



Partie 1

Chapitre 3

Le diagnostic stratégique

*Nathalie Gardes
MC Gestion*

Introduction

- Le diagnostic stratégique :
 - comprendre l'impact stratégique de

L'environnement

Ressources et
compétences
internes

Attentes et
influences des
Parties prenantes

Introduction

- Quels changements vont survenir dans l'environnement,
- Comment ils vont affecter l'entreprises et ses activités?
- Quelles sont les ressources et les compétences de l'organisation
- Comment elles lui procurent un avantage concurrentiel.

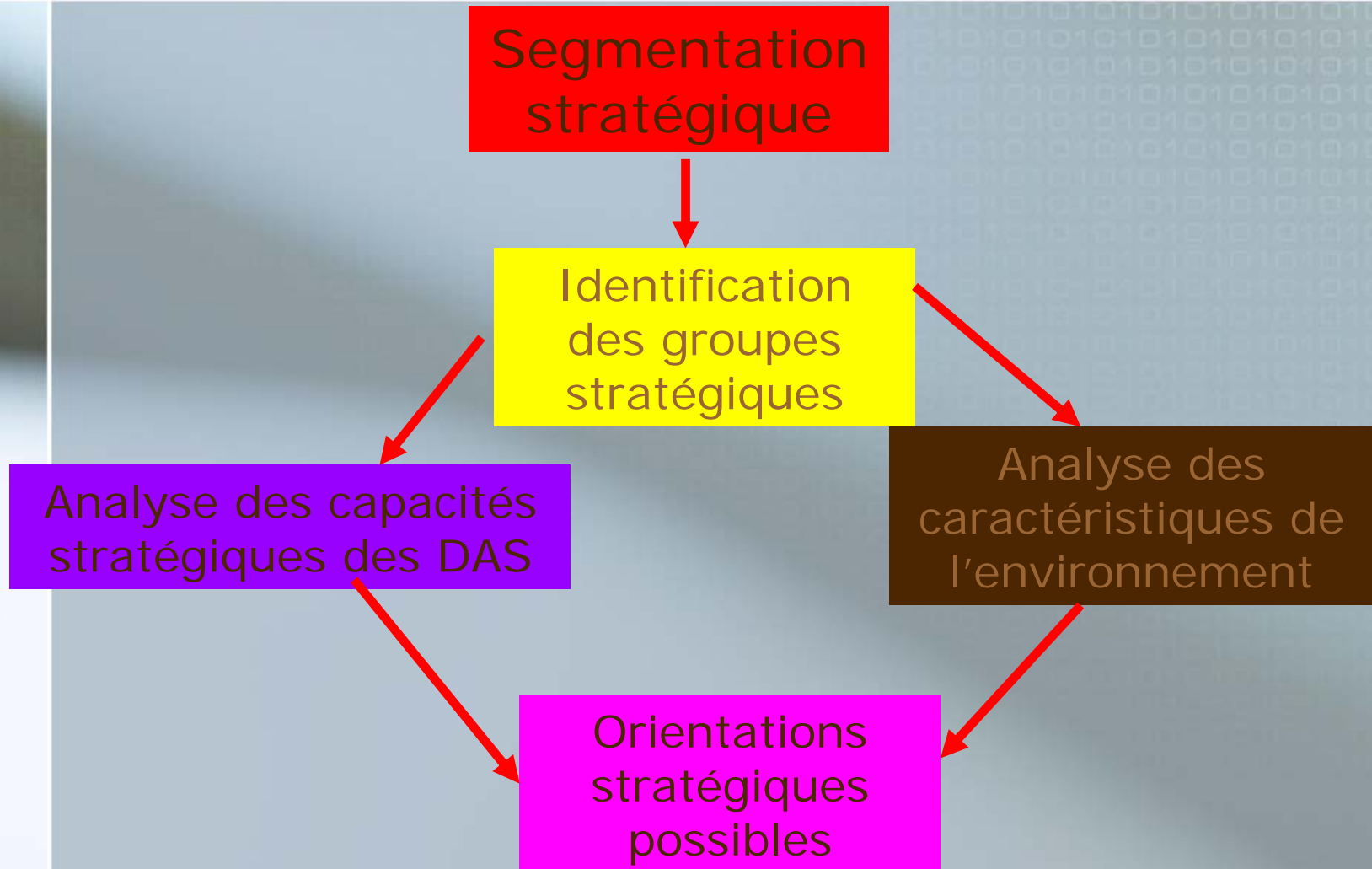
Introduction

- L'analyse stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie
- La difficulté réside dans le fait que :
 - les conditions concurrentielles,
 - les marchés
 - les technologies,
 - les concurrents
- vont être différents suivant les activités de la firme.

Introduction

- L'une des premières tâches est donc :
 - de choisir le niveau adéquat d'analyse.
 - C'est ce que nous appellerons la **segmentation stratégique des activités en DAS**
- Ces DAS vont servir de base à :
 - **l'évaluation des capacités** de l'entreprise
 - à un **diagnostic** de l'évolution de **l'environnement**

Introduction

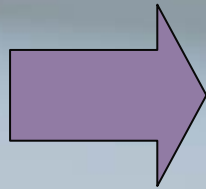


1 la segmentation stratégique

- 1.1** La démarche de segmentation stratégique
- 1.2** Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3** Les DAS

1.1 La démarche de segmentation stratégique

- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS



- La segmentation stratégique consiste à partitionner une organisation en sous ensembles homogènes à partir de plusieurs critères.



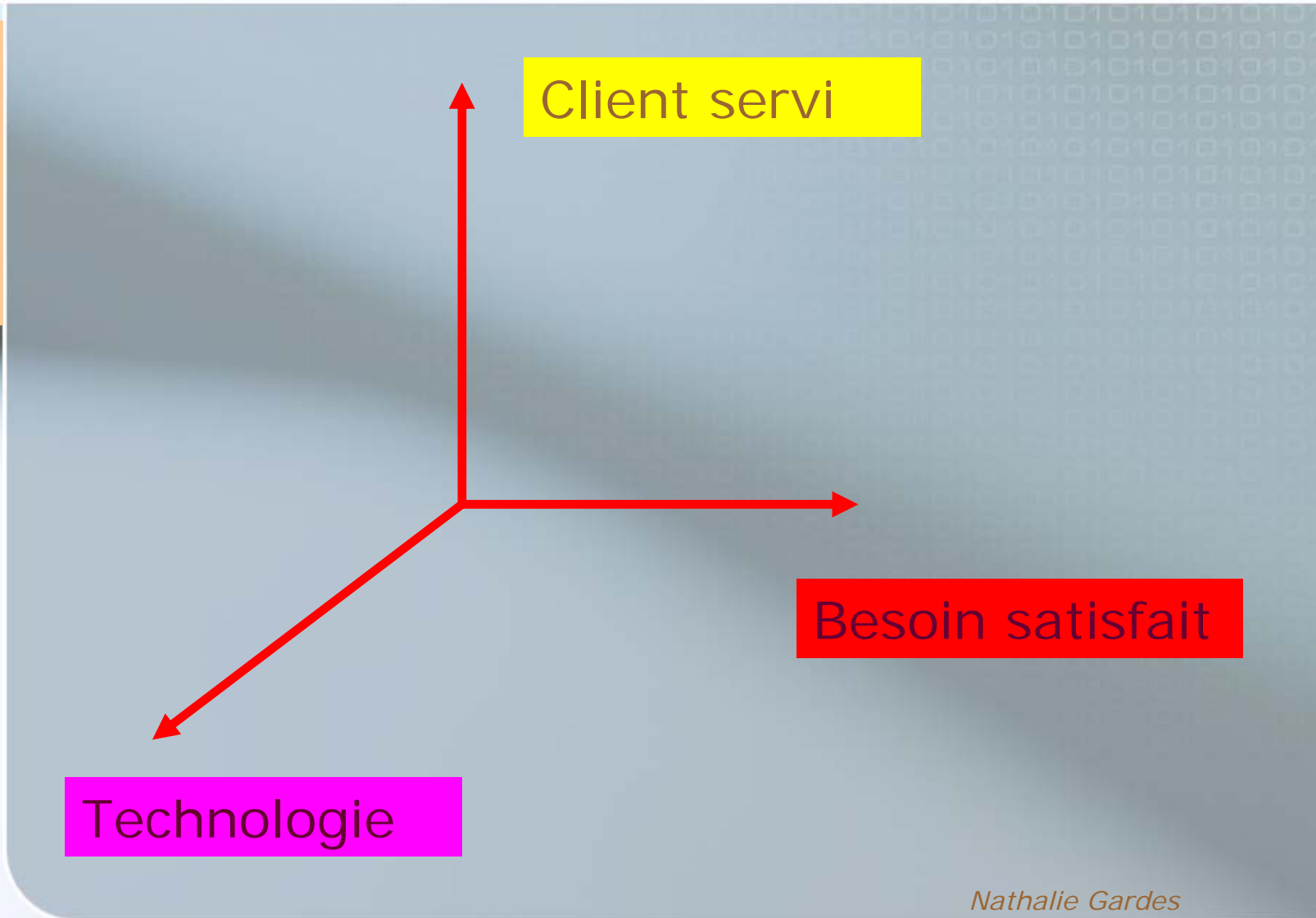
1.1 La démarche de segmentation stratégique

- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS

- Elle peut être faite selon 2 perspectives :
 - La première est celle du marché
 - La seconde est celle du produit
- Les critères les plus fréquemment utilisés sont :
 - Le **type de clients**.
 - La **technologie**
 - Le **besoin** satisfait

1.1 La démarche de segmentation stratégique

- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS



1.2 Intérêt de la segmentation stratégique pour l'analyse et la prise de décision

1 La segmentation stratégique

1.1 La démarche de segmentation stratégique

1.2 Intérêt de la segmentation stratégique

1.3 Les DAS

- Etape essentielle dans la phase de diagnostic
- Facilite l'analyse et la prise de décision
 - Identification
 - (1) des concurrents spécifiques
 - (2) des évolutions technologiques spécifiques
 - (3) des évolutions spécifiques des modes de consommation des clients concernés
 - (4) Sur chaque DAS l'entreprise doit chercher à obtenir la **combinaison spécifique de FCS**
 - (5) Chaque DAS peut et devrait faire l'objet d'une stratégie spécifique.

1.2 Intérêt de la segmentation stratégique pour l'analyse et la prise de décision

- 1 La segmentation stratégique
 - 1.1 La démarche de segmentation stratégique
 - 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
 - 1.3 Les DAS

■ Segmentation stratégique et segmentation marketing

| | Segmentation stratégique | Segmentation marketing |
|-----------------------------|--|--|
| Niveau concerné | L'organisation dans sa globalité | Un domaine d'activité stratégique de l'organisation |
| Principe de segmentation | Constituer des sous ensembles homogènes d'activités stratégiques | Constituer des sous ensembles homogènes de consommateurs |
| Type de segments identifiés | DAS ou segment d'activité | Segments de marché |

1.2 Intérêt de la segmentation stratégique pour l'analyse et la prise de décision

- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS

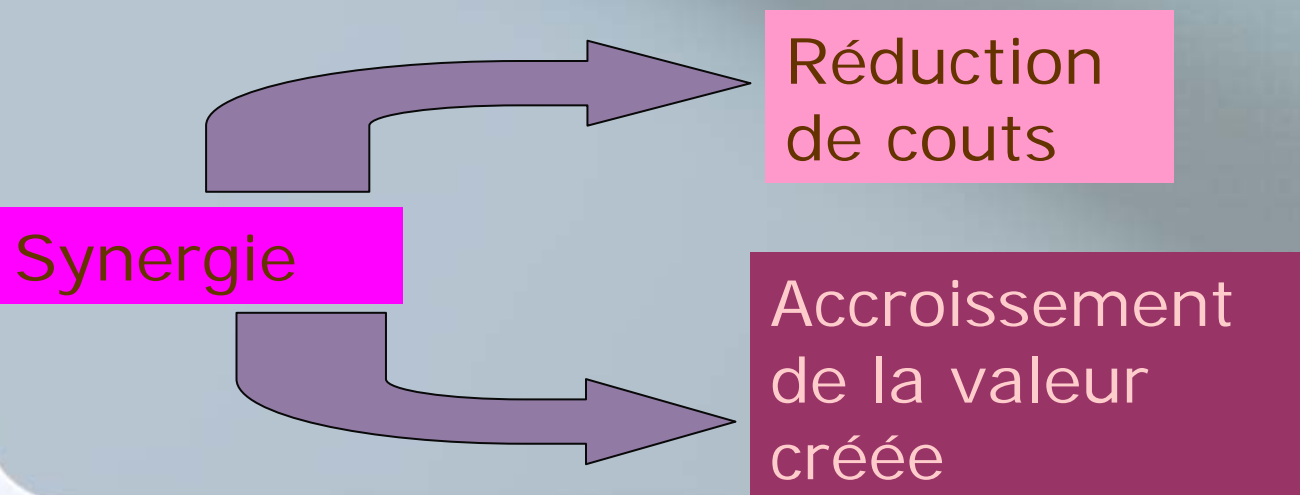
■ Segmentation stratégique et segmentation marketing

| | Segmentation stratégique | Segmentation marketing |
|------------------------------|--|---|
| Objectifs de la segmentation | Favoriser le diagnostic et la décision stratégique Identifier les opportunités de développement ou les nécessités de suppression d'activité | Choisir une ou plusieurs cibles Proposer des produits adaptés aux segments Etablir le marketing mix de ces produits |
| Définition d'un segment | L'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences (DAS) | L'ensemble des consommateurs qui présentent des comportements analogues par rapport aux produits et services que propose l'organisation (segment de marché) |

1.3 Les domaines d'activités stratégiques

1 La segmentation stratégique
1.1 La démarche de segmentation stratégique
1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
1.3 Les DAS

- Principale problématique stratégique relatives aux différents DAS :
- **l'existence ou non de synergies** entre ces derniers ?



