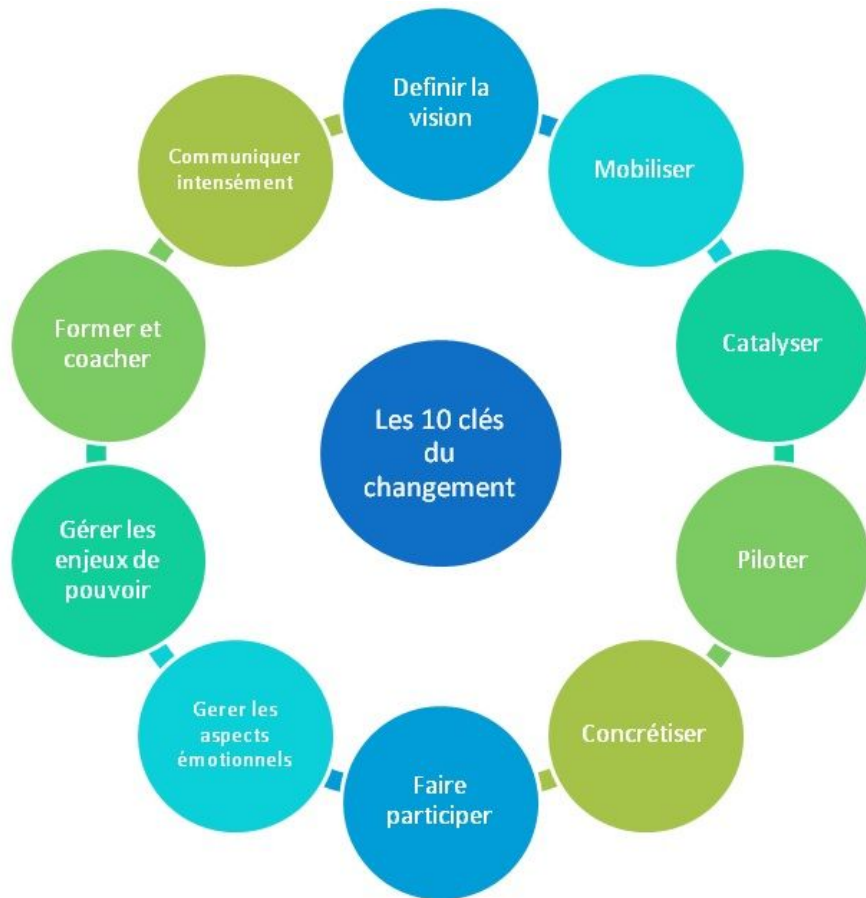


MANAGEMENT ET INNOVATION	2
LES ÉTAPES DU CHANGEMENT	2
ORGANISER LES ACTIVITÉS	2
La Matrice RACI	3
Les 3 situations de décision	4
ANALYSE GLOBAL ET BENCHMARKING	5
PESTEL	5
SWOT	6
ANALYSE POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE	7
Vocabulaire et Concepts	7
DAS	7
FCS	8
M-PORTER	9
BCG	10
ADL	11
Mckinsey	12

MANAGEMENT ET INNOVATION

LES ÉTAPES DU CHANGEMENT



ORGANISER LES ACTIVITÉS

Matrice d'Eisenhower



La Matrice RACI

Matrice RACI

[Titre du projet]

Rôles et responsabilités

Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé

			RÔLES															
			Sponsor	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Chef de projet	Resp. technique	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Consultant	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	Nom ou Rôle	
Livrable ou tâche		Statut	Sponsor / Direction					Équipe projet					Autres ressources					
ID	Phase 1																	
T001	Livrable /Tâche 1		I	R				I										
T002	Livrable /Tâche 2		A		R			I										
	Phase 2																	
T003	Livrable /Tâche 1		C	I				A	R		R							
T004	Livrable /Tâche 2			I				A		R								
	Phase 3																	
T005	Livrable /Tâche 1			I				A	I		R		C					
T006	Livrable /Tâche 2			I				A	I	R			C					
	Phase 4																	
T007	Livrable /Tâche 1				I			A	R					C				
T008	Livrable /Tâche 2				I			A		R			S					
Insérer de nouvelles lignes au-dessus de celle-ci																		

R	Réalisateur
A	Approbateur
C	Consultant
I	Informé

Réalise la tâche et est responsable de son achèvement

Approuve l'achèvement d'une tâche. Seulement 1 par tâche.

