



UNIVERSITE IBN ZOHR
Ecole Supérieure de Technologie – Laâyoune
Site Web : <http://w2.estl.ac.ma>
Adresse : EST, Quartier 25 Mars BP 3007, Laâyoune - Maroc
DUT - Techniques de Management



Semestre 4 - Module 14

Filière : DUT en Techniques de Management

TRAVAUX DIRIGÉS :

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Pr. BOUBKER Omar

Enseignant Chercheur- UIZ, EST Laâyoune



ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2019-2020

SOMMAIRE

TD n° 1. Diagnosticstratégique « Champfleury.....	3
TD n° 2.. Le diagnostic stratégique : Étude de cas « Rhônelec »	4
TD n° 3. Renault - Étude d'une situation pratique	5

Focalisé sur les segments clés du marché de la Charcuterie libre-service (jambons supérieurs porcs et volaille, charcuteries cuisinées), Champfleury développe une forte politique d'innovation et de marque avec des recettes supérieures en goût et en praticité.

Cette politique d'innovation (chaque année, plus de 15 % du catalogue est renouvelé) permet de créer et d'élargir de nouveaux segments de marché. En Charcuterie libre-service, Champfleury enregistre des performances supérieures au marché.

Champfleury inscrit sa stratégie autour de trois pôles :

- **Le pôle GMS France**
Progressivement, le Groupe a focalisé ses efforts sur quatre piliers que sont : les jambons, les plats cuisinés, le surimi et les charcuteries cuisinées. Ce premier pôle a représenté, en 2009, 86 % des ventes. Certains produits restent cependant marginaux.
- **Le pôle restauration hors domicile en France**
L'acquisition de l'activité plateau-repas Fauchon fin 2004 et le lancement de l'activité catering a permis au Groupe d'accélérer son développement sur cet axe stratégique qui représente aujourd'hui 7 % des ventes.
- **Le pôle International**
Le pôle international a représenté en 2009, 7 % des ventes. Le Groupe a une volonté claire de se développer :

En Europe du Sud et Centrale par des joint-ventures comme en Italie et en Espagne, pour développer le marché local émergent des plats cuisinés pour en prendre le leadership. Également des prises de participation directe comme en Slovénie avec le rachat de Proconi, spécialiste des plats cuisinés. Mais aussi par la licence de technologie comme en Turquie ;

En Amérique du Nord, Champfleury axe son développement autour d'investissements en direct comme au Canada avec l'acquisition de Delta Dailyfood ou bien via des contrats de licence de technologie comme aux États-Unis.

T.A.F :

1. Après avoir élaboré la matrice BCG de Champfleury, analysez-en le portefeuille d'activité.
2. Quelle(s) critique(s) peut-on faire à la démarche de la matrice BCG ?
3. Quelles méthodes alternatives pourriez-vous proposer ?

¹ Cavagnol, A., Maisonneuve, C., 2016. Les Carrés DCG 7 - Exercices corrigés -Management 2016-2017 : 35 exercices corrigés pour réviser et s'entraîner Ed. 3. Gualino.

L'entreprise Rhônelec, installée dans la région Rhône-Alpes, est spécialisée dans la fabrication de d'équipements électrique. Elle est structurée en deux départements : un pour la fabrication de groupes électrogènes et l'autre pour la fabrication et l'installation de panneaux solaires. En 2011, dans une réunion de l'équipe dirigeante, le PDG de Rhônelec affirme : « *Notre chiffre d'affaires global s'est maintenu grâce à la progression du département panneaux solaire dans un domaine d'activité dont la croissance est devenue plus faible en France compte tenu d'une politique gouvernementale beaucoup moins favorable à l'énergie solaire. Mais, en réalité nous avons perdu du terrain avec une chute de 7 à 10 % de notre activité panneaux solaire, et ce dans un domaine qui connaît une croissance assez importante en Europe. Il est certain que les produits chinois ont pu pénétrer le marché français et européen. En outre, la hausse des coûts des matières premières a eu une incidence directe sur notre résultat net, qui a baissé* ». Pour étudier la situation de l'entreprise, un cabinet de conseil a été contacté. Suite aux divers entretiens et études que le responsable de la mission a conduits au sein de la société Rhônelec, il a noté ce qui suit pour chacun des deux départements.

