

Exercice 1

Vous êtes sollicité, en tant qu'assistant, par les dirigeants d'une Compagnie Aérienne (CA) pour effectuer une analyse des forces commandant l'intensité concurrentielle dans le secteur du transport aérien. Ils vous présentent en vrac, les éléments suivants :

Le secteur du transport aérien est très dépendant de l'activité économique et d'événements géopolitiques (guerre en Irak, 11 Septembre 2001, etc.) Ainsi, dès lors que la croissance économique globale n'est plus au rendez-vous, on assiste à des surenchères de baisse de prix pour conserver voire augmenté ses parts de marchés. Lorsque la croissance de ce secteur est très faible, toutes les Compagnies Aériennes (CA) tombent dans le rouge : elles perdent de l'argent et certaines d'entre elles sont amenées à disparaître. La rentabilité est très aléatoire puisque les grandes CA n'obtiennent guère plus de 3% de rentabilité au final. On de faibles possibilités de différenciation ce qu'il veut dire que les CA sont obligées de se battre sur le terrain du cout. En outre, il est difficile de constate aussi qu'il y commencer par exploiter une seule liaison, il faut établir tout un réseau qui lui aussi coute cher.

Les CA vendent leurs billets d'une part à des tours opérateurs et des agences de voyage qui ont la particularité de ne pas consommer eux-mêmes la prestation ; et d'autre part aux consommateurs finaux qui peuvent être soit des hommes d'affaire soit des particuliers. Il convient de souligner l'importance de la notoriété de l'enseigne puisque les passages ont des exigences de sécurité et la marque les sécurise de ce point de vue là. On constate durant ces dernières années que toutes les manœuvres utilisés pour vendre le billet d'avion plus cher (classe affaires, super-affaires...) n'ont pas donné les résultats escomptés, et que le développement de l'audio et de la vidéo-conférence occasionnent moins de déplacements dans le monde des affaires puisque une partie des choses peuvent se régler à distance. Toutes fois, les low cost (les CA à bas cout) sont en train de révolutionner le transport aérien de moyenne et courte distances.

Pour se procurer en avion, les CA ont le choix entre les deux grands constructeurs que sont Boeing et Airbus Industrie. Ces deux derniers sont dans une lutte à mort pour la conquête du marché mondial. Les CA font également appel aux aéroports qui leur fournissent les infrastructures de décollage et d'atterrissage. En fait, les transporteurs aériens ayant déjà des créneaux de décollages et d'atterrissage dans les grands aéroports eux sont plutôt protégés par les infrastructures aéroportuaires, ces dernières n'accordant pas de nouveaux droits de décollage et d'atterrissage à de nouvelles CA. Ainsi, « Quand on va à Casablanca, on a le choix entre aéroport de Casablanca! ».

Pour éliminer les marges rétrocédés aux tour operateurs et aux agences de voyage, les CA vendent de plus en plus de billet en direct.(agences dans les aéroports et centre-ville, par téléphone/ internet, etc.).Les CA pratiquent également le yield management : c'est-à-dire une politique de tarification des billets d'avion en fonction de la date à laquelle le client va vouloir faire sa réservation et du taux de remplissage de l'avion. Le but c'est d'arriver à remplir l'avion au maximum sachant q' un avion qui a au moins de 70% de places occupées est un avion qui va perdre de l'argent sur son vol. Les CA accordent aussi des cartes offrant des avantages (hôtel et location de voiture moins onéreux, billets d'avion gratuits partir un p certain nombre ap le voyage,.). Aujourd'hui, l'homme d'affaires comme particulier sont à la recherche incessante du prix juste.

Le marché des transports aériens est constitué de quatre grandes alliances de taille mondiale (associant transporteur américain, européen, asiatique et latino- américain) organisant et coordonnant l'ensemble de ces vols. Ainsi, un passager peut partir de Tanger vers Bangkok en utilisant des compagnies qui feront partie de la même alliance, et ainsi les habitués de la RAM pourront trouver une solution de vol partout dans le monde avec leur compagnie préféré. Ces alliances permettent d'offrir à chaque passager l'ensemble des destinations mondiales, bien sûr pas directement par la compagnie mais desservie par compagnies alliés et qui ajustent les horaires de leur vol pour que les correspondances soient bien assurées, pour que les bagages transitent sans que les passagers ne soient obligés de les reprendre et de les enregistrer à nouveau et sans que les passagers n'aient de coûts de déplacement à faire à l'intérieur même de l'aéroport.

Actuellement, on ne compte pas moins de 150 CA ne serait-ce qu'aux Etats Unis, plus de 200 en Europe, alors qu'il faut d'énormes moyens pour constituer une CA(un gros avion coûte une dizaine de milliards de dirhams).

Pour autant on peut dégager un certain nombre de groupes stratégique. On peut distinguer les généralistes de taille mondiale qui acheminent les passagers dans le monde entier soit directement, soit par le biais des grandes alliances (évoquées précédemment), les groupes qui sont spécialisés géographiquement (transport national, régional no international de proximité) et d'autre qui visent certains segments de clientèle (vols charter).

Un passager peut recourir aux bateaux et croisières, pour les grandes liaisons transatlantiques et transpacifiques; cependant il s'agit là d'un autre créneau où l'on offre en complément au transport, de la détente, du loisir et des vacances. Pour les distances inférieures à 1000 kilomètres, le passager

peut utiliser évidemment l'automobile avec le réseau autoroutier, mais aussi les TGV (Trains à grande vitesse, pouvant dépasser 500 km/h !).

Pour garantir un taux de remplissage élevé et rentabiliser les vols, les CA ont mis en place un hub. Ainsi, avant la mise en place d'un hub, si une compagnie devait desservir 5 destinations en vol aller-retour, cela l'amenait à avoir un programme de cinq vols, et si en plus elle devait effectuer ces trajets quatre à cinq fois par jour, cela multipliait d'autant plus le nombre de vols à effectuer. Après le hub, on s'aperçoit qu'il ne s'agit plus d'assurer cinq vols à ville aller-retour puisque tous les transports de ville passent, par exemple, par le hub Casablanca pour le Maroc, L'intérêt est de diminuer le nombre de vols, d'avoir des avions beaucoup plus grands et donc une rentabilité de chaque vol beaucoup plus forte, et un meilleur taux de remplissage.

Questions :

- ❖ **Q1:** En utilisant le modèle de Michael Porter, caractérisez l'intensité des forces commandant la concurrence dans le secteur du transport aérien.
- ❖ **Q2:** D'après le mini-cas, CA ont adopté plusieurs manœuvres visant modifier l'intensité concurrentielle dans leur secteur d'activité, on vous demande de rappeler, de manière générale, comment une entreprise peut réduire ou influencer l'intensité des forces concurrentielles.
- ❖ **Q3:** Après avoir rappelé ce que l'on entend par diversification, définissez les concepts suivants : diversification horizontale, diversification verticale, diversification concentrique, diversification conglomerale.

