

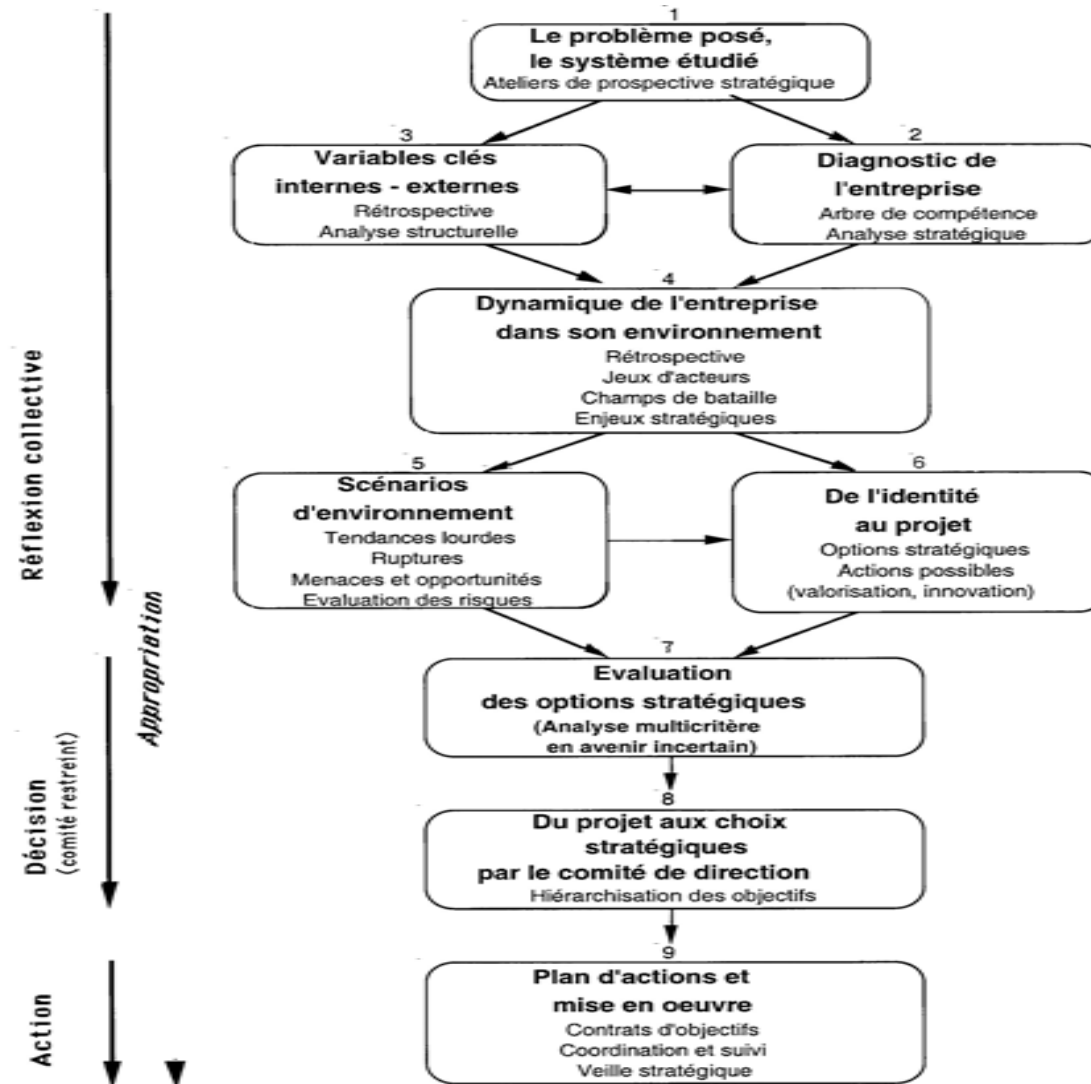


I. L'ART ET LA MÉTHODE

- ✓ Chap I – T2 De la rigueur
pour une indiscipline intellectuelle
- ✓ Chap II – T2 Les ateliers de prospective
- ✓ Chap III – T2 Le diagnostic de l'entreprise
- ✓ Chap IV– T2 La méthode des scénarios
- ✓ Chap V – T2 Identifier les variables clés



La planification stratégique par scénarios





L 5 LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

T2 chapitre 3

1. Des ressources aux compétences

- ✓ Les cinq ressources fondamentales
- ✓ Le diagnostic des ressources
- ✓ Chaînes de valeur, métiers et arbres de compétences

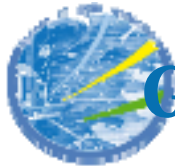
2. Domaine d'activités stratégiques et facteurs clés de succès

- ✓ L'environnement général et concurrentiel
- ✓ Le positionnement stratégique du portefeuille d'activités
- ✓ Dynamique de l'entreprise dans son environnement



Cinq ressources fondamentales de l'entreprise

- ✓ Ressources humaines
- ✓ Ressources financières
- ✓ Ressources techniques
- ✓ Ressources productives
- ✓ Ressources commerciales



Gestion stratégique des ressources humaines

- ✓ Objectifs
 - ✓ Exister en tant que groupe
- ✓ Outils stratégiques
 - ✓ Projet social
 - ✓ Gestion des conflits
- ✓ Moyens tactiques
 - ✓ Sélection
 - ✓ Formation
 - ✓ Grille des salaires
 - ✓ Système d'évaluation
 - ✓ Information



Gestion stratégique des ressources financières

- ✓ Objectifs
 - ✓ Marge
- ✓ Outils stratégiques
 - ✓ Plan financier
- ✓ Moyens tactiques
 - ✓ Comptabilité analytique



Gestion stratégique des ressources techniques

- ✓ Objectifs
 - ✓ Innovation
- ✓ Outils stratégiques
 - ✓ Plan R-D
- ✓ Moyens tactiques
 - ✓ Outils de prévision technologique
 - ✓ Évaluation, sélection et
 - ✓ Suivi de projets de recherche



Gestion stratégique des ressources productives

- ✓ Objectifs
 - ✓ Efficacité, productivité
 - ✓ Performance
- ✓ Outils stratégiques
 - ✓ Plan d'investissement
 - ✓ Outils de gestion de production
 - ordonnancement
 - lancement des produits
 - gestion des stocks
- ✓ Moyens tactiques



Gestion stratégique des ressources commerciales

- ✓ Objectifs
 - ✓ Chiffre d'affaires
 - ✓ Part de marché

- ✓ Outils stratégiques
 - ✓ Plan marketing

 - ✓ Gestion commerciale
 - étude de marché
 - promotion
 - publicité
 - distribution

- ✓ Moyens tactiques



Le diagnostic des Ressources

- ✓ .Le diagnostic des R H
- ✓ . Le diagnostic financier
- ✓ . Le diagnostic opérationnel et fonctionnel
- ✓ . Le diagnostic qualité
- ✓ . Le diagnostic technologique
- ✓ . Chaînes de valeur, métiers
- ✓ et arbres de compétences



Points forts et points faibles de l'entreprise

- ✓ **Ressources humaines**
Qualification et formation de la main-d'œuvre
élément social, culture de l'entreprise
Savoir-faire et compétences
Rotation du personnel
....
- ✓ **Ressources techniques**
Modernité de l'équipement
Capacité de production
Potentiel de recherche
....

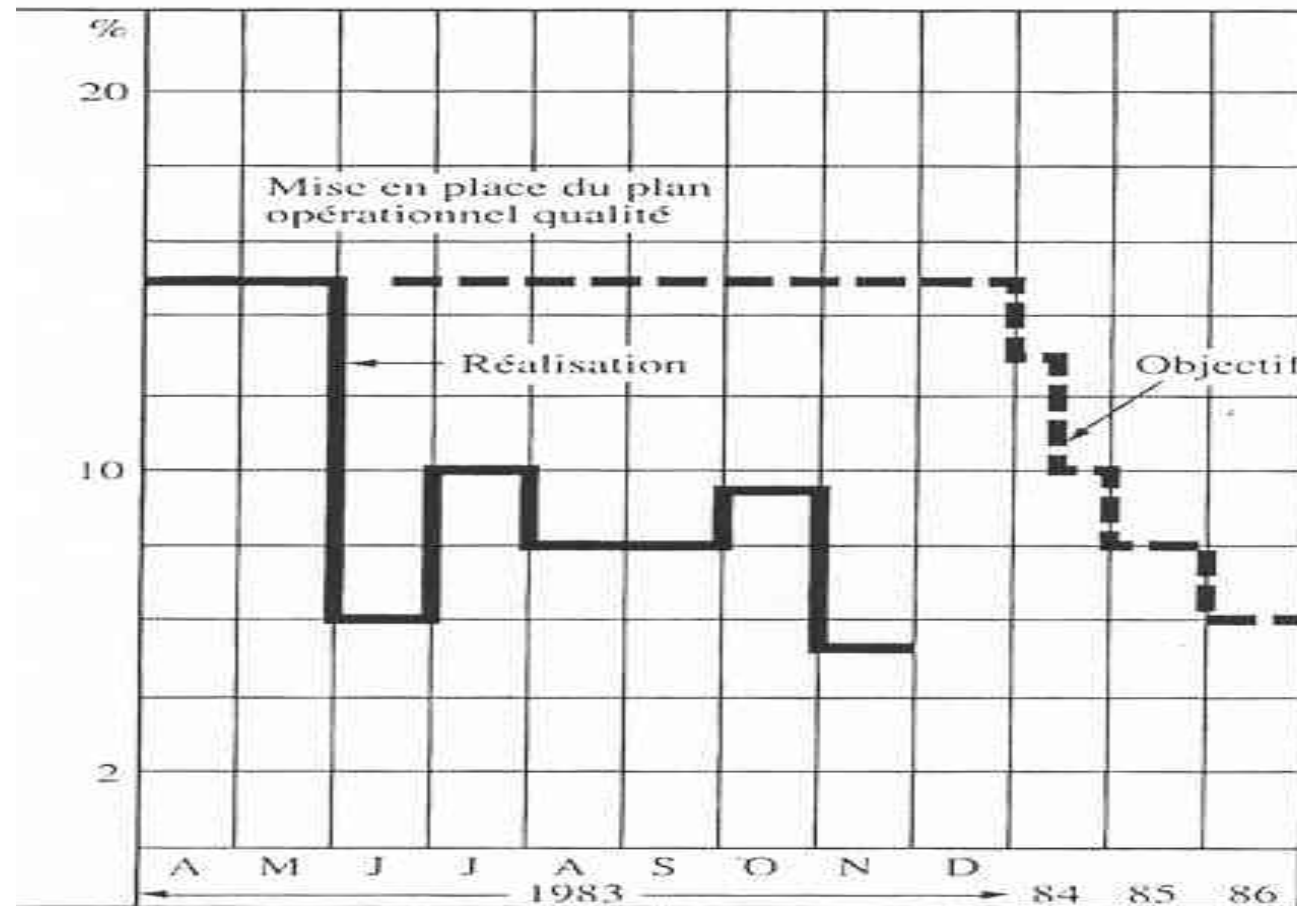


Points forts et points faibles de l'entreprise

- ✓ **Ressources commerciales**
 - Force du réseau de distribution
 - Qualité des produits et services
 - Variété de la gamme de produits et services
 - Image de marque
 -
- ✓ **Ressources financières**
 - Structure du coût
 - Cash-flow
 - Capacité d'auto-financement
 - Endettement
 - Système de gestion
 - ...



Taux de rebut : plan opérationnel qualité



Michel Godet®

17

DES STRATÉGIES DE BRANCHES
NE FONT PAS
UNE STRATÉGIE DE GROUPE





Diagnostic financier

- ✓ Le bilan : compte de stock, traduit la situation patrimoniale de l'entreprise à la fin d'un exercice
- ✓ Le compte de résultat, compte de flux, enregistre les produits et les charges pendant un exercice



Bilan simplifié

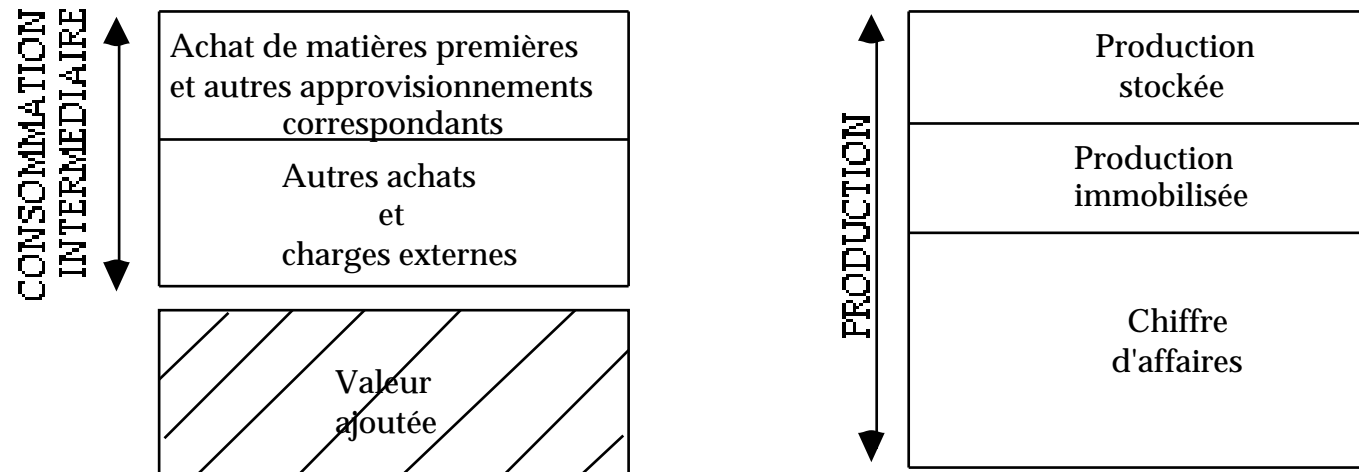
- ✓ ACTIF (emplois)
- ✓ Actif immobilisé
- ✓ Actif circulant
- ✓ PASSIF (ressources)
- ✓ Capitaux stables
- ✓ Dettes à court terme
- ✓ Bénéfice



-
- ✓ Fonds de roulement = capitaux stables-actifs immobilisés
 - ✓ Besoin en fonds de roulement = actif circulant- dettes à court terme
 - ✓ Trésorerie = fonds de roulement- besoin fdr
 - ✓ Ratios : bénéfice net/CA frais financiers/CA
 - ✓ bénéfice net/ capitaux propres

