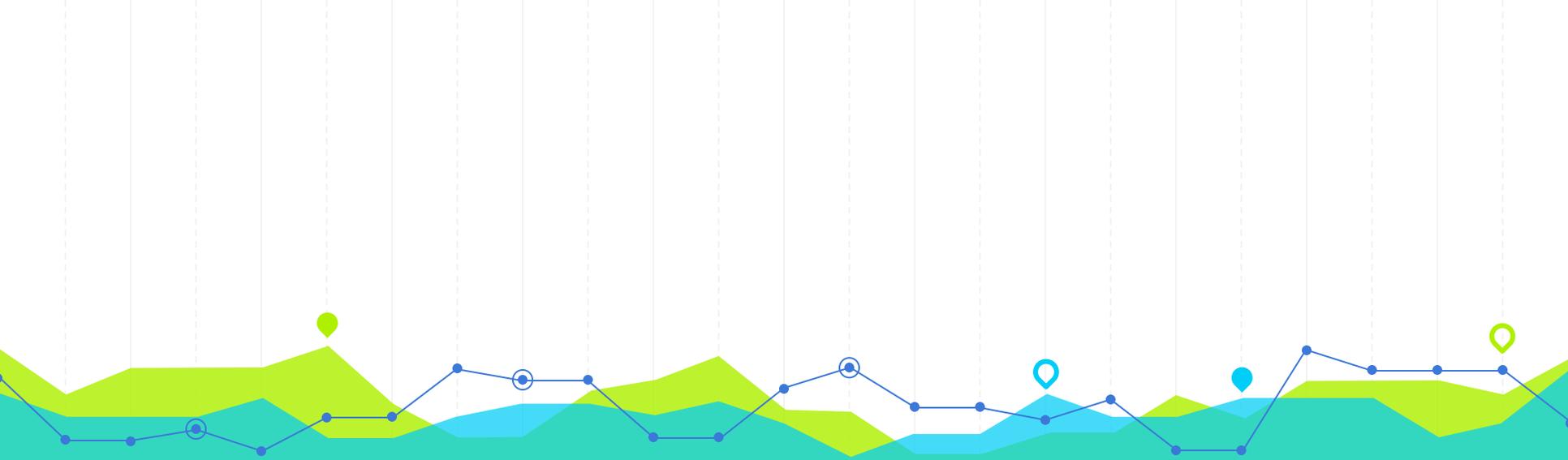


Innov'High Tech

Recherche de nouveaux relais de
developpement



Description de l'entreprise

Historique et métiers

1

Innov'HighTech :

PME de 200 salariés

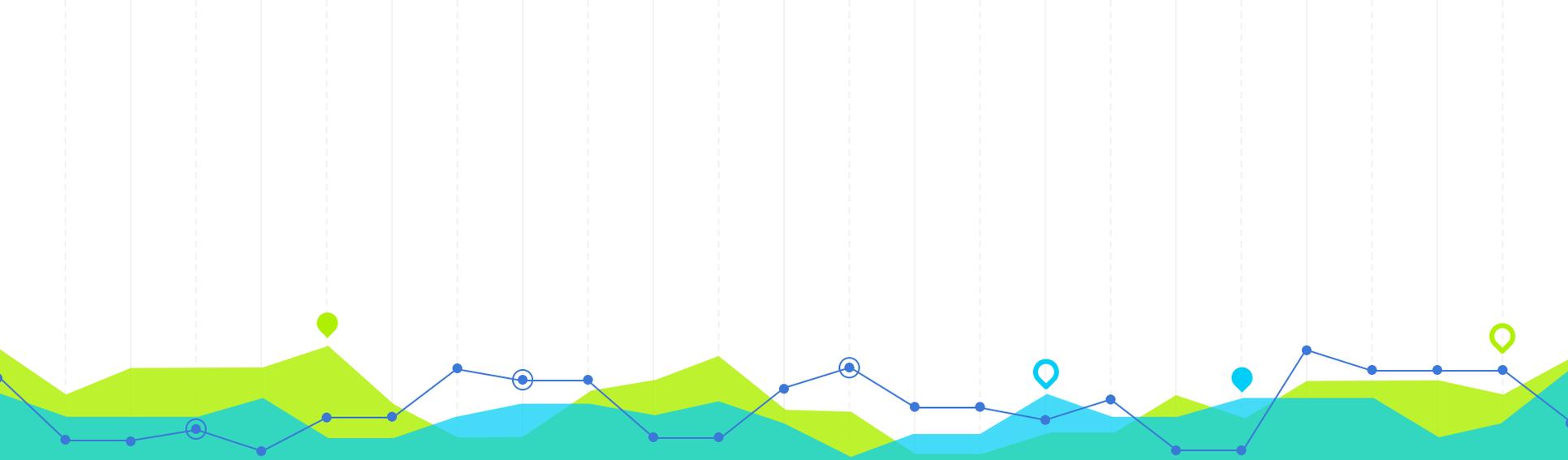
Localisée dans l'ouest de la France

Activité de commercialisation et d'installation de panneaux photovoltaïques

Le marché des photovoltaïques est-il assez stable pour pouvoir lancer une activité concernant les énergies renouvelables sur le long terme ?