Exercice 2

Cas : la structure de LVMH

Créé en 1987, le groupe LVMH (Louis Vuitton Hennessy) est le leader mondial de la fabrication et de la distribution de produits de luxe. Il dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire du luxe. Il est organisé en cinq branches Moët principaux:

- Vins et spiritueux : LVMH est numéro un mondial du champagne et du cognac. Il développe également des vins haut de gamme. Citons entre autres Moët & Chandon et Dom Perignon.
- Mode et maroquinerie : LVMH possède un ensemble de marque présente dans la haute couture (principalement Louis Vuitton), la mode et les accessoires de luxe. Le groupe est numéro un mondiale de ce secteur d'activité.
- Parfums et cosmétique : dans ce secteur d'activité, LVMH détient plusieurs des plus grands noms de la parfumerie française, et développe de jeunes sociétés de cosmétique en France et aux Etats-Unis. LVMH est leader européen et troisième au niveau mondial. Les Marques: Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, Laflachère, Bliss, Benefit Cosmetics. Fresh, Make Up Ever, Acqua di Parma, Perfumes Loews.
- Montres et joaillerie: Le groupe Détient un ensemble de marque représentative de la haute horlogerie helvétique, de l'univers des montres de mode, de la haute joaillerie et des stylos de luxe. C'est un activité que le groupe a abordée récemment et pour cela son objectif est de devenir un acteur significatif de ce secteur.
- Distribution sélective : cette branche a pour vocation de promouvoir à l'échelle mondiale un environnement commercial favorisant l'image et le statut des marques de luxes. LVMH dispose d'un réseau de 648 magasins implantés en Europe, aux Etats-Unis et en Asie Pacifique. Les magasins : DFS, Miami Cruise line, Sephora, Le Bon Marché, La Samaritaine.

Chaque branche regroupe plusieurs marques. On recense, ainsi, au sein de la division montres et joaillerie, les marques Tag Heuer, Zénith, Dior Montres, FRED, Chaumet, OMAS et de Beers LV.

Au sein de chaque marque, on retrouve les grandes fonctions traditionnelles : marketing, finance, ressource humaine, production.

Selon ses dirigeants, la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les spécialistes. A l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché.

Questions

- 1) A l'aide de ces informations, représenter l'organigramme de LVMH.
- 2) A quel type formel appartient -elle ?
- 3) Quels sont les risques que prend LVMH en retenant une telle structure?

Exercice 3

Susanne Clerc, vice présidente directrice de la société Del Sol inc...a récemment demandé à une firme d'experts-conseils d'examiner la structure de son organisation, d'en évaluer l'efficacité et de déterminer s'il convenait de la modifier. Elle résuma la situation aux représentants de cette firme en ces termes : « Nous avons connu passablement de succès au cours des cinq dernières années, mais je crois que notre structure actuelle engendre des difficultés importantes sur le plan de la communication et de la délégation de l'autorité.

Susanne Clerc décrivit ensuite à ses interlocuteurs la structure organisationnelle de la société Del Sol. » N'avons pas d'organigramme officielle, leur expliquera-t-elle, mais les choses se présentent ç peu près comme suit. J'assume les fonctions de vice présidente directrice responsable de la recherche et du développement, des ressources humaines et des finances. Un de mes amis de longue date occupe un poste de même niveau que le mien, celui de directeur général adjoint chargé de la commercialisation et de la production. Il deux assistants :

1. Premièrement, le président à la vice commercialisation est responsable du directeur des ventes réalisées au pays. Je m'occupe personnellement des ventes à l'étranger avec l'aide d'un chef. Le vice président à la commercialisation également sous son autorité le responsable de la mise au point de produits, le directeur générale des ventes, le chef du service de la publicité.
2. Deuxièmement il ya le vice président à la production de qui dépendent le responsable des brevets d'invention, le directeur médical, la directrice des relations avec le personnel et le chef de la production. A l'intérieur de cette structure, l'ingénieur de l'usine relève du directeur médical, tandis que le responsable du contrôle de la qualité est sous l'autorité directe du chef de la production. Quant au directeur des achats, il rend des comptes aussi bien au vice- président à la commercialisation qu'au vice- président à la production.

« De plus, j'ai moi-même trois assistants, soit un vice- président à la recherche et au développement, un vice- président ressources humaines est une vice-présidente aux finances. Le premier d'entre eux est responsable de l'ingénieur en chef et d'un assistant technique. Le vice-président aux ressources humaines a sous son autorité un conseil juridique et ses deux adjoints, ainsi que les directeurs de la dotation et de la formation. Le contrôleur et le chef comptable relève quant à eux de la vice-présidente aux finances. »

Questions

- 1) Quels organisationnels de la société Del Sol ? sont les principaux problèmes
- 2) Préparez un organigramme à l'aide des renseignements fournis par Susanne Clerc.
- 3) Quelles modifications suggèreriez-vous d'y apporter ?
- 4) Dessinez un nouvel organigramme tenant compte de ses suggestions.

Exercice 4

Trajectoire 1

Dans les années 1960 et au début des années 1970, les constructeurs automobiles japonais pénétrèrent sur le marché européen en adoptant un positionnement à bas prix et valeur réduite, car ils estimaient que cette position ne serait pas défendue par les européens. Leurs produits étaient basiques et considérés comme tels par les clients, qui n'avaient pas d'attentes particulières en terme de valeur de ventes et l'expérience accumulée grâce à cette approche permirent aux japonais d'établir une tête de point en Europe avant de déployer d'autres stratégies plus profitables.

Trajectoire 2

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, l'amélioration de la qualité des automobiles japonaises modifia profondément leur image auprès des clients, qui admirent que les véhicules Toyota, Nissan, et Honda étaient aussi fiables que leurs équivalents européens. Cependant, les constructeurs japonais continuèrent à pratiquer une politique de prix bas, ce qui leur permit de gagner des parts de marché.

Trajectoire 3

A la fin des années 1980, la qualité et la fiabilité des automobiles japonaises étaient devenues supérieures à celles de leurs concurrentes européennes, alors que leur prix de vente continuait à être très compétitifs. Les constructeurs européens tentèrent de répliquer en mettant en place des programmes de qualité totale et en réduisant leurs prix de vente.

Trajectoire 4

Au milieu des années 1990, les principaux constructeurs japonais, tout comme certains de leurs concurrents, cherchèrent à différencier leurs produits en proposant – sans augmentation de tarif – des équipements supplémentaires comme les airbags ou la climatisation, ainsi que des extensions de garantie et de service. Ils proposèrent également de nouveaux modèles de véhicules, comme les « 4x4 de loisir » (Toyota RAV 4 ou Honda CR-V). Au début des années 2000, les constructeurs européens suivirent cette tendance, qui de fait ne constituait plus une différenciation.

Trajectoire 5

Toyota tenta d'imposer une automobile de luxe, Lexus, comme un concurrent crédible face à Mercedes, BMW ou Jaguar. Étant que en Europe sa division nouvel entrant, Lexus ne disposait

pas de la même image de prestige. Ainsi, les campagnes de communication visèrent à persuader les clients que les caractéristiques objectives d'une automobile importaient plus que son nom. Cette stratégie, déjà suivie avec succès aux Etats-Unis, fut cependant plus difficile à mettre en œuvre en Europe.

