

L'Analyse Interne de L'Entreprise

- Introduction :

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celle de ses DAS et de comparer ses forces et faiblesse à celles de la concurrence afin d'évaluer la position concurrentiel relative de l'entreprise.⁸⁰

1. Le métier de l'entreprise :

Le métier de l'entreprise correspond à son savoir faire qu'elle maîtrise parfaitement. C'est-à-dire aux compétences distinctives qui lui permettent de se différencier d'autres entreprises.⁸¹ C'est l'ensemble des atouts, du savoir-faire spécifique de l'entreprise dans un domaine⁸² celle-ci peut donner lieu à un avantage concurrentiel lorsque ses savoir-faire sont mieux maîtrisés que ceux des concurrents⁸³ Le métier constitue en quelque sorte le socle fondateur (les racines de l'entreprise) sur lequel s'appuie l'entreprise pour conduire ses différentes activités. Pour Philips son métier c'est l'électronique grand public même si les choses évoluent vers les appareils médicaux (à base de beaucoup d'électronique malgré tout).

Concrètement un métier est caractérisé par trois éléments :

- un ensemble assez homogène de produits
- un marché spécifique de part les clients, les techniques de vente, la localisation géographique

⁷⁹ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, pp.116-117.

⁸⁰ Fleury Hubert, (*l'Avantage Concurrentiel*), www3.ac-clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE.../diagnostic.doc, consulté le 3/3/2010.

⁸¹ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.160.

⁸² A.Caillat et autres, op.cit, p.126.

⁸³ François Cocula, *Introduction générale à la gestion*, éd Dunod, France, 3^e édition, 2005, p.90.

- des concurrents déterminés
- des technologies spécifiques

L'entreprise peut avoir un ou plusieurs métiers qu'il convient de cerner avec précision lors des décisions stratégiques.⁸⁴

Par contre, les entreprises ayant mal défini leurs métiers ne seront pas mieux reconnaître celui exercé par les concurrents. Elles auront tendance à comprendre le métier du concurrent par l'observation des produits qu'il fabrique. C'est là une vue limitée et très dangereuse mais malheureusement fréquente chez les utilisateurs des outils stratégiques.⁸⁵

2. La segmentation stratégique et l'identification des DAS :

Le diagnostic stratégique de l'entreprise ne se fait pas de façon globale et indifférenciée mais par segment d'activité.⁸⁶

➤ La segmentation stratégique :

La segmentation stratégique a pour objet de « définir l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique »⁸⁷. elle consiste à regrouper ou subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise⁸⁸. L'objectif final étant bien entendu de dégager pour ces unités homogènes les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, de la manière la plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes.⁸⁹ Ces unités homogènes se nomment indifféremment : domaine d'activité stratégique (DAS), Unité d'Activité Stratégique (UAS), Centre d'Activité Stratégique (CAS), Unités Stratégiques Homogènes (USH), Stratégie Business Unit (SBU).⁹⁰

On ne doit pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing. On peut aussi proposer une définition plus complète : « *Technique consistant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de permettre une analyse concurrentielle pertinente, développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des facteurs-clés de succès propres au secteur, organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés et types de clients* ».⁹¹

Par contre, la *segmentation marketing* consiste à identifier différentes catégories de clients ayant des besoins ou des comportements d'achats différents qui peuvent être : le type

⁸⁴ D.Cathrine et L. Apolline, op.cit, p.70.

⁸⁵ Gérard Garibaldi, op.cit, p.165.

⁸⁶ Michel SION, op.cit, p. 25.

⁸⁷ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.130.

⁸⁸ A.Caillat, et autre, op.cit.p.126.

⁸⁹ Bruno Wattenbergh, (*segmentation stratégique*), date de publication : 11 Octobre 2006, www.bwatt.eu/index.php?option=consulté le 03/03/2010.

⁹⁰ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.130.

⁹¹ Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

d'utilisation du produit, l'exigence de qualité, l'attrait pour le caractère innovant du produit ou la notoriété de la marque, le canal d'achat, les volumes d'achat, la sensibilité au prix, etc. elle débouche sur la constitution de couples produit/catégorie de client.⁹²

Tableau n° 02 : La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	<i>Domaine</i>	<i>Moyen</i>	<i>Objectif</i>	<i>Terme</i>
Segmentation stratégique	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser les métiers en groupes homogènes	Choix du portefeuille d'activités dans l'organisation	Long terme
Segmentation Marketing	Concerne un secteur d'activité particulier	Diviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment de clients	Moyen terme

Source : Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

➤ **L'identification des DAS^A :**

DAS est un Sous-ensembles d'activités D'une entreprise qui ont des *facteurs clefs de succès* semblables et qui partagent des Ressources et des compétences. Ces activités contribuent donc à *créer de la valeur* de manière suffisamment similaire⁹³. Ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Par définition, les facteurs clefs de succès sont différents d'un DAS à l'autre.⁹⁴

➤ **Les avantages de la segmentation stratégique :**

- ☞ Elle permet d'aligner et homogénéiser les décisions stratégiques sur un champ Concurrentiel pour être compétitif sur un segment donné ;
- ☞ Elle permet d'accélérer les processus de décision et d'améliorer leur pertinence, car Cette segmentation est focalisée sur les attentes des clients ;
- ☞ Elle permet d'expliquer facilement aux membres du personnels les raisons, les Fondements des décisions de restructuration visant à une plus grande efficacité et une Meilleure coopération entre les départements concernés par synergies ;
- ☞ Elle permet de gérer relativement objectivement les conflits d'intérêt, notamment sur l'allocation des ressources, entre les différents départements de l'entreprise, voire entre ses différentes filiales, en clarifiant la stratégie générale ;

⁹² Michel SION, op.cit, p. 26.

^A DAS : Domaine d'Activité Stratégique

⁹³ Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 03/03/2010.

⁹⁴ Olivier Torrès-Blay, op.cit, p.123.

- ⇒ Dans une société de consommateurs de plus en plus exigeants, de moins en moins Fidèles, où l'information circule vite et facilement, la segmentation stratégique à l'avantage de prendre en compte les attentes de ces clients, dans une logique relativement facile à comprendre ;
- ⇒ Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus Judicieuse.⁹⁵

➤ ***Une méthode pratique de segmentation stratégique :***

- ***Les critères de segmentation externes :***

Une première série de critère est externe à l'organisation. Ces critères soulignent que chaque DAS correspond à une sous partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par *une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*:

- *Même clientèle* : on peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels, les clients civils et militaires, les administrations et les entreprises, etc. pour parvenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.
- *même marché pertinent* : le marché pertinent est l'échelle géographique à la quelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau locale (un pays), le niveau régional (l'union européenne, l'Amérique du nord, etc.) et le niveau global (le monde). Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent.
- *Mêmes réseaux de distribution*: si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente direct, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.) on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.
- *Mêmes concurrents* : pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents. On peut d'ailleurs considérer que la présence de concurrents spécialisés est un signe probant d'exercice d'un DAS autonome.

