

Management Stratégique

Axe 1: La stratégie; Quoi?, Pourquoi? Comment?

Dans le domaine militaire: faire la guerre mais instaurer la paix, avec un besoin d'encourager et impliquer les guerriers. Existe aussi une influence réciproque entre le chef et le peuple.

Dans l'entreprise: l'engagement, l'adhésion et l'implication des salariés tout en instaurant la paix sociale.

La métaphore militaire sert de vraie source d'inspiration pour les dirigeants d'entreprise. Dans la mesure où ceux-ci peuvent adopter la totalité (ou presque) des attitudes et pratiques de ceux-là.

Approche gestionnaires:

Les décisions stratégiques:

- + Relèvent du Top Management
- + Sont centralisées auprès de la direction générale qui constitue une élite, car elle possède l'intelligence, l'expertise et le talent.
- + Des décisions incertaines et non répétitives.

Les décisions opérationnelles:

- + Des exécutions des décisions stratégiques
- + Sont décentralisées
- + Comportent des risques et des incertitudes
- + Répétitives et limitées dans l'optimisation par la complexité.

Aussi, les décisions stratégiques:

- Impacte sur tout les aspects et les faits de l'ère
- Longue durée qui varie selon le secteur
- Reversibilité faible
- Environnement variable
- Objectifs flous et pluriels
- Informations partielles

Phase de la planification stratégique:

Processus Top-Down (descendant) il va du sommet vers la base → les idées de l'élite s'alimentent au fur et à mesure qu'on descend dans la pyramide hiérarchique.

Processus bottom-up (ascendant) les idées émanent de la base remonte vers le haut.

Dans les deux cas c'est un processus vertical en un seul sens ($H \rightarrow B$ ou $B \rightarrow H$); le management participatif c'est la méthode japonaise qui est la meilleure

Portefeuille d'activités stratégiques:

Markovitch est à l'origine d'une loi de Compensation qui consiste à diversifier son portefeuille des titres financiers pour réduire le risque.

En s'inspirant de la mortelle, les gestionnaires conseillent les entreprises de s'intéresser à plusieurs activités afin de réduire les risques et faire jouer la loi de la Compensation

Diversification horizontale: Nouveaux marchés, produits, secteurs... en somme, il s'agit de changer la filière.

* Diversification Verticale: Jeter dans la même filière ou

* Diversification stratégique: Nature différente

* Diversification Marketing: Gamme

* Diversification dans les deux sens: Couple produit - Marché

* **Management Stratégique:**

C'est une critique des phases différentes précédentes parmi ces critiques on peut citer:

* L'environnement n'est pas entièrement prévisible

* L'environnement n'est plus stable, il faut intégrer la notion de « Surprise »

* Il faut intégrer d'autres dimensions en plus de la finance.

* **Pourquoi?**

on fait la stratégie pour deux raisons:

* **Savoir Créer la valeur:**

La valeur de quelque chose de valorisant qui a un impact sur la finance de l'ê/s.

→ Créer de la valeur revient à créer un avantage concurrentiel en se recentrant sur soi.

Approche
extra-entreprise

Création de la valeur
en prenant en considération
les relations et les influences
extérieures (être accepté et
respecté par l'extérieur)

Approche
Intra-entreprise
la maîtrise des
Coûts et l'optimisation
des mécanismes internes.

→
Mariage
entre les
deux
légitimité +
Optimisation

* **Savoir répartir la valeur:** La valeur est un art de partage, elle doit être répartie entre les clients, leur satisfaction doit être au cœur des préoccupations de l'ensemble des fonctions de l'ê/s, les actionnaires, les dirigeants, les employés...

* **Comment?**

On distingue entre trois types de stratégies:

* **Stratégie délibérée:** Volontariste / planificatrice / Construite; le dirigeant est libre de faire ses stratégies. On fait valoir la volonté de la direction générale

* **Stratégie émergente:** Contrainte / déduite: Comme son l'indique elle se base sur ce qui émerge dans l'environnement.

* **La voie médiane:** Se base à la fois sur la volonté de la direction générale tout en prenant en compte l'environnement externe

* **Processus stratégique:**

* **des stratégies délibérées:** des idées viennent du sommet, puis transmissent par les cadres intermédiaires à la base on fait des suggestions selon les idées venant des niveaux supérieurs, ces suggestions sont transmises au sommet qui évalue et fixe avec les cadres les priorités (Planification à la japonaise)

→ Un aller-retour entre le sommet et la base mais le dernier mot revient à la DG

Dimensions de la stratégie:

- Rapports avec les autres et réponses aux qts suivantes:
- + Quels sont les auteurs en présence?
 - + Que peuvent faire les acteurs?
 - + Que peut-on faire AVEC ou CONTRE eux?
 - + Que décide-t-on faire?

