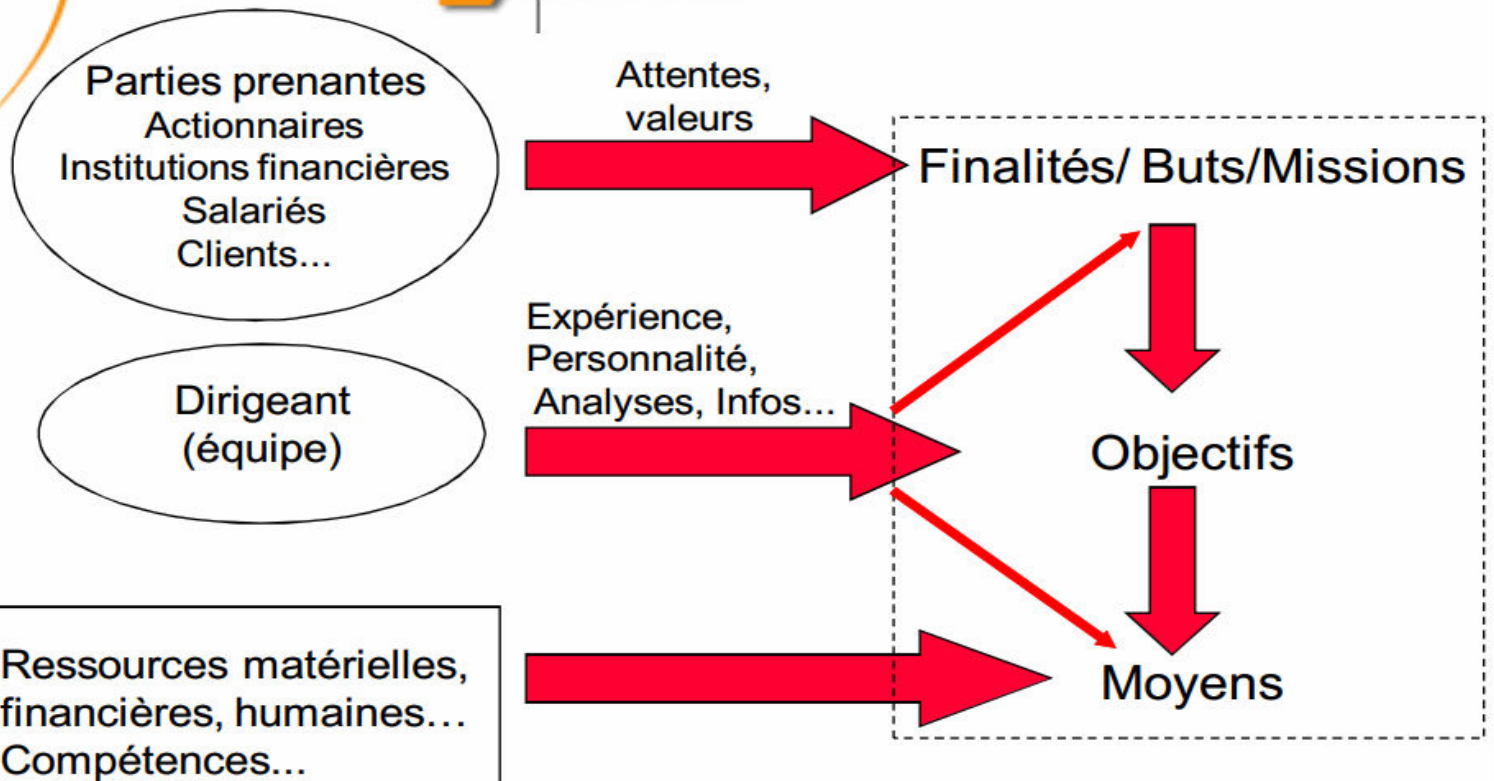




Stratégie

**La stratégie :
une représentation**



Le plan triennal de Ghosn pour Renault

Dépêche Reuters, 9 février 2006

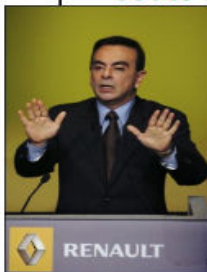
Le plan "Renault contrat 2009" ambitionne "de positionner durablement Renault comme le **constructeur automobile généraliste européen le plus rentable**", a déclaré Ghosn, qui s'est engagé à amener la marge opérationnelle du groupe à 6%, contre 3,2% en 2005.

