

ACTIVITÉS

A Tester ses connaissances

Cocher la ou les bonnes réponses.

- Le processus stratégique répond aux questions suivantes :
 - qui sommes-nous ?
 - que devenons-nous ?
 - où allons-nous ?
- La démarche stratégique comprend les étapes suivantes :
 - diagnostic des menaces et des faiblesses
 - diagnostic des opportunités et des forces
 - mise en évidence de l'avantage concurrentiel
- Le diagnostic stratégique permet de :
 - définir le métier ou la mission de l'organisation
 - repérer les ressources des concurrents
 - déceler les compétences spécifiques de l'organisation
- Le diagnostic stratégique utilise l'outil :
 - SWOTT
 - SVOTT
 - SWOTE

B Repérer les notions essentielles

Associez chacune des photos suivantes à une ou plusieurs notions abordées dans le chapitre



C Maîtriser les notions essentielles

- Définissez la notion de métier d'une entreprise.
- Définissez la notion de stratégie d'une organisation.
- Identifiez les trois phases du processus stratégique.
- Caractérissez les compétences spécifiques d'une organisation.
- Présentez l'outil de diagnostic stratégique.

D Analyser une situation de management

Gillet, la croissance dans les tuyaux

Créée en 1876 par Auguste Gillet, l'entreprise restera familiale pendant près de 120 ans avant d'être rachetée en 1995 à Grenoble par le groupe Streiff (présidé par Pierre Streiff, également à la tête du Medef Isère).

Aux commandes depuis 21 ans, Sébastien Durand met en avant le savoir-faire de l'entreprise et sa maîtrise globale des marchés, que ce soit dans l'ingénierie, l'installation ou le suivi des chantiers.

« Grâce à notre bureau d'études interne, nous sommes capables de prendre en charge des projets techniques en chauffage, ventilation, climatisation, traitement d'air et plomberie sanitaire pour l'ensemble de nos clients, explique le directeur général. Notre expertise s'est traduite par l'investissement dans un logiciel pour travailler en maquette numérique BIM (*Building information modeling*). Une véritable avancée et un outil incontournable. »

Il rappelle que Gillet a toujours privilégié la main-d'œuvre locale sans jamais avoir eu recours à la sous-traitance. Un point sur lequel il insiste, tout en déclinant les formations à la fois par l'apprentissage – qui débouchent le plus souvent sur une embauche – et celles des salariés aux nouvelles technologies, qui en font toute sa force. Autre atout : « Une entreprise qui a pu garder son autonomie au sein du groupe, tout en bénéficiant de l'accompagnement de ce dernier et de ses supports de gestion », selon les dires de Sylvain Audra, directeur commercial du groupe Streiff, qui en confirme la vitalité. [...]

Se remettre toujours en question, un leitmotiv pour le directeur qui prône la performance dans un marché très concurrentiel et innovant. « On a une évolution de technicité avec des appareillages qui demandent une gestion de plus en plus sophistiquée pour répondre aux nouvelles normes environnementales. » En effet, l'obligation de réduire les dépenses d'énergie a créé de nouvelles opportunités et, si l'entreprise a subi le ralentissement du marché qui a impacté le BTP, la tendance est au vert avec, entre autres, le marché des pompes à chaleur, qui continue à s'imposer. Une entreprise qui met ses savoir-faire au service de la performance des installations.



Patricia Perry-Tricoche
www.journal-du-btp.com, 19 avril 2018.

L'entreprise Gillet en quelques dates

- 1876** : Création de l'entreprise par Auguste Gillet aux Abrets.
- 1995** : Rachat par le groupe Streiff aux frères André et Georges Gillet.
- 2001** : Nouveau site de Charancieu (300 m² de bureaux, 700 m² de magasin et d'ateliers).
- 2016** : Extension du site (800 m² de logistique, flotte de 27 véhicules).

www.lessor38.fr.