Politique
Rapport avec
les autres

Économique
= Rationalité

- Prévoir l'optimisation et la rationalité à travers les réponses aux qts suivantes:
- + Qui veut l'esse? (obj quant et qual)
 - + Quelle est la situation? (Correction des objectifs)
 - + Que veut-on faire? (Maintenir les plans)
 - + Que va-t-on faire? Tracer un calendrier pour fixer les échéances

Organisationnel
Condamner au sein de l'esse

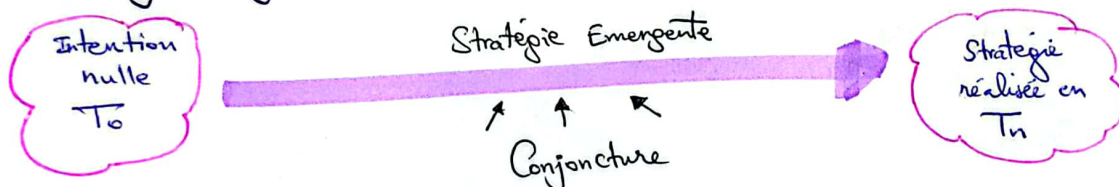
- S'intéresse à la manière de conduire:
- * Quelle organisation?
 - * Quel processus de décision?
 - * Quelle activation?
 - * Quel contrôle? Quand

→ Cette planification peut déboucher sur:

- + Une bureaucratie naissante
- + Une coalition imprévisible
- + Un système très rationnel...

⚠ La seule manière de réunir la planification stratégique et de savoir doser idéalement les trois aspects éco, poli, orga. Cependant on a une chance très minime pour faire « le bon dosage »

→ Les stratégies émergentes:

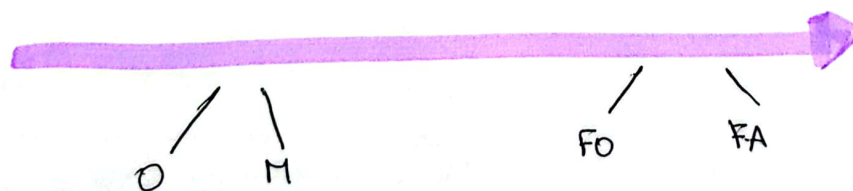


Critiques:

- Intention nulle (0) = aucune esse ne peut démarrer sans aucune idée
- * Par rapport au aléa: parfaite info et 0 risque n'existe pas, il faut firs s'attendre aux surprises et s'adapter pour s'y adapter.
- * Tn = il n'y a pas de « FIT » stratégique (harmonie) - (manque de synergie), une adaptation aux circonstances.

→ La voie médiane:

Minimum d'intensions et objectifs lointains et flou:



, on trace un chemin préalable (Min d'intension) et on s'arrête à chaque fois qu'on remarque des opportunités ou des menaces, des forces ou des faiblesses afin d'évaluer notre situation.

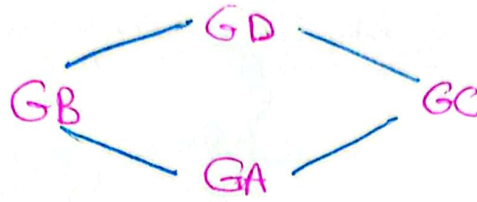
* Pas de notion de temps, et c'est la notion du dynamisme qui l'emporte.

Précisions:

- * Le chemin est pratiquement continu
- * Rien n'est fait à T0
- * On arrête à un moment puis on reprend puis on s'arrête ~

Avantage :

- + Possibilité d'agir et de réagir
- + Possibilité d'obtenir les infos nécessaires à la prise de décision
- + " " dynamique et interrelationnel qui cherche un consensus entre plusieurs acteurs



- GA : Groupe opérationnel « relait entre sommet et base
- GB : fonctionnaires de l'è/se qui n'ont pas une relation avec l'extérieur
- GC : Gèrent les relations entre l'è/se et son environnement (Partenaires)
- GD : Direction générale : elle a le droit de regard
 - + la réflexion stratégique commence par le groupe A
 - + la faisabilité de la proposition du GA est étudiée au niveau de la GB et de la GC
 - + la DG apprécie le jugement fait par la GB et GC

On a trois Cas de figures :

- la DG accepte la proposition
- " " demande à GA de revoir la proposition
- " " " à DG et GB de revoir le jugement, soit la proposition faite pour A est mal appréciée, soit que la proposition de A est acceptée par B et C mais la DG n'est pas d'accord avec eux.

AX2 : Formation des objectifs

Section 1 : Objectif, Quoi ? Pourquoi ?

- 1- Définition : L'objectif, c'est le point où on veut arriver ou la projection d'un état futur désiré.
↳ buts = Objectif à long terme.

2- Types :

- PIC : Pérenité, indépendance, Croissance (PME)
- CAP : Croissance, autonomie, Pérenité (Multinationales)

→ On a deux objectifs :

- Objectifs Économiques : bénéfices à réinvestir ou à partager
- Objectifs Non Économiques : On cherche une sensation, un bonheur. Un prestige et pouvoir des dirigeants, un progrès technique pour contribuer au développement du pays, une image d'è/se citoyenne.

Section 2 : Processus de formation des objectifs :

Tout le monde doit participer à la formation des objectifs

Combinaisons internes et Combinaisons externes (CI, CE)

- + CED (Domine) + CIB (Bureaucratique) : Subit des influences externes = on va avoir une dictée qu'on va traduire en actes.
- + CEP (Passive) + CIB (Bureaucratique) : Système fermé = autonomie vis-à-vis de ce qui se passe à l'extérieur.

