

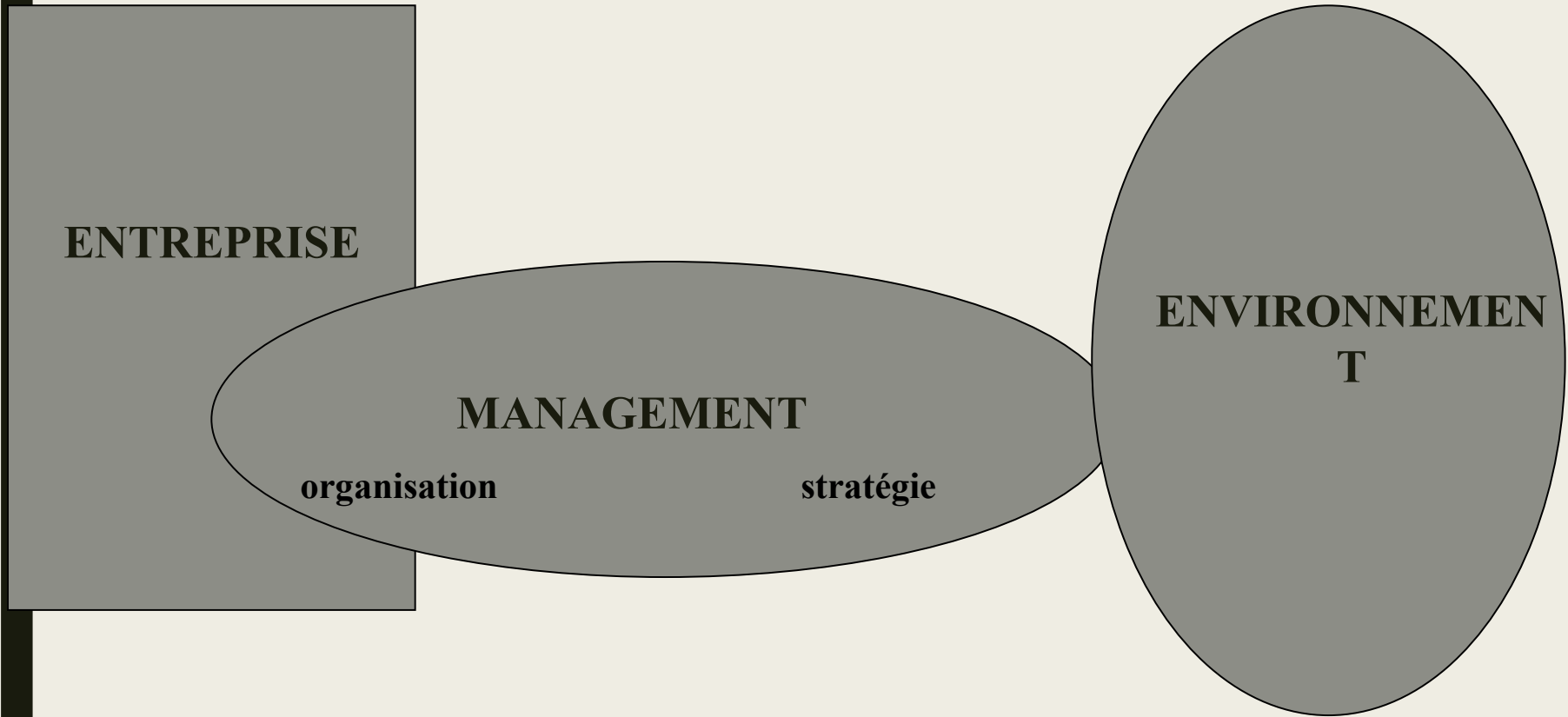
Management Stratégique

Définitions

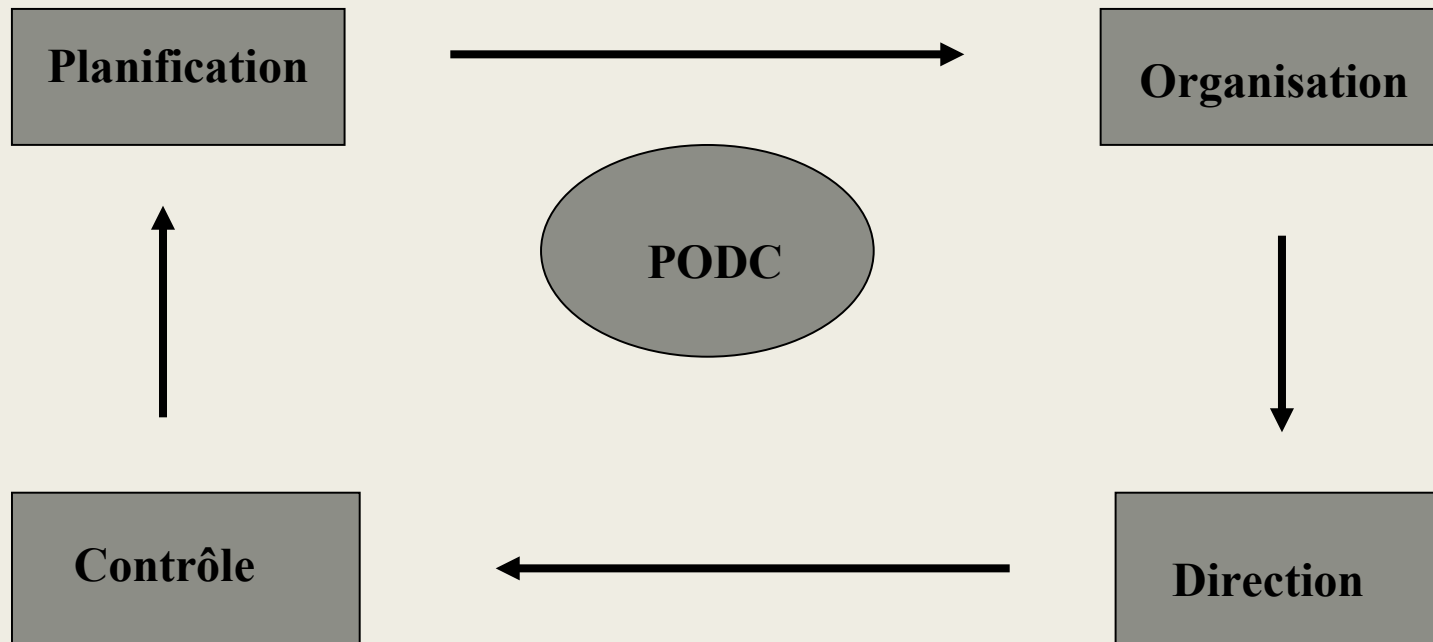
Management

- Le management c'est une activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.
- C'est se débrouiller, atteindre les objectifs par le biais des autres personnes c'est à dire faire travailler les autres.
- Le management englobe la gestion.

Les composantes du management



Les fonctions d'un manager



Les rôles d'un manager

■ Rôles de contact / Interpersonnel :

- - Représenter Collecter ;
- - Diriger ;
- - Assurer les liaisons.

■ Rôles d'information :

- - Collecter ;
- - Diffuser ;
- - Être porte-parole.

■ Rôles de décision :

- - Entreprendre ;
- - Rectifier ;
- - Allouer les ressources ;
- - Négocier.

■ *Ces 3 rôles doivent être exercés en même temps.*

Les qualités d'un manager

■ Humaine :

- - Maturité social ;
- - Implication dans le groupe ;
- - ...

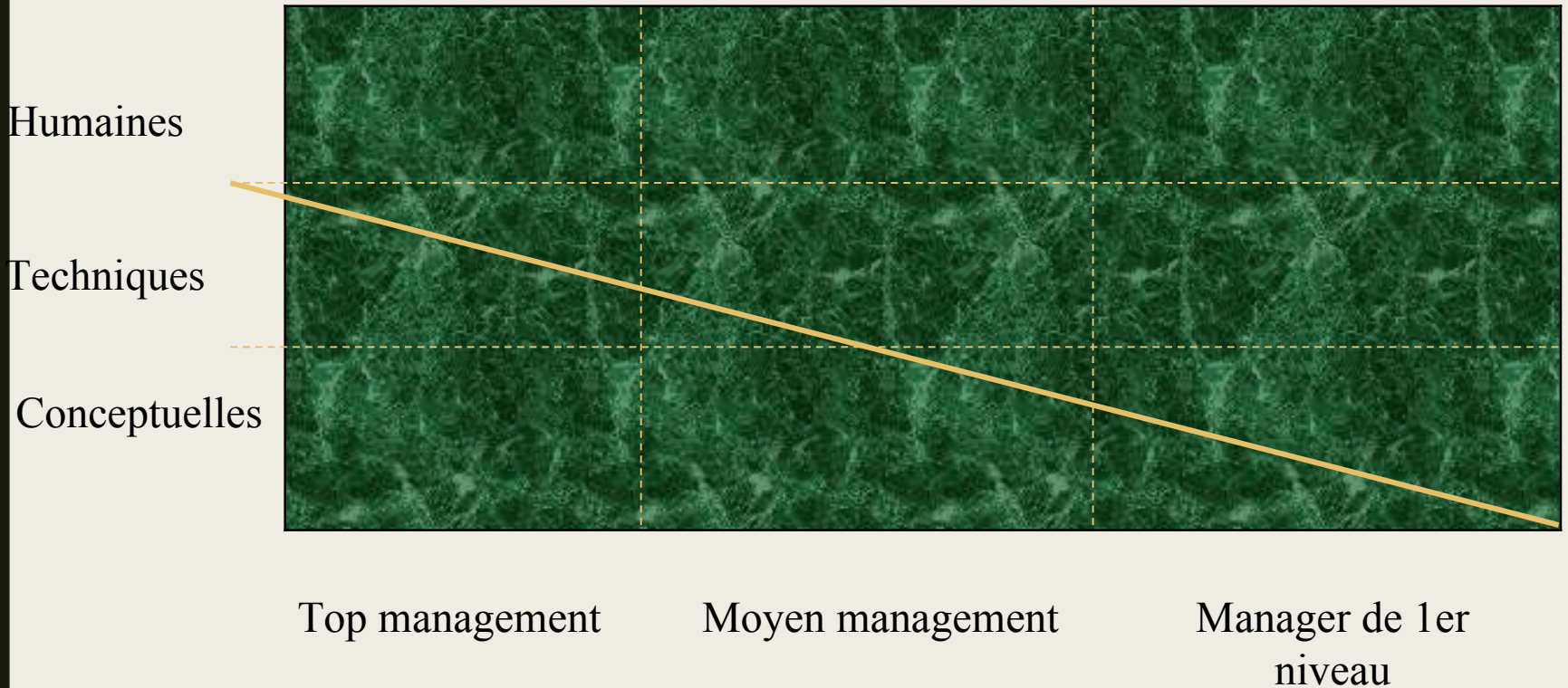
■ Techniques :

- - Informatique ;
- - Finance ;
- - ...

■ Conceptuelle :

- - Vision ;
- - Développement.
- -...

Les qualités d'un manager



Management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour but de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

La décomposition du management stratégique

- La vision stratégique
- La décision stratégique
- L'organisation stratégique
- L'animation stratégique

La stratégie

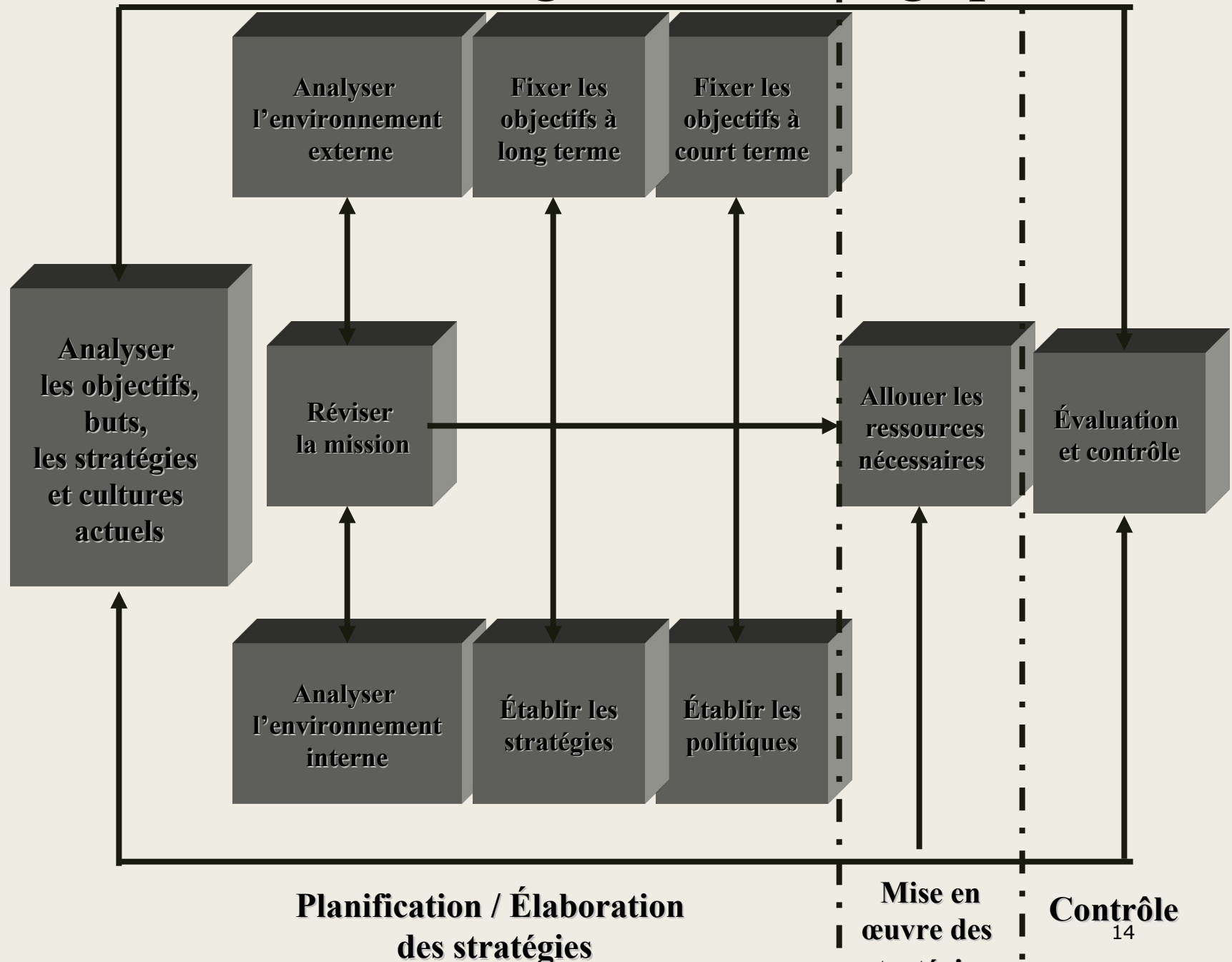
La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes(propriétaires, employés, financeurs...)

- On peut considérer que la stratégie est déduite des conditions de l'environnement dans lequel l'organisation évolue;
- On peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation et qu'elle consiste à créer des opportunités nouvelles;
- La stratégie implique souvent des modifications majeures en termes de ressources
- Les décisions stratégiques peuvent influencer les décisions opérationnelles;
- La stratégie peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances de ceux qui ont le plus d'influence sur l'organisation.

