

LA BOÎTE À OUTILS

DU Chef d'entreprise

■ Victoire
de Margerie
■ Séverine
Le Loarne-Lemaire

DUNOD

Remerciements

Nous tenons à remercier Thierry Grange dont l'expérience d'entrepreneur dans le monde industriel comme dans le cercle académique a beaucoup inspiré cet ouvrage.

Nous remercions aussi tous ceux et celles qui nous ont donné de leur temps précieux pour la réalisation de certains des outils de ce livre avec une mention spéciale pour :

- Mostafa Aboulfaraj qui dirige, à Bruxelles, une équipe commerciale de haut niveau dans le secteur de la sidérurgie.
- Pierre Cazilhac qui est, à Paris, spécialisé dans la levée de fonds pour les entreprises innovantes en forte croissance.
- Michele Coletti qui est, à Milan, un grand spécialiste du fonctionnement des clusters européens.
- Julie England qui s'investit à Dallas dans la gouvernance des start-up *high tech* après avoir dirigé la division RFID du groupe Texas Instruments.
- Isabelle Guilmain qui pilote, à Paris, le marketing de la division fromages du groupe Bongrain.
- Mehdi Idir qui dirige, en Angleterre, les opérations d'une start-up de micro-mécanique.
- Dhanistha Patnayak qui dirige, en Suisse, les opérations d'une start-up de semi-conducteurs.
- Jean Marc Welsch qui vient de lancer à Montréal une société de logiciels de copropriété déjà en plein boom.

Nous ne saurons pas non plus oublier nos collègues de Grenoble École de Management sans lesquels cette synthèse si particulière de théorie et de pratique n'aurait jamais pu voir le jour.

Nous tenons aussi à remercier certains chefs d'entreprise ou intrapreneurs dont nous avons eu le plaisir de croiser la route : Patricia Barbizet (Artemis), Benoît Beylier (Avistar), Elizabeth Ducottet (Thuasne), Dominique Herard Dubreuil (Reney Cointreau), Claude Taittinger (Champagnes Taittinger), Didier Truchot (Ipsos), Arnaud Vaissie (International SOS), Philippe Varin (PSA Peugeot Citroën).

Un merci particulier enfin à tous nos parents et amis qui ont pris au sérieux ce projet de livre, et nous ont fait bénéficier, comme à l'accoutumée, de leurs conseils constructifs et de leurs encouragements chaleureux.

Nous remercions encore notre editrice, Lucie Chabrol, dont le sens de l'humour nous a accompagnées sans failles au long des relectures de cet épître.

Avant-propos

Écrire un livre sur le thème de la direction d'entreprise est un challenge en soi. Car ce thème n'a pas attendu le ^{xxi}e siècle pour être d'actualité. « Il n'est point besoin d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer » disait déjà Guillaume d'Orange...

Diriger une entreprise, c'est comme pratiquer un sport de haut niveau : il faut avoir le goût du risque et le sens de l'effort, créer une dynamique de groupe et encourager l'initiative individuelle, savourer les succès et anticiper les obstacles à la poursuite d'une croissance profitable.

Car être un dirigeant, c'est avant tout croître, créer de la valeur et des emplois.

C'est dès leur naissance que les PME sont créées, innovantes et avec un fort potentiel de croissance. Et c'est tout au long de leur cycle de vie qu'il faut poursuivre l'effort et maintenir le rythme (de marathonien ?) préconisé par Guillaume d'Orange.

Le métier de chef d'entreprise, c'est donc un cycle complet et bien sûr beaucoup d'énergie et d'intuition mais aussi des outils et des méthodes que nous présenterons dans cet ouvrage. Ce métier comporte huit problématiques. Chacune d'entre elles constituera un dossier de l'ouvrage.

Développer une stratégie

La stratégie est un processus qui combine analyse, vision, intuition, volonté, concentration, cohérence et saisie des opportunités. Le but de la stratégie est de définir un avantage compétitif durable qui va permettre cette croissance profitable de l'entreprise.

C'est l'exemple de Southwest Airlines, la première compagnie aérienne « low cost », qui comprend qu'elle va pouvoir gagner de l'argent en offrant des voyages très peu chers, en réduisant le taux de service à bord, en louant à faible prix le petit aéroport de centre-ville de Chicago qui vient d'être délaissé par toutes les grandes compagnies aériennes et en achetant

uniquement des Boeing 737 alors que toutes les compagnies aériennes ont d'énormes coûts de formation, de maintenance et de stockage de pièces détachées pour entretenir une flotte d'avions de toutes tailles et « marques ». À l'échelle d'un pays, on peut faire l'analogie avec l'Allemagne d'Helmut Kohl qui accepte de supporter les coûts de la parité des marks de l'Est et de l'Ouest car elle voit dans la réunification une opportunité formidable d'ancrer le pays comme un acteur incontournable sur la scène internationale.

Gérer ses ressources humaines

Pas de stratégie sans allocation de ressources, et la première de ces ressources, ce sont les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise et qui doivent former une « équipe qui gagne ». Il s'agit ici de comprendre comment composer cette équipe, la motiver et parfois la renouveler, en ayant toujours en tête l'optimisation des autres ressources clés de l'entreprise.

C'est le cas de l'École de Management de Grenoble qui devient en 20 ans un des leaders français des écoles de Management et un des leaders européens du management technologique en combinant des professeurs expérimentés issus du monde de l'entreprise et des jeunes talents académiques capables de publier dans les meilleures revues mondiales. Le tout avec un des taux les plus élevés en Europe de professeurs du sexe féminin... et d'étudiants internationaux.

Transposé dans le domaine du sport, c'est le succès de la fameuse équipe de France de football mise sur pied à la coupe du monde de 1998 par Aimé Jacquet qui a donné sa chance à toute une équipe de jeunes talents encore inconnus mais en prenant le risque d'exclure quelques joueurs vedettes.

Manager ses ressources financières

Certains disent que « le cash est roi » et il est bien vrai que si l'argent ne fait pas le succès de l'entreprise, il y contribue largement.

Le tout est de bien comprendre de combien on a besoin et pour quoi faire, de peser les avantages et les inconvénients des différentes sources de financement et, enfin, de visualiser précisément la situation financière de l'entreprise dans le temps afin de prioriser intelligemment ses dépenses et ses investissements.

C'est en réutilisant le logiciel utilisé pour l'injection directe des moteurs HDI que Peugeot a pu installer à peu de frais quelques années plus tard des filtres à particules sur ses moteurs diesel. Et c'est aussi à peu de frais que le lancement de ces filtres à particules a été effectué sur le marché allemand en suscitant l'enthousiasme du magazine des adhérents de l'association des conducteurs automobiles allemands (7 millions de lecteurs !) qui a décidé d'en faire sa une, évitant ainsi à Peugeot une campagne de publicité onéreuse. Et c'est enfin grâce à cette percée sur le marché allemand que Peugeot a repris à Volkswagen la place de leader européen des motorisations diesel.

Bâtir sur ses technologies

Les technologies sont encore bien souvent une « boîte noire » pour les dirigeants non techniciens qui pensent parfois que certains domaines leur sont fermés car réservés à des ingénieurs chevronnés.

Il s'agit ici de rendre accessible l'usage de la technologie pour en faire une composante clé de l'avantage compétitif de l'entreprise, que son dirigeant décide de la sous-traiter ou de l'exploiter, seul ou en coopération avec des alliés soigneusement sélectionnés.

C'est aussi la question de savoir si oui ou non on incorpore une innovation ou une nouvelle technologie dans la définition d'un projet. Quand on conçoit un avion par exemple, est-ce que l'on va pousser des nouvelles technologies pour améliorer le coût de revient d'un vol ou les aspects liés au développement durable ou bien est-ce que l'on reste prudent en conservant des technologies plus anciennes pour garantir une fiabilité de la performance et un coût optimisé des opérations de maintenance.

Et c'est parfois aussi la reconfiguration de technologies éprouvées qui permet une innovation comme le concept totalement neuf des montres Swatch...

Concevoir une politique marketing

Pas de réussite sans marché, c'est-à-dire sans clients intéressés et satisfaits des produits ou services offerts par l'entreprise. Qui sont ces clients ? Où sont-ils ? Comment se faire connaître auprès d'eux ? Quels produits ou services recherchent-ils ? À quels prix et conditions de livraison ? Comment l'entreprise peut-elle se différencier positivement de ses concurrents et sur quels paramètres ? Faut-il une marque ou simplement une réputation ? C'est à ces questions que nous répondrons dans ce dossier.

C'est la position de Baccarat au Japon, où la marque du même nom est aussi connue que Nike ou Coca Cola, qui lui a permis de passer à travers l'effondrement des ventes du luxe après les attentats de septembre 2001.

Et c'est aussi la réussite de la marque associée aux dosettes unitaires de café Nespresso qui n'a pas été ébranlée par l'arrivée de concurrents à la fin des brevets initiaux. La présence de George Clooney comme égérie de la marque mais aussi la vente à prix réduits de machines très « design » et fonctionnant uniquement aux dosettes Nespresso figurent parmi les éléments qui expliquent ce succès.

Coopérer avec ses clients et fournisseurs

Comprendre la problématique du pouvoir de négociation en amont et en aval, organiser la discussion en direct (gestions des grands comptes) ou par délégation (centrales d'achats ou distributeurs), savoir affirmer son leadership, gérer sa relation avec ses partenaires dans tous les pays où l'entreprise est active ou représentée, telles sont les problématiques abordées dans ce dossier...

Le succès de Coca Cola est ainsi en grande partie lié à sa façon de travailler en permanence autant avec ses fournisseurs (bouteilles en P.E.T., canettes en aluminium ou en acier) qu'avec ses clients (distribution agroalimentaire, événements sportifs ou night clubs) ce qui lui permet d'identifier les nouveaux produits ou emballages qui « vont marcher ».

C'est aussi en développant des relations de partenariat privilégiées avec ses grands clients (Procter & Gamble, Microsoft etc.) qu'Ipsos est parvenu à s'affirmer comme un leader mondial des études marketing – alors que son image de marque en France est plutôt attachée aux sondages d'opinion aux soirs des grandes élections.

Développer son activité

Développer son activité est bien le cœur du challenge. Il s'agit de savoir comment faire évoluer son entreprise, d'évaluer les changements nécessaires, de définir les différents modes et phases de croissance, de se réinventer souvent et bien sûr d'être plus qu'un artiste, un professionnel de l'exécution : Quand ? Comment ? Où ? À quel prix ? Avec qui ?

L'exemple du « petit » Apple qui est passé du Macintosh à l'iPhone et représente aujourd'hui une des plus grosses capitalisations boursières du monde est ici sans appel.

Et plus près de nous encore nous avons l'exemple de STMicro qui perçoit le potentiel de la technologie CMOS (qui permet de miniaturiser les modules d'appareil photo sur téléphones portables), et décide d'acheter Vision, une start-up écossaise de 20 personnes en pointe sur le développement de cette technologie. ST Micro intègre alors Vision à son appareil industriel ultra-performant, utilise les rapports privilégiés de son groupe avec les grands de la téléphonie mobile et fait en 5 ans de cette activité le leader mondial de la spécialité.

Et parfois céder ou fermer son entreprise

Savoir céder ou fermer son entreprise quand il n'y a plus – ou il n'y aura bientôt plus – l'équipe, le financement, la technologie, ou le marché, est aussi une décision de l'entrepreneur. Il s'agit ici de reconnaître si cette disparition est temporaire ou définitive, proche ou lointaine et surtout s'il existe une autre société (le repreneur) pour laquelle l'entreprise représente une formidable opportunité.

C'est ainsi que Bourbon, un fabricant de sucre de l'île de la Réunion dans les années 1980 est devenu au fil de cessions et réinvestissements d'abord un leader de la distribution agroalimentaire dans l'océan Indien puis, depuis 2006, un leader mondial des services maritimes à l'industrie pétrolière.

Mais ceci n'aurait pas été possible si le groupe Tereos n'avait pas vu une opportunité stratégique de développer ses activités de transformation de la canne à sucre en rachetant les activités sucrières de Bourbon en 2001 et si le groupe Casino n'avait pas vu une opportunité similaire de développer ses activités de distribution agroalimentaire dans l'océan Indien en construisant d'abord une alliance avec Bourbon puis en rachetant les parts de son associé en 2006.

Sommaire

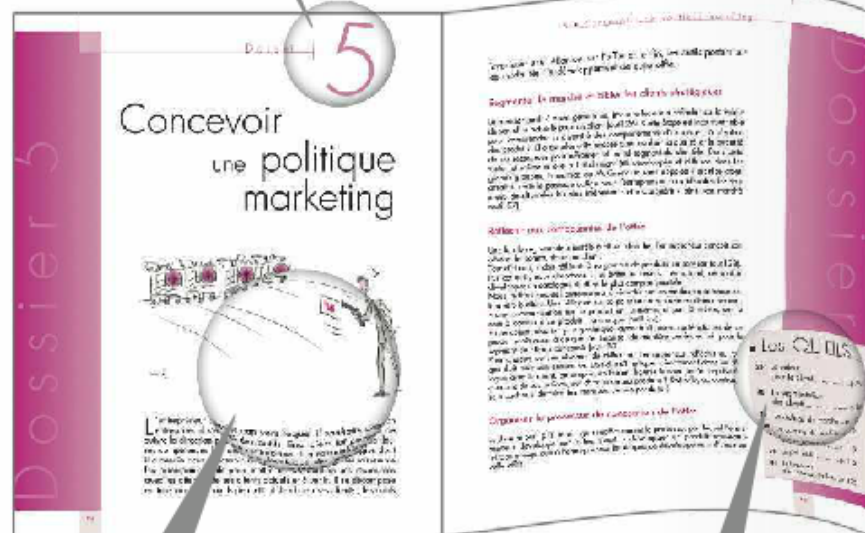
Remerciements	5
Avant-propos	6
Dossier 1 Développer une stratégie	14
Outil 1 L'analyse du secteur	16
Outil 2 La chaîne de valeur	20
Outil 3 Les facteurs clés de succès	26
Outil 4 La définition de son avantage compétitif	28
Outil 5 Le Business Model	34
Outil 6 La veille concurrentielle	36
Outil 7 Vers une stratégie de portefeuille	38
Dossier 2 Gérer ses ressources humaines	40
Outil 8 La gestion des ressources humaines	42
Outil 9 La fiche de poste	46
Outil 10 La politique de rémunération	48
Outil 11 La politique de développement	52
Outil 12 Les relations avec les partenaires sociaux	54
Outil 13 La gestion des commerciaux	56
Dossier 3 Manager ses ressources financières	58
Outil 14 La gestion des ressources financières	60
Outil 15 La levée de fonds	62
Outil 16 Le pacte d'actionnaires	66
Outil 17 Les financements publics de l'innovation	70
Outil 18 Le pilotage du cash	72
Outil 19 La Communication financière	76
Dossier 4 Bâtir sur ses technologies	78
Outil 20 La valorisation commerciale des technologies	80
Outil 21 La protection des technologies	82
Outil 22 La roadmap technologique	84
Outil 23 Fabriquer, sous-traiter ou co-développer	86
Outil 24 Les clusters	90

Dossier 5 Concevoir une politique marketing	92
Outil 25 La valeur pour le client	94
Outil 26 La segmentation des clients	96
Outil 27 Le ciblage du marché	102
Outil 28 La gamme de produits	106
Outil 29 Les trois catégories de marques	110
Outil 30 Le plan média	116
Outil 31 Le lancement d'un nouveau produit	120
Dossier 6 Gérer la relation avec ses partenaires clients et fournisseurs	124
Outil 32 Le « Lead user » ou utilisateur précoce	126
Outil 33 Le choix du canal de commercialisation	130
Outil 34 La gestion des grands comptes	136
Outil 35 La politique de prix	140
Outil 36 L'Export	144
Outil 37 La gestion des achats	146
Dossier 7 Développer son activité	150
Outil 38 Le mode de croissance	152
Outil 39 La croissance organique	158
Outil 40 Les alliances	162
Outil 41 Les fusions-acquisitions	164
Outil 42 La diversification	166
Outil 43 Le choix d'une nouvelle implantation	168
Dossier 8 Céder ou fermer son activité	172
Outil 44 La recherche d'un repreneur	174
Outil 45 La méthode des cash flows actualisés	176
Outil 46 La cession de l'entreprise	178
Outil 47 La procédure de sauvegarde	180
Outil 48 La cessation d'activité	182
Bibliographie	184
Glossaire	186

La Boîte à outils, mode d'emploi

Une double page de présentation de la thématique

Les outils sont classés par dossier



L'intérêt de la thématique vu par des experts

Un menu déroulant des outils

Les outils de la Direction d'entreprise sur 2 ou 4 pages

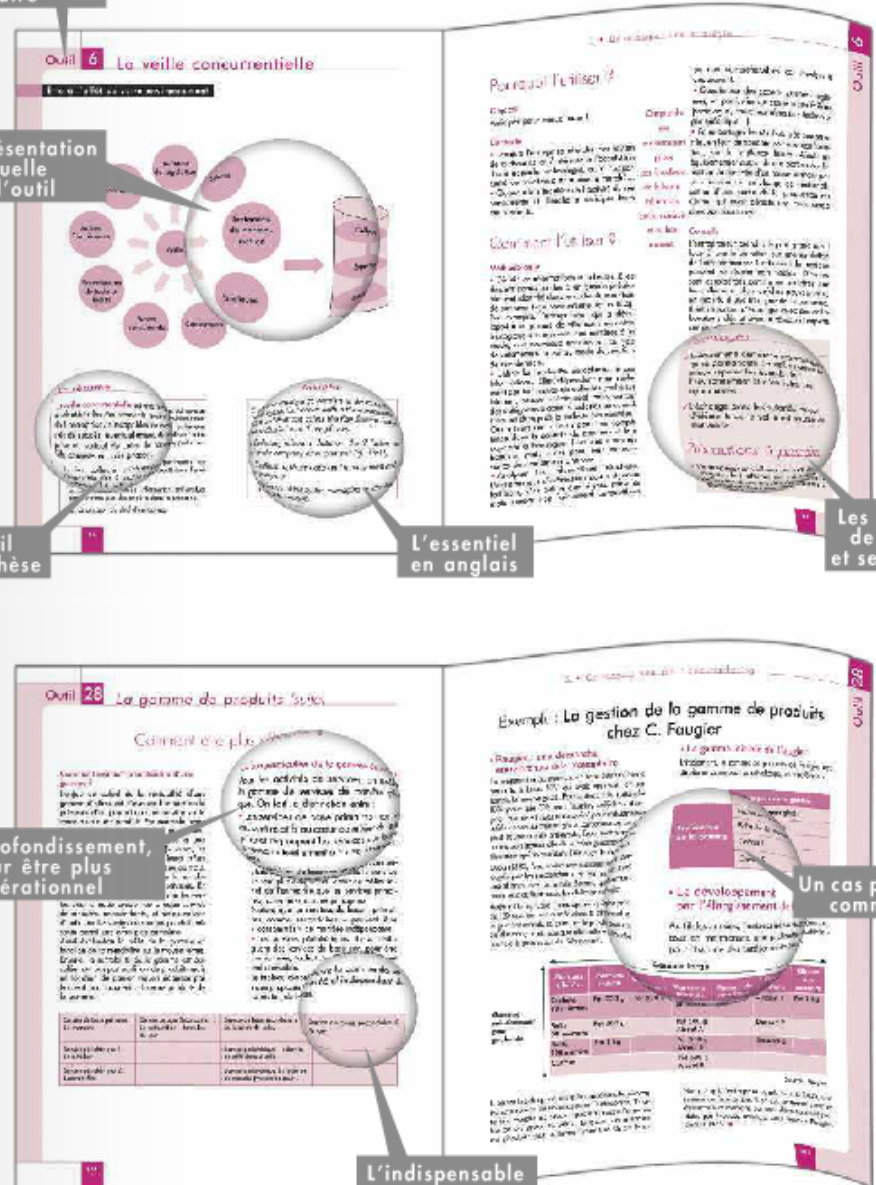
Une signalétique claire

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

Les apports de l'outil et ses limites



Développer une stratégie



Les grands repères de la stratégie sont ceux de l'art de la guerre. De la doctrine des stratèges chinois du ^{vi} siècle avant Jésus Christ à l'aventure spatiale des années 1960 en passant par la balistique de Léonard de Vinci ou la fusion nucléaire, la stratégie a initialement été utilisée par la puissance publique à des fins de domination et/ou de paix. Mais depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, et plus encore depuis la chute du Mur de Berlin, la stratégie est surtout associée au monde de l'entreprise avec un débat entre deux grandes écoles : positionnement (Porter) et apprentissage (Mintzberg).

Pour Porter, la racine du problème est de distinguer l'*efficacité opérationnelle* (la capacité à accomplir mieux que ses rivaux des activités similaires) et la *stratégie* (la capacité à découvrir des activités différentes de celles de ses rivaux). La concurrence sur l'efficacité opérationnelle élève la barre pour tout le monde mais, s'il en résulte des améliorations absolues, personne n'y trouve d'amélioration relative car les entreprises sont tirées vers l'imitation et l'homogénéité. La stratégie c'est donc effectuer des arbitrages clairs et ajuster entre elles les activités d'une entreprise pour créer un avantage compétitif et aussi pour en assurer la durabilité.

Pour Mintzberg la stratégie se fait en marchant dans une « dynamique continue » et une intégration permanente des processus de conception et de réalisation. Les stratégies poussent comme des mauvaises herbes (par hasard, par ajustement interne ou du fait d'une contrainte d'environnement). Elles deviennent structurelles en devenant collectives (le pissenlit est une mauvaise herbe aux US et se mange en salade en Europe). Enfin, gérer le processus ne veut pas dire tout pré-concevoir mais plutôt reconnaître les stratégies lorsqu'elles émergent et intervenir en cas de besoin. Le manager doit savoir quand arracher les mauvaises herbes ou les laisser proliférer, c'est-à-dire quand il doit résister au changement pour sauvegarder l'efficacité et quand il doit le promouvoir pour favoriser l'adaptation.

Cependant l'on peut à la fois travailler toujours plus pour prédire mieux l'avenir et être de plus en plus flexible pour s'adapter mieux aux changements. Ce premier dossier présente donc une synthèse des bonnes pratiques en matière stratégique avec des outils qui devraient permettre à l'entrepreneur d'élaborer sa stratégie. Ils l'aideront à comprendre les règles du jeu de son activité comme à construire ou maintenir un avantage compétitif durable en développant le mix de ressources et compétences adéquat pour des règles du jeu en constante évolution.

La compréhension des règles du jeu en vigueur sur l'activité

Les règles du jeu de l'activité, ce sont d'abord l'analyse du secteur dans lequel se situe l'entreprise (outil 1), puis l'analyse du positionnement de chacun des acteurs de la chaîne de création de valeur (outil 2) et enfin la détermination des facteurs clés de succès (FCS, outil 3).

Le suivi des évolutions de ces règles du jeu et l'adéquation des ressources et compétences de l'entreprise

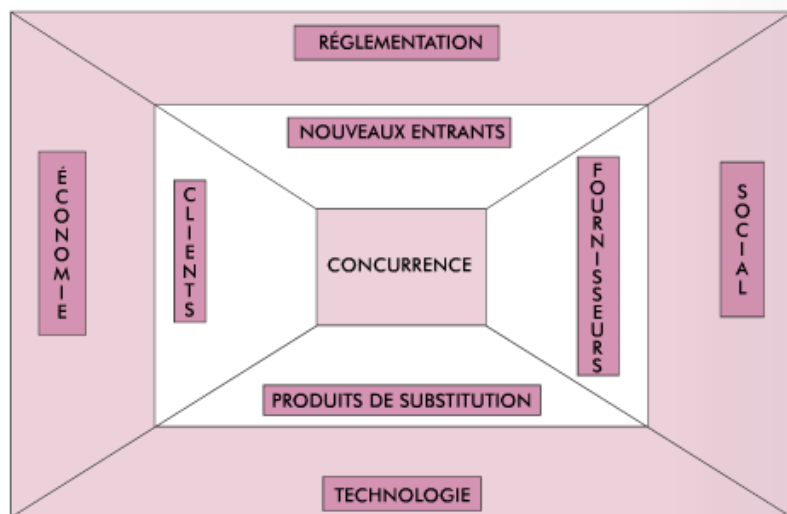
Le chef d'entreprise doit tout d'abord visualiser les ressources et compétences nécessaires pour maîtriser ses facteurs clés de succès et pouvoir ainsi comparer les ressources et compétences dont il dispose avec celles qu'il devrait avoir (outil 4). Cela lui permet alors de formuler un business model pertinent (outil 5). Il doit ensuite mettre en place une démarche de veille économique pour pouvoir suivre les évolutions de son secteur (outil 6). Le dernier outil s'applique aux entreprises qui ont grandi et ont à gérer un portefeuille d'activités (outil 7).

■ Les OUTILS

- 1 L'analyse du secteur d'activité.....p. 16
- 2 La chaîne de valeur.....p. 20
- 3 Les facteurs clés de succèsp. 26
- 4 La définition de son avantage compétitif.....p. 28
- 5 Le Business Modelp. 34
- 6 La veille concurrentiellep. 36
- 7 Vers une stratégie de portefeuille.....p. 38

Outil 1 L'analyse du secteur d'activité

La matrice de Porter



En résumé

Porter propose de visualiser le « champ de bataille » au moyen d'une analyse détaillée du secteur d'activité sur lequel on se positionne et ce grâce à l'évaluation de 9 forces :

l'intensité de la concurrence entre les acteurs existants, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de l'arrivée de nouveaux acteurs, la menace de l'arrivée de substituts aux produits (ou services) existants, le risque de rupture technologique, la pression réglementaire, l'impact des facteurs macroéconomiques et l'impact des facteurs sociaux.

Insight

Porter proposes to map the « battlefield » thanks to a detailed analysis of the industry in which the company is active. This includes the assessment of 9 forces: internal rivalry between existing actors, bargaining power of customers, bargaining power of suppliers, threat of new entrants, threat of substitutes, threat of technological breakthrough, regulatory pressure, impact of economic factors, impact of social factors.

1 • Développer une stratégie

Pourquoi l'utiliser

Objectif

L'objectif est de prioriser l'action de l'entrepreneur sur les forces auxquelles on donne une note élevée (4 et 5 sur une fourchette de 1 à 5), c'est-à-dire celles où la pression est forte et où il est crucial de desserrer la contrainte – soit en préparant une défense, soit en essayant d'influencer l'état des forces, soit en anticipant une modification de l'état des forces.

Par exemple si les ruptures technologiques sont à 5, le directeur de la recherche et développement (R & D) doit dépendre du patron, si ce sont les facteurs sociaux qui sont à 5, c'est le DRH qui doit dépendre de lui.

Contexte

La notation se fait de manière régulière : une fois par an, par exemple, au moment des budgets quand le secteur est mature ou plus souvent quand le secteur est soit émergent soit cyclique.

Le modèle de Porter comportait initialement 5 forces. Les 4 autres

ont été ajoutées après quelques années d'expérimentation.

ple, on donne 5 au pouvoir de négociation des clients quand un gros client peut faire « tomber » le patron de l'entreprise qui le fournit. On donne 5 au social quand le coût de la main-d'œuvre représente 80 % du coût de revient final du produit ou à l'inverse quand on a besoin de personnel rare à trouver et long à former. Le 3 est une note médiane qui montre un rapport de forces équilibré, par exemple le rapport entre « Carrefour » et « Danone » qui peuvent difficilement vivre l'un sans l'autre.

Conseils

L'entrepreneur aura intérêt à focaliser non seulement l'action de l'entreprise mais aussi son action personnelle sur les facteurs notés 4 ou 5.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

• **La définition du périmètre d'analyse** : Si Airbus et Texas Instruments se positionnent clairement sur un « champ » mondial, ce ne sera pas le cas d'une chaîne de clubs de sport. Trouver le « champ » de référence peut alors passer par une série d'approximations (si toutes les forces sont notées à 1 ou 2, le champ est certainement trop restreint et on ne verra pas arriver les menaces ; si elles sont toutes notées à 4 ou 5, le champ est trop large et « Qui trop embrasse, mal étirent... »).

• **La notation de chacune des forces** : le 5 est vraiment une note maximum. Par exem-

Avantages

- ✓ Faire figurer sur une seule page l'ensemble des acteurs en présence sur un « champ de bataille » avec mention de leur poids relatif et visualiser les endroits où il faut concentrer son action (notamment pour influencer les FCS de l'activité).

Précautions à prendre

- ✓ Définir le périmètre d'analyse (le « grossissement » du champ de bataille) est fondamental si on veut avoir une vision précise et complète des forces en action.

1. Le cas de l'industrie aéronautique civile en 2005

• Les tendances du secteur

Début 2005, ce secteur se caractérise par 3 grandes tendances :

- Les contraintes « aéroports » (beaucoup de pays – notamment matures – veulent arrêter de construire des aéroports).
- L'utilisation de l'espace aérien (les distances entre avions ne peuvent pas être réduites au-delà d'une certaine limite – notamment au décollage et à l'atterrissage).
- Les perspectives démographiques (en 2020, 16 mégapoles dans le monde auront plus de 20 millions d'habitants – contre 5 en 2003).

• Deux analyses distinctes

Les grands acteurs du secteur, Boeing et Airbus prévoient tous les deux une forte croissance des ventes d'aéronautique civile mais ils diffèrent sur l'analyse du segment « forte capacité long courrier ».

Boeing pense que l'avenir passe par des avions de taille moyenne qui offrent du service long courrier de « point à point » à des conditions économiques alors qu'Airbus parie sur l'accroissement de fréquentation d'aéroports principaux (*hubs*) et la nécessité de les desservir par des très gros porteurs qui permettent de réduire la congestion des aéroports.

• Que donne la matrice de Porter dans ce contexte ?

Trois des neuf facteurs méritent la note maximum de 5 :

- les facteurs macroéconomiques (le développement des économies asiatiques, les tendances démographiques, ainsi que l'impact des attaques

terroristes ou de l'épidémie du SRAS, ou les conséquences des variations du prix du pétrole) ;

- la pression réglementaire (les contraintes d'aéroports ou les normes de bruit) ;
- les ruptures technologiques (les efforts de diminution du poids des avions ainsi que tous les nouveaux systèmes d'avionique).

La rivalité interne mérite un 4 ou un 3 car les petits acteurs ne rentrent pas vraiment dans l'arène (ils restent cantonnés au segment des « petits » avions comme Embraer) et les moyens disparaissent (Tupolev) ou se font racheter (Mc Donnell Douglas).

C'est aussi le cas des fournisseurs (4 pour les fournisseurs de matériaux qui peuvent aussi vendre leurs matériaux dans d'autres secteurs comme l'automobile, le bâtiment ou l'emballage et 3 pour les fournisseurs de moteurs qui fournissent un élément critique mais qui peuvent difficilement vendre ailleurs cet élément critique). C'est, enfin, le cas des clients (qui jouent Airbus contre Boeing en utilisant la gamme complète de leurs achats).

Les substituts, les nouveaux entrants et les facteurs sociaux méritent une note de 1 ou 2.

On comprend alors pourquoi Airbus a lancé l'A 380 : ils ont utilisé des ruptures technologiques (nouveaux matériaux, nouveaux designs) pour pouvoir bénéficier des facteurs économiques (en réduisant la dépendance au prix du pétrole) et réglementaires (en permettant de décongestionner certains aéroports) sans oublier l'amélioration de leur pouvoir de négociation avec les clients grâce à une gamme de produits désormais complète (Boeing perdant le monopole du segment gros porteur qu'il occupait depuis le lancement du 747).

2. Le cas de l'industrie des semi-conducteurs en 2005

• Les tendances du secteur

Début 2005, ce secteur se caractérise par 2 grandes tendances :

- l'industrie sort du cycle à plus forte amplitude de son histoire. Après une année record en 2000 (plus de 200 milliards de dollars dans le monde), les ventes ont plongé en 2001 et 2002 en dessous de 160 milliards de dollars pour revenir à 180 milliards en 2003 et 220 milliards en 2004 – mais avec déjà un nouveau ralentissement dans la deuxième moitié de 2004.
- la nouvelle technologie dite « 300 mm » exige la construction d'usines à 3 milliards de dollars l'unité et certains acteurs ont dû se mettre à plusieurs pour pouvoir se permettre un tel investissement (STMicro, Philips, Motorola).

• Que donne la matrice de Porter dans ce contexte ?

Que peut faire une entreprise de ce secteur comme Texas Instruments pour s'accommoder de ces contraintes et continuer à investir sur les ressources humaines et les nouvelles technologies ?

Là encore, trois forces sur neuf méritent la note maximum de 5 :

- l'économie (voir la sensibilité du secteur aux ralentissements économiques) ;
- les clients (les télécommunications ou l'industrie automobile) ;
- les ruptures technologiques (voir la fameuse loi de Moore qui exige un doublement des performances tous les 2 ans).

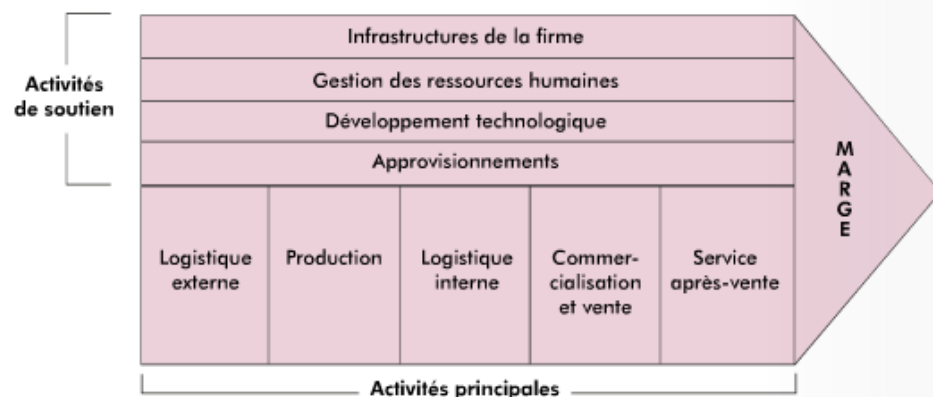
La rivalité interne mérite un 4 car les petits acteurs sont de plus en plus exclus du jeu. Le score est équilibré à 3 pour les fournisseurs et les nouveaux entrants (surtout des usines de finition ou d'emballage délocalisées en Asie du Sud Est).

L'on peut hésiter entre 1 et 2 pour les facteurs sociaux et la pression réglementaire. Pour les substituts, il y a bien sûr l'arrivée à long terme des nanotechnologies mais quand ? En tout cas pas avant longtemps.

On déduit alors les priorités de Texas Instruments : le recyclage permanent de leurs équipements pour les adapter à la fabrication de multiples lignes de produits et augmenter ainsi leur durée d'utilisation ; l'offre d'une gamme complète de produits analogiques et numériques à l'attention d'une grande variété d'industries clientes pour amortir les effets de cycle, et bien sûr l'intégration des clients dans leurs processus de conception afin d'optimiser le rendement dépense/délai de mise au point. ■

Outil 2 La chaîne de valeur

Identifier les fonctions principales et les fonctions de soutien



Source : M. Porter, *The Competitive Advantage*, (1984)

En résumé

La chaîne de valeur interne, développée par Michael Porter en 1984 identifie les grandes fonctions que l'entreprise doit héberger, par opposition à celles qu'elle peut externaliser. Elle présente ces fonctions en deux catégories :

– Les activités principales, qui sont associées à toutes les activités pré- et post-production, sans lesquelles l'entreprise et ses associés ne peuvent créer de valeur. Ces activités sont indispensables à la création de valeur de l'entreprise.

– Les activités de soutien, qui servent initialement à faciliter le bon déroulement des activités principales et qui contribuent activement au soutien de la création de valeur par l'entreprise.

Insight

The internal Value Chain, conceptualized by Michael Porter in 1984, presents the functions of that are internalized by the firm, by opposition to those that may be outsourced. It makes the difference between :

– *The core activities that contribute to the value creation of the firm. They are generally linked to the production process.*

– *The other activities that support the core activities and support the value creation process.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Identifier les lieux et les fonctions cœur de l'entreprise, où sont localisées ses compétences clés.
- Repérer les zones où l'interaction entre fonctions manque ou est déficiente.

Contexte

- Lorsque l'entrepreneur souhaite réorganiser et restructurer son entreprise.
- En complément de l'analyse d'un compte de résultats, la chaîne de valeur permet d'expliquer la faible ou la forte performance de l'activité.

Savoir
où se trouve
son cœur
de métier permet
d'améliorer
la performance
de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur réfléchit à l'avantage concurrentiel et aux fonctions qui dans son entreprise participent à la construction et au maintien de cet avantage concurrentiel. Pour une entreprise de confection, par exemple Desigual, les fonctions qui participent le plus à l'avantage concurrentiel sont le design, la confection mais aussi la fonction achat, qui procède à la recherche de tissus spécifiques.
- La chaîne de valeur ici présentée est générique. L'entrepreneur identifie lui-même les fonctions qu'il juge principales à l'activité de l'entreprise : il peut s'agir d'une fonction de production mais pas forcément. Chez Desigual, les fonctions principales sont les achats de matière, le système de production en flux tendu – qui est d'ailleurs externalisé –, et la fonction merchandizing/ventes.
- L'entrepreneur identifie aussi les fonctions dites de support, qui soutiennent l'ensemble des fonctions principales précédemment mises à jour. Pour Desigual, outre les fonctions finances classiques, les fonctions sup-

port intéressantes sont la confection et le marketing.

- Le chef d'entreprise repère les fonctions qui contribuent à la création de son avantage concurrentiel et celles qui ont un rôle plus minime. Il s'interroge ainsi sur les moyens de maintenir la compétitivité des fonctions fortement contributrices mais aussi sur les éventuelles solutions pour aligner les fonctions faiblement contributrices au maintien de l'avantage concurrentiel.
- Il repère les fonctions qui sont peu sollicitées pour le maintien de l'avantage concurrentiel et s'interroge sur l'intérêt de les conserver à l'intérieur de l'entreprise.
- Il identifie les flux d'informations entre fonctions, afin de mettre à jour tout problème de coordination entre fonctions.

Conseils

- Pour identifier la bonne fluidité des informations entre fonctions, le chef d'entreprise adopte une démarche « input »/« output », mettant en évidence les informations qui sont émises par la fonction d'origine et celles qui parviennent à la fonction destinataire.
- L'entrepreneur associe toutes les fonctions de l'entreprise à sa réflexion sur la chaîne de valeur : cela résout les éventuels problèmes de coordination entre fonctions.

Avantages

- ✓ Une manière non-financière d'identifier les opportunités et contraintes de l'entreprise.
- ✓ Une fois réalisé, l'outil offre une vision claire des fonctions sur lesquelles il faut investir.

Précautions à prendre

- ✓ Cette démarche analytique est très coûteuse en temps : il faut donc l'organiser et l'anticiper.



Comment être plus efficace ?

Un exemple de chaîne de valeur

Nous pouvons appliquer l'analyse par la chaîne de valeur interne au cas de l'**entreprise Benetton**, en particulier lors de la création de l'activité « habillement en laine », à l'origine de la création de l'entreprise.

La chaîne de valeur classique d'une entreprise qui fabriquerait des pull-overs pourrait s'illustrer comme suit :

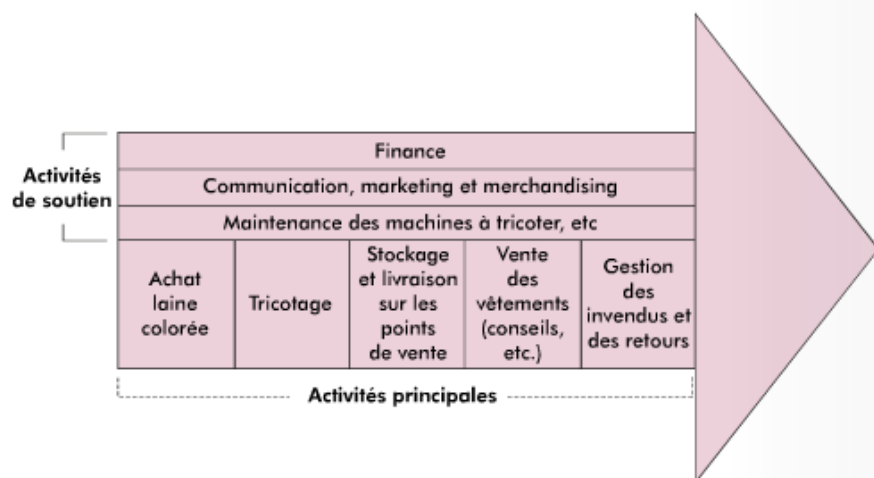
La chaîne de valeur dans une entreprise multi-activités

Lorsque l'entreprise est diversifiée, deux cas de figure sont possibles :

- **Les activités ont un lien entre elles.** Tel pourrait être le cas d'une entreprise de conseil en ressources humaines de 20 salariés, composée d'une activité d'aide au recrutement, d'une activité de coaching de salariés

et, enfin, d'une activité de formation aux modes de gestion des ressources humaines. L'enjeu pour l'entrepreneur est double : il s'agit de maintenir un avantage concurrentiel sur chacune des activités mais aussi de réduire les coûts de fonctionnement de la structure et de faire ainsi en sorte que chaque activité se nourrisse de l'autre, par exemple, par la mutualisation d'une force commerciale. Aussi, l'entrepreneur créera une seule et unique chaîne de valeur pour travailler sur l'efficacité de l'organisation de son entreprise.

- **Les activités n'ont aucun lien entre elles.** Dans cette situation, aucune synergie n'est possible entre les activités, si ce n'est des fonctions telles que la finance ou la comptabilité. L'entrepreneur raisonne donc activité par activité et crée plusieurs chaînes de valeur séparément pour travailler sur l'optimisation de l'organisation de son entreprise.



Le cas Benetton

• Benetton et Edizione aujourd'hui

Benetton est une entreprise dont 70 % des capitaux sont possédés par Edizione, Holding de la famille Benetton.

Initialement, l'entreprise s'était diversifiée sur plusieurs activités, dont la course automobile. Depuis quelques années, l'entreprise Benetton se re-concentre désormais sur les métiers du vêtement avec les marques :

- United Colors of Benetton : gamme de vêtements et accessoires pour femmes, hommes et enfants,
- Undercolors of Benetton : gamme de sous-vêtements pour les mêmes cibles de clientèle,
- Sisley : vêtements pour femmes, qui se veulent à la pointe de la mode,
- Playlife : vêtements de loisirs.

L'ensemble de ces produits sont distribués dans les 6 000 points de vente dans 120 pays, possédés par l'entreprise ou franchisés, et apportent un chiffre d'Affaires de plus de 2 millions d'euros en 2009.

Edizione, quant à elle, a diversifié ses activités sur :

- Les restaurants d'autoroutes (Autogrill),
- Les concessions d'autoroutes en Italie (Autostrade),
- Les services de télécommunications en Italie (prise de parts dans Telecom Italia),
- L'élevage de mouton en Argentine (activité complémentaire à celle de Benetton),
- Les Sports (la holding possède les équipes de volley-ball et de basket-ball de Treviso).

• À l'origine, une véritable réflexion sur la chaîne de valeur

Benetton a été créé par Luciano Benetton et ses frères et sœurs en 1965. Rappelons que la famille possède très peu de fonds propres :

Giuliana, la sœur, ne travaille pas et les deux frères sont sans emploi... Les ressources financières sont réduites et l'investissement financier devra être optimisé.

L'idée de la fratrie est de confectionner des pull-overs et des vêtements à base de laine naturelle, produits qui seraient vendus à la suite dans des magasins. Cette idée trouve son origine dans l'activité de loisirs de Giuliana qui tricote des pull-overs pour les voisins. Ceux-ci apprécient particulièrement les motifs colorés.

Tricoter un pull pour quelques voisins est une chose, développer une production de masse et créer une entreprise en est une autre. Giuliana ne peut assurer un tricotage de masse. Elle ne peut pas, non plus, assurer une distribution des pulls sur l'ensemble du territoire italien, zone cible envisagée. Il est hors de question, dès la création, d'embaucher du personnel hors du giron familial : c'est une question de principe – l'idée est celle de la fratrie – qui est aussi fondée sur la contrainte de ressources financières !

• Une réflexion sur les règles du jeu de la compétition (facteurs clés de succès)

La fratrie réfléchit à l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise. Il semblerait que Luciano ait fondé sa démarche sur la compréhension des règles du jeu (on pourrait parler des facteurs clés de succès) en vigueur sur l'activité que cible Benetton : la confection.

Agir sur cette activité signifie faire face à deux catégories d'enjeux :

- Savoir anticiper les goûts, ce qui sera apprécié par la clientèle, ce qui sera « à la mode ». Une mauvaise anticipation signifie une collection invendue. Luciano constate que les formes changent peu d'une collection à l'autre : elles évoluent, certes, mais moins rapidement que les

Le cas Benetton (suite)

goûts en matière de motifs et de couleurs. En outre, dans les années 1960, les formes de pull-overs sont encore peu diversifiées. Il s'agit pour Benetton de trouver les moyens d'anticiper rapidement, ou, du moins, de s'adapter rapidement aux goûts, autrement dit aux couleurs de demain.

– Réduire les invendus et gérer le système de production. Le processus de production d'un pull dans les années 1960 est simple : une fois le modèle conçu, le producteur choisit les laines déjà teintées. Le pull est ensuite tricoté et distribué dans les magasins. S'il n'est pas vendu, il est alors stocké. Luciano constate que bon nombre de concurrents potentiels sont fragiles lorsqu'ils ne parviennent pas à rendre leur collection attractive : les stocks sont invendables.

• Création et externalisation des fonctions

La famille Benetton souhaite maîtriser les coûts et éviter d'investir dans un matériel de production trop onéreux. Les pull-overs sont donc produits, en série, chez un partenaire local.

Le suivi des tendances en matière de couleurs est assuré par un envoi journalier des ventes réalisées dans les magasins au service production. Dans un premier temps, quelques magasins locaux distribuent les pulls et la fratrie récupère tous les soirs les chiffres des ventes. Ensuite, dès 1969 et l'ouverture du premier magasin, les vendeurs remettent tous les soirs les chiffres à un service « commercialisation » ainsi créé. Puis, dès le début des années 1970, ce transfert d'informations est assuré par la création d'un système informatisé.

Enfin, l'entreprise met en place un système de production « juste à temps » et de différenciation retardée : Benetton fait produire une certaine quantité de pulls de couleur neutre et met en place un système de coloration des pulls après tricotage.

• Vers la formalisation de la chaîne de valeur de Benetton

La chaîne de valeur de Benetton est composée de **fonctions principales** :

- La conception des pulls est dirigée par Guliana.
- La coloration des pull-overs est réalisée en interne, grâce au nouveau système de coloration après tricotage mis en place par Benetton.
- La fonction de commercialisation est chargée d'identifier des lieux pour ouvrir des magasins qui appartiendront à Benetton.

Le travail de ces fonctions est renforcé par la création de **fonctions supports** :

- La fonction finance.
- La fonction R & D qui est en charge du développement et du dépôt d'un brevet qui restera longtemps propriété de Benetton : la teinture du pull-over après tricotage.
- La fonction communication pour contribuer au maintien du FCS « mode et rôle des couleurs ».
- La fonction « système d'informations » qui permet de gérer au jour le jour toutes les ventes réalisées dans les magasins Benetton.

La chaîne de valeur interne de Benetton serait alors réduite aux fonctions en rouge dans le schéma ci-dessous.

• Vers une rupture dans la chaîne de valeur

Durant les années 1970, le modèle Benetton connaît un succès sans faille. Le service de conception de Guliana identifie les formes des pulls pour les années à venir. Ces derniers sont tricotés en masse chez des partenaires, puis réintégrés dans l'entreprise pour être colorés. Un Système d'informations de plus en plus sophistiqué renseigne tous les jours le service coloration

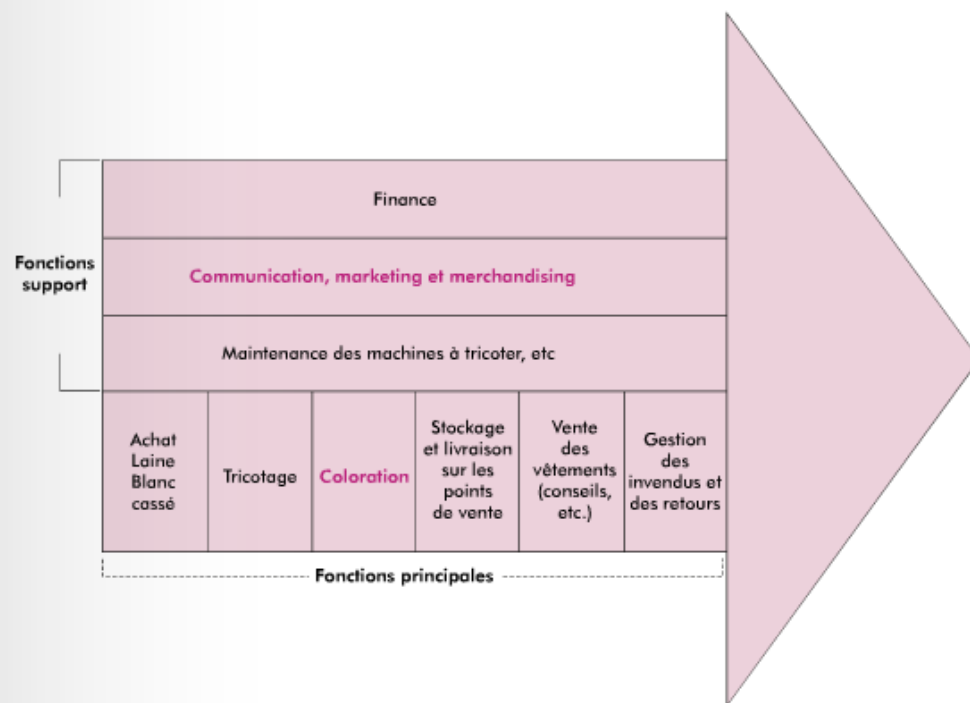
des couleurs « dans le vent », ceci partout en Europe, territoire que couvre désormais l'entreprise. Les années 1980 voient pointer le terme de ce mode de création de valeur. La menace trouve son fondement en trois endroits de la chaîne de valeur :

- La fonction support « maintenance des machines et procédés de fabrication » : la protection apportée par le brevet qui permet de colorer après tricotage arrive à terme et bon nombre de concurrents commencent à exploiter le procédé qui permet d'optimiser les flux de production et de limiter les stocks de produits finis.
- La fonction support « marketing et communication », gérée en externe par le frère de Luciano Benetton, propose des campagnes

publicitaires qui choquent l'opinion publique, dont les responsables de magasins, en particulier en Allemagne.

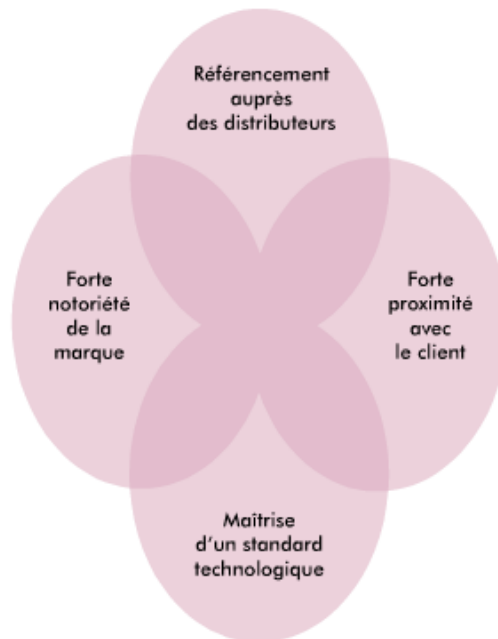
– La fonction principale « commercialisation » est touchée par l'impact de l'action de cette fonction support. Souvent franchisés, certains propriétaires de magasins Benetton décident de ne plus remonter les informations demandées au groupe, en signe de protestation. Certains envisagent même de vendre leur franchise.

La réduction de la communication entre cette fonction principale et la fonction « production » entraîne des mauvaises estimations des couleurs de pull-overs à produire et, l'offre ne rencontrant pas son marché, les stocks de produits finis s'accumulent. La chaîne de valeur commence à s'effriter... ■



Outil 3 Les facteurs clés de succès

Être durablement présent sur son activité



En résumé

Le **facteur clé de succès (FCS)** est la règle du jeu qu'il convient de suivre pour être durablement présent sur son activité.

Il peut s'agir du respect d'une norme en vigueur que tout le monde adopte sur l'activité (Iso), de la maîtrise d'une bonne pratique (référencement centrale d'achat) ou d'une technologie standard, des caractéristiques d'un système de production (volume moyen, coût moyen, mode de livraison spécifique) ou de la spécificité de l'accès au marché (besoin d'une forte notoriété impliquant un très fort budget de communication).

Le FCS est imposé, soit par une instance de régulation, soit par un acteur dominant de l'activité (concurrent direct mais aussi fournisseur ou distributeur ou encore même le client).

Insight

The Key Success Factor (KSF) is the rule of the game that you need to follow if you wish to be considered as a real player and to have a chance to win the game. It can be either a standard that requires certification (Iso), a best practice, a reference technology, a specific production system, or a privileged access to a given market segment.

The KSF is being imposed either by a certification body, or by a dominant actor of the industry (competitor but also supplier or distributor/final customer).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre en un minimum de temps les règles du jeu de la compétition en vigueur.

