

Outils d'analyse stratégique

SESSION 2

Analyse externe

ENVIRONNEMENT

Quelles sont les règles
du succès dans notre
secteur ?

CONCURRENCE

Quels sont les atouts
de nos concurrents ?

Analyse interne

BUSINESS STRATEGY

Quel est notre
positionnement dans
chacune de nos
activités ?

CORPORATE STRATEGY

Comment gérer la
diversité de nos
activités et la
croissance de
l'entreprise ?

ANALYSE STRATÉGIQUE

ANALYSE EXTERNE

Caractéristiques du secteur
Structure du secteur dans son ensemble

Segmentation
Identification des différentes activités dans le secteur

Concurrence
Concurrents indirects, directs et potentiels

Facteurs clés de succès
Business models possibles pour réussir dans chaque activité

Compétences et business model des concurrents

ANALYSE INTERNE

Ressources et compétences de l'entreprise

Adéquation stratégique

Avantage concurrentiel

ANALYSE DYNAMIQUE

Facteurs d'évolution du secteur

Stratégies émergentes dans notre entreprise

Stratégie future

Mouvements des concurrents

SESSION 2

DIAGNOSTIC ET ETUDES DE CAS

Outils d'analyse stratégique



1

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

- Caractéristiques de l'environnement + PESTEL
- Segmentation et facteurs clés de succès

2

ANALYSE DE LA CONCURRENCE

- Modèle de Porter
- Groupes stratégiques

3

BUSINESS STRATEGY

- Les différents types d'environnements
- Les stratégies génériques

4

CORPORATE STRATEGY

- SWOT
- Analyse de portefeuille



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Analyse externe : principales questions

Caractéristiques de notre environnement

PESTEL

Différentes activités dans notre secteur

SEGMENTATION

Règles du succès dans chaque activité

FACTEURS CLES DE SUCCES

Pression concurrentielle

5 FORCES

Types de concurrents

GROUPES STRATEGIQUES

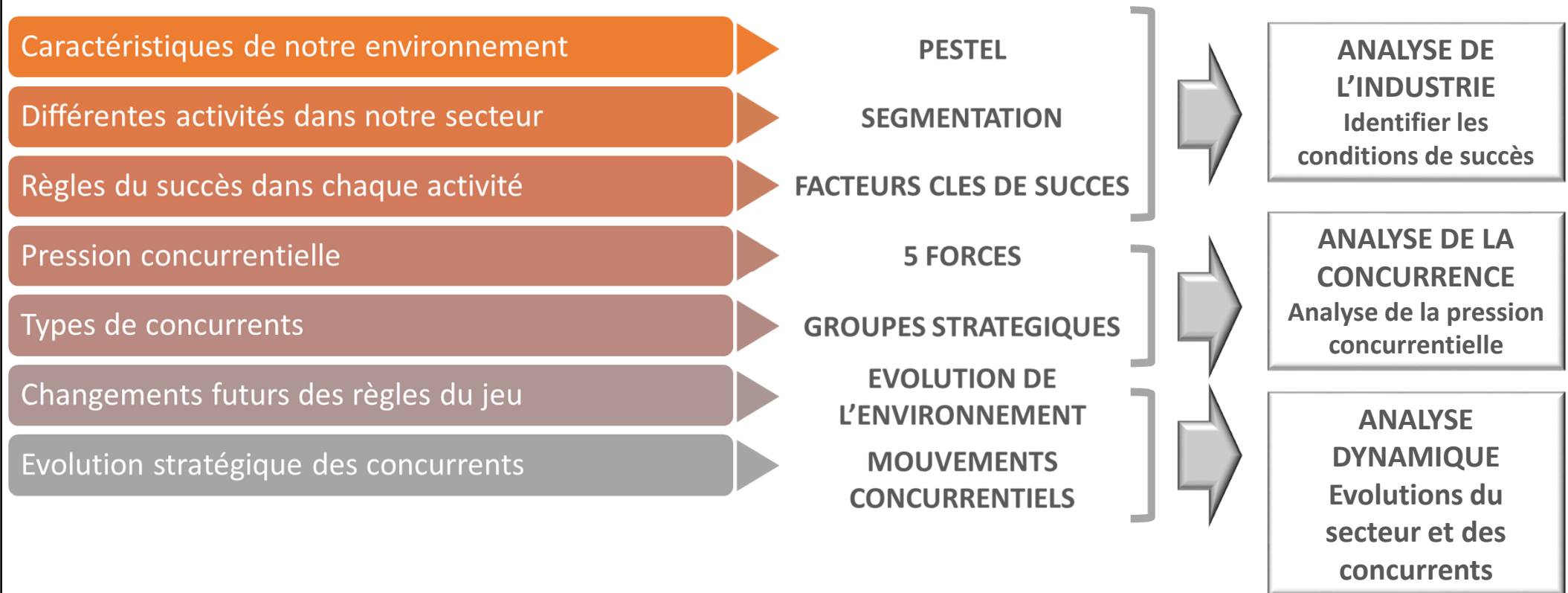
Changements futurs des règles du jeu

**EVOLUTION DE
L'ENVIRONNEMENT**

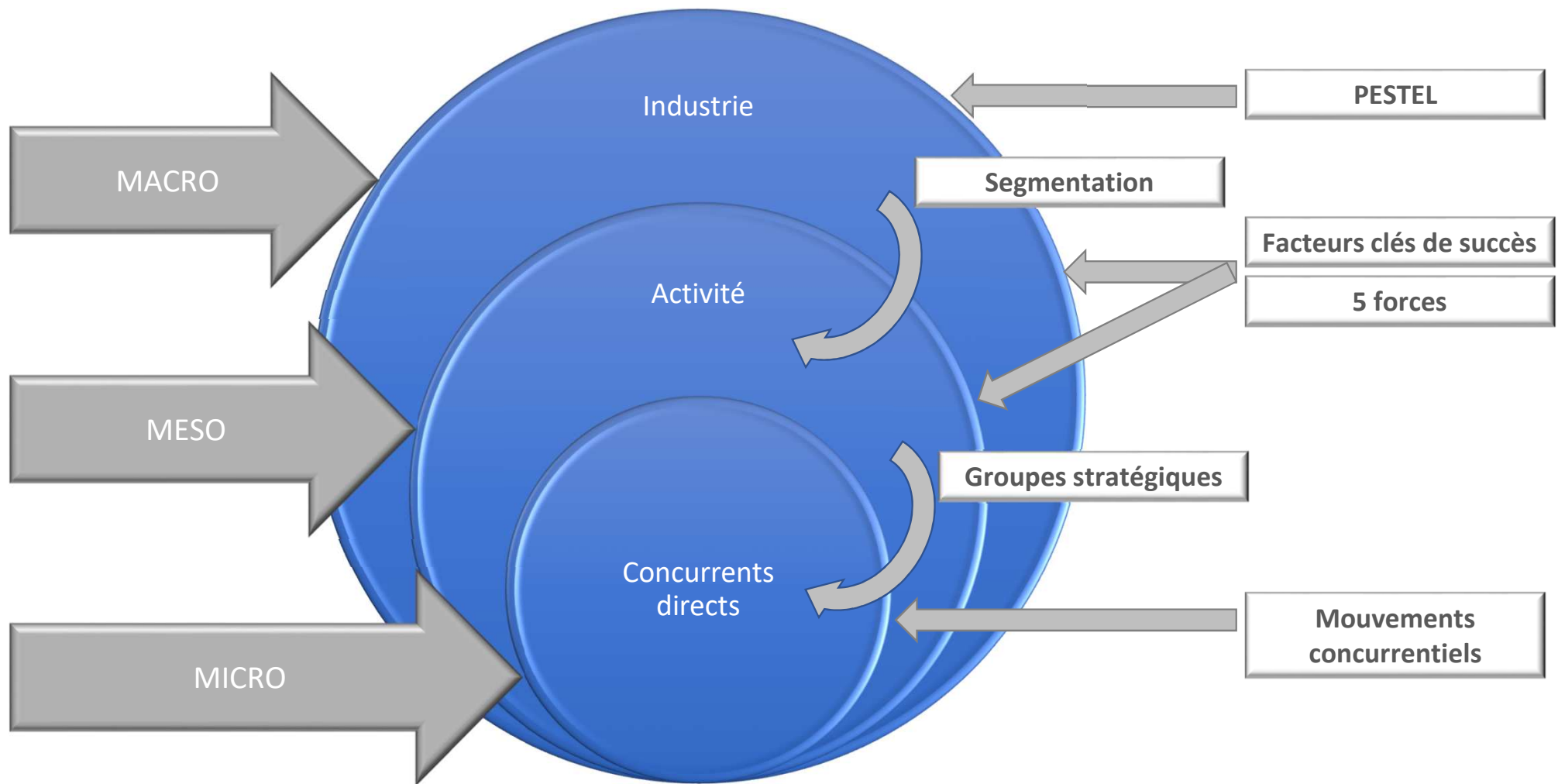
Evolution stratégique des concurrents

**MOUVEMENTS
CONCURRENTIELS**

Analyse externe : principales questions



Analyse externe : différents niveaux





ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Caractéristiques de l'environnement

Caractéristiques du secteur



- L'analyse de caractéristiques vise à identifier les facteurs qui influencent le fonctionnement des marchés sur lesquels l'entreprise se positionne.
- Elle permet donc de commencer à identifier les règles que les entreprises doivent suivre pour réussir sur ces marchés.
- Les caractéristiques du secteur influencent le choix de leur Business Model par les entreprises : le Business Model doit correspondre aux règles du jeu dans le secteur.

MARCHE

- Taille et croissance
- Zones géographiques
- Maturité
- Economies d'échelle + effets d'apprentissage
- Elasticité prix de la demande

BUSINESS MODELS

- Niches
- Différenciations
- Nombre de concurrents
- Existence d'un modèle dominant

VALUE CHAIN

- Activités reliées (Supply Chain)
- Integration verticale
- Nombre/diversité des fournisseurs
- Nombre/diversité des clients
- Intermédiation (Accès aux clients)

CONCURRENCE

- Nombre/diversité des concurrents
- Internationalisation
- Diversification
- F&A
- Nouveaux entrants
- Succès/échecs passés