- Identifiez le métier de l'entreprise Gillet.
- Listez puis classez les différentes ressources de l'entreprise Gillet.
- Procédez à un diagnostic stratégique de l'entreprise Gillet à l'aide de l'outil SWOTT.
- Caractérissez l'avantage concurrentiel de l'entreprise Gillet.



A Tester ses connaissances

Cochez la ou les bonnes réponses.

- Dans une démarche stratégique, le diagnostic stratégique est :
 - facultatif
 - obligatoire
 - indispensable
- Le diagnostic stratégique ne concerne que :
 - les entreprises
 - les associations
 - les administrations
 - les organisations publiques
- La veille stratégique :
 - Permet à une organisation de surveiller son environnement
 - Permet à une organisation d'anticiper et de s'adapter aux évolutions de l'environnement
 - Ne concerne que les entreprises
- Le diagnostic stratégique est composé :
 - du diagnostic interne
 - du bilan comptable
 - du diagnostic externe
- Le diagnostic interne permet à l'organisation de mettre en évidence :
 - ses forces
 - ses opportunités
 - ses faiblesses
- Le diagnostic externe consiste à analyser :
 - la concurrence de l'organisation
 - les ressources financières de l'organisation
 - l'environnement socio-économique
 - la taille de l'organisation
 - les facteurs technologiques et écologiques

B Repérer les notions essentielles

Après avoir retrouvé les mots-clés dans la grille, reliez les différents termes entre eux, de façon cohérente.

I N T E R N E M N W A Y O P O M
 P Y C Y I M I N U M F V A G G E
 A Z O Q T N I C A Q U U A U T N
 E N V I R O N N E M E N T N O A
 D É C I S I O N R E F S E O P C
 B I I I H F J Y E F A T X S P E
 E A H J I O Z J S O I R E N O S
 I S M L T B J K S R B A X L R Z
 N I B K H J A K O C L T T X T R
 O R A P O E E U U E E É E N U P
 A Y O L Q C A F R S S G R A N S
 C O M P É T E N C E S I N O I E
 C H O I X I N F E E E Q E Y T O
 Q U D E Y F B V S I S U C M É Y
 C O N C U R R E N T I E L V S Y
 D I A G N O S T I C O S P E Z E

Opportunités
 Décision
 Compétences
 Objectif
 Menaces
 Environnement
 Concurrentiel
 Ressources
 Forces
 Diagnostic
 Faiblesses
 Stratégique
 Interne
 Externe
 Choix

C Maîtriser les notions essentielles

- Montrez les enjeux du diagnostic stratégique.
- Caractériser le diagnostic stratégique et ses objectifs.
- Présentez les composantes du diagnostic interne.
- Présentez les composantes du diagnostic externe.
- Expliquez le lien entre diagnostic interne et externe dans la démarche stratégique de l'organisation.
- Montrez l'importance de la veille stratégique dans la démarche stratégique d'une organisation.

D Analyser une situation de management

Le poisson et la poissonnerie de détail

Le poisson bénéficie d'une image très positive. Il est synonyme de produit sain et est donc pile dans les tendances de consommation. L'apparition et la multiplication ces dernières années de « comptoirs de la mer, caves à poissons, resto-épicerie iodées, bars à huîtres, enseignes monoproduit consacrées au homard, au crabe, au caviar, de bistrot marins » de boutiques de conserverie en franchise illustrent cet engouement pour le poisson et les produits aquatiques d'une manière générale. Chaque Français consomme plus de 30 kg par an de produits aquatiques. [...] Malgré cela, tout n'est pas idyllique. Le prix reste le principal frein à la consommation de produits aquatiques. Par ailleurs, « les contaminations du poisson et la gestion durable de la pêche émergent comme des préoccupations nouvelles du consommateur » [...]

Concernant la profession, elle est fortement concurrencée par la grande distribution, qui reste le 1^{er} circuit d'approvisionnement des Français, le poissonnier arrivant en 2^e. De plus, d'autres acteurs émergent, en particulier via la vente sur Internet et la vente directe [...]

