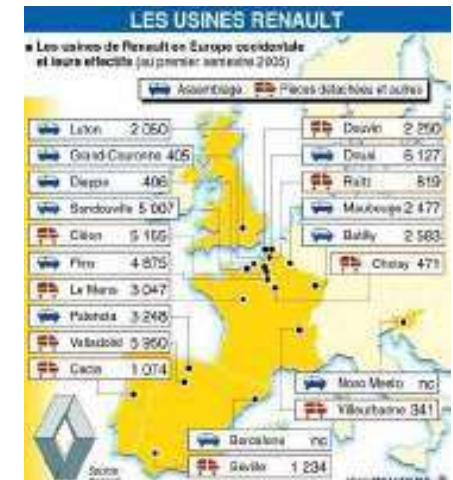
Le 9 février 2006 Carlos Ghosn, le président de Renault, dévoile son plan stratégique visant à faire du groupe le « constructeur généraliste le plus rentable en Europe ».

Détaillant le « diagnostic » qu'il a établi avant de définir son plan, il a énuméré « **5 faiblesses** » de Renault :

- Une image de marque qui se dégrade
- Une gamme « trop étroite »
- Des coûts d'investissement peu compétitifs
- Un système de management à l'international peu efficace
- Un « centrage insuffisant » sur le client et le profit

À ces carences, il a opposé les « **5 atouts** » du constructeur :

- L'alliance avec Nissan, dans lequel Renault a 44,3% et avec qui Carlos Ghosn a exclu toute fusion
- Les bonnes performances du constructeur français à l'international
- Le succès de la Logan
- Le « bilan sain » de Renault
- Sa « réactivité » et ses « compétences »



# Le modèle des « Cinq forces de Porter »

Le modèle des « **cinq forces de Porter** » a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « **concurrent** » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.



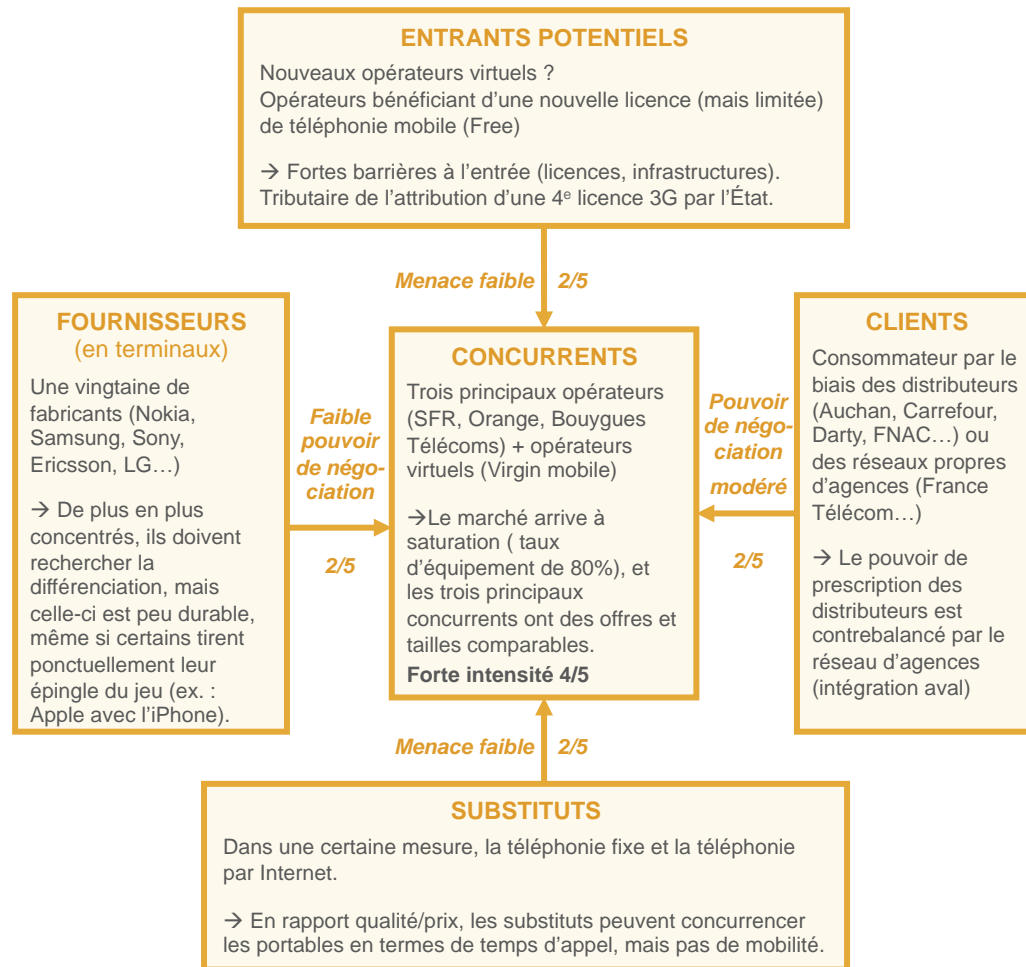
Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- la menace des produits ou services de substitution
- la menace d'entrants potentiels sur le marché
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents

- ⊙ La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent **d'identifier les facteurs clés de succès**, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment de l'entreprise.
- ⊙ La maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'**obtenir un avantage concurrentiel**.
- ⊙ Par définition, le modèle des cinq forces de Porter **caractérise un environnement concurrentiel** et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques.
- ⊙ **Ce qui diffère, c'est la capacité des entreprises à les maîtriser.**

