

Diagnostic stratégique

Notions préalables

- DAS : domaine d'activité stratégique
 - * Ex : le domaine des voitures citadines dans l'industrie automobile.
 - * Ex : le domaine des boissons pour Danone
- FCS : facteur clé de succès.
 - * Ex : maîtrise des coûts, référencement, image dans le public, liens avec les collectivités locales...

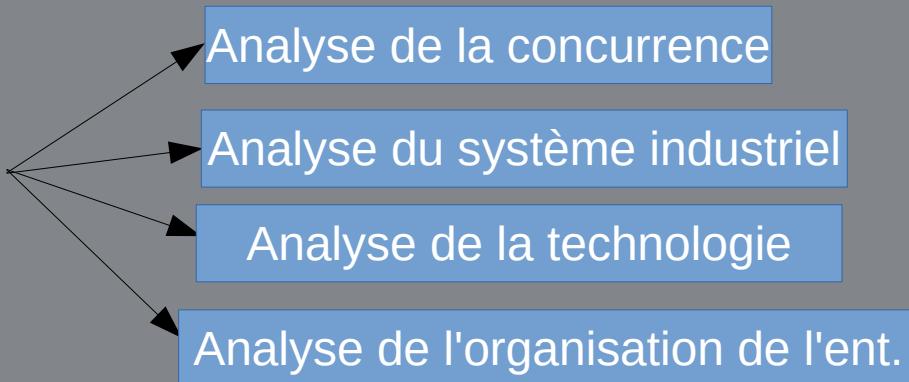
Notions préalables

- Notion de marketing
- Lien avec les autres fonctions de l'entreprise.
- Les 4 P : place, promotion, production, price.

Pourquoi le diagnostic ?

→ Le diagnostic stratégique était traditionnellement limité à la connaissance des concurrents.

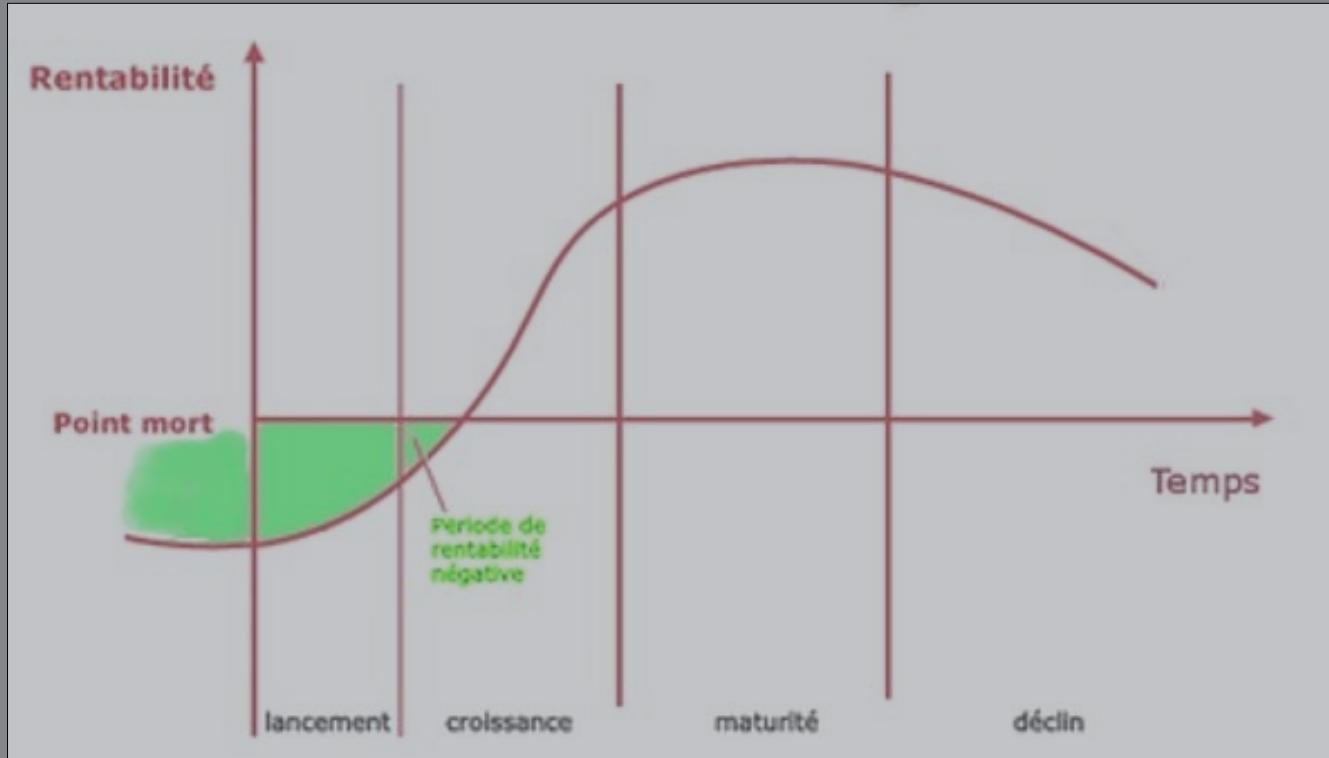
→ Il s'est développé :