TECHNOLOGIE

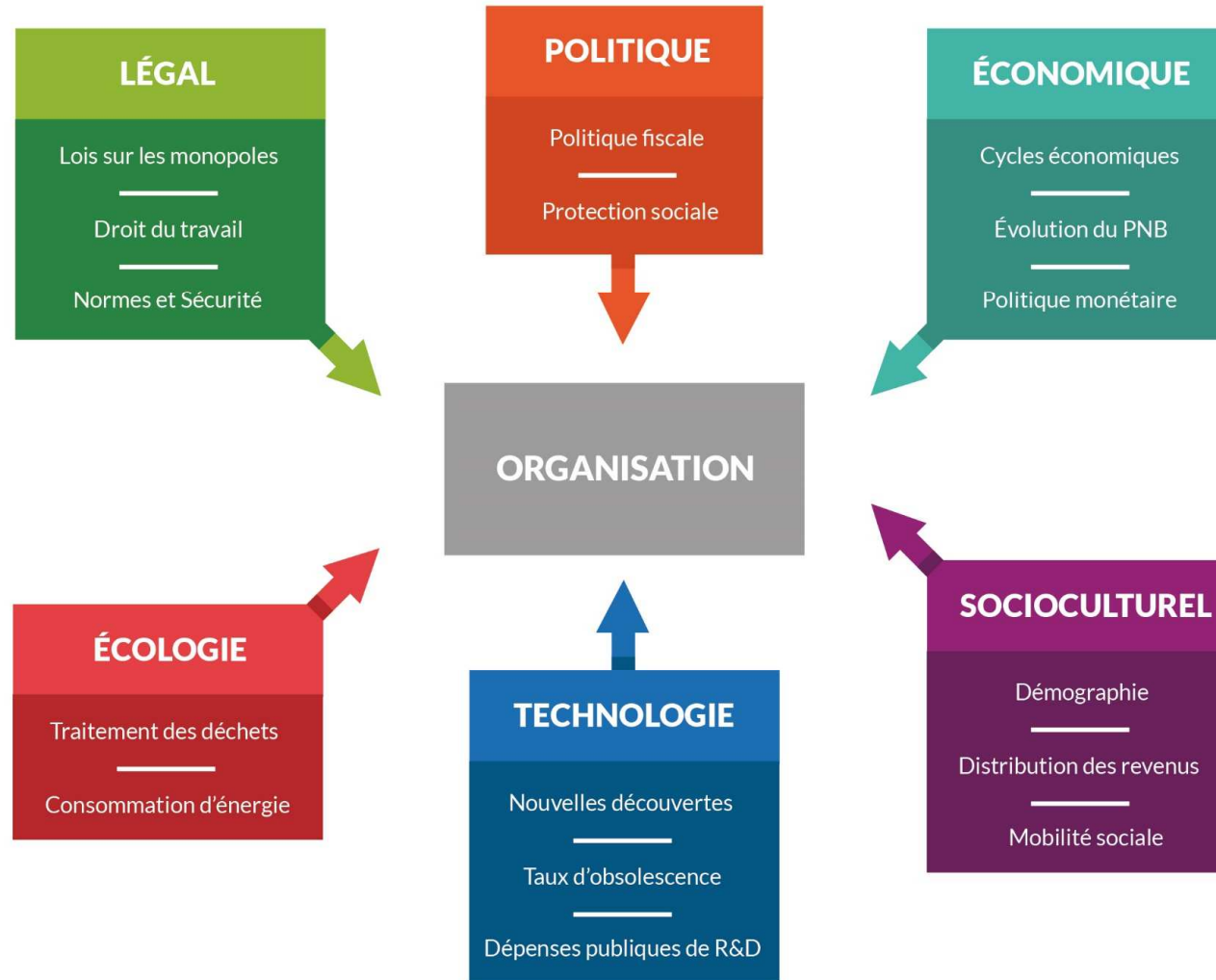
- Besoin en investissements pour la production
- Facteurs d'innovation
- Coûts R&D
- Dépenses marketing
- Longévité du cycle de vie du produit

Analyse des caractéristiques du secteur

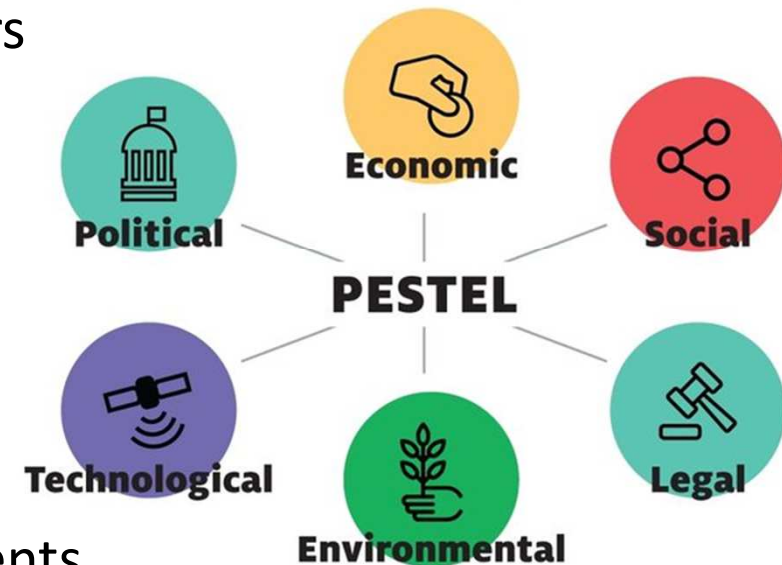
- Focaliser sur les points clés, ne pas se perdre dans les détails.
- Les éléments importants sont ceux qui influencent les conditions du succès des entreprises dans le secteur.
- Le PESTEL est un outil utile pour structurer cette analyse.
- Ne pas oublier qu'une entreprise peut être présente dans plusieurs secteurs.
- Il y a en général plusieurs segments différents dans un même secteur : les caractéristiques peuvent donc varier d'un marché à l'autre dans une même industrie.



PESTEL



- Tous les niveaux d'analyse ne sont pas toujours adaptés à l'environnement étudié
- Les liens entre les différents niveaux peuvent rendre l'analyse complexe
- Focalisez-vous sur les points clés et hiérarchisez votre analyse
- Focalisez-vous sur les facteurs qui sont le plus susceptibles d'influencer les changements futurs de l'environnement et qui auront le plus d'impact sur les possibles succès ou échecs des stratégies des entreprises du secteur.
- Focalisez-vous sur les facteurs qui sont spécifiques à l'environnement étudié.





ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

**Segmentation
et facteurs clés de succès**

SEGMENTATION



- La segmentation stratégique vise à identifier les différentes activités dans un secteur.
- Elle met en avant les différences entre les activités.
- Un segment stratégique est différent d'un autre parce que les règles de réussite (facteurs clés de succès) sont différents.

SEGMENTATION STRATEGIQUE VS SEGMENTATION MARKETING



- Segmentation marketing : Typologie des consommateurs en fonction de leurs besoins, comportements, modes de consommation, caractéristiques personnelles... afin d'adapter les produits aux différentes cibles de consommateurs.

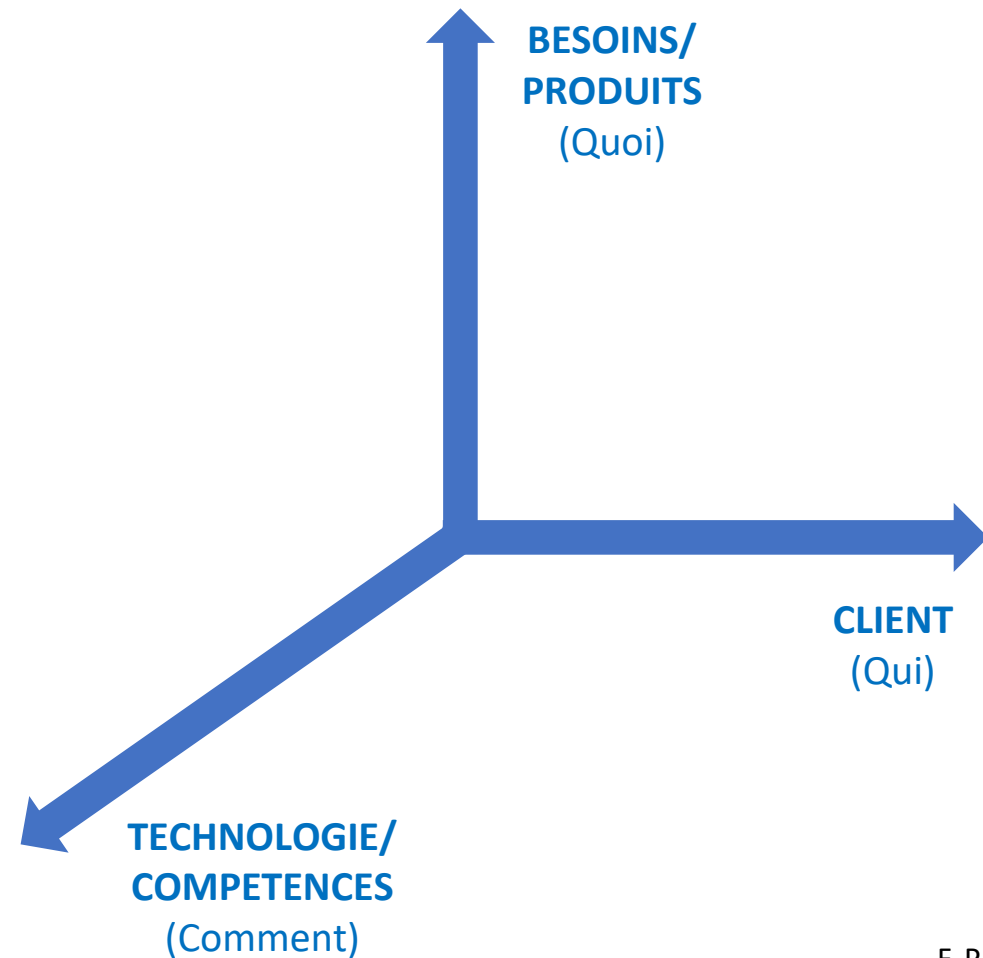
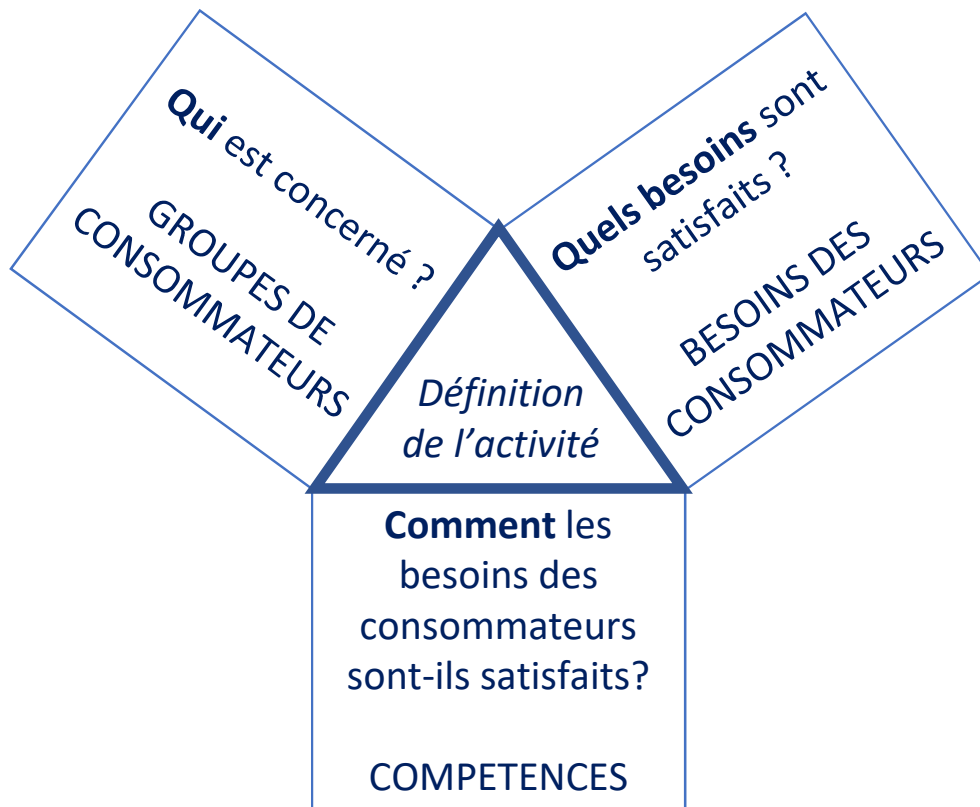
- Segmentation stratégique : Identification des différentes activités dans un secteur en fonction des concurrents, des règles de succès et des types de business models (structures de coûts, organisation des activités internes, types de ressources et compétences nécessaires...).



