

Les cercles de progrès

Les stratégies d'offre : creuset de la
pérennité

Toulouse le 7 juin 2011

I - Qu'est-ce que
LE PRINCIPE DE REALITE ?

1) Dissocier

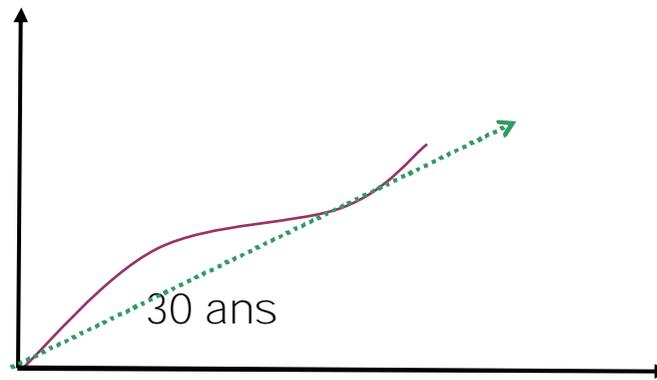
- Ce qui ne dépend pas de nous à La lucidité
- Ce qui en dépend à La volonté

2) La rencontre entre lucidité et volonté

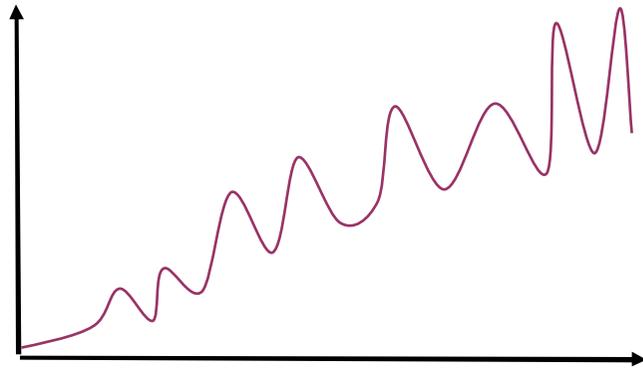
= Principe de réalité

RAPPEL DE 4 PRINCIPES DE REALITE

1) Comprendre l'évolution des cycles économiques



Évolution d'une logique de cycle long (Kondratieff) qui autorisait la planification stratégique vers des cycles raccourcis



Tout s'accélère
y compris les ralentissements

La crise, en économie, est
accélératrice de tendances

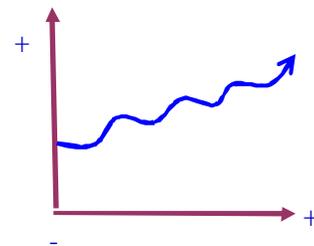
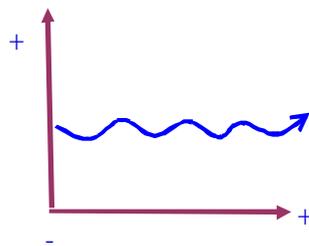
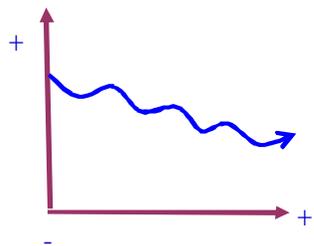
La stratégie recherche le
renforcement concurrentiel en
période de retournement
conjoncturel

2) Savoir dissocier les facteurs

- conjoncturels

- structurels

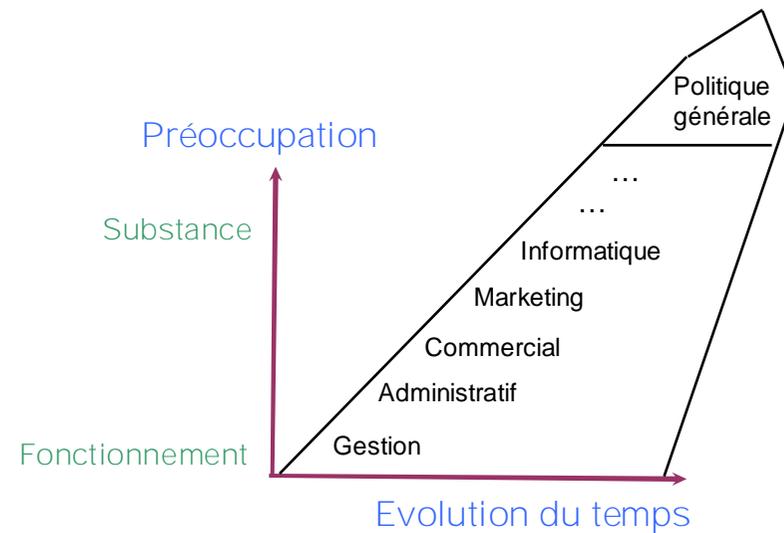
Repérer les tendances lourdes



3) Tout a changé.....

Et pourtant, rien n'a changé

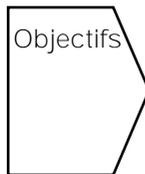
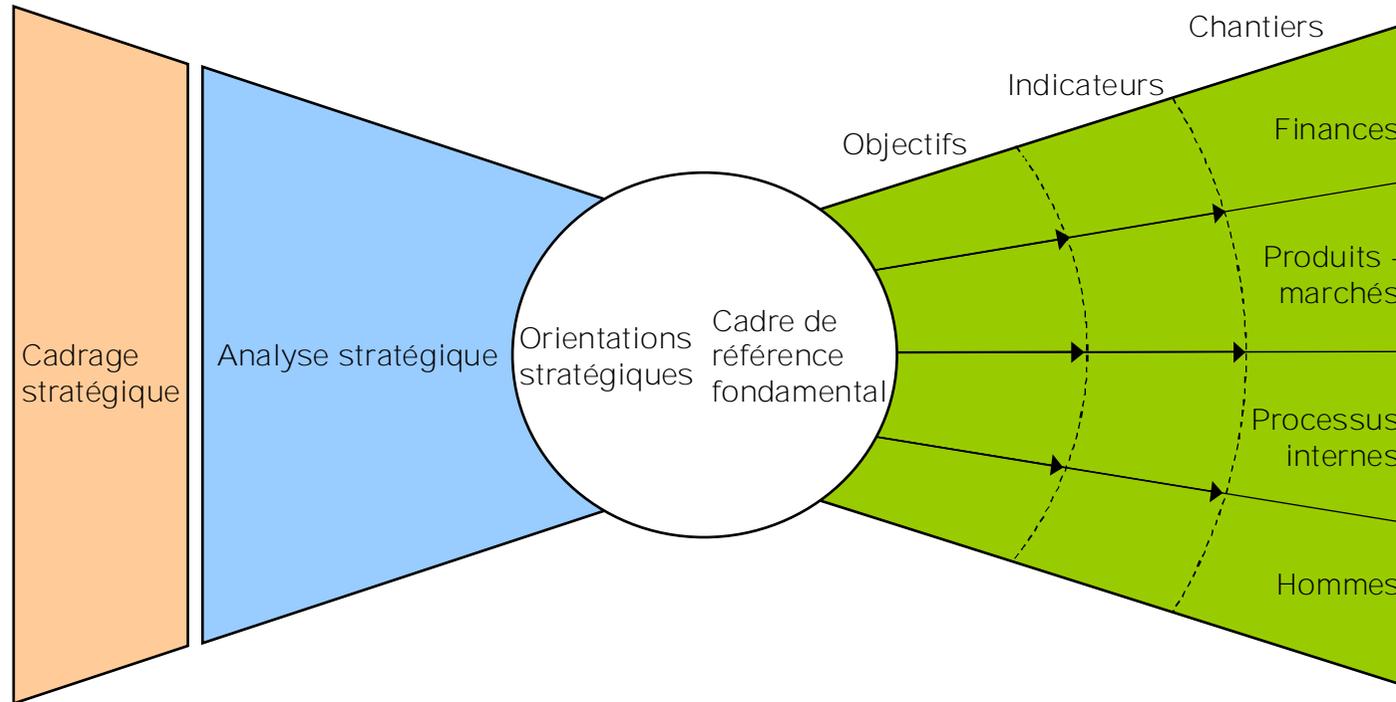
4) De la substance au fonctionnement