Conseille, intervient avant une décision ou une action.

Doit être informé après une décision ou une action.

Statut

Pas commencé

En cours

Terminé

Qu'est-ce qu'une matrice RACI ?

Le RACI est un outil qui sert à déterminer les rôles et responsabilités de chaque acteur d'un projet ou d'un processus. Le nom de la matrice (RACI) est un acronyme dont chaque lettre correspond à une des responsabilités précises :

- R : Réalise; en charge d'effectuer l'action
- A : Approuve; en charge de superviser l'action et de référer à la hiérarchie
- C : Consulté; en charge de contribuer, d'apporter des conseils
- I : Informé; doit être informé

Il s'agit d'un tableau à deux dimensions avec :

- En ligne : les activités, les tâches, les actions, les livrables, etc.
- En colonne : les acteurs, désignés comme des personnes, des entités organisationnelles, des fonctions, des métiers, des équipes, etc.

Dans chacune des cases, on note le rôle joué par l'acteur en fonction de l'activité :

Les 3 situations de décision

3 situations de décision peuvent être décrites, en fonction de la stabilité de l'environnement et de sa perception dans l'entreprise.

- La décision émergente est prise dans le même temps que la stratégie est mise en oeuvre.
- La décision anticipée permet de préparer son choix. Elle est utilisée dans le processus de planification.
- La décision occurrente intervient lors d'un changement radical qui met en cause la stratégie.

	DÉCISION ÉMERGENTE	DÉCISION ANTICIPÉE	DÉCISION OCCURRENTE
Nature du changement	Progressif	Sensible	Radical
Temps décisionnel	On n'utilise pas le temps	On a le temps	On n'a pas le temps
Perception de l'environnement	Stable	Prévisible	Turbulent
Type de vigilance	Guetteur	Vigie	Marin

Cette description des 3 situations de décision permet de déterminer la meilleure manière de décider suivant les circonstances.

L'idéal serait de pouvoir toujours se situer dans la décision anticipée, en prenant le temps de se préparer aux changements d'un environnement prévisible.



ANALYSE GLOBAL ET BENCHMARKING

PESTEL

En tant que modèle d'entreprise, la méthode PESTEL permet de cartographier les risques et différentes opportunités auxquels une société pourrait se confronter. Ce système d'analyse se base en effet sur une vision de l'environnement. Fort de ses 6 principaux composants, il vise principalement à limiter les menaces commerciales.

Politique Pression gouvernementale Politique monétaire Pression européenne Stabilité gouvernementale Protection des consommateurs	Économie Croissance Taux d'intérêts Politique chômage Imposition Taux d'inflation Cycle économique Immobilier Confiance des ménages	Social Répartition des revenus Démographie Mortalité Pyramide des âges Mobilité sociale Styles de vie Education Modes Santé
Technologie Financement de la recherche Nouveaux brevets Transferts technologiques Cycles d'obsolescence Cout de l' énergie	Environnement Recyclage des déchets Formation sécurité Aides énergie propres Industries vertes Réglementation urbanisme Impact transport	Légal Fiscal Sécurité Export Douane Droit des contrats Emploi

P	E	S	T	E	L
Politique	Economie	Social	Technologie	Environnement	Legal
Stabilité gouvernement Corruption Fiscalité Liberté de la presse Réglementation Tarifs spéciaux Force syndicales Règles concurrence Participation des électeurs Manifestations Niveau des subventions Relations bilatérales Importations / exportations Contrôle du commerce Lobbying Budgets publics Facteurs économiques	Taux de croissance Taux d'intérêt Taux d'inflation Taux de change Crédit Revenu disponible Niveau dépense Déficits budgétaires Évolution du PIB Chômage Marché boursier Fluctuations des prix Facteurs sociaux	Taille population Taux de natalité / mortalité Mariages / divorces Immigration / émigration Espérance de vie Répartition richesse Classes sociales Revenu / habitant Modes de vie Santé Revenu disponible Attitude / travail Habitudes d'achat Education Minorités Epargne Technologies	Incitations technologiques Automatisation Activité de R&D Changement technologique Accès nouvelles technologies Innovation Conscience technologique Infrastructure Internet Infrastructure communication Cycle de vie de la technologie	Météo Climat Politiques environnementales Changement climatique Pressions ONG Catastrophes naturelles Pollution Recyclage Produits verts Energies renouvelables	Discrimination Lois antitrust Droit du travail Protection consommateurs Droit d'auteur & brevets Lois santé & sécurité Lois sur l'éducation Protection des données

