

L 12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES T2 chapitre 9

1. **Définition et choix des options stratégiques**
 - ✓ Les stratégies de base
 - ✓ De la valorisation à l'innovation
 - ✓ La stratégie et ses dilemmes
 - ✓ Le processus de décision : identifier, évaluer, choisir et mettre en oeuvre

2. **Des objectifs aux idées d'action : les arbres de pertinence**
 - ✓ La hiérarchie qualitative : buts, objectifs, moyens et actions
 - ✓ La notation de l'arbre et l'évaluation des actions
 - ✓ Utilité et limites
 - ✓ Illustration : préparation d'un contrat plan Etat-Région

5

L12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES

3. **Les méthodes classiques de choix en avenir incertain**

4. **La décision en présence de critère multiples**
 - ✓ La décision et ses trois problématiques
 - ✓ Outils savants et applications limitées

5. **La méthode Multipol**
 - ✓ Un outil simple et opérationnel
 - ✓ Application au choix de lancement d'un produit nouveau
 - ✓ Application pour le choix d'un site de nouvel aéroport

6

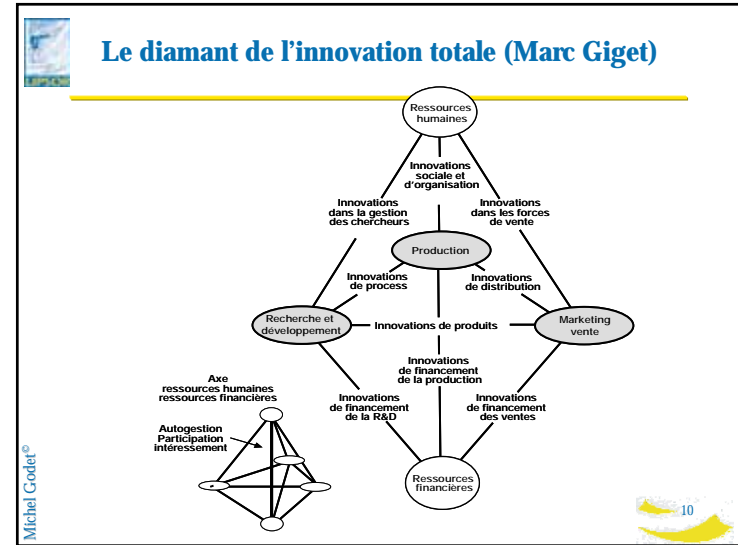
Les trois stratégies de base

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Concentration	

7

APPROCHE TRIANGULAIRE DE L'INNOVATION DANS LA STRATEGIE

8



Du stratégique à l'opérationnel :

	Stratégique	Opérationnel
Finalité	Nouvelles activités	Activités existantes
Objectifs	à Long Terme	À Court Terme
Critères d'évaluation	Efficacité (les objectifs sont-ils bons?)	Efficiency des moyens
Attitude	Entrepreneuriale	Gestionnaire
Fonction Prioritaire	Innovation	Rationalisation

- ### L 12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES T2 chapitre 9
- Définition et choix des options stratégiques**
 - ✓ Les stratégies de base
 - ✓ De la valorisation à l'innovation
 - ✓ La stratégie et ses dilemmes
 - ✓ Le processus de décision : identifier, évaluer, choisir et mettre en oeuvre
 - Des objectifs aux idées d'action : les arbres de pertinence**
 - ✓ La hiérarchie qualitative : buts, objectifs, moyens et actions
 - ✓ La notation de l'arbre et l'évaluation des actions
 - ✓ Utilité et limites
 - ✓ Illustration : préparation d'un contrat plan Etat-Région

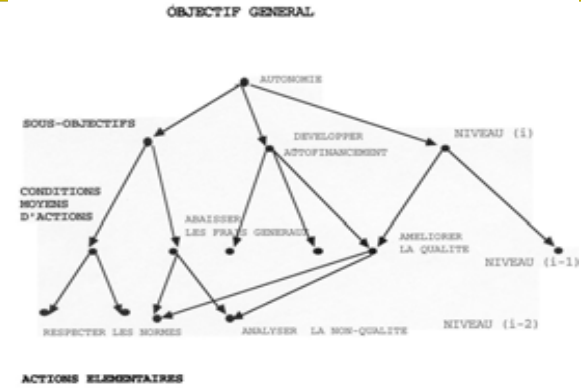
DES CHANGEMENTS CRITIQUES ... AUX ACTIONS

Changements critiques	Enjeux pour La filière	Objectifs de La filière face à ces enjeux	Idées d'actions à mettre en oeuvre
1 : ...			
2 : ...			
3 : ...			
...			

