

Compte-rendu de la Journée du Mardi 7 Juin 2011  
1<sup>ère</sup> réunion des Cercles de Progrès à Toulouse

Intervenant : Roger Couffin  
Thème : Les stratégies d'offre : creuset de la pérennité  
Lieu : Radisson Blu - Blagnac

Le Club de Toulouse

Il s'agissait de la 1<sup>ère</sup> réunion des Cercles de Progrès en France. Pour cette occasion, nous avons eu le plaisir d'accueillir Dominique Drouet, fondateur des Cercles de Progrès, et Adbelkader Boukhriiss, Président de CdP Maroc, venus spécialement de Casablanca. 26 participants avaient confirmé leur présence, seulement 2 absents pour cette 1<sup>ère</sup> journée.

Après le mot d'accueil d'Ariane de Charentenay, coordinatrice, Serge Mandelbaum, Président des Cercles de Progrès, a fait une présentation de l'association, en insistant sur l'esprit du club, l'organisation de l'association et son démarrage à Toulouse. Un dossier a été remis à chaque participant avec une plaquette, le programme détaillé de l'année 2011-2012, la charte des CdP, ainsi qu'un formulaire d'adhésion.

Dominique Drouet a témoigné en tant que fondateur et Adbelkader Boukhriiss s'est félicité de la dimension internationale que prenait l'association.

L'intervention de Roger Couffin

Roger Couffin a organisé son intervention en mêlant principes et illustrations concrètes de réflexions stratégiques.

Pour commencer, il nous fait part d'un certain nombre d'idées reçues, sur lesquelles il nous invite à nous interroger, convaincu qu'il "vaut mieux un échauffement neuronal qu'un claquage cérébral".

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).

Beaucoup affirme que le succès d'une entreprise ou son échec seraient le résultat d'un collectif. Roger Couffin en est de moins en moins convaincu et est interpellé par le rôle du patron dans la réussite ou dans l'échec de l'entreprise. La posture mentale est déterminante. Il distingue ainsi deux grandes catégories de patrons :

- Ø Les dirigeants
- Ø Les entrepreneurs

Les premiers sont obnubilés par la conjoncture et décident essentiellement à partir d'indicateurs (nécessaires mais insuffisants, reporting...), leur horizon est à court terme.

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.

## I. Le Principe de réalité

Roger Couffin préconise :

### 1. De dissocier

Ce qui ne dépend pas de nous (cours de l'euro, DSK, les chinois, la géo stratégie...) 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.

Les contraintes vont s'amplifier mais il faut s'imprégner d'une liberté stratégique.

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 voilure 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. (Roger Couffin évoque la préparation d'un film avec des témoignages de dirigeants).
- 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 (ex de l'entreprise Manitou à Nantes qui a traversé la crise dans une réelle sérénité).  
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 court 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 ?

Dans une 2<sup>ème</sup> partie, Roger Couffin nous développe ce qu'est l'Offre et les 2 écoles de pensée stratégique

## II. L'offre, véritable source de pérennité

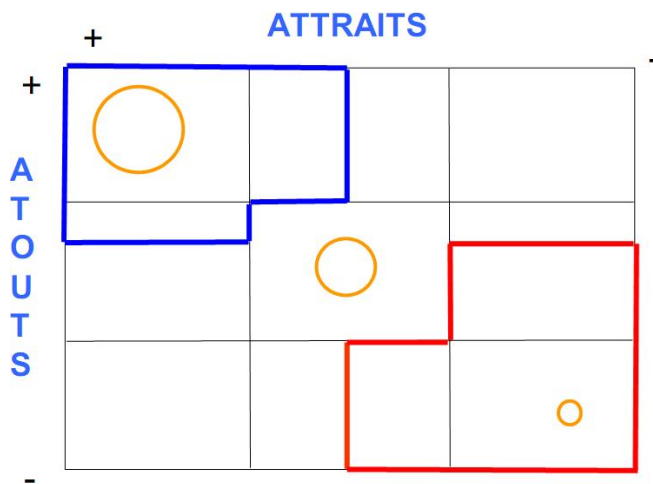
Avant de rentrer dans le vif du sujet, Roger Couffin est revenu sur quelques principes qu'il défend, en économie.

La « financiarisation » de l'entreprise fait très mal, et en économie, la réalité dépasse la fiction et les fonds d'investissements sont des outils de gestion fondamentaux, mais dont il faut dénoncer les excès. (ex Fichet-Bauche à Rennes)

### 1. L'école de la demande

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

Pour elle : la vérité est dans le marché et ce sont les clients qui détiennent la vérité.