SEGMENTATION STRATEGIQUE VS SEGMENTATION MARKETING

	Niveau	Moyen	Objectif	Terme
Segmentation stratégique (globale)	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser/regrouper les métiers en segments homogènes du point de vue des attentes et des compétences nécessaires pour les satisfaire	Choix et évolution du portefeuille d'activités	Long terme
Segmentation marketing (spécifique à un marché donné)	Concerne une activité de l'entreprise en particulier	Diviser/regrouper les clients en segments homogènes du point de vue des attentes	Mettre en place un mix marketing adapté à chaque segment	Moyen terme

LES TROIS DIMENSIONS DE LA SEGMENTATION



MULTIPLICITE DES CRITERES DE SEGMENTATION

- Type de consommateurs
- Besoins des consommateurs
- Circuits de distribution
- Zones géographiques
- Caractéristiques produit / service
- Gamme de prix
- Technologie
- Ressources et compétences nécessaires
- Types de business model
- ...

CLIENT

MARCHE

PRODUIT

ENTREPRISES





- **Marchés ou clients**
 - Attentes des clients
 - Zones géographiques
 - Circuits de distribution

- **Produits ou services**
 - Technologie
 - Savoir-faire nécessaires

	MEME SEGMENT	SEGMENTS DIFFERENTS
Critères externes <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle • Marché pertinent • Distribution • Concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes clients • Même marché • Même réseau • Mêmes concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients différents • Marchés différents • Réseaux différents • Concurrents différents
Critères internes <ul style="list-style-type: none"> • Technologies • Compétences • Synergies • Structures de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Identiques • Identiques • Fortes • Coûts partagés prépondérants 	<ul style="list-style-type: none"> • Différentes • Différentes • Faibles • Coûts spécifiques prépondérants
Compétences clés	Même combinaison / hiérarchie	Combinaisons / hiérarchies différentes
Création de valeur (modèle économique)	Une seule chaîne de valeur	Chaînes de valeur différentes

EXEMPLE DE SEGMENTATION ASSURANCE

MARCHÉS

PRODUITS

	Particuliers	Professions libérales	Entreprises
Complémentaire maladie	Complémentaire maladie particuliers	Complémentaire maladie prof. libérales	Complémentaire maladie Entreprises
Assurance habitation	Assurance habitation particuliers	Assurance locaux professions libérales	X
Assurance voiture	Assurance voiture particuliers	Assurance voiture professionnelle	X
Assurance flottes véhicules	X	X	Assurance flottes de véhicules
Assurance risques professionnels	X	Assurance risques professionnels	X

- Il y a différentes segmentations possibles.
- Utiliser plusieurs dimensions permet une segmentation plus précise. Mais une segmentation trop précise rend l'analyse stratégique trop complexe. Il est impossible d'analyser de trop nombreux segments. Il faut donc trouver le bon équilibre entre une bonne précision et trop de détails.
- Un segment est considéré comme différent d'un autre si les règles du succès (facteurs qui déterminent la performance) sont différentes.
- Il est donc important de comprendre quelles sont les règles du jeu pour chaque segment. Ces règles du jeu sont appelées **FACTEURS CLES DE SUCCES**.



Facteurs clés de succès

- Le choix d'un business model par les entreprises et leur succès dans leurs activités dépendent d'un ensemble de règles qui sont imposées par l'environnement.
- Ces règles sont appelées des Facteurs Clés de Succès (FCS).
- Les FCS sont donc les caractéristiques du secteur qui impactent le plus la capacité des entreprises à prospérer dans les activités qu'elles réalisent dans ce secteur.
- Les FCS sont des éléments stratégiques, des attributs de produits, des capacités stratégiques, des actifs tangibles ou intangibles qui ont le plus d'impact sur le succès futur dans un marché.

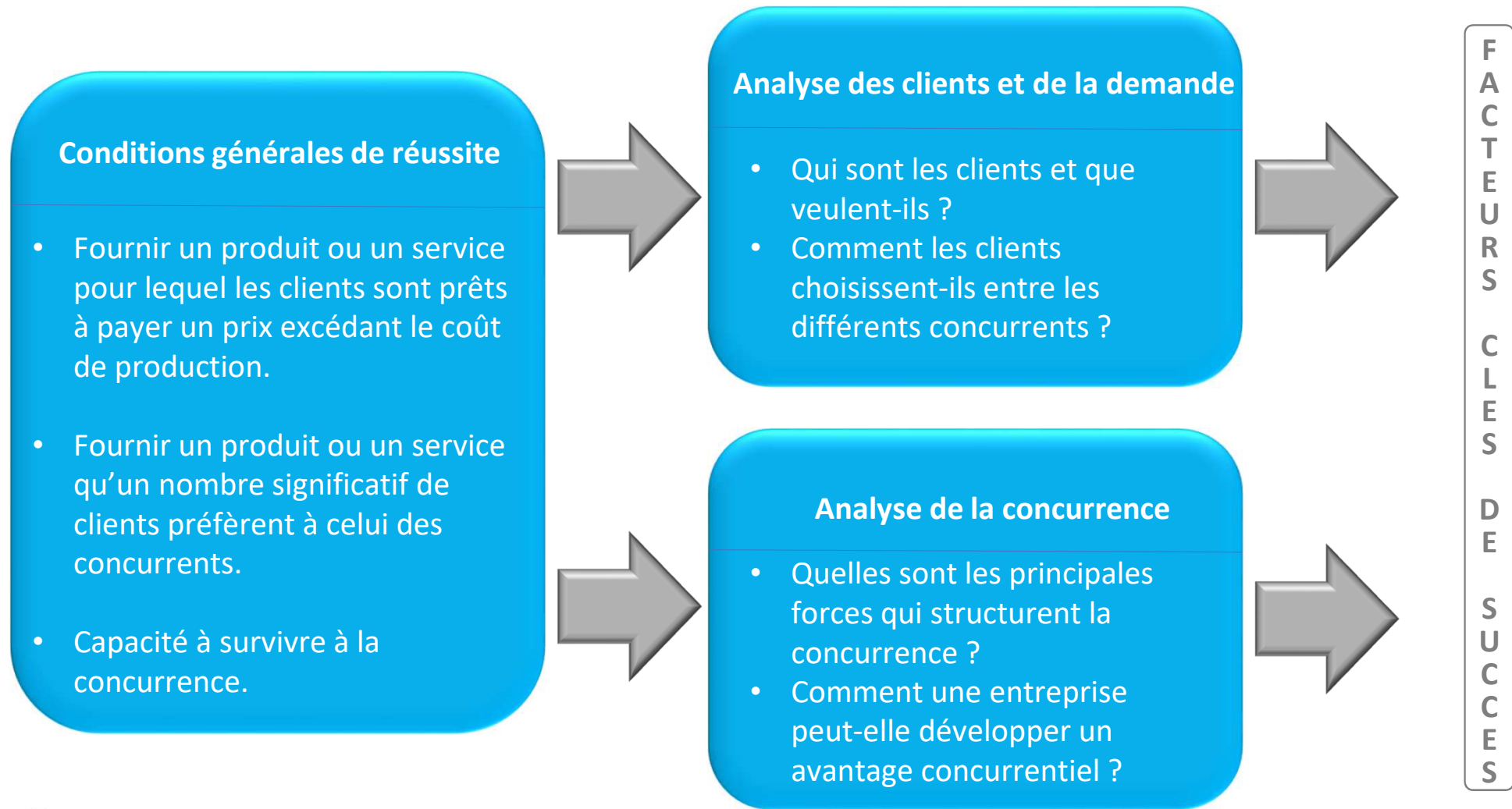


**QUE FAUT-IL FAIRE
POUR REUSSIR?**

Caractéristiques des Facteurs Clés de Succès

- Ils sont déterminés par des interactions complexes entre les comportements des concurrents actuels, les nouveaux entrants, les attentes des clients, la régulation, les innovations, les fournisseurs et un ensemble d'autres parties prenantes dans le secteur.
- Ils forment les éléments sur lesquels les concurrents s'affrontent.
- Ils sont complexes, inter-reliés et en interaction avec d'autres facteurs sur le marché. Leur identification nécessite donc une analyse systémique.
- Le développement d'une réponse aux facteurs clés de succès par les entreprises demande du temps, des capacités spécialisées et des investissements spécifiques.
- L'adaptation aux facteurs de succès par les entreprises dépend des connaissances passées de l'entreprise, de son expérience du marché et de celle de ses concurrents.
- La capacité d'une entreprise à répondre à un facteur clé de succès donné dépend de ses ressources et de ses compétences.