- * CEP (Passive) + CIA (Autocratique) : Stratégie directoriale; tout est fixé par la DG.
- * CEP (Passive) + CII (Idéologique) = structure missionnaire qui consiste à mener des activités nobles et sacrées ... pas de conflits + les valeurs et les principes l'emportent sur tout le reste
- * CED (divisée) + CIM (Méritocratique) : Structure professionnelle (les gens qui détiennent le mérite; experts fonctionnels)
- * CED (divisée) + CIP (Politique) : Pas d'objectifs + conflits (l'ère en cessation de paiement)

Axe 3: Diagnostic Stratégique

Section 0 : SIS (système d'information stratégique)

- Caractéristiques :
- * Chercher des infos se rapportant au futur
 - * Identifier et analyser le comportement des acteurs en relation avec l'écoulement des statistiques qui peuvent être biaisés.
 - * Se placer par rapport à la qualité

Que faut-il savoir? Connaître la qte d'info qu'il faut gérer « min et max »

A qui confier la surveillance de l'environnement?

- * Acteur interne : Confiance, coût faible
- * Acteur externe : risque élevé, coût élevé

Section 1 : Diagnostic : Définition et méthodologie :

- * Diagnostic c'est le fait de porter un jugement = une simple identification des forces et faiblesses, opportunités et menaces.
- * Le diagnostic doit être stratégique, synthétique et privilégiant certains aspects en fonction du contexte. Le jugement reste toujours délicat car les situations à juger sont subjectives

Section 2 : Diagnostic de l'identité :

L'identité c'est ce qui est caché à l'intérieur. de l'écoulement

- * Quel système de valeurs?
- * Quelle pertinence des objectifs affichés?
- * Fiat : économique
- * Mercedes : Prestige
- * Toyota : Sociétale
- * Système Tribal est régi par un chef : une société isolée dont le principe est de rester fidèle à la tradition.
- * Système organique est dynamique et innovant, fonctionne comme les poissons.
- * Système professionnel fonctionne par profession
- * Système familial fixe les relations et garde l'union familiale
- * Système clubiste est sélectif.
- * Entreprise Mono-produit : Structure monocellulaire Homme-orchestre
- * Entreprise Mono-produit multi-marché ou mono-marché multi-produit : Structure fonctionnelle
- * Entreprise Multi-produit multi-marché : Structure multi-décisionnelle

Section 3: Segmentation Stratégique:

1- Signification Caractéristiques:

C'est décomposer les segments homogènes afin de dégager des synergies, c'est de découper un métier en un certain nombre d'activités.

Les trois attributs de la segmentation stratégique:

Clientèle
visée

Technologie
de
base

Fonction
d'usage ou le
besoin à satisfaire

Chronologiquement:

Segmentat°
d'entreprise,
Immobilier, AgroAlim....

Segmentat°
Stratégique:
Segmentat° des
matières DAS

Segmentat°
Market
Couple prod/m

Méthode de la segmentat° stratégique:

- 1- Énumération des activités élémentaires de l'entreprise
- 2- Recherche des facteurs clés de succès dans chaque activité élémentaire énumérée
- 3- regroupement des activités en DAS: les activités qui ont les mêmes facteurs de succès.
- 4- Répartition des ressources, transfert de savoir-faire et recherche des complémentarités entre DAS afin d'obtenir des bases stratégiques.

Intérêt de la segmentation:

Pouvoir se Comparer
la Concurrence en
matière de DAS

Synergie
organisationnelle

Synergie
Commerciale

Synergie
Culturelle

Synergie
Financière

→ il faut dégager au moins trois avantages: Synergie, positionnement et structure

Diagnostic du système PESTEL (Macroenvironnement)

Politique: de régime politique d'un pays (libéral, capitaliste...)

Economique: Compétitivité d'un pays, son potentiel, ses ressources...

Socioculturel: explicite, implicite

Technologique: progrès technique et technologique, innovation...

Ecologique: aspects en relation avec la qualité de vie présente et future

Légal: lois et règles qui régissent le système politique d'un pays.

Section 5 : Diagnostic du système Concurrentiel :

* La Concurrence : acteurs directs qui influencent la vulnérabilité de l'entreprise.

Porter a dégagé 5 forces Concurrentielles + 1 et il a ainsi cité les indicateurs de vulnérabilité de l'entreprise.

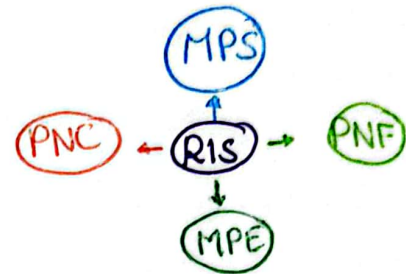
1- Système Concurrentiel :

↳ Dimensions : Offre, Demande, Objects, facteurs

2- Analyse des forces Concurrentielles :

A. Pouvoir de négociation des clients : PNC

- * Concentration du portefeuille client (20/80) loi de Pareto
- * Achat en qté importante
- * Offre des produits différenciés
- * Faiblesse du coût de transfert.



