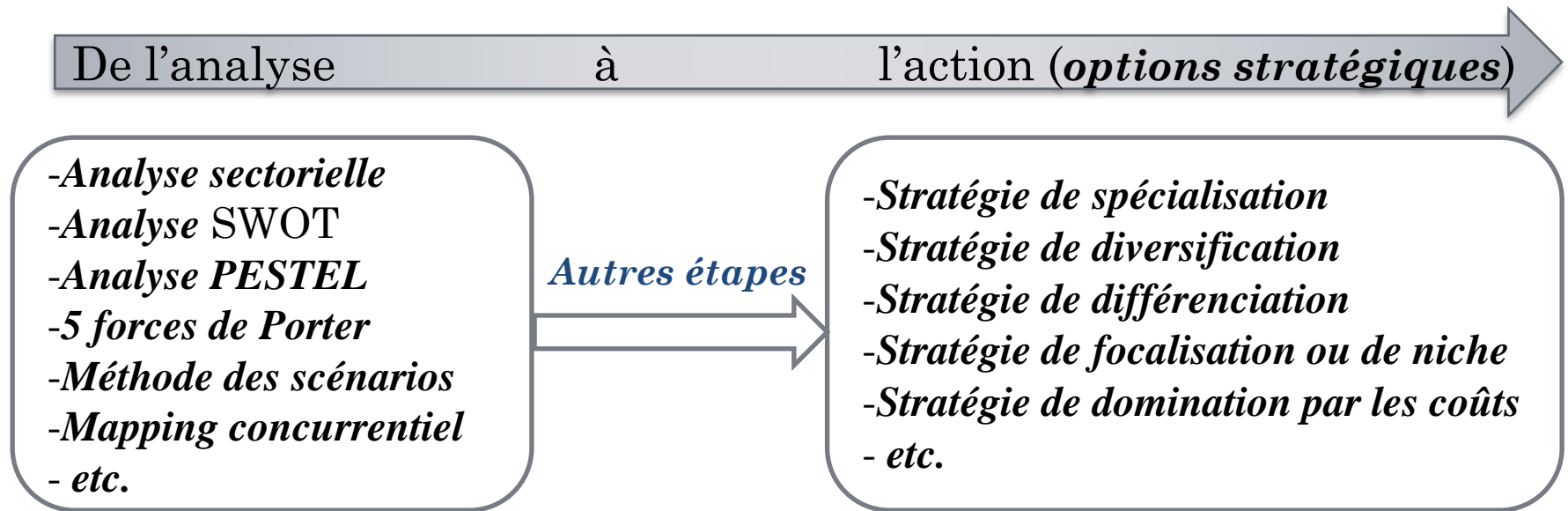

Chapitre III

Section 3 : la planification stratégique

Section 3 : la planification stratégique (1/19)

- Une bonne stratégie est constituée d'une structure logique qui contient trois éléments : un diagnostic, une politique directrice et un plan d'action cohérent.



NB : Avant le diagnostic, il faut déterminer le(s) métier(s) de l'E/se, puis identifier, lors de l'analyse, les éléments relatifs à son métier (opportunité ou menace)

Section 3 : la planification stratégique (2/19)

❖ les étapes de la planification stratégique

NB : Avant le diagnostic, il faut déterminer le métier de l'E/se, puis identifier les éléments relatifs à son métier (opportunité ou menace)

Segmentation Stratégique



Section 3 : la planification stratégique (3/19)

0. Segmentation stratégique et DAS

Un domaine d'activité : une combinaison unique de facteurs clés de succès

- C'est une technique qui permet de trier et regrouper les différentes activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes, appelés *domaines d'activités stratégiques* (DAS), auxquels un raisonnement stratégique est applicable (faisant l'objet d'une stratégie spécifique), c.-à-d. des activités qui présentent une combinaison unique de *facteurs clés de succès*.

Les facteurs clés de succès font appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience. Sans FCS, l'E/se ne pourrait être que suiveur. Ce sont des éléments sur lesquels se fonde la concurrence, correspondant aux compétences ***qu'il est nécessaire de maîtriser*** pour être performant et compétitif.

Section 3 : la planification stratégique (4/19)

❖ **Utilité de la segmentation stratégique**

- ❑ La segmentation stratégique est une opération importante de la démarche stratégique car elle permet :
 - Des opportunités de création de nouvelles activités ;
 - Des nécessités de développement ou d'abandon des activités actuelles ;
 - Ramener la stratégie globale d'une entreprise à différentes stratégies par DAS.