Identification des facteurs clés de succès





ANALYSE DE LA CONCURRENCE

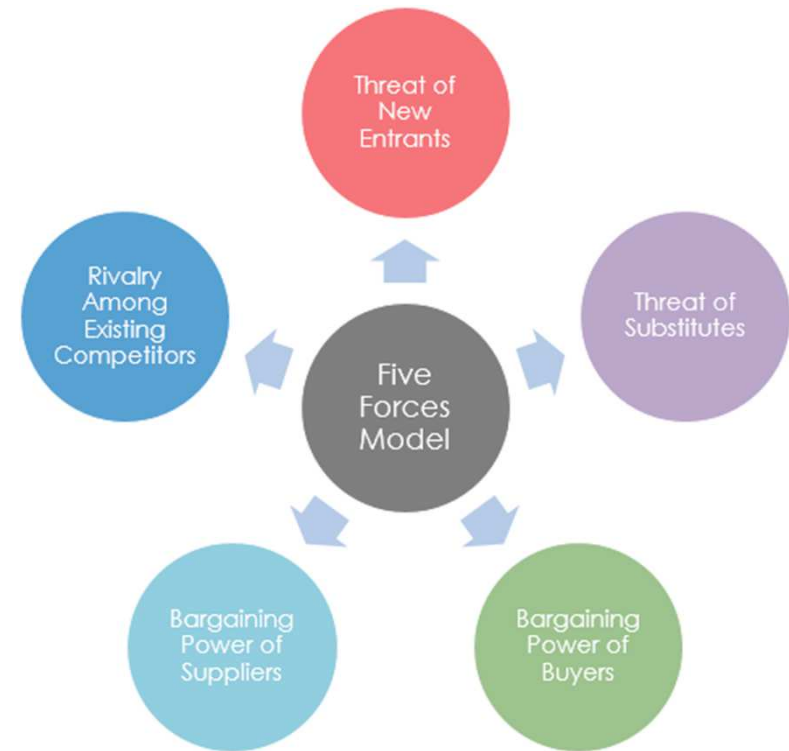


ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Modèle de Porter

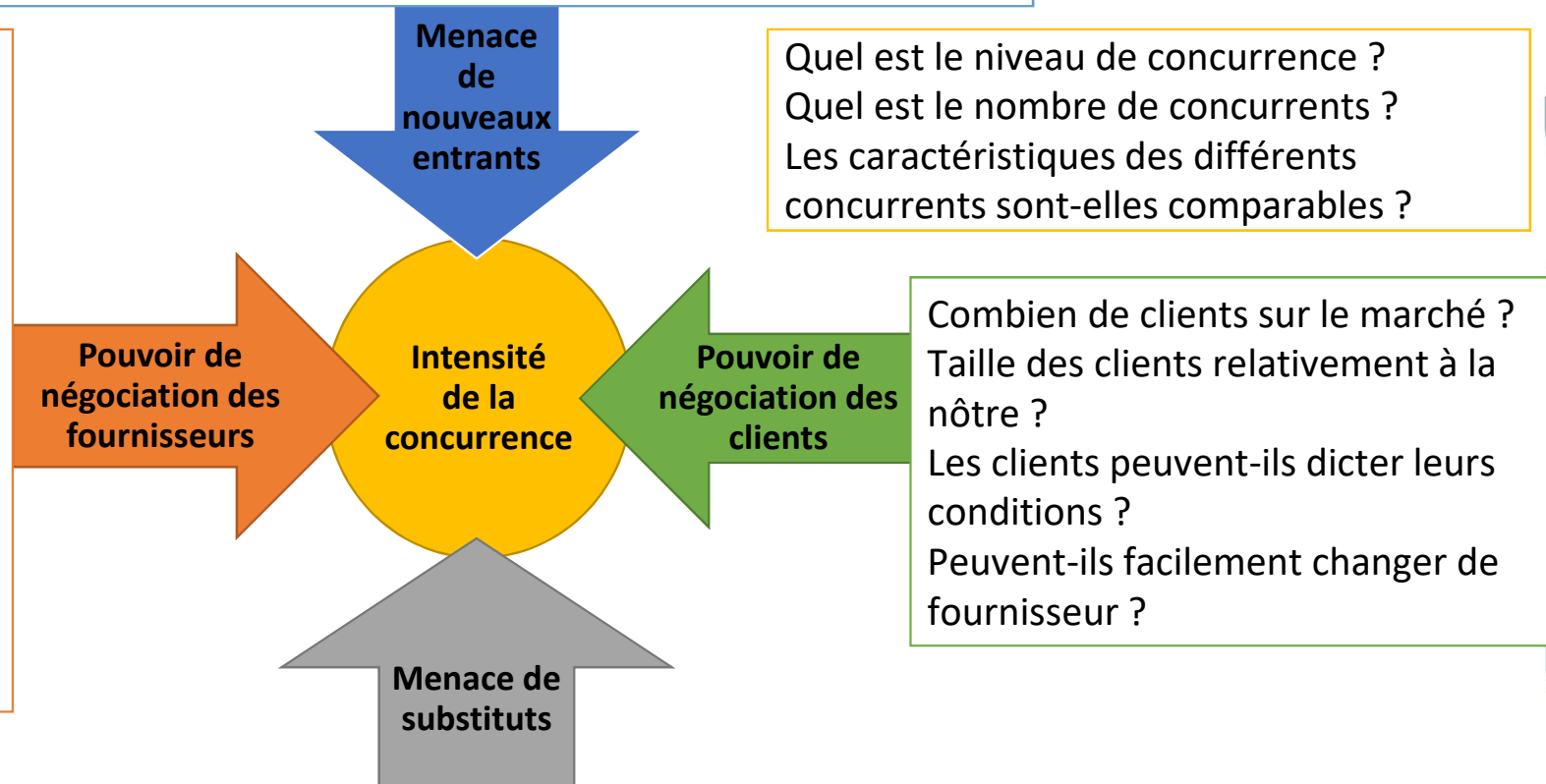
Modèle des 5 forces

- Il permet de déterminer l'attractivité d'une industrie, d'un marché.
- Le modèle suppose que l'attractivité est influencée par le pouvoir de 5 forces concurrentielles qui impactent les industries.
- Il représente l'ensemble des forces compétitives d'une industrie.
- Comprendre ces forces permet de montrer comment le profit peut être généré dans l'industrie.
- Cela permet également de déterminer le niveau de pression concurrentielle.



Quel est le risque d'apparition de nouveaux concurrents ?
Est-il facile d'entrer sur le marché ?
Quelles sont les règles et les lois ?
Quel est le niveau d'investissement requis ?
Y a-t-il des barrières spécifiques à l'entrée ?

Combien de fournisseurs sont sur le marché ?
Quelle est la taille des fournisseurs relativement à la nôtre ?
Y a-t-il un petit nombre de fournisseurs contrôlant le marché ou suffisamment de fournisseurs pour permettre une concurrence sur les prix ?
Est-il facile de changer de fournisseur ?



- Nombre de concurrents
- Diversité des concurrents
- Concentration de l'industrie
- Croissance du marché
- Différences de qualité
- Attachement à la marque
- Barrières à la sortie
- Coûts de changement

MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS

- Barrières à l'entrée
- Economies d'échelle
- Attachement à la marque
- Besoins de financement
- Expérience
- Réglementation
- Accès aux circuits de distribution
- Coûts de changement

POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

- Nombre et taille des fournisseurs
- Différenciation des fournisseurs
- Possibilité de changement

INTENSITE DE LA CONCURRENCE

POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

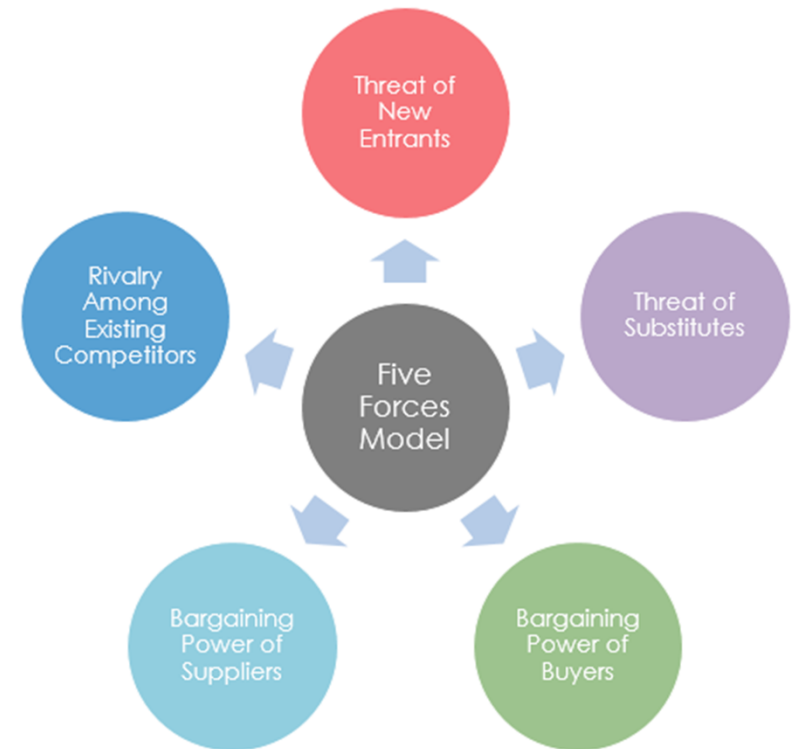
- Nombre de clients
- Valeur des commandes clients
- Différenciation des fournisseurs
- Sensibilité au prix
- Facilité de changement
- Niveau d'information des clients

RISQUES DE SUBSTITUTION

- Nombre de substituts potentiels
- Propension des clients à substituer
- Attractivité prix des substituts
- Niveau de différenciation produit
- Coûts de changement

Forces concurrentielles et attractivité de l'industrie

- Plus les forces concurrentielles sont intenses, plus la rentabilité combinée des concurrents sur le marché est faible.
- Structure de l'industrie
- Stratégie de l'entreprise
 - Intégration verticale
 - Sortie
 - Alliances
 - Entrée dans une nouvelle industrie
- Evaluer l'impact des forces dans l'industrie
- Evaluer l'impact spécifique dans chaque activité
- Evaluer l'impact spécifique sur l'entreprise





ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Groupes stratégiques

Qui sont nos concurrents ?

- Chaque concurrent a des caractéristiques spécifiques.
- Il y a de nombreuses manières différentes de classer les concurrents.
- Certaines entreprises peuvent nous concurrencer en ayant des produits similaires, des prix équivalents, des positionnements sur le marché ou des clients identiques...
- D'autres peuvent nous concurrencer du fait des similarités de taille, rentabilité, types de compétences internes, modes d'organisation...
- Au final, certaines entreprises seront en concurrence directe et d'autres seront des concurrents distants.



Groupes stratégiques : définition

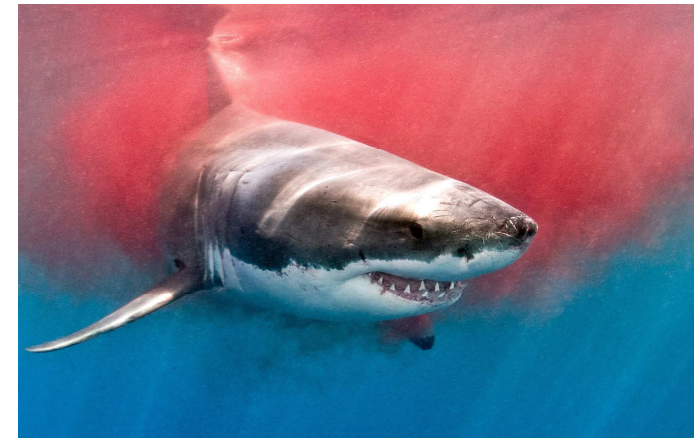
- Les groupes stratégiques distinguent des ensembles d'entreprises qui fondent leur positionnement sur des caractéristiques concurrentielles différentes dans une même industrie.
- Ainsi, des entreprises avec des business models similaires, qui déploient la même stratégie ou qui développent le même type de compétences appartiennent à un même groupe et se distinguent des entreprises des autres groupes.
- Les entreprises dans un même groupe ont les mêmes sources d'avantage concurrentiel.

“The competition between companies within a strategic group is greater than the competition between a member of a strategic group and companies outside that group.”

