

# M6 – Les options stratégiques



Scénarios et options

# Scénarios et options

---

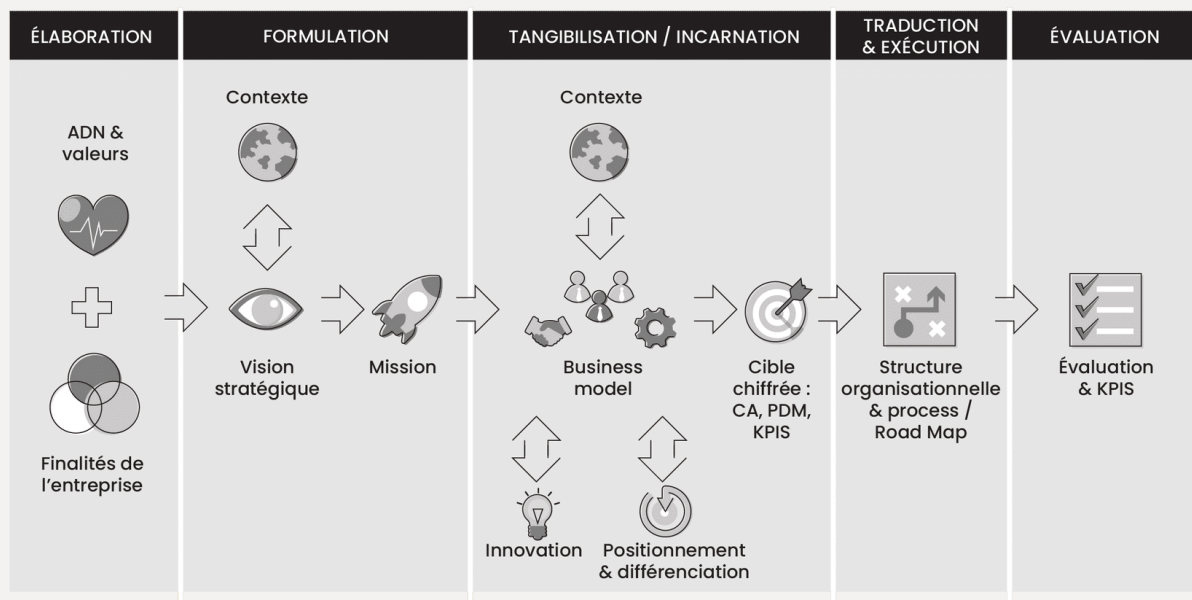


**J'ai fait un diagnostic stratégique. Et maintenant ?**

Une fois la/les problématique(s) validée(s) et le diagnostic stratégique finalisé, il est temps de passer aux **recommandations stratégiques**.

→ Quelles sont les recommandations d'actions pour répondre à la problématique compte tenu des conclusions du diagnostic ?

→ Y-a-t-il plusieurs types de recommandations et plusieurs options possibles pour répondre à la problématique posée ?



La problématique peut concerner n'importe quelle étape de la démarche stratégique : l'entreprise peut être par exemple confrontée à une problématique sur son BM ou sur son organisation.

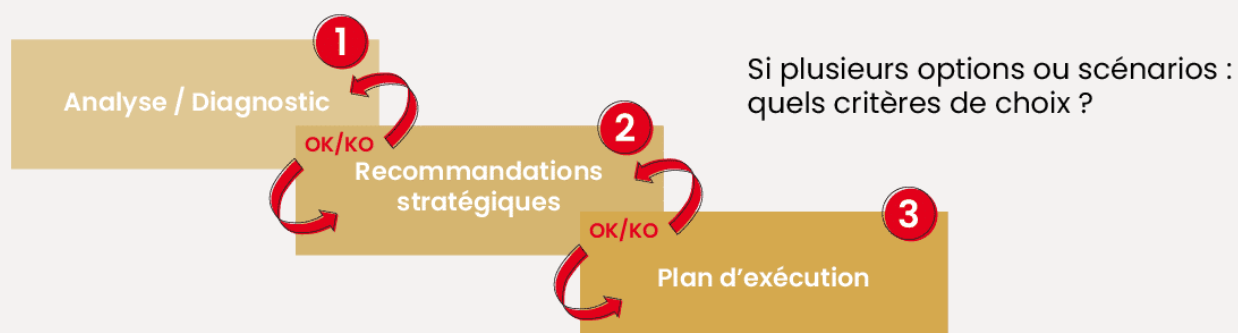
De même il faut pouvoir interroger toutes les étapes de la démarche via le diagnostic stratégique : la mission est-elle pertinente au regard du contexte externe ?