Renault prévoit de diversifier sa gamme et de sortir **26 nouveaux modèles en quatre ans**, avec comme objectif d'augmenter les ventes de **800.000 voitures, dont 250.000 en Europe, en 2009 par rapport à 2006**. La majorité des nouveaux véhicules seront destinés aux marchés extérieurs à l'Europe, a précisé Carlos Ghosn. **Cinq modèles seront fabriqués à base de la voiture à bas prix Logan, trois seront fabriqués en Corée et cinq autres destinés à l'Amérique latine**. Le patron franco-brésilien a également annoncé un **renforcement de l'effort en faveur des voitures propres**, notamment dans le domaine des piles à combustible ou des biocarburants.

Renault prévoit également de "réduire (ses) coûts dans toutes les fonctions" pour être plus compétitif. Le constructeur prévoit de **réduire de 14% le coût de ses achats et de 12% les coûts de fabrication**, "essentiellement par l'amélioration de notre productivité", a-t-il précisé.

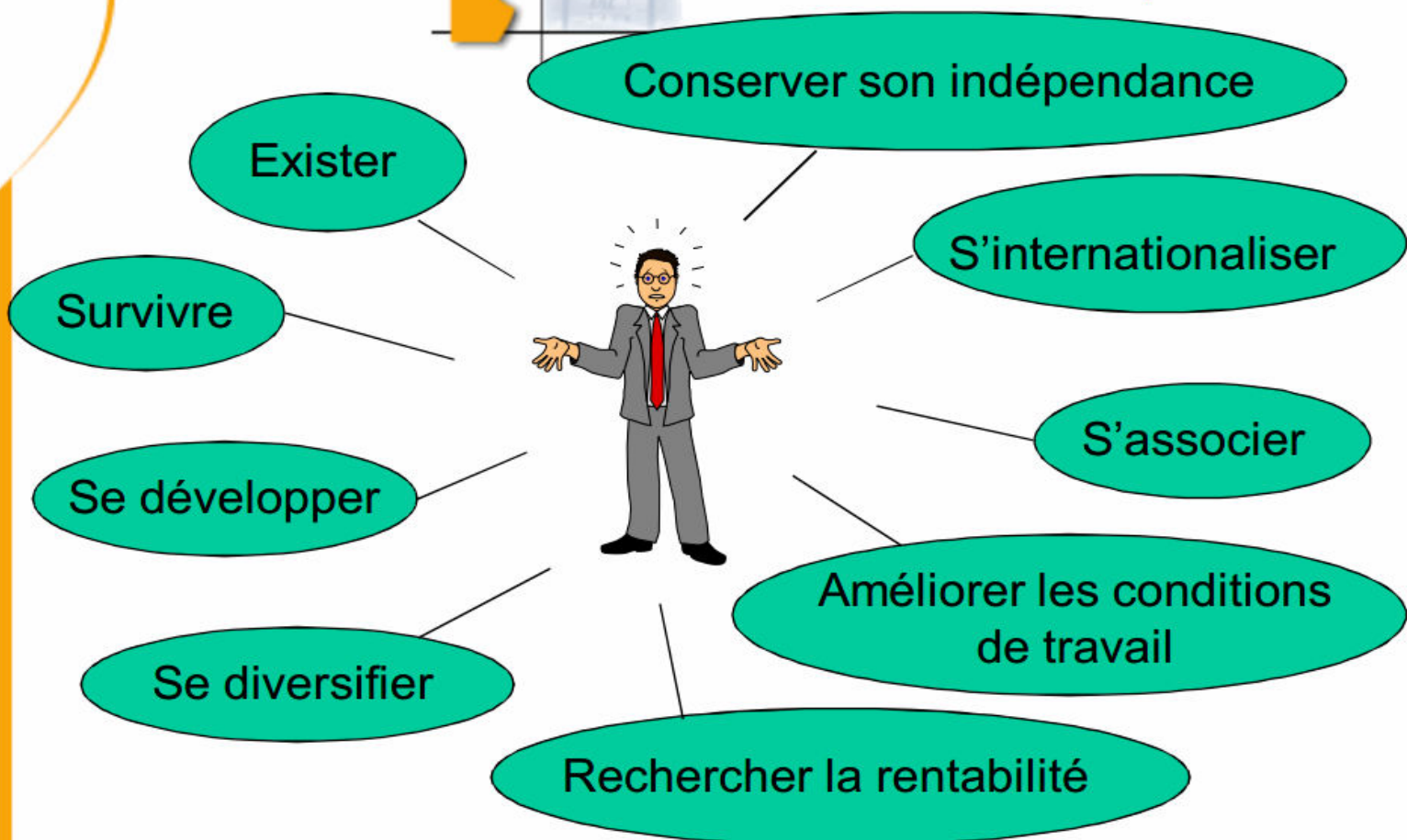
Si le PDG de Renault table sur une croissance forte à l'international, **il a exclu dans les trois ans à venir un retour aux Etats-Unis**. "Nous sommes centrés sur ce qu'on a semé", a-t-il déclaré.