B. Pouvoir de négociation des fournisseurs : PNF

- * Concentration du portefeuille frs
- * Rareté des matières premières
- * Prestations informationnelles

C. Menace des entrants potentiels : MPE

Réduire les parts de marché des entreprises en place à travers l'implémentation de certains obstacles :

- l'expérience cumulée
- Barrière financière, technologique, Commerciales... aux ressources physiques et réglementaires

D. Menaces des produits de substitution : MPS

- * Le rapport qualité/prix est très important pour le consommateur
- * Coût de transfert faible pour les acheteurs
- * Absence ou faible effort en terme de R&D

E. Rivalité entre concurrents en place : RIS

- * Une concurrence puissante et en nombre élevé
- * Une concurrence directe
- * Guerre des prix

F. Rôle des pouvoirs publics :

- * Existence d'une réglementation
- * Effort du lobbying
- * Poids de l'état en tant que partenaire

⚠ Le modèle de compétitivité/vulnérabilité de Porter est très pertinent pour prendre en compte de toute sorte de forces et de faiblesses, mais ces sources sont de nature très différentes, parfois positifs et parfois négatifs, de ce fait, il faut établir un bilan pour mesurer l'impact des forces et l'étendue des faiblesses. Pour se faire on se base sur un modèle qui s'appelle l'hexagone stratégique (étoile stratégique)

des groupes Stratégiques :

d'entreprises aux comportements stratégiques similaires. Chaque groupe est formé d'ères qui disposent des ressources identifiables similaires ou qui ciblent les mêmes clients.

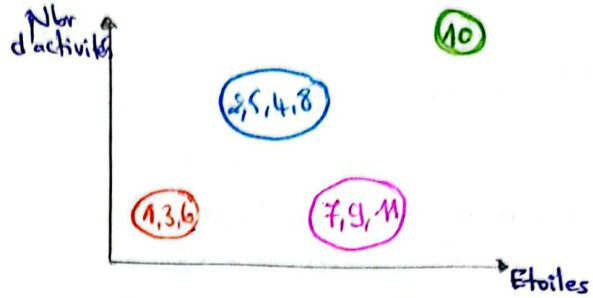
* des Critères de classement :

- * Discrimination suivant la cible visée / le positionnement dans la chaîne verticale / l'avantage recherché.
- * Il existe beaucoup de critères à condition qu'il remplissent les conditions suivantes :
 - 1- Qu'il permettent de faire une séparation entre les entreprises pour dégager un axe avec deux extrémités
 - 2- Qu'il soit un comportement choisi délibérément
 - 3- Qu'il soit durable

* Elaboration des cartes stratégiques :

→ Méthode :

- * Identifier les critères
- * Choisir 2 critères pertinents
- * Choisir les axes
- * Situer les entreprises par rapport aux deux critères
- * Regrouper les entreprises ayant un comportement homogène (Minimum de distance)
- * Séparer les groupes (Max de distance)



* L'analyse Concurrentielle :

- * Nbre de GC sur la carte stratégique : « Plus le Nbre est élevé plus la concurrence est forte »
- * Nbre des membres au sein d'un GS : GS2 est moins concurrentiel que GS1
- * L'alignement horizontal ou vertical des GS : Plus on est alignés plus on est concurrentiels.
- * Positionnement idéal : Ne pas être dans la même ligne que les autres GS. (Pouvoir de terminer la perspective fil)

Section 6 : Diagnostic des ressources :

A - Cas des entreprises de production :

- 1- Qualité des ressources utilisées dans le processus de production : Equipement, hommes, R&D
 - * Analyse de la nature des équipements
 - * " " " Valeur des RH
 - * " " " R&D
- 2- Productivité des ressources : Produire plus que les concurrents dans le temps et dans l'espace, maîtrise de la qualité + Performance globale.
- 3- Cohérence des ressources de production et des ressources stratégiques : Capacité de production - ambition de croissance → Autres équipements ? d'autres profils... ?
 - * Nature des machines, procédés de fabrication.

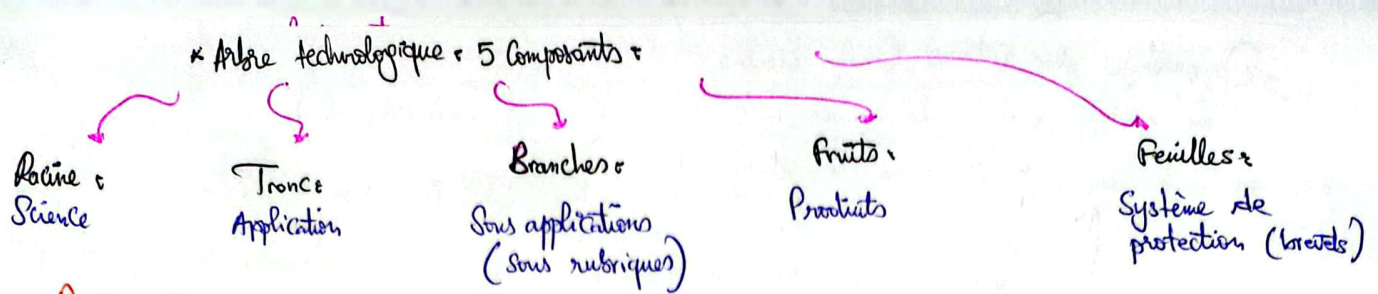
Diagnostic de l'innovation et des technologies :

* Technologie utilisée :

- * Invention : Création qui n'est pas toujours utilisée
- * Innovation : Invention exploitée et commercialisée
- * Innovation de produits : Créer sans gêner l'effet de synergie
- * Innovation de procédé : on additionne pas un produit mais une manière
- * Innovation incrémentale : Amélioration de ce qui existe.