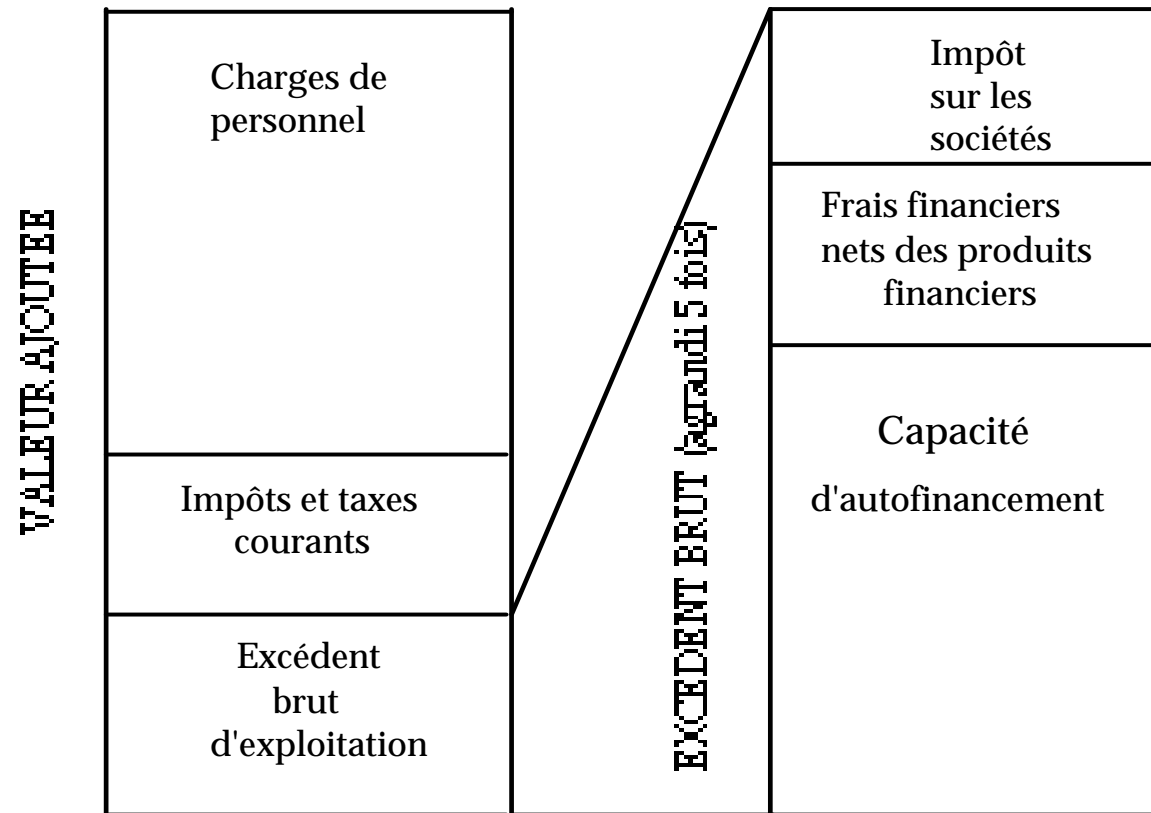


Constitution de la valeur ajoutée



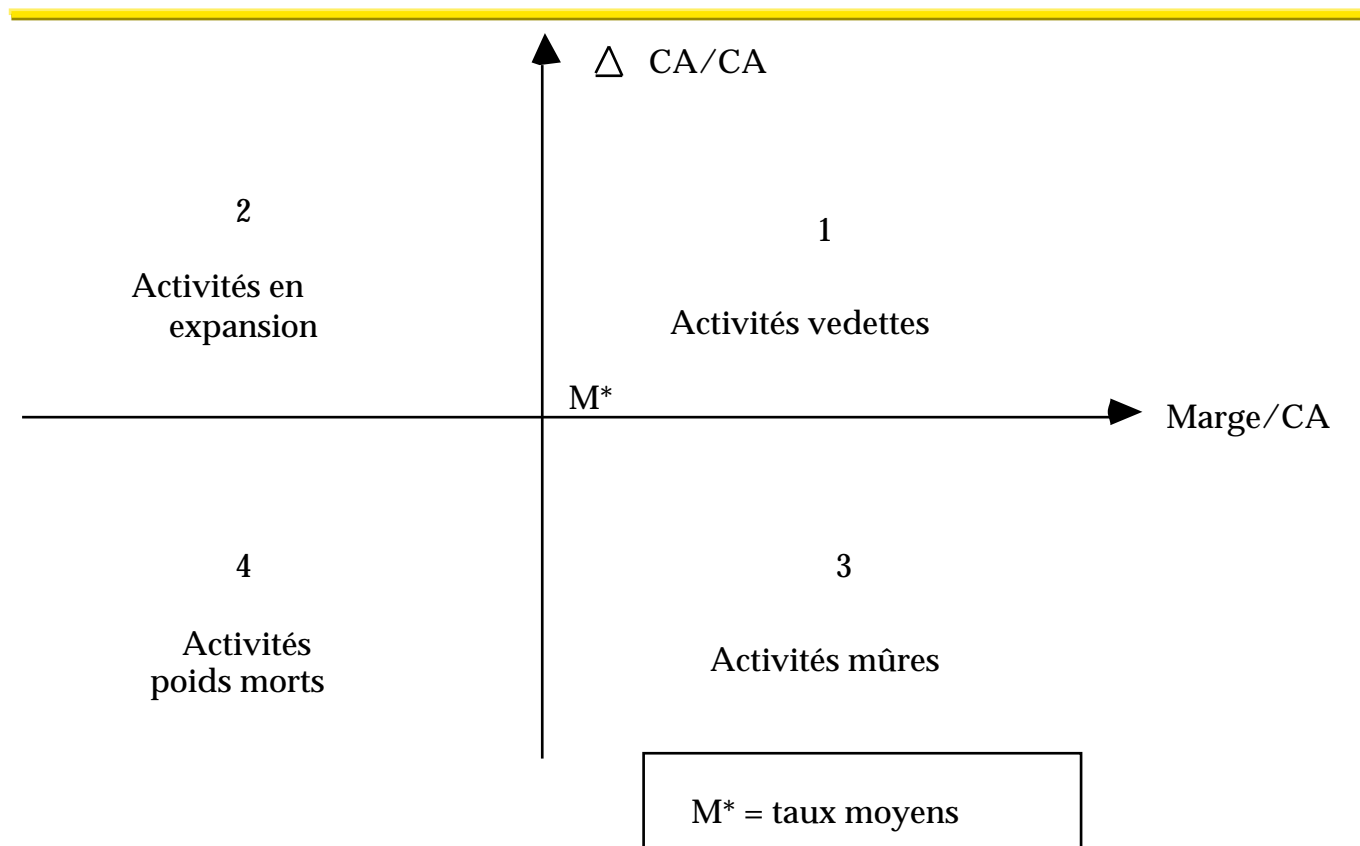


Répartition de la valeur ajoutée





Typologie interne des secteurs d'activité de l'entreprise





Rapport d'Antoine Riboud 1988

Il faut «optimiser l'existant avant de changer d'équipement» et reconnaître le rôle clé du facteur humain dans le succès ou l'échec des choix techniques.

«Les travailleurs ne prendront part positivement à la mise en œuvre de la technologie nouvelle que s'ils se la sont approprié et ils ne se l'approprieront que pour autant qu'ils auront participé à sa conception».



Philippe de Woot (1988)

- ✓ «Ce qui compte pour la compétitivité de l'entreprise, ce n'est pas la quantité de R&D ou d'innovation, mais la capacité d'insérer le progrès technique dans une stratégie [....] de bonnes recherches sans stratégie bien définie ne servent à rien [....] en d'autres termes, ce n'est pas la R&D qui oriente la stratégie, mais bien l'inverse».

«La qualité comme la conformité d'un produit ou d'un service aux besoins du client au plus juste prix».



Management stratégique de la technologie

La Recherche et Développement menée dans une entreprise n'est qu'une part infime de la recherche mondiale dans le domaine.

La Recherche et Développement en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier l'innovation venue d'ailleurs : pour copier, il faut savoir lire.



La chaîne des coûts ajoutés

SERVICE

DISTRIBUTION

MARKETING

FABRICATION

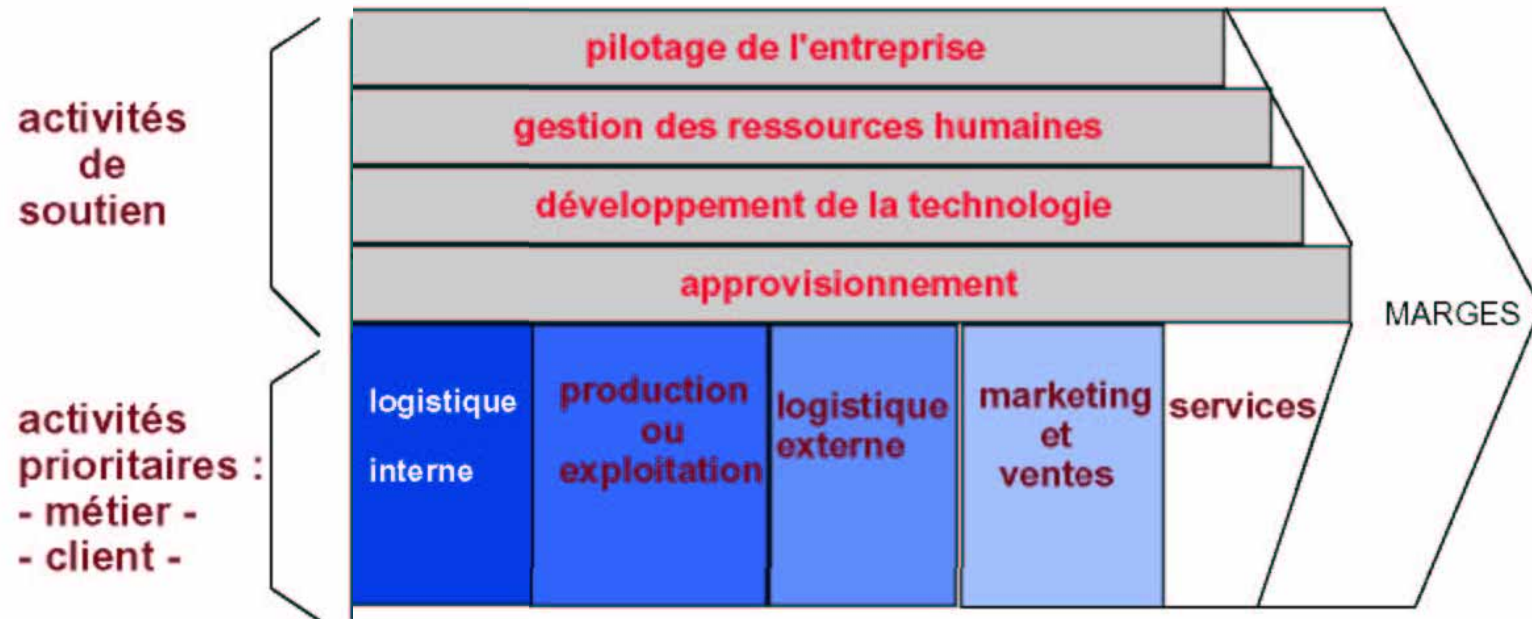
CONCEPTION

TECHNOLOGIE





La chaîne-type de valeur (M.Porter) & avantage compétitif





Structure de Valeur ajoutée

Horlogerie suisse
Structure consolidée
de la valeur ajoutée
Montre électromécanique – 1980

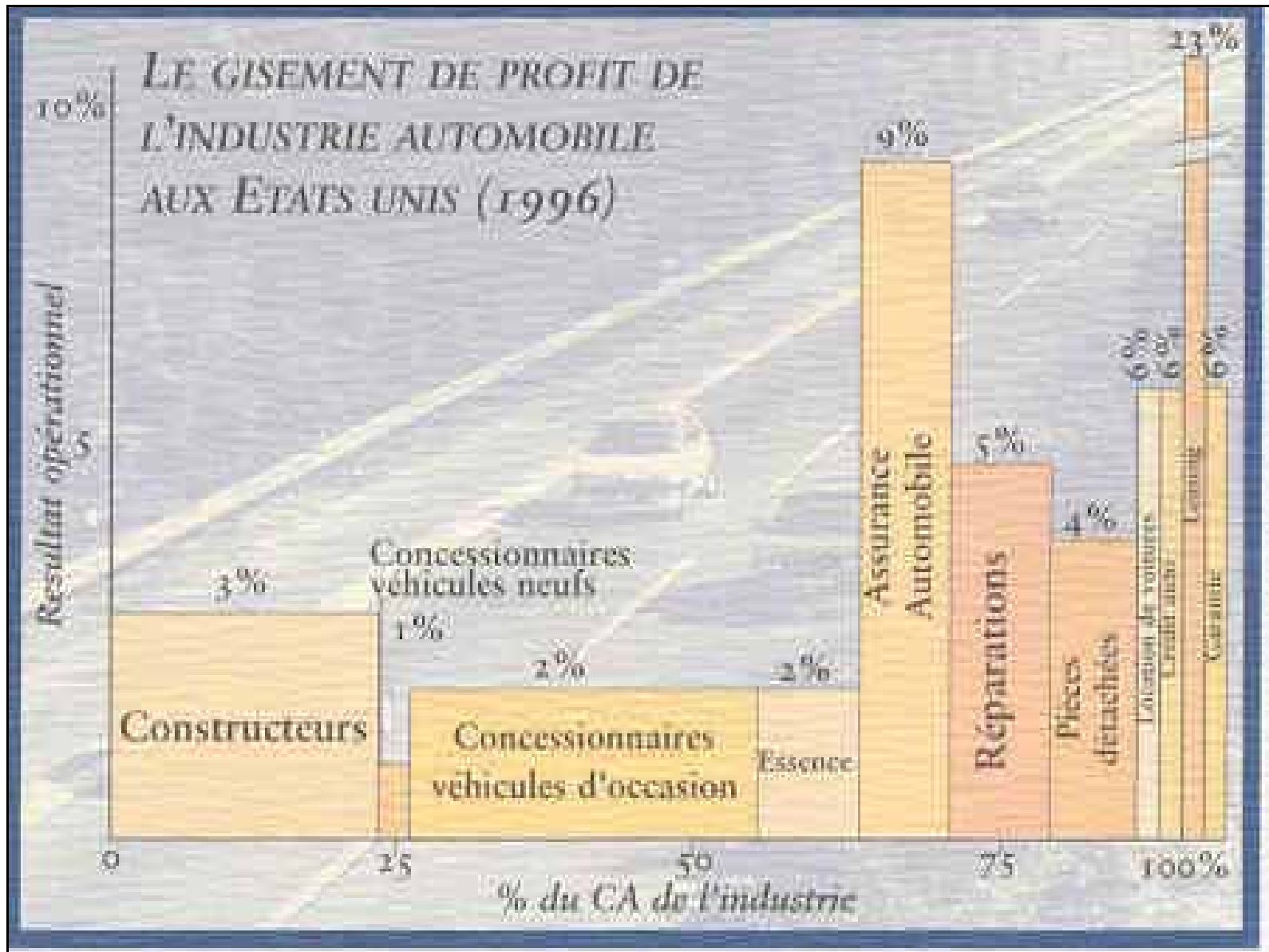
Distribution externe	44 %
Marketing commercial fabricant	28 %
Boîtier	17 %
Montage	3 %
Pièces primaires	8 %



