



Cours Du managem ent stratégiq ue

Cours du management stratégique.

**Taper par Soukaina bizi
(soukaina.bizi@gmail.com)**

Mohammadi

Management stratégique

Plan de cours :

I Introduction :

1. Présentation du cour de stratégie
2. Référence bibliographique
3. Définition et concept de base.
4. Schéma de réalisation d'un diagnostic stratégique
5. Etude de cas ou exercice.

II Connaissance des composantes stratégique de l'entreprise :

1. Le métier de l'entreprise
2. Les facteurs clés succès de l'activité.
3. La segmentation stratégique
4. Exercice ou étude de cas

III Evaluation de la position stratégique :

1. Principes de base de détermination de la position stratégique
2. Détermination de la position concurrentielle.
3. Détermination de la valeur d'un domaine d'activité.
4. Exercice ou étude de cas.

IV L'analyse de porte feuille : (les modèles d'analyse stratégique) :

1. La matrice B.C.G
2. La matrice A.D.L
3. La matrice Mc Kinsey
4. Exercice ou étude de cas

Définition :

Définition 1 :

Le concept stratégique vient de grec, **stratos** = l'armée, **agie** = je conduis. De la rousse on donne définition comme suite : art de coordonner les actions des forces militaires , politiques économiques et morales impliqués dans la conduite d'un conflit ou dans la séparation de la défense d'une nation réservé aux militaires .la stratégie s'applique depuis un certain nombre d'années à d'autres domaines et notamment à la conduite des organisations dès qu'il y a un sourire de rationalisations dans le choix et d'utilisation des moyens.

Définition 2 :

La stratégie peut-être définie comme l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif, elle a pour but de modifier favorablement et durablement la position de l'E dans son environnement .la stratégie constitue en quelque sorte de le milieu entre la position actuelle de l'E et sa position future.

Définition 3 :

Désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elle vise à orienter de façon déterminante pour le long terme les activités et structures de l'E.L'analyse stratégique consiste à étudier l'E, son environnement, afin de déterminer les objectifs fondamentaux et la combinaison des moyens permettant de les atteindre. (Analyse interne de l'E, et externe à travers son environnement) qui va permettre de déterminer les actions et donc les moyens à apprendre.

Définition 4 :

Le but de la stratégie est de déployer les ressources de l'E pour améliorer sa position face à la concurrence sur les différents marchés ou elle opère l'élaboration de la stratégie tient compte de l'état des ressources, de l'analyse du marché et de l'évolution de la concurrence.

Toute entreprise maintienne sur son marché, ou mieux pour se développer à besoin de faire des choix :

- Choix d'un nouveau produit.
- Choix d'un nouveau marché.
- Choix d'un investissement supplémentaire.
- Choix de sécurité de personnel ou de réduire ces effectifs.
- Choix de former et de qualifier d'avantage son personnel.

Les éléments sur lesquels porte ses choix fondamentaux sont appelés variables stratégiques.

Classification des décisions :

On distingue deux catégories de décisions :

- ❖ Décisions stratégiques
- ❖ Décisions opérationnelles (courantes ou techniques)

Tableau comparatif des décisions

Caractère	Décisions stratégiques	Décisions courante
<ul style="list-style-type: none"> • Impact • Durée • Réversibilité • Temps • information 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact global • Moyen et long terme • Faible • Considéré comme une variable partielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact local • Court terme • Forte • Considéré comme une contrainte • Fine

Exemple de décisions stratégiques :

- Implantation nationale ou multinationale.
- Une E unique ou un système de filiales.
- Spécialisation ou diversification.
- Croissance interne ou externe

Exemple de décisions opérationnelles :

Décision dont le but est d'obtenir de l'exploitation courante, le maximum de production ou de profit, gestion du stock, gestion de production, gestion de la trésorerie, fixation des tarifs, promotion des ventes,.....

Les décisions courantes sont prises pour s'adapter au jour le jour aux problèmes qui surgissent pour faire face à des événements imprévus, au quotidien pour résoudre rapidement un problème dans un secteur de l'E.

Schéma de réalisation d'un diagnostic stratégique



Le diagnostic stratégique correspond à un double diagnostic interne et externe.

- Le diagnostic interne consiste à analyser successivement toutes les fonctions de L'E il s'agit d'évaluer ses forces, ses faiblesses.
- Le diagnostic externe porte sur l'étude de l'environnement de l'E, il s'agit d'évaluer les contraintes, les opportunités dans cet environnement.

Le diagnostic réalisé permet de définir les objectifs à atteindre et de formuler une stratégie adaptée pour l'E.

Thème 1 : connaissance des composantes stratégiques de l'entreprise

-

- **Le métier de l'entreprise :**

Définition :

La notion du métier peut-être définie à deux niveaux :

Au niveau de l'entreprise :

C'est l'ensemble des compétences requises posséder par une E pour l'exercice d'une activité à un moment donné

Au niveau d'une activité :

C'est l'ensemble des compétences requises pour exercer efficacement une activité (on parle alors du métier idéal ou métier absolu).

Les compétences requises sont approchées grâce à l'analyse des compétences des E les plus compétitives pour l'activité considérée.

Exemple : quel est le métier de l'ESCAE ?

→ Le métier de l'ESCAE peut être défini comme étant la formation des cadres supérieurs en commerce et administration des affaires.

Comment peut-on définir le métier de formation des cadres supérieurs en commerce et administration des affaires ?

→ Les compétences nécessaires requises doivent-êtré identifier sur la base d'une analyse du savoir faire des meilleurs écoles qui exercent cette activité, parmi ces compétences :

Corps professorale, équipements pédagogiques, infrastructures de base, sélection des étudiants, activités parascolaires, relations extérieurs de l'établissement, capacité financière, communication et publicité

Remarque :

Une entreprise qui fabrique plusieurs produits exerce en fait un seul métier si les produits fabriqués utilisent les mêmes compétences, et les mêmes ressources à l'opposé si la fabrication d'un seul produit nécessite des compétences et des savoirs faires différents, l'E exerce dans ce cas plusieurs métiers.

Exemple :

- La fabrication de ces produits : lait complet, yaourts, fromage, beurre, etc. ... correspond à un seul métier.
- La fabrication des pneus par Michelin fait appel à deux métiers différents, travail du caoutchouc (M1) et fabrication du fil métallique nécessaire à la réalisation du pneumatique chaque métier fait appel à des compétences différentes.