(Hitt et al.: Strategic Management, 2011)

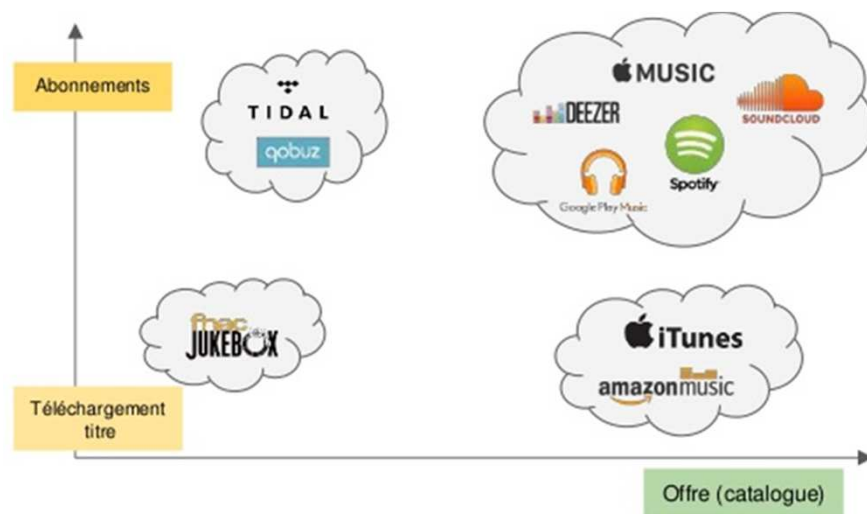
Groupes stratégiques : définition

- Définir les groupes stratégiques permet de :
 - Percevoir les concurrents en fonction de leurs caractéristiques en termes de construction d'un avantage concurrentiel et non pas simplement en fonction de leur position actuelle sur le marché.
 - Identifier les possibles mouvements stratégiques futurs des concurrents.
- C'est une analyse utile pour éviter le “red ocean”
(Kim & Mauborgne, 2004)
- “The strategist’s goal is not to find a niche within the existing industry space but to create new space that is uniquely suited to the company’s own strengths—space that is off the map” (Hamel & Prahalad, 2005: 18)



Groupes stratégiques : identification

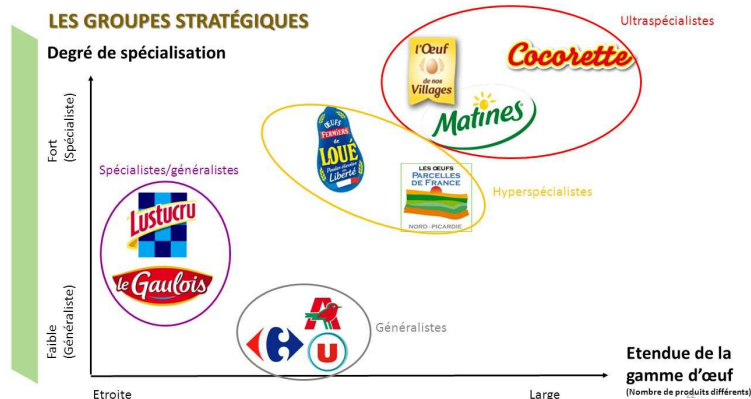
- La carte des groupes stratégiques est un outil qui permet d'identifier les différentes positions concurrentielles qu'occupent les entreprises dans une même industrie.



Construire la carte des groupes stratégiques :

- Identifier les caractéristiques concurrentielles qui différencient le mieux les entreprises dans l'industrie en fonction de leur business model.
- Positionner les entreprises du secteur sur une matrice à deux variables en utilisant des paires de caractéristiques qui sont les plus pertinentes pour résumer les enjeux dans l'industrie.
- Les entreprises qui sont proches sur la carte appartiennent à un même groupe stratégique.
- La taille du cercle représentant chaque groupe est proportionnelle à la part de marché cumulée des entreprises de ce groupe.

Groupes stratégiques : identification



Comment identifier les variables pour construire la carte?

VARIABLES CLASSIQUES

Part de marché

Qualité du produit

Niveaux de coûts

Prix

Portefeuille produits

Investissements marketing

Investissements R&D

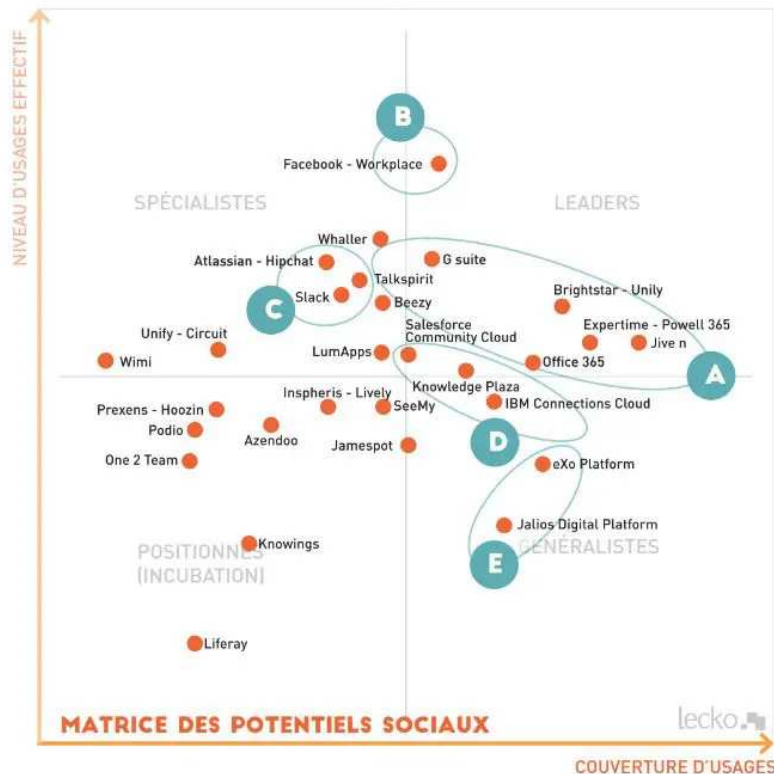
Réseau de distribution

Niveau d'internationalisation

Niveau d'intégration verticale

- Identifier les caractéristiques qui différencient les firmes dans l'industrie : utiliser l'analyse des FCS
- Se concentrer sur les variables les plus importantes
- Il est possible de construire plusieurs cartes en utilisant différentes paires de variables.

Groupes stratégiques : utilisation



1. Evaluer la performance moyenne au sein de chaque groupe
2. Identifier l'importance des barrières entre les groupes
3. Evaluer l'influence des stratégies déployées par les entreprises d'un groupe sur celle des entreprises d'un autre groupe

Groupes stratégiques : analyse



L'analyse des groupes stratégiques permet de :

- Identifier les différents business models possibles dans une industrie
- Connaître qui sont nos concurrents directs
- Evaluer la possibilité de passer d'un groupe à un autre
- Identifier la possibilité de développer de nouvelles stratégies
- Anticiper les mouvements stratégiques des concurrents
- Evaluer les résultats des stratégies sur le marché



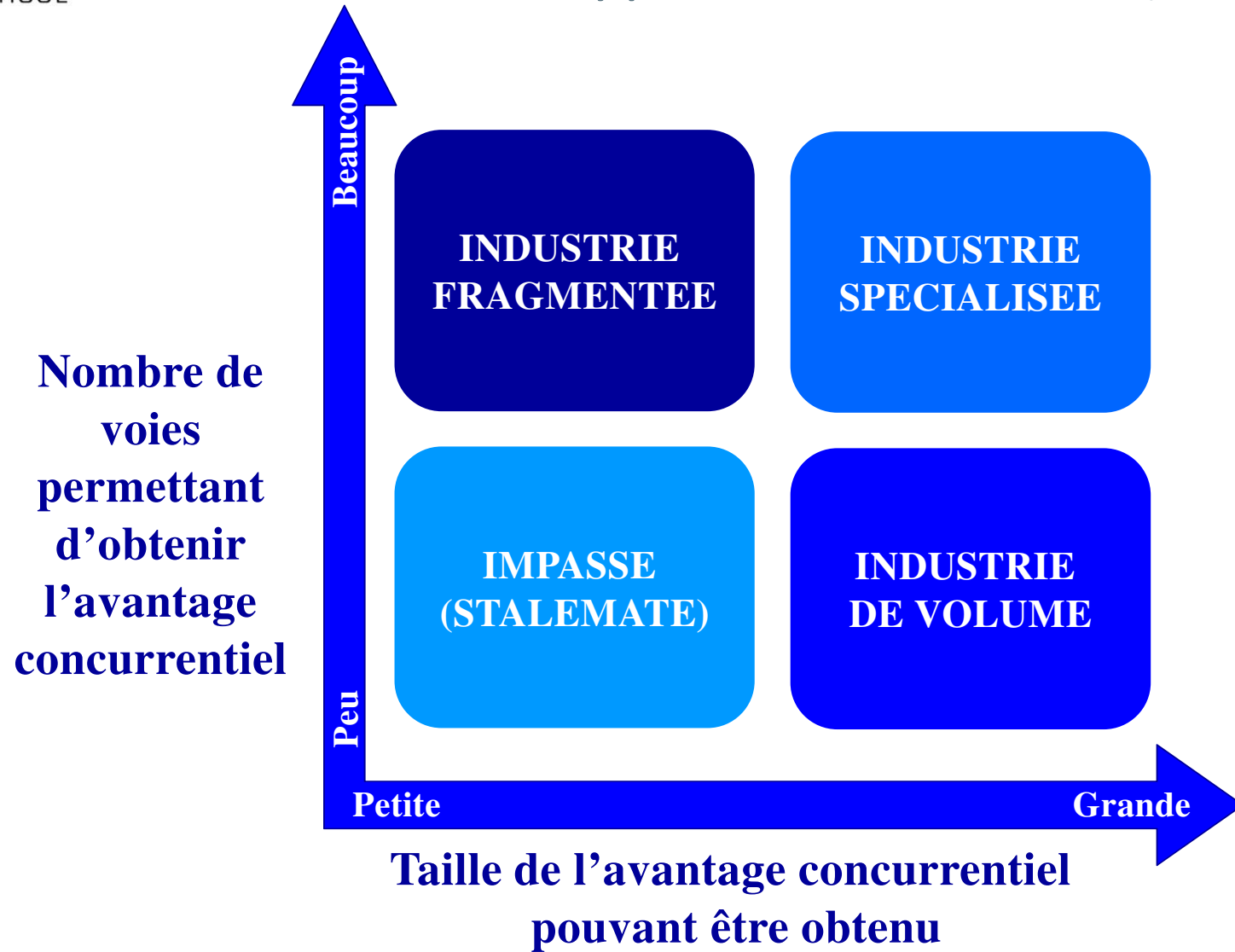
BUSINESS STRATEGY



BUSINESS STRATEGY

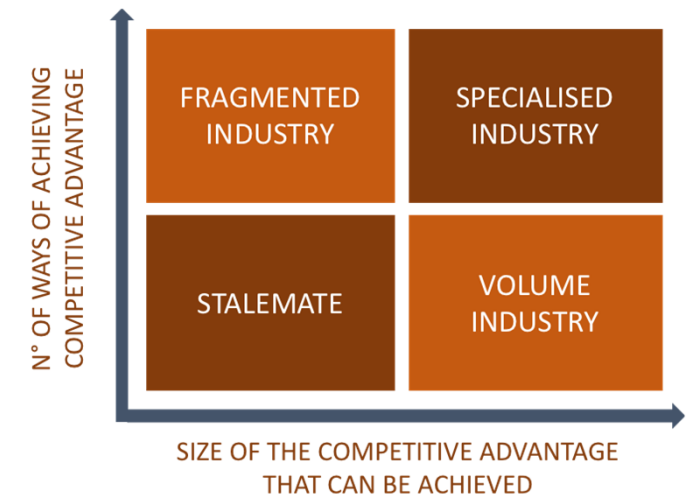
Les différents types d'environnements

Différents types d'industries (BCG 80)



Différents types d'industries (BCG 80)