Structure VA automobile

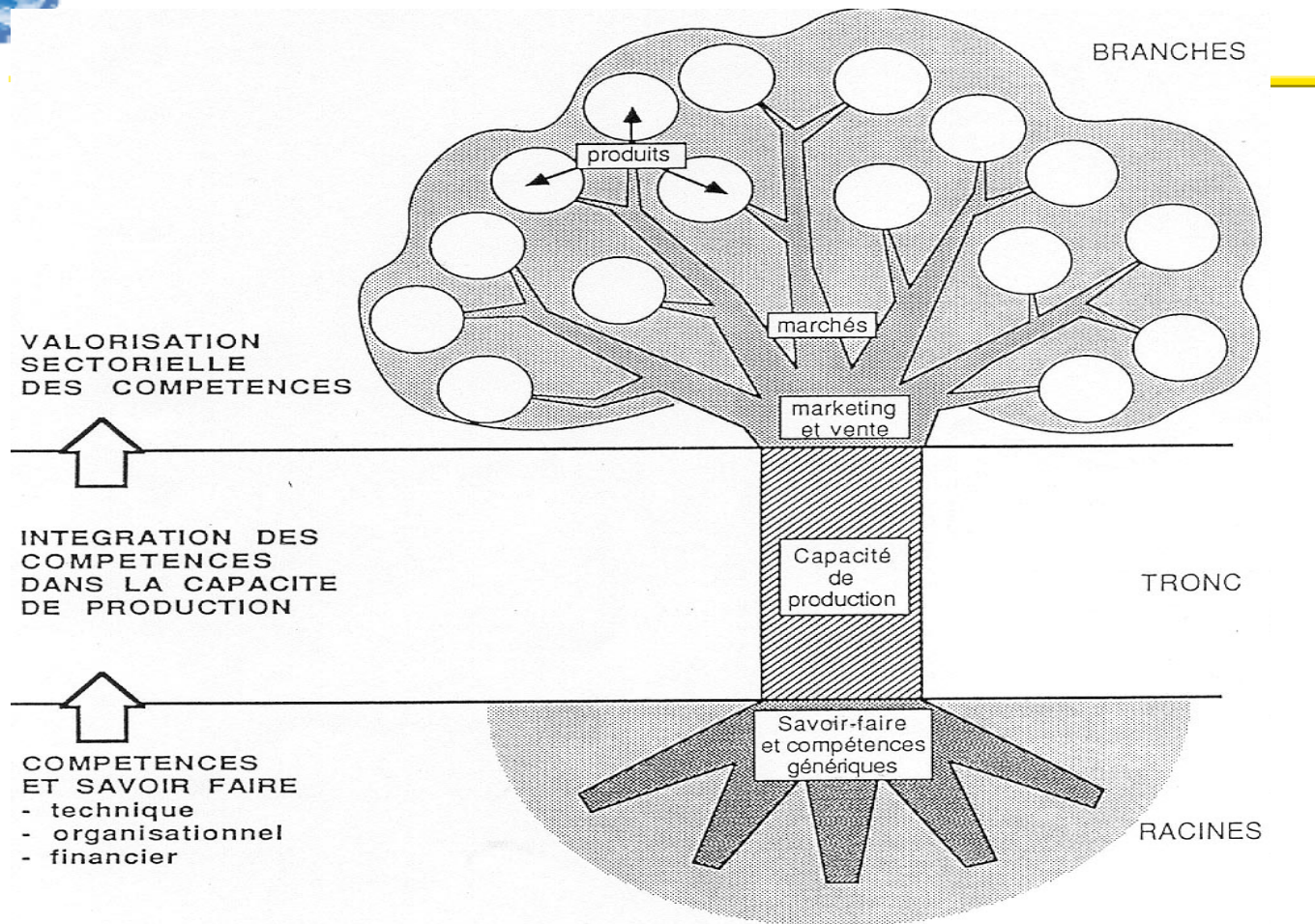
Automobile
Structure consolidée
de la valeur ajoutée

SAV	3 %
Distribution	10 %
Assemblage	20 %
Pièces primaires	50 %
Achats	10 %
Études et outillage	7 %





L'arbre des compétences de l'entreprise



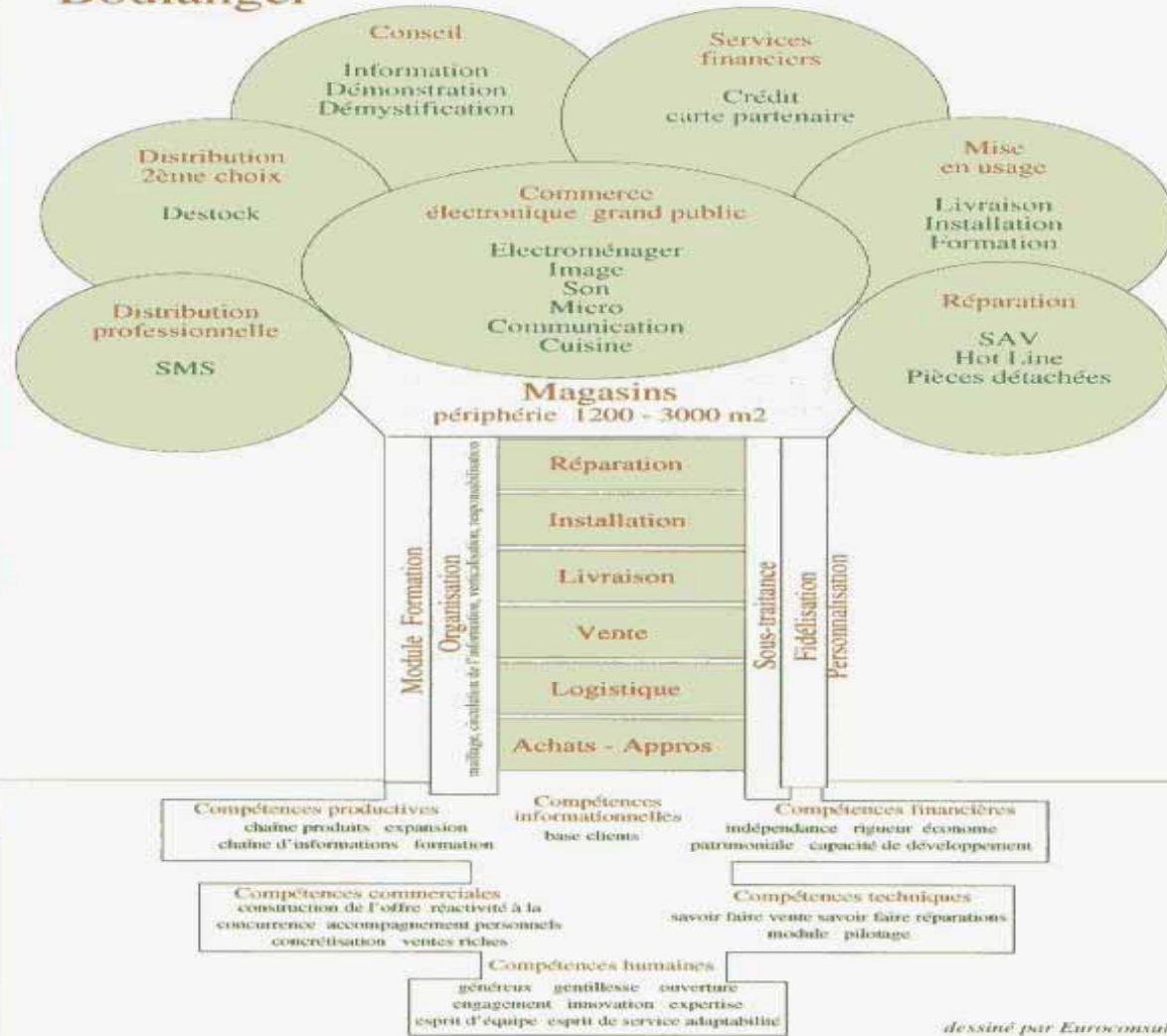
Michel Godet®

33

© Marc GIGET "La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise" Euroconsult 1988