Michel Godet®

13

ARBRE DE PERTINENCE



Michel Godet®

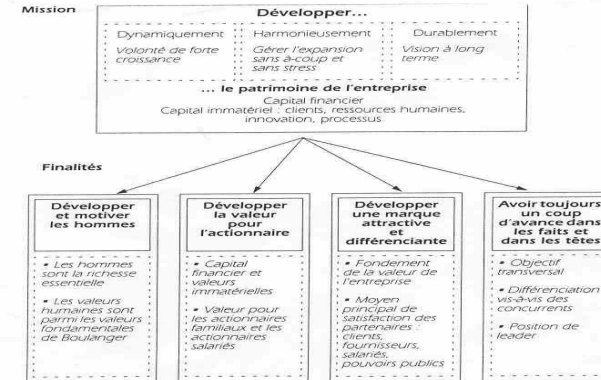
14

Arbre de pertinence stratégique



Michel Godet®

L'arbre de pertinence de Boulanger : missions et finalités



Michel Godet®

L'arbre de pertinence stratégique de Boulanger: mission et finalités



Mission de Boulanger



Michel Godet®

17

Développer et motiver les hommes

- *Les hommes sont la richesse essentielle*
- *Les valeurs humaines sont parmi les valeurs fondamentales de Boulanger*

Développer la valeur pour l'actionnaire

- *Capital financier et valeurs immatérielles*
- *Valeur pour les actionnaires familiaux et les actionnaires salariés*

Développer la valeur pour l'actionnaire

- *Capital financier et valeurs immatérielles*
- *Valeur pour les actionnaires familiaux et les actionnaires salariés*

**Développer
une marque
attractive
et
différenciante**

- Fondement de la valeur de l'entreprise
- Moyen principal de satisfaction des partenaires : clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics

**Avoir toujours
un coup
d'avance dans
les faits et
dans les têtes**

- Objectif transversal
- Différenciation vis-à-vis des concurrents
- Position de leader

**L 12 IDENTIFIER ET ÉVALUER
LES OPTIONS STRATÉGIQUES T2 chapitre 9**

3. Les méthodes classiques de choix en avenir incertain
4. **La décision en présence de critère multiples**
 - ✓ La décision et ses trois problématiques
 - ✓ Outils savants et applications limitées
5. **La méthode Multipol**
 - ✓ Un outil simple et opérationnel
 - ✓ Application au choix de lancement d'un produit nouveau

23

Cash-flow actualisé moyen

Éventualité	E1	E2	E3	E4	E5	\bar{C}
Politique						
P1	+ 10	+ 3	+ 3	+ 3	+ 2	4,2
P2	+ 15	+ 6	+ 6	- 10	- 12	1
P3	+ 13	+ 13	+ 5	- 12	- 13	1,2

24

Critère de savage (minimax - regret)

On s'intéresse au regret de ne pas avoir pris la bonne décision.

Considérons P1 si E1 se produit :
La meilleure décision est P2.

Le regret c'est-à-dire le gain réalisé par rapport au gain optimal pour cette éventualité est de $(15 - 10) = 5$

Michel Godet®

25

Tableau des regrets

Éventualité \ Politique	E1	E2	E3	E4	E5
P1	5	10	3	0	0
P2	0	7	0	13	14
P3	2	0	1	15	15

Michel Godet®

26

Robustesse du résultat ? avec une nouvelle politique P4

Éventualité \ Politique	E1	E2	E3	E4	E5
P4	+ 4	+ 20	+ 10	- 10	- 12

Michel Godet®

27

nouveau tableau des regrets

Éventualité \ Politique	E1	E2	E3	E4	E5
P1	5	17	7	0	0
P2	0	14	4	13	14
P3	2	7	5	15	15
P4	11	0	0	13	14

Michel Godet®

28



L 12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES T2 chapitre 9

3. Les méthodes classiques de choix en avenir incertain
4. La décision en présence de critère multiples
 - ✓ La décision et ses trois problématiques
 - ✓ Outils savants et applications limitées
5. La méthode Multipol
 - ✓ Un outil simple et opérationnel
 - ✓ Application au choix de lancement d'un produit nouveau