- Nombre de voies permettant d'obtenir l'avantage concurrentiel
 - Référence à la possibilité d'obtenir un avantage lié à la différenciation produit
 - Dépend de la possibilité de créer des marchés de niche en adaptant le produit pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs
 - Dépend de l'existence de segments de marchés étroits
- Taille de l'avantage concurrentiel pouvant être obtenu
 - Référence à la possibilité de créer et soutenir un avantage concurrentiel
 - L'avantage concurrentiel doit être durable
 - L'avantage concurrentiel doit être évident



Industrie de volume

- Caractéristiques
 - Possibilité de créer et de soutenir un avantage concurrentiel
 - Critère de performance : part de marché
 - Produits simples et standardisés (pas de différenciation)
 - Marchés vastes
 - Elasticité prix forte
 - Compétition prix vigoureuse
- Exemples
 - Industrie de la lessive, appareils ménagers,...
- Règles pour réussir
 - Réduire les coûts
 - Financer la croissance de la firme



Industrie spécialisée

- Caractéristiques
 - Possibilité de créer et de soutenir un avantage concurrentiel
 - Critère de performance : caractère unique du produit
 - Produits complexes (différenciation possible)
 - Existence de segments de marché spécifiques
 - Besoins des acheteurs sont divers
- Exemples
 - Luxe, High-tech, industries militaires et aérospatiales...
- Règles pour réussir
 - Possibilité 1: Image de marque
 - Possibilité 2: Innovation



Industrie fragmentée

- Caractéristiques
 - Possibilité d'identifier des segments de marchés étroits et spécifiques
 - Possibilité de créer une différenciation à court-terme
 - Pas de barrières à l'entrée : l'avantage concurrentiel n'est pas soutenable
 - Sources de l'avantage concurrentiel évoluent fréquemment
 - Cycle de vie du produit court
- Exemples
 - Petits restaurants,...
 - Start-up tech
- Règles pour réussir
 - Flexibilité
 - Anticipation ou réaction



Industrie fragmentée

- Caractéristiques
 - Produit simple et standardisé (pas de différenciation)
 - Pas de barrières à l'entrée
 - Barrières à la sortie importantes
- Exemples
 - Chantiers navals, Industrie textile,...
- Règles pour réussir
 - Possibilité 1 : entrée par la technologie
 - Possibilité 2 : entrée par les services
 - Possibilité 3 : entrée par le volume

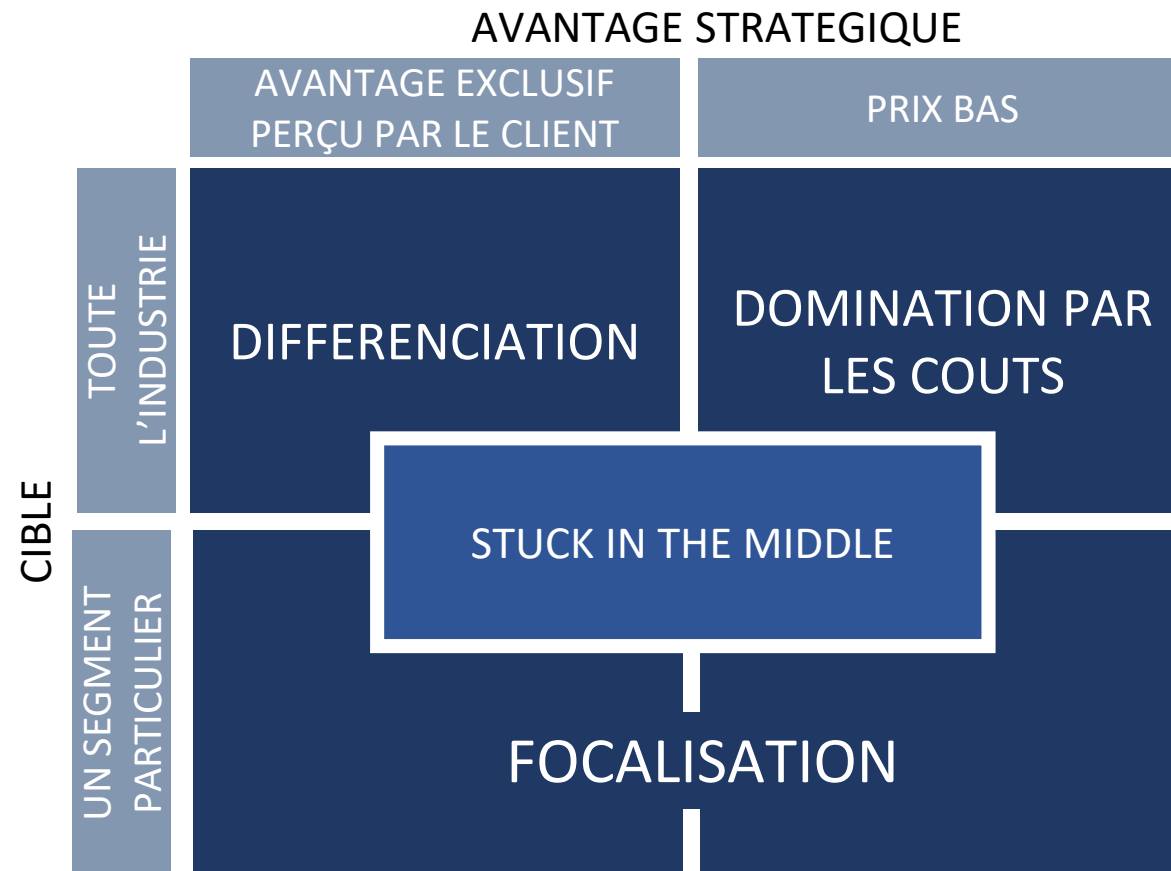




BUSINESS STRATEGY

Les stratégies génériques

Les stratégies génériques



Domination par les coûts

- Définition

- L'objectif est d'être le producteur au plus bas coût dans le secteur pour un niveau de qualité donné.

- Voies pour réussir une stratégie bas coût

- Economies d'échelle
- Expérience
- Rendements opérationnels
- Coûts de production bas (inputs)
- Utilisation de la capacité de production
- Externalisation (Outsourcing)
- Intégration verticale
- Investissements en capacité de production
- Canaux de distribution efficaces
- Internationalisation
- Méthodes opérationnelles d'économie de main d'œuvre
- Améliorations de la chaîne de valeur



- Limites

- Taille du marché et niveau des ventes
- Copie par les rivaux
- Stratégie court terme vs long terme

Différenciation large

- Définition

- L'objectif d'une stratégie de différenciation est de développer un produit ayant des attributs uniques qui sont appréciés par les consommateurs.

- Voies pour réussir une stratégie de différenciation

- Accès à une technologie unique
- Caractéristiques spécifiques du produit
- Capital humain
- Marketing et communication
- Image de marque
- Réputation de qualité
- Service
- Service après-vente
- Rapidité dans la livraison
- Localisation



- Limites

- Imitation par les concurrents
- Valeur réelle pour les clients
- Coûts de différenciation
- Obsolescence, substitution

Stratégie de focalisation

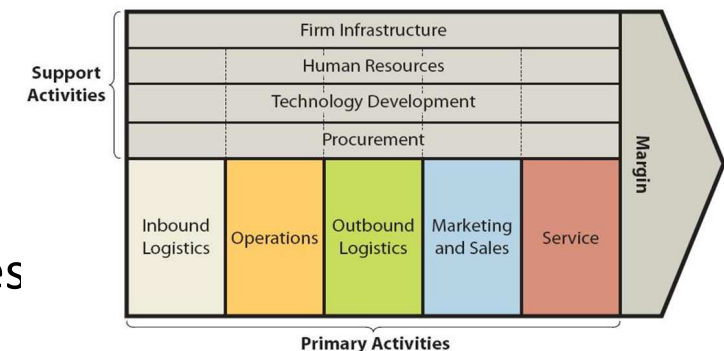
- Définition
 - L'entreprise se concentre sur des segments étroits (niche) et se focalise sur les besoins spécifiques des clients.
- Voies pour réussir une stratégie de focalisation à bas coût
 - Même stratégie que la domination par les coûts mais avec un produit correspondant aux besoins spécifiques d'acheteurs dans un segment de marché étroit
 - Ventes directes
 - Localisation
 - Accès à un marché de niche qui est négligé par les leaders du secteur
- Voies pour réussir une stratégie de focalisation fondée sur la différenciation
 - L'offre de produits est spécifiquement conçue pour faire appel aux préférences et besoins uniques d'un groupe étroit et bien défini d'acheteurs.
 - Existence d'un segment d'acheteurs cherchant des attributs de produit spécifiques
 - Localisation
 - Accès à un marché de niche et possibilité de garantir la fidélité des clients
- Limites
 - Changements des préférences des clients
 - Acquisition par un gros rival du secteur

Stuck-in-the-middle ou best cost provider ?

- Fournisseur au meilleur coût
 - Plus bas coûts que les rivaux pour incorporer des attributs de meilleure gamme
 - Vend à un prix plus bas que les rivaux dont les produits ont des attributs similaires
 - Incorpore des caractéristiques attractives à un coût plus bas que les rivaux
 - Fabrique un produit de très bonne qualité à un coût plus bas que les rivaux
 - Fournit au client un service à un coût plus bas que les rivaux
 - Cible les clients sensibles à la valeur
- Enlisement dans la voie médiane (Stuck-in-the-middle)
 - Combinaison de stratégies génériques
 - Les entreprises essaient d'obtenir un avantage sur tous les fronts mais cela conduit à n'obtenir aucun avantage du tout
 - Ouvre à des attaques de toutes parts

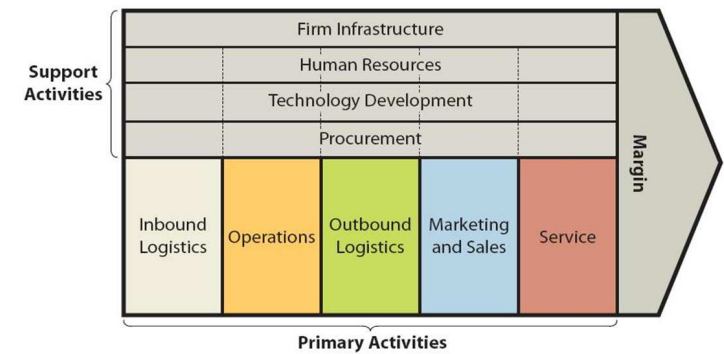
CHAINE DE VALEUR : IDENTIFIER LES COMPETENCES DE L'ENTREPRISE PERMETTANT DE SOUTENIR SES CHOIX STRATEGIQUES

- La chaine de valeur représente l'ensemble des activités qu'une entreprise réalise dans une industrie spécifique. Cet ensemble d'activités permet de créer la valeur telle qu'elle est perçue par le client final du produit ou du service.
- Activités principales : transformation des inputs en outputs
 - Logistique interne
 - Production
 - Logistique externe
 - Marketing et vente
 - Service après-vente
- Activités de soutien : soutiennent les activités principales
 - Approvisionnements
 - R&D
 - Management des Ressources Humaines
 - Infrastructure de l'entreprise et administration générale