→ La connaissance de ces 4 dimensions et les forces et faiblesses identifiables doivent intervenir dans le choix des actions de l'entreprise.

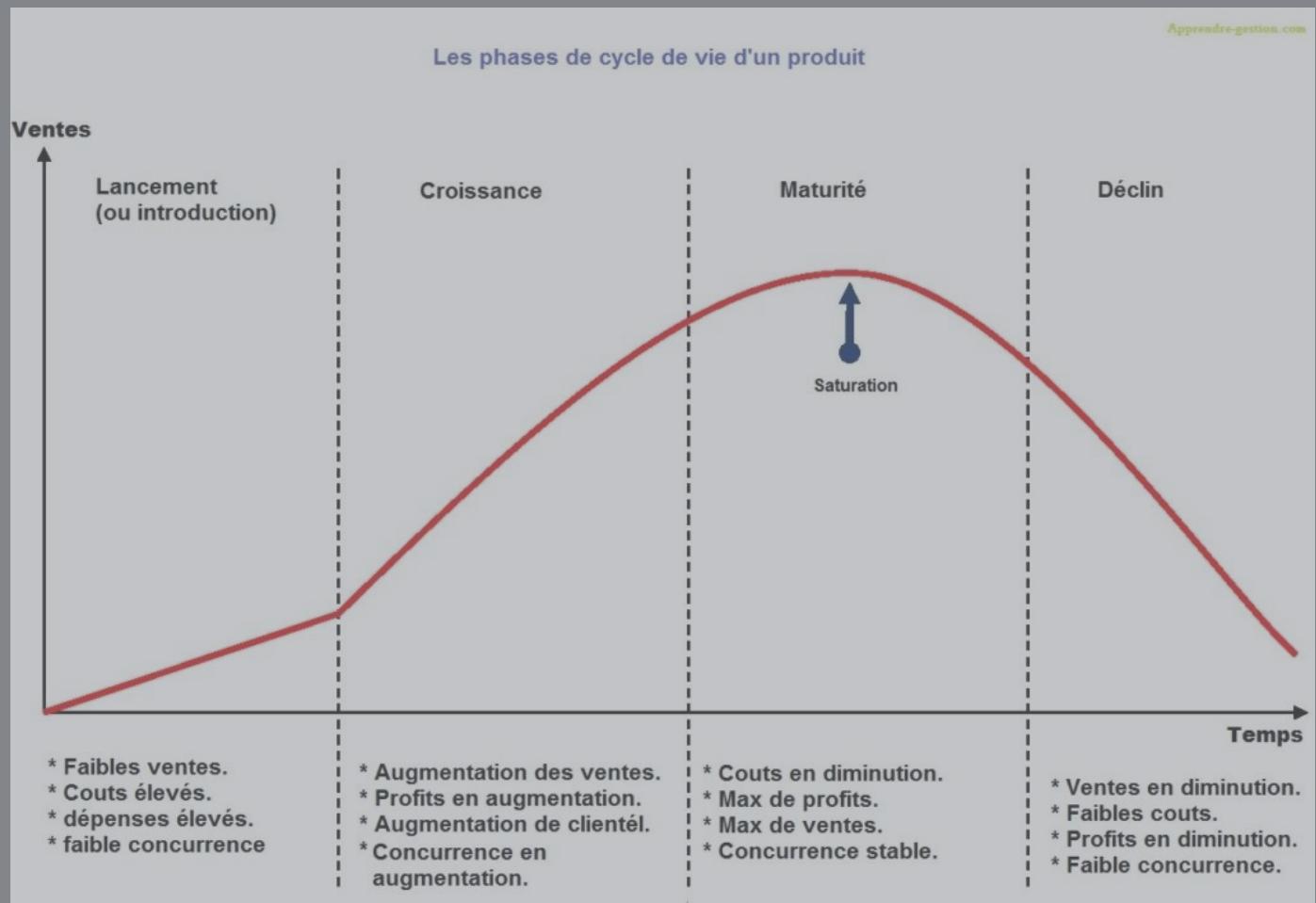
Cycle de vie du produit

- Modèle classique :
- Quid du CA, du coût de revient unitaire, du prix de vente...
- A chaque phase, des clients différents.
- Des exemples ?