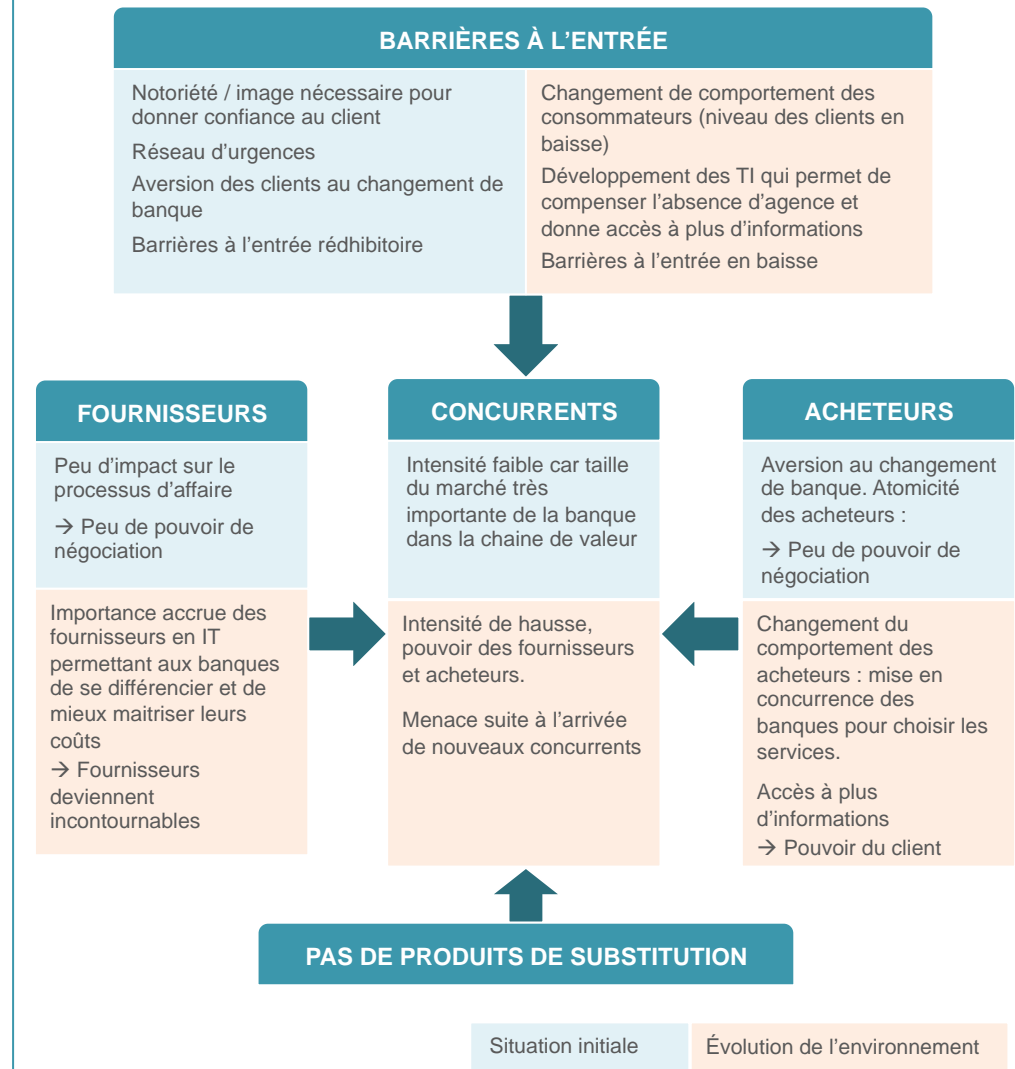
# Le modèle des « Cinq forces de Porter » > Exemples

