

II- Diagnostic de l'environnement

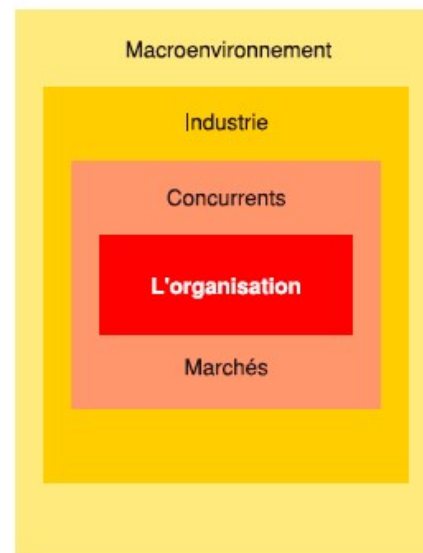
Diagnostic de l'environnement

-L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. Il est à la fois source d'opportunités et de menaces.

- → la compréhension des menaces et opportunités permet d'identifier les **facteurs clés de succès** (FCS) c.à.d les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser la concurrence.

Diagnostic de l'environnement

Schéma 2.1 Les strates de l'environnement



© Pearson Education France

Diagnostic de l'environnement

1- Le macro-environnement :

-Le modèle **PESTEL** répartit les influences environnementales en 6 catégories :

- **P**olitiques (rôle des pouvoirs publics) ;
- **E**conomiques (facteurs macroéconomiques) ;
- **S**ociologiques (évolutions culturelles et démographiques) ;
- **T**echnologiques ;
- **E**nvironnementales (préoccupations écologiques) ;
- **L**égales (contraintes juridiques, évolutions réglementaires) ;

Diagnostic de l'environnement

-Le modèle PESTEL donne une vue d'ensemble qui permet d'identifier les **variables pivot** grâce auxquelles il est possible de construire différents **scénarios** d'évolution du **macro-environnement**.

Diagnostic de l'environnement

Exemple : Industrie du transport aérien

Politiques <ul style="list-style-type: none">• Soutien des gouvernements aux compagnies nationales• Contrôles de sécurité• Restrictions sur les flux migratoires	Économiques <ul style="list-style-type: none">• Taux de croissance de l'économie• Prix du carburant
Sociologiques <ul style="list-style-type: none">• Accroissement des voyages des seniors• Échanges internationaux d'étudiants	Technologiques <ul style="list-style-type: none">• Moteurs plus efficaces• Utilisation de nouveaux matériaux• Technologies de contrôles de sécurité• Usage croissant de la téléconférence
Environnementales <ul style="list-style-type: none">• Normes sur les nuisances sonores• Contrôles sur la consommation énergétique• Restrictions des extensions aéroportuaires	Légales <ul style="list-style-type: none">• Restrictions sur les fusions et acquisitions• Droits d'accès privilégiés aux grands aéroports pour certaines compagnies

Diagnostic de l'environnement

Variable pivot : variable dont l'influence sur la structure d'un marché ou d'une industrie est significative.

Scénario : représentation plausible de plusieurs futurs envisageables.

Diagnostic de l'environnement

Construction de scénarios

- 1- Définition du périmètre
- 2- Identification des variables pivot
- 3- Choix des variables à l'impact plus élevé et à l'évolution incertaine
- 4- Construction des scénarios
- 5- Analyse de l'impact sur les organisations

Diagnostic de l'environnement

Exemple : illustration 2

	Déplacement limité des centres de pouvoir	Déplacement rapide des centres de pouvoir
Harmonisation des politiques financières	Maintien de la domination occidentale	Rééquilibrage multilatéral
Politiques financières discordantes	Fragmentation protectionniste	Régionalisme financier

Diagnostic de l'environnement

2- L'industrie :

-Une **industrie** ou secteur d'activité et un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables. Ex : l'automobile, la banque, les télécoms..

-Un **marché** est un groupe de clients homogènes pour une offre spécifique.

Diagnostic de l'environnement

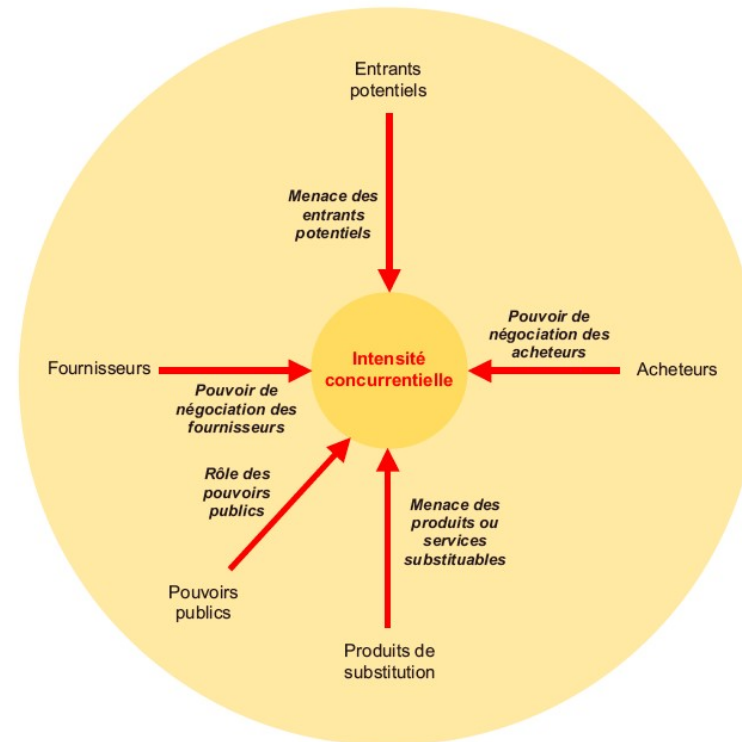
Le modèle des 5 forces de la concurrence

(Porter) :

-Objectif : évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle; établir les priorités stratégiques.