Trajectoire 6

A la fin des années 1990, Nissan perdait des parts de marché en Europe. Sa gamme de produit était perçue comme insuffisamment attractive. En Mars 1999, Renault prit le contrôle de Nissan et entreprit une vaste opération de développement de nouveau produit, avec par exemple le lancement simultané de six nouveaux modèles fin 2004.

Questions

1. Pourquoi les concurrents établis (vw, Renault, PSA, etc.) n'ont-ils pas réagi à la montée en puissance des constructeurs japonais des constructeurs japonais lorsque ceux -ci sont passés aux trajectoires 2 et 1?
2. Expliquez l'horloge stratégique
3. Serait-il possible de pénétrer sur le marché par la trajectoire 5, pour ensuite évoluer vers d'autres positions ? pourquoi les nouveaux entrants choisissent-ils la position 1?

Exercice 5

Les DELICES de la RADE, société anonyme, Installée dans la zone portuaire se situant dans la rade d'une grande ville maritime française, Avait pour activité première la conserverie de poisson. Cette entreprise familiale, Dirigée depuis sa création (en 1949) par des membres de la famille QUELHUIT. Devenue SARL QUELHUIT en 1966, Produisait essentiellement des conserves de thon, Sardine et maquereau avec des préparations simple, et commercialisait l'ensemble de sa production par les circuits locaux de distribution de proximité.

En 1996 suite à des difficultés liées à un forte concurrence des grandes marques, cette société a recherché et trouvé diverse solution affine de faire face et de remplacer l'activité existante. Tout d'abord, elle a commencé à orienter une partie de sa production vers des produits de la mer plus originaux : terrines et tapas de moules, rillettes de sardines et de maquereaux.. Ces nouvelles productions, distribuées dans les épiceries fines et dans les boutiques spécialisées en produits régionaux installées dans les stations balnéaires de la région, ont rapidement plus à la clientèle, du fait de leur originalité et de leur qualité.

Simultanément, elle a cherché à répondre aux appels d'offres de la grande distribution qui désirait développer des produits MDD (marque de distributeur) en conserves de poissons. Le succès d'une offre auprès d'un grand distributeur lui permit alors d'envisager l'avenir avec plus d'optimisme. Cependant, la quantité demandée et les impératifs de prix imposés par la grande distribution nécessitèrent la construction d'un nouvel atelier et d'un entrepôt dans la zone industrielle de Quehello, en périphérie de la ville.

Cet important investissement nécessita l'entrée de partenaires financiers dans la capitale de l'entreprise qui devint alors une société anonyme appelée les DELICES DE LA RADZ. Le site installé dans la zone portuaire fut néanmoins conservé, les bureaux et la production des produits fins commercialisée sous la marque de lé entreprise étant maintenus à cet endroit. L'entreprise connut alors une dizaine d'années de prospérité voyant son chiffre d'affaires, ses bénéfices et les effectifs de son personnel augmenter. Cependant, les exigences de la grande distribution en matière de prix conduisirent peu à une certaine baisse de la rentabilité. De plus la société, avait à faire face au grave problème planétaire de la raréfaction du poisson et, corollaire inévitable, à l'augmentation considérable de son prix.

C'est alors que les dirigeants, dès 2001, poussés par les partenaires financiers inquiets quant à la pérennité de l'activité, engagèrent une réflexion sur les possibilités de diversification. Le ceur de

métier étant la conserverie, la réflexion tourna évidemment autour de la maîtrise de ce procédé. Après avoir repoussé la solution ayant trait à la charcuterie et aux légumes, l'idée vint de profiter du degré de pluviométrie parfois un peu élevé de la région pour lancer une activité d'élevage et de conserverie d'escargots.

Le terrain d'implantation sur la zone de Quehelle étant suffisamment vaste et quelques terres agricoles se situant en limite de propriété ayant pu être acquises, les investissements nécessaires furent réalisés (parcs séricoles grillagés et agrandissement de la conserverie). Ce troisième domaine d'activité s'est rapidement développé surtout du fait de la qualité et de l'originalité des recettes de conserves d'escargots conçues et développées par le chef cuisinier recruté pour cette nouvelle activité : escargots cuits-bouillon, en terrines (nature, au curry, au paprika, au piment d'Espelette), confits à la graisse de canard ou cuisinés à la Charentaise ou à la Catalane.

Le circuit de distribution utilisé pour cette nouvelle activité était le même que pour la conserverie fine de poissons. Cependant, l'été caniculaire de 2003 entraîna la perte d'une importante partie des escargots de l'élevage, et les résultats de l'exercice pour ce domaine d'activité furent tout juste équilibrés.

Fort heureusement, depuis cette année, aucun été ne fut aussi catastrophique. Mais, conscient que, du fait du réchauffement planétaire, la même situation pouvait se reproduire, les dirigeants et les partenaires financiers ont pu engager une réflexion stratégique afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ceci, d'autant que les hypothèses pessimistes déjà évoquées concernant l'activité de conserverie de poissons ne faisaient que se confirmer au fil des ans. C'est pour cela que la société a demandé au cabinet où vous œuvrez comme conseiller en stratégie d'intervenir. Il vous est donc demandé d'effectuer :

- Un diagnostic stratégique pour cette société (première partie);
- Une analyse critique de diverses propositions stratégiques (deuxième partie).

RO: *Vous avez pu rassembler certaines informations complémentaires concernant les secteurs des trois DAS actuels et vous avez effectué une première synthèse d'un audit opérationnel mené par votre cabinet, il y a quelques mois (voir ANNEXE 1).*

Votre travail :

1. Pour chacun des trois domaines d'activité stratégique actuels de l'entreprise, analysez :
 - Les forces de l'intensité concurrentielle ;
 - Le bien-fondé des stratégies business respectives actuellement menées.
2. De façon plus globale, effectuez, pour l'ensemble de l'entreprise, un diagnostic de type FFOM (forces, faiblesses, opportunité, menaces).
3. En quoi le lancement du deuxième et de troisième DAS a-t-il constitué une diversification de type concentrique. Quel autre type de diversification oppose-t-on à la diversification concentrique. Explique cette différence.

ANNEX1: Informations complémentaires sur les domaines d'activités

Concernant la conserverie en général, ce secteur souffre d'une baisse de consommation du fait de la réputation des conserves (peu diététiques et d'une moins bonne qualité gustative que les produits frais ou surgelés) et de la concurrence des autres techniques de conservation (surgélation, sous-vide).

Pour ce qui est des conserves de produits de la mer MDD, le thon en boîte, les sardines à l'huile et le maquereau préparé selon différentes recettes ont toujours les faveurs du public malgré cette désaffection générale pour les conserves. Sur ces produits, la concurrence est rude car les grandes marques sont très présentes et les MDD (dont certaines sont aussi produites par les grands producteurs) ont connu une très forte montée en puissance au cours des dernières années. De plus, du fait des pratiques de la grande distribution concernant les appels d'offres fréquents pour les produits MDD, aucune entreprise n'est à l'abri d'une concurrence nouvelle inattendue ou d'un déréférencement aussi brutal qu'inattendue.