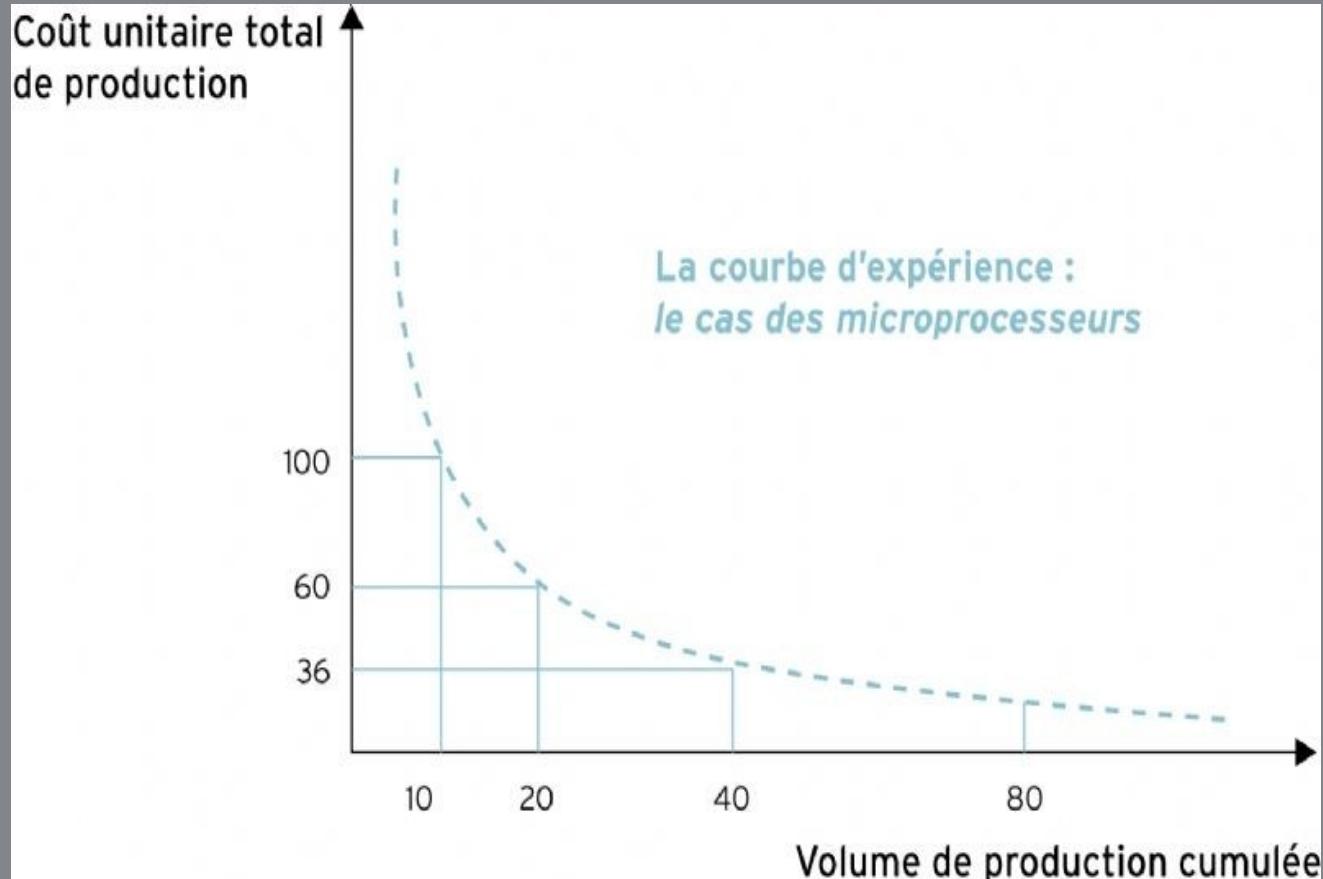
Cycle de vie du produit

Les stratégies sont différentes en fonction de la phase du produit



Effet d'expérience

- L'expérience acquise sur un marché / un produit / impact le coût de production
- L'expérience acquise conduit à savoir produire à moins cher.



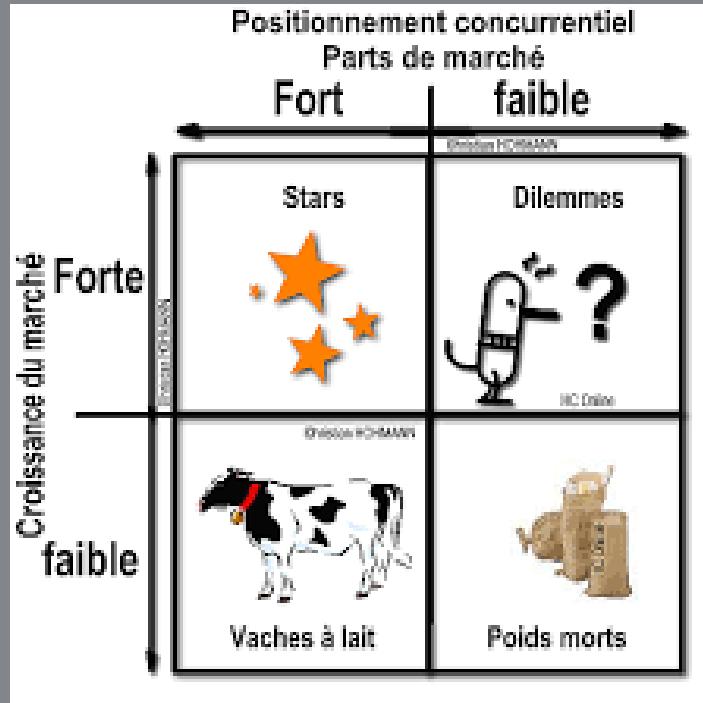
L'effet d'expérience

- L'expérience acquise dans un domaine ou l'expérience pouvant être potentiellement acquise dans un domaine conditionnent la stratégie d'une entreprise.
- Dans un domaine où les effets d'expérience peuvent induire des réductions significatives des coûts, des **stratégies de coût** ou **stratégies de volume** sont possibles.

Analyse du portefeuille d'activités

- Différentes méthodes de diagnostic de portefeuilles d'activités - assez proches- ont été mis en place
- Modèle BCG, Henderson 69, les activités se distinguent sur deux axes :
 - * La part de marché relative
 - * Le taux de croissance du secteur d'activité

Analyse du portefeuille d'activités



→ On investit sur les produits stars/vedettes ou sur les dilemmes.

→ Les activités vache à lait sont celles qui permettent de dégager des liquidités.

Analyse du portefeuille d'activités

Matrice de A. D. Little à deux dimensions :

- * L'attrait du secteur,
- * La position concurrentielle de l'entreprise, fonction des FCS.

Position concurrentielle sur le segment	Phases du cycle de vie				
	Dominante	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel
	Forte	Développement naturel	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif
	Favorable	Développement naturel	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif
	Défendable	Développement naturel	Développement sélectif	Développement sélectif	Retournement ou abandon
	Marginale	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Retournement ou abandon	Abandon

Analyse du portefeuille d'activités

Matrice McKinsey

- * L'attrait du secteur,
- * La position concurrentielle de l'entreprise, fonction des FCS.