⁹⁵ Bruno Wattenbergh, op.cit, consulté le 04/03/2010.

- **Les critères de segmentation internes :**

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres (mais nécessairement en adéquation avec l'environnement concurrentiel) :

- *Mêmes technologies* : si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement, elles n'appartiennent pas même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques est un signe d'appartenance à un même DAS.
- *Même compétence* : si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes on est en présence de deux DAS distincts.
- *Synergies* : plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.⁹⁶

Tableau n° 03 : Les critères de segmentation stratégique

	Mêmes DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaison différentes
Critères externes : • Clientèle • Marché pertinent • Distribution • concurrence	Mêmes clients Mêmes marché Même réseau Mêmes concurrents	Clients différents Marchés différents Réseaux différents Concurrents différents
Critères internes : • technologie • compétences • synergie	Identique Identiques Fortes	Différents Différents faibles
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Source: Gerry Johnson et autres, op.cit, p.266.

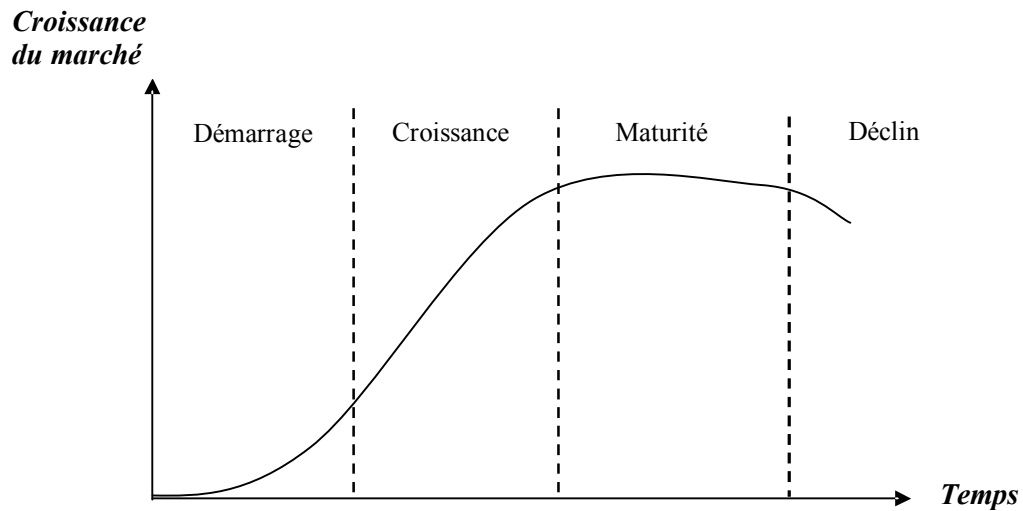
3. **Le cycle de vie de produit :**

Il traduit les différentes étapes de la vie d'un produit ou d'un secteur d'activité.⁹⁷ Au niveau d'un secteur, cette théorie permet d'anticiper sur les évolutions du secteur et d'élaborer une stratégie face à la concurrence. Le cycle de vie comprend quatre étapes principales, (voir la figure ci-dessous). La durée de chaque étape est extrêmement variable d'un secteur ou produit à l'autre.⁹⁸

⁹⁶ Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.266-267.

⁹⁷ A. Caillat, op.cit, p.140.

⁹⁸ Michel SION, op.cit, pp.28-29.

Schéma n° (1-9) : Evolution de l'activité selon le cycle de vie de produit

Source : Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, op.cit, p. 15.

➤ **le diagnostic :**

En s'appuyant sur le diagnostic de cycle de vie de produit, l'entreprise cherche à répondre à plusieurs questions d'ordre stratégique :

- dans quelle phase se situe le produit ? quelle est sa durée ? quelles sont les décisions les plus appropriées à cette étape ?
- faut-il lancer d'autres produits ? investir davantage ? se retirer ? ⁹⁹

➤ **Les stratégies menées pendant ces 4 phases :**

La phase de lancement est marquée par les caractéristiques suivantes : le produit est nouveau sur le marché, la demande augmente faiblement, les coûts sont très élevés: dépenses marketing, Amortissement des investissements d'innovation ... dans ces conditions, l'objectif principal de l'entreprise c'est : chercher à raccourcir au maximum la phase de lancement. Quant à la phase de croissance, les coûts diminuent parallèlement à l'augmentation des ventes. Une meilleure répartition des coûts fixes sur des quantités vendues, l'effet d'expérience, permet de diminuer les coûts de revient unitaires. Les ventes stabilisent durant la phase de maturité, l'entreprise investit dans la mise en œuvre de modifications technologiques mineures, lance des opérations promotionnelles pour stimuler la demande, dans ce contexte, la rentabilité commence à diminuer, le produit peut rentrer dans la phase de déclin, ou l'abandon du produit devient inévitable, sauf modifications profondes de l'environnement (retour au

⁹⁹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.345.

gout du jour de produit démodés).¹⁰⁰

Ainsi, L'analyse en termes de cycle de vie permet d'identifier un certain nombre de variables définissant la position concurrentielle de l'entreprise.¹⁰¹

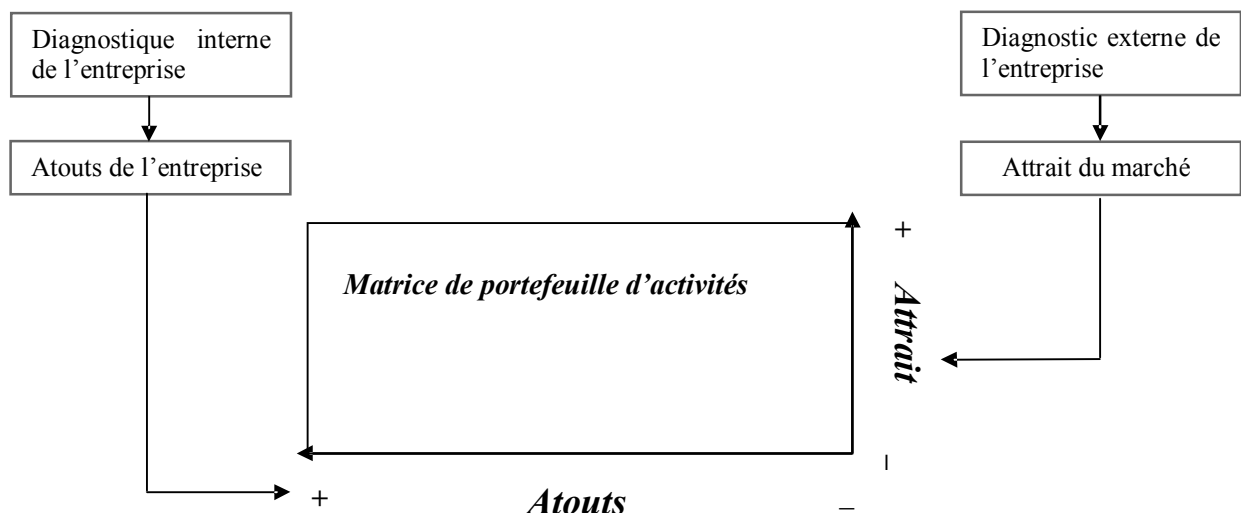
4. Les matrices de gestion de portefeuille d'activités :

- Définition:

La gestion du portefeuille d'activités se pose pour toutes les entreprises. Même les entreprises qui se ne développent que sur un seul domaine d'activité stratégique (DAS) s'interrogent sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir ainsi leur portefeuille d'activités. Toutefois leur gestion concerne au premier chef les grandes entreprises qui comptent des dizaines, voire des centaines de DAS. Faut-il poursuivre le développement en dehors du métier d'origine ?