Michel Godet®

29



La décision en présence de critères multiples

- ✓ L'inconvénient des décisions monocritère
- ✓ La question de l'agrégation de points de vue sur des dimensions qualitatives avec des échelles de mesures différentes
- ✓ Les trois problématiques

Michel Godet®

30



Les cinq phases de l'analyse multicritères

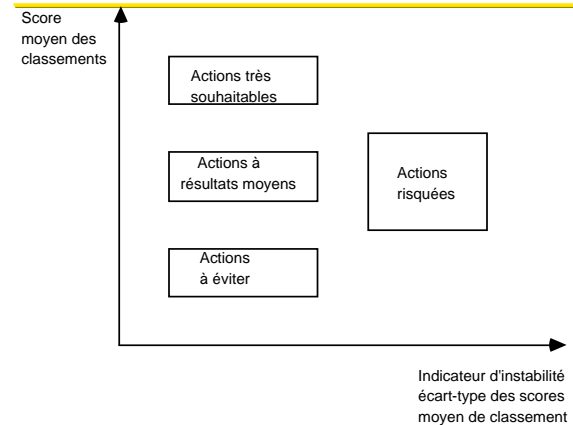
- ✓ 1° Le recensement des actions possibles
- ✓ 2° L'analyse des conséquences des actions
- ✓ 3° L'élaboration des critères et l'évaluation des actions selon les critères
- ✓ 4° La définition des politiques (jeux de poids de critères)
- ✓ 5° Le classement des actions selon les politiques et l'analyse de sensibilité des classements

Michel Godet®

31



Plan de stabilité des classements



Michel Godet®

32

Les méthodes historiques

- ✓ Les déclassements comparés : beaucoup de projets, peu de critères et des règles de décision pérennes .
Ex: sélection des projets de recherche
- ✓ Les méthode de type Electre : classer une liste d'actions à un moment donné avec un plus grand nombre de critères
 - ✓ La notion de surclassement et les règles de majorité et de non divergence
- ✓ Outils savants et applications limitées

Michel Godet®

33

Les classes d'équivalence

Classe 1 = les projets les meilleurs partout
Classe 6 = tous les projets évalués

Ventes TB,	Chances M,	Coût M
Ventes TB,	Chances B,	Coût F
Ventes B,	Chances TB,	Coût F
Ventes M,	Chances TB,	Coût M

Michel Godet®

34

L12 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPTIONS STRATÉGIQUES

3. **Les méthodes classiques de choix en avenir incertain**
4. **La décision en présence de critère multiples**
 - ✓ La décision et ses trois problématiques
 - ✓ Outils savants et applications limitées
5. **La méthode Multipol**
 - ✓ Un outil simple et opérationnel
 - ✓ Application au choix de lancement d'un produit nouveau
 - ✓ Application pour le choix d'un site de nouvel aéroport

Michel Godet®

35

Évaluation des projets selon la politique P1

	Critères	Coût (1)	Approvisionnement (2)	Image (3)	CA (4)	Bénéfice (5)	Somme pondérées
	Coef.	3	2	3	1	1	
Projets							
1		10	20	5	10	16	111
2		0	5	5	16	10	51
3		0	10	0	16	7	43
4		20	5	10	10	10	120
5		20	10	15	10	13	148
6		20	10	20	13	13	166