* Cycle de vie de la technologie :

- * Emergente : Technologie de tests, pas d'avantage concurrentiel
- * Cles : Technologie testée et réunie, en croissance (avantage concurrentiel)
- * De base : Technologie à la portée de tout le monde
 - Pas d'avantage concurrentiel



Points clés :

Innovation incrémentale = gain limité + moins risqué que l'innovation radicale.

Europe : Innovation de produits

Japon : Innovation de procédés → économie d'échelle.

* Développement interne : cher, avantage

* Acquisition structure organisationnelle et innovation : des structures organisationnelles qui donnent la chance de créer et d'innover.

B - Cas des entreprises de Service :

Exemple : une banque a du mal à gérer son personnel.

Spécificités de l'offre :

- * Prestation chapeauté
- * Simultanéité de la production et de la consommation
- * Pas de stockage
- * Pas d'assurance qualité

Quelques indices de performance :

Exemple :

- Hôtel : Taux d'occupation, degré de rationalité
- Société de transport : Nombre de trajets
- Cabinet de conseil : Facturation du temps.

C - Cas des entreprises Commerciales :

Évaluation du fonds de Commerce :

- Appréciation quanti : Nbre de clients
- " quali : image de marque
- Évaluation de la force de vente : Nbre de visiteurs qui aboutissent à une vente effective
- Évaluation de la logistique : respect des délais.

1 - Diagnostic Marketing et Commercial :

- * Marketing en tant qu'état d'esprit :
 - Extraversion : Plus d'effort à l'externe
 - Focalisation sur marché (cib, concurrents)
 - Décentralisation de la fonction (liberte)
 - Vérification réelle de cet état d'esprit

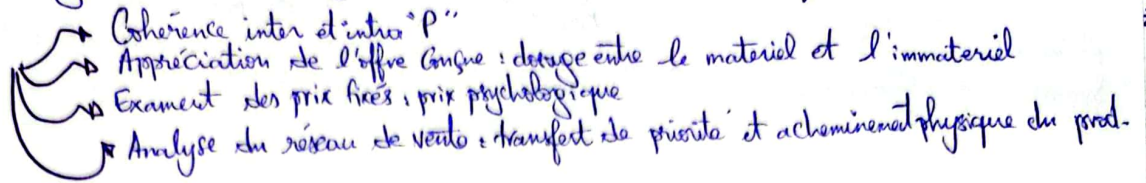
- * Marketing informationnel :
 - Existence d'un SIM
 - Degré de pertinence des sources d'info market
 - Degré d'efficacité des études de marché

SIM = Comportement de consommateur et les études de m doivent être permanentes et globales.

- * Marketing stratégique :
 - Existence d'une segmentation Market : Pertinence des critères de segmentation
 - Ciblage : Cibler la totalité / un / q/q segments
 - Nature du positionnement adopté : clé du marketing → triangle d'or du positionnement

* Diagnostic des actions Commerciales :

Le marketing doit être un mix (les 4P s'influencent mutuellement)



2. Diagnostic des ressources financières :

* La notion d'équilibre entre les entrées et les sorties. Equilibre (rentabilité / risque)

* Trois approches :

* **Créancier** : récupérer le montant prêté + intérêt

* **Gérant** : Surmonter les déséquilibres

* **Un groupe qui achète les titres** : rentabilité financière

✓ Rentabilité économique : Activités qui créent de la valorisation (Modèle de Porter)

✓ Rentabilité financière : Résultat d'exploitation / Capital investi

- Risque élevé = rentabilité élevée

3. Diagnostic des ressources humaines :

GRH : • Rapporte les uns avec les autres

• le soucis du rapport (Contribution / rétribution)

A - Appréciation de l'effectif et de sa structure :

Comment on se projette dans le futur ? → On peut utiliser la pyramide des âges.

→ **Métiers classiques** : Les anciens (expérience)

→ **Secteur Moderne** : Les jeunes (innovation / changement)

B - Appréciation des Compétences :

Individuelles : C'est ce qu'on dégage comme résultat

↓ Terminologie

* **Tâches clés** : Saisir, enseigner, ... qui correspondent à un métier

* **Compétence pure DAS** : Travail spécialisé, Compétence banalisée

* **Compétence différenciatrice** : Des dons et des talents rares

↓ Niveau suffisant / insuffisant

* **Zone de survie** : Fonctionner avec le minimum

* **Zone d'excellence** : recruter pour des postes précis, mais les candidats ont des compétences supérieures à celles requises par le poste.

