



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 24 février 2015

« La stratégie du dirigeant et de l'entrepreneur »
Roger Couffin – Banque Populaire Balma

- La vie du Cercle du Pastel

Nous avons eu le plaisir de recevoir Alain Stéfenel (Midi-Marketing), invité par Jean-Marc Iris et de faire la connaissance d'Anthony Delpech, qui a représenté son père, Jean-Marc Delpech.

De nombreux absents pour cette journée, et un taux de présence de 63%. Roger Couffin a remplacé Bruno Jarrosson, qui n'avait pas fait une « forte » impression à Casablanca quelques semaines auparavant, également sur le thème de la stratégie.

Roger Couffin était déjà intervenu en Juin 2011 pour la 1^{ère} journée des Cercles de Progrès, sur la stratégie de l'offre et de la demande, s'en était suivi de nombreuses adhésions pour le démarrage de CdPF et le commencement de l'aventure à Toulouse.

- ❖ Concernant la **séance interne**, le Mardi 19 Mai, l'idée est de réfléchir, explorer, échanger, travailler, autour du thème de l'innovation. Nous recherchons actuellement une personne et/ou entreprise susceptible de nous recevoir (la matinée) pour comprendre leur processus d'innovation, aussi bien dans les ferments que dans les difficultés de leur parcours, quelque soit le domaine. Si vous avez des contacts ou des idées, n'hésitez pas à m'en faire part.

Jean-Marc Iris s'est proposé pour « apporter » un cas, à traiter ensemble sous divers angles de réflexions, autour de l'innovation, mais 2 cas seraient également très intéressants.

- ❖ Pour le **week-end à Barcelone**, les 10 et 11 octobre prochain, nous travaillons sur un programme à la fois culturel, ludique et innovant pour favoriser la rencontre et les échanges avec nos amis marocains. Je compte sur vous pour me confirmer le plus rapidement possible votre présence et celles de vos conjoints.

- L'intervention de Roger Couffin

Roger Couffin, fondateur d'Adrien Stratégie en 1981, est un expert reconnu en stratégie, avec plus de 27 années d'expérience, 700 missions stratégiques principalement auprès de PME-PMI françaises et étrangères, et plus de 1 000 conférences. Sa conviction, au terme de nombreuses missions menées avec ses consultants, repose sur une approche identitaire originale : l'élan vital de l'entreprise s'exprime dans son Offre d'origine.

La pérennité de l'entreprise dépend aussi de tous les entrepreneurs qui font fructifier l'héritage du fondateur.

Une journée autour de réflexions stratégiques du dirigeant et de l'entrepreneur, mais également autour de la stratégie de la demande et celle de l'offre.

- La stratégie comportementale ou la posture mentale

Qu'est-ce qu'entreprendre ? La segmentation d'une entreprise par sa taille ne serait pas le meilleur critère d'après Roger Couffin.

En stratégie, il existe 2 segments en entreprise, les dirigeants, et les entrepreneurs

Le dirigeant

- Dirige
- Horizon temporel d'une année



Les Cercles de Progrès France

- Syndrome de la vertèbre supplémentaire
- Philosophie = le reporting
- Consommateur du benchmarking
- Sa variable d'ajustement : le social
- Comportement de mimétisme
- Système de management par la dette de quelque chose à atteindre

L'entrepreneur

- Entrepren
- Horizon temporel illimité
- Travaille avec son cerveau abdominal
- A une force extraordinaire, un très gros coeur
- A un côté féminin → dose d'intuition
- Indissociable de son entreprise → préparer la survie après 45 ans
- Est dans l'école de l'Offre

Les entrepreneurs sont plutôt portés vers le futur et créateurs de richesse. Ils savent qu'aux crises succède la croissance et ainsi de suite, l'intégrant dans leur stratégie d'entrepreneur et non pas d'entreprise.

Ce n'est pas la relation au capital qui fait que l'on est entrepreneur ou dirigeant, mais la posture mentale et intellectuelle.

« Ce ne sont pas les joueurs qui font le jeu mais c'est le jeu qui fait les joueurs »

« En stratégie, il est préférable de partager une erreur collective que de prendre le risque d'un succès individuel »

L'art de la stratégie consisterait pour beaucoup à l'élimination des concurrents, voire être en position de monopole. Or, pour Roger Couffin, la plus grande menace en économie, est le confort que procure la croissance et se comparer à ce que font les autres.

La finalité de la stratégie est la pérennité et non la croissance (c'est un moyen).

▪ **Le principe de réalité**

Roger Couffin préconise :

1. De dissocier

Ce qui ne dépend pas de nous de ce qui en dépend, et transférer son énergie et celle de ses équipes sur ce que l'on peut faire, plutôt que de parler de choses contre lesquelles on ne peut rien faire.