Département panneaux solaires

Une étude de la marque montre que, selon les consommateurs, la créativité de l'entreprise paraissait essoufflée face à l'offre nouvelle que proposaient les importateurs de panneaux chinois bien meilleur marché. En outre, l'entreprise ne dispose pas d'une gamme réellement structurée pour servir différentes cibles de clientèles. D'ailleurs, ce handicap explique le fait que, sur le marché européen, le concurrent principal de Rhônelec possède une part de marché deux fois plus importante. Dans ce domaine, il est nécessaire de recréer une nouvelle gamme complète avec des prix plus compétitifs tout en sauvegardant l'avantage de la qualité.

Ces nouvelles créations nécessiteront une intensification de la collaboration avec différents bureaux d'études pour concevoir le produit, définir ses fonctions et étudier ses différents prototypes. En plus, l'entreprise Rhônelec a besoin d'être plus novatrice pour éviter le risque d'être copiée. Mais, en faisant appel à des cabinets spécialisés extérieurs, Rhônelec perd beaucoup de temps à faire les dernières mises au point.

Dans ces conditions, l'entreprise a-t-elle intérêt à créer son propre bureau d'étude ? Ce développement nécessiterait le recrutement d'ingénieurs électriciens pour installer un système de Conception Assistée par Ordinateur (CAO) en embauchant les spécialistes nécessaires.

Sur le plan de la distribution, Rhônelec pourrait renforcer son implantation en Espagne. Rhônelec y travaille avec un licencié dynamique. Il a fortement accru sa part de marché depuis qu'il travaille avec Rhônelec.

Il souhaite accroître ses capacités de production mais réclame l'appui de Rhônelec pour prendre part à l'investissement que représente la création d'une nouvelle unité de production. Le PDG pense qu'en constituant cette filiale espagnole, Rhônelec maîtriserait une structure commerciale qu'elle pourrait rentabiliser en proposant à d'autres sociétés de distribuer leurs produits en Espagne.

En outre, cette sollicitation pour un partenariat a poussé certains dirigeants de Rhônelec à considérer qu'il pourrait être opportun de créer dans quelques années des filiales de production et de distribution dans différents pays européens. La croissance pourrait d'ailleurs être plus rapide en pratiquant une croissance externe. Toutefois, certains membres du comité de direction pensent qu'une croissance par impartition serait plus judicieuse car elle permettrait de réduire les frais de structure. Les royalties ainsi perçues permettraient à Rhônelec de rééquilibrer son dosage mercatique en insistant sur l'aspect promotion.

Département groupes électrogènes

Le département groupes électrogènes a fait des efforts considérables de réorganisation et de rationalisation de la gestion, comme le travail pendant le week-end et la formation du personnel sur les problèmes de qualité, ce qui a permis d'améliorer la rentabilité de manière significative.

Le département dispose ainsi d'une main-d'œuvre compétente et d'un parc machines performant mais la gamme proposée ne suffit pas à assurer une croissance. Le responsable du département pense qu'il faudrait délocaliser la production pour bénéficier d'une compétitivité prix. Il pense qu'un tel projet lui permettrait de renégocier les conditions dans lesquelles il travaille avec ses distributeurs dans la mesure où il disposerait d'une marge commerciale plus importante, ce qui stimulerait les ventes.

T.A.F :

1. En se référant au modèle de l'analyse concurrentielle de Porter, quelles forces auraient un effet déterminant sur la stratégie de Rhônelec pour chacun de ses départements ?
2. Affinez ces analyses en utilisant la matrice SWOT et le modèle PESTEL.

TD n° 3. Renault - Étude d'une situation pratique

Le marché automobile connaît d'importantes mutations, ce qui affecte notamment l'entreprise Renault. À l'aide de vos connaissances tant théoriques que factuelles et des annexes 1 à 5, répondez aux questions suivantes :

1. Réalisez une analyse du macro-environnement de l'entreprise Renault. En déduire les éléments les plus déterminants. Évaluez la position concurrentielle du groupe Renault sur le marché automobile. Préciser l'intérêt des deux analyses précédentes dans le cadre d'une démarche stratégique.
2. Présentez les raisons qui ont poussé Nissan et Renault à réaliser une alliance industrielle et commerciale. Identifier les conditions de succès d'une telle alliance.