Contexte

- Avant le démarrage ou la reprise de l'activité.
- Lorsque l'entrepreneur reformule sa stratégie. Il doit vérifier que son activité reste conforme aux règles du jeu, y compris les nouvelles.
- Chaque fois que l'entrepreneur s'apprête à prendre une décision stratégique. Par exemple : l'externalisation éventuelle pour la cristallerie Baccarat de la production de certaines gammes de verre dans des pays à bas coût de main-d'œuvre en 2003 aurait peut-être permis à l'entreprise de faire des économies sur le court terme mais aurait privé l'entreprise de FCS majeurs : bien maîtriser la qualité de la production, et associer l'image de marque à de l'artisanat très haut de gamme.

Les facteurs
clé de succès
évoluent
avec la maturité
du secteur
d'activité

- Repérer les acteurs, clients, fournisseurs, substituts, instances de normalisation, susceptibles de générer les FCS de demain. En général, sur les activités matures, les FCS sont tirés par le marché. Dans les activités émergentes, les FCS dépendent de la vision de la première société à se lancer dans cette activité (telle que la vision de Baccarat avec le lancement des verres de bar sur le marché japonais en 2002).

Conseils

- Le chef d'entreprise ne se focalisera pas sur la recherche de FCS trop génériques, du type « grosse capacité de production » ou encore « forte capacité à communiquer ». Cela ne lui sera d'aucune utilité et ne lui apprendra rien sur le mode de fonctionnement de son activité. Il essaiera, au contraire, de préciser au maximum le FCS.
- Un bon système de veille concurrentielle est nécessaire pour obtenir des informations pertinentes pour identifier les FCS naissants. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Reprendre le modèle des forces de Porter (cf. outil 1).
- Identifier les facteurs clés de succès, imposés par chacune des forces en présence. Prenons le cas de l'industrie agroalimentaire, en particulier de l'ultra-frais. Le distributeur impose les FCS suivants : délais de livraison très courts, respect de la chaîne du froid, une communication auprès des clients sur le et hors du lieu de vente impliquant un budget dédié conséquent, plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Avantages

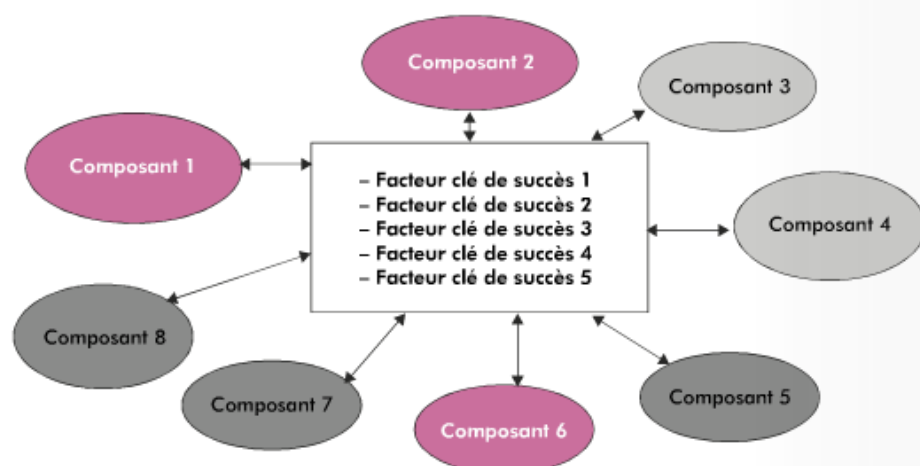
- ✓ Créer une première base pour la mise en place d'un suivi de la compétitivité de l'activité.

Précautions à prendre

- ✓ Il faut rester conscient du fait qu'un FCS n'est pas immuable et peut être substitué par un autre FCS.

Outil 4 La définition de son avantage compétitif

Le schéma à bulles



En résumé

Le schéma à bulles permet d'identifier les composants de l'avantage compétitif et d'en visualiser immédiatement le statut afin de prioriser les actions essentielles à son maintien ou son renforcement. L'outil est illustré par deux cas, le cas d'un secteur mature (Philips Équipements Médicaux) et celui d'un secteur émergent (ST/Imaging).

Insight

This tool allows to identify the components and understand right away the status of your competitive advantage so that you can prioritize the actions in order to maintain or sustain it. The tool is illustrated through two cases, one in a mature industry (Philips Medical Systems) and in an emerging industry (ST/Imaging).

1 • Développer une stratégie

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Hierarchiser les actions auxquelles il faut donner la priorité pour maintenir ou construire son avantage compétitif.

Contexte

Dès qu'une mauvaise compréhension des composants réels d'un avantage compétitif peut amener le dirigeant à allouer des ressources importantes à des actions non prioritaires.

En 2000, la société Pechiney Bouteilles Plastiques (PBP) sortait ainsi d'une période très profitable qui avait duré 15 ans, grâce à une technologie permettant l'incorporation d'un pourcentage de recyclé comme matière première pour les bouteilles de ketchup en plastique. Ce brevet était alors le composant central de l'avantage compétitif car il impactait positivement les marges opérationnelles en réduisant ses coûts de production. Mais le brevet allait expirer en 2003...

Dès 1997, les dirigeants avaient lancé 50 projets de R & D pour créer un nouveau produit miracle. Mais au bout de 3 ans, toujours rien et c'est l'arrivée d'un nouveau directeur général qui leur fait ouvrir les yeux et comprendre que ce n'est pas la composition du produit mais le procédé de fabrication qu'il faut travailler. C'était en effet le procédé qui était le composant susceptible d'améliorer le facteur clé de succès recherché, c'est-à-dire le coût de revient.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

L'on part des facteurs clés de succès et l'on définit la combinaison unique des composants qui permettent d'être meilleur que ses concurrents en termes de performance sur ces FCS. Ces composants peuvent être

Il faut toujours

prioriser

les actions

essentielles

au maintien

ou au

renforcement

de son

avantage

compétitif.

aussi bien des compétences (brevets, relations avec des grands clients) que des ressources (financières ou humaines). Et ces compétences ou ressources peuvent appartenir à l'entreprise ou être partagées (syndicat professionnel par exemple).

On donne alors une couleur à chacune des ressources/compétences à l'instant *t*. La couleur indique que la société maîtrise bien cette compétence/ressource et envisage de continuer à la maîtriser sur le moyen terme. La couleur bleu clair indique que cette compétence/ressource est vulnérable – c'est-à-dire qu'elle est en train d'être acquise/développée ou bien qu'elle pourrait être perdue à moyen terme. La couleur rouge indique que la société a perdu cette compétence/ressource ou ne l'a jamais possédée.

Conseil

L'on peut donner une note chiffrée à la durabilité de son avantage compétitif en utilisant une formule où la note *N* est égale au nombre de bulles bleu foncé multiplié par 1, auquel on ajoute le nombre de bulles rouges multiplié par 2 (les bulles bleu clair comptent pour 0).

Avantages

- ✓ Cet outil permet de visualiser en un clin d'œil les compétences et ressources « à risque », celles sur lesquelles il faut agir pour maintenir ou renforcer son avantage compétitif.

Précautions à prendre

- ✓ Les FCS ont moins de chances d'évoluer quand le secteur d'activité est mature mais il faut les surveiller quand le secteur est émergent : l'arrivée et le succès de nouveaux entrants peut en effet modifier les règles du jeu fixées initialement par le premier entrant.



1. Le cas d'un secteur d'activité mature : Philips Medical Systems (1998-2003)

• Un secteur en transition

En 1998, les conditions du marché des équipements médicaux étaient en train de changer. Les difficultés budgétaires des hôpitaux avaient abouti au transfert de la responsabilité des achats des médecins vers les directeurs financiers. Le secteur hospitalier s'était aussi articulé autour d'un petit nombre d'acteurs de grande taille bien décidés à utiliser leur pouvoir de négociation. Enfin les clients voulaient désormais concentrer leurs achats auprès de fabricants globaux pouvant leur offrir une gamme de produits complète.

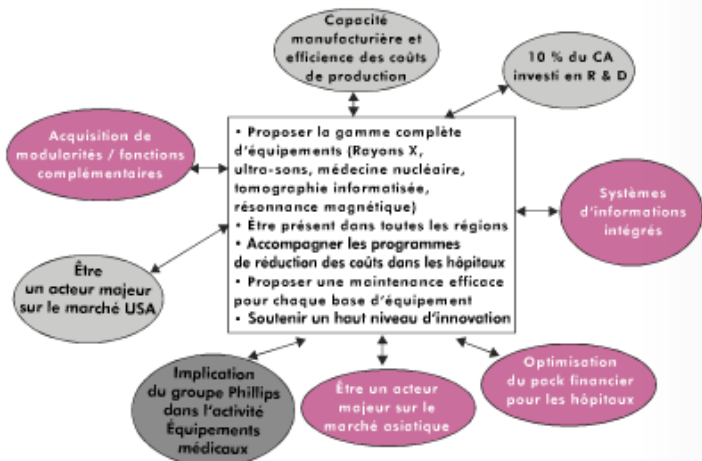
• La définition des facteurs clés de succès

L'équipe de direction de Philips Medical Systems (PMS) dressa la liste suivante de FCS dans ce nouveau contexte :

- Fournir la gamme complète d'équipements ;
- Être présent sur tous les marchés régionaux ;

- Participer aux efforts de réduction de coûts des hôpitaux ;
- Offrir un service de maintenance efficace pour les installations existantes ;
- Proposer régulièrement des innovations.

Puis ils définirent la liste des compétences ou ressources qui leur paraissaient nécessaires : la capacité financière à procéder à des acquisitions majeures, l'habileté à faire tourner ses usines avec une structure de coûts optimisée et des filiales importantes sur les marchés régionaux dont la société n'était pas originaire (Amérique du Nord et Asie pour Philips). Ils comprirent alors que leur position était très faible. Ils étaient solides seulement en Europe alors que le marché le plus gros et en plus forte croissance était l'Amérique du Nord. Et sur le segment des machines à Rayon X, alors que de nombreuses technologies nouvelles d'imagerie étaient apparues (médecine nucléaire, résonance magnétique...). Leur note en 1998 était : $N = 1 \times 1 + 4 \times (-2) = -7$.



LE SCHÉMA À BULLES DE L'ENTREPRISE EN 1998

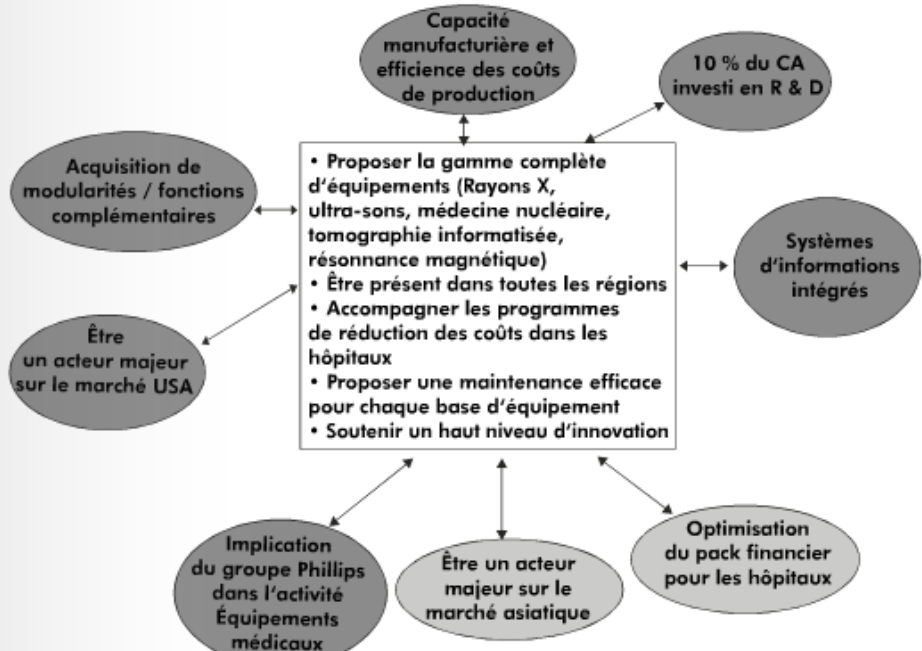
• Les solutions de maintien de l'avantage compétitif

Les dirigeants de PMS convinquirent alors Philips de lancer une politique d'acquisition intensive de sociétés américaines ayant des technologies de pointe et acquirent 4 sociétés : ATL Ultrasound, ADAC, Agilent et Marconi pour 5,4 milliards de dollars.

En 2003, la situation de PMS était devenue forte. L'intégration de leurs unités industrielles et de leurs systèmes informatiques s'était bien déroulée et la répartition des fonctions centrales sur

deux sièges, situés l'un en Europe et l'autre aux États-Unis, était terminée.

De façon à aider leurs clients à financer l'acquisition de leurs équipements dans les meilleures conditions, PMS avait aussi signé un accord avec une grande banque européenne ce qui leur permettait d'offrir aux clients de cette zone des offres de paiement standardisées. La même démarche restait à entreprendre en Amérique du Nord et la présence de PMS en Asie était insuffisante. Leur note en 2003 était de $N = 6 \times 1 + 0 \times (-2) = +6$, par rapport à un score initial de -7 .



LE SCHÉMA À BULLES DE L'ENTREPRISE EN 2003

2. Le cas d'un secteur d'activité émergent – ST Imaging (1998-2005)

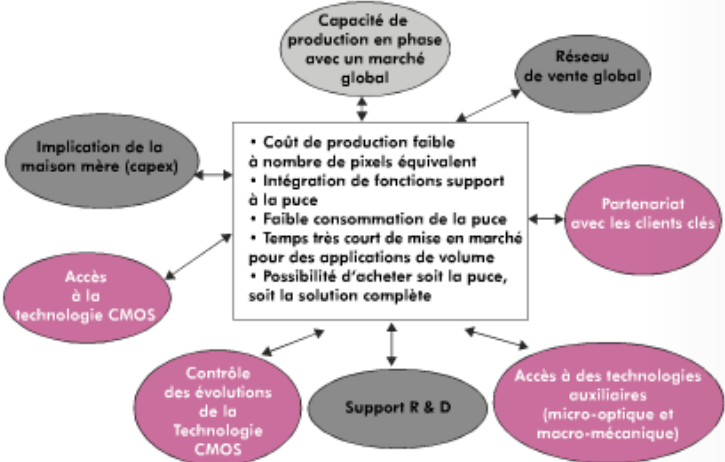
• Un marché émergent

En 1998, ST Microelectronics avait décidé de créer une division Imagerie amenée à regrouper toutes les activités de ST liées à l'image : capteurs, processeurs, lentilles, etc. Ses managers se trouvaient face à un challenge intéressant : identifier les FCS sur un marché encore dans les limbes sans pouvoir être sûrs que ces FCS n'évolueraient pas de manière drastique au fur et à mesure de la maturation de ce marché.

• Définition des facteurs clés de succès

ST a alors parié sur les FCS suivants : coût plus faible à nombre de pixels comparable (meilleur rapport qualité/prix), intégration des fonctions support sur la puce du capteur (miniaturisation), moindre consommation d'énergie en stand by et pendant l'utilisation (autonomie), rapidité de la mise sur le marché des nouvelles applications à gros volumes (réduction des durées de vie des

produits), offre de capteurs ou de modules complets d'imagerie (sous-traitance). Ils ont par ailleurs décidé que seuls 3 de ces 5 FCS seraient considérés comme essentiels au début (l'intégration des fonctions support sur le capteur, la réduction de la consommation d'énergie et la rapidité de la mise sur le marché) et que les deux autres seraient seulement surveillés dans l'attente de la vérification des *trends* (tendances) du marché au fur et à mesure de sa maturation. Ensuite, ils ont identifié les composants dont la combinaison offrait une position unique sur les FCS précédemment définis. Le résultat fut une liste de compétences du groupe (tel que son réseau commercial), de compétences spécifiques à la Division Imagerie (telle que leur équipe R & D) et de caractéristiques que chaque acteur du secteur se devait de posséder ou acquérir (comme l'accès à la technologie CMOS). Ils en conclurent qu'ils devaient bouger vite s'ils voulaient se positionner sur un marché qui, à l'époque, était encore l'apanage de quelques start-up. Ici, N correspondait à 3 (1) + 4 (-2) = -5.

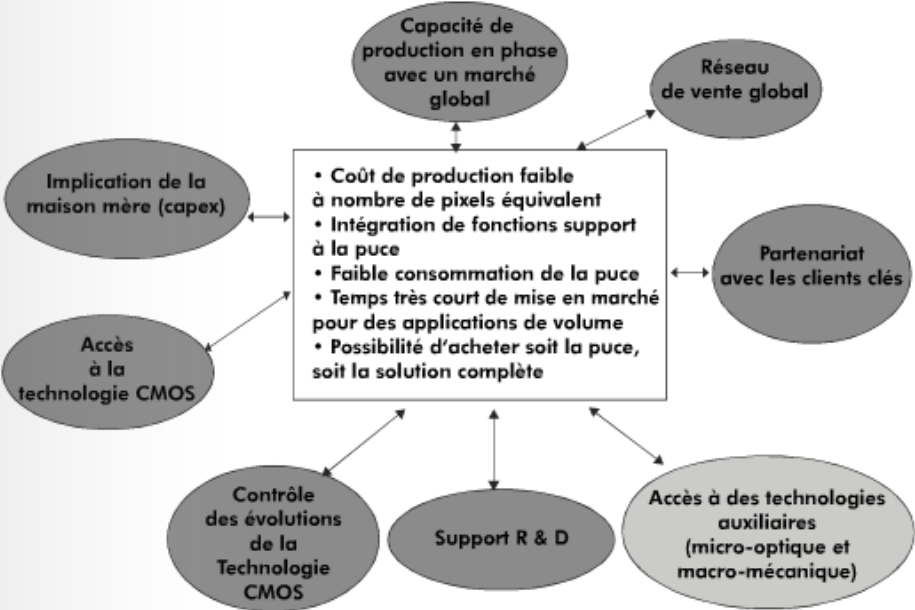


SCHEMA À BULLES DE ST IMAGING EN 1998

• Les solutions de développement de l'avantage compétitif

Fin 1998, ST a alors acheté une société écossaise appelée Vision. Groupe de recherche fondé par des professeurs de l'Université d'Edinburgh en 1985, Vision avait lancé son premier module d'imagerie CMOS en 1989, et son premier module CMOS couleur en 1996 et sous-traitait la fabrication de ses séries industrielles à TSMC à Taiwan. Leur technologie était considérée comme la meilleure sur le marché, avec un seul concurrent réel (Photobit) et quatre concurrents potentiels qui avaient 2 ans de retard (HP, Hyundai, Mitsubishi et Toshiba). ST considéra donc qu'il y avait là une opportunité unique d'utiliser leur base industrielle à la place de TSMC, de réduire les coûts de production et de protéger le savoir technologique de Vision, tout en combinant le savoir-faire des deux équipes

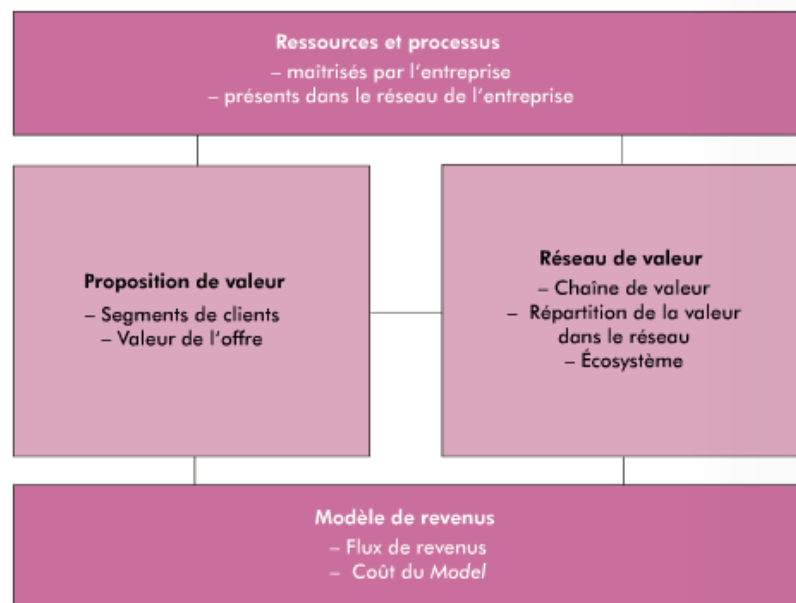
pour supporter la croissance future de la division Imagerie. ST Imaging entraînait alors sur un marché où primait l'incertitude dans tous les domaines (technologie, volumes, prix...). Qu'en est-il aujourd'hui ? Les FCS n'ont pas changé en nature, mais plutôt en ordre d'importance. Par exemple, le « coût plus faible à nombre de pixels comparable » n'était pas essentiel en 1998 mais il l'était devenu en 2005 : nous avons donc souligné ce FCS en 2005, alors qu'il ne l'était pas dans le schéma de 1998. De même, certaines des bulles n'ont pas le même impact sur la position de ST en 1998 et en 2005, comme l'« accès aux technologies annexes » qui devient crucial (les lentilles), ce que nous montrons en augmentant la taille de la bulle correspondante. Et donc en 2005 grâce à leur attitude visionnaire et à leur adaptation permanente aux changements du marché, N = 7 (1) + 0 (-2) = +7, par rapport à -5. ■



SCHEMA À BULLES DE ST IMAGING EN 2005

Outil 5 Le Business Model

Comment créer de la valeur



Source : V. Chanal in S. Le Loarne, S. Blanco, *Manager l'innovation*, Pearson, 2009.

En résumé

Le *Business Model* – ou modèle économique – décrit comment le dirigeant crée de la valeur avec un nouveau produit ou un nouveau service. Il explique aussi comment cette valeur se partage avec l'ensemble des acteurs qui participent au développement et à la commercialisation de cette innovation – fournisseurs de licence, fournisseur de matière première, le fabricant, le distributeur, etc.

Insight

The business model describes how the entrepreneur generates and gets value by developing, producing and selling the new product or service. It also explains how this value is being shared between the different actors who contribute to the development, the production or the sale of this innovation – technology suppliers, suppliers of raw materials, outsourcers, distribution channels etc.

• Développer une stratégie

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Le *Business Model* sert à vérifier que le chef d'entreprise capture bien le maximum de valeur grâce à la commercialisation de son innovation et qu'il ne reverse pas la quasi-totalité de cette valeur à ses fournisseurs et distributeurs. Dans certains cas, celui qui gagne le plus de la commercialisation d'un produit n'est pas celui qui en est à l'initiative !
- L'outil invite aussi le dirigeant à s'interroger sur les modalités pour optimiser en permanence cette création de valeur. Ainsi, l'entrepreneur créateur d'un label indépendant, pourra préférer commercialiser la musique en ligne plutôt que de produire des CD et les distribuer à la FNAC.

Contexte

L'entrepreneur engagera une réflexion sur son *business model* chaque fois qu'il développera une nouvelle gamme de produits ou services.

Un bon *business model* permet de conserver la création de valeur à l'intérieur de l'entreprise.

- Qualifier les flux de valeur, en particulier les flux économiques.
- Définir l'écosystème pertinent dans lequel se développera l'offre, en tracer les frontières et repérer les autres parties prenantes. L'écosystème se caractérise par le réseau d'acteurs qui utilisent de près ou de loin l'innovation. Par exemple, pour une machine de décolletage : du client final en passant par l'école qui forme les apprentis tourneurs-fraiseurs sur cette machine.
- Se demander si on peut jouer un rôle de « clé de voûte » dans cet écosystème. Si cela n'est pas possible, il faut identifier l'entreprise « clé de voûte » et analyser comment bénéficier de la stratégie de cette dernière.
- Identifier les autres acteurs et leur rôle dans l'écosystème et négocier les clés de répartition de la valeur entre ces différents acteurs. Dans le cas du décolletage, l'entrepreneur devra faire en sorte que son fournisseur de technologie accepte son mode de rémunération et que le client fasse de même avec un contrat de maintenance.

Conseils

Le montage d'un *Business Model* n'est pas une tâche isolée. L'entrepreneur travaillera donc ce dernier avec ses partenaires clés (fournisseurs, distributeurs... et banquiers). ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Chanal (2009) propose la démarche suivante pour concevoir un *Business Model* :

- Définir la chaîne de valeur étendue autour de l'innovation en repérant les rôles nécessaires de toute la filière (des fournisseurs de matières premières aux distributeurs finaux).
- Repérer la concurrence directe et les produits ou services complémentaires. Une entreprise de décolletage pourra ainsi identifier les pièces de la machine qui lui sont propres et les pièces standards que le client pourra acquérir par lui-même.

Avantages

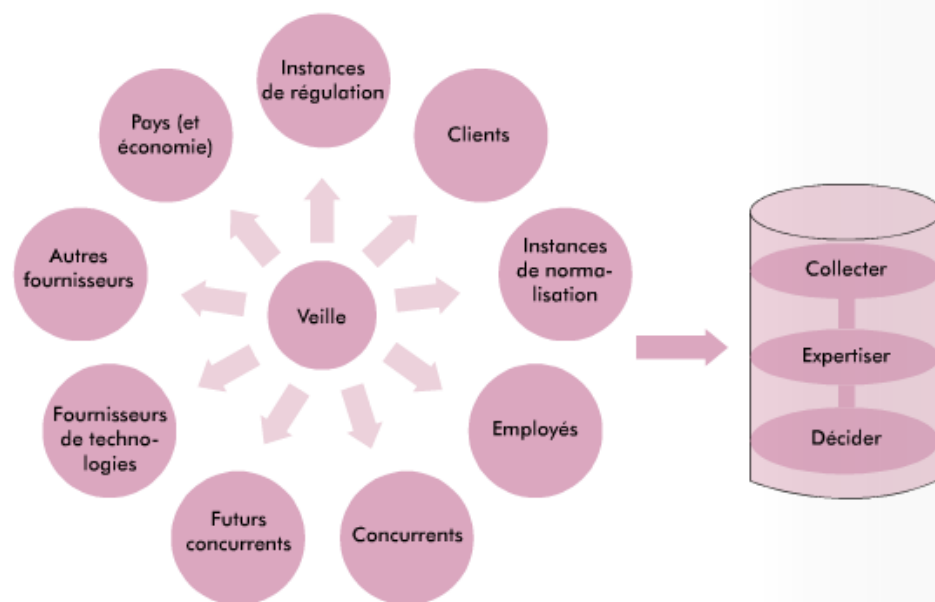
- ✓ Très pragmatique, cet outil permet de visualiser les éléments clés qui constituent la rente de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Dans le cas d'une création d'activité, l'entrepreneur pourra être amené à faire évoluer son *Business Model*.

Outil 6 La veille concurrentielle

Être à l'affût de votre environnement



En résumé

La **veille concurrentielle** est une démarche qui consiste à identifier les mouvements relatifs à l'environnement de l'entreprise, susceptibles de modifier ses facteurs clés de succès, éventuellement, de déstabiliser l'entreprise et, surtout, de créer de nouvelles opportunités. Elle consiste en trois phases :

1. La collecte d'informations pertinentes sur l'ensemble des 9 facteurs qui caractérisent l'environnement (cf. outil 1).
2. La confrontation de ces informations et l'analyse des données par des experts dans le domaine.
3. La décision du chef d'entreprise.

Insight

Competitive intelligence consists in detecting strong or weak signals that occur within the environment of the firm and that can affect the Key Success Factors. It can be divided into three phases :

1. *Collecting relevant data on the 9 factors that define the company environment (cf. Tool 1).*
2. *Confronting those data and having them analysed by experts.*
3. *Decision making by the managing director based on this data analysis.*

1 • Développer une stratégie

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Anticiper pour mieux jouer !

Contexte

- Lorsque l'entreprise cherche des leviers de croissance et s'intéresse à l'acquisition d'une nouvelle technologie, ou à l'opportunité de création d'un nouveau marché...
- Quand elle s'inquiète de l'activité de ses concurrents et cherche à anticiper leurs mouvements.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Définir les informations à collecter. Elles doivent correspondre à un besoin préalablement identifié dans le cadre du maintien de son avantage concurrentiel (cf. outil 4). Par exemple, l'entrepreneur qui a développé une gamme de vêtements en coton biologique s'intéressera aux matières à la mode, aux nouveaux entrants sur ce type de vêtements et aussi au mode de création de ces derniers.
- Définir les modalités de collecte de ces informations. Elles dépendent non seulement des techniques de collectes (veille sur Internet, presse spécialisée) mais surtout des catégories d'acteurs, salariés ou consultants, en charge de la collecte des données. Ces acteurs sont choisis pour leur compétence dans la collecte de données et leur capacité à investiguer hors des « sentiers battus », mais aussi pour leur connaissance du domaine à analyser.
- Analyser les informations récoltées. L'entrepreneur s'intéressera aux « signaux faibles », c'est-à-dire aux signes présents mais encore trop faiblement perceptibles

Comprendre son environnement passe par la collecte de la bonne information au bon endroit et au bon moment.

ou non compréhensibles car inexistant auparavant.

- Questionner des experts externes légitimes, en particulier sur ces signaux faibles (sociologue, chercheur dans une technologie spécifique...).
- Faire partager les résultats clés aux salariés, en leur demandant soit une confirmation, soit la vigilance future. Ainsi, un équipementier automobile a obtenu confirmation de l'arrivée d'un nouvel entrant par un « sourceur », en charge de l'externalisation d'une partie de la production en Chine, qui avait détecté une commande chez son fournisseur.

Conseils

L'entrepreneur prendra le plus grand recul face à une information sur une évolution de l'environnement. Certaines informations peuvent se révéler non fiables. D'autres sont considérées comme secondaires par les collecteurs alors qu'elles peuvent être, en réalité, d'une très grande importance. Il est important d'échanger avec ses collaborateurs clés et avec le réseau d'experts sur ces points. ■

Avantages

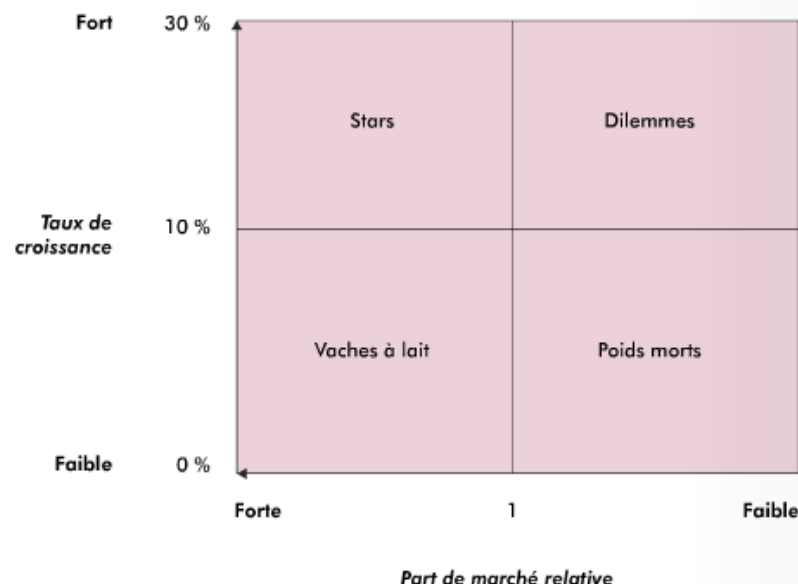
- ✓ Instaurer une démarche systématique et quasi permanente de veille permet de mieux repérer les écarts de l'environnement et d'en faire des opportunités.
- ✓ L'échange avec les salariés autour d'éléments de la veille est source de motivation.

Précautions à prendre

- ✓ L'entrepreneur veillera au coût de la collecte de l'information : le coût de réalisation d'une étude est souvent élevé et ses collaborateurs peuvent y consacrer un temps trop long.

Outil 7 Vers une stratégie de portefeuille

La matrice Boston Consulting Group



En résumé

La matrice BCG permet la gestion optimisée de 4 catégories d'activité :

- les « stars » (part de marché élevée, forte croissance) qui sont l'avenir de la société mais qui consomment beaucoup de cash ;
- les « vaches à lait » (part de marché élevée, faible croissance) qui sont le cœur de l'entreprise aujourd'hui car elles sont très profitables quand elles sont bien gérées ;
- les « dilemmes » (part de marché faible, croissance forte) pour lesquelles on a le choix soit d'acheter un concurrent (pour en faire une « star ») soit de la vendre (pour financer le développement d'une autre « star » de l'entreprise) ;
- les « poids morts » (part de marché et croissance faible) que l'on a intérêt à vendre dès lors qu'on peut obtenir un bon prix.

Insight

This tool allows an optimum management of 4 categories of businesses ;

- « stars » (high growth, high market share) that are the future of the company but are big cash consumers ;
- « cash cows » (low growth, high market share) that are the core business of the company today as they generate lots of cash when they are properly managed ;
- « question marks » (high growth, low market share) where you have the choice between acquiring a competitor (to make it a star) or divesting (to use the money for funding the development of the company's other stars) ;
- « dogs » (low growth, low market share) which you ought to divest as soon as you can get a reasonable price for it.

1 • Développer une stratégie

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Le premier but d'une stratégie de portefeuille est de maintenir ses positions de marché normalement bien ancrées dans les « vaches à lait » mais de résister à la tentation de réinvestir excessivement dans ces activités (seuls les investissements qualitatifs doivent être privilégiés car les augmentations de capacité dans des marchés matures ne peuvent que générer des guerres de prix...).

Tout doit ensuite être fait pour soutenir la position de marché dominante des « stars » (l'investissement peut prendre la forme de créations de capacité ou de ventes à faible marge pendant une période déterminée). Les « dilemmes » offrent par définition une alternative : investir pour gagner une position dominante (généralement par croissance externe) ou vendre l'activité.

Quant aux « poids morts », ils doivent être gérés dans le but unique de générer de la trésorerie, sans aucun investissement, sauf si une segmentation créative permet d'identifier une niche sur laquelle on peut acquérir une position dominante.

Contexte

Dès que l'on doit prendre une décision sur l'avenir d'une de ces activités. L'entrepreneur dont l'entreprise a une activité « vache à lait » et deux autres activités « dilemmes » aura intérêt à prendre des mesures pour consolider son activité vache à lait et transformer une activité « dilemme » en « star », seul type d'activité susceptible de garantir son avantage compétitif dans le futur.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Elle se construit en trois étapes :

- Identifier le taux de croissance des activités considérées en général – et non pas

le taux de croissance de l'activité de l'entreprise. Par exemple, le marché de l'assurance-vie en France a progressé de 3 points en 2009.

- Identifier les parts de marché que possède l'entreprise sur l'ensemble des activités considérées.

- Identifier la part de marché du leader sur chacune de ces activités et calculer le ratio : part de marché de l'entreprise / part de marché du leader.

- Positionner ces activités sur la matrice en fonction de ces deux repères chiffrés et sous la forme d'une bulle dont le diamètre est fonction de la taille de l'activité en termes de chiffre d'affaires.

Conseil

Il faut lier les rémunérations variables des managers aux objectifs spécifiques de chaque activité, lier la rémunération d'un patron de « vache à lait » à sa profitabilité et surtout pas à un gain de part de marché ! Et lier celle d'un patron de « star » au maintien de la part de marché – et surtout pas à la profitabilité ! ■

Avantages

- ✓ Visualiser l'état du portefeuille d'activités de l'entreprise
- ✓ Identifier les zones d'investissement prioritaires

Précautions à prendre

- ✓ Il faut identifier les liens entre les activités afin de ne pas prendre de décisions trop hâtives quant au retrait de telle ou telle activité : le succès d'une activité « vache à lait » peut dépendre de la présence d'une activité « dilemme ».

Gérer ses ressources humaines

Avant même les ressources financières, les ressources humaines sont cruciales pour le succès de l'entreprise. Une récente étude de l'Université de Cambridge montre que le premier facteur de réussite des start-up technologiques est la gestion des ressources humaines, avant le potentiel du marché et la pertinence de la technologie. Les fonds d'investissement ne s'y trompent pas : ceux qui gagnent de l'argent suivent tous la même règle : ils « mettent de l'argent » d'abord dans une équipe qui fonctionne.

Gérer ses ressources humaines n'est pas chose facile

Gérer ses ressources humaines n'est pas évident quand l'entrepreneur regarde les compétences qui lui manquent, les moyens financiers qui sont à sa disposition et les problématiques de « timing »...

Par exemple, imaginons une petite entreprise du secteur du luxe dont le facteur clé de succès n° 1 est la marque, qui a un directeur marketing adjoint à fort potentiel mais qui manque d'expérience et de crédibilité dans la profession. Le dirigeant a alors le choix entre deux solutions.

– La première est de recruter un « gros calibre » tout de suite, si possible à quelques années de la retraite pour ne pas démotiver l'adjoint.

– La deuxième est que lui-même se décharge de fonctions moins cruciales sur un de ses directeurs et prenne temporairement en direct la fonction marketing en attendant que l'adjoint ait acquis l'expérience et la crédibilité nécessaire. La deuxième solution est probablement la plus cohérente : le DG s'occupe lui-même d'une fonction qui est le FCS n° 1 de l'entreprise. Elle est aussi la

plus motivante et le directeur marketing adjoint et le directeur qui a récupéré une partie des fonctions du DG sont mis en valeur. Elle est surtout la plus économe – on rémunère un jeune adjoint et pas un marketing senior – et elle prépare l'avenir avec un jeune à fort potentiel coaché par le DG.



Un cycle complet

Il faut donc gérer un cycle complet de ressources humaines (recrutement, rémunération, développement, départs, relations avec les partenaires sociaux). Ce dossier propose six outils qui retracent ce cycle avec un focus particulier sur la gestion de la fonction commerciale.

Le premier outil (outil 8) se veut très générique et présente les démarches pour gérer les ressources humaines au sein de l'entreprise, faisant en particulier le lien entre la stratégie de l'entreprise et les compétences génériques à intégrer en son sein. Le listing de ces compétences permet ensuite à l'entrepreneur d'établir des « fiches de poste » qui sont la base de tout processus de recrutement et dont un modèle est donné dans l'outil 9.

Après l'embauche, place à la motivation et cette motivation est développée grâce à l'utilisation de trois outils : la politique de rémunération (outil 10), le développement des compétences (outil 11) et, pour les entreprises de plus de 50 salariés, de bonnes relations avec les partenaires sociaux (outil 12).

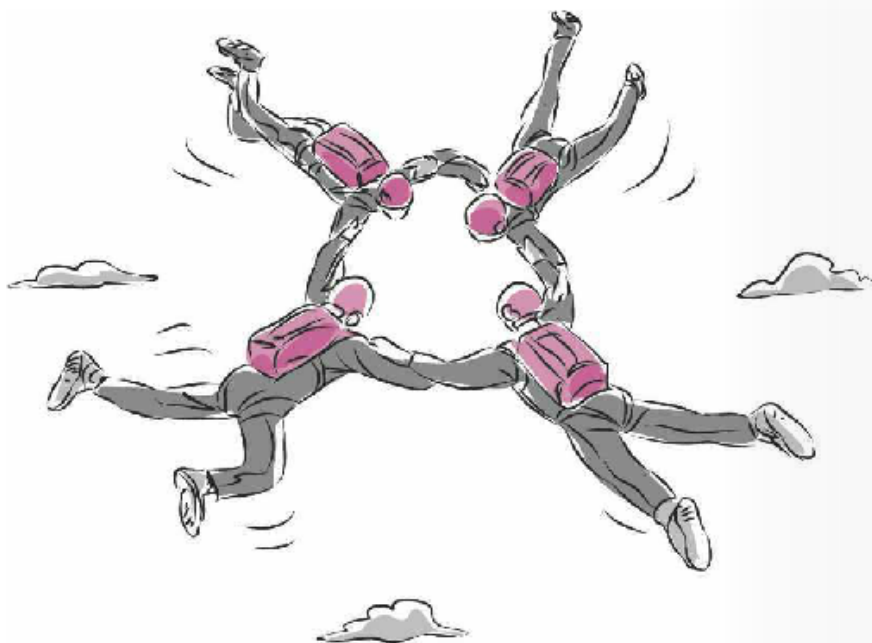
Le dernier outil récapitule toutes les démarches que doit mettre en place l'entrepreneur pour favoriser une fonction qui est souvent la « vitrine » de l'entreprise et qui est bien sûr critique pour favoriser son développement : la fonction commerciale.

■ Les OUTILS

- 8 La gestion des ressources humaines.....P
- 9 La fiche de poste.....P
- 10 La politique de rémunération.....P
- 11 La politique de développement.....P
- 12 Les relations avec les partenaires sociaux.....P
- 13 La gestion des commerciaux.....P

Outil 8 La gestion des ressources humaines

Un élément clé de l'avantage compétitif



Une bonne équipe, c'est une équipe qui gagne

En résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) consiste à prioriser les compétences et les ressources humaines à rechercher afin de savoir quelles actions de recrutement, développement, sous-traitance ou licenciement mener pour maintenir ou construire son avantage compétitif.

Insight

This method starts from identifying the competencies and skills needed and therefore the necessary recruitment, development, subcontracting and downsizing actions required in order to build or maintain the company competitive advantage.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Maximiser les compétences à disposition avec un minimum d'utilisation des autres ressources clés de l'entreprise : ressources financières ou temps du dirigeant. Par exemple, un bon directeur marketing est fondamental pour Baccarat (la marque est le FCS n° 1) mais pas pour un producteur de ciment (qui privilégiera efficacité industrielle, logistique et qualité).

Contexte

C'est un exercice permanent car l'entrepreneur doit toujours « jongler » entre ses collaborateurs compétents aujourd'hui, ceux qui seront compétents demain, ceux qui doivent changer de fonction pour redevenir compétents et ceux qui ne seront plus compétents quel que soit le poste.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

On commence par régler la priorité ressource humaine n° 1 de l'entreprise qui correspond à la maîtrise de son FCS n° 1. Et on fonctionne ensuite par itération en réévaluant à chaque fois l'ensemble des besoins restant à pourvoir et en priorisant en fonction des autres FCS. On poursuit ainsi en définissant les actions à mener : recrutement, formation, sous-traitance ou licenciement jusqu'à épuisement des manques et des ressources financières disponibles.

Par exemple, l'association syndicale des propriétaires (ASP) de Port Grimaud regroupe 1 000 habitations et 1 000 places de port et elle emploie 80 personnes. En 2009, on identifie les FCS de l'ASP au regard de la satisfaction des copropriétaires et il ressort que personne ne s'occupe véritablement de deux de ces FCS : la gestion des grands travaux et une bonne communication.

Les ressources humaines sont les premières ressources de l'entreprise.

La nouvelle équipe priorise la communication et recrute une responsable compétente mais qui repart rapidement pour des raisons personnelles. Son court séjour permet cependant de trouver un sous-traitant Internet de bon niveau et d'identifier une personne salariée depuis longtemps à l'ASP, désireuse et capable de reprendre la fonction communication, en binôme avec le sous-traitant et avec l'accompagnement d'un « coach ». Il faut trouver une solution pour les grands travaux. Cette solution n'existant pas en interne, on cherche à recruter mais les candidats veulent qu'on leur propose un développement de carrière. Un coup de chance : on identifie une personne qui 40 ans plus tôt avait commencé à travailler dans l'équipe du bâtisseur de Port Grimaud, qui connaît donc bien le site et est ravie de venir y terminer sa carrière.

Conseils

- On gère sous contrainte et il ne faut pas épuiser les ressources existantes seulement pour assurer un seul des FCS – même si c'est le n° 1.
- Il faut un peu de rigueur afin de procéder par itération successive et la logique est la même qu'il s'agisse de recruter, développer en interne, sous-traiter ou licencier.

Avantage

- ✓ On met en valeur ses points forts : les ressources humaines de l'entreprise sont sa première vitrine.

Précaution à prendre

- ✓ Se faire aider pour la mise en œuvre. La gestion des ressources humaines est complexe et il faut donc souvent sous-traiter certains mécanismes car les compétences seraient trop coûteuses à acquérir en interne.



Le cas Rondol Technology

La société Rondol Technology, qui fabrique en Angleterre des micro-machines de transformation des matières plastiques, est une start-up en forte croissance : elle a plus que doublé son chiffre d'affaires en deux ans (1 120 k £ en 2009 contre 530k £ deux ans plus tôt) et ses ressources financières sont largement entamées par l'accroissement de son besoin en fonds de roulement.

Que faire quand fin 2009, deux priorités de recrutement coexistent et que seul le recrutement d'une personne de qualité est financièrement possible ? La solution trouvée par Rondol est la suivante : la priorité n°1 était le recrutement d'un directeur commercial parlant aussi français et allemand pour assurer le support des ventes sur le marché cible de l'entreprise : l'Europe Continentale. Rondol a trouvé un candidat qui travaillait à temps partiel sur une mission de consulting et a négocié avec lui qu'il travaille 3 jours par semaine pour Rondol et 2 jours par semaine sur sa mission pour toute l'année 2010.

Dans le même temps, un travail de fond était nécessaire sur la structuration des processus de la société pour fiabiliser le service aux clients sans démotiver l'équipe opérationnelle par des travaux

administratifs fastidieux. La solution fut trouvée par le recrutement sur la base de 2 jours semaine d'un ancien directeur général de start-up près de la retraite, ravi de prendre la mission sur l'année 2010. Avec deux personnes qualifiées à mi-temps et à durée définie, Rondol a ainsi gagné un an de croissance complémentaire et peut maintenant envisager deux recrutements à plein temps en 2011.

Pour Rondol encore, que faire quand le nouveau directeur commercial réalise que son adjoint a de très bonnes relations avec ses clients mais des relations déplorables avec les équipes de recherche et de production, qu'il ne veut pas apprendre une autre langue que l'anglais et qu'il préfère « gérer » ses clients au téléphone et par mail car il ne veut plus voyager ? Eh bien, il utilise le document définissant le poste d'adjoint mis au point par l'ancien directeur général de start-up, il constate avec son adjoint que celui-ci ne veut pas/peut pas remplir la fonction et il sollicite de son directeur général un licenciement négocié qui coûte un peu d'argent à la société mais moins que la perte de croissance occasionnée par le maintien de cette personne dans l'effectif.

LA PLUS PETITE EXTRUDEUSE DU MONDE

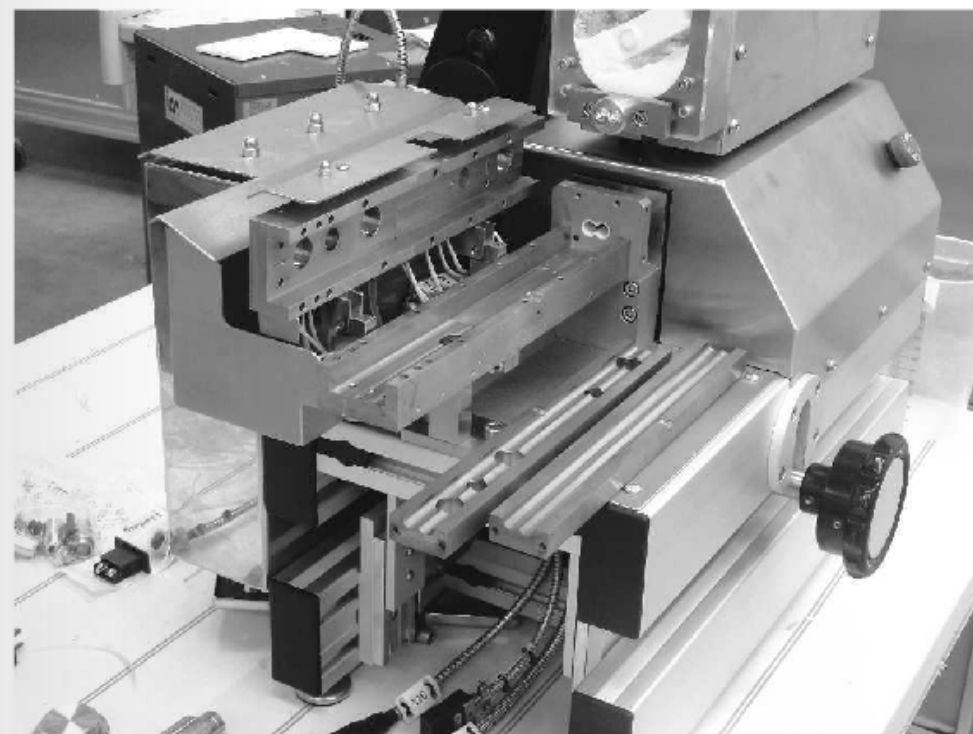


Pour Rondol, toujours pas assez de ressources financières pour recruter à la fois un directeur général et les deux jeunes talents nécessaires à moyen terme pour l'entreprise : un commercial et un designer. La solution : le principal actionnaire décide d'assurer la direction générale à mi-temps pendant un an sans rémunération (il a la compétence immédiate et est motivé par la création de valeur attachée à ses actions) et la société recrute deux jeunes talents : un ingénieur en génie des matériaux trilingue et désireux de « faire du commercial » et un designer très au fait des nouveaux

logiciels de design et intéressé au travail d'équipe avec la production et les ventes.

Et enfin comment assister le directeur général/principal actionnaire pour la gestion quotidienne des ressources humaines ? Rondol a tout simplement utilisé les services d'un « cluster » (cf. outil 24) de l'université la plus proche pour structurer ses démarches de recrutement et de licenciement (4 licenciements et 7 recrutements en un an pour un effectif final de 18 personnes). ■

DERNIÈRE INNOVATION : UN TEMPS DE NETTOYAGE RÉDUIT AU MAXIMUM



Outil 9 La fiche de poste

Le processus de recrutement

Intitulé du poste : Stage / CDI / CDD
« fonction générique », lieu

1) Les atouts de l'entreprise et le contexte
de la création du poste

2) Les missions à mener

3) Le profil recherché : type de diplômes, justification
d'expérience, compétences génériques,
compétences particulières (pratique d'une langue,
très grande capacité d'adaptation...)

4) Éventuellement salaire ou autres conditions

En résumé

Une fiche de poste bien construite permet d'intéresser le meilleur candidat à l'entreprise et au poste proposé. Elle permet aussi à l'entrepreneur de gagner du temps et de réduire les coûts de son processus de recrutement.

Insight

A job description that is well constructed allows the company to attract the best possible candidate for the job that is at stake. It also allows the entrepreneur to gain time and reduce costs in his/her recruitment process.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Gagner du temps ! Plus l'annonce est précise, plus le candidat peut évaluer l'adéquation entre ce qu'il sait faire et ce que l'entreprise attendrait de lui.
- Vérifier que l'entrepreneur a bien identifié le poste dont il avait besoin.

Contexte

- Dès que l'on cherche à ouvrir un poste, qu'il s'agisse d'un stage, d'un CDI ou d'un CDD.
- Lorsque l'entrepreneur souhaite identifier les différents métiers présents dans son entreprise et les missions de chacun de ses employés. La fiche de poste peut s'avérer très utile lorsqu'un collaborateur demande une augmentation de salaire, sous le prétexte que ses missions ne correspondent pas au poste qu'il est censé occuper.

Une fiche
de poste bien
conçue permet
de gagner
du temps
pour recruter
le bon candidat.

diplômes souhaités : « Titulaire d'un BTS action commerciale ou équivalent, le candidat aura une expérience dans le domaine médical de 4 ans minimum et devra faire preuve de prise d'initiative et d'autonomie ».

- Certaines conditions peuvent être précisées : fourchette de salaire, date à laquelle le poste doit être pourvu, etc. : « Poste à pourvoir immédiatement, rémunération variable selon le nombre de ventes. »

Conseils

- En rédigeant la fiche de poste, le chef d'entreprise doit vérifier que les tâches ne pourraient pas être confiées à un employé déjà en poste dans l'entreprise.
- Il peut rapidement diffuser l'annonce dans son réseau, sur les sites de Pôle Emploi, de l'APEC, mais aussi auprès des organismes de formation qui ont des contacts avec le marché de l'emploi. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

La fiche de poste se décompose en quatre parties :

- L'attrait de l'entreprise pour des candidats : son secteur d'activité mais aussi le contexte dans lequel le poste est ouvert. Par exemple : « Entreprise de 70 employés, présente dans le secteur de l'accompagnement médical cherche à assurer sa croissance ».
- Les missions que le titulaire du poste devra mener et le responsable à qui il devra reporter : par exemple, « Sous la supervision du directeur commercial, le responsable d'équipe gèrera 20 commerciaux. Il assurera le suivi des budgets, etc. »
- Les compétences requises pour le candidat en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, ainsi que la formation et les

Avantages

- ✓ La fiche de poste est le standard utilisé par les annonceurs d'emplois, tant publics (Pôle Emploi, APEC...), que privés (Adecco...). Le remplissage des dossiers demandés par ces derniers n'en sera que plus facile.

Précautions à prendre

- ✓ Bien se renseigner sur les salaires en vigueur dans le secteur d'activité pour des postes équivalents pour ne pas être hors marché.
- ✓ Bien se renseigner également sur la rareté de la compétence recherchée : selon la réponse, on activera des réseaux de recherche plus ou moins spécialisés.