Pour aider les entreprises à définir leurs stratégies, ils existent les outils proposés par des cabinets américains de conseil. Le principe de base des modèles désormais classique est identique : estimation de la valeur de chaque domaine d'activité stratégiques et positions concurrentielle de l'entreprise. La principale divergence entre les matrices concerne le mode d'évaluation de ces deux critères.¹⁰²

Schéma n° (1-10) : Diagnostic de portefeuille d'activités : matrice générique



Source: P. Contelle et V. Desgarrets, op.cit, consulté le 15/05/2010.

¹⁰⁰ P.Amerein et autres, *Stratégie et Pratiques*, éd Nathan, France, 2005, pp.147-148.

¹⁰¹ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.349.

¹⁰² Alain Derray et Alain Lusseau, *L'analyse stratégique*, éd Ellipses Marketing S.A, 2001.Paris, p .25.

➤ **La Matrice BCG^A :**

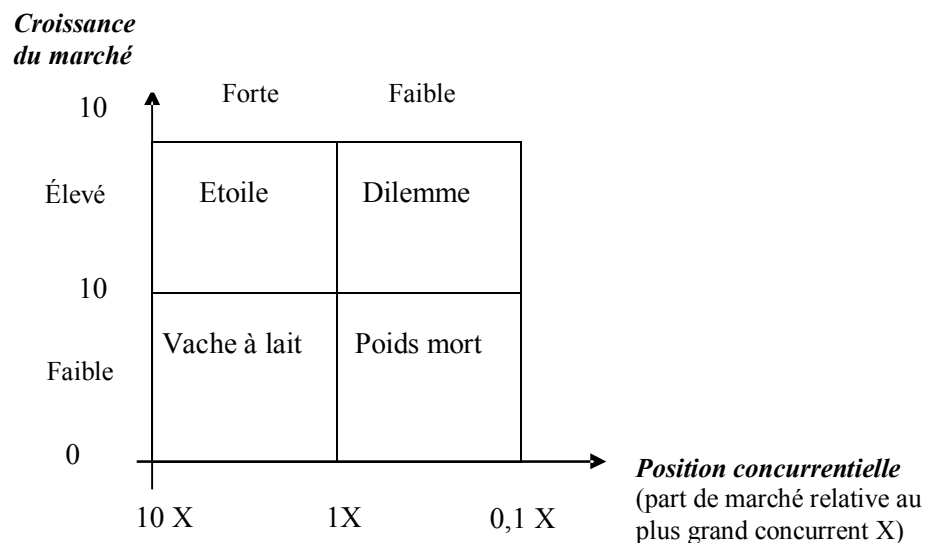
- **Définition :**

La matrice BCG (fin des années 1960) a proposé une grille d'évaluation des activités fondées sur deux critères : le taux de croissance et la part de marché relative.¹⁰³

Deux axes d'analyse y sont utilisés :

- ☞ *l'attrait du marché* est mesuré par le taux de croissance du marché. Le taux de croissance du marché est représenté par l'ensemble des ventes d'un produit effectué par toutes les entreprises dans un DAS.¹⁰⁴ Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place.
- ☞ *la position de l'entreprise* sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent. La part de marché relative est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.¹⁰⁵

Schéma n° (1-11) : Matrice BCG



Source : Michel SION, op.cit, p. 34.

Cette matrice définit ainsi quatre catégories de produits ou services (comme la montre la figure ci-dessus) :

- *Les étoiles* : apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités future, l'entreprise doit conserver pour renforcer sa position.
- *Les dilemmes* : part de marché relative faible sur un marché en croissance. n'apporte pas

^A BCG : Boston Consulting Group

¹⁰³ Michel Darbelet et autres, op.cit, p.411.

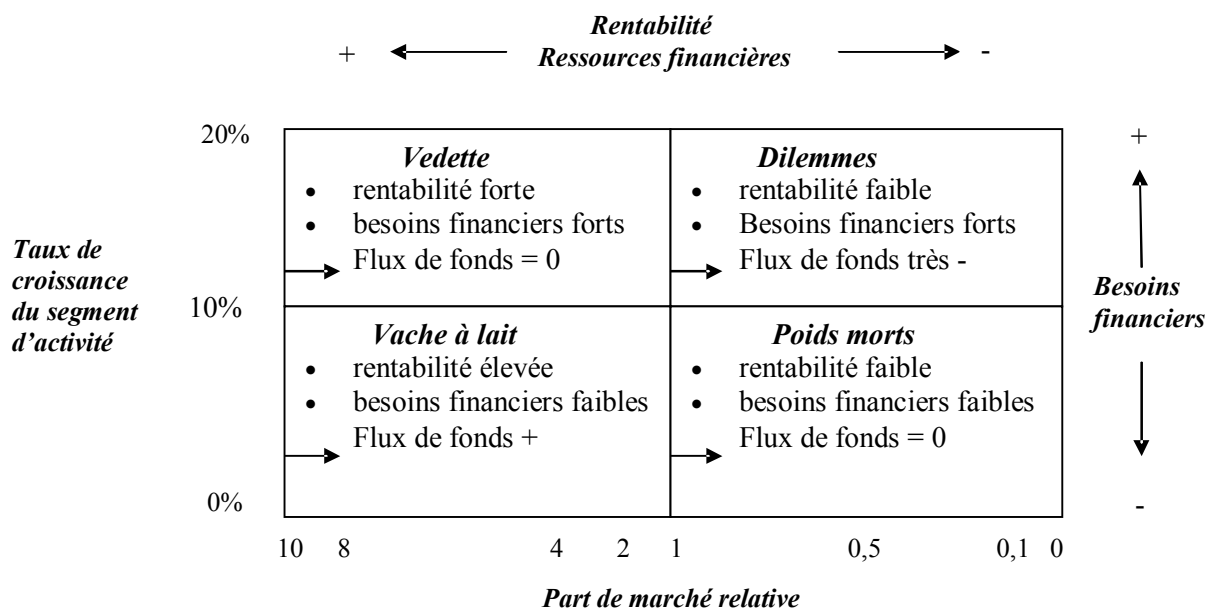
¹⁰⁴ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.132.

