



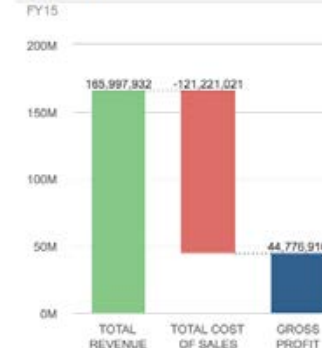
Investir sur de
nouveaux marchés
prometteurs tout en
réduisant les risques

Global KPIs

Top Line Revenue Summary Total Company Q1 Forecast



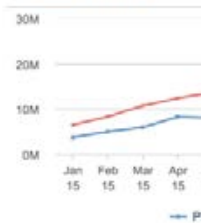
Group KPIs



P&L Summary Total Company

	Q1 FY15	Q2 FY15	Q3 FY15	Q4 FY15	FY15
TOTAL REVENUE	25,432,046	41,603,432	48,576,660	50,385,794	165,997,932
TOTAL COST OF SALES	(19,212,883)	(30,508,255)	(35,351,642)	(36,148,240)	(121,221,021)
GROSS PROFIT	6,219,162	11,095,177	13,225,018	14,237,554	44,776,910
Gross Margin %	24.45%	26.67%	27.23%	28.26%	26.97%
OPERATING EXPENSES	(4,400,278)	(4,539,487)	(4,642,801)	(4,520,794)	(18,103,360)
OPERATING INCOME	1,818,884	6,555,690	8,582,217	9,716,760	26,673,551
Operating Margin %	7.15%	15.76%	17.67%	19.28%	16.07%

TOTAL REVENUE



La décision stratégique doit être soutenue par les nouvelles technologies

Pour poursuivre leur croissance et maintenir leur compétitivité, les entreprises se doivent d'investir sur de nouveaux marchés. C'est le réacteur de leur stratégie.

L'émergence de nouvelles technologies permet de minimiser les risques pour choisir les activités les plus génératrices de valeur, tout en poursuivant l'optimisation de l'exploitation de leurs ressources. Cette prise de décision stratégique est effectuée au sein d'un système en perpétuels interactions, mouvements et adaptations. Des facteurs exogènes, comme la volatilité des matières premières, des monnaies et des taux d'intérêt doivent aussi être pris en compte.

Nous parlons là d'investissements à piloter d'une manière « top down » en s'armant de la richesse des remontées du terrain (« bottom-up ») dans des environnements complexes. Or, l'arrivée à maturité des technologies de traitement des données, associées à la révolution digitale, a totalement bouleversé les informations que l'on peut recueillir des données de marchés B to C.

Ces technologies apportent aujourd'hui aux décideurs des avantages opérationnels évidents. Il est désormais possible pour un système de gestion d'information d'intégrer un moteur d'analyse de données multiples et complexes, couvrant un large spectre de domaines, en temps réel. La prise en compte, simultanée, d'un nombre accru de variables permet de définir de nouveaux produits, de nouveaux services, d'améliorer les processus de prise de décision, voire pour certains, de les automatiser.

Si l'intégration de ces technologies émergentes est au cœur de la « Corporate Strategy », les comités exécutifs doivent répondre à plusieurs questions déterminantes pour en limiter les risques. La notion de carte de navigation stratégique entre en jeu.



La carte de navigation stratégique

Faisons un parallèle avec une carte routière.

L'environnement de l'entreprise est la carte avec routes, montagnes, fleuves, mers, frontières, vallées, chemins de fer, ponts...

Son processus de décision est de définir le Point de Destination, les étapes, le moyen de transport, la vitesse, le passage devant les radars de contrôle et le carburant à utiliser.

Dans ce contexte, que signifie : limiter le risque d'une décision d'investissement ?

Limiter le risque revient à :

- créer la carte de navigation la plus précise possible, la plus à jour possible afin de naviguer sereinement ;
- jalonner la route, afin de se repérer régulièrement, tout en intégrant les changements des conditions météorologiques et de circulation ;
- consommer le moins de carburant possible, voire rechercher une optimisation de sa consommation en fonction de la vitesse ;
- calculer en permanence l'heure d'arrivée et l'incertitude associée.

Autrement dit, il faut avoir :

- un maximum d'informations pour dessiner l'environnement actuel ;
- un modèle « performant » d'estimation ;
- une réévaluation constante en fonction des changements.

Aujourd'hui, nous avons la possibilité de digitaliser les cartes routières traditionnelles tout en ajoutant des optimiseurs « temps réel » de trajet et ainsi de « réunir » :

- l'objectif global
- la cartographie détaillée
- les modèles opérationnels de décision
- les conditions de circulation en perpétuelles évolutions.

