

## **INTRODUCTION :**

L'apparition des nouvelles méthodes de réflexion stratégiques dans les années 60-70 a permis une vision analytique des activités de l'entreprise sous un angle stratégique.

Ces modèles ont aidé et aident encore les gestionnaires dans la formulation, l'évaluation et la rationalisation de leur choix stratégique. Bien qu'il soit le cas d'étudier des produits pris séparément ou des activités faisant partie d'un portefeuille.

Parmi les méthodes les plus connues, on va voir :

- La méthode ABC ;
- La méthode ADL ;
- La méthode PIMS.

## **I- Les modèles et analyse de portefeuille**

### **La matrice ABC (ou Mckinsey)**

#### **1- Historique :**

Pilier depuis 1964 du réseau McKinsey en Europe, le Bureau de Paris représente un cabinet en France. Avec ses 220 consultants environ, il figure parmi les plus importants bureaux de McKinsey dans le monde. Diversité des missions et des clients, dynamisme et relations de confiance tissées au plus haut niveau sont parmi les caractéristiques les plus attrayantes. McKinsey France offre à ses consultants une extraordinaire variété de possibilités pour s'épanouir et se développer.

Afin de mener à bien chaque mission, ce bureau constitue une équipe ad hoc de consultants. Cette équipe est toujours placée sous la tutelle d'un Directeur associé, responsable de la réussite de la mission devant le client. Elle rassemble en général de deux à dix consultants et consultants juniors sous la conduite d'un chef (ou d'un directeur) de projet.

Une équipe McKinsey dans une société, c'est une poignée de personnes qui, en quelques semaines, bousculent les idées, sollicitent l'intelligence, dynamisent les volontés, font émerger des solutions, impulsent et canalisent le changement.

Indépendante et pleinement responsable du travail accompli, l'équipe McKinsey peut faire appel, dans le cadre de sa mission, à l'ensemble des ressources mondiales du cabinet.

Elle travaille toujours en étroite collaboration avec des coéquipiers issus de l'entreprise cliente, qui, une fois la mission achevée, sont ainsi apte à poursuivre seuls les actions définies.

## **2- Mission**

Pour McKinsey, conseiller est non pas un business mais un métier. Le cabinet est constamment à l'écoute de ses clients, dans la durée.

L'équipe qu'il mette spécialement sur pied pour répondre à une demande pourra faire appel à toutes les expertises du réseau mondial utiles à sa tâche.

### **❖ Le conseil**

Tel qu'il le conçoit et le pratique, le métier s'intéresse à toutes les questions susceptibles d'affecter l'entreprise dans sa globalité et pour lesquelles la direction générale doit fortement s'impliquer. En cela, il diffère du conseil spécialisé ou de l'audit comptable.

Son objectif : permettre à ses clients de devenir ou de demeurer les meilleurs dans leurs métiers. Pour y parvenir, il examine toujours les problèmes posés sous l'angle de la direction générale, en intégrant l'ensemble des dimensions en jeu.

Ses analyses et ses conseils reposent sur de solides éléments factuels, traités selon des méthodes rigoureuses. Ils débouchent sur des plans d'action pratiques, directement applicables, conçus en étroite collaboration avec les équipes de ses clients.

Chacune de ses missions est par conséquent construite sur mesure et à durée déterminée : elle vise un objectif précis, avec des moyens définis à l'avance et selon une méthode convenue avec le client.

Chacun de ses consultants souscrit à cette éthique qui fonde son métier et fait la force du cabinet depuis près de 80 ans.

### **3- La matrice de Mckinsey (la matrice ABC)**

La matrice de Mckinsey ou grille General Electric est construite à partir de deux variables pour représenter les domaines stratégiques (DAS).