La société devrait-elle rester focalisée sur son activité photovoltaïque ou bien diversifier son offre ?





Diagnostic Externe

Etude de l'environnement concurrentiel

2

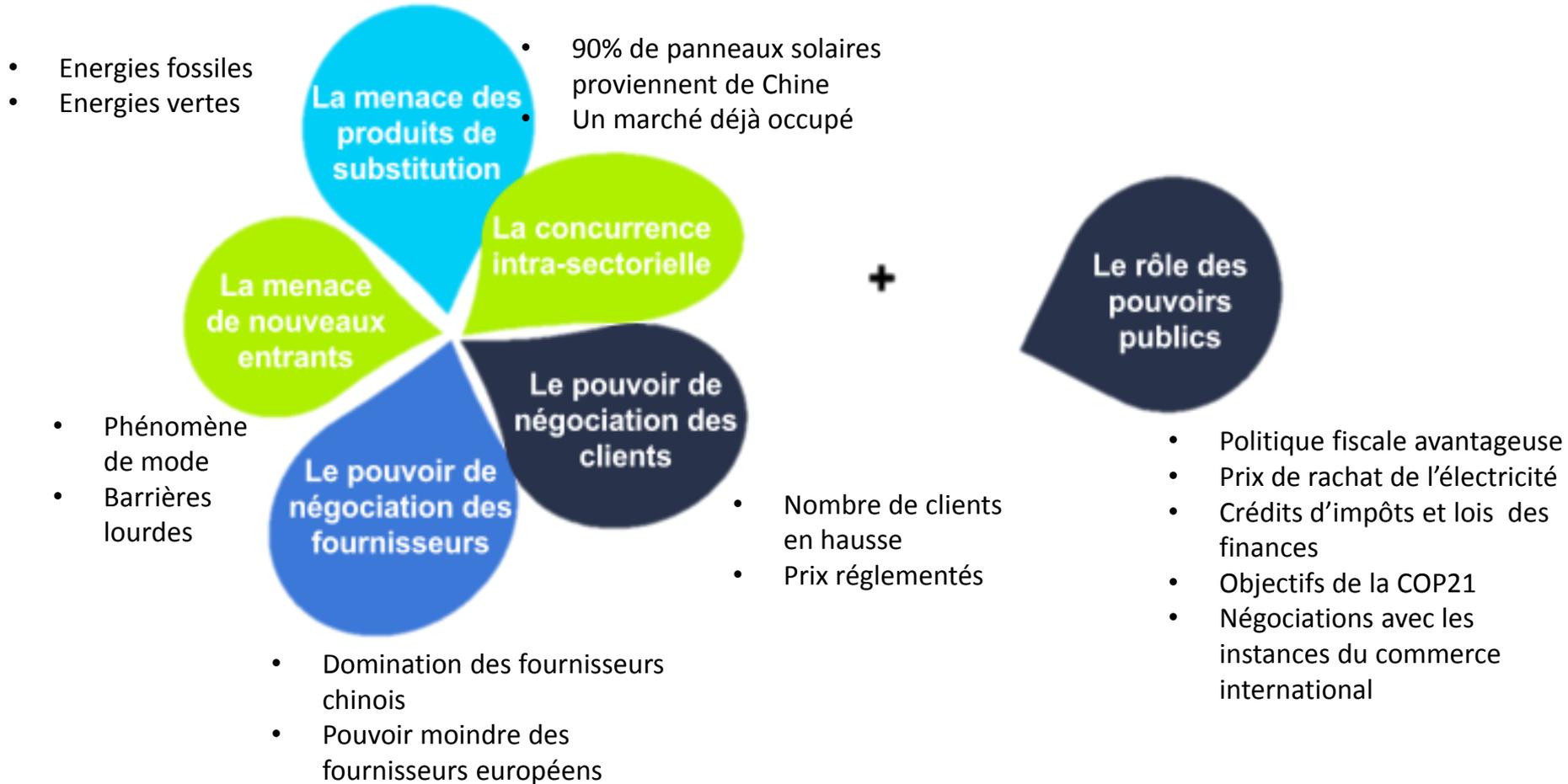
2.1.