Enfin les recommandations stratégiques peuvent également concerner toutes les étapes de la démarche : il peut être nécessaire de faire évoluer la vision ou la finalité de l'entreprise ou bien encre ses outils et process...

Le diagnostic stratégique s'intègre dans une démarche qui comprend **3 temps forts** :

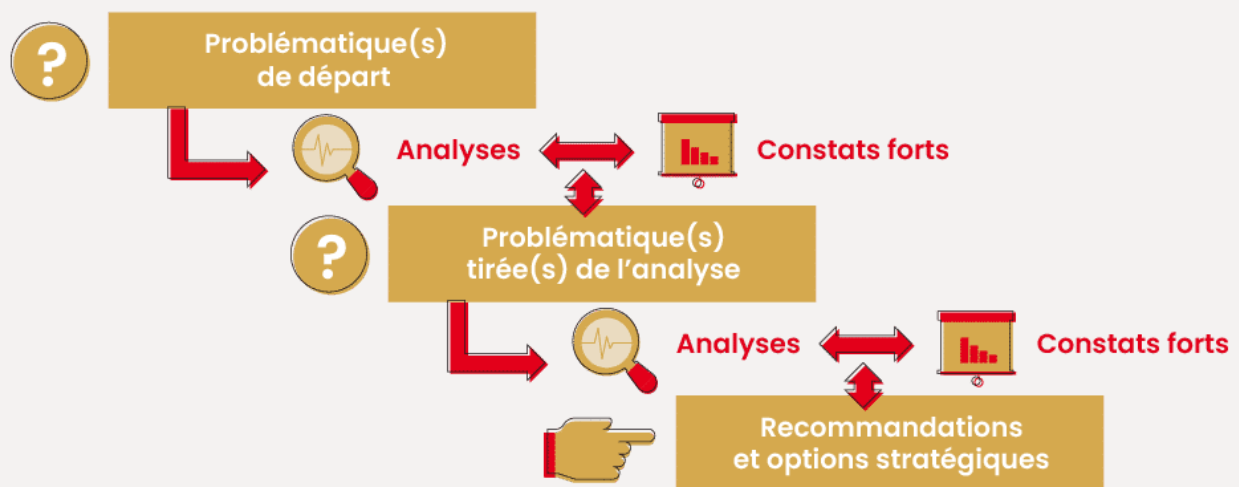
- **L'analyse et le diagnostic**
- **La formalisation des recommandations et scénarios**
- **Le plan d'exécution**

**Le passage d'un temps fort à un autre nécessite systématiquement un jalon de *go / no go*.** Inutile, en effet, de discuter sur la pertinence d'un plan d'action si l'on n'est pas d'accord sur le diagnostic en amont qui a mené à ces recommandations à traduire en actions. Ce jalon de *go / no go* est un point de validation et d'alignement sur les constats ainsi que les solutions proposés.



**Rappel :** le travail d'analyse peut permettre de faire émerger (ou faire évoluer) une nouvelle problématique pour laquelle il faudra proposer des recommandations et des options stratégiques.

**Point important :** vos recommandations, au-delà de leur pertinence intrinsèque, doivent apporter une réponse probante à la problématique identifiée (soit d'origine, soit la nouvelle).