- o L'attrait du marché
- o La force compétitive

**L'attrait du marché à long terme (diagnostic externe) ou la valeur du secteur :** Elle rend compte de l'attrait d'une activité pour une entreprise donnée en combinant la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce à des critères liés à la notion de cycle de vie et la valeur relative qui exprime le point de vue subjectif de l'entreprise. Cette dernière correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même, et dépend d'éléments tels que :

- L'existence de synergie avec d'autres activités de l'entreprise.
- La valeur de cette activité en tant que base d'expérience.
- Les possibilités de verrouillage (barrières à l'entrée) du secteur.
- La maîtrise d'un facteur clé critique (sécurité d'approvisionnement ou de débouchés).

**La position concurrentielle (diagnostic interne) ou force compétitive :** Cette variable est calquée sur le modèle ADL. Mais l'évaluation utilise des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par rapport aux autres.

#### **a- Structure de la matrice :**

**Structure de la matrice :**

Pour l'ABC, la prise en compte des deux seules dimensions du marché et de croissance est insuffisante pour déduire les actions à entreprendre.

Pour cela, une autre démarche a été développée. Cette démarche a pour ambition de donner une vision plus détaillée et plus concrète de la réalité.

Pour ce faire, un tableau à double entrée et neuf cases ait utilisé, avec, en abscisse, la force compétitive (position concurrentielle) et, en ordonné, l'attrait du marché, chacun de ces deux critères étant mesuré selon une échelle à trois positions : faible, modéré, élevé.

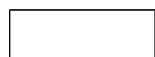
Attrait Du Marché	Elevée	<b>les Gagnants (CAS1)</b>		<b>Les Dilemms (CAS 2)</b>
	Modérée		<b>Les acceptables</b>	
	Faible	<b>Les Probables (CAS 3)</b>		<b>Les perdants</b>
		Elevée	Modérée	Faible
		<b>Force compétitive (position concurrentielle)</b>		



**Activités intéressantes**



**Activités peu intéressantes**



**Activités moyennement intéressantes**

**CAS :** champ d'activité stratégique

- ✓ L'activité CAS (1) évolue sur un marché d'attrait élevé et jouit d'une position concurrentielle favorable.

L'une des actions qui semble devoir être mise en œuvre est le maintien de l'activité dans cette position tout à fait satisfaisante.

- ✓ L'activité CAS (2) évolue sur un marché d'attrait élevé et d'une position concurrentielle faible. Ce sont des activités qui sont déficitaires en terme de flux financiers, et pour lesquelles l'entreprise doit acquérir rapidement une bonne position concurrentielle, afin que ces activités ne deviennent pas ses poids morts de demain.
  
- ✓ L'activité CAS (3) : L'attrait du marché est faible. Toutefois cela donne une position concurrentielle justifiée qui doit être maintenue sans effort afin de tirer le profit maximum.

**b- Les prescriptions stratégiques :**

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position Concurrentielle	Forte	Maintenir la Position de Leader coûte que coûte	Maintenir la Position Suivre le développement	Rentabiliser (« traire »)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer Sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise Ou abandonner	Se retirer sélectivement et progressivement	Abandonner désinvestir

Bien que préconisant une stratégie pour chacun des neuf couples valeur du secteur/position concurrentielle, la matrice recouvre en fait, trois stratégies élémentaires :

- ❖ Se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes. Si cette dernière condition n'est pas

remplie, il convient soit de consentir un important investissement, soit d'abandonner purement et simplement.

- ❖ Se maintenir en rentabilisant les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle.
- ❖ Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

L'avantage essentiel de la matrice ABC réside dans le processus qui est nécessaire pour son élaboration autant que dans sa présentation graphique finale. La démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée.

## ➤ L'ADL (ARTHUR D.LITTLE)

### 1-Historique

Créateur du premier cabinet de conseil en 1886, Arthur D. Little occupe aujourd'hui une place privilégiée parmi les cabinets internationaux de conseil de direction générale dans le monde.