La poissonnerie ayant une boutique doit résoudre l'équation « volume-prix-charges » et dispose parfois d'un accès difficile au consommateur à cause des contraintes urbaines. [...]



Source : CRMA Auvergne-Rhône-Alpes, www.avise-info.fr

Des produits de la mer de qualité, durables, solidaires et traçables à Paris ? C'est ce que propose l'entreprise Poiscaille.

Des casiers permettant de nourrir deux à trois personnes, composés de poisson (1 kg), de crustacés (1,5 kg) ou de coquillages (2 kg), en fonction de la pêche du moment et des choix du consommateur sur Internet, c'est le défi que relève Poiscaille, une entreprise basée à Montreuil qui propose du poisson en circuit court. Partant du constat qu'il était impossible de trouver à Paris des produits de la mer de qualité, durables, solidaires et traçables, Charles Guirriec et Guillaume Gréaud ont retourné leurs manches pour les proposer aux Parisiens sans intermédiaire, 48 heures maximum après la pêche,

alors qu'habituellement, le poisson disponible à l'achat a été sorti de mer deux semaines auparavant.

Le fonctionnement est simple : le pêcheur dépose sa pêche du jour au camion, qui la transporte jusqu'à Paris. Elle y est ensuite récupérée par l'équipe, qui la distribue dans les lieux partenaires. Le consommateur vient chercher son casier. L'abonnement est flexible d'un mois sur l'autre et sans engagement de durée. [...]

<http://consocollaborative.com>

- Identifiez les opportunités et menaces de l'environnement sur le marché de la poissonnerie de détail.
- Identifiez les forces et faiblesses de l'entreprise Poiscaille.
- Montrez que les diagnostics interne et externe sont complémentaires pour la définition des choix stratégiques de l'entreprise.

ACTIVITÉS

A Tester ses connaissances

Précisez si chacune des affirmations suivantes est vraie ou fausse en justifiant votre réponse.

1. Les objectifs stratégiques sont réalisés à court terme.
2. Les objectifs stratégiques sont liés à la finalité d'une organisation.
3. Les objectifs stratégiques sont identiques quelle que soit l'organisation.
4. Il existe plusieurs acteurs qui composent le micro-environnement d'une organisation.
5. Les concurrents d'une organisation font partie de son macro-environnement.
6. Une organisation peut fortement influencer son macro-environnement.
7. La RSE est prise en compte par les organisations dans la définition des objectifs stratégiques.
8. Les intérêts des parties prenantes sont toujours convergents.
7. Les actionnaires sont les seules parties prenantes d'une entreprise.

B Repérer les notions essentielles

Dans la liste suivante, déterminez ce qui relève d'un objectif, d'une ressource ou de l'environnement pour l'organisation désignée.

Organisation	Objectif ? Ressource ? Environnement ?
Éducation nationale	L'Éducation nationale disposait de 855 000 enseignants à la rentrée 2015.
Entreprise de formation professionnelle	Le développement du « compte personnel de formation » (CPF) est une opportunité pour les entreprises proposant des formations professionnelles.
SNCF	La SNCF souhaite augmenter la qualité de service pour ses usagers.
Les Restos du Cœur	L'association Les Restos du Cœur a reçu 93,3 millions d'euros de dons en 2015.
SAGE	L'entreprise SAGE, développant et commercialisant des solutions informatiques, a de multiples concurrents sur son marché.
Coca-Cola	L'entreprise Coca-Cola dispose de 7 usines en France.
La Poste	L'entreprise La Poste a prévu un chiffre d'affaires de 25 milliards d'euros en 2020.
L'entreprise Gaba France	Les distributeurs de la marque de dentifrice Elmex, détenue par l'entreprise Gaba France, sont les pharmacies et les parapharmacies.

C Maîtriser les notions essentielles

1. Définissez la notion d'objectif stratégique.
2. Listez les différents objectifs stratégiques possibles pour une organisation.
3. Différenciez macro-environnement et micro-environnement.
4. Expliquez en quoi l'environnement d'une organisation peut être qualifié d'instable.
5. Présentez l'influence des parties prenantes sur la définition des objectifs stratégiques des organisations.