LE MODELE PESTEL

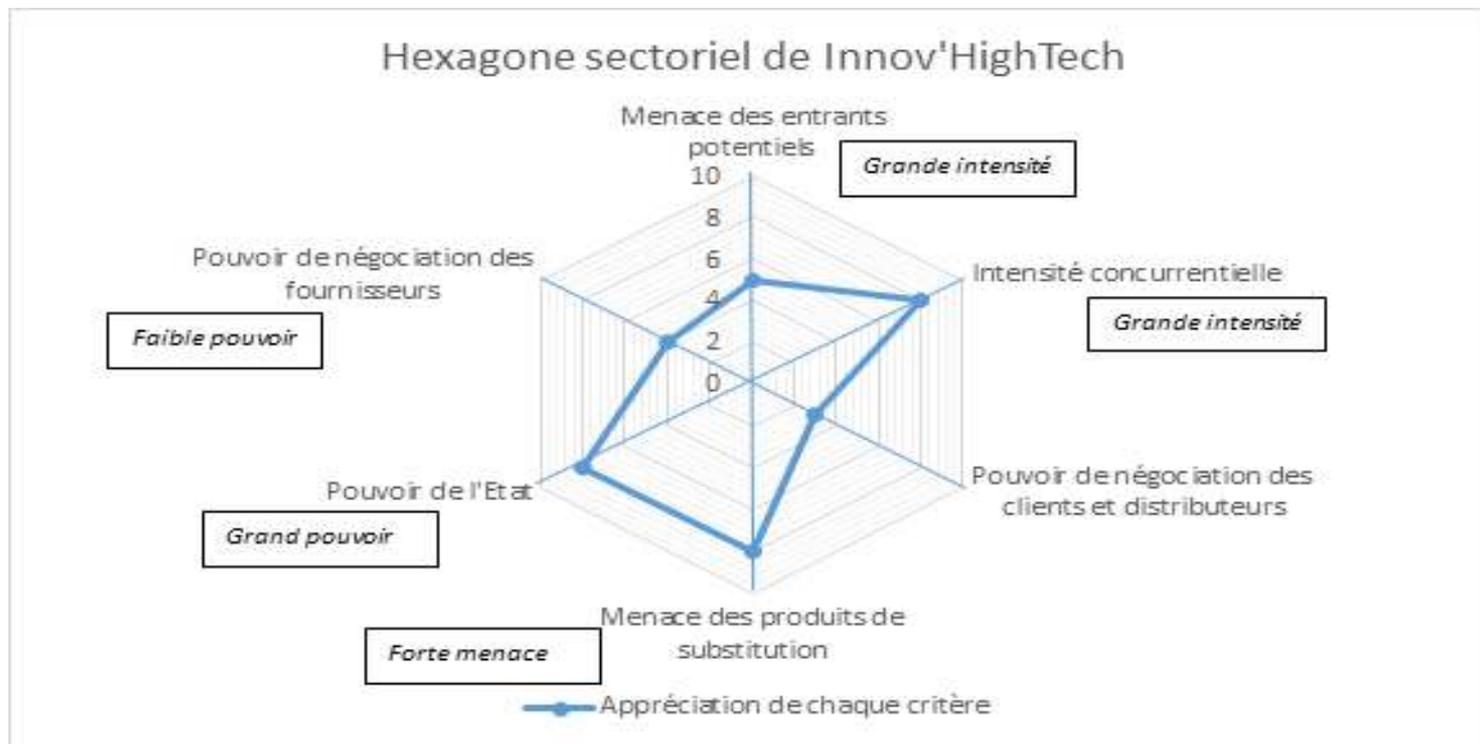


Dimension	Composantes	Impact sur la stratégie
Politique	P1 – Objectifs européens et français de promotion du renouvelable P2 – Influence du marché chinois	P1 – 3 P2 – 1
Economique	E1 – Fiscalité avantageuse pour les clients E2 – Délocalisation des usines de production et du savoir-faire en Chine	E1 – 3 E2 – 1
Sociétale	S1 – Accroissement démographique S2 – Intérêt grandissant pour les énergies renouvelables	S1 – 1 S2 – 4
Technologique	T1 – Investissements en R&D importants pour énergies vertes T2 – Essor de la vente via Internet	T1 – 2 T2 – 4
Environnementale	E1 – Médiation du débat environnemental et de la nécessité de préservation de la planète E2 – Épuisement des ressources fossiles	E1 – 4 E2 – 3
Légale	L1 – Tarifs Réglementés d’Obligation d’Achat fixé par l’Etat imposés à EDF en baisse depuis 2009 L2 – Suppression de l’éligibilité des équipements photovoltaïques au crédit d’impôt par la loi des finances pour 2014	L1 – 2 L2 – 2