De son fondateur, Arthur D. Little a gardé l'esprit pionnier et accompagne depuis plus d'un siècle les entreprises dans leurs démarches d'organisation, de croissance et de création de valeur. Les équipes pluridisciplinaires se distinguent par l'association d'une forte expertise sectorielle et fonctionnelle et la maîtrise des technologies. Le savoir-faire en stratégie et management est nourri et renouvelé par des expériences variées dans le monde entier.

Ouverts et créatifs, le cabinet réalise des missions avec le souci constant d'obtenir rapidement des résultats tangibles grâce à l'analyse rigoureuse des faits et une spécialisation pointue reconnue par secteur d'activité.

En mai 2002, Arthur D. Little, et sa filiale Cambridge Consultants Ltd, ont rejoint le groupe Altran et bénéficient aujourd'hui d'un accès à un réseau international complémentaire de plus de 17 000 consultants experts (sectoriels, fonctionnels ou technologiques) dans plus de 40 pays.

En France, le bureau parisien rassemble 60 consultants au service des entreprises et des organisations.

### 2- L'approche du cabinet

La première responsabilité des dirigeants est d'affirmer une vision à long terme de leur entreprise. Il s'agit, non seulement d'améliorer les performances, mais aussi de transformer en profondeur l'entreprise, d'anticiper l'évolution rapide des marchés et des technologies, de développer de nouveaux métiers, de faire face aux nouveaux acteurs, de découvrir des leviers de croissance durable.



Pour répondre à ces enjeux, Arthur D. Little propose une approche unique qui crée le lien entre l'innovation technologique et l'innovation stratégique. Le métier de conseil, allié à l'expertise technologique et industrielle, permet de formuler des solutions pertinentes pour les besoins spécifiques des clients et d'anticiper avec eux les évolutions nécessaires à leur développement.

### **3- La matrice ADL**

L'ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivantes :

- Le degré de maturité de l'activité
- La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité

Le premier critère est fondé sur les quatre phases du cycle de vie à savoir : démarrage, croissance, maturité et déclin. Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure, comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités, qui sont importants dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite.

La position concurrentielle, mesure comme la force relative (par rapport à ses concurrents) de l'entreprise sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée.

Plus la position concurrentielle de l'entreprise est forte, plus le risque est faible et inversement.

#### **a- Structure de la matrice**

La matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée.

En abscisse se trouve la maturité de l'activité, découpée selon les quatre stades du cycle de vie.

En ordonné est indiquée la position concurrentielle, qui va de dominante à marginale, de haut en bas.

#### **Maturité de l'activité**

		démarrage	croissance	maturité	déclin	
						+
<b>Position Concurrentielle</b>	Dominante	Forte rentabilité +		Forte rentabilité +		↑  ↓
	Forte	fort besoin d'investi = autofinancement		faible besoin d'investi = fort excédent de liquidité		
	Favorable	<b>Rentabilité</b>		Faible rentabilité +		
	Faible			fort besoin d'investi = autofinancement		
	Marginale	fort déficit de liquidité		autofinancement		
		+	← <b>Besoins financiers</b> →		-	

Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité est important.

### **b- Les prescriptions stratégiques**

Par rapport au BCG, les prescriptions stratégiques sont moins tranchées et s'inscrivent dans des zones dont les contours sont moins précis. Elles correspondent à l'intensité de la remise en cause de l'activité considérée au sein de l'entreprise.

#### **Degré de maturité de l'activité**

Démarrage      Croissance      Maturité      Déclin

<b>Position Concurrentielle</b>					Dominante
		Développement naturel			Forte
					Favorable
			Développement Sélectif		Faible
				Abandon	Marginale

- Le

développement naturel, qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments avenir (en phase de démarrage).

- Le développement sélectif concerne les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

### c- Les axes stratégiques

L'approche plus organique d'ADL permet de préciser la nature et l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités :

- ✓ La position concurrentielle dicte l'intensité et l'étendue de l'effort à réaliser. Une position Forte nécessite une stratégie intense sur tous les segments de marché. En revanche, la stratégie d'une activité à position faible ne portera que sur un nombre limité de segment.
- ✓ Le stade de maturité indique, quant à lui, la nature et l'objet principal de la stratégie à mettre en œuvre.