Pour l'activité conserverie fine de poisson sous la marque de l'entreprise, l'originalité des produits de la société l'a placée sur un segment un peu marginal où la concurrence est assez limitée mais où il est facile pour un petit producteur de s'installer.

Quant à l'activité hélicicole et la conserverie attachée à celle-ci, la concurrence est essentiellement constituée de quelques petites entreprises régionales (souvent artisanales). Si la société LES DELICES DE LA RADE est très compétitive du fait de l'originalité et de la qualité de ses recettes, il est toujours possible de voir apparaître de nouvelles recettes venant des concurrents en place ou de nouveaux arrivants sur le marché, le coût initial d'investissement étant peu élevé et l'élevage et la conserverie des escargots n'étant pas d'une grande complexité.

Dans cette activité, la création et le développement quasi-permanents de nouvelles recettes revêtent une importance considérable et nécessitent une certaine flexibilité du système de production. Le mode de distribution des deux derniers domaines d'activité, du fait des volumes plus réduits, de la qualité et des prix des produits se concentre sur la boutique spécialisée, les marchés et les foires. Ici, le client final est relativement moins sensible au prix et, dans un cadre de vacances, se laisse plus facilement tenter par l'originalité et la couleur locale de ces produits.

Synthèse de l'audit opérationnel

- **Production :**

Les chaînes découpes, préparation et conditionnement de poisson pour MDD installées à Quehhello sont très modernes et performantes. Il en est de même pour la chaine de préparation et conserverie d'escargots, installée sur le même site, qui, de plus, permet une grande flexibilité dans l'organisation de la production, les chaînes installées en zone portuaire, destinées à la conserverie fine de poisson, sont équipées de machines assez récentes mais la configuration des lieux n'est pas bien adaptée à une production nécessitant des lancements de séries courtes et une certaine flexibilité.

Les approvisionnements de poisson dépendant des campagnes de pêche et les dirigeants n'ayant pas voulu investir dans un entrepôt frigorifique permettant de congeler les arrivages et de lisser la production sur l'année, la production est très irrégulière et le temps de travail a été annualisé à l'occasion de la mise en place de la RTT (réduction du temps de travail). Les besoins en personnel, en particulier pour la ligne destinée aux conserves MDD ? Sont au cours des périodes de forte activité, bien supérieurs aux effectifs permanents, ce qui contraint l'entreprise à recruter du personnel saisonnier ou intérimaire.

- **Logistique :**

En amont et à l'intérieur du système de production, la logistique pose de gros problèmes.

La présence en zone portuaire ne se justifie plus de fait d'approvisionnements de plus en plus importés et arrivant par d'autres voies que le transport maritime.

Le poisson est livré à Quehhello ou il est d'abord trié réparti entre les chaînes se trouvant sur place et celle de la zone portuaire, ce qui nécessite un transport supplémentaire vers le port et parfois des retours vers Quehhello quand la matière ne répond pas aux exigences de la conserverie fine. Ainsi,

de la perte de matière est constaté et des tensions sont sensibles entre les différents responsables du cycle opérationnel.

En aval, les produits MDD sont stockés sur place à Quehhello jusqu'à leur expédition.

Les conserves d'escargots, suivant le même circuit de distribution que les conserves fines de poisson, sont, immédiatement après fabrication, acheminées et stockées avec celles-ci dans l'entrepôt de la zone portuaire.

Ces transferts entre les deux sites nécessitent d'entretenir tôt un parc de logistique interne (camions et engins de manutention en double) ce qui force à la rentabilité de l'entreprise.

Les livraisons des produits destinés aux centrales d'achat de la grande distribution et aux boutiques spécialisées sont effectuées par des transporteurs locaux.

- **Innovation et développement :**

Depuis que l'entreprise a embauché un chef cuisinier pour les recettes à base d'escargots, celui-ci intervenant aussi sur la conserverie fine de poisson, la qualité s'est encore améliorée et des recettes nouvelles sont régulièrement apparues à la plus grande satisfaction de la clientèle.

- **Commercialisation :**

Les vendeurs sont spécialisés selon les circuits de distribution. La répartition géographique des vendeurs semble donner entière satisfaction.

Pour les produits distribués en boutiques spécialisées, un site internet actif a été créé et les ventes à distance commencent à prendre une certaine ampleur.

- **Gestion des ressources humaines et organisation administrative**

La gestion des ressources humaines est limitée :

- À la gestion administrative et sociale du personnel (180 personnes en tout) : paie, déclaration, problèmes sociaux personnels.
- à la gestion administrative recrutements, ces derniers étant effectués et décidés par les responsables des services concernés ;
- aux relations avec le comité d'entreprise pour l'organisation d'activités sociales et de loisirs ;
- aux aspects courants des relations avec les délégués du personnel et les syndicats.

- Malgré les conditions de travail difficiles sur les chaises de découpe du poisson, le personnel permanent semble satisfait des rémunérations supérieures à la moyenne de la région et de l'ambiance assez familiale régnant dans l'entreprise.

Cependant, la présence de personnel temporaire au cours des périodes de pointe pose des problèmes et crée des tensions entre ce dernier et le personnel permanent à cause des disparités de salaires, du manque d'expérience, surtout pour la découpe du poisson, et d'un système d'intégration des nouveaux arrivants assez défaillant.

De plus, les prévisions en besoins de personnel sont très approximatives tant sur les effectifs que sur les qualifications et compétences précises, d'où des relations parfois tendues avec les sociétés d'intérim.

- **Situation financière**

Depuis le passage en société anonyme, le problème de sous-capitalisation semble avoir été partiellement réglé. Mais les délais de paiement imposés par la grande distribution mettent en difficulté l'entreprise lors des périodes de production intensive.

Le fonds d'investissement entré dans le capital en 1996 et devenu majoritaire suit à une augmentation de capital en 2001 effectuée, quand cela s'avère nécessaire, les avances de fonds permettant d'assurer les échéances. Mais les dirigeants de la société commencent à ressentir un certain agacement de la part de leurs partenaires financiers. De plus, ils tendent à considérer que la rentabilité devient insuffisante, se posant sérieusement la question de la profitabilité du DAS MDD et de l'opportunité de la conserver.

- **Gouvernement d'entreprise**

Lors de la transformation en société anonyme, le système de gouvernance mis en place a permis d'emblée de bien séparer les fonctions de direction et de contrôle. S'inspirant du modèle germanique, un directoire à la tête duquel siégeait Yannick QUELHUIT, précédemment gérant de la SARL, fut mis en place sous le contrôle d'un conseil de surveillance présidé par un représentant du fonds d'investissement. Depuis lors, les deux organes ont travaillé en bonne intelligence, en particulier pour la réflexion stratégique et la définition de la politique générale de l'entreprise. Néanmoins, depuis quelque temps, les représentants du partenaire financier, s'interrogeant sur la rentabilité, se sont faits un peu plus pressants afin que la direction de l'entreprise réoriente son activité et trouve d'autres relais de croissance.

