

# Stratégie des entreprises

## Cas de synthèse

### Compléments

Eric Darmon

2009-2010

# Carré financier

**Croissance**  
CA, PDM,  
commandes,  
effectifs, I

**Endettement**

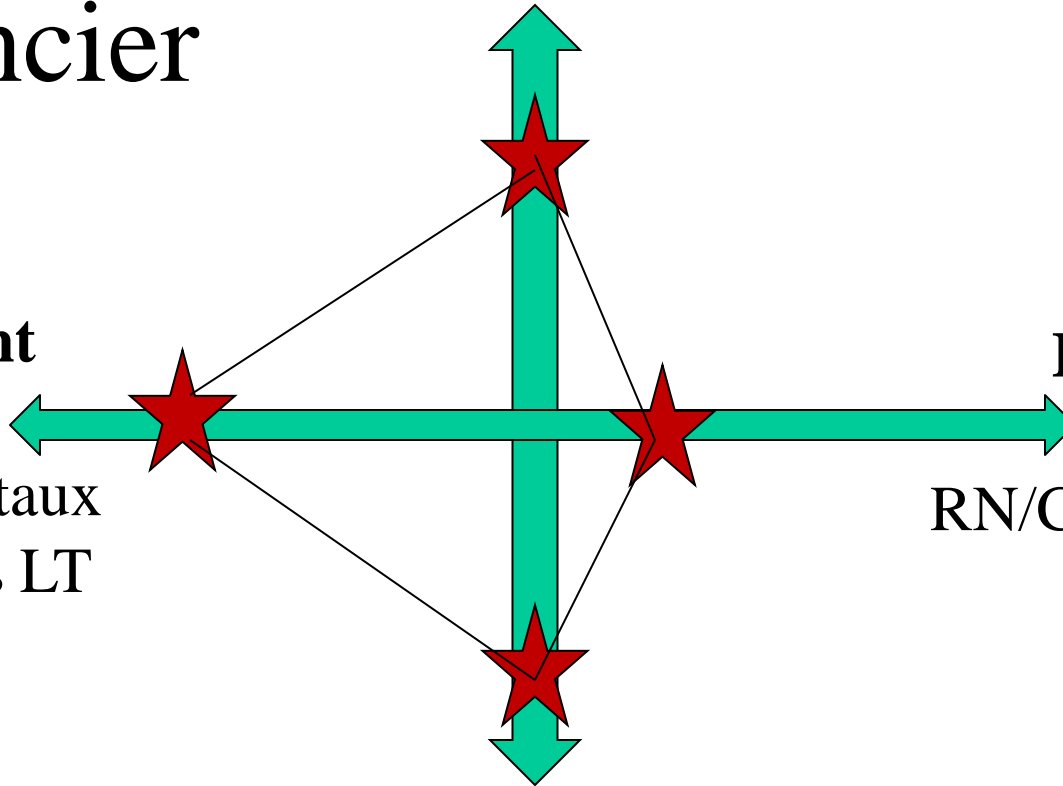
**Rentabilité**

Equilibre Capitaux  
Propres/Dettes LT

RN/Capitaux propres

**Liquidité**

Equilibre emplois et  
ressources à CT



# Analyse interne – Approche financière

- **Croissance** : déclin du CA (-30%) sur les 2 activités de Raynaud SA (id. Crespuy → tendance sectorielle ?) ; effectif stagnant ; diminution du ratio CA/employé ; baisse de l'actif net immobilisé
- **Rentabilité**: taux de rendement des capitaux propres élevé (17 ou 35%) supérieur à Crespuy ; VA/CA → meilleur chez R. (R. 'apporte' plus à la filière → lié au positionnement prix de R.
  - Part des salaires dans la VA en augmentation (35H ???)