¹⁰⁵ Gilles Hémery, (*La matrice BCG*), date de publication : 9 mars 2005, Commerce et Marketing BtoB, www.vente-expert.com/.../195-la-matrice-bcg, consulté le 03/04/2010.

beaucoup de liquidité à l'entreprise mais possède des potentialités, l'entreprise doit donc investir massivement pour atteindre la dimension critique.¹⁰⁶

- *Vaches à lait* : est rentable mais son intérêt va décliner dans l'avenir, l'entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit.
- *les poids morts* : la faible part de marché est synonyme d'une position concurrentielle défavorable et donc d'une rentabilité faible. L'absence de croissance du secteur rend difficile l'amélioration de la position concurrentielle. La recommandation du BCG est de céder ces activités pour éviter de s'éparpiller sur des segments d'activité peut attractifs.¹⁰⁷

Schéma n° (1-12) : Matrice stratégique BCG



Source: Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

- Les implications stratégiques :

Dans l'analyse BCG, la logique profonde est d'utiliser les ressources financières dégagées par certains DAS pour financer d'autres DAS, afin d'améliorer leurs positions concurrentielle. concrètement, le surplus financiers des vaches à lait doit être prioritairement affecté au financement du dilemme .ces ressources financières permettent d'investir dans les dilemmes dont le potentiel de croissance est fort, et donc d'accroître leurs positions concurrentielles pour qu'il devienne des vedettes. Au cours du temps, les vedettes deviennent naturellement des vaches à lait, car le cycle de vie de tout produit

¹⁰⁶ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, p.353.

¹⁰⁷ Michel SION, op.cit, p .35.

aboutit à terme au déclin. Enfin les poids morts doivent être vendue à terme, et des dilemmes doivent être achetés (ou créés).¹⁰⁸

Cependant, la matrice BCG présente des défauts majeurs :

L'hypothèse d'autofinancement : en supposant que le portefeuille doit être équilibré et que les vaches à lait doivent financer les étoiles et les dilemmes, la matrice BCG néglige le recours aux marchés de capitaux externes par exemple l'augmentation de Capital ou l'endettement.

L'hypothèse de l'effet d'expérience: la matrice BCG n'est pertinente que dans les Industries ou l'effet d'expérience est important. En effet, par construction, le modèle suppose que c'est la détention d'une part de marché dominante qui permet de dégager Un profit supérieur. Or, lorsque l'effet d'expérience est limité, la part de marché n'est pas un gage de rentabilité et un leader peut se révéler moins rentable que ses suiveurs.

La matrice BCG n'est donc pas pertinente dans les industries ou les concurrents s'appuient sur des stratégies de différenciation plutôt que sur des stratégies de volume.

Si on peut utiliser sans problème dans la sidérurgie ou les composantes électroniques, elle est en revanche inadaptée aux entreprises de luxe, aux cabinets de conseil ou aux institutions d'enseignements, activités dans laquelle ce ne sont pas nécessairement les Leaders qui sont les plus rentables.¹⁰⁹

➤ ***La matrice McKinsey :***

Cette analyse a été proposée par le cabinet Mc kinsey et appliquée pour la première fois à l'entreprise General Electric, d'où son nom. Elle vise à remédier les insuffisances de l'approche BCG. Elle propose donc de multiplier le nombre de variables à travers deux dimensions : l'attrait du marché (diagnostic externe) et la position concurrentielle (diagnostic interne). Comme le montre le tableau suivant :¹¹⁰

¹⁰⁸ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.134.

¹⁰⁹ Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.340-341.

¹¹⁰ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.135.

Tableau n° 4 : Tableau de présentation des deux critères de la matrice McKinsey

<i>Indicateurs de l'attrait du marché</i>	<i>Indicateurs de la position concurrentielle</i>
- Taille du marché - Taux de croissance du marché - Saisonnalité - Niveau de prix - Structure de la concurrence - Barrières à l'entrée - Technologie - Réglementation - Disponibilité de la MOD - Problèmes sociaux - Problèmes environnementaux - Problèmes politiques et légaux	- Part de marché - Force de vente - Marketing - R&D - Production - Distribution - Ressources financières - Compétences managériales - Qualité des produits - Largeur de gamme de produits - Image de l'entreprise

Source : Stéphane Arnoult, (*Analyse et matrice : MC Kinsey*)

date de publication : 2006, www.b2b-marketing.fr/-matrice-mc-kinsey.php, consulté le 03/02/2010.

La méthode propose le positionnement du DAS (domaine d'activité stratégique) sur une grille de neuf cases. Chacune de ses dimensions est appréciée sur une échelle à trois dimensions d'où la figure : ¹¹¹

Schéma n° (1-13) : Recommandation stratégique pour La matrice Attrait/atouts

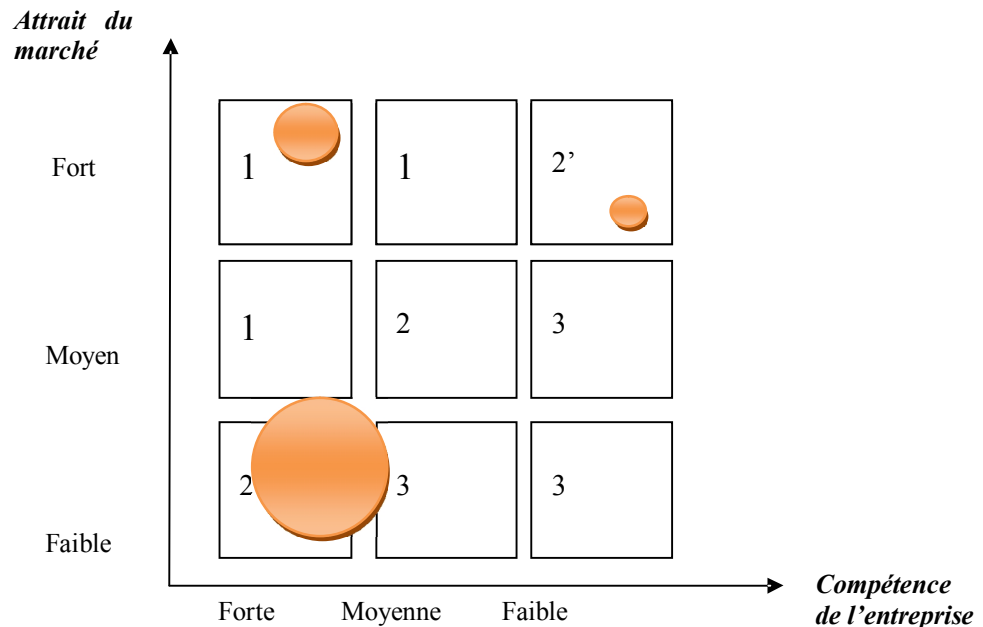
<i>Attrait du marché</i>	<i>Fort</i>	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	<i>Moyen</i>	Investissement sélectif	Sélectivité	Désinvestir sélectif
	<i>Faible</i>	Sélectivité	Désinvestir	Désinvestir
		<i>Forte</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Faible</i>
		<i>Position concurrentiel</i>		

Source : Gerry Johnson et autres, op.cit, p.343.