Importance relative de chaque activité

	Conserves de poissons MDD	Conserves fines de poissons	Conserves d'escargots
Chiffre d'affaire	58	18	24
Volume d'activité	62	12	26
Marge sur couts spécifiques	32 De la marge totale	28 De la marge totale	40 De la marge totale

Exercice 6

La société « INDUS S.A »

La création et la croissance d'entreprise familiale L'histoire de « INDUNIS S.A. »Commence dans les années 1973 quand M.PHILIP lance, à partir de tiges et tubes métalliques, une série de grilles de platelages pour des sociétés du stockage. Face au succès de ces grilles, il décide, avec son épouse, de professionnaliser la fabrication en créant « INDUS S.A. »,PME familiale de la métallurgie.

Les années 1970-1980 sont des années pendant lesquelles l'activité de l'entreprise se développe. On voit apparaitre la création de treillis pour des petites unités de stockage ainsi que toute une gamme de présentation pour la grande distribution, les artisans et commerçants. Ce développement se poursuit avec l'évolution des plateformes logistiques au sein de l'Union Européenne et l'émergence des transports routiers.

« INDUS S.A. » a toujours su s'adapter aux aléas des marchés. Elle emploie 43 salariés dont la moyenne d'âge est de 45 ans. Les qualités humaines et relationnelles de son dirigeant font de lui une personne aussi bien reconnue par ses employes que par les institutions locales et notamment grâce au maintien des emplois.

« INDUS A.S. » s'apparente à un grande famille.

« INDUS S.A. » comprend quatre branches d'activité, à savoir :

- DAS 1/ Matériel pour la blanchisserie (charriots, conteneurs)
- DAS 2/ équipement de stockage (treillis, grilles de platelage).
- DAS 3/ équipement pour l'aménagement de magasin (PLV ,broches, supports produits, casiers). DAS 4/ pièces à façon pour l'industrie (pièces de formes, pièces assemblées).

Deux implantation, situées à 15 kms l'une de l'autre, caractérisent la société INDUS/

- Un site de production d'une surface de 4000 m²
- Un centre de confinement et logistique de 1500 m²

Pour satisfaire les besoins en fabrication, elle dispose de 4 ateliers :

- Atelier 1- Travail du fils, tôle et tube métallique :
 - Formage,

- Soudage,
- Assemblage
- Atelier 2- Mécano-soudage.
- Atelier 3-Finition :
 - Peinture époxy,
 - Chromage,
 - Zingage,
 - Polissage,
 - Assemblage,
 - Plastification
- Atelier 4- parachèvement :
 - PVC ?
 - Bois,
 - Verre...

La distribution des produits finis se fait directement aux clients depuis le centre de conditionnement et logistique.

Monsieur PHILIP n'a pas réellement mené une politique d'innovation, le bureau d'étude est composé d'un collaborateur « bon bricoleur ». Sans réelle communication marketing, la conjoncture lui a toujours été favorable. Mr PHILIP prend les décisions en petit comité, sans consultation à l'échelle de l'organisation, ce qui n'est pas sans souffrance pour celle-ci. En effet, les difficultés économiques de ces dernières années ne lui permettent plus d'être un acteur de premier plan. L'année 2006 marque un tournant dans la gouvernance de l'entreprise Mr PHILIP, désarmé face à la complexité croissante de la structure et redoutant prendre des décisions difficiles, préfère confier la direction de l'entreprise à son fils VINCENT.

Changement de gouvernance

Reprendre l'affaire familiale pour Vincent présente un de devoir certain nombre d'avantages mais il craint ce pendant « l'ingérence paternelle », d'autant que l'entreprise est confronté à un contexte difficile. Pour faire face à une demande de plus en plus individualisée, l'entreprise est contrainte de réduire la production en grande séries pour se tourner vers la fabrication de petit séries,(pièces de formes, pièces de séries) moins rentable pour « INDUS S.A. ». Elle peine à satisfaire des clients

imposant des délais de plus en plus courts. Ainsi, en 2005, cinq clients importants ont mis fin à leurs relations commerciales avec « INDUS S.A. ».

L'entreprise a toujours eu la réputation de mener une politique sociale avancée. Le salaire moyen y est plus élevé que chez les concurrents, cependant aucun salarié n'est associé aux résultats.

Compte tenu du changement de direction le client social est assez tendu mais le taux d'absentéisme est faible, quant au « turnover » des salaires il est de quatre points inférieur au taux des autres sociétés du même secteur d'activité.

VINCENT bénéficie de plusieurs années d'expériences, comme directeur commercial, au sein de différentes sociétés «High Teck ».Son ambition est très grande, pour « INDUS S.A. ». I souhaite innover et créer une dynamique propice à l'éclatement du clivage des ateliers. Polyvalent, VINCENT intègre sur de nombreux sujets : comptabilité, juridique, GRH...Il s'interroge sur sa disponibilité à tout gérer avec efficacité et désigne Monsieur OLIVER comme second.

Jeune recrue. Dans la société, remarquée par ses connaissances en production, Monsieur OLIVER se voit confier 60% des tâches de son nouveau directeur, ce dernier souhaite se dégager du temps à la conquête de nouveaux marchés. En effet, par soucis de rentabilité commerciale, VINCENT n'a pas souhaité garder les 3 commerciaux dans la nouvelle structure, contrairement aux préconisations de son père.

Monsieur OLIVER, peu expérimenté à la gestion d'entreprise, réalise néanmoins:

a) Une synthèse des chiffres clefs à fin 2006,(année N) et sur les quatre dernières années :

Compte sociaux	31/07/2006 12 mois EUR	31/07/2005 12 mois EUR	31/07/2004 12 mois EUR	31/07/2003 12 mois EUR	31/07/2002 12 mois EUR
Chiffre d'affaire (euro)	7.371.210	6.042.674	6.738.044	5.637.896	5.992.609
Dont exportation	314.718	0	0	0	0
Capital social	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Rentabilité des capitaux propres	5.55	0.75	10.91	37.00	41.92

Effectifs	43	39	41	ND	ND
Marché (Milli)	2.420	2.080	2.100	1.720	1.865
On d'€uros					

b) La liste alphabétique des comptes de gestion, par solde après inventaire, pour l'exercice N :

Comptes (année N)	Soldes (année N)
Achats de matières premières et autre approvisionnements	4.221.037
Achats non stockés de matières et fournitures	1.590.613
Autres produits et charges d'exploitation	-349
Charges de personnel	1.375.146
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	85.285
Dotations d'exploitation aux amortissements et provisions	165.140
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	4.116
EBE	295.028
Impôts sur les bénéfices	554
Impôts taxes et versements sur rémunération	193.293
Intérêts et charges assimilés	102.891
Production stockée	259.328
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	64.407
Produits nets sur cessions de valeur mobilières de placements	3.669
Provisions et charges exceptionnelles sur opération de gestion	-44.873
Reprise sur provision, transfert de charges (et amortissements)	36.677
Variation des stocks d'approvisionnements	-44.579
Ventes de marchandises	4.573

c) Une collecte de chiffres des domaines d'activités stratégiques de l'année N

Domaine d'activité stratégique	CA année N De « INDUS S.A. (en euros) »	Part de marché de « INDUS S.A »	Taux de croissance moyen du segment dans le secteur d'activité	Part de marché principal concurrent
DAS 1	2.948.484	30%	+6%	15%
DAS 2	2.579.924	14%	+15%	28%
DAS 3	368.560	12%	-5%	30%
DAS 4	1.474.242	16%	+28%	10%

Monsieur OLIVER constate également que le niveau de qualification des salariés est insuffisant pour faire face efficacement à l'évolution de la demande qui requiert davantage de polyvalence et de qualification de la main d'œuvre.