Etude de cas

→ Quelques indications clés sur BIC :

- Création de l'E en 1945 (65 An d'expériences)
- Fabrication de 15 millions de stylos par jours (25 usines).
- Le groupe est implanté sur les cinq continents et les planches à voile, il occupe les deuxièmes positions dans la fabrication des rasoirs
- Rentabilité de 10% par an.
- L'usine de Milford travaille 24h/24h et 7j/7j.
- Le stylo est fabriqué et emballé subie une soixantaine de contrôle et plusieurs teste de sécurité.
- BIC fabrique et commercialise 4 principaux produits : les stylos, les briquets, les rasoirs et les planches à voile,
- En 1988, BIC tente de pénétrer le marché des parfums, mais en 1994 la société a décider de se retirer de cette activité.
- En 1950, le lancement des stylos.
- En 1973, le lancement des briquets
- En 1981 le lancement de BIC sport.

- L'activité initiale de BIC est la fabrication des stylos (cet article d'écriture fait partie des articles de la papeteries.), ensuite, L'E a lancé la fabrication et la commercialisation des briquets, et ensuite celle des rasoirs.
- Vu de l'extérieur, l'introduction de BIC dans ces deux nouvelles activités peut-être aperçu comme une double diversification, alors que ce n'est pas le cas pour BIC qui conçoit son métier comme étant la diffusion de produit de grand public jetables à base de plastique moulé.
 - De ce fait qu'il s'agisse du stylo, rasoir ou de briquets, les compétences nécessaires sont les mêmes.
 - Ces compétences appelé « facteurs clés de succès » liées à ces produits reposer essentiellement sur :
 - La même matière première (plastique moulé)
 - La même technologie (injection plastique)
 - La même production de masse (Q élevé, produits standardisés, délais très courts, prix de revient faible, prix de vente faibles....)
 - Tous ces produits sont des articles de grande consommation PGC
 - Tous ces produits sont jetables et accessibles.
 - Ces produits sont produits dans les mêmes usines et gérés par les mêmes équipes (partage des RH)
 - Même ressource commerciale et marketing
 - Même canaux de distribution

Du point de vue stratégique, tous ces produits relèvent d'un même domaine d'activité dans le quel BIC a raison de qu'il poursuit sa spécialisation.

Remarque :

Le lancement de BIC dans la fabrication et la commercialisation des planches à voile assure un axe de diversification, ce nouveau produit qui fait partie des articles de sport de glisse aquatique (BIC sport), elle fait appel à des compétences spécifiques (technologie, commercialisation, distribution, etc.....)

→ Les activités de la société DECAUX sont :

- L'affichage urbain.
- L'exploitation des sanisettes
- La signalisation(les pancartes)

Même si ces activités sont apparemment différentes, elles correspondent et font à un seul métier (ces trois activités font appel aux mêmes facteurs

clés de réussite) le métier de DECAUX peut-être définie comme étant la négociation d'espaces intégrés aux domaines publics municipal

Précision :

Le métier coïncide parfois avec des industries (industries traditionnelles) comme la méthodologie, sidérurgie, et des industries extractives.

Une industrie correspond le plus souvent à plusieurs métiers comme dans le cas de l'électronique et télécommunications qui tendent à constituer un seul métier.

Des industries apparemment différentes peuvent correspondre à un même métier comme le cas de fabrication du pneu Michelin qui fait appel à deux métiers et le cas de l'automobile.

Un même produit peut nécessiter la maîtrise de plusieurs métiers.

Résumer :

Un métier peut-être définie comme un savoir faire global, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée. Il s'acquiert, se fortifie, se développe avec le temps et peut se transmettre, la technologie en est une composante principale.

Le métier donne à l'E sa spécificité, son identité, et sa vocation.

Remarque :

Le découpage des activités en métiers influence souvent la structure organisationnelle adoptée par les grands groupes.

Exemple :

Le groupe ONA les : activités du groupe ONA regroupe en plusieurs pôles

Grand distribution (Marjan,asima)

Agroalimentaire (casumar,leusieur,central laitière,..)

L'activité minière (CMG,.....),

Activité financière (Attijari wafa banque) faut voir sur net

Restauration collective pour les groupes dans les écoles, les Entreprises

ONA / AKWA/CDG/GROUPE YNNA/ACCOR/NESTLE/L'OREAL

Accor: restauration ET hostelleries et d'agences de voyages

Facteurs clés de succès (F.C.S)

Ce sont des sources d'avantage concurrentiel. Il s'agit des compétences, des ressources des atouts qu'une entreprise doit nécessairement détenir pour réussir dans une activité donnée.

L'identification des FCS provient de l'analyse du contexte concurrentiel.

Bien que chaque domaine se caractérise par une combinaison de FCS spécifique, 5 grandes catégories de critères peuvent être distinguées

Les catégories de FCS

La position sur le marché : part de marché, croissance du marché...

$$\text{PM : part de marché} = \frac{CA \text{ produit 1}}{CA \text{ du marché}} \times 100$$

$$\text{PM relative} = \frac{PM \text{ de l'entreprise}}{PM \text{ du principale concurrent}} \times 100$$

$$\text{Taux de croissance} = \frac{CAa 2010 - CAa 2009}{CAa 2009} \times 100$$

- La position de l'E en matière de coûts d'approvisionnement, production, de commercialisation.....
- L'image et l'implantation commerciale
- Les compétences techniques et la maîtrise de la technologie
- La rentabilité et la puissance financière

technologie	3		1 :
		}	
implantation commerciale		4	2 :
		}	
productivité	2		3 :
		}	
coût	1		4 :

