

Question 1.

La stratégie "Océan Bleu" du best seller éponyme de KIM CHAN publié en 2005, consiste à exploiter les nouvelles frontières d'un marché en opérant une rupture grâce à une innovation. Contrairement aux "océans rouges" et les marchés déjà saturés, l'entreprise va créer un besoin et l'exploiter dans un marché vierge car elle qui détermine les facteurs clés de succès (à l'image de Facebook)

Les étapes d'une stratégie "Océan Bleu" réussies sont définies de la manière suivante:

Supprimer

→ les aspects superflus qui ne créent pas de différenciation

Réduire

→ les aspects essentiels d'un business mais non différenciant.

Améliorer

→ les aspects essentiels d'un business qui permettent de se singulariser aux yeux du client

Créer

→ des services / produits complémentaires qui apportent une plus value au modèle

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

On peut considérer de manière rétroactive que "Le Pain Quotidien" a été conçu comme une stratégie "Océan bleu". En effet, par essence, le concept était original et créait un marché nouveau, sans concurrent.

Le Pain Quotidien était une entreprise à mi-chemin entre une boulangerie et un restaurant, qui propose des produits sains et simples, ce qui n'est pas dans l'ère du temps dans les années 1990. Le concept finit de se singulariser en permettant la convivialité et le partage avec les tables communes. Le produit phare de cette stratégie est le pain de seigle avec seulement 4 ingrédients.

Si on reprend les 4 étapes de la stratégie "Océan bleu" appliquées au Pain Quotidien

- (Supprimer) → produits superflus et inutiles
- (Réduire) → l'offre de menu et l'orientation de l'aménagement
- (Améliorer) → l'emplacement - l'identité - le story telling
- (Créer) → un produit phare : le pain de seigle 2 kg
une nouvelle forme de convivialité

Question 2

Les principales stratégies concurrentielles sont les suivantes :

- la stratégie coût-volume : il s'agit de jouer sur les coûts afin d'enclencher un cercle vertueux sur les volumes et d'éliminer les concurrents, au détriment des marges.
- la stratégie de différenciation par le haut : il s'agit d'introduire un élément de différenciation significatif (produit ou processus) afin que l'écart entre le coût de production et le "willing to pay" (le prix maximal qu'est prêt à mettre le client) soit maximisé.
- la stratégie Océan bleu (cf q.1) : créer de nouvelles frontières.
- la stratégie hybride : il s'agit d'une combinaison d'une stratégie coût-volume et de différenciation. Cette stratégie va à l'encontre de la matrice de Porter qui énonce qu'il faut choisir. Un exemple qui marche qu'il est possible de mettre en place cette stratégie : les hôtels F1 (peu cher et literie de qualité en périphérie).
- la stratégie de focalisation : il s'agit ici de se concentrer sur une segmentation forte (produit et/ou clientèle niche).

Trente ans après, les "Océans bleus" deviennent immédiatement des "Océans rouges" avec le développement notamment de concepts de restauration saine et conviviale. Le positionnement stratégique du Pain Quotidien s'apparente à une stratégie de "différenciation par le haut" avec un produit phare, le pain de seigle, et une identité très forte et reconnaissable partout*, maximisant le WTP des clients. L'entreprise cultive sa singularité avec des valeurs fortes (qualité, authenticité, simplicité, convivialité) et en choisissant des localisations de choix.

* le mot est en français, quelque soit la localisation.

Question 3

a) Le principe d'une franchise est le suivant : pour se développer, une entreprise peut vendre à un acteur externe à l'entreprise, une licence permettant à ce dernier d'exploiter la marque pendant une période donnée en l'échange de quoi le franchise doit respecter un certain cahier des charges, se soumettre à des contrôles réguliers de l'entreprise ou encore reverser une partie de son chiffre d'affaires. Ce système est largement utilisé, notamment dans le secteur de la restauration rapide ou de la grande distribution.

b) Le Pain Quotidien, ces dernières années, a très largement développé son système de franchises avec comme objectif affiché de se développer uniquement via ce système. Le système de franchise peut présenter les avantages suivants pour le Pain Quotidien (plutôt qu'une croissance organique).

Tout d'abord, dans un contexte ^{économique} difficile pour le Pain Quotidien (salaires et loyers en forte hausse), le système de franchise permet à l'entreprise de bénéficier d'avantages financiers considérables. En effet, une croissance organique, i.e. investir en direct pour créer des points de vente, nécessite des investissements considérables et les coûts fixes pesent sur la rentabilité de l'entreprise. Déléguer la gestion des points de vente à un franchise permet, à condition de garder des conditions de franchise attractives, de "diluer" le risque en faisant peser le poids de l'endettement sur les franchises moyennant un accompagnement premium à l'élaboration du business plan et auprès des banques. L'entreprise est ainsi plus agile et flexible financièrement et sera plus résistante en cas de crise.

Ensuite, avoir recours à des franchises permet de responsabiliser les équipes à chaque échelle et a un caractère fortement incitatif dans la maîtrise des coûts, juges

Seule question 36)

Le point faible de l'entreprise. Le franchisé, entièrement responsable du résultat géré par son ou ses magasins et redevable auprès du Pain Quotidien de 7% de frais de franchise aura tout intérêt à optimiser les coûts - tout en respectant le cahier des charges de l'entreprise et fort de son expérience opérationnelle.

Enfin, les franchisés ont ^{à priori} une meilleure connaissance du marché local, ce qui permet une implantation plus durable et adaptée de la marque dans le tissu économique local. En effet, un des éléments phares de l'identité du Pain Quotidien est l'implantation dans les quartiers branchés, que les franchisés sont les plus à même d'identifier, d'autant plus que ces quartiers sont voués à changer et évoluer. C'est également par ce système qu'il est plus aisé de développer une stratégie de renouveau local.