Compte tenu de la vétusté du matériel et notamment les équipements de cintrage de tubes pour la confection des treillis, Mr OLIVER propose à VINCENT, d'investir pour l'exercice N+1, dans des équipements de cintrage numérique en vue de gagner en productivité. Mr OLIVIER suggère des équipements fabriqués par la société MTS « made in Italy », ou la société THIEBAULT, « made in France ».

L'évaluation des gains associés cet investissement reste difficile pour VINCENT. Ne connaissant pas la durée de vie des équipements, il souhaite une évaluation sur la durée de l'amortissement.

Le secteur offre cependant des perspectives et des produits de notamment sur grande consommation. Ce marché n'a jamais été prospecté par l'entreprise. La Chine, notamment, propose déjà quelques produits pour se secteur.

Le nouveau dirigeant sait que l'entreprise se la croisée des chemins et que les trouve décisions qu'il devra prendre dans un avenir proche engageront la pérennité de « INDUS S.S. ».

Après avoir pris connaissance du cas « INDUS S.S. » et des annexes, vous réalisez en qualité de consultant(e) d'un cabinet De conseils en gestion pour les affaires, une étude en répondant aux différentes questions suivantes :

Question 1

Analysez l'environnement global de l'entreprise « INDUS S.S. » en vous appuyant sur un diagnostic interne et externe de l'entreprise. Déclinez un plan stratégique à partir de votre analyse.

Question 2

En général, quels sont les avantages de la reprise d'une entreprise familiale ? et Quelles sont les difficultés qui peuvent se poser au futur repreneur ? Justifiez vos réponses.

Question 3

En vous appuyant sur la théorie de Maslow, définissez les critères qui régissent au mieux les enjeux de la performance managériale.

Appliquez et détaillez votre position au contexte de la société « INDUS S.S. » justifiez votre réponse.

Expliquez le principe de motivation et présentez les facteurs contributeurs au sein de « INDUS S.S. ».

Question 4

Comparez les styles de direction de monsieur PHILIP et de VINCENT et présentez de façon structurée, leurs avantages et leurs inconvénients.

Quel est selon vous le meilleur style de direction ?

Question 5

A partir de la matrice du Boston Consulting Group (BCG), donnez une définition des quatre quadrants en précisant, pour chacun, l'impact sur les ressources et liquidités de l'entreprise en général.

Représentez, sous la forme de matrice BCG, le portefeuille d'activités stratégiques de la société « INDUS S.S. », pour l'année N.

Exercice 7

QCM

- 1. Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, qu'est-ce que le diagnostic externe ?**
 - a. Identification des forces et des faiblesses
 - b. Identification des menaces et des facteurs clés de réussite
 - c. Identification des variables, des menaces et des opportunités environnementales
 - d. Identification des choix stratégiques
- 2. La stratégie d'entreprise est :**
 - a. la mise en œuvre au jour des choix stratégiques
 - b. la matérialisation des orientations de politique générale prise par l'entreprise
 - c. au regard de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, les objectifs généraux pris par l'entreprise
- 3. Identifiez une faiblesse parmi les choix proposés :**
 - a. Forte culture du respect
 - b. politique de marque
 - c. Absence d'une remontée d'information clients
- 4. La segmentation stratégique permet :**
 - a. De satisfaire les besoins clients et d'avoir le niveau maximum de profit
 - b. D'avoir une bonne connaissance de la concurrence
 - c. De réaliser une politique de marque avec des projets réussis
- 5. Quelles sont les 6 étapes d'une démarche stratégique ?**
 - a. Analyse ou diagnostic externe, analyse ou diagnostic interne, envisager les actions possibles, identifier les variables environnementales, effectuer des choix stratégiques, identifier les valeurs des dirigeants
 - b. Analyse ou diagnostic externe, analyse ou diagnostic interne, identifier les valeurs des dirigeants, effectuer des choix stratégiques, les mettre en place, les suivre
 - c. définir une stratégie d'entreprise, analyse ou diagnostic externe, analyse ou diagnostic interne, les mettre en place, les suivre et les analyser
- 6. L'analyse PEST (politique, Economique, Social, Technologique) permet :**
 - a. d'identifier les influences clés de l'environnement
 - b. La décomposition des processus d'analyse interne et externe de l'entreprise
 - c. D'identifier les opportunités et les menaces

7. Le modèle LCAG ne prend en compte que :

- a. Les menaces externes de l'entreprise
- b. Les potentialités de l'environnement, la capacité et les valeurs de l'entreprise
- c. L'analyse des compétences et des ressources internes

8. Quand une entreprise intervient sur plusieurs marchés, quelle est la segmentation stratégique la plus appropriée ?

- a. Le LCAG (learned ,Christensen, Andrews ET Guth)
- b. Le DAS (Domaines d'Activité Stratégique)
- c. Le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Theats)
- d. Le FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

9. Quelle stratégie générique de M. Porter sur les économies d'échelle et effets d'expérience ?

- a. La stratégie de domination par les couts
- b. La stratégie de différenciation
- c. La stratégie de focalisation

10. Qu'est-ce qu'un groupe stratégique ?

- a. Un ensemble des D.A.S homogènes d'une entreprise
- b. Un ensemble d'entreprise adoptant le même profile stratégique
- c. Une entreprise présente sur plusieurs activités

11. Que faire pour empêcher l'arrivée de nouveaux entrants ?

- a. Mettre en place des barrières à l'entrée
- b. Passer des alliances
- c. Changer de domaine d'activité
- d. L'éliminer

12. Je suis l'ensemble des éléments sur lesquels se fond en premier lieu la concurrence, correspondant aux Compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant. Qui suis-je ?