La problématique de départ va nécessiter une démarche d'analyse qui va mener à des constats forts. Ces constats peuvent conduire à faire émerger une nouvelle problématique plus pertinente au regard de la première analyse menée. Il conviendra de refaire une analyse (interne et externe) en lien avec ces nouvelles problématiques avant de passer à l'étape des recommandations et des options stratégiques

---

## Comment élaborer des options stratégiques ?

*Cliquez sur « Play » pour visionner la présentation.*

## Construire des scénarios à partir d'une option stratégique

Il reste aussi possible de construire différents scénarios à partir d'une seule option stratégique. L'intérêt est de modéliser plusieurs chemins possibles pour atteindre la cible stratégique et de définir les variables clés qui conditionnent la décision d'activer un scénario plutôt qu'un autre et les conditions de sa réussite.

Prenons le cas de l'entreprise MZ (tirée d'un cas réel anonymisé).

*Cliquez sur les « + » pour en voir les détails.*

## Contexte —

Cette entreprise est spécialisée dans la conception et la fabrication de moteurs thermiques pour des usages spécifiques. Ses marchés historiques sont en net ralentissement compte tenu, notamment, d'un changement technologique à venir (du thermique à l'électrique). Un fonds d'investissement a racheté une partie de l'entreprise qui dispose, par conséquent, de moyens financiers importants pour investir, mais oblige à travailler sur un horizon de 5 ans sans dégrader la valorisation financière de l'entreprise.

## Diagnostic et problématique —

Voici les principaux constats tirés du diagnostic.

- Compétence reconnue sur la conception et la fabrication de moteurs thermiques très performants
- Bureau technique créatif et innovant
- Très forte dépendance aux marchés historiques sur quelques clients-clés
- Pas de maîtrise ou d'appétence pour des technologies autour de l'électrique
- Opportunités de nouveaux besoins sur des nouveaux marchés non-couverts par les moteurs électriques (problème de puissance et de poids)

→ **Problématique : Quels relais de croissance potentiels pour valoriser l'entreprise et ses actifs dans une logique de sortie du fonds à 5-7 ans ?**

## Option stratégique retenue —

La recommandation retenue est de se développer par l'intermédiaire d'une nouvelle offre de moteurs à hydrogène.

→ **Existe-t-il différents scénarios pour répondre à ce choix ?**  
C'est ce que nous allons étudier ci-après.

Voici 4 scénarios possibles pour l'entreprise MZ à partir de l'option : « Se développer via une nouvelle offre de moteurs à hydrogène ».

*Retournez les cartes pour découvrir chaque scénario.*

**Scénario 1**  
« Hydrogène 2025 –  
Marché historique »

**« Hydrogène 2025 – Marché  
historique »**

- Développement du moteur à hydrogène
- Socle : toujours les marchés historiques
- Ambition de croissance du chiffre d'affaires à 2025

**Scénario 2**  
« Hydrogène 2025 –

**Scénario 2**  
« Hydrogène 2025 – Moteurs »



## Moteurs »

- Développement du moteur à hydrogène
- Double socle : marchés historiques + nouveaux marchés (bus, bateaux de

### Scénario 3 « Hydrogène 2025 – Diversification »

#### Scénario 3 « Hydrogène 2025 – Diversification »

- Développement du moteur à hydrogène
- Socle : nouveaux marchés (bus, bateaux de luxe, mobilité légère...) liés aux

### Scénario 4 « Diversification 2025 »

#### Scénario 4 « Diversification 2025 »

- Pas de développement du moteur à hydrogène
- Socle : pivot sur de nouveaux marchés de diversification
- Ambition forte de *downsizing* du chiffre d'affaires à 2025

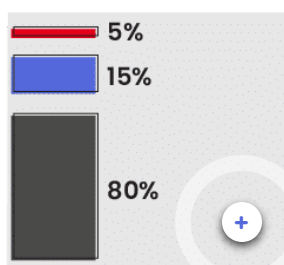
# Avantages et inconvénients de chaque scénario

Cliquez sur les « + ».