La marge de liberté est aussi importante pour Roger Couffin que le poids des contraintes.

2. La rencontre entre lucidité et volonté - C'est le principe de réalité

- a) Il faut comprendre l'évolution des cycles économiques. Aujourd'hui, tout s'accélère, y compris les ralentissements. Il ne faut pas réduire la voile dans la phase de ralentissement, car on passe à côté de la reprise.
Et c'est en période de crise économique, accélératrice de tendances, que l'on peut juger si une stratégie est bonne.

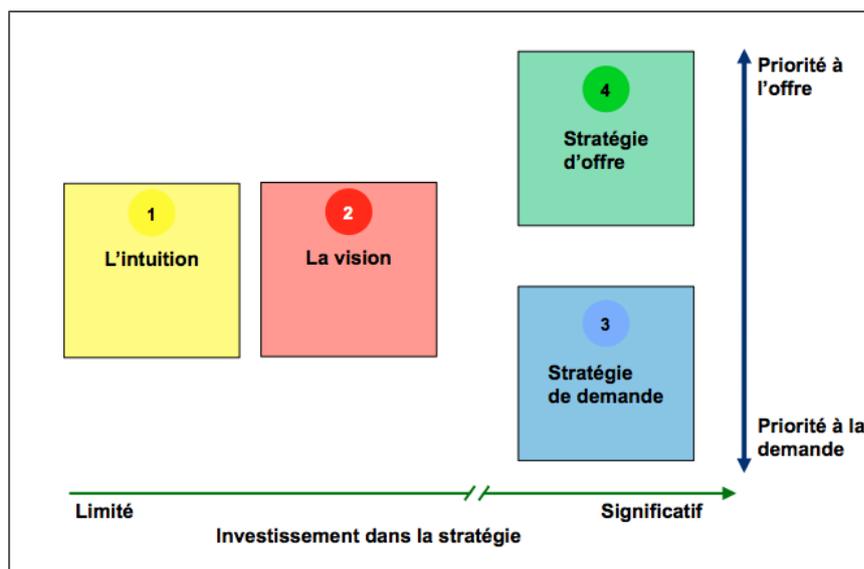


Les Cercles de Progrès France

- b) Il faut savoir dissocier les facteurs conjoncturels (à condition d'avoir des finances solides et la « non obsession » du quotidien) des facteurs structurels. L'important est de repérer les tendances lourdes, un marché en déclin ou en développement, une croissance conjoncturelle dans une tendance structurelle baissière ou haussière. Par ex, la tendance des femmes entrepreneurs est un courant sociologique. Rentrer dans le conjoncturel pollue. **Il faut de la lucidité, les tendances structurelles les plus puissantes sont les tendances sociologiques.**
- c) Tout a changé... (ressources humaines, systèmes d'information, outils de gestion...) et pourtant, rien n'a changé, on se pose les mêmes questions qu'il y a 30 ans ! Et il est important de garder en mémoire que toute société doit appuyer sa stratégie sur les deux ressources, rares, dont elle dispose :
- Ses ressources humaines qualifiées
 - Ses ressources financières
- d) De la substance au fonctionnement
Hier le fonctionnement définissait la substance, c'est-à-dire la politique générale d'une entreprise (l'addition des préoccupations de gestion, administratif, commercial, marketing, informatique...)
Aujourd'hui, la substance définit le fonctionnement. L'optimisation du « comment » à cours terme ne fait pas la stratégie.
Il faut savoir répondre à 2 questions et trouver la clé qui donne du sens à la stratégie
Qui suis-je ? Où vais-je ?
Quel est mon ADN, quel est le courant porteur ?

▪ Les écoles de pensée stratégique

Les différentes approches stratégiques



Roger Couffin engage chacun de nous à faire un travail prospectif, pour avoir une vision stratégique.

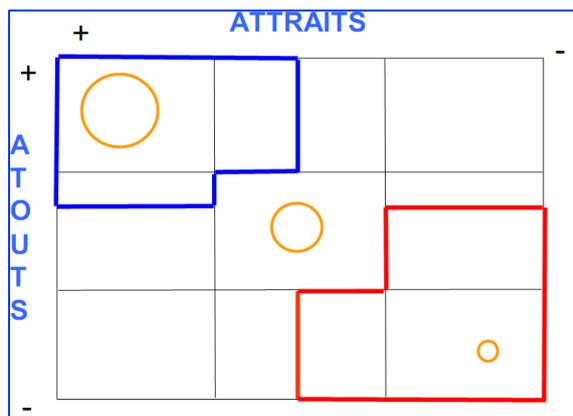
Nous sommes en 2035, dans 20 ans, que disent de nous nos collaborateurs, nos enfants, nos fournisseurs ? Emmenez vos collaborateurs dans un rêve à 20 ans... Une stratégie à 180°



1. L'école de la demande

Elle est plus facile à enseigner que celle de l'Offre.