Hier, le fonctionnement définissait la substance

Aujourd'hui, la substance définit le fonctionnement

DYNAMIQUE DE LA STRATEGIE EN ACTION



- Identifier la problématique stratégique
- Identifier la capacité d'offre de l'entreprise
- Analyser le contexte
- Identifier / évaluer les scénarii stratégiques
- Choisir la stratégie de l'entreprise et les grandes orientations
- Définir les lignes directrices pérennes de l'entreprise
- Formuler l'ambition de l'entreprise à 3 ans
- Décliner l'ambition et la stratégie sur les 4 dimensions* structurantes de l'entreprise en termes
 - D'objectifs majeurs
 - D'indicateurs mesurant l'avancée de la stratégie
 - De chantiers majeurs de transformation

* Finances, Produits – marchés, Processus internes, hommes

Source: Adrien Stratégie

II – L'OFFRE

une véritable source de pérennité

Les 2 écoles de pensée stratégique

1) L'école de la demande

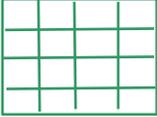
2) L'école de l'offre

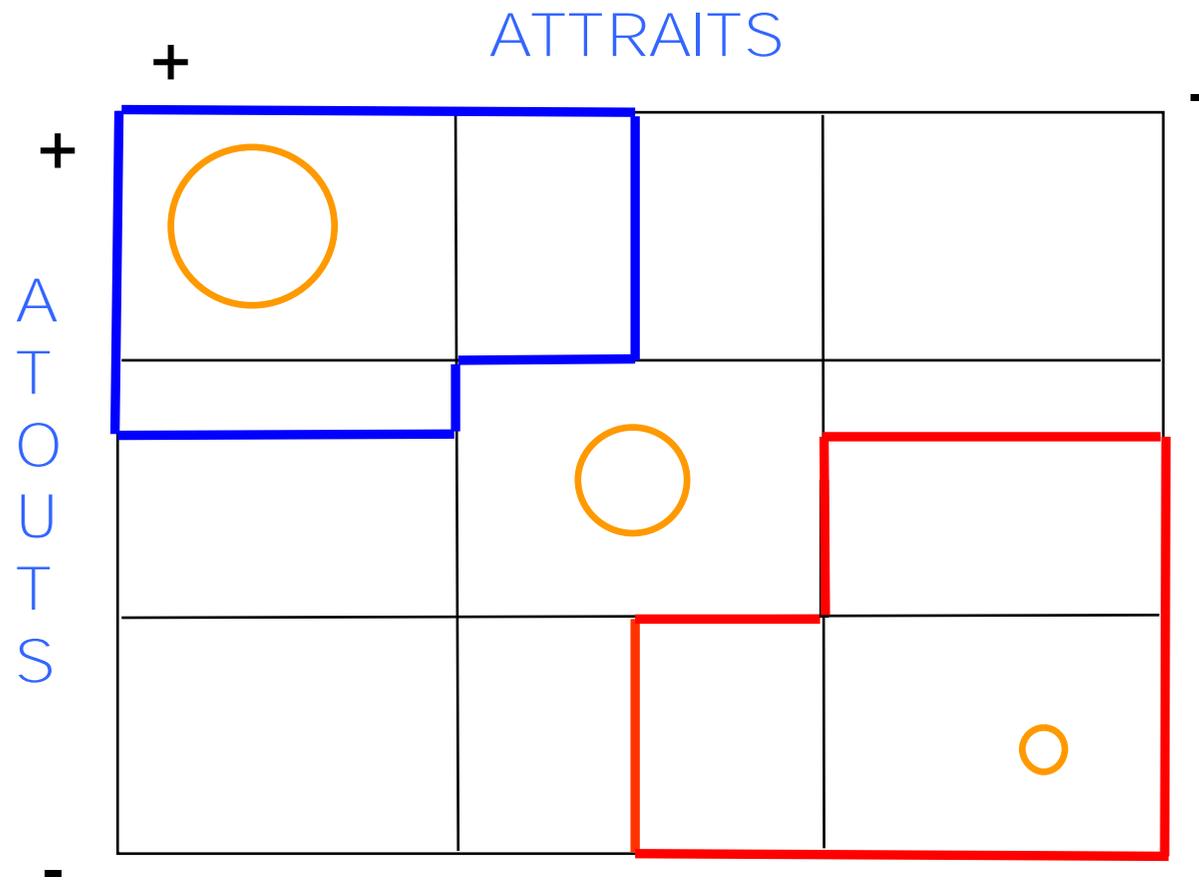
1) L'école de la demande

Un postulat :

Les clients détiennent la vérité

Une démarche en 8 temps :

- 1) Segmentation du marché 
- 2) Identification des concurrents
- 3) Analyse de leurs points forts et faibles
- 4) Détection des menaces - opportunités
- 5) Etude des attentes satisfaites - insatisfaites
- 6) Analyse de nos points forts et faibles
- 7) Positionnement des activités sur matrice