Les segmentations stratégiques et segmentation marketing

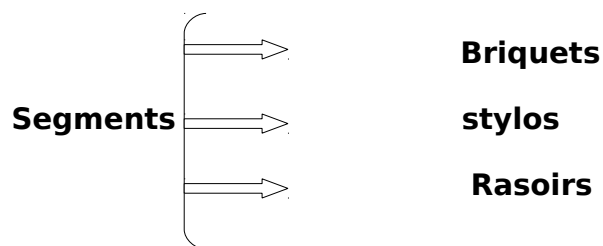
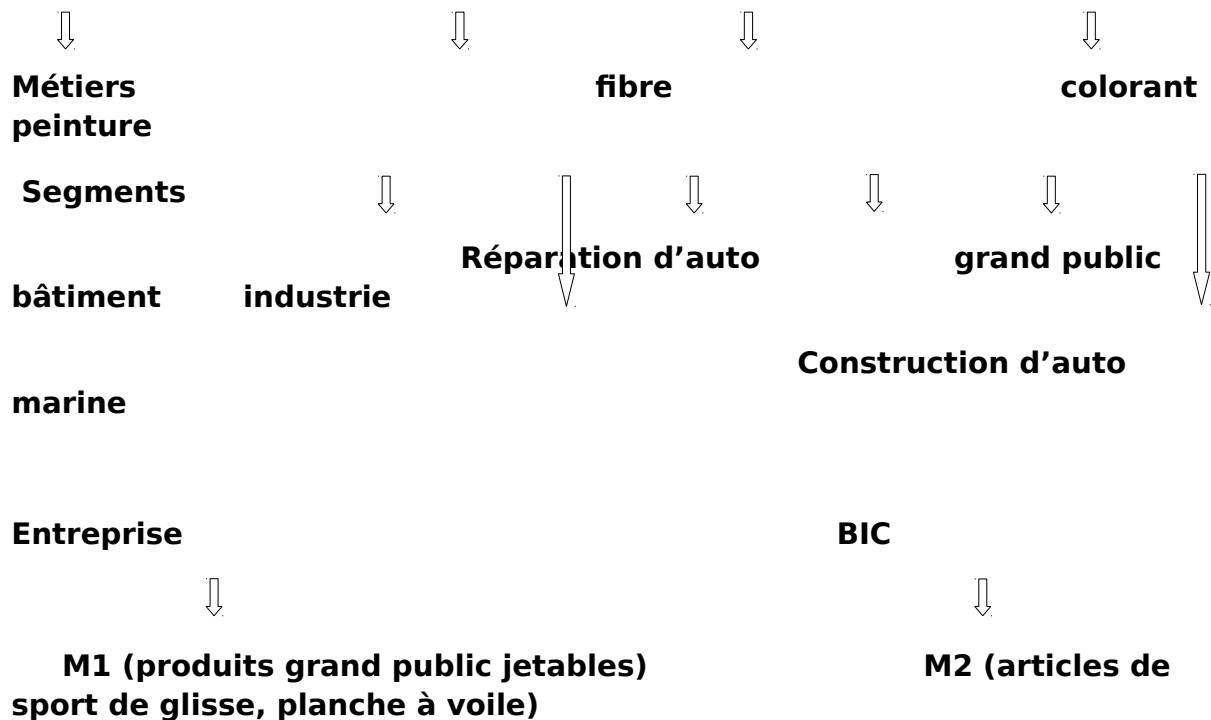
La segmentation est de découpage d'un groupe de données, tel est la définition simple, il existe deux types de segmentations, qu'il faut distinguer l'un de l'autre :

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
<p>Ils visent à diviser les activités de l'E en groupe homogène qui relèvent de la mêmes technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents.</p> <p>Un segment stratégique est un ensemble de produits ou activité utilisant les mêmes Ressources, destiné au même marché et affrontant généralement les mêmes principaux concurrents</p> <p>Il permet de révéler :</p> <ul style="list-style-type: none">• Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités.• Des nécessités de développement ou d'abondant d'activités actuelles.	<p>ils visent a découpé les consommateurs en groupe homogène, caractérisé par le même besoin habitudes et comportement d'achat</p> <p>Il permet d'adapté les produits aux consommateurs de sélectionner des cibles privilégié et de définir le marketing mixte</p>

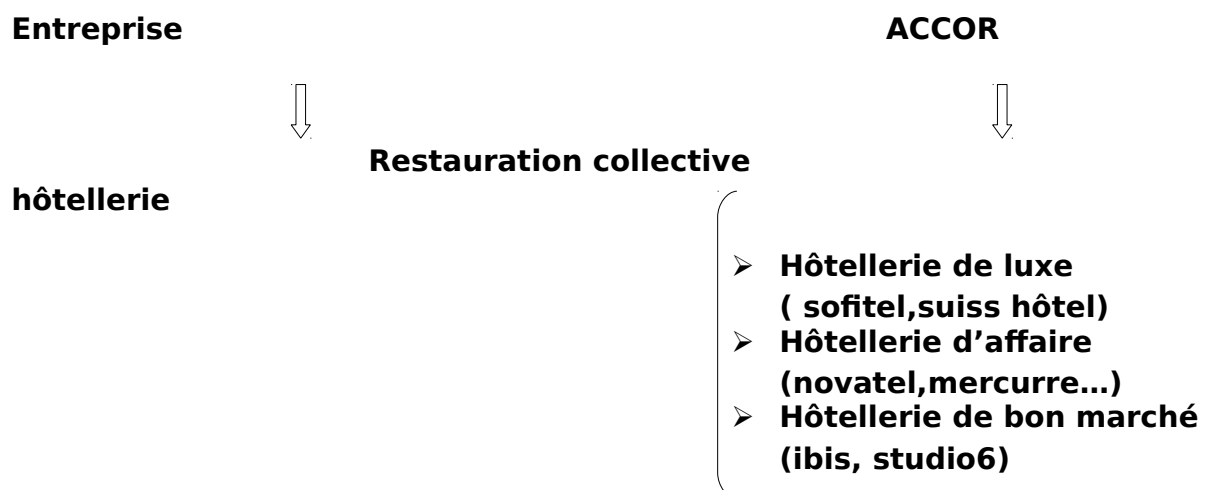
Exemple : évaluation du domaine d'activité de l'E

Entreprise chimique

Groupe



Les trois produits briquet, stylos rasoir constituent un groupe homogène (segments stratégique) utilisant les mêmes ressources (technologies de l'injection plastique, même matière 1^{er}, même ressources commerciale et techniques, humaines et organisationnelles) destinés au même marché (grand public) et affrontant le même concurrent principal (Gillette).