Outil 10 La politique de rémunération

Un tableau de bord pour une rémunération cohérente

CLIENTS		M/M-1	Trend	Mois	Année
Nombre d'unités vendues		↑	○○●	107,124	113,692
Nouveaux clients		↔	○○○	0	0
Clients livrés à l'heure			○○○		
Contrats à long terme signés			○○●		8
PROCESS		M/M-1	Trend	Mois	Année
Mise en place ISO 14001	%	↔	○○○	0	0
FINANCE		M/M-1	Trend	Mois	Année
Position cash		↓	●○○	9.91	10.64
Marge sur coûts variables			○●○		32
Ratio d'endettement			○○○		
PROJETS				Année	
Ouverture filiale à Londres	%		○○○		
Construction entrepôt à Lyon	%		○○○	0	
RESSOURCES HUMAINES		M/M-1	Trend	Mois	Année
Rotation sur Postes clés	%	↑	○○●	7.8	9.6
Nombre d'accidents	#		○○●		109

En résumé

La méthode consiste à identifier les objectifs de l'entreprise à court et à moyen termes et à bâtir une **politique de rémunération** qui soit cohérente avec ces objectifs et permette une coopération efficace entre tous les employés de l'entreprise (commercial, opérations, fonctions support). Selon le niveau et le potentiel de l'employé, sa rémunération est alors la combinaison de différents éléments monétaires (salaire, bonus), ou non (formations longues, actions de l'entreprise).

Insight

This method starts from identifying the company short and medium term objectives and develops a compensation policy that is consistent with those objectives and that allows a fruitful cooperation between all company employees (in sales as well as in operations or in staff functions). According to the employee level and potential, his/her compensation package is a combination of several items, monetary (salary, bonus) or non monetary (education, company shares).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Décider quels sont les indicateurs de performance (projets/chantiers prioritaires ou indicateurs spécifiques – financiers ou non) sur lesquels on doit fonder une politique de rémunération à moyen et long termes.

Contexte

À chaque fois qu'il faut maximiser des compétences et minimiser l'utilisation des autres ressources clés de l'entreprise : ressources financières ou temps du dirigeant.

Une
rémunération
motivante
passe
par l'indexation
sur les chantiers
prioritaires
de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- La première étape est d'identifier les chantiers qui sont cruciaux pour que l'entreprise « délivre » la performance attendue. Par exemple, dans ce tableau, 12 indicateurs clés sont pilotés par l'équipe de direction qui considère que la performance sur ces indicateurs est un préalable aux objectifs de croissance et de rentabilité définis dans le business plan (cf. outil 15).

L'identification de ces chantiers cruciaux peut se faire de différentes manières : soit en consultant l'équipe de direction sur les chantiers qu'elle estime prioritaires, soit en utilisant des techniques plus sophistiquées qui requièrent l'utilisation des services d'un consultant (Balance Scorecard).

- La deuxième étape est de faire évoluer la rémunération de l'ensemble du personnel en fonction de l'atteinte d'objectifs précis sur chacun de ces chantiers.

Chaque membre du personnel doit donc avoir une rémunération variable attachée à la fois à la réussite collective sur l'ensemble de ces chantiers et à la réussite parti-

culière sur un ou plusieurs chantiers sur lesquels il a une influence directe.

À chaque niveau hiérarchique, le type d'instrument de rémunération varie aussi : intéressement ou participation pour tous, bonus pour les cadres, bonus et actions pour l'équipe de direction, par exemple, ou même un profil de développement personnalisé pour les jeunes à « haut potentiel » (prise en charge d'un MBA par exemple).

Conseils

- L'idéal est de planifier cette rémunération variable à un horizon de trois ans et de la répartir entre des chantiers sur lesquels la performance pourra s'évaluer sur l'exercice en cours et des chantiers sur lesquels on attendra la performance à 3 ans.
- Il est parfois souhaitable de se faire aider par un consultant spécialisé – quelques jours suffisent – pour regarder les avantages et inconvénients de chacun des modes de rémunération variable et les évaluer au regard de la structure particulière de l'entreprise (taille, croissance, variabilité des profils employés).

Avantages

- On favorise l'esprit d'équipe : de par cette méthode, chacun a « intérêt » à aider ses collègues à atteindre leurs objectifs puisqu'il participe à la création du résultat d'ensemble.

Précaution à prendre

- Attention à sélectionner des chantiers « visibles » (l'ouverture d'une filiale à Londres, ça se « voit » plus qu'une augmentation de 1 point de retour sur les capitaux engagés), cela rend tout aussi visibles les performances d'équipe que l'on peut donc mettre en valeur.



Le cas Péchiney Bouteilles Plastiques (PBP)

• Présentation de Péchiney Plastic Bottles

Péchiney Bouteilles Plastiques est en 2000 le leader des bouteilles ketchup en plastique. La division a été très profitable pendant 15 ans, essentiellement grâce à une technologie permettant l'incorporation d'un pourcentage de recyclé comme matière première pour la bouteille. Le brevet relatif à cette technologie impacte fortement et positivement les marges opérationnelles de la division en réduisant ses coûts de production par rapport à des concurrents qui ne sont pas autorisés à utiliser de produit recyclé comme matière première.

Mais le brevet va expirer en 2003 et il n'a pas encore été possible de développer une technologie alternative capable de créer un avantage compétitif de même amplitude et de même durée. En interne, plus de 50 projets de recherche et développement ont été lancés dans toutes les directions possibles dans le but de réduire encore les coûts de revient des bouteilles de ketchup ou pour créer des bouteilles de ketchup « premium », ou encore pour développer des bocaux en plastique mais aucun de ces projets n'a été priorisé et, finalement, aucun n'a encore abouti.

En externe, une société a été acquise en Grande Bretagne mais l'audit préalable à l'acquisition n'avait fait intervenir que des experts financiers et juridiques et certaines découvertes douloureuses ont été faites postérieurement à l'acquisition dans les domaines commerciaux et techniques, aboutissant à une diminution sensible de la valeur de la société – à seulement 10 % du prix payé deux ans plus tôt.

Au même moment, les clients d'Amérique du Nord commencent à faire pression sur les prix, certains concurrents leur avaient fait des offres très alléchantes par anticipation de la disparition

prochaine du brevet de PBP... et PBP vient d'accepter une réduction sensible de ses prix de vente lors de la renégociation du contrat pluri annuel avec son plus gros client.

Que faire dans une telle situation ? Comment identifier les chantiers prioritaires ?

• Un vote au sein de l'équipe de direction

Chez PBP, l'identification des chantiers prioritaires s'est faite en 2000 pour la première fois simplement par l'équipe de direction dont chacun des 7 membres a inscrit dans une enveloppe ce qu'il considérait comme les 5 chantiers prioritaires des trois années à venir.

Les 5 chantiers ayant reçu plus de 4 votes ont donc été choisis : le démarrage d'une nouvelle technologie au Canada, la mise au point d'un nouveau produit dans le centre de R & D du Wisconsin, la restructuration de l'usine anglaise, la construction d'une usine en France et le projet de mise en place de SAP pour toute l'activité.

• La nécessaire intégration des objectifs financiers

Il faut aussi toujours vérifier que la performance sur les chantiers cruciaux est cohérente avec l'atteinte des objectifs purement financiers de l'entreprise. L'on peut donc soit incorporer quelques objectifs financiers dans les indicateurs soit revoir régulièrement – une fois par an – la liste des chantiers pour vérifier la cohérence (ce qui ne signifie pas revoir à la baisse les objectifs sur ces chantiers en fonction des résultats financiers à court terme !).

PPB a ainsi revu ses objectifs au bout d'un an et incorporé un objectif purement financier : le

retour sur capitaux engagés. Cela a d'ailleurs incité les dirigeants à optimiser l'utilisation de toutes les lignes de production existantes avant de proposer d'en construire de nouvelles !

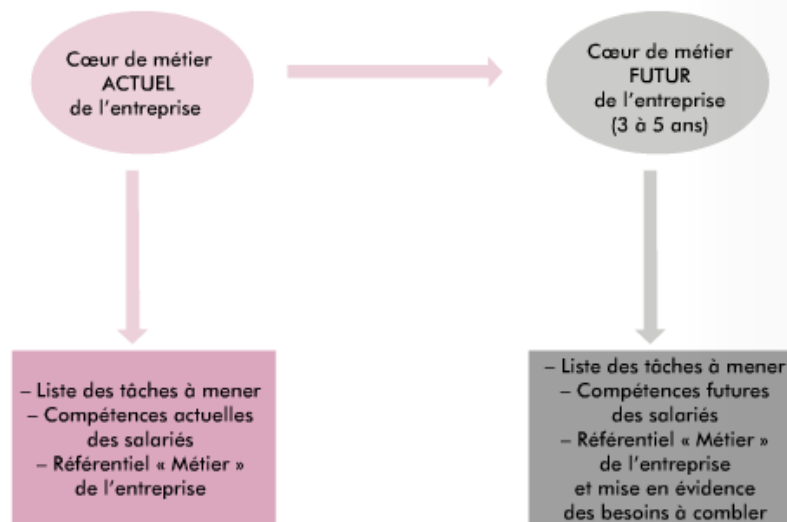
• Un deuxième souffle grâce à la réitération de la méthode

La méthode s'est un peu sophistiquée encore un an plus tard quand l'équipe a décidé d'utiliser les services d'un consultant externe pour faire un projet « Balance Scorecard » – mélange de méthode et de consultation approfondie des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise sur 3 niveaux hiérarchiques.

In fine, la liste des projets a été peu modifiée, 3 sont restés identiques (à un niveau d'avancement différent bien sûr) et 2 ont été « reformulés » : « la restructuration de l'usine anglaise » est devenue « la mise en vente de l'usine anglaise » (la restructuration était terminée avec succès mais cette usine était clairement en dehors de la stratégie de l'entreprise) et « la mise au point d'un nouveau produit dans le centre R & D du Wisconsin » est devenue « le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec des produits nouveaux ».

L'année qui a suivi a vu un rétablissement spectaculaire des résultats de l'entreprise alors même que le brevet de sa principale technologie venait à échéance. ■

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



En résumé

Maîtriser son cœur de métier passe par une gestion efficace de trois types de compétences :

- Savoirs du métier : connaissances génériques sur les technologies ou normes en vigueur dans une industrie...
- Savoir-faire : suivre un projet, écrire un plan marketing, démarcher des clients.
- Savoir-être : comment le salarié doit se « comporter » : travail en équipe, type de communication à adopter pour négocier un contrat entre l'activité française et un partenaire indien...

Insight

Driving your core activity requires an efficient monitoring of three necessary skills :

- *Generic knowledge linked to this core activity : norms, technologies...*
- *Know-How : Techniques the employee should know : monitoring a project, writing a marketing plan, negotiating with clients...*
- *Behaviour : How the employee should behave under specific situations : working as a team, negotiating a contract for the French activity with an Indian partner...*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Vérifier que l'entreprise ou l'activité possède les effectifs et compétences nécessaires dans chaque fonction de l'organisation.
- Anticiper les évolutions en termes de compétence et prévoir un plan de formation des actuels salariés ou des recrutements à venir.
- Fidéliser les salariés en s'assurant du maintien de leur motivation par des évolutions en compétences et métiers.

Contexte

- Tous les ans, à l'occasion de la réalisation des entretiens d'évaluation des employés.
- Lorsque l'entrepreneur s'interroge sur l'évolution de son activité et sur la durabilité de son avantage compétitif (cf. outil 4).

Savoir métier,
savoir-faire
et savoir-être :
les trois
compétences
nécessaires
pour maîtriser
son cœur
de métier.

Conseils

- L'entrepreneur peut utiliser les référentiels métiers fournis par les chambres de commerce et d'industrie.
- L'entrepreneur peut structurer sa démarche en s'inspirant de la méthode Hay, surtout utilisée dans les grands groupes, et qui décompose l'ensemble des postes par compétence et associe ces postes à des salaires et des potentiels d'évolution. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Expliciter le cœur de métier de son activité.
- Identifier ensuite les compétences et les métiers qui sont nécessaires dans son entreprise et ceux qui peuvent être éventuellement sous-traités.
- Caractériser le futur cœur de métier de son entreprise, par exemple celui de la réhabilitation de zones industrielles, ainsi que les compétences afférentes pour le développer. On identifiera ainsi les évolutions nécessaires en termes de métiers.
- Identifier aussi les postes qui pourraient être créés.
- Enfin, identifier parmi ses employés, ceux qu'on juge capables d'assurer les postes créés. Et mettre en place un plan d'action pour faire évoluer leurs compétences : formation, stage professionnel...

Avantages

- ✓ Faire facilement le lien entre le cœur de métier de son activité et le management de ses ressources humaines.
- ✓ Proposer une vision claire à ses salariés des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Veiller à anticiper les besoins futurs en compétences au sein de l'entreprise et ne pas se focaliser uniquement sur le présent.
- ✓ Ne pas faire de « fausses promesses » ou créer de « fausses illusions » d'évolutions aux salariés, sources de démotivation et de rupture de contrat.

Outil 12 Les relations avec les partenaires sociaux

Les modalités du dialogue

Nombre de salariés	10	50	150	200
Interlocuteurs	Aucune structuration légale de la relation entreprise/personnel	Relation gérée avec le Délégué du Personnel (DP) Et/ou le Délégué Syndical	Relation gérée avec : – Le CHSCT – Le CE/Comités d'Établissements	
Moment de l'échange		Réunion 1 fois par mois	CE à délégation unique du personnel : Réunion mensuelle CE à délégation non unique : Réunion bimestrielle CHSCT : Réunion 2 fois par trimestre	
Moyens donnés aux représentants du personnel		Heures de délégation	– CE : Un local et panneau d'affichage et 0,2 % de la masse salariale brute pour le budget de fonctionnement – CHSCT : Formation du personnel représentatif – CE + CHSCT : Un nombre d'heures défini par le code du travail en fonction du nombre de salariés	
Missions et objets de l'échange		– Réclamations individuelles ou collectives, litiges avec un salarié – Modification de la convention collective et tout autre règlement du travail – Licenciements et re-organisations		CHSCT : consultation sur les modifications des conditions de travail (technologies significatives...)

En résumé

Le code du travail impose certaines pratiques à l'entrepreneur en cas de franchissement de seuil du nombre d'employés. L'entrepreneur aura tout intérêt à utiliser cette contrainte comme une opportunité de dialoguer avec ses salariés afin d'améliorer leur motivation et donc leur efficacité.

Insight

The labour code imposes certain practices to the entrepreneur. The entrepreneur should use this constraint as an opportunity to motivate the employees and enhance their efficiency. discusses and exchanges currently with his employees.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Informer au mieux le personnel et l'associer aux décisions de l'entreprise.
- Être en conformité avec la réglementation en matière de droit du travail.

Contexte

- Dès que l'entreprise franchit un seuil et emploie plus de 10 salariés, plus de 50 salariés ou plus de 200 salariés.
- Très régulièrement (de tous les mois à une fois par an selon la taille de l'entreprise), comme le Code du travail l'impose.

Une relation organisée avec les partenaires sociaux est toujours plus efficace.

Plus régulièrement, l'employeur organise les **réunions avec les représentants du personnel** :

- Deux jours avant la réunion, les représentants du personnel font passer une note résumant les points à aborder (conséquences d'une réorganisation, les horaires de travail...).
- Le chef d'entreprise est en charge de l'animation de la réunion.
- Le secrétaire du CE est, quant à lui, en charge de la rédaction du procès-verbal.
- Enfin, lorsque le chef d'entreprise est en litige avec un de ses employés – dans le cas d'un licenciement, par exemple – ce dernier peut se faire assister d'un représentant du personnel.

Conseils

Le chef d'entreprise peut se faire assister ou remplacer par le DRH ou un représentant aux réunions avec les partenaires sociaux mais il doit donner son pouvoir par écrit. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Tous les deux ans, le chef d'entreprise organise les **élections des représentants du personnel** – les principaux représentants sont : le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Il doit le faire :

- Par voie d'affichage.
- La date est annoncée au minimum 45 jours avant le premier tour du scrutin.
- S'il a des représentations syndicales, il convie ces dernières pour négocier le protocole d'accord pré-électoral. L'ensemble des représentants syndicaux doivent signer ce protocole.
- La liste électorale est publiée au plus tard 4 jours avant les élections.
- L'élection a lieu durant les heures de travail et l'entrepreneur en assure l'organisation matérielle et logistique.

Avantages

- ✓ Une démarche structurée qui cadre les échanges.

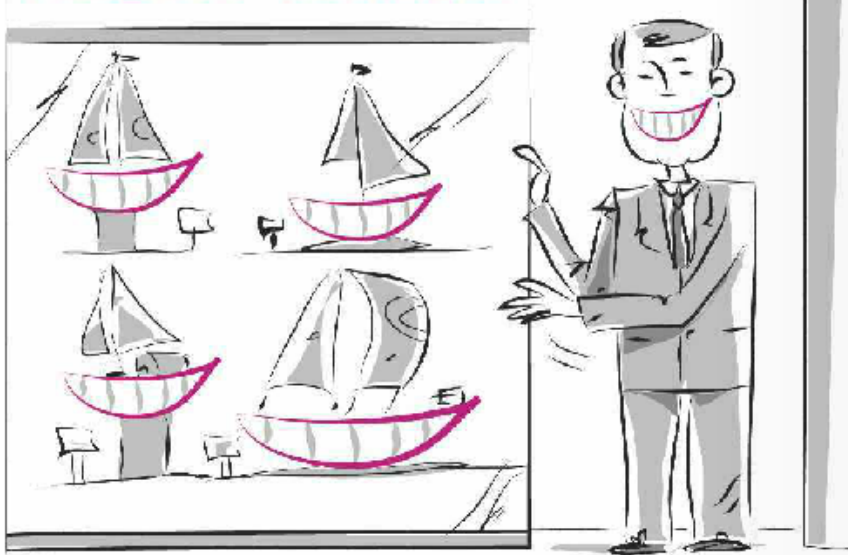
Précautions à prendre

- ✓ Le chef d'entreprise est le président des assemblées des représentants du personnel mais son pouvoir de contrôle reste limité. Son vote n'a pas plus de poids que ceux des autres membres. En cas de licenciements de délégués, il ne peut pas participer au scrutin.

Outil 13 La gestion des commerciaux

Recruter puis maintenir la motivation

VOILES & VOILIERS



Nous vendons les plus beaux bateaux, les plus solides et les plus rapides

Résumé

Le recrutement des collaborateurs commerciaux dans une entreprise est primordial. Le ou la commercial(e) est la personne qui apporte les commandes à l'entreprise et par conséquent l'argent qui lui permet de payer ses fournisseurs, les salaires, les frais etc. Il représente l'entreprise auprès du client et doit donc gagner sa confiance pour remporter la commande « au nez et à la barbe » de ses concurrents. Une fois le collaborateur recruté, il faut aussi savoir le motiver afin qu'il soit de plus en plus efficace et pour qu'il remporte de plus en plus de commandes profitables pour son entreprise.

Insight

The recruitment of sales people in the company is crucial. The sales people are the ones who bring the orders or contracts to the company and therefore the money that pays salaries, suppliers, other costs and allows investment in the future of the company. The sales person represents the company while visiting the customer and therefore he/she needs to win the confidence of the customer so that he/she can be the winner of the order in front of the competitors. Once the sales person is recruited, it is very important to keep him or her highly motivated so that more profitable orders could be won for the company.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de recruter de bons commerciaux et de les motiver pour qu'ils deviennent encore meilleurs après leur intégration dans l'entreprise.

Contexte

En plus de « faire partie de l'équipe » à l'intérieur de l'entreprise, les commerciaux sont aussi la vitrine de l'entreprise vis-à-vis des clients. C'est donc un double « challenge » de recruter des « bons » et de les motiver continuellement.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

La première étape du recrutement est la définition de la fonction. Pour les postes commerciaux, une attention plus particulière sera portée aux types de clients de l'entreprise, aux zones géographiques et aux segments de marché qui doivent être couverts et au type de personnalité recherchée qui doit être en adéquation avec la fonction et qui permettra au candidat de s'intégrer dans l'entreprise.

Il faut ensuite préparer les entretiens. Ils permettront de cerner la personnalité du candidat, détecter les incohérences entre CV et réalité et approfondir les points qui vous paraissent les plus importants dans sa carrière.

L'entretien doit être conduit de façon conviviale. Par ailleurs, plus vous écouterez le candidat, plus vous en apprendrez sur sa personnalité.

La troisième étape est la motivation post-intégration dans l'entreprise.

Là, tout l'art est dans le dosage avec 4 mots-clés :

Les
commerciaux
sont
la première
image
de l'entreprise.

- **Intégration** (dans la préparation du budget, les calculs de marge, les réunions de management avec les fonctions production, expéditions et achats).
- **Mise en valeur** (félicitations, rémunération variable sur le chiffre d'affaires et sur la marge).
- **Pression** (réunions ou conversations téléphoniques régulières, suivi hebdomadaire ou mensuel de la performance, mise en place de signaux d'alarme...)
- **Soutien** dans les moments difficiles.

Conseils

- Pour que l'entretien soit fructueux : poser les « bonnes » questions sur les réussites et les échecs pour savoir comment la personne les a gérés, ou ce qu'il/elle veut faire dans 3 à 5 ans (cela vous permet de détecter son niveau d'ambition et de voir si votre entreprise peut répondre à ces souhaits).
- Pour que la motivation du commercial soit optimisée : donner du poids à ses remarques au retour de ses visites en clientèle, l'inscrire dans des stages de perfectionnement commercial. ■

Avantages

- ✓ Une bonne motivation des commerciaux que l'on a recrutés est la garantie d'une amélioration permanente des produits et services offerts par l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Convaincre les commerciaux qu'il s'agit de leur « propre » budget. Autrement ce sera le budget du chef et s'il n'est pas réalisé ce sera aussi de la faute du chef !
- ✓ Il faut aussi détecter le côté émotionnel des commerciaux. Le commercial est avant tout un contact et une relation qui va s'établir entre deux personnes qui représentent chacune sa société.

Manager ses ressources financières

« *The Cash is king* » (le cash est roi) est la grande maxime des temps modernes. Mais ce serait trop simple... Qui apporte de l'argent à l'entreprise ? Dans quel but ? Pour combien de temps ? Comment aligner les intérêts de tous les bailleurs de fonds (actionnaires mais aussi banquiers ou donateurs de subventions) ? Comment fournir à l'entrepreneur les ressources dont il a besoin mais sans vampiriser son temps en dehors du développement de l'activité (qui est et doit rester son objectif premier) ? Et pourquoi l'entrepreneur a-t-il besoin d'argent : pour financer son besoin en fonds de roulement, pour recruter des compétences clés, pour acquérir des actifs, ou pour acheter un concurrent (« *build up* ») ?

Le choix d'un mode de financement doit être fait de manière rationnelle avec un objectif de maximisation des fonds et de minimisation de contraintes. Par exemple, l'endettement bancaire est celui qui laisse le plus de liberté à l'entrepreneur et il est raisonnable en termes d'utilisation du temps du dirigeant (pour l'obtention du crédit comme pour le suivi de la performance) mais il est quasi impossible en phase de démarrage. L'écosystème, lui, est le plus disponible au moment du démarrage mais il aboutit parfois à une survalorisation de l'entreprise qui rendra plus difficile les phases ultérieures de levée de fonds.

Ce dossier présente donc six outils qui retracent six thèmes financiers autant génériques que spécifiques au management des entreprises innovantes ou en croissance.



Les outils génériques

Le premier outil (outil 14) se veut très générique et présente les démarches pour gérer les ressources financières au sein de l'entreprise, faisant, en particulier le lien entre la stratégie de l'entreprise et les modes de financement les plus appropriés. À l'autre extrême, le deuxième outil générique (outil 18) présente une méthode de gestion du cash qui permet à l'entrepreneur de prioriser l'allocation de ses ressources.

Les problématiques des entreprises innovantes et/ou en croissance

Les critères d'acceptation des dossiers par les « financiers » retenus et les principales étapes de financement sont très différenciés selon les modes de financement. Ils seront donc à prendre en compte par l'entrepreneur – et sont présentés dans chacun des outils 15 à 17.

L'évolution future du capital de la société et les relations et rapports entre partenaires/actionnaires doivent être parfaitement encadrés : ce point sera particulièrement développé dans les outils 15 (La levée de fonds) et 16 (Le pacte d'actionnaires). Enfin, l'outil 17 répertorie les aides offertes à l'entrepreneur pour financer sa recherche tant au niveau national qu'europpéen. Enfin l'outil 19 suggère à l'entrepreneur de ne pas « rater » les grandes étapes d'une bonne communication financière afin d'entretenir une bonne image de marque auprès de ses actionnaires et établissements de financement.

■ Les OUTILS

- 14 La gestion des ressources financièresp.
- 15 La levée de fondsp.
- 16 Le pacte d'actionnairesp.
- 17 Les financements publics de l'innovationp.
- 18 Le pilotage du cashp.
- 19 La communication financièrep.

Outil 14 La gestion des ressources financières

Les modes de financement de l'entreprise

Mode de financement	Montant	Impact	Contraintes	Perspectives
Écosystème	x	x	x	x
Aides publiques	x	x	x	x
Endettement bancaire	x	x	x	x
Fonds d'investissement	x	x	x	x

En résumé

L'entrepreneur a le choix entre de nombreuses options pour gérer ses **ressources financières**. Ces options se regroupent en quatre grandes catégories : **l'écosystème** de la société (amis, famille ou *business angels* « proches »), **les aides publiques** (subventions nationales et régionales, crédits d'impôt, aides à l'emploi), **l'endettement bancaire** (facilités de trésorerie, endettement long terme adossé à des actifs) et la **levée de fonds** auprès de sociétés d'investissement.

Le choix du recours à une ou plusieurs de ces catégories se fait en fonction de quatre grands critères : montant du financement accessible, impact sur les autres ressources clés de l'entreprise, contraintes exigées par le prestataire de financement, potentiel de gain pour les prestataires de financement.

Insight

The entrepreneur has many options in terms of financial resources. These options all belong to four main categories : « love money » (offered by family, friends, and « close » business angels), public money (regional, national and local grants, tax credits, employment support), bank credit (treasury facility, long term debt associated to assets) and fund raising (from venture or equity funds).

The selection of one or several of these categories depends on four main criteria : amount of available money, impact on other key company resources, constraints required by the financial partner, potential value creation for the financial partner.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Maximiser les fonds levés avec un minimum de contraintes. Par exemple, si le fondateur passe son temps à chasser des subventions, il n'a plus de temps pour visiter ses clients qui sont pourtant encore plus importants pour le développement de l'entreprise.

Contexte

Dès que l'entrepreneur se pose la question du financement de son entreprise.

Avoir assez d'argent pour développer son activité... sans passer trop de temps à en chercher.

- L'impact du mode de financement retenu sur l'utilisation des autres ressources clés de l'entreprise, et notamment le temps de ses dirigeants
- Ce que l'entrepreneur est prêt à donner en échange du financement : partage de valeur (dilution de capital aujourd'hui et au débouclage de l'opération, garantie sur leurs biens personnels, etc.) ou partage de pouvoir (structure de gouvernance...).
- Ce que l'entreprise représente comme perspectives pour le prestataire de financement. Par exemple, elle intéressera plus les autorités locales en garantissant des emplois, plus des banques avec des cash flows récurrents et plus des fonds d'investissement sur des secteurs en développement avec des multiples de valorisation importants.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Le dirigeant doit définir des paramètres clés : De quelle somme a-t-il besoin ? Pour quoi faire : financer son besoin en fonds de roulement, recruter des compétences clés, acquérir des actifs, acheter un concurrent ? Que veut-il faire de son entreprise (la vendre dans 5 ans, ou la transmettre à ses enfants) ? Et les réponses à ces questions sont-elles les mêmes au moment du choix du mode de financement et au moment de son débouclage (de quelques mois pour une facilité de trésorerie à 15 ans pour un financement d'immobilisation lourde en passant par 6 à 7 ans pour une opération de capital risque). Enfin, le chef d'entreprise ne peut pas faire abstraction de son environnement externe, du marché, des concurrents et des *business models*. Il pourra ainsi noter sur une échelle de 1 à 5 (de peu favorable à très favorable à l'entreprise) chacun des schémas de financement possibles en fonction de 4 grands critères :

- Le montant et l'étalement dans le temps du financement (notamment en fonction des étapes de vie de l'entreprise : démarrage, forte croissance, seuil de rentabilité, internationalisation, effet de taille...).

Conseils

On peut être tenté de « gonfler » les chiffres notamment de croissance du chiffre d'affaires ou d'acquisition de parts de marché. Mais le calcul peut s'avérer négatif quand les financiers imposent des clauses de réévaluation de leur participation si les prévisions ne sont pas tenues. ■

Avantages

- ✓ On choisit ses contraintes et on met en valeur ses points forts.

Précautions à prendre

- ✓ Il faut donc faire attention à ne pas « rater » un round de financement et altérer ainsi l'image de marque de l'entreprise qui est importante pour la recherche de financement futur.

Outil 15 La levée de fonds

Renforcer ses fonds propres pour financer son activité



En résumé

L'endettement bancaire est souvent fermé à une société récente dont la croissance de l'activité est importante. Elle a donc souvent besoin de renforcer ses fonds propres pour financer l'accroissement de fonds de roulement, ses efforts de recherche et développement et l'évolution de sa structure marketing et commerciale.

Ce renforcement peut se faire auprès de l'écosystème de la société ou, s'il est d'un montant important, grâce au recours à une **levée de fonds** structurée auprès d'investisseurs professionnels. Les investisseurs, les fonds de capital risque (ou venture capital - VC) ont des critères précis de choix. Le processus prend de l'ordre de 6 à 8 mois. Il présente des avantages mais aussi un certain nombre de contraintes.

Insight

Bank credit is often not available to young companies that face important growth. They then need to capitalize in order to finance their cash flows as well as their R & D costs or their investment in marketing and sales. The capitalization may happen thanks to « love money » or, when the amounts get bigger, through raising money from venture capital funds (VC). These funds have precise patterns in order to decide on their investments ; the process lasts in average 6 to 8 months and the whole system both offers great opportunities and generates certain constraints.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pour des montants de fonds propres recherchés de l'ordre de 2 à 3 millions d'euros dans un contexte de forte croissance.

La levée de fonds

Contexte

Quand la société prévoit de faire des levées successives de fonds propres en fonction de ses différents stades de développement

est un processus structuré avec des règles précises.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

L'entrepreneur établit un Business Plan qui doit principalement traiter des sujets suivants :

- l'activité de la société ;
- le marché sur lequel on évolue ;
- les concurrents ;
- le positionnement de la société ;
- la propriété intellectuelle ;
- l'historique ;
- l'équipe de dirigeants ;
- le *business model* (modèle de revenu, variabilité et sensibilité) ;
- les chiffres clés et leur projection à 3/5 ans, les réalisations déjà engrangées ;
- les montants recherchés (éventuellement en plusieurs fois) et l'usage des fonds ;
- la stratégie de sortie pour les investisseurs (valeur créée à terme, type de sortie envisageable).

Ce business plan devra comporter quinze pages maximum (plus des annexes) et un résumé-conclusion (executive summary) d'une page. Avant de l'envoyer à un certain nombre d'investisseurs, il sera préférable de le tester auprès de 2 ou 3 VC et de recueillir leurs sentiments. Est-ce cré-

dible, auraient-ils envie d'investir, cela rentre-t-il dans leurs critères, que doit-on améliorer pour rendre la compréhension plus aisée ?

Si les avis sont positifs, on sélectionne les VC intéressés par le secteur sur lequel on évolue, par le type de business model de la société et qui sont en phase d'investissement pour des durées encore raisonnables. Le business plan est alors envoyé à une dizaine de VC pour organiser une saine compétition sans pour autant arroser la place et donner le sentiment d'un dossier qui tourne.

Les principales étapes de la levée de fonds sont les suivantes :

- Sollicitation des VC et obtention des premiers rendez-vous (environ 1 mois).
- Validation du business plan par les VC et passage du dossier en comité d'investissement du VC (3 mois environ). Cette phase inclut l'ensemble des due diligences que souhaitera réaliser le VC (secteur, marché, concurrence, équipe, financière, brevets, clients, partenaires).
- Le comité d'investissement du VC pourra donner son accord avec des conditions à remplir (équipe de management, pacte d'actionnaires, valorisation maximum).
- Phase de *closing* aboutissant à l'entrée effective du VC au capital (4 à 6 semaines). Cette phase nécessite un accord d'exclusivité entre l'entreprise et le VC. Elle débute par la signature d'un *term sheet* résumant les principales caractéristiques et conditions de l'entrée du VC au capital : valorisation, montant apporté, règle de gouvernance, partage de la valeur entre financiers, dirigeants et fondateurs, structure du capital, etc.) et s'achève par la signature des documents juridiques nécessaires (cf. outil 16) et le versement des fonds.



Conseils

1. Être doté d'un environnement financier permettant de produire facilement les différents documents (états, prévision de trésorerie, business plan suivant différentes hypothèses, etc.) qui seront demandés par les VC. La question de l'internalisation d'un directeur financier et du recours à un levreur de fonds professionnel devra être posée.

2. Bien tenir compte des critères des VC pour retenir les dossiers. Ceux-ci sont généralement assez bien décrits sur les sites internet des différents VC. En résumé, les principaux critères de choix d'un dossier sont les suivants :

- L'équipe, sa cohérence, sa capacité à travailler ensemble, la qualité des individus et leur expérience.
- Le potentiel de l'activité et du marché. Les VC se méfient des activités de niche et apprécient les critères de différenciation de l'entreprise.
- Les barrières à l'entrée en termes technologiques, d'expérience, d'avance, de propriété intellectuelle, de validations académiques, etc.
- Le potentiel de valorisation et de sortie après 5 ou 6 ans. Les VC vont se livrer à des études de scénarios de sortie (en bourse, par cession à d'autres fonds ou à des industriels, etc.)
- Le taux de retour sur investissement (TRI) espéré (taux d'actualisation égalisant tous les flux négatifs et positifs générés au fil du temps par l'investissement et la somme apportée à l'origine) Des TRI « à l'entrée » de l'ordre de 30 à 50 % par an.

3. Gérer le couple financement/dilution, et ceci éventuellement dans le temps. Il peut donc être préférable (même si c'est moins confortable) de faire des levées de fonds successives avec des niveaux de valorisation qui augmentent en fonction de l'atteinte d'objectifs chiffrés ou non (mise sur le marché du produit, seuil de rentabilité, déve-

loppement international) qu'une seule levée initiale pour le même montant total levé. On peut ainsi commencer par des Business Angels pour des levées de fonds initiales de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros, très difficiles à financer par le circuit des investisseurs professionnels. Il faut cependant être très vigilant sur les valorisations retenues pour l'entrée de ce type d'investisseurs car le « *love money* » peut entraîner des excès de valorisation initiale rendant difficile ou impossible tout tour de VC ultérieur. En outre, il faudra prévoir leur remplacement en tout ou partie au conseil d'administration par des représentants des VC lors des levées de fonds ultérieures.

4. Ce qui intéresse les VC c'est la valorisation à terme de la société, le pourcentage qu'ils en auront à la sortie et le multiple qu'ils auront réalisé sur leur mise initiale. Des multiples de sortie de l'ordre de 5 à 10 fois après 5 ou 6 ans sont couramment recherchés. Il faut donc plus raisonner sur la valorisation de la société avec l'argent investi par les VC (*post money*) qu'avec la valeur des parts des dirigeants fondateurs actionnaires (*pre money*).

Avantages

- ✓ On renforce ses fonds propres et on finance son activité.
- ✓ On peut s'appuyer sur de nouveaux partenaires.

Précautions à prendre

- ✓ L'évolution future du capital de la société et les relations entre partenaires/actionnaires doivent être parfaitement encadrées (cf. outil 16).

Emailvision, le soutien de certains investisseurs conduit à une belle success story

Créée en 1999, *Emailvision* est un éditeur de logiciel *on demand*, leader européen dans le domaine des services applicatifs pour la gestion de campagnes de e-mailing et de SMS.

Des levées de fond pour la recherche et développement

Pour financer ses efforts de R & D et son développement, *Emailvision* fait une première levée de fonds auprès de Business Angels en 2000, puis une nouvelle en 2001 auprès de cinq VC, dont Seventure et Sofinnova. Au total sur cette période, *Emailvision* lève environ 12 millions d'euros. À fin 2002, le fondateur possède environ 17 % du capital.

Mais nous sommes alors en plein éclatement de la bulle internet stoppant les investissements technologiques des sociétés et le chiffre d'affaires de la société ne décolle pas. Les actionnaires ont alors le choix d'arrêter l'aventure ou de réinjecter de l'argent pour continuer.

Nouvelle levée de fond conditionnée

Fondateur, Seventure et Sofinnova vont le faire moyennant une inflexion de la stratégie plus orientée vers la vente du produit et le marketing et moins sur la technologie. Un nouveau codirigeant arrive aux côtés du fondateur. 3,5 millions d'euros sont investis. L'entreprise est sauvée et les ventes décollent. Début 2006, les VC ont 79 % du capital, le fondateur 9,2 % et le codirigeant 10,9 %. Un système de Bons de Souscriptions d'Actions a été mis en place pour motiver les dirigeants et porte sur 17 % du capital environ.

Sortie de crise et success story

Début 2006, la société est introduite avec grand succès sur Alternext, pour une valorisation *pre money* de 35 millions d'euros (soit environ 5 fois le chiffre d'affaires 2005 !). Les VC cèdent lors de l'introduction pour environ 5,5 millions d'euros et la société augmente son capital d'autant. Très rapidement après l'introduction, les VC cèdent à nouveau un bloc d'actions (moins de 10 %) représentant 4,5 millions d'euros. ■

Outil 16 Le pacte d'actionnaires

Prévoir les règles d'intervention des actionnaires

Règles d'intervention des actionnaires :

- Organisation de la gouvernance
- Règles du partage des résultats
- Règles de transferts des titres



- Accord sur la stratégie de l'entreprise
- Accord sur les objectifs financiers
- Accord sur les modalités d'actions

En résumé

Le chef d'entreprise doit parfois faire rentrer d'autres actionnaires dans le capital, soit de son entreprise soit d'une de ses filiales. La raison peut en être soit un renforcement de ses fonds propres par un investisseur externe (outil 15), soit une alliance avec un partenaire externe avec lequel il souhaite par exemple partager des ressources technologiques ou bien développer en commun un fonds de commerce.

Le **pacte d'actionnaires** lui permet d'organiser dans le temps ses relations avec son (ses) partenaire(s) et de fixer des règles en matière de gouvernance de la société, de valorisation des actifs et de partage de la valeur créée.

Insight

The entrepreneur sometimes needs to have new shareholders participating in the capital of its company or of one of its subsidiaries. The purpose might be an increase of capital thanks to fresh cash brought in by an external investor (see sheet n°15) or an alliance with a business partner with whom he wishes to share technological resources or develop together a new market.

The shareholders' agreement allows him/her to organize the relationship with that partner in a certain time frame and to state a certain number of rules in terms of company governance, assets estimation and sharing of value creation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du pacte d'actionnaires – un peu comme un contrat de mariage – est de prévoir des règles simples de résolution des problèmes qui sont amenés à survenir rapidement ou à un horizon très lointain.

Contexte

C'est celui d'une optimisation du triptyque : valorisation/dilution/règles de décision.

Le pacte d'actionnaires doit permettre d'anticiper et donc de gérer les aléas futurs des relations entre ses signataires.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Les principales dispositions du pacte d'actionnaires se regroupent en 4 grands chapitres :

1. **L'organisation de la gouvernance** : quelles sont les structures (conseils d'administration ou de surveillance, président/directeur général ou directoire...) ? Comment les pouvoirs se répartissent entre elles (quelles délégations de pouvoir) et comment elles fonctionnent (convocation, quorum, vote) ? Quelles règles de majorité renforcée (ce qui permet à des actionnaires très minoritaires d'avoir un droit de veto sur les décisions importantes de la société) ? Quelles décisions nécessitent cette majorité renforcée (changements de stratégie, modifications du pacte, budgets d'exploitation et d'investissement, approbation des comptes, choix et rémunération des dirigeants, acquisitions/cessions d'entreprises ou de droits de propriété intellectuelle, décisions d'endettement, augmentations ou réductions de capital, distributions de dividendes, lancement de nouveaux produits, signature de contrats

commerciaux pluri-annuels, gestion de litiges importants...) ?

2. **Les règles de valorisation des actifs et de partage de la valeur** : l'entrepreneur et ses nouveaux partenaires sont rarement immédiatement d'accord sur les règles de valorisation des actifs actuels qui définissent *a priori* les règles de partage futur de la création de valeur.

Par exemple, si les actifs de l'entreprise – ou de sa filiale – sont évalués à 1 M € avant l'opération d'apport des fonds (« pre-money ») et qu'un investisseur apporte 1 M €, le nouvel actionnaire aura 50 % de la société après l'opération (« post-money »). En revanche, si les mêmes actifs sont évalués à 2 M €, le nouvel actionnaire n'aura « plus que » 33 % de la société « post-money ».

Deux types de clauses permettent d'aplanir les difficultés à trouver un accord sur une valorisation d'entrée :

- Les clauses de préférence qui permettent d'« échanger » l'acceptation par les financiers d'une valeur d'entrée élevée, voulue par les fondateurs, contre des droits de priorité lors du transfert des titres assurant si possible au minimum une à trois fois leur prix de revient par titres aux financiers.

- Les clauses de « ratchet » qui permettent d'ajuster la valeur d'entrée au capital des financiers ou le pourcentage de détention des fondateurs après cette entrée, en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs précis (chiffre d'affaires, rentabilité, mise sur le marché, etc.) à des horizons de temps définis. Le mécanisme est en général l'attribution d'actions nouvelles gratuites aux uns ou aux autres.

3. **Le contrôle des mouvements de titres** : les transferts de titres (cession, fusion, etc.) qui extériorisent une valorisation de la société seront régulés, ce qui est en général le souhait de toutes les parties.



Des principes d'incessibilité totale ou partielle des actions des fondateurs pendant une certaine durée, des droits de préemption permettant de contrôler l'arrivée de nouveaux venus dans le capital sont en général prévus.

Une des deux clauses qui suivent sont parfois prévues :

- le droit de sortie conjointe (*tag along*) permettant de céder tout ou partie de ses titres dans le cas de changement de contrôle de la société ;
- la sortie forcée (*drag along*) qui entraîne la cession de la totalité des parts si une forte majorité du capital décide de céder. Les nouveaux actionnaires peuvent aussi vouloir s'assurer que l'entrepreneur fera en sorte de leur trouver des opportunités de sortie du capital (c'est notamment le cas des investisseurs financiers). Une clause de *buy or sell* sera alors prévue. Elle consiste dans l'engagement à mettre la société en bourse après 5 ou 6 années avec une priorité de cession aux financiers. À défaut d'introduction en bourse, les financiers pourront confier un mandat de cession totale de la société à un intermédiaire financier avec l'accord de toutes les parties et leur coopération.

4. **Les stipulations diverses** : elles comportent les garanties – dont la garantie de passif qu'il faut toujours essayer de limiter dans le montant et dans le temps –, la durée du pacte, les clauses de confidentialité, ou de force majeure, les stipulations de modifications, le droit applicable, la compétence juridictionnelle, une éventuelle clause d'arbitrage...

Par exemple, les investisseurs peuvent souhaiter que les dirigeants sur lesquels ils ont investi restent dans la société tout au long de leur investissement (clauses de *good ou bad leaver* – revente très dévaluée de ses actions en cas de départ –, de non-concurrence indemnisée) etc. De même, ils sou-

haiteront que la propriété industrielle développée antérieurement ou postérieurement à leur venue, élément clé de leur investissement, soit bien propriété de la société dans laquelle ils investissent.

Conseil

Recourir à un bon avocat : ce qui n'est pas toujours facile... Les bons avocats sont très chers et les grands cabinets chers passent généralement les petits dossiers à des jeunes collaborateurs enthousiastes mais sans expérience. En revanche, certains avocats expérimentés travaillent dans des cabinets un peu moins prestigieux et sont beaucoup moins chers. L'entreprise ne bénéficie alors pas de la « marque » d'un grand cabinet – ce qui peut parfois faciliter une opération de financement ultérieure (que ce soit par endettement, par levée de fonds, ou même par introduction en bourse). L'entrepreneur doit donc réfléchir à une optimisation de ses frais juridiques en combinant parfois la marque d'un grand cabinet pour ses opérations projetant une image externe et l'expertise d'un bon avocat d'un cabinet un peu moins prestigieux ou *free lance* pour ses opérations moins visibles – mais non moins importantes.

Avantage

- ✓ Les règles sont établies et transparentes

Précaution à prendre

- ✓ Bien structurer ses attentes et les contraintes qu'on est prêt à accepter.

Le pacte d'actionnaires Marzac Investment – Rondol Technology

• Un pacte multiculturel

Lors de l'entrée au capital de la start-up britannique Rondol Technology en 2007, les nouveaux actionnaires (Marzac Investment) sont Français. Ils avaient 20 ans d'expérience dans l'industrie des métaux et des matières plastiques – tout comme les fondateurs.

Tous ont alors souhaité utiliser le pacte d'actionnaires comme un moyen d'écrire ce que chacun allait donner et recevoir au cours de l'exécution de la collaboration et aussi d'en anticiper les aléas. Pour ce faire, ils ont approché l'associé d'un des plus grands cabinets de la place de Londres, Slaughter & May qui a accepté de les aider dans ce projet car il appréciait la démarche entrepreneuriale et multiculturelle – il revenait lui-même de 3 ans en poste à Hong Kong.

La valorisation de la société a donc été débattue, les nouveaux actionnaires évaluant la société avant l'opération d'apport des fonds sur une base différente des fondateurs de Rondol. La différence faisait varier la participation des nouveaux actionnaires entre 36 et 40 % après apport des fonds.

Comme c'est parfois facile de « gonfler » ses prévisions de vente pour améliorer la valeur, les nouveaux actionnaires ont proposé aux fondateurs de suivre ensemble le succès commercial de Ron-

dol lors de l'exposition de référence « Kunststoff » qui se tient à Düsseldorf en Allemagne tous les 3 ans et qui commençait un mois après la signature du contrat. La détermination du pourcentage final des nouveaux actionnaires (39 %) s'est donc faite en deux temps : avant et après l'exposition.

• Trois ans et deux augmentations de capital plus tard

En tout, la négociation du pacte d'actionnaires a pris 2 fois 3 heures... (du jamais vu !) et tous les actionnaires continuent à travailler très profitablement ensemble, 3 ans et 2 augmentations de capital plus tard.

Depuis 2007, toutes les grandes décisions ont été prises de concert (changement de stratégie – clients industriels en plus de clients académiques, exportation vers les grands pays d'Europe occidentale en plus du Commonwealth ; changement d'équipe ; budget d'investissement ; déménagement dans une « vraie » usine, équipement du laboratoire mais aussi changement de méthode comptable de valorisation des stocks de machines, référentiel IFRS...).

La collaboration a bien sûr connu ses moments difficiles mais tout avait été prévu dans le pacte et s'est donc résolu à la satisfaction des parties. ■



Aides directes

- 7^e Plan cadre de recherche et développement (PCRD)
- Programme cadre compétitivité et innovation (C.I.P.)
- Euréka
- ANR, All, Oseo

Aides indirectes

- Crédit Impôt Recherche (CIR)
- Jeune Entreprise Innovante (JEI)
- Pôles de Compétitivité

En résumé

Un des challenges de l'entrepreneur est de concilier le développement de ses ventes et la mise au point de nouvelles technologies/innovations.

Les aides publiques au financement de la recherche sont un des moyens de réussir ce challenge.

Les aides directes proviennent de l'Union européenne (Plan cadre de recherche et développement, Programme cadre compétitivité et innovation, programme Euréka) ou de l'État (Agence nationale pour la recherche, Agence de l'innovation industrielle, ou Oseo).

La principale aide indirecte est le CIR, qui permet à l'entreprise de déduire de ses impôts une partie du montant de ses investissements en recherche de ses impôts.

Insight

One of the entrepreneur's challenges is to develop his/her sales and to invest in future technologies at the same time.

Public aids are an opportunity for him/her in order to solve this issue.

Direct supports mostly come from the European Union (PCRD, CIP, Eureka) or from French National Agencies (ANR, All, Oseo).

The most important indirect aid is the « CIR » : the firm can reduce its taxes by deducting R & D expenditures.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Financer des projets de recherche.
- Initier des coopérations « universités/centres de recherche/entreprises » : l'obtention de ces financements étant souvent conditionnée par ce type de coopérations.

Contexte

- Dès que l'entrepreneur anticipe des développements futurs et nécessaires pour les technologies qui composent ses produits ou contribuent à son offre de services.
- Lorsque l'Union européenne, ou un autre organisme de financement public, fait un appel à projets sur une thématique qui concerne l'entreprise.

Les aides publiques sont précieuses mais elles ne se substituent pas à la recherche de clients pérennes.

de réalisation, un budget, des acteurs clairement identifiés et une liste de tâches. Les partenaires nomment un chef de projet en charge de son suivi administratif. La demande de financement porte sur l'acquisition de machines, l'embauche de chercheurs ou la prise en charge de frais de déplacement pour conduire le projet.

- Rendre des comptes au financeur tous les ans.

Conseils

La rédaction des dossiers de candidature à projet est souvent ardue et fastidieuse. Il peut parfois être rentable de faire appel à un consultant spécialisé pour éviter de mobiliser trop longtemps sur ces dossiers des collaborateurs précieux. La plupart de ces consultants se rémunèrent si le financement est obtenu. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Identifier les thématiques de recherche pertinentes pour le maintien de son activité.
- Rechercher ensuite des membres de son réseau professionnel (fournisseurs, clients...), et des universités ou centres de recherche qui sont intéressés par le développement d'une de ces applications. La plupart du temps, un partenariat avec une université d'un autre pays de l'Union et un partenaire présent dans plusieurs pays peuvent suffire.
- Lister les appels à projet ayant trait à leur thématique de recherche. Le 7^e PCRD de l'Union européenne prévoit 10 grands thèmes de recherche dans lesquels il est aisé de s'intégrer : la santé, l'alimentation, les TIC, les nanotechnologies et nouveaux matériaux, l'énergie, l'environnement, les transports, les sciences sociales, la sécurité et l'aérospatial.
- S'organiser alors en mode projet en identifiant des lots qui sont associés à un délai

Avantages

- ✓ Partager le financement d'une recherche souvent lourde.
- ✓ Un apport de trésorerie pour une activité en cours de développement.

Précautions à prendre

- ✓ Attention à ne pas manquer les dates limites de dépôt de dossier (l'entrepreneur se renseignera sur les sites des différents organismes : <http://ec.europa.eu/research/> pour les financements européens de la recherche, <http://www.agence-nationale-recherche.fr/> pour les financements proposés par l'ANR, http://www.oseo.fr/votre_projet/innovation/aides_et_financements pour ceux proposés par Oseo)

Outil 18 Le pilotage du cash

Tableau de Trésorerie

RÉALISÉ/PRÉVISION	sept. 10	oct. 10	nov. 10
Commandes enregistrées			
Avances sur commandes			
Paielements intermédiaires ou finaux			
Reversement de TVA			
Autres paiements reçus			
Total encaissements			
Règlements fournisseurs			
Loyers et frais attachés			
Salaires et charges sociales			
Frais généraux			
Remboursement d'emprunt			
TVA à payer			
Autres décaissements			
Total décaissements			
Position cash début de mois			
Solde mouvements opérationnels de trésorerie			
Apport en capital			
Subventions reçues			
Crédits versés			
Dépenses d'investissement			
Position cash fin de mois			
Dettes restants dues (fournisseurs)			
Dettes restants dues (financières)			
Paielements clients dus			

En résumé

Le **tableau de trésorerie** permet de visualiser sur une seule page où il en est de sa trésorerie et ce que lui réservent les mois à venir. Cela lui donne donc la possibilité de prioriser efficacement ses actions tant opérationnelles (quels clients ou fournisseurs contacter ? Quels coûts réduire ? Ou au contraire quelle étude ou opération de développement/promotion financer ?) que structurelles (anticiper pour mieux préparer une augmentation de capital par exemple).

Insight

This tool allows to visualize on one page what one's cash position is and what can be expected from the months to come. It therefore makes it possible to prioritize the daily actions that impact cash in the short term (which customers or which suppliers to contact ? Which costs to reduce ? Or which survey or development action to finance ?) as well as those impacting cash on the medium term (anticipate a capital increase in order to do it at better conditions for example).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Avoir une vision claire des échéances de trésorerie de l'entreprise afin d'optimiser les relations avec certains partenaires clés de l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers et investisseurs), c'est-à-dire les solliciter à bon escient pour obtenir leur confiance et leur adhésion plutôt que de générer leur perplexité ou même leur inquiétude.

Contexte

Dès qu'une mauvaise compréhension de sa situation de trésorerie peut amener le dirigeant à allouer des ressources importantes à des actions non prioritaires – ou inversement à ne pas se donner les moyens pour des actions nécessaires au développement durable de l'entreprise.

Impossible de prendre les bonnes décisions sans connaître sa situation de trésorerie aujourd'hui et anticiper celle des mois à venir.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

La ligne marquée rouge en haut du tableau représente les commandes enregistrées qu'elles aient été réglées ou non. On part donc de la position cash début de mois. Puis on estime les encaissements opérationnels : le montant des commandes à recevoir/livrer et celui des acomptes/paiements liés à ces commandes auxquels on rajoute les paiements divers (reversement de TVA) et l'on aboutit au montant des encaissements prévus pour le mois qui vient. On fait la même chose pour les décaissements opérationnels (fournisseurs à payer, salaires à verser, loyers et frais divers) et l'on aboutit à un solde opérationnel de trésorerie.

La deuxième partie du tableau répertorie les encaissements et décaissements non opérationnels (dépenses d'investissement ou subventions reçues, augmentation de capital

souscrite par les actionnaires ou facilité de trésorerie accordée par une banque). La position cash fin de mois est donc la résultante de la position de cash début de mois et des deux soldes estimés de cash (opérationnel et non opérationnel) pour le mois à venir.