## LE MARCHÉ FRANÇAIS DE LA TÉLÉPHONIE EN 2008



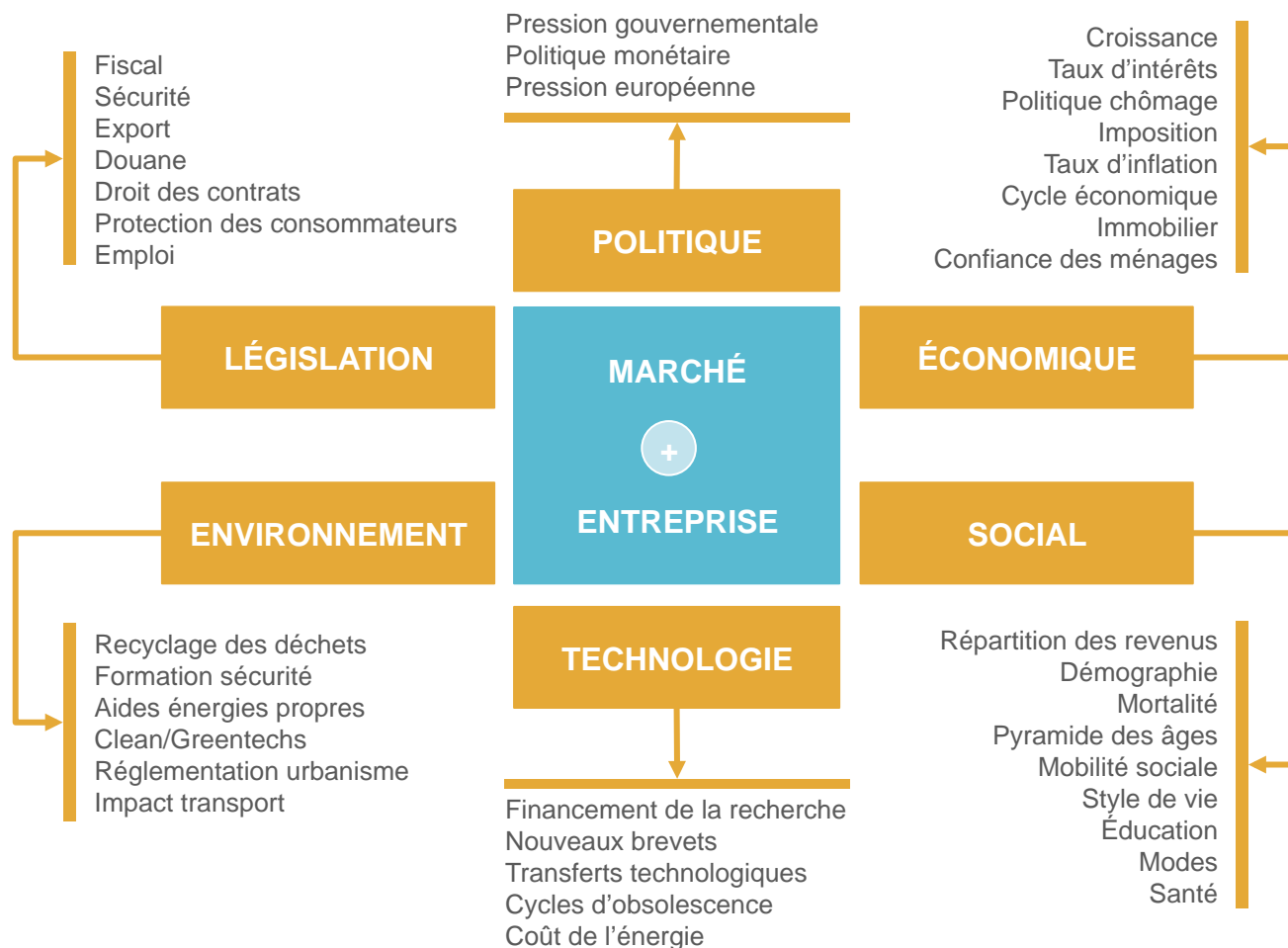
La principale force qui s'exerce sur le secteur est la rivalité entre les entreprises existantes. Dès lors, il n'est pas étonnant que SFR, Orange et Bouygues Télécom se soient, selon le conseil de la concurrence, entendus sur leurs parts de marché respectives en 1997 et 2003. Les trois opérateurs ont été condamnés à une amende de 534 millions d'euros.

## LA BANQUE POSTALE EN 2012



# E L'analyse PEST ou PESTEL

L'**analyse PEST** (ou **PESTEL**) est un outil d'analyse recensant les risques et opportunités que l'entreprise peut voir surgir dans son environnement au travers de quelques grandes forces structurantes : la **P**olitique, l'**É**conomie, le **S**ocial, la **T**echnologie, l'**E**nvironnement et la **L**égislation.



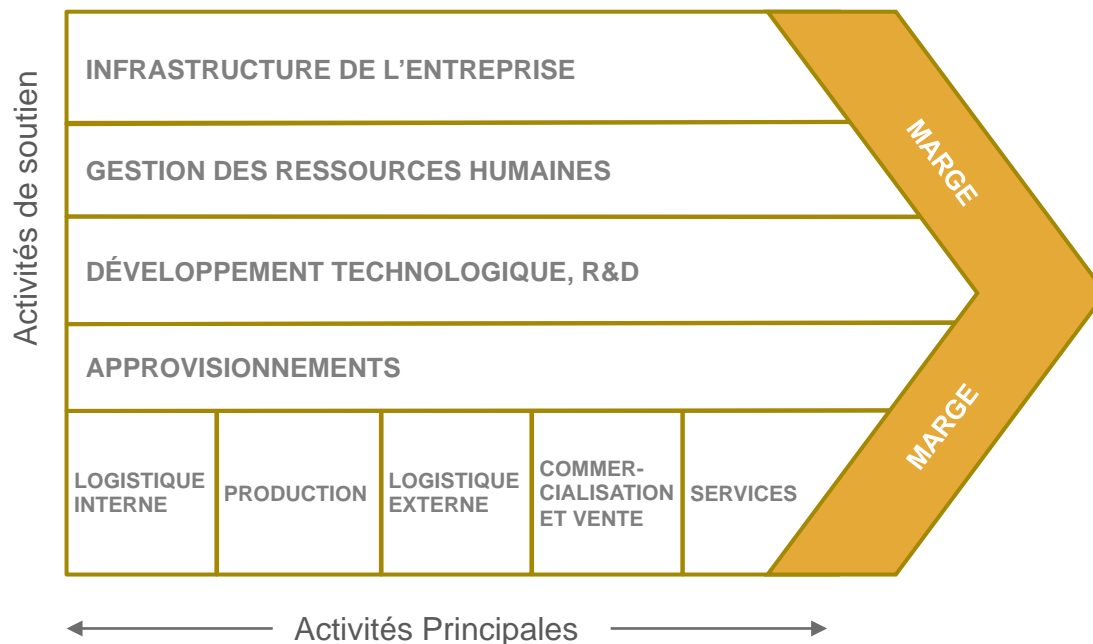
L'**analyse PESTEL** sert généralement à préparer en amont une **analyse SWOT** qui permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, et les opportunités et les menaces externes de l'environnement dans lequel elle œuvre.

En identifiant les différents facteurs pouvant être favorables ou défavorables au développement de l'entreprise, cette analyse peut également permettre de mettre en lumière les tendances générales d'évolution du macro-environnement.

L'idée de l'analyse PESTEL est de permettre d'identifier toutes les influences majeures pour l'entreprise.