➤ **Hôtellerie spécialisé
(thalassa,hotelia)**

N .B : segmentation stratégique = Domaine d'activité stratégique noté (DAS)

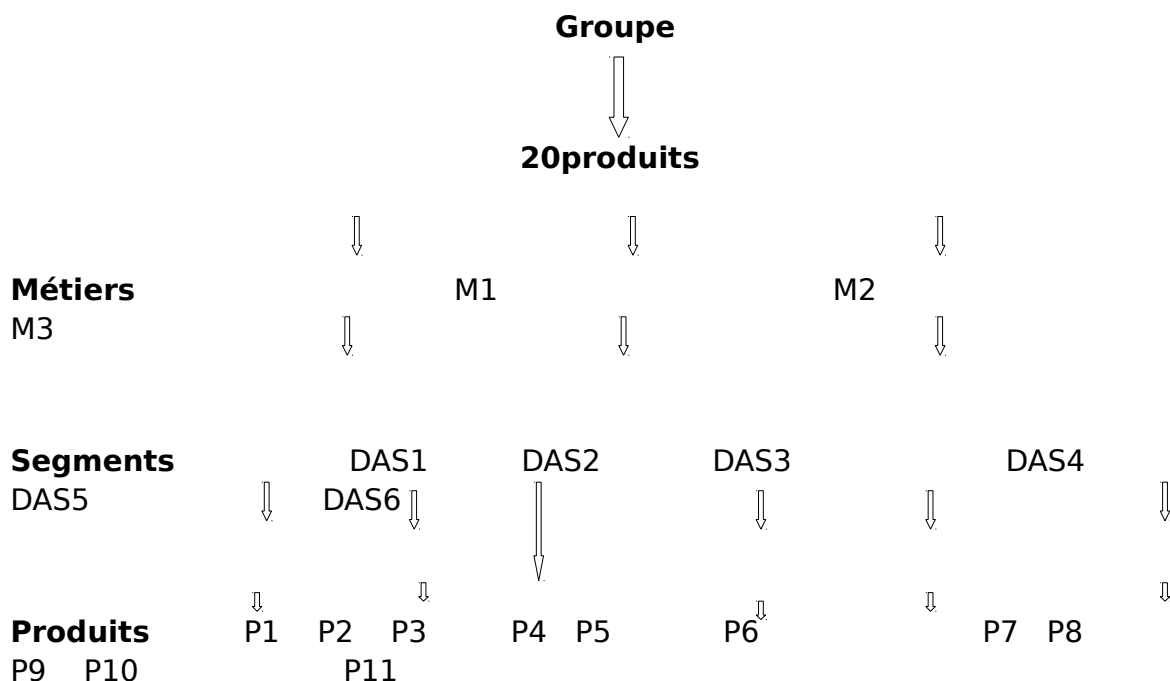
Centre d'activité stratégique

(CAS)

La segmentation stratégique consiste à découper l'ensemble d'activité de l'E en DAS après avoir identifié les activités homogènes pouvant faire l'objet d'une stratégie différente.

Un segment stratégique se caractérise par un type de produits vendus sur un marché spécifique et utilisant une compétence distinctive. Chaque segment regroupe des activités pour les quelles il peut exister des effets de synergie (partage de ressources et du savoir faire).

La segmentation stratégique a pour but de ramener la stratégie globale d'une grande E à différents stratégies par DAS.



Synergie : il y a effet de synergie lorsque la combinaison d'activités produit un résultat supérieur au résultat partiel de ces activités s'elles étaient considérées séparément. $1+1= 3$ ou $2+2 = 5$

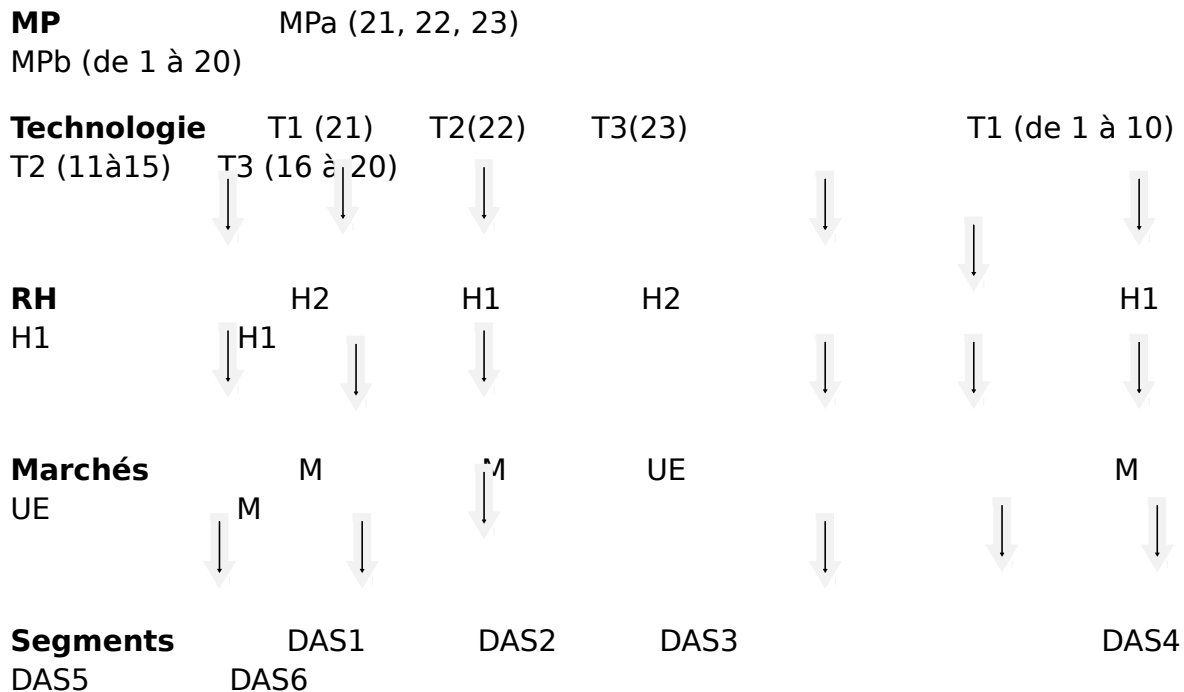
Etude de cas :

Entreprise

ISTITMAR groupe



23 Produits



Commentaire :

La segmentation stratégique effectuée a permis d'identifier six segments stratégiques (six DAS)

EX : DAS 6 regroupe cinq produits homogènes (de 16 à 20), ces produits utilisent la même MPb, ils sont fabriqués à l'aide de la même technologie T3, ils sont gérés par l'équipe de ressource humaines H1, et destinés au même marché (Marocain).

Donc on peut reprendre cette segmentation selon le schéma suivant :

DAS1 DAS5	DAS2 DAS6	DAS3	DAS4
A B	A B	A	B
T1 T2	T2 T3	T3	T1
H2 H1	H1 H1	H2	H1

M	M	UE	M
UE	E		
21	22	23	1 à 10
11 à 15	16 à 20		

Les critères de segmentation stratégiques :

Le regroupement des activités en segments homogènes (DAS) est basé sur la recherche des liens en communs à plusieurs produits ou services.