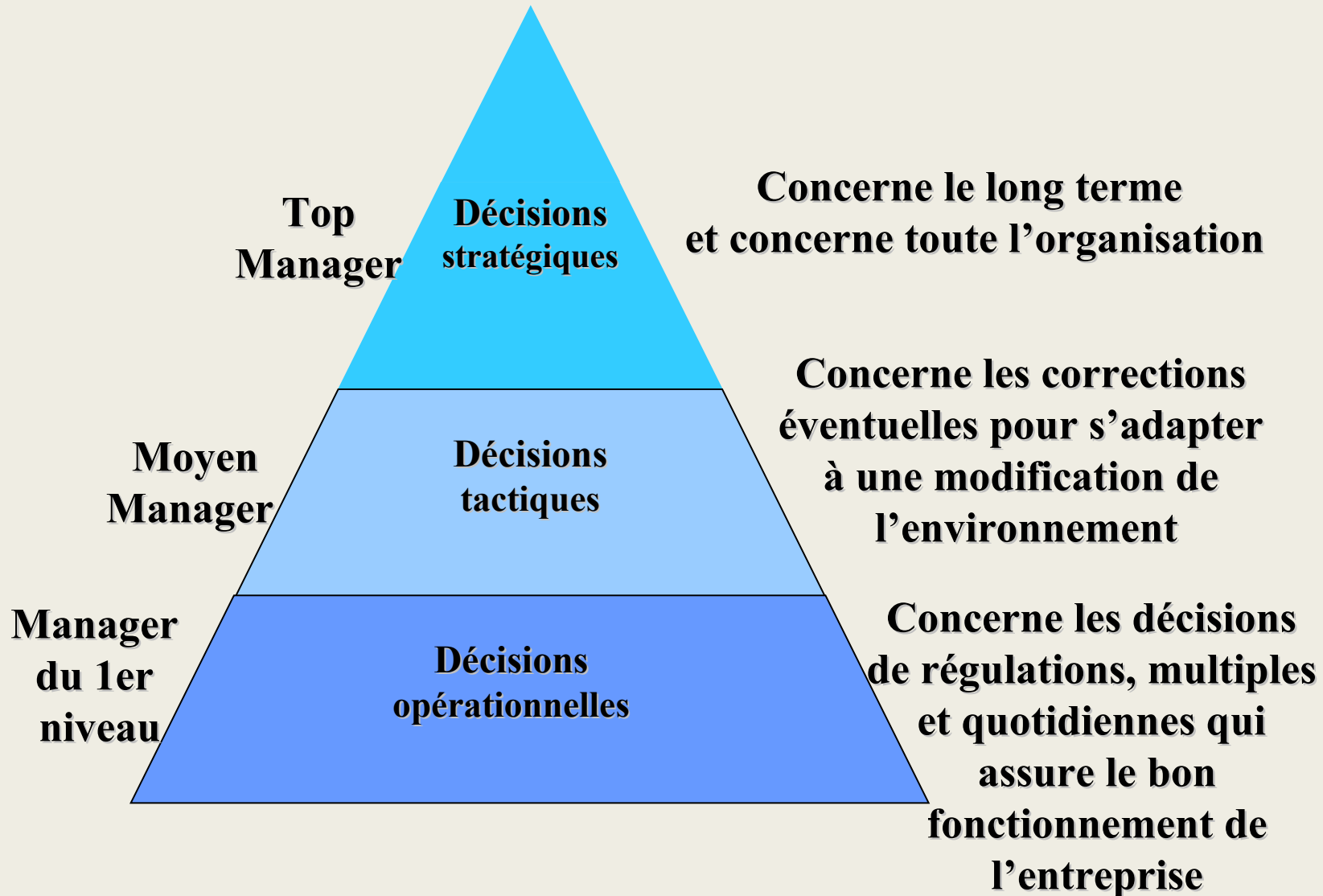
Les trois niveaux de la stratégie

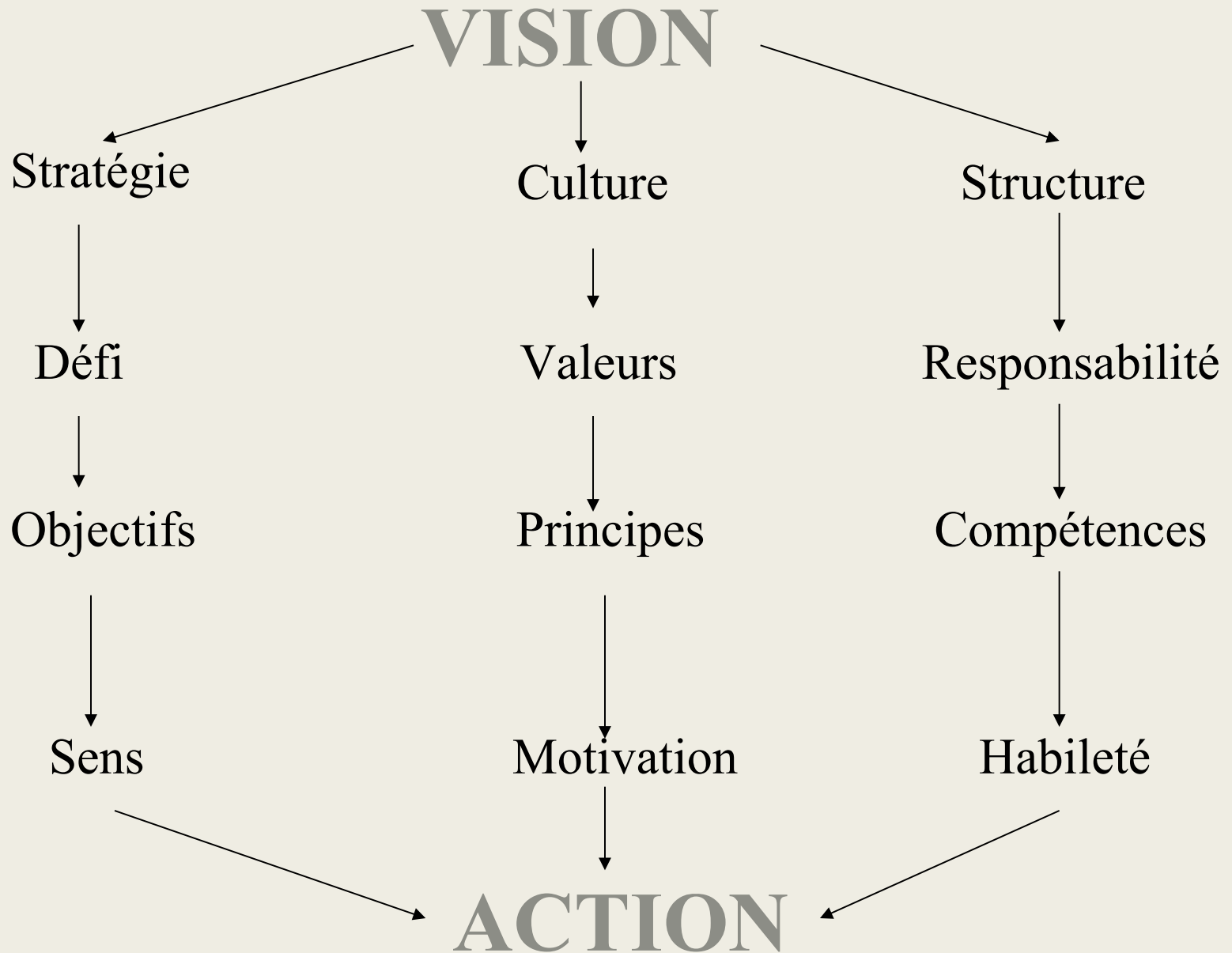
- **La stratégie d'entreprise:** elle correspond aux décisions stratégiques élaborées au plus haut niveau d'une organisation et qui ont un impact sur l'orientation de l'entreprise
- **Les stratégies concurrentielles:** elles consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier afin d'obtenir un avantage concurrentiel
- **Les stratégies opérationnelles(tactiques):** elles définissent comment les différentes composantes de l'organisation répondent effectivement aux orientations stratégiques définies au niveau global et au niveau des DAS.

Processus du management stratégique



Les niveaux de décision





- ***La vision***: elle exprime la vocation centrale de l'entreprise et de ses finalités; c'est le rêve réalisable de l'entreprise(ce qu'elle aspire être)
- ***La mission***: la raison d'être de l'entreprise, autrement dit, son métier et son activité. La mission de l'entreprise peut changer selon la fluctuation de l'environnement externe
- ***Le but***: un ensemble d'objectifs qui résultent souvent de contraintes inhérentes à l'entreprise telles que: la survie, la croissance et la recherche du profit
- ***L'objectif***: c'est un sous- ensemble des buts fixé par les dirigeants et répondant à un certain nombre de critères(SMARTÉ)
- ***La politique***: contrairement à la stratégie , la politique se répète tout le temps dans l'entreprise.

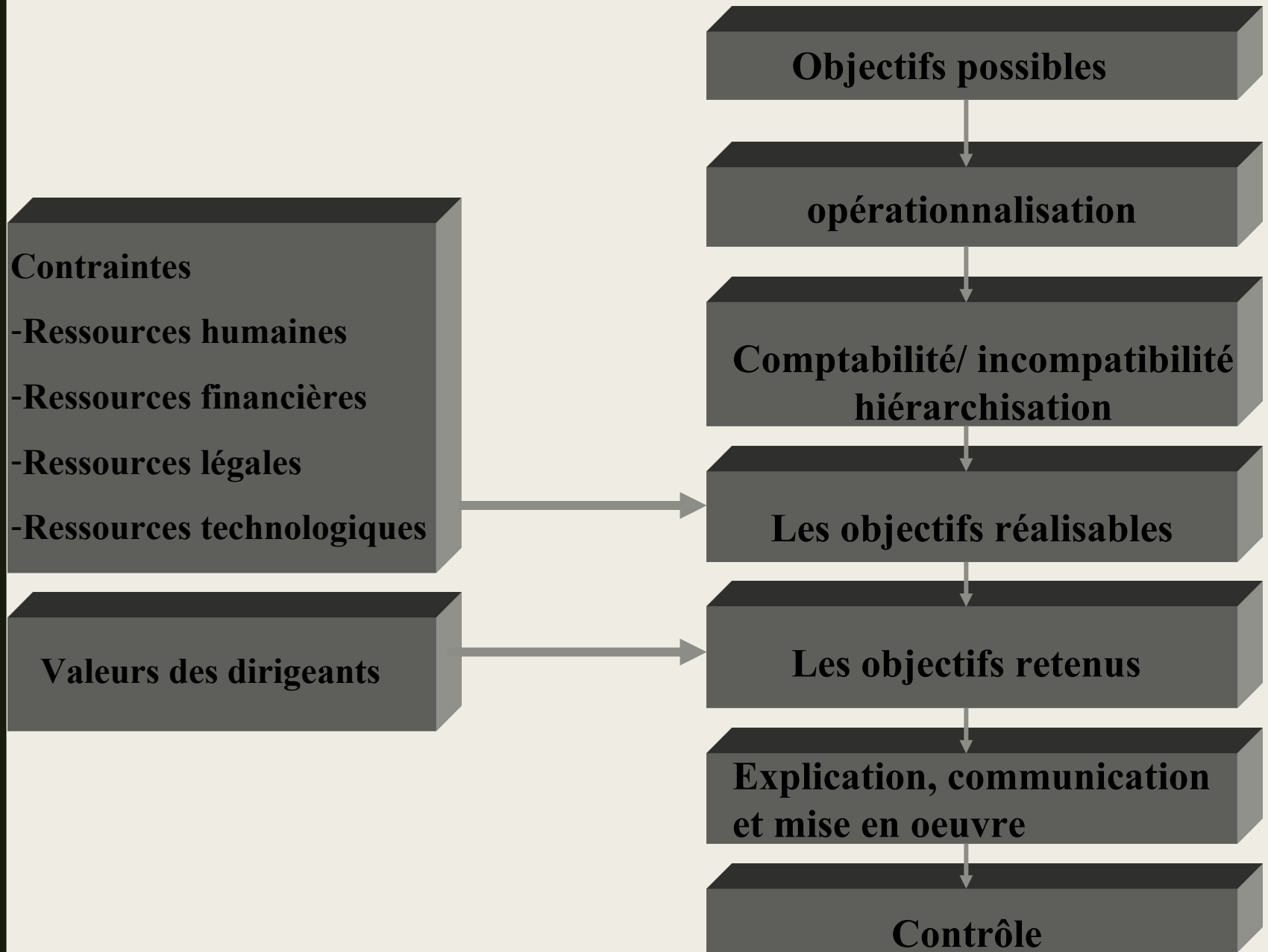
La formation des objectifs

- Les objectifs sont formulés suite à un jeu de pouvoirs et d'influences entre acteurs qui essaient de faire valoir leur point de vue respectif et d'infléchir la volonté de leurs interlocuteurs dans le sens qu'ils souhaitent
- Deux types d'influences
 1. *Externe*: propriétaires, fournisseurs, clients, concurrents, syndicats, groupement des consommateurs, État
 2. *Interne*: direction générale, encadrement, services fonctionnels ou auxiliaires.

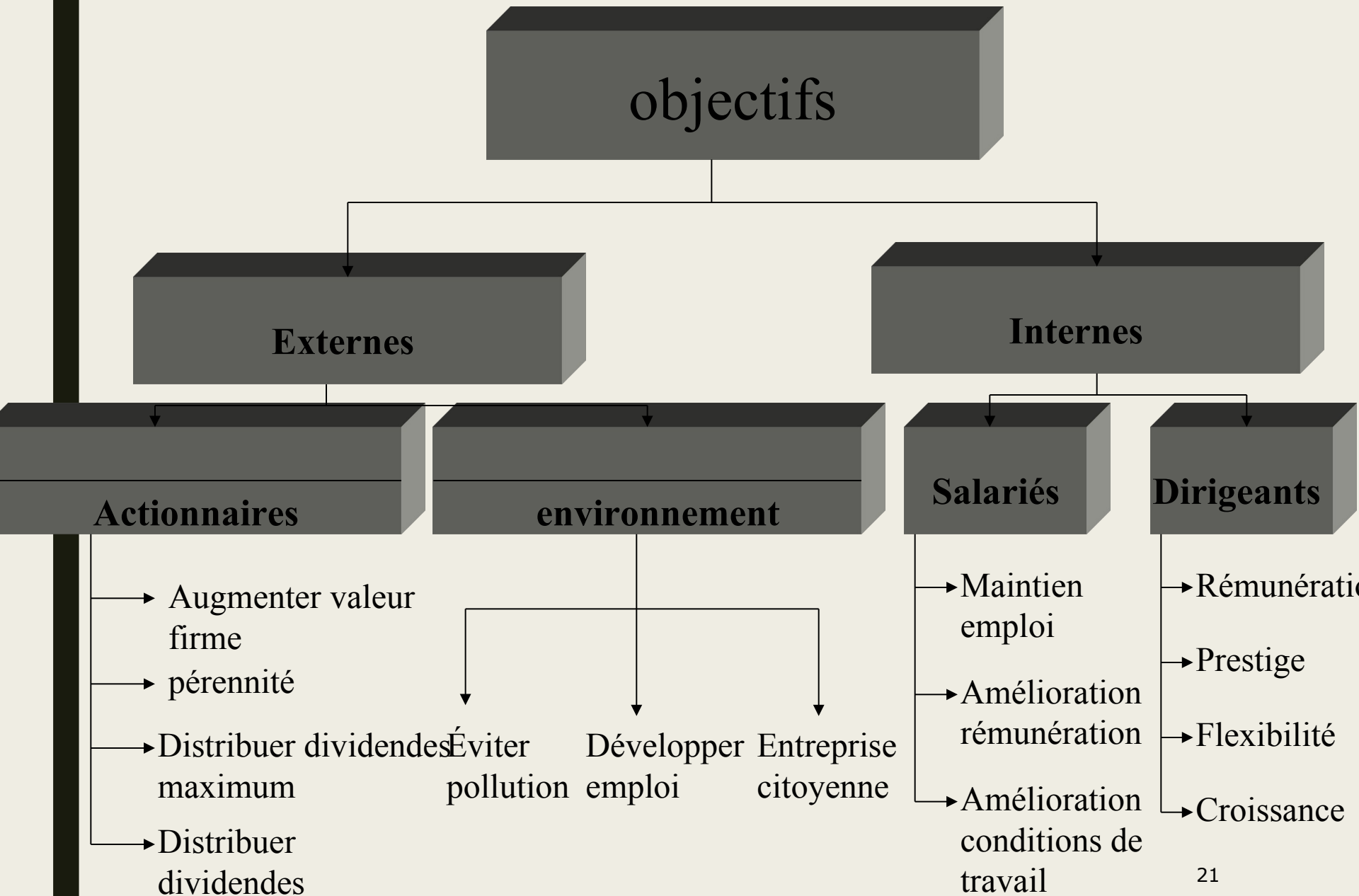
Comment un objectif peut- il devenir une mission?