Carlos Ghosn a également annoncé qu'une **progression linéaire du dividende, passant de 1,8 euro par action aujourd'hui à un objectif de 4,5 euros par en 2009**, sera proposée au conseil d'administration de Renault.



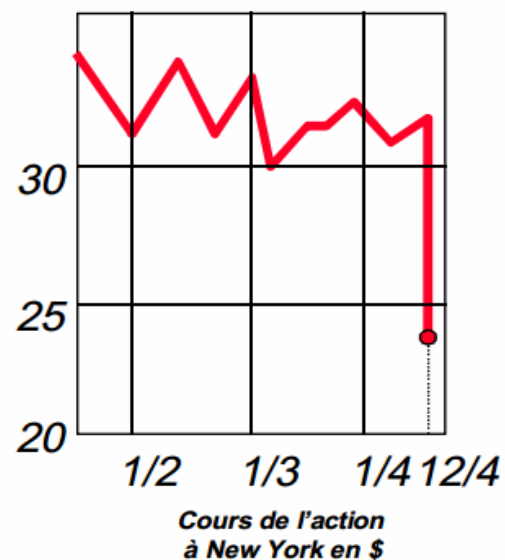
Finalité
Objectifs
Moyens

Les finalités de l'entreprise

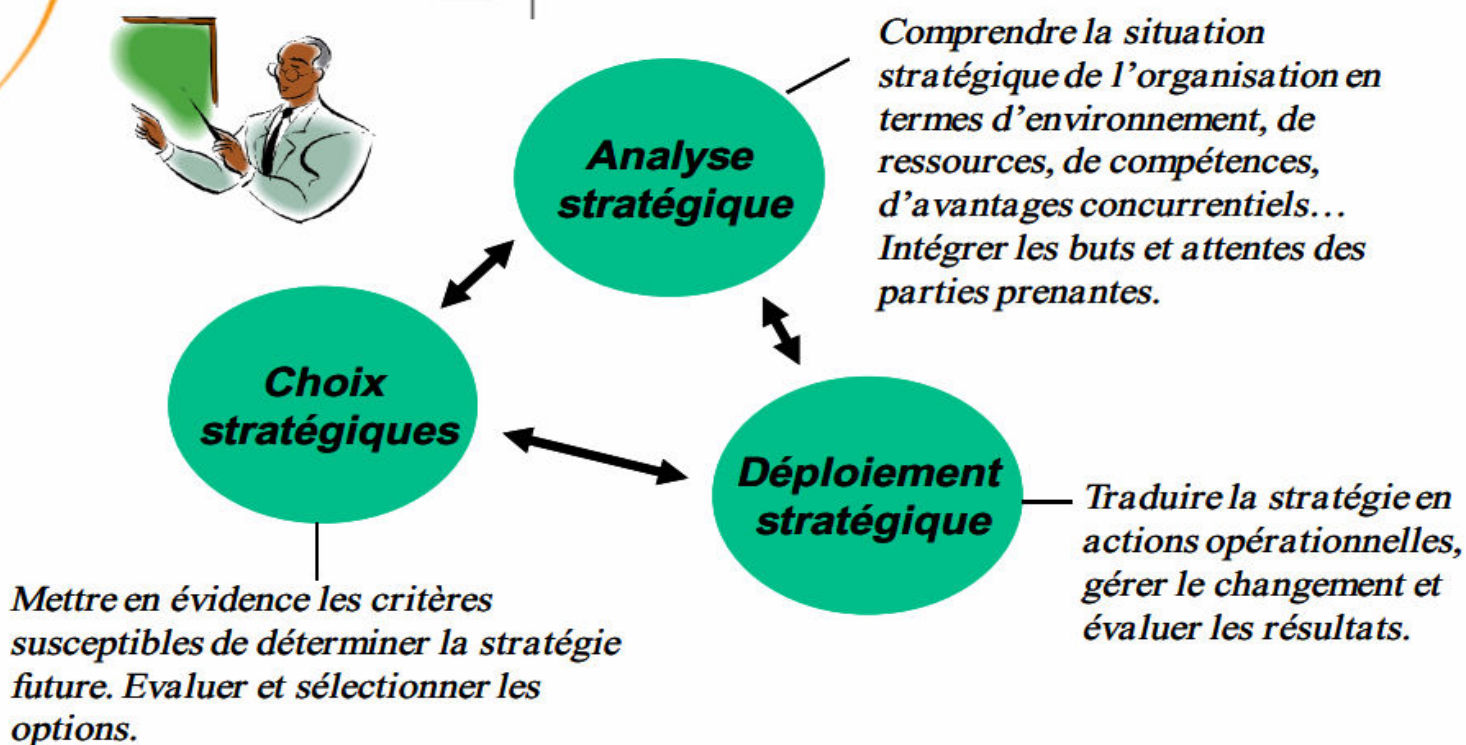


L'équipe dirigeante a pour obligation d'atteindre les objectifs fixés

- Le vendredi 9 avril 1999, les dirigeants de Compaq annoncent que les profits réalisés sur les trois premiers mois de l'exercice, sont inférieurs de moitié aux prévisions.
- Le 12 avril, les marchés sanctionnent Compaq qui n'a pas tenu ses prévisions. A Wall Street, l'action Compaq chute de 24 % !
- Pour contrer cette vague de mécontentement et rassurer les investisseurs, E. Pfeiffer, le patron de Compaq, annonce le 13 avril des mesures d'optimisation des coûts et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie largement tournée vers les grandes et moyennes entreprises et le commerce électronique.



La démarche stratégique: une représentation





La planification stratégique chez Canon

- En 1962, Canon décide de ne plus se limiter à la fabrication d'appareils photos et de se diversifier.
- Pour coordonner le développement de plusieurs activités, faciliter l'internationalisation et mettre en place une structure divisionnelle, plusieurs plans vont être élaborés de 1962 à 1991.
- Ce processus va aboutir à une organisation en 8 Business Groups et 21 divisions.
- La planification stratégique mise en place chez Canon reposait sur trois types de plan.



(Source : Strategor, 1997, p. 396-397)