Pour chacun des 2 axes, chaque critère est évalué sur une échelle de notation (de 1 à 5) et pondérer en fonction de son importance. L'indicateur global correspond alors à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.

¹¹¹ Léandre Gbaguidi, (*le modèle MC kinsey*), www.scribd.com/doc/27886124/MODELE-MC-KINSEY, consulté le 15/03/2010.

Schéma n° (1-14) : Les critères de la matrice McKinsey



Source : Stéphane Arnoult, op.cit, consulté le 16/02/2010

➤ **Explication et analyse de la matrice :**

Case 1 : ce sont les *produit stratégiques* dont l'attrait est important, car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. l'entreprise doit *concentrer ses efforts et investir* (ressources humaines, adaptation du produit, publicité...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.

Case 2 : ce sont les produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir du fait d'une forte concurrence, mais l'entreprise occupe une bonne place. L'entreprise doit adopter une stratégie de *statu quo* et *surveiller l'évolution des produits (ou services) tant qu'ils sont rentable et génèrent des liquidités*.

Case 2' : dans cette position, le choix est difficile car le marché pour le produit ou service est attractif mais l'entreprise n'a pas la force concurrentielle nécessaire pour s'y positionner.¹¹²

Deux choix sont alors possible :

- désinvestir si la croissance n'est pas durable.
- Renforcer sa position en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ces forces.

Case 3 : ce sont les produits perdants qui sont moins attractif car la part de marché de

¹¹² Stéphane Arnoult, op.cit, consulté le 16/02/2010.

l'entreprise est faible sur un segment lui-même en faible croissance. la solution est donc de court terme : *réduire les investissements et les couts fixes* et se concentrer sur les profits à court terme jusqu'à l'abandon de certaines activités. Exception à l'abandon : plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.¹¹³

- **Avantages et limites** : l'avantage essentiel de la matrice McKinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale. Elle est plus riche que la matrice BCG. Ceci la rend théoriquement plus utilisable. Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc les hommes qui pondèrent des facteurs clés de succès proposés.

Malheureusement, est qu'elle gagne en réalisme, elle le prend en simplicité. En effet, l'analyse Mc kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la porté des PME. En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Et finalement, l'un des problèmes soulevés par cette matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et l'attrait pour chaque activité. Par exemple, ce qui rend attrayant un marché de biens industriels ne le sera pas forcément pour les produits de grande consommation.¹¹⁴

➤ **La matrice d'Arthur D. Little :**

C'est un cabinet de conseil international. Deux critères essentiels ont été relevés et analysés par ce cabinet : la position concurrentielle et la maturité du métier.¹¹⁵

a) *La maturité du métier exercé :*

Les métiers ont leurs propres courbes de vie passant par 4 phases de cycle : démarrage, croissance, maturité, déclin. Les différentes phases du cycle du métier permettent de bien évaluer le portefeuille d'activité de l'entreprise.¹¹⁶

a) *La position concurrentielle :*

Est apprécier qualitativement en fonction des atouts de l'entreprise (et non de sa part de marché), ce qui fournit une analyse plus complète que celle du BCG. Pour un segment stratégique l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux de la position concurrentielle.¹¹⁷

¹¹³ Ibid, consulté le 16/02/2010.

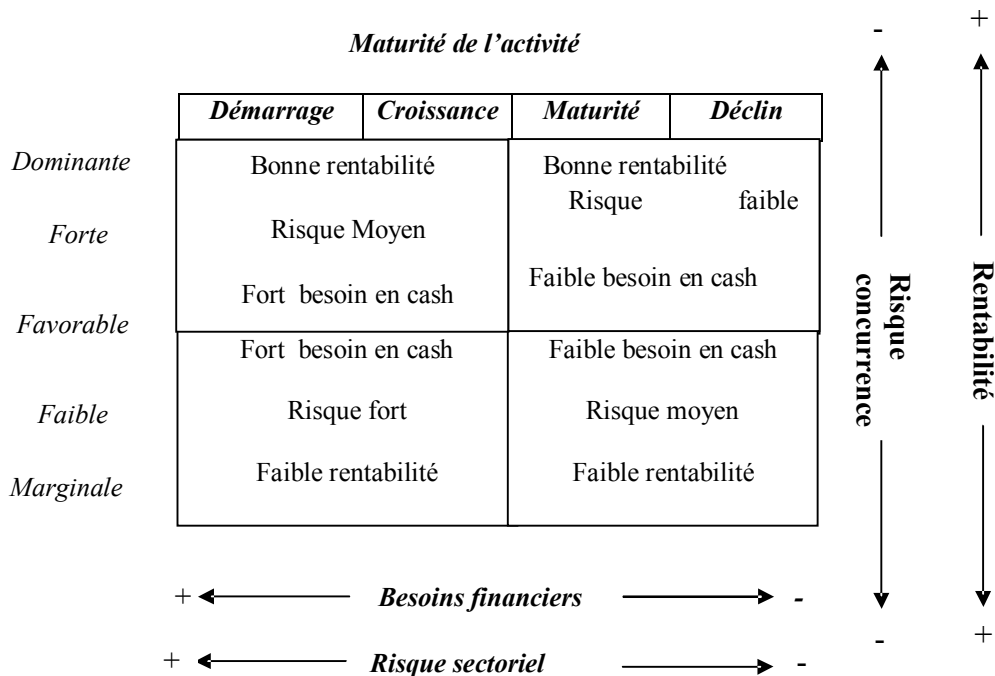
¹¹⁴ Nathalie Vanlathem, et autres, *Modèles Décisions*, Document proposé par Marketing étudiant, www.scribd.com/doc/.../Modeles-Decision, consulté le 20/02/2010.

¹¹⁵ A.Caillat, et autre, op.cit.p.146.

¹¹⁶ LASARY, op.cit, p 95.

3.3.1 Structure de la matrice :

Schéma n° (1- 15) : La matrice ADL



Source : Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.108.

Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mures ou vieillissantes créent, en revanche, peu de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans des positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.¹¹⁸

- **Les prescriptions stratégiques :**

- ☞ *Développement naturel*, l'entreprise est en position dominante et poursuit son développement¹¹⁹
- ☞ On lui oppose le *développement sélectif* pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité¹²⁰
- ☞ L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement ou à la position Concurrentielle de l'entreprise est faible, (voir la figure au-dessous)

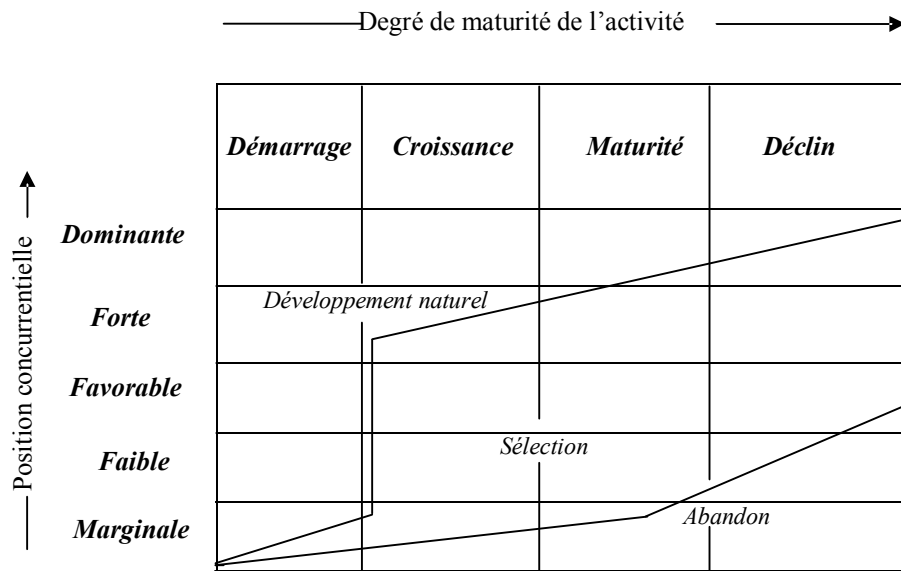
¹¹⁷ Michel Darbelet et autres, op.cit, p.413.

¹¹⁸ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.109.

¹¹⁹ A.Caillat, et autre, op.cit.p.146.

¹²⁰ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p. 109.

Schéma n° (1-16) : Les prescriptions stratégiques d'ADL



Source : Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, op.cit, op.cit, p.355.

- **Les axes stratégiques :**

Tableau n° 05 : Les axes stratégiques d'ADL

Axes stratégiques			
Phase de vie	Nature de la stratégie	Objet principale de la stratégie	Exemples de stratégie
Démarrage	Innover	Produits	• Innovation technologique • Achat de licence
Croissance	développer	Distribution, image	• Pénétration commerciale • Développement de capacité • Recherche de nouveaux marchés
Maturité	optimiser	couts	• Intégration amont/aval • Internationalisation de la gamme et de la production
déclin	Rationaliser	couts	• élagage de marchés/gamme/unités

Source : Jean-Pierre Dètrie et autres, op.cit, p.110.

L'approche plus organique d'ADL permet de préciser la nature de l'intensité de la stratégie à suivre selon le positionnement des activités :

- ⇒ La position concurrentielle dicte l'intensité et l'étendue de l'effort à réaliser. Une position forte nécessite une stratégie intense sur tous les segments de marché. En

revanche, la stratégie d'une activité à position faible ne portera que sur un nombre limité de segments.

☞ Stade de maturité indique, la nature et l'objet principal de la stratégie à mettre en œuvre, ainsi que le précise la figure ci-dessus.¹²¹

- **Limites et avantages :** cette matrice est très intéressante pour des produits à renouvellement long ou à fort investissement. Elle permet également de se situer par rapport aux principaux concurrents tout au long du cycle de vie de produit, d'évaluer la trajectoire et de l'anticiper. Néanmoins, en déterminant pour chaque activité, les facteurs, qui selon les individus, seront source de réussite et qui ensuite, les pondèrent, on introduit la subjectivité de l'analyse et on s'écarte de la rigueur scientifique. La matrice ADL souffre de subjectivité et d'empirisme.¹²²

5. La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel:

« La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. Cette valeur résulte de différentes activités, par les fournisseurs, la firme et le circuit de distribution, que ce-ci soit intégré ou non à la firme (...) ». Au sein de cet agrégat, M. Porter cherche à identifier les lieux essentiels de création de valeur, une manière à cerner les modalités permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.¹²³ Selon M. Porter toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit.¹²⁴ Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est donc indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités de l'entreprise, l'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur.¹²⁵

Porter subdivise les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien.¹²⁶ Comme la montre la figure ci-dessous :

¹²¹ Ibid, p. 110.

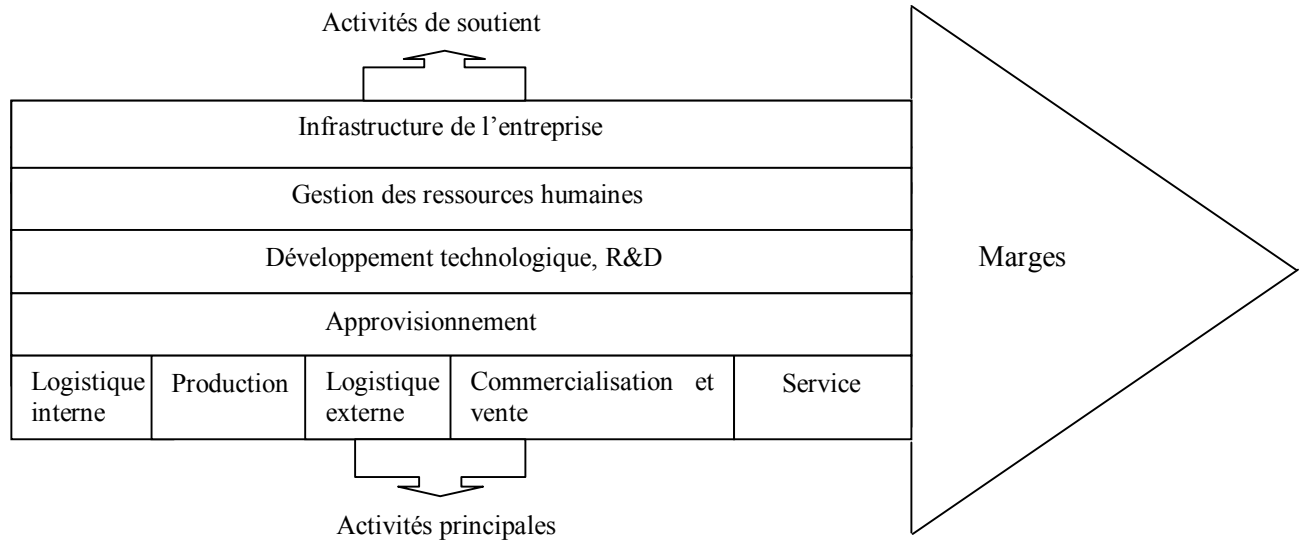
¹²² Nathalie Vanlathem, et autres, op.cit, consulté le 20/02/2010.

¹²³ M.E. Porter, (*Competitive Strategy*), Free Press, New York, , date de publication : 25/04/2009, mhtml:file:///F:/CHAINE DE VALEUR&\Chaîne de valeur.mht/http://chohmann.free..., consulté le 16/02/2010.