Michel Godet®

36

Jeux de poids affectés aux critères selon les politiques

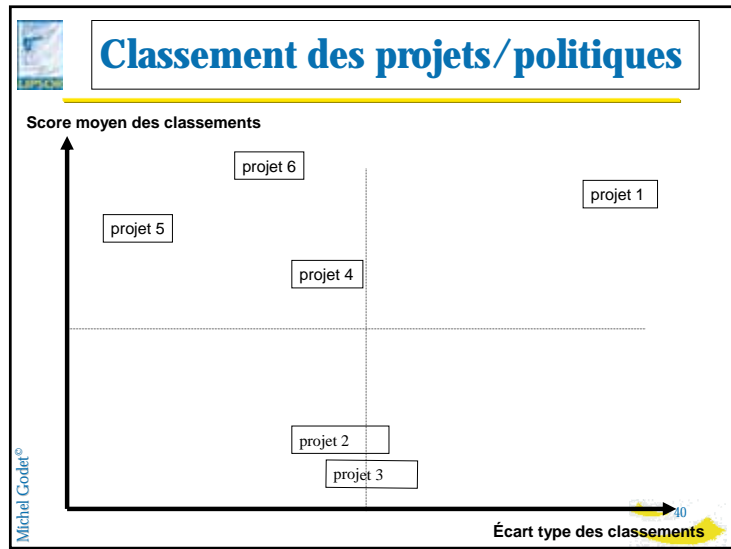
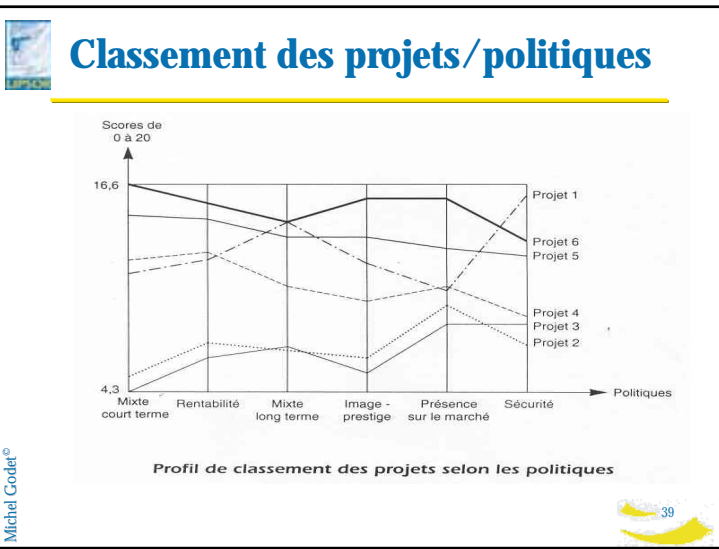
Politiques	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaires	Bénéfice	Somme
Mixte court terme	3	2	3	1	1	10
Rentabilité	3	1	1	2	3	10
Mixte moyen terme/long terme	2	3	1	1	3	10
Image prestige	1	3	4	1	1	10
Présence sur le marché	1	1	3	4	1	10
Sécurité	1	5	1	1	2	10

37

Classement des projets selon les politiques

Politiques	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Projet 4	Projet 5	Projet 6
Mixte court terme	11,10 (4)	5,10 (5)	4,30 (6)	12,00 (3)	14,80 (2)	16,60 (1)
Rentabilité	12,30 (4)	7,20 (5)	6,30 (6)	12,50 (3)	14,40 (2)	15,50 (1)
Mixte moyen terme/long terme	14,30 (1)	6,60 (6)	6,70 (6)	10,50 (4)	13,40 (3)	14,20 (2)
Image prestige	11,60 (3)	6,10 (5)	5,30 (6)	9,50 (4)	13,30 (2)	15,60 (1)
Présence sur le marché	10,10 (4)	9,40 (5)	8,10 (6)	10,50 (3)	12,80 (2)	15,50 (1)
Sécurité	15,70 (1)	6,60 (6)	8,00 (5)	8,50 (4)	12,10 (3)	12,90 (2)
Moyenne	12,52 (3)	6,83 (5)	6,45 (6)	10,58 (4)	13,47 (2)	15,05 (1)
écart type	1,92	1,31	1,36	1,37	0,91	1,19

38



Multipol au carré: Projets x Politiques & Politiques x Scénarios

Jeux de poids affectés aux critères selon les scénarios

Politique	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaire	Bénéfice	Somme
Scénario A	2	1	2	2,5	2,5	10
Scénario B	3	3	0	1	3	10
Scénario C	2	4	1	3	0	10

Multipol 2
Classement de politiques
X Scénarios

Tableau des notes des politiques selon les critères

Politique	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaire	Bénéfice	Somme
Mixte court terme	3	2	3	1	1	10
Rentabilité	3	1	1	2	3	10
Mixte moyen terme/ long terme	2	3	1	1	3	10
image - prestige	1	3	4	1	1	10
Présence sur le marché	1	1	3	4	1	10
Sécurité	1	5	1	1	2	10