1.3 Les domaines d'activités stratégiques

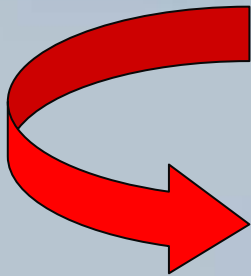
1 La segmentation stratégique

1.1 La démarche de segmentation stratégique

1.2 Intérêt de la segmentation stratégique

1.3 Les DAS

- Si la segmentation a été élaborée à partir des trois critères énoncés précédemment

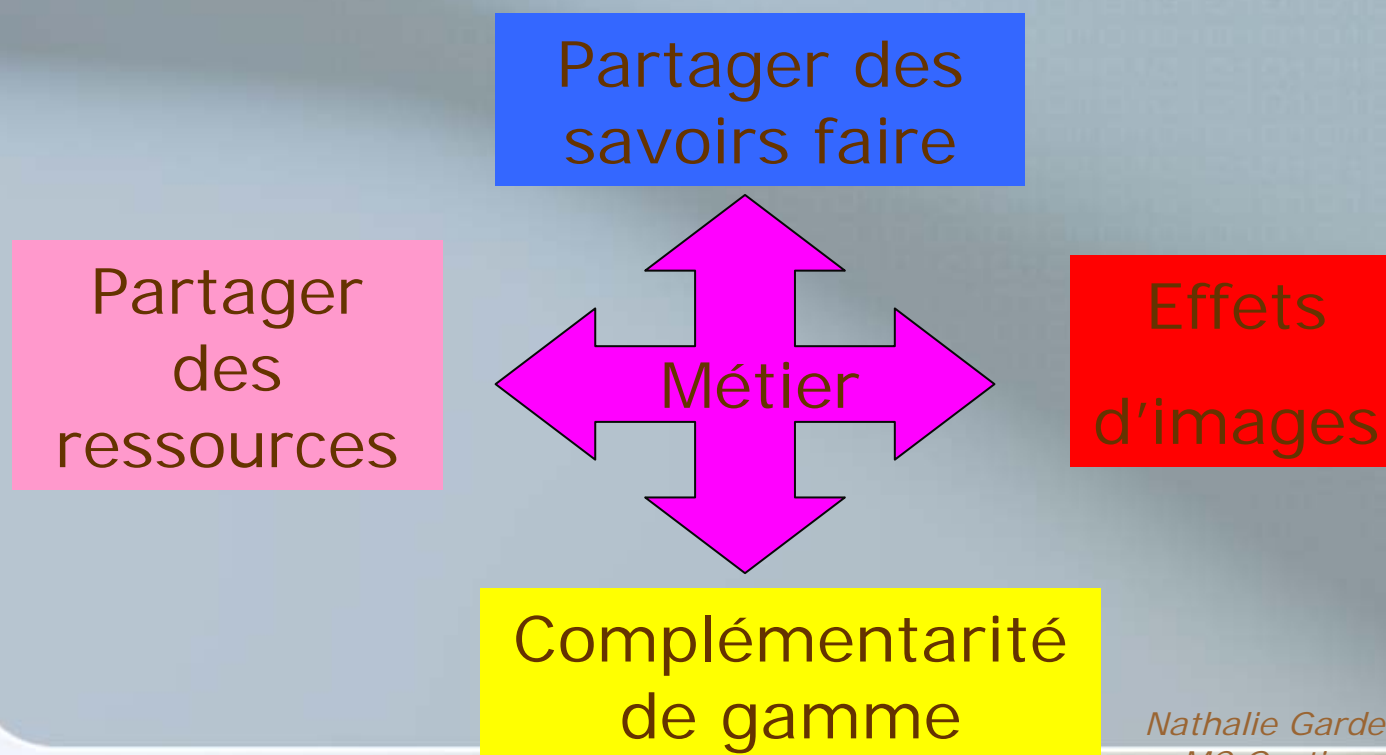


aucune synergie entre les DAS.

1.3 Les domaines d'activités stratégiques

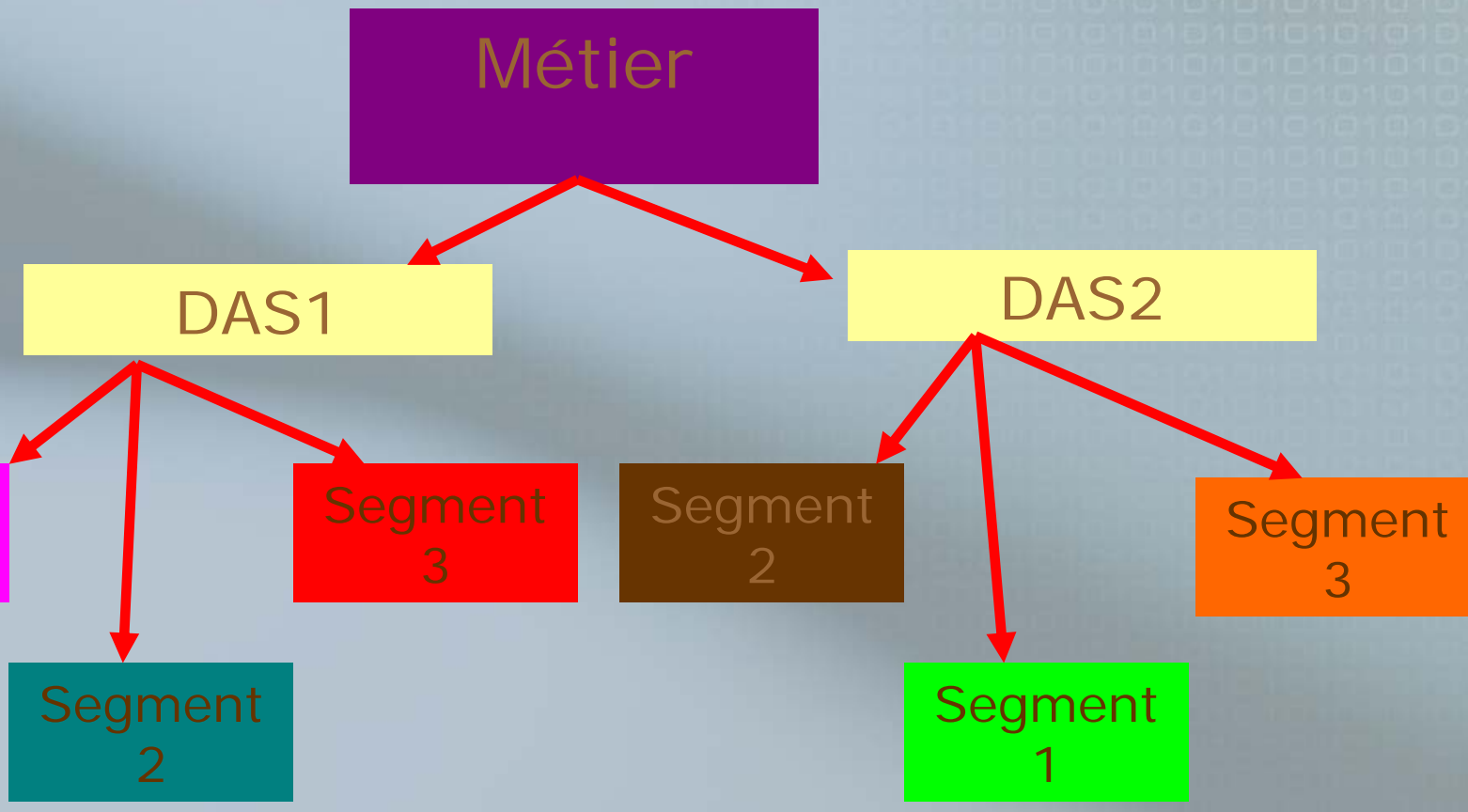
- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS

- L'existence de synergies permet de distinguer le ou les métiers d'une organisation.

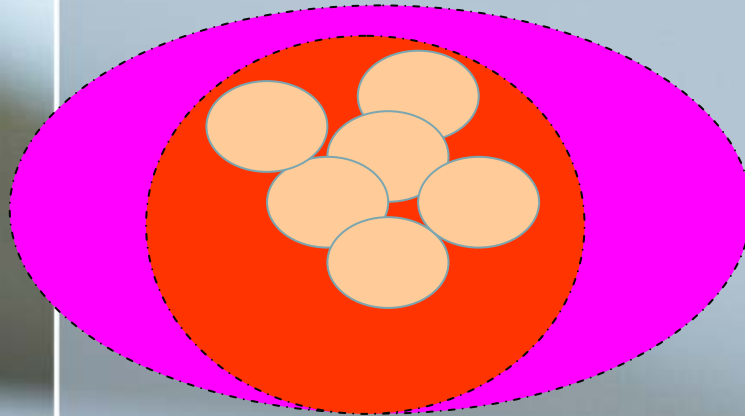


1.3 Les domaines d'activités stratégiques

- 1 La segmentation stratégique
- 1.1 La démarche de segmentation stratégique
- 1.2 Intérêt de la segmentation stratégique
- 1.3 Les DAS



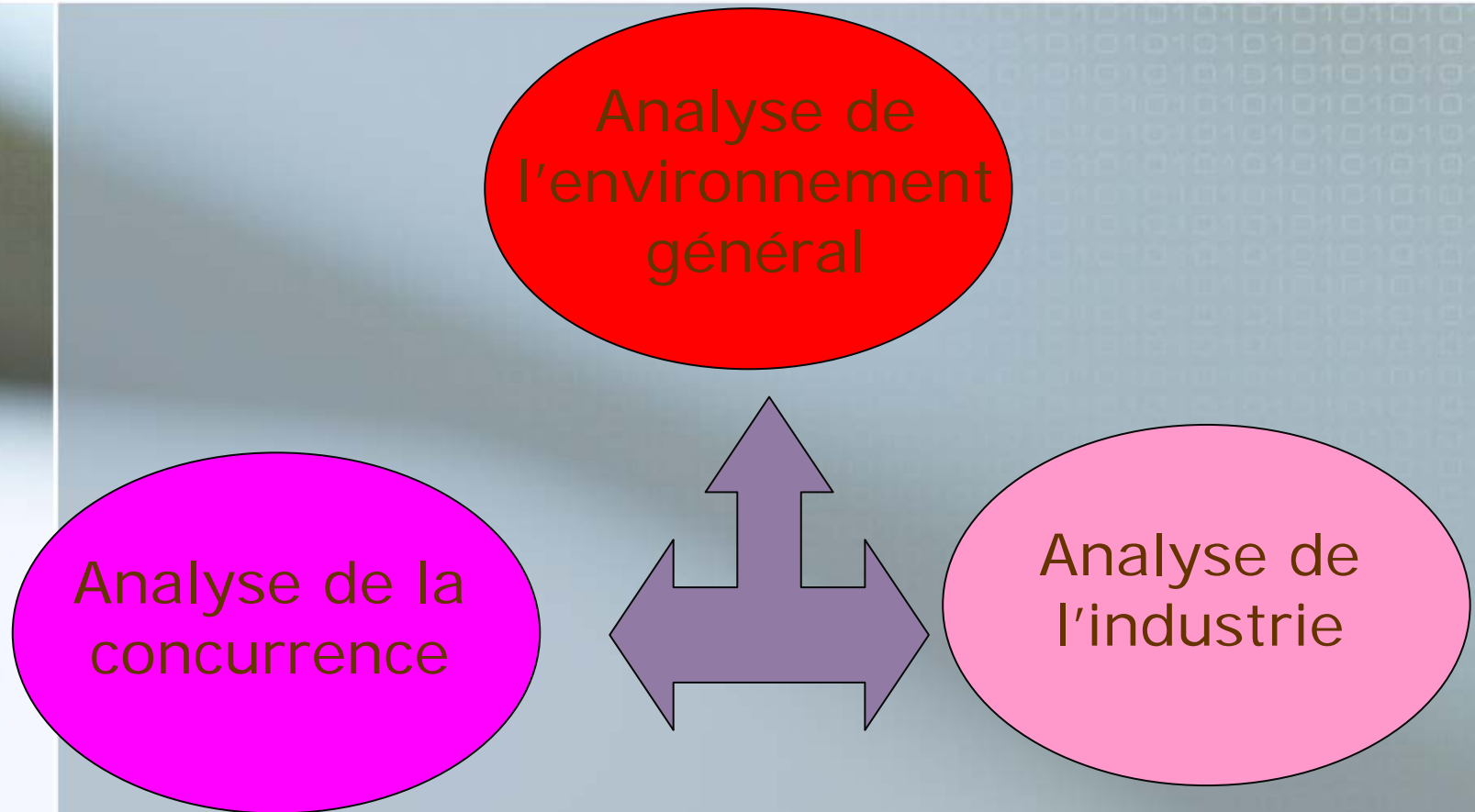
Source « Stratégie », Desreumaux Lecocq et Warnier, Pearson education, 2006



2 Analyse externe

- 1.1 Analyse de l'environnement général
- 1.2 Analyse de l'industrie
- 1.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

2 analyse externe



Le Modèle PESTEL

Le PESTEL est un outil qui permet d'évaluer les forces de l'environnement général qui peuvent influencer celui de l'entreprise.