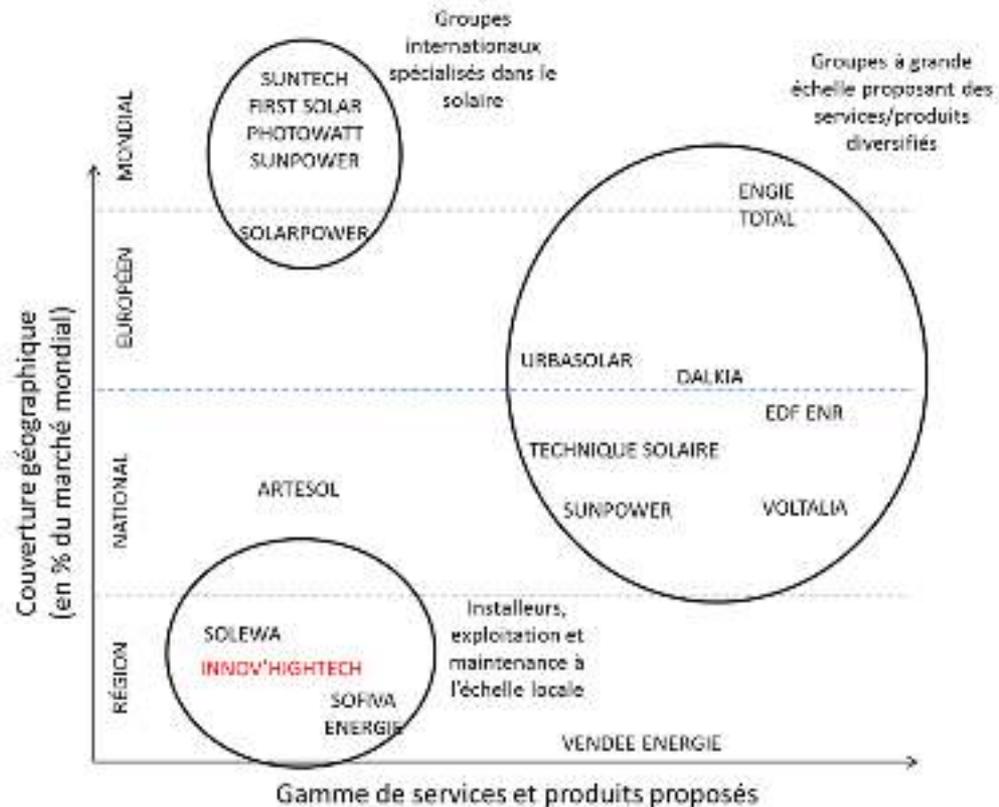
2.2. LES 5 (+1) FORCES



2.3. L'HEXAGONE SECTORIEL D'INNOV'HIGHTECH



Les Groupes Stratégiques



Les Facteurs Clés

Différents types de ressources clés ...

