Cas pratique

La stratégie

Sujet extrait du DCG UE7 (session 2017)

Sujet

Extrait d'examen du DCG - session 2017

ANNEXE 1

Guillaume Gibault : « le management qui sent bon le naturel ! »

Le Slip Français est emblématique de ces petites boîtes qui montent et n'ont pas peur de bousculer les codes de la communication, comme du management. Avec son franc-parler, Guillaume Gibault, le jeune fondateur, souhaite faire de son business roi du buzz, le « roi du slip incontesté et incontestable ». L'humour et le naturel seraient-ils les recettes miracles de la nouvelle génération ? Ce modèle a-t-il ses limites ?

Diplômé d'HEC, vous avez lancé votre entreprise fin 2011. Le parcours tout tracé vers les entreprises de consulting ou les grands groupes n'était-il pas pour vous ?

En sortant de l'école, je suis allé chez General Electric. J'ai rejoint le Graduate program mais je n'ai vraiment pas passé un bon moment. J'ai démissionné au bout de 3 mois.
Je me rendais compte que j'avais fait beaucoup d'études, que j'avais énormément travaillé pour rejoindre un métier qui, dans le fond, ne me plaisait pas. Je me demandais ce que je faisais là. Je travaillais beaucoup sur Excel jusque tard le soir, dans une tour à la Défense et cela ne me plaisait pas. Je n'arrivais pas à donner du sens à tout cela. Je me suis dit : "*s'il faut à un moment de ma vie, décider d'aller faire quelque chose qui me plaît, c'est maintenant !*"
[…]
Avec combien d'usines travaillez-vous ?

Nous travaillons avec neuf sous-traitants principaux, qui sont répartis un peu partout en France. Le principal aujourd'hui étant à Lille. Nous faisons ainsi travailler 25 personnes en équivalent temps plein à l'année, en plus des 14 que nous avons ici.

Vos salariés travaillent en open-space. Je ne vois pas de bureau aux parois vitrées et aux stores baissés... En avez-vous un ?

Non, je n'ai pas de bureau à part. Peut-être que ce sera le cas un jour… avec des fauteuils en cuir !

Est-ce par choix ?

Oui, totalement. La moyenne d'âge chez nous est de 24 ans. Je suis de loin le plus vieux avec mes 29 ans. Nous nous entendons bien, nous sommes tous dans un tir groupé d'âges. Je mets clairement des relations d'autorité car cela ne fonctionne pas autrement mais cela reste bon enfant. Je pense que la hiérarchie peut être efficace sans avoir besoin de jouer au petit chef imbécile. En tout cas, c'est ce que j'essaie de faire. À partir du moment où l'on travaille et où l'on est compétent, l'autorité se crée naturellement. Il n'y a pas besoin d'un bureau cloisonné pour cela.

Vous reconnaissez-vous dans les méthodes de management formalisées ?

Il y a beaucoup de bonnes méthodes de management, mais cela dépend des personnes. Je pense que pour bien manager, il faut que ce soit naturel, que ce ne soit pas forcé. Il y a des collaborateurs plus ou moins stressés, plus ou moins rigoureux, d'autres plus ou moins organisés. Il ne faut pas se forcer à mettre les gens dans des cases.
Dès que ce n'est plus naturel, les rapports entre les gens se compliquent. Le management doit se construire sur la relation interpersonnelle et non l'inverse. Il ne faut pas un management qui se greffe sur la relation.

Avez-vous commis des erreurs à vos débuts ?

Tout n'a pas été parfait, mais de vraies erreurs, je ne crois pas. Pour l'instant, personne n'est jamais parti de l'entreprise. Si ce n'est les stagiaires en cours de cursus qui avaient achevé leur stage. Nous avons embauché 100 % des stagiaires de fin d'études que nous avons eus. Bien sûr, il y a des choses sur lesquelles nous ne sommes pas allés assez vite. Mais à ce stade personne n'est parti. Notre équipe est un peu comme une bicyclette, nous sommes portés par une énergie, il y a une marque et un produit sympas et nous avançons ainsi. Il faudra se poser la question quand on rentrera un peu plus dans le dur.