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le Modèle PESTEL

- Permet de décrire le macro environnement.
- Permet de comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux qui peuvent être significativement différent de leur impact passé.

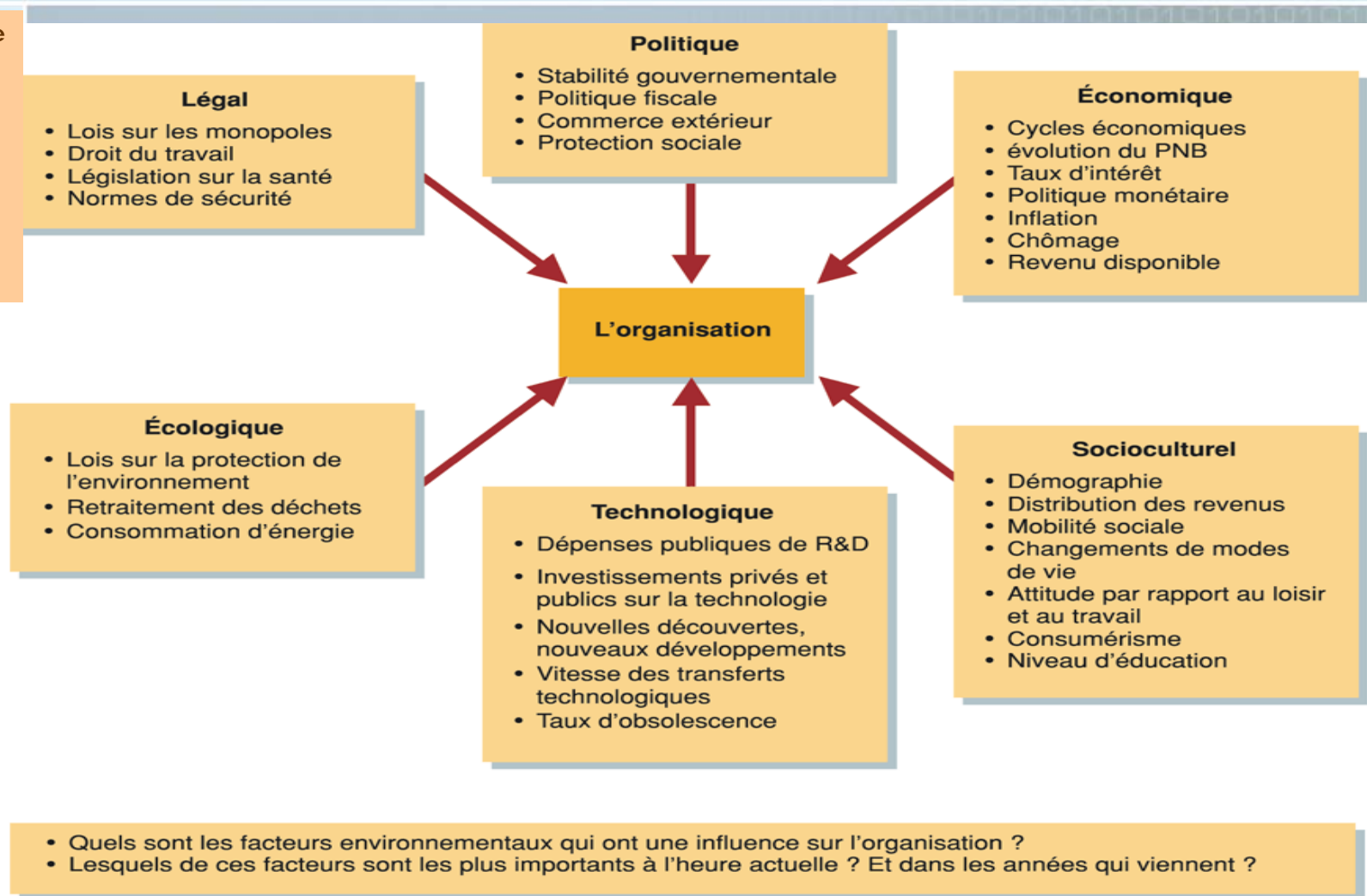
2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel



2.1 Analyse de l'environnement général

Le Modèle Politique ESTEL

- Risque Politique
- Changement Politique
- Régulations or dérégulations
- Changement dans les Lois de Taxes
- Participation au élections
- Réglementation Antitrust
- Régulation Import/Export
- Politique Monétaire et Fiscale

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le Modèle P Economique STEL

- Taux d'intérêts
- Taux d'Inflation
- Taux de Change de la Monnaie
- Politique Budgétaire
- Propension à la consommation

2.1 Analyse de l'environnement général

Le Modèle PE Societal TEL

- Attitude de la Société envers le travail
- Les styles de vie
- Confiance dans le gouvernement
- L'intérêt dans l'éthique
- Égalité des chances

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le Modèle PES Technological EL

- Les dépenses en R&D de l'Etat
- Les dépenses en R&D de l'Industrie
- Politique de Protection des brevets

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le Modèle PEST Environmental L

- Recyclage
- Management des déchets
- Pollution de l'Air
- Responsabilité Sociale.

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

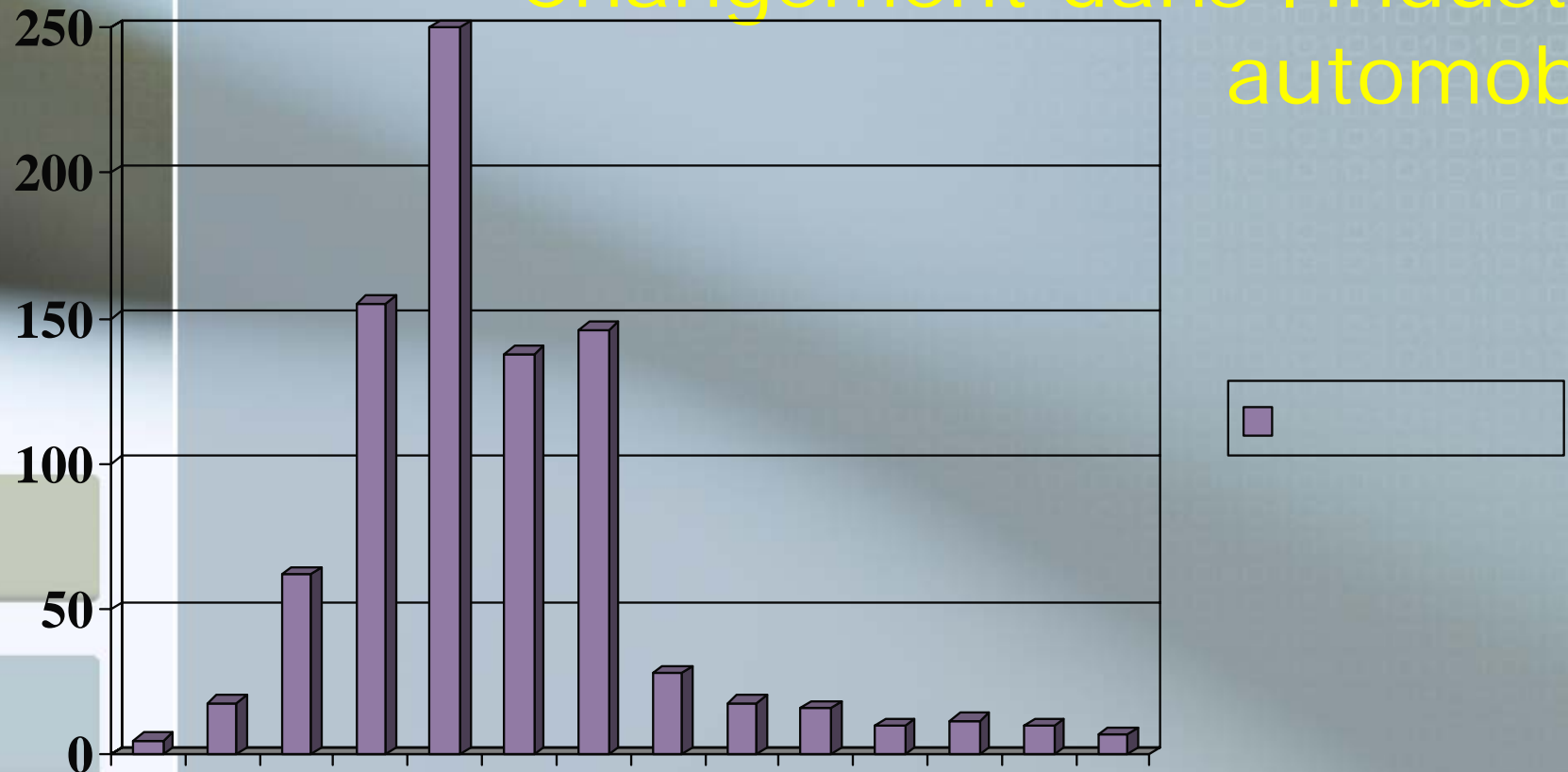
2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le Modèle PESTE Legal

- Lois sur les monopoles
- Lois sur la protection de l'environnement
- Droit du travail

2.1 Analyse de l'environnement général

Changement dans l'industrie automobile



Source: S. Klepper, *Industrial & Corporate Change*, August 2002, p. 654.

2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- Le modèle pestel est insuffisant.
- Nécessité déterminer quel est l'impact spécifique de ces influences externes sur
 - une industrie,
 - un marché.



2.1 Analyse de l'environnement général

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Construction de scénarios

- Construction des scénarios à partir des tendances structurelles
- Élaboration des stratégies découlant de chaque scénario
- Suivi des évolutions de l'environnement et ajustement éventuel des stratégie.

2.2 Analyse de l'industrie

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- Focalise sur les facteurs et les conditions qui influence la profitabilité des entreprises dans une industrie



2.2 Analyse de l'industrie

La Chaîne de Valeur Industrielle

Electricity
Air
Etc, ...

Composants

Constructeurs
Auto

Distributeurs

Clients

Schneider,
Air Liquide,
...

Michelin,
Valéo,
Alibert, ST ...

GM, Ford,
Toyota, PSA,
Renault

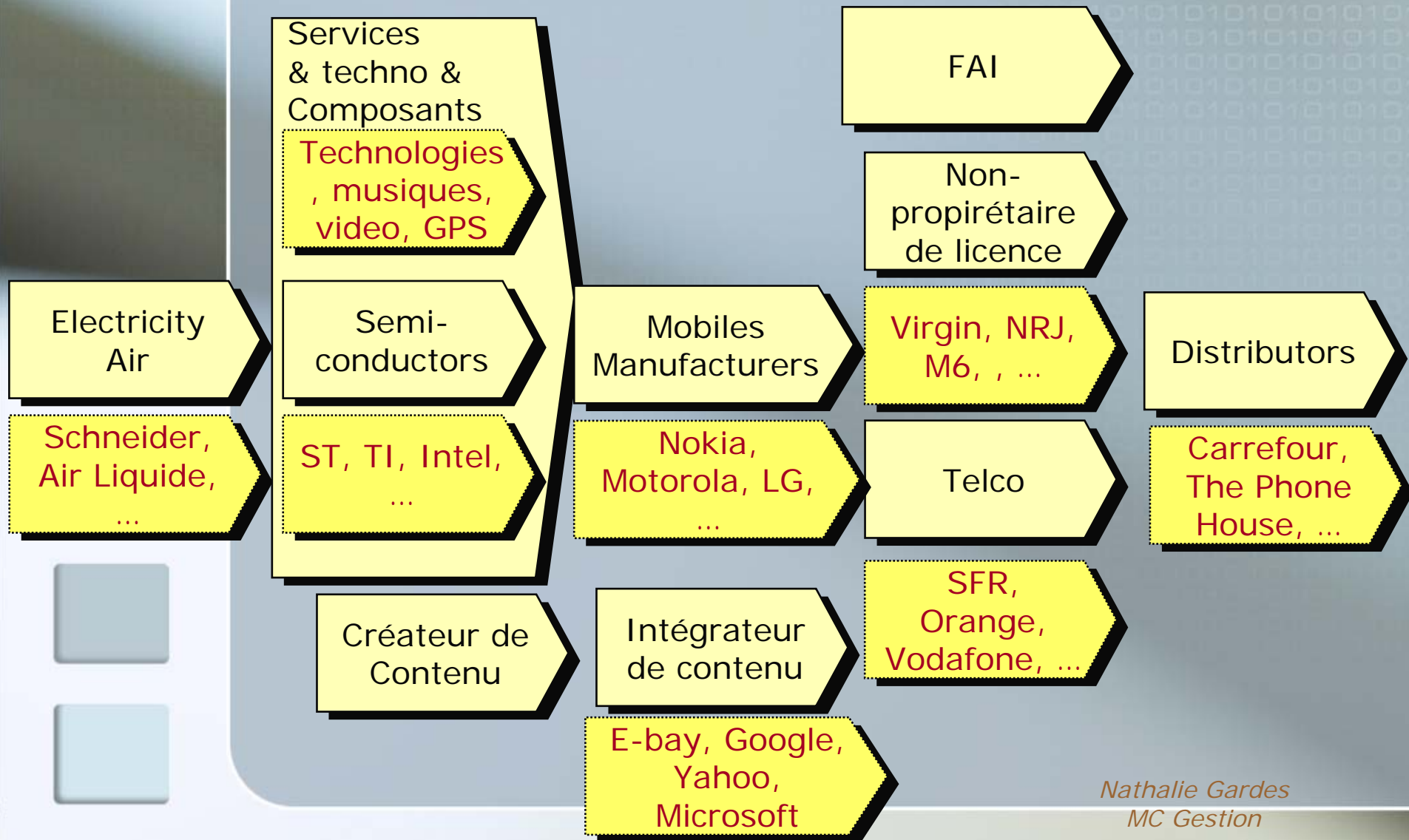
Concessionnaires,
Occasion

Population,
Ents,

Industrie de l'automobile

2.2 Analyse de l'industrie

la chaîne de valeur de l'industrie



Le Modèle de Porter

Le champs de la concurrence n'est pas limité à la concurrence directe.