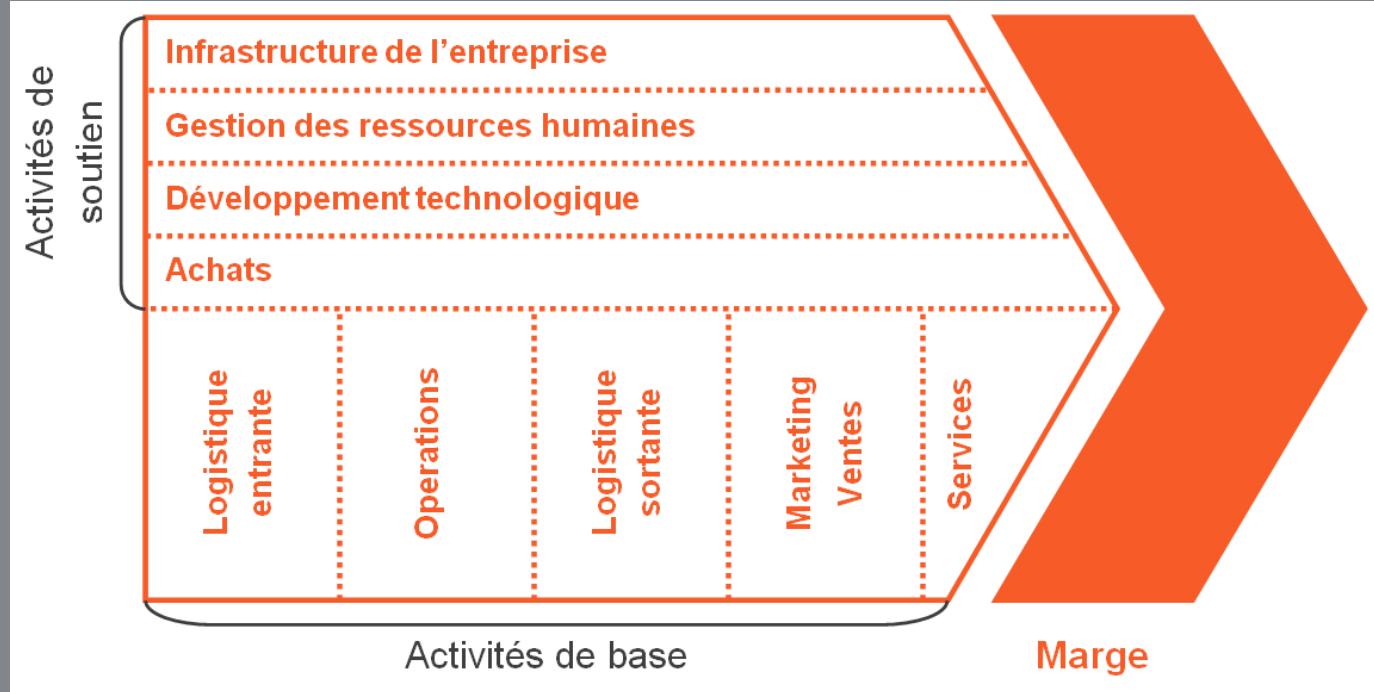
		Valeur de l'activité (Attrait)		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle (Atouts)	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Analyse du portefeuille d'activités

- Les matrices : un outil de visualisation efficace.
- Les matrices : une information très incomplète sur l'état de la concurrence.
- Les matrices supposent une indépendance entre les secteurs d'activités. Un contre-exemple ?