Vous n'avez donc jamais commis d'erreur de casting en matière de recrutement ?

C'est pourtant de loin la chose la plus difficile, mais effectivement dans l'équipe, tout le monde est resté jusque-là. Et je pense qu'ils s'entendent tous bien. Toutefois, nous arrivons à 14 salariés, nous allons commencer à passer de l'autre côté. Nous allons être désormais à la taille critique qui fait que cela ne peut plus être une seule et belle harmonie. Je pense que les problèmes arrivent !
[…]

Vous avez ouvert en octobre 2014 une première boutique à Paris. Les résultats correspondent-ils à vos objectifs ?

Nous sommes au-dessus des objectifs que nous avions, du coup cela nous conforte dans l'idée d'en ouvrir d'autres en 2015.

Quel est votre plan de développement ?

Nous allons ouvrir deux boutiques par an (une à l'étranger et une en France) chaque année sur les deux prochaines années. Leur nombre restera donc limité. Nous sommes vraiment dans un modèle mixte Web, resellers (revendeurs) et retail (commerce de détail).

Le modèle 100 % Web n'est-il pas tenable ?

Il n'est pas adapté à notre cas, car nous sommes vraiment une marque. À mon sens, une marque doit se décliner sur beaucoup de plans. Ce qui fait sa notoriété, c'est la répétition et son utilisation dans beaucoup de canaux. Nous avons besoin d'être aux Galeries Lafayette, d'avoir une boutique physique où les gens et les partenaires étrangers (japonais, coréens) qui viennent faire les salons parisiens puissent nous voir. Ce sont des choses qui enfoncent la marque, en plus de l'usage Web où l'on veut continuer à être très forts et précurseurs. Car c'est de là que nous venons, c'est notre ADN avec les réseaux sociaux. Mais nous le complétons par les autres briques de ce métier qui sont historiques et à mon sens fondamentales.
[…]

Comment imaginez-vous l'entreprise dans 10 ou 15 ans ?

10 ans, c'est très loin. Dans 5 ans, j'imagine un grand local avec des verrières partout, plein de lumière.
Nous sommes 25 ou 30 personnes dans nos locaux, nous vendons dans 15 ou 20 pays et nous sommes les rois du slip en France, incontestés et incontestables ! J'espère que nous serons toujours là avec beaucoup de plaisir même si cela aura énormément changé.

N'avez-vous pas peur que l'esprit d'innovation s'essouffle ? Vous aussi allez vieillir, comme vos équipes…

Forcément, nous allons vieillir et devenir de vieux imbéciles ! Je me dis toujours que la jeunesse n'est pas une question d'âge. My Little Paris a réussi à mettre en place les conditions pour créer de la nouveauté en permanence. Si nous sommes bons et intelligents, nous arriverons peut-être à le faire. C'est sûr que c'est le gros pari pour la suite.

Vous vous occupez personnellement d'une grande part de la communication. Les idées naissent-elles dans votre tête ?

Tout naît ici, c'est 100 % made in France. Parfois, nous nous faisons aider. La campagne "La surprise du chef", nous l'avons faite avec BETC, mais c'est l'une des rares. Sinon, l'opération "Bouge ton Pompon" pour le Téléthon, c'est nous. La campagne présidentielle, c'est nous. Nous sommes toujours sur les réseaux sociaux à essayer de trouver des idées, parfois des clients en donnent de bonnes également. C'est l'une des clés de notre succès, nous sommes très à l'écoute de ce que disent les gens sur notre marque, de notre communauté. Du coup, nous nous nourrissons de beaucoup d'idées et de l'actualité des autres marques.

N'êtes-vous pas inscrit dans un modèle qui vous oblige au buzz permanent ?