Le bas du tableau (les trois dernières lignes du tableau en bleu) mentionne les créances clients restant à recouvrer et les dettes fournisseurs ou autres (bancaires, organismes sociaux) restant à payer. De cette façon l'entrepreneur visualise si son solde de trésorerie est en cohérence avec ce qu'il lui reste à recouvrer ou à payer.

Conseil

Le solde « cash non opérationnel » est la variable d'ajustement de l'entrepreneur qui aboutit à ce solde soit en « dépensant » ses excédents de trésorerie opérationnelle – en investissant dans des projets de recherche, des réseaux de distribution ou des capacités de production – soit en compensant les déficits de trésorerie futurs qu'il anticipe – en levant des capitaux, en souscrivant un emprunt, ou en négociant l'attribution de subventions

Avantages

- ✓ Visualiser en un clin d'œil les ressources de trésorerie immédiatement disponibles, et établir des priorités d'utilisation de ses ressources ou de mobilisation de ressources complémentaires si nécessaire.

Précautions à prendre

- ✓ Le solde cash opérationnel n'est pas exhaustif mais il est très représentatif de l'activité de l'entreprise – notamment aux yeux des banquiers qui y estiment là la capacité de remboursement d'un emprunt putatif.



Le cas de Rondol Technology

La société Rondol Technology fabrique des micro-machines de transformation des matières plastiques.

Ses conditions de paiement sont : 40 % d'acompte à la commande, 50 % au jour de la livraison de la machine et 10 % un mois après réception de la machine.

Mais les « normes » de comptabilisation de son chiffre d'affaires sont différentes : 0 % le jour où elle reçoit la commande, 20 % quand elle a achevé la conception de la machine, 40 % quand elle a commandé et reçu toutes les pièces nécessaires à sa fabrication, 60 % quand elle a fini l'assemblage mécanique, 75 % quand elle a fini l'assemblage électrique, 90 % quand elle a testé la machine et enfin 100 % au moment de l'expédition.

Le jour où l'entreprise reçoit une commande d'un montant de 50 000 euros par exemple, elle reçoit 20 000 euros en cash mais elle n'a « fait » aucun chiffre d'affaires puisqu'elle n'a même pas commencé à faire les plans de la machine. Et à la fin des tests, elle a toujours seulement reçu 20 000 euros en cash alors qu'elle a « fait » 45 000 euros de chiffre d'affaires.

Si Rondol a l'atelier plein de machines en phase de test, elle risque donc d'être à court de trésorerie (elle a déjà dépensé les achats de compo-

sants et les salaires de temps de fabrication) alors qu'elle a peu à faire pour encaisser du cash (finir les machines et les expédier) : ce ne serait donc pas le moment de lancer des actions de réduction de coût ou de décaler une opération de marketing.

À l'inverse, si Rondol a un très gros carnet de commandes mais n'a commencé la fabrication d'aucune machine, attention à ne pas dépenser trop vite l'argent des acomptes avant d'avoir payé les fournisseurs des composants pour les machines commandées...

Rondol se donne bien sûr un objectif de solde opérationnel de trésorerie positif mais il faut parfois aménager cet objectif en s'accordant des dépenses opérationnelles qui ne vont pas forcément générer immédiatement des ventes mais qui sont souvent fondamentales pour le développement profitable de l'entreprise (par exemple le recrutement de jeunes talents mais qui requièrent de la formation avant de pouvoir « délivrer » de la performance).

Dans le tableau de trésorerie par exemple, les frais généraux de septembre sont plus importants que la normale car Rondol paye en avance une grande partie des frais d'une exposition importante qui a lieu tous les trois ans en Allemagne – et le reste de ces frais est décaissé au mois de Novembre. ■

Tableau de Trésorerie de Rondol Technology
pour les mois de septembre à novembre 2010

RÉALISÉ/PRÉVISION	sept. 10	oct. 10	nov. 10
Commandes enregistrées	180 000	240 000	220 000
Avances sur commandes	72 000	96 000	88 000
Paievements intermédiaires ou finaux	49 000	70 000	97 000
Reversement de TVA	9 000		
Autres paievements reçus			
Total encaissements	130 000	166 000	185 000
Règlements fournisseurs	52 000	78 000	80 000
Loyers et frais attachés	8 000	8 000	8 000
Salaires et charges sociales	47 000	56 000	50 000
Frais généraux	23 800	18 800	25 800
Remboursement d'emprunt	1 200	1 200	1 200
TVA à payer			
Autres décaissements		4 000	4 000
Total décaissements	132 000	166 000	169 000
Position cash début de mois	1 500	- 500	- 500
Solde mouvements opérationnels de trésorerie	- 2 000		14 000
Apport en capital			
Subventions reçues			
Crédits versés			
Dépenses d'investissement			
Position cash fin de mois	- 500	- 500	13 500
Dettes restants dues (fournisseurs)	120 000	110 000	110 000
Dettes restants dues (financières)	30 000	29 000	28 000
Paievements clients dus	95 000	100 000	105 000

Outil 19 La communication financière

Les dates de communication des comptes et autres informations

Information	Date limite
Chiffre d'affaires du 4 ^e trimestre et de l'exercice N-1	15 février
Résultat de l'exercice	30 avril
Information financière trimestrielle (1 ^{er} trimestre)	15 mai
Assemblée générale annuelle	30 juin
Chiffre d'Affaires des 1 ^{er} et 2 ^e trimestres	15 août
Résultat du 1 ^{er} semestre	31 août
Information financière trimestrielle (3 ^e trimestre)	15 novembre

Source : <http://guide.observatoirecomfi.com>, 2010

En résumé

La communication financière maintient le lien entre l'entreprise et les différentes parties prenantes à son financement : les actionnaires, les banques, et, en cas de société cotée, les analystes financiers et la presse spécialisée... Elle se structure autour des moments de publication de comptes, obligatoires et réglementés et se décompose en deux parties :

– La communication sur les comptes, qui vise, en sus de la présentation des comptes, à fournir des clés d'interprétation des résultats financiers, en particulier par certains choix de méthode comptable.

– La communication d'informations non comptables : les comptes exprimant le passé, l'entrepreneur communique sur sa stratégie et la façon dont il la met en œuvre.

Insight

Financial communication maintains the link between the firm and its financial stakeholders : shareholders, banks, and for listed companies, financial analysts and specialized press... It usually happens when the firm publish its results and is structured in two different parts :

– Communication on financial results and the way they can be understood, with particular respect to the choice of certain accounting norms made by the company.

– Communication on non financial results : the accounts reflect the past and the entrepreneur needs to explain his/her strategy and the way he/she executes it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Informar et donc conserver la confiance des investisseurs et autres parties prenantes au financement de l'entreprise.

Contexte

- Quand l'entreprise est cotée en bourse ;
- Quand la société souhaite préparer son entrée en bourse ;
- Dès qu'elle l'estime opportun pour construire une bonne image de marque vis-à-vis de certaines des parties prenantes à son financement.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

1. Définir les objectifs de la politique de communication financière : chaque entreprise est dans une situation spécifique. Par exemple, une entreprise cotée au second marché et qui a été en procédure de sauvegarde a choisi de communiquer essentiellement auprès de ses actionnaires et de ses fournisseurs mais pas auprès des analystes financiers.

2. Identifier et gérer les informations à communiquer. Si l'entreprise est cotée en bourse sur un marché en France, elle doit obligatoirement fournir les éléments suivants (extrait de l'article 221-1 du Règlement général de l'AMF) :

- le rapport financier annuel ;
- le rapport financier semestriel ;
- l'information financière trimestrielle ;
- pour les sociétés anonymes, le rapport sur les procédures de contrôle interne et les rapports des Commissaires aux comptes sur les rapports précités ;
- le communiqué relatif aux honoraires des Commissaires aux comptes ;
- l'information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social ;
- le descriptif des programmes de rachat d'actions ;

Savoir
communiquer
efficacement
sur les comptes
et la stratégie
de l'entreprise
est une
compétence clé.

- le communiqué précisant les modalités de mise à disposition d'un prospectus ;
 - l'information privilégiée ;
 - le communiqué précisant les modalités de mise à disposition ou de consultation des informations devant être mises à disposition des actionnaires préalablement à la convocation de l'Assemblée générale (documents listés à l'article R. 225-83 du Code de commerce) ;
 - les informations prévues à l'article 223-21 du Règlement général de l'AMF (modification des droits attachés aux différentes catégories d'actions, modification des conditions de l'émission susceptible d'avoir une incidence directe sur les droits des porteurs d'instruments financiers autres que des actions, nouvelles émissions d'emprunt et les garanties dont elles seraient assorties).
- En sus de ces informations, l'entrepreneur fournira l'ensemble des éléments qu'il juge nécessaires pour justifier, expliciter sa stratégie et les résultats de cette stratégie au travers d'un communiqué de presse, d'une assemblée générale, de documents déposés aux greffes du tribunal.

Conseil

- Gérer l'information veut aussi dire désigner les personnes de l'entreprise habilitées à communiquer les informations sélectionnées et les messages spécifiques. La plupart du temps, il s'agit du directeur administratif et financier et du dirigeant.
- Le dirigeant veillera à garantir une bonne qualité de l'information. Le commissaire aux comptes peut lui être d'une aide précieuse. ■

Avantages

- ✓ Le dirigeant conserve la maîtrise de la communication financière sur son entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Il faut mettre en place un processus de validation de l'information financière et de la manière avec laquelle on la communique.

Bâtir sur ses technologies

Certaines erreurs stratégiques résultent d'une incapacité à s'adapter à un univers transformé par la technologie. L'armée française manqua de perdre la Première Guerre mondiale car elle n'avait pas vu venir la domination de l'artillerie et continuait de préconiser l'offensive à l'arme blanche.



Le danger de trop s'affranchir de la technologie

Plus souvent encore, les dirigeants cherchent à s'affranchir de la technologie, jugée coûteuse à développer et difficile à contrôler. Mais de nombreuses entreprises ayant oublié d'investir sur leurs technologies de cœur de métier au profit de financement d'opérations de diversification externe ont aussi disparu en quelques mois après avoir été des fleurons de l'industrie française pendant des dizaines d'années.

Le management technologique

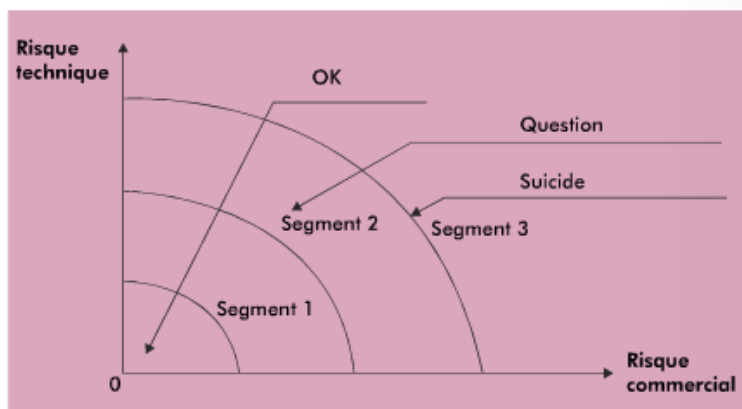
C'est là qu'intervient la notion de management technologique. Elle permet d'avoir une vision claire des technologies clés (à acquérir, protéger ou développer), de recruter et motiver les meilleurs (dirigeants généralistes, experts techniques ou responsables marketing), de décider des investissements adéquats (recherche propre ou partagée, acquisitions ou alliances) et d'identifier les indicateurs appropriés tant pour suivre l'effet de ces mesures que pour percevoir les signes de modification de l'environnement technologique afin de maintenir et renforcer continuellement son avantage concurrentiel. Ce quatrième dossier présente donc cinq outils qui prouvent que la technologie peut se révéler un allié fidèle et se combiner avec tous types de stratégie de croissance profitable.

- Le premier outil (outil 20) permet de choisir les marchés ou applications qui sont les plus pertinents pour une nouvelle technologie.
- Le deuxième (outil 21) est un focus spécifique sur le brevet parmi les possibilités de protection d'une nouvelle technologie.
- Le troisième (outil 22) permet d'anticiper et d'aligner stratégie, offres de valeur et technologies de demain.
- Le quatrième (outil 23) est un instrument d'aide à la décision quand on a le choix de fabriquer, sous-traiter ou co-développer une nouvelle technologie.
- Et le dernier (outil 24) présente l'organisation en *clusters* et la façon dont on peut les utiliser pour développer des coopérations technologiques efficaces.

■ Les OUTILS

- 20 La valorisation commerciale des technologiesp.
- 21 La protection des technologiesp.
- 22 La roadmap technologiquep.
- 23 Fabriquer, sous-traiter ou co-développerp.
- 24 Les clustersp.

La matrice du choix commercial



Source : P. Millier, *Stratégie et Marketing de l'innovation*, Ed. Dunod (2005).

En résumé

Les découvertes technologiques donnent souvent lieu à la naissance de nouvelles applications ou de nouveaux marchés. Cette matrice permet de réfléchir aux segments d'activité que l'entrepreneur envisage et d'évaluer la pertinence de les développer en fonction de risques de deux natures :

- Les risques techniques : ils sont liés à la capacité de la technologie à répondre, dans l'état actuel de son développement, aux besoins techniques du segment.
- Les risques commerciaux : ils sont liés au comportement même du segment et à sa maturité à accepter la technologie innovante.

Insight

Technological inventions usually give birth to new applications or new markets. By using such a matrix, the entrepreneur can prioritize these segments thanks to two criteria :

- *Technical risks : they relate to the capability of the new technology – in its current state – to fulfill the segment needs.*
- *Commercial risks : they relate to the capacity – and will – of the related segment to understand and adopt the new technology.*

Pourquoi l'utiliser

Objectif

Permettre à l'entrepreneur de hiérarchiser le développement de nouveaux segments en distinguant ceux qui sont prioritaires, à créer ou développer aujourd'hui, de ceux qui sont secondaires et arriveront à maturité demain.

Contexte

Cet outil s'applique tout particulièrement aux entreprises en « *early stage* », et dont la naissance est issue d'une invention technologique. Mais il est aussi utilisé dans les entités de recherche et développement de grosses entreprises : la direction marketing du Commissariat à l'Énergie atomique utilise cette démarche pour conseiller les entrepreneurs que le centre de recherche héberge.

Développer la bonne technologie veut aussi dire choisir la bonne application et le bon segment de marché.

- Le chef d'entreprise évalue ensuite chaque segment selon les risques commerciaux. Deux types de critères sont à considérer : les risques liés à l'entreprise (capacité financière de l'entreprise, légitimité sur les segments considérés) et les contraintes du marché (taille, risques politico-économiques, pouvoir de négociation du client). L'entrepreneur calcule la moyenne des notes précédentes, ce qui lui permet de positionner chacun des segments sur l'axe des ordonnées de la matrice.
- L'entrepreneur développera, en priorité, la technologie pour le segment qui semble le moins risqué.

Conseil

Ne pas attendre d'avoir terminé le développement de sa nouvelle technologie pour initier cette démarche. Cela risquerait alors d'être trop tard (si la technologie a été développée pour un segment que l'on découvre tout à coup trop risqué). ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur identifie, par la réalisation d'entretiens, l'ensemble des segments d'activités potentiels de son invention technologique.
- Pour chacun de ces segments, il évalue sur une échelle de 1 à 5 (1 = risque faible et 5 = risque élevé) les risques inhérents à la technologie qu'il développe. Les critères sont : la performance du produit dans le débouché envisagé, les perspectives d'évolution de cette technologie, l'image de la technologie, la performance des solutions concurrentes et la capacité des fournisseurs et des clients à suivre la technologie proposée par l'entrepreneur. L'entrepreneur calcule la moyenne des notes précédentes ce qui lui permet de positionner, chacun des segments sur l'axe des abscisses de la matrice.

Avantages

- ✓ L'entrepreneur a tendance à projeter sur la matrice les segments qu'il préfère. Cette méthode l'oblige à prouver que les segments qu'il identifie de manière intuitive sont bien les plus pertinents.
- ✓ La démarche est rigoureuse, simple et peu coûteuse en terme de temps. On peut la mener parallèlement à des prospections commerciales.

Précautions à prendre

- ✓ Vérifier la pertinence de la segmentation des activités choisies avant d'initier cette réflexion.
- ✓ Cette analyse ne se substitue pas à l'étude de marché sur un segment en particulier. Au contraire, elle se situe en amont.
- ✓ La construction de la matrice est culturelle : les Américains ont souvent tendance à évaluer les risques très faiblement tandis que les Français font le contraire.

Outil 21 La protection des technologies

Le brevet et les autres protections

Nature de la protection	BREVETS	Dessins et modèles	Droits d'Auteur
Objet de la protection	- Ce qui est nouveau - Avec une application industrielle - Issu d'une démarche inventive	Les éléments visuels (design et forme de produits)	Les logiciels (en France) Toutes créations originales (design)
Intérêts de la protection	Reconnaissance de la propriété de l'innovation Action de Compensation en cas d'utilisation de l'innovation sans autorisation		
Valorisation de la protection	Vente de licences et/ou exclusivité de commercialisation du produit	Exclusivité de commercialisation du produit	Vente de droits d'auteur

En résumé

L'on peut protéger ses technologies de plusieurs manières :

- le brevet,
- la protection des dessins et modèles
- et les droits d'auteurs.

Le brevet est le mode de protection le plus complet mais aussi le plus onéreux. « Il protège une invention nouvelle, impliquant une activité inventive et susceptible d'application industrielle » (Source : INPI) et ne concerne pas, en France, les logiciels. Il peut être déposé par un individu ou par une société. D'une durée de 20 ans non renouvelable, il donne un droit exclusif d'exploitation de l'invention en contrepartie de sa divulgation.

Insight

The patent is one of the tools that are commonly used for IP (Intellectual Protection) as well as protection of drawings and models and copyrights. « It protects a new invention that implies an inventive activity and could generate industrial applications » (Source : INPI) and it cannot – in France – be used for softwares. It can be filed either by a company or a person. Nonrenewable, the patent lasts 20 years and its content is accessible to anybody but it offers an exclusive exploitation right to its owner.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Protéger la technologie ou l'invention de l'entreprise.
- Générer des revenus par la vente de licences d'utilisation des brevets.

Contexte

Dès lors que l'on pressent qu'une nouvelle technologie a un fort potentiel de développement.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur rédige sa demande de brevet en présentant son invention et en prenant soin de décrire le mode de fonctionnement et d'ajouter des schémas.
- L'entrepreneur dépose sa demande de brevet à l'INPI en France avec ou sans extension internationale et s'acquies des redevances nécessaires.
- L'INPI enregistre la date de dépôt de brevet et transmet la demande de l'entrepreneur à la Défense nationale pour approbation : le délai de retour légal est de 6 mois mais les autorisations sont souvent délivrées sous 5 semaines.
- L'INPI examine alors le dossier de l'entrepreneur : elle peut le refuser, l'accepter ou demander des modifications sous forme d'une demande améliorée (compléments à apporter), ou d'une demande dite divisionnaire (formuler non pas une mais plusieurs demandes de brevets indépendants).
- Sur la base du dossier complet, l'INPI adresse alors un avis sur la brevetabilité de l'invention.
- L'entrepreneur donne alors son accord pour le dépôt final du brevet.
- L'INPI dépose enfin l'acte définitif de publication.

Conseils

- Avant de déposer tout brevet, il faut vérifier que son invention ne fait pas déjà l'objet d'un brevet sur les sites : www.inpi.fr, <http://patft.uspto.gov/>; <http://www.wipo.int/pctdb/fr/indec.jsp>; <http://fr.espacenet.com>.
- L'entrepreneur devra considérer la zone d'exploitation de sa technologie pour décider de la breveter dans le ou les pays considérés (le prix du dépôt de brevet par pays est loin d'être négligeable). Mais il pourra aussi décider d'une zone de dépôt plus large s'il veut se protéger à terme de concurrents venant de pays émergents ou lointains.
- L'entrepreneur pourra aussi rémunérer ses ingénieurs inventeurs : source de motivation, les dépôts de brevet sont rémunérés de 200 à 1 000 euros, selon leur nature et leur portée. ■

Le brevet est le mode de protection le plus complet... mais pas obligatoirement le plus approprié.

Avantages

- ✓ Permettre de poursuivre tous les acteurs, entreprises ou individus, qui en utiliseraient les résultats sans autorisation de l'entrepreneur propriétaire.
- ✓ Valoriser l'invention comme source de revenu en autorisant une autre entreprise à l'exploiter en contrepartie du paiement d'une licence.

Précautions à prendre

- ✓ En rédigeant le brevet, veiller à ne pas permettre qu'un concurrent puisse utiliser la divulgation de l'invention pour développer une technologie légèrement similaire mais elle aussi brevetable.
- ✓ Ne pas oublier les autres modes de protection : droits d'auteur, dessins et modèles...
- ✓ Attention enfin aux coûts : chaque fois que l'on s'adresse à l'INPI pour une demande de dépôt de brevet, on doit s'acquies d'une redevance : cette dernière est conservée même si la technologie n'est pas brevetable.

Outil 22 La roadmap technologique

Anticiper et aligner stratégie, offres de valeur et technologies de demain

		Aujourd'hui	2012	2013	2014
Marché/Objectif business / Offre de valeur					
Produits					
Environnement	Réglementation Concurrence Nouveaux entrants				
Technologie	Évolutions des technologies a, b, c Standards en vigueur				
Ressources	Portefeuille actuel de technologies Technologies en cours de développement				

Source : Adapté de Treitel R., *Roadmap et roadmapping*, <http://igart.free.fr>

En résumé

La **roadmap** est une représentation graphique. Elle résume des faits relatifs à la stratégie de l'entreprise, des données sur le marché et l'environnement, ses ambitions en termes de développement de produits, ses ressources et les technologies existantes. Elle repose sur trois questionnements :

- Les offres de l'entreprise sont-elles alignées avec les évolutions de l'environnement de l'entreprise ?
- Les offres de l'entreprise sont-elles alignées avec les évolutions technologiques à venir ?
- Quel est le timing de ces évolutions et quand convient-il de faire évoluer en conséquence l'offre, les technologies, les compétences ou la stratégie de l'entreprise ?

Insight

The roadmap is a visual presentation. It summarizes facts that relate to the strategy of the firm, the market and the environment, its ambition in terms of new products, its resources, and new technologies that have been developed by the firm/that are to appear on the market. It contains the answer to three questions :

- *Does the offer of the firm fit to the evolution of the environment ?*
- *Does the offer of the firm fit to the technological evolution ?*
- *What is the timing of these evolutions ? When should we adapt as a consequence the company offer, technologies, skills and strategy ?*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Aligner développements technologiques et évolutions de la stratégie de l'entreprise.
- Anticiper les évolutions technologiques et adapter l'offre en conséquence.

Contexte

- Lorsque la stratégie de l'entreprise est définie.
- Lorsque l'entrepreneur fait des choix (souvent coûteux) en matière de développement ou d'acquisition de nouvelles technologies.

Comprendre la cohérence de son offre produit passe par l'anticipation des technologies de demain.

- Il doit ensuite créer une cohérence entre les différents éléments de telle manière que la roadmap « raconte une histoire » aux différents salariés et partenaires de l'entreprise qui vont devoir travailler avec elle.

Conseils

- Pour que l'ensemble des métiers de l'entreprise partagent la même vision des évolutions à mener, l'équipe de direction travaille sur une roadmap complète, présentée en format A2 ou A3 et une roadmap simplifiée, présentée sous format A4, qui fait l'objet d'une plus grande communication à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- La première **roadmap** n'est souvent pas satisfaisante. Généralement, les versions complétées et modifiées le deviennent. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur doit d'abord choisir le périmètre de la roadmap. Une petite entreprise française, fournisseur de technologies pour France Telecom, a décidé de travailler sur les services de téléphonie asynchrones (envois de SMS, de mails, de messages vocaux...) et s'interroge sur les évolutions technologiques de ces derniers.
- Il doit ensuite rassembler les données concernant les évolutions de l'environnement et des capacités technologiques et identifier des scénarios d'évolution pour les années à venir. Un scénario a. pourrait être que les évolutions des technologies permettant de consulter rapidement ses mails et les fichiers attachés sur un téléphone portable, conduisent à la « mort » des SMS. Un scénario b. consisterait en l'apparition d'une technologie favorisant le développement d'un troisième service qui ne correspondrait ni au SMS, ni au mail, ceci en 2014.

Avantages

- ✓ L'identification rapide des incohérences entre les ressources de l'entreprise, ses ambitions et les attentes de l'environnement.
- ✓ La construction d'une vision commune au sein de l'entreprise sur la stratégie à suivre, le rôle et les délais d'action de chacun des métiers.

Précautions à prendre

- ✓ Bien fonder les évolutions et les prévisions sur des faits et non des interprétations personnelles.
- ✓ Vérifier que les leaderships de certains membres de l'équipe ne conduisent pas à imposer un point de vue, au détriment d'autres tout aussi valables.
- ✓ Éviter les consensus trop rapides qui conduisent souvent à une absence d'évolution de la stratégie ou de l'offre de l'entreprise.

Outil 23 Fabriquer, sous-traiter ou co-développer

Matrice de décision

#	Questions pour la stratégie d'externalisation	Élevé ou oui	Moyen ou ni oui ni non	Bas ou non	Poids
1	Cela apporte une plateforme de développement long terme ?	Fabriquer	–	Sous-traiter	2
2	Est-ce que je veux garder cet avantage compétitif ?	Fabriquer	–	Sous-traiter	2
3	Si oui, quel est le coût de la spécificité technique ?	Co-développer	Fabriquer ou co-développer	Fabriquer	1
4	Si oui, à quel point le capital humain est-il spécifique ?	Co-développer	Fabriquer ou co-développer	Fabriquer	1
5	Si oui, les compétences nécessaires existent-elles déjà ?	Fabriquer	Fabriquer ou co-développer	Co-développer	1
6	Est-ce que je possède les atouts spécifiques ?	Fabriquer	–	Sous-traiter	1
7	Si oui, est-ce moins cher d'externaliser ?	Sous-traiter	Fabriquer ou sous-traiter	Fabriquer	1
8	Si oui, est-ce moins long d'externaliser ?	Sous-traiter	Fabriquer ou sous-traiter	Fabriquer	1
9	Si oui, la qualité est-elle meilleure si j'externalise ?	Sous-traiter	Fabriquer ou sous-traiter	Fabriquer	1
10	Si oui, la charge de travail est-elle moins lourde ?	Sous-traiter	Fabriquer ou sous-traiter	Fabriquer	1
11	Si non, le fournisseur a-t-il un pouvoir sur le prix ?	Fabriquer ou Co-développer	–	Sous-traiter	1
12	Si non, quel risque de confidentialité si j'externalise ?	Fabriquer	Fabriquer ou sous-traiter	Sous-traiter	1
13	Si non, quelle flexibilité je gagne si j'externalise ?	Sous-traiter	–	Fabriquer	1
14	L'incertitude volumes, technologie et comportement est-elle élevée ?	Sous-traiter	–	–	1
15	Si non, quelle incertitude sur le comportement ?	Fabriquer	–	–	1
16	Si non, quelle incertitude sur la technologie ?	Sous-traiter	–	–	1
17	Si non, quel est le niveau d'incertitude sur les volumes ?	Fabriquer	Sous-traiter	–	1

En résumé

Le tableau est un support simple et efficace pour choisir de :

- **Fabriquer** (la société possède la technologie nécessaire pour le développement et ou la fabrication de son produit. Elle peut résoudre les challenges techniques et investir dans la recherche et le développement.).
- **Sous-traiter** (la société externalise en sous-traitant à d'autres entreprises qui possèdent le savoir faire et les moyens).
- **Co-développer** (la société s'allie avec des partenaires pour réduire les coûts d'investissement, partager l'expertise. Elle possède ainsi le savoir-faire).

Utilisé assez tôt dans la stratégie de l'entreprise, il apporte par ailleurs de la concision et de l'aide à la réflexion.

Insight

Table 1 is a simple and efficient tool in order to strategically decide between :

- *make* (the company owns the required technology, she is capable of handling the technical challenge and can fund the necessary investment in R & D) ;
- *buy* (the company subcontracts to other companies who have the required capabilities) ;
- *ally* (the company allies with partners in order to reduce the costs and/or share the expertise).

It summarizes the main criteria used to make the decision and, when used early enough in the strategic process, it also provides focus and support to the review pattern.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de renforcer certains des composants de l'avantage compétitif (cf. outil 4). Le choix entre fabriquer, sous-traiter ou co-développer permet ce renforcement au meilleur ratio coût/qualité/délai.

Contexte

À chaque fois que se pose la question d'investir dans une nouvelle technologie.

Le chef d'entreprise doit savoir choisir vite et bien quelles activités conserver, sous-traiter ou co-développer.

Conseils

- L'étape 4 influe sur la définition du portefeuille produits. Une itération entre les étapes 2 et 4 est donc nécessaire.
- L'utilisation de cette matrice est d'autant plus efficace qu'elle supporte une prise de décision non pas individuelle mais collective où le dirigeant réunit autour de lui les représentants clés des diverses fonctions de l'entreprise. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Étape 1 : Le dirigeant doit d'abord étudier les caractéristiques de son secteur (cf. outil 1) pour déterminer les contraintes qu'il va devoir affronter et les opportunités qui s'offrent à lui.
- Étape 2 : Il doit ensuite déterminer ses objectifs, et notamment caractériser son cœur de métier et définir son portefeuille de produits.
- Étape 3 : Il identifie et pondère ensuite les critères de décision à partir des objectifs de l'entreprise et des contraintes de l'industrie dans laquelle elle se trouve. Le tableau présenté au début de cette fiche est un cas générique où certaines questions sont pondérées par le chiffre « 2 » (impact fort sur la stratégie) alors que d'autres sont pondérées par le chiffre « 1 ». Mais l'utilisation de la matrice n° 2 (présentée en page suivante) pourra amener le dirigeant à changer cette pondération.
- Étape 4 : Enfin, le dirigeant utilise la matrice première revisitée avec d'éventuelles nouvelles pondérations pour choisir la stratégie fabriquer, sous-traiter ou co-développer.

Avantages

- ✓ Cet outil permet d'identifier rapidement la ou les stratégies pour lesquelles opter.
- ✓ La matrice de décision apporte aussi une base claire pour une discussion de groupe transparente et fondée sur des faits.

Précautions à prendre

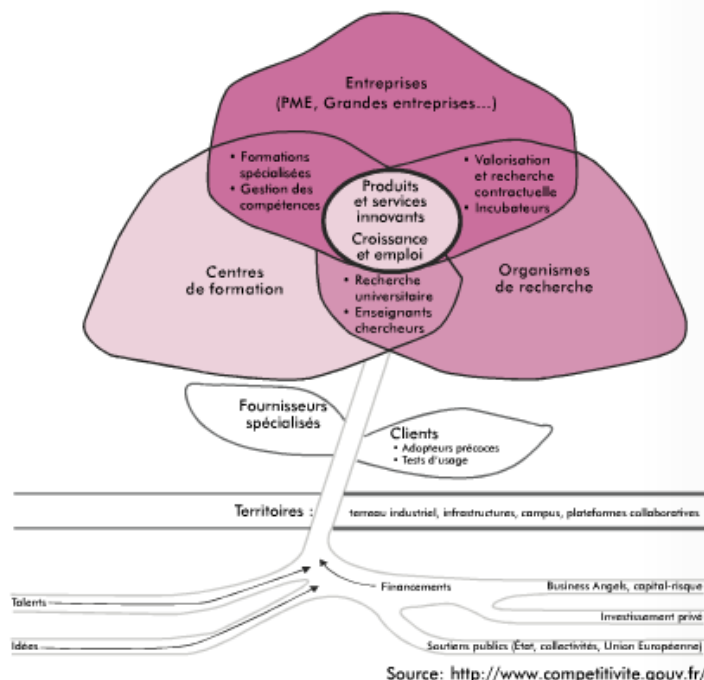
- ✓ Les pondérations des critères de décisions doivent être définies avec précaution. Ces poids ainsi que le choix des réponses doivent venir d'un travail de groupe réunissant les avis des différents experts (commercial, marketing, R & D, production, finance...).
- ✓ La décision finale sur la stratégie reste un élément de la stratégie globale de l'entreprise et le résultat issu de la matrice doit être discuté et remis en question. Certains résultats peuvent mener, par itération, à un changement des pondérations... ou à un changement dans l'orientation du cœur de métier et du portefeuille de produits.

Matrice de décision n° 2, pour aller plus loin

Critère de décision	Facteur de décision	Description	Commentaires sur les stratégies
Développer et renforcer un avantage compétitif	Le portefeuille de produits	Une entreprise doit avoir l'aptitude de gérer un nombre varié de produits et/ou doit pouvoir introduire rapidement des nouveaux produits. Fabriquer et sous-traiter augmentent cette capacité.	Fabriquer ou sous-traiter = capacité à développer et gérer un portefeuille de produits
	Le cœur de métier	L'entreprise doit développer son cœur de métier pour se différencier. En externalisant ses autres activités (sous-traiter), elle peut se concentrer sur son cœur de métier et fabriquer lui apporte un avantage et une protection dans la compétition future.	Fabriquer = développer son cœur de métier Sous-traiter = se concentrer sur son cœur de métier
	Les atouts spécifiques	Le savoir et les ressources spécifiques de l'entreprise sont quantifiables – expertise technique ou expérience – ou non – connaissances tacites et transversales. Quand la contrainte de l'avantage compétitif est haute, fabriquer est préférable : l'entreprise possède le savoir spécifique pour assurer elle-même le développement de son activité. La créativité est augmentée et les nouveaux produits sont rapidement développés. Et l'on peut contrôler les transactions et les connaissances. Dans le cas où un atout spécifique n'est pas accessible ou ne peut pas être développé au sein de l'entreprise, Co-développer est une source externe de connaissances et compétences avec un groupement des ressources. Sous-traiter apporte aussi de la flexibilité pour accéder à des atouts spécifiques. Cependant, de bonnes relations et des contrats solides doivent être mis en place pour exercer un contrôle sur la confidentialité. De plus le fournisseur qui possède les atouts spécifiques rares peut alors appliquer une contrainte sur les prix ou ne pas fournir toute l'information nécessaire. Le risque est donc d'avoir un produit ou un service conforme ou non disponible.	Fabriquer = posséder le savoir faire Fabriquer = développer les compétences en internes, améliorer la créativité Fabriquer = confidentialité Co-développer = augmenter le capital connaissance Co-développer = optimiser les ressources Sous-traiter = flexibilité pour accéder aux atouts spécifiques Sous-traiter = risque de projet non conforme et de perte de confidentialité
	La gestion de l'organisation	Les coûts de l'exécution de la stratégie sont liés aux transactions internes et externes, notamment ceux liés à la gestion de l'organisation. Dans le cas de faire ces coûts sont plus élevés que dans le cas acheter ou co-développer. Les coûts sont alors supportés par le fournisseur ou partagés avec le partenaire. Mais le co-développement peut aussi nécessiter une gestion administrative lourde.	Fabriquer = coûts élevés Sous-traiter = coûts diminués Co-développer = risque d'augmentation des coûts

Critère de Décision	Facteur de Décision	Description	Commentaires sur les stratégies
Incertitude	Incertitude sur comportement	Cette performance est mieux assurée quand l'entreprise fabrique plutôt que sous-traite. Co-développer ne peut pas non plus palier l'incertitude à cause du besoin de consensus entre les partenaires.	Fabriquer = réduction de l'incertitude Sous-traiter ou co-développer = ne diminue pas l'incertitude
	Incertitude technologique	Sous-traiter est alors la meilleure solution. Elle permet d'opter et changer pour un fournisseur qui possède les capacités technologiques – et donc de ne pas utiliser une technologie obsolète.	Sous-traiter = réduction de l'incertitude technologique
	Incertitude sur les volumes	Sous-traiter permet d'avoir une meilleure flexibilité, mais l'incertitude sur les volumes augmente. Fabriquer est donc préféré afin d'éviter des coûts supplémentaires pour s'adapter au fournisseur.	Sous-traiter = incertitude sur les volumes Fabriquer = diminue l'incertitude sur les volumes
L'expérience antérieure du co-développement		L'expérience antérieure du partenariat augmente la capacité du partenariat grâce aux habitudes et connaissances tacites déjà existantes. Cependant le but du co-développement est d'avoir accès à un atout spécifique. Une deuxième alliance avec le même partenaire sera moins performante s'il n'y a pas d'apport de nouvelles compétences et connaissances.	Co-développer = bénéficier de l'expérience antérieure du partenariat

Identifier des acteurs pour co-développer des technologies



Source: <http://www.competitivite.gouv.fr/>

Résumé

Les clusters sont des regroupements géographiques d'entreprises et institutions qui collaborent d'une façon interdépendante sur un même secteur d'activité. Ils intègrent généralement :

- des entreprises actives à l'international, de grandes tailles, ayant une position solide sur le marché ;
- des fournisseurs spécialisés, généralement des PME dynamiques et particulièrement innovantes ;
- des entreprises de savoir spécifiques, comme les cabinets d'expertise sur la propriété industrielle ;
- des centres de recherche publics ou privés performants sur une technologie ou un savoir-faire ;
- des universités ou établissements d'enseignement.

Les entreprises décident d'intégrer un cluster pour acquérir de nouvelles expertises, avoir accès à des ressources spécialisées et se positionner sur de nouveaux marchés.

Insight

Clusters gather firms and institutions that are located in a common geographical area and that collaborate independently within a common industry. They generally include :

- Companies operating internationally; generally large in size and/or market leaders.
- Specialized suppliers, usually dynamic and innovative Small and Medium Enterprises (SMEs).
- Firms providing specific knowledge or resources, such as IP lawyers or business angels.
- Research centers, public or private performance on a technology or know-how.
- Universities or other education institutions.

Companies may choose to move into a cluster because this helps them to access expert skills, specialized resources and new markets.

Pourquoi l'utiliser?

Objectifs

- Faciliter le transfert d'apprentissage et de compétences entre employés d'entreprises différentes.
- Développer plus rapidement de nouveaux marchés et de nouvelles technologies.
- Mutualiser les coûts de développement technologique.
- Réduire les coûts de transaction : les partenaires sont plus faciles et rapides à trouver, à coordonner et à contrôler.

Contexte

Lorsque l'entreprise développe les technologies et produits de demain. Il expérimente les solutions techniques de ses partenaires fournisseurs et teste avec eux les différentes réactions du marché.

On initie ensuite des démarches avec des partenaires potentiels de la zone géographique.

Une fois intégré dans le cluster, il participe activement à l'animation de ce dernier afin de rester au centre du réseau et des prises de décisions.

Conseils

- Si l'entrepreneur identifie plusieurs clusters qui répondent aux critères choisis sur sa zone géographique, il fera valoir les atouts de son entreprise auprès des collectivités qui gèrent ces clusters et négociera des conditions d'entrées favorables ou des aides complémentaires (meilleur emplacement, tarif d'entrée réduit).
- Avant d'intégrer le cluster, l'entrepreneur soigne la réputation de son entreprise et met tout en œuvre pour créer de la confiance avec ses éventuels partenaires en vue d'une collaboration future : le transfert de connaissances et de compétences en sera d'autant plus rapide. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

L'entrepreneur identifie les clusters les plus pertinents pour lui selon les trois dimensions suivantes :

- vocation locale, nationale ou mondiale du cluster et de l'entreprise ;
- disponibilité de ressources critiques pour l'entreprise (main-d'œuvre qualifiée, infrastructures de communication et de R & D, fournisseurs ou clients stratégiques) ;
- présence d'institutions locales qui favorisent l'arrivée de nouvelles entreprises.

Si l'entreprise est située dans une zone géographique sur laquelle il n'y a pas de cluster, l'entrepreneur évalue l'intérêt et l'opportunité de délocaliser son activité. Ainsi, l'entreprise Sat Sport, initialement localisée à Chambéry a déménagé en région grenobloise pour acquérir des compétences technologiques.

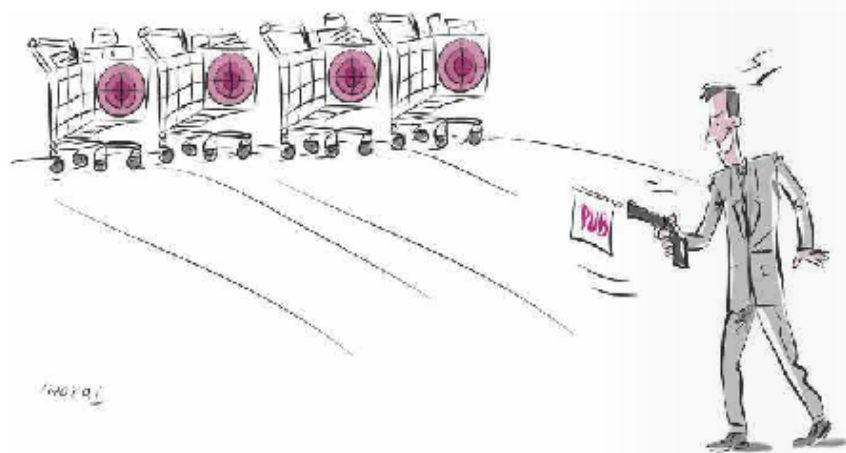
Avantages

- ✓ Le cluster permet de valider des visions, en particulier sur l'évolution des marchés.
- ✓ Il permet aussi souvent de mutualiser des ressources.

Précautions à prendre

- ✓ Veiller à ce que les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ne résident pas uniquement dans les activités collaboratives (car le cluster connaîtra, nécessairement, une phase de maturité et de déclin).
- ✓ Ne pas s'engager dans des partenariats sans une gestion prudente du capital intellectuel de l'entreprise.
- ✓ Ne pas attendre des bénéfices immédiats : la recherche collaborative se déroule généralement sur plusieurs années.

Concevoir une politique marketing



FRANCIS

L'entrepreneur a défini le cap vers lequel il souhaite diriger son entreprise, il s'est doté des outils financiers lui permettant de suivre la direction prise par l'entreprise. Il a rassemblé les meilleures compétences humaines et a développé des technologies dont il a besoin pour concevoir ses offres. Le présent dossier rassemble les principaux outils pour mettre en adéquation ses ressources avec les attentes de ses clients actuels et à venir. Il se décompose en trois axes : les outils permettant de choisir ses clients ; les outils

favorisant une réflexion sur l'offre et, enfin, les outils portant sur les modalités de développement de cette offre.

Segmenter le marché et cibler les clients stratégiques

Le premier outil, à visée générique, invite le lecteur à réfléchir sur la valeur de son offre actuelle pour un client (outil 26). Cette étape est incontournable pour comprendre la diversité des comportements d'achats et d'utilisation des produits. Elle est plus utile encore pour évaluer la qualité et la quantité de ses ressources pour affronter tel ou tel segment de clientèle. Dans cette visée, et même si elle a initialement été développée et diffusée dans les grands groupes, la matrice de McKinsey, souvent appelée « matrice atout-attraire », reste le passage obligé pour l'entrepreneur pour identifier les segments de clientèle les plus intéressants et « conquérir » ainsi son marché (outil 27).

Réfléchir aux composantes de l'offre

Une fois le segment de clientèle à cibler identifié, l'entrepreneur conçoit son offre et la communique au client.

Tout d'abord, il doit réfléchir à sa gamme de produits ou services (outil 28). Par cet outil, nous cherchons à lui éviter le travers, très naturel, de vouloir développer un catalogue d'offres le plus complet possible.

Nous invitons ensuite l'entrepreneur à réfléchir sur les modes de communication vers le client. Une réflexion sur ce point se décompose en deux niveaux :

- une communication sur le produit en lui-même, et par là même, sur le nom à donner à ce produit : la marque (outil 29).
- une communication plus générique, ayant trait aux caractéristiques de ce produit mais aussi à ce que l'entreprise, de manière générale, fait pour le segment de clients concerné (outil 30).

Pour chacun de ces niveaux de réflexion, l'entrepreneur réfléchit au rôle que doit tenir son entreprise. Doit-elle s'impliquer directement dans un dialogue avec le client, en propre, en faisant figurer le nom de l'entreprise sur chacune de ses actions, sur chacun de ses produits ? Doit-elle, au contraire, se « cacher » derrière les marques de ses produits ?

Organiser le processus de conception de l'offre

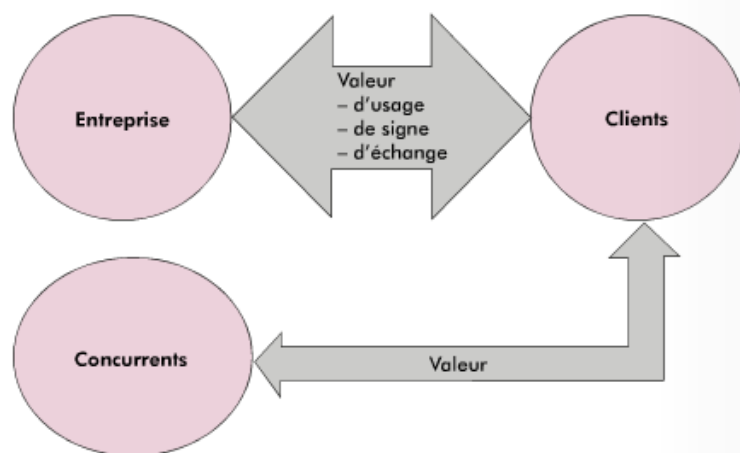
Le dernier outil (31) interroge spécifiquement le processus par lequel l'entrepreneur développe son offre. L'outil « développer un produit nouveau » retrace et explique à l'entrepreneur les étapes de développement d'une nouvelle offre.

■ Les OUTILS

- 25 La valeur pour le client.....p.
- 26 La segmentation des clients.....p.
- 27 Le ciblage du marché....p.
- 28 La gamme de produits....p.
- 29 Les trois catégories de marques.....p.
- 30 Le plan média.....p.
- 31 Le lancement d'un nouveau produit....p.

Outil 25 La valeur pour le client

Identifier les raisons pour lesquelles votre client achète votre offre



En résumé

La **valeur** est au cœur des échanges qui ont lieu entre l'entreprise et ses clients. On distingue trois catégories de valeur :

- La valeur d'usage, liée à l'utilisation que fera le client du produit et/ou du service offert par l'entreprise.
- La valeur de signe. Elle renvoie à l'image que le client acquiert ou conforte par l'utilisation de l'offre de l'entreprise. La plupart du temps, la valeur de signe est apportée par la marque du produit et/ou du service et son design.
- La valeur d'échange, liée au prix que le client paie à l'entreprise pour obtenir les deux précédentes valeurs.

Insight

The value is the basis of the exchanges between the firm and its customers. There are three kinds of value :

- *Value of use, related to the use the client makes of the product/service provided by the firm.*
- *Value of sign. It is related to the image the client gains or strengthens through the use of the offer. Generally, the value of sign is given by the brand and design of the product/service.*
- *Value of exchange, linked to the price the Customer is willing to pay in order to get the two previous values.*

5 • Concevoir une politique marketing

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réfléchir à la juste valeur de son offre.
- Ne pas faire de la sur-qualité ou proposer des offres coûteuses à développer mais peu intéressantes pour le client.
- Faciliter le travail du commercial qui identifie les raisons de l'achat de l'offre par le client.

La réflexion sur la valeur est le pré-requis à la construction de l'offre.

Contexte

- Chaque fois que l'on « remet à plat » sa gamme de produits.
- Pour le marketer : dès que la marge de ses produits et les parts de marché diminuent et lorsqu'il réfléchit au « Mix » de son offre (offre, prix, canal de commercialisation, promotion et communication).
- Pour le commercial : chaque fois qu'il visite un client.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur décompose ses offres en attributs. Par exemple, un membre d'une coopérative laitière s'interroge sur les motifs d'achat de ses yaourts. Les attributs de son offre yaourt seront la marque, le prix, la contenance, le design, les goûts proposés, la texture...
- Il segmente son portefeuille de clientèle (outil 26).
- Pour chacun des segments, il interroge les clients les plus significatifs sur leur raison d'achat du produit et sur les attributs qui sont, selon eux, les plus pertinents.
- Il découvre alors les composantes de la valeur de son offre en termes d'usage (le goût par exemple pour le yaourt) ou d'image (la marque) ou encore d'échange (le prix).
- Il engage la même démarche sur les produits concurrents. Il obtient ainsi comparaison entre les sources de valeur pour un

même client dans son offre et dans celles de ses concurrents.

- Il invite ses clients à discuter, pour chacun des attributs, en quoi le produit concurrent est meilleur ou, au contraire, moins créateur de valeur, que l'offre de l'entreprise.
- L'entrepreneur modifie éventuellement son offre en fonction des avis recueillis pour chacun des segments de clientèle afin d'optimiser la valeur de l'offre pour chaque segment.

Conseils

- Pour décomposer son offre en attributs, l'entrepreneur s'aidera de l'analyse des offres concurrentes. Les attributs des offres se ressemblent : les contenances des produits laitiers, les codes couleur, etc. sont souvent standardisés.
- Lorsque l'entrepreneur questionne ses clients sur les attributs qui leur apportent le plus de valeur, il procède par la méthode des échantillons : il questionne un petit nombre de clients appartenant à chacun de ses segments et leur demande de classer les attributs, « 1 » étant l'attribut le plus important. ■

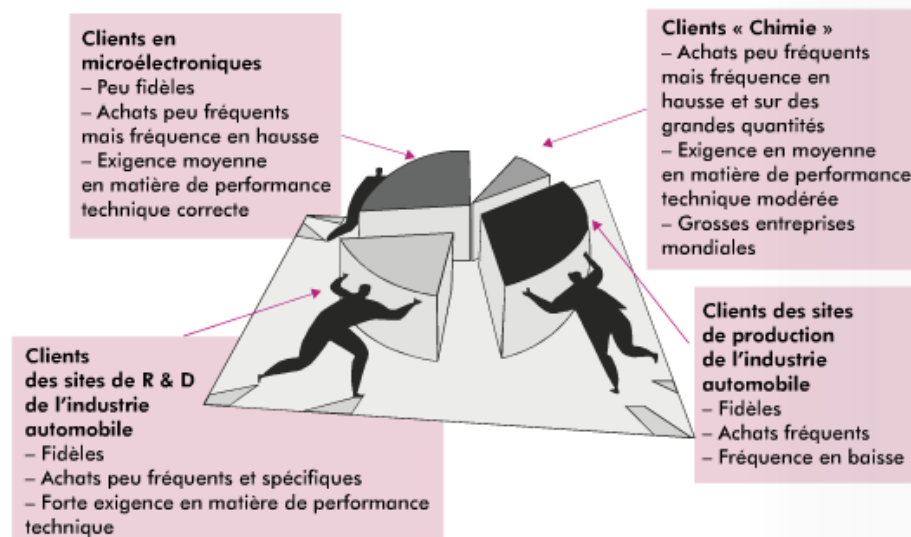
Avantage

- ✓ Un diagnostic clair des composantes de la valeur de l'offre.

Précautions à prendre

- ✓ Proposer un nombre restreint d'attributs à ses clients : le client risquerait d'être perdu et de ne plus distinguer ce qui est primordial pour l'achat de ce qui est de moindre importance.

La segmentation du portefeuille



En résumé

Le schéma ci-dessus est un exemple de **segmentation de portefeuille** de clients.

La segmentation de la clientèle consiste à regrouper les clients en groupes distincts et exclusifs (un client ne peut appartenir à deux groupes). Fondée sur des critères mesurables tels que le pouvoir d'achat, l'âge, la zone géographique, etc., la segmentation se veut avant tout pratique, l'objectif étant de permettre à l'entreprise d'identifier et d'orienter son effort commercial.

Insight

The above scheme illustrates how to segment a customer portfolio. The action of segmenting consists in gathering the customers into different, distinct and exclusive groups (one customer cannot belong to two groups at the same time). Based on tangible criteria, such as the revenues, the geographical implementation, etc., the segmentation is « practical » and allows the entrepreneur to identify and monitor his selling efforts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Aider le commercial à mieux gérer son portefeuille clients et à structurer sa démarche et politique commerciale.
- Ajuster la politique de prix et, plus généralement, les 4 P (choix des canaux et des modes de distribution, mode de communication, nature de l'offre) en fonction de la clientèle visée.
- Améliorer l'efficacité commerciale en ciblant rapidement les offres à présenter aux clients en évitant la surqualité.

Contexte

- Lorsque la croissance de l'entreprise tend à se stabiliser et qu'il s'agit de générer du CA mais en maîtrisant les coûts de développement et de conquête commerciale.
- Durant la phase de croissance de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de définir les priorités commerciales.

Un portefeuille structurer permet d'identifier une stratégie d'approche pour chaque client.

qu'il fera un point régulier avec d'autres, appartenant à un autre segment.

- Il teste cette stratégie et évalue, avec sa force de vente, la pertinence de la segmentation qui pourra être remodifiée en conséquence.

Conseil

- Réfléchir à une segmentation de la clientèle pas tant fondée sur des éléments descriptifs (CA, taille, etc.) que sur le potentiel du client pour lui permettre de générer de la valeur. Dans des industries de grande consommation telles que l'agroalimentaire, les télécommunications ou la banque, l'achat de l'offre n'est pas aussi important que le rachat répété. Ceci s'explique de par le coût pour attirer un nouveau client.
- La plupart du temps, la segmentation du portefeuille est re-questionnée à l'issue de l'implantation d'un outil de CRM – Customer Relationship Management (voir page suivante). ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur rassemble les informations dont il dispose sur son portefeuille de clients : le nombre de commandes réalisées par an, le chiffre d'affaires généré, le secteur d'activité, la localisation géographique, le mode de consommation, d'achat, etc. Il identifie aussi les différentes attentes des clients formulées lors d'entretiens préalables ou lors de visites de chacun des membres de l'entreprise : le commercial mais aussi les acteurs du service après-vente, par exemple.
- Il regroupe ses clients par critères qui, selon lui, expliquent les différences de comportements.
- Il définit une stratégie d'action spécifique à chaque segment. Le commercial ne visitera ainsi qu'une fois certains clients, tandis

Avantage

- ✓ La force commerciale cible facilement les clients susceptibles d'être les plus intéressés par une nouvelle offre.