D Analyser une situation de management



Le développement de l'entreprise BlaBlaCar

Blablacar en quelques mots : BlaBlaCar rassemble la plus large communauté de covoiturage longue distance au monde. Nous mettons en relation des conducteurs voyageant avec des places libres et des passagers souhaitant faire le même trajet. Les coûts du trajet sont partagés entre les covoiturageurs. [...]

<https://blog.blablacar.fr/about-us>, février 2019.

Blablacar entame un virage technologique stratégique

Le spécialiste français du covoiturage BlaBlaCar va vous proposer des trajets qui vous rapprocheront encore plus de votre destination finale. [...] Dans un monde idéal, l'un des étendards de la French Tech aimerait que vous trouviez un covoiturage BlaBlaCar à cinq minutes voire même en bas de chez vous, à l'instar des VTC comme Uber, Chauffeur Privé, Heetch, ou Taxify.

Pour ce faire, BlaBlaCar va demander à ses utilisateurs de lui fournir une information que ces derniers donnent naturellement quand ils réservent ce type de services : des adresses précises de départ et d'arrivée.

Ensuite, forte de la collecte de ces données, l'application proposera au conducteur et passagers des étapes du parcours, censées limiter les détours.

L'objectif est triple :

- remplir les voitures pour économiser les frais du chauffeur,
- multiplier les possibilités de trajets pour les passagers,
- augmenter le nombre d'utilisateurs et mécaniquement le chiffre d'affaires de BlaBlaCar.

C'est une évolution stratégique pour BlaBlaCar. Elle rompt ainsi avec les codes qui ont fait son succès : proposer des trajets moins coûteux sur des longues distances, avec des points de rendez-vous fixes (mairie, gare, station de métro [...]).

L'enjeu pour l'entreprise est aussi de prouver à ses membres que le service sera meilleur car il sera personnalisé en permettant de voyager entre des villes moyennes, mal ou peu desservies, où la voiture est indispensable selon elle.

« Il y a une grande opportunité en passant ce cap technologique. On estime que ça peut avoir une dynamique positive sur notre croissance. [...]

Confrontée à une nouvelle concurrence, incarnée sur ses terres par l'auto-partage (Drivy, OuiCar...), l'offre à bas coûts Ouigo de la SNCF ou les bus dits « Macron », BlaBlaCar doit trouver de nouveaux relais de croissance.

www.businessinsider.fr



1. À l'aide du site www.blablacar.fr et des documents ci-dessus, identifiez les caractéristiques de l'entreprise BlaBlaCar.
2. Recherchez le nouvel objectif stratégique de Blablacar en montrant l'évolution.
3. Identifiez les éléments de l'environnement qui ont eu un impact sur les objectifs stratégiques de Blablacar et les enjeux pour l'entreprise.
4. Identifiez les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif fixé.



ACTIVITÉS

A Tester ses connaissances

Précisez si chacune des affirmations suivantes est vraie ou fausse en justifiant votre réponse.

1. Une entreprise choisit de se développer sur un marché où elle dispose d'un avantage concurrentiel ;
2. L'innovation ne permet pas d'obtenir un avantage concurrentiel ;
3. Les parties prenantes peuvent influencer la formulation des objectifs stratégiques d'une entreprise ;
4. La spécialisation est une stratégie globale ;
5. La diversification est une stratégie de domaine ;
6. La stratégie d'intégration horizontale consiste à racheter l'un de ses fournisseurs ;
7. La recherche & le développement ne peuvent être externalisés ;
8. Un domaine d'activité stratégique peut avoir une stratégie qui lui est propre ;
9. Deux entreprises concurrentes ne peuvent s'associer pour créer des projets ;
10. L'internationalisation permet aux entreprises de liquider les produits qu'elles n'arrivent pas à écouler sur le marché français.