"I used to think that the biggest challenge in developing strategy was understanding the external environment, properly gauging how industry structure was changing, understanding the way competitors were moving, and so on...." A discussion with M. Porter (1999), Organizational Dynamics.

2.2.1 Le modèle de porter

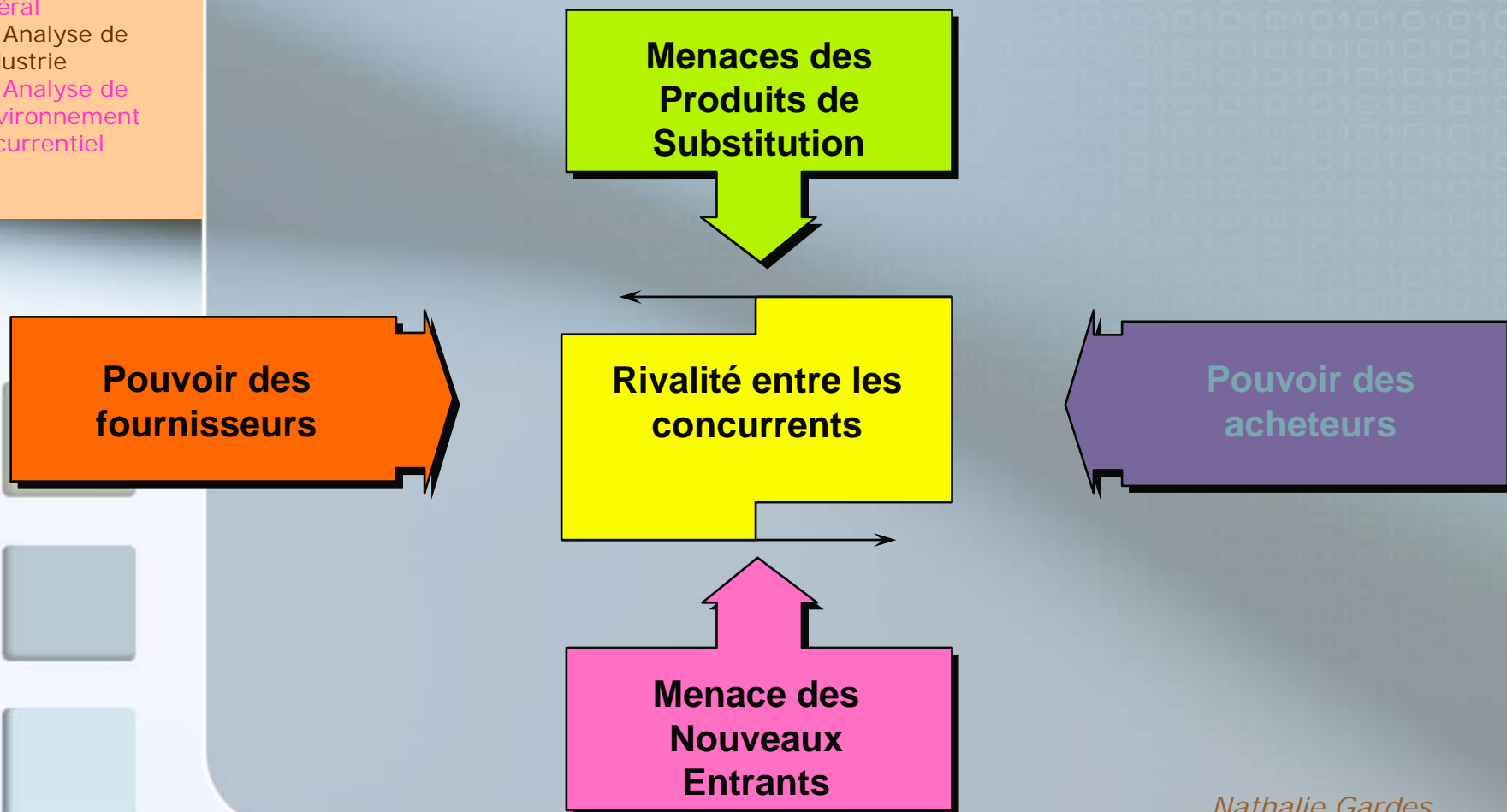
Le modèle de Porter

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel



Menace des Nouveaux Entrants

Il existe 6 sources majeures de barrières à l'entrée:

- Économies d'échelle
- Différenciation des produits (marques)
- Besoin en Capital
- Désavantage en terme de Coût indépendamment de la taille (propriétaire ou pas de la technologie)
- Accès à des Canaux de distribution
- Politique gouvernementale.

Menace des Produits de Substitution



- Ratio Prix / Performance des produits de substitution
- **Coût du changement**, coût d'entrée
- Propension à **substituer**

Pouvoir des Fournisseurs

Le **pouvoir** du fournisseur est **fort** si:

- il est dominé par **peu d'entreprise** et il est plus concentré que l'industrie en elle-même
- son produit est **unique** ou différencié
- il n'est pas obligé d'être en concurrence avec d'autres produits pour vendre dans l'industrie
- l'industrie n'est **pas un client important** des groupes de fournisseur

Pouvoir des Acheteurs

Le **pouvoir** des acheteurs est **fort** si:

- ils sont **concentrés** ou s'ils achètent en volume.
- les produits qu'ils achètent **sont standardisés** ou peu différenciés.
- les produits achetés sont un composant de leurs produits qui ne représentent qu'une fraction significative du coût.
- ils gagnent **peu de profits** (ou valeur) avec ces produits
- la **réputation** (marque) de l'acheteur

Rivalry Among Existing Competitors

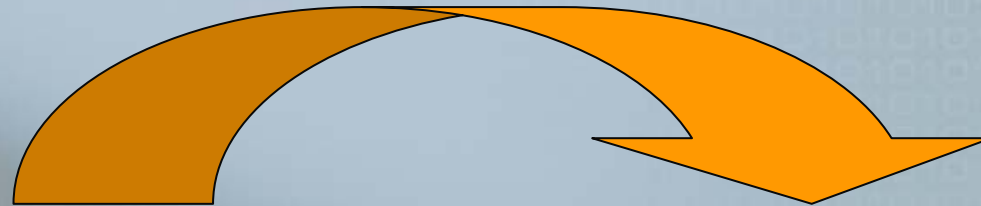
Les attributs d'une industrie qui augmentent les menaces compétitives:

- le **nombre** important de **concurrents** (même taille)
- **faible croissance** de l'industrie
- **manque de différenciation**
- **cycle de vie** de l'industrie
- Des **barrières à la sortie**
- Des **surcapacités**

2.2.1 Le modèle de porter

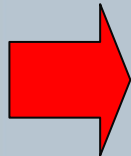
- 2 Analyse externe
 - 2.1 Analyse de l'environnement général
 - 2.2 Analyse de l'industrie
 - 2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Le modèle de Porter



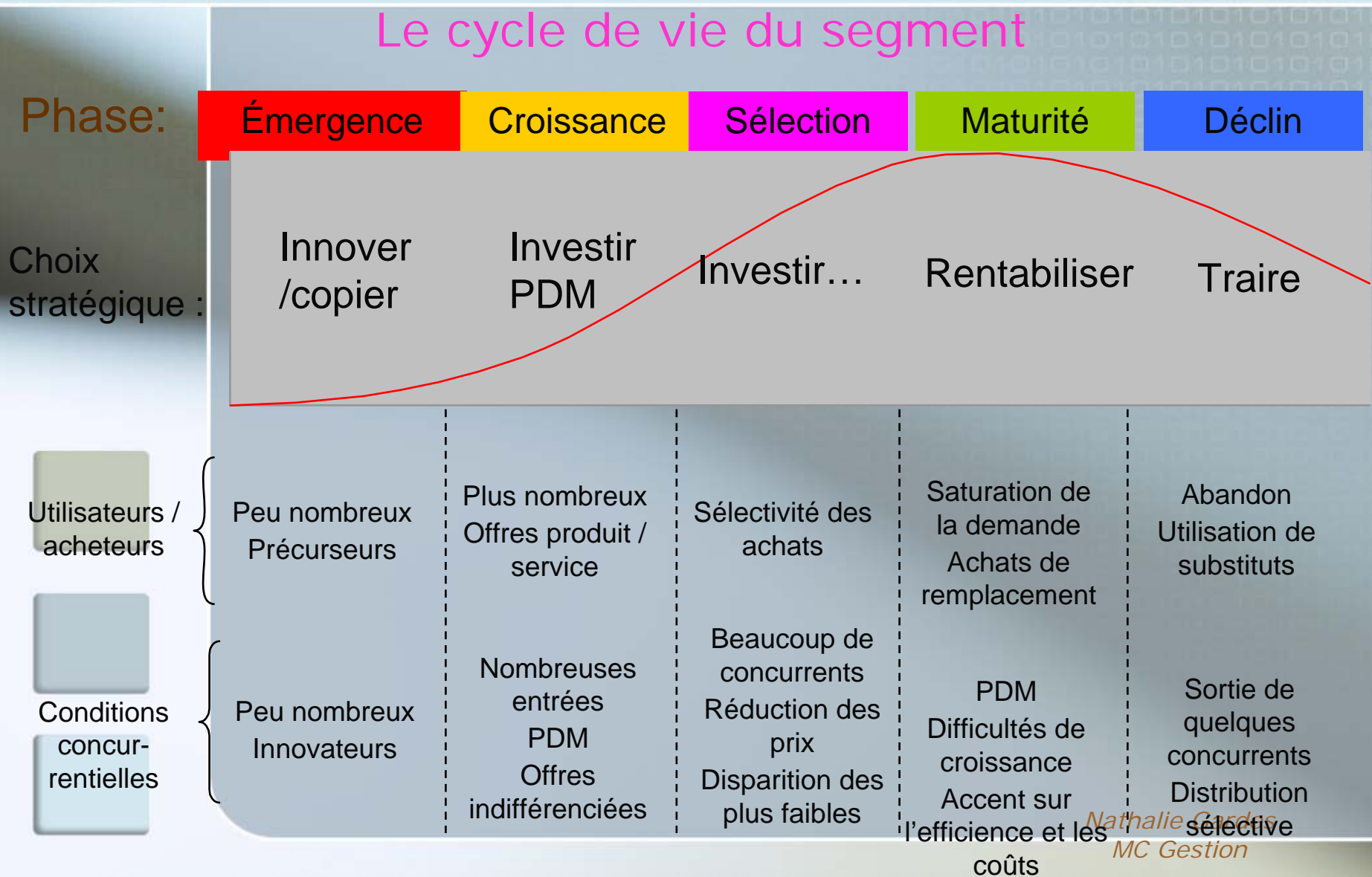
Intensité
des forces
élevée

Performance
moyenne
des firmes
faible



les entreprises sont invitées à investir dans d'autres secteurs à la structure plus favorable.