Annexe 1 : Chiffres clés de Renault

- Trois marques : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors
- Renault est présent dans 118 pays. 37 % des ventes du groupe réalisées hors d'Europe (année 2008)
- 2,3 millions de véhicules vendus par le groupe Renault dans le monde (année 2008) et 6,1 millions de véhicules vendus dans le monde par l'Alliance Renault-Nissan (année 2008). 1 million de Logan vendues dans le monde (mai 2008)
- Un chiffre d'affaires de 37 791 millions d'euros (année 2008)
- 129 068 salariés (au 31 décembre 2008)
- 78,4 % des clients de Renault se disent « tout à fait satisfaits » (étude menée fin 2007).
- 100 % des sites industriels Renault (soit 39 au total) sont certifiés ISO 14001
- Depuis 10 ans, Renault est la première marque sur le véhicule utilitaire en Europe
- Les fournisseurs contribuent à 80 % du coût total de fabrication d'un véhicule. Renault suscite l'engagement des fournisseurs en les intégrant dans le déploiement de son plan de développement durable.

Annexe 2 : Gouvernance et organisation managériale de Renault (www.renault.com)

Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

La société est administrée par un Conseil d'administration (18 membres), un Comité Exécutif du Groupe (8 membres) et un Comité de Direction de Renault (CDR) (25 membres).

Les performances du Groupe reposent également sur une organisation managériale adaptée à un déploiement international rapide, et sur la capacité des managers à fixer à chacun des objectifs, mesurables, suivis et réalisables. Cette organisation repose sur :

- **Un management par région** : 5 comités de management de régions (CMR) sont responsables et redevables de la contribution d'une zone géographique à la rentabilité de l'entreprise. Renault a mis en place en 2006 un management par grande région du monde où le groupe est implanté. Il existe 5 Comités de Management de Région pilotés par un leader régional :
 - Le comité Europe ;
 - Le comité Euromed qui concerne un marché en pleine expansion. Euromed est le berceau de la marque Dacia. Il s'étend du Maghreb à la Turquie ;
 - Le comité Amériques : cette zone regroupe l'Amérique du Nord et les marchés émergents d'Amérique Latine ;
 - Le comité Asie-Afrique ;
 - Le comité Eurasie

Les comités sont composés des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise (recherche, ingénierie, achat, fabrication, marketing et vente, pièces et accessoires), des directeurs de pays et des directeurs de programme véhicule. Chaque région pilote son propre « business plan » en vue de contribuer à la profitabilité du groupe. Un management par programme : des Directeurs de Programme sont responsables et redevables de la contribution des véhicules à la rentabilité de l'entreprise, sur tous les marchés, tout au long de leur cycle de vie et sur l'ensemble des services associés.

- **11 équipes transverses** : leur objectif est de challenger continuellement la performance de chacune des fonctions et opérations, à partir des meilleures pratiques et performances mondiales : www.renault.com

Annexe 3 : Renault : ses voitures consensuelles lui sauvent pour l'instant la mise

Fini la frime et la course à la performance, bienvenue dans l'ère de l'achat raisonnable. Voilà le nouveau credo de l'état-major de Renault, persuadé que la crise va bouleverser le rapport que nous entretenons avec l'automobile. [...] La preuve : la Twingo se vend bien, tout comme les low-cost de Dacia, Logan et Sandero, qui percent même en Allemagne, le pays des grosses voitures. [...]. Réjouissante, l'embellie du bas de gamme de Renault doit pourtant beaucoup aux primes à la casse. Passé l'effet des aides publiques, il faudra d'autres armes pour stopper le recul de ses parts de marché en Europe (de 9,7 % en 2006 à 8,2 % en 2008) et l'effondrement de sa rentabilité (résultats nets divisés par trois l'an passé et fortes pertes annoncées pour 2009).