#### Les axes stratégiques d'ADL

<b>Axes Stratégiques</b>			
Phase de vie	Nature de la Stratégie	Objet principal De la stratégie	Exemple de stratégie
Démarrage	Innover	Produits	*Innovation technologique *Achat de licence
Croissance	Développer	Distribution Image	*Pénétration commerciale *Développement de capacité *Recherche de nouveaux marchés
Maturité	Optimiser	Coûts	*Intégration amont/aval *Intégration de la gamme et De la production
Déclin	Rationaliser	Coûts	*Elagage de marché/ Gamme/unités

## **II- Points de convergence entre les deux modèles instrumentaux**

### **1- Similitude des deux modèles instrumentaux**

Les deux modèles ont pour objectif de permettre à des firmes diversifiées d'élaborer une stratégie globale d'entreprise intégrant, dans une perspective d'équilibre, les stratégies des deux activités.

Leur méthode peut se résumer en quatre phases :

- Décomposer l'entreprise en domaines d'activité stratégique (DAS).
- Chacun des modèles évalue les segments stratégiques retenus selon deux critères qui sont en fait commun.
- Les segments stratégiques sont positionnés dans un tableau à double entrée, appelé matrice.
- Analyser la structure du portefeuille afin de déterminer la stratégie optimale.

Quant aux outils d'analyse, les deux modèles s'appuient sur des critères d'analyse différents, mais qui reposent tous sur les mêmes fonds :

- La position concurrentielle qui permet d'évaluer la compétitivité/rentabilité et le risque concurrentiel de l'entreprise sur le segment analysé.

- La valeur de l'activité indiquant l'intérêt, le risque sectoriel et les besoins financiers que représente le segment pour l'entreprise.

## **2- Les bases de gestion de portefeuille**

Les deux modèles permettent d'analyser et d'évaluer les activités d'une entreprise diversifiée en s'appuyant sur trois dimensions.

### **Analyse dynamique du portefeuille**

+ Elle consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par sommation, celui du portefeuille global.

+ Les activités se renouvellent dans le temps. Car elles suivent toutes un cycle de vie.

+ Seule la croissance est porteuse d'une dynamique. Il est donc judicieux pour une entreprise d'investir dans des activités nouvelles.

+ L'entreprise devra veiller à équilibrer les activités nouvelles par des activités mûres qui, à l'inverse, se caractérisent par un faible niveau de risque.

### **Analyse financière du portefeuille**

Les ressources produites par les activités générant un flux financier inutilisé servent à alimenter d'autres secteurs qui exigent des investissements importants.

- ❖ L'objectif fondamental de l'entreprise est la recherche de la maximisation du profit ce qu'elle l'oblige à s'orienter vers des activités rentables à long terme, et de conserver une position concurrentielle forte ou dominante.
- ❖ Les ressources étant limitées, l'entreprise doit optimiser les flux financiers et respecter l'équilibre financier à long terme.

### **Concept de trajectoire stratégique**

Dans la mesure où toute activité suit dans le temps un cycle de vie identifié, on peut identifier deux types de trajectoires stratégiques présentés comme suit :

### **Maturité de l'activité**

**Position  
Concurr  
entielle**

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante				Succès
Forte				
Favorable				
Faible				
Marginale				Echec

trajectoires de succès sont celles qui transforment une activité marginale en une vache à lait au fur et à mesure de son avancement dans le cycle de vie.

- o Les trajectoires d'échec sont celles qui conduisent à la marginalisation une activité au terme de son processus de maturation.

### **III- Limites des modèles de gestion de portefeuille**

Les modèles de portefeuille ont amélioré l'analyse et la réflexion stratégique à trois titres :

- ✓ En fournissant un cadre et une méthode simple d'analyse et de comparaison d'activités différentes.
- ✓ En accroissant la qualité des stratégies élaborées tant au niveau de la direction d'un groupe qu'à celui des cadres responsables des activités.
- ✓ En permettant une allocation sélective et rigoureuse des ressources de l'entreprise.