# La chaine de valeur

**La chaine de valeur** est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un DAS<sup>(\*)</sup>, d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.



La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit ou service. Elle résulte de différentes activités réalisées à la suite par les fournisseurs, l'entreprise et les circuits de distribution.

Elle doit permettre à une entreprise de construire son avantage concurrentiel pour un produit, un service ou une marque offrant une supériorité sur ses concurrents immédiats. Cette supériorité est une supériorité relative établie par référence aux concurrents les mieux placés sur le segment.

Chaque entreprise cherchera à obtenir dans la filière la position qui correspond aux activités lui permettant de maximiser sa valeur contributive, et en parallèle à s'organiser pour maximiser la chaine de valeur interne de ses activités (voir fonctionnement et organisation de l'entreprise).

## Caractéristiques principales de stratégie de valeur :

- Une offre à des coûts inférieurs aux concurrents
- Une offre possédant des caractéristiques uniques que les clients sont prêts à payer plus cher
- Une combinaison des deux pour s'adresser à des segments différents de clients

<sup>(\*)</sup> Domaine d'Activité Stratégique



# L'ÉTABLISSEMENT DE LA STRATÉGIE

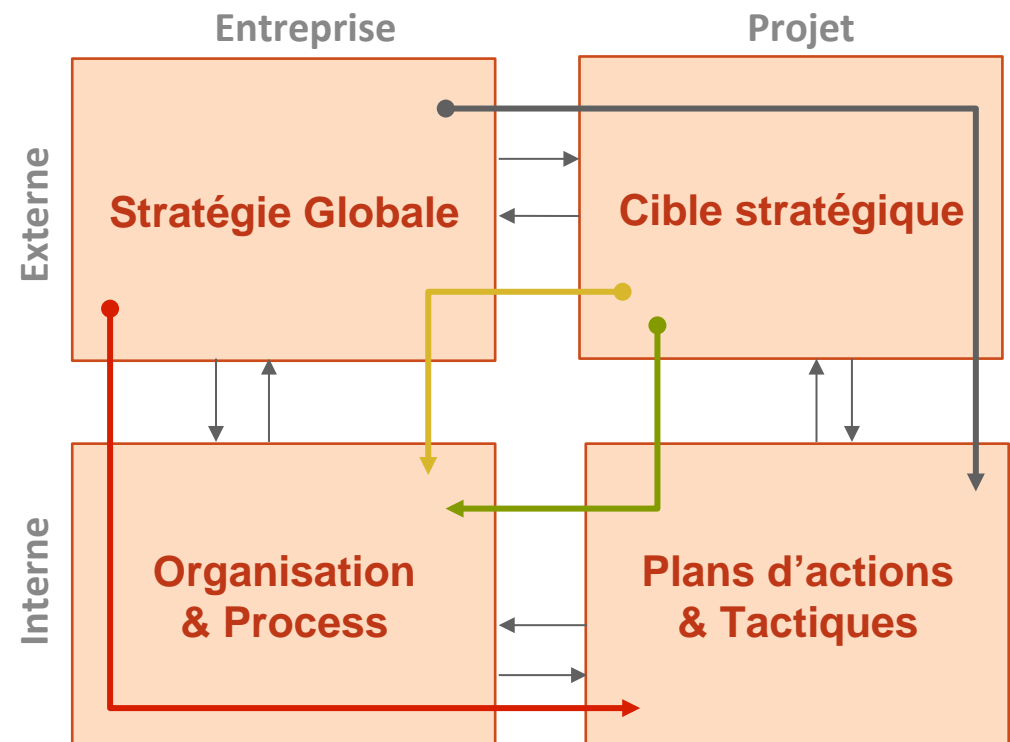
LES DIFFÉRENTES ÉTAPES  
LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES



# F Les différentes étapes

La Stratégie doit être déclinée en terme de :

- ⊙ Objectifs à atteindre
- ⊙ Axes stratégiques à développer selon :
  - Marché
  - Besoins
  - Services
- ⊙ Impact sur l'organisation et sur les processus
- ⊙ Moyens à mettre en place : ressources / outils et S.I.
- ⊙ Pilotage et nature des indicateurs de performance



Sous forme de document synthétique facilement communicable en interne ou en externe.

# F Les différentes stratégies // 1

**La stratégie de volume** consiste à proposer une même offre que ses concurrents à un coût inférieur par :

- ⊙ La réduction des coûts marginaux via l'expérience, les démarches de productivité du type Kaizen, Monozukuri, Design To Cost...
- ⊙ L'augmentation des volumes par : le gain de part de marché, les promotions, le financement, le marketing...

## OBJECTIFS

- Produire plus
- Produire mieux (technologie, organisation)

## EXEMPLES

- Bic, Moulinex, Black & Decker, Hundai, Leclerc, Renault (Dacia)

## AVANTAGES

- Rentabilité importante,
- Protection contre les concurrents potentiels
- Position de force vis-à-vis de ses fournisseurs
- Position forte face à une guerre de prix

## RISQUES

- Évolution des tendances du marché
- Remise en question si changement de technologie
- Apparition de nouveaux segments (produits de substitution)
- Mobilisation de ressources considérables