* **Zone de danger** : on peut se contenter d'une compétence inférieure à ce qu'on a prévu

* **Zone de l'avantage non exploité** : Compétences mal exploitées

Collectives : "L'homme qu'il faut à la place qu'il faut"

On répartit les Compétences selon les niveaux :

→ **Parfait** : les gens doués

→ **Juste des théories et des diplômes** : Cadres vides

→ **Ni diplôme ni expérience**

On fait un bilan prévisionnel pour la situation actuelle et pour la situation future.

C-Appréciation des Comportements :

Comportement honorable ou pas ? Conforme aux règles ?

* Approche quanti : Absentéisme, rotation, Conflits, grèves...

* Approche quali :  Individus Convergente : Convergeants avec les intérêts de l'êse

" Conformistes : se Conforment aux règles et procédures

" en retrait : gardent une distance par rapport à l'entreprise

" Séparatistes : qui se retirent en groupe et causent des problèmes pour l'êse

+ Il est difficile de diviser les compétences des Comportements, il convient donc de faire un jugement global à l'aide des grilles d'évaluation par exemple.

D-Appréciation de la politique RH :

Le DG doit toujours veiller sur la justice :

Doit évaluer la politique de recrutement

+ Trouver une adéquation entre le profil et le métier

+ Choix de la base de recrutement (scientifique/Piston)

+ Méthode de recrutement (écrit/oral...)

+ Evaluation de la performance globale de l'êse

+ " " " promotion : par expérience, diplômes...

Doit prendre au sérieux l'intégration

+ Evaluation de la politique de formation

+ Qui profite de cette formation ?

+ Quel est le budget consacré à cette formation ?

+ " " " ROI ?

Section 7 : Diagnostic des ressources informationnelles :

A- Généralités : Source de compétitivité de l'êse et elle est à l'origine des grandes décisions stratégiques

B- Terminologie : L'information peut être déclinée par : renseignements, surveillance, vigilance, veille, SI, Intelligence, Knowledge management...

C- Trois familles existent :

+ Surveillance, veille, vigilance : Métaphore → les êses sont amenés à faire comme les personnes physiques (utilisation des sens)

+ SI : Gérer un support au départ, Système (processus)

+ Intelligence économique : Sélectionner l'information et l'interpréter

+ Knowledge Management : L'information est un flux, il faut avoir un cumul des flux dans le temps et l'extrapoler à n'importe quel moment.

- Attitude face à l'information :

+ Positive : Croire au pouvoir de l'information, on ne peut pas décider sans information

- Négative : Ne pas croire à l'information, C'est la volonté et l'intuition qui l'emportent

→ On a besoin de l'information mais on ne dispose pas des moyens nécessaires pour l'avoir donc on insiste

- Les 5 objets de l'intelligence économique :

1- Veille concurrentielle ou stratégique

2- " environnementale

3- " technologique

4- " Cognitive = veille du marché

des enjeux de l'IS :

- Profil Petite Suivants, imiter les autres ou mettre son propre créneau en faisant une stratégie de niche.
- Profil Moyen : Se Comparer avec les leaders et essayer de les rattraper (Challenge + beaucoup de benchmarking)
- Profil Grand : Les leaders, prennent l'initiative et se projette dans l'avenir + des activités prospectives.
- Ne pas Dépenser pour Collecter des infos inutiles :
 - * Identifier les besoins en info
 - * Eviter la surcommunication de l'info
 - * Découper l'info (SIM, veille technologique, veille concurrentielle, veille cognitive...)
 - * Saisir la chance de tomber sur la bonne info et sur une info précieuse inattendue (serendipity)
 - * Etre ZIS (Zone d'ignorance savante), accepter d'être ignorant pour tomber sur des infos précieuses
 - * Etre ZIP (Zone d'ignorance profonde), vous ignorez que vous êtes ignorant

.. Collecter l'information :

- * Qui va se charger de la collecte?
- * Information formelle ou informelle?

- Prestations externes :

- Typologie : scientifique, technique ...
- Utilité, rapidité, Confidentialité, expertise ...
- Conditions à réunir : Collaboration, définition des objectifs ...
- Traitement de l'info
- Diffusion de l'info

⚠ Il existe un risque de dysfonctionnement et de mal-interpretation de l'info. Pour cela, l'émetteur doit utiliser le jargon du récepteur et valoriser la Communication orale

Axe 4 : Méthodes d'aide au choix stratégique

Section 1 : La notion du modèle :

Donner un statut / décider / schématiser / formaliser un état complexe pour simplifier et modéliser une réalité donnée afin d'avoir une base de prise des décisions d'ordre stratégiques et de prédire les situations futures.