B Trouver les bonnes stratégies

À partir de recherches Internet, précisez les choix stratégiques des organisations suivantes :

Air France
KLM
LVMH
Iliad
Easy Jet
Decathlon



C Relier les notions entre elles

Stratégie de spécialisation	●	●	Offre unique sur le marché
Stratégie de diversification	●	●	Levée de fonds
Stratégie de domination par les coûts	●	●	Plusieurs activités
Stratégie de différenciation	●	●	Économies d'échelle
Croissance externe	●	●	Une seule activité

D Analyser une situation de management

Comment Pulpe de Vie veut reconquérir le marché français



Après avoir mis sa politique d'export en suspens, l'entreprise basée à Marseille qui propose des cosmétiques faits de fruits bio et locaux veut se recentrer sur le marché national.

Pour cela, elle veut développer sa présence sur le numérique, tout en misant sur une politique d'innovation intense. Prenez un panier de fruits bio et locaux invendus car « moches », transformez-les en cosmétiques dans un laboratoire de Fare-les-Oliviers, en Provence, en y ajoutant seulement des produits naturels. Vous obtiendrez Pulpe de Vie. Créée en 2009 par Julie Ducret, l'entreprise a rapidement cherché à se différencier par le choix du 100 % local et du bio, tout en luttant contre le gaspillage alimentaire en optant pour des invendus. [...]

Grande distribution et digital



En effet, la marque qui n'était au départ présente que sur les étals des magasins spécialisés et des parapharmacies s'est frayé un chemin dans la grande distribution. [...] Mais « la guerre est beaucoup sur le web », observe Julie Ducret. D'autant qu'elle vise un public de jeunes femmes âgées de 18 à 30 ans, donc très présentes sur les réseaux sociaux. D'où le recrutement récent d'une *community manager* présente tant sur Facebook que sur Instagram ou Youtube. [...]

Une politique d'innovation

Mais être présent en ligne et en grande distribution ne suffit pas. Pulpe de Vie mise aussi beaucoup sur sa politique d'innovation. « Quand on est en grande distribution, il faut investir, on ne peut plus être statique », affirme Julie Ducret. Pour cela, elle a pu s'appuyer sur plusieurs levées de fonds successives auprès de ses investisseurs : Bpifrance, Paca Emergence, le Crédit Agricole et 2C Invest. Des investissements qui portent aujourd'hui leurs fruits puisque la marque va proposer 12 nouvelles innovations en 2018. [...] « Pragmatisme français, innovation et digital », telle est donc la stratégie qui a permis à Pulpe de vie d'accroître son chiffre d'affaires, passé de 400 000 € en 2015, à 600 000 € en 2017. « Et là, en six mois, on est à 600 000 euros, nous devrions donc dépasser le million d'euros pour 2018. » Et pour la suite, l'objectif est gourmand : « 10 millions sur les cinq ans. » Car il faut parvenir à financer l'investissement, massif.



L'export toujours en ligne de mire

[...] Mais si, pour l'heure, l'idée est de se recentrer sur la France, Julie Ducret ne perd pas de vue ses ambitions internationales. Celles-ci pourraient se réaliser dès 2019 avec le recrutement d'un responsable export. Il s'agirait d'abord de se tourner vers le marché européen, le plus accessible. Ensuite, la TPE voudrait conquérir les États-Unis : « C'est un marché très dur, très concurrentiel, avec un système juridique lourd, concède Julie Ducret, mais le potentiel est énorme. »

<https://marseille.latribune.fr>, 15 mai 2018.

1. Caractériser l'organisation de Pulpe de Vie.
2. Déterminer la stratégie globale de Pulpe de Vie.
3. Démontrer que les avantages concurrentiels développés par Pulpe de Vie sont en adéquation avec sa stratégie concurrentielle.
4. Identifier les différentes parties prenantes de l'entreprise et expliquer leur influence sur la stratégie de l'entreprise Pulpe de Vie.
5. Quelle(s) stratégie(s) de développement l'entreprise poursuit-elle ?
6. Selon vous, pour quelles raisons l'entreprise s'est-elle recentrée sur le marché français et ne s'est-elle pas encore déployée à l'international ?