Ressources
tangibles

Ressources
intangibles

Ressources
humaines

Ressources
financières

... pour contrecarrer les forces de la
concurrence

Pouvoir de
négociation des
acheteurs

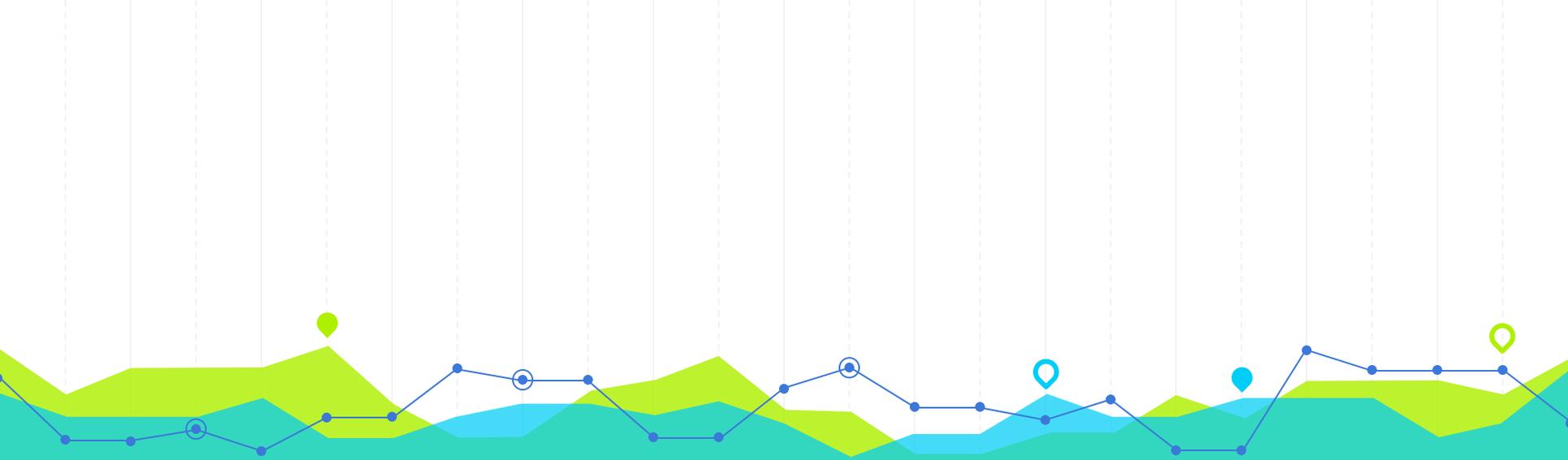
Pouvoir de
négociation des
fournisseurs

Menace des
substituts

Menace des
entrants
potentiels

Intensité
concurrentielle



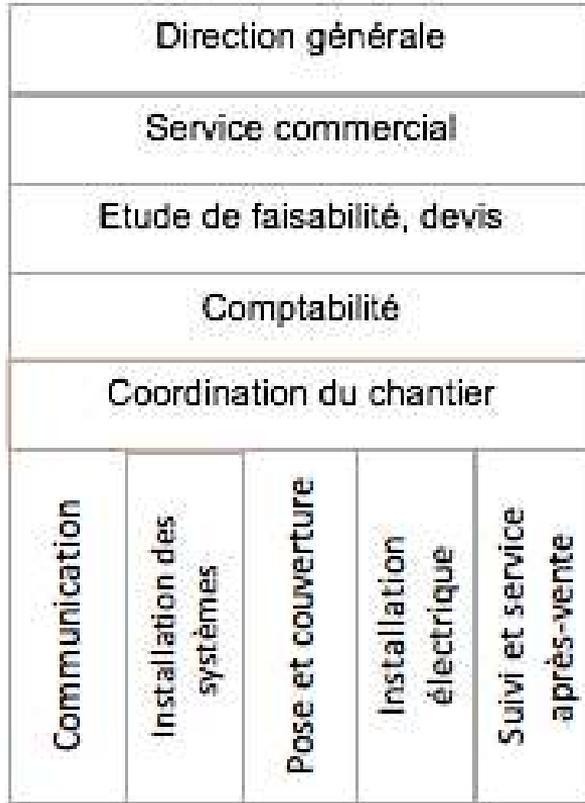


Diagnostic Interne

Capacité stratégique

3

CHAINE DE VALEUR



Marge

Service commercial et technique indispensables, et indirectement générateur de valeur

Maitrise de la chaine du fait des compétences techniques



CAPACITE STRATEGIQUE

Ressources distinctives

Gamme de produits
Ondulateur de bons rendements
Relais de communication locaux

Ressources seuil

Locaux, personnel, fournisseur,
matériaux, moyens de poses..

Compétences distinctives

Démarches administratives
Monitoring
Adaptabilité de l'offre

Compétences seuil

Etudes techniques
Management , Commercial
Conduite de travaux

MODELE VRIN

Identification de l'avantage concurrentiel

Valeur

Forte adaptabilité au besoin
Monitoring,
Catalogue de produits
Gestion des démarches administratives

Capacité à répondre aux menaces et à se positionner sur les opportunités



Risque que la capacité devienne inutile par la création d'une autre capacité

Non Substitutabilité

Grande menace, sauf sur les démarches administratives



Rareté

Monitoring, délais faibles

Existence de la capacité chez des concurrents



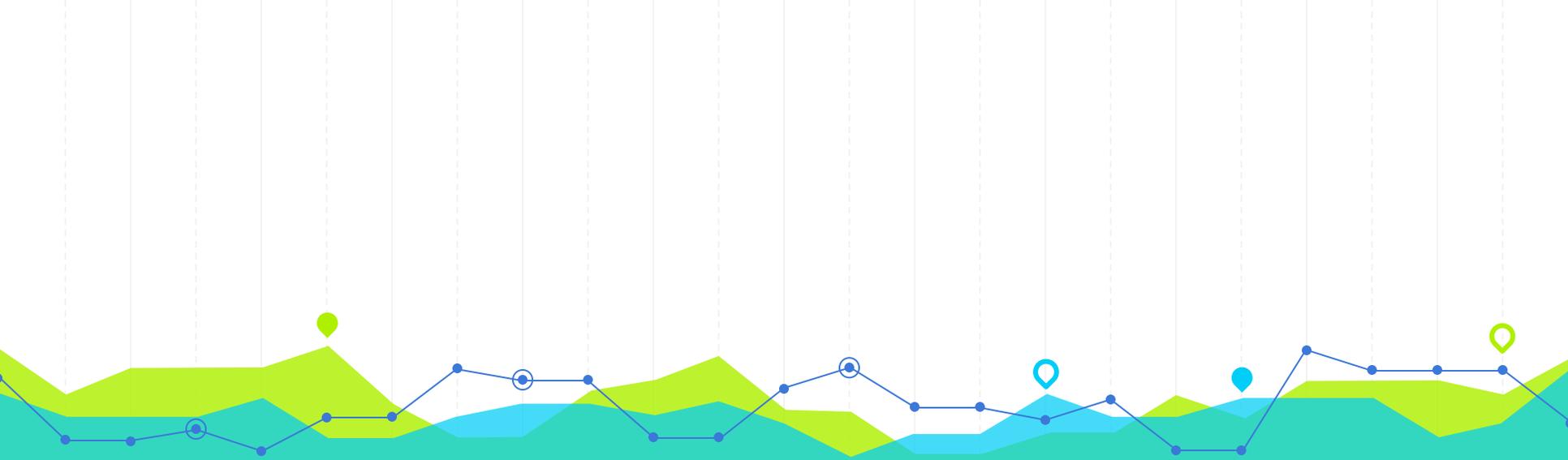
Possibilité pour les concurrents d'acquies ces capacités