Quand l'objectif doit être atteint par tous les moyens, il devient une mission de l'entreprise

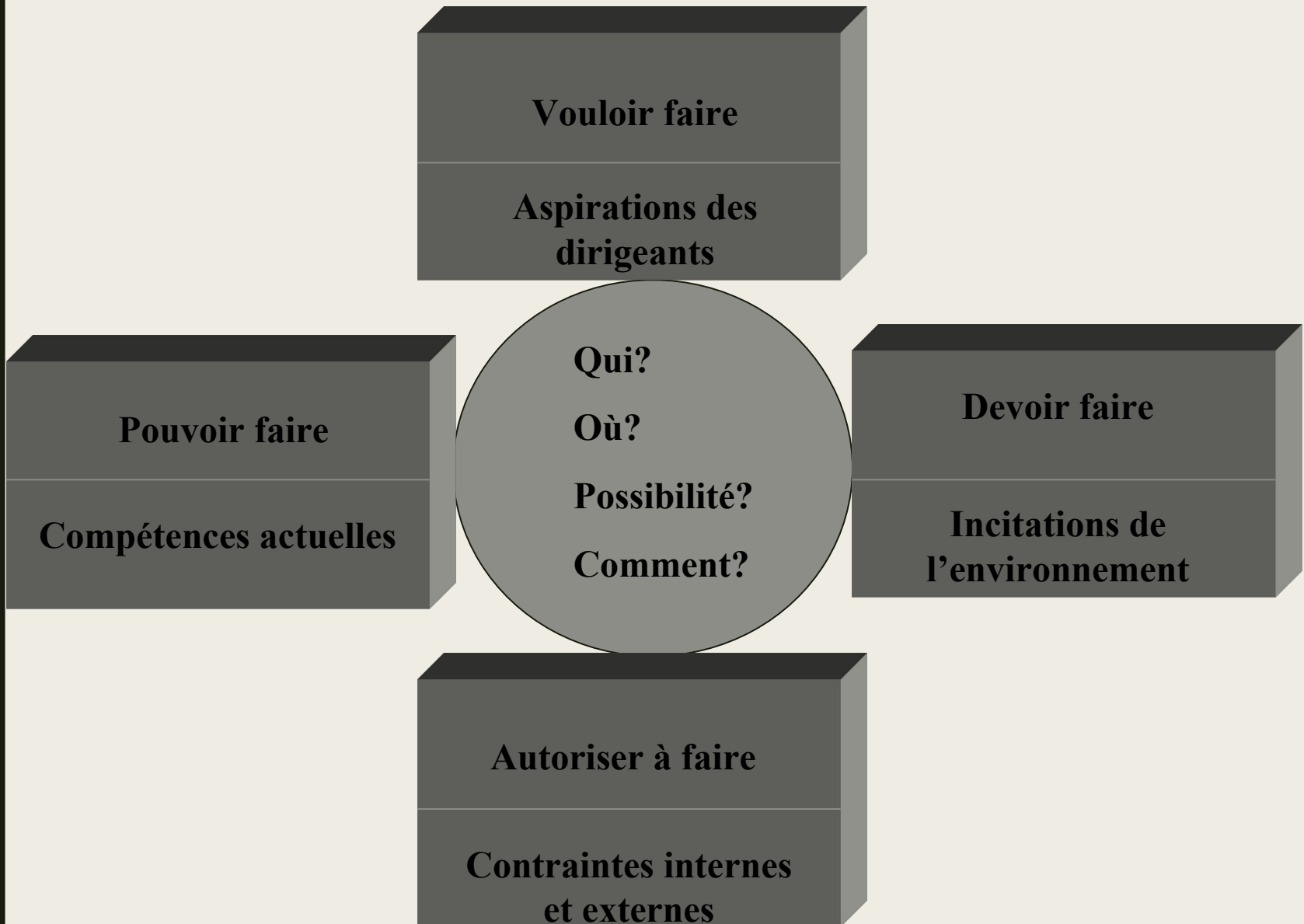
Algorithme de sélection des objectifs



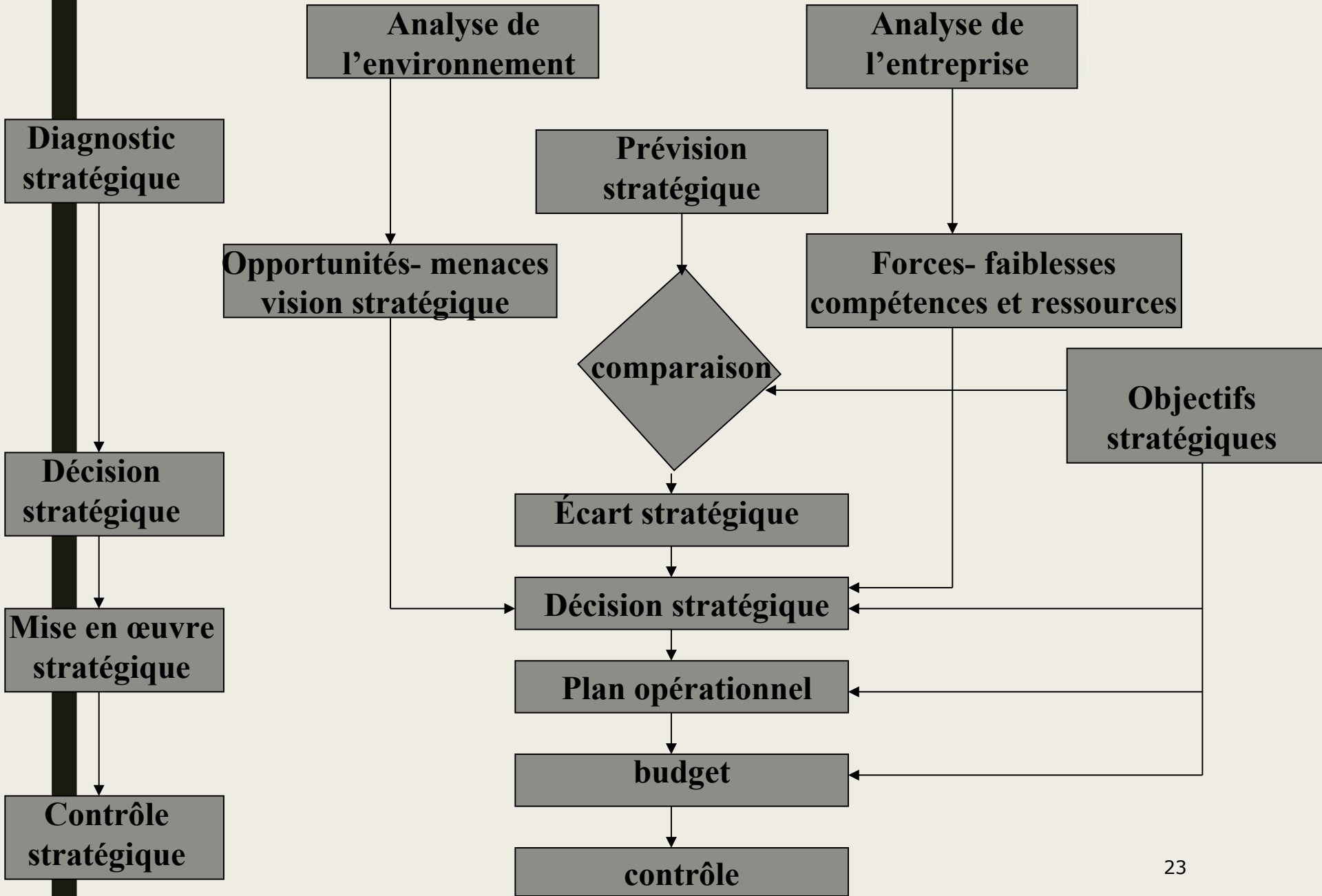
Objectifs internes /externes



Les contraintes stratégiques



La démarche stratégique



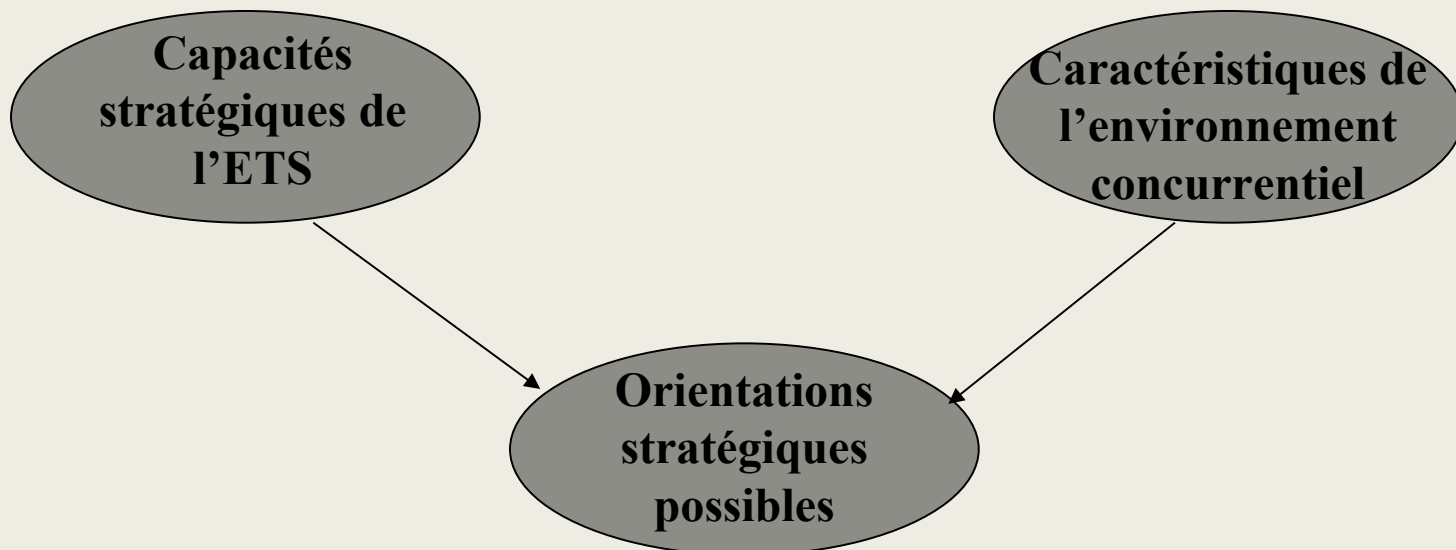
Il existe trois grandes stratégies :

- Stratégie de croissance : investissement,...
- Stratégie de stabilité : c'est une stratégie dans laquelle la cible de clients visée se limite à un seul segment du marché. Garder le même statut (même chose que le passé).
- Stratégie de décroissance : désinvestissement, l'entreprise est dans l'obligation de faire une marche arrière

Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation stratégique.

■ Détermination des orientations stratégiques possibles



LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires ou dimensions:

✦ ***Diagnostic interne de l'entreprise*** : vise le potentiel stratégique; atouts ou forces, il doit mettre en exergue le savoir-faire, le métier et les compétences. L'entreprise n'a pas que des forces elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles, elle ne peut pas compter pour asseoir sa stratégie.

✦ ***Diagnostic externe de l'environnement*** : l'entreprise est considérée comme un système ouvert sur son environnement.

Diagnostic Interne

Le diagnostic interne consiste à déterminer quelles sont les activités fortes qui sont les principales sources de valeur ajoutée et qui contribue le plus à obtenir une domination par les coûts ou une différenciation durable.

Un bon diagnostic exige une hiérarchisation des facteurs et donc un classement par ordre d'importance des activités ou des sous-activités sources de valeur.

Environnement Interne

L'évaluation des ressources par DAS

MARKETING

- ✓ Prix des produits et services
- ✓ Degré de maturité des produits
- ✓ Etendue de la gamme des produits
- ✓ Couverture du marché par région
- ✓ Qualité des produits
- ✓ Promotion
- ✓ Part de marché par région
- ✓ Réseau de distribution
- ✓ Part relative de marché
- ✓ Loyauté du client
- ✓ Recherche commerciale

PERSONNEL

✓ Compétence du Personnel

- Direction
- Gestion
- Professionnels
- Production
- Bureau
- Soutien

✓ Capacité d'attirer et de retenir du personnel de qualité

- Direction
- Gestionnaires
- Production, métier
- Professionnels
- Soutien, bureau
- Ventes

✓ Finance

- Accès aux sources de financement
- Avoir net des actionnaires
- Revenus bruts par employé
- Taux d'endettement
- Niveau de rentabilité
- Structure de coûts (main d'œuvre, matières premières, frais généraux, frais financiers, etc)

✓ Production

- Qualité de la production des produits
- Qualité des fournisseurs
- Qualité des équipements

Production

- Délai dans la production du produit
- Coût de production des produits offerts
- Valeur ajoutée aux produits offerts
- Contrôle de la qualité
- Capacité et qualité d'entreposage
- Localisation

✓ **Recherche et Développement**

- Développement de nouveaux produits
- Potentiel de recherche
- Achats de brevet



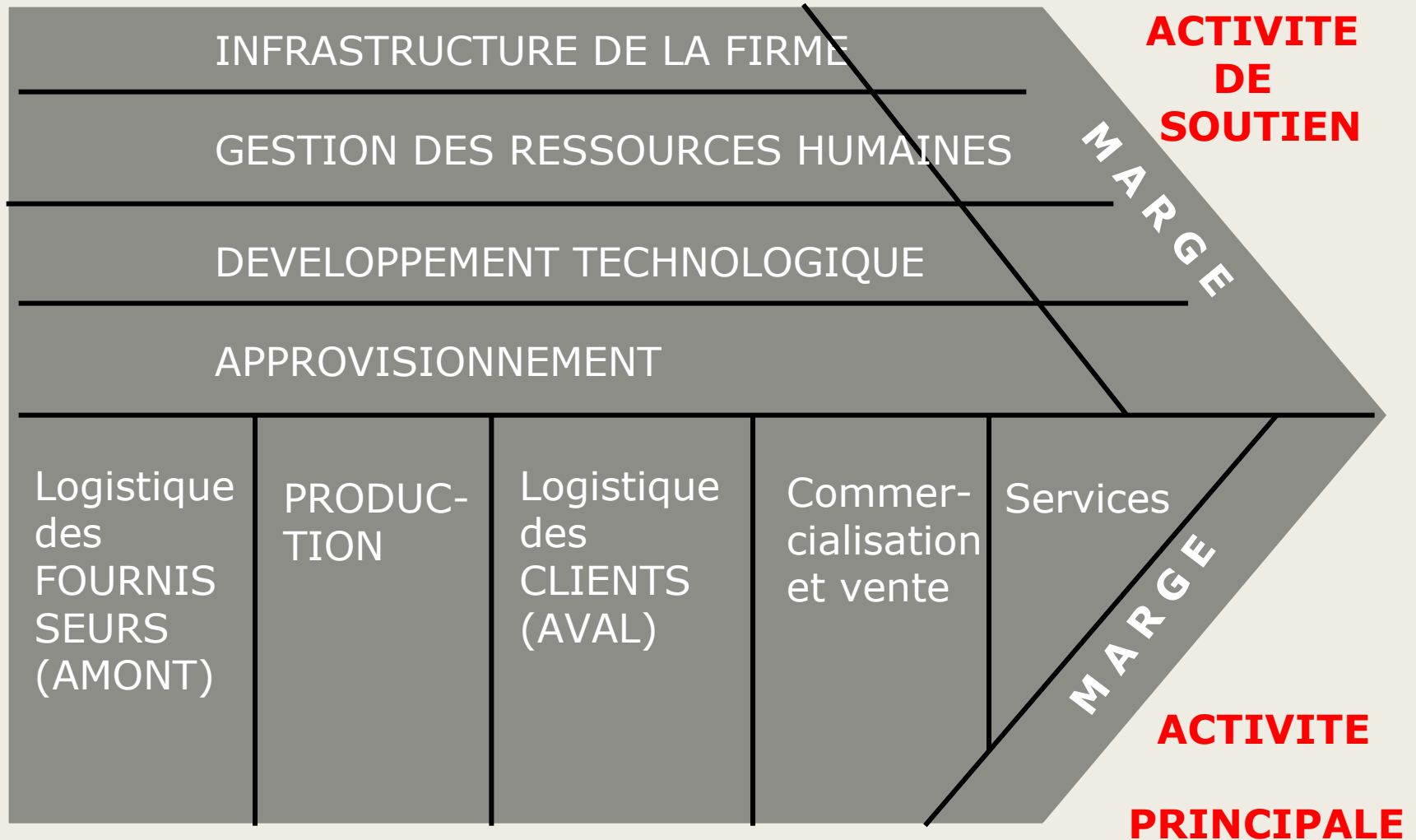
Organisation

- Flexibilité de la structure organisationnelle, siège social, Processus de décision niveau direction, Mécanismes de coordination
- Qualité des systèmes de gestion
(planification, contrôle, communication et information)
- Qualité des systèmes de récompenses et de punitions