SWOT

Forces	Faiblesses
Personnel, équipe Notoriété, image de marque	Ressources financières Vulnérabilité Locaux vétustes
Opportunités	Menaces
Retrait d'un concurrent Changement de la législation Partenariat	Nouveau concurrent Evolution de la technologie Evolution de la demande, des modes et tendances

Actions à entreprendre

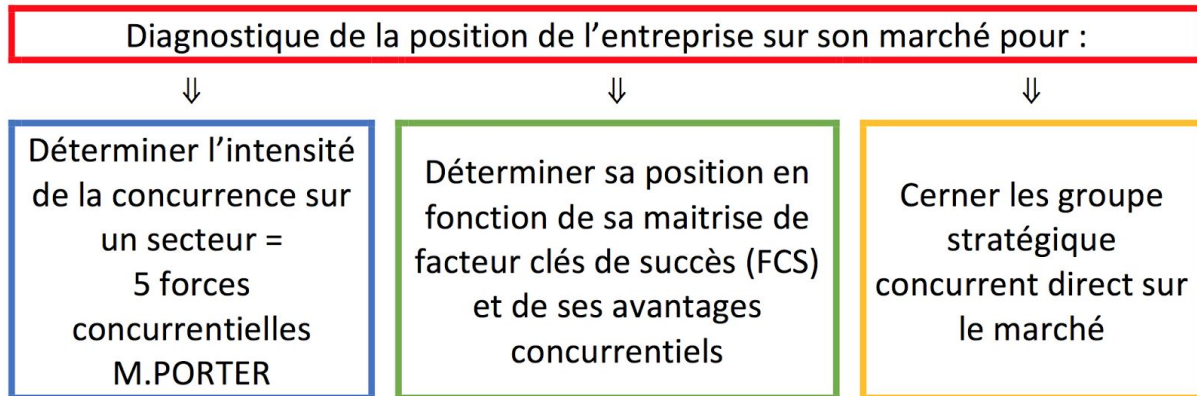
Forces	Faiblesses
Les maintenir, les développer	Y remédier, les compenser
Opportunités	Menaces
Les saisir en priorisant	Les contrer

ANALYSE POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE

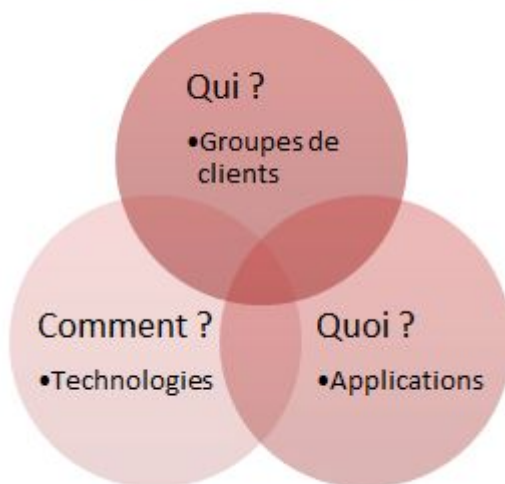
Vocabulaire et Concepts

DAS

Domaine d'Activité Stratégique



Critères de segmentation



Un segment stratégique intègre les produits et services qui requièrent les mêmes compétences , commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques et faisant face aux mêmes concurrents .

- Qui ? Les groupes de clients servis.
- Quoi ? Les applications des produits, autrement dit les fonctions remplies chez les clients ou bien leurs besoins.
- Comment ? Les technologies mises en œuvre dans les produits.