Inimitabilité

Faible pour le catalogue de produit
Moyenne pour le monitoring
Forte pour le délai

Ou pas
Démarches administratives de plus en plus communes





Matrices Stratégiques

Portefeuilles d'activité
SWOT

4

Matrices de portefeuille d'activité

Figure 2.51: La matrice BCG: le financement des BAS

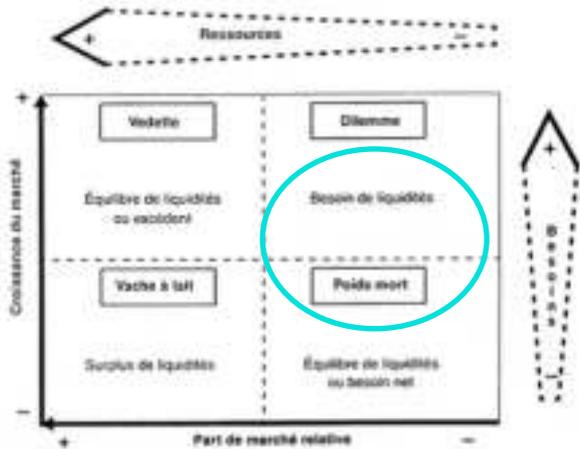
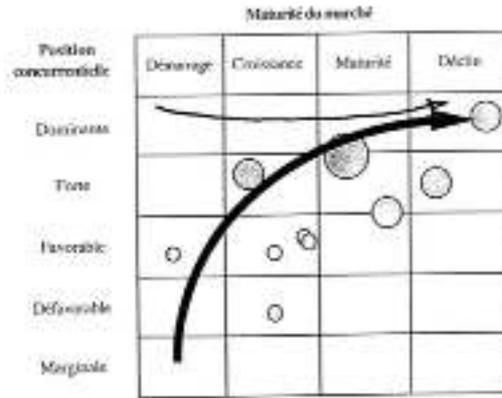


Figure 45
La matrice Arthur D. Little (ADL)



Mc Kinsey	Poids	Note	P*N
Compétitivité			2
Part de marché	0,1	1	0,1
Taux de croissance	0,15	2	0,3
Qualité des produits	0,15	2	0,3
Compétitivité des prix	0,2	2	0,4
Image de marque	0,05	1	0,05
Compétitivité des prix	0,2	2	0,4
Image de l'entreprise	0,05	3	0,15
Qualité du personnel	0,1	3	0,3
Innovation R&D	0,1	0	0
Attrait du marché			3,6
Taille du marché	0,1	2	0,2
Taux de croissance	0,15	4	0,6
Niveau de prix	0,15	3	0,45
Rentabilité du secteur	0,1	2	0,2
Solvabilité des clients	0,05	3	0,15
Pressions écologiques	0,2	4	0,8
Contraintes légales	0,05	4	0,2
Climat social	0,2	5	1

- Mono-activité de l'entreprise risque de marginalisation
- Nécessité d'améliorer la stratégie existante

Matrice SWOT

Forces internes (S)



- 1) Bon développement de l'entreprise
- 2) Suivi des clients
- 3) Diversité des produits au sein du photovoltaïque
- 4) Service de qualité
- 5) Monitoring



Faiblesses internes (W)

- 1) Vulnérabilité liée à leur mono-activité
- 2) Visibilité faible
- 3) Rapport très faible entre les appels entrants et les ventes
- 4) clientèle limitée
- 5) Absences de capacité de négociation avec les instances
- 6) Gestion économique
- 7) Pas de recherche et développement
- 8) Retour d'expérience et coopération entre les sites



Opportunités externes (O)

- 1) existence d'une forte demande pour les énergies renouvelables
- 2) subventions de l'Etat pour l'aide à l'installation
- 3) démantèlement du nucléaire et réchauffement climatique



Menaces externes (T)

- 1) nombreuses énergies renouvelables sur le marché
- 2) critère d'ensoleillement spécifiques
- 3) effet de mode
- 4) baisse du pouvoir d'achat
- 5) baisse du coût de revente de l'électricité
- 6) baisse du crédit d'impôt

O₁ Existence d'une forte demande pour les énergies renouvelables

Matrice SWOT

Stratégie S-O (maxi-maxi)

1) O₁S₁S₂S₃S₄S₅

- Promouvoir la pose de panneaux photovoltaïques par une nouvelle stratégie marketing

3) O₃S₁S₂S₃S₄S₅

- Développer le marché en s'installant dans d'autres régions de France

Stratégie W-O (mini-maxi)

1) O₁W₁W₂W₃W₄W₅W₆W₇W₈

- Promouvoir la pose de panneaux photovoltaïques auprès des professionnels

2) O₁W₁W₂W₃W₄W₅W₆W₇W₈

- Proposer des services plus spécifiques aux professionnels et diversifier les services dans le secteur du photovoltaïque