La nature des liens possibles est variée, on peut se référer aux critères suivants pour les détectées :

- **La concurrence** : la présence de concurrents identiques de deux produits peut-être à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en (DAS).
- **La clientèle** : rechercher si les produits, ont la même clientèle, ou encore sont substituables ou complémentaires
- **La technologie** : les produits sont-ils fabriqués, en utilisant la même technologie ou un même procédé essentiel, ou un même composant important?
- **La structure des coûts** : les coûts partagés sont-ils beaucoup plus important que la part relative des coûts spécifiques.

Remarque :

Sans une forme un peu différente, on peut dire que les produits peuvent-être regroupés, lorsqu'ils partagent des ressources communes à l'un des niveaux (recherche et développement, production, marketing, distribution et logistique).

Le partage doit-être suffisamment important pour se traduire à une réduction des coûts, ou un meilleur niveau de compétence. Ce partage doit se traduire par des effets positifs sur le fonctionnement de l'E.

La segmentation ne doit pas être ni trop global ni trop fine. Une segmentation très globale aboutit à l'identification des métiers en ignorant les spécificités de chaque DAS. une segmentation trop fine aboutit à l'identification des produits en ignorant le partage des ressources synergiques et la complémentarité entre les produits.

Evaluation de la position stratégique :

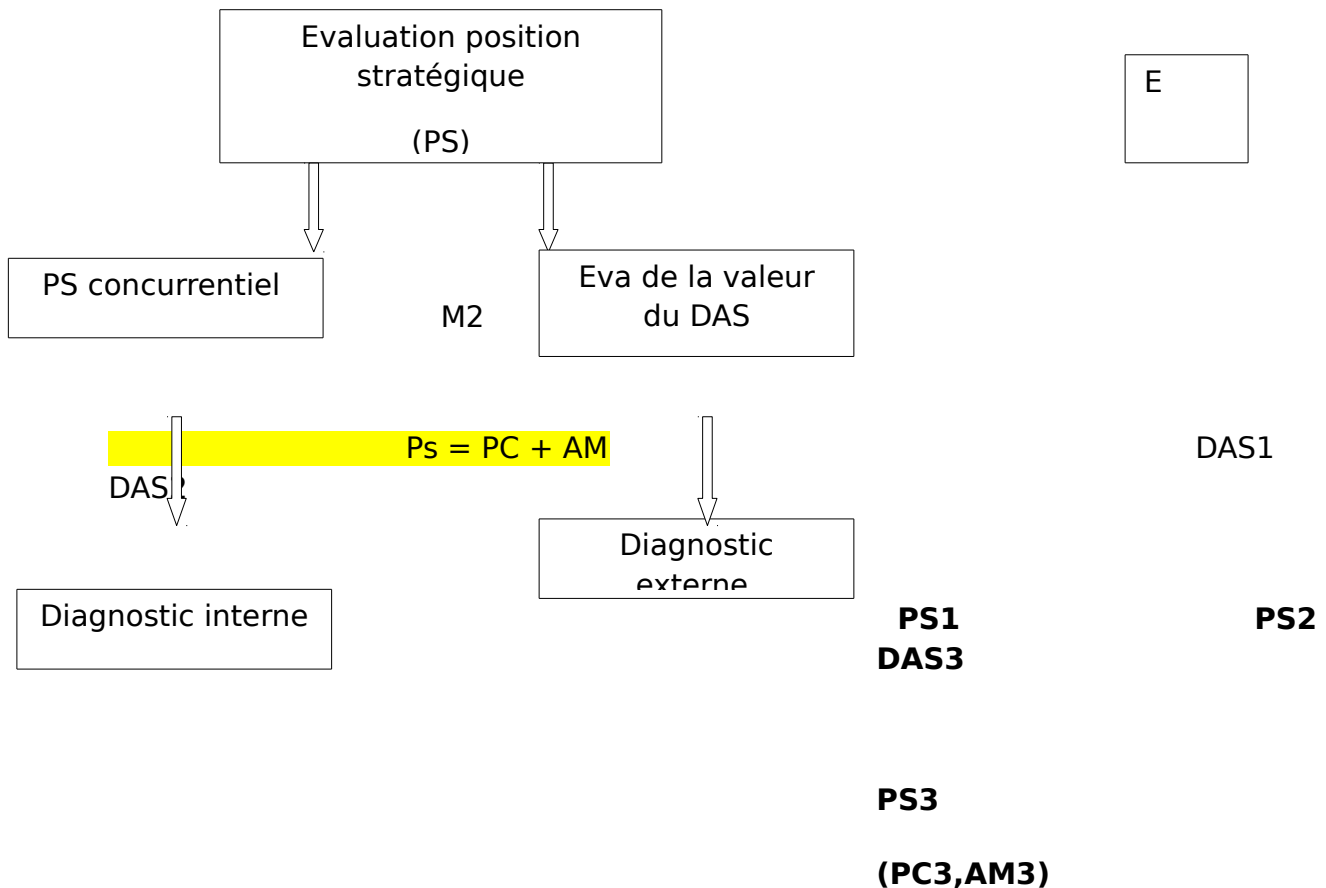
La formulation d'une stratégie adaptée repose sur un diagnostic préalable de l'E et son environnement.

Pourquoi entre deux joueurs d'échec également d'opté de pions en quantités valeurs égales, y a-t-il souvent un gagnant et un perdant ?

C'est que la stratégie de l'un est meilleure de celle de l'autre. Elle apparaît la stratégie au combat entre des concurrents qui se disputent un enjeu de façon similaire comment expliquer que des Entreprises ayant les mêmes ressources et des trajectoires différentes ?

Certaines prospèrent et se développent, tandis que d'autres stagnent ou reculent.

L'objectif de diagnostic stratégique est d'évaluer la position stratégique de l'E, à travers la réalisation d'un double diagnostic interne et externe.



La segmentation stratégique est un préalable obligatoire à la réalisation du diagnostic stratégique et notamment pour les groupes multi-produits.

Position concurrentiel de l'E (PC) :

Cette évaluation interne se fera pour chaque DAS de l'E séparément.

Etape 1

Identifier les FCS du domaine d'activité (profil idéal). Déterminer un profil d'E idéal à partir de l'identification des FCS ou compétences requises (analyse du domaine d'activité).

Ces FCS constitueront les critères d'évaluation à utiliser.

Etape 2

Déterminer des coefficients de pondération en fonction du poids relatif de chaque critère d'évaluation utilisé.

Etape 3

Choisir une échelle d'évaluation appropriée .les échelles à 3 points ou 5points sont les plus utilisés

Etape 4

Evaluer le segment en question par rapport à chaque critère d'évaluation.