FCS

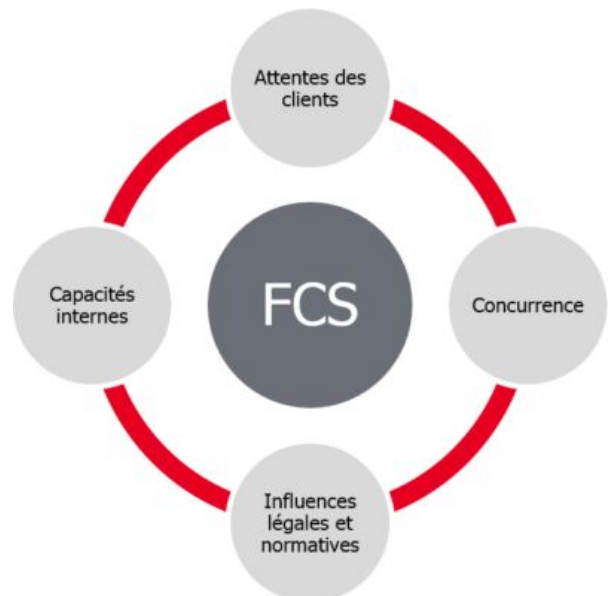
Facteur Clé de Succès

Les facteurs clés de succès sont étudiés et évalués lors des démarches stratégiques à travers l'analyse SWOT (Force-Faiblesses / Opportunités-Menaces). Ils sont également précieux pour les diagnostics de portefeuille d'activité .

Lors d'un travail de segmentation stratégique pour construire des DAS , les FCS permettent de constituer les segments.

Comment procéder ?

En regroupant les microactivités qui partagent des FCS semblables et en séparant les opposés.