Arbre de compétences Boulanger

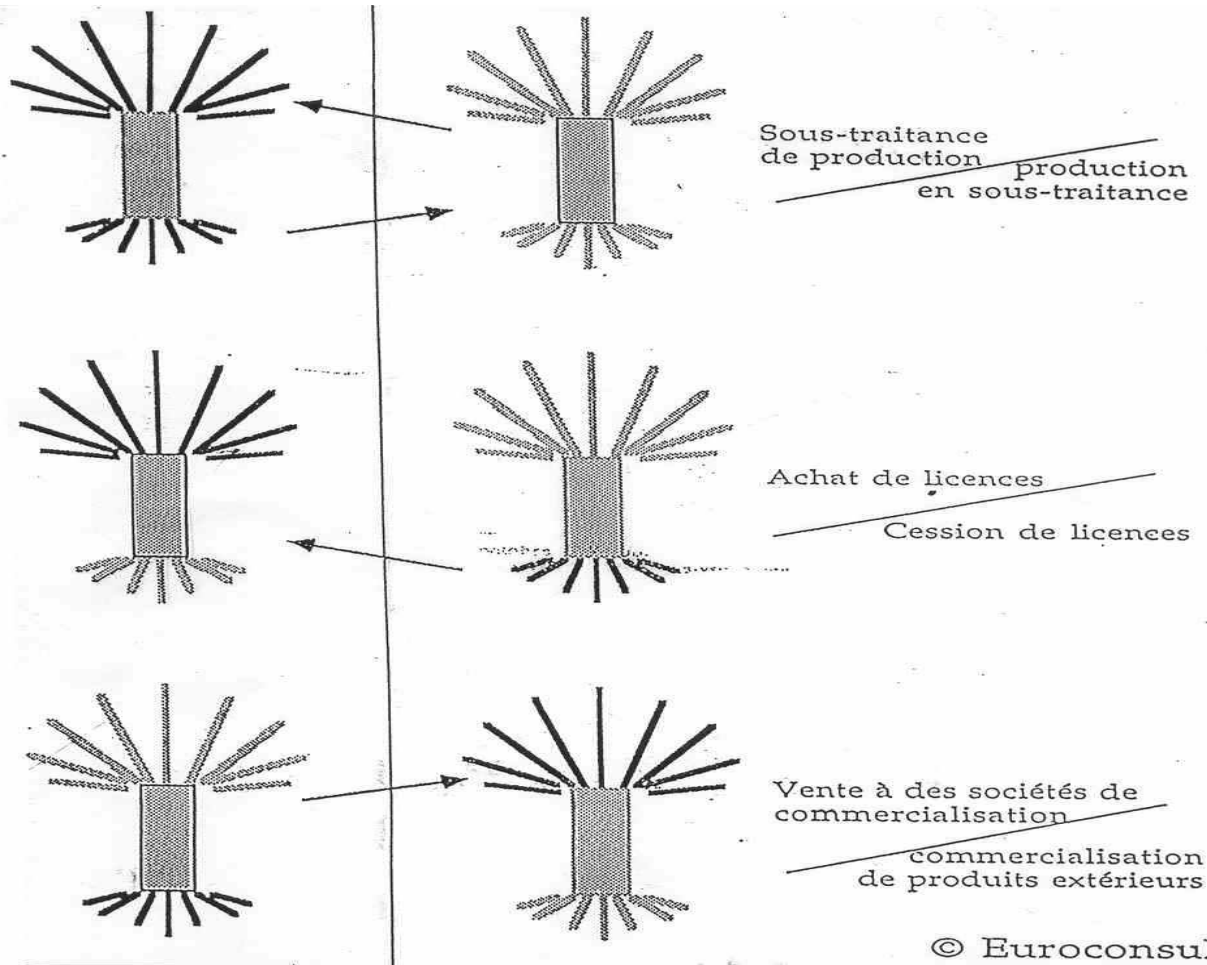


Michèle Godet®

dessiné par Euroconsult



Stratégies de complémentarité

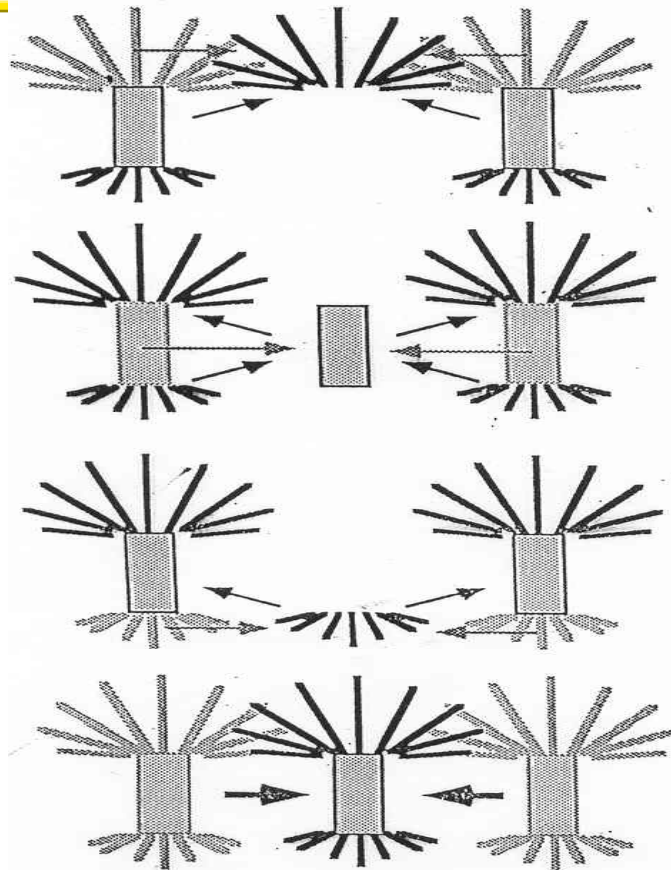


Michel Godet®

© Euroconsult 35



Stratégies d'intégration



Commercialisation
commune

Production
commune

R & D
commune

Fusion

© Euroconsult





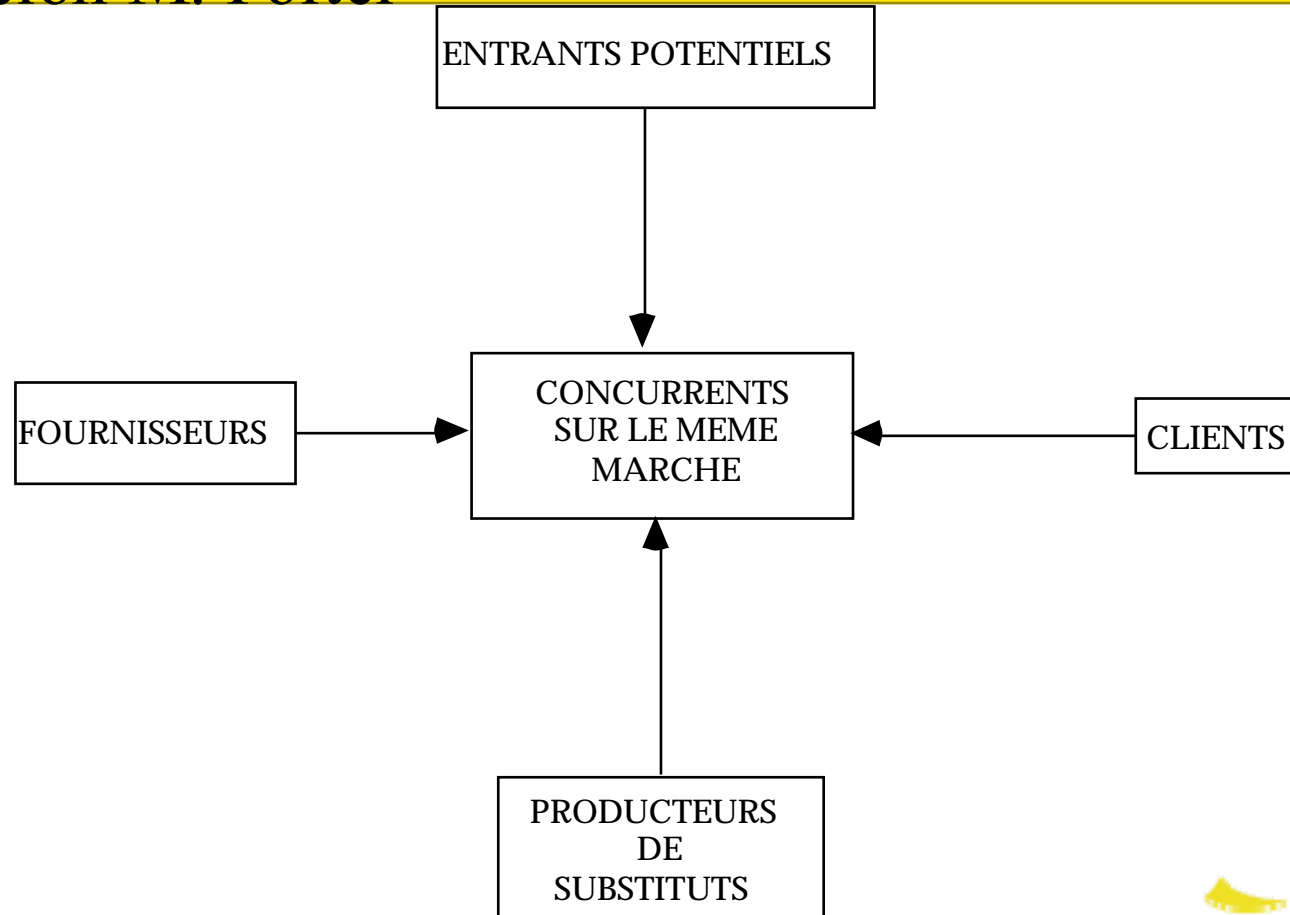
Le Diagnostic de l'entreprise

- ✓ 1° Ressources et compétences
✓ de l'entreprise

- ✓ 2° **DAS** et facteurs clés de succès

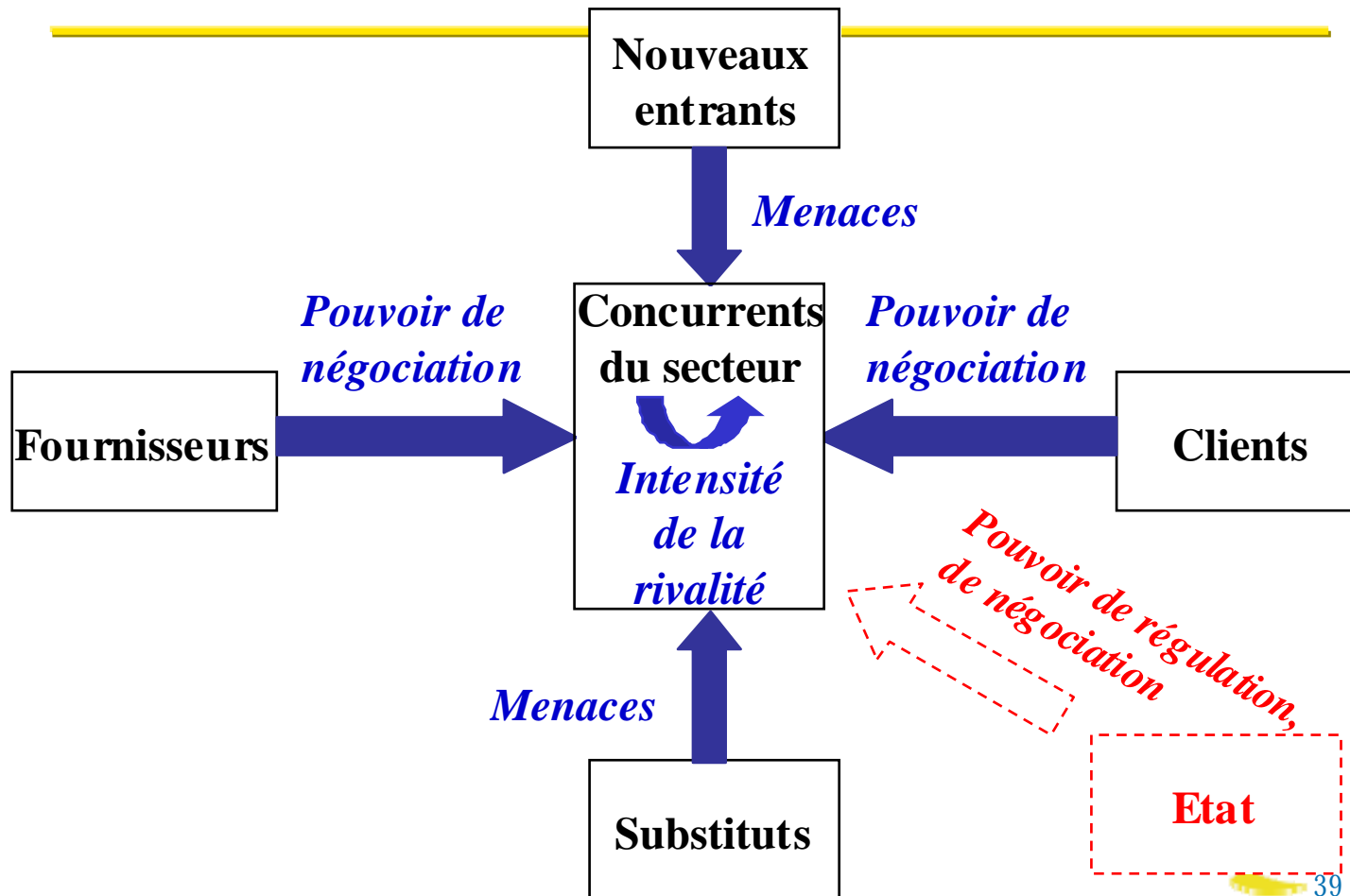


Les acteurs de l'environnement concurrentiel selon M. Porter



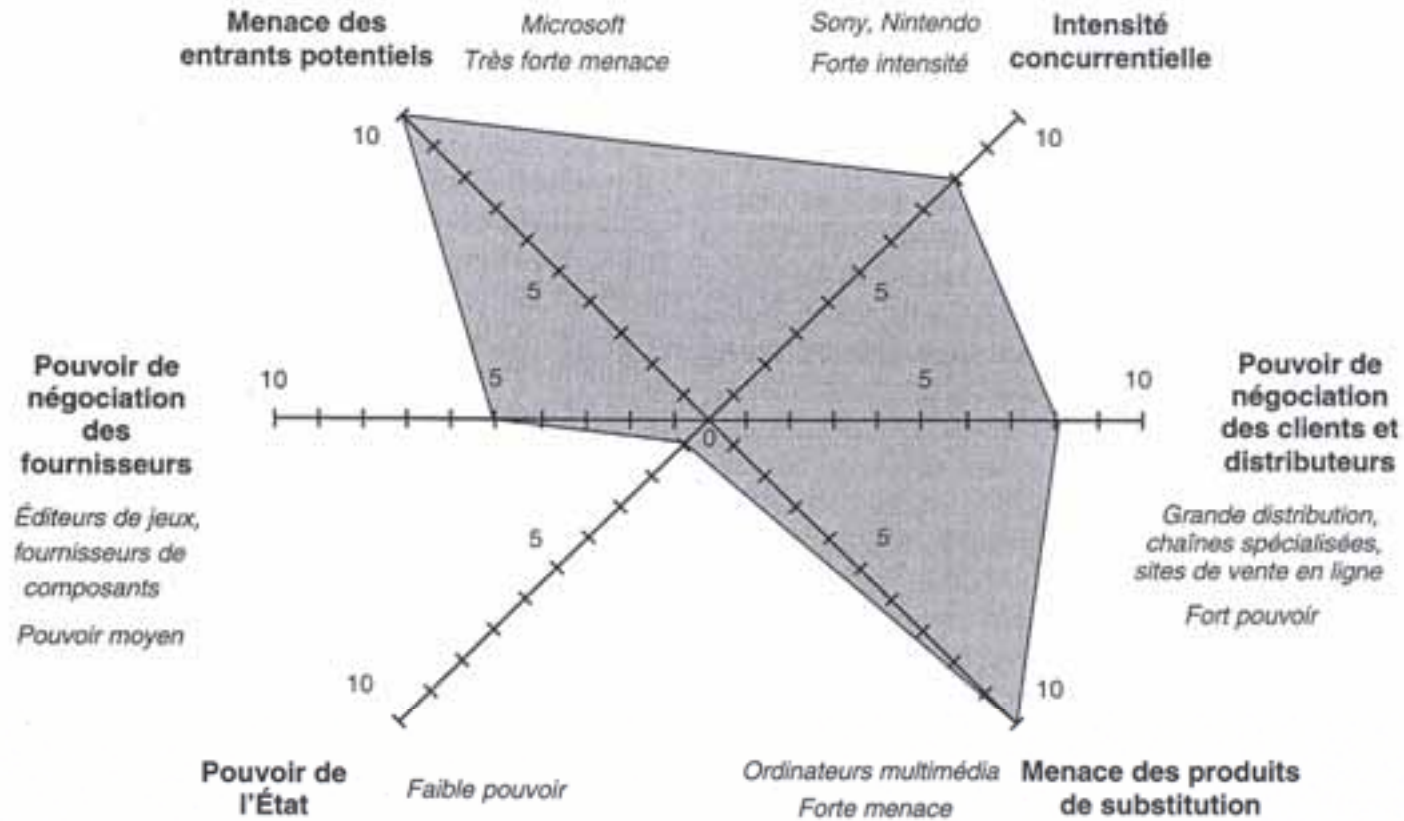


L'analyse du contexte concurrentiel: le modèle des cinq forces (Porter) +1



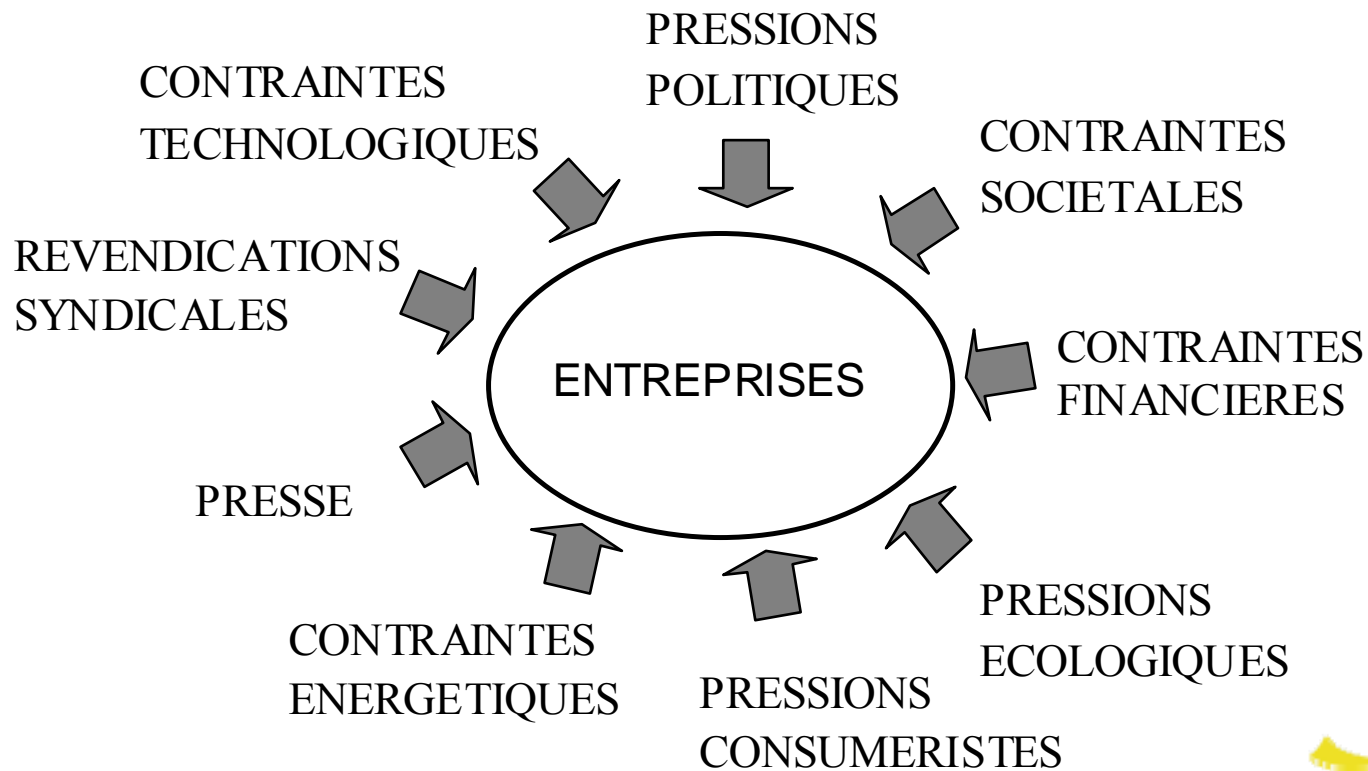


L'hexagone sectoriel: les consoles de jeux vidéo en Europe début 2002





Pressions de l'Environnement général





Barrières et rendements

OBSTACLES A LA SORTIE

		OBSTACLES A LA SORTIE	
		Faibles	Elevés
OBSTACLES A L'ENTREE	Faibles	Rendements faibles et stables	Rendements faibles et risqués
	Elevés	Rendements élevés et stables	Rendements élevés et risqués

Source : M. Porter (1980)



Obstacles E/S & rendements

	Sortie	Faibles	Forts
Entrée			
Faibles		Conseil Commerce détail Université, Pacs, Mariage sans enfants	Fonctionnaires Légion, Mariage Avec enfants
Forts		Industrie Grandes Ecoles	Industrie K Expertise , Métiers Riche héritière

Michel Godet®

48



Qu'est-ce que la stratégie ?