Précautions à prendre

- ✓ Les critères de segmentation évoluent dans le temps.
- ✓ Ne pas rester sur des critères de segmentation trop génériques.

Comment être plus efficace ?

Fidéliser ou conquérir des clients

L'enjeu de la segmentation d'un portefeuille de clients est de fidéliser les clients les plus profitables pour l'entreprise. *A contrario*, celui de la segmentation d'un marché repose sur la conquête de nouveaux clients.

Les deux démarches de segmentation diffèrent en conséquence :

- La segmentation du marché repose sur des critères portant uniquement sur la description des clients.
- La segmentation du portefeuille se fait à partir des caractéristiques des clients mais aussi de l'état de la relation qui existe entre l'entreprise et le client.

La démarche de CRM (Customer Relationship Management)

Développée au début des années 2000 avec le développement de systèmes d'information du même nom, le CRM consiste à travailler sur la segmentation du portefeuille client, dans une visée prospective, pour identifier les clients :

- qui contribuent le plus à la profitabilité de l'entreprise, donc qui génèrent un chiffre d'affaires optimal pour des coûts commerciaux, d'après-vente, de maintenance et de production les plus bas possibles ;
 - qui offrent un potentiel de commercialisation le plus élevé pour les années à venir.
- Ces deux catégories de clientèle sont celles sur lesquelles le commercial doit intensifier son effort.

Les critères de segmentation les plus utilisés

Le client	La relation entre le client et l'entreprise
Nature du centre d'achat	Fréquence et volume des commandes
Processus d'achat	Potentiel de développement
Secteur industriel	Niveau de risque pris par l'entreprise
Taille	Satisfaction sur les prestations réalisées
Implantation géographique	Part de marché générée par le client dans le portefeuille total
Pouvoir de négociation	Marge réalisée par les ventes chez le client
Potentiel de croissance	Nature des achats effectués par le client (en urgence, spécifiques, etc.)
Utilisations des offres types proposés par l'entreprise	

La démarche de CRM dans une PME du secteur du BTP

• Contexte

En 2002, le dirigeant d'une PME de 150 salariés, spécialisée dans le BTP, constate que cette dernière est de plus en plus concurrencée. Jusqu'à présent, ses sept commerciaux avaient deux principales missions : identifier des appels d'offre et y répondre en associant les partenaires adéquats. Le dirigeant, qui avait étendu son activité sur l'ensemble du territoire durant ces dix dernières années, n'avait plus le temps de superviser l'ensemble des affaires et, de fait, avait considérablement délégué le suivi de ces dernières à ses commerciaux. Or, ces deux dernières années, trois commerciaux sur les sept avaient démissionné.

Ils avaient vite été remplacés mais leur départ avait occasionné une perte d'informations sur les affaires en cours. Certains clients s'étaient avérés mécontents car, selon eux, les promesses faites par les commerciaux n'avaient pas été tenues. Pour autant, ces mêmes promesses n'avaient jamais été consignées par écrit. Le dirigeant avait également constaté que deux de ses commerciaux continuaient de travailler avec des clients qui étaient des mauvais payeurs. Toutefois, cette information ne leur était jamais parvenue, faute de manque de coordination avec la comptable que les commerciaux ne croisaient que lors des rares visites au siège de l'entreprise.

• L'intérêt initial d'une démarche de CRM pour l'entreprise

Afin de suivre la performance de ses commerciaux, de conserver une trace de leurs échanges avec des prospects mais aussi, pour que ces commerciaux disposent d'informations clés sur leurs clients, le dirigeant décide de s'engager dans une démarche de CRM.

Elle consiste en l'informatisation de la fonction commerciale : les sept commerciaux travailleront désormais avec un ordinateur portable doté d'un logiciel de CRM. Ce dernier leur fournira :

- Des informations sur le catalogue de prestations et les prix en vigueur.
- Des fiches clients. Pour chacune d'elles, le commercial disposera de l'historique de la relation avec le client (interlocuteurs, visites antérieurement réalisées, chiffre d'affaires généré par ce client, nature des prestations achetées, état de leur éventuelle dette envers l'entreprise). Chaque commercial devra actualiser les fiches clients, après chaque contact avec ces derniers.

• La segmentation des clients

Le dirigeant décide d'acheter la solution Siebel, alors leader sur le marché des logiciels de CRM (2 000 euros environ par an). L'entrepreneur accepte le paiement d'une formation des commerciaux pour l'utilisation du logiciel (7 000 euros par personne), la mise à disposition d'un consultant pour le paramétrage de la fiche client « type » (1 500 euros par jour sur une semaine) mais souhaite réaliser le remplissage de ces fiches clients avec son équipe commerciale.

L'entrepreneur apprend de l'éditeur du logiciel que la démarche de CRM permettrait certes d'obtenir une information plus précise sur les clients et partagée par les commerciaux. Cette information permettrait de resegmenter la clientèle en portefeuille mais dans une optique de fidélisation. Pour autant, tous les clients ne seraient pas à fidéliser ou fidélisables. Le principe est de proposer une relation plus importante avec ceux qu'il estimerait « dignes d'être fidélisés ». Pour ce faire, il faudra définir les critères du client à fidéliser.

La démarche de CRM dans une PME du secteur du BTP (suite)

• La démarche adoptée pour mettre en place un CRM : un travail d'équipe

Le dirigeant aurait pu, en un temps relativement court, travailler avec des consultants externes et le responsable informatique de son entreprise ainsi qu'un membre de l'équipe commerciale pour mettre en place la démarche. Il ne l'a pas fait pour deux raisons, la première étant que les coûts directs sont relativement élevés. L'éditeur de logiciels propose la mise à disposition de trois consultants durant un mois et demi à raison de 1 500 à 2 000 euros la journée par personne. La seconde raison est qu'il veut obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'équipe : la démarche de mise en place du logiciel, le processus de segmentation, l'identification des clients clés, la détermination d'une stratégie de fidélisation de ces clients lui semblent plus importants que l'obtention d'une base de données plus ou moins bien qualifiée.

Avec le responsable informatique, il réunit les sept commerciaux à raison d'une demi-journée par semaine durant deux mois. La plus grosse partie du travail consiste à **qualifier le fichier clients** : chaque commercial saisit toutes les informations dont il dispose sur ses clients : nature du centre d'achat (lorsque le client est une entreprise), respect du délai de paiement, nombre de visites, nature de la relation avec tel ou tel acteur chez le client, devis déjà réalisés, projets en cours... Il renseigne également le fichier en précisant ce qu'il fait pour et avec le client : nombre de visites réalisées, date de la dernière visite, etc.

Les fiches clients sont alors complétées par le responsable facturation et le SAV qui précisent

aussi les dates de rappel des clients, les réclamations faites et les solutions qui ont été apportées.

Par cette démarche, les commerciaux ont rapidement appris à utiliser l'outil informatique, ont perçu l'intérêt de prendre (perdre ?) du temps pour remplir les fiches clients.

Enfin, l'ensemble de l'équipe a pu définir le profil type du client à fidéliser : celui qui achète beaucoup de prestations à la PME, certes, mais, bien évidemment, celui situé dans des zones de construction ou de rénovation de bâtiments. Le client doit être un bon payeur mais aussi un acteur loyal avec la PME, avec les relations sont courtoises et constructives.

• La vie de la démarche CRM

Enfin, une fois le système implanté, la démarche a été poursuivie par un travail hebdomadaire commun avec la force commerciale sur la segmentation du portefeuille de clients et les actions à mener pour chacun de ces segments, quelle que soit la zone géographique concernée.

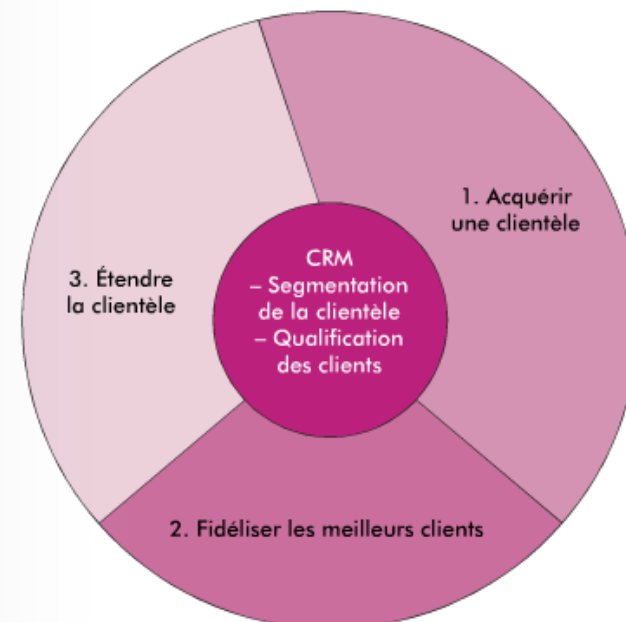
En effet, un commercial rend compte des difficultés rencontrées :

« La première fois, j'ai perdu pas mal de temps à reprendre l'ensemble des informations sur mes clients, je n'avais pas toutes les informations demandées. Nous avons réalisé une première qualification du fichier clients mais, au fur et à mesure que nous avançons, j'ai complété toutes les fiches : la mémoire revenait, je revisitais les clients. »

« La seconde difficulté a été de trouver le temps pour remplir la base de données. Petit à petit, j'ai appris à

le faire chez certains clients, ceux que je connais le mieux. Je leur ai dit que je prenais des notes et, pour

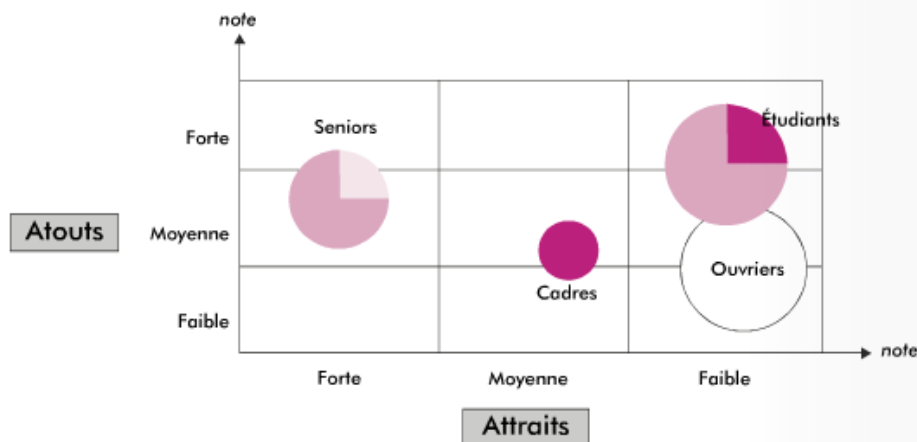
certaines, je leur ai montré l'outil pour qu'ils comprennent qu'ils étaient bien vus chez nous ». ■



Catégoriser les clients du portefeuille pour développer une stratégie commerciale adaptée à chacun d'entre eux.

Outil 27 Le ciblage du marché

La matrice atouts-attraits



En résumé

Cette **matrice atouts-attraits**, classe les segments de clientèle selon deux critères :

- L'intérêt intrinsèque que présente le segment : y a-t-il des concurrents sur celui-ci ? Lesquels ? Quelle est leur place ?
- La capacité de l'entreprise à se positionner sur ce segment : capacité de l'entreprise à satisfaire le niveau de performance ou de qualité souhaité par les segments de clientèle, cohérence entre l'image souhaitée par le client et l'image de l'entreprise,

La matrice permet ainsi à l'entrepreneur de cibler les segments de clientèle qui semblent les plus propices.

Insight

The « Assets – attractiveness » matrix proposes a prioritization of the potential customer segments based on two criteria :

- The intrinsic value of each segment : growth rate, number of competitors who are already well positioned on the segment...
- The capacity the firm as to fulfill the requirements of each segment : capacity to deliver the product as the expected quality, to propose the requested performance...

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Cibler les segments de clientèle sur lesquels l'entreprise doit concentrer ses efforts.
- Positionner son offre et sa force commerciale pour générer du CA.

La matrice permet d'évaluer la pertinence du positionnement de l'entreprise sur les segments de marché.

Contexte

- Lors de la reprise de l'activité pour effectuer un diagnostic sur la pertinence du positionnement de l'entreprise sur les segments de clientèle actuels.
- Lors du renouvellement de l'intégralité ou d'une partie de la gamme de produits.
- Tous les ans, à l'occasion de l'élaboration du plan marketing. L'outil permet de visualiser la pertinence du positionnement choisi.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Lister et choisir des critères **d'atouts et d'attrait** sur lesquels évaluer les segments.
- Pour chacun des critères d'atout, repérer les plus importants et les doter d'un coefficient.
- Évaluer chacun des segments de clientèle pour chacun des critères d'atouts identifiés sur une échelle de un à sept. Une note de 1 renvoie à une entreprise qui dispose de peu d'atouts sur ce segment, la note 7, au contraire, à une entreprise qui possède tous les atouts pour cibler ce segment. Par exemple, on évalue l'atout de l'entreprise sur le segment des étudiants à 6 tandis que l'entrepreneur estime que cette même entreprise possède moins d'atouts pour cibler le segment des cadres. La note « atouts-segment des cadres » sera de 2 sur 7.
- Calculer la moyenne pondérée des atouts pour chacun des segments.

- Faire de même pour calculer la note d'attrait de chacun des segments de clientèle.
- Les notes finales des atouts et des attrait de chacun des segments représentent les coordonnées du segment à placer sur la matrice. La note d'atout représente l'ordonnée sur la matrice tandis que la note d'attrait renvoie à l'abscisse.
- Dessiner l'ensemble des segments sous la forme d'une bulle dont le diamètre est fonction de la taille de l'activité en termes de CA.

Conseils

- L'entrepreneur veillera à ne pas sélectionner des critères d'atouts et d'attrait trop nombreux ; la matrice serait alors trop complexe à construire.
- La construction de la matrice est très subjective du fait du choix des critères d'évaluation et de leur importance, de la notation de chacun des segments... L'entrepreneur veillera à se documenter, justifier au maximum ses choix par des résultats d'études de marché, par exemple, pour que le résultat soit le plus objectif possible.

Avantages

- ✓ La visualisation claire des segments à cibler.
- ✓ Un excellent objectif pour fédérer ses équipes et les faire participer aux choix des segments de clientèles prioritaires : la construction de la matrice peut être commune.

Précautions à prendre

- ✓ Tester la pertinence de la segmentation du marché avant de démarrer la construction de la matrice.
- ✓ Veiller à ce que les critères d'évaluation soient identiques pour tous les segments.



Comment être plus efficace ?

Encadrer le choix des critères d'atouts et d'attraits

La matrice atouts-attraits propose un cadre d'analyse très générique pour identifier les segments à cibler en priorité. Charge à ceux qui la construisent de manière concrète de choisir les critères sur lesquels ils évalueront les segments de clientèle et l'importance de chacun de ces critères.

Le tableau ci-après résume les critères d'atouts et d'attraits de segments de clientèle génériques. L'entrepreneur ne sélectionnera pas tous les critères mais ceux qui sont les plus pertinents et significatifs dans son activité.

Bien évaluer les segments

Les équipes éprouvent souvent des difficultés à évaluer les segments sur l'échelle de 1 à 7. Ces évaluations diffèrent selon les cultures. Les Européens du Nord attribuent souvent des « notes médiocres » aux segments (entre 1 à 3) tandis que les Nord-Américains font le contraire.

Le principe n'est pas tant de trouver la « vraie » note que de hiérarchiser les seg-

ments entre eux. Aussi, nous conseillons d'adopter une démarche caricaturale : un segment sur lequel l'entreprise a un fort atout sera noté 7, un atout modéré, 4, et un atout moindre, 1. Ainsi, les segments se répartissent de manière uniforme sur la matrice.

Conserver une vision générique sur sa capacité à rester sur l'activité

Même si l'objectif de la matrice est de hiérarchiser les segments de clientèle, elle peut également être utilisée pour visualiser en « un clin d'œil » la position de l'entreprise par rapport aux concurrents. Pour ce faire, nous invitons l'entrepreneur à noter les atouts des concurrents pour chacun des segments et, ainsi, évaluer la compétitivité de l'entreprise à faire face à ses concurrents. La démarche est d'autant plus efficace qu'elle est menée en équipe : il s'agit de construire une vision commune de ce positionnement concurrentiel et de discuter les manœuvres potentielles de tel ou tel concurrent sur tel ou tel segment.

Critères d'atouts	Critères d'attraits
Présence de l'entreprise sur ce segment	Taille du segment
Notoriété positive de l'entreprise sur ce segment	Capacité d'évolution du segment (taux de croissance, possible internationalisation)
Notoriété des produits de l'entreprise sur ce segment	Taux d'adoption du produit/service par ce segment
Nombre de brevets ou de prototypes en cours de développement pouvant être intéressants pour ce segment	Maturité du segment à acception de produit ou du service
Adéquation de la force commerciale à ce segment	Niveau de marge traditionnellement réalisée par l'ensemble des concurrents avec ce segment.
Maîtrise de la performance produit ou du niveau de qualité souhaité par ce segment	Intensité concurrentielle sur le segment
Primauté de l'entreprise sur ce segment (parts de marché détenues)	Nature de la concurrence de substitution et intensité concurrentielle
Adéquation du concept d'offres avec les attentes du segment ciblé	

Exemple du ciblage d'un lieu d'implantation par un créateur de vêtements

• Contexte

Un créateur de vêtement de la région lyonnaise sait, par expérience, que sa griffe attire des jeunes femmes étudiantes mais aux revenus plutôt élevés pour leur statut. Sa griffe intéresse aussi les femmes d'âge plus mûr, à la recherche de formes « atypiques ». Ce créateur souhaite ouvrir des magasins en propre hors de Lyon. Il s'interroge sur l'emplacement de ces derniers, en France.

• Une utilisation simple de la matrice atouts-attraits

Pour localiser les lieux de vie des deux cibles de clientèles qu'il a identifiées, le créateur a recours aux services d'une junior-entreprise. Les étudiants identifient l'ensemble des zones géographiques où les deux catégories de clientèles visées seraient majoritairement présentes.

Ces dernières sont présentes à Paris, dans les très grandes agglomérations françaises de Province (Marseille, Lyon, Lille) et les agglomérations de taille moyenne (Grenoble, Dijon...).

L'entrepreneur souhaite hiérarchiser ces lieux et adopte une démarche pour construire une matrice atouts-attraits.

Il identifie les **critères d'attraits** :

– Le critère privilégié est le nombre d'étudiantes à fort pouvoir d'achat et le nombre de femmes d'âge mûr.

– Il repère la présence d'autres créateurs qui proposent une griffe similaire à la sienne sur les lieux.

– Il s'intéresse aussi à la capacité des villes d'implantation à attirer des clients des agglomérations voisines qui viennent faire leurs achats.

– Enfin, un de ses amis lui suggère de considérer le prix du mètre carré pour l'implantation.

Parmi ces critères, celui qu'il juge primordial est la taille de la population intéressée par la griffe et, en second lieu, le prix du mètre carré pour l'implantation du magasin.

Les **critères d'atouts** identifiés sont :

– l'adéquation entre les prix de ses produits et les revenus des femmes dans les agglomérations identifiées ;

– la présence sur la zone géographique de clientes qui ont découvert sa griffe lors d'un séjour à Lyon. Il envisage de les recontacter pour organiser des ventes privées.

Parmi ces deux atouts, celui qui semble important est sa présence dans les agglomérations.

L'entrepreneur reprend de la liste des agglomérations. Pour chacune d'entre elles, il évalue le nombre de clientes qu'il a déjà dans son portefeuille : des clientes parisiennes, lyonnaises mais aussi de Dijon et de Grenoble. Il évalue chacune des agglomérations au regard des critères d'attraits, en particulier le prix d'un bail commercial et constate très rapidement que les agglomérations de taille moyenne, en particulier celles de Grenoble et de Dijon, seraient les plus pertinentes pour y ouvrir ses boutiques. ■

Outil 28 La gamme de produits

Largeur et profondeur d'une gamme

Profondeur de la gamme	Largeur de la gamme	
	Produit A	Produit B
	Contenance 20 cl Goût Citron	Contenance 30 cl Texture A
	Contenance 50 cl Goût Citron	Contenance 30 cl Texture B
	Contenance 20 cl Goût Orange	Contenance 60 cl Texture A
	Contenance 50 cl Goût Orange	Contenance 60 cl Texture A

En résumé

La **gamme de produits** et/ou de services, regroupe par catégorie les différentes offres de l'entreprise.

On parle d'une gamme **large** lorsque l'entreprise propose un très grand nombre d'offres distinctes. Ces dernières peuvent avoir un lien entre elles mais ce n'est pas obligatoire.

La gamme sera considérée comme **profonde** si l'entrepreneur propose différentes déclinaisons d'un type d'offre.

Insight

The range of products, which also can be applied to services, gathers the different offers that are provided by the firm.

A large range of products refers to a great number of products/services that are sold by the firm. A link can exist between them but not necessarily.

The deep range of products refers to the number of declinations of the products that are proposed by the firm.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Structurer les différentes offres développées, souvent éparpillées lorsque l'entreprise est en phase de croissance.
- Identifier la taille optimale, la largeur et la profondeur de la gamme de l'offre de l'entreprise.

Contexte

- Durant la phase de croissance de l'entreprise : éviter que l'entrepreneur ne développe trop d'offres dédiées pour s'adapter à toutes les demandes de ses éventuels clients.
- Lors de la phase de maturité de l'activité : évaluer la rentabilité et la taille de la gamme adéquate.
- Lors de l'acquisition d'une nouvelle activité ou de la restructuration du portefeuille d'offres.

Développer
une gamme

cohérente
qui offre
la rentabilité
optimale.

nant un tailleur, les accessoires associés et les chaussures. L'entrepreneur stoppe la profondeur de sa gamme quand la rentabilité moyenne de la gamme diminue dès que l'on ajoute un produit ou un service complémentaire.

Conseils

- Le dirigeant devrait adapter la largeur de la profondeur de sa gamme en fonction du stade de développement de son entreprise.
- Apple dans les années 1990 ciblait surtout les professionnels de la photographie et du graphisme, parmi tous les utilisateurs d'ordinateurs. Elle offrait une gamme étroite, composée de deux ordinateurs (un fixe et un portable), peu profonde (trois couleurs, trois tailles de disque dur). Aujourd'hui, Apple offre toujours une gamme peu profonde mais très large.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- L'entrepreneur rassemble l'ensemble des offres – produits et/ou services – de l'entreprise.
- Il regroupe les offres existantes selon une cohérence. Par exemple, un consultant en coaching regroupera ses services en deux catégories, les services de formation commercialisés à des entreprises ou à un groupe de participants et les services d'accompagnement d'un individu, avec des fonctions spécifiques. Ce regroupement correspond à la création de la **largeur** de la gamme.
- Il identifiera ensuite la **profondeur** de la gamme de produits/services. Ceci est faisable en recherchant les possibles compatibilités entre les offres de la même gamme. Par exemple : les entreprises de mode, telles que Zara, proposent des gammes conte-

Avantage

- ✓ L'entrepreneur identifie les sources de rentabilité de son activité : Quelle gamme est la plus rentable ? Quel produit nuit à la rentabilité de sa gamme ? Au sein de la gamme, quel produit apporte la plus forte contribution ?

Précautions à prendre

- ✓ Faire la différence entre le produit de la gamme qui apporte une forte contribution à la rentabilité de celle-ci et le produit ou l'offre qui déclenche l'acte d'achat.
- ✓ Ne surtout pas chercher à trop approfondir les gammes de produits ou de services.



Comment être plus efficace ?

Comment évaluer la rentabilité d'une gamme ?

L'enjeu du calcul de la rentabilité d'une gamme d'offres est d'évaluer l'impact de la présence d'un produit ou d'un service sur la vente d'un autre produit. Par exemple, chez Zara, imaginons la cliente qui prévoit d'acheter une jupe. Constatant que la jupe s'intègre à une offre plus vaste (la veste, les chaussures assorties...), elle achètera *in fine* non pas un seul produit mais deux ou trois. *A priori*, il est difficile d'anticiper la rentabilité d'une gamme de produits/services. En effet, il n'est pas évident de prévoir les ventes pour chaque produit ou chaque service de manière indépendante, et moins encore d'anticiper les ventes de chaque produit présenté parmi une offre plus complète. Aussi évalue-t-on la taille de la gamme en fonction de sa rentabilité sur le moyen terme. Ensuite, la rentabilité de la gamme est calculée non pas par addition de produits mais en fonction du panier moyen dépensé par le client pour acquérir plusieurs produits de la gamme.

Service de base primaire : La chambre	Service de base Secondaire 1 : La restauration – formules du jour	Service de base secondaire 2 : La location de salles	Service de base secondaire 3 : Le bar
Service périphérique 1 : Le mini-bar		Service périphérique 1 : Service de café dans la salle	
Service périphérique 2 : Location film		Service périphérique 2 : location de matériel (vidéoprojecteur...)	

Le cas particulier de la gamme de services

Pour les activités de services, on modélise la gamme de services de manière spécifique. On fait la distinction entre :

- Les services de base primaires : ces services sont relatifs au cœur de métier de l'entreprise et regroupent les services que le client s'attend naturellement à trouver dans l'entreprise.
- Les services de base secondaires : ces services sont dits secondaires dans le sens où ils sont plus éloignés du cœur de métier initial de l'entreprise que les services primaires, considérés comme principaux. Notons que les services de base – primaires comme secondaires – peuvent être « consommés » de manière indépendante.
- Les services périphériques. Ils se distinguent des services de base car, pour être consommés, l'achat d'un service de base est indispensable.

Le tableau ci-après illustre la gamme de services proposés par un hôtel indépendant de la région de Nevers.

Exemple : La gestion de la gamme de produits chez C. Faugier

• Faugier : une démarche entrepreneuriale exemplaire

La préparation du marron, en tant que confiserie, remonte à Louis XIV qui avait apprécié, en son temps, le marron glacé. Pour autant, il faut attendre 1882 pour que Clément Faugier, ardéchois d'origine, invente à Privas un procédé pour industrialiser la fabrication du marron glacé tout en conservant un goût et une qualité artisanale, favorisant ainsi la reconversion industrielle de la zone géographique initialement spécialisée dans l'élevage de vers à soie. Depuis 1882, l'entreprise sera successivement développée par les descendants et, en particulier avec une alliance avec la famille Boiron, qui initialement produisait et fournissait les châtaignes à Faugier. Aujourd'hui encore, l'entreprise, qui emploie près de 120 salariés, est restée dans le giron familial, a largement étendu sa gamme de produits, produits qu'elle conçoit et fabrique elle-même ou dont elle licencie le processus de fabrication.

• La gamme initiale de Faugier

Initialement, la gamme de produits de Faugier est étroite et va surtout se développer en profondeur.

Profondeur de la gamme	Largeur de la gamme	
	Marrons glacés	
	Sachet de 10 marrons	
	Boîte de 50 marrons	
	Coffret 1	
	Coffret 2	

• Le développement par l'élargissement de la gamme

Au fil des années, l'entreprise va élargir la gamme, tout en maintenant une profondeur « modérée » pour chacune des catégories de produits.

Gamme relativement peu profonde	Gamme large						
	Marrons glacés	Marrons nature	Confitures	Marrons marinés	Farine de marrons	Desserts aux marrons	Glaces aux marrons
	Sachets 10 marrons	Pot 250 g	Pot 500 g	Pot 500 g Alcool A	Pack 1 kg	Dessert 1	Pot 1 kg
	Boîte 50 marrons	Pot 500 g		Pot 500 g Alcool A		Dessert 2	
	Boîte 100 marrons	Pot 1 kg		Pot 500 g Alcool B		Dessert 3	
	Coffret			Pot 500 g Alcool B			

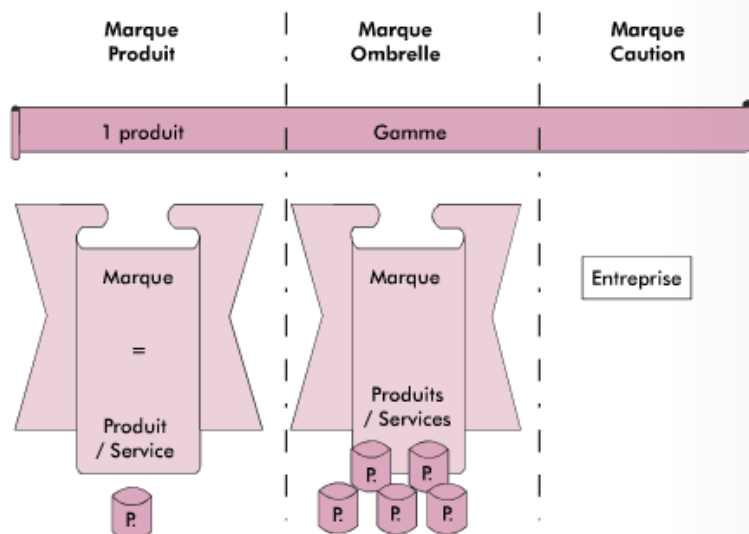
Source : Faugier

L'ensemble des produits qui composent la gamme est une source de revenus pour l'entreprise. Toutefois, Faugier ne produit pas en propre l'ensemble de ses produits. Ainsi, la glace aux marrons est produite par la firme lyonnaise Birdy Nam

Nam, à qui l'entreprise vend, depuis 2003, une licence de fabrication. Il en est de même pour les desserts aux marrons qui sont développés et produits par Nestlé, toujours sous licence Faugier, depuis 1965. ■

Outil 29 Les trois catégories de marques

Marque Produit – Marque Ombrelle – Marque caution



En résumé

La marque permet l'identification et la compréhension rapide du produit/service par les clients c'est-à-dire les principaux bénéfices vendus par l'entreprise, l'identité du produit, la forme, et, par la même, le segment de clientèle visé.

On distingue **trois catégories de marques** :

- La « marque produit » : elle nomme un seul produit ou service commercialisé par l'entreprise.
- La « marque ombrelle » : elle « couvre » une gamme de produits ou de services.
- La « marque caution » : il s'agit du nom de l'entreprise. Elle « chapeaute » l'ensemble des autres marques.

Insight

Defining a brand policy provides a good recognition and understanding of the product or service by the client : the main attributes and promises, the identity of the product, its shape and, thus, the targeted market segment.

Three main categories of brand exist :

- The « product brand » : It covers just one product or service.
- The « umbrella brand ». It covers a range of products or services.
- The « Caution brand » : This is the name of the firm. It may covers – but this caution is not compulsory, the « product brands » and the « Umbrella brands » of the firm.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Bien distinguer, en interne, pour la commercialisation, et en externe, pour les clients, les différents produits proposés par l'entreprise.
- Associer l'image ou l'identité d'un produit déjà existant, bien connu et apprécié, à un nouveau produit.

Contexte

- Lorsque l'entrepreneur développe ses gammes de produits ou se diversifie. L'imprimerie Fachon, qui avait pour activité principale l'impression d'étiquettes et d'emballage papier, vient de développer une activité cartonnage. Cette nouvelle activité est nommée différemment pour bien faire comprendre la différence des métiers au client.
- Lorsque l'entrepreneur souhaite céder une partie de son activité, il peut vendre tout ce qui est lié aux produits de l'activité (l'usine, mais aussi la marque, les brevets, etc.) sans pour autant mettre en péril les activités qu'il conserve dans son entreprise et sans faire perdre des parts de marché à l'acquéreur.

- Plus généralement, lorsque l'entrepreneur souhaite démarquer les activités de son entreprise : Grenoble École de Management dispose de 4 activités avec leurs marques et identités propres : l'École Supérieure du Commerce, la Graduate School of Business, l'École Doctorale et l'École de Management des Systèmes d'Information.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur répertorie chacun des produits/services ainsi que chacune des gammes qu'il propose.
- Il identifie les territoires de chacune de ces gammes d'offres en vérifiant bien qu'il n'y ait pas de cannibalisation entre ces

La marque est l'outil qui permet au client d'identifier et repérer l'offre parmi les autres.

dernières. Une gamme doit véhiculer une promesse bien spécifique.

- L'entrepreneur attribue une marque à chacune de ses gammes, en fonction de la promesse que ces dernières portent respectivement.
- L'entrepreneur vérifie que le nom donné à la gamme ou aux produits est bien compréhensible dans tous les pays et dans toutes les cultures où ces offres sont commercialisées.
- Enfin, l'entrepreneur choisit ou non de faire cautionner la gamme par le nom de l'entreprise.

Conseils

- L'entrepreneur aura recours à la marque caution si l'entreprise est connue sur le domaine d'activité de la gamme. Sinon, il choisira de commercialiser la marque de la gamme sans mentionner le nom de l'entreprise. Tel est le cas des quotidiens régionaux : seule la marque du quotidien est mentionnée et l'entreprise détentrice l'est très rarement !
- L'entrepreneur veille à ce que l'extension d'une marque à un autre produit reste cohérente avec le produit initialement couvert. Par exemple, l'extension de la marque Taillefine des yaourts aux biscuits, puis aux eaux minérales, chez Danone a suscité débat : était-on certain que les produits couvraient les mêmes cibles de clientèle ? que les produits étaient tous en adéquation avec l'image « faible calorie » suggérée par la marque ?

Avantages

- ✓ Une lisibilité de l'offre par le client.
- ✓ Les commerciaux développent plus facilement un argumentaire commercial à partir de l'identité de la marque ainsi créée.

Précautions à prendre

- ✓ La marque caution ne doit pas nuire à la bonne image de la marque de la gamme de produits et vice versa.

Comment être plus efficace ?

La marque, un actif de l'entreprise

En France, la marque ne se valorise pas dans le bilan comptable, contrairement à d'autres pays, comme les US. Pourtant, elle se valorise par deux modes :

- Elle donne une valeur d'image à l'offre, valeur qui est comptabilisée dans le prix de l'offre. En rachetant l'entreprise Rossignol en 2005, le groupe Quik Silver acquiert surtout la marque « Rossignol », qui véhicule une image de sports d'hiver, des valeurs authentiques et techniques. Cette acquisition aurait permis au groupe de commercialiser des vêtements et produits dérivés pour les sports de montagne, ce qui est plus délicat avec la marque Quik Silver, faisant surtout référence au monde de l'eau.
- Cette contribution à la valeur d'image de l'offre est revendable auprès de partenaires, par le biais de licences. La marque Hugo Boss est licenciée au groupe Procter & Gamble, elle est apposée sur les parfums du même nom. Hugo Boss valorise donc financièrement sa marque par la vente des vêtements mais aussi les licences pour le développement de produits dérivés, parfums ou accessoires ciblant le même segment de clientèle.

La marque, un actif qui se protège

La protection de la marque est régie, en France, par l'article L. 711-1 du Code de la propriété intellectuelle, qui stipule que :

« La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. »

La marque renvoie à :

- Toutes les dénominations de produits ou services quelle que soient leurs formes : mots, assemblages de mots, patronymes,

noms géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres ou sigles.

- Les sons associés : phrases musicales ou autres sons.
 - Les signes figuratifs : dessins, cachets, reliefs, étiquettes, logos, images de synthèse...
 - Les formes qui caractérisent un produit ou un service ou son conditionnement.
- En conséquence, la marque se protège et se dépose :
- En France : auprès de l'INPI, Institut national de la propriété industrielle, ou du tribunal de commerce de la ville la plus proche du siège de l'entreprise. Le dépôt de la marque est valable pour 10 ans, renouvelable sans limite.
 - Dans l'Union européenne : à l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur.
 - Au Canada : à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.
 - Aux US : au « United States Patent and Trademark Office ».
 - Dans le monde entier : à l'OMPI, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

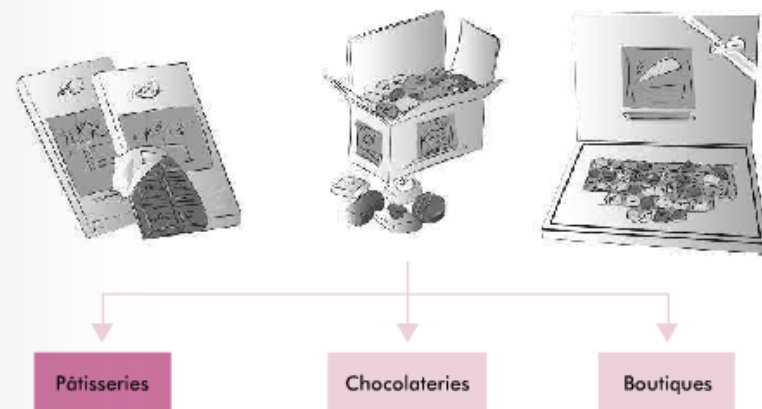
Le territoire de la marque

Une entreprise qui cherche à déposer une marque doit associer cette dernière à un ou plusieurs domaines d'activités. Ainsi, la marque « Réponse Santé » est déposée par un assureur mais pourrait aussi être déposée par un coach sportif, étant donné que le domaine d'utilisation serait considéré comme libre.

La plupart du temps, l'entreprise qui souhaite déposer une marque dépose non seulement les signes qui l'intéressent, pour le domaine d'activité souhaité, mais aussi l'ensemble des signes connexes. Par exemple, en plus du dépôt du nom « Réponse Santé », l'assureur peut aussi déposer « Santé Assurance », « Réponse plus », « Réponse Prévoyance », etc.

Le cas de la marque Gran Couva de Valrhona

Canaux de distribution de VALRHONA en FRANCE



• L'activité du chocolat : les acteurs

Dans le monde des chocolatiers, l'activité est divisée en quatre grandes catégories d'acteurs :

1. Les gros industriels internationaux, comme Nestlé : ils détiennent, tout naturellement, la plus grosse part du marché du chocolat et proposent de la confiserie chocolatée ou du chocolat milieu de gamme. La tendance, pour ces confiseurs, est de renforcer l'image de qualité de certains de leurs produits auprès du public, en mettant en évidence la qualité, la teneur et l'origine du cacao ou en privilégiant des fournisseurs industriels « de qualité ». Ainsi, Nestlé souhaiterait travailler en priorité avec Rhodia pour l'approvisionnement de l'arôme vanille au détriment des acteurs russes, estimant que l'arôme est plus pur et meilleur pour la santé.
2. Les chocolatiers industriels qui fournissent du chocolat aux professionnels, boulangers, pâtisseries,

etc. Ces acteurs tendent à se concentrer et à être absorbés par les gros industriels internationaux.

3. Les chocolatiers indépendants. Situés dans une ville, avec leur magasin en propre, ces artisans fabriquent surtout du chocolat vendu au détail.

4. Les petits industriels ou les gros artisans, tels que l'entreprise Voisin. Ces chocolatiers ont développé un processus de production industriel de chocolat plutôt haut de gamme qui est commercialisé dans des boutiques en propre.

Dans ce monde, Valrhona est un acteur à part. Il est indépendant, agit sur un territoire mondial et s'est positionné dans la production de chocolat haut de gamme pour professionnels tout en ayant développé une gamme de chocolats pour le grand public.

Valrhona, contraction de Vallée du Rhône, est une entreprise dont le siège est situé à Tain

Le cas de la marque Gran Couva de Valrhona (suite)

L'Hermitage, au milieu du paysage viticole du même nom. Elle succède à la chocolaterie du Vivarais, créée en 1922, par un chef pâtissier Albéric Guironnet. L'entreprise est actuellement possédée par la holding familiale Bongrain. Elle réalise un chiffre d'affaires de 70 à 80 millions d'Euros selon les années. Elle est présente dans les grandes parties du monde au travers de 5 filiales – dont une au Japon – et de 60 distributeurs locaux.

Depuis sa création, l'entreprise se positionne sur des chocolats certes industriels mais haut de gamme. Pour ce faire, elle organise concours de pâtisserie et a créé une école de formation de chocolatiers-pâtissiers sur deux sites : Tain l'Hermitage et Tokyo.

• Gran Couva : une marque pour le grand public

Valrhona a toujours ciblé le marché du grand public mais avec des chocolats industriels de qualité, commercialisés sous la marque de l'entreprise.

Toutefois, pour se distinguer des autres offres de concurrents, l'entreprise décide de lancer dans les années 1990, en particulier pour les pays étrangers, une gamme de produits « grand cru ». La France est surtout connue pour ses vins, chaque vin est composé d'un cépage spécifique, qui vieillit et se comporte différemment selon l'année de la récolte. Il en est un peu de même pour le chocolat. Pour la première fois, les années de récolte du cacao et de fabrication du chocolat sont mentionnées sur la tablette.

Le nom de la gamme de produits ainsi créée doit être facile à prononcer, y compris dans les pays étrangers comme le Japon, doit évoquer le monde du cru. L'entreprise choisit le nom « Gran Couva » qui évoque clairement les grands crus et

est déposable, contrairement à « Grand Cru » qui est considéré comme trop générique.

Ainsi, « Gran Couva » est une **marque ombrelle**, couvrant l'ensemble de la gamme étroite de chocolats commercialisés sous la forme de tablettes. La marque Valrhona devient alors une **marque caution**, garantissant l'origine du cru et la qualité de fabrication.

• Que recouvre la marque Gran Couva ?

La marque Gran Couva ne porte pas uniquement sur le nom du produit. De par l'univers que ce chocolat de grand cru est censé évoquer, la protection de la marque recouvre également :

- Le package du produit, en particulier l'emballage de la tablette ;
- Le graphisme de l'étiquette « grand cru » avec l'année de récolte, le nom de la plantation et l'origine géographique du cacao ;
- L'image présente sur l'étiquette, renvoyant à la maison symbolisant l'entreprise Valrhona.

• Enjeux d'une marque telle que Gran Couva

La marque Gran Couva s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise Valrhona, à savoir produire un chocolat haut de gamme et promouvoir les différents goûts du chocolat, selon la nature du cacao, les origines géographiques, la teneur en sucre, etc. La présence de Gran Couva est cohérente avec les autres actions de l'entreprise, dont la création en 2007 de la Fondation qui vise à promouvoir le goût, et les efforts de promotion fondés sur une pédagogie autour du goût (dégustation, mise à disposition d'une « roulette du goût »...).

Gran Couva est une marque qui véhicule une image facilement exportable par un chocolatier français.

Pour autant, le positionnement en France d'une telle gamme de produits pourrait s'avérer délicate dans la mesure où elle ne serait pas nécessairement en adéquation avec le réseau de distribution de l'entreprise, schématisé ci-dessous.

Initialement, les produits Valrhona pour le grand public sont disponibles en pâtisseries et boulangeries, lesquelles utilisent traditionnellement les produits professionnels de l'entreprise. En second lieu, le grand public peut également se procurer le chocolat directement dans les chocolateries Valrhona et, plus récemment, dans les premières boutiques qui s'ouvrent en France, par exemple Boulevard Hausmann, à Paris.

Au départ, il était prévu que Gran Couva soit commercialisée par les canaux traditionnels, en particulier les pâtisseries et les boulangeries. Tou-

tefois, ce choix a suscité quelques ennuis. Si la pâtisserie véhicule une image haut de gamme, le canal de distribution reste cohérent avec le positionnement de l'offre Gran Couva. En revanche, la cohérence se perd si la boulangerie – plus quelconque dans son apparence – accepte de commercialiser Gran Couva.

Si, dans un premier temps, l'entreprise a dû accepter cette incohérence en terme de positionnement, elle a ensuite choisi de réduire le mode de distribution de la gamme Gran Couva aux enseignes « haut de gamme » afin d'assurer une cohérence entre le positionnement de la gamme et celui du canal de distribution.

Cette incohérence ne se retrouve pas à l'étranger dans la mesure où Gran Couva est distribué soit sur des sites Internet haut de gamme, soit en boutiques spécialisées dans le chocolat haut de gamme, dont certaines ont l'enseigne Valrhona. ■

Échelonner et budgéter la communication de l'entreprise

Actions	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL DÉPENSES
Institutionnel					
Gamme de produits A / cible 1					
Gamme de produits A / Cible 2					
Gamme de produits B / Cible 1					
Gamme de produits B / Cible 2					

Règle 1 : Ne pas tout dire en même temps
Règle 2 : Proposer des messages cohérents

En résumé

Le plan média est une présentation visuelle de l'ensemble des actions de communication menées par l'entreprise sur un an, avec les budgets et les afférentes cibles.

Il rend compte :

- de l'ensemble des actions de communication menées par l'entreprise sur une année ;
- des messages communiqués ;
- des modalités (salons, marketing direct...) ;
- des cibles de communication ;
- des budgets alloués pour chacune des actions.

Insight

The media planning is a visual presentation of all communications actions scheduled by the company for a complete year.

It includes :

- all the promotional campaigns of the firm that are planned during the same year ;
- the content of the messages for each campaign ;
- the nature of the media ;
- the respective targeted audiences ;
- the budgets.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Construire une stratégie de communication, tant sur les offres commerciales que sur l'entreprise en elle-même.
- Répartir le budget communication sur l'ensemble des activités de l'entreprise selon les orientations et objectifs de communication pris par l'entreprise.
- Planifier les dépenses en communication.

Contexte

- Tous les semestres ou, au moins, tous les ans, lorsque l'entrepreneur alloue les budgets à ses différentes activités.
- Avant tout lancement d'une offre phare pour l'entreprise.

Le plan média permet de prioriser les messages à faire passer !

clientèle cible. Si l'entrepreneur communique moins au moment même où son concurrent communique, le destinataire risque de ne pas entendre le message.

- Définir le budget à allouer pour la communication sur l'année complète et construire le plan média. Le budget sera déterminé selon le nombre d'actions à mener dans l'année, la taille de la population à cibler et les actions anticipées de la part des concurrents.

Conseils

- L'entrepreneur n'hésitera pas à faire appel à des prestataires extérieurs pour créer les supports de communication et les aider à planifier les campagnes : les compétences des PME sont généralement faibles sur ce point.
- Une communication efficace est fondée sur la répétition : mieux vaut une communication répétée que la réalisation d'un spot onéreux diffusé peu de fois.
- L'entrepreneur doit savoir pourquoi il communique. Le sponsor de l'équipe de football locale est pertinent si l'entrepreneur souhaite embaucher des salariés locaux ou avoir une bonne image sur la commune. La démarche est inutile s'il s'agit de vouloir gagner de nouveaux clients.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Identifier la cible de communication et le message à faire passer. Par exemple, l'entreprise Temex, spécialisée dans les oscillateurs à Quartz souhaite communiquer sur le fait qu'elle est sortie de la procédure de sauvegarde. La cible de communication de l'entreprise sera donc les nouveaux fournisseurs, qui accepteront de travailler avec l'entreprise redevenue solvable, ainsi que d'anciens fournisseurs travaillant dans le domaine de l'aéronautique et du militaire.
- Analyser le comportement d'écoute et de communication de la cible. L'entrepreneur chez Temex, par exemple, s'intéressera aux revues spécialisées ou aux radios que lisent ou écoutent leurs deux cibles mais gardera bien en mémoire que l'ensemble des acteurs lisent des mails ou appartiennent à des clubs ou des salons professionnels. L'identification des moments de prise de connaissance de l'information est indispensable.
- Identifier les concurrents, évaluer leur budget et leur mode de communication pour la

Avantages

- ✓ Disposer d'une visibilité sur les actions de communication et leurs objectifs respectifs menés tout au long de l'année.
- ✓ Repérer les messages contradictoires ou trop répétés envers une même cible.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas se focaliser uniquement sur les médias traditionnels (presse, TV, radio, affichage) : très coûteux, les messages sont très peu entendus.



Comment être plus efficace ?

La détermination du budget global

Dans les entreprises présentes sur les industries de volume, les budgets de communication sont fixés en fonction de deux facteurs :

- la part de marché détenue ou ciblée ;
- le montant des budgets investis par les concurrents auprès de la cible de la clientèle.

On considère que la part de marché à détenir doit être la même que « la part de voix ». Ainsi, si une entreprise possède 60 % d'un marché, elle doit occuper 60 % de l'espace total de communication pour le segment de clientèle visé.

Cette démarche est facilitée dans les industries de grande consommation où des études et panels sont régulièrement réalisés sur ce point. La démarche est plus délicate dans les autres industries. Pour autant, elle n'en reste pas moins réalisable : le responsable communication pourra identifier le budget des concurrents pour la clientèle ciblée selon leurs participations aux salons de professionnels, l'impression de plaquettes commerciales, et les sponsorings d'activité.

Communiquer sur Internet : les critères d'évaluation

Même si Internet ne constitue pas l'unique source d'information pour un client, ce média prend une part de plus en plus importante dans la démarche, qu'elle soit menée par un particulier ou une entreprise. Les outils de communication traditionnels trouvent leur pendant sur Internet (voir tableau suivant).

Outils de communication	
Traditionnels	Internet
Encart publicitaire	Bannière publicitaire
Publicité dans presse spécialisée	Liens sponsorisés
Annuaire spécialisé	Référencement annuaires
Annuaire général	Référencement moteurs
Revendeurs	Affiliation
Partenaires	Échange de liens
Publipostage	E-mailing
Salon	Forum, newsgroup

Source : modules-web.com

Pour évaluer l'impact d'une communication Internet, on utilise plusieurs critères :

- Rentabilité d'une campagne = investissement publicitaire / Nombre de visiteurs uniques.

• Coût moyen d'un visiteur unique (CVMU) = Prix à payer pour orienter le visiteur vers l'offre. Ce coût dépend de l'activité de l'entreprise et de la pratique des concurrents à investir beaucoup en communication.

• Équivalent achat de visiteurs uniques (EAVU) = Équivalent d'achat d'espace dans la presse écrite par rapport à Internet

= CVMU x Nombre de visiteurs uniques.

On se sert de cet indicateur pour mesurer l'impact d'une campagne web pour communiquer sur un produit particulier ou une campagne d'influence.

L'exemple du plan média d'une PME industrielle

• Lorsque la communication devient incohérente et le budget trop élevé

Une entreprise spécialisée dans la fabrication de rouleaux d'impression réalise depuis un bon nombre d'années différentes communications auprès de clients dans un contexte de plus de plus en plus concurrentiel :

– Elle participe tous les ans aux salons des professionnels de l'imprimerie.

– Elle communique régulièrement auprès des clients, chaque fois que le chef d'une des trois gammes de produits lance un nouveau type de rouleau.

– Elle sponsorise tous les ans le club de football de la commune où l'entreprise est implantée.

Il y a trois ans, son activité connaissant des difficultés financières, l'entrepreneur décide de revoir l'ensemble de la campagne de communication. Il prévoit de réduire de manière drasti-

que le budget de communication mais se ravise, sur les conseils de ses trois chefs de produit.

• Un plan média pour repenser la communication de l'entreprise

L'entrepreneur fait un état des lieux de l'ensemble des dépenses en matière de communication prévues pour l'année en cours dans le plan média.

Il rationalise les dépenses, en recherchant :

– Les synergies des dépenses entre les gammes de rouleaux.

– Une communication vers les acteurs qui génèrent directement du chiffre d'affaires pour l'année à venir.

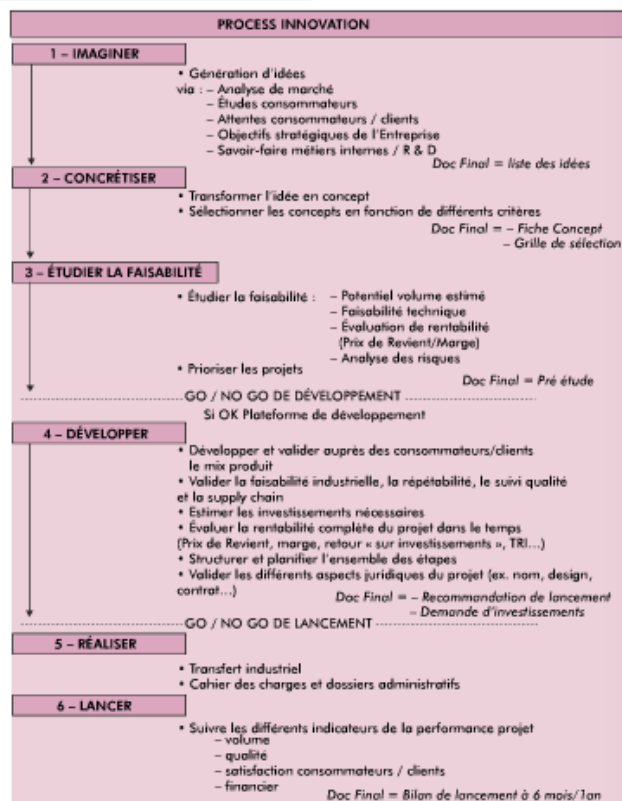
– Une communication, moins onéreuse, pour les acteurs offrant un potentiel de CA pour les années suivantes.