¹²⁴ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.196.

¹²⁵ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.144.

¹²⁶ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.196.

Schéma n° (1-17) : Schéma de la chaîne de valeur

Source : Alain Derray Alain Lusseau, op.cit, p.83.

a. Les activités principales :

sont celles qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son acheminement jusqu'au client et le service après-vente. chacune de ces activités présente des traits spécifiques qui sont source d'avantage concurrentiel ou faiblesses.¹²⁷

Tableau n° 06 : Les activités principales de l'entreprise

Activités	Modèle à porter
<i>Logistique interne</i>	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvois aux fournisseurs, etc.)
<i>Production</i>	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité....)
<i>Logistique externe</i>	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
<i>Commercialisation et Vente</i>	Activités associés à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont inciter à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
<i>Services</i>	Activités associés à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachés.

Source : Michel porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

¹²⁷ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.145.

- **Les activités de soutien:** viennent à l'appui des activités principales, en assurant :
 - Les achats de moyens de production (approvisionnement) ;
 - En fournissant la technologie (*recherche et développement* des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien) ;
 - En gérant des *ressources humaines* (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...) ;¹²⁸
 - Et en assumant les *activités administratives* indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de qualité, elles forment ce que M. Porter appelle « l'infrastructure de la firme ».

➤ **Les objectifs de la chaîne de valeur :**

- la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel, c'est un outil qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeur et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents.
- la chaîne de valeur permet également d'évaluer le coût de chaque activité par rapport aux conditions du marché.¹²⁹

➤ **La construction de la chaîne de valeur :** la détermination des activités pertinentes composant la chaîne demande de respecter les principes suivants :

a. Les activités créatrices de valeur doivent être séparées, lorsque :

- Elles sont régies par des mécanismes économiques différents,
- Elles ont un impact essentiel sur la différenciation,
- Elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.

b. Les activités créatrices de valeur seront regroupées, chaque fois que :

- Elles se révèlent peu importantes,
- Elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.¹³⁰

➤ **Optimisation de la chaîne de valeur :**

a. L'analyse stratégique des fonctions élémentaire : la compétitivité optimale peut être recherchée en analysant *pour chaque fonction élémentaire* de la chaîne les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. Chaque fonction élémentaire doit être

¹²⁸ Michel Porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

¹²⁹ Oliver Torrès-Blay, op.cit, pp.196-197.

¹³⁰ Michel porter, op.cit, consulté le 14/03/2010.

analysée dans sa propre logique stratégique, car chacune se situe dans s'un univers concurrentiels spécifique. La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire. Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels d'autres. Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'importent pas la même valeur au consommateur. Par conséquent, il ne s'agit pas tant de rechercher l'avantage concurrentiel sur chaque d'entre elles que de déterminer celles qui peuvent être la base d'un avantage concurrentiel décisif durable et défendable.¹³¹

b. Coordination inter-fonctionnelle : Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles ne sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Ces activités sont connectées entre elles au sein de la chaîne. La façon dont s'exerce une activité créatrice de valeur peut avoir un impact sur le coût ou la performance d'une autre. La chaîne de valeur n'est pas une juxtaposition d'activités, c'est un système d'activités interdépendantes.¹³² L'entreprise doit veiller à gérer la chaîne de son ensemble car l'avantage concurrentiel repose aussi sur la façon d'agencer et de combiner les activités. Une meilleure coordination permet souvent de réduire les coûts ou d'accroître la différenciation.¹³³

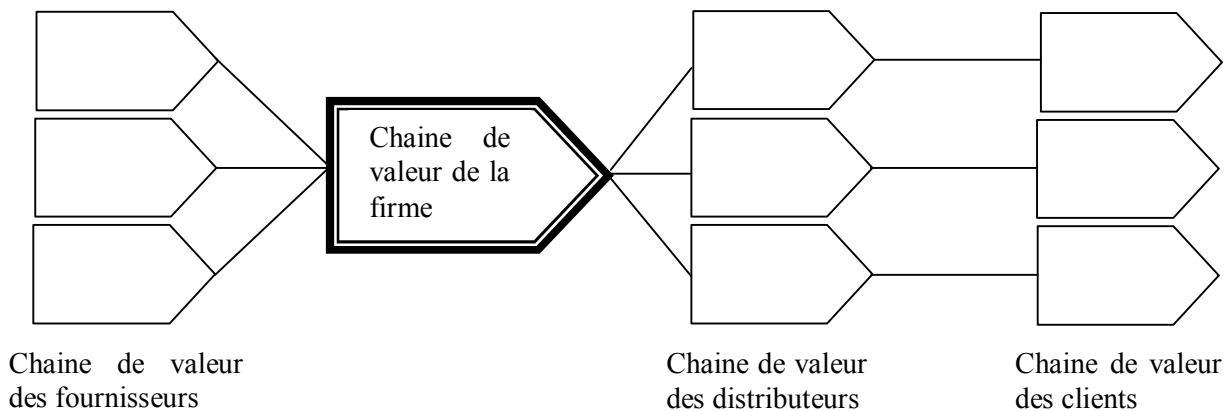
C. Coordination externe : De plus, il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une entreprise, mais aussi entre cette dernière et la chaîne des fournisseurs et des circuits de distribution. Il peut être possible de faire bénéficier à la fois l'entreprise et les fournisseurs d'un avantage en optimisant l'exercice conjoint des activités ou en améliorant la coordination entre les chaînes. Les liaisons avec les circuits de distribution, avec les fournisseurs, peuvent réduire les coûts ou accroître la différenciation. Les clients ont aussi une chaîne de valeur. Chacun des points de contact entre la chaîne de valeur du client et celle de l'entreprise est une source potentielle de différenciation. La valeur apparaît quand l'entreprise crée un avantage concurrentiel pour son client en réduisant les coûts de ce dernier ou en améliorant sa performance.¹³⁴

¹³¹ Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.48.

¹³² Jacques. Saint-Pierre, (*La chaîne de valeur*), www.fsa.ulaval.ca/.../chaîne_de_valeur.htm -, consulté le 20/03/2010.

¹³³ Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.197.

¹³⁴ Jacques. Saint-Pierre, op.cit, consulté le 20/03/2010.

Schéma n° (1-18) : Coordination externe

Source : Gerry Johnson et autres, op.cit. p.136.