- a. un domaine d'activité stratégique
- b. Un facteur clé de succès
- c. Un avantage concurrentiel
- d. Une décision opérationnelle

13. Comment se nomme l'acquisition unilatérale de ressources existantes ?

- a. La croissance externe
- b. La croissance interne
- c. L'absorption
- d. La fusion

14. Qu'ont en commun les matrices BCG, ADL et Mc Kinsey ?

- a. Elle ont été créées durant la seconde guerre mondiale
- b. Elle ont été créées par des cabinets de consultants
- c. Elle ont été créées par des laboratoires de recherche universitaires

15. Quelle est la principale limite de la matrice BCG ?

- a. Elle est difficilement instrumentalisée
- b. Elle manque de bases théoriques
- c. Elle considère que le seul facteur clé de succès est la maîtrise des coûts

16. La stratégie est l'orientation d'une organisation à :

- a. Très court terme
- b. Court terme
- c. Moyen terme
- d. Long terme

17. La stratégie d'entreprise concerne :

- a. Dessin et le périmètre d'une organisation dans sa globalité
- b. Les facteurs clés de succès sur un marché
- c. Les options stratégiques envisageables pour une organisation

18. La stratégie d'entreprise et la stratégie par domaine d'activité sont les deux premiers niveaux de la stratégie, Quel est le troisième niveau ?

- a. La stratégie des ressources
- b. La revue de direction
- c. Le niveau opérationnel
- d. La stratégie financière

19. Que signifie D.A.S. ?

- a. Un domaine d'activité statistique
- b. Une définition de l'activité stratégique
- c. Un domaine d'activité stratégique
- d. Une définition annuelle stratégique

20. Parmi les propositions suivantes, laquelle ne concerne pas le modèle des cinq forces de la concurrence :

- a. Les actionnaires
- b. Les pouvoirs publics
- c. Les acheteurs
- d. Les fournisseurs

21. A quel moment du cycle de vie de l'activité y a-t-il plus de concurrents ?

- a. durant la phase de croissance
- b. durant la phase de maturité
- c. durant la phase du déclin

22. Avec l'affrontement et la coopération, quel est l'autre grand type de mouvement stratégique ?

- a. la collusion
- b. l'alliance
- c. l'évitement

23. Quel courant de pensée tend à rapprocher, dans une même démarche d'analyse, les configurations de Mintzberg et les stratégies génériques de Porter ?

- a. la théorie de la contingence
- b. la théorie de la configuration
- c. la théorie des ressources

24. La matrice des forces concurrentielles de PORTER est une grille d'analyse du micro environnement de l'entreprise s'appuyant sur plusieurs critères (chassez l'intrus):

- a. les pouvoirs de négociation des fournisseurs
- b. les pouvoirs de négociation des clients
- c. les pouvoirs de négociation des salariés d- l'influence de l'état

25. Porter distingue 3 grandes stratégies de base :

- a. la concentration sur un couple produit / marché, la spécialisation par produit et la spécialisation par marché
- b. la domination par les coûts, la différenciation et la concentration
- c. la spécialisation sélective, la couverture globale et l'offre croisée

26. Un domaine d'activité stratégique (DAS) :

- a. la définition des couples produit/marché
- b. la définition des couples marché/offres
- c. défini, dans la terminologie de la stratégie d'entreprise, comme un sous-ensemble d'une organisation auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

27. La matrice Pestel:

- a. est un outil d'analyse de l'environnement de l'entreprise complémentaire de l'analyse SWOT
- b. a été créé par Charles Pestel
- c. est un outil de diagnostic interne complémentaire de l'analyse SWOT

28. Porter :

- a. jouait aussi de Jazz sous le nom de Cole Porter
- b. est célèbre pour avoir mis en valeur la notion d'« avantage concurrentiel »
- c. est l'auteur de « politique de la concurrence »

29. Les facteurs de clés de succès :

- a. sont les compétences sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel de l'organisation
- b. correspondant aux éléments tactiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir et surpasser la concurrence
- c. correspond aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence

30. La matrice BCG :

- a. Est un outil de gestion de portefeuilles produits, basé sur la part de marché relative de l'entreprise et la croissance de marché.
- b. Permet de déceler les petites concurrences qui ont des parts de marché à croissance rapide.
- c. Démontre qu'une part de marché élevée mène toujours nécessairement à la rentabilité

31. Les vaches à lait

- a. Est un marché en forte croissance et position dominante de l'entreprise sur ce marché
- b. Est un marché en forte croissance mais faible part de marché de l'entreprise
- c. Est un marché en faible croissance ou récession et faible part de marché de l'entreprise
- d. Sont de DAS ou la croissance est réduite, les besoins de financement sont donc limités ; en revanche, la position de leader fait des activités de ressources de dégagement important de liquidité

32. La matrice ADL

- a. Permet la définition de critères d'évaluation et l'attrait du marché et des atouts de l'entreprise (force compétitive)
- b. Est une matrice conçu pour classer et expliquer les différentes stratégies de croissance pour une entreprise
- c. Met en œuvre les deux dimensions suivantes : le degré de maturité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise.

33. SWOT en français se traduit par:

- a. FFOM
- b. FFOR
- c. SSOR

34. Une diversification concentrique consiste à:

- a. Ajouter des nouveaux produits et services mais qui sont en relation avec le produit et service existant.
- b. Introduit les produits et services existants dans une nouvelle zone géographique.
- c. Accroître les ventes en amélioration ou en modifiant les produits et services existants
- d. Ajouter des nouveaux produits et services mais qui n'ont aucune relation avec le produit et service existant.

35. PESTEL, correspond aux initiales mots suivants :

- a. Politique environnementale, socioculturel, Technologique, Ecologique, Législatif.
- b. Politique, Economique, Sécurité, Technologique, Ecologique, Législatif.
- c. Politique, Economique, socioculturel, Technologique, Ecologique, Législatif.

36. Le choix d'une stratégie génériques de MICKEL PERTER consiste a :

- a. Proposer des produits semblables à la concurrence mais à un moindre cout, grâce a des économies réalisé sur le service apporté.
- b. Choisir parmi ces 3 options : stratégie de cout (de prix), stratégie de différenciation (épuration ou sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche).
- c. Maintenir ou revenir à la stratégie fondatrice de l'entreprise.

37. La matrice d'Ansoff

- a. Est utile pour classifier et expliquer les différentes stratégies de croissance pour une entreprise.
- b. Est un modèle utilisé pour analyser le positionnement marketing d'un produit ou d'une société sur son marché.
- c. Permet de déterminer l'effet d'expérience avec précision.

38. Les matrices BCG

- a. Prennent en compte les aspects organisationnels et politiques
- b. Mettent en valeur le lien entre stratégie et mise en euvre.
- c. Réduisent d'analyse stratégique a deux dimensions

Exercice 8

Depuis sa fondation en suède en 1953 IKEA avait construit un réseau global de magasins présent dans 28 pays. Pour autant, son concept de distribution était resté le même : « offrir une large gamme de produits d'ameublement fonctionnels et au design soigné, à prix si bas que la majorité des gens peuvent les acheter », Le succès d'IKEA reposait sur la simplicité des produits, des meubles en kit au design scandinave que les clients transportaient et assemblaient eux-mêmes. Les énormes magasins situés à la périphérie des grands agglomérations, entourés de vastes parkings, intégraient des services tels que cafés, restaurants, accès pour handicapés et même garderies pour enfants. Les clients réclamaient des meubles de style et de qualité, au prix raisonnable et aisément disponibles. IKEA avait répondu à leur attente en les incitant à participer eux-mêmes à la création de valeur en prenant en charge certaines des tâches traditionnellement dévolues au fabricant ou au distributeur, comme l'assemblage et la livraison des produits. De même, l'information sur les produits était diffusée au moyen d'un catalogue soigné, comprenant plus de deux cent pages. Des mètres rubans, des crayons et du papier étaient fournis aux clients dans les magasins, ce qui permettait de réduire le personnel de vente.