J'aime ça, on nous attend au tournant et j'ai envie de dire tant mieux. Et la meilleure façon d'avancer est de trouver de bonnes idées. Cela ne me fait pas peur. Des idées, nous en avons plein et de très bonnes pour 2015. Cela ne marche pas à tous les coups, ce n'est pas une garantie de succès.

Y a-t-il eu des ratés ?

Il y a des choses qui ont plus ou moins fonctionné. Mais ce ne sont jamais des ratés car nous y mettons toujours très peu de budget. Nous lançons la pièce en l'air. Si cela marche nous sommes contents, dans le cas contraire, on ne s'en veut pas vraiment. On essaie. Ce n'est jamais une grande déception car nous mettons, au maximum, 5 000 euros de budget. Ce n'est pas très grave, cela reste un contenu publicitaire sympa, qui demeure sur Internet et fait du référencement.
Ce sont des bonnes choses. Je ne suis vraiment pas inquiet, je pense que l'on trouvera toujours de bonnes idées. Et le slip, c'est quand même assez magique, c'est un peu une source intarissable !

L'entreprise peut-elle vivre sans buzz ?

Oui, quand nous aurons suffisamment de points de vente, une clientèle importante, que la marque sera établie… La majorité des marques fonctionnent sans ce côté buzz. Un jour, peut-être, à notre grand désarroi, nous deviendrons une marque normale !

N'avez-vous pas peur de perdre la main en sollicitant un fonds ?

L'entrepreneuriat, c'est ça aussi : faire des compromis en permanence. Je le vois depuis le début, c'est toujours un compromis entre les moyens que l'on veut se donner et le temps.
Si on a peu de moyens, on met beaucoup de temps, et si on a beaucoup de moyens, on peut gagner du temps. Nous sommes à une étape où nous avons le vent en poupe. Nous avons réussi à arriver jusque-là avec très peu de moyens. Je pense que ce serait risqué de vouloir continuer dans ce modèle. Nous sommes arrivés au bout de ce que nous pouvons faire seuls. Les banquiers en ont certainement assez que le téléphone sonne chez eux et nous n'arriverons plus à leur emprunter d'argent si nous n'augmentons pas nos fonds propres.

Lorsque l'on a soi-même créé son entreprise, que l'on est habitué à porter toutes les casquettes, n'est-ce pas compliqué de lâcher du lest ?

Si, mais cela fait partie des compromis. C'est super de pouvoir tout faire. Mais aujourd'hui, j'ai 14 salaires à payer à la fin de chaque mois. Avec l'entrée d'investisseurs, je me garantis que pendant 2 ans, je peux continuer à faire ce que j'aime et à payer tout le monde à la fin du mois sans avoir à trembler. C'est une chance inouïe. Je le vois comme ça. Alors, oui, j'aurai peut-être un peu moins la main, mais ça vaut le coup !

Quels sont vos modèles de réussite ? Et en matière de management ?

En termes de management, je citerais Fany de My Little Paris que je connais. L'entreprise est parvenue à structurer ce qui par essence est difficile à structurer : la création d'idées et de nouveautés. C'est la clé de voûte de leur boîte. Ils poussent très loin la réflexion sur la façon de faire en sorte que les gens soient dans les bonnes conditions pour créer et inventer. À chaque fois, je me dis qu'ils sont forts, qu'ils ont de bonnes idées. Je me vois toujours en train de courir derrière, en retard, et je me dis que je suis incapable de trouver le temps pour mettre ce type de choses en place. Nous ne faisons pas le même métier, mais il y a de très bonnes idées chez eux.

En avez-vous repris certaines ?

Oui, des choses simples, comme prendre le temps de faire en sorte que les collaborateurs fassent des activités ensemble dehors ou dans nos locaux, pour se parler, échanger et faire venir des personnes de l'extérieur qui vont nous raconter leur histoire. Nous avons besoin de beaucoup de sources d'inspiration. Avec les réseaux sociaux, nous devons communiquer en permanence et les idées ne naissent pas de nulle part. Il faut créer l'environnement pour qu'elles puissent éclore de façon naturelle.