Gestion

- Clarté de la mission
- Clarté des objectifs
- Plans stratégiques(cohérents, réalistes)
- Capacité à diagnostiquer les opportunités et les menaces
- Capacité à diagnostiquer les forces et les faiblesses
- Capacité à saisir les opportunités
- Capacité à maintenir son avantage compétitif
- Qualité de l'image corporative
- Capacité d'adaptation
- Rapidité d'adaptation
- Degré d'entrepreneur ship
- Habilité à attirer de bonnes ressources humaines
- Habilité à adopter de la nouvelle technologie
- Rapidité de la réaction aux changements environnementaux
- Rapidité de la réaction aux changements internes

CHAINE DE VALEUR



Logistique d'entrée (Fournisseurs) :

- la manutention
- L'entreposage
- Le contrôle des stocks
- La programmation des transports
- Les renvois aux fournisseurs

La production:

- le fonctionnement des machines
- l'emballage
- L'assemblage
- L'entretien des équipements
- La vérification
- L'impression
- Les opérations relatives aux installations

La logistique de sortie (clients) :

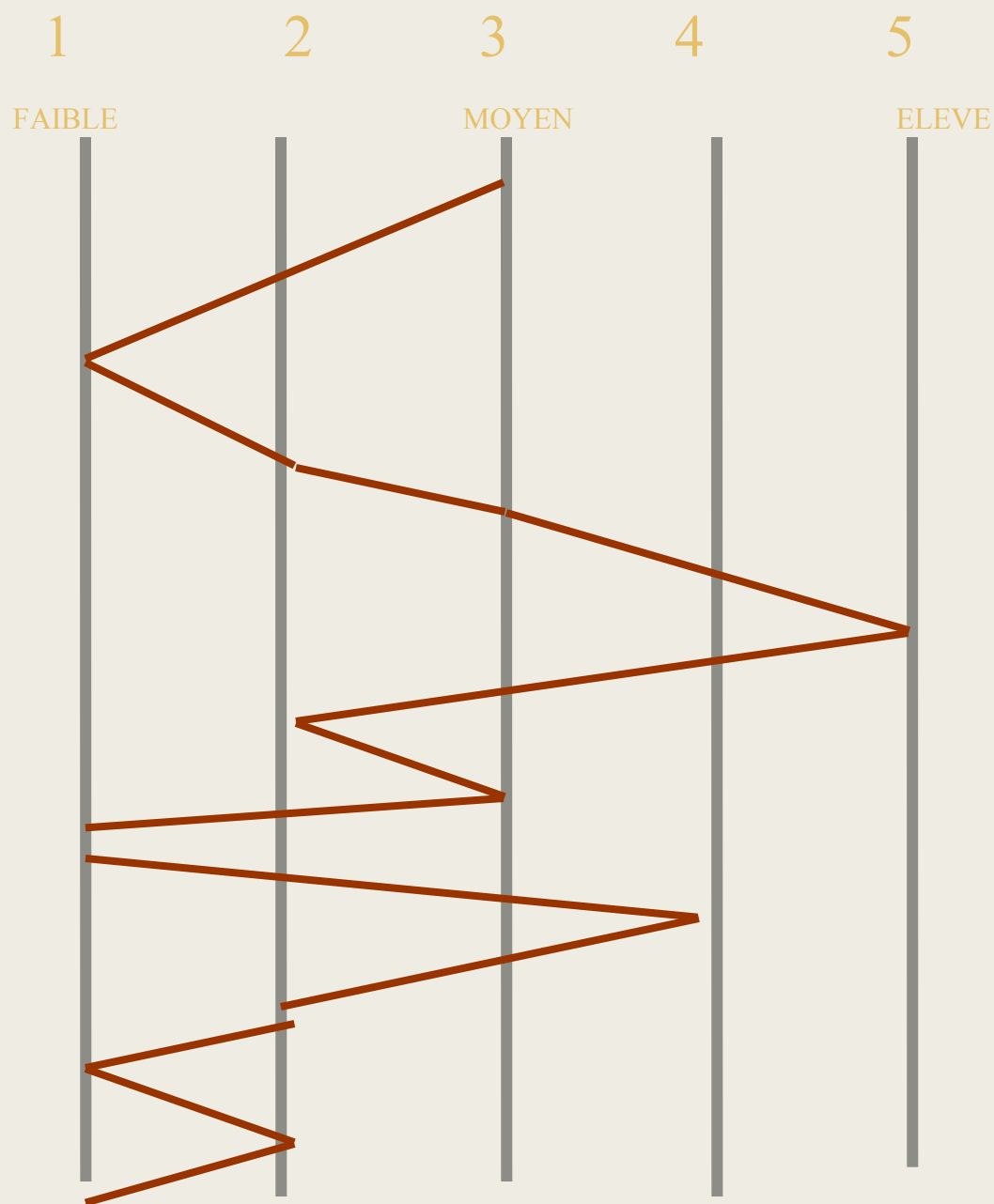
- l'entreposage des produits finis
- La manutention
- Le fonctionnement

La commercialisation et la vente:

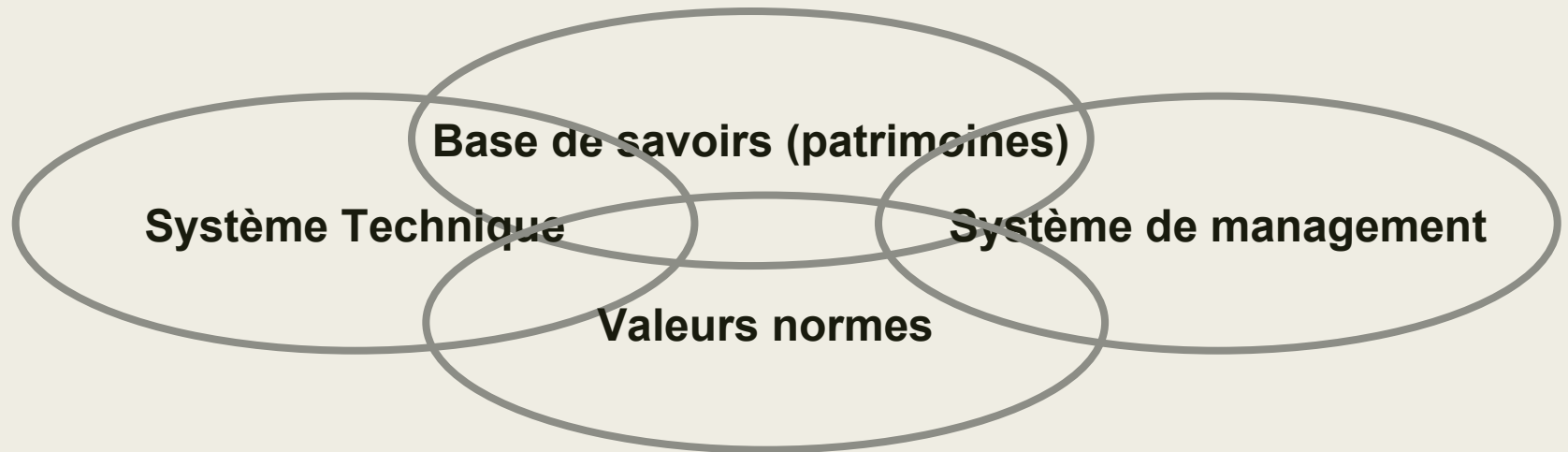
- la publication
- La promotion
- La force de vente
- La sélection des circuits de distribution
- Les relations avec les distributeurs et l'établissement des prix

Les services:

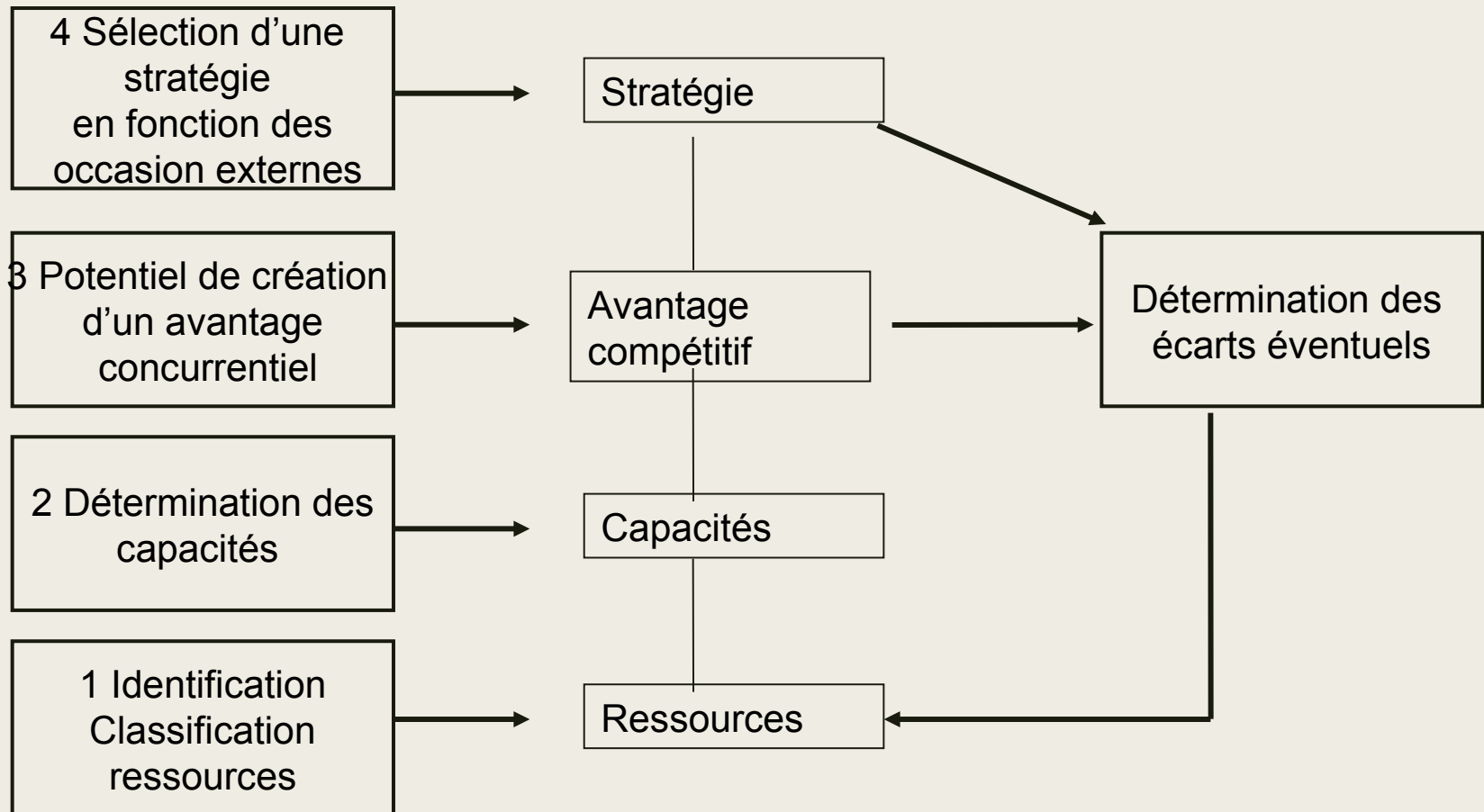
- Installation
- Réparation
- Formation
- La fourniture de pièces de rechange
- Adaptation du produit.



Le cœur de compétences



La détermination des ressources et des capacités pour construire un avantage compétitif



Le profil de la capacité concurrentielle:

Marketing

Etendue de la gamme des produits
Qualité des produits
Part de marché

Production

Qualité de la production
Délai de fabrication
Coût de fabrication

Recherche et développement

Flux de nouveaux produits
Potentiel de recherche

Finance

Endettement
Niveau des stocks
Disponibilité de financement

Personnel

Talents
Capacité d'attirer et de retenir un personnel de qualité
Promotion et récompenses

Organisation

Flexibilité
Processus de décision

Commercialisation et vente

La subdivision d'une activité principale

Gestion des
activités
commerciales

Publicité

Gestion de
la force de
vente

Fonctionnement
De la force de
vente

Documentation
technique

Promotion

Diagnosti c Externe

- ✦ Analyse de l'environnement global
« PESTEL »
- ✦ Analyse de l'offre et la demande par activité
stratégique
- ✦ Analyse de la concurrence « les 5 forces de
PORTER »
- ✦ Diagnostic des facteurs clé du succès

L'Environnement Global

l'Analyse PESTEL

✦ **Politique :**

- Lois et règlements ;
- Participation du gouvernement dans l'industrie ;
- Participation du gouvernement dans la libre entreprise ;
- Régime politique en place et ses choix ;
- Stabilité des régimes ;
- Accords internationaux.

Économique :

- Croissance du pays et croissance mondiale ;
- Conditions générales (l'inflation, récession,...) ;
- Taux de chômage ;
- Politique monétaire (réévaluation, évaluation,...) ;
- Politique fiscale ;
- Contrôles gouvernementaux ;
- Approvisionnement énergétique ;
- Approvisionnement en matière première ;
- Nature de l'industrie (oligopole, monopole, historique, statistique) ;
- Type d'industrie (PME , dominante...) ;
- Conditions du marché ;
- État de concurrence directe et indirecte.

✦ **Social et Démographique**

- Tendances démographiques ;
- Tensions entre les forces (minorité contre majorité) ;
- Cultures :
 - ✦ Code d'éthique ;
 - ✦ Valeurs, aspirations, croyance ;
 - ✦ Groupe de pression ;
 - ✦ Aspirations nationales ;
 - ✦ Croyances et histoire.
- Groupe de protection des consommateurs.

✦ **Technologique :**

- Degré de technologie actuelle ;
- Méthode de production actuelle dans l'industrie
- Licences et brevets ;
- Recherche et développement : industrie, gouvernement.

✦ **Écologique :**

- Environnement physique (eau, air, sol) ;
- Infrastructure de transport ;
- Source d'approvisionnement ;
- Conséquences écologiques.

Offre & Demande par activité stratégique de l'entreprise

✦ **Croissance du marché :**

- Degré de stabilité des produits et des services ;
- Degré de maturité des produits et des services ;
- Taille ou croissance du segment ;
- Nature et caractéristique de la demande ;
- Influence de la réglementation ;
- Influence des désirs des clients ;
- Influence de la technologie ;
- Influence des produits substitués ;
- Sensibilité aux prix ;
- Capacité de payer des clients ;
- Fidélité de l'acheteur.

✦ **Capacité de l'industrie:**

- Temps d'expansion ;
- Coût d'expansion ;
- Sous-capacitaire ou Sur-capacitaire.