Section 3 : la planification stratégique (5/19)

❖ Critères de la segmentation stratégique

- ❑ Le regroupement des activités en DAS est basée sur la recherche de liens communs à plusieurs produits ou services :

Liens communs	Critères
<i>Type de clientèle</i>	Sexe, âge, revenu, catégorie (grand public, industriels,...)
<i>Technologie</i>	Utilisation de la même technologie
<i>Distribution</i>	Mode de distribution, accès aux réseaux de distribution
<i>Structure des coûts</i>	Des produits ayant des coûts partagés très élevés par rapport à leurs coûts spécifiques vont être regroupés dans un seul DAS.
<i>Concurrents</i>	Mêmes concurrents par marchés

Section 3 : la planification stratégique (6/19)

❖ **Segmentation stratégique vs segmentation marketing**

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
<ul style="list-style-type: none">-Concerne les activités de l'E/se prise dans son ensemble.-Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents.-Permet de relever les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.- Provoque des changements à moyen et à long terme.	<ul style="list-style-type: none">-Concerne un secteur d'activité de l'E/se.-Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.-Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix.-Provoque des changements à court et à moyen terme.

Section 3 : la planification stratégique (7/19)

1. Diagnostic Stratégique

A. La démarche du diagnostic stratégique

- ❖ Le diagnostic stratégique s'apparente à une *photographie* de la situation de l'entreprise ; la démarche du diagnostic stratégique repose sur deux approches *complémentaires* :

- ✓ le diagnostic *externe* de son environnement

Et

- ✓ le diagnostic *interne* de l'entreprise



Outil:
Matrice **SWOT**

Section 3 : la planification stratégique (8/19)

1. Diagnostic Stratégique

A. La démarche du diagnostic stratégique

Matrice SWOT

Diagnostic Externe	
Opportunités (+)	Menaces (-)
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
Diagnostic Interne	
Forces « à renforcer » (+)	Faiblesses « à remédier » (-)
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....

Section 3 : la planification stratégique (9/19)

1. Diagnostic Stratégique

A. La démarche du diagnostic stratégique

a. Diagnostic *Externe*

- Le diagnostic Externe est destiné à appréhender les opportunités et les menaces, qui affectent l'entreprise, découlant de l'environnement externe, le *macro – environnement*¹ et le *micro – environnement*² (environnement immédiat).
- Il s'agit de définir la nature de l'environnement en termes d'incertitudes (la stabilité, les éventuels changements et leur nature), de simplicité ou de complexité.

Section 3 : la planification stratégique (10/19)

■ Analyse *MACRO* – environnement¹

Rappel : les facteurs du macro-environnement sont en dehors du contrôle de l'entreprise

- Identifier les éléments qui sont les plus susceptibles *d'influencer* la performance de l'entreprise (facteurs économiques, politiques, technologiques, réglementaires, socioculturels, etc.) ;
- Cette analyse permet d'avoir une vision globale sur :
 - ✓ *L'E. politique* : évolution de l'environnement politique qui a des conséquences sur le secteur;
 - ✓ *L'E. économique* : période de croissance ou de déclin
 - ✓ *L'E. socio culturel* : l'évolution démographique qui a une influence sur le niveau de la demande du marché, le vieillissement de la population qui peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.
 - ✓ *L'E. technologique* : l'évolution technologique qui peut influencer l'activité de l'entreprise sur plusieurs niveaux (organisationnel, processus de conception, développement et production.)

Section 3 : la planification stratégique (11/19)

■ Analyse *MICRO* – environnement²

Rappel : l'environnement *immédiat* peut être influencé par les actions de l'entreprise (Leader)

- Analyser de l'environnement concurrentiel immédiat de l'entreprise (dans lequel elle évolue) ;
- Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels ;
- Analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise (son comportement par rapport aux concurrents ou aux clients).

Section 3 : la planification stratégique (12/19)

❖ Intérêt du Diagnostic *Externe*

□ Il permet à l'entreprise de :

- dégager *les opportunités* ➡ pour les exploiter

Et

- recenser *les menaces* ➡ pour les éviter

Afin de

- prendre des décisions adéquates

Section 3 : la planification stratégique (13/19)

1. Diagnostic Stratégique

A. La démarche du diagnostic stratégique

b. Diagnostic *Interne*

- L'analyse interne est destinée à appréhender les *forces* et les *faiblesses* de l'entreprise ;
- Il s'agit de l'analyse des *ressources* et *compétences* de l'entreprise ;
- Il s'agit également de les comparer par rapports à celles de ses **concurrents** afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché ;
- C'est étudier le rapport de l'entreprise avec son environnement concurrentiel (les marchés, les concurrents, les fournisseurs, les clients) ;

Section 3 : la planification stratégique (14/19)

b. Diagnostic *Interne* (suite)

- ses forces et ses faiblesses peuvent être identifiées par l'analyse des *différentes fonctions de l'entreprise*.
- L'analyse porte sur la réalisation d'un inventaire à plusieurs niveaux.

