



NOTE PEDAGOGIQUE



Le développement d'une entreprise industrielle

Mots clés : Croissance – Stratégie – Filière – Vision - Management
--

Ce cas complet traite de la problématique de la croissance des PME, notamment des PME industrielles. Il permet d'aborder la place du dirigeant dans la vision stratégique et sa mise en œuvre.

Les objectifs pédagogiques

L'objectif du cas est de comprendre les leviers de croissance et l'intérêt d'une analyse globale notamment :

- La place et le rôle de l'entrepreneur.
- Une analyse de la filière.
- Le diagnostic stratégique.
- La création de valeur, le business model et l'organisation correspondante.
- Le processus de construction et d'exploitation d'une opportunité.
- Etc.

Une valeur essentielle de ce cas est de permettre de comprendre la transversalité du fonctionnement d'une PME.

Le résumé et la problématique

La problématique de ce cas consiste pour les apprenants à comprendre les leviers de croissance à mettre en œuvre dans un contexte de PME, donc contraint financièrement ainsi qu'en termes de ressources humaines et temporelles. De ce fait le cas est très transversal quant aux disciplines académiques : entrepreneuriat, stratégie, marketing et gestion/finance.

Plus spécifiquement, les questions suivantes sont indiquées afin de faciliter le parcours pédagogique des apprenants :

- Réaliser un diagnostic stratégique et marketing de l'entreprise.
- Caractériser la valeur créée et l'organisation à mettre en place.
- Proposer votre orientation quant au *business model* à adopter en argumentant votre choix.
- Etudier les aspects financiers du projet.

Le canevas d'analyse

La note pédagogique (cf. PowerPoint ci-joint) permet d'envisager plusieurs scénarii d'animation avec des choix de thématiques :

- Complet : l'entrepreneur (personnalités, expériences, motivations, spécificités, compétences ...), problématique de l'entreprise (à déterminer par les apprenants), l'analyse stratégique (diagnostic stratégique : mission, vision, segmentation stratégique, analyse, étude de la filière, plan d'actions), propositions de pistes de développement et de croissance, analyse financière, restitution avec formalisation des connaissances acquises.
- Plus restreint en choisissant des thématiques à aborder dans le traitement (en fonction de la durée déterminée et des connaissances des apprenants).

Ceci conduit l'animateur à pouvoir proposer une analyse, aussi bien en termes d'outils que de concepts de réflexion et de compréhension. Cela retrace ainsi la complexité du fonctionnement d'une PME.

L'animation du cas se décompose en plusieurs parties :

- Lecture du cas.
 - Analyse du cas (proposition de questions en fonction du scénario d'animation adopté).
 - Travail en groupes avec coaching de l'animateur.
 - Points d'avancées avec présentation du process ou des concepts d'analyse.
 - Restitution orale et écrite des apprenants.
 - Proposition de pistes de correction avec distribution d'un PowerPoint et animation orale.
- Les concepts mis en œuvre sont ainsi explicités, critiqués, et mis en perspective.

Les options envisageables

Comme indiqué dans la note pédagogique (cf. PowerPoint ci-joint), plusieurs hypothèses sont envisageables afin de mieux comprendre le processus et envisager l'avenir.

Au-delà des aspects technologiques liés aux capacités de production, les alternatives sont basées sur la manière de proposer une distinction entre une vision stratégique et une vision marketing. Les allers/retours permanents entre les activités de l'entreprise et les secteurs d'activité des clients permettent de mettre en lumière les sources de différenciation et donc d'avantage concurrentiel. Les apprenants peuvent discuter des différentes hypothèses en apportant des avantages et inconvénients de chacune d'entre elles. L'objectif est d'argumenter de manière à développer une capacité d'analyse transversale.

Les résultats effectivement obtenus

L'entreprise a donc été reprise par l'entrepreneur. Le nouveau dirigeant est dans une période d'analyse et de restructuration.

Il a opté pour une structuration de l'entreprise, non plus par secteur d'activité client, mais plutôt par savoir-faire, et donc par métier.

Il propose ainsi de réorganiser le parc machine par process de production en fonction des facteurs clés de succès.

Cela permet également de réorganiser les modes de management. L'objectif est de développer l'implication des acteurs, prendre en compte leurs idées et ainsi organiser la montée en compétence. En effet, une faiblesse de l'entreprise était l'absence de délégation par l'ancien dirigeant. Il s'en trouvait ainsi des goulets d'étranglement dans la prise de décision. Les employés n'étaient pas parties prenantes des décisions ce qui conduisait à une plus faible implication et un turnover important

De manière à appuyer la croissance et le développement, le dirigeant a même structuré les activités en trois sociétés distinctes, rassemblées par une holding. Cela permet de pouvoir se positionner comme spécialiste dans chacun des métiers (notamment dans le cadre de réponse aux appels d'offre) tout en réalisant les synergies inhérentes à la complémentarité des activités.

Les suggestions d'animation

Ce cas peut être utilisé auprès de plusieurs cibles :

- Etudiants de L2 à M2 : BTS, DUT, écoles de commerce, écoles d'ingénieur et universités.
- Entrepreneurs.
- Dirigeants de TPE et PME.

Pour en savoir plus...

Il est possible d'aborder des éléments complémentaires :

- Le contexte français et international de la création et de la reprise d'entreprise
- Le parcours entrepreneurial d'un individu au cours de sa carrière : motivations, freins, accompagnement ...
- L'approfondissement des outils de pilotage de la gestion d'une PME
- Les modes d'organisation, notamment ceux liés au concept d'entreprise libérée.