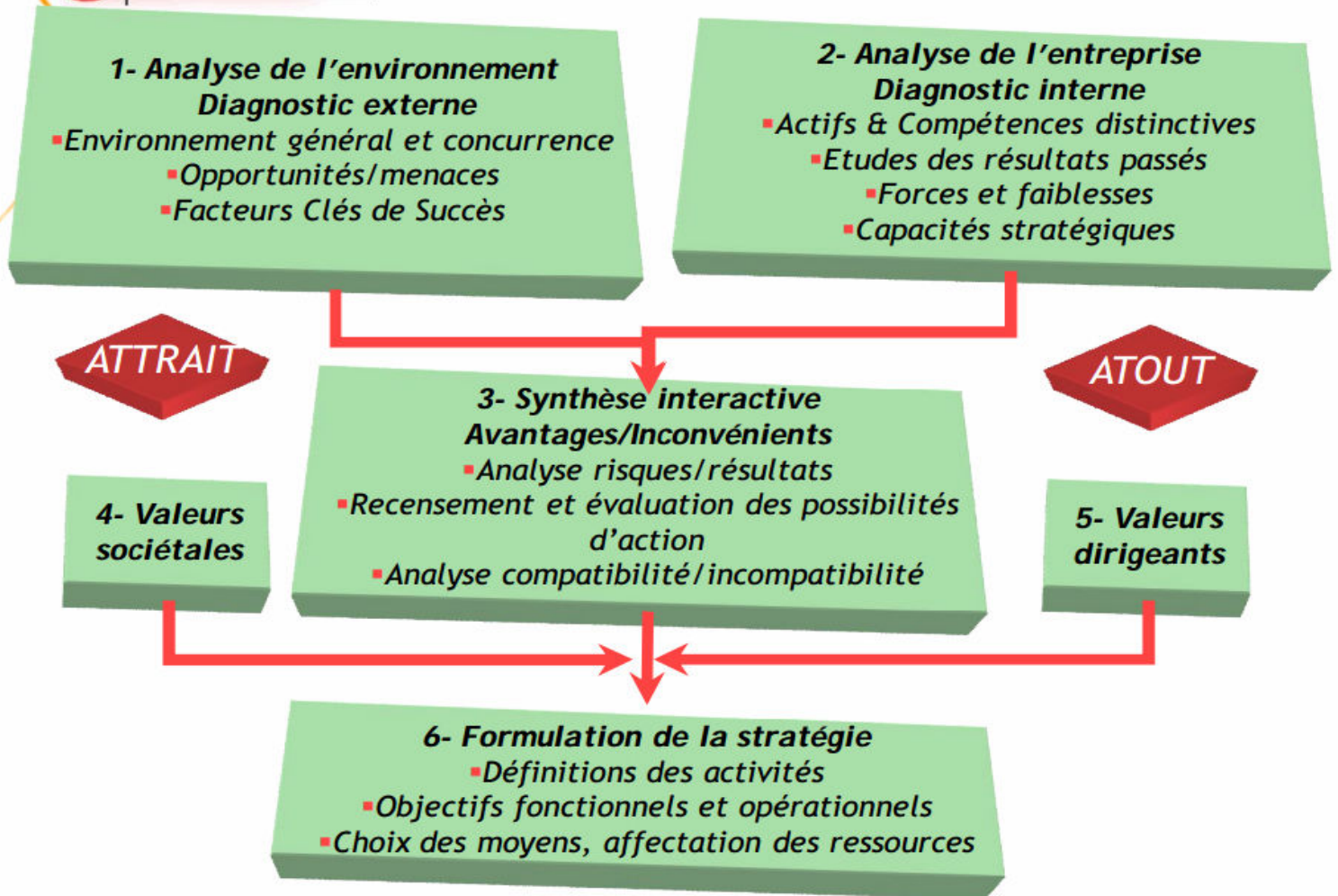
Les plans mis en place chez Canon

- Des plans de long terme (5 à 10 ans) déterminent les objectifs généraux.
 - Le premier fixa à 20 % la part du CA à réaliser hors des appareils photos.
 - En 1977, à la suite d'un échec dans les calculettes, un plan sur 10 ans réorienta la firme vers les photocopieurs, les imprimantes et les télécopieurs.
- Des plans à moyen terme (3 ans) opérationnalisent les plans à LT.
 - Ils sont révisés chaque année après une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.
- Des plans à court terme (1 an) permettent de concrétiser numériquement et budgétairement les plans à MT.
 - Ils fixent des objectifs de rentabilité et de coût et donnent lieu à des mesures de contrôle classiques.



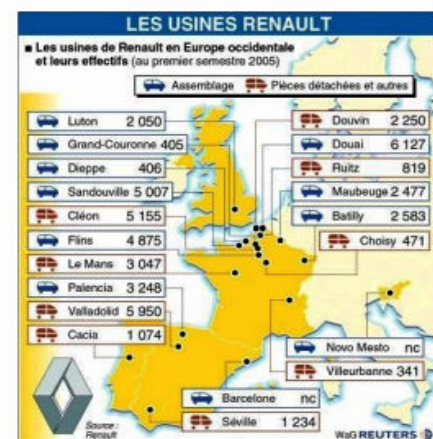
(Source : Strategor, 1997, p. 396-397)