8) Plan stratégique

Les 2 conditions pour réussir une stratégie de demande



Ou position de monopole ou entente concurrentielle

Ensuite,

Les stratégies génériques

- *différenciation*
- *domination par les coûts*

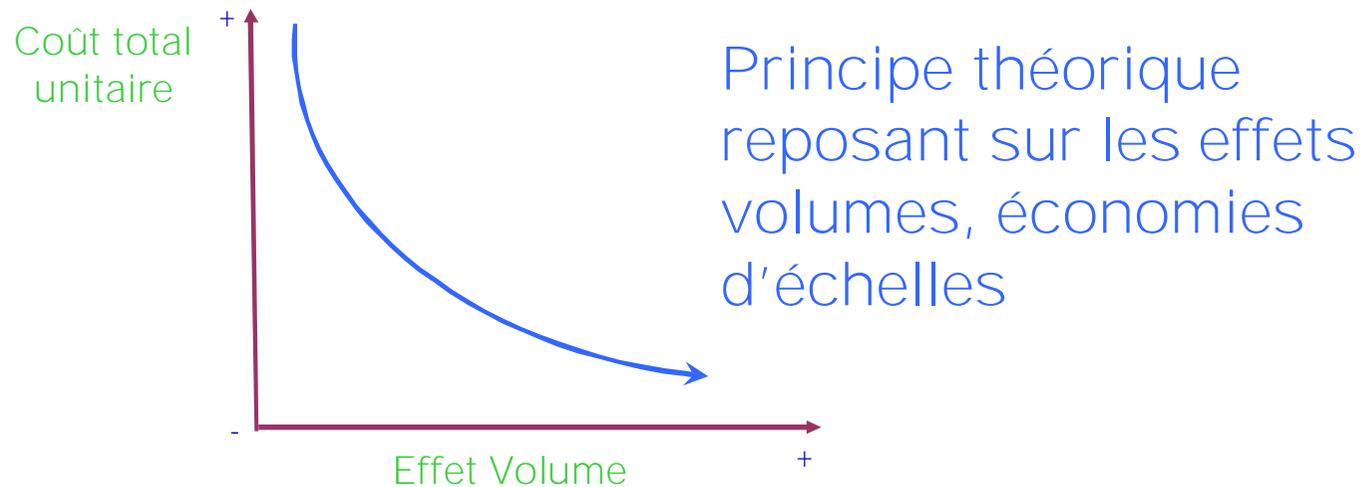
sont pratiquement inaccessibles
aux PME-PMI

Les 3 conditions de la différenciation

La différenciation doit être

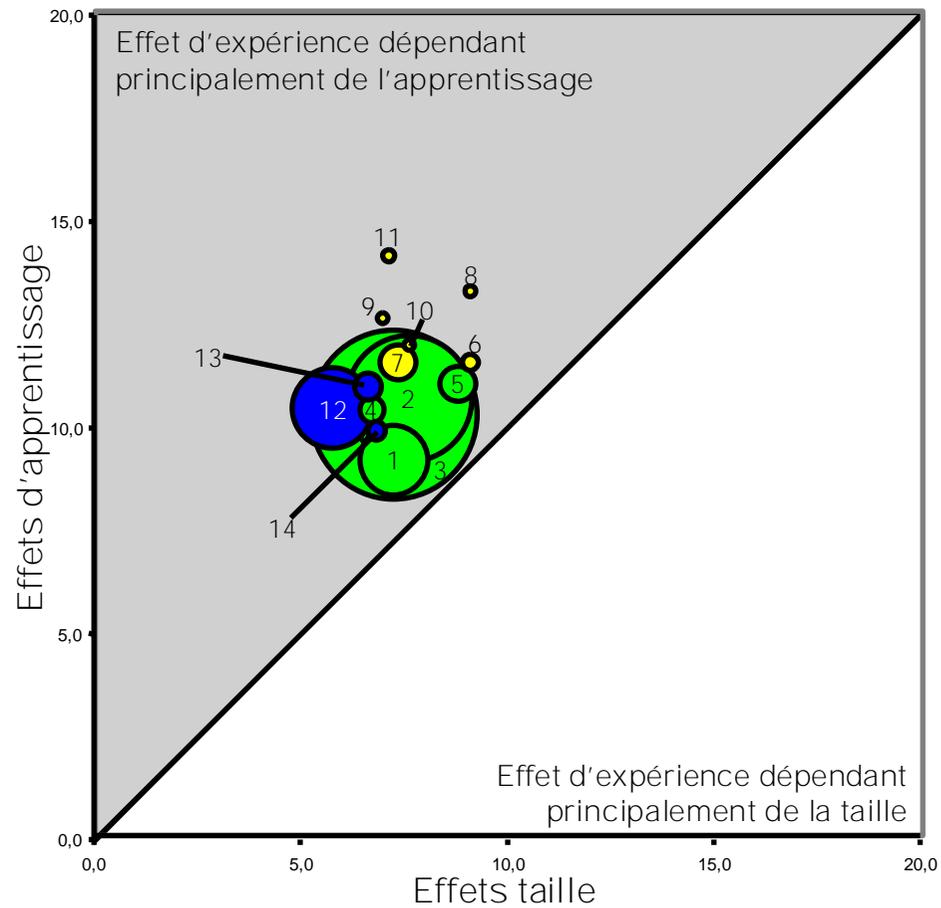
- *objectivement ou subjectivement reconnue*
- *économiquement viable*
- *durable*

La domination par les coûts



Une logique toujours d'actualité à l'origine de nombreuses fusions-concentrations avec les résultats connus

ANALYSE DES LEVIERS POUR DEVELOPPER DE L'EFFET D'EXPERIENCE (EFFETS TAILLE ET EFFETS D'APPRENTISSAGE)