Avec une démarche de même nature, l'Entreprise peut adopter un processus de prise de décisions qui prend en compte la complexité et les risques : la Carte Stratégique.

Cette Carte Stratégique permet à l'Entreprise de trouver ses trajets d'investissement et de développement dans de nouveaux marchés. Il s'agit de définir les meilleures opportunités de croissance d'un portefeuille de Produits et/ou Services, de développer de manière rentable un nouveau Produit sur des nouveaux marchés, d'avoir la vision la plus factuelle d'une chaîne de valeur, ou encore d'évaluer la pertinence de la R&D, d'acquisitions ou de développement industriel.

Comment faire pour alimenter une décision stratégique ?

Pour décider, il est nécessaire de modéliser cette Carte avec de multiples informations et sources de données. L'acronyme **D.M.A.A** forme les 4 principales étapes.

1. **Décrire** les activités de l'Entreprise et de son environnement externe :

Poser les problématiques stratégiques, nécessite tout d'abord de formaliser :

- la description des marchés: applications, technologies, produits, services,
- la description de la chaîne de valeur dans laquelle l'entreprise évolue : clients, distributeurs, concurrents, fournisseurs...
- l'organisation interne de l'entreprise : lignes métiers ou sous-division, technologies, compétences, coûts, filiales, pays ou régions de présence de l'entreprise.

L'ensemble de ces informations constitue des modèles à plusieurs dizaines de dimensions.

2. **Modéliser** : La Modélisation Stratégique utilise souvent des « Représentations » devenues assez classiques, type « SWOT », Force de Porter... Mais il est aussi nécessaire de créer des Modèles « Prédictifs » adaptés au contexte, comme :

- Des modèles d'extrapolation temporelle
- Des modèles de type Monte-Carlo et de « Décision dans l'incertain. »
- Des modèles multicritères, modèles assez faciles à manier avec un peu d'expérience.

Les paramètres sont souvent une combinaison de critères plus ou moins simples à appréhender : parts de marché, positionnement des prix, taux de croissance, taille des marchés, présence de l'entreprise -ou non- sur ce marché, contraintes légales, barrières à l'entrée, efficacité de la force de vente, image de marque, présence commerciale...

Une fois assemblés, il est difficile de comprendre ces paramètres. Pondérés les uns par rapport aux autres, ils deviennent un gigantesque « patchwork » d'informations à traiter...

3. **Alimenter** et mettre à jour ce modèle :

L'Alimentation des Modèles, aussi bien par des données terrain que sur des Prévisions « unitaires » (ex. projection du PIB,...) est incontournable ; leur mise à jour constante, notamment pour les exercices budgétaires, est impérative.

4. **Analyser** continuellement les trajets possibles sur la Carte :

La base constituée de l'ensemble de ces informations et de ces résultats est constamment soumise à l'Analyse pour prendre puis adapter la Décision.

Cette Analyse s'opère sur des données actualisées en fonction des évolutions internes et externes suivant une périodicité et des critères à déterminer.

Les pratiques des Entreprises

Avant de définir les facteurs clés de succès d'une Décision Stratégique, regardons d'abord les pratiques traditionnelles des grandes Entreprises.

1° Soit elles délèguent le Processus à un Cabinet en Stratégie.

2° Soit elles traitent en interne le Processus

3° Soit un mixte

Sur la plupart des groupes que nous côtoyons, nous identifions 3 tendances :

- Création d'un référentiel unique pour l'ensemble des activités. Ce référentiel est piloté par une équipe Corporate (Modèles de Business Plan, Processus annuel de Planification, de Business Review, ...)
- Gestion du référentiel par une organisation globale en relation avec les business pour alimenter les modèles
- Utilisation d'outils standards qui limitent le niveau de précision et la souplesse de la modélisation.

Notre longue observation au quotidien de ces pratiques nous permet aujourd'hui d'identifier quelques facteurs clés de succès. Les bonnes pratiques consistent à :

1 – Maintenir un référentiel commun de travail dans le temps

2 – Acquérir et maintenir des informations détaillées souvent éparées

3 – Modéliser un volume important de données internes et externes

4 – Réaliser des projections temporelles et des scénarii

5 – Gérer l'intégrité des données, des formules de calcul, et des représentations

6 – Capitaliser sur les données et hypothèses des exercices passés

7 – Assurer la continuité des Plans Stratégiques et des Business Plan année après année

8 – Actualiser les Plans Stratégiques plutôt que de les recréer.