- * Pathologie des modèles :
- Pathologie de Conception : le modèle est mal conçu et il ne peut pas traduire le phénomène que l'élève a schématisé.
- Pathologie d'application : le modèle est mal utilisé
- Pathologie de fonctionnement : le modèle est bien conçu, bien utilisé, mais les hommes ne savent pas l'utiliser

Section 2: Le modèle LCAG (SWOT):

Analyse de l'environnement

Opportunités/Menaces

Analyse de l'entreprise

Forces/Faiblesses

Formulation de la
Stratégie
Activité
Objectifs

Limites: Rationalité, déterminisme et absence de précision

Section 3: La matrice d'Ansoff:

	Prods actuels	NV Prods
Marchés actuels	1- Pénétration du Marché	3- Développement des produits
NV Marchés	2- Extension du Marché	4- Diversification

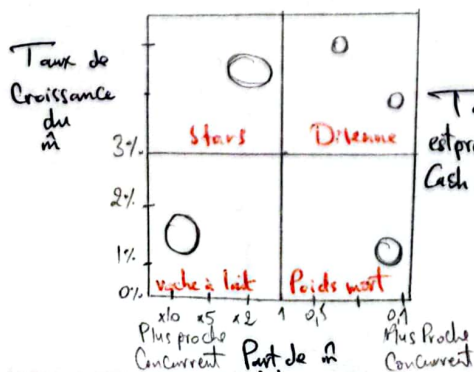
1- Pénétration: L'enseigne cherche à développer les ventes de ses prods actuels sur ses marchés actuels grâce à un effort Mkt plus soutenu, l'objectif est de:
+ Pousser le client à son niveau d'achat ou sa fréquence d'achat
+ Détourner le client des concurrents
+ Convaincre les clients potentiels.

2- Extension du marché: L'enseigne cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses prods actuels sur de nouveaux marchés (région, nation, international). Peut aussi attirer de nouveaux segments en développant des produits adaptés, en utilisant de nouveaux circuits de distribution, en faisant appel à d'autres médias de communication.

3- Développement de produits (extension de gamme): L'enseigne cherche à augmenter ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels, elle peut modifier le produit, créer plusieurs versions du produit, développer de nouveaux modèles et de nouvelles tailles.

4- Diversification: Cette solution est possible si le potentiel existant en dehors des marchés de l'enseigne est attractif. Il est possible de se diversifier concentriquement en introduisant de nouvelles activités dont la technologie est complémentaire de son métier actuel. Il est possible de se diversifier horizontalement en introduisant de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle même si la technologie est différente du métier actuel. Enfin, il est possible de se diversifier en créant un conglomérat (des activités différentes pour des fins différentes.)

Section 4: La matrice BCG:



1- Construction:

- Axe des abscisses (horizontal): CA de l'enseigne / CA de la concurrence.
- TCM: Taux Croissance du m, la moyenne des signes de parts de marché.
- Axe des ordonnées (vertical): Les produits sont représentés par des cercles dont la taille est proportionnelle au % de chaque activité dans le CA total de l'enseigne.
- Plus en est à gauche plus on est bien.

2 - Lecture :

- + Vache à lait : Bien positionné, leader (à gauche), plus de rentrée d'argent, activités qui vieillissent (- sortie d'argent) (+ Flux Fin)
- + Poids Mort : Canard boiteux, mal positionné (à droite), peu de rentrée d'argent mais aussi se sont des activités qui vieillissent (peu de sortie d'argent) (donc un équilibre des flux Fin)
- + Dilemme : Mal positionné, peu de rentrée d'argent et bcp de sortie vue que se sont de jeunes activités (- Flux Fin)
- + Vedette (Star) : bien positionné, bcp de rentrée et bcp de sortie (Flux Fin = 0)

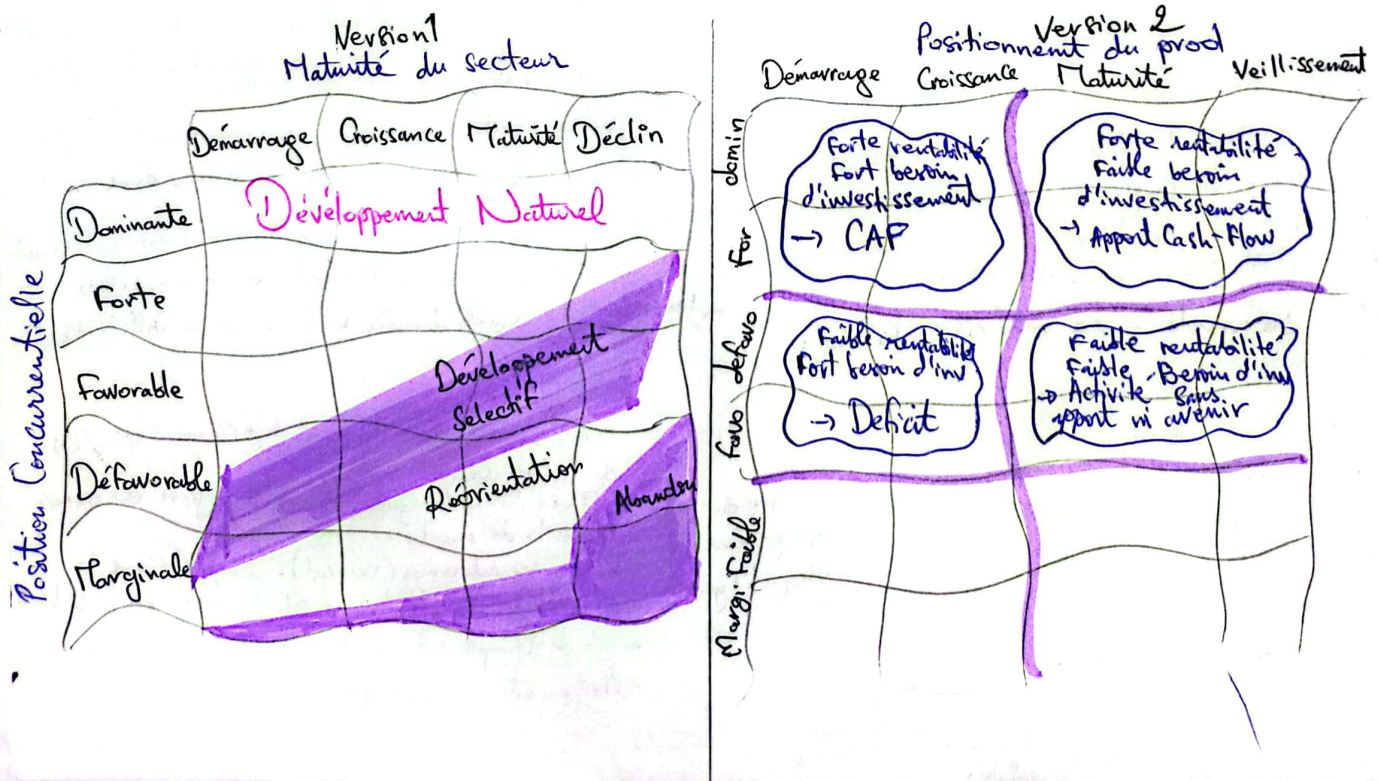
3 - Prescriptions :