Quelles sont vos ambitions à l'export ?

Pour l'instant, nous sommes assez peu présents, nous ne faisons que 10 % de notre chiffre à l'export. Mais nous avons d'excellentes pistes. C'est en train de bien démarrer. C'est aussi pour cela que nous faisons une levée de fonds, pour nous donner les moyens en termes d'équipes et de capacités de projection à l'export, pour aller chercher la croissance.

Source : mercredi 6 mai 2015, Aline Gérard - Courrier Cadre.com

ANNEXE 2 - L'histoire du Slip Français

Depuis sa naissance en septembre 2011, le Slip Français a parcouru bien du chemin. Découvrez les étapes marquantes de cette aventure 100% Made in France.

DATE	ÉVÈNEMENT
Avril 2012	Le Slip Français s'invite dans la campagne présidentielle et détournant les affiches des candidats.
Octobre 2012	Francis, personnage emblématique de la marque, commence son tour du monde en slip Français en Patagonie. À suivre sur Facebook.
Novembre 2012	Mise en ligne sur Youtube de la vidéo humoristique : « La surprise du chef », 900 000 vues.
Février et Mars 2013	Collaboration du Slip Français avec Princesse Tam Tam puis avec Claudie Pierlot.
Juin 2013	« Le Slip qui sent bon », financement participatif sur My Major Company, projet financé à 223%, 22 252 € récoltés pour 10 000 € visés.
Novembre 2013	Francis explore le Brésil en Slip Français, à suivre sur Facebook.
Année 2014	Multiplication des collaborations : Vuarnet, Kulte, SaintJames, Balibaris.
Juillet 2014	Le camion du Slip, le Slip truck, fait le tour des plages de France, mini-boutique éphémère.
Octobre 2014	Ouverture de la première boutique du Slip Français à Paris.
Novembre 2014	Opération Téléthon « bouge ton pompon » lancée sur KissKiss BankBank, 40 000 bonnets ont été vendus afin de pouvoir reverser 40 000 € à l'AFM Téléthon.
Année 2015	Poursuite des collaborations et aussi : Maison Labiche, Aigle, Evian, American Vintage.
Mars 2015	Le Slip Français s'est lancé dans une folle aventure ! Conquérir les Etats-Unis à travers l'histoire de Léo, notre mannequin en plastique tombé amoureux de sa Sherry, repartie aux USA. Road trip entre New York et Los Angeles. Campagne de communication financée grâce à la plateforme collaborative Kickstarter. 300 000$ récoltés.
Avril 2015	Ouverture de la boutique à Hong Kong.
Juin 2015	Ouverture de la deuxième boutique à Paris.
Novembre 2015	Opération « Bouge ton pompon, le retour » lancée sur KissKiss BankBank. 10 000 bonnets vendus soit 100 000€ reversés à l'AFM Téléthon.
	Poursuite des collaborations.
Année 2016	Ouverture de la troisième boutique à Paris.
Mai 2016	Levée de fonds.
Juin 2016	