La question est donc plus que jamais posée : pourquoi l'ancienne Régie ne sait-elle plus sortir des hits dans le moyen et le haut de gamme ? [...]. Aujourd'hui, les modèles frappés du losange font pâle figure face aux audaces de Fiat, relancé avec sa petite 500, ou au renouveau de Citroën, avec ses voitures tout en courbes [...]. Pour l'heure, la marque ne semble pas détenir la solution pour sortir de cette impasse par le haut de gamme. À croire qu'elle reste hantée par l'échec de la Vel Satis, le modèle de luxe lancé en 1998 avec des options radicales (silhouette très haute, petit coffre...). Patrick Le Quément, le grand manitou du design (on lui doit la Twingo et le Scénic), ne s'est jamais remis de cet échec. [...]. Le résultat ? Des modèles « un peu fades », selon les termes d'un analyste, à l'image de la Laguna 3. [...]. Entre ce désamour, les ventes anecdotiques de la Vel Satis et l'ajournement des projets d'un nouvel Espace, Renault n'existe quasiment plus dans le haut de gamme. [...]. Voilà pourquoi la marge opérationnelle du groupe s'est réduite comme peau de chagrin. [...]. Du coup, dans le milieu de gamme, le succès de la nouvelle Mégane et de sa dérivée Scénic devient un enjeu vital. [...]. D'autant plus que la concurrence – Citroën C4 Picasso, Peugeot 308, nouvelle Golf – est plutôt rude !

Renault se montre plus créatif dans le low-cost [...]. Après le break Logan et la Sandero, on attend à la rentrée un sympathique petit 4x4 à moins de 10 000 euros. [...] Contrairement à ce que l'on prétend, elle ne cannibalise pas Renault [...].

Autres innovations d'importance : la marque au losange présentera en 2011 deux véhicules électriques adaptés de voitures existantes, notamment une Mégane tricorps. Un an plus tard suivra un vrai nouveau modèle. Les propriétaires paieront un forfait mensuel compris entre 100 et 150 euros en échange du « plein » d'électricité, qui s'effectuera dans un réseau permettant d'embarquer en moins de cinq minutes une batterie chargée. [...] Dans l'air du temps ou trop révolutionnaire ? Les paris sont ouverts.

Annexe 4 : L'alliance Renault-Nissan

Conclue en mars 1999, l'alliance Renault-Nissan est le premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise.

Dans cette alliance :

Nissan pilote le développement de nouveaux moteurs à essence, Renault celui de moteurs diesel.

Nissan a activement participé au développement du 1er cross-over du groupe Renault (QM5/Koleos), conçu par Renault, et fabriqué en Corée par Renault Samsung Motors.

Les deux groupes ont créé une société commune en charge de la stratégie commune et des coopérations. Ces coopérations ne cessent de se renforcer de la production à la commercialisation.

Dix ans après leur alliance, Renault et Nissan lui donnent un nouveau souffle

Dix ans après l'entrée de Renault dans le capital du japonais Nissan et la création de l'alliance, les deux constructeurs ont annoncé, vendredi 29 mai, un renforcement de leur coopération. L'objectif est d'économiser 1,5 milliard d'euros en 2009. Alors que l'industrie automobile est en pleine crise, que les restructurations dans le secteur s'intensifient aux États-Unis et en Allemagne, Carlos Ghosn, le patron de Renault et de Nissan, [...], a choisi la discrétion pour faire ses annonces [...].

« Au cours de la dernière décennie, nous nous sommes appuyés sur l’alliance pour développer des synergies « gagnant-gagnant » entre Renault et Nissan. Cette approche s’est révélée fructueuse lorsque les deux entreprises étaient profitables et en croissance, estime M. Ghosn. Aujourd’hui, nous devons aller plus vite. » [...]. Les principes fondamentaux de l’alliance, comme par exemple le respect des marques, sont conservés. Il s’agit simplement de renforcer le partage sans remettre en cause l’identité de chaque entreprise. [...]. Renault doit coûte que coûte préserver ses liquidités, il a été obligé de demander de l’aide au gouvernement et a décidé début mai de vendre une partie de son immobilier. Chez Nissan, la situation n’est guère plus réjouissante. Pour la première fois depuis son redressement par M. Ghosn au début des années 2000, le groupe japonais a perdu 233,7 milliards de yens (1,6 milliard d’euros) sur l’exercice 2008-2009 clos fin mars.