La méthode de Harvard

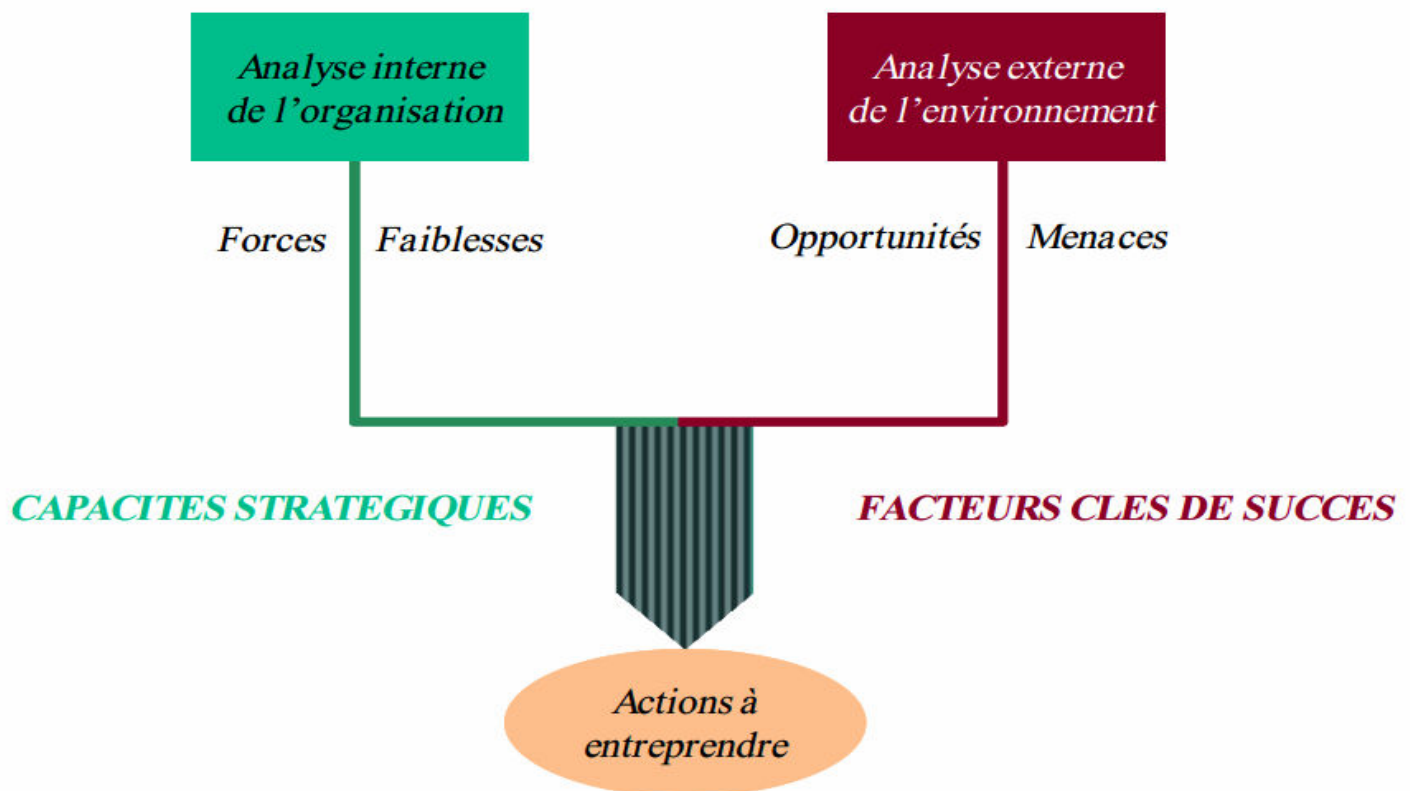


L'analyse Forces/faiblesses

- Le 9 février 2006 Carlos Ghosn, le président de Renault, dévoile son plan stratégique visant à faire du groupe le "constructeur généraliste le plus rentable en Europe ».
- Détaillant le "diagnostic" qu'il a établi avant de définir son plan, il a énuméré « 5 faiblesses » de Renault :
 - une image de marque qui se dégrade,
 - une gamme "trop étroite",
 - des coûts d'investissement peu compétitifs,
 - un système de management à l'international peu efficace,
 - un "centrage insuffisant" sur le client et le profit.
- A ces carences, il a opposé les « 5 atouts » du constructeur:
 - l'alliance avec Nissan, dans lequel Renault a 44,3% et avec qui Carlos Ghosn a exclu toute fusion,
 - les bonnes performances du constructeur français à l'international,
 - le succès de la Logan,
 - le "bilan sain" de Renault,
 - sa "réactivité" et ses "compétences".



La synthèse des diagnostics interne et externe dans le modèle LCAG



Chapitre 3. La décision stratégique

□ Faire de la stratégie, c'est prendre des décisions et opérer des choix, compte tenu de l'évolution de l'environnement, des compétences et ressources de l'entreprise, portant sur :

- ➔ Les domaines sur lesquels l'entreprise s'engagera.
- ➔ La nature et l'intensité de cet engagement en termes de ressources humaines, techniques et financières.
- ➔ Les avantages concurrentiels à développer ou à acquérir pour réussir.
- ➔ Les orientations et modalités de mise en œuvre de ces choix.