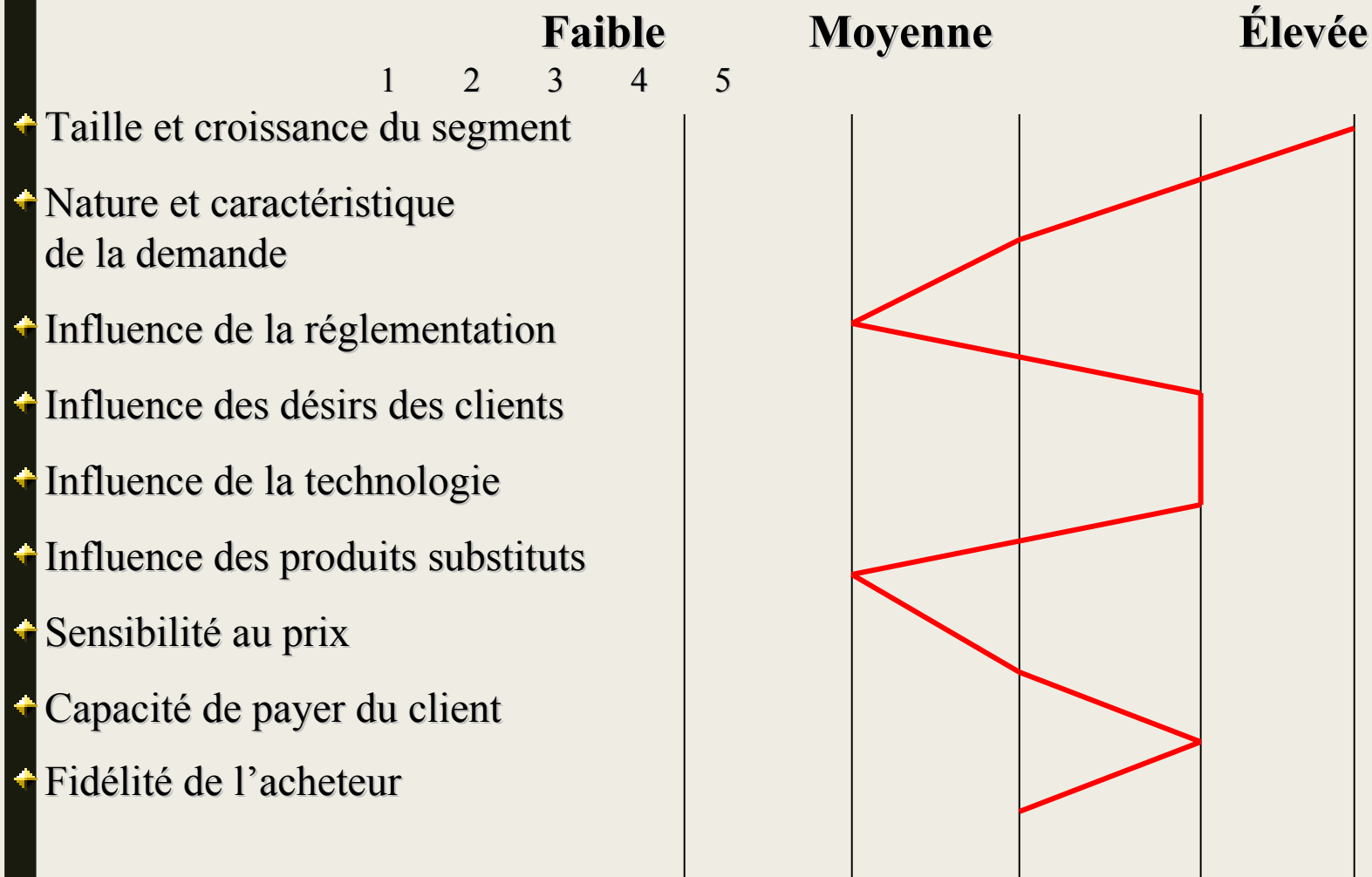
✦ **Structure des coûts :**

- Le coût de la main d'œuvre ;
 - ✦ De production ;
 - ✦ De supervision ;
 - ✦ De soutien.
- Du personnel de bureau ;
- Existence d'économie d'échelle ;
- Existence de courbe d'expérience.

✦ Économie du secteur

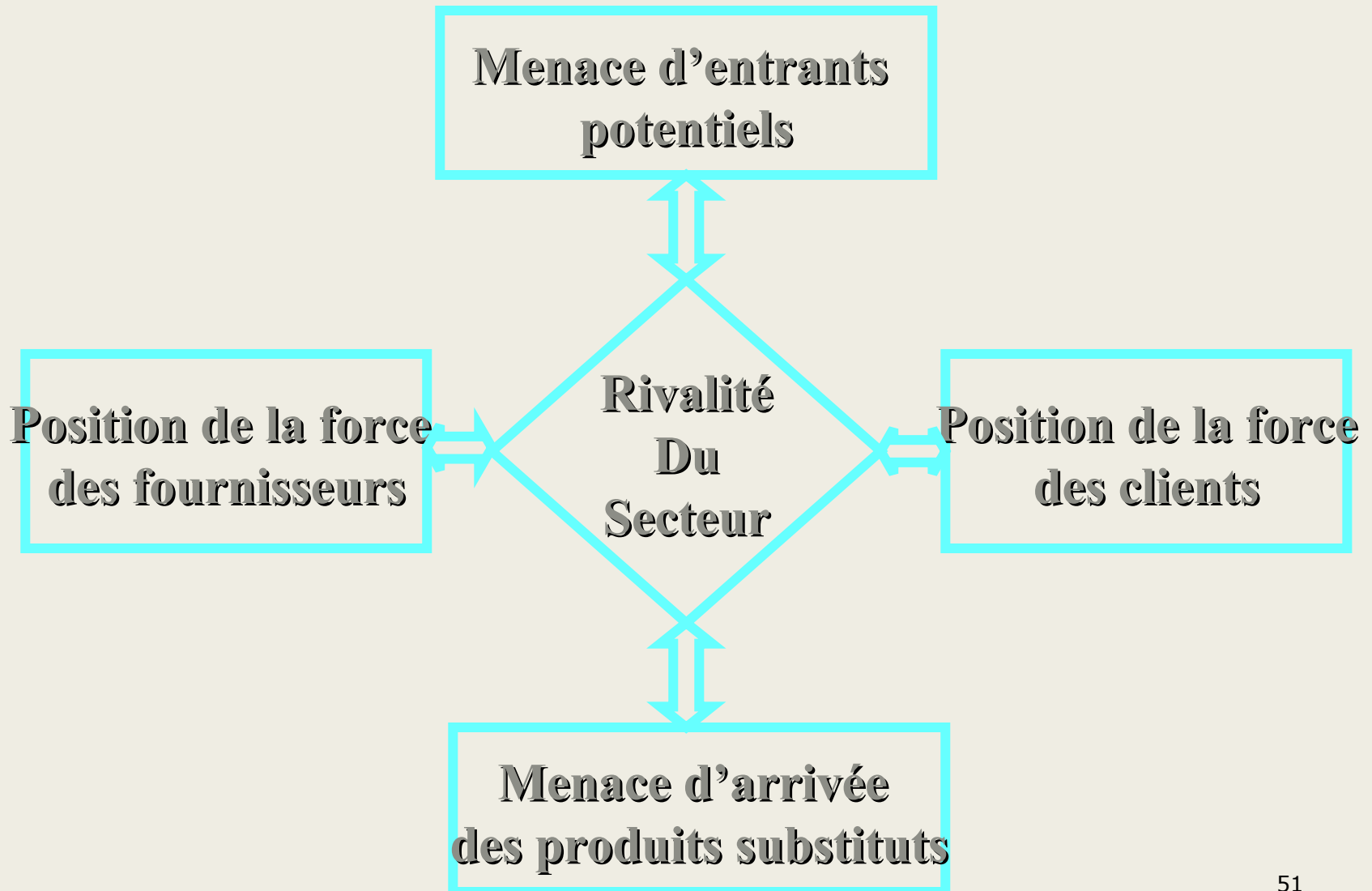
- Barrières à l'entrée ;
- Barrières à la sortie ;
- Degré de concentration ;
- Densité de la main d'œuvre ;
- Réseau de distribution :
 - ✦ Régional ;
 - ✦ Provincial ;
 - ✦ National.
- Degré de la technologie utilisée ;
- Maturité de la concurrence ;
- Force compétitive.

Évaluation de la croissance du marché



Analyse de la concurrence

Les cinq forces de M. PORTER



✦ **Rivalité du secteur : Concurrents**

- Taille & forces ;
- Importance des coûts fixes ;
- Nature des produits ;
- Existence d'enjeux stratégiques ;
- Nature discrète des investissements.

✦ **Menace de concurrents ou entrants potentiels :**

- Existence de barrière à l'entrée ;
- Risque de mesures de représailles.

✦ **Menace de produits de substitution.**

- Fonction des produits de substitutions ;
- Usage des produits de substitution.

✦ **Position de la force des clients.**

- Degré de concentration ;
- Importance des achats par rapport aux coûts totaux ;
- Coût de passage d'un fournisseur à un autre;
- Menace d'intégration verticale en amont.

✦ **Position de la force des fournisseurs :**

- Degré de concentration ;
- Différenciation des produits ;
- Menace d'intégration verticale en aval ;
- Importance de l'industrie en tant que client.

Les facteurs clés du succès

✦ **Qualité des personnes :**

- Membres de la direction ;
- Équipe de la production ;
- Personnel de vente ;
- Personnel de bureau ;
- Personnel de soutien.

✦ **Qualité du marketing :**

- Produits (étendue et âge de la gamme) ;
- Prix des produits ;
- Réseaux de distribution ;
- Publicité & promotion ;
- Clients (nombre et taille des marchés).

✦ **Qualité de la production:**

- Sources d'approvisionnement ;
- Technologie utilisée (équipement et outillage) ;
- Locaux: : localisation... ;
- Agencement des usines ;
- L'entreposage.

✦ **Qualité des finances:**

- Niveau de liquidité générée ;
- Niveau d'endettement ;
- Niveau de rentabilité.

Élaboration des Stratégies

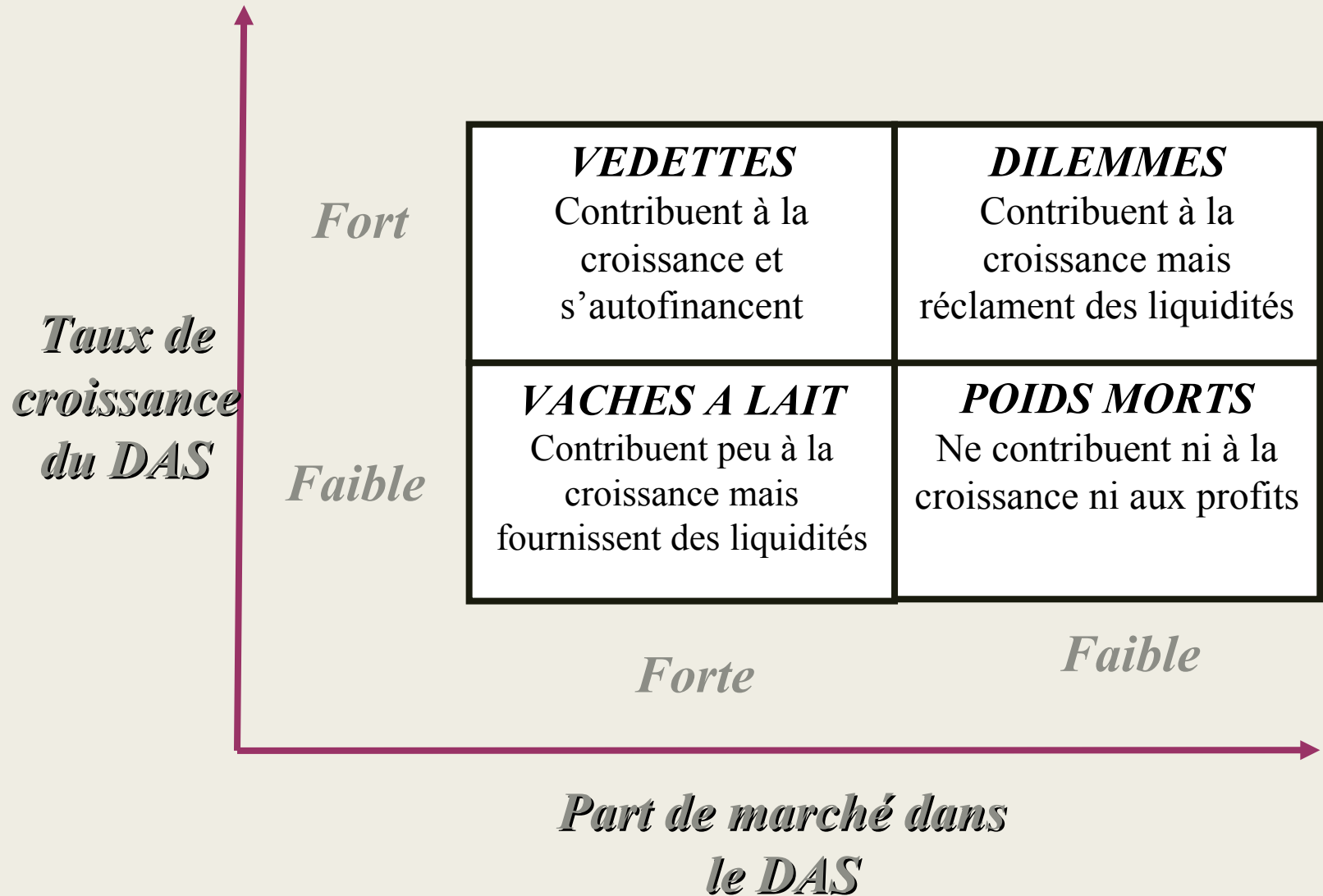
- ✦ La matrice BCG
- ✦ La matrice swot
- ✦ La matrice Mc kinsey
- ✦ La matrice ADL
- ✦ La matrice SPACE
- ✦ Les grandes stratégies

La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

La matrice BCG positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions :

- La part de marché relative : renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS de l'entreprise et donc sur leur position en terme de leadership
- Le taux de croissance du marché : est considéré comme un indicateur de son attrait ; plus il est important, plus le marché est jugé porteur. Il renseigne également sur les besoins de liquidités que le DAS va nécessiter

La matrice BCG



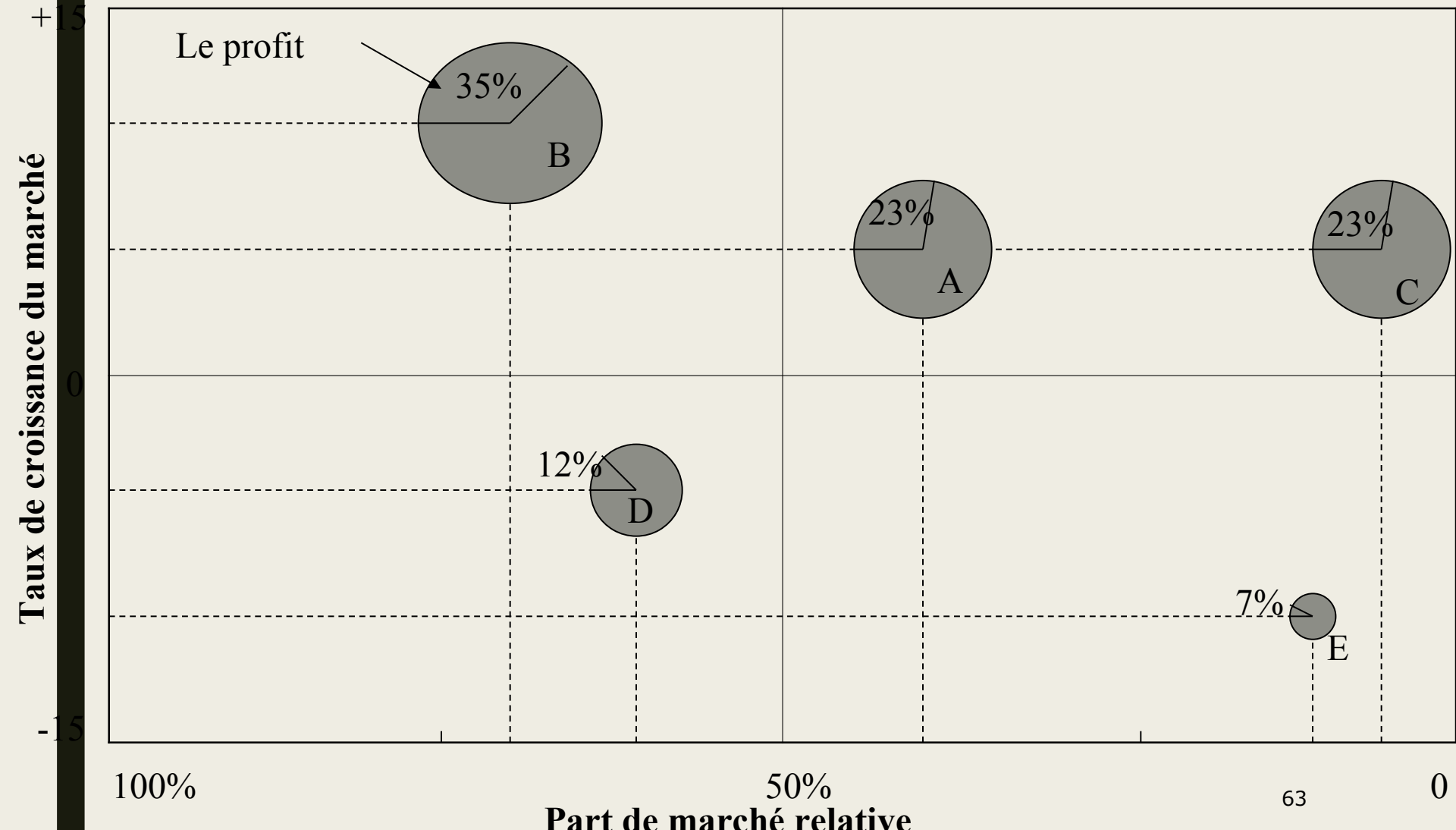
- ***Les vaches à lait:*** sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont donc limités; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources de dégagement important de liquidités.
- ***Les vedettes:*** constituent des domaines créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités; ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les vedettes se situent en phase de croissance et sont appelés à devenir des vaches à lait; elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.