2.2.2 Le cycle de vie du segment



2.2.3 L'hexagone sectoriel

L'hexagone sectoriel :

Les consoles de jeux vidéo en Europe début 2002

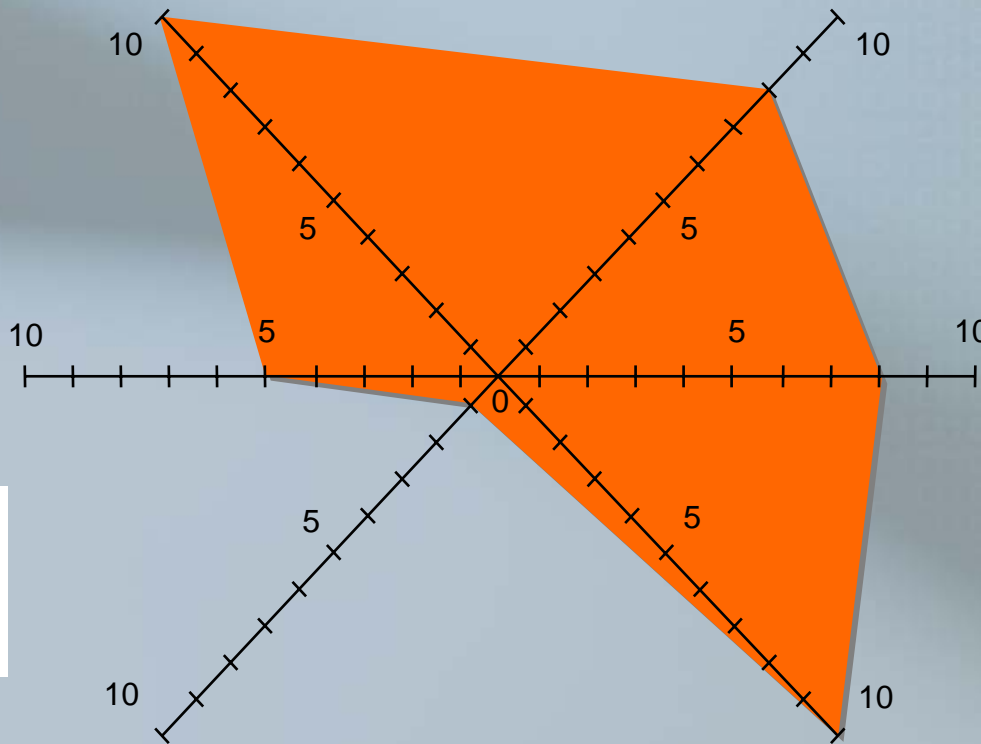
- 2 Analyse externe
 - 2.1 Analyse de l'environnement général
 - 2.2 Analyse de l'industrie
 - 2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Menace des entrants potentiels

Microsoft
Très forte menace

Sony, Nintendo
Forte intensité

Intensité concurrentielle



Pouvoir de négociation des fournisseurs

Éditeurs de jeux, fournisseurs de composants
Pouvoir moyen

Pouvoir de négociation des clients et distributeurs

Grande distribution, chaînes spécialisées, sites de vente en ligne
Fort pouvoir

Pouvoir de l'état

Faible pouvoir

Ordinateurs multimédia
Très forte menace

Menace des produits de substitution

2.2.3 L'hexagone sectoriel

le segment des colas

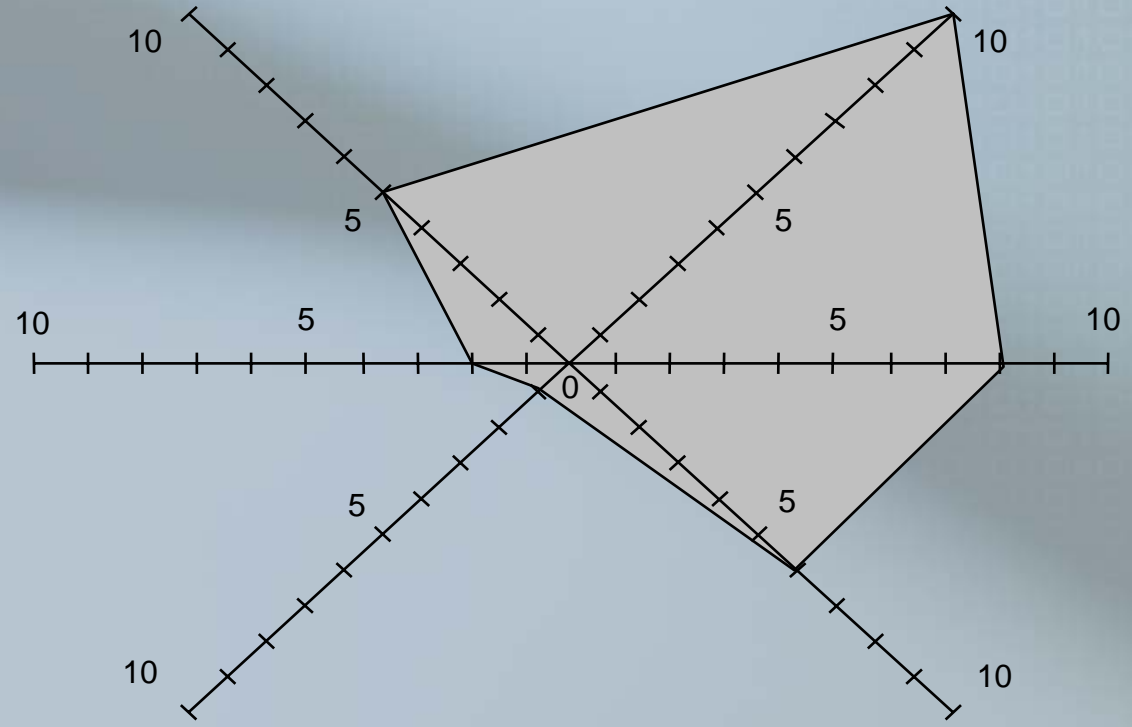
- 2 Analyse externe
- 2.1 Analyse de l'environnement général
- 2.2 Analyse de l'industrie
- 2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Menace des entrants potentiels

Virgin Cola
Menace croissante

Coca-Cola, Pepsi Cola,
marques de distributeurs
Très forte intensité

Intensité concurrentielle



Pouvoir de négociation des fournisseurs
Faible pouvoir

Pouvoir de négociation clients et distributeurs
Grande distribution, restauration, etc.
Très fort pouvoir

Pouvoir de l'État

Faible pouvoir

Autres boissons
Forte menace

Menace des produits de substitution

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- L'analyse de la situation concurrentielle va s'articuler autour de trois phases essentielles et complémentaires :
 - évaluation de la demande du marché,
 - analyse de l'offre
 - étude de la dynamique concurrentielle

2.3.1 Analyse de la demande

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Evolution de la demande

- Stabilité
- Influence de la démographie
- Evolution des goûts des acheteurs
- Changement de style de vie
- Apparition de substituts
- Impact de la technologie

2.3.1 Analyse de la demande

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- Taille et croissance des segments de marché
 - Taille du marché
 - Croissance passé et envisagée



2.3.1 Analyse de la demande

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Nature et caractéristique de la demande

- Besoin et usage
- Motivation d'achat
- Sensibilité par rapport au prix
- Capacité financière des acheteurs
- Fidélité de la clientèle fréquence d'achat
- Caractéristiques des canaux de distribution

2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Structure des coûts

- Coûts de la main d'œuvre
- Coûts des MP
- Importance des CF par rapport aux CV
- Existence d'économies d'échelle
- Existence d'effets d'expérience

2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- **Caractéristique du secteur**
 - Barrière a l'entrée, à la sortie , a la mobilité
 - Degré de concentration
 - Degré d'intégration



2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ distribution

■ Nature des canaux de distribution

- Spécificité
- Taille
- Nombre



2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Financement

- Nature cyclique ou non de l'industrie
- Besoin financier de l'industrie
- Mode de financement de l'industrie
- Source de financement de l'industrie



2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Technologie et société

- Technologie mobilisée
- Degré de maturité de l'industrie
- Défis socio politique de l'industrie
- Nouveaux acteurs



2.3.2 Analyse de l'offre

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Capacité de l'industrie

- Sous ou surcapacité
- Temps nécessaire a une expansion ou a une réduction de l'offre
- Cout d'une expansion de la capacité
- Possibilité et coût de stockage

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- Focalise sur la prédiction
 - des dynamiques, des actions,
 - des réponses et des intentions des concurrents.
- Les groupes stratégiques



2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ Typologie d'industrie

- **fragmentée:** une industrie dont les protagonistes sont nombreux et détiennent une part de marché en décroissance, est dite fragmentée.
- **concentrée:** Lorsqu'une part importante du marché est dans les mains de quelques entreprises l'industrie est dite concentrée.
- **émergente:** donne un avantage au premier entrant.
- **mature:** améliorer les produits existants.
- **multidomestique:** industrie où les entreprises adaptent leurs produits aux différents pays
- **globale:** produits standardisés / identiques dans les pays couverts.

Les groupes stratégiques

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- La détermination des groupes stratégiques consiste à réunir les organisations ayant :
 - des caractéristiques stratégiques similaires,
 - des stratégies comparables
 - les mêmes facteurs de concurrence.

(Hunt, 1972; Porter, 1977)

- Objectif : rassembler des entreprises concurrentes en groupes homogènes

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- **But des groupes stratégiques**
 - expliquer les **différences de profitabilité** entre les concurrents
 - identifier les **barrières à la mobilité** entre les différents groupes
 - donner une base pour **comprendre les mouvements entre concurrents**
 - analyser les **tendances** et évaluer les **réactions** possibles.

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- La concurrence au sein d'un groupe de firme
 - va se faire sur la base d'éléments tactiques :
 - la **qualité** des produits,
 - les conditions de **financement**,
 - la nature du **service**
 - **les coûts**.

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

■ la concurrence entre groupes stratégiques

■ est fondée sur :

- **l'élargissement de la gamme des produits,**
- Le changement de **canal de distribution,**
- la modification des **caractéristiques techniques.**

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- Constitution des groupes stratégiques
 - à partir des caractéristiques de l'industrie stratégiquement déterminantes.
- Le choix des caractéristiques doit prendre en compte :
 - l'histoire
 - les grands enjeux du secteur,
 - les technologies
 - les structures de coûts associés.



2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- L'analyse des groupes stratégiques offre :
 - une idée claire de la **situation concurrentielle**
 - permet l'analyse des **firmes en concurrence**.
 - permet également de connaître les **FCS** de chacun des groupes.



Indicateurs de construction des groupes stratégiques

Dans quelle mesure les organisations diffèrent-elles en termes de ?

- Diversité des produits (ou des services)
- Extension géographique
- Nombre de segments de marché couverts
- Réseaux de distribution utilisés
- Nombre de marques détenues
- Effort marketing (présence publicitaire, taille de la force de vente)
- Intégration verticale
- Qualité des produits ou des services
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)
- Capacités de R&D (introduction d'innovations de procédé ou de produit)
- Position de coût (montant des investissements de productivité)
- Utilisation de la capacité de production
- Politique de prix
- Niveau d'endettement
- Structure de capital (entreprise indépendante ou filiale)
- Relation avec des groupes d'influence (État, investisseurs, etc.)
- Taille

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

Groupes Stratégiques: appliquer le concept

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

- définir les frontières d'une industrie
- isoler les barrières clés à la mobilité
 - par exemple, dans l'industrie pharmaceutique: compétences R&D



2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Groupes Stratégiques: appliquer le concept

- développer une matrice avec par exemple la spécialisation sur un axe et l'intégration sur l'autre.
 - Les Groupes sont illustrés par des cercles qui représentent le marché collectif des firmes du groupe.

2.3.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

2 Analyse externe

2.1 Analyse de l'environnement général

2.2 Analyse de l'industrie

2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Groupes Stratégiques: appliquer le concept

■ **mesurer** comment les firmes se conduisent dans le respect des barrières:

- des firmes développent leurs propres compétences de R&D alors que d'autres font confiance au compétences d'autres.

2.2.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

Exemple: L'industrie Micro-informatique

- 2 Analyse externe
- 2.1 Analyse de l'environnement général
- 2.2 Analyse de l'industrie
- 2.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