Analyse de l'industrie

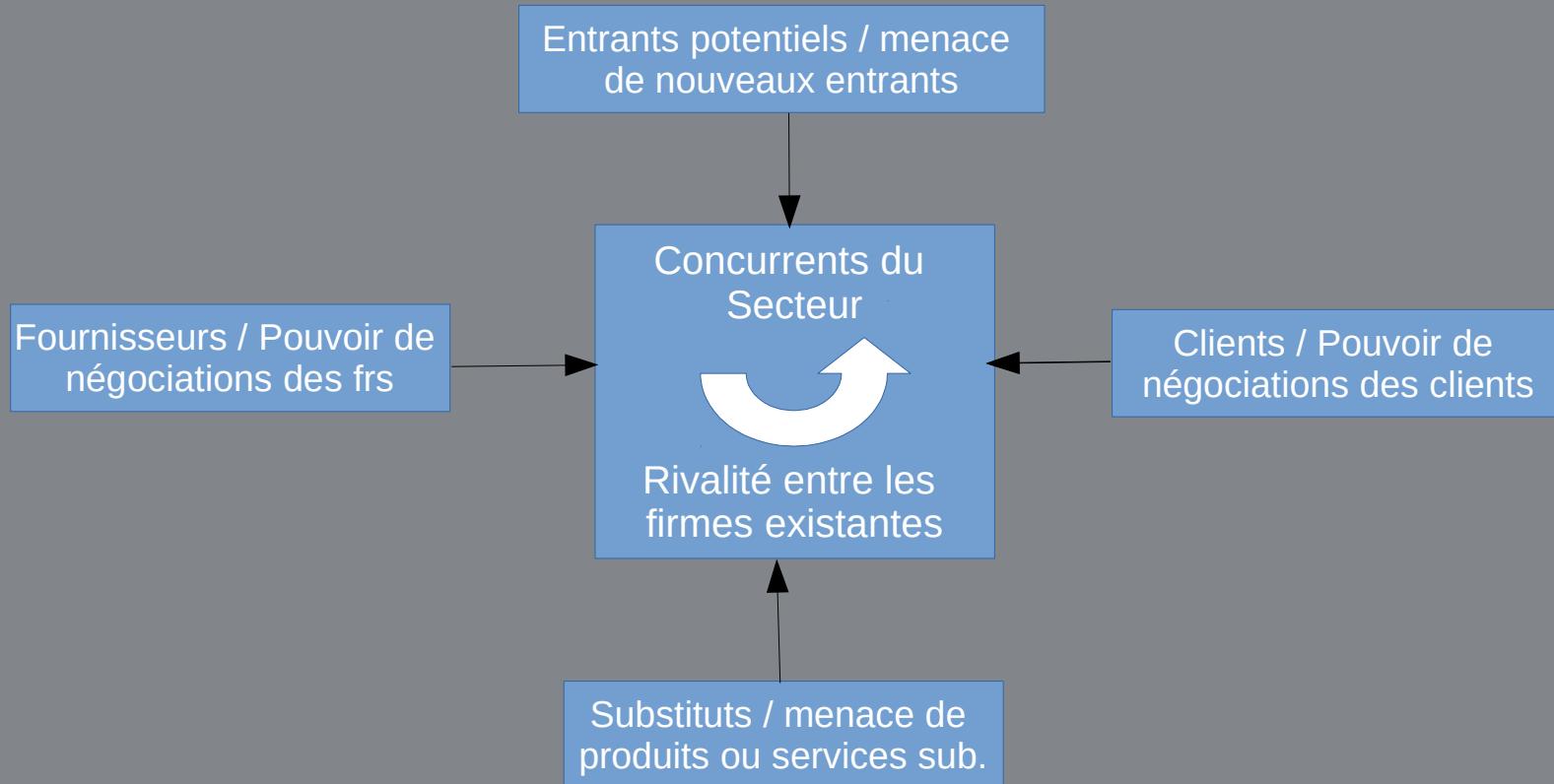
- La chaîne de valeur de Porter.



- Conséquence : garder les activités qui créent de la valeur, celles pour lesquelles on a un FCS.

Analyse de l'industrie – Forces de Porter

Au delà de la simple considération des concurrents, le modèle des 5 forces de Porter élargi le champ de l'analyse stratégique :