- ***Les poids morts:*** sont des DAS vieilliss pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en terme de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance ni marge.
- ***Les dilemmes:*** sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise: soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les dilemmes sont appelés à devenir des poids morts.

Matrice BCG

Produits ou DAS	Rendement	Rendement en%	profit	Profit en %	PM relative	TX de croissance
A	40000	23	20000	23	40	5
B	60000	35	30000	35	70	10
C	40000	23	20000	23	5	5
D	20000	12	10000	12	60	-5
E	10000	7	5000	7	10	-10

Représentation graphique de la matrice BCG



La matrice BCG: le financement des DAS

Vedette

Positionnement :

- Rentabilité d'exploitation > 0
- Investissements importants
- Forte consommation et génération de liquidités

Recommandations :

- Concentrer les ressources sur ces produits prometteurs
- Prendre la tête du peloton en réinvestissant massivement
- Eviter de mal exploiter la percée par des investissements sans rapport avec la croissance

Dilemme

Positionnement :

- Rentabilité d'exploitation < 0
- Investissements importants
- Forte consommation, faible génération de liquidités

Recommandations :

- Soit investir massivement pour accéder à une forte part de marché
- Soit décrocher rapidement ce qui est aisé car il y a des acquéreurs
- Eviter d'investir insuffisamment

Vache à lait

Positionnement :

- Rentabilité d'exploitation > 0
- Investissements modérés
- Forte génération de liquidités

Recommandations :

- Maintenir la position
- Dégager du cash-flow à réinvestir par ailleurs

Poids mort

Positionnement :

- Rentabilité d'exploitation $= 0 < 0 > 0$ (faible)
- Investissements faibles
- Faible consommation et génération de liquidités

Recommandations :

- Arrêter l'exploitation ou céder à un acquéreur

Avantages de la matrice BCG

- Excellente intégration des aspects stratégiques(croissance, investissement, désinvestissement) et financiers (financement du haut et du bas du bilan)
- Le caractère visuel et synthétique qui permet de représenter simultanément de très nombreuses activités d'un portefeuille d'entreprises diversifiées
- Le caractère pédagogique (simple) qui donne au dirigeant une grille d'analyse compréhensible de ses choix majeurs.

Les inconvénients de la matrice BCG

- Les manipulations que la matrice permet, notamment en changeant le marché de référence, ce qui a pour effet de modifier la part de marché relative et donc la position dans la matrice
- la réduction ,abusive des questions stratégiques des entreprises à deux dimensions et qui plus est à deux dimensions mesurées par des indicateurs strictement quantitatifs
- L'utilisation comme outil de légitimation à posteriori de décisions déjà prises
- La référence exclusive aux marchés où le phénomène d'expérience est vérifié et l'ignorance des situations où la concurrence ne se fait pas par les coûts, mais par la qualité, le service ou l'innovation technologique.

La matrice SWOT :

- Elle permet d'analyser l'environnement externe et interne au projet.
- Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le projet.
- Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses que l'entreprise transmet au projet.

Environnement externe :

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel le projet peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Une entreprise porteuse d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser.

Environnement interne :

Les forces et faiblesses de l'environnement interne au projet sont à évaluer sur deux critères :

- * La performance
- * L'importance.

	Important	Peu Important
Performant (forces)	Forces à entretenir	Fausse force
Peu performant (faiblesses)	Faiblesses à combattre	Facteur secondaire

■ La matrice SWOT se représente sous la forme suivante :

	Strong (Force)	Weakness (Faiblesse)
Opportunity (Opportunité)	Utiliser nos forces pour prendre avantage des opportunités	Réduire nos faiblesses pour ensuite prendre part des opportunités
Threat (Menace)	Utiliser nos forces pour éliminer ou réduire nos menaces	Améliorer nos faiblesses pour éviter les menaces

La matrice Mc Kinsey

- Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et de la force compétitive
- Pondération des critères d'attrait du marché et de force compétitive, le total des pondérations de chaque dimension étant égal à 1
- Évaluation de chaque domaine d'activité stratégique par rapport aux critères, sur une échelle de 1 (attrait ou force compétitive faible) à 4 (attrait ou force compétitive forte)
- Calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS
- Localisation de chaque DAS sur la grille de Mc Kinsey, la surface des cercles est proportionnelle au CA réalisé, la part de marché du DAS peut être visualisée
- Préconisations stratégiques en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice

En fonction de la localisation des DAS dans les neuf cases de la matrice, trois grandes zones sont suggérées:

La matrice Mc Kinsey

Attraits
relatifs des
segments
stratégiques

Atouts relatifs de l'entreprise sur
chaque segment

Élevés	Tester prudemment les opportunités : Position opportuniste Tester les perspectives de croissance. Poursuivre prudemment ou se retirer si croissance soutenue pas assurée	Croître sélectivement : Sélectionner les domaines où les atouts supérieurs peuvent être conservés Concentrer les investissements dans ces domaines	Lutter à outrance : Concentrer tous les efforts sur le maintien d'atouts élevés, Maintenir la structure des marges si nécessaires en investissant
Moyens	Croître de façon limitée ou se retirer : Rechercher les possibilités de développement à faible risque. En cas d'insuccès se retirer	Se développer sélectivement : Concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilité, à risque relativement faible	Conserver l'avantage : Développer la capacité à contrer la concurrence. Éviter les investissements à grande échelle. Améliorer la rentabilité par des gains de productivité
Faibles	Minimiser les pertes ou les éviter: Évitant d'investir, Réduisant les coûts fixes. Si pertes inévitables se retirer	Moissonner intensivement : Rechercher mutations des coûts variables, Maximiser la rentabilité par l'analyse de la valeur	Moissonner sélectivement : Réduire le niveau d risque au minimum dans plusieurs segments. Sauvegarder la rentabilité, même au prix d'une perte de part de marché

Matrice Mc Kinsey

Facteurs critiques	Poids	Taux	Poids * taux
Opportunités 1- marché porteur 2- 3-	5%	1	$5 * 1 = 5$
Menaces 1- crise économique 2- 3-	1%	4	$1 * 4 = 4$
Total	100%	Max 4	ε

Forces critiques	Poids	Taux	Poids * taux
Forces 1- prix compétitifs 2- 3-	1%	4	$1 * 4 = 4$
Faiblesses 1- coûts élevés 2- 3-	1%	4	$1 * 4 = 4$
Total	100%	Max 4	ε

$\varepsilon < 2,5 \Leftrightarrow$ Stratégie inefficace

$\varepsilon > 2,5 \Leftrightarrow$ Stratégie efficace

**$\varepsilon = 2,5 \Leftrightarrow$ Stratégie de l'entreprise
est moyenne**

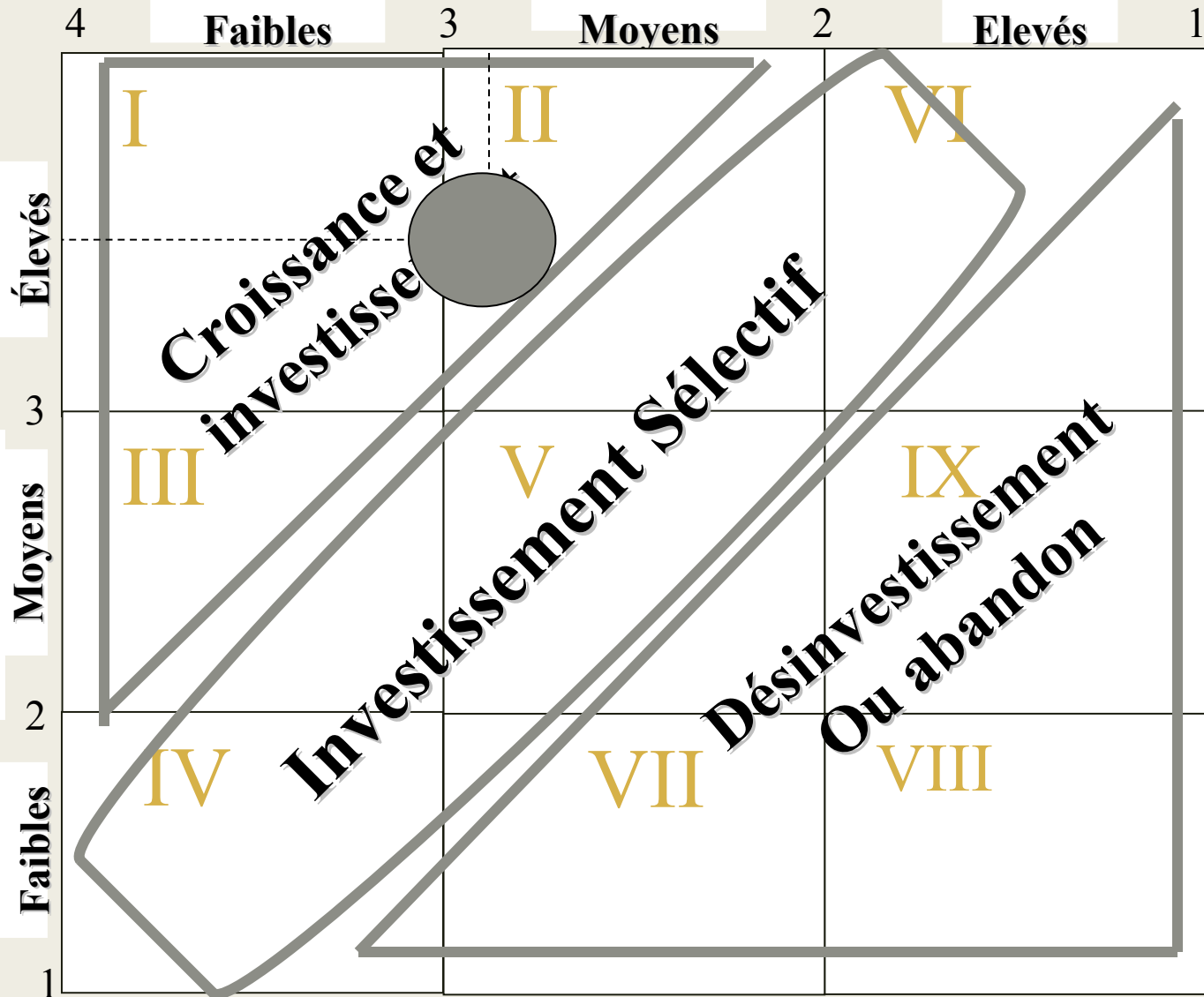
Représentation graphique du modèle de Mc Kinsey

Forces Compétitives (EFI)

Ex: EFE = 3.5

EFI = 2.9

Attraits
du
marché
(EFE)



Plus précisément, les stratégies génériques correspondant à chacune des neuf situations de la matrice Mc Kinsey sont représentées sur la figure ci- après:

Attrait du marché	fort	Développer	Développer sélectivement	Sélectionner
		Investissement Maintien du leadership	Croissance sélective Renforcement des atouts	Investir pour développer les atouts ou se retirer Rechercher des niches où les compétences peuvent être acquises Rechercher des alliances
	moyen	Développer sélectivement	Sélectionner	Désinvestir sélectivement
		Maintenir des positions concurrentielles Eviter les investissement importants	Limiter les investissements Se concentrer sur les segments à faible risque	Limiter les investissements Rechercher le niches à faible risque
	faible			

Les avantages de la matrice Mc Kinsey

- Le processus nécessaire pour son élaboration implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée . Cette réflexion ne peut être que salutaire et fortement utile par exemple, dans le cadre de séminaires d'une équipe de direction
- L'outil permet d'intégrer dans l'analyse les critères clés des secteurs étudiés, sans se focaliser obligatoirement sur des variables quantitatives telles que la part de marché ou le taux de croissance.

Inconvénients de la matrice Mc Kinsey

- Méthode plus complexe à mettre en œuvre notamment lors de la définition des critères et de leur pondération
- La subjectivité de la pondération et de la notation (mais en matière stratégique, mieux vaut une subjectivité portant sur des traits d'analyse élaborés en commun, qu'un choix personnel non étayé)

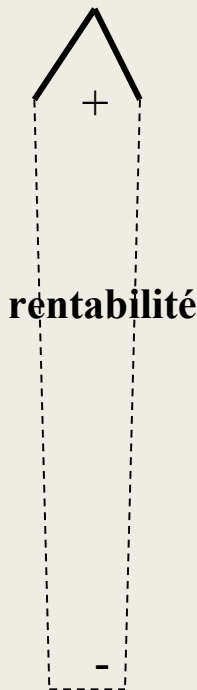
Matrice ADL

Le cabinet de conseil Arthur D Little propose une matrice d'analyse du portefeuille d'activités qui repose sur deux dimensions, la position concurrentielle (atouts de l'entreprise) et la maturité du métier (attrait du secteur)

- **La position concurrentielle:** est appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès dans les DAS
- **La maturité du métier:** est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Le concept de maturité du métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit. Si l'on considère qu'un secteur passe par quatre phases, démarrage, croissance, maturité, déclin, à chacune d'elles correspondent des indicateurs.

Les situations financières dans la matrice ADL

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominant	I forte rentabilité + fort besoin d'investissement = Autofinancement		III Forte rentabilité + faible besoin d'investissement = Fort excédent de liquidités	
fort				
Risque concurrentiel	II Faible rentabilité + Fort besoin d'investissement = Fort déficit de liquidités		IV Faible rentabilité + Faible besoin d'investissement = Autofinancement	
favorable				
défavorable	Besoins financiers + Risques sectoriels		Besoins financiers + Risques sectoriels	
marginal				

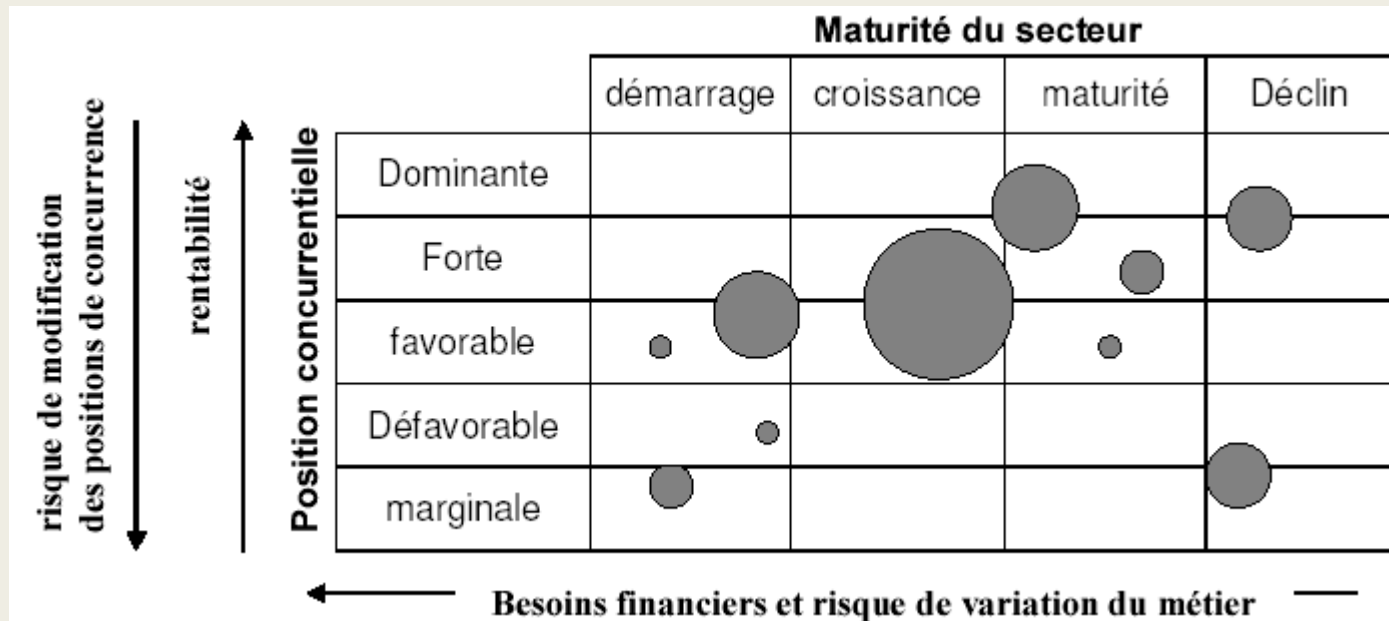


Matrice ADL:

Cinq positions sont proposées : elles sont déterminées à partir d'une évaluation multicritères, effectuée par l'entreprise elle même, en adoptant la graduation suivante :

- *Marginale : Avoir des performances peu satisfaisantes actuellement mais des possibilités d'améliorer sa position et présenter une faiblesse majeure.*
- *Défavorable : Avoir des performances suffisamment satisfaisantes pour continuer ses activités et avoir des chances moyennes de pouvoir maintenir sa position à long terme*
- *Favorable : Disposer d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies et avoir de bonnes chances de maintenir sa position à long terme*
- *Forte: Être capable de mener la politique de son choix*
- *Dominant : Être capable de contrôler le comportement des concurrents et disposer du plus vaste choix d'options stratégiques*

Matrice ADL



Recommandations stratégiques de la matrice ADL

		Maturité du secteur			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante	Développement naturel			
	Forte				
	favorable			Développement sélectif	
	Défavorable			Réorientation	
	marginale				Abandon

ADL rénove ici sa célèbre matrice en combinant la position concurrentielle de l'entreprise et la position technologique mais, afin de maintenir la diversité des situations dans le cycle de vie, deux matrices sont proposées l'une pour les industries plutôt au début du cycle de vie et l'autre pour les industries plutôt en fin de cycle.