* une fois la taille pertinente atteinte

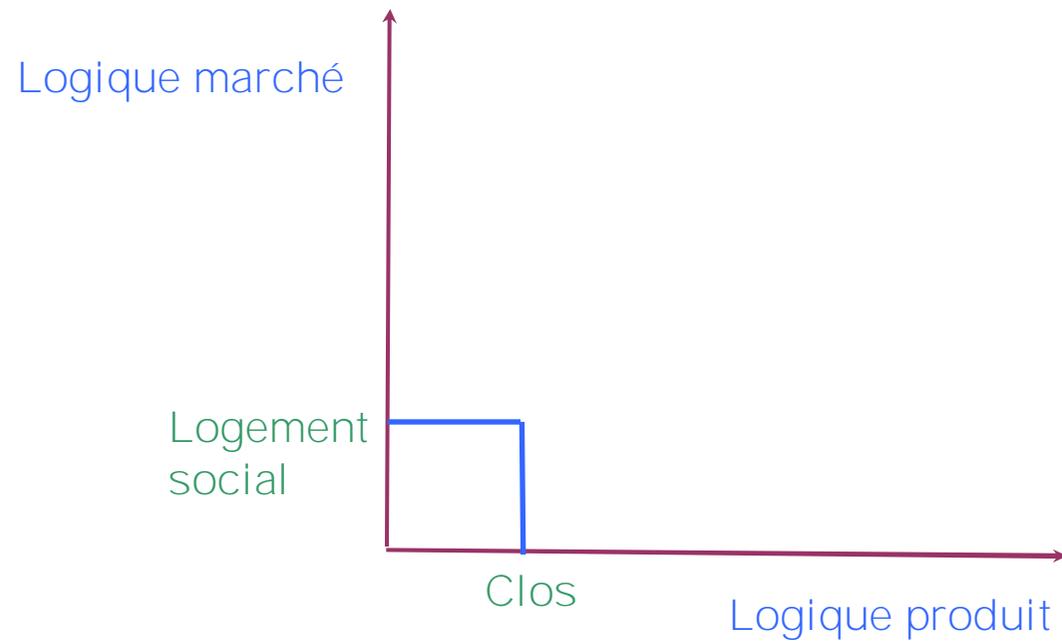
En définitive, ce modèle offre

- Un seul avantage
- Un inconvénient majeur

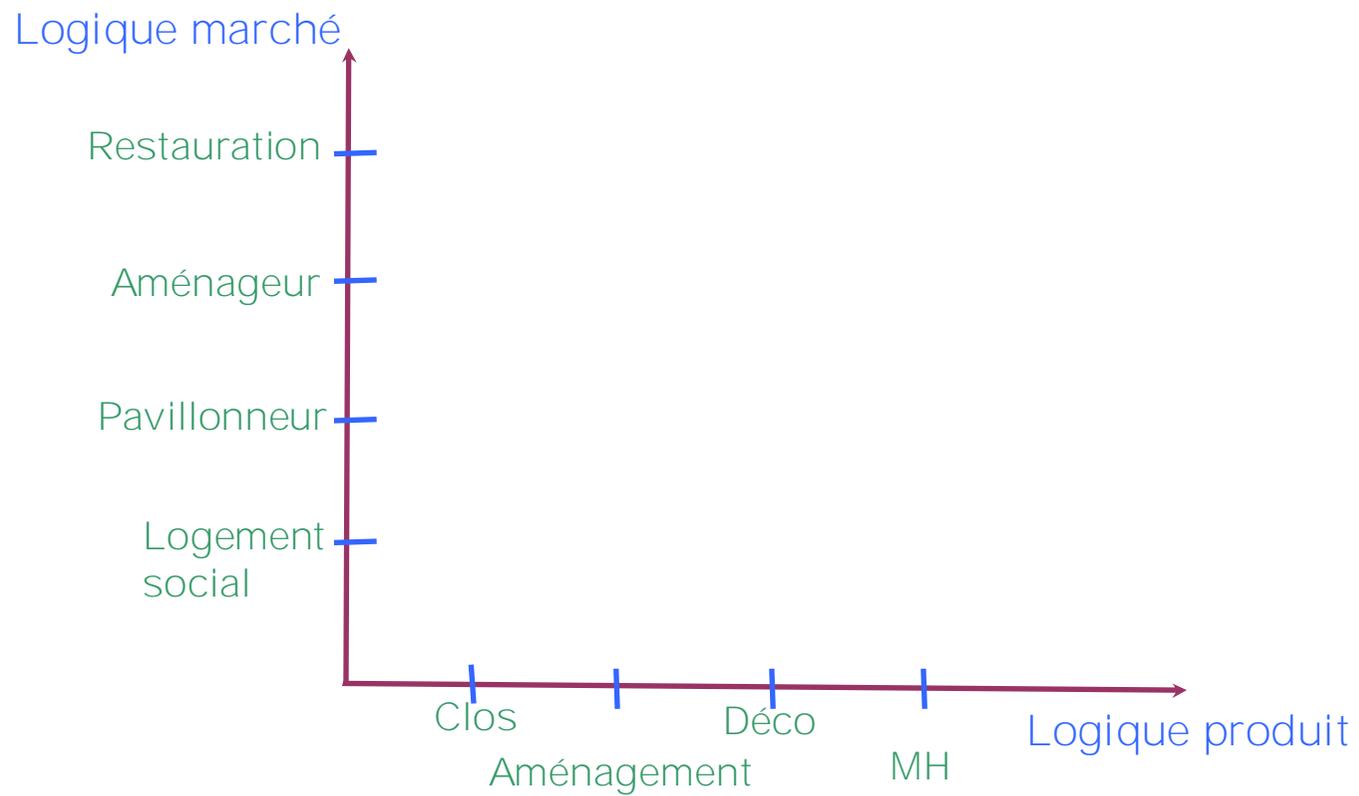
L'école de la demande génère un
modèle de croissance
souvent complexe

Qu'est-ce que la complexité
stratégique ?