# Analyse interne – Approche financière

- **Endettement** : endettement LT nul ; uniquement des dettes d'exploitation → capacité d'endettement sous-exploitée → pourrait financer des investissements à LT
- **Liquidité** :  $TN > 0$  ; emplois financiers (VM) à CT importants (l'entreprise investit plus dans les autres secteurs que dans son secteur !)
- **Conclusion** : situation satisfaisante (entreprise saine) mais politique financière trop conservatrice
  - Possibilités de financements pour une stratégie de développement

# Stratégies possibles pour Raynaud SA

- Typologie rapide de la situation actuelle :
  - **ARS**: stratégie de domination par les coûts
  - **Crespuiy**: différenciation verticale (mais non de niche car mauvaise connaissance de certains créneaux)
  - **Cuves Girard** : uniquement des négociants, stratégie fondée sur un avantage commercial
  - **Raynaud**: stratégie haute de gamme/niche (accès à la clientèle difficile)

# Stratégies possibles pour Raynaud SA

- Un changement de stratégie générique est-il souhaitable ?
  - **Stratégie de domination par les coûts ?** A priori non souhaitable car impossibilité de soutenir une guerre des prix à long terme + outil de production actuel trop limité + risque élevé à investir dans un secteur en crise
  - **Différenciation verticale :** peut être une solution intermédiaire, différenciation à réaliser du côté des services, mais savoir-faire disponible ?
  - **Stratégie de niche :** apparaît incontournable par élimination, mais lesquels ???

# Stratégies de développement/diversification

Marché	Croissance	Profitabilité	Accessibilité	Comportement de l'acheteur	Facteur clé de succès
Prestation spécifiques pour chais (viNiculture)	--	++	+	Attentiste (conjonc<0	Savoir-faire techno ; réseau relationnel
Négoce pour viNiculture	--	0	-	Attentiste (conjonc<0	Force de vente ; prix bas
Négoce pour viTiculture (grand domaines)	+	0	-	Recherche d'innovations	Différenciation ; Innov
Traitement de l'eau	++	++	-	Technicité, négociation	Gestion d'affaires longues

# Stratégies futures

- Désengagement de l'activité traditionnelle et diversification
  - Vers la viticulture et le traitement des eaux (30% du CA)
  - Embauche de « techniciens-commerciaux » pour accéder au marché
- Diversification vers l'activité de négoce
  - Peu de charges fixes ; même type d'embauches
- Réduction de l'offre (très grande diversité des produits) dans les domaines actuels

# Rédaction

## Démarche/Plan type

1. Identité de l'entreprise
2. Symptômes et problématiques
3. Diagnostic interne et externe
  - Matrice SWOT
4. Stratégies envisagées : 2 ou 3 options présentées
  - Choix d'une d'entre elles
- 5. Mise en application de la stratégie**
  - Définition d'objectifs commerciaux/financiers
  - Modification de l'organisation de l'entreprise
  - Calendrier de mise en œuvre

# Mise en œuvre

- **Point de vue opérationnel, 3 mesures**
  - Production : investissement de modernisation pour soutenir une qualité supérieure
  - Marketing: embauche d'un commercial à temps plein
  - Marketing : investissement (CF) en formation pour pouvoir accéder à certains marchés (eau)
- **Résultats attendus** : maintien (plus que croissance) de l'activité et de l'indépendance de l'entreprise

# Bilan du cours

- **Bilan**
  - Objectif du cours : donner des **outils pour analyser** les stratégies des entreprises ; connaissance des secteurs
  - Cours à venir :
    - Economie de l'organisation / concurrence
    - Gestion stratégique
- Objectif associé : découverte/approfondissement de secteurs → métiers

# Vers quels métiers, quels secteurs et ... quels masters ?

- Master EGE *Logistique*
  - Zara, Renault, Coca Cola, Mc Donald's, Air France ...
  - Organisation de la production, achats, approvisionnement, gestion de la chaîne de valeur
- Master EGE *Économie des TIC et E-business* et *Master Management des Entreprises Innovantes*
  - Air France, Orange, Amazon, Nouvelles Frontières, Canal+, Microsoft
  - Études et conseils, stratégies, marketing, gestion de la relation client
- Master EGE *Entreprise Economie internationale et PME*
- Master EGE *Carrières bancaires*
  - CA-LCL