### DOCUMENT 1 Samsung, petites puces et gros profits

L'amont est parfois plus payant que l'aval, même dans les produits grand public. Au moment où la concurrence fait rage entre fabricants d'ordinateurs, d'appareils photo numériques et autres diffuseurs de musique portables, Samsung n'hésite pas à investir 33 milliards de dollars pour tripler sa capacité de production de microprocesseurs. Un mouvement qui contraste avec les fermetures d'usines programmées par Sony pour cause de mévente de ses baladeurs et autres produits numériques. Mais, en misant sur les ingrédients de base de la révolution digitale, le coréen est sûr de profiter du développement du marché quels que soient les vainqueurs de la compétition auprès des consommateurs. À une seule condition, celle d'apparaître comme un fournisseur incontournable. Une position que Samsung a su conquérir en mettant le paquet sur la production de puces pour distancer ses concurrents. C'est ainsi qu'il était passé du 21<sup>e</sup> au 1<sup>er</sup> rang mondial entre 1985 et 1993, et qu'il a maintenu sa suprématie depuis lors. En anticipant un nouveau rebond du marché grâce aux innovations technologiques et à l'appétit des pays en développement, Samsung se donne les moyens de renouveler son exploit et de préserver son statut d'indispensable fournisseur numéro un de puces à mémoire. [...]

# F Les différentes stratégies //2

**La stratégie de différenciation** consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents :

- ⊙ **Les stratégies de sophistication** (*différencier le produit vers le haut*) : une offre plus élaborée, des produits plus chers répondant à des attentes sociologiques marquées.
  - Ex. : Mercedes, BMW, Apple, Starbucks...
- ⊙ **Les stratégies d'épuration** (*différencier le produit vers le bas*) : une offre plus basique, simplifiée, moins couteuse à un prix bas. Le prix est la première motivation d'achat.
  - Ex. : Easy Jet, Dacia de Renault

Dans les 2 cas, il s'agit de développer un différentiel positif entre le coût et l'utilisation. Cette approche par la différenciation oblige à être légitime pour se positionner de manière significativement différente, des efforts de R&D, d'innovation, de contrôle de la qualité, et une politique de communication soutenue.

## AVANTAGES

- Protège de la concurrence
- Rend difficile l'arrivée des nouveaux entrants
- Éloigne les menaces de produits de substitution
- Limite les guerres de prix

## RISQUES

- Éloigne une partie de la clientèle naturelle
- Risques d'imitation
- Risques de banalisation des techniques ou des matériaux liés à la différenciation

**La stratégie de focalisation ou de niche :** Elle répond à un besoin spécifique, pour un segment de marché limité pour une clientèle disposé à en payer le prix.

Exemples :

- Hagen-Dazs,
- LVMH avec ses marques : Don Pérignon, Ruinart, Guerlain, Christian Dior...
- Cérééal-bio
- A.D.A. spécialiste de la location automobile pour les petits utilisateurs voulant disposer d'une voiture de quelques jours dans leur ville (créneau non investi par les grands)

## PRÉREQUIS

- L'entreprise doit maîtriser un savoir-faire, à défaut d'une taille et de moyens suffisants
- Le marché doit pouvoir rester suffisamment petit pour ne pas attirer les gros concurrents
- Les investissements doivent être suffisamment conséquents pour rebuter les petits concurrents

## AVANTAGES

Une bonne connaissance du marché permettant de réagir et de s'adapter très rapidement en gardant une certaine indépendance.

## RISQUES

Un segment trop étroit qui peut être remis en cause par l'émergence de sous-segment.



# LE DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

LA CARTE STRATÉGIQUE

LES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT

LE DÉPLOIEMENT

LE BUSINESS PLAN

LA DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE

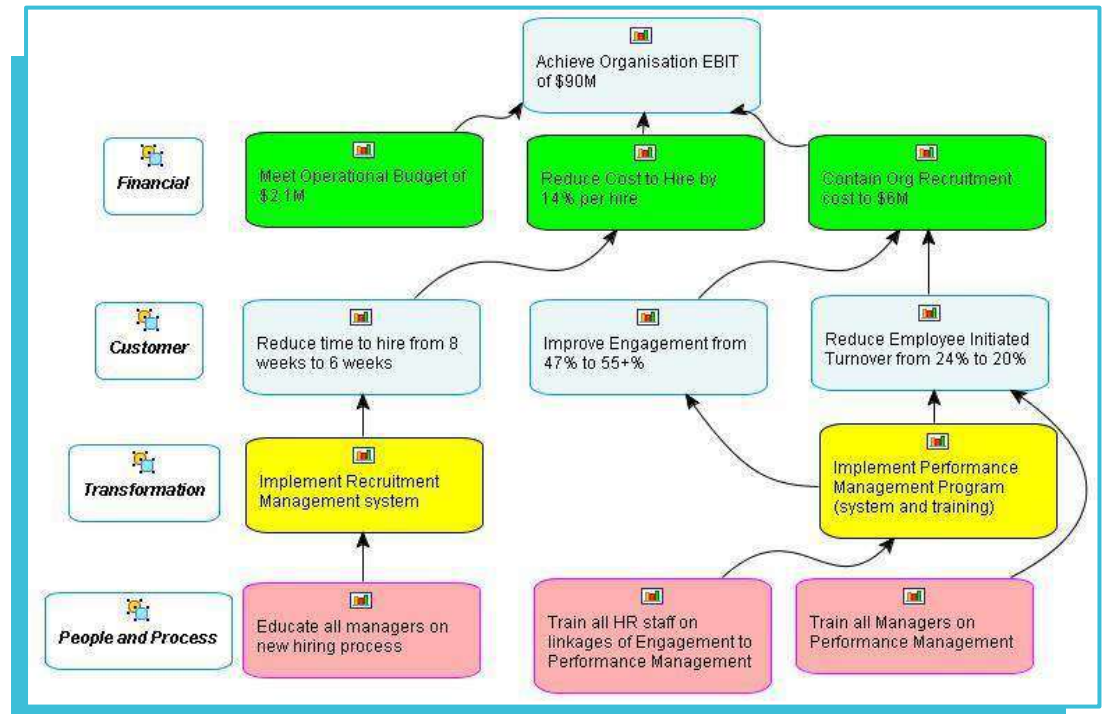
LA VALIDATION

MISE EN ŒUVRE ET PILOTAGE

**La Carte Stratégique** ou feuille de route stratégique, est un système de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement.