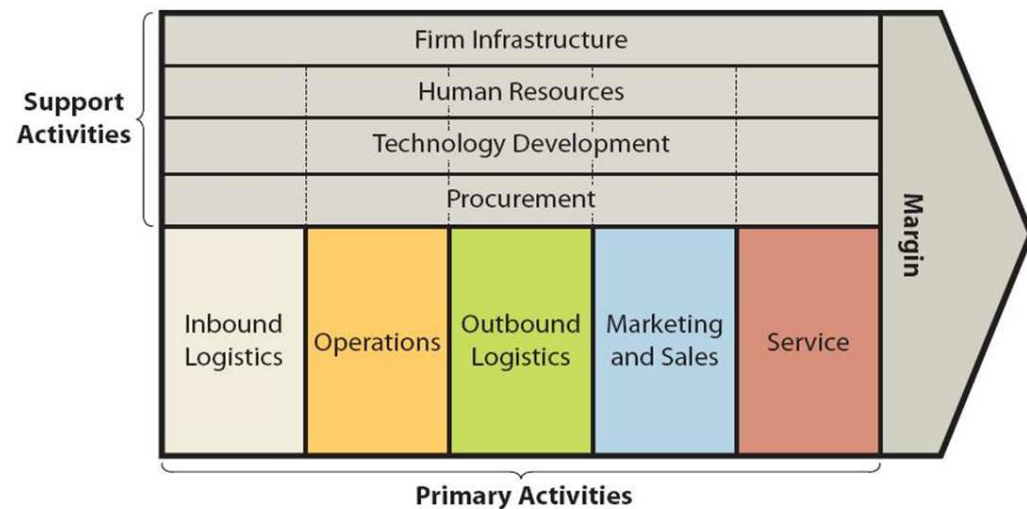


CHAÎNE DE VALEUR

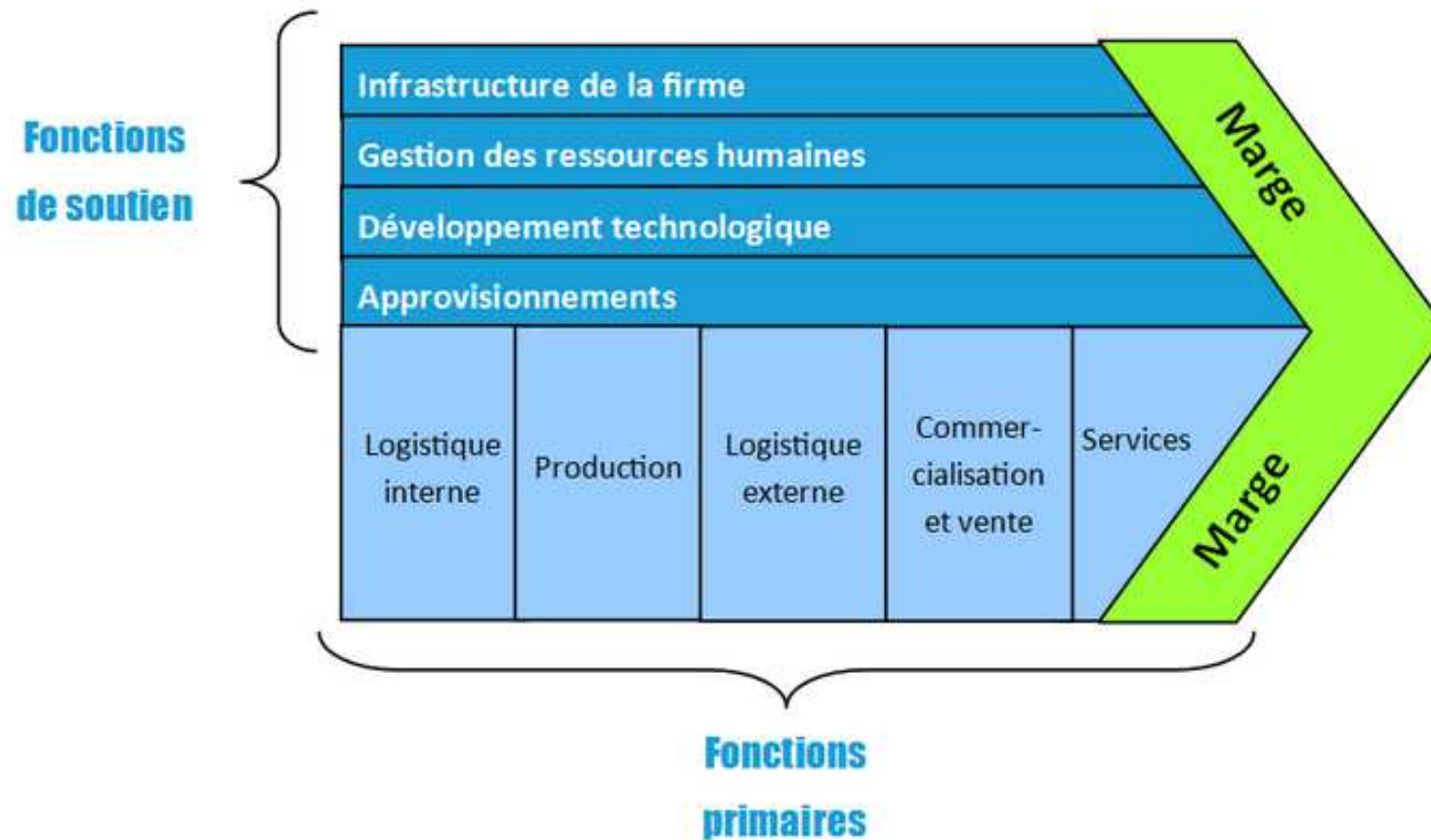
- La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.
- La performance globale de la chaîne de valeur peut être améliorée à la fois par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons.
- L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes : une meilleure prise en compte des effets d'une activité sur le reste de la chaîne ou une meilleure coordination des activités permettra, bien souvent, d'obtenir un avantage déterminant.



- Processus d'identification :
 - Différencier les activités principales et de soutien
 - Identifier les coûts générés par chacune des activités
 - Identifier les ressources allouées à chacune des activités
 - Identifier la contribution de chaque activité à la création de valeur
- Evaluation de la performance l'entreprise en termes de coûts
- Amélioration de la performance
 - Benchmarking



CHAINE DE VALEUR



Source: Porter, 1985



CORPORATE STRATEGY

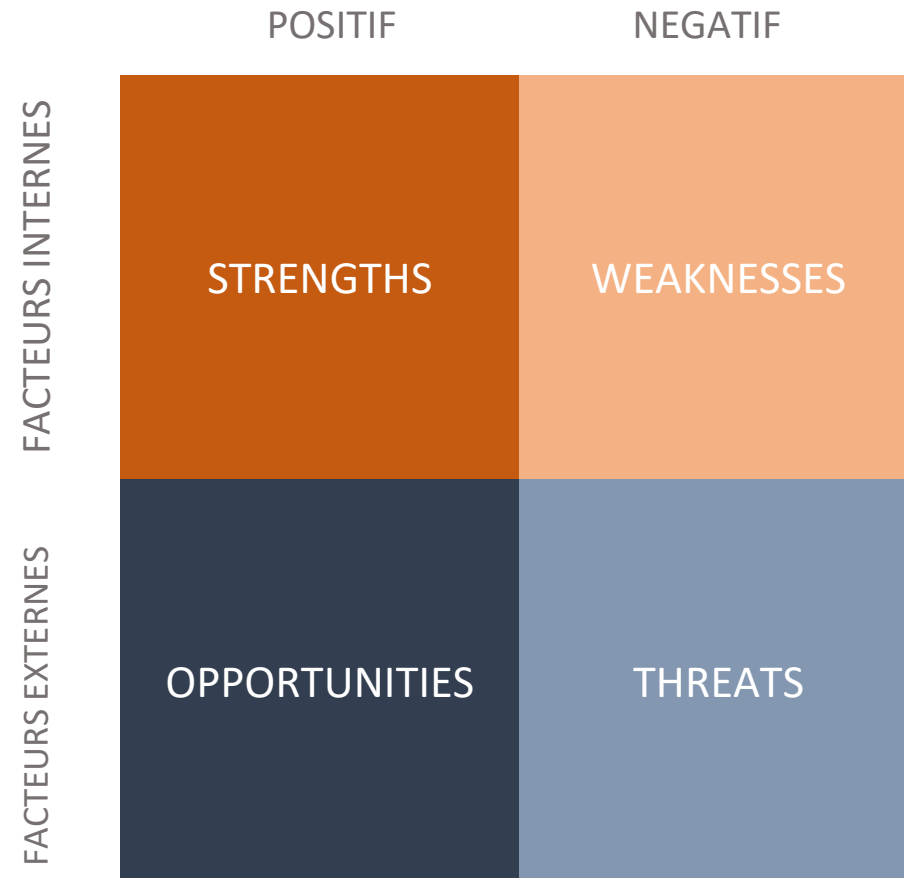


CORPORATE STRATEGY

SWOT

OPPORTUNITES & MENACES FORCES & FAIBLESSES

- Cet outil fait le lien entre l'analyse externe et l'analyse interne
- Strengths & Weaknesses: facteurs internes à l'entreprise
- Opportunities & Threats: facteurs environnementaux
- L'outil doit permettre de formuler des recommandations



OPPORTUNITES & MENACES FORCES & FAIBLESSES

STRENGTHS

Actifs stratégiques qui sont déterminants pour la compétitivité de l'entreprise et pour sa capacité à réussir sur le marché.

WEAKNESSES

Ce qui manque à l'entreprise, des conditions qui la mettent en désavantage sur le marché ou des éléments qu'elle maîtrise moins bien que les concurrents.

OPPORTUNITIES

Les opportunités de marché qui sont les plus pertinentes pour l'entreprise, qui correspondent le mieux à ses ressources et compétences, qui offrent la meilleure rentabilité pour le futur et qui présentent des possibilités de créer un avantage concurrentiel.

THREATS

Facteurs externes qui font peser le plus de menaces sur la rentabilité et la position concurrentielle de l'entreprise.



CORPORATE STRATEGY

Analyse de portefeuille

LOGIQUE DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE (VECTEUR DE CROISSANCE)



- **PENETRATION DE MARCHE**

- Produits existants vendus à des clients existants. L'entreprise cherche à augmenter son Chiffre d'Affaires en faisant, par exemple, la promotion de ses produits ou en repositionnant ses marques. Le produit ne subit pas de modification substantielle et l'entreprise ne développe pas sa base de clientèle.

- **DEVELOPPEMENT DE MARCHE**

- L'entreprise positionne une gamme de produits existante sur un nouveau marché. Le produit reste identique, mais il est vendu à une nouvelle cible. L'exportation ou la mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples de développement de marché.

- **DEVELOPPEMENT DE PRODUIT**

- Un nouveau produit est lancé sur un marché existant. L'entreprise s'adresse à sa base de clientèle actuelle mais propose des innovations, une nouvelle gamme de produits ou des produits de type totalement différent.

- **DIVERSIFICATION**

- L'entreprise s'adresse à de nouveaux types de clients et propose des produits différents de ceux de son marché d'origine. La diversification liée signifie que le produit nouveau partage une partie des ressources et compétences utilisées pour le produit d'origine. La diversification non liée repose sur un produit sans aucune relation avec les produits d'origine de l'entreprise.