Le choix compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement

Un des objectifs de l'analyse stratégique :
Comprendre pourquoi il est parfois stupide d'investir dans un domaine rentable et intelligent d'investir dans un domaine qui fait des pertes



Le positionnement stratégique du portefeuille d'activités

- ✓ 1° la segmentation stratégique
- ✓ 2° l'effet d'expérience
- ✓ 3° le cycle de vie des produits



Un segment stratégique

C'est un ensemble homogène de biens et/ou de services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie

Entre les segments stratégiques ou « métiers »,
les synergies sont aussi faibles que possibles

A l'intérieur d'un métier, les synergies sont très fortes



Critères de synergie

- ✓ Marchés
- ✓ Distribution
- ✓ Production
- ✓ Technologie
- ✓ Savoir-faire



La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture

- ✓ Bâtiment
- ✓ Grand public
- ✓ Industrie
- ✓ Réparation automobile
- ✓ Construction automobile
- ✓ Construction et réparation navales



La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture

Segment	Facteur clé de succès	Zone de référence de la concurrence
Bâtiment	Réseau de distribution	Nationale voire régionale
Grand public	Marketing	Nationale. La faible valeur ajoutée du produit et l'importance du marketing limitent les échanges



La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture

Segment	Facteur clé de succès	Zone de référence de la concurrence
Industrie	Technico-commercial	Nationale avec tendance à l'eupéanisation au travers d'une certaine standardisation des produits
Réparation automobile	Innovation technologique / distribution	Eupéenne. Le rôle croissant des réseaux constructeurs dans la réparation pousse à l'internationalisation



La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture

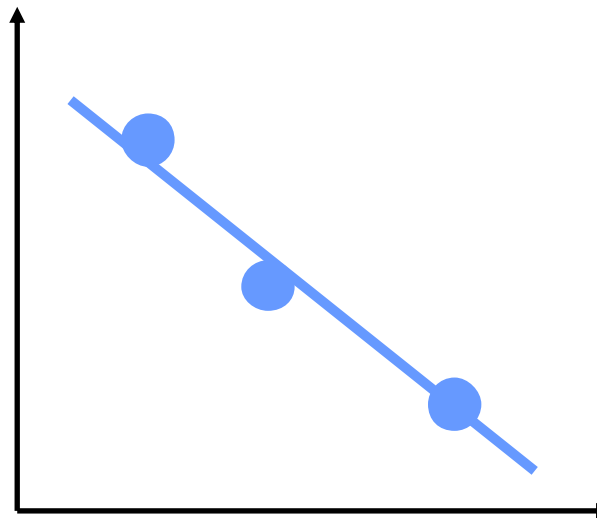
Segment	Facteur clé de succès	Zone de référence de la concurrence
Construction automobile	Coûts de production/ effets d'échelle	Mondiale. Un nombre limité de clients (les constructeurs automobiles) avec une politique d'achat internationale
Construction et réparation navales	Innovation technologique et présence internationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par trois producteurs qui couvrent le monde au travers de licenciés



L'effet d'expérience

L'expérience dans la fabrication d'un produit donné permet de diminuer les coûts

Coût unitaire
de production



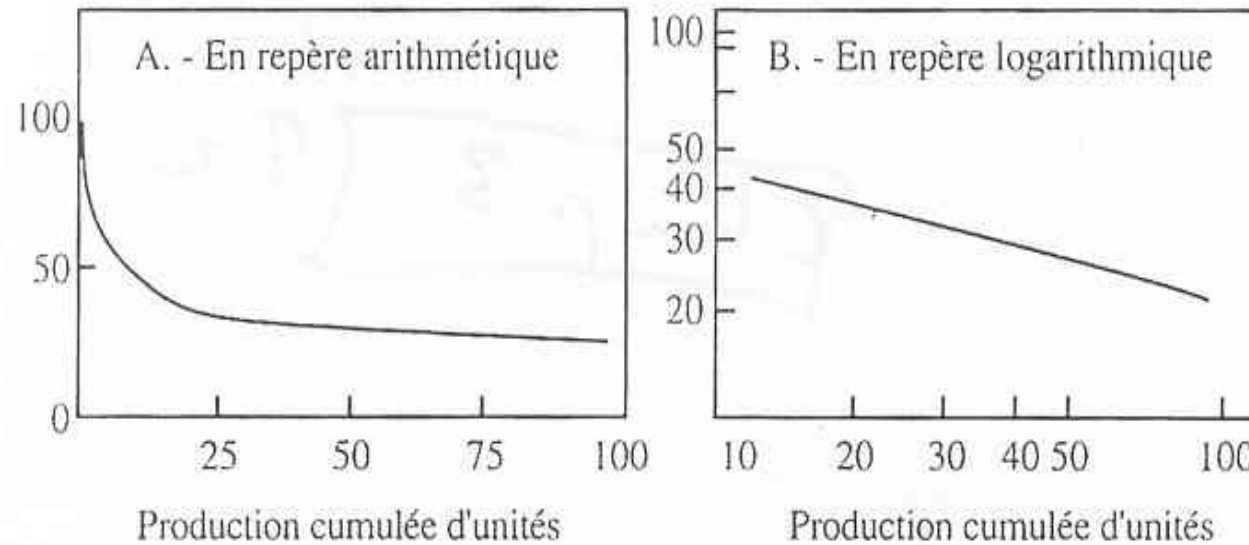
Production cumulée

Michel Godet®

Principe : Le coût unitaire d'un produit diminue d'un % constant à chaque doublement de l'expérience (20 – 30%)



Chap 3 La courbe d'expérience



Les coûts décroissent de 20 % chaque fois que la production cumulée double (courbe à 80 %).

Source: Extrait du numéro spécial « Stratégie », Harvard l'Expansion, 1980, p. 111.

La courbe d'expérience



MODÈLE

FORD

1912

LA MEILLEURE QUALITÉ -- LES PRIX LES PLUS BAS

AFFIRMER SES DEVISES NE SUFFIT PAS. IL FAUT LES JUSTIFIER

Or, nous vous apportons les preuves

que La FORD, Modèle "T" est de toutes les marques d'automobiles

LA PLUS ÉTUDIÉE

LA PLUS RÉPANDUE

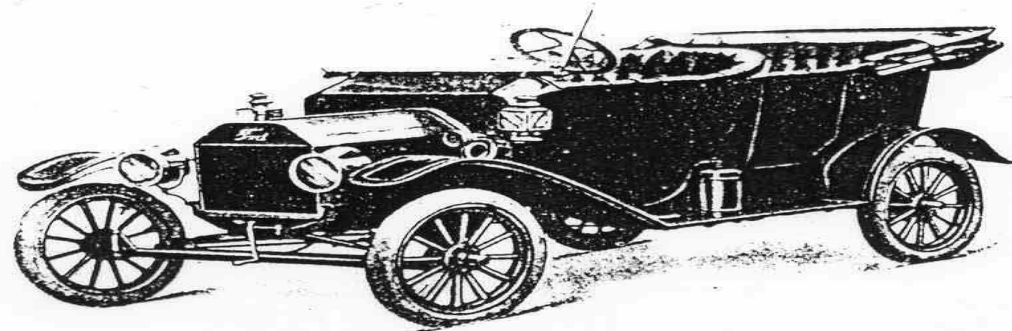
a la fois, car plus de 100.000 de ses voitures roulent dans le monde entier.
200.000 seront construites cette année.

Son dernier Modèle "T" bénéficie des derniers perfectionnements.

Double-
Phaëton
4.300 fr.

2-places
3.950 fr.
avec siege
arriere
4.000 fr.

Landulet
Limousine
5.600 fr.



Double-phaëton, 4 places. 4.300 fr.

LA PLUS SOLIDE -- LA PLUS LÉGÈRE

grâce à ses merveilleux aciers au VANADIUM

Tous ces modèles sont vendus tout équipés.

FORD MOTOR COMPANY, 61, Rue de Corneilles, Levallois-Paris

Michel Godet®





Taux de croissance de marché et effet d'expérience

Taux de croissance du marché	Nombre d'années nécessaire au doublement de l'expérience cumulée
3 %	24
4 %	18
5 %	15
6 %	12
7 %	10
9 %	7
12 %	6
19 %	4
26 %	3

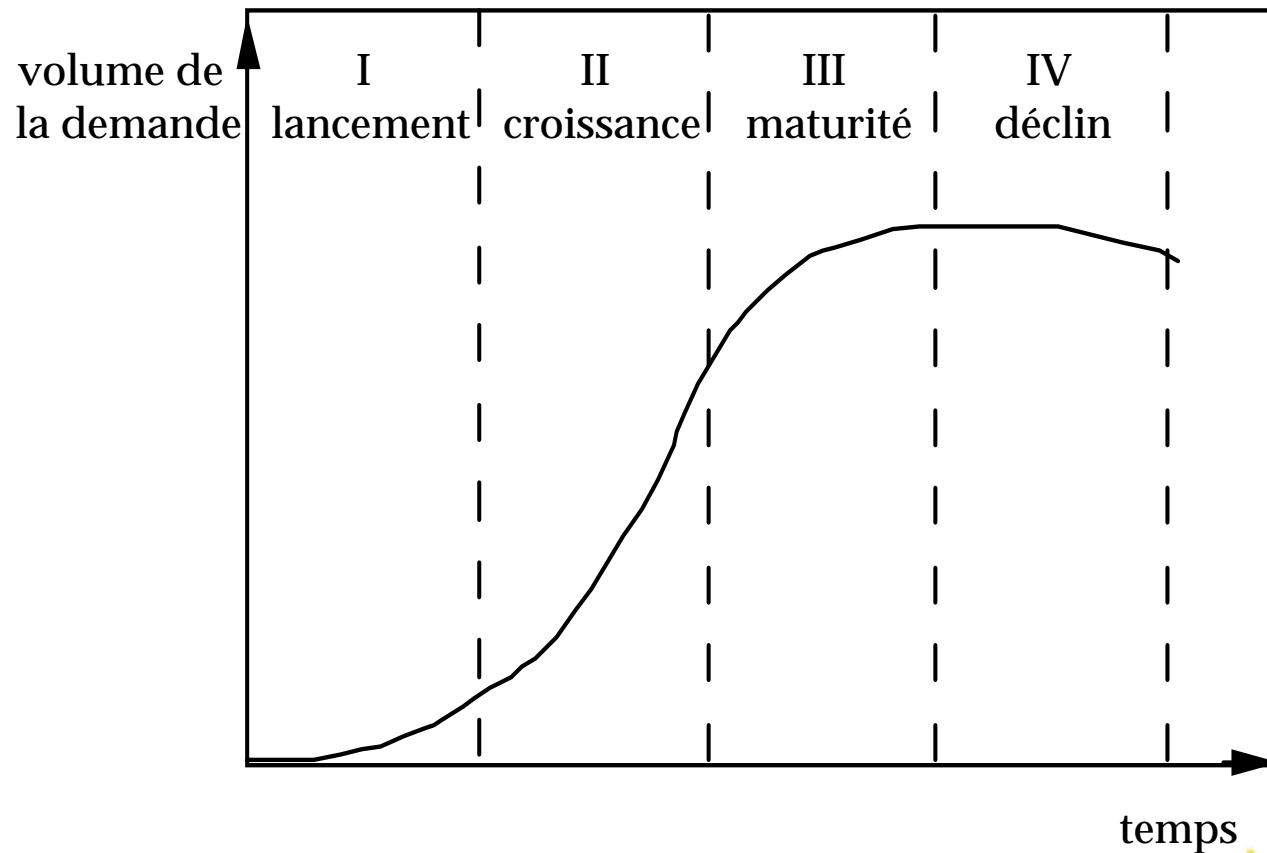


Structure des coûts et effets d'expérience

STRUCTURE DES COÛTS		TAUX D'EXPERIENCE	EXEMPLE
Coût main-d'oeuvre	Coût machine		
75 %	25 %	20 %	aéronotique
50%	50 %	15 %	automobile
25 %	75 %	10 %	raffinage



Cycle de vie de produit





Phases du cycle de vie d'une activité

Eléments descripteurs	Stades de maturité du secteur			
	<i>émergence</i>	<i>croissance</i>	<i>maturité</i>	<i>déclin</i>
<i>Taux de croissance de la demande</i>	rapide	rapide	stagnation	nul ou négatif
<i>Potentiel de l'industrie</i>	important	important	faible	très faible
<i>Largeur de gamme de produits</i>	assez importante et non stabilisée	importante	moindre largeur et stabilisation	diminution
<i>Nombre de concurrents</i>	quelques firmes	nombreuses entrées fusions	concurrence par les prix. concentration. faillites	sorties de nombreux concurrents
<i>Stabilité de la part de marché</i>	marché fragmenté. parts de marché changeantes	en voie de stabilisation	stables	stables
<i>Comportements d'achat</i>	mal identifiés fluides	bien connus en train de se stabiliser	bien connus et stables	biens connus et stables
<i>Barrières à l'entrée</i>	faibles	de plus en plus élevées	élevées	élevées
<i>Technologies</i>	instables	en cours de stabilisation	stables	stables