ACTIVITÉS

A Tester ses connaissances

Précisez si chacune des affirmations suivantes est vraie ou fausse en justifiant votre réponse.

- Les associations définissent leur stratégie en fonction de :
 - leurs bénévoles
 - leurs missions
 - leurs donateurs
- Les ressources financières des associations proviennent :
 - de subventions publiques
 - de dons privés
 - des recettes d'activités commerciales
- Les ressources humaines des associations sont :
 - les bénévoles
 - les adhérents
 - les salariés
- Une association reconnue d'utilité publique peut :
 - concurrencer une entreprise privée
 - percevoir des dons et legs
 - avoir une gestion intéressée

B Repérer les notions essentielles

Associez chacune des photos suivantes à une ou plusieurs notions abordées dans le chapitre.



C Maîtriser les notions essentielles

Associez chaque notion à sa définition :

- | | | |
|------------------------|---|--|
| Bénévolat | ● | Partager des informations, des services ou des compétences entre différentes associations afin d'avoir davantage de moyens que si l'on est seul. |
| Activité non marchande | ● | Qui dépasse chaque individu, « ce qui est pour le bien public ». |
| Mutualiser | ● | Services fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. |
| Intérêt général | ● | Activité de services envers autrui, de son plein gré et sans rémunération. |

D Analyser une situation de management

Siel Bleu, ou l'incroyable succès d'entrepreneurs à but non lucratif



Lors d'un stage en maison de retraite, deux étudiants en STAPS inventent des activités physiques adaptées aux personnes âgées.

L'idée paraît saugrenue, mais elle connaît un rayonnement extraordinaire, au-delà du cas des seniors. Ils se fixent des ambitions si élevées qu'ils ne veulent pas se laisser distraire par des impératifs de lucrativité, et créent le groupe associatif Siel Bleu plutôt qu'une entreprise. [...] Ils créent même l'institut Siel Bleu pour lancer des offres thérapeutiques non médicamenteuses, l'activité physique étant pour eux le médicament du XXI^e siècle. Par ailleurs, ils proposent à un chef de chantier de mettre en place des échauffements musculaires et articulaires au moment de la prise de poste des ouvriers, 90 % des accidents de travail se produisant au cours des 55 premières minutes. [...] Bouygues Construction leur propose alors d'intervenir dans une centaine de lieux, et les accidents du travail baissent de 70 % à 80 %, les arrêts maladie chutent et de nombreuses personnes reprennent une activité physique pendant leur temps libre. Une entreprise dédiée à cette activité est créée, filiale à 100 % de Siel Bleu. Ses bénéfiques aident à proposer les activités historiques de l'association à des publics défavorisés.

Entrepreneurs et entrepreneurs

Avec 600 salariés, Siel Bleu est présente dans 5 000 lieux et compte 120 000 pratiquants chaque semaine. [...] Ils investissent ainsi 10 % du chiffre d'affaires en R&D, ce qui ne serait pas facile à faire admettre à des investisseurs attirés par la silver economy. Ils ont plutôt créé une fondation pour soutenir leurs recherches. [...] Cette expérience montre en tout cas que la recherche de profit n'offre pas la garantie de trouver les meilleures idées, les projets les plus socialement utiles, ni même le meilleur taux de croissance.

<https://theconversation.com>, 31 octobre 2018.



Siel Bleu au Travail

- Caractériser le groupe associatif Siel Bleu.
- L'ensemble des services produits par le groupe peut-il être qualifié de non marchand ? Justifiez.
- Repérez et qualifiez les différents axes de développement stratégiques pris par l'association.
- Le texte mentionne la Silver Economy. À partir du site www.silvereco.fr/, donnez une définition de cette économie et caractériser les principales parties prenantes.