Maximiser la chaîne de valeur par l'externalisation :

Il est rare qu'une entreprise soit plus performante sur toutes ses activités de la chaîne de valeur. Pour maximiser sa valeur, l'entreprise doit conserver les activités les plus créatrices de valeur qui constituent ses compétences distinctives et externaliser les activités dans le coût est moins élevé sur le marché. Dans un souci de flexibilité mais aussi de rationalisation la chaîne de valeur constitue un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour définir les contours interne et externe de l'organisation.¹³⁵

6. les facteurs clés de succès :

L'analyse par les facteurs clés de succès permet de simplifier la réalité de l'organisation lorsque l'on est en phase d'élaboration de la stratégie.¹³⁶

La notion de facteur clés du succès (FCS) est en étroite relation avec le modèle portérien d'analyse du secteur et de la constitution de l'avantage concurrentiel. Ce concept offre aussi la particularité d'être compatible avec le modèle des ressources et compétences. Il comporte un double objectif : identifier les attentes minimales des acheteurs et s'aligner sur les pratiques dominantes et incontournables des concurrents. Il convient d'analyser les FCS à partir du secteur et en relation avec les activités de la firme.

➤ Cularités du secteur :

C'est en 1978 que Hofer & Shendel proposent cette notion de facteur clés de succès. « Les facteurs clés du succès sont ces variables à partir desquels le management peut influencer de façon significative l'équilibre des positions concurrentielles des firmes sur

¹³⁵Oliver Torrès-Blay, op.cit, p.197.

¹³⁶Laurent Hamel, op.cit, p.187.

une industrie ». Les facteurs clés du succès sont donc à l'origine de la constitution d'un avantage concurrentiel. La sélection des FCS caractéristiques du secteur s'effectue en grande partie par l'imitation entre firmes. G. Koeing propose la définition suivante pour les FCS sectoriels : « éléments considérés comme étant un gage de réussite à une période donnée de l'histoire d'un secteur. *L'innovation*, quel qu'en soit le type, est de nature à transformer les règles de jeu et, partant, les facteurs clés du succès. »

➤ ***Analyser les compétences nécessaires :***

G. Johnson et K. Scholès proposent la définition suivante pour les FCS d'activité de la firme : « ils sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Ils sont sous-tendus par des compétences fondamentales dans chacune des fonctions ou dans la gestion des liens entre étapes de la chaîne de valeur ».

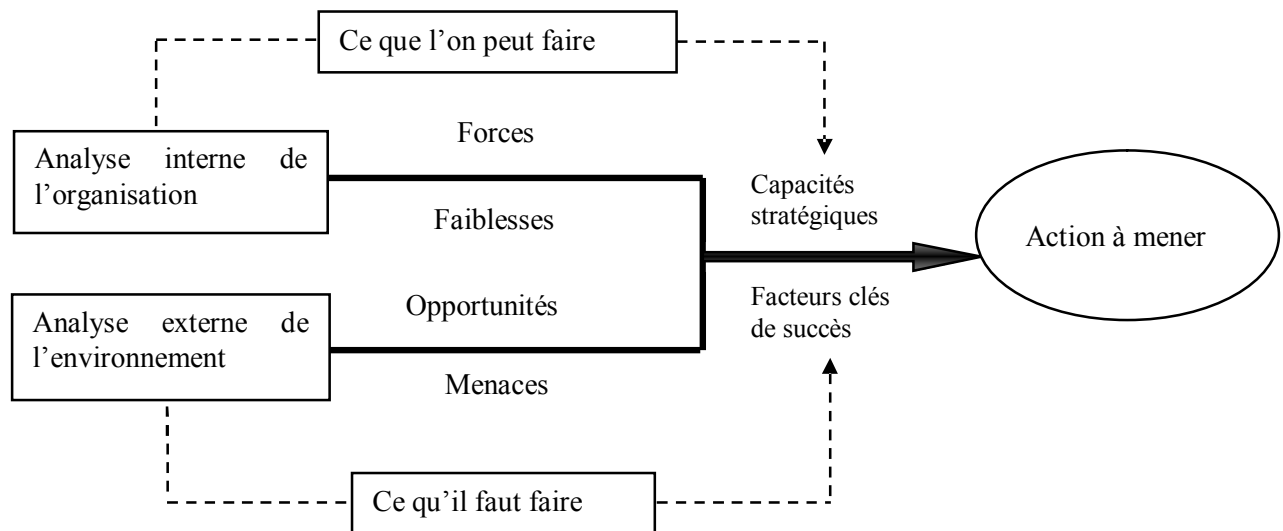
➤ ***Une formulation synthétique :***

T. Atamer et R. Calori présentent une synthèse des différentes approches du concept de FCS : « un FCS dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et/ou un savoir faire ou un avantage de coût dans la chaîne de conception – production – distribution du produit (ou de service) qui permet de créer un avantage concurrentiel. »¹³⁷

7. Le SWOT :

L'analyse SWOT résume les conclusions de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La détermination SWOT est l'acronyme de *strenghts, Weaknesses, Opportunities, threats*, soit *forces, faiblesse* (de l'organisation), *opportunités et menaces* (de l'environnement). Le schéma ci-dessous résume cette approche.

¹³⁷ Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, éd Bréal, Paris, 2^e édition, 2007, pp.122-123.

Schéma n° (1-19) : L'analyse SWOT

Source: Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.143.

L'analyse SWOT consiste de déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement. On cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement.

Il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant:

- ☞ Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation.
- ☞ Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profit de ressources et de compétences de l'organisation afin de déboucher à une liste des forces et faiblesses.¹³⁸

¹³⁸ Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.142 -143.

Conclusion:

A titre de conclusion et de synthèse à ce chapitre, nous pouvons constater que *La réflexion stratégique* reste avant tout une affaire d'intuition et de logique mais il n'en demeure pas moins qu'il existe des outils d'aide à la décision très efficaces dans ce domaine.

L'analyse stratégique externe et interne de l'entreprise constitue un de ces outils.

Car, l'analyse externe de l'environnement permet à l'entreprise de connaître les menaces qui pèsent sur ses choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement (ou facteurs clés de succès) que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. Cette étude externe vise donc à étudier les rapports entre l'entreprise et son marché, afin de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise, plusieurs outils permettent de caractériser cette position qu'on a déjà traitée antérieurement.

Et d'autre part L'analyse interne, c'est l'analyse de l'organisation, elle fait apparaître les capacités (les ressources ou le potentiel) de la firme, c'est-à-dire les éléments importants qui sont sources de forces ou de faiblesses face aux exigences de l'environnement.

Le lien : ces deux niveaux d'analyse sont liés : en effet, une firme n'est ni forte ni faible en soi, mais seulement par rapport à ce que exige l'environnement concurrentiel.

L'ensemble de ce processus présente des démarches stratégiques, nécessaire avant l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, qui a pour but d'aboutir à l'identification d'un avantage concurrentiel.

Quoi qu'il en soit une bonne stratégie doit répondre à certaines caractéristiques :

- a. la pertinence externe : c'est-à-dire l'adaptation au marché.
- b. la pertinence interne : c'est-à-dire une adaptation à la situation de l'entreprise.

Cependant, l'avantage concurrentiel de l'entreprise peut être sans cesse remis en cause. L'acquiescer et le préserver induit pour l'entreprise des choix de la stratégie : quels politiques et stratégies doivent être mis en oeuvre pour acquiescer et conserver sa place dans la lutte concurrentielle ?