Qu'est-ce que la stratégie

Le choix compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement

Un des objectifs de l'analyse stratégique :
Comprendre pourquoi il est parfois stupide d'investir dans un domaine rentable et intelligent d'investir dans un domaine qui fait des pertes

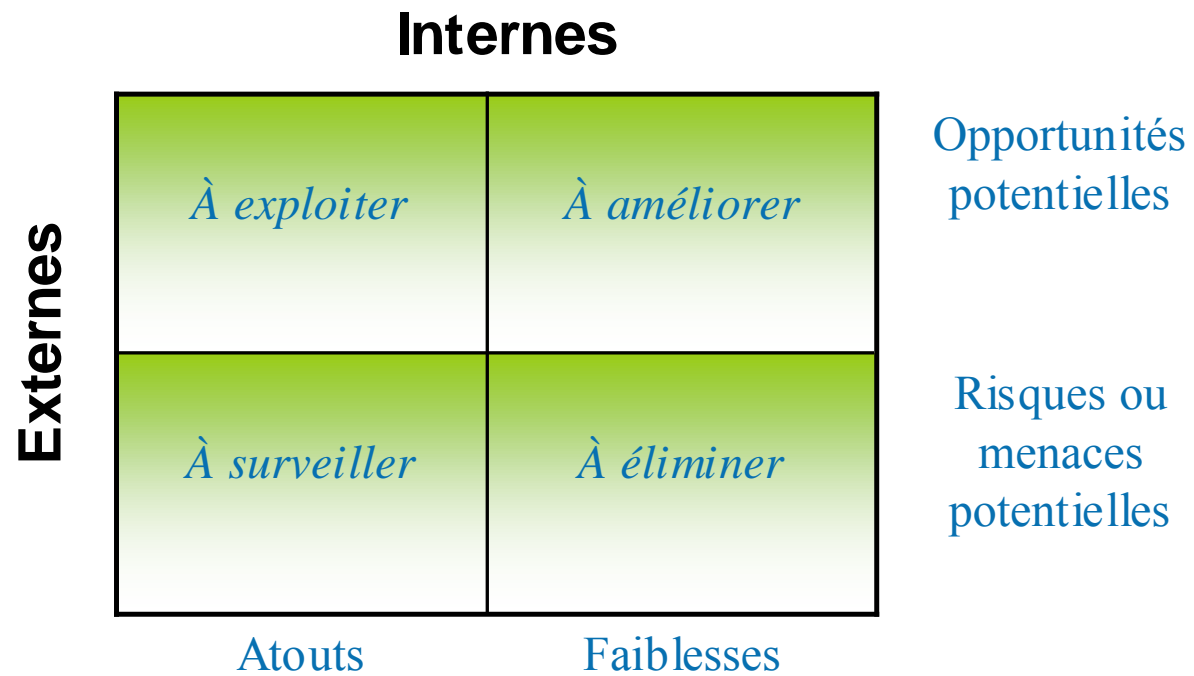


Analyses de portefeuille

- ✓ . La matrice BCG
- ✓ (croissance X part de marché)
- ✓ . La matrice ADL (Cycle de vie X position concurrentielle)
- ✓ . La matrice SRI (Attraites X Atouts)



L'analyse SWOT: forces, faiblesses x menaces et opportunités





Diagnostic du portefeuille d'activités

- ✓ le diagnostic du portefeuille stratégique de chaque activité est évaluée sur :
 - la valeur spécifique : l'intérêt présenté par chaque activité pour l'entreprise
 - la position concurrentielle occupée par l'entreprise dans chaque domaine/ ses concurrents
 - et aussi des ressources financières qu'il consomme ou génère: les flux nets de liquidités générées ou absorbées par chaque activité (flux de fonds) => équilibre financier.
- ✓ Trois modèles de portefeuilles le plus souvent utilisés - BCG, McKinsey, A.D.Little – utilisent les 2 premières dimensions – valeur et position - mais divergent dans leur façon de les mesurer.



Analyses de portefeuille

- ✓ . La matrice BCG (croissance X part de marché)
- ✓ . La matrice Mac Kinsey / SRI (Attraits X Atouts)
- ✓ . La matrice ADL (Cycle de vie X position concurrentielle)

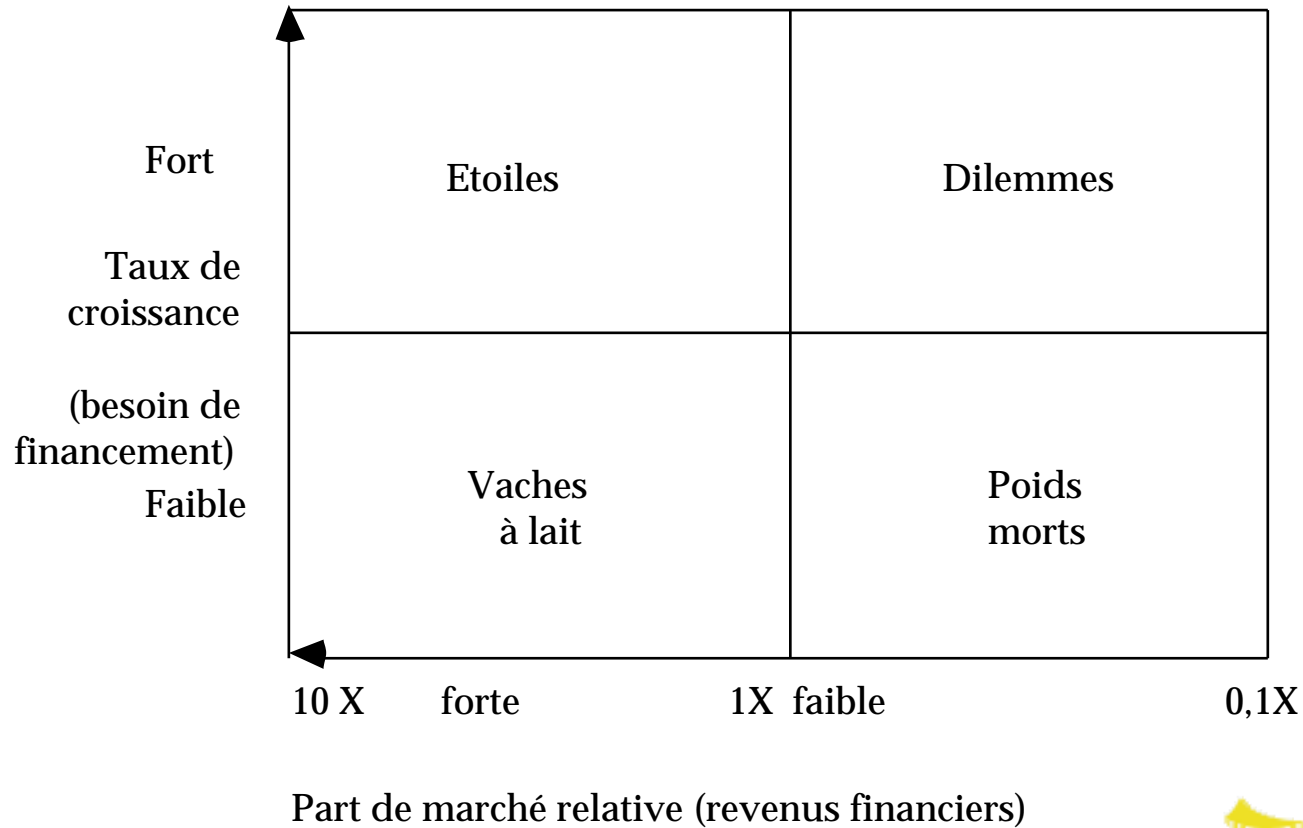


Les matrices de portefeuilles d'activités: introduction

Caractéristiques	BCG : partage de croissance	McKinsey: atouts/attraits	ADL: cycle de vie
<i>Philosophie générale du modèle</i>	<ul style="list-style-type: none">• Parvenir à un équilibre financier global et durable entre activités en croissance et stabilisées• Rechercher la réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none">• Se maintenir dans des secteurs porteurs et adaptés aux capacités et compétences de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Assurer l'équilibre financier et gérer les risques de la diversité par l'équilibre des phases du cycle de vie des produits
<i>Champ d'utilisation privilégié</i>	Entreprises aux activités fortement influencées par l'effet d'expérience (ou de volume): maturité et standardisation	Entreprises diversifiées aux activités liées (technologi ^{mnt} et/ou commercialement) et à intégration forte	Entreprises à structure conglomerale



Représentation matricielle du portefeuille d'activité : méthode BCG





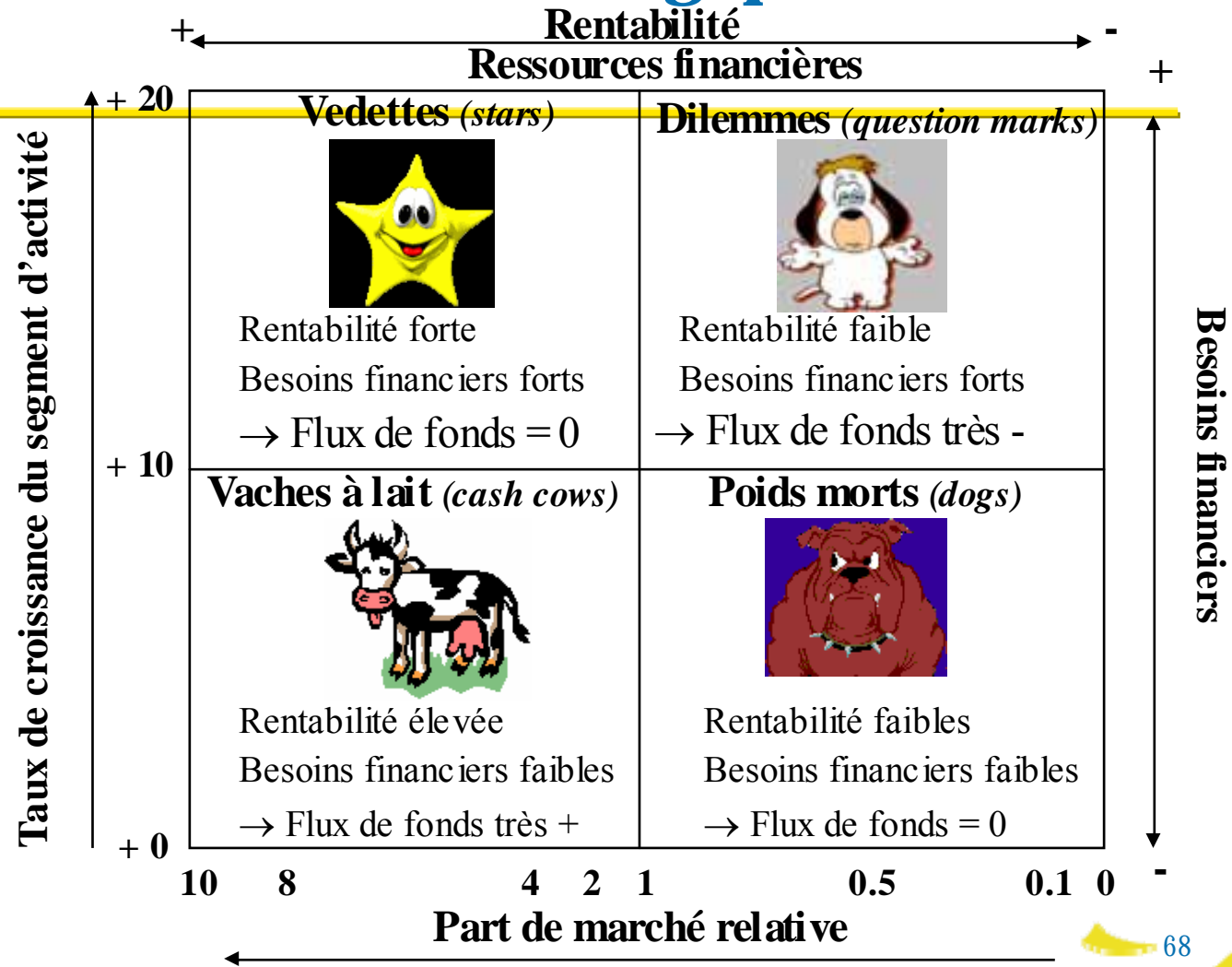
RÈGLES STRATÉGIQUES

Taux de croissance	Haut	Maintenir	Rattraper Segmenter ou Abandonner
	Bas	Rentabiliser	Attendre ou Abandonner
		Haut	Bas