Analyse de l'industrie – Forces de Porter

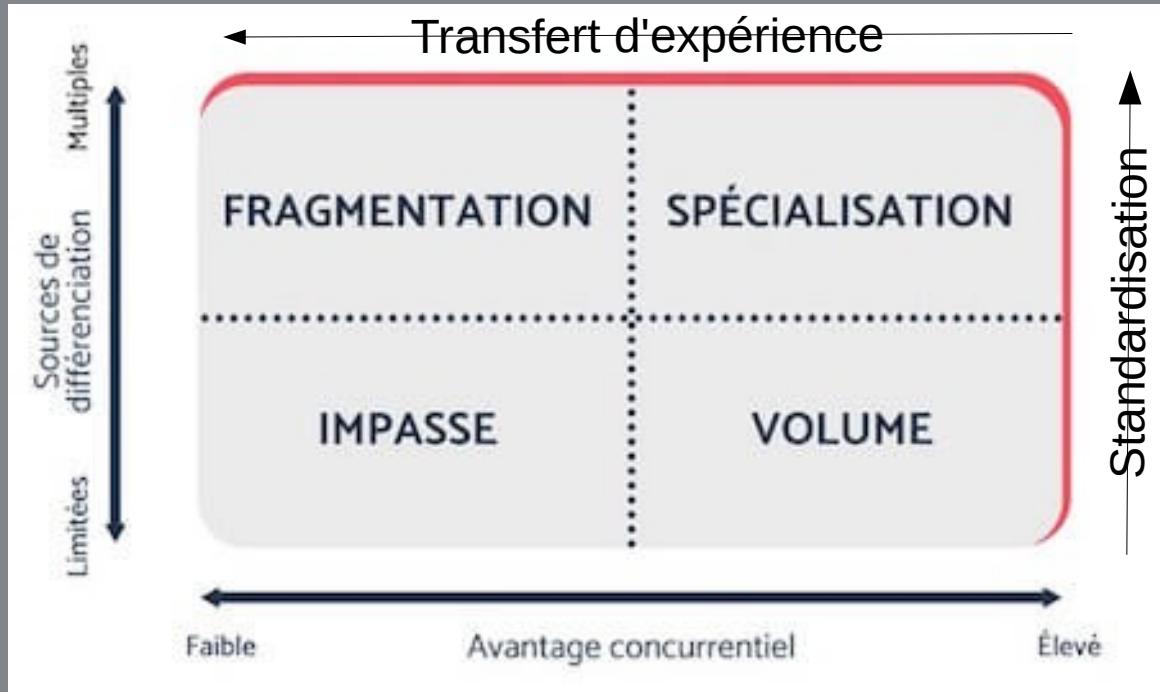
Selon Porter, Internet modifie les facteurs de la concurrence :

- Développement + rapide des produits de substitution
- Le pouvoir de négociation du client augmente (accès aux prix, comparateurs de prix...)
- Le pouvoir des fournisseurs augmente avec la désintermédiation.
- Réduction des barrières à l'entrée.
- Marché qui se mondialise : nombre de concurrents qui augmente.

Analyse de l'industrie – segmentation strat.

- Un segment stratégique est un sous-ensemble de l'activité totale de l'entreprise pour lequel la combinaison des FCS est spécifique.
- La segmentation stratégique se fait selon différentes dimensions :
 - * La maîtrise technique (ex : la capacité à fournir des sol. Informatiques).
 - * Le produit
 - * Le type de client
 - * La zone géographique
 - * Le design (ex : Apple).

Une matrice plus évoluée



- La matrice intègre le fait qu'il peut y avoir plusieurs formes d'avantages concurrentiels.
- Pour chaque configuration possible, une stratégie.

Analyse de l'industrie – segmentation strat.

→ Fragmentation :

- * Différenciations multiples et évolutives
- * Pas d'économie d'échelle ou déséconomie d'échelle
- * Qualité des hommes plus importante que la part de marché.
- * Ex : artisanat, restauration classique, société de conseil...

→ Impasse :

- * Peu de différenciation possible
- * Economies d'échelle épuisées
- * Technologie banalisée
- * Ex : sidérurgie, chantiers navals, pâte à papier...

Analyse de l'industrie – segmentation strat.

→ Spécialisation :

- * Forte marge en cas de différenciation réussie
- * Economie d'échelle sur le segment
- * Marketing déterminant.
- * Ex : voiture de luxe, industrie pharmaceutique, logiciel...

→ Volume :

- * Economies d'échelle et/ou effets d'expérience.
- * Domination par les coûts nécessaire.
- * Ex : électro-ménager, fast-food, grande distribution, ...