Plateformes communes

Pour accélérer et approfondir les synergies, une équipe dédiée sera mise en place. Celle-ci sera composée de onze personnes : six Nissan et cinq Renault (six Français, trois Japonais, un Brésilien et un Belge). Paradoxalement, jusqu’à présent, une telle organisation n’existait pas. [...].

C’est sur le volet de la fabrication et de la logistique que les deux groupes anticipent d’économiser le plus d’argent : 363 millions d’euros. En 2009, les deux groupes prévoient que l’usine de Renault au Brésil produira deux véhicules supplémentaires de Nissan (la Frontier et la Livinia). Deux véhicules de Renault seront aussi fabriqués dans l’usine Nissan d’Afrique du Sud, dont le véhicule à bas coûts Sandero. « D’ici fin 2009, onze véhicules seront fabriqués de façon croisée », indique le groupe. Déjà, l’usine de Renault en Corée produit l’Almera de Nissan. Au Mexique, l’usine de Nissan fabrique la Clio.

Sur le volet de l’ingénierie, 279 millions d’euros de synergies seront réalisés grâce à l’utilisation de plateformes communes et de composants interchangeables. Aujourd’hui, les deux partenaires utilisent déjà deux plateformes en commun, celles des petites voitures (la Clio III et la Modus pour Renault et la Note et la Micra pour Nissan) et du segment supérieur (Megane et Scénic pour le français et Qashqai pour le japonais). Au total, celles-ci représentent aujourd’hui plus de 70 % du volume mondial de l’alliance. À l’avenir, les deux groupes utiliseront la même plateforme pour le projet de véhicule d’entrée de gamme en Inde. Encore faut-il que le projet soit réactivé. Avec la crise, il a été retardé. Il prévoit aussi de produire dans une même usine deux véhicules utilitaires.

Dans le domaine des achats aussi, le groupe veut aller encore plus loin même si 100 % des achats de pièces et de matières sont déjà réalisés en commun. Demain, ce sont les achats de services – communication, publicité... – qui seront aussi intégrés. « Depuis dix ans, on a appris à se connaître. C’est un petit avantage par rapport aux autres constructeurs qui cherchent actuellement à se rapprocher », ironise-t-on chez Renault.

Annexe 5 : Le marché de l’automobile

Quelle reprise en 2010 ? Le pronostic de Patrick Pelata, directeur général délégué de Renault

Si l’ensemble de l’économie reprenait au deuxième semestre 2010, cela finirait par avoir un impact sur l’industrie automobile. Mais, pour l’instant, on anticipe encore une année difficile pour le secteur. Les fondamentaux dans l’automobile sont pilotés par trois choses : le pouvoir d’achat, la confiance des ménages et le vieillissement du parc. Et ils sont à des niveaux suffisamment bas pour qu’il n’y ait pas de reprise automobile, sauf en Asie et aux États-Unis où le parc automobile est relativement vieux. [...] Pour l’heure, il devrait se vendre au niveau mondial, environ 61 millions de véhicules, soit une très légère augmentation par rapport à 2009 (un peu plus de 60 millions), mais on restera très loin du niveau de 2007 (69 millions) avec de très fortes disparités régionales. En Europe, les dispositifs de primes à la casse ont fortement atténué la baisse (– 15 % entre 2007 et 2009), mais en 2010 ces dispositifs cessant, le marché va chuter de 9 % à 10 %. La consolidation et les alliances vont se poursuivre. Elles sont nécessaires du fait des surcapacités installées. Les constructeurs vont aussi y être poussés car [...] les coûts de développement technologique, eux, sont plutôt en hausse. Or pour préparer la sortie de la crise, il faut continuer à investir. [...] Renault discute avec une dizaine d’acteurs sur les boîtes de vitesses, les moteurs, les plates-formes ou encore les usines...