Part de marché relative



La matrice stratégique du BCG

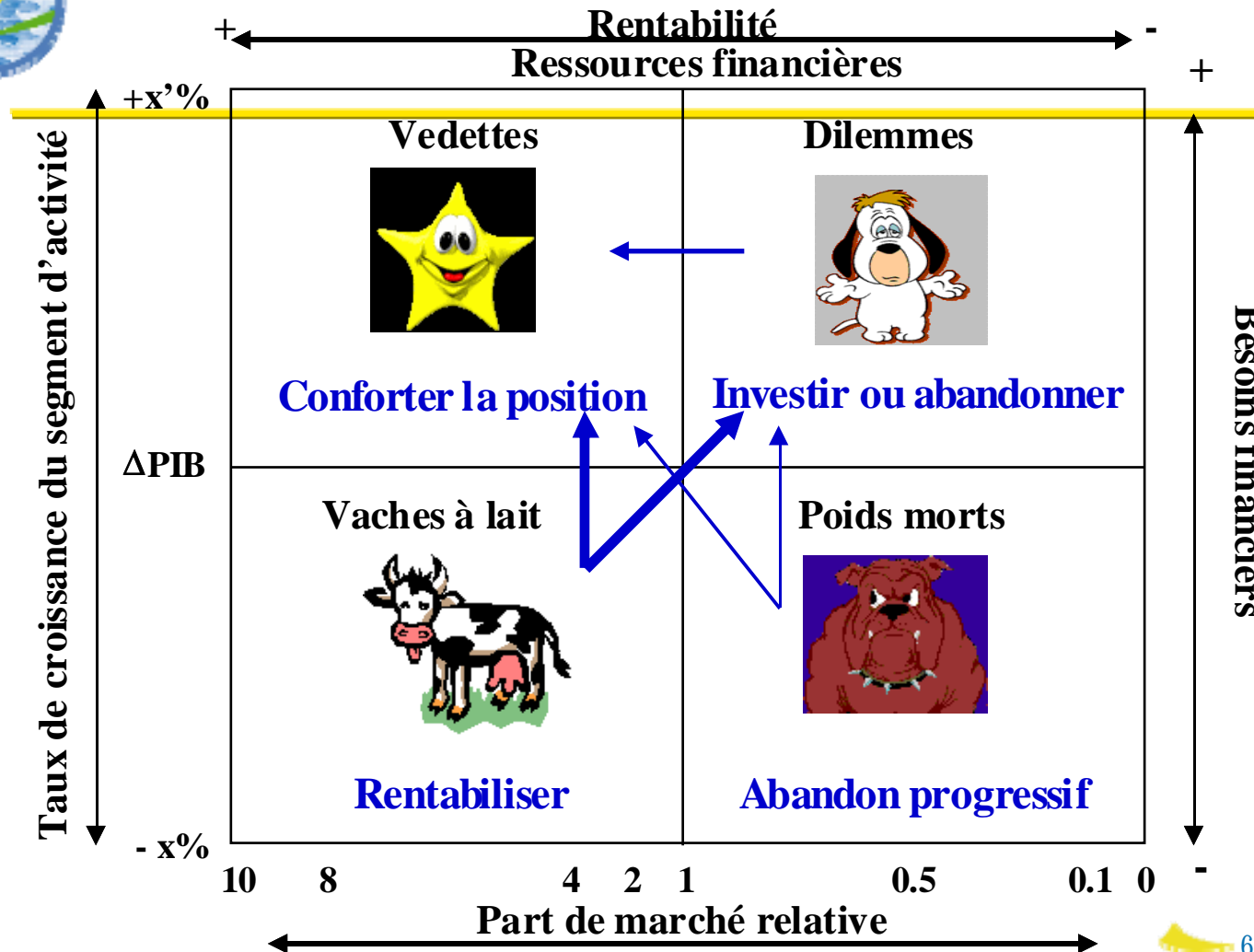


Michel Godet®

68



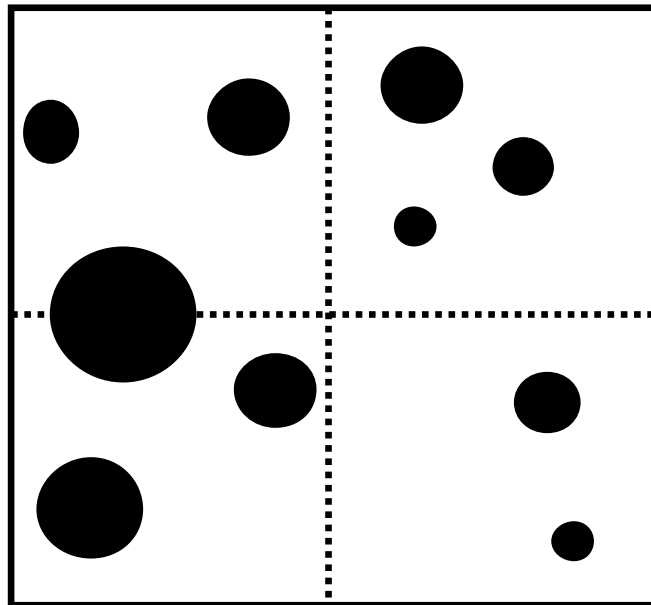
La matrice du BCG et ses implications stratégiques



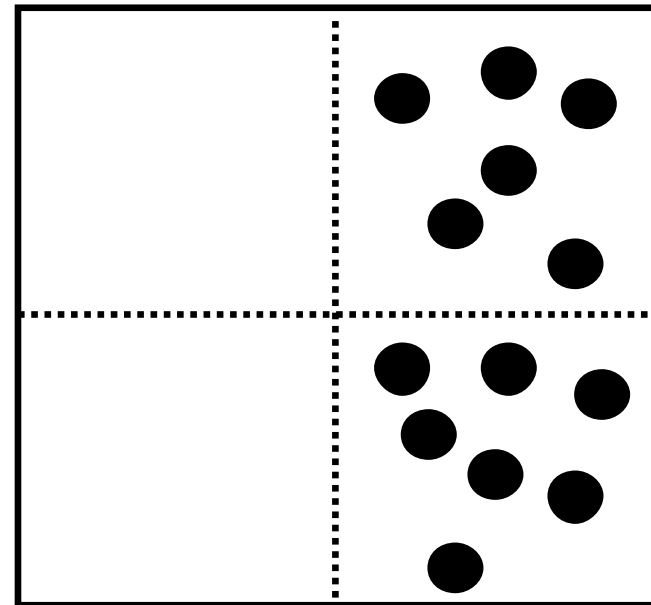
Michel Godet®



L'équilibre du portefeuille d'activités dans le modèle BCG



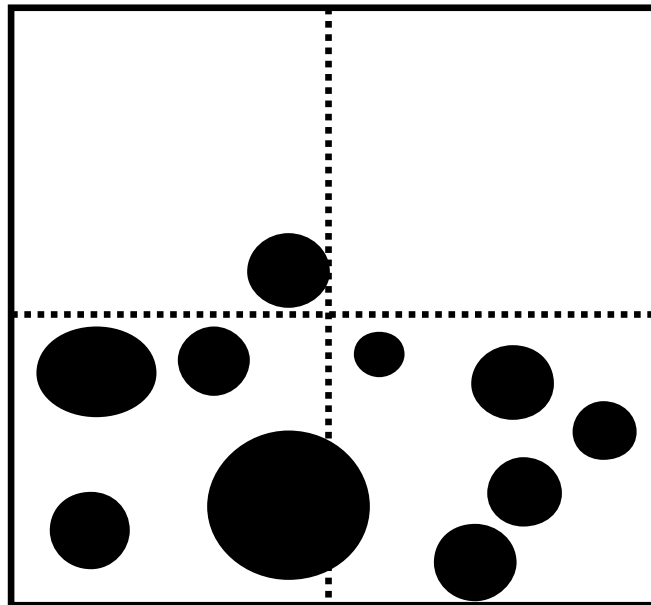
Portefeuille équilibré



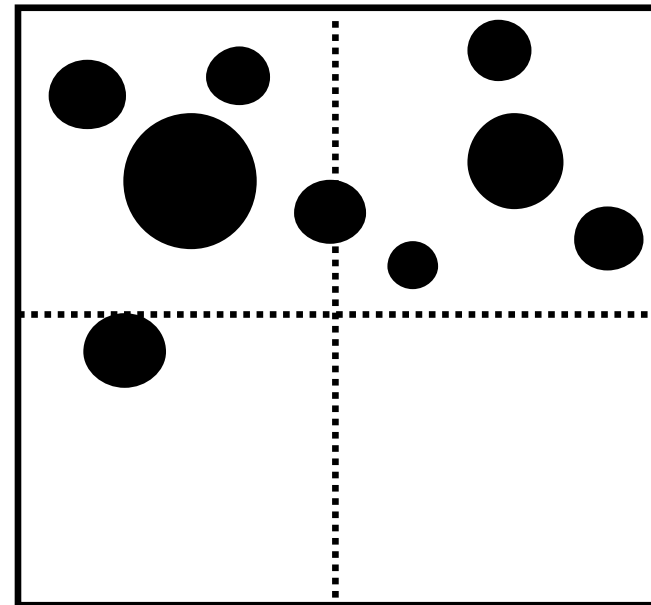
Portefeuille déséquilibré



L'équilibre du portefeuille d'activités dans le modèle BCG



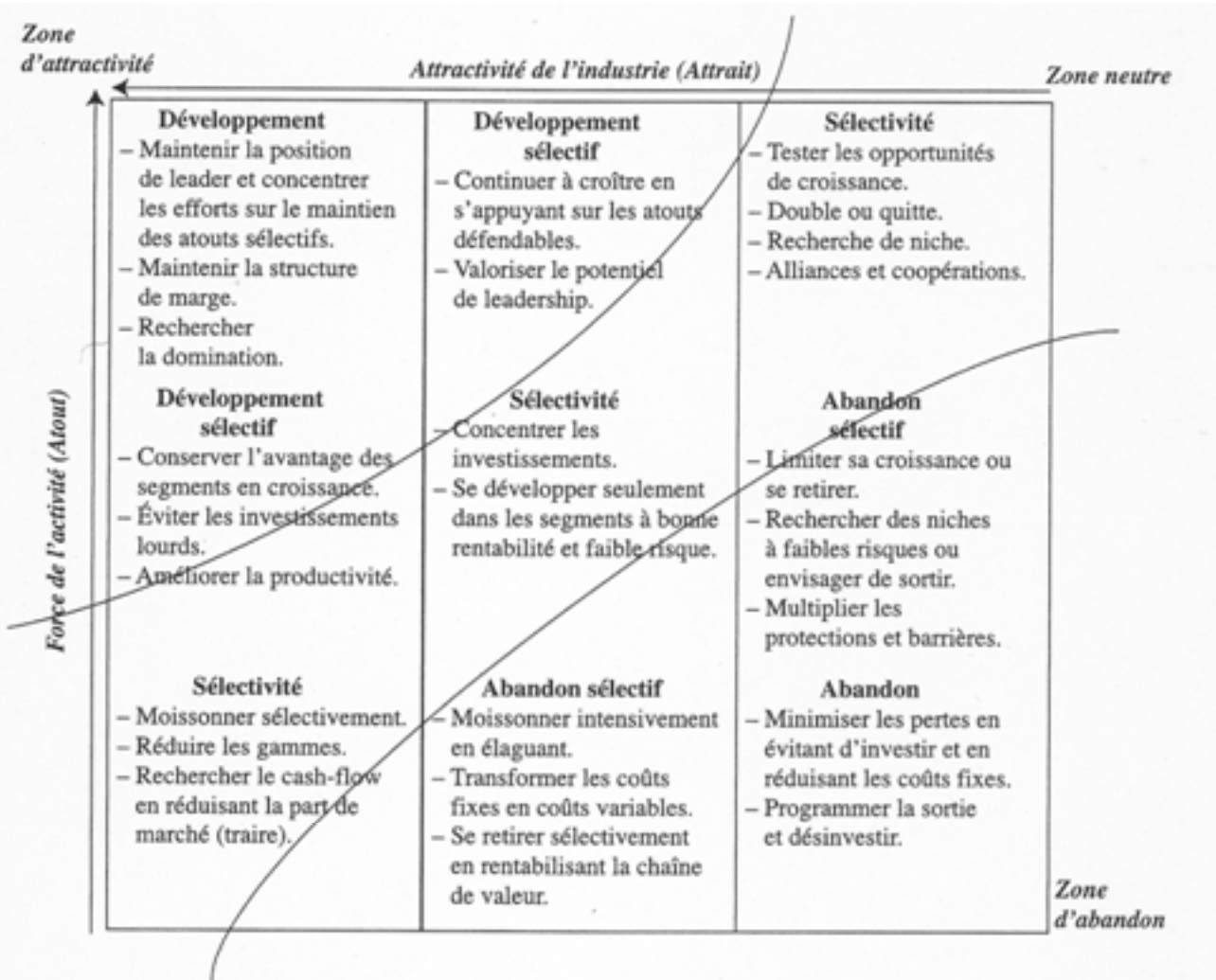
Portefeuille vieilli



Portefeuille juvénile

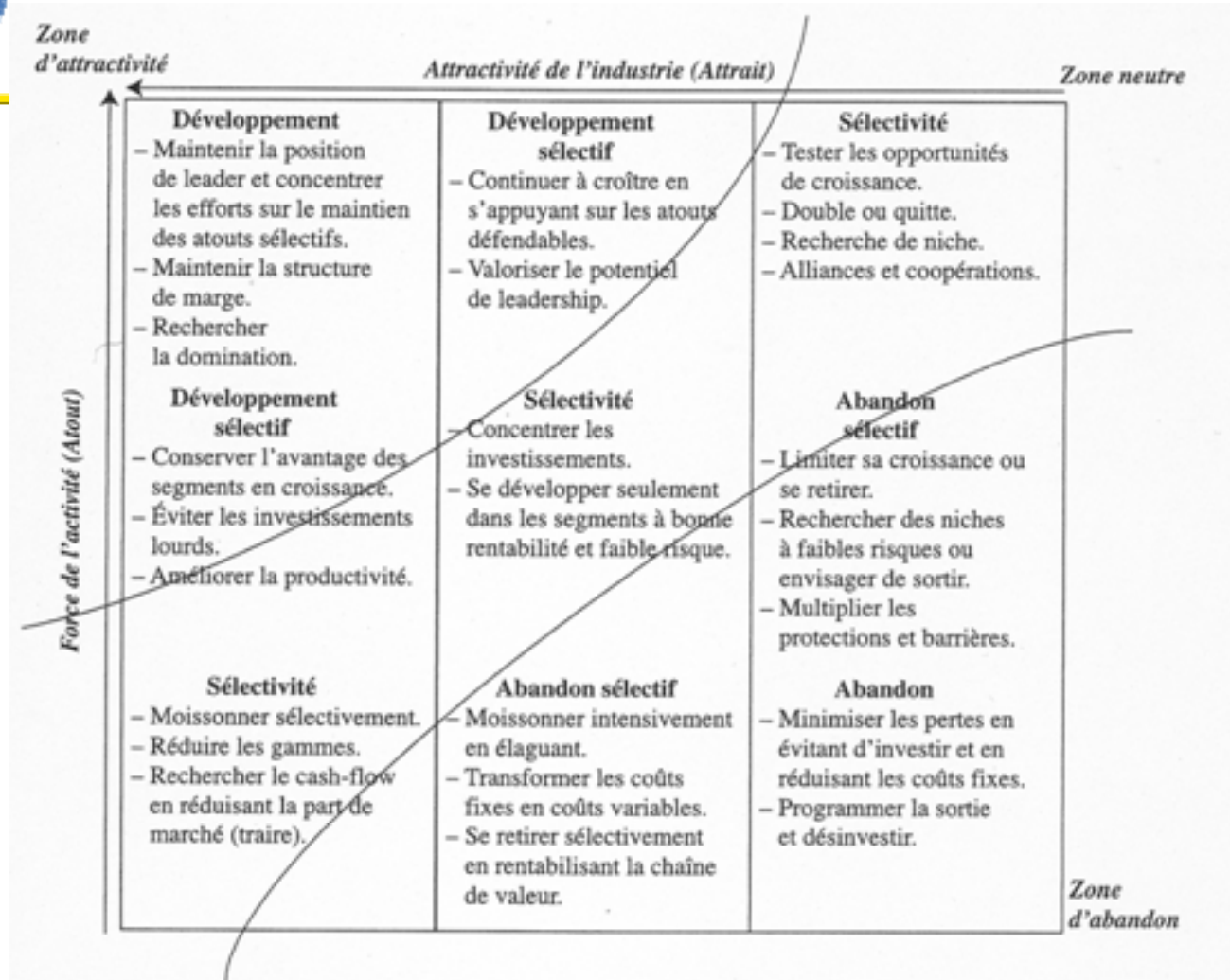


Prescriptions stratégiques dans le modèle Mc Kinsey





Prescriptions stratégiques dans le modèle Mc Kinsey





Principaux facteurs de position concurrentielle

✓ Facteurs d'approvisionnement

- Intégration amont
- Contrats à long terme
- Conditions de paiement
- Coûts du travail
- ...