Spécialisation

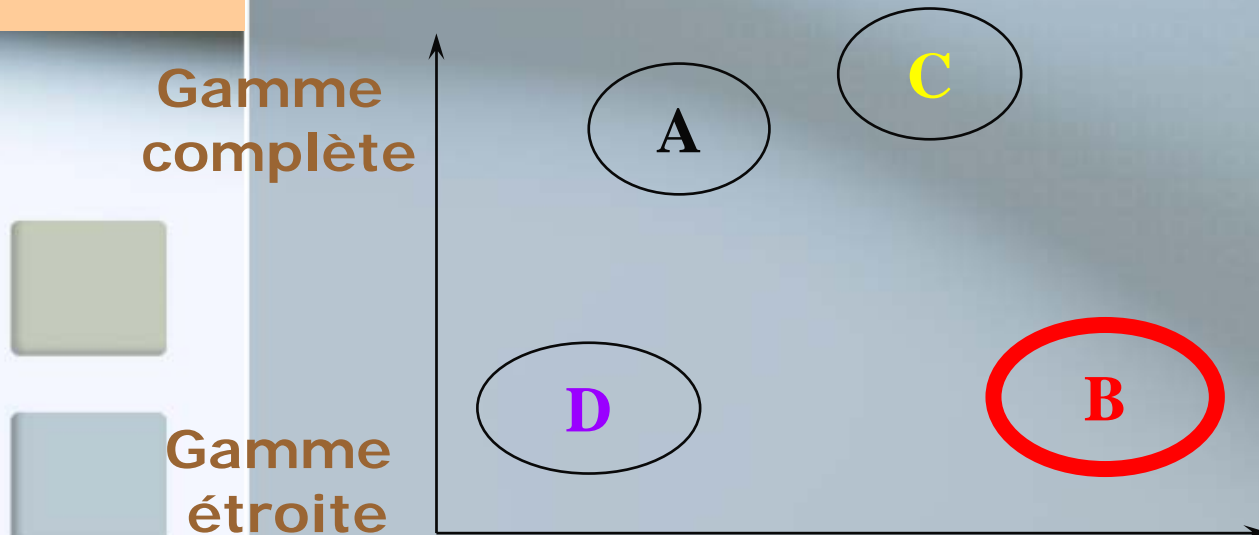
Gamme complète

Gamme étroite

Poussée

Assemblage

Intégration verticale

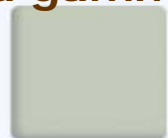


2.2.3 Analyse de la dynamique concurrentielle

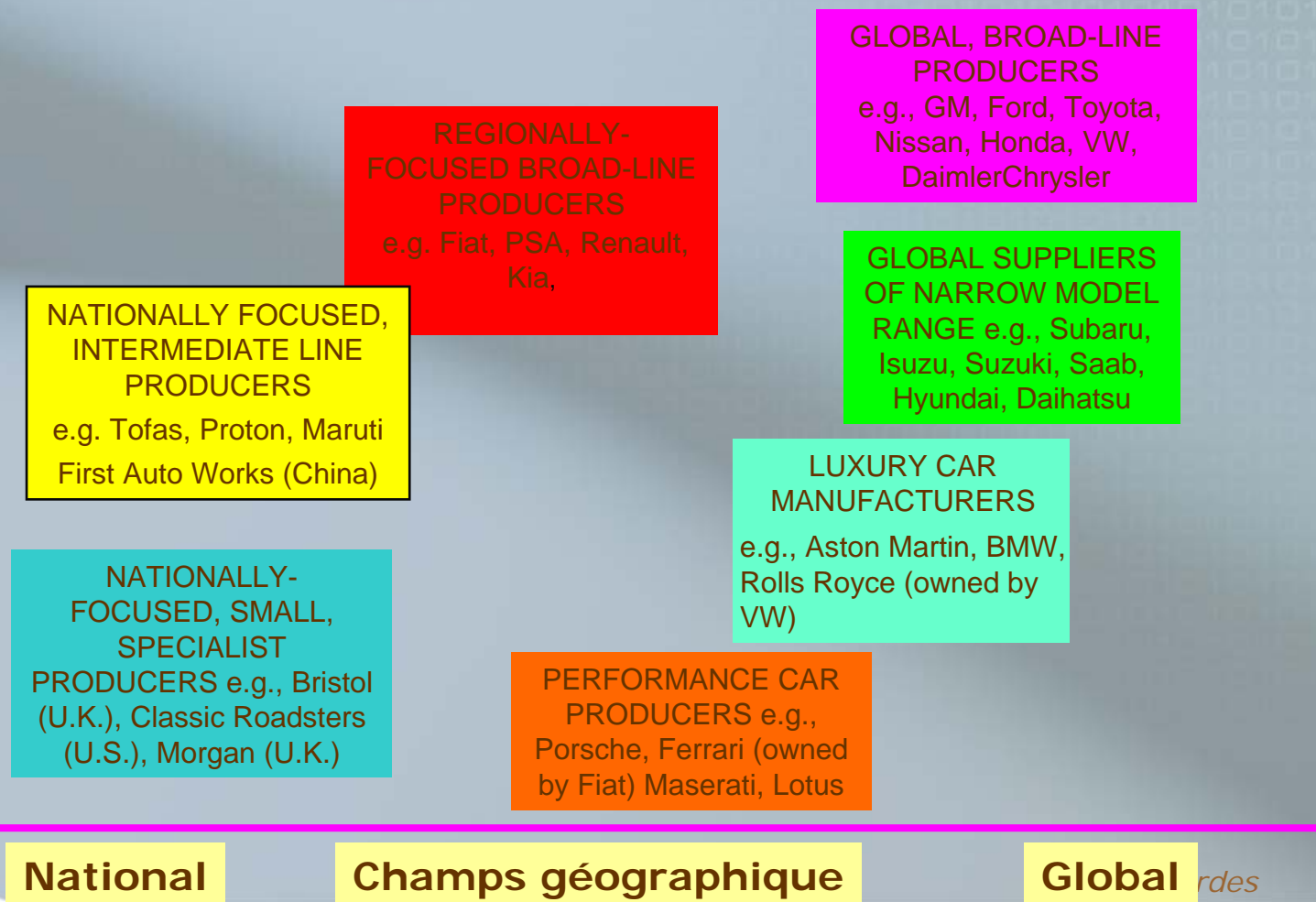
Strategic Groups in the World Automobile Industry

Large

Étendue de la gamme



étroite



3- Analyse Interne

- 2.1** L'approche par les ressources
- 2.2** L'analyse de la chaîne de valeur
- 2.3** Le balance scored card

3 Analyse Interne

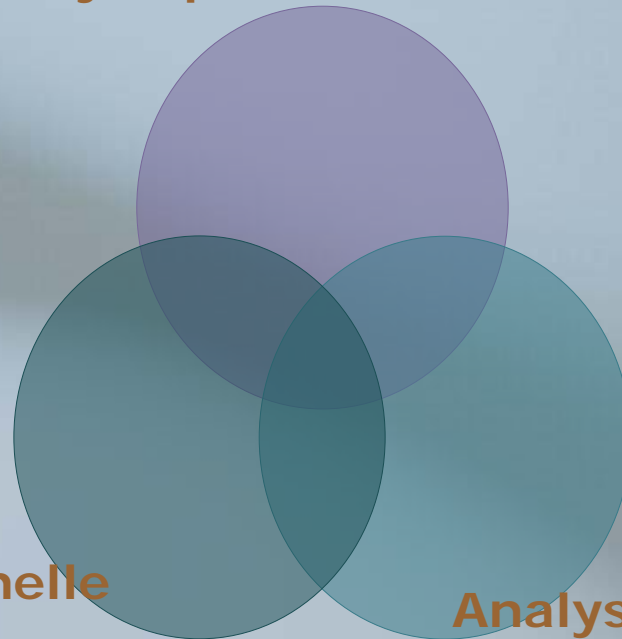
3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

Analyse par les Ressources



Analyse Fonctionnelle

Analyse par la performance

3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

L'analyse des capacités stratégiques a pour objet d'analyser le positionnement d'une entreprise sur ses différents marchés vis-à-vis de ses concurrents.



3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

- **cherche à déterminer:**
 - Quelles sont les principales forces et faiblesses de l'entreprise,
 - Comparer les ressources de l'entreprise à la concurrence



3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

■ aide à déterminer:

- Quelles sont les ressources clés de l'entreprise,
- Qu'est ce que l'entreprise sait bien faire?
- Quelles stratégies établir pour exploiter au mieux les ressources?

3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

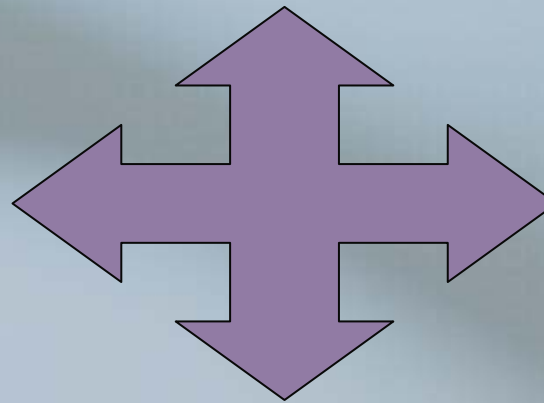
3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

Analyse des compétences

Audit des ressources



Analyse de la chaîne de valeur

Analyse financière et étalonnage

3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

- **L'audit des ressources et compétences**
 - **Identifie l'ensemble des moyens** qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant en interne qu'en externe
 - **Détermine l'ensemble des connaissances** et des savoirs faire d'une entreprise.



3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

■ L'audit des ressources et compétences

- Il existe trois classes de compétences différentes :
 - les compétences fondamentales,
 - les compétences nécessaires
 - les compétences additionnelles.



3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

- L'analyse de la chaîne de valeur
 - Décrit les différentes étapes qui permettent à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel
 - Permet d'analyser les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise et de ses activités.

3 Analyse Interne

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

2.3 Le balance scored card

■ L'analyse financière et l'étalonnage

- L'étalonnage est une démarche qui s'appuie sur la comparaison dans le but
 - d'améliorer les procédures
 - et de promouvoir les meilleures pratiques



3.1 L'approche par les Ressources



3.1 L'approche par les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- « quelles sont nos ressources principales? »
- « comment pouvons nous développer nos compétences clés? »



3.1 L'approche par les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- Le modèle des Ressources est issu de:
 - la complexité environnementale croissante
 - la dimension idiosyncrasique des ressources et des entreprises
 - le poids grandissant du besoin de flexibilité
 - de l'importances de la connaissance dans l'économie
 - des organisations en réseaux

3.1 L'approche par les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

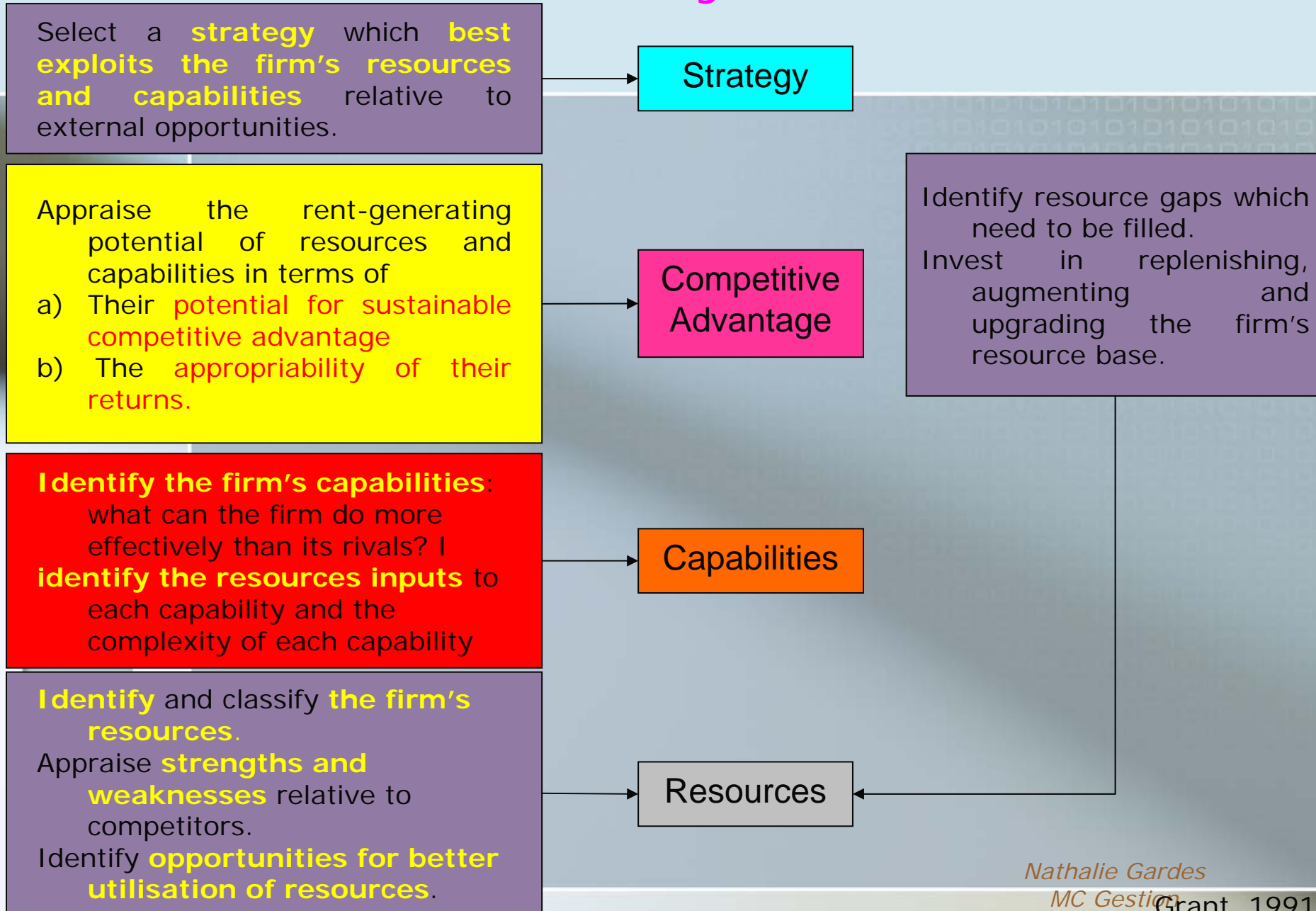
3.3 Le balance scored card

■ L'avantage concurrentiel est basé sur des ressources idiosyncrasiques et difficiles à imiter.

■ En suivant ce modèle, le processus de décision est

- (1) identifier les ressources uniques de la firme,
- (2) décider dans quel marché les ressources peuvent être le plus pertinent
- (3) décider si les ressources sont le mieux utiliser.