La réalité est que la grande majorité des entreprises n'ont pas encore assez fait évoluer leur Carte routière, qui est loin d'être virtualisée, mais qui conserve le charme suranné du « presque » papier. En effet, les priorités d'investissement informatique n'englobent pas, la plupart du temps, ces sujets.

La solution ? Associer une Méthodologie éprouvée à la technologie de planification cloud d'Anaplan : illustration

Prenons le cas d'un de nos clients, un leader mondial de la chimie de spécialité.

Cette Entreprise a développé une nouvelle génération de microparticules qui lui permet aujourd'hui de s'implanter sur un nouveau marché : les Cosmétiques.

La décision stratégique du client fut d'abord de connaître les pays, les zones et les applications à cibler dans leur environnement concurrentiel.

Une microparticule est une petite sphère d'un diamètre souvent inférieur à 50 micromètres. L'apport des microparticules dans les cosmétiques est varié. Elles permettent, par exemple, de combler les microfissures de la peau et interviennent dans les crèmes de visage. Dans le cas de cet acteur, 6 autres technologies concurrentes étaient à étudier.

Les marchés du cosmétique sont nombreux : soin du visage, rouge à lèvres, maquillage, soin du corps, soin du cheveu, coloration...et les applications dans chacun de ces marchés encore plus nombreuses. On parle d'environ 40 applications pertinentes pour les microparticules.

Afin d'être exhaustifs, 7 pays sont étudiés, représentant 40 % du PIB mondial : États-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, France, Japon et Chine.

Au final, il faut dessiner la carte pour 6 technologies concurrentes * 40 applications * 7 pays soit + de 1500 cas à étudier, auxquels il faut associer la taille du marché, son attrait et les atouts de l'entreprise pour y être gagnante.

Avec les outils traditionnels et sans Méthode, les décisions se prennent sur la base d'estimations souvent grossières (ex. : Scénario haut, scénario bas, avec 1 ou 2 paramètres d'influence).

Grâce à :

- la Méthodologie éprouvée de Daydream qui conçoit la Carte.
- et la technologie -de planification et modélisation cloud- d'Anaplan qui permet d'alimenter et actualiser en temps réel cette carte (illustration : Anaplan a la capacité de réaliser des calculs temps réels sur 13 milliards de cellules), notre client possède un Outil permettant de créer puis suivre son chemin de croissance!



Qui est Anaplan ?

Anaplan est le spécialiste de la planification d'entreprise en mode cloud. La Société propose à ses clients une offre complète comprenant une architecture de planification et modélisation, un environnement de collaboration sur le cloud et une interface utilisateur conviviale. Les clients d'Anaplan peuvent accéder à plus de 100 applications de planification prédéfinies disponibles sur la plateforme Anaplan App Hub, ou créer facilement leurs propres applications.

Alors que, dans un monde où il faut réagir de plus en plus vite, les entreprises peinent à mettre les bonnes ressources, au bon moment et au bon endroit, Anaplan permet à tous les managers de piloter leur activité en temps réel, avec succès, grâce à une solution collaborative unique de planification.

Anaplan est une société privée dont le siège est situé à San Francisco (Californie) et qui compte des bureaux sur quatre continents. Pour en savoir plus, visitez anaplan.com/fr. Suivre Anaplan sur twitter : [@anaplan](https://twitter.com/anaplan).

Qui est Daydream ?

Daydream est une société de Conseil spécialisée en Market Strategy B2B & New Business Development pour les groupes industriels.

Notre offre de services s'articule autour de 4 piliers : l'Analyse détaillée des marchés, le New Business Développement, la définition des stratégies d'accès aux marchés et la génération de données métiers.

Parce que Daydream intervient sur un large périmètre d'analyse : Europe, USA, Asie avec 3 bureaux (Cologne, Philadelphie, Shanghai), les groupes industriels bénéficient d'une vue pertinente et globale de leur marché.

Grâce à une Méthodologie éprouvée sur + 300 projets en 16 ans réalisés pour plus de 70 grands comptes.

Daydream a intégré cette méthodologie dans l'APPS ANAPLAN pour dépasser les limites des outils traditionnels : limites des dimensions d'analyse dans les tableurs, souplesse et coût des modifications des datawarehouses,...

Contacts :

Anaplan :

[Norbert Gruere](#)

norbert.gruere@anaplan.com

DayDream :

[Christophe Ballihaut](#)

christophe.ballihaut@daydream.eu

[Jean-Louis Cougoul](#)

jean-louis.cougoul@daydream.eu