Les décisions prises sont mentionnées en rouge dans le tableau ci-après. ■

Actions	Trimestre 1 (Réalisé)	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL dépenses
Institutionnel	Tournoi de foot commune (15 k€)		Salon professionnel 1 : 50 k€ Non pertinent pour cette année		65 k€
Gamme de rouleaux A / Imprimeurs indépendants	Relance de la gamme : 30 k€ (mailing, publipostage)				30 k€
Gamme de rouleaux A / Imprimeurs presse		Relance de la gamme : 30 k€ (mailing, publipostage)	Information nouvelle tarification : clients existants (mails ; catalogue) : 10 k€ Reporté à S4		40 k€
Gamme de rouleaux B / Imprimeurs indépendants					30 k€
Gamme de rouleaux B / Imprimeurs presse		Communication de la gamme : 30 k€ (mailing, publipostage) Synergies pour cibler les imprimeurs presse		Cible pro : salon international (40 k€) Supprimé	40 k€
TOTAL / Trimestre	75 k€	60 k€ 30 k€	60 k€	40 k€ 10 k€	205 k€ = 40 + 75 = 115 k€

Outil 31 Le lancement d'un nouveau produit

Les 6 étapes d'un processus d'innovation



En résumé

Le processus d'innovation tend à se généraliser dans les entreprises et consiste en la formulation d'étapes clés que suivent une équipe d'innovation. Il répond aux 5 enjeux du développement de toute nouvelle offre :

- l'alignement de l'offre innovante sur la stratégie de l'entreprise ;
- l'existence d'un véritable marché et non pas la réponse au besoin exprimé de consommateurs isolés ;
- le lancement d'une offre sur le marché au bon moment, lorsque les clients sont prêts à l'accueillir ;
- le respect des contraintes budgétaires, en particulier en matière de développement technologique mais aussi avec un coût marketing moindre.
- une faisabilité industrielle.

Insight

The innovation process tends to be generalized by firms and consists in the formulation of key steps that the innovation team has to follow. Such a process aims at facing the 5 issues of any new offer development :

- *The new offer has to be aligned with the strategy of the firm.*
- *A market should exist. The innovation should not just answer the needs of a minority of consumers.*
- *The new offer has to be launched at the right time, when the consumers are ready to welcome it.*
- *The respect of budget constraints, such as the cost for technological development and the marketing costs.*
- *The industrial feasibility.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Optimiser le temps de développement pour arriver le premier sur le marché.
- Maximiser la réussite des innovations (meilleur produit au meilleur coût).

Contexte

- Chaque fois que l'entreprise souhaite renouveler son offre.
- Dès lors qu'une nouvelle technologie, offrant de nouvelles applications, est développée.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Le chef d'entreprise rassemble une équipe composée d'un membre du marketing et de l'équipe de R & D.
- L'équipe sélectionne ou identifie une idée d'offre innovante, en lien avec la ligne stratégique de l'entreprise. Cette idée s'appuie sur les résultats d'études consommateurs, de cahier de tendance, de fournisseurs, etc.
- L'idée est transformée en concept d'innovation : on sait de quoi il s'agit, à qui l'innovation est destinée, quand elle sera mature et comment la développer. Les éléments du mix (type d'emballage, mode de distribution, prix) sont également fournis. Surtout, le bénéfice consommateur est clairement identifié.
- Généralement, l'équipe fournit plusieurs concepts d'innovation. Elle procède donc à un tri objectif à l'aide d'une grille de sélection factuelle, intégrant critères d'intérêt et de rentabilité.
- L'équipe étudie le concept retenu et réalise une pré-étude de faisabilité avec l'équipe de développement et le contrôle de gestion. Un planning de développement est établi et une plate-forme de déve-

loppement, synthétisant l'ensemble des éléments retenus à ce stade, est transmise au groupe de projet en charge du développement.

Le processus de lancement d'un nouveau produit est similaire à un tamis qui retient les offres « pépites » et laisse passer les idées moins prometteuses.

- Le groupe de projet réalise le prototype.
- Pendant ce temps, le comité de direction formule des recommandations de lancement et décide de l'investissement industriel à réaliser.
- L'équipe marketing travaille sur le lancement de l'offre.

Conseils

- La Direction générale de l'entreprise doit être impliquée dès le début de la démarche pour valider les orientations du dossier et les moyens à mettre en œuvre, afin d'éviter toute perte de temps et partager, parfois, les prises de risque.
- Bien choisir les chefs de projet et les membres du groupe, en fonction des savoir-faire requis mais aussi de la personnalité et de l'attitude des individus : créativité, convictions, capacité à décider et comportement de leader.

Avantages

- ✓ On accroît le succès potentiel des projets par un suivi régulier des avancements dans les différentes phases.
- ✓ On crée un véritable pipe d'innovations.
- ✓ Fédérer les équipes parties prenantes dans la conception d'un nouveau produit.

Précautions à prendre

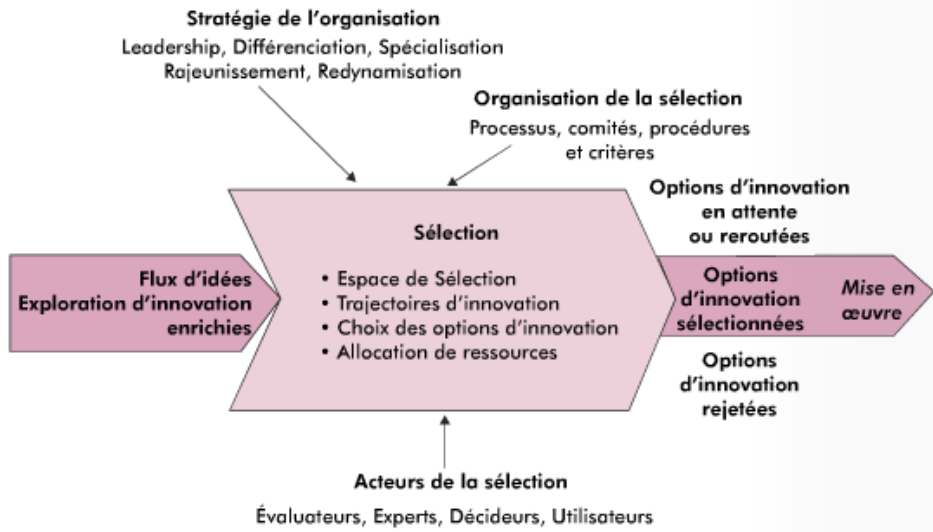
- ✓ Considérer les études qualitatives et/ou quantitatives comme une aide à la décision, mais aussi parfois, analyser leurs résultats avec une mise à distance ou en regard avec les performances de l'entreprise.
- ✓ Ne pas vouloir aller trop vite et sauter des étapes.

Comment être plus efficace ?

Le processus de sélection des concepts d'innovation : un dispositif à instaurer

Le danger du processus de sélection du concept d'innovation est qu'il ne retienne que des propositions incrémentales, rejetant ainsi toutes les pépites pour préparer les marches de demain. Aussi, le processus sera-t-il établi de manière officielle, avec l'invitation d'un comité d'innovation, qui se réunira tous les trois mois et réfléchira aux concepts proposés.

- Il prévoit :
- le périmètre d'activité, précisant ainsi l'orientation stratégique de l'entreprise ;
 - les cas de figure si les concepts sont rejetés (trajectoires d'innovation) ;
 - la possibilité de modifier le concept durant la phase de sélection (changer une technologie...) ;
 - d'identifier les ressources (en particulier humaines et financières) à allouer aux étapes qui suivent le processus.



Source : S. Le Loarne, S. Blanco, Manager l'innovation, Paris, Pearson (2009).

Des critères de sélection pour évaluer les concepts d'innovation

Acceptabilité du concept	- Identification d'une marque, d'une entité au sein de l'entreprise, chez laquelle l'idée pourra être développée et commercialisée - Confiance dans le porteur ou le sponsor de l'idée - Compétences disponibles pour la mise en œuvre - Connaissances disponibles au sein de l'entreprise, ou dans son réseau d'innovation - Remise en cause de l'organisation : le développement de l'idée implique une réorganisation d'une entité de production ou encore implique plusieurs divisions d'un groupe qui n'ont pas l'habitude de collaborer ensemble
Distance de l'idée par rapport aux activités de l'entreprise	- Distance par rapport à la stratégie de l'entreprise - Distance par rapport aux activités actuelles de l'entreprise - Distance par rapport à l'organisation actuelle de l'entreprise - Distance par rapport aux savoir-faire de l'entreprise - Distance par rapport aux compétences et connaissances de l'entreprise - Distance très éloignée entre le modèle économique proposé et le modèle économique dominant dans l'entreprise
Acceptabilité par l'environnement externe	- Bon timing d'entrée - Identification d'un client - Capacité du client à adopter la future innovation : il sait utiliser la technologie, il saura quoi faire de l'innovation - Utilité et valeur de l'innovation pour le client - Utilité et valeur de l'innovation pour la filière - Conformité aux normes en vigueur : de sécurité, etc. - Présence d'un substitut fort à l'idée d'innovation : la finalité de l'idée peut être également atteinte par un produit existant, fortement présent sur le marché
Faisabilité technique et technologique de l'idée d'innovation	- Maturité de la technologie - Réversibilité du choix technologique associé à l'idée (l'idée reposait sur l'exploitation d'une technologie mais ce choix doit être remis en cause) - Faisabilité industrielle - Accessibilité de la technologie
Stratégie de création du marché	Potential de valorisation : protection, atouts complémentaires.

Source : S. Le Loarne, S. Blanco, Manager l'innovation, Paris, Pearson (2009).

Gérer la relation avec ses partenaires clients et fournisseurs

La maîtrise de la chaîne de valeur est indispensable à la pérennité de l'entreprise. Par le passé, le groupe Seb a connu des difficultés à faire valoir des produits tels que la friteuse sans huile (*Actifry*), auprès de ses distributeurs, lesquels n'étaient pas convaincus par le débouché économique de la vente de cette innovation. Aussi, Seb a-t-il œuvré pour contourner, sur un très court terme, ces distributeurs et leur montrer que ce produit était pertinent pour les utilisateurs finaux. Le groupe Legrand a connu les mêmes déboires avec des fournisseurs, réticents à développer un moule pour cet unique client.

Ces deux exemples illustratifs de la difficulté de maîtrise de la filière sont généralisables à l'ensemble des grandes entreprises mais aussi pour les PME, dont la taille ne leur permet pas toujours de jouer le rapport de force avec leurs partenaires. L'entrepreneur trouvera donc, dans ce dossier, les principaux outils pour gérer mais aussi coopérer avec ses partenaires.

Initier et maintenir une relation avec ses partenaires

Le premier outil est le « lead user » (outil 32). Il évoque l'intérêt – mais aussi les limites – de cette pratique. Encore peu répandue mais relativement facile à mettre en place dans une PME, elle consiste à intégrer le client utilisateur dans le processus de conception de l'offre.

Pour autant, l'utilisation de cet outil ne sera que ponctuelle, propice aux renouvellements de gammes. Les outils 34 (la gestion des grands comptes) et 35 (la politique de prix) doivent aider l'entrepreneur à gérer la relation commerciale avec ses clients prioritaires, qui représentent la plus grosse partie de son chiffre d'affaires et les autres clients, qui offrent cependant des débouchés commerciaux non négligeables à l'entreprise.

Enfin, l'entrepreneur est invité à réfléchir sur les modalités de la gestion de ses fournisseurs grâce à l'outil 37 (la gestion des achats).



Initier une stratégie de maîtrise de la filière

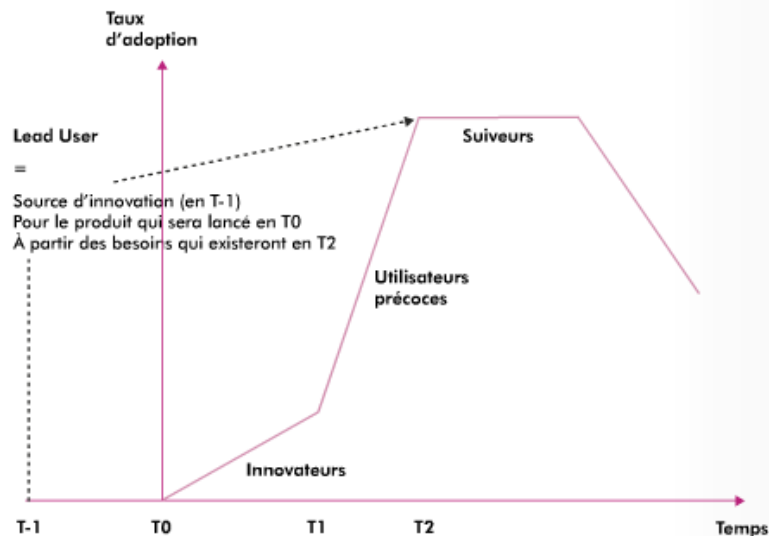
En sus de cette démarche au quotidien, l'entrepreneur est invité à utiliser l'outil 33 (le canal de commercialisation) pour mener une réflexion sur la stratégie d'accès à ses clients prioritaires sur le marché domestique ou ailleurs. De même, l'export (outil 36) l'invite à travailler sur la stratégie et les modalités de conquête de marchés autres que celles utilisées sur le marché domestique.

■ Les OUTILS

- 32 Le « Lead user » ou utilisateur précoce.....p.
- 33 Le choix du canal de commercialisation.....p.
- 34 La gestion des grands comptes.....p.
- 35 La politique de prixp.
- 36 L'exportp.
- 37 La gestion des achatsp.

Outil 32 Le « Lead user » ou utilisateur précoce

Repérer et travailler avec l'utilisateur de vos produits de demain



Source : S. Le Loarne, S. Blanco, *Manager l'Innovation*, Pearson (2009).

En résumé

Le schéma relate la courbe en cycle de vie d'un produit et les trois catégories de clients qui l'adoptent successivement : les innovateurs, les adopteurs précoces et les suiveurs.

Le « lead user » ou utilisateur précoce présente deux caractéristiques principales :

- Il fait face en T-1 aux besoins des suiveurs en T2. En aucun cas, il ne se comporte comme un innovateur, qui rachètera et reconsommara un produit que par sa nouveauté ou l'image innovante que cette dernière lui confère.
- Il est pro-actif et en contact avec l'entreprise susceptible d'apporter une solution à son besoin. Il est donc capable de parler le langage technique adéquat compréhensible par l'entreprise et inversement.

Insight

The scheme presents the product life cycle and the three categories of clients that progressively adopt it : innovators, early adopters and followers :

- *The lead user faces, in T-1, the same needs as the followers in T2. He differs from the « innovator », since he won't buy necessarily new products, because they are just new or have a brand image of novelty.*
- *He is pro-active and does his best to interfere with firms that can develop his requested product. He can perfectly speak the technical language of the firm.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Bien identifier les besoins de demain en termes d'utilisation des produits de demain.
- Choisir le client avec lequel travailler.

Contexte

- Dès lors que l'entrepreneur est en contact avec un client qui présente des caractéristiques proches de celles des lead users. Par exemple, l'entreprise Kao Origin, créée en 2007 et spécialisée dans la conception de skis au design sur mesure, est en contact permanent avec les champions de skis, détectant les tendances en matière de nouvelles pratiques, de nouvelle recherche de personnalisation...
- Une démarche en marge de l'activité « nez dans le guidon » de l'entreprise, mais nécessaire pour anticiper sur les produits et tendances du futur.

Le lead user est un client qui fait découvrir à l'entreprise un nouveau besoin à satisfaire.

cosmétique ou de l'alimentaire et leur fournissent des kits d'arômes, les invitant à co-créer la senteur souhaitée.

- Réaliser le prototype et le faire tester par le « lead user ». La présence de l'entrepreneur n'est pas souhaitable mais le retour avec le lead user sur l'utilisation est indispensable.
- Envisager le développement ou non du prototype réalisé.

Conseils

Le plus délicat est d'identifier le lead user : la plupart du temps, l'entrepreneur se sert de son fichier client pour l'identifier ou profite souvent des réclamations émises par un client-utilisateur à l'occasion d'un retour de produit, d'un contact avec le SAV de l'entreprise, etc.

Avantages

- ✓ Relier rapidement une technologie nouvelle à une application concrète et réelle.
- ✓ Gain de temps : on évite les allers-retours entre les phases de développement et de tests sur un marché.
- ✓ On définit plus clairement la stratégie de diffusion du nouveau produit.

Précautions à prendre

- ✓ Les acteurs de l'entreprise ont tendance à interpréter les idées du lead user en fonction des technologies qu'ils développent ou de leur vision. Au final, ce n'est pas le produit voulu par le lead user qui est développé mais celui des ingénieurs ou marketeurs.
- ✓ Bien vérifier que le lead user en est bien un et que son besoin recouvre bien un marché potentiel.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Identifier le « lead user ». Naturellement, il prend contact avec l'entreprise, dans des salons, auprès de services consommateurs, sur des blogs Internet. Émile Allais, durant les années 1970, champion de ski, travaillait avec Rossignol et a permis la détection de ce qui deviendra le ski parabolique.
- Inviter le « lead user » à expliquer des situations concrètes dans lesquelles les produits actuels ne répondent pas à son besoin.
- Co-construire un prototype ou une maquette blanche. Les parfumeurs de la ville de Grasse travaillent ainsi avec des individus qui sont très consommateurs de parfums mais aussi des industriels de la

Comment être plus efficace ?

Deux démarches sont préconisées pour travailler avec les utilisateurs précoces :

- Le groupe de travail.

Cette méthode, utilisée par exemple par l'entreprise familiale Webasto, constructeur de toits ouvrants pour automobile : en collaboration avec une université allemande, les concepteurs dans cette entreprise réunissent très régulièrement des conducteurs automobiles. L'objet de ces groupes de travail est de recueillir les besoins exprimés des lead users et de les faire réfléchir aux solutions qui pourraient être mises en œuvre par l'entreprise.

- La mise à disposition de *toolkits*.

Cette méthode, plus ancienne, a été instaurée par Erik Von Hippel au MIT. Plusieurs parfumeurs de la ville de Grasse l'utilisent pour que leurs clients – des grands groupes qui développent des parfums – expriment leur souhait, les tendances qu'ils perçoivent en matière de senteurs. Il s'agit d'un « kit d'utilisation » que les clients savent employer et avec lequel ces derniers peuvent créer un prototype de produit qui répondrait à leurs besoins. Pour reprendre le cas des parfumeurs de Grasse, le *Toolkit* est un ensemble de flacons de senteurs préétablies que le client peut manipuler facilement.

Inclure le client dans le processus de conception : vers de l'open source

L'intégration du client/consommateur dans le processus de conception de l'innovation s'intègre dans un mouvement plus large nommé processus *open source*.

Dans ce dernier, l'entreprise puise ses idées d'innovation mais initie aussi des projets d'innovation avec ses partenaires, dont les clients font partie. Parmi ces partenaires, les entreprises dans lesquelles la production est externalisée, et les fournisseurs de matières premières, de moules, etc., sont ceux les plus fréquemment sollicités.

L'open source diffère de l'open innovation : Dans le dernier cas, l'innovation est co-développée par un ensemble de partenaires, comme Linux qui est maintenu par une équipe de développeurs indépendants et volontaires. Dans le cas de l'open innovation, la propriété intellectuelle n'appartient pas à l'entreprise qui serait à l'initiative du développement. *A contrario*, dans le cas de l'open source, l'innovation appartient, sans contrats stipulant le contraire, à l'entreprise qui gère le processus d'innovation.

L'exemple de la conception de produits avec des lead users chez Webasto

- Contexte : trouver des idées d'innovation

L'entreprise familiale Webasto est un équipementier de rang 2 dans le domaine de l'automobile, spécialisé dans les toits ouvrants.

En tant que fournisseur de constructeurs automobiles, comme BMW, PSA, etc., cet équipementier développe souvent ses produits à la suite des demandes émises par les constructeurs. Renault, par exemple, souhaite développer un nouveau véhicule et, de fait, envoie un cahier des charges à un ou plusieurs de ses fournisseurs de modules qui composent l'automobile (calendrier, système de freinage, de climatisation, etc.). La difficulté pour l'équipementier-fournisseur est qu'il conditionne son innovation aux demandes de ses clients et n'est pas réellement force de propositions.

Pour le devenir, l'équipementier souhaite détecter des nouveaux modes de conduite automobile ou de vie au sein de l'automobile et a besoin de travailler avec des personnes qui soit effectuent beaucoup de kilomètres par an, soit passent un temps non négligeable dans leur voiture. Le responsable de cet équipementier fait l'hypothèse que ces utilisateurs ont des idées qui, une fois analysées et retravaillées, seront des sources d'innovations et de nouveaux modules à proposer aux constructeurs.

- Un partenariat avec des clients clés, encadré par des chercheurs en gestion

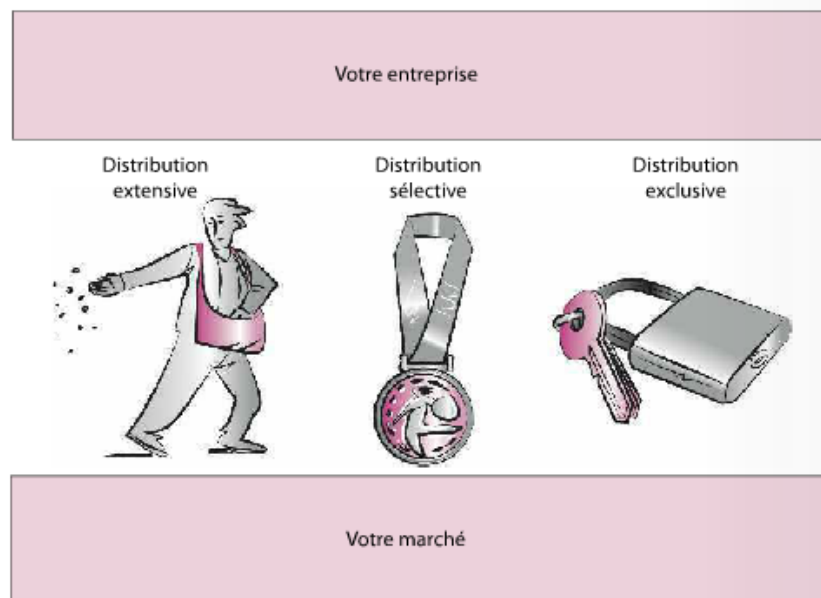
L'équipementier décide de travailler avec une université berlinoise qui héberge un centre de recherche sur le thème de l'innovation par les usages et avec les clients. Avec les chercheurs, il identifie des utilisateurs précoces : chauffeurs de taxi, VRP itinérants mais aussi cadres qui habitent dans les banlieues et se rendent quotidiennement à leur lieu de travail en voiture.

Il organise un groupe de travail, composé de 5 conducteurs. Ce groupe se réunit une fois par mois. Lors de la première séance, un animateur universitaire invite les membres du groupe à émettre leurs idées sur une thématique prédéfinie, par exemple les conditions de freinage et les modes de freinage. Les idées récoltées durant cette première séance sont ensuite travaillées durant les séances suivantes : des propositions techniques sont formulées, les conditions de freinage sont proposées. Le groupe est ensuite invité à réagir et à enrichir les propositions, ceci durant les séances qui suivent.

En un an, l'équipementier a pu identifier une vingtaine de pistes d'innovation, en a exploité trois et a développé un prototype qui a été proposé et accepté par le constructeur. ■

Outil 33 Le choix du canal de commercialisation

Définir sa stratégie d'accès au marché



En résumé

Trois stratégies sont possibles pour accéder aux marchés convoités :

- La stratégie de distribution extensive : les gammes de produits et de services de l'entreprise sont présentes dans le plus de points de vente possibles.
- La stratégie de distribution sélective : les gammes de produits sont référencées et commercialisées dans des magasins soigneusement sélectionnés, aux côtés d'éventuels produits concurrents.
- La stratégie de distribution exclusive : les produits sont uniquement présents dans des points de vente réels ou virtuels dédiés au produit. (commerce en ligne) préalablement choisis par l'entrepreneur.

Insight

The entrepreneur may choose between 3 strategies for getting an access to his targeted markets :

- *The Extensive Strategy :* The whole range of products or services provided by the firm is distributed by the more selling points that the entrepreneur can negotiate.
- *The Selective Strategy :* Ranges of products or services are sold through a selected number of selling points, next to the products of some direct competitors.
- *The Exclusive Strategy :* The products or services are exclusively sold within selected selling points.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Définir sa stratégie commerciale.
- Identifier la nature des points de vente.
- S'assurer de la cohérence entre le positionnement de l'offre et le segment de clientèle ciblé.

Contexte

- Lorsque l'activité est en croissance et qu'il convient de déterminer de nouveaux débouchés et de consolider le positionnement de l'offre.
- Lors du lancement d'une nouvelle gamme de produits/service.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Identifier l'identité des produits et services de l'entreprise : véhiculent-ils une valeur spécifique ? Par exemple, les produits Baccarat véhiculent une image haut de gamme, d'objets quasi uniques. Cette image serait galvaudée si les produits étaient commercialisés dans n'importe quel point de vente. Une stratégie de distribution sélective ou exclusive sera alors privilégiée.
- Envisager le degré de complexité de la commercialisation du produit ou service : exige-t-elle un savoir-faire spécifique ? Si tel n'est pas le cas, l'entrepreneur privilégiera la stratégie de distribution extensive ; sinon il envisagera une stratégie de distribution soit sélective, soit exclusive.
- L'entreprise dispose-t-elle des ressources, en particulier financières, pour développer ses propres points de vente ? Si oui, il adoptera une distribution exclusive ; sinon il optera pour la stratégie de distribution sélective.
- Identifier les points de vente réels, mais aussi virtuels (on pensera alors aux sites de vente en ligne) qui pourraient distribuer les

Le choix
du canal
doit être
cohérent
avec le
positionnement
de l'offre.

produits et/ou services, au regard de la capacité de ces derniers à savoir commercialiser l'offre et à véhiculer les valeurs associées à l'offre mais aussi à couvrir la totalité des marchés ciblés.

- Identifier pour chacun de ces points de vente les risques pour l'entreprise au cas où ces derniers commercialiseraient mal les produits ou services.
- Choisir de négocier avec les points de ventes que l'entreprise maîtrisera le mieux.

Conseils

- Réfléchir à la stratégie de distribution et de commercialisation simultanément au développement d'une nouvelle gamme de produits ou services.
- La distribution exclusive correspond souvent à un positionnement haut de gamme et à la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation.
- La distribution extensive est souvent adoptée lorsque l'entrepreneur développe son activité naissante ou lorsque, une fois mature, l'activité est de volume : l'enjeu est de gagner et conserver les plus grandes parts de marché.

Avantages

- ✓ Une vision claire des stratégies possibles d'accès au marché.
- ✓ Des critères simples pour travailler sur une stratégie de distribution.

Précautions à prendre

- ✓ Toujours vérifier la cohérence entre le positionnement de l'offre et le point de vente choisi.
- ✓ Mettre en place des systèmes de contrôle du distributeur.

Comment être plus efficace ?

Travailler avec la Grande et Moyenne Distribution (GMS)

Bon nombre de PME spécialisées dans les articles de grande consommation, comme les produits alimentaires, les vêtements mais aussi des articles de cuisine, etc. envisagent la grande distribution comme un moyen facile d'accéder au marché de la clientèle de particuliers. Par grande distribution, nous comprenons les hypermarchés mais également les magasins de proximité franchisés tels que Simply Market, Petit Casino, qui, pour une grande part, appartiennent à de gros groupes.

Des marges variables selon les catégories de produits

Ces enseignes, telles que Auchan, Leclerc, prennent généralement une marge légèrement plus faible qu'un distributeur dit spécialisé comme les Galeries Lafayette, le BHV... Cette marge varie selon la catégorie de produits. Elle est de 30 % environ lorsqu'il s'agit d'un produit d'électroménager innovant mais oscille entre 10 et 20 % du prix de vente hors taxe d'un produit ultra-frais tel que le yaourt. Pour travailler avec les enseignes, qui agissent sur un marché très concentré – six

d'entre elles se partagent près de 60 % de la distribution en France –, les PME doivent être référencées auprès de leur centrale d'achat.

Critères de sélection par la GMS

Les centrales d'achat sélectionnent les produits en fonction :

- du potentiel marché ;
- de la capacité de la PME à approvisionner très régulièrement et dans les quantités souhaitées le plus grand nombre de magasins qui pourraient écouler au mieux le produit ;
- de la marge par m² générée par la vente de ces produits, pour le distributeur ;
- de la capacité du fabricant à proposer et animer des éventuelles têtes de gondoles en magasins et à offrir des produits en promotion. L'entrepreneur devra donc monter un dossier à adresser à la centrale d'achats, tenant compte de l'ensemble de ces critères, avant d'entamer toute négociation avec l'enseigne. À titre illustratif, la centrale d'achats du groupe Carrefour pour l'Europe, située à Evry, emploie 150 acheteurs qui gèrent l'intégralité des références présentes dans les hypermarchés et autres magasins du groupe.

Exemple de la stratégie de distribution de Valrhona et son accès au marché japonais

L'entreprise Valrhona et son activité sont présentées dans le cas illustratif concernant l'outil « Les trois catégories de marques ». Dans ce présent cas, nous nous intéressons à la stratégie d'accès au marché japonais que l'entreprise mène depuis près de 20 ans.

• Un marché amateur de produits occidentaux de luxe

Le Japon représente un marché attractif pour les producteurs de produits et services haut de gamme, en particulier pour les marques étrangères. La société japonaise est constituée d'une très large classe moyenne, au salaire moyen de 25 000 Euros environ – contre, par exemple, 30 000 Euros en France, mais avec une disparité très faible autour de cette moyenne. Le grand plaisir de cette classe moyenne est d'acheter des produits de marque haut de gamme et de qualité, produits qu'elle acquiert non seulement durant ses voyages mais aussi au Japon même, surtout dans les grandes agglomérations. Au total, le marché haut de gamme représente près de 2 464 milliards de Yen (environ 16 milliards d'Euros !).

Ce marché s'est certes réduit avec la crise économique et 48 % des ventes du secteur sont réalisées par 12 marques. Néanmoins, son montant reste très attractif.

• Un marché attrayant mais capricieux pour Valrhona

Le Japon constitue un marché de prédilection pour les fournisseurs agroalimentaires haut de gamme : les mets et produits occidentaux sont particulièrement appréciés et la concentration de restaurants haut, voire très haut de gamme est une des plus élevées des pays du monde.

Aussi, le Japon représente un débouché non négligeable pour une entreprise telle que Valrhona

en tant que producteur, concepteur et fournisseur de chocolat haut de gamme pour les professionnels et le grand public.

Pour autant, ce marché, aussi attractif soit-il présente depuis quelques années des limites : l'activité de la restauration et de la pâtisserie haut de gamme est très sensible aux variations conjoncturelles. Avec un taux de chômage particulièrement élevé pour le Japon en 2010 (3 %) la consommation de produits de luxe reste importante et il faut s'attendre à des ralentissements de la consommation au sein du grand public japonais. En outre, dans les entreprises, les acheteurs renforcent les négociations sur les prix et n'hésitent pas à diversifier leurs fournisseurs.

• La présence de Valrhona au Japon

Valrhona est entré sur ce marché il y a près de 20 ans et il y réalise, en 2009, près de 10 % de son chiffre d'affaires.

L'entreprise s'est d'abord positionnée sur le segment des professionnels, restaurateurs et artisans pâtisseries pour se tourner, depuis 2007, plus explicitement vers le segment du grand public.

• La stratégie d'accès au marché des professionnels au Japon

Pour accéder au réseau de professionnels, Valrhona mène une double démarche :

- Développer un réseau de commerciaux, en charge de nouer contact avec les professionnels.
- Mener une stratégie de renforcement de l'image haut de gamme et former à la pâtisserie à base de Cacao. Valrhona ouvre ainsi à Tokyo, en 2007, une école professionnelle de formation de chefs pâtisseries, spécialisés dans le chocolat. L'entreprise poursuit cette démarche en organisant, en 2010, la Coupe du monde de pâtisserie dans la même ville.

La stratégie de distribution de Valrhona et son accès au marché japonais (suite)

• La stratégie d'accès au marché du grand public au Japon

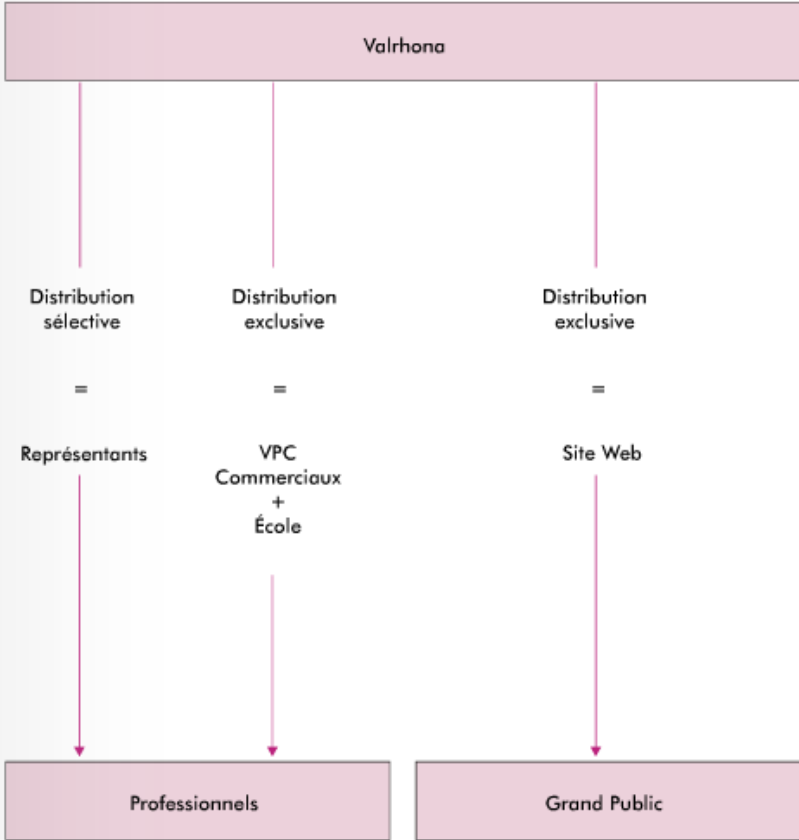
Afin d'attirer le marché des particuliers au Japon, Valrhona décide de ne pas exclusivement passer par le canal de distribution indirecte et sélective, comme l'entreprise le fait en France (boulangeries, pâtisseries de choix). Au contraire, elle développe un canal que l'entreprise maîtriserait exclusivement mais qui est moins coûteux que l'ouverture de magasins en propre : la vente en ligne.

Pour ce faire, l'entreprise a développé un site web dédié au marché japonais. Toutefois, elle insiste beaucoup sur la spécificité du marché du grand public japonais. L'erreur n'est pas tolérée, tout doit être parfait et prévu.

Si le site, dans son graphique, est très peu différent des autres sites de l'entreprise, son

adaptation au contexte japonais réside dans l'ajout de services plutôt innovants qui répondent à un seul objectif : rassurer le client. Ceci passe par :

- La commande peut être suivie en temps réel.
- Les produits sont présentés de manière ludique.
- Les frais de paiement varient selon le montant acheté.
- Et surtout, fait très rare pour un site en ligne, le paiement est effectué à la livraison. De fait, le client paie directement le livreur. Le responsable du projet explique néanmoins que le paiement en ligne, par carte bleue, est délicat puisque le site est en période d'observation durant un mois avant de recevoir une éventuelle autorisation pour organiser des paiements en ligne. ■

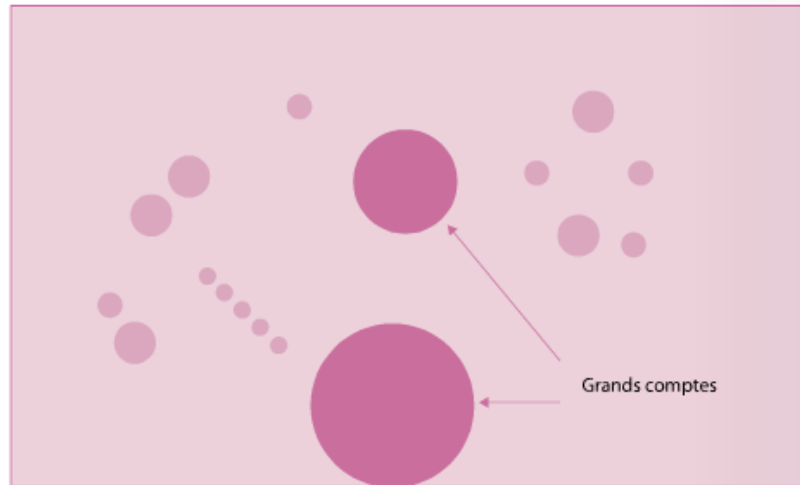


VALRHONA AU JAPON : SA STRATÉGIE D'ACCÈS AU MARCHÉ

Outil 34 La gestion des grands comptes

Portefeuille de clients et repérage des grands comptes

Portefeuille de clients



Grands comptes

En résumé

Le **grand compte** est un client, quels que soient sa taille et son chiffre d'affaires, qui représente une très grosse part du chiffre d'affaires pour l'entreprise et qui, de fait, mérite toute son attention.

Une bonne gestion des grands comptes peut être un élément clé pour construire/maintenir un avantage compétitif. Pour ces grands comptes, il ne suffit pas de livrer le bon produit et/ou service ni encore de le faire au bon moment et/ou prix. Il faut encore construire la confiance et bâtir avec eux une amélioration permanente de l'offre qui constitue aussi pour l'entreprise une amélioration permanente de sa performance.

Insight

Key account relates to a client, whatever its size and revenues, that represents a great part of the revenues of the firm and, thus, requires a specific attention.

Good key account management may be a crucial element in building/sustaining a competitive advantage. For these key accounts, delivering the right product/service at the right moment/price is not enough. One needs to create trust and continuously enhance the offer – while continuously improving the company performance.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Établir un rapport de force profitable à l'entreprise et à son ou ses grand(s) client(s).

Contexte

À chaque fois que l'on peut optimiser ce « win win » :

- maximisation de la satisfaction des clients (qui représente un poids important dans la performance directe de l'entreprise en termes de ventes et de profitabilité mais aussi dans sa performance indirecte à travers la valeur de sa marque ou de sa réputation) ;
- optimisation de l'offre produit/service de l'entreprise (grâce à la possibilité de « tester » certaines innovations rapidement et sur une grande échelle) ;
- minimisation des coûts (grâce à un ciblage précis des besoins de ces grands comptes – pas de lancement de produit sans démarche concertée avec ceux qui y sont le plus intéressés).

Développer
une approche
commerciale
spécifique
aux grands
comptes
consiste
à mettre
en place
une stratégie
« win-win ».

- À l'inverse, une entreprise peut se créer grâce à une relation de proximité privilégiée avec un ou des grands clients et ensuite souhaiter mettre en place une organisation plus « produit » ou « région ».

Conseils

À l'instar d'une organisation de projet, l'organisation grand compte est d'abord un management d'équipe.

Un responsable grand compte ne doit pas travailler seul. Il doit avoir des relations de bonne qualité avec toutes les personnes susceptibles d'impacter la performance de l'entreprise pour ce client.

La décision de considérer le client comme un grand compte dépend de 3 grands critères :

- les souhaits des grands clients (à vérifier régulièrement) ;
- les compétences disponibles au sein de l'entreprise (les postes de responsables grands comptes sont difficiles à pourvoir car ils nécessitent une grande polyvalence) ;
- le rapport coût/création de valeur d'une structure grands comptes (une telle structure peut parfois se concevoir comme un projet que l'on dissout lorsque certains objectifs sont atteints et stabilisés).

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- La mise en place de l'organisation en grands comptes se fonde d'abord sur une segmentation fine de la clientèle de l'entreprise afin de déterminer qui sont les grands comptes.
- Elle se poursuit par une analyse du positionnement stratégique de l'entreprise afin de déterminer le contenu de cette organisation grands comptes.
- La démarche se conclut enfin par la remise en cause permanente de la structure et des résultats qui en sont attendus.
- La structure grands comptes peut démarrer en étant légère et en assurant un rôle de coordination entre des unités produits ou régions qui conservent la responsabilité du compte de pertes et profits. Elle peut ensuite évoluer en devenant elle-même le centre de pertes et profits de l'entreprise.

Avantages

- ✓ On approche ses grands clients au plus haut niveau.
- ✓ On établit des objectifs ambitieux.

Précautions à prendre

- ✓ Une politique de gestion des grands comptes n'est pas toujours nécessaire ou avisée : certains marchés nécessitent parfois plutôt un bon réseau d'agents ou de distributeurs.
- ✓ Il ne faut pas perdre de vue la vision moyen à long terme de l'entreprise et la place du client dans cette vision.



Comment être plus efficace ?

Être pragmatique

Être plus efficace suppose souvent beaucoup de pragmatisme et de flexibilité. L'organisation grands comptes peut se combiner avec d'autres formes d'organisation commerciale (réseau de distributeurs par exemple) et s'adapter aussi aux compétences disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Ainsi Rondol Technology a décidé d'adopter une organisation grands comptes sur 3 marchés clés pour la stratégie de l'entreprise : le Royaume-Uni (le marché historique), la France et l'Allemagne (les deux pays cibles pour les marchés de la santé) et la société a sélectionné des distributeurs très compétents pour d'autres marchés importants pour l'entreprise (comme la Turquie ou les États-Unis).

Un win-win produit

Dans les années 1990, l'industrie agroalimentaire, y compris ses grands champions comme Nestlé ou Kraft, s'est trouvée démunie face aux entreprises de la grande distribution dont le « pouvoir » de référencer ou

non un produit constituait parfois un droit de vie et de mort sur ledit produit.

Rétablir un rapport de force équilibré est passé par 3 étapes :

- la concentration/focalisation du secteur agroalimentaire (BSN cède ses activités verrières) ;
- le développement du concept une entreprise-une marque (BSN devient Danone) ;
- et, ce qui est moins connu, la mise en place d'organisations « grands comptes » avec un responsable au plus haut niveau pour gérer les relations avec chaque grand groupe de distribution.

Un win-win services

Le même phénomène s'est produit dans les années 2000 lorsque le secteur des études de marché et d'opinion (WPP, Ipsos, Nielsen) s'est concentré, internationalisé et organisé « grands comptes » pour se positionner efficacement face aux grands de l'agroalimentaire (Coca Cola, Nestlé) et des produits grand public (Procter & Gamble, Unilever).

L'exemple de Pechiney Aluminium

Péchiney, groupe d'aluminium et emballage, avait en 1999 à la fois des activités propres d'emballage plastiques et de très gros clients d'emballage métallique. Ces grands clients étaient un peu considérés comme acquis car le produit livré par Péchiney était de très bonne qualité. On livrait donc souvent avec retard ou pas la bonne quantité, ce qui avait un impact certain sur les prix de vente (les concurrents vendaient plus cher) et sur les marges des produits vendus (les clients réservaient aux concurrents les produits dits « de spécialité » à forte marge).

• La mise en place d'une organisation grands comptes

La mise en place d'une organisation grands comptes avec des responsables ayant des compétences commerciales mais aussi industrielles et techniques a permis de retravailler non seulement la programmation de la production chez Péchiney (afin d'offrir un service logistique irréprochable) mais aussi l'adéquation des produits Péchiney aux usines des clients, notamment en rapprochant la largeur des bobines livrées de celles des presses d'emboutissage des clients afin de réduire leurs rebuts (et de diminuer le coût des clients sans toucher aux prix de Péchiney).

• L'établissement d'un contrat long terme

Péchiney Aluminium a ainsi négocié un contrat long terme avec le leader mondial de l'emballage – Rexam – et les deux responsables grands

comptes négociaient sous l'autorité directe des dirigeants des deux entreprises (comme Philippe Varin, l'actuel Président du Directoire de PSA, alors chez Péchiney).

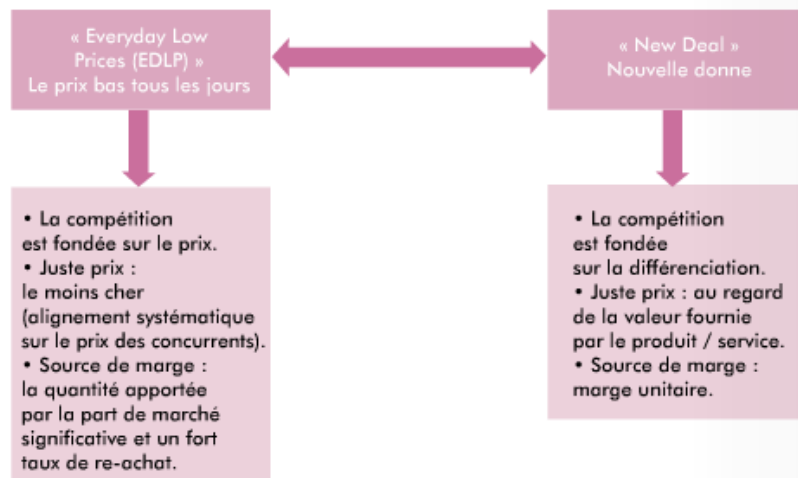
Lors de cette négociation, Rexam souhaitait tout autant baisser ses coûts d'approvisionnement que Péchiney améliorer la rentabilité de ses ventes. Le fait de mettre à plat la structure des coûts des deux côtés a permis d'identifier les flux intra-usines les plus profitables aux deux parties (l'usine de Rexam à La Ciotat bénéficiait par exemple d'un raccordement rail et les usines de Rexam situées en Allemagne et Autriche bénéficiaient de coûts de transport camions très modérés), de considérablement simplifier les flux logistiques et réduire les coûts associés à ces flux.

Une fois la confiance établie, les clients ont souhaité signer des contrats d'approvisionnement à long terme auprès de Péchiney – au nez et à la barbe de concurrents plus gros et bénéficiant d'installations plus modernes. Et ces contrats ont été régulièrement renouvelés depuis en dépit des incessants changements de propriétaires de cette division (Alcan en 2003, Rio Tinto en 2007, Apollo en 2010).

Cette organisation grands comptes n'était pas « en vigueur » partout dans la division aluminium de Péchiney qui avait des clients dans 3 grandes industries : l'emballage, l'aéronautique et le bâtiment. Cette organisation était clairement profitable pour les deux premières mais elle eut été trop chère, trop lourde et inadaptée pour la troisième pour laquelle seule une organisation en réseau de distribution était possible. ■

Outil 35 La politique de prix

Choisir la meilleure stratégie pour positionner son offre en termes de prix



En résumé

La politique de prix se décline en deux stratégies :

- L'« EDLP » : la recherche du prix le plus bas, quelles que soient les circonstances. Exemple : le site de vente de bijoux : « Les trésors de Lily » ;
- Le « new deal » : le prix ne se calcule pas en fonction du positionnement de ce dernier par rapport à celui des offres concurrentes. L'entrepreneur estime que son offre est différente de celle des concurrents. Dès lors, la politique qu'il applique vise à ne pas proposer de réductions systématiques aux clients, éventuellement à identifier des marges de négociation lorsque le client potentiel est considéré comme « clé ». Exemple : les chocolats « Voisins »

Insight

Defining a price policy consists in choosing one among these two strategies :

- EDLP : Whatever the circumstance, the price is always the best price the client can get on the market. Example : The web site that sells jewels « Les trésors de Lily ».
- New Deal : The price does not relate to the positioning of the offer on the market. The entrepreneur focuses on differentiation and does not propose systematic price cuts. He is still opened to offer specific prices to key customers. Example : the chocolates « Voisins ».

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Expliciter aux vendeurs et revendeurs la marge de manœuvre dont ils disposent pour commercialiser les offres de l'entrepreneur.
- Définir une politique de prix en cohérence avec la valeur apportée par les offres produits/services et la stratégie de l'entreprise.

Contexte

- Sur le moyen terme, lorsque l'entrepreneur crée ou relance une nouvelle gamme de produits/services et cherche à positionner son offre sur le marché et à définir le prix du produit.
- Tous les ans, lorsque l'entrepreneur revoit la politique tarifaire de ses gammes.
- Au quotidien, lorsque les commerciaux s'adressent à un revendeur, un distributeur ou un client potentiel.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entreprise identifie la marge optimale qu'il doit réaliser sur chacun de ses produits pour obtenir la marge globale que ses actionnaires lui demandent d'atteindre sur ses activités.
- Elle calcule le prix théorique de sa nouvelle offre en fonction des variables internes et externes à l'entreprise (voir la rubrique « Comment être plus efficace ? »).
- Il ajuste le prix du produit en fonction de la stratégie de lancement de ce dernier. Par exemple, une entreprise lance un système de visioconférence pour des particuliers. Elle pressent une forte concurrence sur les mois et années à venir et souhaite créer très rapidement le marché. Elle lance son service à bas coût de telle manière qu'il se diffuse rapidement (politique EDLP). Dans le cas contraire, peu de personnes seraient alors équipées. Au contraire, l'entreprise Cosmo,

Rechercher systématiquement le prix bas est dangereux : on rogne inutilement sur sa marge financière.

spécialisée dans la chaussure, estime que son design confère à ses produits une forte valeur ajoutée. Aussi, elle maintient une politique de prix élevé par rapport aux prix des produits concurrents (politique new deal).

- L'entrepreneur fait un relevé de prix régulier sur ses offres et celles des concurrents, ceci par zone géographique.
- En fonction de la marge théorique que lui confère le prix du produit et de l'intensité concurrentielle sur la zone géographique, l'entrepreneur fournit une enveloppe de réduction au commercial qui négocie le prix final du produit avec le client direct.

Conseils

La variable prix ne conditionne pas toute la démarche commerciale : rechercher à proposer le prix le plus bas est toujours dangereux car l'entrepreneur habitue alors le client à des prix bas et rogne inutilement sur sa marge financière ou sa marge de manœuvre en cas de problème (hausse du prix d'une matière première, nécessité de réinvestir dans l'outil de production...).

Avantages

- ✓ La politique de prix ainsi présentée, relie directement le prix de l'offre à la nature de la compétition sur l'activité choisie.
- ✓ Elle offre une réflexion sur la valeur de l'offre et questionne le rôle du prix dans une construction de cette valeur.

Précautions à prendre

- ✓ Une réflexion sur le business model est indispensable avant de déterminer toute politique de prix.
- ✓ L'entrepreneur donnera des consignes claires à ses commerciaux. Cette consigne s'accompagne de l'identification des clients « clés » pour l'entreprise.

Comment être plus efficace ?

La libre fixation des prix et les contreparties

Depuis l'ordonnance Balladur du 1^{er} décembre 1986, la fixation des prix est libre, sauf :

- Sur certains secteurs d'activités (édition, santé) : une réglementation des prix s'exerce encore.
- En cas de crise grave : les pouvoirs publics peuvent réglementer certains prix (carburants...) mais pour une durée maximale de 6 mois.

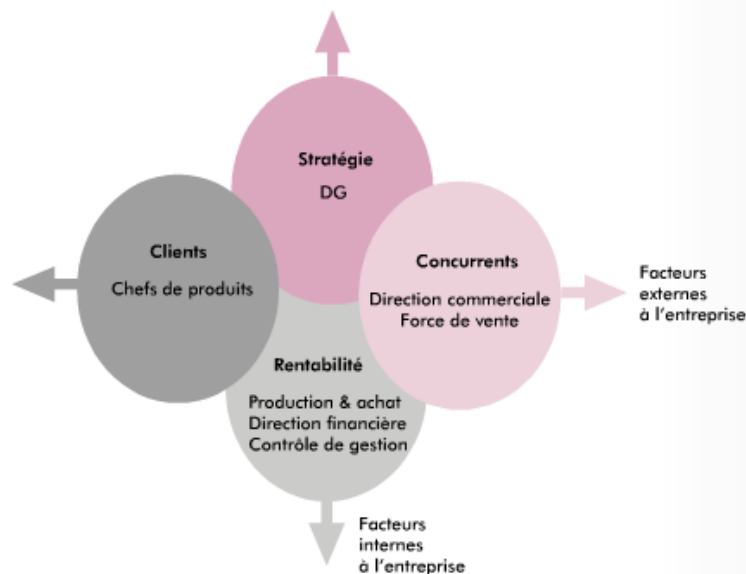
En contrepartie, les entreprises suivent trois règles :

- Le consommateur doit être informé des conditions d'achat de l'offre par un mar-

quage précis, avec des prix en Euro TTC (cas du grand public).

- Les pratiques d'abus de position dominante sont interdites : prix abusivement bas pour éliminer une entreprise d'un marché...
- Toute autre pratique restreignant la concurrence est interdite : vendre un bien en dessous de son prix d'achat (sauf en cas de liquidation), violer un accord de distribution sélective en revendant dans un autre réseau, imposer un prix minimal d'un bien à l'intermédiaire commercial...

Les infractions à la réglementation en matière de prix peuvent faire l'objet de sanctions civiles et mêmes pénales pour l'entrepreneur – dirigeant de l'entreprise.



LES VARIABLES QUI INFLUENT SUR LE PRIX D'UNE OFFRE

L'exemple d'une entreprise d'accessoires de jeux

L'entreprise que nous appelons « E » emploie 30 salariés. Encore jeune, elle développe et commercialise des accessoires standardisés pour consoles de jeux vidéo, qui s'adaptent à n'importe quelle console. Son dirigeant prépare le lancement de l'offre et s'interroge sur deux variables : comment augmenter le panier moyen par client et quelle politique de prix dans la durée pour augmenter la rentabilité sur le moyen terme ?