Multipol 1
Classement des projets
X politiques

Jeux de poids affectés aux critères selon les politiques

	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaire	Bénéfice
Projet 1	10	20	5	10	16
Projet 2	0	5	5	16	10
Projet 3	3	10	0	16	7
Projet 4	20	5	10	10	10
Projet 5	20	10	15	10	13
Projet 6	20	10	20	13	13

Evaluation des projets selon les critères

Tableau des notes des politiques selon les critères

Politiques	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaires	Bénéfice
Mixte court terme	3	2	3	1	1
Rentabilité	3	1	1	2	3
Mixte moyen terme/long terme	2	3	1	1	3
Image prestige	1	3	4	1	1
Présence sur le marché	1	1	3	4	1
Sécurité	1	5	1	1	2

Jeux de poids affectés aux critères selon les scénarios

Politiques	Coût de lancement	Rupture approvisionnement	Adéquation à l'image	Chiffre d'affaires	Bénéfice	Somme
Scénario A	2	1	2	2,5	2,5	10
Scénario B	3	3	0	1	3	10
Scénario C	2	4	1	1	2	10

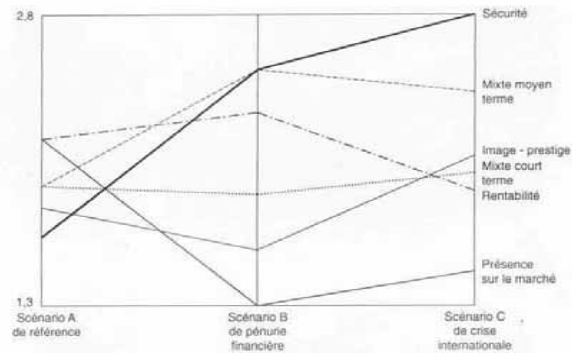
Stabilité des politiques/ scénarios

Score moyen des classements

Écart type des classements



Classement des politiques/scénarios



Michel Godet®

46



- ✓ Choix Multicritère en avenir incertain par Multipol
- ✓ Faut-il un troisième aéroport en Ile de France
- ✓ et si oui où localiser ?

Michel Godet®

47



✓ MISSION DOUFFIAGUES

Michel Godet®

48



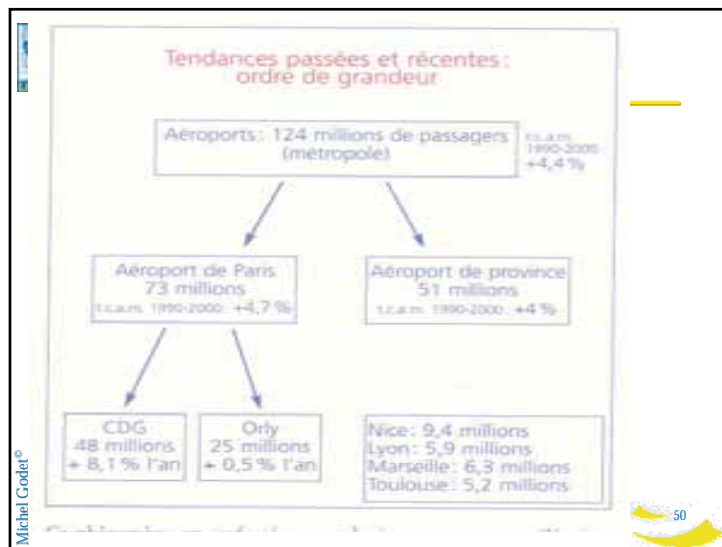
Évolution 1980-1990 du nombre de passagers