Il convient cependant de ne pas ignorer leurs limites. Celles-ci tiennent essentiellement à leur nature : un modèle n'est qu'un outil. Il a un caractère normatif et réducteur de la réalité.

### **1- La matrice ADL**

#### **Avantages :**

\* Respecter mieux la réalité : En intégrant dans son analyse à la fois la multiplicité des variables de choix et la diversité des situations concurrentielles. En effet, à l'opposé du BCG, le modèle ADL évalue la force concurrentielle d'une entreprise de façon qualitative, en précisant que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais aussi sur la force relative de l'entreprise par rapport aux concurrents.

\*Le renouvellement de l'activité (comme nouvelle dimension) : grâce au choix du cycle de vie comme mesure de la valeur d'un secteur. C'est une variable plus fiable que le taux de croissance instantané, qui peut connaître des variations conjoncturelles importantes, et plus dynamique puisque l'analyse est projetée au futur.

\*La dynamique concurrentielle est mieux prise en compte : à chaque phase du modèle correspond des prescriptions stratégiques.

#### **Limites :**

- Absence de caractère instrumental puisqu'on intègre une richesse qualitative à l'analyse.
- L'inexistence de méthodes scientifiques pour évaluer la position concurrentielle.
- Par la sélection et la pondération, on introduit la subjectivité de l'analyse et on s'écarte de la rigueur scientifique.

#### **Champ d'application :**

Conglomérats gérants des intérêts répartis dans des sociétés et des secteurs disparates : L'ADL est un excellent outil d'analyse de portefeuille d'entreprises très diversifiées, par sa souplesse et son adaptabilité.

## **2- La matrice ABC :**

### **Avantages :**

- Universalité et réalisme : en intégrant la capacité et l'identité de l'entreprise.
- Notion de synergie : cette notion est introduite essentiellement pour les entreprises à forte intégration qui gèrent des activités liées, et très utile à l'étude d'une éventuelle diversification.

Ce concept de synergie est d'ailleurs contradictoire avec la notion de portefeuille, qui suppose des activités homogènes et indépendantes.

Sa philosophie pourrait s'exprimer par : « **Ne faites pas ce que font vos concurrents, utilisez vos avantages concurrentiels pour vous différencier** ».

### **Limites :**

- Subjectivité : La prise en compte de l'attrait de l'activité pour l'entreprise peut conduire à des phénomènes de myopie particulièrement grave.
- Impasse sur la dynamique concurrentielle : fait par la non prise en compte de la notion de maturité.
- Manque de base sur le plan de la théorie économique et la difficulté de quantification.

On peut conclure qu'il s'agit plus d'une grille de réflexion que d'un modèle permettant de définir une stratégie.

### **Champ d'application :**

Entreprises à activités liées : confrontées à des problèmes de choix dans leurs activités actuelles ou dans des activités nouvelles.



## **IV-PIMS : outils d'analyse stratégique :**

### **1)- Généralités :**

Parmi les méthodes les plus « sophistiquées » d'analyse et d'aide à la formulation de stratégie d'activités, on trouve la méthode **PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)** .

Cette méthode qui peut être considérée comme s'inspirant plus que les précédentes des méthodes utilisées en marketing a été développée à l'initiative de la **General Electric** avec la collaboration de la **Harvard Business School** au début des années soixante-dix.

Son but au départ était d'essayer d'identifier les causes de succès et d'échec de l'ensemble des produits de la General Electric et de déterminer quelles étaient les lois du marché dont la connaissance pourrait guider les responsables de l'entreprise dans leur choix. Pour ce faire un modèle fut construit dont l'objet était d'identifier les variables qui pouvaient influencer sur la rentabilité des produits.