Un postulat : la vérité est dans le marché et ce sont les clients qui la détiennent.



Les 2 conditions pour réussir une stratégie de demande



Ou position de monopole ou entente concurrentielle

L'école de la demande est adaptée aux marchés où l'offre est inférieure à la demande + inflation, elle mène à des positions de monopole ou d'ententes concurrentielles.

Il existe des stratégies génériques, basées sur la différenciation et la domination par les coûts (pratiquement inaccessibles au PME-PMI)

- La différenciation doit être
 - Objectivement reconnue : on peut être objectivement différente mais ne pas être reconnue ou perçue comme tel
 - Économiquement viable : l'augmentation de la valeur ajoutée n'est pas forcément liée à rajouter de la qualité de service, on arrive plus souvent au constat de l'appauvrissement économique.
 - Durable : « avoir l'air con et la vue basse », ce sont souvent les nouveaux entrants qui détectent les niches, que les gros n'ont pas vues, mais pour garder cet avantage durablement, il faut éviter d'attirer l'attention sur sa niche de rentabilité !
- La domination par les coûts, avec le constat suivant : plus je grossis, plus les volumes baissent. On peut parler d'effet d'expérience des entreprises, c'est « faire qualitativement mieux à moins cher et en gagnant de l'argent ». Roger Couffin insiste sur les 2 sources pour générer l'effet d'expérience : l'effet taille et l'effet d'apprentissage.

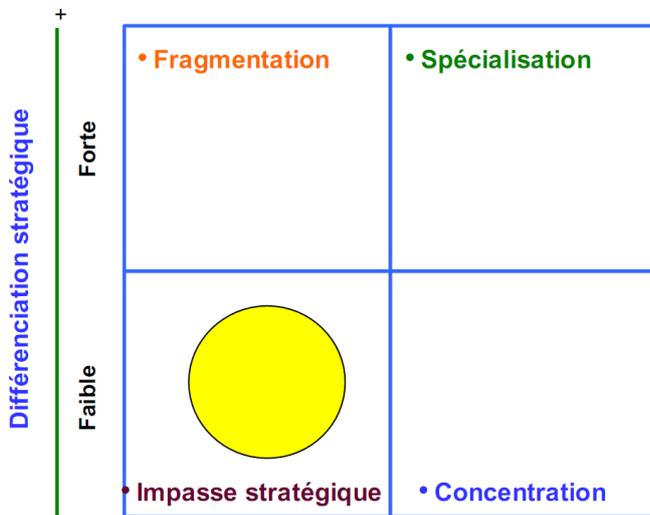
En définitive, ce modèle offre l'avantage du risque partagé (tout le monde est d'accord), mais un inconvénient majeur : **tout le monde fait pareil.**

L'école de la demande génère un modèle de croissance souvent complexe.

Pour nous faire prendre conscience de la complexité stratégique, Roger Couffin prend l'exemple d'une entreprise de menuiserie (PME), et démontre que plus on va croiser les logiques de marchés et produits au travers d'opportunités séduisantes, plus on va vers le chaos et la complexité. La multiplicité des critères d'efficacité immobilise l'entreprise, bloque ses décisions et conduit à l'impasse stratégique.



La complexité conduit à l'impasse stratégique



Une stratégie est bonne quand on a pas besoin d'expliquer.

L'élargissement ne conduit pas à l'excellence, mais la réduction des champs stratégiques serait une solution intéressante.

Il faut arriver à savoir mettre en mouvement l'entreprise sur des choses évidentes.

Face à une situation complexe, on ne peut résoudre la complexité qu'en la cassant.

La différenciation stratégique peut appauvrir le développement des entreprises. L'effet taille peut augmenter les champs stratégiques et la complexité devient une impasse.

Comment sortir de cette impasse stratégique ?

2. L'école de l'offre

Partons d'un postulat : A chacun sa vérité, une autre façon de dire qu'il n'y a pas de vérité en stratégie pour Roger Couffin.

L'offre repose sur l'harmonie et la cohérence.

Les entreprises auraient un ADN et un code génétique, l'important est leur capacité d'offre. Il s'agit de partir de ce que l'on sait faire, de savoir qui on est et d'où l'on vient. On va aller chercher sur le marché le courant porteur qui est en adéquation et en cohérence avec le code génétique de l'entreprise. Si on le décode, on éclaire le futur.

Roger Couffin revient sur l'importance de faire travailler des sociologues, des historiens et des géographes, pour détecter les menaces et les opportunités. Il faut comprendre l'origine des choses, qui aide à comprendre le présent et se projeter dans le futur.