Resources-based theory



3.1 L'approche par les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- L'analyse par le modèle des ressources se fait en deux temps:
 - **Diagnostiquer les ressources de l'entreprise.**
 - Identifier les Ressources
 - Évaluer la performance des ressources
 - Déterminer quelles sont les ressources clés
 - **Déterminer quelles sont les Compétences Stratégiques de l'entreprise**

Le Modèle VRIO

3.1.1 Le Modèle VRIO

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- **Value:** *Does it provide competitive advantage?*
 - *Est-ce que la ressource procure un AC? Est-ce que la ressource est performante?*
- **Rareness:** *Do other competitors possess it?*
 - *Est-ce que les concurrents possèdent la même ressource?*

3.1.1 Le Modèle VRIO

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- **Imitability:** *Is it costly for others to imitate?*
 - *Est-ce qu'elle est coûteuse à imiter?*
- **Organization:** *Is the firm organized to exploit the resource?*
 - *Est-ce que l'organisation est structurée pour exploiter au mieux cette ressource?*

3.1.1 Le Modèle VRIO

- 3 L'analyse interne
 - 3.1 L'approche par les ressources
 - 3.2 L'analyse de la chaîne de valeur
 - 3.3 Le balance scored card

■ La question de la valeur

- En théorie:
 - Est-ce que la ressource permet à la firme d'exploiter des opportunités interne et de neutraliser des menaces externes?
- En pratique:
 - est-ce que la ressource implique une augmentation des revenus, une baisse des coûts ou la combinaison des 2.
- **Ex:** la réputation d'une entreprise peut lui permettre de vendre beaucoup plus chère que ses concurrents.

3.1.1 Le Modèle VRIO: application

Valuable and Rare

If a firm's resources are:

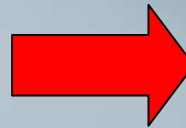
The firm can expect:

Not Valuable



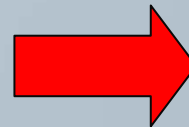
Competitive Disadvantage

Valuable, but Not Rare



Competitive Parity

Valuable and Rare



Competitive Advantage
(at least temporarily)

3.1.1 Le Modèle VRIO

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ La question de l'imitabilité

- L'avantage concurrentiel ne peut être soutenu que si la ressource est difficile à imiter dans le temps.
- D'une manière générale, les ressources intangibles sont plus difficilement imitables que les tangibles.
 - Le style HD peut être imité mais sa réputation non

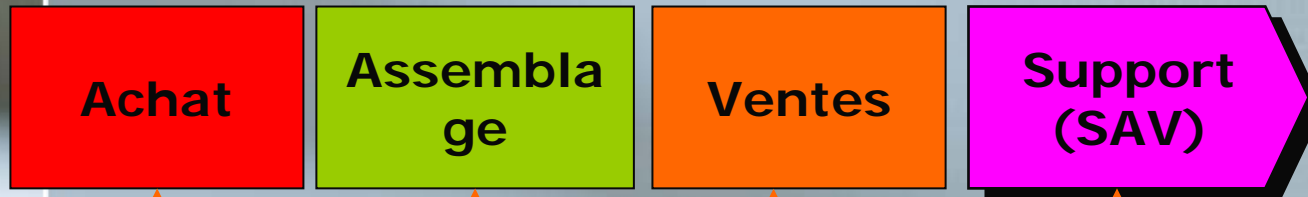
3.1.1 Le Modèle VRIO

| Valuable? | Rare? | Costly to Imitate? | Exploited by Organization? | Competitive Implications | Economic Implications |
|-----------|-------|--------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| No | | | No | Disadvantage | Below Normal |
| Yes | No | | | Parity | Normal |
| Yes | Yes | No | | Temporary Advantage | Above Normal |
| Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained Advantage | Above Normal |

3.1.1 Le Modèle VRIO: application

- 3 L'analyse interne
- 3.1 L'approche par les ressources
- 3.2 L'analyse de la chaîne de valeur
- 3.3 Le balance scored card

■ Dell



Juste à Temps:
Valable
Rare:
AC
Temporaire

Support
Electronique:
Valable et Rare:
AC Temporaire

Amélioration continue des opérations d'assemblage:
Valable, Rare, Coûteux à imiter:
AC Soutenu

Téléphone et Internet:
Rare et Valorisant:
AC Temporaire

3.1.2 Identifier les Ressources



3.1.2 Identifier les Ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- Les Ressources peuvent être Tangible ou Intangible.

- 6 catégories de ressources

- Tangible

- Financière

- Physique

- Ressources Humaines

- Intangible

- Technologique

- Réputation

- Organisationnelle

3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources financières

- Niveau d'endettement
- Niveau de profit
- Niveau des stocks
- Niveau des crédits clients
- Les sources de financement
- La liquidité



3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources de production

- Capacité de production
- Qualité de fabrication
- Coûts de fabrication
- Délai de production
- Localisation des unités de production
- Effets d'expérience et d'échelle



3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources physiques

- Équipements
- Usines
- Biens immobiliers
- L'ensemble des outils et possibilités de productions
- Magasins



3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources humaines

■ Politiques Ressources Humaines

- La politique de promotion et de récompense
- Le système de communication
- Le mode de recrutement

■ Leadership

■ Les talents

■ La capacité d'attirer ou de retenir un personnel de qualité

3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources en organisation

- Structure organisationnelle
- Procédures administratives
- Processus de contrôle
- Processus de prise de décision
- Flexibilité organisationnelle

3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ En marketing

- Gamme des produits
- Conception du produit
- Qualité du produit
- PDM
- Loyauté de la clientèle
- La réputation
- La marque
- ...



3.1.2 Identifier les ressources

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Ressources technologiques

■ Potentiel de développement de produits

Propriété intellectuelle: portefeuille de brevets, copyright.

Nombre et Pertinence des brevets
Revenues des licences, des brevets et des copyrights.

Ressources pour innovation: facilités de recherche.

Pourcentage des employés en R&D par rapport au total
Nombre d'entité de R&D

3.2 Le Modèle de la Chaîne de Valeur



3.2 La chaîne de valeur de Porter

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- Outil d'analyse interne mis au point par Porter à partir de la littérature en économie industrielle.
- Permet d'analyser systématiquement les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise et de ses activités.

3.2 La chaîne de valeur de Porter

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- **Les activités primaires**
 - Participent directement à la fabrication et à la vente des produits.
 - Spécifiques au produit ou au centre d'activité stratégique analysé.
- **Les activités de soutien**
 - Servent d'appui aux fonctions primaires
 - Contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités primaires

3.2 La chaîne de valeur de Porter

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- L'analyse de la chaîne de valeur permet
 - d'affecter à chaque activité un ensemble de coûts spécifique
 - de déterminer quelles sont les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client ou pour l'entreprise.
 - D'identifier les activités critiques

3.2 La chaîne de valeur de Porter

3 L'analyse interne

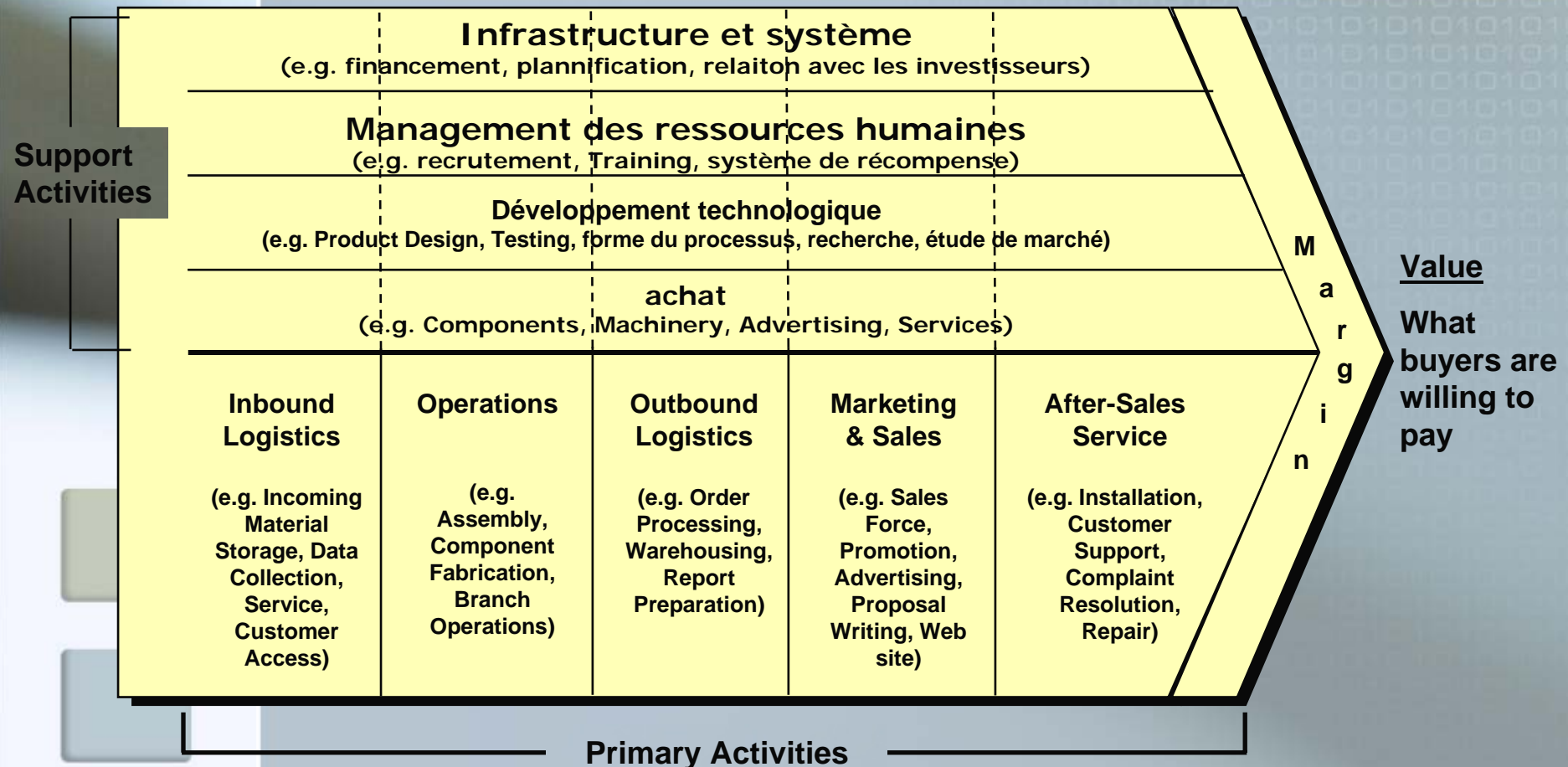
3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- L'excellence dans une activité ne compense pas la défaillance dans une autre
 - c'est l'ensemble de la chaîne qui va déterminer la performance..
- il est nécessaire de bien connaître l'organisation interne de ses clients. L'acquisition d'un avantage concurrentiel peut résulter de l'analyse de la chaîne de valeur des clients d'une entreprise.

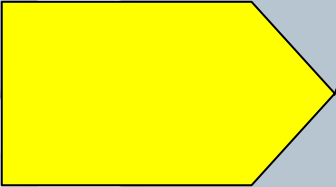
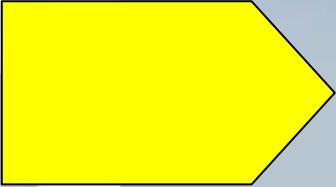
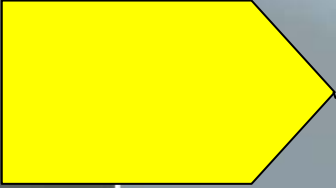
3.2 La chaîne de valeur de Porter



Companies are collections of discrete **activities**, in which **competitive advantage resides**

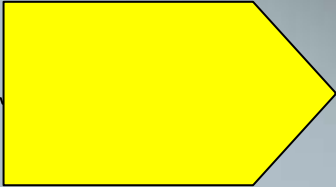
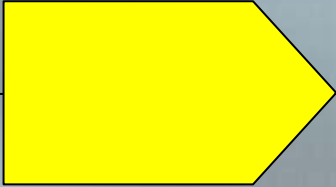
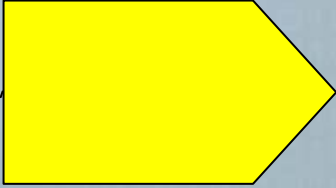
Le système de valeur

Chaînes de valeur des fournisseurs

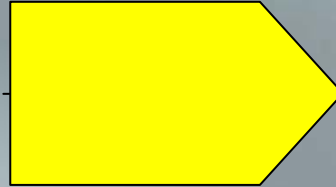
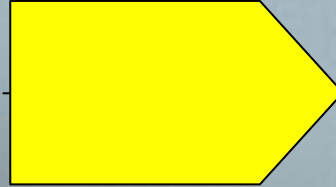


Chaîne de valeur de l'organisation

Chaînes de valeur des distributeurs



Chaînes de valeur des clients



3.3 Le Balanced Scorecard



3.3 Le balance scored card

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

- Tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entité sans se limiter aux aspects financiers.
- Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes.