Etape 5

Calculer le score pondéré (mesure de la position concurrentielle)

Exemple d'une grille d'évaluation en utilisant une échelle de 5 points :

Forces	5	4	3	2	1	0	Faiblesses
Maîtrise des coûts							Couverture territoriale
Qualification de la force de vente							
Largeur de la gamme							
Puissance d'achat							
Capacité financière							
							Flexibilité de l'outil de production

Profile concurrentiel

En considérant que les critères (maîtrise des coûts, et capacité financières) sont 3 fois plus importantes que les autres FCS, calculer la position concurrentielle.

FCS	Note/5pts	Coeff	Note x coeff
1	4	3	12
2	4	1	4
3	2	1	2
4	4	1	4
5	1	1	1
6	3	1	3
7	4	3	12
Total	22	11	38

3,45

Score pondéré : $X = \frac{\sum N \times coeff}{\sum Coeff}$



$= \frac{38}{11}$

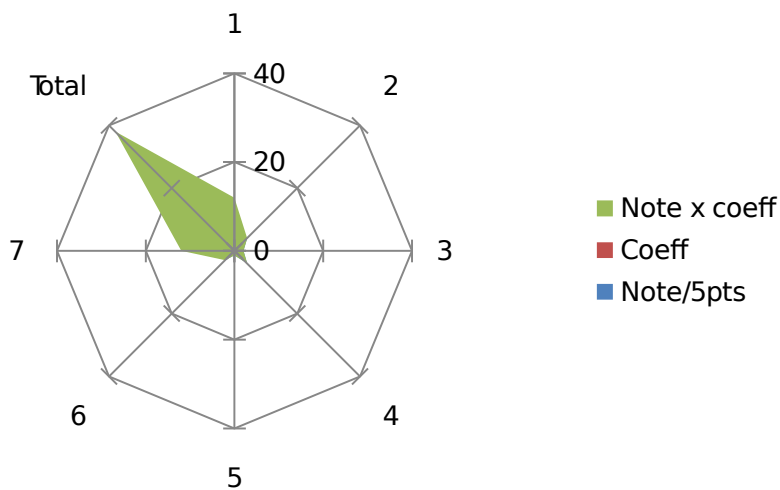
| | | | x

| |

= 3,45

0 1 2 3

4 5



Le model BCG

Le modèle BCG dans le nom Vien du cabinet conseil en organisation et stratégie **boston consulting Group** A été développer au cours des années 70 il permet d'évaluer la position stratégique des activités d'une entreprise on utilisant deux variables stratégiques :

- Taux de croissance du segment d'activité analysé (pour évaluer l'attractivité du marché. (analyse externe),)

+

-

BESOIN EN Liquidité

- Les phases 1 et 2 sont caractérisées par un taux de croissance élevé
- Les phases 3 et 4 ont un taux de croissance faible (nul ou négatif)
- Les phases 1 et 2 nécessitent des ressources financières importantes (besoin d'investissement et besoin en fond de roulement)
- Les phases 3 et 4 ont des besoins financiers faibles (investissement de maintien du niveau productivité en phase de maturité, la phase de déclin et plutôt caractérisé par un désengagement et un désinvestissement). La croissance consomme des liquidités

Les bcg évaluent l'attractivité du marché selon un seul critère (le taux de croissance) on utilisant une échelle à deux points

FAIBLE élevé

0 1

2

Ce paramètre évalue la position concurrentielle du DAS analysé (analyse interne)

La part du marché relative (PMR) reflète le niveau de rentabilité et de compétitivité du prix de revient.

La PC est évalué en utilisant un seul critère (PMR)

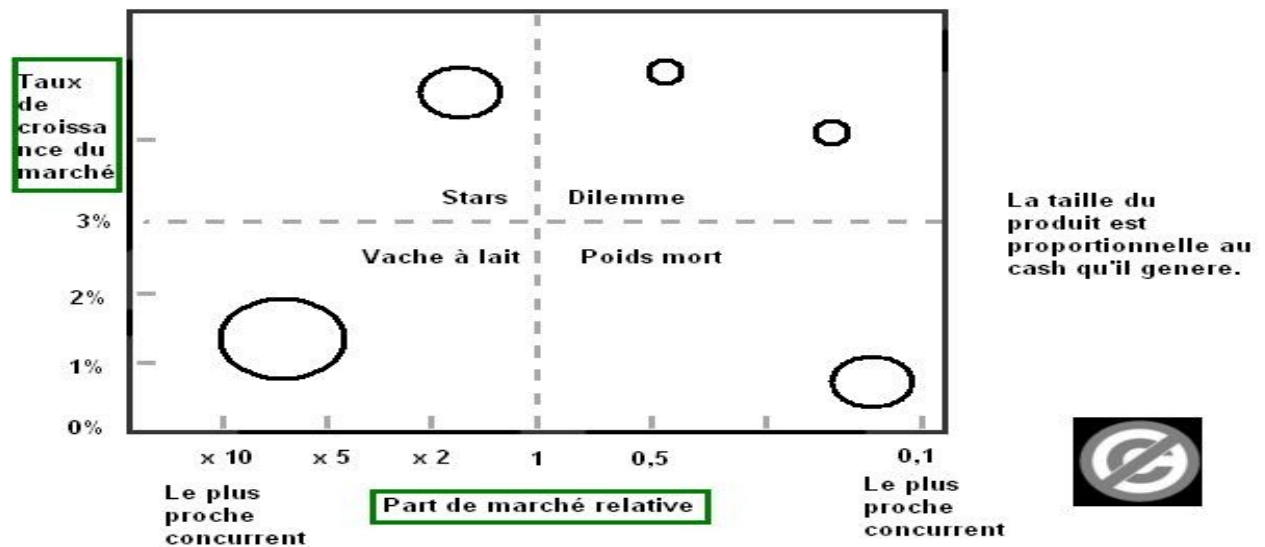
PMR = PM de l'entreprise / PM du principal concurrent

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **PMR** ≤ 1 (position concurrentielle forte, rentabilité élevée et l'E est leader)
- **PAM = 1** (l'E a la même part de marché que son principal concurrent)
- **PAM** ≤ 1 (l'E n'occupe pas la première position sa PMR et d'autant plus faible que sa rentabilité est faible ou négative)

Echelle de notation :

La matrice BCG se présente comme suite :



La part du marché relative et l'effet d'expérience :

- Selon BCG la position concurrentielle sur un segment stratégique est fonction de la PMR, dont l'importance dépend d'un seul FCS : le coût total.
- C'est à partir de la courbe d'expérience que l'on accorde à cette variable une grande importance pour évaluer la position concurrentielle.