Représentée sous forme d'un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives :

- ⊙ financière
- ⊙ client
- ⊙ processus
- ⊙ apprentissage et croissance



Outil de communication (interne et externe), elle permet d'expliquer sous une forme simplifiée et conviviale les orientations adoptées par l'organisation.



## Le développement ou croissance organique

Produire soi-même ou acquérir sur le marché les composants et compétences dont on a besoin (Make or Buy).

Dans les pays émergents, la croissance organique coûte moins cher mais suppose une plateforme de croissance suffisamment robuste. L'enjeu n'est pas simplement de croître fortement mais de croître plus rapidement que les concurrents.

C'est le cas par exemple de KFC en Chine. L'entreprise ouvre environ 400 restaurants par an en Chine et a réalloué 60% de ses investissements mondiaux sur ce pays. Elle est aujourd'hui structurée par région avec des plateformes régionales dans la sélection des sites, la construction des restaurants, la formation des directeurs de restaurants et le recrutement des employés.



## Les alliances avec

- Des concurrents : PSA-GM
- Des partenaires : Nokia-Microsoft
- Des clients, des fournisseurs : SNCF-Avis

## La croissance externe par

- Acquisition de compétences ou de capacités
- Fusion avec d'autres organisations

### La navigation communautaire Waze au cœur des enchères de Google et Facebook



C'est la dernière actualité en date concernant des rachats stratégiques. Google a déboursé 1,5 milliard de dollars pour l'application GPS communautaire Waze créée en 2008 par une société israélienne. Facebook était également sur les rangs pour cette acquisition mais n'a pas suivi les enchères.



Il suppose que l'on soit au clair sur :

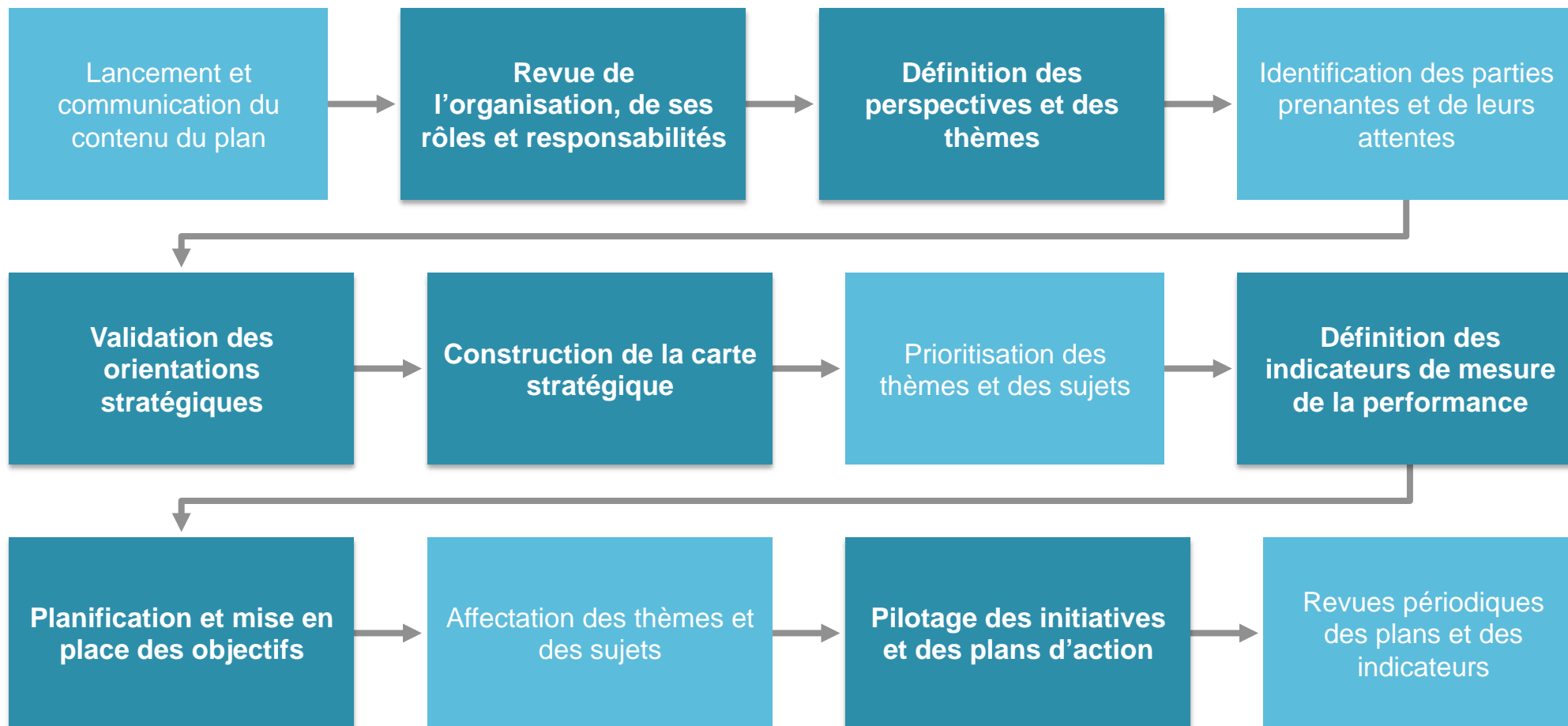
- ⊙ La définition des orientations
- ⊙ La démarche (*planification*)
- ⊙ L'analyse (*éléments de veille*)
- ⊙ Les modalités de conduite du changement
- ⊙ La gestion des connaissances
- ⊙ La nouvelle organisation
- ⊙ La gestion des systèmes d'information
- ⊙ La nouvelle chaîne logistique (Supply Chain Management)