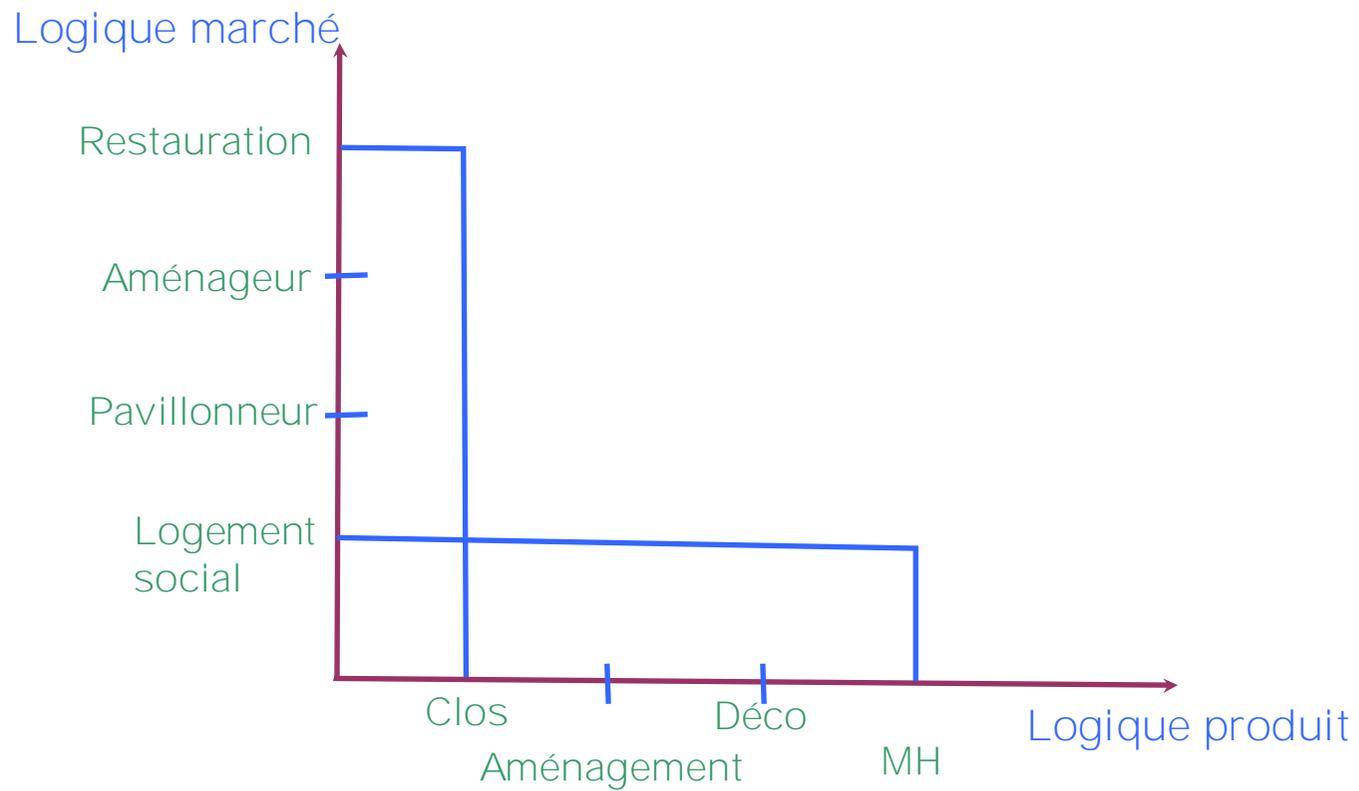
Exemple d'une PME dans la menuiserie



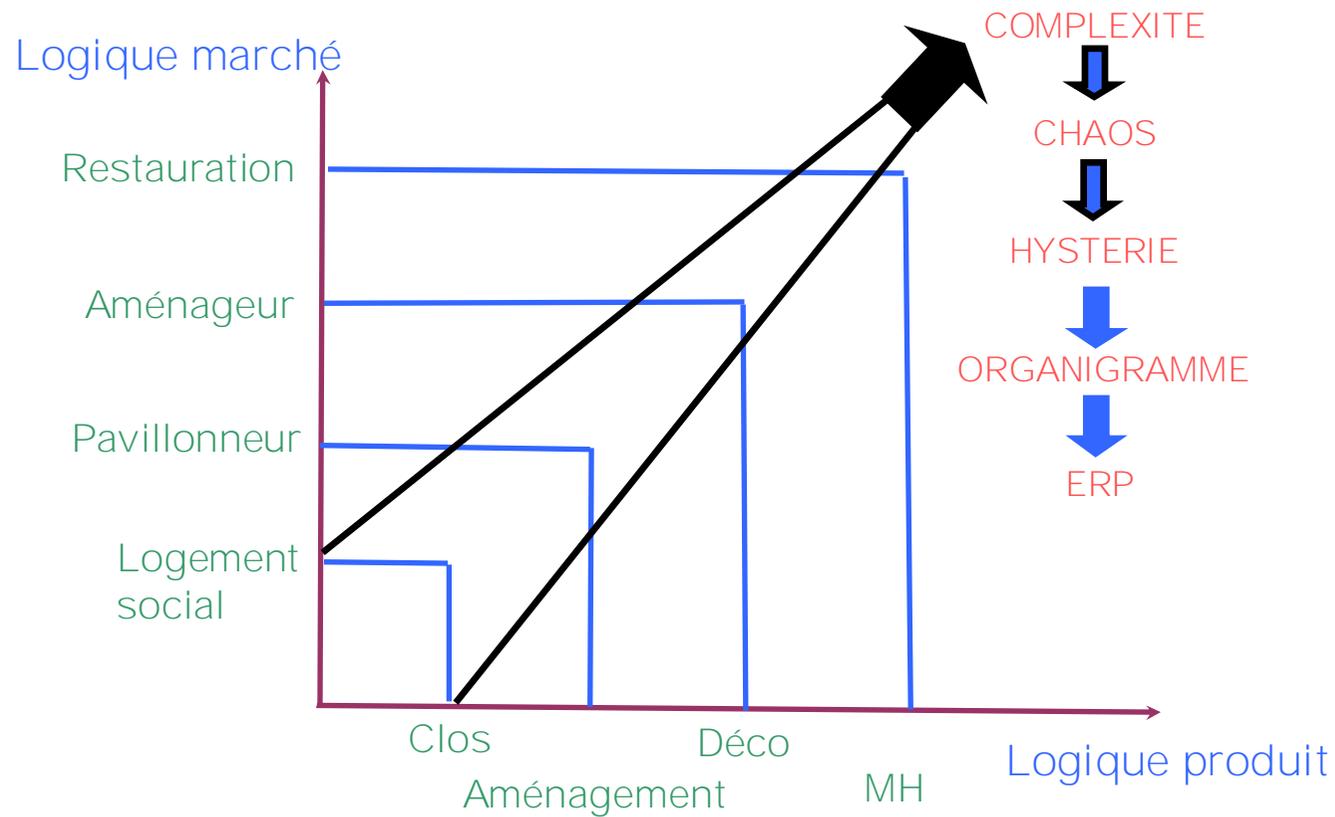
Exemple d'une PME dans la menuiserie



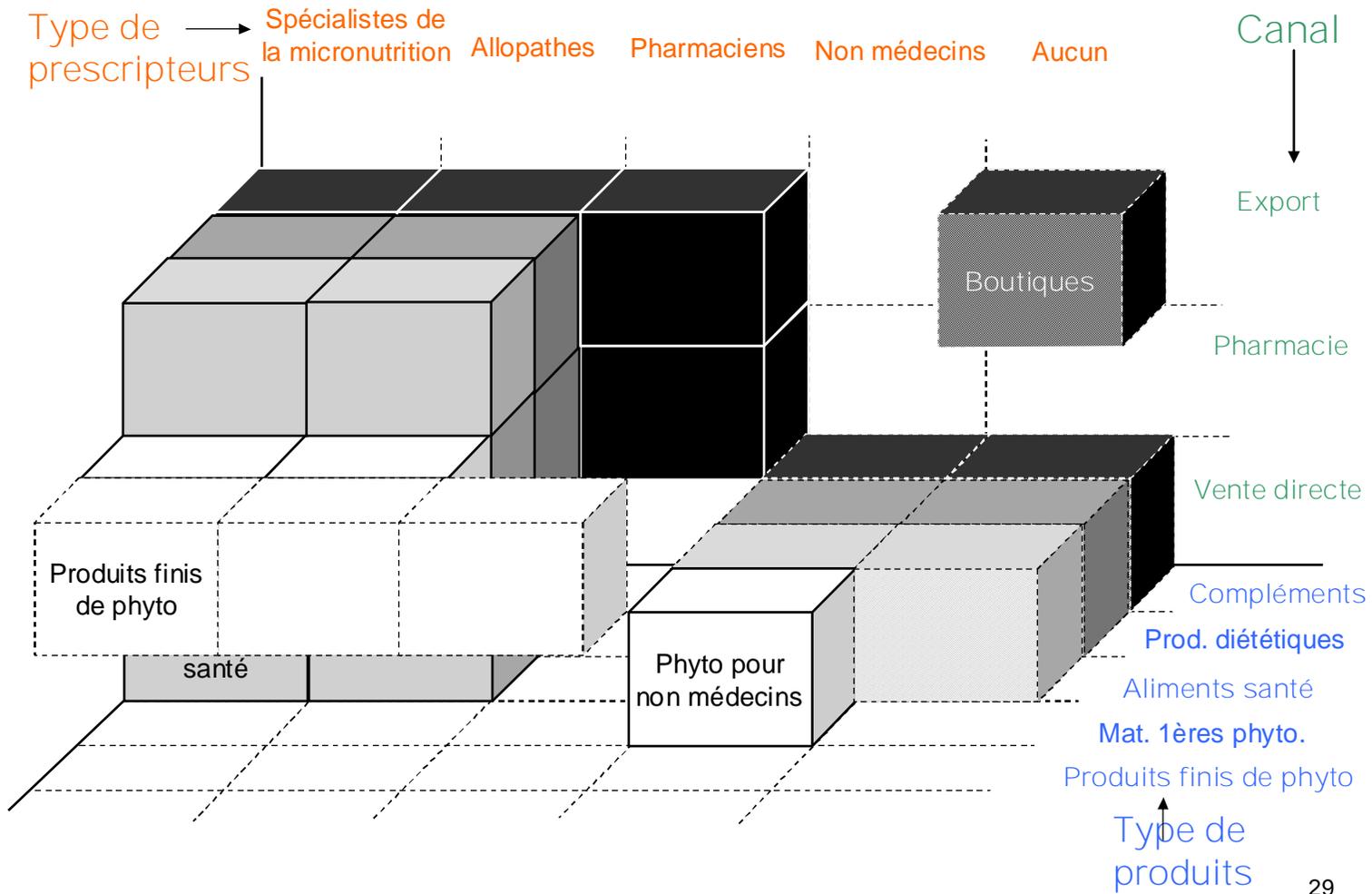