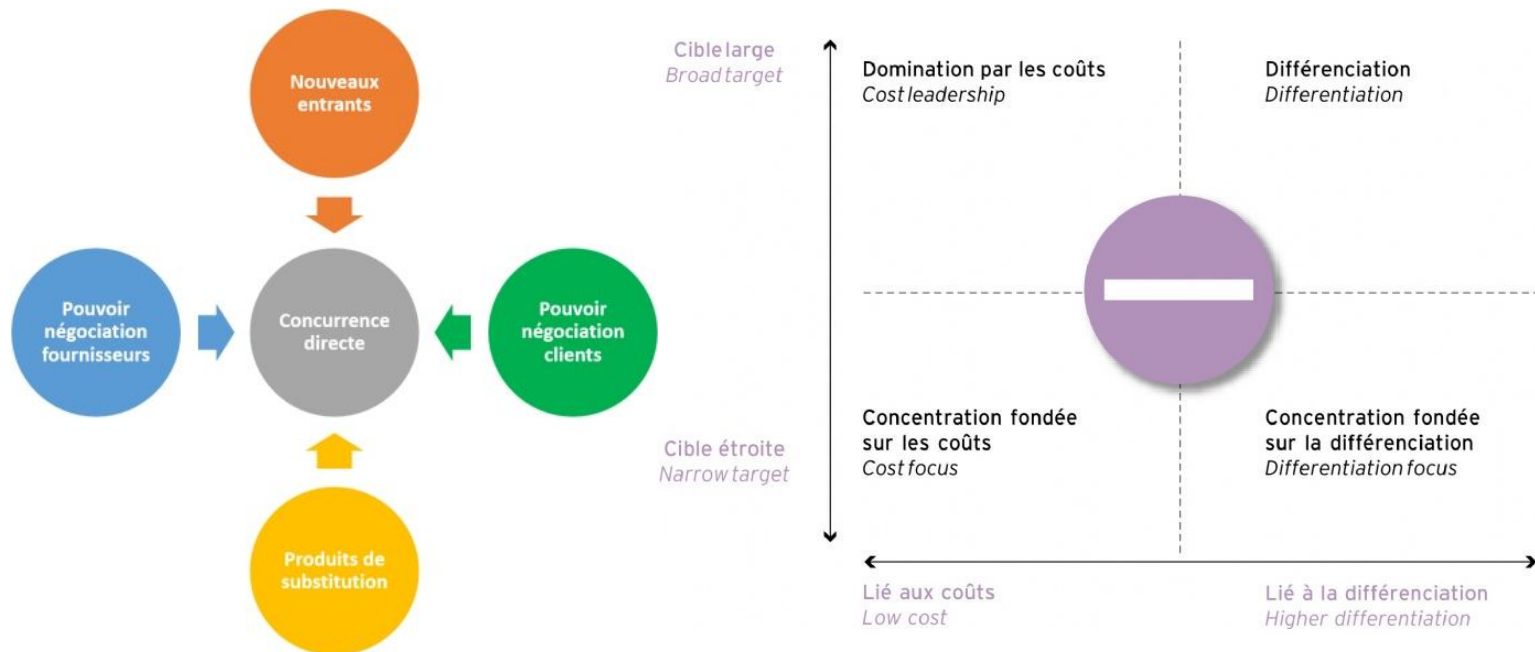


CHAMP DE BATAILLE (segments de marché)

		Global	Sélectif
RÈGLES DU JEU (FCS)	Identiques	Attaque frontale	Niche
	Nouvelles	Différenciation	

		PRODUIT	
		EXISTANT	NOUVEAU
MARCHÉ	EXISTANT	PÉNÉTRATION DE MARCHÉ	DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT
	NOUVEAU	DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ	DIVERSIFICATION

M-PORTER



L'objectif de cette matrice est d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise avant d'anticiper les évolutions qui mettraient ses avantages compétitifs en danger et d'orienter ses choix en matière d'investissement et d'innovation. Les cinq forces représentent cet environnement concurrentiel.

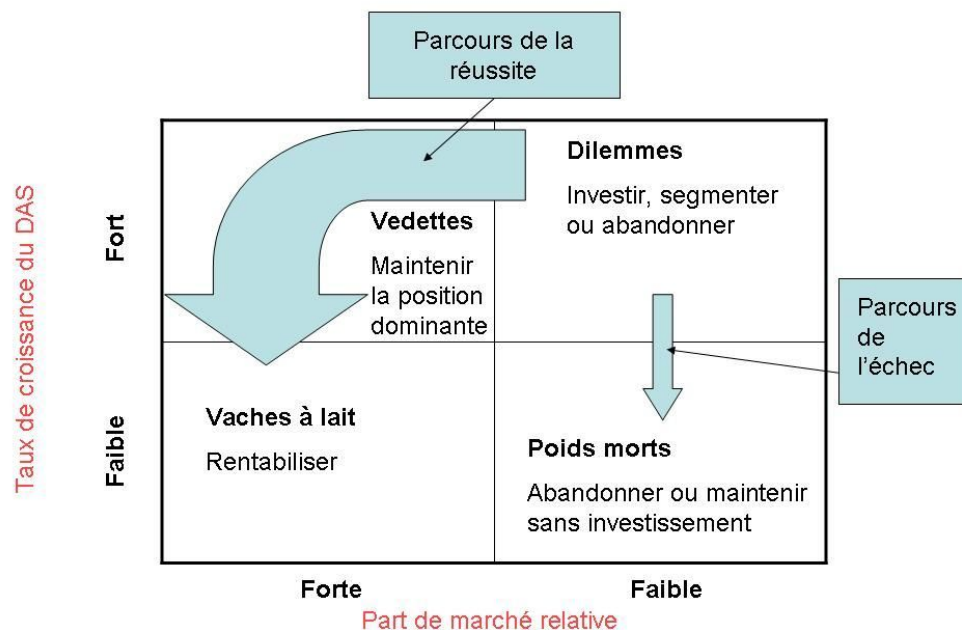
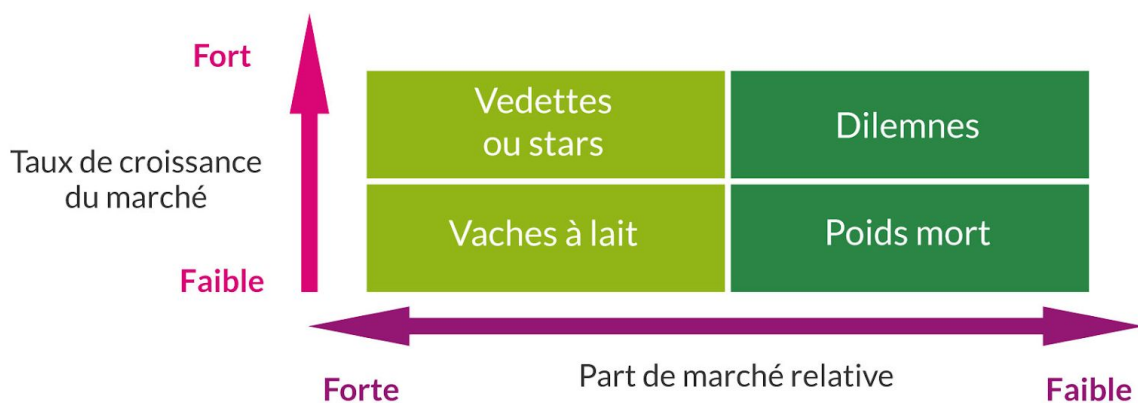
Cet outil permet d'identifier et de mettre en place des stratégies de développement en ayant pris en compte l'ensemble des opportunités et des menaces du marché.