**La déclinaison d'une démarche de déploiement stratégique qui ne prendrait pas en compte sa mise en œuvre n'aurait aucun intérêt pratique !**

- ⊙ Ou **plan de développement de projet** découle du business model établi lors de la démarche stratégique. Il formalise par écrit les projections d'évolution de l'entreprise ou du projet
- ⊙ Il est la deuxième étape incontournable d'un projet de repositionnement stratégique du business model, il suit l'évaluation du projet. C'est le « **faire savoir** »
- ⊙ Il permet d'approfondir un projet tout au long de sa conception, de juger de sa faisabilité et de **suivre la trajectoire réaliste** de son évolution
- ⊙ C'est également un outil indispensable sur lequel s'appuyer pour réussir la **collecte de financements/budgets** (*Int ou Ext*), mais aussi pour **communiquer** largement afin de finir de **convaincre de la pertinence du projet**





## Le sponsor ... la Direction Générale

Passage obligé dans le processus pour au moins 3 raisons fondamentales :

1

**Validation de la cohérence du plan Stratégique au regard de la Stratégie globale.**

2

**Officialisation de la légitimité des actions à lancer**

- ⊙ En externe (*partenaires, fournisseurs*)
- ⊙ En interne (*sponsors déclarés*)

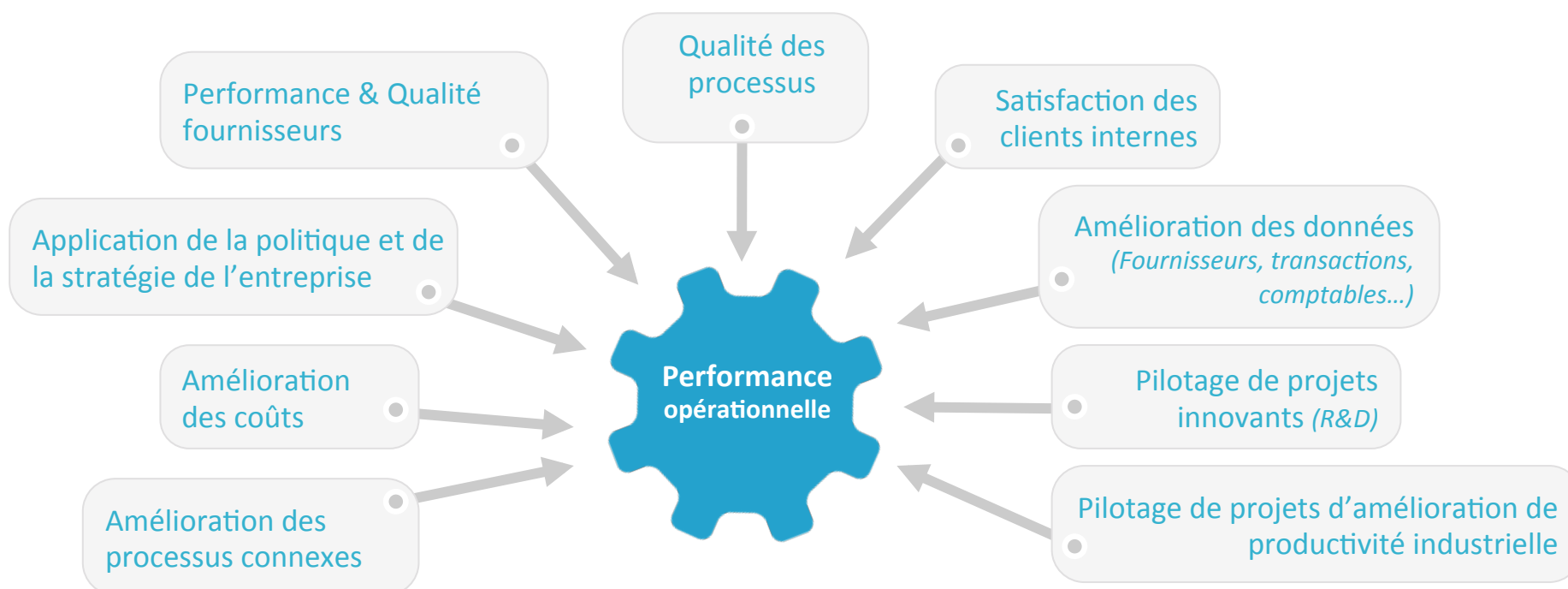
3

**Opération de marketing interne et de communication**

- ⊙ **L'élaboration de plans d'actions détaillés et communicables**
- ⊙ **La mise en place d'une organisation adaptée aux enjeux**
  - Allocation des ressources
- ⊙ **Développement des outils**
  - Formalisation des accords
  - Gestion de projets
  - Mesures et analyses
- ⊙ **La validation et le suivi d'ajustement des livrables**
- ⊙ **La mise en place d'un plan de communication**
  - À destination des clients internes, et
  - Des partenaires