## Scénario 1

« Hydrogène 2025 –  
Marché historique »

CA cible = 50 M€

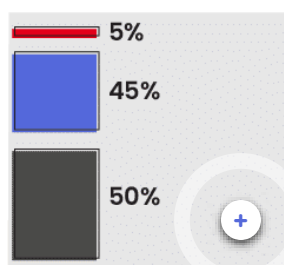


Diversification  
ingénierie & pièces

## Scénario 2

« Hydrogène 2025 –  
Marché »

CA cible = 50 M€

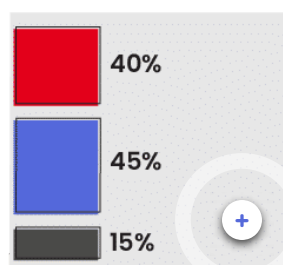


Ingénierie Moteurs Hydrogènes  
nouveaux marchés de diversification

## Scénario 3

« Hydrogène 2025 –  
Diversification »

CA cible = 35 M€

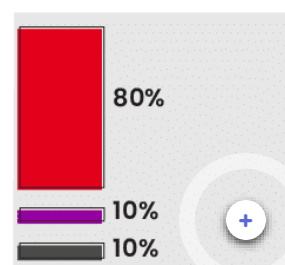


Moteurs thermiques + Hydrogènes Marchés  
historiques

## Scénario 4

« Diversification  
2025 »

CA cible = 15 M€

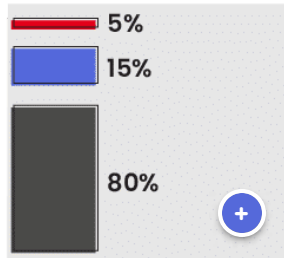


Projets moteurs diesel vers gaz

CA 2025 :

### Scénario 1 « Hydrogène 2025 – Marché historique »

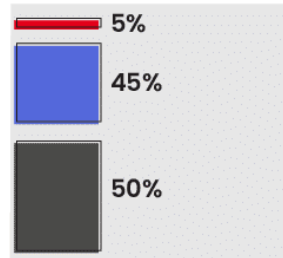
CA cible = 50 M€



Diversification  
Ingénierie & pièces

### Scénario 2 « Hydrogène 2025 – Marché »

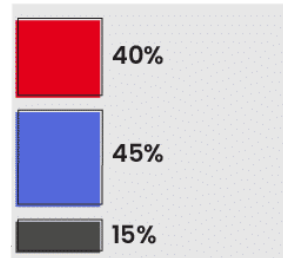
CA cible = 50 M€



Ingénierie Moteurs Hydrogènes  
nouveaux marchés de diversification

### Scénario 3 « Hydrogène 2025 – Diversification »

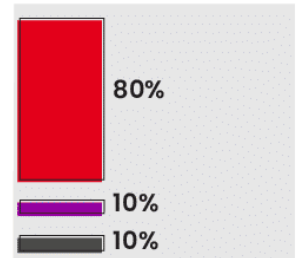
CA cible = 35 M€



Moteurs thermiques + Hydrogènes Marchés  
historiques

### Scénario 4 « Diversification 2025 »

CA cible = 15 M€



Projets moteurs diesel vers gaz

CA 2025 :

## Avantages :

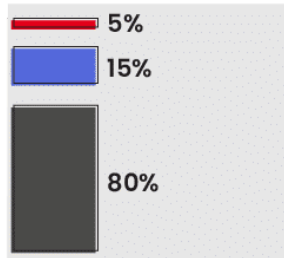
- Maintien de l'ADN de l'entreprise
- Valorisation des actifs actuels
- Concentration sur les marchés historiques
- Scénario ambitieux de croissance