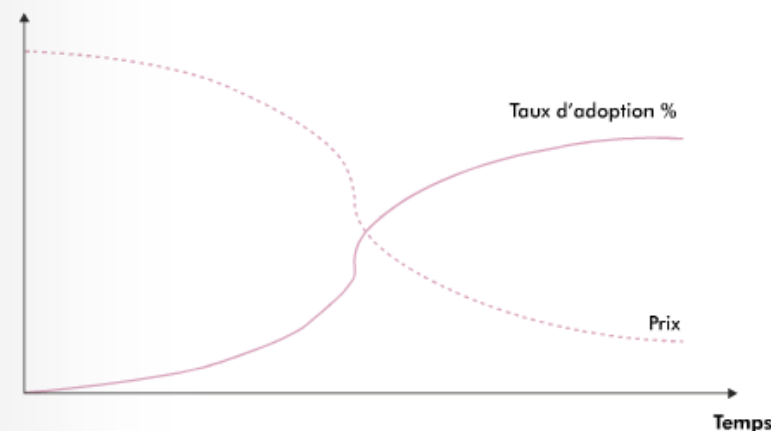
• Comment augmenter le panier moyen par client ?

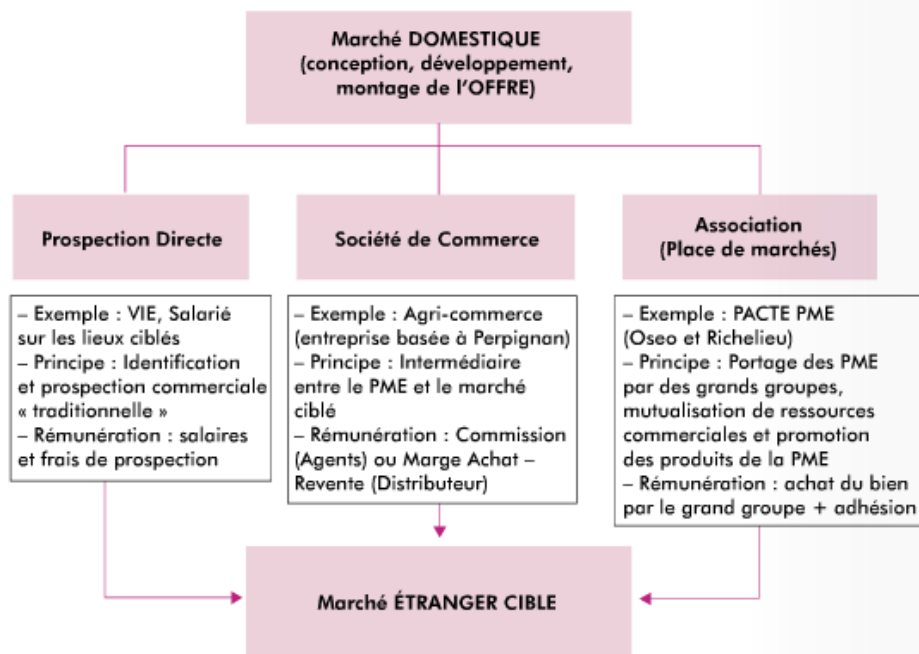
Le souhait de l'entrepreneur est de ne pas trop investir en force commerciale. Aussi, il souhaite inciter les clients à acheter un accessoire, puis un second. Il repère les produits de sa gamme qui suscitent de l'intérêt mais sont encore coûteux à développer (le gant tactile) et les produits peu coûteux à produire, qui ont une dimension « gadget ludique » et dont l'achat peut relever de l'impulsion. L'entrepreneur décide de proposer un prix d'appel pour ces produits, invitant les clients à découvrir les « vrais accessoires » plus onéreux.

• Quelle politique de prix dans la durée pour augmenter la rentabilité sur le moyen terme ?

Classiquement, l'entreprise devrait lancer le gant tactile à un prix relativement élevé, lequel prix devrait diminuer au fur et mesure que le taux d'adoption du produit augmente (schéma ci-après).

L'entrepreneur décide au contraire d'opter pour une stratégie de volume modéré et de réduire le prix de lancement du produit : le gant tactile permet au joueur d'affronter un adversaire réel ou virtuel – mais surtout réel. Les mouvements dans l'espace sont enregistrés par des capteurs qui intègrent les joueurs dans le jeu, autrement dit, si les nouveaux adopteurs du gant doivent trouver des partenaires en ligne ou de visu qui acceptent de jouer avec eux et qui sont, bien évidemment, munis du gant. Pour augmenter le taux de diffusion, l'entreprise décide de réduire le prix de lancement de 150 à 100 euros le gant, estimant qu'une réduction de ce prix entraînerait un taux d'adoption de + 25 % contre + 5 % durant les 6 premiers mois de vie du produit. ■





En résumé

Le schéma présente les trois modalités d'exportation de biens et services :

- La vente directe : l'entrepreneur réalise lui-même la prospection et se charge de l'expédition des offres.
- La vente par une société de commerce : l'entrepreneur sous-traite l'exportation à une société de commerce qui se charge du paiement des droits de douane et des formalités administratives.
- La place de marché. L'entrepreneur exporte ses biens, soit en les vendant directement à un groupe déjà international, soit se sert de ce groupe pour accéder à des marchés internationaux.

Insight

The chart presents the three modes for exporting goods and services :

- Direct Selling : The entrepreneur prospects, sells and delivers directly to the foreign client.
- Intermediary trade : The entrepreneur outsources one part or all of the missions mentioned above.
- The Market place. The entrepreneur directly sells his offers to these groups for one foreign subsidiary or makes an agreement with one of these groups for the prospection, sales and delivery of the products of the small firm – conducted by the sales force of group – within the targeted country.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Entrer sur de nouveaux marchés.

Contexte

- Dès que l'entrepreneur identifie une opportunité de vente hors du marché domestique.
- Lorsque l'entrepreneur anticipe une baisse de son avantage concurrentiel sur le marché domestique.
- Au démarrage d'une nouvelle activité à l'étranger, quand l'entrepreneur ne souhaite pas prendre le risque d'ouvrir une structure en propre dans les pays ciblés.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur repart de son avantage concurrentiel sur le marché domestique et recherche les pays similaires sur lesquels il peut faire valoir son avantage : les valeurs et l'intérêt pour ses offres existent, les accès aux marchés, les modes de négociation sont les mêmes que ceux du pays d'origine. Un producteur d'eau minérale veut exporter une partie de sa production. Il identifie les pays où les goûts pour une telle boisson existent.
- Pour les pays identifiés, l'entrepreneur vérifie le positionnement des offres à exporter, en particulier le prix par rapport aux produits concurrents : si l'eau minérale d'une marque européenne est considérée comme un bien de consommation en Europe, elle est un produit haut de gamme aux États-Unis ou en Asie par rapport aux marques locales.
- L'entreprise se renseigne également sur la rentabilité potentielle de l'opération d'export : droits de douane, coûts de transport, de stockage, intermédiaires, caractère international de ces derniers et entame des négociations sur les coûts, assurances, délais...

Le principe

est d'exporter

d'abord

dans les pays

où les FCS

sont similaires

aux FCS

du marché

domestique.

- En fonction des informations recueillies, l'entrepreneur vérifie la faisabilité financière de l'exportation.
- Dans le cas d'une faisabilité intéressante, il entame alors une démarche de prospection de clients dans les pays identifiés.

Conseils

- Les freins à l'exportation sont identifiés : besoin en capital élevé, difficulté à trouver des financements, risques élevés. L'entrepreneur isolé travaillera, dans un premier temps, avec une société de commerce, ou avec un grand groupe.
- L'entrepreneur peut bénéficier d'aides financières à l'export : aide au recrutement, par la procédure des VIE (volontaires internationaux en entreprise) et appuis financiers tels que l'assurance prospection qui prend en charge des frais de formation à l'export.
- Depuis le 1^{er} mai 2010, les PME appartenant à des pôles de compétitivité labellisés peuvent bénéficier d'aides financières pour la prospection dans des pays étrangers grâce au dispositif Innovex. ■

Avantages

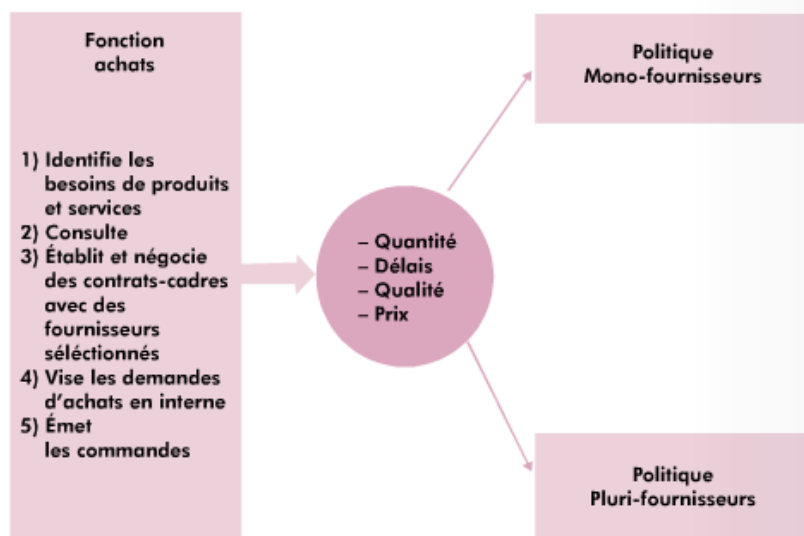
- ✓ Le pacte PME et la société de commerce réduisent les risques et le temps passé à la gestion des droits de douane, formalités administratives pour transporter un bien hors de l'espace Schengen.

Précautions à prendre

- ✓ Sélectionner les pays où les créances sont plus facilement récupérables en cas de souci.
- ✓ Dans le cas où l'entrepreneur décide d'exporter dans des pays « à risque », une assurance recouvrement de créances est conseillée.
- ✓ Bien contrôler les partenaires : leurs démarches de prospection, les coûts d'intermédiation.

Outil 37 La gestion des achats

Les missions d'une fonction Achats



En résumé

La gestion des achats permet d'optimiser l'acquisition de matières premières, de services ou d'équipement en termes de prix et de quantité mais aussi qualité, délais et souplesse de livraison ou de réglementation.

Cette gestion repose sur une politique de sélection de fournisseurs. En fonction des produits commandés, les acheteurs peuvent opter pour une coopération avec des fournisseurs exclusifs ou mis en compétition régulière.

Insight

Purchasing management consists in optimizing the acquisition of raw materials but also other products and services in terms of price, quantity, quality, delay and payment. Such a management relies on a proper selection of suppliers. Depending on the nature of the products/services, purchasers choose to cooperate with exclusive suppliers or to regularly compare the offers of different suppliers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Éviter les ruptures d'approvisionnement ou la mauvaise qualité des matières premières.
- Réduire les coûts des achats.
- Identifier des solutions d'innovation avec des partenaires privilégiés.

Contexte

- Une fois par an, vérifier que les prix pratiqués par les fournisseurs restent dans ceux du marché.
- Lorsque l'entrepreneur développe un produit nouveau et cherche des composants innovants ou spécifiques.

Une politique d'achat repose sur la sélection de plusieurs fournisseurs : un principal et privilégié et des secondaires mais nécessaires.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Le chef d'entreprise identifie un besoin en matière d'approvisionnement.
- Il établit un cahier des charges précis résumant les contextes d'utilisation des biens à acheter, les spécifications techniques, les quantités nécessaires et les délais de livraison usuels.
- Il recherche les fournisseurs à partir de ce cahier et analyse les différentes propositions : il comparera les prix mais aussi les souplesses que ces derniers peuvent accorder.
- Il établit avec le ou les fournisseurs sélectionnés un contrat résumant les produits/services concernés, les prix pratiqués et les engagements en termes de qualité et de délais de livraison et de paiement.
- Régulièrement, il vérifie les points précédents et renégocie ces derniers une fois par an.

Conseils

- Un point crucial dans la gestion des achats porte sur le nombre de fournisseurs

avec lesquels travailler. La plupart du temps, les entreprises privilégient un fournisseur par type de biens/services à acquérir : elles peuvent ainsi négocier des tarifs préférentiels ; si elles commandent plus, le fournisseur accorde souvent plus de souplesse dans les délais de livraison, de paiement ou encore de variations des quantités commandées.

Toutefois, en complément, les acheteurs travaillent, pour un produit donné avec un second fournisseur, à qui ils commandent des quantités plus réduites mais sur lequel ils investissent néanmoins au cas où le fournisseur principal serait défaillant ou proposerait des conditions moins intéressantes.

Avantages

- ✓ Une gestion rigoureuse du coût des achats.
- ✓ La porte ouverte pour une intégration du fournisseur dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Lorsque son entreprise est multi-sites et que chaque site effectue ses propres achats, s'assurer que les prix pratiqués par un fournisseur sont bien identiques.
- ✓ Vérifier la santé financière du fournisseur et sa capacité à respecter ses promesses.

Comment être plus efficace ?

L'accord-cadre : lieux d'application

Juridiquement, l'accord-cadre est défini dans l'article 1102-6 de l'avant-projet de réforme du droit des obligations de la manière suivante : « Le contrat cadre est un accord de base par lequel les parties conviennent de négocier, nouer ou entretenir des relations contractuelles dont elles déterminent les caractéristiques essentielles. Des conventions d'application en précisent les modalités d'exécution, notamment la date et le volume des prestations, ainsi que, le cas échéant, le prix de celles-ci ».

Le principe de l'accord-cadre trouve son origine dans le Code des marchés publics introduit et généralisé par les directives européennes de 2004 et adapté au Code des marchés publics français en 2006.

Valable pour l'ensemble du secteur public, l'accord-cadre est largement diffusé dans le secteur privé, en particulier lorsqu'il est utilisé comme contrat dit « d'intégration » ou de « dépendance », donc dans ces situations de sous-traitance industrielle ou d'intégration partielle (comme c'est le cas, par exemple, dans l'agro-alimentaire).

Le contrat cadre est très diffusé dans les activités de l'informatique, de la publicité (achats réguliers d'espaces publicitaires), l'assurance ou la banque mais surtout dans le domaine de la distribution.

L'accord-cadre : principes et objectifs

L'accord-cadre vise essentiellement à réduire les coûts de transaction lors d'achats répétés de marchandises sur une même année mais dont les dates et moments d'achat sont plus ou moins facilement anticipables. L'achat de

matières premières pour la production est plus ou moins programmé en début d'année mais une souplesse avec le fournisseur est appréciée pour éviter les stocks et l'achat de matière inutile, si la production vient à se ralentir. De même, l'anticipation du nombre de plateaux-repas pour des réunions, de fournitures de bureau, est très délicate.

Généralement, cet accord se conclut avec un fournisseur après que ce dernier ait été mis en concurrence avec d'autres.

L'intérêt de ce système est que l'ensemble des factures émises par ce fournisseur est certes vérifié mais non renégocié. En outre, les salariés de l'entreprise n'ont pas à effectuer les démarches de recherche de produits ou prestations à meilleurs prix.

L'objet et le contenu de l'accord-cadre

Plutôt que de générer une négociation dès que le besoin se fait ressentir, l'entreprise négocie au préalable un accord à l'année avec un fournisseur, précisant :

- Les tarifs valables pour chacun des produits/services qui resteront les mêmes durant toute la durée effective du contrat. On parle alors de tarifs en vigueur.
- La durée durant laquelle ces tarifs sont valables. Généralement, cette durée est d'un an mais elle reste à la discrétion des parties qui signent le contrat.
- L'interlocuteur privilégié chez le fournisseur, qui s'occupe du compte de l'entreprise : il jouera un rôle déterminant en cas de conflit (retard de livraison, mauvaise qualité du bien fourni...).
- En contrepartie, l'entreprise s'engage parfois sur des quantités minimales d'achats.

L'exemple de la structuration des achats chez un fabricant distributeur de joaillerie et de montres

• Un budget achats à réduire

Dans la majorité des PME, la fonction achat n'est pas structurée, elle est déléguée au directeur administratif et financier.

Tel est le cas de l'entreprise que nous nommons Montres and Co, entreprise créée dans le Jura il y a plusieurs décennies, initialement spécialisée dans la conception de montres. Au fil des années, l'activité de conception de montres a décliné tandis que l'activité de conception de bijoux – bagues, colliers, etc. – s'est développée parallèlement à la distribution de montres de marques à forte notoriété.

L'entreprise achète les produits et matières décrites dans le schéma qui suit.

Avec la montée du prix de l'or et des transports, l'entrepreneur, avec son directeur administratif et financier (DAF), constatent que le poste achats a augmenté de près de 20 % cette dernière année.

• Vers la structuration d'une fonction Achats

Pour enrayer cette tendance, l'entrepreneur confie au DAF la structuration de la fonction :

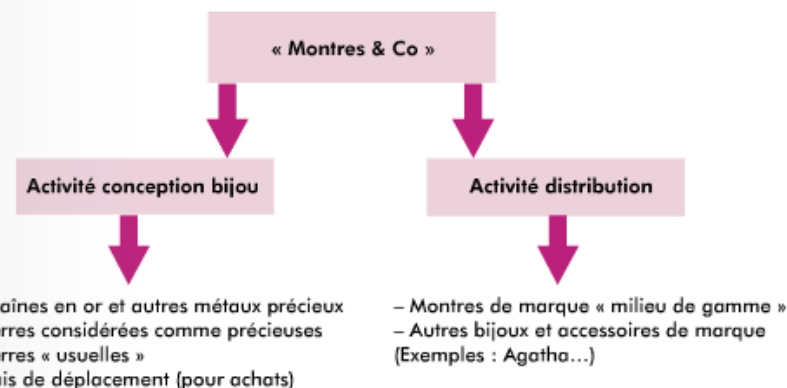
– ils identifient le nombre de fournisseurs de matières premières : près de 25 rien que pour les pierres ! En identifiant les pierres majoritairement achetées par les clients, ils constatent que travailler avec seulement 5 fournisseurs est suffisant.

– Ils rencontrent chacun des 5 fournisseurs et proposent d'établir des accords cadres.

– Parmi ces 5 fournisseurs, deux seuls acceptent de « jouer le jeu » et de mettre en place une démarche de partenariat sur le moyen terme (3 ans) avec une fixation de tarifs.

– Parallèlement, ils renégocient les accords cadre que leurs fournisseurs de montres (Festina...) ont imposés, en particulier les prix d'achat – sur lesquels les marges de manœuvre sont très faibles – mais surtout la nécessité d'acheter toutes les marques de l'entreprise fournisseur.

Par cette démarche, l'entreprise a réussi à réduire de 15 % ses coûts d'achats la première année tout en maintenant la même activité. ■



Développer son activité



Développer son activité est le rêve de tout chef d'entreprise mais encore faut-il que cette croissance soit profitable. Les projets de recherche et développement, les plans de prospection commerciale ou les opportunités d'acquisition ont un prix « maximum » qui doit prendre en compte tous les risques (avoir tort, être en retard...). Et il faut donc combiner créativité, esprit d'entreprise et méthode... sans oublier l'adaptabilité, la persévérance et beaucoup de bon sens !

Le premier outil (outil 38) donne à l'entrepreneur quelques clés pour choisir son mode de croissance. La croissance organique est souvent la moins chère et la plus profitable mais elle prend du temps et exige une très bonne connaissance du métier de l'entreprise.

À l'inverse, les acquisitions sont un moyen d'accéder immédiatement à une ressource rare (technologie, part de marché ou même quelques managers clés) mais cela coûte cher et les intégrations sont parfois douloureuses.

Dans le domaine des semi-conducteurs analogiques, Texas Instruments a ainsi acheté la société Power Trends pour acquérir à la fois une part de marché dans le secteur du stockage de l'énergie, et des compétences tant managériales que purement techniques (conception électrique). Et cela fut fait à un moment où les clients finaux (téléphonie mobile ou jeux électroniques) avaient des exigences de plus en plus grandes en termes de miniaturisation et de capacité des batteries. Le résultat fut un grand succès et n'aurait pas pu être atteint aussi rapidement par une croissance organique – ou alors aurait requis un investissement énorme.

Entre la croissance organique et les acquisitions, l'on trouve bien sûr les alliances qui permettent parfois d'obtenir « le meilleur des deux mondes »... à condition de savoir co-gérer avec un partenaire.

L'alliance One World entre American Airlines, British Airways et d'autres compagnies aériennes est ainsi partie de l'idée de vendre des places dans le même avion sous divers codes se référant aux différentes compagnies ayant effectué les réservations, le vol lui-même étant opéré par une seule de ces compagnies. Chaque client de chacune des compagnies membres de l'alliance a ainsi aujourd'hui accès à 871 destinations dans 146 pays. Et l'alliance couvre 335 millions de passagers par an. En effet, il y a plus de valeur créée quand les concurrents travaillent ensemble pour offrir au client un meilleur service, car un meilleur service à plus faible coût attire plus de voyageurs et la taille du marché augmente donc par voie de conséquence.

Ces trois grands modes de développement : la croissance organique, les alliances et les fusions acquisitions sont décrits dans les outils 39 à 41.

Un point important concerne aussi le segment d'activité sur lequel l'entreprise décide de se développer. Elle choisit généralement de se développer sur son cœur de métier mais quand ce cœur de métier devient mature, elle décide parfois de rechercher de nouveaux segments à fort potentiel de croissance. Le cinquième (outil 42) est donc un focus spécifique sur la diversification.

Et enfin, quel que soit le mode de développement choisi, le dernier outil (43) offre à l'entrepreneur la possibilité d'identifier les critères pertinents pour le choix d'une implantation géographique compétitive et stable.

■ Les OUTILS

- 38 Les différents modes de croissance.....p.
- 39 La croissance organique.....p.
- 40 Les alliancesp.
- 41 Les fusions-acquisitions...p.
- 42 La diversificationp.
- 43 Le choix d'une nouvelle implantation.....p.

Outil 38 Les différents modes de croissance

Croissance organique, acquisitions ou alliances

Modes de croissance	Investissement	Potentiel CT	Potentiel MT	Risques
Croissance organique	Modéré	Modéré	Élevé	Modéré
Acquisitions	Élevé	Élevé	Modéré	Élevé
Alliances	Faible	Faible	Modéré	Modéré

En résumé

L'entreprise a le choix entre trois options pour générer de la croissance :

- croissance organique (prospection de nouveaux segments de clientèle, lancement de nouveaux produits et/ou de nouvelles technologies),
- acquisitions (acheter des sociétés qui apportent immédiatement ces nouveaux clients, produits ou technologies),
- alliances (partage des ressources pour acheter ou développer).

Le choix du recours à une ou plusieurs de ces modes de croissance se fait en fonction de quatre grands critères : montant du financement nécessaire, potentiel de création de valeur à court terme, potentiel de création de valeur à moyen terme, et bien sûr niveau de risque.

Insight

The entrepreneur has three options when it comes to generating growth :

- organic growth (prospecting new customers, launching new products or developing new technologies),
- acquisitions (buying companies that immediately bring those new customers, products and/or technologies),
- alliances (sharing resources in order to buy and/or develop the same).

The selection of one or several of these categories depends on four main criteria : amount of necessary expenditure, short term potential of value creation, medium term potential of value creation, and of course level of risk.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Permettre à l'entrepreneur de choisir un mode de croissance *a priori* afin de structurer l'organisation de ses ressources humaines et financières en fonction de ce mode.

Contexte

Au stade « entrepreneurial », il est souvent difficile de combiner les trois modes de croissance tout simplement parce que chacun d'entre eux requiert des compétences assez spécifiques et que la combinaison des trois implique donc un niveau élevé de ressources disponibles.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Le dirigeant doit répondre à plusieurs séries de questions pour pouvoir utiliser le tableau présenté dans l'illustration et en tirer son mode de croissance « préféré » :
- D'abord sur son métier : Quel est son cœur de métier ? Qui sont les clients qui influencent son secteur ? Où se trouve le potentiel de croissance ? Dans son et/ou leur cœur de métier ou dans des secteurs adjacents ? Et les réponses peuvent bien sûr se modifier au cours du temps.

Ainsi, Texas Instruments a investi pendant des années dans la recherche sur les semi-conducteurs DLP (*digital light processing*) en testant de nombreuses applications produits dans des segments de marché différents. Le point d'inflexion fut atteint quand l'équipe de définition produit a développé une nouvelle génération de projecteurs professionnels « ultra légers » en partenariat avec un client clé InFocus. Texas Instruments a donc pu grandir avec le succès de son client partout dans le monde. On avait donc une croissance « dans le cœur de métier ». Et la croissance est devenue « adjacente » lorsque Texas Instruments a décidé d'utiliser cette rupture technologique pour approcher de nouveaux segments de marché comme celui de la téléphonie mobile.

Le choix raisonné d'un (ou plusieurs) modes de croissance est fondamental pour l'optimisation des ressources de l'entreprise.

- Ensuite sur ses ressources : Quel est le montant d'investissement requis pour se développer ? Y a-t-il la place sur le marché pour plusieurs investissements concurrents ? La « barrière à l'entrée » sera-t-elle plus forte si on investit seul ou à plusieurs ?
- Enfin sur son appétence au risque : A-t-il intérêt à mettre « tous ses œufs dans le même panier » ? Va-t-il privilégier une croissance continue et modérée ou une croissance de rupture à fort potentiel et niveau de risque élevé ? Seules 23 % des acquisitions délivrent un retour sur investissement positif (McKinsey, 2004). Le potentiel attendu d'une acquisition (en terme d'acquisitions de compétences, de réductions de coûts ou de gains de parts de marché) doit donc être très élevé si l'on veut contrebalancer le risque d'échec.

Conseils

L'occasion « historique » de racheter un concurrent peut impliquer de renoncer à des projets internes de R & D ou d'utiliser des cadres très compétents pour faciliter l'intégration de la société acquise plutôt qu'à développer de nouveaux segments de clientèle. Le choix d'un mode de croissance doit donc aussi inclure une compréhension/acceptation de ce à quoi l'on renonce.

Avantages

- ✓ On visualise bien les avantages et inconvénients de chacune des solutions et on décide en connaissance de cause.
- ✓ Le choix d'un mode de croissance n'empêche pas d'être « opportuniste » sur les autres modes de croissance si l'opportunité se présente.

Précautions à prendre

- ✓ La croissance est rarement linéaire quel que soit le mode choisi. Il faut donc toujours être prudent et sur-prévoir les niveaux de ressources nécessaires.



Le cas Baccarat Gobelets Tapis Rouge

• L'industrie du luxe : un modèle économique original

Alliance subtile de raffinement, de qualité et d'innovation, le luxe dessine pour le client un espace de rêve. Son industrie naquit sous Colbert. Elle s'est fortement développée à partir des années 1980 sous l'effet du pouvoir d'achat des consommateurs américains et japonais. Elle est associée au renom de la France comme en témoignent les performances des sociétés membres de l'éminent comité Colbert qui regroupe près de 70 entreprises françaises du secteur. Selon une étude réalisée à la demande de ce comité en 1995.

Le luxe est perçu comme un domaine exclusif (82 % des consommateurs), signe de haute qualité (80 %), d'élégance (75 %) et d'extravagance (75 %). Seuls 51 % des consommateurs le considéreraient comme un produit cher. Aussi, n'est-il pas étonnant de constater que les principales caractéristiques des biens de luxe sont le poids de la marque, le niveau de qualité, notamment en terme de design et une gamme de prix élevés.

Un produit de luxe est l'association d'un élément objectif et d'une image subjective ou représentation. Cette représentation est l'ensemble des images, des mots et des désirs déclenchés par la perception d'un objet ou l'évocation d'un nom. La marque est le nom propre de cet ensemble de représentations. Les professionnels désignent volontiers cet ensemble comme le territoire de la marque. Comme tout territoire, il doit être protégé, exploré, exploité, entretenu, mais il peut se sédimenter et s'épuiser. Comme tout territoire, il représente un capital, voir un actif industriel soumis aux règles de la propriété. Plus ou moins vaste, ce territoire est limité par la nécessité de cohérence. Car marquer un nouveau produit revient à modifier à terme l'ensemble des représentations et comporte donc un risque d'altérer la

valeur d'ensemble de la marque. L'extension cohérente des marques est donc un aspect majeur de la compétition que se livrent les entreprises du luxe.

• L'histoire d'une marque d'exception

La cristallerie de Baccarat fut fondée sous Louis XV. Son histoire est liée à celle des arts décoratifs français. Les objets de cette maison prennent forme au travers d'un processus alliant la technologie et l'artisanat des verriers et des tailleurs.

Médaillé d'or à chacune des Expositions universelles qui jalonnent la seconde moitié du XIX^e siècle, Baccarat acquiert au fil des années une réputation internationale tout en exportant une image de « l'art de vivre » français. Ses produits étaient à l'origine destinés à la noblesse (Baccarat était le fournisseur des Tsars jusqu'en 1917) puis à la haute bourgeoisie ; ils ont longtemps symbolisé la réussite sociale. Le nom de Baccarat est devenu à travers le monde la référence du cristal. Après la Seconde Guerre mondiale, Baccarat a eu tendance à se replier sur les seuls arts de la table.

• Le procédé de fabrication

Le cristal est fabriqué dans la manufacture selon des procédés aux aspects encore artisanaux. Ceux-ci nécessitent de la silice en provenance du sable, de l'oxyde de plomb et du carbonate de potasse pour obtenir une fusion dans un four à une température de 1500°. On y ajoute également du groisil ou calcin constitué par la récupération de cristal défectueux concassé. Ce groisil permet d'abaisser la température de fusion du mélange initial. L'énergie de fusion (gaz + électricité) représente environ 5 % du prix de revient du produit final.

Le travail du verre se fait ensuite par pressage ou soufflage puis par un travail à froid. Centrée autour de deux types de fours (3 à coulée continue et un multi-pots), la production demeure très manufacturière. La main et l'œil du verrier prévalent sur les chaînes de fabrication et les appareils de mesure ; les produits sont contrôlés à chaque étape du procédé pour assurer une qualité à 100 %. Pour les produits les plus complexes, il faut jusqu'à 70 personnes depuis la réalisation du pot de fusion jusqu'à l'emballage. Des machines à graver datant de 1865 sont encore utilisées. À la différence de beaucoup d'usines modernes, le savoir-faire demeure dans les mains d'artisans très spécialisés – y compris pour les techniques les plus modernes.

• Le résultat fin 2001

À fin 2001, le CA a largement dépassé les 100 millions d'euros dont plus de 80 % sont réalisés à l'international (27 % au Japon et 20 % aux États-Unis). L'effectif global est d'environ 1 100 personnes avec un site unique de production à Baccarat, en Meurthe-et-Moselle rassemblant 650 personnes. Et l'équipe dirigeante peut aussi être satisfaite du bilan des 5 années précédentes : elle a transformé la société en développant son capital de marque et en améliorant la productivité. Il s'agissait de passer d'une marque fondée sur l'artisanat, les métiers d'art et une image de respectabilité vers une marque de création et de design. Cette transformation a été progressive et s'est fondée sur un plan d'action global : redressement de la ligne arts de la table, développement de la ligne bijoux, développement ou évolution des lignes de produits, (notamment avec de nouveaux créateurs appartenant au monde du design comme Philippe Stark), mise en place d'une politique marketing de qualité, rationalisation de la production.

Les forces générales de Baccarat fin 2001 sont la force internationale de la marque et une réputation haut de gamme qui confère une capacité à vendre cher, une culture de la perfection à la

manufacture (17 meilleurs ouvriers de France, procédés sous contrôle, innovation technologique permanente...), une diversification dans les bijoux réussie et le soutien financier de son actionnaire de référence, la société du Louvre.

La faiblesse principale de Baccarat en 2001 est une forte sensibilité à l'environnement mondial (les résultats 2001 ont été fortement réduits suite aux attentats du 11 septembre).

• L'accord avec les Cristalleries d'Arques

C'est à ce moment que la direction générale de Baccarat revoit l'accord qu'elle a signé en 2000 avec les Cristalleries d'Arques (Arc International). Face à l'apparition de nouveaux concurrents de la mode et du luxe dans le cristal « maison » (Ralph Lauren, Christofle, Dior, Bulgari, Bernardaud), face aux progrès en qualité et en design des marques d'entrée de gamme (cristal mécanique) et au changement des habitudes de vie (style plus simple et plus « casual »), Baccarat avait en effet décidé un an auparavant de sous-traiter des verres moyen de gamme susceptibles de constituer un nouveau segment de croissance profitable, les verres dits « Tapis Rouge », à Arc International. Par rapport à un prix de revient en interne verres Tapis Rouge base 100 (série moyenne de 200 pièces, reflet du travail à la main), Arc International avait en effet proposé à Baccarat un prix de 65 (série minimum de 15 000 pièces) sur la base de l'utilisation marginale par eux d'un équipement ultra-compétitif que les ventes annuelles attendues sur ce produit ne permettaient pas à Baccarat d'acquiescer (utilisation capacitaire de 2 semaines par an). La décision avait donc été prise en octobre 2000 de confier à Arc International un volume de 240 000 unités correspondant à un CA annuel de 9 M €. Et les verres Tapis Rouge sont un succès commercial (mais avec des contraintes d'approvisionnement importantes car Arc demande des lots de 15 000 unités au minimum par référence).

La direction marketing suggère donc d'étendre l'expérience aux gobelets « bar » et la manufacture

Le cas Baccarat Gobelets Tapis Rouge (suite)

fait dessiner une ligne de 3 gobelets avec 3 tailles différentes permettant une production optimisée sur l'outil industriel du sous-traitant.

À partir de ces dessins, on décide de consulter le sous-traitant pour obtenir une nouvelle proposition commerciale (prix de 30 à 35 € l'unité, conditionnement par boîte de 2 ou 4 et quantité minimum 100 000 unités par an). Parallèlement, le directeur industriel de Baccarat, Gérard Lotzer, se dit que la simplicité relative du produit (pas de pied) peut leur permettre de tester une innovation technologique et de devenir eux-mêmes compétitifs sur cette ligne de produit en sécurisant ainsi l'utilisation des équipements et bien sûr une partie de l'emploi sur le site.



• Comment maintenir l'avantage compétitif ?

Les chaînes de la valeur possible dans l'industrie du luxe se caractérisent en effet par une

forte importance de la qualité et de l'image. Que ce soit dans les phases amont de la création ou dans les phases aval de la commercialisation, la question de la délégation des activités à des contractants tient une place essentielle dans la réflexion stratégique des entreprises, soucieuses d'optimiser leurs marges tout en préservant leur réputation et leur marque. La conception et la production d'objets de luxe combinent un savoir-faire artisanal et artistique avec la recherche de rendements industriels. Le besoin de reproduire, en grandes séries, des modèles raffinés, conçus par des artistes, reste un défi technique et organisationnel. La sous-traitance dans ces domaines augmente les coûts fixes mais réduit les coûts variables et peut ainsi apporter de la flexibilité dans les orientations stratégiques en ne figeant pas la compétence technique. Les avantages de la sous-traitance doivent cependant être mis en regard des risques de dégradation de la qualité, de la perte de savoir-faire et de l'évolution possible du sous-traitant en concurrent.

Qu'en est-il maintenant du segment « bar » dans la ligne des arts de la table, peut-il devenir un nouveau relais de croissance profitable pour Baccarat ? Et cela doit-il se faire en organique ou via une sous-traitance/alliance avec Arc International ? Ou encore comment assurer un avantage compétitif durable à Baccarat sur le segment « bar », c'est-à-dire maintenir la valeur perçue du produit pour le client et faire rapidement des volumes (au moins 100 000 unités) à des marges acceptables ?

Les tendances récentes du marché sont bonnes : le segment « bar » est encore peu attaqué par la concurrence en 2001 et le CA est en progression constante depuis quelques années, la part du Japon y est particulièrement importante (34 % du CA mondial gobelets contre 21 % du CA mondial verres) et l'on y constate aussi la montée en régime de la couleur. Fait

nouveau, il s'agit clairement d'un marché de cadeau (type cadeau de fin d'année) plus que d'équipement (type liste de mariage) ce qui montre un vrai potentiel de développement... et donc une vraie opportunité pour Baccarat de développer des volumes.

Cependant, il faut baisser considérablement les prix de revient d'où l'option de sous-traiter la fabrication ou repenser les processus de la manufacture pour faire baisser le prix de revient en interne.

• La proposition de Gérard Lotzer

Gérard Lotzer et son équipe proposent alors à la direction générale de Baccarat de produire les gobelets Tapis Rouge en interne en travaillant sur les facteurs suivants :

- La réduction du coût de changement d'outillage sur la ligne à chaud (c'est-à-dire la possibilité de le faire en temps masqué pendant le week-end) permet de définir la taille de lot optimum, c'est-à-dire 5 jours de fabrication soit 5 000 gobelets.
- L'automatisation d'une ligne de soufflage du four B dans l'atelier à chaud (rendue possible par la simplicité relative du produit due à l'absence de pied) permet aussi de libérer de la capacité et donc de tenir les objectifs de planification (et de service au client) tout en faisant passer la taille de série de 500 à 5 000 gobelets.
- Le passage en flux tiré (sans rupture de flux) jusqu'à la dernière opération de conditionnement est ensuite rendu possible grâce à une analyse détaillée des temps de chaque poste de travail ; il permet aussi de supprimer les stocks intermédiaires.
- Un objectif coût et qualité est alors défini pour chaque poste de travail (suppression des opérations à faible valeur ajoutée comme la réparation ou les manutentions intermédiaires, combinaison de plusieurs opérations ou postes de travail comme le choix, le marquage ou le conditionnement) ; une procédure de contrôle est enfin éta-

blie sur chacun de ces postes avec mise en place de l'autocontrôle correspondant.

Tout ceci aboutit à faire proposer par la Manufacture une baisse du prix de revient d'une base 100 (taille de série minimum de 500) à une base 60 (taille de série minimum de 5 000 pièces). Dans le même temps, Arc International fait une proposition à 58 (mais toujours sur une base de série minimum de 15 000 pièces).

• Une « success story »

La direction générale de Baccarat doit alors décider en mettant en parallèle ses objectifs et les risques associés à chacun des scénarios :

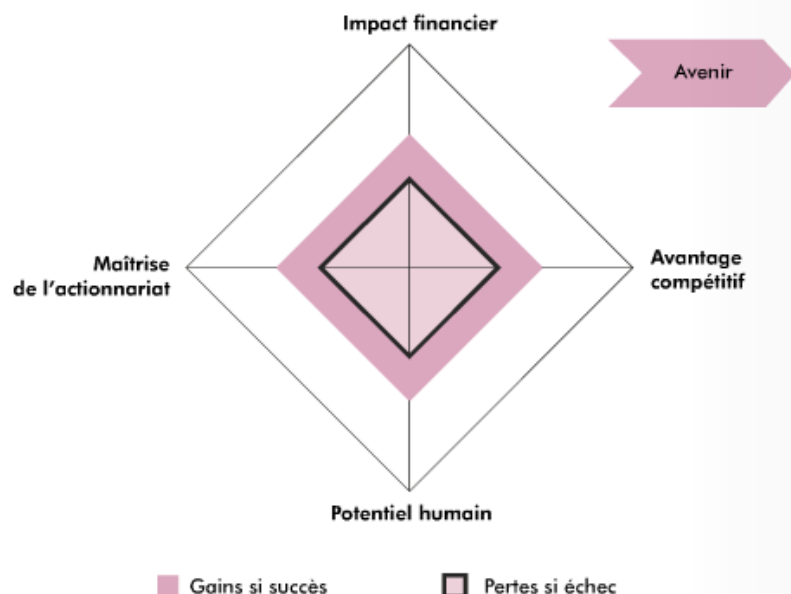
- le prix de revient bien sûr (puisque l'on ne peut rien faire pour augmenter les prix de vente de ce segment),
- la consistance avec laquelle ces niveaux de coût vont être maintenus dans le temps (de l'importance de la performance des ressources humaines...),
- la qualité du produit vendu (pour ne pas remettre en cause la force de la marque),
- la flexibilité de l'outil de production (pour s'adapter aux variations de volume attendues).

La direction interroge aussi les paramètres moins « évidents » liés à l'impact de la décision sur : les coûts de revient des autres produits de la Manufacture, la marque (communication externe du sous-traitant) et la motivation du personnel de la Manufacture.

In fine, la décision est prise cette fois d'internaliser la production et 2 ans après, c'est une vraie « success story » : au-delà de la performance industrielle, le prix cible déterminé par les équipes Marketing et les efforts accomplis par les équipes commerciales ont aussi permis d'atteindre les objectifs en volume et le CA généré par cette gamme de produit atteint près de 10 % du CA de Baccarat en 2004. ■

Outil 39 La croissance organique

Les 4 critères d'une croissance organique



Le principe du diagramme est de positionner pour chacun des 4 critères (la maîtrise de l'actionnariat et le contrôle de l'entreprise, le potentiel humain, l'impact financier et la position compétitive de l'entreprise) une valeur en cas de succès et une valeur en cas d'échec. L'aire située entre les 2 lignes sera représentative du risque pris et du potentiel associé.

Résumé

La croissance organique repose essentiellement sur les ressources propres de l'entreprise. Souvent présentée, probablement à tort, comme moins ambitieuse, la croissance organique a des avantages spécifiques : meilleure rentabilité des investissements, création/renforcement de la marque, valorisation du capital humain. Elle nécessite cependant toujours une approche au moyen terme et présente des niveaux de risque différenciés selon la combinaison des schémas envisagés : produit, marché, région.

Insight

Organic growth mainly relies on the company own resources. It is often presented as less ambitious, which might be wrong, even though it delivers specific returns: better return on investment, creation/strengthening of the brand, development of human capital development. It however always requires a medium term approach with a differentiated level of risk depending on the pattern envisaged (new product and/or, market, region).

Z • Développer son activité

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Visualiser les impacts des projets et les marges de manœuvre dont on dispose afin d'effectuer les bons arbitrages.

Contexte

Dès qu'il faut mesurer avec objectivité les impacts multiples sur l'entreprise d'un projet de croissance organique.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Pour chacun des 4 axes, l'entrepreneur mesure un ou des critère(s) synthétique(s).

• **Axe 1 : Maîtrise de l'actionnariat et du contrôle de l'entreprise.** Le projet de croissance peut amener à modifier l'actionnariat (pour financer le projet ou pour développer des partenariats croisés). Il faut estimer l'impact de ces modifications sur le contrôle de l'entreprise par l'entrepreneur – essentiellement en cas d'échec du projet.

Critère synthétique : risque pour l'entrepreneur de perdre le contrôle de son entreprise.

• **Axe 2 : Potentiel humain.** Il faut ici mesurer les impacts sur la motivation, les perspectives proposées, la surcharge éventuelle de travail, l'adéquation avec les compétences internes.

Critères synthétiques : adhésion des équipes au projet et existence ou facilité d'intégration des personnes clé pour le projet.

• **Axe 3 : Impact financier.** L'entrepreneur doit s'assurer du financement durable du projet et donc comprendre son impact à moyen terme sur le cash-flow et la capacité bénéficiaire de l'entreprise.

Critères synthétiques : risque de rupture de trésorerie sur la durée du projet et potentiel de rendement à échéance du projet.

• **Axe 4 : Position compétitive.** Là il faut objectiver la mesure du potentiel d'amélioration de la position compétitive et obtenir l'avis du monde extérieur à l'entreprise.

La croissance organique valorise les ressources propres de l'entreprise et peut être très profitable à moyen terme.

Critères synthétiques : potentiels de part de marché et de notoriété à échéance du projet

Conseils

- Construire un business plan et le confronter à des partenaires (banquiers, actionnaires...) même s'il est envisagé de fonctionner en autofinancement.
- Faire appel à un consultant externe. Une PME peut y faire appel pour quelques heures ou jours d'intervention.
- Favoriser la réflexion interne pour comprendre les attentes et la motivation des équipes : de la boîte à idées (Toyota), au tableau d'honneur (Mac Donald), en passant par les salles de relaxation de Google.
- Utiliser des *focus groups* (on questionne un panel de clients ou prospects sur leurs attentes) pour cerner à moindre coût les attentes du marché et le positionnement de l'entreprise sur ce marché..
- Maintenir un état de veille économique efficient – notamment grâce aux outils web souvent bon marché : les flux RSS (recevoir en temps réel les informations du marché, tant des concurrents que de la presse spécialisée), ou les sites de syndication qui présentent sous forme de résumé les données sectorielles.

Avantages

- ✓ Visualiser tant le risque que le potentiel de sa décision. Il donne aussi une représentation de l'équilibre des moyens associés.
- ✓ Balayer un ensemble de questions liées tant en statut de dirigeant que de propriétaire et qui permettront à l'entrepreneur de maximiser l'objectivation de sa décision.

Précautions à prendre

- ✓ Il est impossible d'avoir une réflexion générique globale valable pour toutes les entreprises et il convient d'adapter ses critères à son environnement.

Outil 39 La croissance organique (suite)

Le cas de la création d'une filiale au Canada par un éditeur de logiciels immobiliers

L'exemple traité est celui d'un éditeur français de logiciels spécialisés dans le secteur immobilier. Société créée dans les années 1980, elle compte en 2002, après 20 ans de croissance interne, 25 collaborateurs et 1 500 clients. Une politique de croissance externe est alors développée pour atteindre en 2009, 100 collaborateurs et 5 000 clients, après l'acquisition d'une dizaine de sociétés compétitrices ou complémentaires sur le marché français.

Tentée par le marché international, la société décide fin 2009 d'utiliser le Canada (et le Québec) comme tête de pont d'une implantation américaine. Ce nouveau marché présente un double défi : nouvelles pratiques mais également nouveau positionnement produit car il convient de toucher non plus uniquement les professionnels (syndics de copropriété) mais également les clients finaux (copropriétaires).

Les impacts de ce projet sont donc les suivants.

• Maîtrise de l'actionnariat et du contrôle de l'entreprise

Sur ce volet les gains espérés et les pertes encourues sont faibles.

• Potentiel humain

En cas de succès, la création d'un nouveau produit et d'une nouvelle implantation (surtout à l'international) permet de donner une perspective aux équipes existantes. L'impact reste cependant modéré. En cas d'échec, en revanche, les efforts déployés pourront aboutir à une forte démotivation des équipes.

• Impact financier

Le gain financier attendu peut être important et le savoir-faire existant de l'entreprise peut être

bonifié par l'élargissement du marché. De plus, le positionnement sur un nouveau territoire rend l'entreprise moins dépendante d'un unique marché national. Les investissements nécessaires sont cependant conséquents et ils peuvent éroder sérieusement la capacité de l'entreprise à financer de nouveaux projets. Le retour sur investissement n'est pas attendu avant 5 ans.

• Position compétitive

Dans le monde des logiciels métiers (dits verticaux), les acteurs sont peu nombreux mais ont une forte valeur ajoutée. En 2010, il y a peu de nouveaux segments de marché disponibles et la croissance organique est donc relativement faible. Ce projet est donc un défi majeur :

– Aucun des leaders du marché français des logiciels immobiliers n'a démarré un positionnement international.

– La forte réglementation française dans ce secteur bloque l'innovation des processus : tout passe par la loi alors qu'au Canada nombre de process sont modifiés par pragmatisme. Dans le cas d'un logiciel métier, ce comportement permet une véritable innovation des procédés.

– Jusqu'à date les produits professionnels s'adressent aux syndics professionnels. L'innovation consiste à élaborer un produit professionnel qui pourra s'adresser directement aux Syndicats et aux copropriétaires. Rien qu'en France ce positionnement permettrait d'adresser un marché cible de l'ordre de 500 000 unités (alors que le marché des professionnels est inférieur à 10 000 unités).

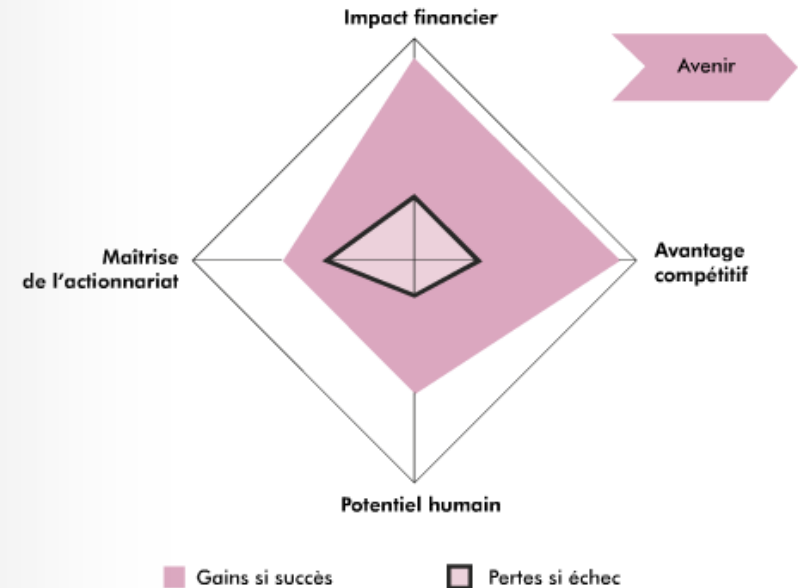
– L'Amérique du Nord est en construction d'un modèle fonctionnel de gestion des syndicats, plus souple et plus pragmatique que le modèle français. Il est probable que ce modèle soit décliné à l'avenir dans d'autres pays du monde.

– La copropriété est un mode de développement urbain en plein essor dans le monde et sera un enjeu majeur dans les décennies à venir.

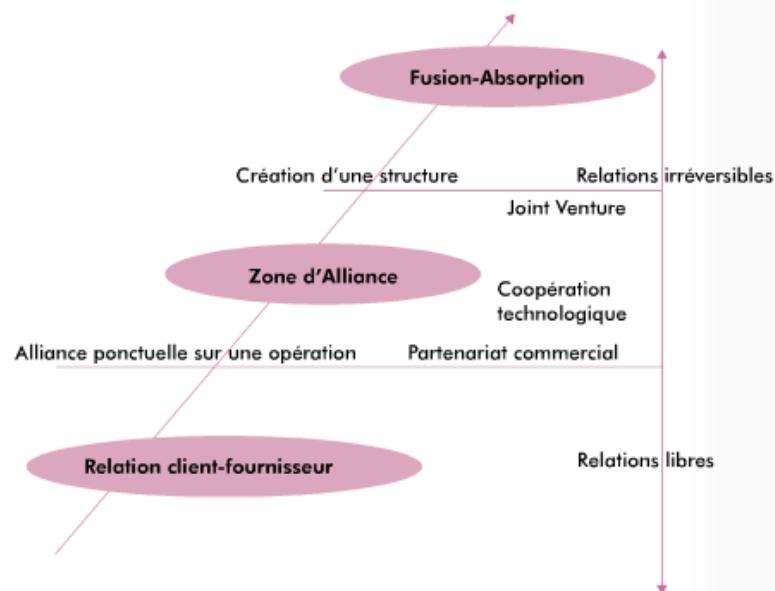
• Fort potentiel avec risque important

Fin 2010, le nouveau produit est en cours de finalisation pour une opérationnalité début 2011. Le

positionnement stratégique en Amérique du Nord a déjà permis à la filiale de signer des partenariats de distribution pour l'implantation sur un nouveau territoire : la Belgique. Ce voisin immédiat de la maison mère recherchait une solution innovante et il a trouvé que le nouveau positionnement de la filiale, adossé à un savoir-faire reconnu, était une réponse possible au développement de son marché local. ■



L'alliance, entre la croissance organique et les fusions-acquisitions



En résumé

L'alliance stratégique est un accord de partenariat entre deux ou plusieurs entreprises qui vont travailler ensemble sur un projet commun : le développement d'une nouvelle technologie, d'un nouveau produit, la pénétration d'un nouveau marché... Elle peut prendre plusieurs formes : d'un simple contrat jusqu'à la création d'une entité commune indépendante, la « joint venture ».

Insight

The Strategic Alliance is a partnership agreement that gathers two or more firms who will work together to develop a common project : a new technology, a new product, a new market... Many different forms may be utilized to manage an alliance : from a « simple contract » to the creation of an independent entity : the « Joint Venture ».

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Accéder à un marché ou à une activité que l'on ne pourrait pas approcher sans le ou les partenaires.
- Rentabiliser ses capacités de production en mutualisant les coûts avec un partenaire.
- Accélérer le développement d'un nouveau produit.
- Réduire les coûts du projet et partager les risques d'exploration et de développement.

Les alliances permettent de mutualiser les coûts et les risques.

Contexte

Dès que l'entrepreneur n'a pas les ressources nécessaires – ou ne souhaite pas les mobiliser – pour développer son activité.

Comment l'utiliser

Méthodologie

- Identifier l'objectif stratégique à atteindre et les ressources manquantes pour atteindre cet objectif : Par exemple, Grenoble École de management (GEM), 5^e Master en Management selon le classement du *Financial Times* 2010, cherche à se positionner dans des pays émergents. La démarche de ce groupe est de ne pas s'implanter en propre, démarche coûteuse mais, de se développer par partenariat.
- Identifier des acteurs capables d'apporter ces ressources. Dans le cas de Grenoble École de Management, les partenaires sont des universités ou des organismes de formation, identifiés en fonction du lieu où l'école souhaite se développer, et de la cohérence du positionnement stratégique du partenaire avec celui de GEM.
- Classer les partenaires potentiels selon les compétences recherchées : une forte

notoriété, une expertise d'enseignement, la proximité géographique par rapport à un « cluster » (cf. outil 24), etc.

- Évaluer le degré de compatibilité avec les partenaires éventuels pour l'objectif à atteindre.
- Inviter les acteurs approchés à « mettre à plat » les objectifs visés et les ressources mises en commun.
- Conclure un accord sur la nature de l'alliance mais aussi le partage des gains.