Lorsque l'entrepreneur a compris ce que l'entreprise sait faire à partir de son identité, il ne s'agit pas de le reproduire, mais d'innover à partir de cette offre fondatrice.

L'offre n'est ni le produit, ni le secteur, mais la promesse commerciale qui est faite au marché.

La synchronicité est le moment où l'entrepreneur se trouve en cohérence avec lui-même, les opportunités arrivent alors toutes seules.



Le succès, c'est le lien entre l'identité de l'entreprise et un courant porteur, économique, sociologique, historique. Les entrepreneurs se distinguent des dirigeants par leur aptitude à déceler, avant les autres, les courants qui les porteront. « avoir l'air con, la vue basse et avoir l'air pauvre » aime à rappeler Roger Couffin !
C'est la « spéculation » de l'entrepreneur.

La spéculation va s'appuyer sur les courants porteurs, il faut prendre en compte les facteurs exogènes qui ne nous appartiennent pas (politique, économique, sociologique...).

Ce n'est pas l'entreprise qui fait l'histoire, mais l'histoire qui fait l'entreprise

Nota : confier la stratégie aux commerciaux est un moyen de couler rapidement une entreprise. En revanche, il est indispensable d'en faire des militants de la stratégie afin qu'ils puissent la porter. Ce sont eux qui détiennent les courants porteurs, ils inventent et savent vendre.

A partir de la compréhension du code génétique, on peut trouver une offre fondatrice. Parmi les exemples présentés par Roger Couffin, on peut citer PEBEO, dont le courant porteur a été de « libérer l'expression artistique » et qui face aux leaders historiques comme Lefranc-Bourgeois, est devenu leader sur le marché du loisir décoratif, détenant 70% de ce marché.

Rappelons les primats de la stratégie de l'offre :

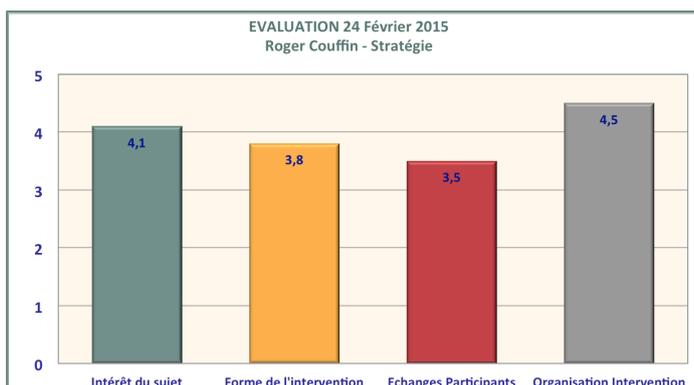
- La réduction des champs stratégiques
- La segmentation est liée au code génétique et non pas au marché
- La logique de l'effet d'expérience repose sur l'effet d'apprentissage et le progrès technique
- La focalisation stratégique induit l'élargissement des champs géographiques

« Ceux qui ont réussi, ont fait ce qu'ils aimaient »

« Plus le tuyau est étroit, plus la pression est forte »....

Entreprendre, c'est porter une offre, avec une prise de risque de spéculation sur l'évolution de la société, c'est anticiper des besoins parfois non exprimés, permettant des avantages concurrentiels capables de garantir une pérennité.

• **Votre évaluation**



Une bonne journée dans l'ensemble, plus appréciée par ceux qui découvraient le discours de Roger Couffin. Une forte personnalité et un très bon orateur, mais qui n'a pas suffisamment favorisé les échanges entre les participants. Des apports très intéressants qui auraient pu être mis davantage en pratique par des travaux en sous-groupes.



Les Cercles de Progrès
France

Prochaine rencontre, le Mardi 24 mars à la Banque Populaire à Balma

Ivan Gavriloff animera la journée sur le thème

" L'innovation, booster de business »

Toutes les entreprises doivent leur naissance à un acte d'innovation : voir, faire, proposer quelque chose de différent de tous les autres, pour être choisi.

Tout cela avec des recettes nécessairement supérieures aux dépenses et aux investissements.

Mais alors pourquoi changer quelque chose "qui marche" ? Autant il est facile d'innover lorsqu'on démarre, autant il devient difficile d'innover quand le succès est là.

Pourtant cela est nécessaire, sinon ce sont les concurrents ou de nouveaux entrants qui rafleront la mise !

Les participants soumettront leur cas et utiliseront une méthodologie et des techniques pour exercer leur créativité (individuelle et collective) et ainsi ré-innover toujours et encore.

Debriefing fond et forme après chaque cas.

Une journée très interactive, et très profitable !