3) O₁W₁W₂W₃W₄W₅W₆W₇W₈

- Créer un niveau de centralisation intermédiaire

O₃ démantèlement du nucléaire et réchauffement climatique

Matrice SWOT

T₁ nombreuses énergies renouvelables sur le marché

T₄ baisse du pouvoir d'achat

Stratégie S- T(maxi-mini)

1) T₁S₁S₂S₃S₄S₅

- diversifier l'offre dans d'autres énergies renouvelables

2) T₃S₁S₂S₃S₄S₅

s'installer dans les régions ensoleillées de France

3) T₄T₃W₁W₂W₇

- créer un service de recherche et développement

3) T₅S₁S₂S₃S₄S₅

- développer des produits low-cost

Stratégie T-W (mini-mini)

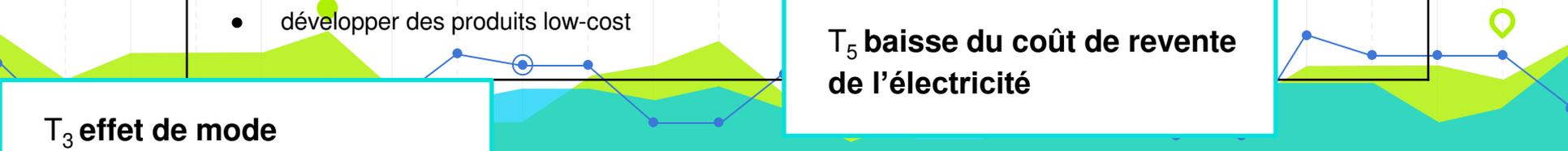
1) T₁W₁W₂W₃W₄W₅W₆W₇W₈

- Vente de l'entreprise

T₄ Critère d'ensoleillement spécifique

T₅ baisse du coût de revente de l'électricité

T₃ effet de mode





Stratégie

Horloge stratégique
Internalisation/externalisation
Croissance interne/externe

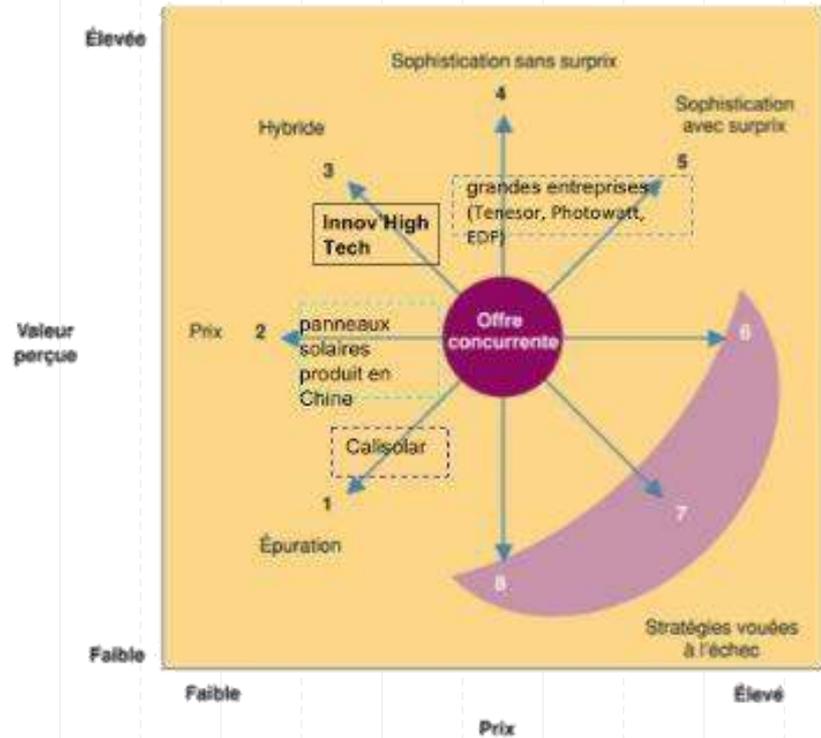
5

Différentes stratégies au niveau de l'entreprise : La stratégie par domaines d'activités

◦ L'horloge stratégique

◦ Stratégie de prix ou de coût

◦ Stratégie de différenciation :
Épuration
Sophistication



Stratégie au niveau de l'entreprise

Spécialisation/Diversification

Spécialisation : Aug. sa part de marché, image d'expert → Risqué

Possibilité de développer son marché :

- Panel plus important de clients (entreprises, marché low-cost)
- Nouveau marché national