Dés lors, cette méthode s'est enrichi de la participation de plusieurs centaines d'entreprises appartenant à de très nombreux secteurs et sont de taille et de nationalités variées. Ce qui a permis de constituer une banque de données importantes sur les performances de différentes entreprises et les facteurs susceptibles d'être à leur origine.

PIMS est décrite comme « *La plus étendue base de données stratégiques de l'information dans le monde* » .

A l'heure actuelle, elle est gérée par le **SPI (Strategic Planning Institute)**, qui est une association à but non lucratif.

Le modèle PIMS cherche à répondre aux questions suivantes :

**1/ Identifier entre différentes activités les facteurs explicatifs de la rentabilité des investissements et du cash-flow ?**

**2/ Quelles sont les rentabilités et les cash-flow normaux dans une activité donnée, selon certaines conditions du marché et en utilisant une stratégie donnée ?**

**3/ Comment la rentabilité des investissements et le cash-flow peuvent-ils être affectés par des changements de stratégies ?**

***4/ Quelles sont les directions qu'il convient d'explorer afin d'améliorer la performance d'une activité donnée ?***

**2)- PRINCIPE :**

L'approche PIMS analyse en terme d'unité homogène permettant de faire des comparaisons. C'est ainsi que l'unité d'analyse est définie comme étant :

- ✓ une unité opérationnelle
- ✓ vendant un ensemble identifié de produit ou de services
- ✓ à un groupe précis de clients
- ✓ en compétition avec un ensemble de concurrents spécifique

A fin d'identifier les variables les plus importantes qui influent sur la performance de l'activité, chaque entreprise participant à ce projet fournit des informations pour chacune de ses activités moyennant un questionnaire décomposé en cinq parties à savoir

✓ la première partie porte sur une description de l'activité : produits et services, clients, organisation interne.

Exemple « tableau n°1 »

## Exemple d'informations demandées sur l'activité en général

### 101. TYPE D'ACTIVITE

L'activité peut être décrite comme :  
(cocher une seule des huit cases suivantes)

*Fabricant des produits de consommation*

- |                                       |                          |   |    |
|---------------------------------------|--------------------------|---|----|
| 1-Produits de consommation durable    | <input type="checkbox"/> | 1 | 2- |
| Produits de consommation non durables | <input type="checkbox"/> | 2 |    |

### ***Fabricant de produits industriels, commerciaux, professionnels***

- |                                                  |                          |   |
|--------------------------------------------------|--------------------------|---|
| 3-Biens d'équipement                             | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4-Produits bruts ou semi-fini                    | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5-Composants à incorporer à des produits finis   | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6-Fournitures ou autres produits de consommation | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7-Services                                       | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8-Commerce de détail ou de gros                  | <input type="checkbox"/> | 8 |

### 102. « CYCLE DE VIE »

Comment décrivez-vous le stade de développement des types de produits ou de services vendus par cette activité ces trois dernières années ?  
(cocher une seule case)

1-stade d'introduction : la demande pour le produit commence à croître (produits ou services encore peu connus de beaucoup d'utilisateurs potentiels)

2-Stade de croissance : la demande croit de 10 % ou plus par an en volume ( la technologie u la structure concurrentielle continuant de changer)

3-Stade de maturité : les produits ou services sont connus par une majorité d'acheteurs éventuels ( la technologie et la structure concurrentielle sont assez stables)

4-Déclin : les produits sont considérés comme très banalisés ( les concurrents les plus faibles commencent à disparaître)

✓ la deuxième partie traite des résultats du compte d'exploitation et du bilan.

Exemple « tableau n°2 »

### Exemple d'informations demandées sur les résultats et les dépenses

#### 201. CHIFFRE D'AFFAIRE NET

Recettes provenant de produits vendus et expédiés moins le montant des créances douteuses, des retours et des remises.

Sont inclus les revenus locatifs et les avances sur commande clients pouvant être appliqués à une année déterminée.