Afin de proposer des produits de bonne qualité à bas prix, IKEA possédait 30 bureaux d'achat répartis à travers le monde, dont le rôle principal consistait à identifier des fournisseurs potentiels. Les designers du quartier général assuraient alors la sélection de chaque fournisseur pour chaque produit, avec pour critères principaux le coût et la facilité de fabrication. Les fournisseurs les moins chers étaient toujours, préférés aux plus expérimentés. Ainsi, un fabricant de chemises avait été choisi pour produire des revêtements de fauteuils.

Même si la procédure permettant de devenir un fournisseur d'IKEA était très contraignante, les candidats n'avaient jamais manqué. En effet, une fois admis dans le système, un fournisseur pouvait accéder à un marché global. Recevoir de l'assistance technique, louer des équipements et obtenir des conseils afin de hisser sa production à la hauteur des standards internationaux de qualité. Afin des années 1990, la gamme de IKEA comprenait ainsi 12000 produits, obtenus auprès de 1800 fournisseurs répartis dans 45 pays et vendus à des prix 20 à 40% moins élevés que ceux des concurrents. IKEA s'était toujours caractérisé par une culture extrêmement économe, voire spartiate. Ainsi, dans les premières années, l'entreprise avait été délocalisée au Danemark pour échapper à la taxation suédoise, Le directeur général de l'entreprise, Anders Mo berg, personnifiait cette philosophie : il circulait dans une Nissan Primera de fonction, s'habillait de manière

informelle comme les autres employés, pointait en arrivant à son bureau, voyageait en classe économique et ne descendait que dans des hôtels modestes. Tous les cadres étaient censés se comporter de cette manière. De fait, ces valeurs avaient été étendues à toute l'entreprise, dont les actions n'étaient pas cotées, mais détenues par une fondation néerlandaise. De plus, la stratégie d'expansion de IKEA n'avait jamais reposé sur d'autres ressources que l'autofinancement, pour lequel 15 % du chiffre d'affaires étaient systématiquement réinvestis.

Sources: R. Norman et R. Ramirez, « From value chain to value constellation: designing interactive strategy », Harvard Business Review, vol. 71, no. 4, 1993, pp. 65-77

Questions :

1. Quelles sont les difficultés spécifiques à la stratégie hybride ?
2. Identifier d'autres entreprises qui suivants cette stratégie ?
3. Quelle différence entre stratégie hybride et stratégie de domination par les coûts ?

Exercice 9

Partir en week-end avec quatre amis basketteurs, leurs gros sacs de sport dans le coffre, dans une voiture au look ringard et pour pas cher, c'est désormais possible. C'est au volant de la Logan, la voiture ultra économique de Renault [..)

Fabriqué en Roumanie, dans l'usine Dacia de la ville de Pitesti rachetée en 1999 par la marque au losange, ce véhicule low-cost visait à l'origine les pays émergents, de l'Amérique du Sud à l'Asie, et même l'Afrique de l'Ouest. Il a déjà été lancé à partir de l'automne (2004] dans 17 pays d'Europe centrale et du Proche-Orient, où 59 000 exemplaires ont été écoulés.

A contresens.

Enfin, elle arrive même dans l'Hexagone, où la fameuse « voiture à 5 000 euros » sera en réalité vendue à partir de 7500 euros. Un peu plus que la Fiat Seicento (6 350 euros), un peu moins que la Kia Picanto (7 790 euros). Différence de taille avec ces deux petits modèles : la Logan est une vraie berline cinq portes, longue de 4.25 mètres. « Aussi longue qu'une Mégane, aussi haute qu'une Peugeot 307, aussi large qu'une Golf IV », selon Renault, elle est dotée d'un habitacle spacieux et d'une véritable banquette arrière, où peuvent prendre place « trois adultes d'1,90 m ». Elle offre -c'est un de ses atouts – un coffre de 510 litres, « identique à celui d'une Peugeot 607 et plus volumineux qu'une VelSatis ».

À l'heure où tous les constructeurs rivalisent d'innovations technologiques, Renault, avec la Logan, roule résolument à contresens. Le mot d'ordre : « Back to basics. » Pour réduire au maximum les coûts, la marque a recyclé à la chaîne. Le moteur est celui de la Kango, la boîte de vitesses vient de la Mégane et de la Laguna 2, le train avant est dérivé de la Clio 2 et le système ABS de la Mégane 2.

S'installer au volant de la Logan, c'est un peu pénétrer dans une machine à remonter le temps. On n'y trouve, pour la version de base, ni climatisation ni réglage du volant. Juste une bonne vieille manivelle pour baisser les vitres. Détail agaçant : la clé de contact est obligatoire pour ouvrir le coffre. Et le tableau de bord est d'aspect rudimentaire, c'est un euphémisme. Quant au design, comme l'explique joliment Renault, « il inspire la robustesse ». Il évoque surtout les années 1970, avec sa calandre disgracieuse et son arrière disproportionné. Honnête. Alors, cheap, la voiture pas chère ? « Logan, ce n'est pas seulement un prix, martèle-t-on chez Renault. C'est un rapport prix-prestation. » De fait, pour ce tarif, la Logan se révèle honnête sur route. Malgré une direction

un peu flottante, surtout quand elle est non assistée, et un singulier manque de reprise, notamment dans sa version 1,4 litre.

À l'arrivée, une voiture correcte, sans plus, ce qui semble logique au vu de son prix. Et qui devrait attirer des clients divers, selon Agnès Lombois, chef produit Logan : «Des gens résidant en dehors des grands centres urbains, des familles, des gens qui veulent une seconde voiture, des mères de famille qui veulent transporter les enfants sou des jeunes actifs, qui vont avoir la possibilité d'accéder au véhicule neuf avec le budget d'un véhicule d'occasion.»

Bref, tous ceux «qui ont un rapport rationnel à l'automobile, pour lesquels le prix est un facteur clé», et que rouler roumain ne rebute pas. «Soyez logique, soyez Logan», clame d'ailleurs le slogan publicitaire de l'engin. «La marque Dacia n'a pas de notoriété en France explique-t-on chez Renault. On veut donc lui en donner en disant : derrière, il y a l'expertise de Renault.» C'est d'ailleurs écrit à l'arrière de la Logan : «Dacia by Renault». Pas trop gros, quand même. Et sans losange. *D. REVAULT d'ALLONES, Libération, 14 mai 2005*

Questions :

1. quelle est la stratégie de Renault en proposant LOGAN. ?
2. comment a été obtenu l'avantage coût ?
3. Rechercher les risques en cours par Renault sur le marché français de l'automobile ?
4. analysez le slogan publicitaire retenu ?