## Inconvénients :

- Coût d'investissement des moteurs à hydrogène
- Dépendance aux marchés historiques
- Risque face au choix du moteur électrique
- Risque potentiel de marché trop faible sur le marché historique de l'hydrogène

### Scénario 1 « Hydrogène 2025 – Marché historique »

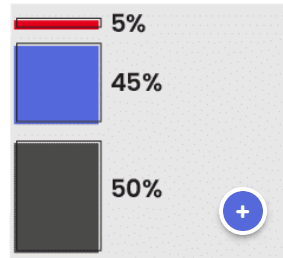
CA cible = 50 M€



Diversification  
Ingénierie & pièces

### Scénario 2 « Hydrogène 2025 – Marché »

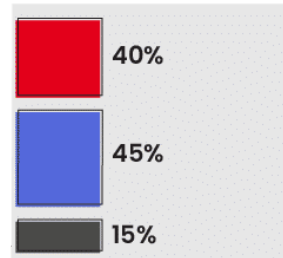
CA cible = 50 M€



Ingénierie Moteurs Hydrogènes  
nouveaux marchés de diversification

### Scénario 3 « Hydrogène 2025 – Diversification »

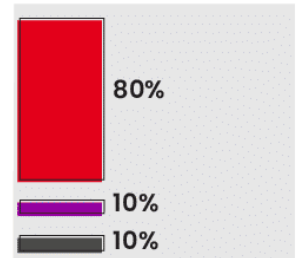
CA cible = 35 M€



Moteurs thermiques + Hydrogènes Marchés  
historiques

### Scénario 4 « Diversification 2025 »

CA cible = 15 M€



Projets moteurs diesel vers gaz

CA 2025 :

## Avantages :

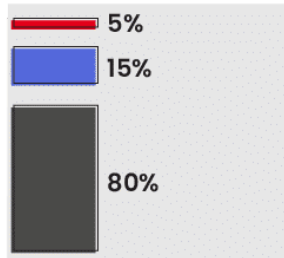
- Maintien de l'ADN de l'entreprise
- Valorisation des actifs actuels
- Diversification sur des marchés connexes et moindre dépendance aux marchés historiques
- Scénario ambitieux de croissance

## Inconvénients :

- Coût d'investissement des moteurs à hydrogène
- Risque face au choix du moteur électrique
- Coût de prospection commerciale pour de nouveaux marchés