1979	1980	1981	1982	1983
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### 207. FRAIS DE RECHERCHE ET DE DEVELOPEMENT APPLIQUES AUX PRODUITS OU SERVICES

Indiquer toutes les dépenses relatives au perfectionnement des produits ou services existant dans cette activité, ou au développement des nouveaux produits ou services.

**Inclure aussi bien les améliorations d'emballage que de conception d'un nouveau produit.**

Exclure les dépenses d'amélioration du processus de fabrication qui font l'objet de la ligne 208.

1979	1980	1981	1982	1983
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

✓ la troisième partie concerne le marché et la concurrence

Exemple « tableau n°3 »

### Exemple d'informations demandées sur le marché et la Concurrence

#### 303. NOMBRE DE CONCURRENTS

combien y a-t-il approximativement d'activité en concurrence sur le marché servi (prendre en compte la dernière année considérée) ? inclure l'activité dans le total. Ne pas tenir compte des concurrents contrôlant moins de 1% du marché servi .

5 ou moins  
 1

6-10  
 2

11-20  
 3

21-50  
 4

50 et plus  
 5

#### 304. ENTREE DE CONCURRENTS

Au cours des cinq dernières années, est-il apparu de nouveaux concurrents qui détiennent aujourd'hui au moins 5% du marché servi ?

NON  0

OUI  1

#### 316-318. QUALITE RELATIVE DES PRODUITS

pour chaque année évaluer le pourcentage des ventes de cette activité produits et services ( délais de livraison, crédit, garanties, etc.) — que d'éventuels acheteurs pourraient qualifier de qualités supérieures, égales ou inférieures à celle des produits et les services offerts par les trois principaux concurrents.

(Evaluation de la qualité relative telle que ressentie par le marché, non votre sentiment).

Exemple :

Qualité supérieure : 50

Note :  $50 - 10 = 40$

Qualité égale : 40

Qualité inférieure : 10

Indice de qualité relative : 40

SUPERIEUR

316.

Egal

317.

INFERIEUR

318.

✓ la quatrième partie traite d'informations générales sur le marché servi

Exemple « tableau n°4 »

**EXEMPLE D'INFORMATION DEMANDES SUR LES HYPOTHESES D'EVOLUTION**

501-502. POURCENTAGE DE VARIATION ANNUELLE DU MARCHE SERVI

	<i>Court terme</i> (1 à 4 ans)	<i>Long terme</i> (5 à 10 ans)
Estimer le taux de variation moyen Du marché servi ( comme défini à a ligne 301 questionnaire 3). Cette estimation devra être exprimée en francs courants et inclure à la fois les accroissements en volume et l'inflation des prix de vente.	+ ou % -501	+ ou % -502

503-504. POURCENTAGE DE VARIATION ANNUELLE DES ANNUELLE DES PRIX DE VENTE

Estimer la valeur la plus probable de ce taux moyen sur le marché servi. Cette moyenne ne doit pas tenir compte des changements dans le <i>mix</i> des produits vendus.	+ ou % 503	+ ou % 504
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	---------------------

✓ la cinquième partie porte sur des hypothèses concernant les ventes futures, les prix de ventes futurs, les coûts futurs de matières premières.

Exemple « tableau n°5 »

Le « PAR » de rentabilité est une estimation de la rentabilité avant impôt qui, en 1981-1983, fut normale pour des activités confrontées à des conditions de marché et d'environnement équivalentes à celles de votre activité et occupant une position similaire sur le marché.

### Pour l'activité n° 25313. Avant impôt

« PAR » de rentabilité.....25%  
 Rentabilité actuelle .....21%

Impact sur le «PAR» de rentabilité des différents facteurs (par grandes catégories ).

Le « PAR »de rentabilité est égal à la somme de l'impact total des différents facteurs et de la rentabilité moyenne de toutes les activités dans la base de données PIMS.