ORLY : 4,4 % par an

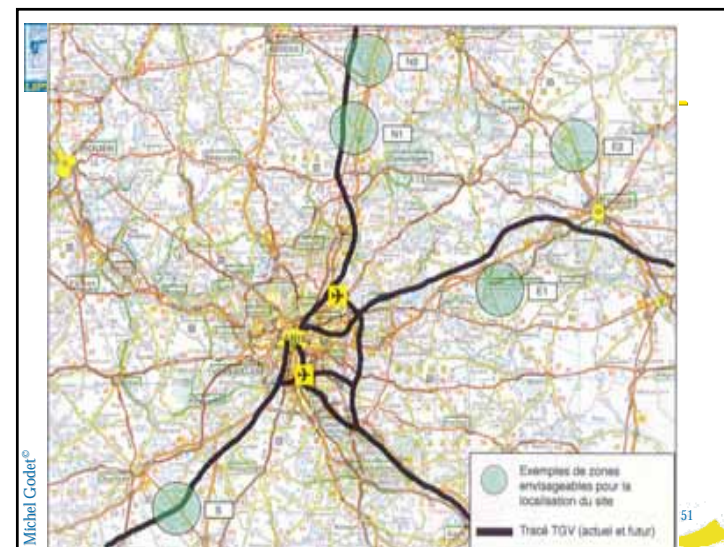
ROISSY 8,1 % Par an

Michel Godet®

49



50



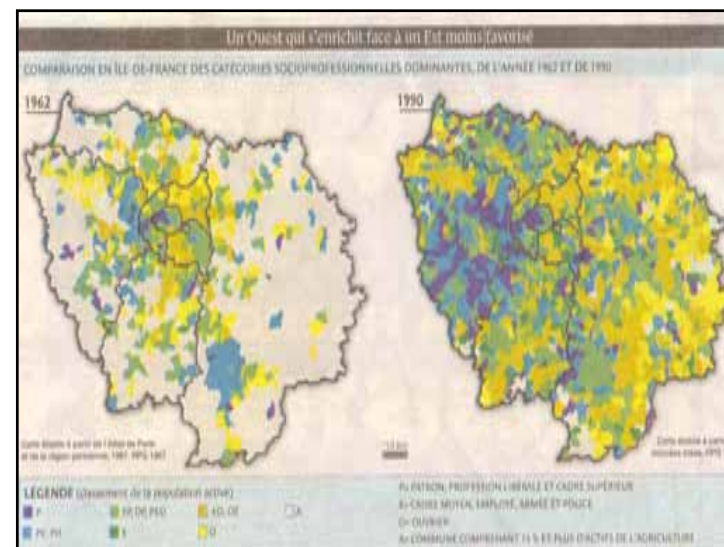
51

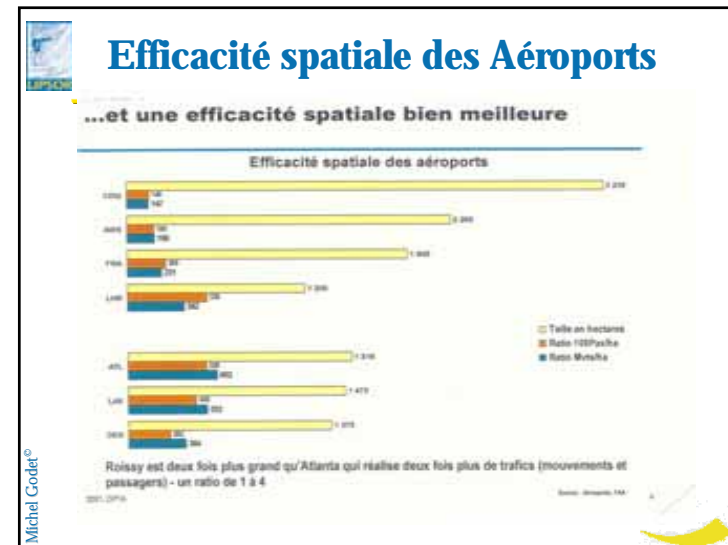
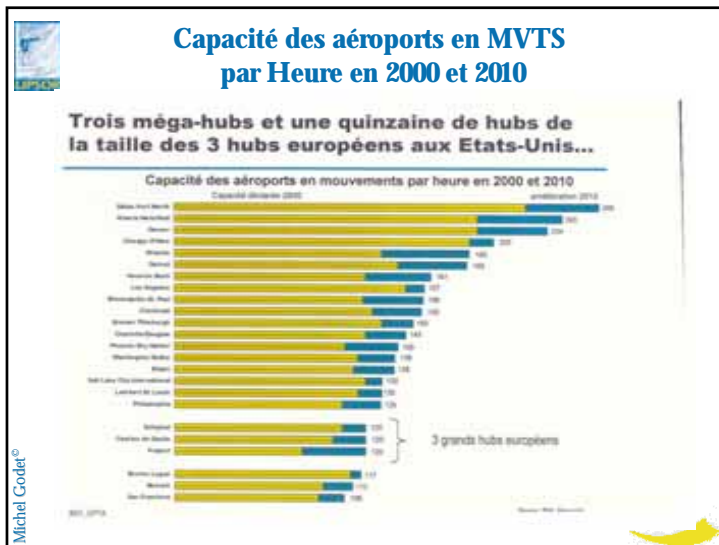
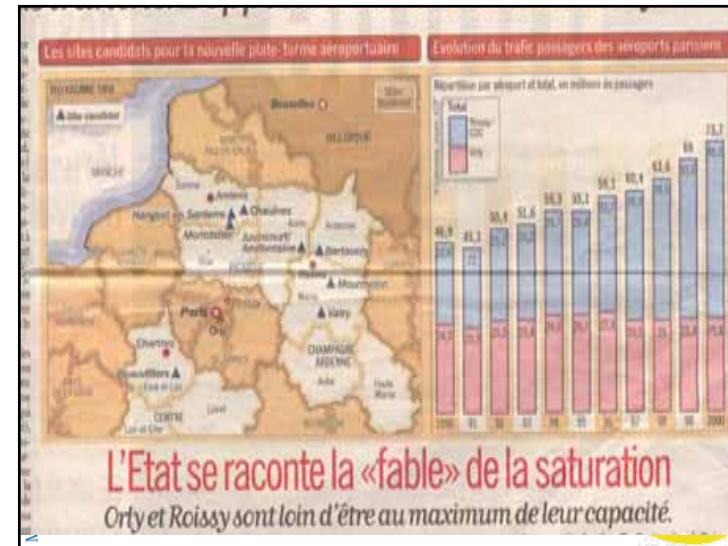
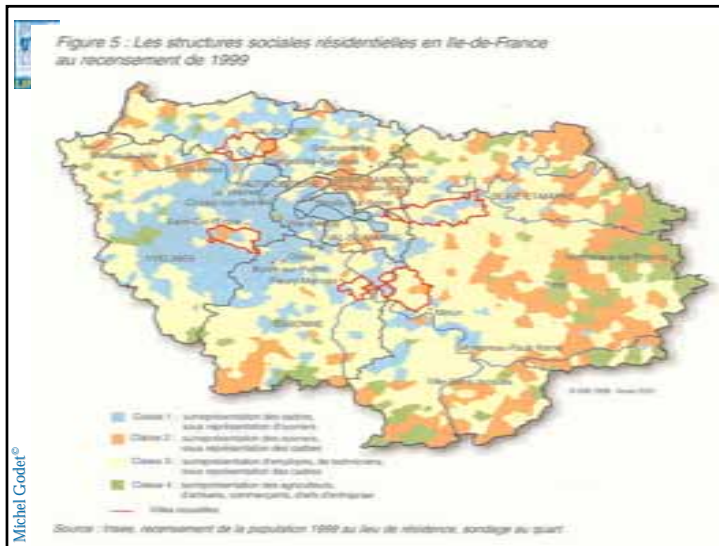
Distance des sites à Paris Notre-Dame (distance à vol d'oiseau)

Sainville	64 kms
Rouvillers	67 kms
Santeuil	71 kms
Beauvilliers	78 kms
Vexin Normand	80 kms
Bonneval	92 kms
Plateau sud de l'Eure	92 kms
Crucy-Semonches	94 kms
Hangest-en-Santerre	100 kms
Fouquescourt	106 kms
Marboue	106 kms
Arrou	113 kms
Vermandovillers	114 kms
Vatry	135 kms

Michel Godet®

52





Prévisions 1995-2030 du nombre de passagers et du nombre de mouvements

Pax en millions	1995	2015	2030
Orly (capacité)	26,7	24-30	27
Roissy (capacité)	28,4	50-65	63-80
Demande	55,3	64-95	90-124
Mouvement	1995	2015	2030
Orly (capacité)	239 000	250 000	250 000
Roissy (capacité)	331 000	350 à 520 000	400 à 540 000
Demande	570 000	600 à 770 000	650 à 900 000

En 2030 : un déficit de 250 000 mouvements ou un excédent de 140 000 ?

Tableau des jeux de poids de critères

	Qualité de l'espace aérien	Accès terrestre	Environnement	Bassin de clientèle	Bassin d'emploi	Somme des poids
Priorité aérien	4	3	1	4	3	15
Priorité aménagement du territoire	1	4	3	3	4	15
Priorité environnement	1	3	6	2	3	15
Indifférenciée	3	3	3	3	3	15