Les avantages principaux du système de franchise sont les suivants : ^{donc} moins de coûts et d'endettement, ce qui peut permettre à l'entreprise d'allouer ses ressources au développement de produits qui continuent à positionner le pain quotidien dans une stratégie de différenciation par le haut.

→ une responsabilisation à l'échelle locale qui permet de maximiser la rentabilité.

→ une meilleure connaissance du marché qui permet d'adapter la stratégie d'implantation.

Question 4.

a). Le plan stratégique de 2018 était justifié par un contexte économique difficile pour le Pain Quotidien, dont le résultat net devient largement négatif. L'échec de ce plan stratégique s'explique de plusieurs manières:

C'est d'abord, la mise en place d'indicateurs clés de performance ainsi que l'optimisation de la chaîne d'achat (fournisseurs, processus de production, ...) va dangereusement dégrader un élément primordial de l'identité du Pain Quotidien. Il s'agit de la qualité de l'offre et des services. Cet élément central de l'identité de l'entreprise n'a pas dû passer impérial auprès des clients, ce qui peut expliquer les pertes qui ont suivi.

De plus, le changement d'une bonne partie du management contribue à diluer la culture d'entreprise et à perdre de vue ce qui en fait sa singularité. Et commencer par la nomination d'un nouveau management issu de la restauration rapide qui s'ajoutant au plan stratégique de 2018, reprend les codes de son secteur d'origine sans prendre véritablement en compte les spécificités du Pain Quotidien.

Enfin, l'absence de prise en compte du caractère exogène des menaces qui pesaient sur l'entreprise dans le plan stratégique du Pain Quotidien a mené l'entreprise à manquer d'une analyse plus fine et ciblée de ses coûts qui dégradent le chiffre d'affaires.

Δ) L'année 2020 voit l'avènement d'un nouveau plan de réorganisation, après un redressement judiciaire, initiée par la nouvelle CEO accompagnée par le fondateur. Ce plan se différencie du plan de 2018 de la manière suivante:

Tout d'abord, un des premiers objectifs de ce plan est de revier l'offre de manière globale, en l'adaptant davantage aux attentes des consommateurs, aux attentes locales et de mettre une politique de prix basée sur la WTP et non les coûts. Il s'agit d'un repositionnement stratégique destiné à cultiver la différenciation par le haut, perdue de vue en 2018, notamment à cause de la standardisation des processus de production et l'unification totale des menus menant à une politique de prix basée sur les coûts.

De plus, le plan a pour ambition de revier la stratégie de croissance de Pan Quindon, afin de mieux optimiser les coûts et allouer les ressources. Ainsi, cela passe par le développement d'une transformation numérique de grande ampleur pour développer le data management ainsi qu'une offre de commerce électronique. La stratégie de croissance s'appuie également ^{exclusivement d'innovation} sur une politique de franchise (cf 9.30) avec un accompagnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela occasionne une gestion des coûts optimisée sans une dégradation de la qualité d'offre et de services entraînée par des politiques de réduction drastiques des frais non ciblées et adaptées.

Enfin, forte de ces changements, la marque privilégie l'investissement sur une stratégie de long terme dans son Goodwill i.e. son image de marque. Le Pan Quindon investit par exemple dans un marketing cohérent, avec des objectifs qui ont été adaptés à l'entreprise et à l'image qu'elle veut continuer d'imprimer. Cela s'inscrit à rebours du plan de 2018, qui "plaquait" une stratégie clé en main certes mais peu adaptée et tout à fait.

Question 5

a) Le concept de "purpose" est un concept récent. En effet, selon une vision pragmatique et Friedmanienne, une entreprise avait à l'origine un but unique : générer du profit. Cela permettait de créer un tissu économique compétitif, de créer des emplois, de contribuer à la croissance économique d'un pays, ... etc

Vers la fin du XX^e siècle, a émergé l'idée que l'entreprise peut et pour certains doit avoir un but autre que juste la rentabilité. Sans jamais se départir de but premier de générer du profit, il est possible d'en ajouter qu'elle ait un autre social, un autre but. Certaines entreprises ont essayé de cultiver ce but autre à l'instar de Chakras & discovery créée en 1985 et une des entreprises pionnières dans le développement de la RSE. Depuis, de nombreuses entreprises avec un purpose se sont développées : Bon & Jerry's par exemple, certifiée B-Corp i.e. qui vise une croissance économique durable en favorisant l'approvisionnement dans les circuits de fermes soigneusement choisies et en limitant les ingrédients de ses produits.

La définition d'un "purpose" est un élément central dans la stratégie long terme d'une entreprise car il permet de contribuer à l'identité d'une entreprise, à lui conférer une culture

identité sociale identifiable par le client et à guider la stratégie de l'entreprise de manière cohérente.

Parallèlement, le cadre réglementaire a évolué et permet dorénavant de conférer un caractère explicite au "purpose". En effet, la loi Pacte de 2020 permet d'élever le purpose au rang de "raison d'être" et de l'inscrire dans l'ADN de l'entreprise. Cela envoie un signal fort, notamment aux investisseurs.

Δ) Le "projet" du Pain Quotidien est d'offrir à ses clients une nouveauté de qualité et authentique dans une atmosphère conviviale. Ainsi, on pourrait défendre que le Pain Quotidien contribue à une mission de santé publique (produits sains) et d'éducation du bien social (câbles partagés). C'est ce projet fort qui rassemble les employés autour de ce projet commun et qui contribue à son identité.

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE