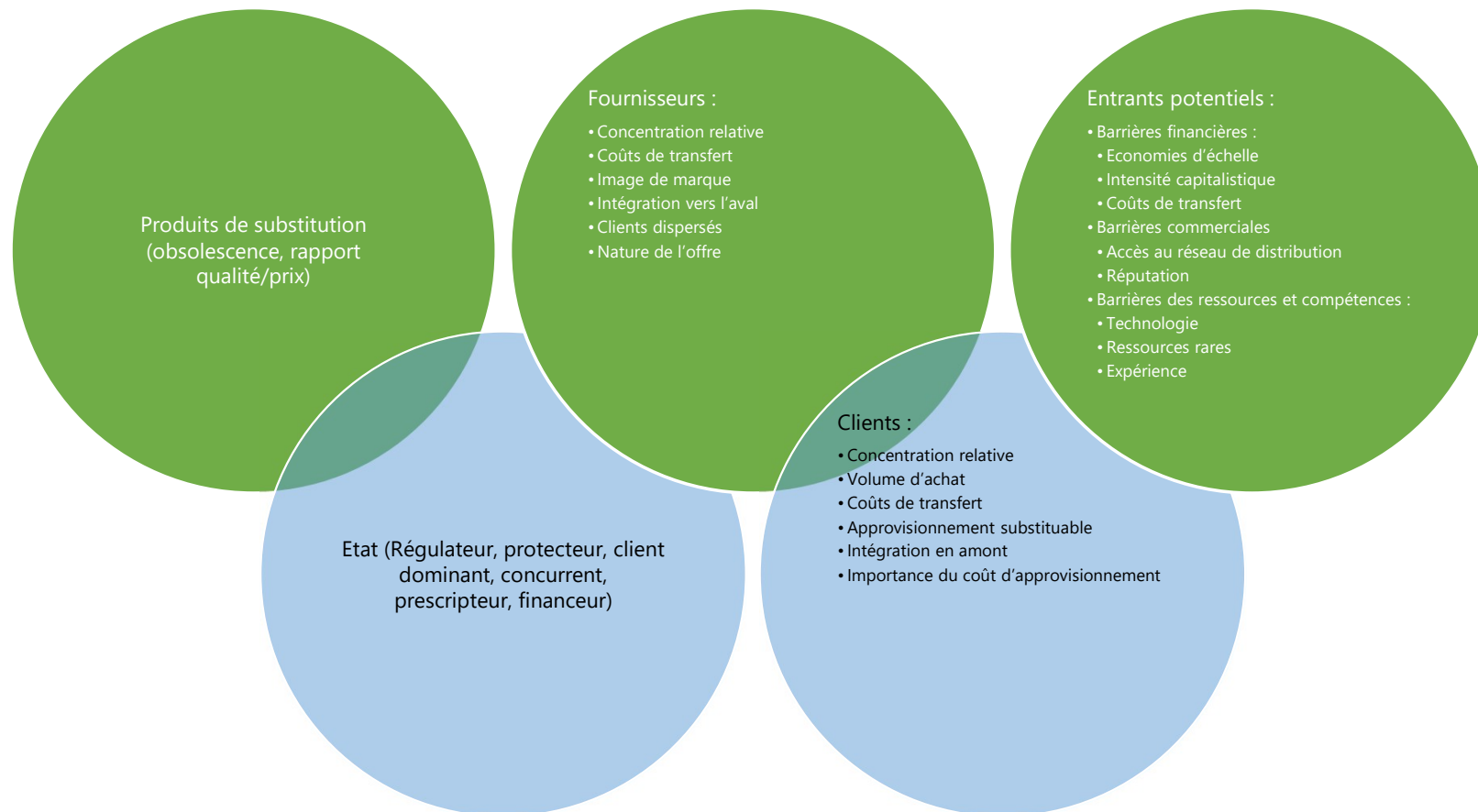
Diagnostic de l'environnement

Schéma 2.2 Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence



Source : adapté de M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982 (le rôle des pouvoirs publics a été ajouté).

Diagnostic de l'environnement



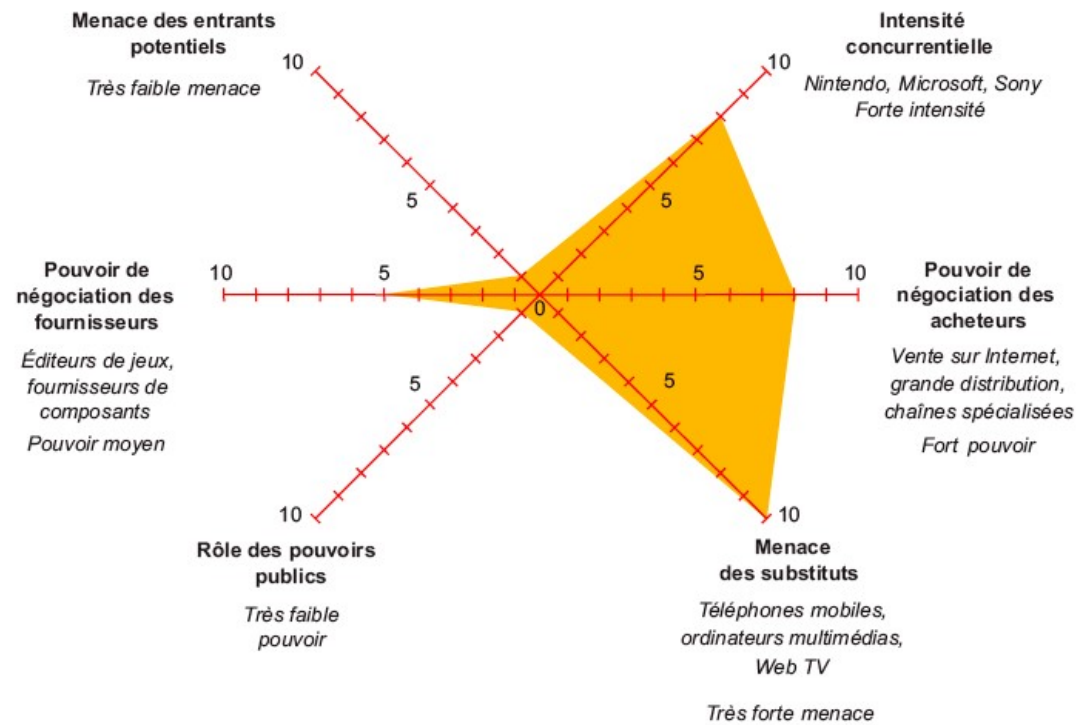
Diagnostic de l'environnement

-L'intensité concurrentielle dépend de :

- L'équilibre des forces en présence;
- Du taux de croissance du marché;
- Des coûts fixes élevés;
- Des barrières à la sortie;
- De la faible différenciation;

Diagnostic de l'environnement

Schéma 2.3 L'hexagone sectoriel : les consoles de jeux vidéo en 2011



Source : adapté de V. Lerville-Anger, F. Fréry, A. Gazengel et A. Ollivier, *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Éditions d'Organisation, 2001.

Diagnostic de l'environnement

-3 – Les concurrents et le marché :

-Les **groupes stratégiques** : organisations aux caractéristiques stratégiques semblables :

- stratégies comparables
- Mêmes facteurs de concurrence

-Intérêts de l'analyse :

- Qui sont les concurrents directs ?
- Quelles opportunités (espaces stratégiques vierges) ?
- Quelles barrières à la mobilité ?

Diagnostic de l'environnement

Schéma 2.6 Indicateurs permettant de construire des groupes stratégiques

Il est utile de déterminer dans quelle mesure les organisations diffèrent en termes de :

Périmètre d'activité

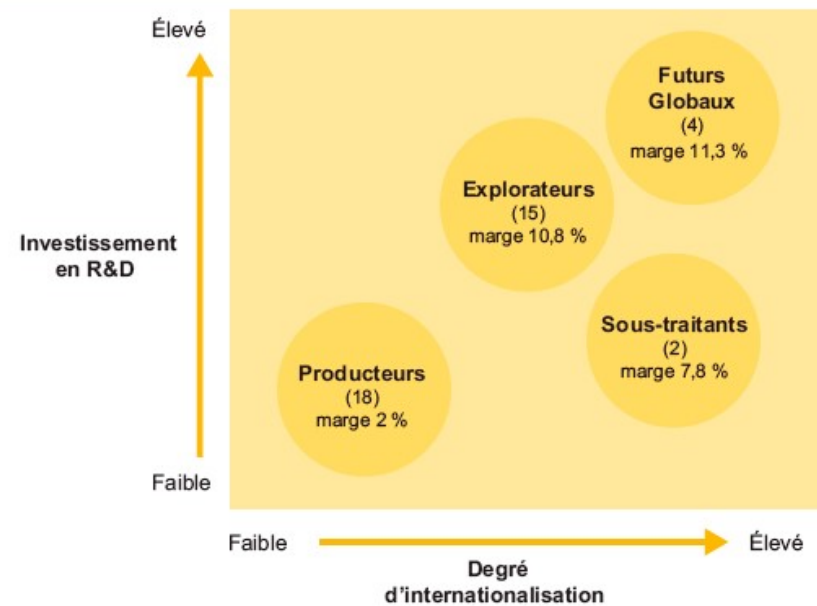
- Étendue de la gamme de produits ou services
- Niveau de prix ou niveau de gamme
- Extension géographique
- Nombre de segments de marché couverts
- Niveau d'intégration verticale
- Réseaux de distribution utilisés

Allocation de ressources

- Nombre de marques détenues
- Effort marketing (investissement publicitaire, taille de la force de vente)
- Qualité des produits ou services
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)
- Taille de l'organisation

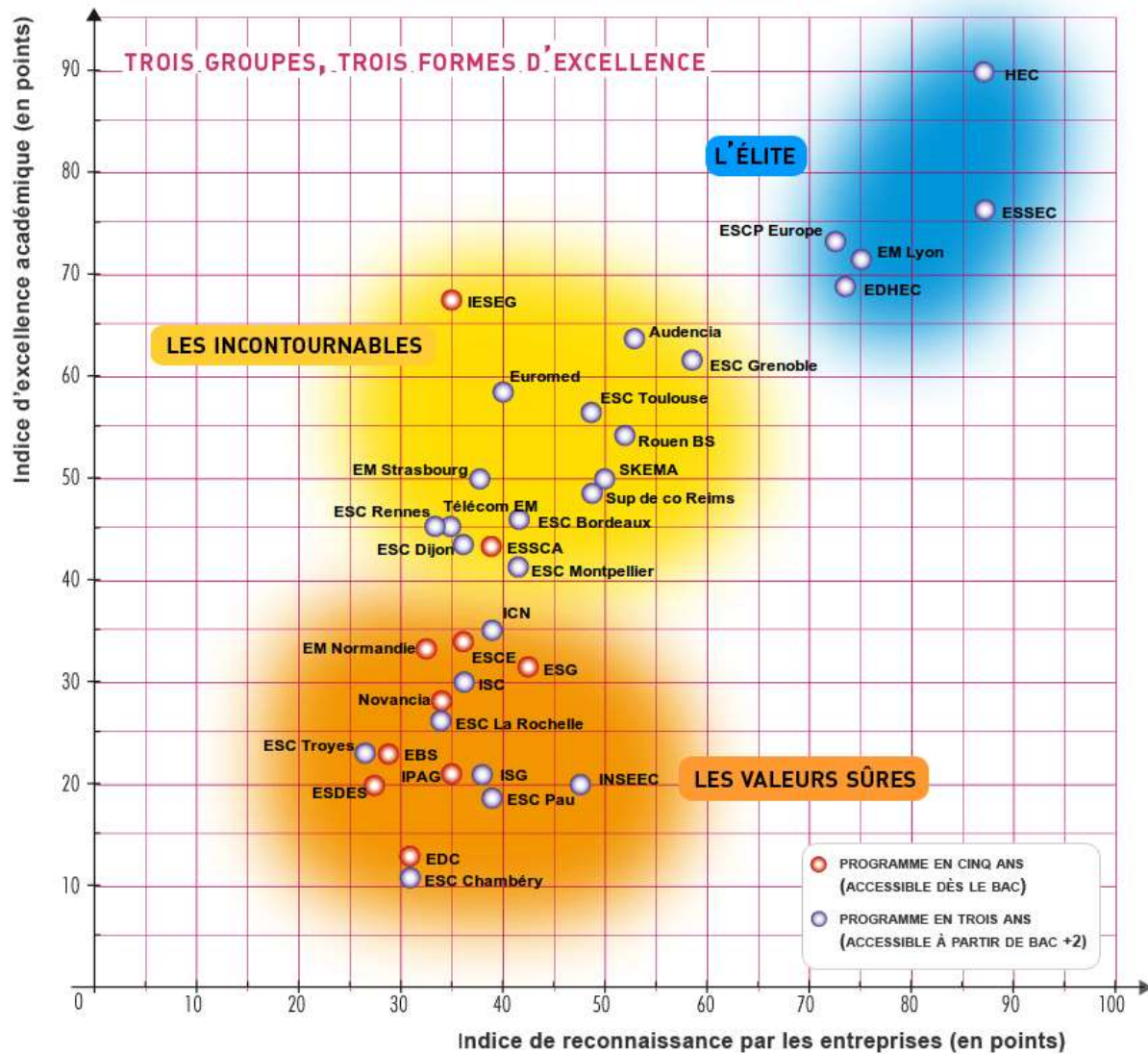
Diagnostic de l'environnement

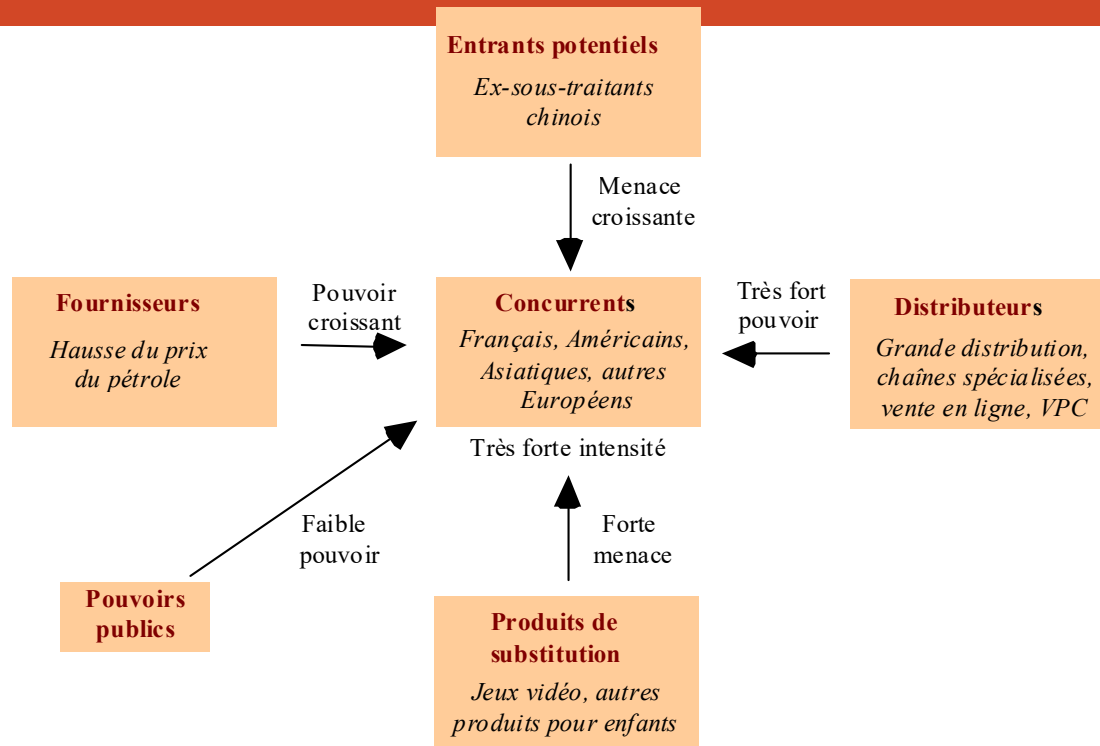
Schéma 2.7 Les groupes stratégiques : l'industrie pharmaceutique indienne



* entre parenthèses : nombre de concurrents dans le groupe

Source : adapté de R. Chittoor et S. Ray, « Internationalisation paths of Indian pharmaceuticals firms: a strategic group analysis », *Journal of International Management*, vol. 13 (2009), pp. 338-355.



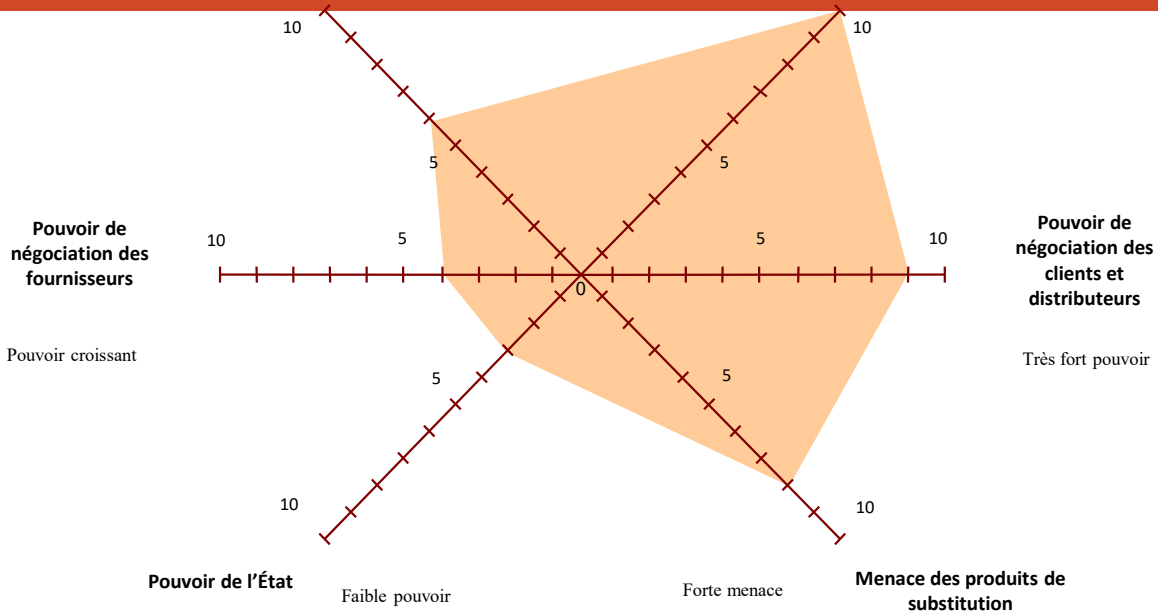


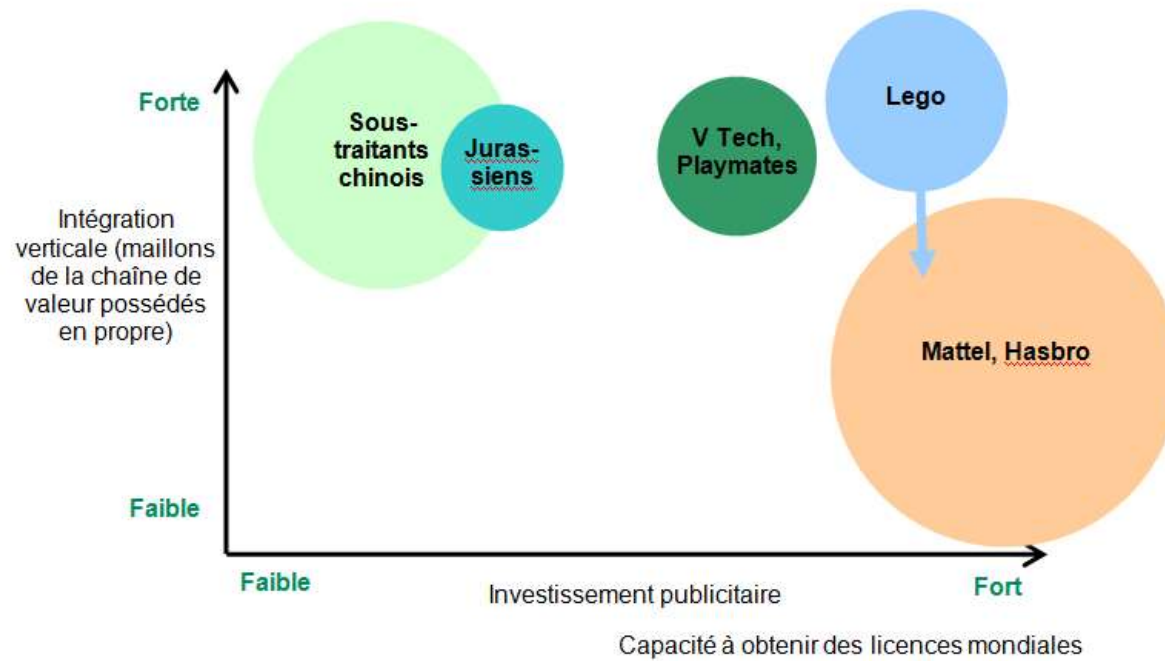
Menace des entrants potentiels

Menace croissante

Très forte intensité

Intensité concurrentielle





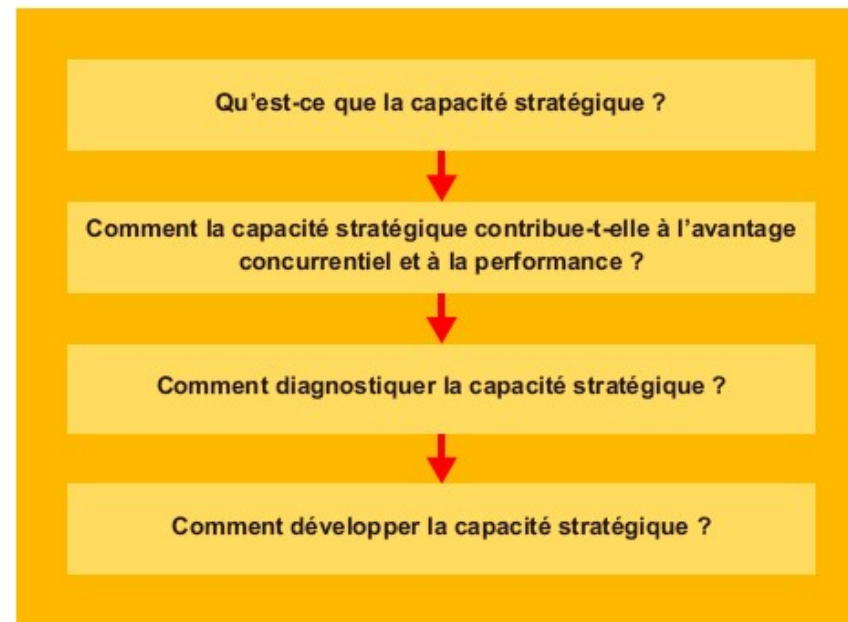
Diagnostic de l'environnement

-Les **segments de marché** : un segment est un groupe de clients ayant des besoins similaires :

- Utilisation de critères de segmentation (âge, revenu, type d'utilisation, localisation, etc.)
- Le client stratégique n'est pas forcément l'utilisateur ;

Diagnostic de la capacité stratégique

Schéma 3.1 La capacité stratégique : les points clés



Diagnostic de la capacité stratégique

-Approche ressources et compétences :

l'avantage concurrentiel et la performance d'une entreprise est déterminé par la spécificité de ses capacités stratégiques.

Diagnostic de la capacité stratégique

-Les fondements de la Capacité stratégique :

-La capacité stratégique est l'ensemble des ressources et compétences dont l'entreprise a besoin pour survivre et prospérer.

- Les ressources sont les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (Ce que nous avons).
- Les compétences sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources (ce que nous faisons bien).

Diagnostic de la capacité stratégique

Tableau 3.1 Les composantes de la capacité stratégique

Capacité stratégique		
Ressources : ce que nous avons		Compétences : ce que nous faisons bien
Machines, bâtiments, matières premières, produits, brevets, bases de données, systèmes d'information	Physiques	Compétences industrielles, efficacité, productivité, flexibilité, marketing
Actifs, trésorerie, investisseurs	Financières	Capacité à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie, des créanciers, des débiteurs, etc.
Managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients	Humaines	Comment les individus acquièrent de l'expérience, des connaissances, des savoir-faire, construisent des relations, motivent et innove