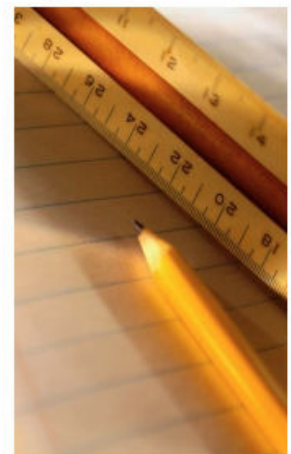
Qu'est ce qu'une décision stratégique?

Ne pas confondre *stratégique* et *important*!

- ▣ La décision stratégique engage l'entreprise dans le long terme, les décisions sont difficilement réversibles.
- ▣ La décision stratégique concerne les relations de l'entreprise avec son environnement: les partenaires, les adversaires, les clients.
- ▣ Les décisions stratégiques sont du domaine de la Direction générale, concernent toute l'organisation et fixent de nouvelles orientations.

La décision dans l'organisation

- ▣ L'individu prend une décision quand il est face à un problème.
- ▣ Un problème est un écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».
- ▣ Pour Herbert Simon, 3 types de décisions sont prises dans les organisations:
 - ➔ Les décisions programmables
 - ➔ Les décisions semi programmées
 - ➔ Les décisions non programmables

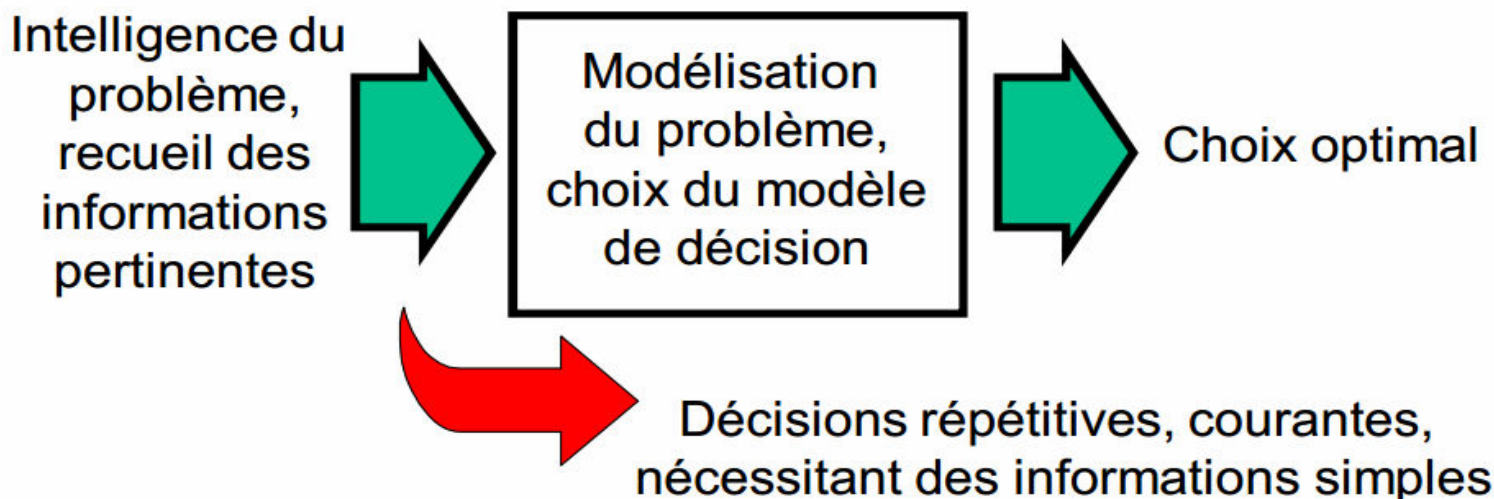


Les décisions programmées

- Le problème à résoudre est bien délimité
- Toutes les informations nécessaires sont disponibles
- On peut identifier aisément des relations de cause à effet