Position technologique

Position technologique

		forts	favorable	faible
Position concurrentielle	forte	innovateur	Innovateur	suiveur
	favorable	innovateur	Suiveur	acquisition
	défendable	créneau	Créneau	liquidation
		Industrie en démarrage ou début de croissance		

		forte	favorable	faible
Position concurrentielle	forte	innovateur	suiveur	acquisition
	favorable	créneau	?	réalisation
	défavorable	Joint-venture	Réalisation	liquidation
		Industrie en fin de croissance ou maturité		

Caractéristiques du marché

Niveau de taux de croissance	Marché pour l'année en cours	Marché dans les 3 à 5ans
+20%	Embryonnaire	Variation importante du taux de croissance
10- 20%	Croissance	Maturité
5- 10%	Maturité	Saturation
2- 5%	Saturation	Déclin
Négatif	Déclin	inexistant

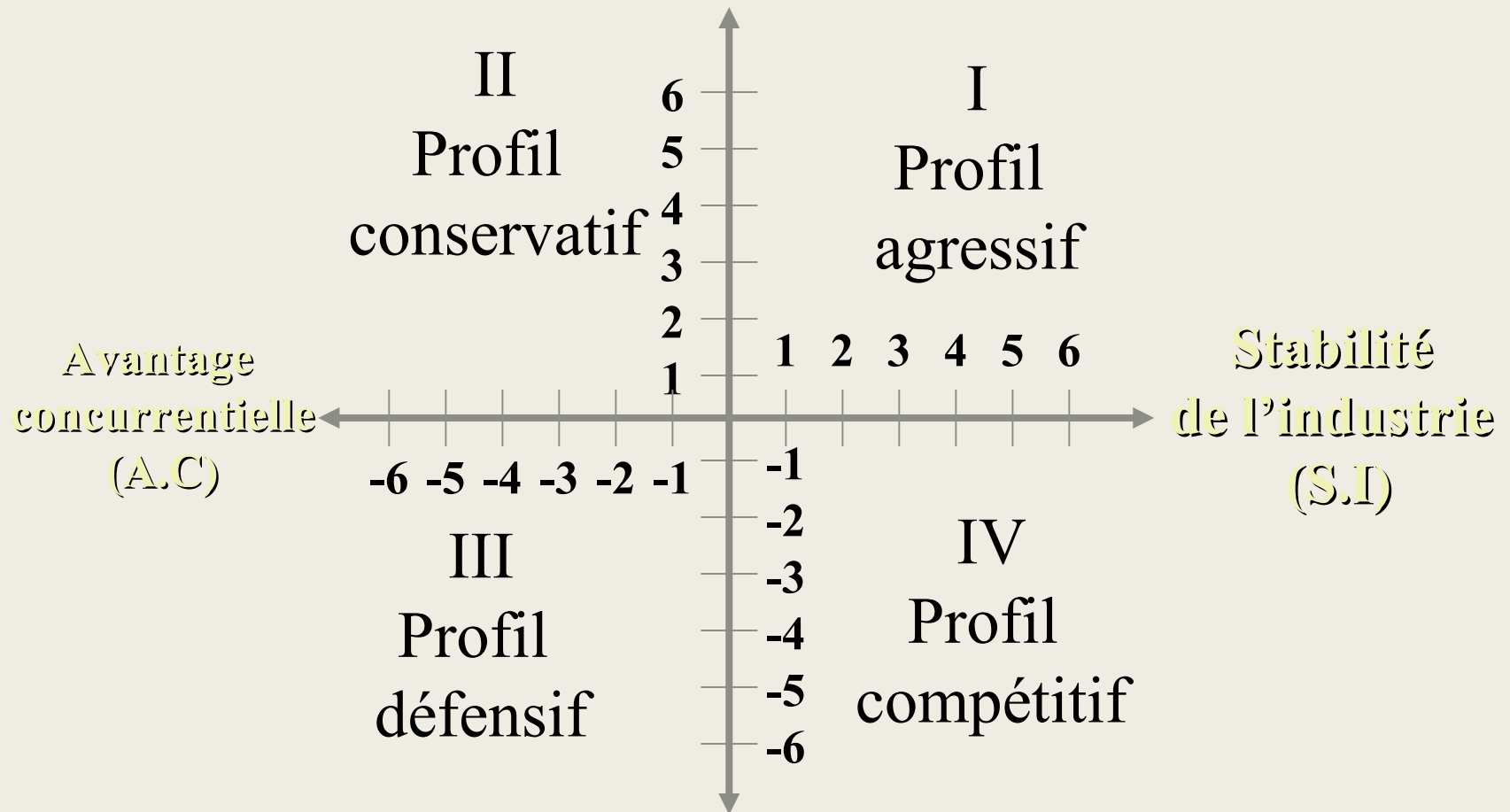
L'indice concurrentiel

Niveau de l'indice concurrentiel	Situation concurrentielle	Évaluation dans les 3- 5 ans
Supérieur à 4	Dominante	Dominante ou forte
De 4 à 2	Forte	Forte ou favorable
De 2 à 1	Favorable	Tenable
De 1 à 0.5	Tenable	Faible
De 0.5 à 0.1	Faible	Faible ou non-viable
Inférieur à 0.1	Non- viable	Non- viable

Embryonnaire	Maintien de l'écart stratégique		Création d'un écart stratégique	observation		
Croissance				Analyse et prise de risque		
Maturité	Allocation des ressources partielle			Segmentation		
Saturation	Allocation des ressources totale				Retra it à term e	Retrait
Déclin						
	Domina nt Part de marché → 4	Fort 4 2	Favorab le 2 1	Tenab le 1 0.5	Faible 0.5 0.1	Non- viable → 0.1

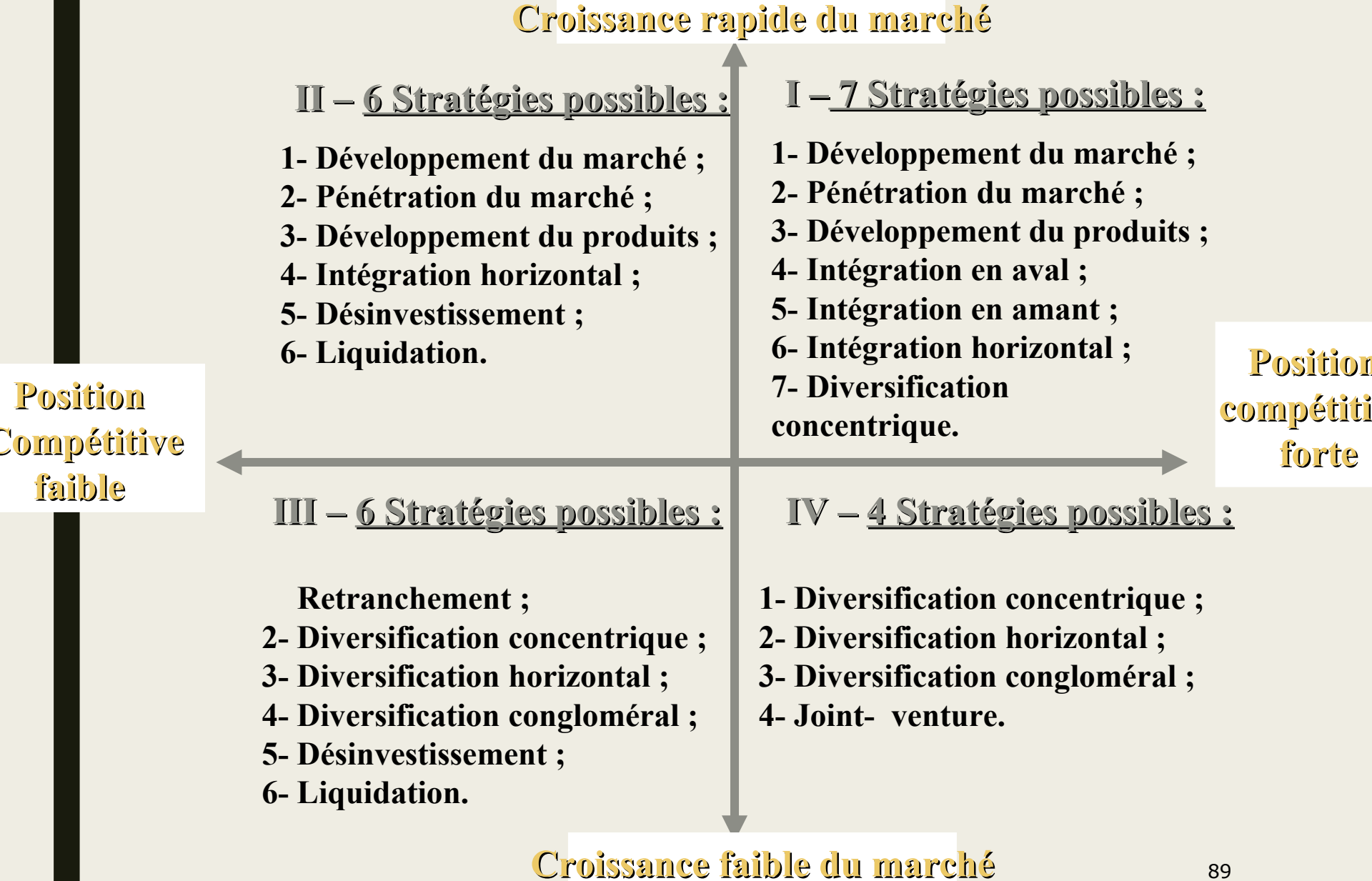
La matrice SPACE

Force financière (F.F')



Stabilité d'environnement (S.E)

Matrice grandes stratégies



- **Intégration en aval** : c'est être propriétaire ou accroître le contrôle sur les distributeurs et les détaillants.
- **Intégration en amont** : c'est être propriétaire ou accroître le contrôle sur les fournisseurs.
- **Intégration horizontale** : c'est acheter des concurrents : être propriétaire ou accroître le contrôle sur les concurrents
- **Pénétration du marché** : c'est accroître la part de marché sur les produits et services existants sur un marché existants par le biais d'un effort marketing.

- **Développement du marché** : introduire des produits et services existants dans une nouvelle zone géographique.
- **Développement du produit** : accroître les ventes en améliorant ou en modifiant les produits et services existants.
- **Diversification concentrique** : ajouter des nouveaux produits et services mais qui sont en relation avec le produits et services existants.
- **Diversification conglomerale** : ajouter des nouveaux produits et services mais qui n'ont aucune relation avec le produits et services existants.

- **Diversification horizontale** : ajouter des nouveaux produits et services qui n'ont aucune relation avec le produits et services existants mais pour les clients actuels.
- **Joint venture** : collaboration entre entreprise en vue de créer un nouveau groupe.
- **Retranchement** : réduire les coûts, réduction des actifs pour réserver les déclins des ventes et des profits.
- **Désinvestissement** : vendre une partie ou division de l'entreprise.
- **Liquidation** : vendre presque la totalité des actifs et disparaître du marché.

Avant de présenter un tableau récapitulatif permettant à chacun de se forger son propre jugement, nous nous bornerons, quant à nous, à affirmer que les analyses de portefeuille demeurent, aujourd'hui, un outil puissant pour inciter la direction générale de n'importe quelle entreprise ou organisation à réfléchir au niveau qui doit être son apanage : celui de la stratégie.

Les matrices: intérêts et limites

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques correspondant à un portefeuille	Caractère très général des recommandations stratégiques
Possibilité de suivre l'évolution du portefeuille dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de

Le modèle de KANO :

Le modèle de Kano montre ce que Kano même définit comme “ effet gravité ” :

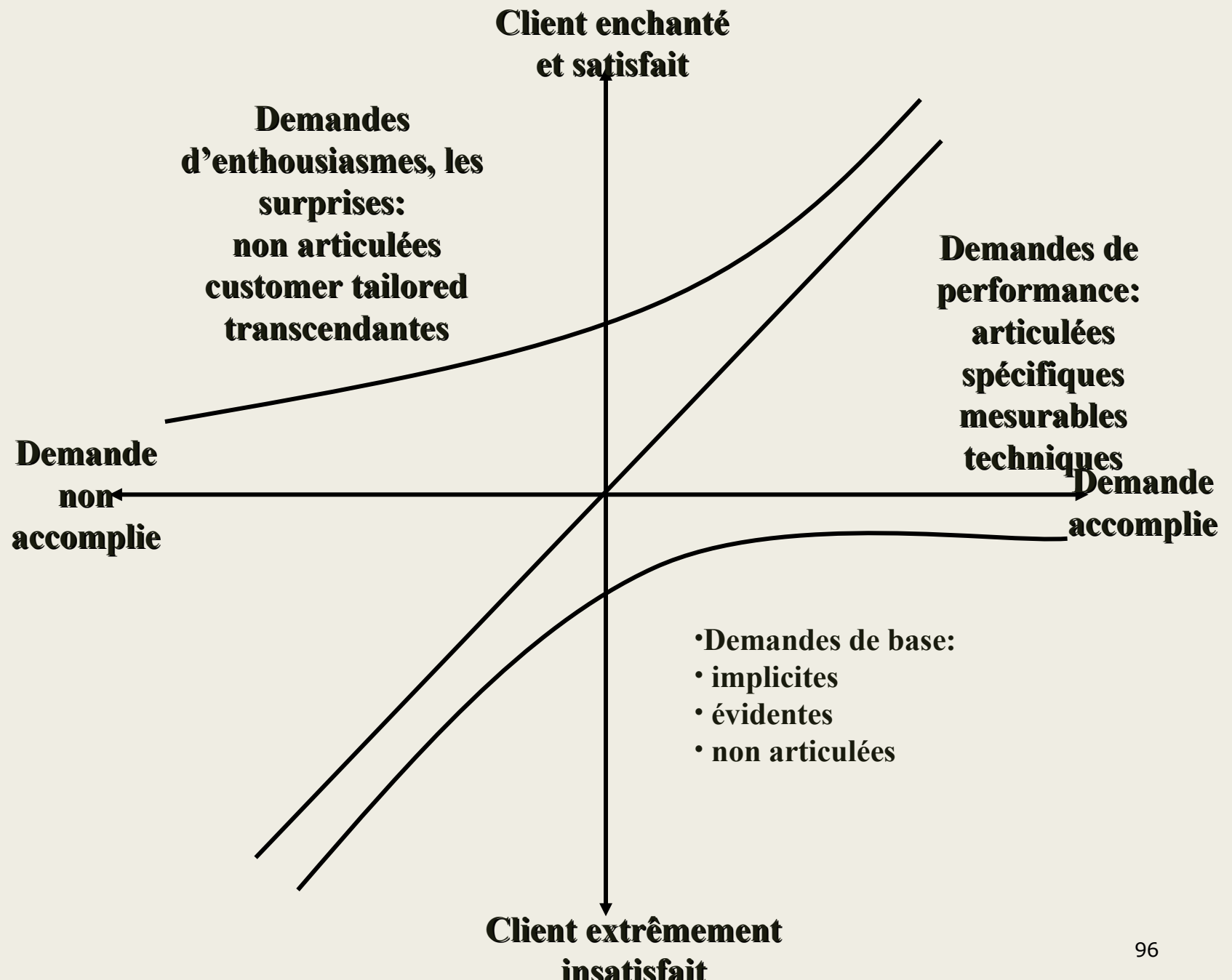
la prestation innovatrice diminue continuellement : elle est d’abord novatrice, puis devient compétitive et ensuite normale.