Source : à partir du site institutionnel : www.leslipfrancais.fr

ANNEXE 3

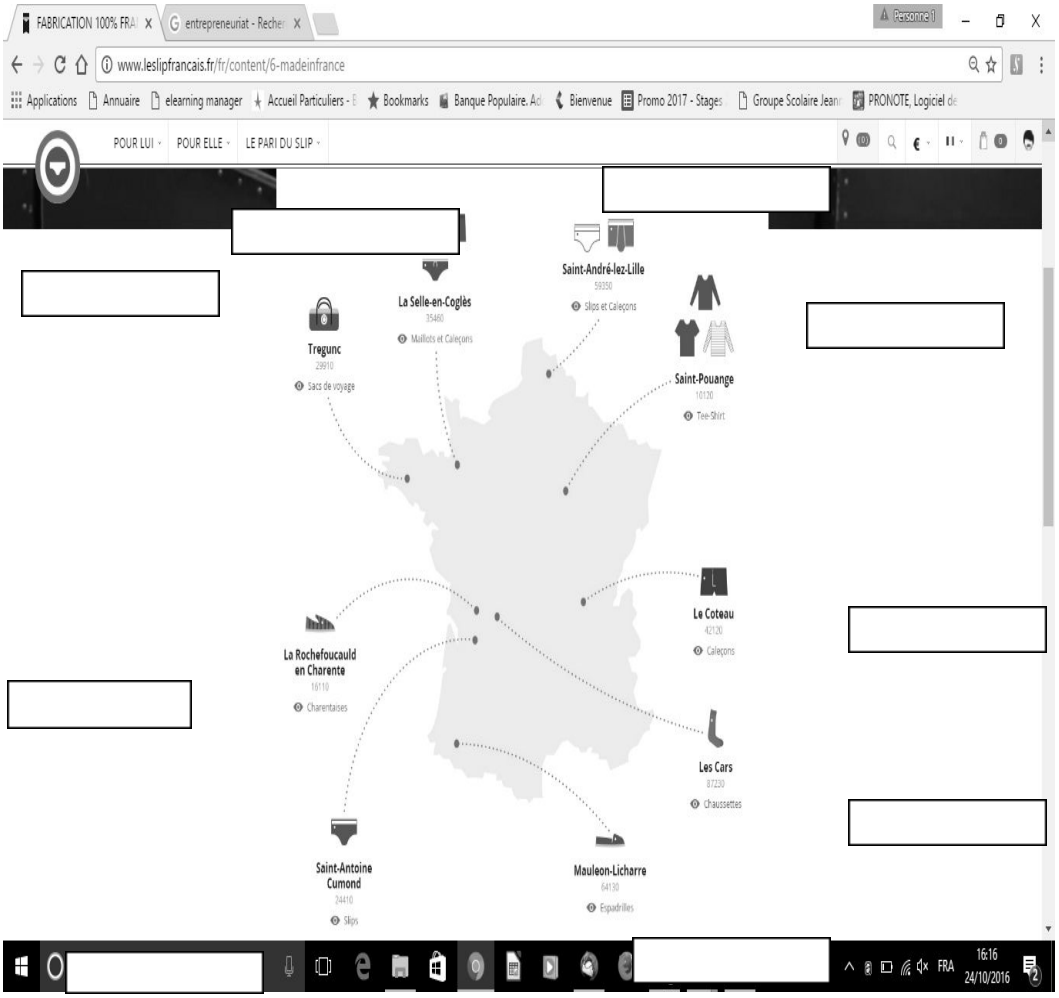
Les chiffres du Slip Français

En €	**31-12-2015**	**31-12-2014**	**31-12-2013**	**31-12-2012**
Chiffre d'affaires	3 597 400	1 530 300	901 900	282 200
Résultat Net	-783 700	-208 400	23 800	-27 200
Effectif (nombre)	26	5	Non précisé	1

Source : www.societe.com – octobre 2016

ANNEXE 4

Le Slip Français : une production « Made in France » de sous-vêtements haut de gamme pour une clientèle masculine aux attentes spécifiques



Remarque : Le Slip Français ne possède pas d'usine, toute la fabrication est externalisée.

Pour notre plus grande fierté, Le Slip Français est un produit artisanal 100 % Made in France. Ce choix de la fabrication française nous a semblé évident car acheter des produits Français permet de valoriser le savoir-faire et la qualité Française mais permet aussi de collaborer à la protection de l'environnement en favorisant les achats de proximité.

Juste à côté de Lille, nous avons rencontré en 2013, les établissements Lemahieu, une entreprise familiale de 110 personnes créée il y a 60 ans et aujourd'hui dirigée par Edith et Olivier. C'est ici que sont fabriqués les sous-vêtements de Slip Français. Toutes les étapes sont réalisées sur place, tricotage, découpe, broderie, assemblage, contrôle qualité et conditionnement. Ils sont un des piliers de notre savoir-faire et nous accompagnent depuis 3 ans bien au-delà de nos produits et nous comptons bien continuer à grandir ensemble !