Coût unitaire

- La courbe d'expérience ou courbe d'apprentissage mis en évidence la baisse dans le temps du coût unitaire ou sur et à mesure que s'accroît la production cumulée.
- La baisse des coûts en fonction du temps s'explique par
- Effet d'apprentissage (plus en fait plus en sais faire)
- Les E bénéficiant de plus d'expérience en eu plus de temps pour former et sélectionner leur main d'œuvre
- L'amélioration de l'organisation
- Les économies d'échelle et l'effet de taille
- Le progrès technique des outillages, des méthodes, des techniques de la qualité
- (plus on a d'expérience et ancienneté sur le marché plus CU est faible et production cumulée élevée et des prix compétitifs)

L'entreprise qui bénéficie de la production cumulée la plus importante détient un avantage sur les coûts (rentabilité élevée) et possède la PC

Remarque :

Il existe plusieurs limites ou concept de courbe d'expériences :

- L'effet d'expérience s'applique d'avantage aux produits standardisés qu'aux produits différenciés.
- L'effet d'expérience aura un impact plus faible sur les secteurs d'activité où la concurrence s'exerce plus par la qualité l'innovation que par le prix.
- Les consommateurs peuvent réagir à d'autres variables que les coûts (qualité, image de marque, service ; innovation produit)
- L'innovation produit nuit à la baisse des coûts (le coût de revient va augmenter, on se profitant de l'économie d'échelle,.....)

Interprétation de la matrice BCG :

Dilemmes	Les vedettes	Les vaches à lait	Les poids morts
<p>Appelé aussi point d'interrogation ou enfant problème : investissement importants (industriel, commerciaux, financiers) pour suivre la progression du marché, surtout si l'entreprise veut améliorer une position médiocre. Assurent à LT le renouvellement des produits et des marché car ils incluent des produits d'avenir en phase de lancement Ces activités sont déficitaires en termes de flux financier (rentabilité faible et besoin financier</p>	<p>Elles garantissent le développement et la rentabilité a moyen terme par leur potentiel de croissance élevé, les Ees doit pour ces produits chercher à renforcer sa PC par une croissance+ forte que celle du marché et accroître ainsi sa PM pour ces produits en phase d'expansion. Ces produits vont éponger les pertes de la période du lancement les pertes de la période de lancement avant de générer des ressources cumulées positive.</p>	<p>Assurent la rentabilité a court terme et fournissent l'autofinancement nécessaire a la croissance future (développement es dilemmes et des vedettes) sont des segments d'activités a faible croissance, mûre ou en déclin, qui exigent peu d'investissement nouveau, tant on capacité de production qu'en BFDR .dans cette phases cette phase de maturité les investissements sont amortis, l'endettement faible et la rentabilité élevé (effet</p>	<p>Ils ne peuvent être évité car ils correspondent a la dernière phase de vie et continue à être rentable de façon déclinante et surtout ils mobilisent des ressources .au détriment, des produits d'avenir ils ont un faible potentiel de développement peu consommateurs de capitaux, ils ne dégagent pas n'ont plus des flux financiers stables. La rentabilité de ces produits est faibles ou nulle FMN = 0 Recommandatio n : Abandonner ou maintenir sans</p>

<p>élevé) Recommandation : Investir massivement ou abandonner doubler la mise</p>	<p>Globalement la contribution moyens de ces produits est faible et ou nulle FMN = 0 Recommandation : Maintenir ou renforcer la position du leader de ces produits vedettes</p>	<p>d'expérience). Les vaches a lait génèrent des surplus de liquidité, les excédents de trésorerie doivent être réinvesti intelligemment ils doivent financer en priorité les produits d'avenir Recommandation : Rentabilisé les produits vache a lait et réinvestir les surplus de liquidité qu'ils dégagent</p>	<p>investissement. le désengagement peut prendre trois directions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abondant de certain couple produits /m arché (sélective). • Impartition de certaines activités (sous traitance, ou délocalisation). • Abondant pure et simple ou convection totale
--	--	--	--

Récapitulation :

Ese

céréaliaulture

Arboriculture

Élevage ovin

	DAS1	DAS2	DAS3
PMR	0,5	3	5
TC	2%	10%	6%
CA	100	50	50

Dans la matrice BCG on représente l'ensemble du portefeuille de l'activité de l'E dans ce cas là il s'agit de représenter les trois segments en fonction de leurs

coordonnées chaque DAS est représenté par un cercle dans le diamètre est proportionnel au chiffre d'affaire réalisé en activité en question.

$$\Phi = \frac{1}{2}\sqrt{CA}$$

	S1	S2	S3
Φ	$\frac{1}{2}\sqrt{50}$	$\frac{1}{2}\sqrt{25}$	$\frac{1}{2}\sqrt{25}$

(Manque de 2 courbes).....

On parle du cycle du sucées (1 ,2, 3) lorsqu'une entreprises réussit grâce à la liquidité dégager par les vaches a lait a faire passer des produits de la position (du dilemmes) a celle (du vedettes) et en suite a celle (de vaches a laits)

Exercice 1 :

DAS	PC : PMR	AM : taux de Croissance	Φ
S1	PMR= $\frac{15}{7}=2,14$	-2%	$\frac{1}{2}\sqrt{\frac{250}{480}}=1,6$
S2	$\frac{60}{150} = 4$ $\frac{10}{10}$	10%	$\frac{1}{2}\sqrt{\frac{60}{480}}=1,8$
S3	$\frac{40}{40}=1$	8%	$\frac{1}{2}\sqrt{\frac{100}{480}}=20,8$
S4	$\frac{10}{8}=1,25$	2%	$\frac{1}{2}\sqrt{\frac{70}{480}}=14,6$

Courbe : (à scanner)

- Cette entreprise possède deux segments en position de vedette (s2 et s3) et deux autre segments dans le cadran des vaches à lait
- Le surplus de liquidité dégager par l'hôtellerie de luxe et spécialisé (s1 et s4) , doit être réinvestis intelligemment pour financer les vedettes (produits d'avenir) hors cette entreprise n'a pas de relève a longue terme les segment S2 et S3 peuvent garantir le développement et la rentabilité a moyen terme mais l'entreprise doit identifié et lancer de nouveau produits (dilemmes) ,même si la rentabilité de cette entreprise est forte elle risque de se retrouver un jours avec uniquement des vache à lait et des poids morts .

Exercice 2 :

Comparer les portes feuille d'activités des trois entreprises A, B, C ?