Si on veut qu’un produit reste excellent il est nécessaire de “ le recréer ”, c’est pourquoi il est nécessaire de chercher constamment à connaître les désirs exprimés et inexprimés des clients, pour créer des produits qui offrent des prestations novatrices.

Kano (1984) base ses réflexions sur l’idée que le niveau de la satisfaction ne dépend pas toujours linéairement de la performance des attributs d’un produit.

L’auteur montre dans son modèle trois demandes principales qui se distinguent selon leur logique de la contribution à la satisfaction.

Le modèle de Kano



La catégorisation repose sur la technique d'interrogation proposée par Kano (1984) : pour chaque élément, deux questions, parmi lesquelles l'interrogé peut choisir entre 5 modalités, sont formulées.

La première question se réfère à la réaction du client si l'élément existait et la deuxième question se réfère à sa réaction si l'élément n'existait pas.

Le choix des stratégies

- Cycle de vie du marché
- Courbe d'expérience
- Les trois stratégies génériques de M. Porter (voir diapositive n°25)
- L'horloge de Bowman(voir diapositives n°59, 60)
- La matrice d'Ansoff

Cycle de vie

- Les phases peuvent se distinguer par les taux de croissance des ventes :
 - *Moins de 10% dans la phase de lancement.*
 - *Supérieur à 10% dans la phase de croissance.*
 - *A nouveau inférieur à 10% en phase de maturité.*
 - *Négative en phase de déclin.*

Présentation du cycle de vie

Ventes



Lancement

Croissance

Maturité

Déclin

Temps

L'identification des phases

- ***Lancement*** : le produit étant nouveau, encore mal distribué, la demande démarre lentement
- ***Croissance*** : le marché s'élargit du fait de la familiarisation des consommateurs avec le produit, de la communication et de la distribution améliorée
- ***Maturité*** : le marché arrive à saturation, la concurrence est forte du fait de l'arrivée de concurrents et les ventes stagnent
- ***Déclin*** : le marché se lasse du produit, qui semble vieilli, des innovations apparaissent et le produit décline.

Indicateurs et phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	Forte tendance à l'accélération	Exponentielle	Faible	Négative
Part de marché	Faible	Forte	Forte	Faible
Résultat	Négatif ou nul	Positif, en croissance	Élevé, en stabilisation	Faible
Coût de revient unitaire	Élevé	En diminution	Faible	En hausse
Prix de vente	Élevé	En diminution	En diminution	En hausse
Marge unitaire	Négative	Positive	Positive	En diminution
Liquidités	Fort besoin	Équilibre	Excédent	Équilibre ¹⁰²

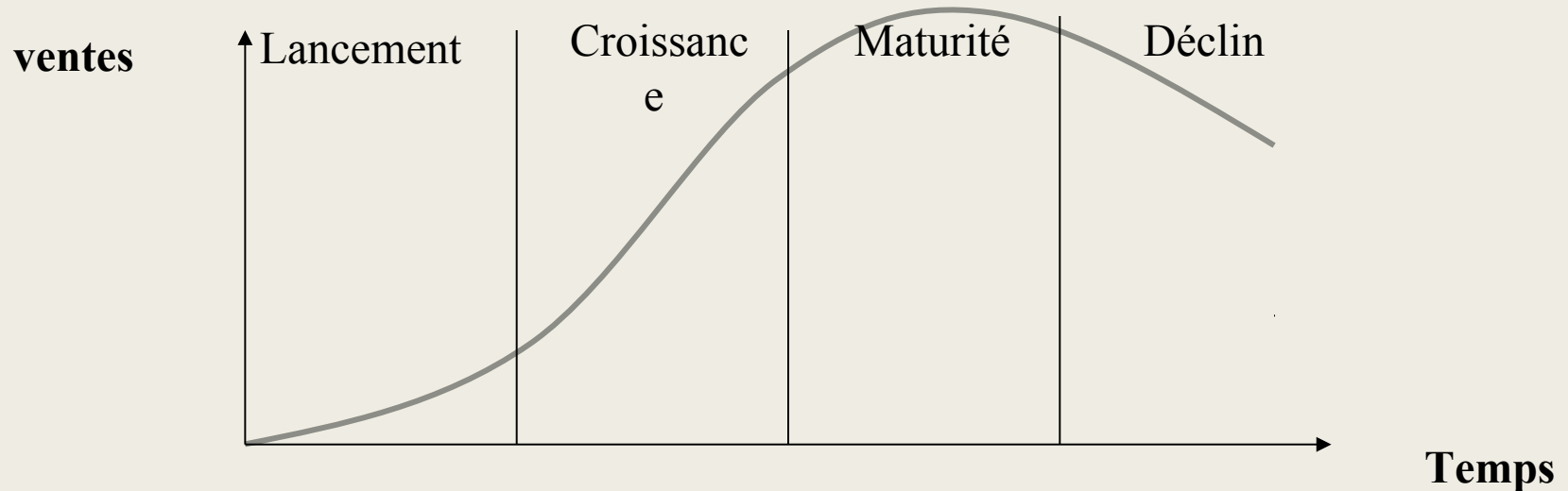
Cycle de vie et actions stratégiques et opérationnelles

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Stratégie type	Expansion par création du marché	Développement	Rentabilisation	Retrait
Fonction clé	R&D puis développement	Production	Marketing et distribution	Contrôle de gestion
Recherche et développement	Mise au point du produit	Démarrage du produit suivant	Développement de variantes	Arrêt des recherches
Marketing	Publicité, promotion, vendeurs à la commission	Distribution très large, vendeurs salariés, communication de marque	Différentiation concurrentielle, promotion, amélioration de service	Distribution sélective, augmentation des prix, arrêt des promotions

(Suite du tableau)

Logistique	Externalisée	Internalisée	Suivi des stocks de produits finis	Réduction des stocks de produits finis
Contrôle	Définition des standards et calcul des coûts	Recherche de productivité	Analyse de la valeur	Analyse des coûts cachés et décision d'arrêt
Personnel	Formation de l'encadrement supérieur	Recrutement , heures supplémentaires, formation des personnels de production	Cercles de productivité et de qualité	Transfert du départ

Le cycle de vie du marché



Clients	Innovateurs	Pionniers	Utilisateurs fonctionnels	Retardataires
Prix	Élevés	Élevés variés	Prix Q/P	Bas
Investissement	Élevé	Élevé	Réinvestissement	Récolte

La courbe d'expérience

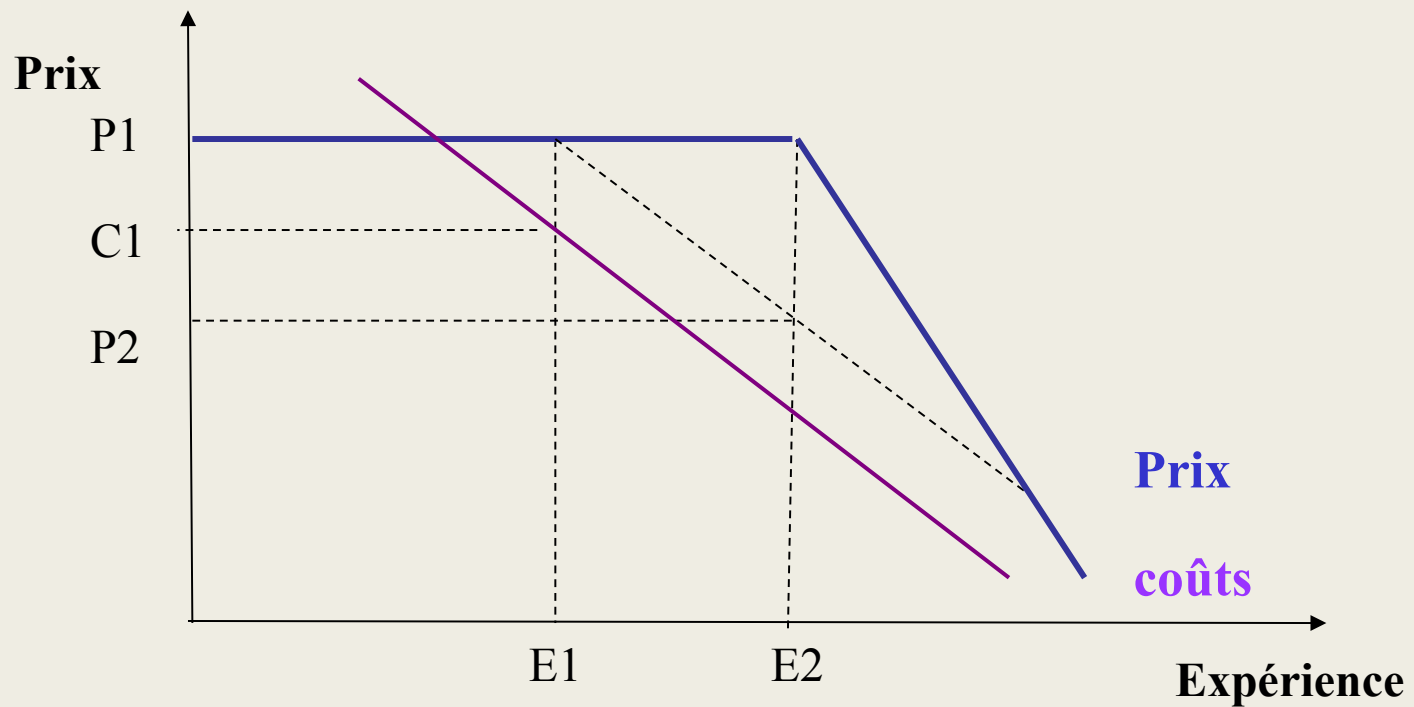
L'observation empirique de l'évolution décroissante des coûts des produits dans le domaine industriel a donné naissance au concept de droite (ou courbe d'expérience). Le Boston Consulting Group a en effet vérifié à la fin des années soixante, sur un très grand nombre de produits différents, une relation statistique entre le coût unitaire des produits et l'expérience mesurée par la production cumulée. Ces résultats ont eu une grande importance sur les stratégies des entreprises.

La loi d'expérience stipule que le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double. En clair, plus une entreprise a fabriqué de produits, plus ses coûts sont compétitifs.

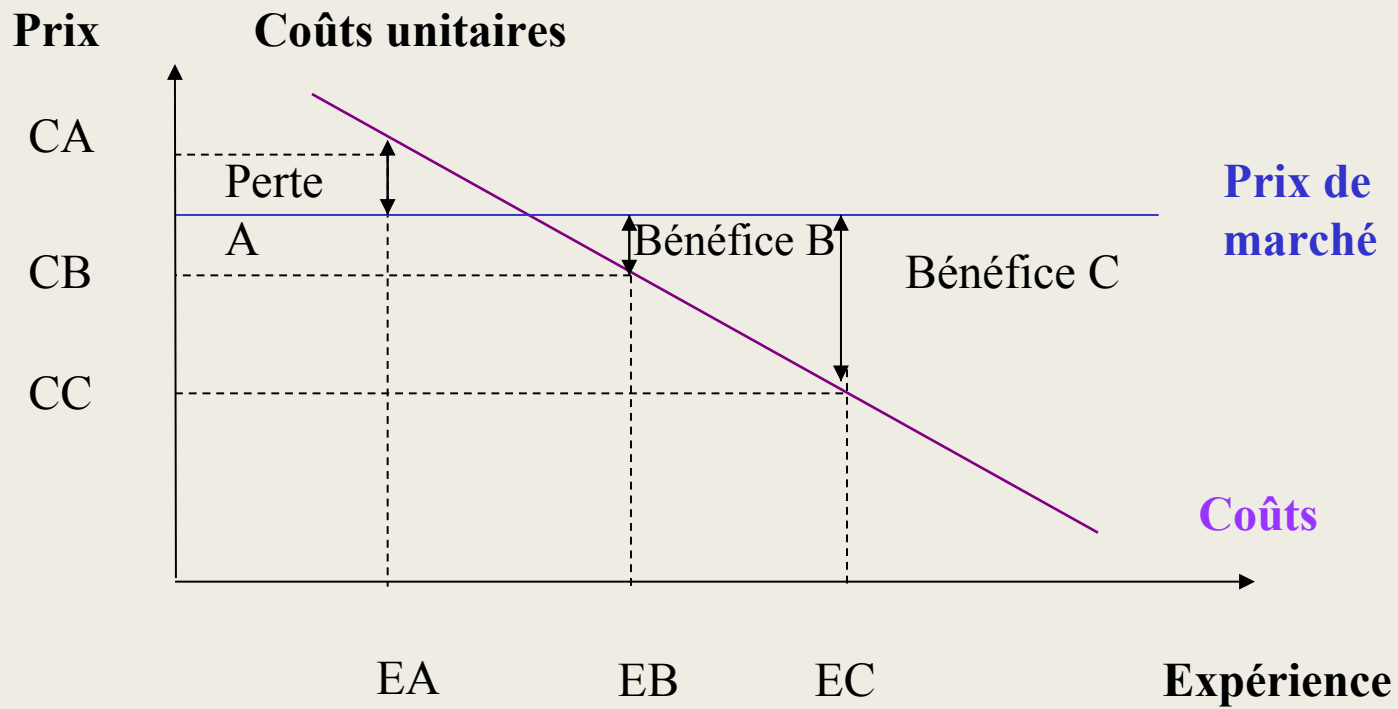
Les causes de l'expérience

- **L'effet de l'apprentissage:** amélioration du savoir- faire de l'entreprise
- **L'effet des économies d'échelle:** réduction des coûts unitaires
- **L'effet de l'innovation ou du progrès technique:** résulte de la recherche et permet de produire à des coûts moindres.

Expérience et politique de prix



Expérience et position concurrentielle



La matrice d'Ansoff

Pour Igor Ansoff, l'incertitude croissante entraîne des surprises stratégiques et celles-ci obligent à rechercher des moyens de riposte. Le problème consiste donc tout d'abord à détecter les signes, plus au moins forts, annonciateurs de surprises stratégiques.

Au fond ce que préconise Ansoff et tous les chercheurs qui se situent dans la même ligne de pensée, c'est d'enrichir le modèle ancien de planification stratégique, grâce à des techniques plus créatives, susceptibles d'anticiper rapidement les changements dans l'environnement.

La matrice d'Ansoff

- La matrice Ansoff illustre la vision future d'une société, centre de profits ou domaine d'activité stratégique (DAS).
- Elle représente chaque opportunité de développement en terme de produits et marchés existants ou nouveaux et illustre la façon dont la croissance d'une activité sera atteinte. Serait- ce plutôt par pénétration de marché (en général la plus facile), par extension sur de nouveaux marchés, en développant de nouveaux produits sur des marchés existants ou en diversifiant (en général le plus difficile)?
- Cette analyse Ansoff est liée à l'analyse d'écart de planification stratégique (Gap) de façon à représenter la proportion relative du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera générée par Pénétration, Extension de marchés, Développement de produits et Diversification.

La matrice Ansoff

	Produit actuel	Produit nouveau
Marché actuel	Augmenter la pénétration des marchés	Stratégie de développement de produits
Marché nouveau	Stratégie d'extension de marché : exporter	Stratégie de diversification