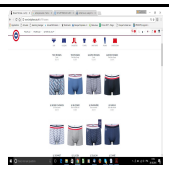
Animé par une volonté forte de rétablir au goût du jour le Made in France, Le Slip Français propose des produits élégants, confortables et issus du savoir faire de l'artisanat français.
Le Made in France permet à nos produits d'être d'une qualité sans égale, mettant ainsi en avant la maîtrise du savoir-faire Français. Le Made in France est gage de qualité, nos slips pour hommes sont donc de la meilleure matière et de la meilleure qualité possibles.

Source : www.leslipfrancais.fr

ANNEXE 5

Le prix des slips

Comparaison des prix de vente à partir des sites internet de différentes marques :

MARQUE	Le Slip Français	Calvin Klein	Petit Bateau	Eminence	Athéna
	35 €	35 €	22 €	15 €	9 €
Description : Boxer taille basse, 95% coton, 5% élasthane					

Relevé de prix réalisé le 25 octobre 2016

ANNEXE 6

Le Slip Français à l'assaut du marché américain

Le Slip Français, marque de lingerie 100 % "made in France", lance une campagne de financement participatif. Objectif : se lancer aux États-Unis. Trois heures après le coup d'envoi, 900 dollars avaient déjà été récoltés…
"C'est un projet un peu fou", constate Guillaume Gibault, le fondateur et président de Le Slip Français, qui s'exprime sur sa décision de se lancer aux États-Unis. Le fabricant de lingerie aux couleurs bleu, blanc, rouge donne aujourd'hui le coup d'envoi de sa campagne de financement participatif pour réussir outre-Atlantique**.**

Léo veut retrouver Sherry

Faute de trésorerie suffisante, le crowdfunding a été la solution préférée par le groupe, qui a pour l'occasion mis en place une *« campagne virale et décalée »*, dixit Guillaume Gibault. L'idée ? Un mannequin en plastique nommé Léo, qui habite à Paris et qui souhaite retrouver sa bien-aimée, Sherry mannequin en plastique également, qui est repartie aux États-Unis après la semaine de la mode dans la capitale. Pour les aider, les internautes doivent pré-acheter des articles de la marque**.**

Objectif : 30 000 dollars

Le Slip Français espère récolter 30 000 dollars**,** somme qui lui permettrait d'ouvrir une boutique éphémère à Los Angeles, dans un premier temps. « *On essaye de jouer avec notre communauté* » qui compte 50 000 fans sur Facebook et plus de 9 000 sur Twitter, explique Guillaume Gibault, ancien étudiant d'HEC.

Source : Ziegler Margot, LSA, publié le 11/02/2015.

ANNEXE 7 - Le Slip Français veut devenir « la marque digitale de référence sur les sous-vêtements »

Présent au Printemps, aux Galeries Lafayette ou encore au Bon Marché, Le Slip Français, belle réussite e-commerce Made in France, envisage l'ouverture de boutiques en province et annonce le lancement d'une collection femme. Les précisions de Guillaume Gibault, le fondateur.

LSA - Le Slip Français a été lancé sur un pari. Cinq ans après, comment vous portez-vous ?

Guillaume Gibault - Très bien. Tous les ans, nous doublons de taille. Nous allons faire de 7 à 8 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année, pour un panier moyen de l'ordre de 80 euros. L'équipe est composée de 35 personnes et nous travaillons avec neuf usines en France, soit 40 personnes en équivalent temps plein.

Au total, nous produisons 200 000 pièces. Après une première levée de fonds de 2 Millions d'euros en 2015, une autre est prévue. Nous visons l'équilibre en 2017.

LSA - Vous êtes une marque digitale. Pourtant, vous avez des boutiques physiques. Est-ce obligatoire pour un pure player ?