L’automobile chinoise fait ses emplettes à bon marché

L'intérêt que certains constructeurs automobiles chinois manifestent pour Volvo et Saab n'a pas de quoi provoquer une révolution dans le secteur, mais ces modestes projets peuvent contribuer à donner du poids à la filière chinoise. Beijing Auto-motive Industry Holding Corp (BAIC) a accepté de dépenser 200 millions de dollars pour acquérir le savoir-faire technologique du suédois Saab, filiale de General Motors (GM).

[...] L'opération a ceci de remarquable qu'un constructeur chinois va pour la première fois avoir accès sans restriction à la technologie occidentale [...]. Saab va en effet aider BAIC à implanter sa propre technologie sur les véhicules chinois [...]. Saab dispose d'une technologie plus avancée que celle de BAIC, lequel estime qu'il aurait pu avoir à déboursé entre 200 et 600 millions de yuans (au moins 29 millions de dollars) par an en frais de licence pour avoir le droit d'utiliser une technologie similaire.

Le groupe chinois Geely se montre un peu plus téméraire en acquérant le suédois Volvo, vendu par Ford, pour 2 milliards de dollars (1,39 milliard d'euros). [...]. L'image de marque de Volvo est plutôt forte, assise sur sa compétence en matière de sécurité. Mais l'entreprise a été déficitaire de 1,5 milliard de dollars en 2008, et sa technologie est utilisée sur d'autres modèles du groupe Ford. Les relations entre Geely et Ford pourraient donc se compliquer sérieusement après la transaction.

Le tableau de bord de la production mondiale (Capital mai 2009)

	Marques	Véhicules vendus en 2008 (évol/2007)	CA 2008 en euros (évol/2007)	Résultats 2008 (en 2007)	Mesures anticrise	Commentaire
LES CONSTRUCTEURS EUROPÉENS						
Volkswagen	VW, Audi, Skoda, Seat Bentley	6,2 millions (+1,1 %)	114 mds* (+4,5 %)	4,7 mds (4,1 mds)	Réduction de 20 % des horaires de travail	Leader européen. Sa taille lui permet d'encaisser la crise.
Renault Nissan	Renault, Dacia, Samsung, Nissan	6,1 millions (-1,1 %)	93 mds (-11,4 %)	0,6 md (5,3 mds)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	Les profits de Nissan contribuaient à ceux de Renault. En 2009 Nissan est en perte.
Groupe PSA	Peugeot, Citroën	3,2 millions (-4,9 %)	54,3 mds (-8,5 %)	-0,34 md (0,9 md)	Prêt de 3 milliards d'euros de l'Etat	PSA va devoir envisager une alliance pour faire face à la crise.
LES CONSTRUCTEURS ASIATIQUES						
Toyota	Toyota, Lexus, Daihatsu	8,97 millions (-4 %)	182,6 mds (-20,1 %)	-3 mds (14,9 mds)	Intérimaires renvoyés, chômage technique	Toyota « serre les boulons » face à la crise

* Mds = milliards

Les Français de plus en plus tentés par une voiture low-cost

Qui aurait pu prévoir un tel succès pour la Logan ? Conçue à l'origine pour les marchés émergents, le véhicule spartiate et bon marché de Renault est devenu un phénomène de société. [...]

Cet engouement ne devrait pas retomber de sitôt. Près d'un Européen sur trois se déclare prêt à acheter un modèle à bas prix [...]. Cette proportion ne cesse d'augmenter : en quatre ans, la part des Français tentés par une voiture low-cost est passée de 5 à 18 %.

Dans un environnement économique, qui laisse craindre des tensions sur le pouvoir d'achat, l'automobile est jugée trop chère. [...] Pour réduire leur budget, les Français privilégient trois solutions « Acheter des voitures qui consomment moins » (73 %), « entretenir sa voiture pour la conserver le plus longtemps possible » (70 %) et « acheter la voiture la moins chère correspondant à leurs besoins » (53 %). [...].

En France, les gammes économiques et inférieures représentaient d'ailleurs 57 % des ventes entre janvier et novembre, contre 45 % en 2007. « La voiture bling-bling, c'est fini. Les automobilistes privilégient de moins en moins le standing, le style ou le confort », précise Flavien Neuvy. Ils ne sont, en revanche, pas prêts à transiger sur la sécurité et la fiabilité, domaine sur lequel une Logan les rassure, avec ses trois ans de garantie.