Exemple d'une PME dans la menuiserie



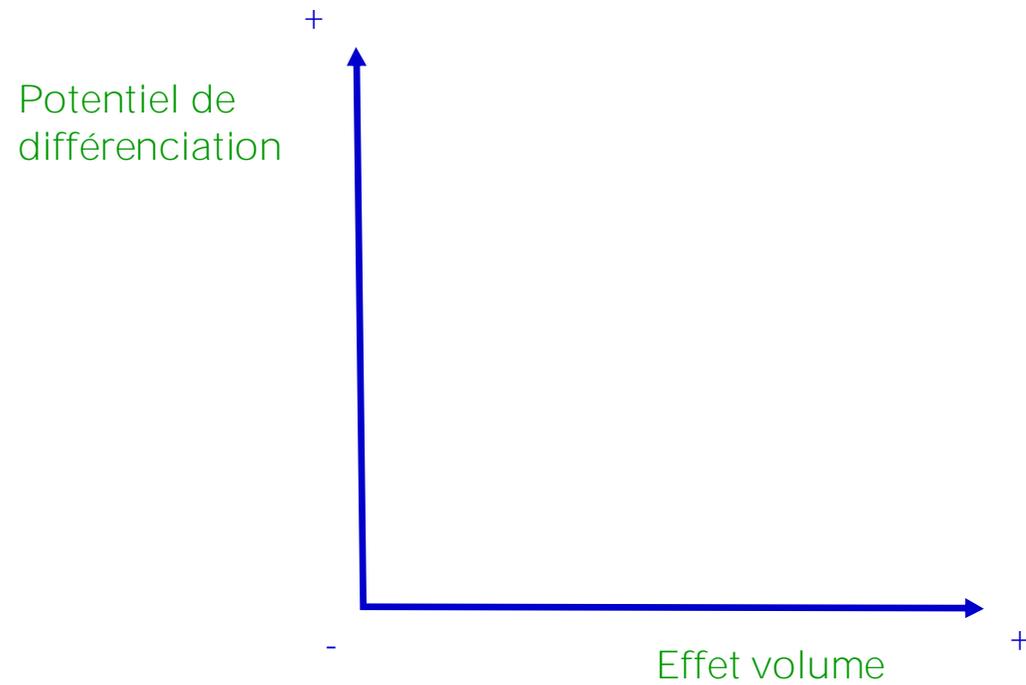
Exemple d'une PME dans la menuiserie



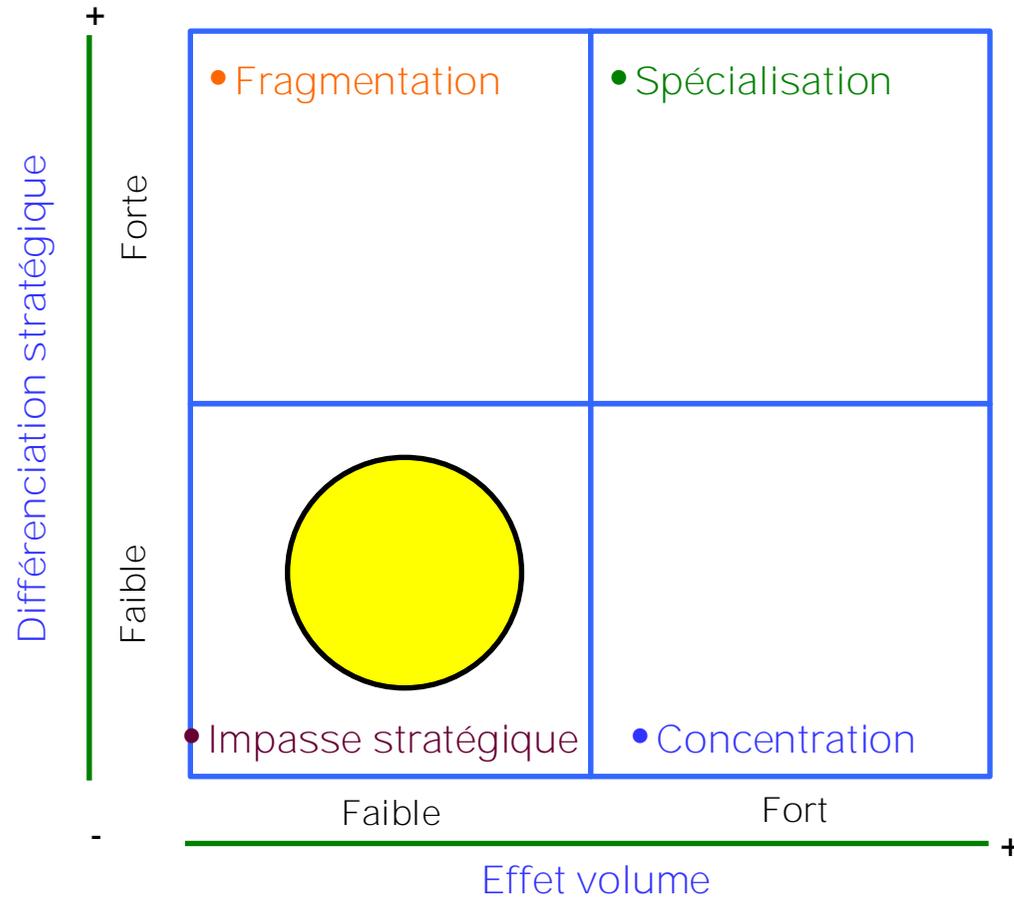
UNE ADDITION D'ACTIVITES CONDUISANT A UNE OFFRE DIFFICILEMENT INTELLIGIBLE