## Se doivent :

- ⊙ D'être simples et visuellement attractifs
- ⊙ D'avoir une origine connue et reconnue
- ⊙ D'être compris et partagés par le plus grand nombre
- ⊙ De définir un objectif (*stabilité ou progrès*)
- ⊙ De s'inscrire dans le temps
- ⊙ D'être maintenus sur des périodicités pertinentes
- ⊙ De subir une analyse critique, à chaque évolution
- ⊙ Et couvrir le spectre de la responsabilité de l'organisation



## Stratégie

- ⊙ Déploiement de la stratégie définie
- ⊙ Capitalisation des enseignements opérationnels

## Organisation

- ⊙ Rôles et responsabilités des hommes et des équipes
- ⊙ Identification et structuration des équipes

## Objectifs

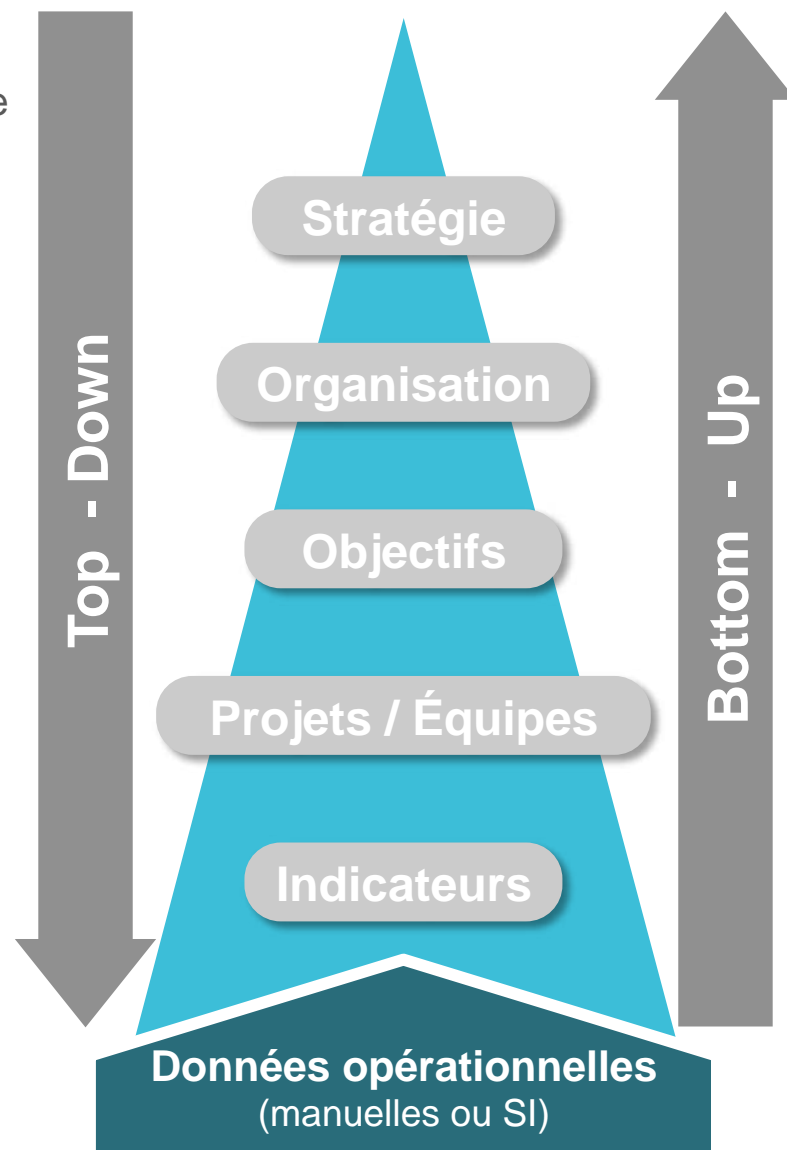
- ⊙ Formalisation et affectation des objectifs

## Projets individuels et équipes

- ⊙ Plans d'actions et de réalisation
- ⊙ Objectifs & déploiements

## Indicateurs

- ⊙ Construction des indicateurs
- ⊙ Mesures et reporting



## Objectifs

- ⊙ Mesure et suivi des engagements
- ⊙ Enrichissement et/ou adaptations des objectifs individuels

## Projets et équipes

- ⊙ Validation des inter dépendances entre projets
- ⊙ Suivi des avancements projets
- ⊙ Revue des processus

## Indicateurs

- ⊙ Mesure des améliorations
- ⊙ Validation et repositionnement



## ⊙ Tableaux de bord, destinés aux :

- Différents acteurs internes
- Partenaires et fournisseurs

### Et intégrant :

- Le détail des orientations engagées
- Les résultats dégagés au regard des objectifs définis
- Une évaluation des taux de succès et des contraintes

## ⊙ Communication

- Points de situation transparents et réguliers
- Annonçant les évolutions réelles des plans d'actions

**Faites vivre les stratégies, et adaptez les ressources à ses évolutions.**

## ⊙ La construction du « Plan Stratégique » implique de :

- Comprendre
- Analyser
- Classifier / Cartographier
- Décider / Orienter
- Agir selon 3 axes :
  - Faire savoir (*Communication*)
  - Faire respecter
  - Faire vivre

## ⊙ Le Plan Stratégique :

- Première étape indispensable d'un processus professionnel
- Index représentatif de la maturité d'une entreprise

**■ Base de toutes les actions que vous aurez à mener.**

“

**Il ne suffit pas que l'avenir que nous cherchons à promouvoir soit meilleur que celui qui l'a précédé, encore faut-il qu'il le soit au point de justifier les affres de la transition**

*John Maynard Keynes en 1904*



[www.clarans-consulting.com](http://www.clarans-consulting.com)

55 avenue Marceau 75116 Paris Tél : 01 56 60 59 06 Fax : 01 56 89 26 27