} **Survie durable et avantage concurrentiel**

Diagnostic de la capacité stratégique

- Si elle doit procurer un avantage concurrentiel durable, une CS ne doit pas être statique mais doit évoluer au cours du temps (risque d'imitation, transformation en rigidité) → Notion de **capacité dynamique**
- L'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant.

Diagnostic de la capacité stratégique

- Les CD peuvent prendre la forme de systèmes organisationnels relativement formalisés (Ex. processus de formation) ;
- Les CD peuvent se manifester par des manœuvres stratégiques majeures (acquisitions, alliances, etc.) ;

Diagnostic de la capacité stratégique

-**Capacités seuil** : celles indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné, à parité avec les concurrents établis.

-**Capacité distinctive** : celles qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel :

- **Ressource distinctive** : Ex. marque appréciée des consommateurs;
- **Compétence distinctive** : Manière d'agir spécifique, valorisée par le client et que les concurrents ont des difficultés à obtenir ou à imiter.

Diagnostic de la capacité stratégique

L'analyse VRIN :

Une capacité est à même de procurer un avantage concurrentiel si elle vérifie les conditions de VRIN

Schéma 3.3

Le VRIN

V	Valeur : Les capacités génèrent-elles une valeur pour les clients ?
R	Rareté : Les capacités ne sont-elles détenues que par un nombre limité de concurrents ?
I	Inimitabilité : Les concurrents éprouvent-ils des difficultés à imiter les capacités ?
N	Non-substituabilité : Le risque de substitution est-il faible ?

Solidité
de l'avantage
concurrentiel
obtenu

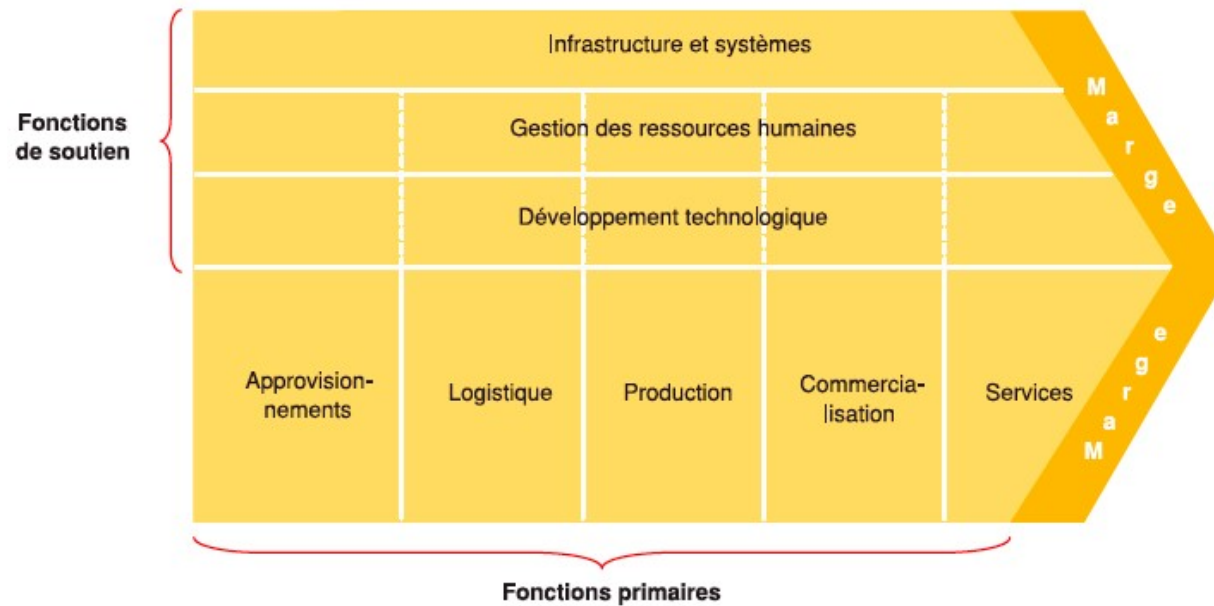
Diagnostic de la capacité stratégique

-L'analyse de la chaîne de valeur :

- La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients : quelles activités créent de la valeur ? Quelles activités n'en créent pas ?
 - Les activités primaires assurent l'offre de produits ou services et sont directement impliquées dans la création de valeur;
 - Les activités de soutien contribuent à améliorer 2 caractéristiques des fonctions primaires : leur efficacité et leur efficience;