La complexité conduit à l'impasse stratégique



La complexité conduit à l'impasse stratégique

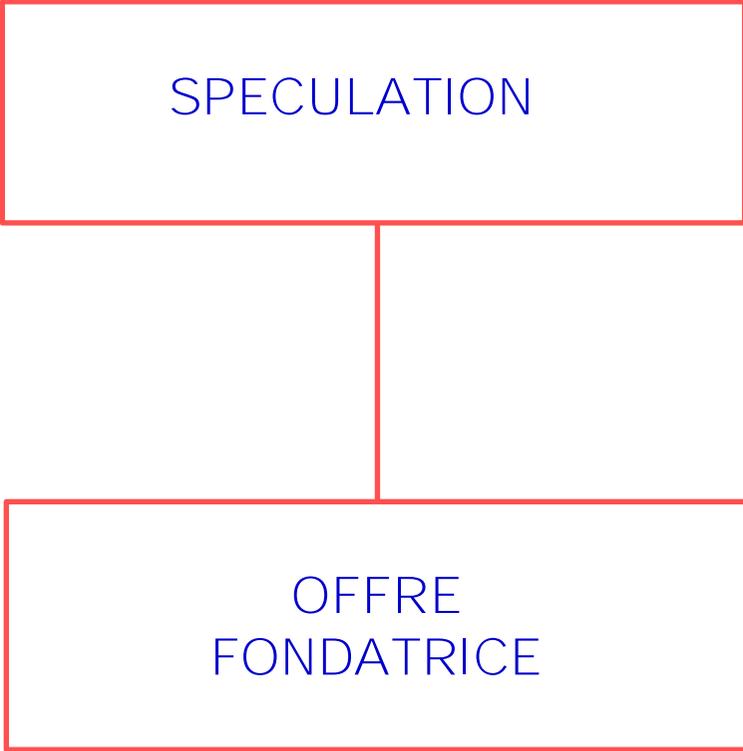


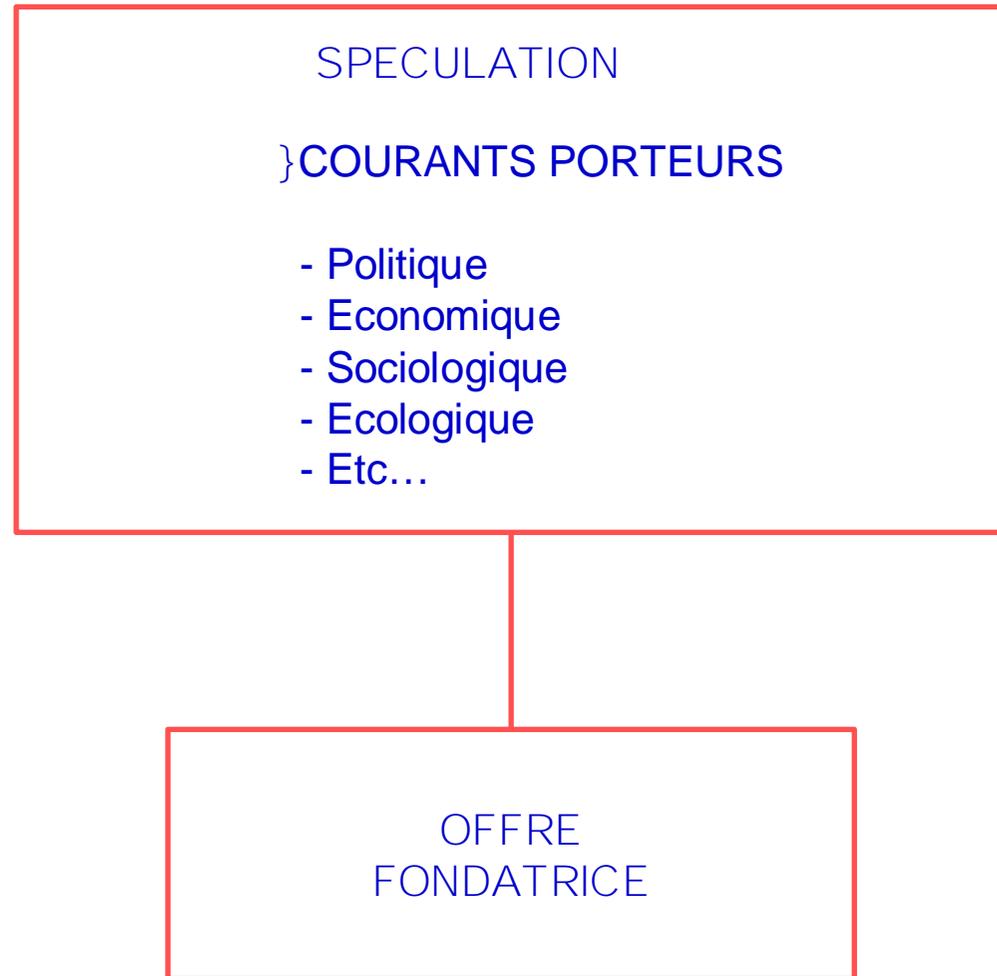
Comment sortir de l'impasse
stratégique ?