Conseils

- Le chef d'entreprise gardera bien en tête qu'une alliance se développe souvent pour le moyen, voire le long terme : les gains à venir s'obtiennent rarement les premières années.
- Si l'association est risquée ou implique un très grand nombre de ressources portant sur le développement d'un nouveau marché, l'entrepreneur aura intérêt à développer la forme de structure la plus documentée et organisée comme la *joint venture*. Si le partenariat se réalise sur une période relativement courte, l'association contractuelle sera suffisante. ■

Avantage

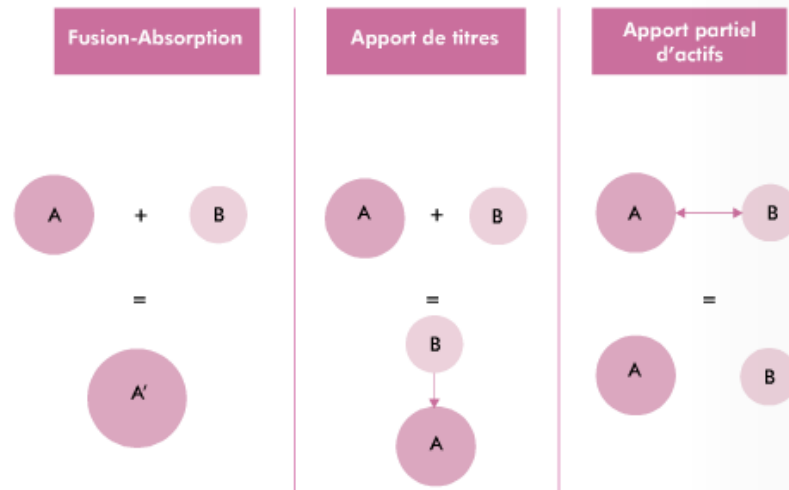
- ✓ L'alliance est un vecteur de croissance à moindre coût, à condition que le partenariat soit « gagnant-gagnant ».

Précautions à prendre

- ✓ Le pilier de l'alliance est la volonté des deux partenaires de coopérer. L'entrepreneur sera très vigilant pour repérer chez son éventuel partenaire des signes de volonté et de fiabilité.
- ✓ Attention à la forme de gouvernance prévalant chez le partenaire : Qui prend la décision ? Et a-t-on bien vérifié que l'entité décisionnaire, par exemple le conseil d'administration, adhère bien au projet ?

Outil 41 Les fusions-acquisitions

Les trois formes de la fusion-acquisition



En résumé

Le schéma ci-dessus illustre trois différents modes d'acquisition et de fusion de nouvelles activités :

- La fusion-absorption : une entreprise A achète les titres d'une entreprise B, liquide cette dernière et intègre l'ensemble ou une partie de ses actifs dans une entreprise A' devenue plus grosse.
- L'apport de titres : le propriétaire de titres de l'entreprise A vend ces derniers à B et reçoit, en l'échange, une rémunération en titres de B. Dès lors, l'entreprise A devient filiale de B.
- L'apport partiel d'actifs : B acquiert une partie des actifs de A, pouvant correspondre à une activité, par exemple. B augmente alors son capital du montant des apports de A, tandis que A s'en déleste.

Insight

The above graph illustrates three different modes of acquisition and fusion of new activities.

- Absorption : A acquires the shares of B, dissolves B and integrates the rest of the B assets, or, creates a new firm A (much bigger).
- Subsidiary : the owner of A sells his shares to B and gets, in exchange, some shares of B. A becomes a Subsidiary of B.
- Transfer of assets : B acquires one part of the assets of A that corresponds to one activity, for instance. B increases its assets base while A reduces it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Acquérir rapidement une compétence, une ressource ou une position de marché considérée comme essentielle pour la réussite de la stratégie de l'entreprise.
- Parfois, bénéficier d'un régime fiscal intéressant. Par exemple, dans le cas d'apport partiel d'actifs, il n'y a pas de droits d'apport et il y a sursis d'imposition sur les plus-values réalisées par l'activité nouvellement acquise.

Contexte

Chaque fois que l'entrepreneur souhaite acquérir une activité plutôt que de la développer, la sous-traiter ou la partager (cf. outils 23 et 37).

Les acquisitions sont souvent coûteuses et risquées mais parfois le seul moyen d'accéder à un actif ou à une compétence essentielle.

- Effectuer enfin un audit précis de la cible (« due diligence ») et valider que les éléments présentés en première négociation correspondent bien à la réalité. Ainsi, une entreprise française souhaite racheter une PME issue d'un laboratoire universitaire, situé au Royaume-Uni, dans le domaine de la micro-électronique car elle est intéressée par ses brevets mais aussi par ses « cerveaux », susceptibles de faire évoluer ces technologies à moyen terme. Or, la « due diligence » permet de constater que ces cerveaux ne souhaitent pas être intégrés dans l'équipe de R & D localisée en France. Le risque de voir ces derniers quitter peu à peu l'entreprise est donc très élevé.
- Signer enfin le pacte définitif.

Conseils

À toutes les étapes de ce « process », l'entrepreneur aura intérêt à prendre conseil auprès de personnes de son « réseau » compétentes et avisées en la matière. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Identifier les buts recherchés par une telle opération : Diversification ? Gain de parts de marché ? Soitec, spécialisée dans le traitement du Silicium, cherche par exemple des relais de croissance et s'intéresse à la fabrication de composants de production d'énergie solaire.
- Identifier les cibles à acquérir et entrer en contact avec les dirigeants. En 2009, Soitec recense l'ensemble des acteurs pertinents dans le domaine recherché et identifie Concentrix Solar qui a développé une application performante pour les fermes solaires et offre une grande synergie avec les technologies Soitec.
- S'il y a un intérêt commun, rédiger ensuite une « lettre d'intention », qui décrit et résume ce que va être le « pacte d'actionnaires » (cf. outil 16).

Avantage

- ✓ L'acquisition immédiate de la position recherchée (contrairement à la croissance organique).

Précautions à prendre

- ✓ Près de 70 % des fusions-acquisitions sont des échecs pour trois raisons : les points de synergies avec les activités existantes n'étaient pas suffisamment clarifiés, le prix d'acquisition de l'entreprise était trop élevé et les compétences recherchées n'ont pas été retrouvées in fine dans l'entreprise.
- ✓ Le dirigeant doit prévoir le processus d'intégration avant même d'annoncer la fusion et il communiquera régulièrement auprès des différents salariés sur les avancées de la fusion : cela évitera les fausses rumeurs et cela maintiendra la motivation des salariés pour la fusion.

Les choix de directions pour le développement de l'entreprise



DE LA SELLERIE À L'HORLOGERIE

En résumé

La **diversification** consiste en l'extension de l'activité de l'entreprise, ceci à partir de son cœur de métier. On distingue deux catégories de diversification :

- La **diversification reliée** (au cœur de métier) : l'extension s'appuie sur les compétences clés de l'entreprise : le développement d'une boisson lactée à base de fruits pour une coopérative qui a l'habitude de produire du lait et des yaourts au fruit par exemple.
- La **diversification non reliée** (au cœur de métier) : elle invite l'entreprise à développer ou acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire. Par exemple, le développement d'un service de maintenance 24h/24 pour une entreprise qui ne vendait traditionnellement que des produits.

Insight

Diversification consists in expanding the activity of the firm, depending on its core competencies. There are two types of diversification :

- *The related diversification (to the core competencies) : the expansion is based on these core competencies. For example, the development of a milk drink with fruits for a firm that is specialized in fruits yogurts and milk.*
- *The unrelated diversification (to the core competencies). For example, the firm has to acquire new competencies for competing on the new activity, such as service development or hostellery for a firm that usually competes in the industry*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Augmenter les revenus de l'entreprise en profitant de nouveaux segments à forte croissance.

Contexte

- Lorsque l'entrepreneur identifie à moyen terme une baisse de son activité ou la perte de son cœur de métier et de son avantage concurrentiel sur ce dernier.
- Quand l'entreprise entrevoit une opportunité de croissance et/ou qu'elle a acquis un « trésor de guerre » qu'elle cherche à placer.

Se diversifier sur de nouveaux segments à forte croissance requiert une approche structurée.

- Il identifie aussi les applications qui pourraient être développées en dehors du cœur de métier. Thuasne décide ainsi, dans les années 2000, de développer d'autres savoir-faire, qui s'adressent au marché médical qu'elle maîtrise bien : le travail de la silicone, permettant la conception de semelles mais aussi de prothèses mammaires, via l'acquisition de Thämert en Allemagne.

Conseils

L'entrepreneur choisira ses directions de diversification selon la situation de l'entreprise. Dans le cas d'une activité en phase de croissance et d'un avantage concurrentiel encore pérenne, l'entrepreneur maximisera ce dernier en privilégiant la diversification reliée.

L'entrepreneur privilégiera une diversification non reliée lorsque son avantage concurrentiel peut disparaître ou que l'activité se réduit intrinsèquement. ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur identifie le cœur de métier de son activité. Pour l'entreprise Thuasne, PME de la région stéphanoise, spécialisée dans les bas de contention, dans les semelles orthopédiques, les lits et autres meubles médicalisés mais aussi les genouillères, corsets et bandeaux sportifs, le cœur de métier initial est le tricotage sans couture.
- Il évalue le potentiel de son cœur de métier et de sa compétence phare. En 1990, la grosse partie du CA de Thuasne est réalisée sur les orthèses (genouillères...). Le patron constate que cette activité est viable, qu'il y a peu de ruptures technologiques mais qu'elle devient de plus en plus concurrentielle. Le choix de diversification pour assurer un relai de croissance est pris.
- Il identifie les applications non encore développées dans le cœur de métier de son entreprise. Pour Thuasne, il pourrait s'agir du développement d'une gamme de produits s'adressant non pas au secteur médical mais aux sportifs.

Avantages

- ✓ La réflexion sur la diversification peut permettre à l'entrepreneur de trouver un relais de croissance pour une activité principale mature.

Précautions à prendre

- ✓ Sur le court et moyen terme – jusqu'à 5 ans environ – une diversification reliée apporte une meilleure performance financière (mutualisation des ressources...) qu'une diversification non reliée : dans ce dernier cas, l'entreprise a besoin de temps pour acquérir des compétences et des connaissances sur l'activité nouvelle, même en cas d'acquisition d'une autre entreprise.

Outil 43 Le choix d'une nouvelle implantation

Les critères de sélection d'une implantation

	Pondération	Localisation 1	Localisation 2	...
Les opportunités				
Proximité marchés/clients				
Coût et disponibilité des Ressources Humaines				
Soutien aux entreprises (Fiscalité, Financement, conseil...)				
Disponibilité des sous-ensembles et matériaux				
Réseaux de sous-traitance et de compétences				
Systèmes de transport et de communication				
Langue				
Contenu de la marque/Image de l'entreprise				
Les surcoûts				
Surcoûts de stockage				
Surcoûts de douane et de transport				
Coût de reconstitution des compétences				
Surcoût de démantèlement et de transfert				
Taxes et impôts locaux				
Taille critique				
Les risques				
Cohérence des flux logistiques				
Choc des cultures				
Contrôle et gestion de l'activité				
Risque pays				
Risque économique				
Risque de change				
Note Finale :				

En résumé

Le choix d'une nouvelle implantation compétitive et stable est plus compliqué qu'il n'en paraît et il devient vite difficile d'identifier les informations nécessaires pour prendre une décision. Cet outil est une aide à la réflexion qui permet de se focaliser sur un nombre limité de points et de tenir compte des besoins de l'activité en terme de ressources, de compétences, de partenaires, et de mener ainsi une étude comparative des différentes destinations possibles.

Insight

Selecting a competitive and sustainable settlement is more complicated than it appears at first sight and it is quite difficult to identify the proper parameters in order to make a decision. This tool will support the decision process and allow the entrepreneur to focus on a limited number of items as well as consider the company requirements in terms of ressources, skills and partnerships. He will then be in a position to conduct a comparative analysis of the various settlement options.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Le tableau présente une liste de critères permettant de juger de l'intérêt ou non d'une implantation. Ces critères de sélection peuvent être pondérés/discriminés en fonction de la stratégie de l'entreprise et de son environnement. Par exemple, la proximité du client sera plus importante pour une entreprise de maintenance de machines que pour un fournisseur de pièces de faible valeur ajoutée en très grande série.

L'objectif est de faire un choix de localisation en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Par exemple, en 2002, la société Péchiney Bouteilles Plastiques avait l'ensemble de ses implantations localisées en Amérique du Nord (USA et Canada) car sa première ligne de produits – les bouteilles de ketchup en plastique en remplacement du verre – y bénéficiait d'un marché de très grande taille autour de quelques grands clients (Heinz, etc.) avec la nécessité d'un étiquetage en une seule langue : l'anglais.

La consommation de ketchup augmentant en Europe, il devenait intéressant pour l'entreprise de s'y implanter mais où ?

En Angleterre (où elle avait déjà une filiale et où on pouvait facilement expatrier des managers américains) ?

En Belgique (où se trouvait le siège européen de Heinz) ?

En France (très bien située au carrefour logistique de l'Europe et où se trouvait aussi le plus gros marché avec des acteurs locaux importants comme Amora ou Le Cabanon...) ?

Au Luxembourg (où l'on trouvait alors le plus fort taux de subvention) ?

Contexte

Il est très important de comprendre le contexte dans lequel se trouve l'entreprise à un instant donné (localisation des clients,

ressources, surcoûts potentiels et freins au développement) afin d'aboutir à un choix pertinent.

Une estimation précise des opportunités, coûts et risques est le meilleur moyen de choisir efficacement la localisation d'une implantation.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

Pour chaque critère, il s'agira de donner une note de 0 à 5 pour chaque option envisagée (0 étant une très mauvaise performance/un surcoût et 5 une très bonne performance/une opportunité). Pour aider à l'évaluation, il ne faut pas hésiter à définir des indicateurs (par exemple : le taux de chômage pour la disponibilité des ressources humaines).

Ensuite, en fonction de la stratégie de l'entreprise, on pondère les critères entre 0 et 5 par ordre croissant d'importance stratégique (par exemple, le critère « Proximité marchés/clients » sera pondéré par 1 pour le fournisseur de pièces de faible valeur ajoutée en grande série alors que l'entreprise de maintenance le pondérera par 5). La note finale d'une localisation sera la somme pondérée des notes des différents critères divisée par 20 (le nombre de critères), soit :

Note finale = Somme (note x pondération) / 20

La localisation avec la plus forte note sera celle à privilégier.

Conseils

- Il est fortement conseillé de réfléchir à la stratégie de l'entreprise et à ses besoins/dépendances avant de se lancer dans le choix d'une implantation car ce sont ces derniers qui doivent conditionner le choix et non l'inverse.

À l'issue de cette réflexion, il ne faut pas hésiter à ajouter d'autres critères au tableau.



Outil 43 Le choix d'une nouvelle implantation (suite)

- *In fine*, il faut identifier les critères vraiment déterminants. Prenons l'exemple du pourcentage du coût de la main-d'œuvre dans le coût final du produit. Si ce pourcentage est faible, le critère « coût de la main-d'œuvre locale » aura peu d'impact sur la prise de décision finale alors que l'« accès à un nouveau marché » pourra être discriminant (par exemple, la construction d'une usine de polyols par le groupe Roquette en Chine en 2006). À l'inverse, s'il est élevé, l'impact sera déterminant. Par exemple lorsque les études « on line » ont pris une part croissante dans les études marketing, le groupe Ipsos a créé en 2007 une plateforme études *on line* en Roumanie pour servir l'ensemble des pays européens.

- Enfin, la décision finale impactant toutes les fonctions de l'entreprise (commerciales, techniques, humaines, juridiques et financières), il est recommandé de les impliquer tout au long du processus.

Avantages

- ✓ Cet outil permet de choisir rapidement la meilleure solution pour l'implantation d'une entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Il faut faire évoluer les critères de sélection avec la stratégie de l'entreprise.

Le cas de la relocalisation d'une partie de la production de Meccano

Annoncée le 12 février 2010, la décision de la relocalisation d'une partie de la production de Meccano montre bien les risques encourus si tous les composants du choix de localisation ne sont pas analysés à la base.

En effet, face la concurrence féroce qui a eu lieu dans le secteur du jouet ces dernières années et la course à la réduction des coûts de production (assemblage manuel), la délocalisation en Chine a été la réponse pratiquement automatique pour l'ensemble des constructeurs. Ceci a conduit à faire de la Chine le premier producteur mondial de jouets.

Néanmoins, en 2007 de nombreux problèmes de qualité pouvant mettre en risque la santé du consommateur ont entamé la réputation des jouets « *made in China* ». Pour éviter de nuire à leur image et pour ne pas perdre de parts de marché, la pression pour revenir en Europe s'est installée. Dans un contexte de crise financière et avec le risque à la rentabilité que représente dé-

sormais le « *made in China* », en 2009, de nombreux banquiers ont refusé de renégocier leurs crédits avec Meccano.

Pour soulever suffisamment de fonds pour rassurer les banquiers et obtenir leur retour à la table des négociations, l'entreprise s'est alors tournée vers la plateforme d'orientation Appui PME Nord Pas de Calais, le Conseil général, les chambres de commerce et des fonds régionaux de capital investissement. Bien évidemment, ces investissements de la part d'institutions françaises ne peuvent s'imaginer sans un retour de l'activité en France.

En conclusion de cet exemple, les dirigeants de Meccano ont répondu à la pression immédiate de réduction des coûts sans pour autant anticiper les risques d'une délocalisation en Chine et les surcoûts d'un retour en France. C'est un peu à leur dépens qu'ils ont compris que la localisation de leur production avait un impact sur leur image mais aussi sur les soutiens financiers. ■

Céder ou fermer son activité

Nous voici arrivés à la fin du cycle de vie de l'entreprise. Une entreprise naît, se développe puis disparaît – parfois, tel Phénix, pour mieux réapparaître sous une autre forme.

Le cycle est plus ou moins loin et le processus plus ou moins tortueux. Quels points communs en effet entre le groupe Bourbon des années 1980, une société sucrière de l'île de la Réunion et la société qui porte le même nom aujourd'hui et qui, après une succession de virages stratégiques réussis, est un des leaders mondiaux des services maritimes à l'industrie de l'exploration pétrolière en eaux profondes ?

De l'identification d'un type de repreneur...

Dans ce dossier, nous proposons donc au chef d'entreprise de suivre une route un peu balisée et de commencer par identifier le type de repreneur qui sera le plus à même et de payer le meilleur prix et de continuer à développer l'entreprise (outil 44).

Une fois déterminé le type de repreneur idéal, encore faut-il pouvoir estimer le prix de l'entreprise : celui qu'elle vaut aujourd'hui – et aussi celui qu'elle pourrait valoir demain si, sans changer grand-chose à la stratégie de l'entreprise, l'on acceptait de passer un peu de temps à « préparer la mariée » pour la mettre tout simplement en valeur.

En 2000, l'un des auteurs a ainsi « récupéré » une entreprise que son actionnaire avait payé 40 millions de dollars en 1999 et qui n'en valait plus que 4 après que le plus gros client ait rompu son contrat d'approvi-

sionnement et alors que la technologie sur laquelle elle fondait tous ses espoirs se soit révélée un « château de cartes ».

En 2 ans, elle a pu redémarrer la croissance des ventes sur une clientèle simplement élargie, diminuer la structure de coûts grâce à la fusion de deux sites seulement éloignés de 5 kilomètres, et réduire la base de capitaux engagés grâce à une cession optimisée d'équipements obsolètes ou inadéquats. Et la société était revendue 25 millions de dollars en 2003 – pas 40, mais pas 4 non plus...

Nous consacrons donc un outil à la méthode de valorisation de l'entreprise aujourd'hui la plus répandue : celle des cash flows actualisés (outil 45).



... à la cession ou la cessation

Après le type de repreneur et le prix, nous faisons une étape pour le processus de cession lui-même : Comment ça marche ? Qui fait quoi ? Comment se faire aider ? Ces points seront traités en détail dans l'outil 46.

Et puis si rien de tout cela ne fonctionne, et si la situation des affaires ou de l'entrepreneur lui-même l'exige, nous accordons notre attention à deux autres thèmes, celui de la procédure de sauvegarde, outil dont il faut bien comprendre les avantages et les inconvénients avant de décider de l'actionner (outil 47) et celui de la cessation d'activité proprement dite (outil 48).

■ Les OUTILS

- 44 La recherche d'un repreneurp.
- 45 La méthode des cash flows actualisés.....p.
- 46 La cession de l'entreprisep.
- 47 La procédure de sauvegarde.....p.
- 48 La cessation d'activité.....p.

Outil 44 La recherche d'un repreneur

Les priorités dans la démarche de prospection

Type de repreneur / réseau à actionner	Associations professionnelles	Prestataires	Institutionnels	Médias
Akteur du secteur (concurrent, client...)	++	+	=	=
Capital investissement	=	++	+	+
Cotation boursière	+	+	++	++

= peu d'impact

+ impact certain

++ impact important

En résumé

Le dirigeant peut souhaiter céder son entreprise, soit parce qu'il espère réaliser une forte plus value soit parce qu'il souhaite se consacrer à d'autres projets et qu'il n'a pas trouvé de successeur « en interne ». La **recherche d'un repreneur** s'apparente donc à la recherche d'un client un peu spécial, celui qui va acheter non pas un ou des produits ou services de l'entreprise mais l'entreprise elle-même (en tout ou en partie si l'acquisition porte d'abord sur une part non exhaustive du capital). Une telle recherche suppose d'identifier les réseaux qui ont de l'influence et qui vont permettre à l'entrepreneur de réaliser son projet de cession avec succès.

Insight

The dirigeant sometimes wishes to sell his/her company, either because he expects a strong added value, or because he has other projects and he has not found an « internal successor ». The search for a buyer is the search for a « special » customer, this who will not buy some of the company products or services but the company as a whole (or in part if he/she starts with buying a certain share of the capital). Such a search requires the identification of networks that have proper influence and that will allow the entrepreneur to successfully implement his/her sale project.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cette recherche est de trouver la meilleure solution tant pour la valorisation du patrimoine du vendeur que pour la création de valeur future du repreneur – le fameux « win-win ».

Contexte

Lorsque le chef d'entreprise souhaite céder son entreprise.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Le dirigeant doit définir un certain nombre de paramètres clés : Quelle somme veut-il obtenir ? Souhaite-t-il obtenir un prix définitif aujourd'hui ou garder une option sur la création de valeur future ? Vendre totalement ou partiellement ? A-t-il d'autres critères que le prix et ses modalités (image de marque du repreneur, garanties pour le personnel de l'entreprise...) ? Et bien sûr quand veut-il vendre (à court ou moyen terme) ?
- Ensuite il doit passer en revue son environnement externe : le marché sur lequel l'entreprise évolue (mature ou en croissance), la structure de la concurrence (concentrée ou dispersée), le modèle de création de valeur (l'intégration verticale pourrait-elle être positive pour un de ses clients ou fournisseurs, l'entreprise pourrait-elle créer beaucoup de valeur si on accélérât son développement ?), l'accès aux ressources financières nécessaires au développement de l'entreprise, et aussi son image de marque auprès des clients, et institutionnels/prestataires qui ont de l'influence (banquiers, avocats, consultants).
- Il va ainsi déterminer le type de repreneur idéal en fonction de son optimum personnel : prix/modalités/autres souhaits. Par exemple, si son marché est en forte croissance, qu'il y détient une part de marché impor-

Trouver
un repreneur
s'apparente
à la recherche
d'un client
un peu
particulier.

tante, et qu'il est d'accord pour conserver une part minoritaire au capital pendant un certain temps, les acteurs du **capital investissement** seront sa cible prioritaire. À l'inverse, si le marché est mûre et qu'un phénomène de concentration est en cours, ses concurrents ou clients seront sa cible prioritaire.

- Il pourra alors choisir ou au moins prioriser chacun des réseaux à actionner (associations professionnelles, prestataires influents – commissaires aux comptes ou avocats, institutionnels – banquiers ou assureurs, ou bien sûr médias – spécialisés ou grand public) pour favoriser son projet de cession en fonction des notations du tableau de l'illustration (= peu d'impact, + impact certain, ++ impact important).
- L'entrepreneur pourra enfin mettre au point une stratégie ciblée d'activation de ces réseaux prioritaires, au besoin en ayant recours à des consultants spécialisés (par exemple pour un plan média).

Conseil

Être prêt à saisir l'opportunité quand elle se présente (cela donnera de la crédibilité à l'entrepreneur pour ses projets futurs s'il en a).

Avantages

- On visualise bien les priorités à se donner dans une démarche de prospection par nature très exigeante.

Précautions à prendre

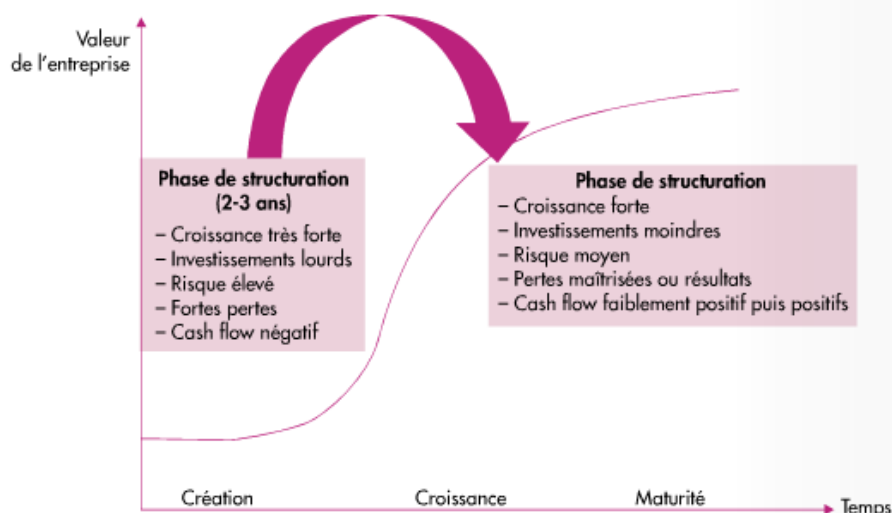
- Se donner du temps. Même si l'entrepreneur connaît bien ses « réseaux », les actionner pour un projet de cession n'est pas immédiat.
- Les réseaux à actionner sont parfois spécifiques à un secteur donné quel que soit le projet de cession de l'entrepreneur (les médias ont structurellement plus d'influence dans les secteurs B to C et les associations professionnelles plus d'influence dans les secteurs B to B par exemple).

Outil 45 La méthode des cash flows actualisés

Une méthode d'estimation de la valeur d'une entreprise

$$V = \sum [FCF_a \times (1 + t)^{-a} + FCF_n \times (1 + t)^{-n}]$$

- V = Valeur de l'entreprise
- FCF_a = Free cash flow de l'année a
- t = taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital)
- FCF_n = Free cash flow de l'année n (dernière année de la période considérée)



En résumé

Le principe de cette méthode est que la valeur de l'entreprise ne dépend pas uniquement de son bénéfice actuel mais aussi de sa capacité à générer des bénéfices dans le futur, capacité mesurée par le flux de trésorerie disponible (free cash flow). Cette méthode consiste donc à actualiser les flux de trésorerie futurs, qui varient selon la phase de croissance de l'entreprise.

Insight

The basic principle of the discounted Cash Flow Method is that the value of any firm does not rely only on its profit but also on its capacity to make future profits. This capacity is calculated by the identification of the Free Cash Flow. This method consists in discounting the future cash flow, cash flow that considerably varies upon the growth stage of the firm.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Augmenter la valeur de l'entreprise aujourd'hui en y incorporant son potentiel bénéficiaire futur.
- Céder au meilleur prix l'activité ou l'entreprise.

Contexte

Pour les entreprises en démarrage (donc avec peu de performance financière historique) ou en forte croissance (donc qui génèrent peu de bénéfices car elles doivent financer leur croissance).

La méthode des cash flow actualisés est devenue un standard que nul ne peut méconnaître.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- Le chef d'entreprise établit un budget détaillé (compte de pertes et profits) de son activité sur les années à venir. Pour ce faire, il additionne le résultat d'exploitation actuel de l'entreprise, les dotations aux amortissements et provisions clients et fournisseurs, la variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) et soustrait les dépenses d'investissement et l'impôt sur les sociétés. Il obtient ainsi une estimation du « **Free Cash Flow** », des flux de trésorerie attendus disponibles.
- L'entrepreneur fait une estimation du taux d'actualisation ou du coût moyen pondéré du capital (CMPC). Ce taux renvoie à la somme pondérée du coût des capitaux propres et des coûts liés à l'endettement financier à long terme (c'est-à-dire la moyenne des taux que l'entrepreneur estime devoir payer pour rémunérer ses actionnaires et ses prêteurs – en incluant bien sûr une prime de risque en fonction de la structure de l'actionariat et de la

typologie tant des prêteurs que des financements).

- L'entrepreneur estime la valeur terminale de son entreprise. Deux méthodes sont possibles :

- déterminer une rente perpétuelle à partir d'un flux de trésorerie normalisé ;
- appliquer un multiple aux résultats prévus la dernière année de l'horizon prévisionnel.

L'entrepreneur dispose alors de la valeur de son entreprise.

Conseils

- La valeur finale est très sensible au free cash flow du premier exercice et au montant retenu pour le taux d'actualisation. L'entrepreneur prêtera donc une attention particulière à l'estimation de ces deux paramètres. ■

Avantages

- ✓ La méthode la plus répandue pour estimer la valeur d'une entreprise.
- ✓ L'entrepreneur-actionnaire de son entreprise innovante peut revendre son entreprise (ou obtenir un financement avantageux) non pas en fonction des résultats actuels de l'entreprise, souvent négatifs mais en fonction de la valeur future de cette dernière.

Précautions à prendre

- ✓ Attention à bien cadencer l'évolution des entrées et sorties de trésorerie dans le futur. Les erreurs de cadencement ont presque plus d'impact que les erreurs sur les montants eux-mêmes.

Outil 46 La cession de l'entreprise

Vente, Donation, Location-gérance

Qui	Quoi
Associés (majorité)	Validation de l'agrément du projet de cession
Repreneur	Signature de l'acte de cession
Associés	SARL : Mise à jour des statuts selon la nouvelle répartition des titres SA : Inscription des mouvements de titres
Service impôts	- Enregistrement de l'acte de cession - Règlement des droits de mutation
Greffes Tribunal de commerce	- Dépôt de 2 exemplaires de l'acte de cession - Publication de la cession au BODACC
Centre formalité des entreprises	- Enregistrement de la cession de parts ou d'actions - SA : Modification éventuelle du capital social

Résumé

La cession de l'entreprise peut se faire selon trois modes : la **vente des parts** de l'entreprise à un repreneur, la **donation des parts** de l'entreprise à des tiers (conjoint, enfants, employés de l'entreprise) et, pour le cas de fonds de commerce, la **location-gérance** de l'entreprise à un gérant qui assure, à ses risques, l'exploitation de l'activité (avec éventuellement une option de vente de l'activité à ce gérant).

Insight

The property of the firm can be transferred while using three different modes : the sale of shares to a buyer, the donation of shares to the spouse, children, or employees. And, in the case of a store, the renting to a manager who supports all risks associated with the business (with an eventual option to buy the business in the end).

8 • Ceder ou fermer son activité

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Vendre au meilleur prix l'entreprise.
- Assurer la pérennité de l'entreprise même lorsque l'entrepreneur qui en a assuré la croissance sera parti.

Contexte

- Dans le cadre du désengagement personnel de l'entrepreneur.

Céder
au meilleur prix
n'exclut pas
d'assurer
la pérennité
de l'activité

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur se prépare à se séparer de l'activité : cette cession est lourde de conséquence pour lui mais surtout pour l'entreprise : le départ du dirigeant a souvent un impact sur la motivation du personnel, dans le maintien des relations commerciales.
- L'entrepreneur fait évaluer l'entreprise et met en œuvre une stratégie pour améliorer son cash flow à court et moyen termes (cf. outil 18).
- Il met en vente l'entreprise et recherche les repreneurs éventuels, initie les négociations et fixe un prix de cession des actions de l'entreprise (cf. outil 44).
- L'entrepreneur assiste le repreneur sur le plan managérial. Si le repreneur est un employé de l'entreprise ou un membre de la famille, l'entrepreneur veille à ce que ce premier tienne rapidement un rôle primordial dans la définition de la stratégie de l'entreprise et dans la mise en œuvre opérationnelle : c'est le seul moyen de tester la capacité du repreneur à assurer la pérennité de l'activité.
- Sur le plan financier, l'entrepreneur peut aussi assister le repreneur, surtout lorsque ce dernier est un individu et non une entreprise : il contribue au montage du plan de

financement pour l'acquisition et, éventuellement, intervient dans ses démarches auprès des banquiers, en particulier dans le cas d'un rachat par LBO – *Leverage By Out*.

- L'entrepreneur rédige les actes de cessions : la lettre d'intention, la garantie d'actif et de passif. Dans le cas d'une cession de SA, les associés donnent leur accord pour la vente des actions. L'entrepreneur se radie du registre du commerce et des sociétés pour que le repreneur puisse s'inscrire.
- L'entrepreneur travaille sur l'optimisation fiscale du fruit de la cession. Généralement, la taxe sur la plus-value lors d'une cession est de 26 %.

Conseils

- Préparer la cession de l'entreprise, deux à trois ans avant l'exécution de cette décision.
- Se faire aider d'un juriste ou autre spécialiste en cession d'entreprise, capable de l'assister dans les démarches juridiques, fiscales, financières et de négociation.
- Annoncer soi-même la cession de l'entreprise à ses équipes, clients et partenaires.
- Assister le repreneur dans sa prise de fonction tout en sachant se mettre en retrait pour qu'il trouve sa place en tant que nouveau propriétaire dirigeant. ■

Avantages

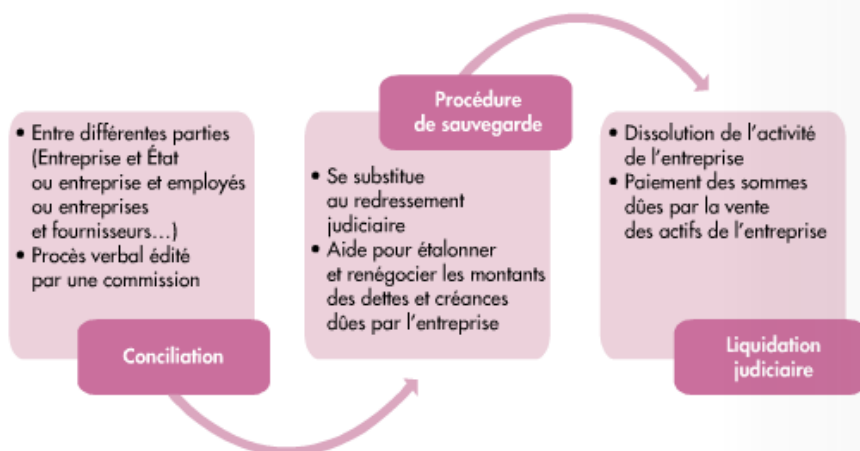
- ✓ La pérennité de l'activité est assurée.
- ✓ Le repreneur gagne en légitimité avec la meilleure sérénité.

Précautions à prendre

- ✓ Vérifier l'engagement du repreneur.
- ✓ Réduire les taxes sur la transmission.

Outil 47 La procédure de sauvegarde

Rééchelonner et renégocier le montant de sa dette pour relancer son activité



En résumé

La **procédure de sauvegarde** est un dispositif régi par la loi du 26 juillet 2005, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, qui permet à toute entreprise étant dans l'incapacité d'honorer ses dettes et créances mais n'ayant pas encore entamé de procédures de cessation de paiement de saisir le tribunal de commerce de sa région pour solliciter le rééchelonnement de sa dette et la négociation de son montant.

Insight

The « procédure de sauvegarde » is ruled by a French law, that was voted on the 26th of July 2005 and that is valid since the 1st of January 2006. This law allows firms that face financial troubles but that have not yet filed bankruptcy to apply to their Tribunal of Trade and ask for renegotiating their debt.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

- Offrir une « dernière chance » à l'entreprise de redresser sa situation financière et éviter ainsi le dépôt de bilan.
- Permettre à l'entreprise de retrouver une trésorerie positive, pour réinvestir dans des actifs sains et relancer l'activité (formations de nouvelles compétences, achats des machines nécessaires, etc.).

Contexte

- Lorsque l'entreprise est dans l'incapacité d'honorer ses dettes et créances.
- Lorsque l'activité de l'entreprise est encore considérée comme saine et potentiellement compétitive.
- Lorsque l'entreprise n'a pas encore entamé de procédure de cessation de paiement.

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur doit saisir le tribunal de commerce compétent lorsque la situation se présente.
- Le juge place alors l'entreprise en période d'observation, d'une durée de six mois à l'issue de laquelle est établi un « diagnostic économique et social ».
- Le juge désigne aussi un tuteur qui va désormais suivre la trésorerie de l'entreprise et ordonner les paiements. Le tuteur est une personne indépendante, il est mandaté.
- Le tribunal de commerce contacte enfin les différents créanciers de l'entreprise qui ont alors le choix entre trois solutions pour récupérer leurs dettes :
 - Choix 1 : Être remboursés de suite mais abandonner 80 % du montant de la créance.
 - Choix 2 : Être remboursé en 5 ans mais abandonner 35 % du montant de la créance.
 - Choix 3 : Être remboursé en 10 ans mais récupérer l'intégralité de la créance.
- À la suite de cette négociation, les dirigeants de l'entreprise doivent justifier d'un plan de relance. Le juge du tribunal de commerce réévalue alors la situation financière de l'entreprise, avec le tuteur. Si la situation

La procédure de sauvegarde offre une « bouffée d'air frais » aux entreprises en difficulté mais encore viables.

financière s'est améliorée et que l'activité de l'entreprise est jugée saine, l'entreprise sort de la procédure de sauvegarde. Si tel n'est pas le cas, la liquidation judiciaire est décidée. Ainsi, en 2007, Temex PME de 130 personnes spécialisée dans les oscillateurs à quartz, entre en procédure de sauvegarde. Elle est mise sous tutelle. Son tuteur, expert financier indépendant qui travail déjà pour plusieurs entreprises, reprend les rênes de Temex dans la mesure où toute dépense supérieure à 100 euros est soumise à son autorisation ! Cela rallonge aussi les délais de paiement notamment auprès des fournisseurs qui acceptent pourtant de maintenir une collaboration avec l'entreprise. Pourtant, cette procédure permet à l'entreprise de s'éloigner des problèmes de court terme et de repenser l'avenir à moyen terme. Aujourd'hui, l'entreprise est sortie de procédure de sauvegarde et reconnaît une légère croissance.

Conseils

L'entrepreneur se fera conseiller par un juriste afin de bien évaluer les risques, en particulier liés à la renégociation des créances. ■

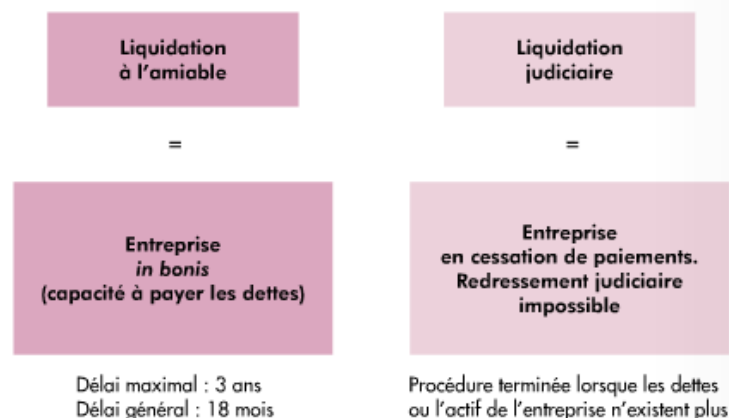
Avantage

- ✓ Générer une « bouffée d'air frais » pour que l'entrepreneur cesse de se préoccuper uniquement de sa trésorerie et puisse se concentrer sur l'activité de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ La plupart des tuteurs sont en charge de la gestion de plusieurs entreprises en procédure de sauvegarde. Les délais de réaction pour une commande de fourniture, de matière première, etc. s'allongent. Il faudra tenir compte de ce délai dans les engagements de livraisons auprès des clients.
- ✓ Une entreprise en procédure de sauvegarde perd souvent ses fournisseurs. L'entrepreneur veillera à les consulter avant la mise en procédure et à conserver des relations de confiance avec ces derniers. Il en est de même pour les clients qui hésiteront parfois à contracter avec une entreprise en procédure de sauvegarde.

Liquidation à l'amiable – Liquidation judiciaire



En résumé

La liquidation de l'entreprise se fait au tribunal de commerce le plus proche du siège de l'entreprise. Elle est décidée par les actionnaires lorsque l'entreprise est encore saine ou par le tribunal de commerce et les actionnaires lorsque l'entreprise est en cessation de paiement. Gérée par un « liquidateur » en charge de payer l'ensemble des dettes, elle peut se dérouler pendant que l'activité reste en vigueur, si la liquidation se fait à l'amiable.

Insight

The liquidation of the firm is acted upon by the trade tribunal that is the closest from the head office. It is decided by the shareholders, when the firm is still financially safe, or, by the shareholders and the tribunal when the firm cannot pay its suppliers or employees any longer. A « liquidator » is nominated, and has the duty of paying the debts of the firm, while the business can still be running.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Cesser l'activité de l'entreprise et liquider ses actifs.

Contexte

- Lorsque l'entreprise est en cessation de paiement.
- Suite à une procédure de sauvegarde infructueuse.
- Lorsque l'entrepreneur n'a plus activé son entreprise et n'a plus de clients depuis quelques années.
- Si l'entreprise devient difficilement vendable.

Liquider
une entreprise
est une
procédure
lourde...
et pas toujours
nécessaire.

caux et une clôture des liquidations auprès du journal d'annonces légales.

- Le liquidateur dépose enfin au CFE deux copies du procès-verbal approuvant la liquidation, deux exemplaires des comptes certifiés et la copie de la publication au journal d'annonces légales.

Conseils

Ne pas oublier de réunir les associés de la SARL ou les actionnaires pour la SA et voter la dissolution anticipée de l'entreprise mais aussi nommer le « liquidateur » en charge des procédures administratives pour cette dissolution ■

Comment l'utiliser ?

Méthodologie

- L'entrepreneur doit convoquer l'assemblée générale extraordinaire pour acter de la décision des actionnaires de procéder à la liquidation.
- Il doit ensuite enregistrer le procès-verbal de cette assemblée extraordinaire auprès du service des impôts correspondant au siège social de la société. Cette opération est payante (environ 400 euros). Puis il doit déposer ce même procès-verbal au CFE, Centre de Formalité des Entreprises, qui informe le tribunal de commerce de la dissolution anticipée et prépare la modification du registre du commerce et des sociétés.
- Le liquidateur paie les dettes des créanciers et identifie les liquidités restantes de l'entreprise.
- Une nouvelle assemblée générale extraordinaire est organisée pour procéder à la liquidation de l'entreprise, dont le procès-verbal sera déposé auprès des services fis-

Avantage

- ✓ Le chef d'entreprise solde l'activité de l'entreprise.

Précaution à prendre

- ✓ Du fait du caractère fastidieux de la démarche, l'entrepreneur peut décider de « mettre en sommeil » la société et de ne pas liquider. Mais cela suppose que l'ensemble des dettes sociales et commerciales aient été réglées.

Bibliographie

ATAMER T., CALORI R. (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.

BOEKER W. (1997), « Strategic Change : The influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth », *The Academy of Management Journal*, 40 (1), p.152-170.

CALDERINI M., GARRONE P. (2003), « Mergers and Acquisitions and Innovation Strategies », *Corporate Governance, Market Structure and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.45-64.

CHALON P., VAISSIÉ A., BORIS P. (2008), « Le triangle d'or Universités, Recherche, Entreprises », *Rapport du Cercle d'Outre Manche*.

CHANAL V., CARON-FASAN M.-L. (2007), « Comment explorer de nouveaux business modèles pour les innovations technologiques », Montréal, AIMS 16^e conférence.

CHARREAUX G. (1993), « Théorie financière et stratégie financière », *Revue Française de Gestion*, 92.

COLLINS C., CLARK K. (2003), « Strategic Human Resources Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage », *Academy of Management Journal*.

DÜMLLER P., THIERSTEIN A. (2003), « Identifying and Managing Clusters – Evidence from Switzerland », *Entrepreneurship, Spatial Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*. Zurich, Swiss Federal Institute of Technology.

EISENHARDT K., SULL D. (2001), « Strategy as simple rules », *Harvard Business Review*, 79 (1).

GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., KUMAR N. (2006), « Make, buy or ally: a transaction cost theory meta analysis », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 3.

GOYER M. (2001), « Corporate Governance and the innovation system in France, 1985-2000 », *Industry and Innovation*, Sydney.

HAMEL G. (2006), « The Why, What and How of Management Innovation », *Harvard Business Review*.

HOFSTEDE G. (1993), « Cultural Constraints in Management Theories », *Academy of Management Executive*, 7 (1), pp.81-94.

JOHNSON M. W., CHRISTENSEN C. C., KAGERMANN H. (2008), « Reinventing your Business Model », *Harvard Business Review*, 87 (11), p. 50-59.

KIM W., MAUBORGNE R. (2005), « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business School Press*.

LE LOARNE S. *et al.* (2009), *Manager l'innovation*, Pearson.

MARGERIE V. de (2009), « Strategy and Technology: Towards technology based sustainable competitive advantage », L'Harmattan.

MILLIER P. (2003), *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Dunod.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (1999), « Safari en pays stratégie », *Village Mondial*.

MINTZBERG H., ROMALAER P. (2003), « Structure et Dynamique des Organisations », *Éditions d'Organisation*.

PETERSEN K. J., HANDFIELD R. B., RAGATZ G. L. (2005), « Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design », *Journal of Operations Management*, 23 (3/4), 371-388.

PORTER M. (1986), « Competitive strategy », 2^e édition, New York, Free Press.

SARASVATHY S., DEW N. (2005), « New Market creation through transformation », *Journal of Evolutionary Economics*, 15 (1).

SUN TZU ou SUNZI (2004), *L'art de la guerre*, Éditions Payot et Rivages.

ZINGALES L. (2000), « In Search of New Foundations », *The Journal of Finance*, 4.

Glossaire

Avantage concurrentiel : un ou plusieurs assemblages de composants permettant à l'entreprise de mieux maîtriser les facteur(s) clé(s) de succès de son activité que ses concurrents directs et indirects.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : décalage en trésorerie de l'entreprise généré par le déroulement de l'activité. Il se traduit par l'équation suivante : dettes fournisseurs + dettes à courts termes + encours + achats – crédits clients – crédits divers.

Brevet : titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire un droit exclusif d'exploitation sur l'invention brevetée, pendant une durée limitée et sur un territoire déterminé. En contrepartie, l'invention doit être divulguée au public.

Cash flow : la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) engendrés par l'activité d'une entreprise sur une période donnée.

Cessation d'activité : se dit lorsque l'entrepreneur – actionnaire de l'entreprise souhaite se séparer d'une ou de l'intégralité des activités. La cessation se fait soit par la vente à un tiers, soit par la fermeture.

Chaîne de valeur : représentation qui décrit l'ensemble des activités et étapes et la relation entre les acteurs qui les effectuent et qui permettent de délivrer la valeur au client.

Cluster : Ensemble interconnecté d'entreprises, de fournisseurs, de clients, d'institutions, notamment de formation et de recherche, dédié au développement d'une technologie ou d'un marché.

Comité d'entreprise (ou conseil d'entreprise pour d'autres pays francophones) : institution représentative du personnel dans les entreprises, obligatoire pour toute entreprise de plus de 50 salariés. Elle regroupe des salariés élus qui se prononcent sur toutes les modifications relatives à la vie de l'entreprise : règlement intérieur, heures de travail, organisation du travail, changement de convention collective, licenciements.

Consolidation financière : action d'établir les états financiers d'un groupe de sociétés, pour publication comptable mais aussi pour ses besoins internes (établir une image globale de l'entreprise en temps réel). Concrètement, il s'agit de comptabiliser l'ensemble des actifs et passifs de chacune des sociétés en éliminant les échanges entre entreprises.

Convention collective : régie par le Code du travail, texte réglementaire propre à chaque branche professionnelle, définissant chacun des statuts des employés, le type d'emploi, le coefficient de rémunération, les indemnités de départ à la retraite. Tout contrat de travail édité par l'entreprise doit s'y référer.

Délégué du personnel (DP) : salarié de l'entreprise, dont le rôle est de représenter l'ensemble des salariés auprès de la direction. Élu pour une durée de trois ans par les salariés, sa présence est obligatoire pour toute entreprise de plus de 10 salariés.

Délégué syndical (DS) : membre d'un syndicat représentant les salariés, appartenant ou non à l'entreprise, élu ou nommé, dont le rôle est de représenter l'ensemble des salariés de l'entreprise de plus de 10 salariés auprès de la direction.

Distribution exclusive : stratégie d'accès au marché qui se limite à la distribution des offres de l'entreprise par un nombre très réduit de canaux de distribution. La plupart du temps, le canal appartient à l'entreprise (magasins et sites internet du même nom).

Distribution sélective : stratégie d'accès au marché qui se limite à la distribution des offres de l'entreprise par un nombre réduit de canaux de distribution et sélectionnés en fonction de la cohérence entre l'image du canal et l'image de l'offre.

Distribution extensive : stratégie d'accès au marché qui consiste à diffuser le plus possible les offres de l'entreprise sans sélection des canaux de distribution.

Droit d'auteur : synonyme de propriété littéraire, artistique ou scientifique. C'est un droit de propriété sur une œuvre originale. Il permet aux auteurs d'interdire ou non l'exploitation de cette dernière et de faire respecter leur paternité.

Essaimage : forme de création d'une entreprise nouvelle par un acteur qui est soutenu, financièrement et technologiquement, par son ancienne entreprise qu'il aura quittée.

Facteurs clés de succès (FCS) : caractéristique que toute entreprise qui veut être durablement présente sur une activité doit posséder au moins partiellement (accréditation, maîtrise des normes en vigueur, référencement chez un distributeur, capacité de production...).

Gestionnaire de grand comptes (ou Key Account Manager) : responsable d'un client grand compte dans l'entreprise. Il supervise non seulement les relations commerciales avec ce dernier mais également l'ensemble des opérations en lien avec ce client (production, SAV, paiements...).

Idée d'innovation : représentation floue et abstraite d'une innovation potentielle (process, produit, service). Enrichie par le fonctionnement technique, la cible de clientèle, la promesse qui lui est tenue et le modèle économique, elle devient alors un concept d'innovation, pouvant donner lieu à l'établissement d'un cahier des charges précis pour le lancement de produit.

Joint venture : action qui consiste en la création d'une entité juridique par deux ou plusieurs entreprises qui investissent dans une nouvelle activité commune.

Lead user : dénomination donnée à un utilisateur d'une offre qui ressent des besoins d'évolution non encore réalisée sur un marché, besoins qui s'avèreront très proches des futurs clients « suiveurs ».

Levée de fonds : démarche effectuée par l'entrepreneur qui consiste à collecter de l'argent auprès de banques, d'actionnaires privés, dans l'objectif d'asseoir un projet de développement de l'entreprise ou de redresser l'activité de cette dernière.

Leverage By Out (LBO) : financement de l'acquisition d'une nouvelle entreprise par le recours à l'emprunt bancaire. Ceci permet de générer un effet de levier pour faciliter l'acquisition, tout en défiscalisant partiellement ou totalement le projet.

Marque : nom autrefois donné pour marquer le bétail (Brand), la marque désigne un produit, une gamme de produit ou une entreprise. Elle associe ces derniers à une image, un signe qui les différencient des autres offres concurrentes.

Modèle de revenus : façon dont l'entreprise va générer des revenus avec l'innovation (par exemple paiement à l'usage, abonnement, forfait) ainsi que le séquençement de ces revenus dans le temps.

Pôle de compétitivité : dispositif français assimilé au cluster par la variété des acteurs qui en sont membres, finance et labellisé par les pouvoirs publics.

Positionnement : démarche volontariste de l'entreprise qui consiste à élaborer une offre cohérente pour le segment de clientèle ciblé en termes de produit/service, marque, prix, canal de distribution, et mode de communication.

Procédure de sauvegarde : dernière étape mise en place par les tribunaux de commerce français avant la cessation d'activité de l'entreprise en difficulté financière. Elle consiste en la renégociation de la dette avec les fournisseurs.

Roadmap technologique : planification corrélant des programmes d'avancées technologiques avec des opérations de marketing et de diffusion en vue de réaliser une vision et des objectifs d'innovation.

Stage Gate Process : processus d'innovation qui consiste à sélectionner les idées d'innovation proposées par les salariés de l'entreprise et à les enrichir progressivement. Le processus est jalonné d'étapes durant lesquelles un comité décide du passage ou de la suppression de l'enrichissement de l'idée.

Toolkit : outil permettant au lead user de participer au processus d'élaboration d'une offre.

Valeur actuelle nette (VAN) : flux de trésorerie actualisé de l'entreprise, mettant en évidence l'enrichissement supplémentaire d'un investissement par rapport au montant apporté par les apporteurs de capitaux. Cet indicateur permet l'évaluation de la pertinence de projets d'investissement.

Valeur intrinsèque (de l'offre) : valeur qui renvoie à l'utilité objective que peut avoir l'offre pour un utilisateur potentiel.

Valeur relative : valeur que représente l'offre pour l'utilisateur potentiel relativement aux autres offres et solutions concurrentes (offres similaires ou de substitution).

Veille économique : processus collectif par lequel l'ensemble des acteurs associés (appartenant à une même entreprise ou non) traquent et assimilent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement socio-économique.