✓ Facteurs de production

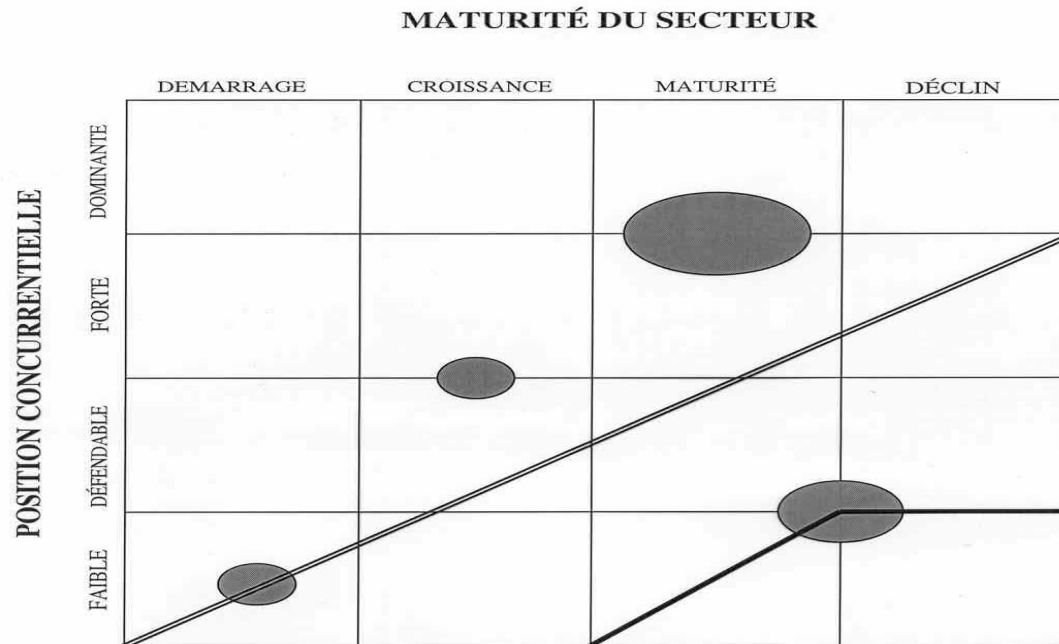
- Souplesse et capacité de production
- Savoir-faire
- Productivité
- Qualité du management
-

✓ Facteurs de commercialisation

- Image
- Valeur du produit
- Étendue de la gamme
- Qualité et puissance du réseau de distribution
- Conditions de crédits



l'équilibre du portefeuille



LA MATURITÉ INDIQUE LA NATURE DE L'OPTION STRATÉGIQUE

LA POSITION CONCURRENTIELLE EN INDIQUE L'INTENSITÉ

ADL

MATURITÉ DU SECTEUR

BESOIN DE FINANCEMENT

POSITION CONCURRENTIELLE

REVENUES FINANCIERS

	DEMARRAGE	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN	
DOMINANTE	Investir massivement		Maintenir et investir	Rentabiliser	VACHE À LAIT
FORTE	Développer et investir		Maintenir (investir)		
DÉFENDABLE	Développer sélectivement		Segmenter	Elaguer sélectivement	
FAIBLE		Développer sélectivement		Abandonner	CANARD BOITEUX

M





Les matrices de portefeuilles d'activités:
introduction

Caractéristiques	BCG : partage de croissance	McKinsey: atouts/attraits	ADL: cycle de vie
<i>Nature des axes</i>	• Part de marché relative	• A tous (ensemble des facteurs influençant la force compétitive)	• Hiérachisation des types de positions concurrentielles
	• Taux de croissance du DAS	• A traits (ensemble des facteurs influençant la valeur du DAS)	• Positionnement du DAS dans les phases du cycle de vie
<i>Configuration de la matrice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice à 4 cases (2 x 2) • 2 positions concurrentielles: PMR >1 et PMR <1 • 2 valeurs du DAS: taux de croissance < ou > au taux de croissance de l'espace géo retenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice à 9 cases (3 x 3) • 3 positions concurrentielles: forte, moyenne, faible • 3 valeurs du DAS: forte, moyenne, faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice à 20 cases (5 x 4) • 5 positions concurrentielles: dominante, forte, favorable, défendable, marginale • 4 valeurs du DAS: démarrage, croissance maturité, déclin
<i>Prescriptions stratégiques</i>	4 types : conforter / rentabiliser / investir / abandonner	3 types: développer / sélectionner / abandonner	4 types: développer / sélectionner / réorienter / abandonner



Les matrices de portefeuilles d'activités: limites communes

- ✓ **S'applique surtout aux grands groupes diversifiés**
- ✓ **Segmentation stratégique difficile à mettre en œuvre**
- ✓ **Difficulté de traiter les activités diversifiées au niveau international**
- ✓ **Modèle d'inspiration "libre concurrence" inapplicable à des monopoles légaux**
- ✓ **Modèles qui mettent peu l'accent sur les compétences qu'une entreprise doit maîtriser et qui peuvent être communes à plusieurs activités**
- ✓ **Sous-estimation du rôle des innovations technologiques comme facteur de succès gouvernant l'attrait d'un secteur**



Règles P.I.M.S. (Profit Impacts of Marketing Strategy)

1. Part de marché relative = facteur de rentabilité
2. Qualité relative des produits* =
facteur de rentabilité indépendant de 1
3. Rentabilité $F(\downarrow)$ de lourdeur des investissements
4. 4 à 6 ans pour rentabiliser une activité nouvelle
5. Les règles P.I.M.S sont indépendantes de la nature des activités et des produits industriels

*Indicateur du % de C.A. provenant de produits de qualité supérieure à la concurrence



Le positionnement stratégique

✓ **Insuffisant**, il faut

- analyser le portefeuille des concurrents
- créer un système d'information sur les opportunités et les coûts des mouvements sur la matrice

✓ **Statique**, il faut

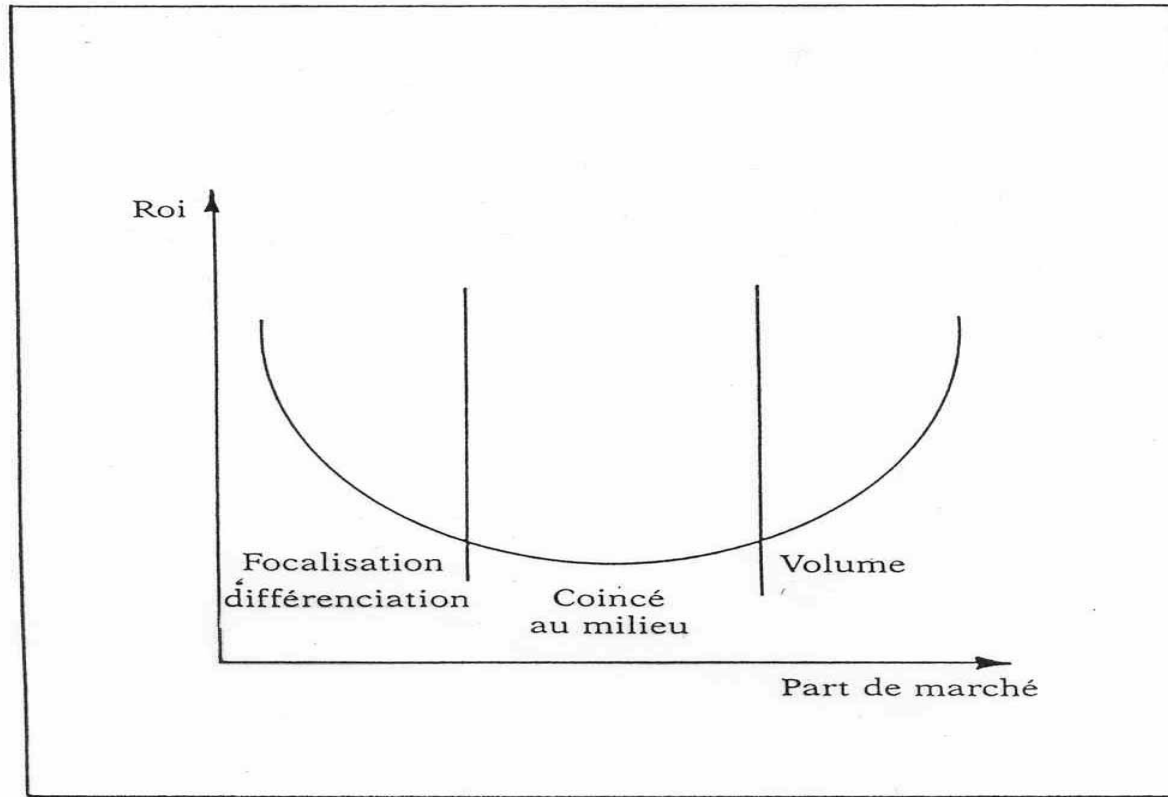
- tenir compte de l'impact des changements technologiques prévisibles
- intégrer l'évolution des modes de vie et de comportements

✓ **Fragile**, il faut

- tester la sensibilité des résultats aux points de vue alternatifs



Courbe en U : stratégies de spécialisation



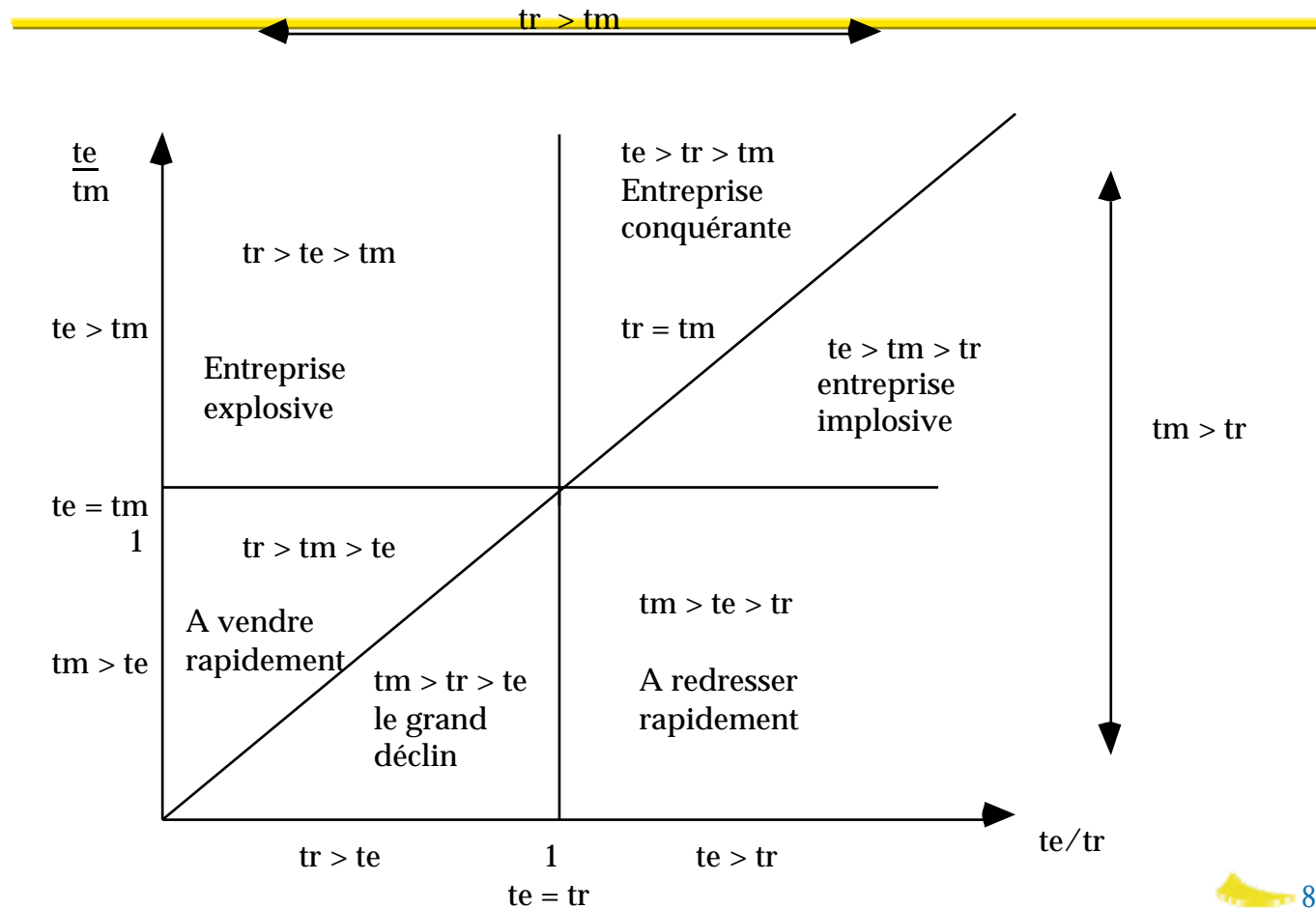


Croissance équilibrée ?

- ✓ Taux de croissance réel du DAS dans l'entreprise: t_r
- ✓ Tx de croissance du marché : t_m
- ✓ Tx de croissance d'équilibre : t_e
- ✓ t_e est le tx de croissance qui peut se faire par autofinancement ou ressources propres sans aliéner l'indépendance financière de l'entreprise



Croissance équilibrée



Michel Godet®