Utilisation d'une séquence I-M-C



Les décisions semi-programmées

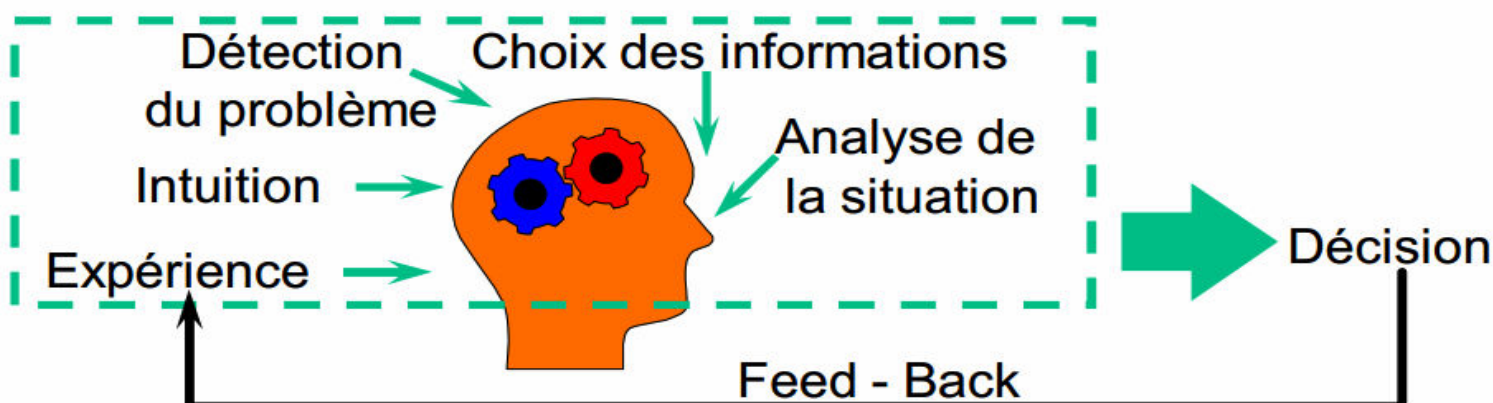
- Ce sont les décisions que rencontrent souvent les cadres
- Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir
- Les informations doivent être structurées selon des procédures, des grilles d'analyses plus ou moins logiques
- Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal



Les décisions non programmables



- Elles présentent un grand degré d'incertitude.
- Les informations nécessaires à un choix rationnel sont trop nombreuses, biaisées ou impossibles à obtenir.
- Ces décisions sont complexes, un nombre important de variables entrent en jeu.
- Les décisions reposent sur le processus mental du décideur, l'intuition et l'apprentissage jouent un rôle majeur.



L'utilisation d'outils dans la décision

Décisions programmées

L'outil est indispensable, il donne la solution optimale
Ex: contrôle de conformité pièces sur machine

Décisions semi-programmées

L'outil permet la synthèse des info rend la décision plus rapide, il peut donner la bonne solution
Ex: données statistiques sur les fournisseurs

Décisions non programmables

L'outil simplifie la situation, limite le nombre de variables, il n'est qu'un outil d'aide à la décision
Ex: outils de la théorie des jeux

Les mérites des outils de la théorie des jeux

- Une organisation doit généralement choisir entre plusieurs stratégies possibles.
- Il faut donc comparer les mérites relatifs des différentes options stratégiques envisagées. C'est ce que l'on appelle le « filtrage » des options stratégiques.
- Des outils comme ceux de la théorie des jeux peuvent être intéressants pour comparer des options, établir des scénarios types, identifier les résultats les plus probables.
- Deux exemples : Une fabrique de poteries & un cabinet d'experts-comptables



Conclusion: A quoi sert la stratégie?



Henry Mintzberg

« La stratégie est à l'organisation ce que les œillères sont aux chevaux: un élément qui les force à aller tout droit »

- La stratégie donne une orientation
La fonction essentielle de la stratégie est de servir de boussole à une organisation pour qu'elle maintienne son cap dans son environnement. (Où devons-nous aller ?)
- La stratégie concentre les efforts
La stratégie favorise la coordination des activités. Sans elle on risque de tomber dans le chaos, tout le monde allant dans des directions différentes. (Qui fait quoi ?)
- La stratégie est source de cohérence
La stratégie sert à simplifier et à appréhender le monde de l'entreprise. En cela elle facilite l'action (Que devons-nous faire ?)
- La stratégie définit l'organisation
Elle constitue pour les gens un moyen pratique de comprendre leur entreprise et de la distinguer des autres (Qui sommes-nous? Quelle est notre mission ?)