- + Vache à lait : puis qu'ils naissent avec excédent et qu'elles sont des activités qui sont vieilles, on les garde momentanément et il faut réfléchir à les réinvestir intelligemment sur les vedettes et les dilemmes ou les abandonner.
- + Poids mort : faut logiquement les abandonner puisqu'ils sont jeunes et faibles par rapport à la concurrence.
- + Dilemme : les laisser ou les abandonner peut imposer la décision.
- + Vedette : doivent être gardées pour garder la position du leader, comme ces activités ne sont pas excédentaires, il faut penser à les rentabiliser d'avantages en les faisant passer dans la case du vache à lait

Les limites :

- + Ce modèle est uniquement pertinent pour les DAS qui profitent d'un effet d'expérience élevé.
- + Lorsque la stratégie retenue par l'ense est une stratégie de différenciation et non une stratégie de volume fondée sur l'expérience, l'utilisation de la matrice BCG peut conduire à prendre de mauvaises décisions d'allocation de ressources.
- + Ce modèle ne tient pas compte des synergies qui peuvent exister entre plusieurs DAS, un DAS qualifié de "Poids mort" peut en fait se révéler très utile. Il peut par exemple permettre à un autre DAS partageant certains de ses actifs de renforcer ces économies d'échelle ou lui apporter un complément de gamme facilitant sa commercialisation.

Section 5 : La matrice ADL :



« Version 1 »

- 1 - de développement naturel qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le dev du m :
 - A - Dominant par rapport à la concurrence, plus d'investissement
 - B - Position de domination, sans investissement
 - C - On est en position très jeune, investissement important
- 2 - de développement sélectif qui incite l'gse à se focaliser sur sa gamme de prod la plus compétitive
- 3 - la réorientation des activités qui s'appuie sur les Compétences détenues par l'gse.
- 4 - l'abandon pur et simple des activités que l'gse n'a pas de raison de conserver

« Version 2 »

4 pronostiques correspondent aux 4 phases de vie de l'industrie :

- * Démarrage : Concentrer ses efforts sur la rentabilité
- * Croissance : Accompagner l'accroissement du produit, chercher de nouveaux marchés, élargir le sphère market...
- * Maturité : faire mieux que les autres, maîtrise des coûts, Internationaliser et externaliser = Optimisation des coûts
- * Déclin : il faut opérer et sélectionner et savoir les produits à abandonner

⚠ la matrice ADL est tellement proche de la réalité qu'elle doit être maintenue pour corriger et remplacer la BCB

Section G : La matrice McKinsey :

Attrait du marché Fort Moyen Faible	Maintenir sa Position	Investir pour Croître	Investir Sélectivement
	Investir Sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
	Protéger et se recentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
	forte	Moyenne	Faible
	Position Concurrentielle		

Originalité : On ajoute l'intuition du dirigeant

* Deux analyses peuvent avoir lieu : une analyse de « tout le monde » et une autre du dirigeant.

⚠ On peut utiliser ces trois outils, en cas de Synergie ou de Complémentarité. En cas de Contradiction il faut se fier aux volts McKinsey du fait qu'elle englobe les deux autres

Section F : Les matrices alternatives

Il existe d'autres modèles alternatifs pour nourrir les méthodes du portefeuille d'activités stratégiques : les plus cités sont :

- + la matrice de FOLKLER : ajoute une autre dimension = le degré de synergie
- + la matrice « LeCoq ou Vannier » : Matrice de positionnement stratégique

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