Les deux composantes de l'analyse stratégique

+

**ATTRACTIVITE
DE L'INDUSTRIE**

-



***EVALUER L'ATTRACTIVITE
DU SECTEUR ET LA
PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE***

- POSITION CONCURRENTIELLE +



Evaluer l'attractivité de l'industrie

- Taille du marché et croissance anticipée
- Intensité concurrentielle
- Opportunités et menaces
- Besoins en ressources
- Saisonnalité et caractère cyclique
- PESTEL
- Rentabilité de l'industrie (5 forces)
- Niveau de risques

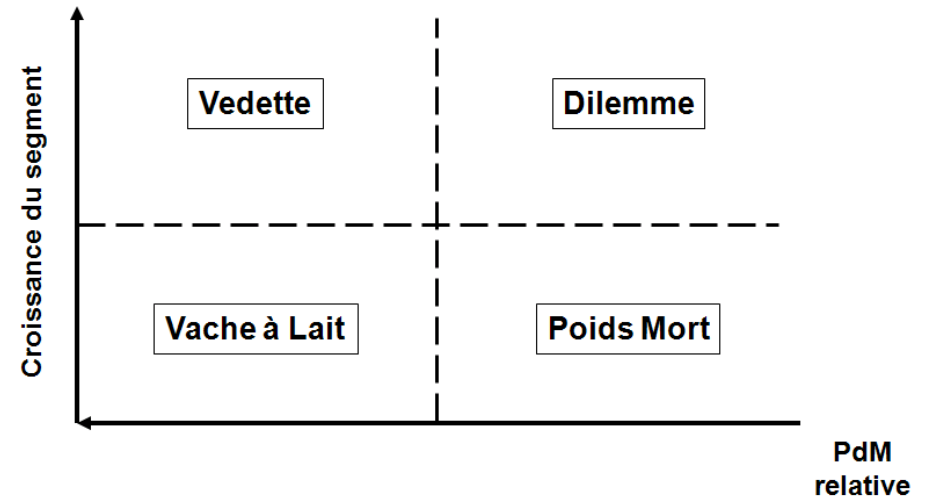
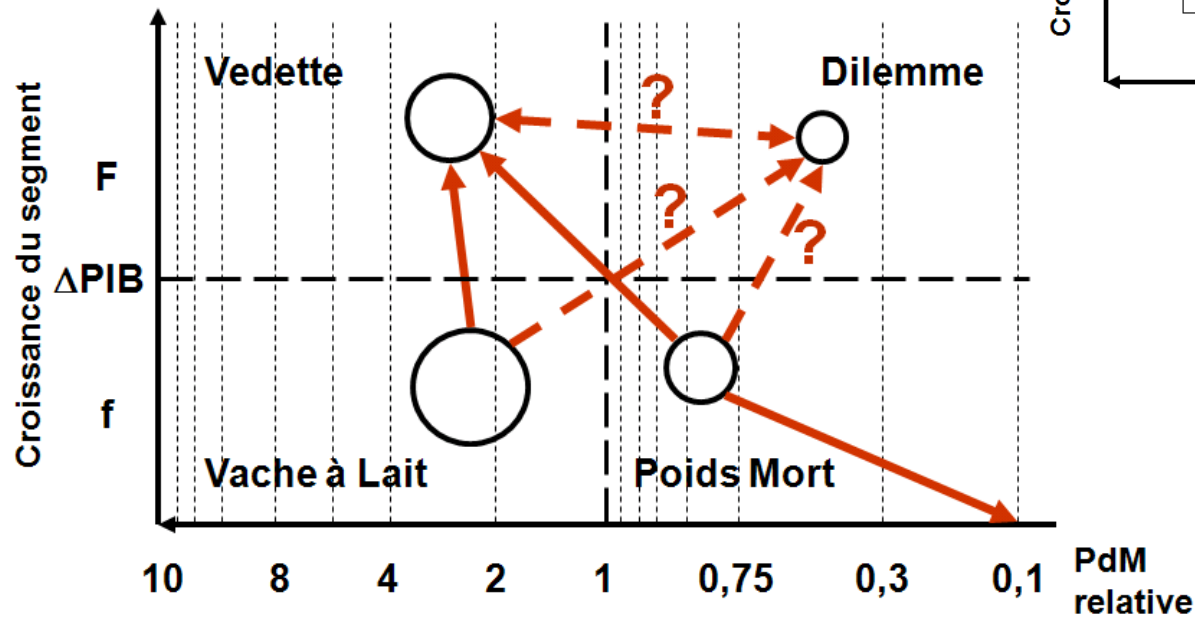


Evaluer la position concurrentielle de l'entreprise

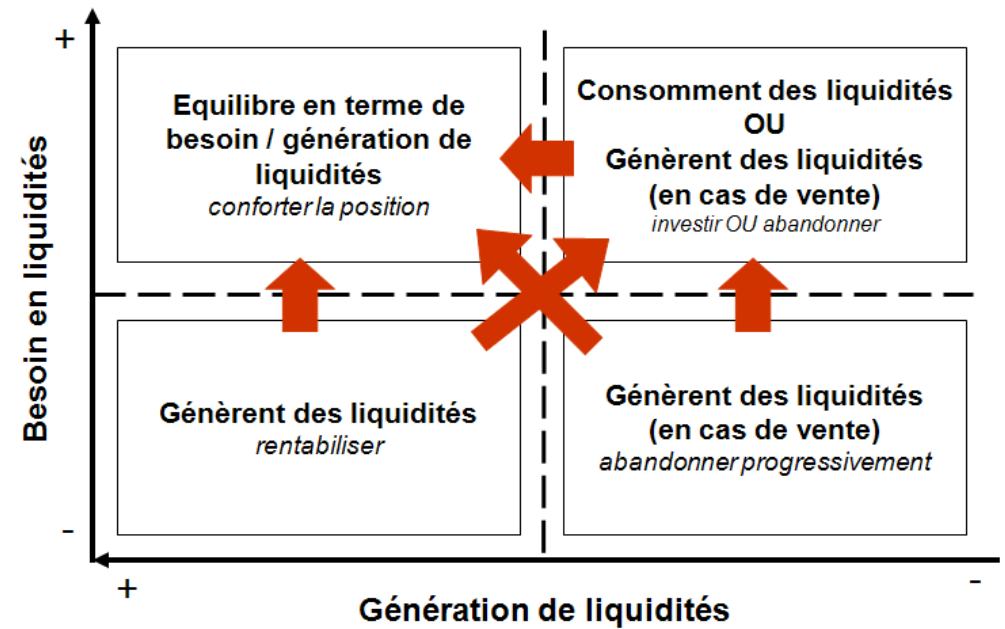
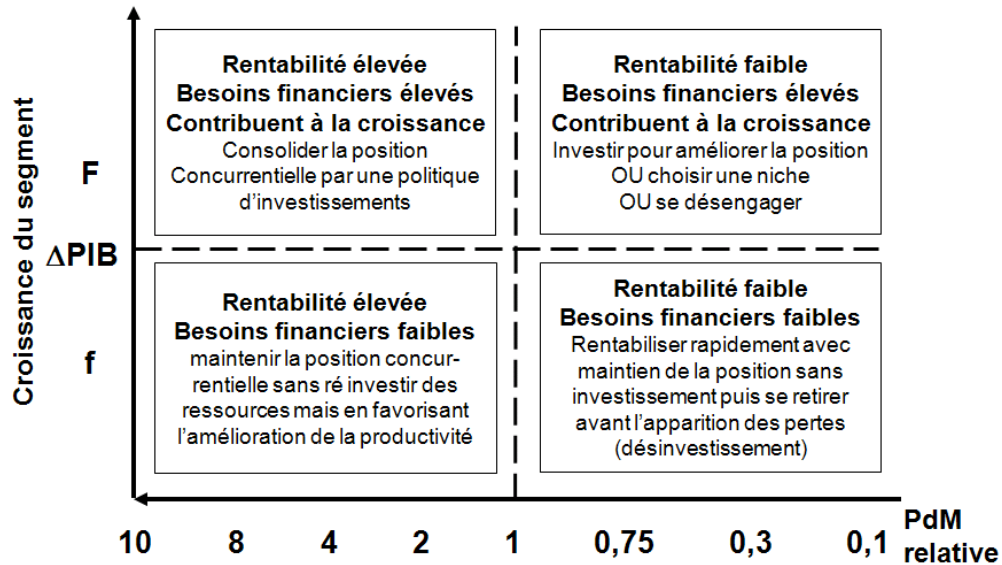
- Part de marché relative
- Niveau de coûts comparé aux concurrents
- Capacité à dépasser la concurrence sur les attributs clés du produit
- Possibilité de créer des synergies avec d'autres activités de l'entreprise
- Pouvoir de négociation
- Image de marque et réputation
- Rentabilité
- Compétences clés



Matrice BCG 60



Matrice BCG 60



Matrice McKinsey

ATOUTS de l'entreprise sur chaque segment

ATTRAITES de chaque segment stratégique

	FORTS	MOYENS	FAIBLES
FORTS	Développement <i>Investir pour soutenir la croissance et maintenir l'AC</i>	Investir <i>Améliorer la position pour attaquer le leader</i>	Doubler/abandonner <i>Investir massivement ou se retirer</i>
MOYENS	Maintenir <i>Investir le strict nécessaire et privilégier la rentabilité</i>	Rentabiliser <i>Investir sur les segments les moins risqués</i>	Retrait Sélectif <i>Maintenir la position sur les segments les plus profitables</i>
FAIBLES	Rentabiliser <i>Investir pour améliorer la rentabilité</i>	Retrait Sélectif <i>Privilégier la rentabilité immédiate</i>	Abandon <i>Désinvestir sauf exception</i>

Matrice ADL

Cycle de vie du produit

Position concurrentielle		Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
	Dominante	Développement naturel - efforts intenses pour entrer sur le marché - investir plus vite que les concurrents	Développement naturel - défendre la part de marché - investir massivement pour créer des barrières à l'entrée	Développement naturel - tenir la position en investissant à un niveau = avec l'évolution du segment	Développement naturel - tenir la position / éviter les gros investissements - occuper des niches - alliances
	Forte	Développement naturel - R&D et en développant de la qualité – Invest. > conc.	Développement naturel - croître + vite que le marché – dvlpmnt PdM	Développement naturel - garder la position et se développer au rythme du DAS	Développement sélectif - garder la position en limitant les investissements
	Favorable	Développement naturel - recherche d'acquisition de PdM - investir pour améliorer la position	Développement naturel - recherche de développement de part de marché	Développement sélectif - créer une niche et développer des barrières à l'entrée - investir au minimum	Développement sélectif - rentabiliser avec investissement minimal ou - se retirer progressivement
	Défavorable	Développement naturel - prudence et précision dans le montant et la nature des investissements	Développement sélectif - trouver une niche et se protéger des concurrents - investir au minimum	Développement sélectif - trouver une niche avec investissement minimal ou - se retirer progressivement	Réorientation ou abandon - se retirer progressivement ou - désinvestir ou - abandonner
	Marginale	Réorientation ou abandon - chercher à améliorer la position ou procéder à la liquidation	Réorientation ou abandon - chercher à améliorer la position ou - abandonner	Réorientation ou abandon - chercher à améliorer la position ou - se retirer progressivement	Abandon - abandonner rapidement