Le porte feuille A permette un bon équilibre général, les DAS sont bien répartis dans les cadrans Les entreprises possède suffisamment du vache à lait pour financer les dilemmes et le nombre te le volume des vedettes sont tel qu'ils peuvent assurer la relève sur le moyen terme quand au poids morts la firme pourras progressivement les liquidés sans que leurs tailles et leurs nombres n'affectent le chiffres d'affaire et le profit globaux

La matrice de l'entreprise B caractérise en revanche, une firme qui s'est endormis sur ces lauriers, Sa profitabilité est forte du faire de la concentration de ces DAS dans les cadrant des vaches à lait, mais elle ne possède ni dilemmes ni vedettes et ne sais pas ou investir ces surplus de liquidité faute dans l'acquérir rapidement elle s'expose à ne gérer un jour que des poids morts

Le portefeuille C : compte a lui est représentatif d'une entreprise désarticuler entre des segments sur le déclin et de nombreux dilemmes elle ne possède ni vedettes ni vaches à lait, faute de liquidité, l'entreprise risque de ne pas pouvoir assurer le passage de ces dilemmes en vedettes et s'expose a leur déclin directe

Le model A.D.L (Arthur doo little)

Le model combine entre deux critère position concurrentiel et maturité du métier.

La position concurrentiel des segments analysé est calculée en fonction des atouts des entreprises a l'aide de la méthode multicritères (multifactoriels) cette évaluation fournis une analyse plus complète que celle du BCG. Chaque segment obtient un score pondérée permettant de le situer a l'un des cinq niveau de position concurrentiel

Les niveaux de la position concurrentielle

Marginal dominante	défavorable	favorable	forte
I	II	III	IV
V			

Contrairement au BCG qui utilise un seule critère pour évaluer la PC ADL intègre une multitude de critère aussi bien quantitative que qualitative pour apprécier la position concurrentiel du DAS analysé

L'ensemble du critère d'évaluation :

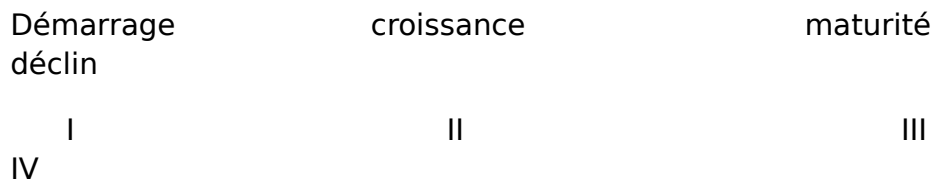
- Part de marché et part de marché relative : compétitivité du prix de revient
- Efficacité du Mix Marketing
- Maîtrise des achats

- Productivité
- Qualité des produits
- Qualité du personnel
- Capacité financier

L'attractivité sectorielle (attraits du marché) est mesuré en fonction de la position du DAS sur le cycle de vie cette mesure externe est appelé degré de maturité

La maturité correspond aux quatre phases du cycle de vie :

La maturité du métier



Dans la pratique il est difficile de repérer la phase de vie du segment analysé le tableau suivant présente des indicateurs significatives de chaque phase du cycle de vie

indicateurs	Lancement	Croissance	maturité	Déclin
Croissance du marché	Forte avec une tendance à l'accélération	Forte avec tendance au ralentissement	Faible ou nul	Négative
La part de marché	Faible	Forte	Forte	Faible
Résultat	Négatif ou nul	Positif en croissance	Résultat élevé en stabilisation	Faible
Prix de revient unitaire	Elevé	En diminution	Stabilisation	En hausse
Prix de vente	Généralement élevé	En diminution	En diminution	En diminution
Marge unitaire	Négative	Positive	Positive	Equilibre
Liquidité	Besoin fort	Equilibre	Excédent	Nul
Endettement	Elevé	Moyen	Nul	Réduction
Ressource humaine	Formation des cadres	Recrutement, heures supplémentaires, formation du personnel de production	Mise en place des cercles de productivité et de qualité	d'effectif (licenciement économique, mise a la retraite anticipé, préretraite, réduction des heurs de travaux) Essaimage (ou entrepreneariat une E accorde

	Mise en point ;;; sous traitance	Internalisation de la production, augmentation de la capacité, standardisatio n	Réduction des couts, procédure de la routine	un soutien financier ou technique au personnels a l'essencier les salariés en question sont inciter à créer leur propre entreprise qui garderas un lien avec l'E mère sous traitance franchisage,) Sous traitance, délocalisation, liquidation des équipements
--	--	---	---	---

Outplacement : prestation rémunérer fournis par un cabinet conseil en GRH il permet a l'E de réduire son effectif en remplaçant les cadres a l'essencier au pris d'autre entreprises ayant des besoins en recrutement

Récapitulation :

Position concurrentiel :

Maturité du métiers :..... ;

Corrigé :

Pour établir la matrice ADL nous devons procéder à l'évaluation des deux DAS S1 et S2 :

Evaluation interne (PS), évaluation externe (degré de maturité de l'activité)

- La position concurrentielle doit-être évalué selon une échelle a cinq points
- La maturité doit-être évaluée selon une échelle à quatre points

Les tableaux d'appréciation de la PC et attrai du marché (AM) se prête plus a une évaluation sur une échelle a trois points.

Les DAS analyser sera noté sur trois points ensuite nous effectuons une convection des notes obtenus pour les adapter ou échelles recuise par la matrice ADL

	Faible		moyen		Elevé
	L	L	L	L	
1	1	2	3		

Evaluation des positions concurrentielles

Critères	Coefficient	S1	Total	S2	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					

On doit calculer le moyen pondéré de chaque segments

Pour le coût de production et le coût d'achat pour l'E est bénéfique et le contraire est juste !! Donc on doit donner un coefficient fort

Conversion de notes obtenues

2,5 éch 3pts

X éch 5 pts

X $\frac{2,5 \times 5}{3} = 4,17$

Evaluation de degré de maturité de deux segments

Segments	Coefficient	S1	Total	S2	Total
1	1	0,5	0,5	2,5	
2	2	0,5	1	2,5	
3	1	0,5	0,5	2,5	
4	2	0,5	1	.	
5	1	0,5	0,5	.	
6	1	0,5	0,5	.	
7	2	0,5	1	2,5	

Récapitulation :

Sur une échelle 4,17 les S1 et S2 sont dominante

La note de déclin doit être inférieure

DAS	S1	S2
PS		
PC	4,17 Dominante	4,17 dominantes
AM	0,67 déclin	«3,33 lancement

Après faut chercher les points sur le model ADL par rapport au cercle réaliser

Diamètre =