Diagnostic de la capacité stratégique

Schéma 3.4 La chaîne de valeur

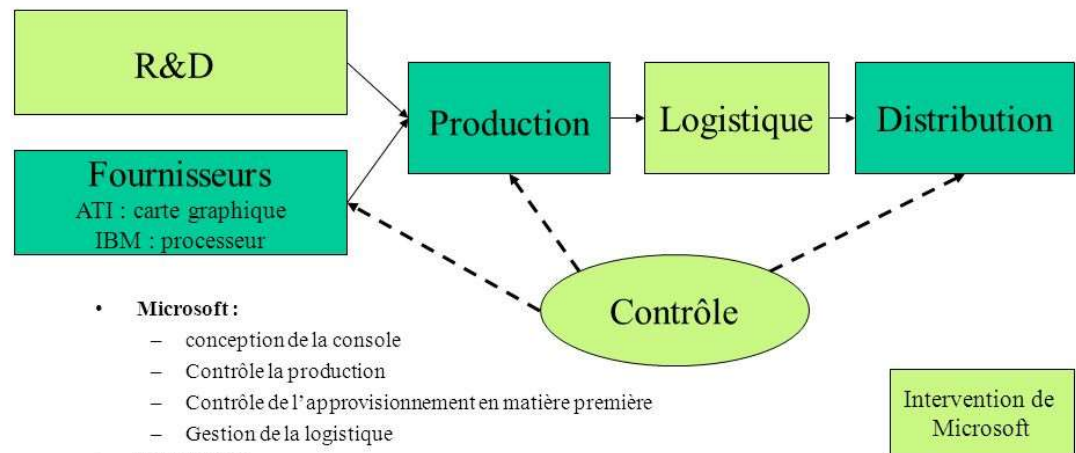


Source : adapté de M.E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

Diagnostic de la capacité stratégique



Chaîne de valeur externe

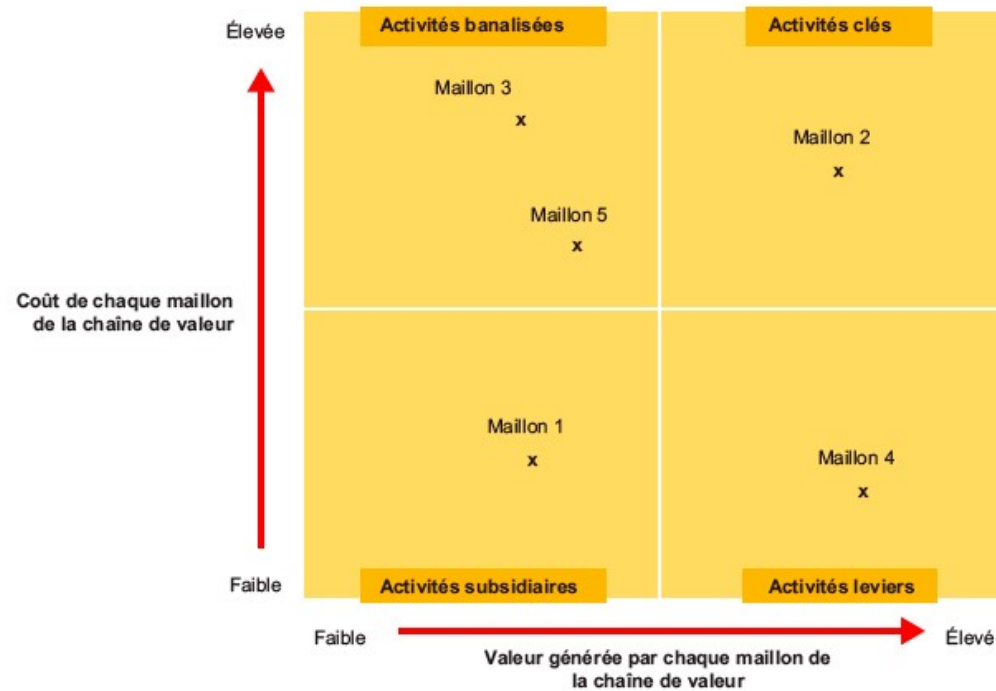


- **Microsoft :**
 - conception de la console
 - Contrôle la production
 - Contrôle de l'approvisionnement en matière première
 - Gestion de la logistique
- **Sous-traite:**
 - la production
 - la gestion de l'approvisionnement en matière première
 - distribution