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)

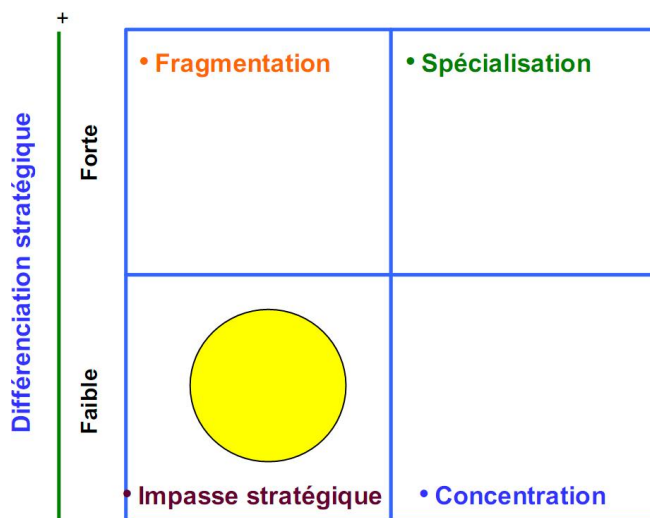
- La différenciation doit être
  - Objectivement reconnue : on peut être objectivement différente mais ne pas être reconnu ou perçu comme tel
  - Économiquement viable : l'augmentation de la valeur ajoutée n'est pas forcément liée à rajouter de la qualité de service, on arrive plus souvent au constat 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.

Dans l'exemple de l'entreprise de micro-nutrition PiLeJe, Roger Couffin démontre que l'addition d'activités conduit à une offre difficilement intelligible.

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

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 (ce qui ne veut pas dire se recentrer sur son métier de base).

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.

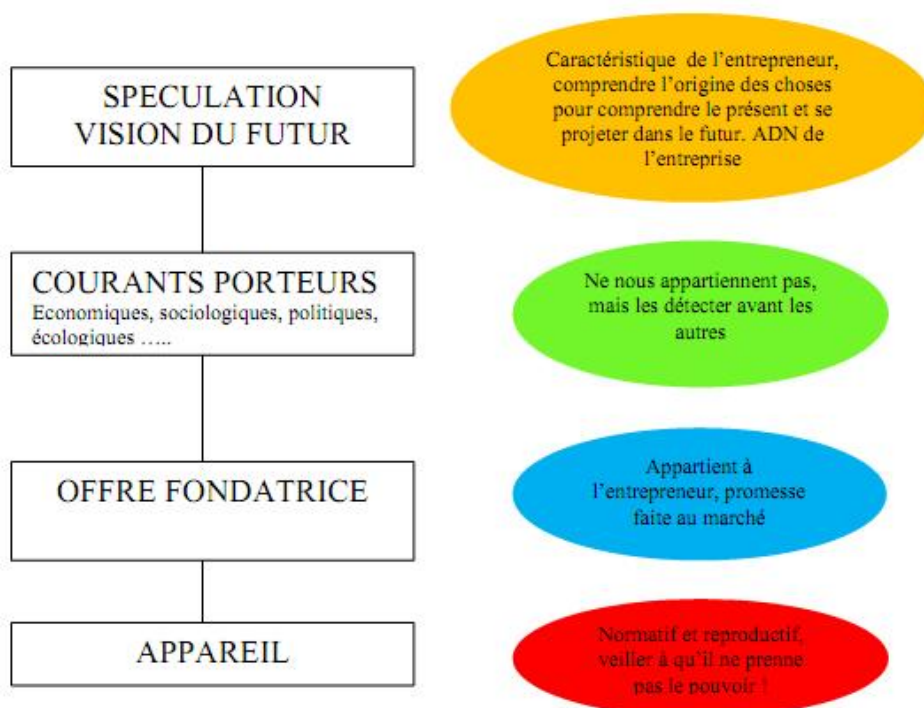
L'offre n'est ni le produit, ni le secteur, mais la promesse commerciale qui est faite au marché.

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. 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

Il faut toujours partir d'une démarche historique et Dominique Drouet témoigne de son expérience aussi bien au Liban qu'au Maroc pour appuyer cette affirmation. Comprendre l'histoire de l'entreprise éclaire sur le présent.

A partir de la compréhension du code génétique, on peut trouver une offre fondatrice.  
Parmi les exemples présentés par Roger Couffin, on peut citer PESEO, 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.



En concluant sur les primats de la stratégie d'offre, Roger Couffin, ancien marin, évoque ce souvenir d'un de ses officiers, lui disant :

« plus le tuyau est étroit, plus la pression est forte ».... Il a mieux compris quelques années plus tard, la manière dont cela pouvait s'appliquer à la théorie de la stratégie de l'offre !

### Votre évaluation

Vous avez apprécié ce séminaire : l'approche et le style de Roger Couffin vous ont séduit.  
(notes : 4,5/5 à l'intérêt du sujet ainsi que sur la forme de l'intervention).

Les échanges entre les participants n'iront qu'en s'améliorant et en s'enrichissant, car il s'agissait d'une première pour chacun !

Dès la prochaine rencontre, chacun se présentera, nous avons jugé prématuré de le faire avant que le groupe ne soit constitué.

La salle était trop petite et nous avons pris en compte vos remarques pour les prochaines réunions.

Notre prochaine rencontre est fixée au 5 Juillet prochain, au Pullman Toulouse Airport.

Laurent Felix sera l'intervenant, sur le thème de la motivation.

Nous vous remercions par avance pour votre présence.