Les stratégies de base de M. Porter			
		Avantage stratégique	
		Lié au coût	Lié à la différenciation
Cible	Front large	Domination par les coûts	Différenciation
	Front étroit	Concentration	

	Attrait du domaine d'activité stratégique	Position concurrentielle
BCG	Taux de croissance du marché	Part de marché relative de l'entreprise
ADL	Degré de maturité de l'activité	Degré de force compétitive
McKINSEY	Critères d'attrait/activité	Critères d'atouts/concurrents

BCG

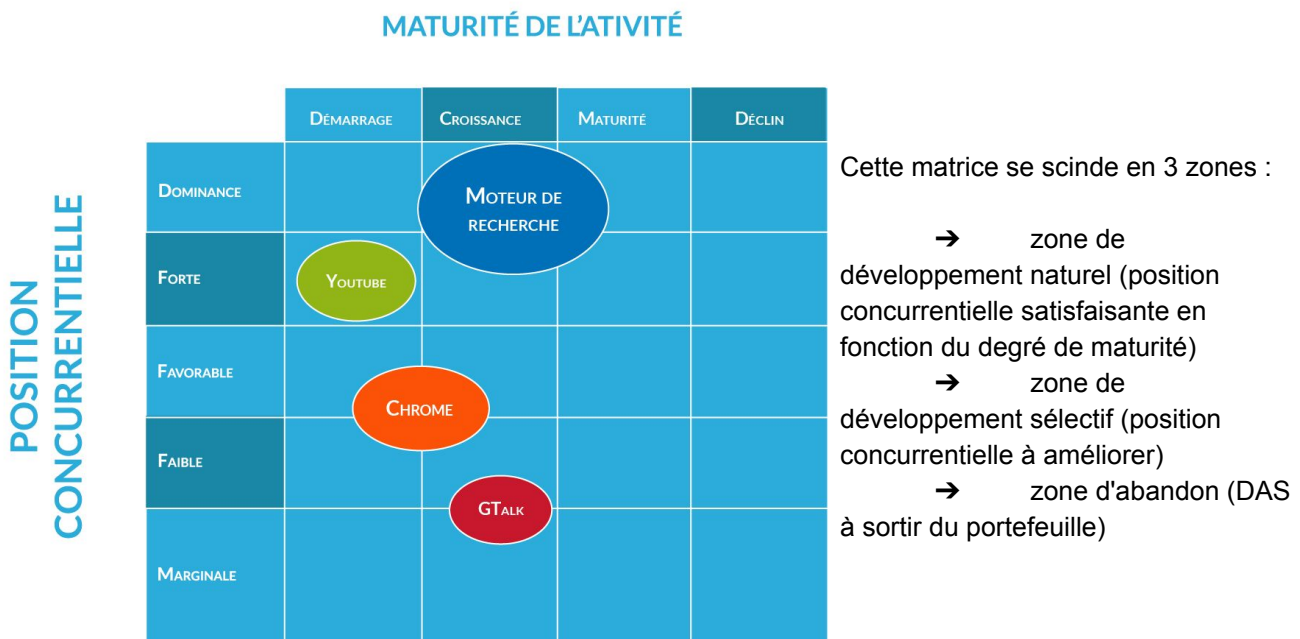
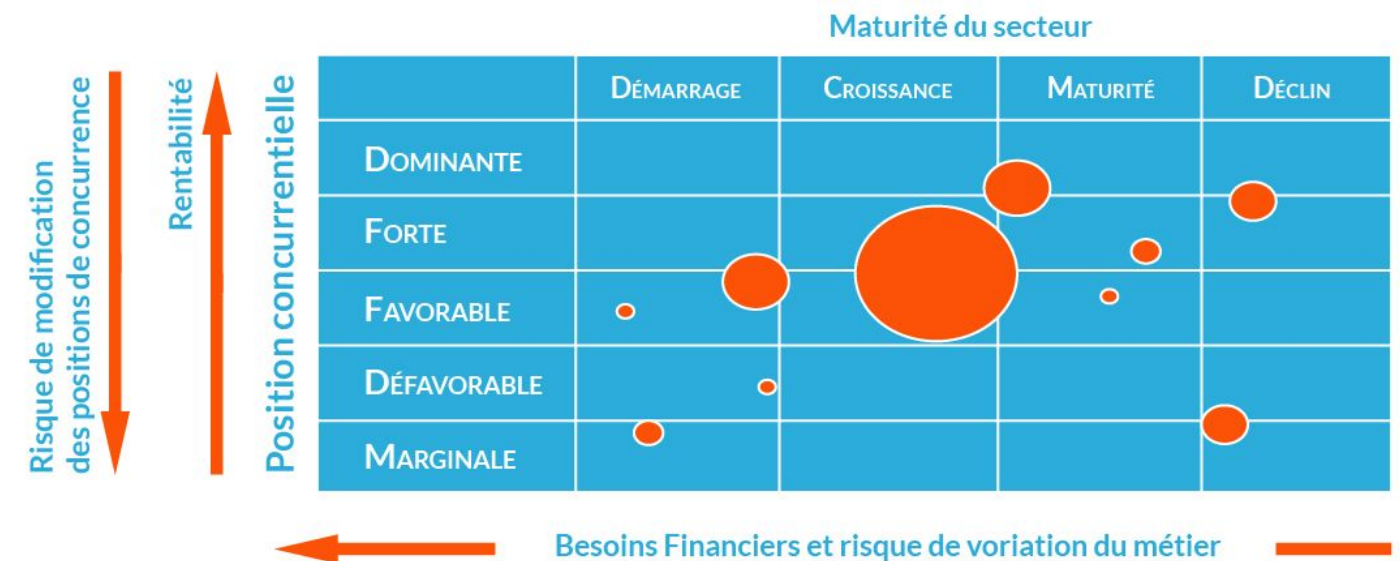
La matrice du Boston Consulting Group (communément appelée BCG), est un outil au service de la stratégie. Elle permet d'analyser un portefeuille d'activité. Elle est utilisable dans un environnement où les effets de volumes sont des facteurs clés de succès.



ADL

La matrice ADL prend en compte le degré de maturité de l'activité (qui définit les besoins financiers du DAS et le niveau de risque sectoriel), ainsi que la position concurrentielle (qui traduit la rentabilité du DAS et son niveau de risque concurrentiel).

Il s'agit d'évaluer le degré de maturité du DAS et sa position concurrentielle (en fonction du degré de maîtrise des FCS du domaine d'activité), à partir de critères plus nombreux que pour la matrice BCG.



Mckinsey

La matrice McKinsey utilise une combinaison de critères pondérés, quantitatifs et qualitatifs. Elle permet de mesurer l'attrait intrinsèque de l'activité et sa valeur relative pour l'entreprise (comme l'existence de synergies avec les autres activités du portefeuille, les possibilités de barrières à l'entrée...), ainsi que les atouts de l'entreprise.

		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Elevé	Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
	Moyen	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