3.3 Le balance scored card

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre de 4 perspectives:

■ **Perspective Financière :**

■ *Quelle est la valeur créée pour les actionnaires ?*

■ **Perspective Client :**

■ *Quelle est la valeur créée pour les clients ?*

■ **Perspective Processus Internes :**

■ *Quelle est la performance des processus-clés de la réussite ?*

■ **Perspective Apprentissage Organisationnel :**

■ *Quelle est notre capacité à progresser ?*

3.3 Le balance scored card

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

3.3 Le balance scored card

■ Principe

■ repose sur :

- un tableau de pointage
- qui comprend entre 16 et 28 mesures
- regroupées dans les quatre grandes catégories



3.3 Le balance scored card

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

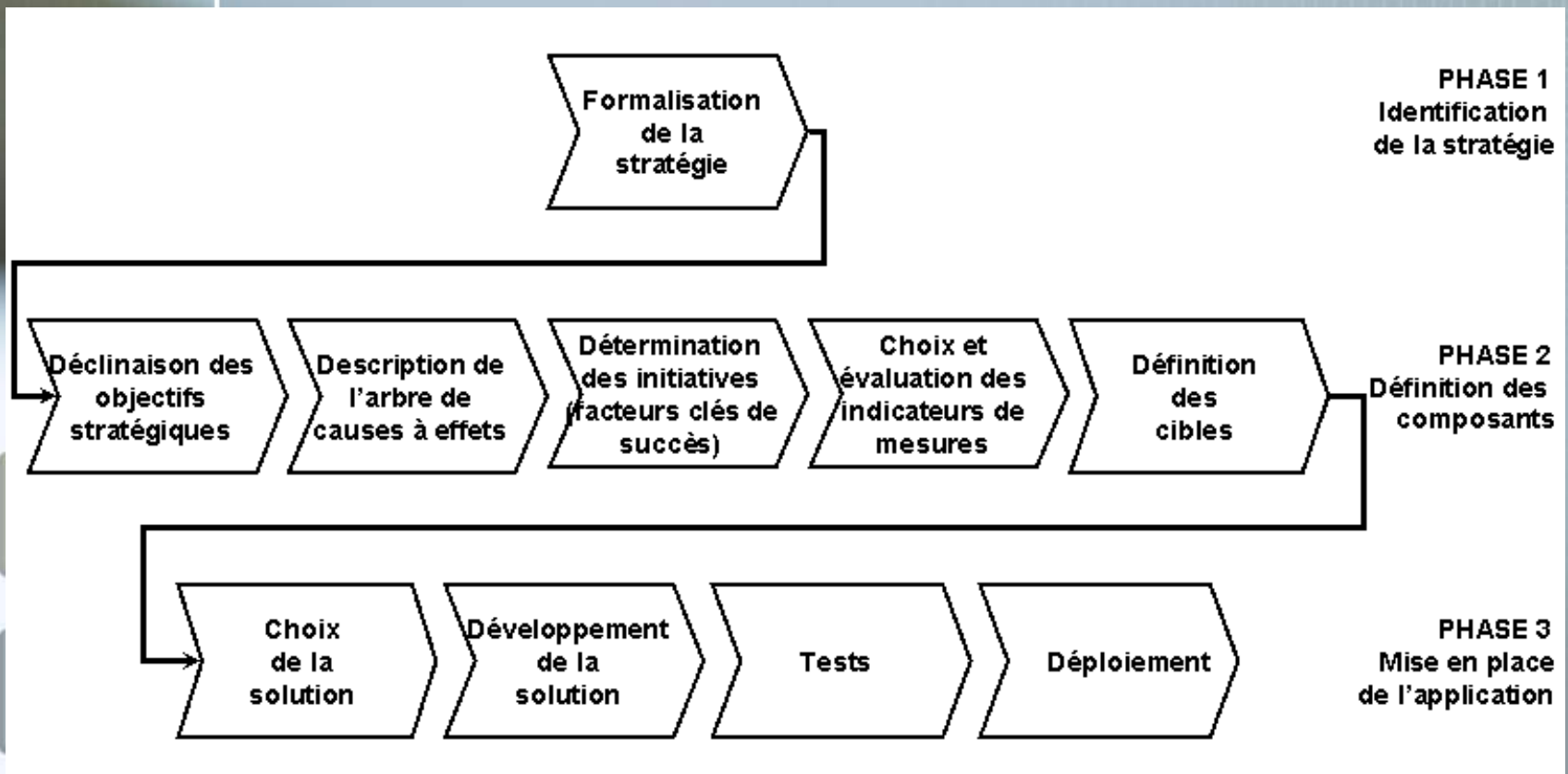
3.3 Le balance scored card

■ Principe

- Une mesure est une corrélation de deux indicateurs :
 - le "réel",
 - *par exemple les ventes effectivement réalisées (données opérationnelles)*
 - les **objectifs** que l'entreprise s'est fixée (indicateurs saisis par l'entreprise).



3.3 Le balance scored card



3.3 Le balance scored card

3 L'analyse interne

3.1 L'approche par les ressources

3.2 L'analyse de la chaîne de valeur

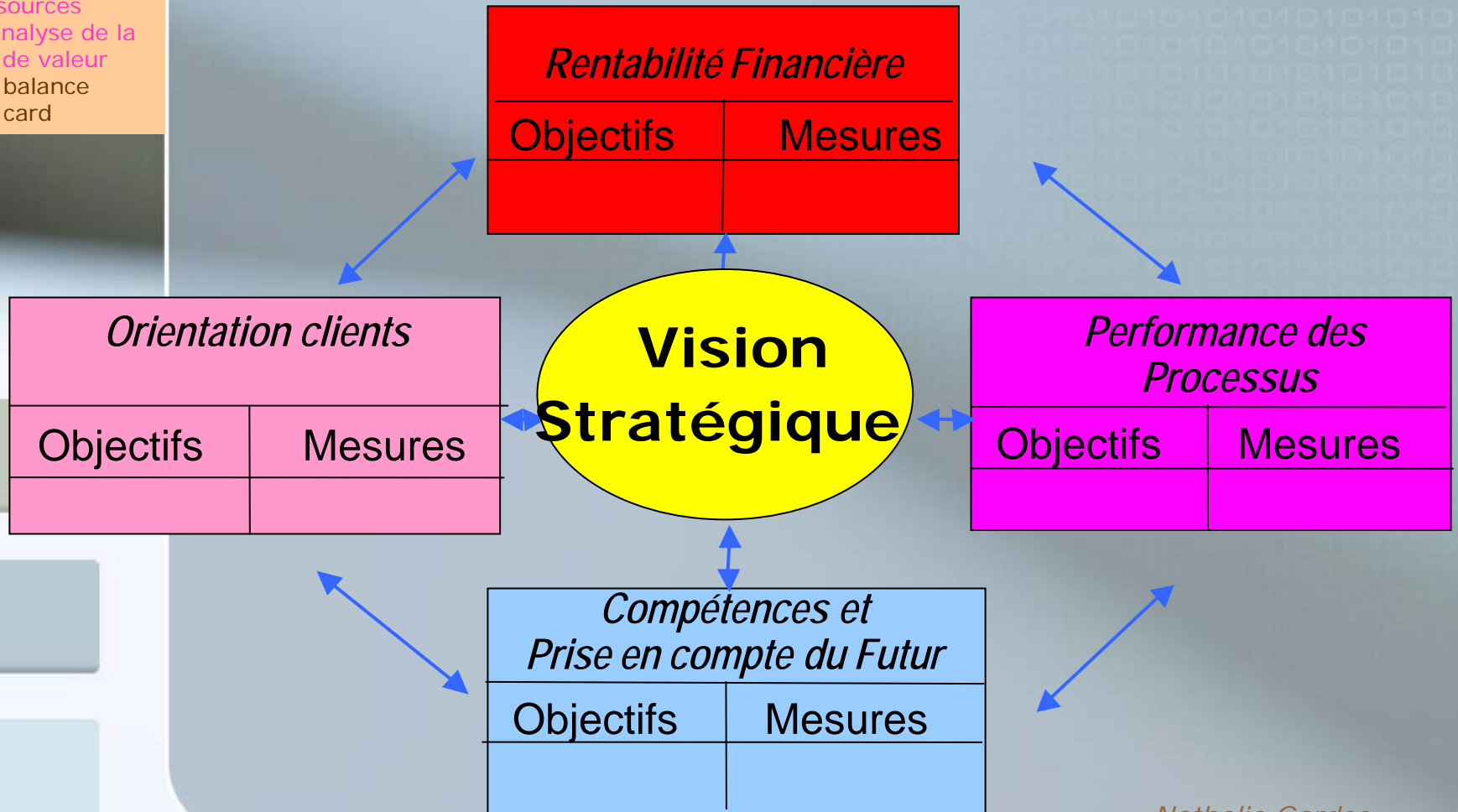
3.3 Le balance scored card

■ Démarche

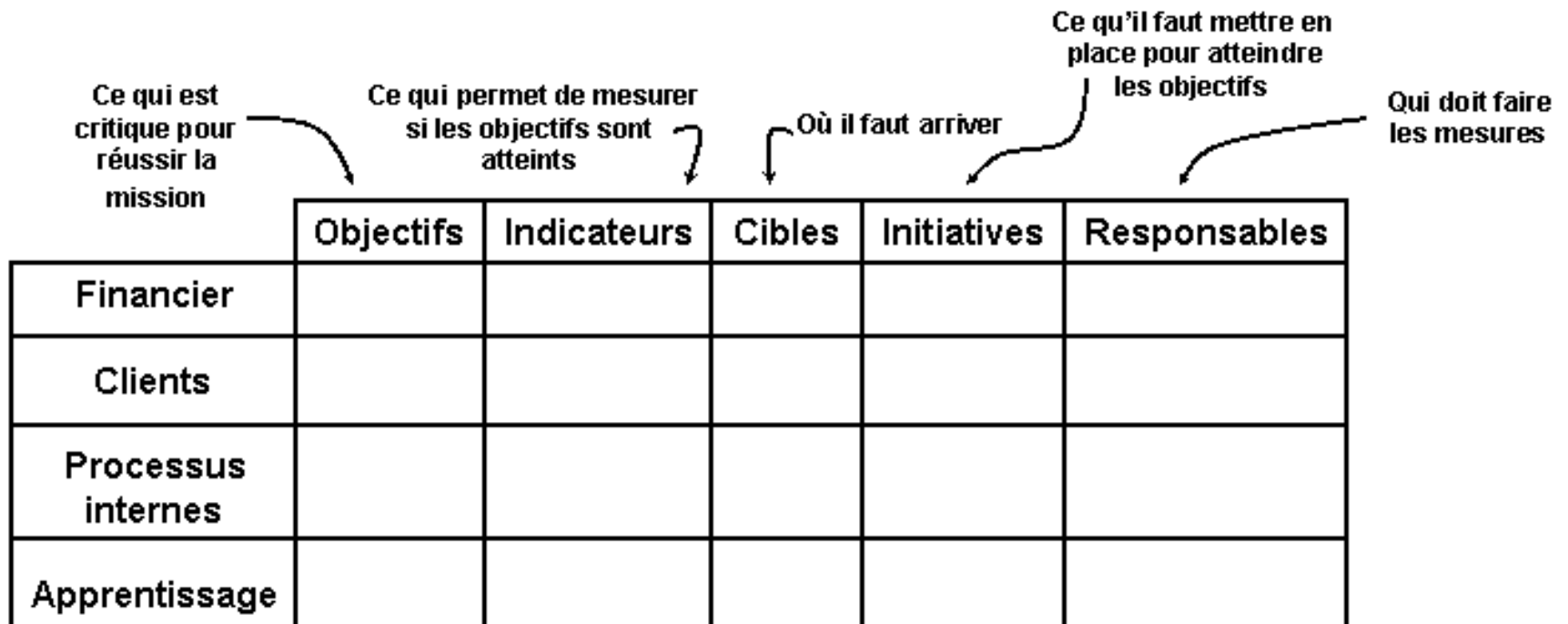
- Déterminer les capacités et buts d'un projet ou d'une division au regard des processus internes;
- Comparer le coûts du projet avec les bénéfices et les impacts organisationnels (sur l'ensemble de l'entreprise) qu'il va engendrer;
- Considérer la réaction des clients/employés sur l'influence du projet sur la performance de la division
- Déterminer si le projet s'inscrit dans la volonté de formation des employés dans le sens du développement opérationnel.

3.3 Le balance scored card

- 3 L'analyse interne
 - 3.1 L'approche par les ressources
 - 3.2 L'analyse de la chaîne de valeur
 - 3.3 Le balance scored card



3.3 Le balance scored card



| Objectifs | Mesures |
|-------------------|--|
| Survie | <i>Cash Flow</i> opérationnel |
| Succès | Croissance trimestriel des ventes et profit opérationnel |
| Prospects Futures | Augm. PDM et augm. Productivité |

| Objectifs | Mesures |
|--------------------------------|--|
| Nouveaux Produits | % des ventes de nouveaux produits |
| Rapidité de la réponse | Mesure de la délivrance <i>on-time</i> aux clients |
| Devenir le fournisseur préféré | Classements par les clients Indices de satisfaction |

financier

clients

Efficience interne

innovation



| Objectifs | Mesures |
|---|--|
| Haute Productivité | Valeur ajoutée par employé Intensité du capital |
| Processus de lancement de nouveaux pds. | <i>Time to Market</i> Actuel vs. Planifié |
| Motivation des employés | Études d'atmosphère et d'attitude |

| Objectifs | Mesures |
|--------------------------|--|
| Leadership Technologique | Temps pour les Nouveau produits et designs |
| Innovation de produits | % des nouveaux produits dans le CA |

3.3 Le balance scored card

- 3 L'analyse interne
- 3.1 L'approche par les ressources
- 3.2 L'analyse de la chaîne de valeur
- 3.3 Le balance scored card