Microsoft
Your potential. Our passion.™

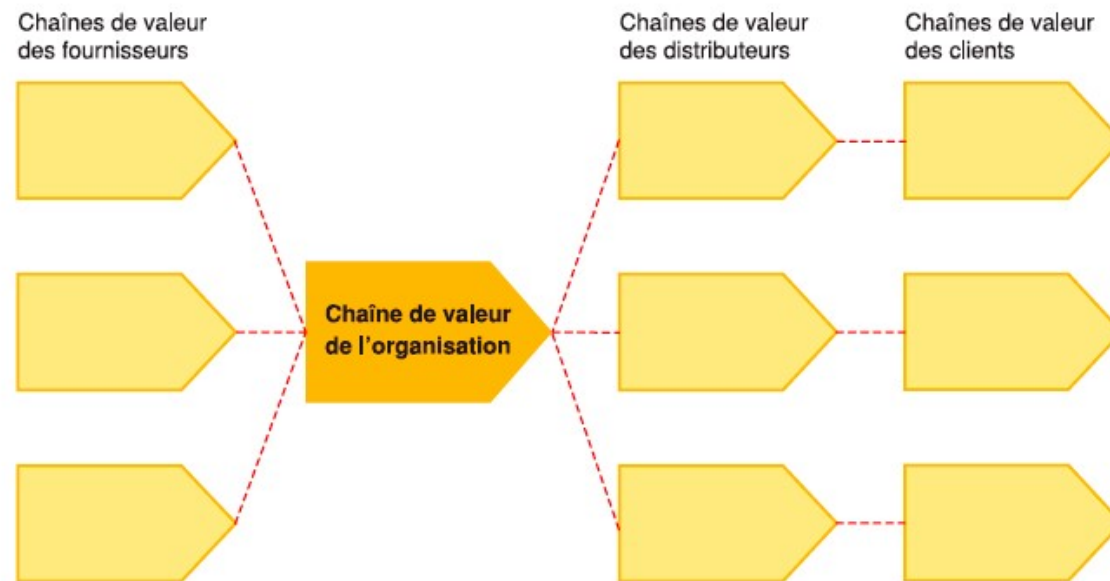
Diagnostic de la capacité stratégique

Schéma 3.5 Le différentiel coût/valeur au sein d'une chaîne de valeur



Diagnostic de la capacité stratégique

Schéma 3.6 La filière

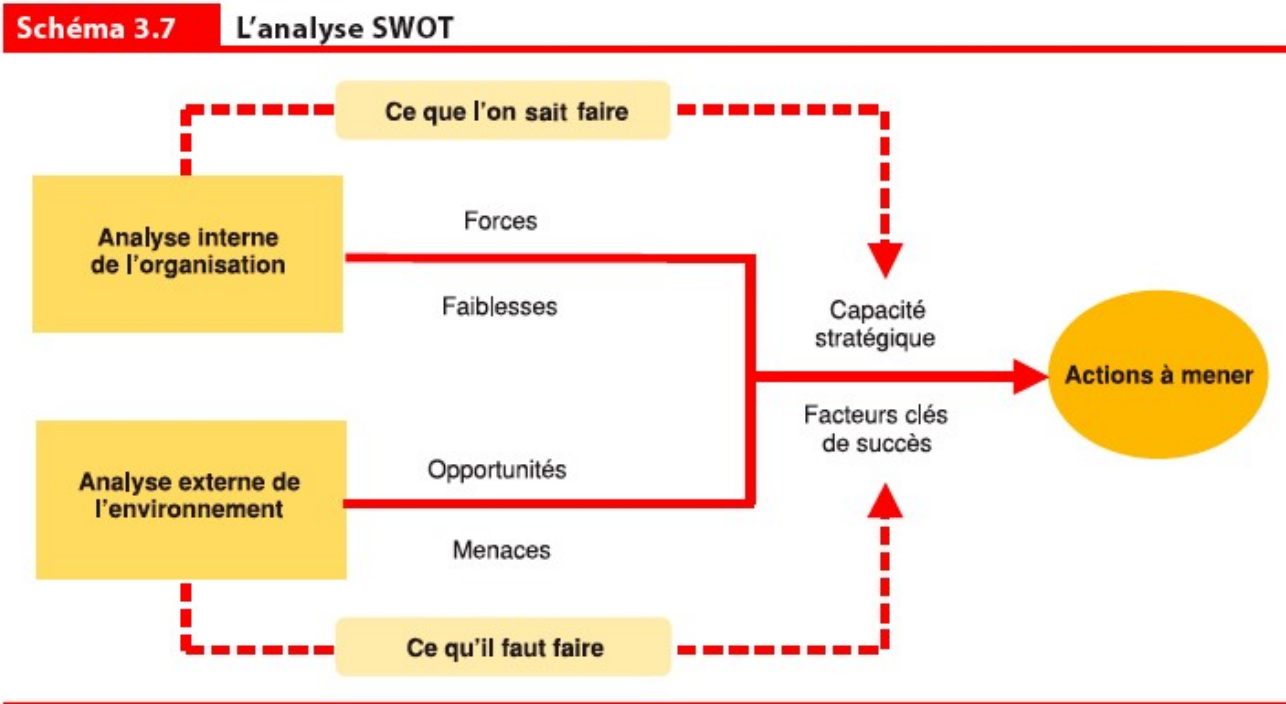


Source : M.E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

Diagnostic de la capacité stratégique

Structure	Avionique	Propulsion	Cabine	Génération et distribution électrique
(GKN, Latécoère, Messier-Dowty, Spirit Aerosystems)	(Honeywell, Rockwell Collins, Thalès)	(General Electric, Rolls-Royce, Snecma, Pratt & Whitney)	(Zodiac, EADS Sogerma)	(Thalès, Rockwell Collins, Honeywell)
Réalisation de l'outil de production (Serin, Dedienne Aerospace, Seroma, Garigues)				
Conception et ingénierie (Bureau d'études) (Aeroconseil, Altran Group, Atos origin, Latelec, Safran)				
Services de support (IGE+XAO, Dassault Systèmes, IBM, PTC, Kuehne+Nagel, DHL)				

Diagnostic de la capacité stratégique



Ressources seuil

- Outils de conception de produits
- Approvisionnements
- Outils industriels
- Bureaux et locaux divers
- Personnel qualifié
- Nombre suffisant de clients

Compétences seuil

- Compétences managériales, notamment en distribution et en marketing
- Compétences en design
- Contrôle des coûts et implantation dans des pays à bas coût de main-d'œuvre
- Capacité à attirer des clients suffisamment intéressés par le design pour payer un surprix

Ressources uniques

- James Dyson lui-même
- La marque Dyson et la stratégie de sophistication dans un marché relativement banalisé
- Des locaux conçus pour favoriser l'innovation
- Un portefeuille de produits protégés par des brevets
- Un budget de R&D élevé et une recherche essentiellement menée en interne
- L'histoire de l'entreprise, utilisée comme argumentaire commercial
- L'internalisation de la production, qui permet un meilleur contrôle de la qualité

Compétences fondamentales

- Une culture centrée sur l'ingénierie
- Des compétences en ingénierie qui transforment des idées en produits viables
- La capacité à rendre l'ingénierie esthétiquement attractive
- Une chaîne de valeur intégrée en dépit de la dispersion géographique
- La capacité à attirer les clients innovateurs avant les concurrents
- Ne jamais ennuyer, toujours étonner

Les stratégies par domaine d'activité

Quelle stratégie concurrentielle adopter pour obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS ?

Les stratégies par domaine d'activité

La segmentation stratégique :

Elle consiste à subdiviser l'organisation en DAS.

- Rappel : Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources d'une manière indépendante et qui correspond à une combinaison unique de FCS.

Elle consiste à subdiviser l'organisation en triplets *marchés/concurrents/technologies*.

Les stratégies par domaine d'activité

Deux sous-parties d'une organisation (filiales, divisions, etc.) constituent un seul DAS si elles partagent les 2 séries de critères :

- Externes → un DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel caractérisée par une combinaison unique de FCS.
- Internes → chaque DAS peut se voir attribuer ou retirer des ressources de manière autonome.

Tableau 6.1 Les critères de segmentation stratégique

	Même DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes		
Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
Périmètre géographique	Même périmètre	Périmètres différents
Distribution	Même réseau	Réseaux différents
Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
Critères internes		
Technologies	Identiques	Différentes
Compétences	Identiques	Différentes
Synergies	Fortes	Faibles
Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Les stratégies par domaine d'activité

→ Un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique.

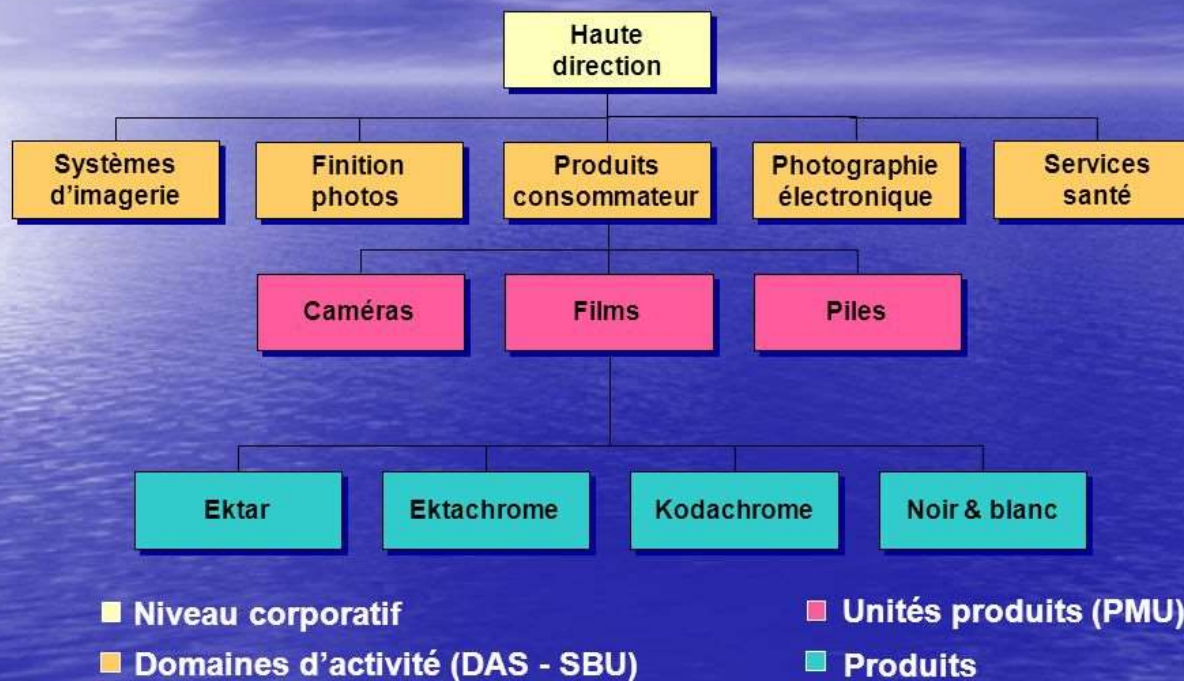
- Remarques :