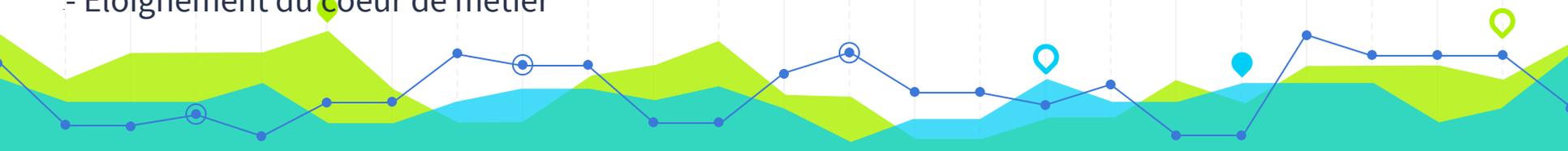
Diversification de l'entreprise :

- S'ouvrir à d'autres énergies vertes
- Permet une synergie et répartit les risques
- Eloignement du coeur de métier

Intégration/Externalisation

Intégration du processus d'installation, de l'administratif et du commercial

- Pas de besoin d'externalisation de la fabrication des panneaux photovoltaïques



CROISSANCE INTERNE ET EXTERNE

	Croissance Interne	Croissance Externe
Avantages	<ul style="list-style-type: none">- S'appuie sur les savoir-faire et compétences existant d'Innov'HighTech- Stratégie reste propre à l'entreprise, conserve l'inimitabilité	<ul style="list-style-type: none">-Rapidité d'obtention de compétences dans de nouveaux domaines-Meilleure visibilité de l'entreprise.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">-Lenteur pour se développer sur d'autres activités.-Créer un isolement	<ul style="list-style-type: none">-Perte d'autonomie sur les stratégies.-Possible problème de culture (vis-à-vis du service client fort par exemple)





Propositions de scénarios

6

Proposition 1 : Développement du marché avec alliance avec les entreprises nationales

- Développer le marché en s'installant dans d'autres régions de France
- Créer un niveau de centralisation intermédiaire
- Promouvoir la pose de panneaux photovoltaïques auprès des professionnels
- Proposer des services plus spécifiques aux professionnels et diversifier les services dans le secteur
- Créer un service de recherche et développement



Proposition 2 : Diversification par intégration - s'ouvrir à d'autres énergies vertes

- Promouvoir la pose de panneaux photovoltaïques par une nouvelle stratégie marketing
- Diversifier l'offre de moyens de productions installées
 - Proposer de monter des pompes à chaleur, du solaire thermique pour séduire des clients au ROI plus faible
 - Développer des relations avec de nouveaux fournisseurs
 - Former les assistants administratifs à de nouvelles demandes administratives
 - Recruter des techniciens chauffagistes pour le raccordement.
- Créer un service de recherche et développement

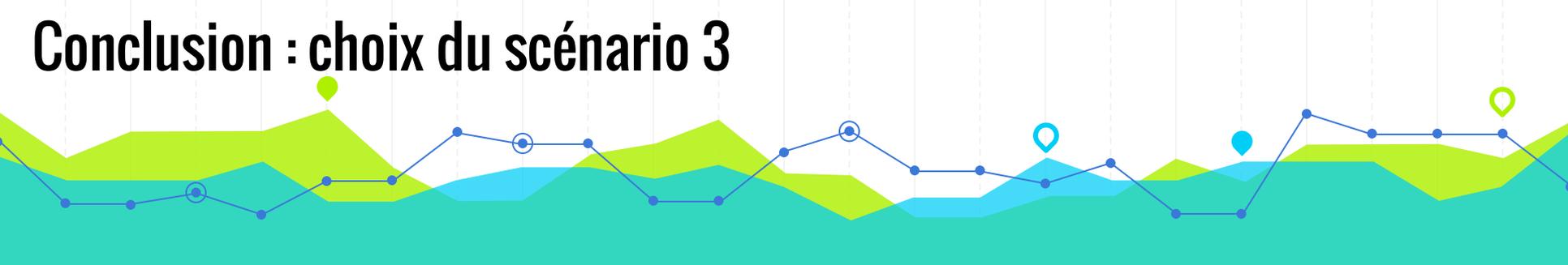


Proposition 3 : Internalisation couplée à une alliance stratégique avec les fournisseurs

- Promouvoir la pose de panneaux photovoltaïques par une nouvelle stratégie marketing
- Créer un marché du low-cost
 - ➔ Diminuer les coûts des panneaux photovoltaïques, réduire le ROI
 - ➔ Lier des partenariats avec fabricants low-cost (Calisolar)
- Développer le marché de la seconde vente
 - ➔ Se chargerai du démontage, acheminement aux unités de recyclage, vente des panneaux recyclés
 - ➔ Créer des alliances stratégiques avec les fournisseurs et fabricants de panneaux photovoltaïques, Qui sont dans l'obligation de collecter et recycler les panneaux (D3E)
- Créer un service de recherche et développement



Conclusion : choix du scénario 3



- La plus adaptée à l'évolution du marché
- Promeut l'économie circulaire et la réutilisation des composants des panneaux
- Rend l'entreprise innovante
- Diversifie l'offre avec un produit low-cost
- Investissement moindre que les deux autres propositions
- Prise de risque acceptable