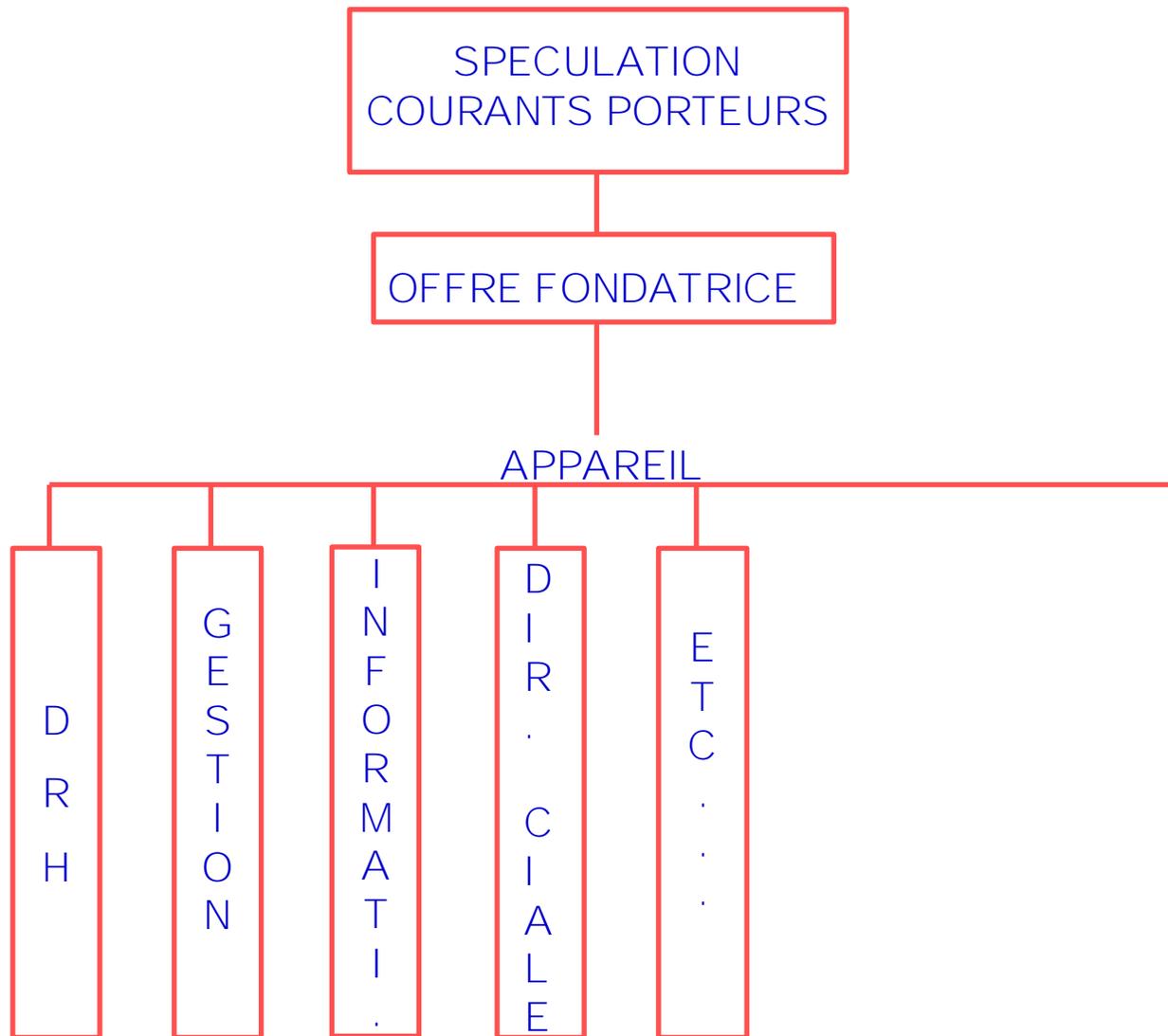
2) L'école de l'offre

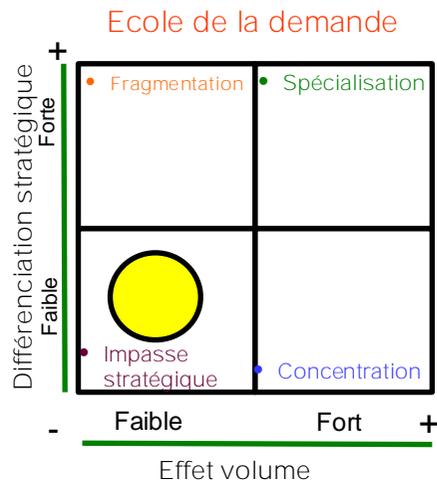
Un postulat :

A chacun sa vérité

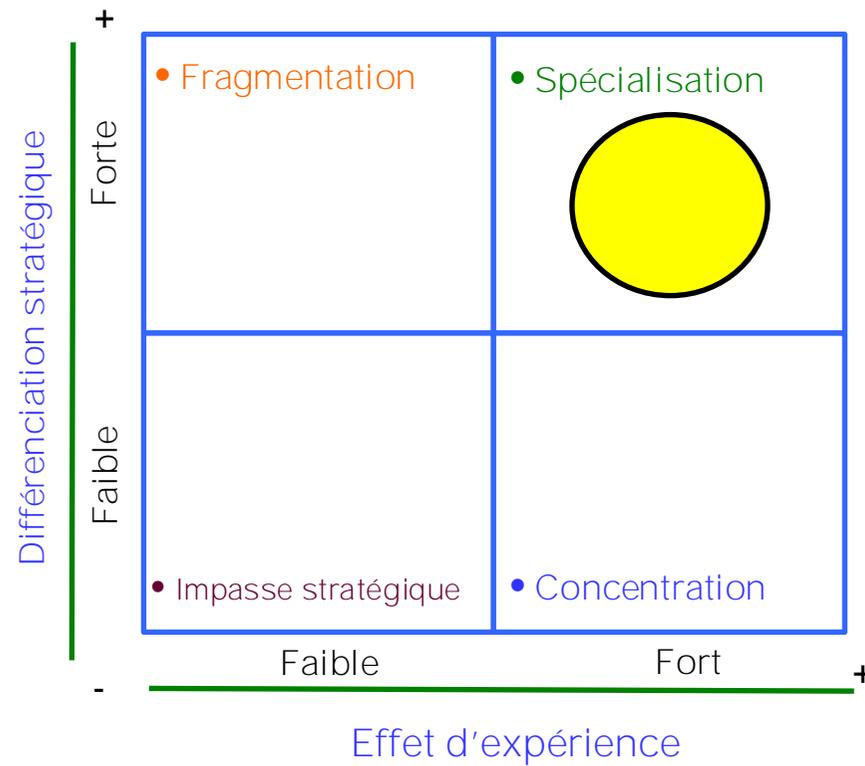








Le positionnement en Spécialisation est l'aboutissement d'une stratégie d'offre



Les primats de la stratégie d'offre

- 1) La réduction des champs stratégiques
- 2) La segmentation n'est plus immanente au marché mais au code génétique de l'entreprise
- 3) La logique de l'effet d'expérience
 - demain
 - je ferai mieux
 - à moins cher
 - en gagnant plus d'argent

repose sur :

- l'effet d'apprentissage
 - le progrès technique
-
- ```
graph LR; A[l'effet d'apprentissage] --> B[hommes]; A --> C[organisation]; D[le progrès technique] --> E[qualité]; D --> F[coût];
```

## Les primats de la stratégie d'offre (suite)

4) La focalisation stratégique conduit à l'élargissement des champs géographiques

5) Le continent ou le monde deviennent des zones pertinentes

# Quelques pensées et aphorismes

## *STRATEGIE*

Faire de la stratégie, c'est aller à la revue et ne pas se défiler

La pérennité est la finalité de la stratégie et non la croissance

Que ferait-on sans les économistes ? On ne pourrait prévoir le passé

Ceux qui ont réussi... ont fait ce qu'ils aimaient !

L'offre c'est l'affaire des hommes de métier

Dans l'entreprise, la première Valeur est la Valeur Ajoutée.  
C'est la loi de ce sport

A quoi bon identifier les niches existantes ? Si elles existent, elles sont occupées

### *MARKETING*

Si j'avais écouté la demande, j'aurais amélioré la race chevaline (Ford)

Le consommateur ne sait pas ce qu'il veut ; jusqu'à ce qu'on lui propose (T. Conran)

Un marché, c'est comme une femme : à trop l'étudier, on en oublie de faire le premier pas

## *MANAGEMENT*

Le management est souvent la stratégie du pauvre

On ne peut « changer » les gens : Dieu lui-même y a renoncé. On peut essayer de changer leur point de vue

Ce ne sont pas les joueurs qui font le jeu mais c'est le jeu qui fait les joueurs

Ce n'est pas la motivation qui fait le succès, c'est le succès qui crée la motivation