G. G. - Le wholesale (commerce de gros) et le retail (commerce de détail) représentent de 5 à 10 % du chiffre. Nous sommes présents au Printemps, aux Galeries Lafayette, au Bon Marché et aussi chez Selfridges, en Angleterre. Nous possédons également trois boutiques à Paris et envisageons d'en ouvrir deux autres en province, à Bordeaux, Lyon ou Lille, selon les opportunités. Cela participe à la notoriété. Pour l'export, c'est aussi une preuve de crédibilité.

LSA - Quels sont vos projets ?

G. G. - Nous lançons la lingerie femme pour le printemps. Et nous allons développer l'export fin 2017, notamment en Allemagne, en Angleterre et au Japon, où nous réalisons près de 10 % de notre CA (chiffre d'affaires). Les sites anglais et allemand sont prêts : ça tourne mais l'activité commerciale n'est pas encore lancée. Notre ambition est de devenir la marque digitale de référence sur les sous-vêtements, le home wear, les maillots de bain et les accessoires.

Source : Mundubeltz-Gendron Stéphanie, LSA, publié le 11/10/2016.

🚀 Your Job :

1) **Après avoir présenté les notions de stratégie globale et de stratégie de domaine, exposez et justifiez l'évolution des choix stratégiques du Slip Français.**

2) **Après avoir explicité les différentes modalités de la croissance d'une entreprise, identifiez celles retenues par Le Slip Français.**

Correction

1) **Après avoir présenté les notions de stratégie globale et de stratégie de domaine, exposez et justifiez l'évolution des choix stratégiques du Slip Français.**

Selon Strategor, "*la stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme*."

La stratégie globale (*corporate stratégie*) définit le périmètre des activités de l'entreprise. Son but est de créer de la valeur en modifiant les frontières de l'entreprise (choix des domaines d'activité et de leurs modes de développement.

La stratégie de domaine (*business strategy*) correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise. Son but étant d'assurer à l'entreprise des performances durables et supérieures à celles de ses concurrents.

Au niveau de la stratégie globale, on constate que Le Slip Français adopte une stratégie de **spécialisation**, autour du domaine d'activité suivant :

- **la lingerie masculine**

En 2014, l'entreprise développe son activité à l'international :

- exportations dans plusieurs pays ("*15 ou 20*", annexe 1)
- implantation d'unités commerciales (exemple : boutique à Hong-Kong, annexe 2)

Il s'agit donc d'une stratégie de **diversification de marché** (produit existant sur un nouveau marché) et d'**internationalisation** (annexe 6).

Le développement de leur gamme de produits (homewear, mode féminine, maillots de bain : annexe 7) représente une stratégie de **diversification liée** (nouveau type de clientèle mais même technologie).

Concernant la stratégie de domaine, Le Slip Français se focalise sur le made in France, la qualité et un prix élevé. Il s'agit d'une stratégie de **différenciation par le haut** : proposer une offre plus élaborée et plus chère que les concurrents.

2) **Après avoir explicité les différentes modalités de la croissance d'une entreprise, identifiez celles retenues par Le Slip Français.**

La croissance correspond à l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'organisation dans le temps.

Il existe 3 types de croissance :

- **interne** : processus endogène qui résulte uniquement des efforts de l'organisation
- **externe** : processus exogène qui résulte du rachat d'autres organisations, motivés par la stratégie ou par intérêt financier
- **partenariale** : stratégie inter-entreprise qui résulte de partenariat ou d'alliances

En tant que marque digitale, Le Slip Français s'associe avec des fabricants (usines) et des distributeurs (magasins) pour développer leurs affaires.

Elle entretient des partenariats avec Galeries Lafayette, le Printemps ou encore My Little Paris.

Il s'agit de modalité de **croissance partenariale**.

Aussi, en procédant par ses propres moyens à l'ouverture de boutiques Le Slip Français en France et à l'étranger, l'entreprise recourt à la **croissance interne**.