Catégorie de facteurs rentabilité	Impact sur le « PAR » de (avant impôt) %
Attrait de l'environnement	2,5
Force compétitive de votre situation	7,5
Différenciation de votre situation	1,5
Efficacité dans l'utilisation de l'investissement	-3,5
Allocation des ressources	6,7
Facteurs « entreprise »	- 3.0
Facteurs « action »	- 1,5
Impact total	
Rentabilité moyenne (toutes activités confondues)	15 %
« PAR » de rentabilité de cette activité	25 %

### **3)- Résultats et implications stratégiques de PIMS :**

Les informations collectées portant, comme il a été déjà signaler, sur une certaine d'items caractérisant l'activité, le marché, la concurrence, les performances, la structure des dépenses, sont utilisées comme source de données pour des travaux de recherche sur les relations entre performances et variables stratégiques. C'est ainsi qu'ont été mises en évidence les variables suivantes :

- l'environnement industriel et le marché
- la position concurrentielle
- la différenciation concurrentielle
- la structure capitalistique
- le processus de production
- l'allocation des ressources

Parmi ces différentes variables, certaines se sont révélées plus importantes que d'autres.

Les entreprises qui ont recours au PIMS reçoivent quatre types de rapport , à savoir :

- le rapport « PAR » qui indique le niveaux de rentabilité et de marge brut d'autofinancement considérés comme normaux, compte tenu d'un certain nombre de conditions particulières, tel que : environnement, position sur le marché, degré de différenciation,...etc. .Il montre également comment comparer les performances de l'activité de l'entreprise avec l'ensemble d'activité similaires observées dans le cadre du projet. Et identifie les facteurs de succès et d'échec pour une activité donnée.
- Le rapport de « sensibilité » ou de « stratégie » qui prévoient les conséquences des mouvements stratégiques sur la rentabilité de activités.
- Le rapport de « stratégie optimale » qui indiquent les combinaisons de mouvements stratégiques qui optimisent un objectif particulier de performance.



➤ Le rapport « LIM » (Limited Information Model) qui combine les éléments des rapports « PAR » et de sensibilité, mais de manière moins complète, mettant l'accent sur un nombre plus réduit de facteurs explicatifs et diminuant, de ce fait, la complexité d'interprétation des résultats.

#### **4- Avantages et inconvénients de PIMS :**

##### **⇒Les avantages de PIMS :**

Parmi les avantages de cette méthode, on peut citer les suivantes :

- ✓ Elle peut être utilisée pour évaluer les performances attendues de chaque activité en terme de cash-flow ou de rentabilité des investissements.
- ✓ Elle peut être aussi employée pour identifier les facteurs critiques dans une activité ou encore tester l'impact de stratégies différentes sur le cash-flow et la rentabilité des investissements.
- ✓ Elle permet finalement d'obtenir des informations sur les changements nécessaires dans certaines fonctions de l'entreprise.

##### **⇒Inconvénients de la méthode :**

parmi les inconvénients de cette méthode on peut citer :

- ✓ Le caractère historique de son orientation. De ce fait, rien ne prouve que ce qui s'est passé, se reproduise dans l'avenir. En effet, les méthodes statistiques employées mesurent l'association et non pas la causalité. Les résultats obtenus décrivent donc les relations existantes, mais ils n'indiquent pas ce qui devrait être fait pour améliorer la performance en fonction des changements prévisibles du marché.
- ✓ Une seconde limite concerne les problèmes pratiques rencontrés pour utiliser cette méthode. Tout d'abord, celle-ci nécessite de la part des entreprises interrogées un effort considérable de collecte d'information. En outre, la définition de l'unité d'analyse est moins flexible que celle qui peut être utilisée dans les analyses précédentes

### **Conclusion :**

Un modèle n'est jamais qu'un outil. C'est une aide efficace à la prise de décision sans toute fois la remplacer, il ne peut apporter de réponses toutes faites et systématiques aux questions que se posent les dirigeants d'entreprise. Il a pour but essentiel de concentrer la réflexion stratégique dans un cadre rigoureux, facilitant l'analyse concurrentielle des activités et favorisant des choix sélectifs dans l'allocation des ressources.