### Scénario 1 « Hydrogène 2025 – Marché historique »

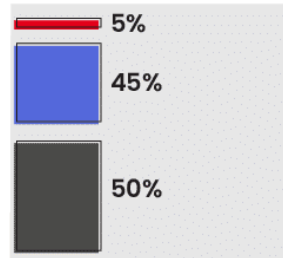
CA cible = 50 M€



■ Diversification Ingénierie & pièces

### Scénario 2 « Hydrogène 2025 – Marché »

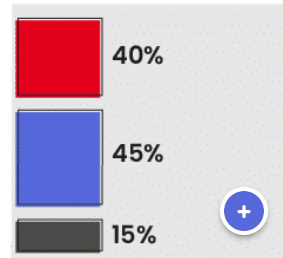
CA cible = 50 M€



■ Ingénierie Moteurs Hydrogènes nouveaux marchés de diversification

### Scénario 3 « Hydrogène 2025 – Diversification »

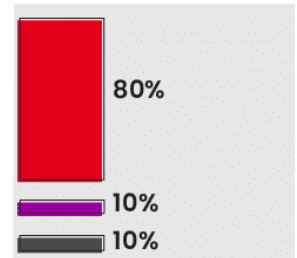
CA cible = 35 M€



■ Moteurs thermiques + Hydrogènes Marchés historiques

### Scénario 4 « Diversification 2025 »

CA cible = 15 M€



■ Projets moteurs diesel vers gaz

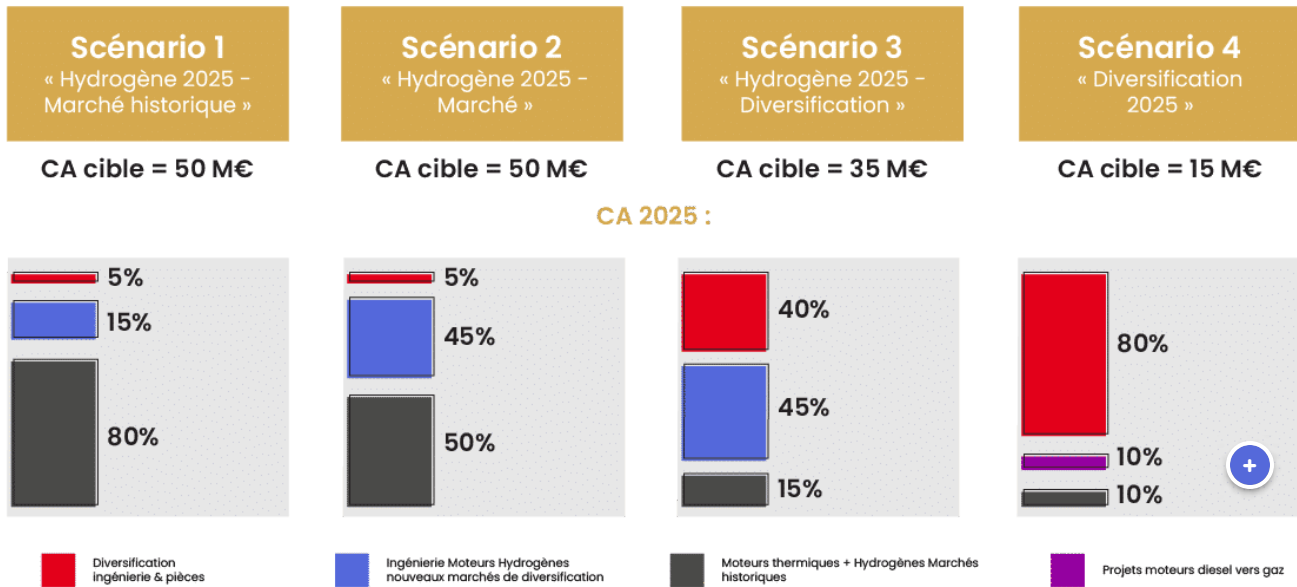
CA 2025 :

## Avantages :

- Diversification des sources de chiffre d'affaires
- Indépendance vis-à-vis des marchés historiques
- Limitation du risque électrique avec l'hydrogène

## Inconvénients :

- Coût d'investissement des moteurs à hydrogène
- Coût de prospection commerciale pour de nouveaux marchés
- Coût de prospection commerciale pour l'ingénierie hors moteurs et nouvelle concurrence
- Risque de perte de l'ADN de l'entreprise



## Avantages :

- Peu d'investissement à consentir
- Pivot sur les compétences du dirigeant
- Indépendance vis-à-vis des marchés historiques

## Inconvénients :

- Refonte totale de l'ADN de l'entreprise
- Dévalorisation des actifs actuels
- Perte de valorisation pour le fonds d'investissement
- Coût de prospection commerciale pour l'ingénierie hors moteurs et nouvelle concurrence

**A travers cet exemple, vous pouvez constater que :**

- Chaque scénario **répond bien à la problématique de départ**, si ce n'est le scénario 4 qui gère plutôt une option de déclin.

- Chaque scénario est **indépendant et différent** des autres.
- Le choix d'un scénario plutôt qu'un autre a une influence à la fois sur la **cible stratégique** visée et sur sa **mise en œuvre**.

---

## Élaborer les options stratégiques : quelles sont les bonnes pratiques ?

*Cliquez sur « Play » pour visionner la présentation.*

---

## Chiffrer les options stratégiques

*Cliquez sur « Play » pour lire la vidéo.*