❖ *Les différents niveaux (fonctions) d'analyse :*

- *Production* : capacité de production, taux d'utilisation des capacités de production, coûts de production, productivité, qualifications des ouvriers, coût de la main- d'œuvre, coût des intrants, coût de l'énergie, capacité à livrer dans les délais ;
- *Organisationnel* : compétences dans l'administration, relations avec les fournisseurs et intermédiaires, flexibilité et capacité d'adaptation aux changements ;

Section 3 : la planification stratégique (15/19)

❖ Les différents niveaux (fonctions) d'analyse : (suite)

- ***Marketing*** : image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, réputation de l'entreprise par rapport à la qualité, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, réputation de l'entreprise par rapport aux services ;
- ***Financier*** : coût du capital, stabilité financière, rentabilité, retour sur capitaux propres.

Section 3 : la planification stratégique (16/19)

❖ Intérêt du Diagnostic *Interne*

- Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de ressources et compétences.

Afin de

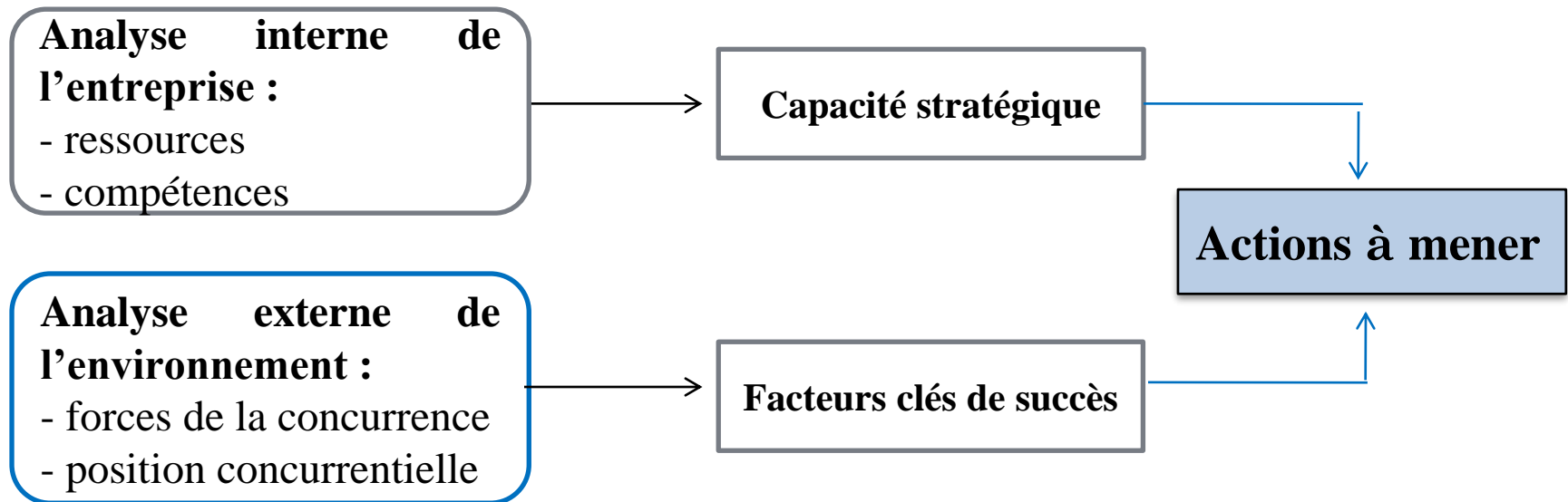
- Dégager sa capacité stratégique
(ce sont les forces de l'E/se)

NB: ce sont des ressources et compétences clés spécifiques à une entreprise donnée « facteurs relatifs aux ressources »

Section 3 : la planification stratégique (17/19)

B. Intérêt du diagnostic stratégique

- ❖ La conclusion logique de l'analyse de l'environnement *interne* « des faiblesses et surtout des forces » : La capacité stratégique ;
- ❖ La conclusion logique de l'analyse de l'environnement *externe* « des opportunités et surtout des menaces » : Les facteurs clés de succès (FCS)



Section 3 : la planification stratégique (18/19)

- ❖ Les **FCS** sont des éléments sur lesquels se fonde la concurrence, correspondant aux compétences *qu'il est nécessaire de maîtriser*, dans son champ d'activité, pour rester compétitif et tenter de surpasser la concurrence.
- ❖ Les **FCS** sont les réponses apportées, par les E/ses du même champ concurrentiel, aux grandes menaces concurrentielles qui pèsent sur elles.

Attention ! à ne pas confondre cette notion, qui relève de l'analyse externe et du champ concurrentiel étudié, avec celles de ressources et compétences clés spécifiques à une entreprise donnée « facteurs relatifs aux ressources : savoir-faire, synergie et capacité d'innovation ».

Section 3 : la planification stratégique (19/19)

- ❑ Strategor distingue **cinq** catégories de FCS :
 - La position sur le marché : s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance);
 - La position de l'entreprise en matière de coût : les coûts d'approvisionnement, les coûts de production, de commercialisation, etc.;
 - L'image et l'implantation commerciale;
 - Les compétences techniques et la maîtrise technologique;
 - La rentabilité et la puissance financière.