- Les frontières des DAS doivent être reconsidérées en fonction des évolutions technologiques, commerciales..

- Fusion de DAS (Ex. PDA + Tél. mobile → Smartphone)

- Scission de DAS (Ex. DAS Ordinateurs → DAS gros-systèmes + mini-systèmes → microsysteme + portable + tablettes...)

Structure opérationnelle de Kodak



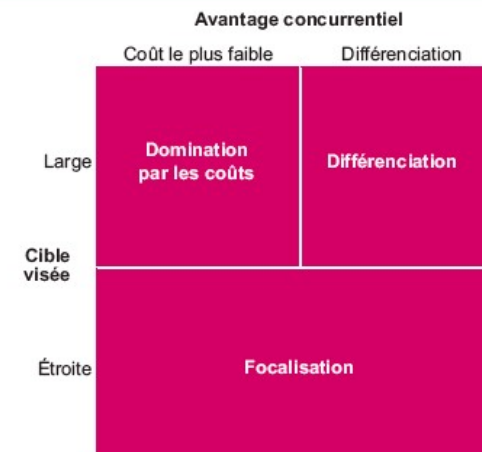
Les stratégies par domaine d'activité

Les stratégies génériques

Positionnement permettant d'obtenir un avantage concurrentiel pour un DAS.

→ Un DAS détient un AC lorsque l'écart entre la valeur créée pour le client et le coût (prix) supporté est positif et supérieur à l'écart équivalent chez les concurrents.

Schéma 6.2 Les trois stratégies génériques selon Michael Porter



Source : adapté de M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

Les stratégies par domaine d'activité

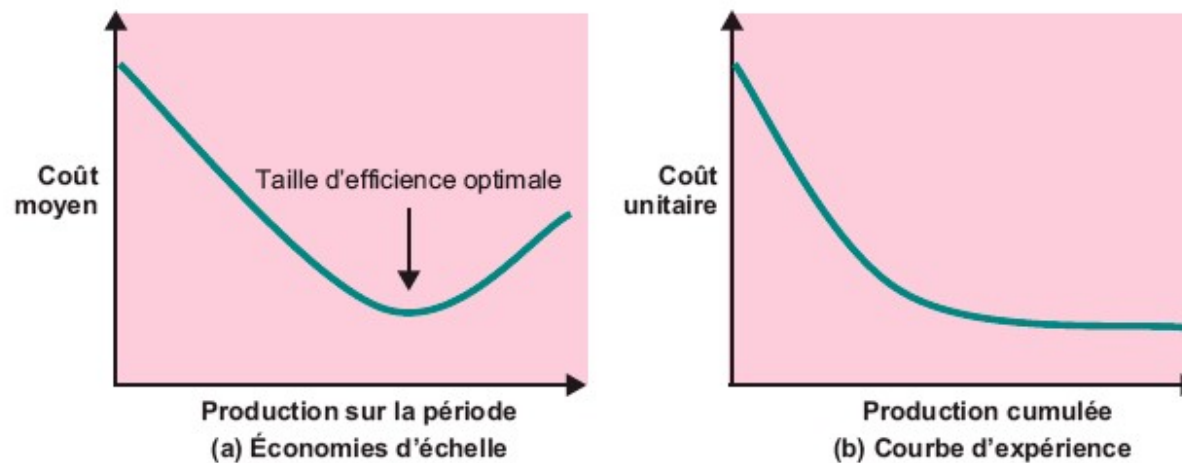
1- Stratégie de prix : proposer une offre dont la valeur est **comparable** à celle des concurrents mais à un **prix inférieur** :

- Coûts d'approvisionnement (localisation des sites de production, liens avec les fournisseurs);
- Economies d'échelle (et déséconomies);
- Expérience (savoir-faire, optimisation des moyens de production);
- Innovation;

Risques : la baisse de prix risque de provoquer une baisse de valeur dans l'esprit du client.

Les stratégies par domaine d'activité

Schéma 6.3 Les économies d'échelle et la courbe d'expérience



Les stratégies par domaine d'activité

2- Stratégie de différenciation :

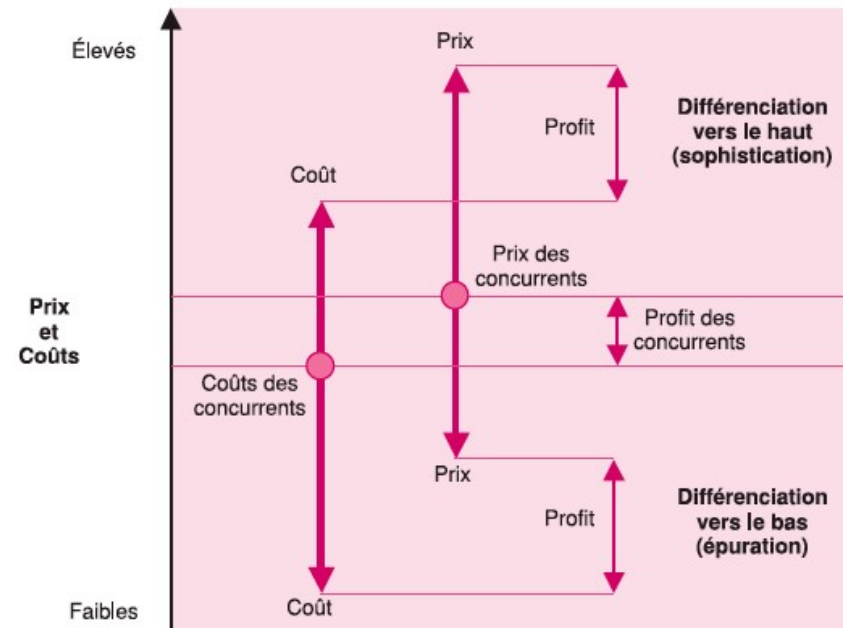
- Vers le bas : valeur moindre associée à un prix inférieur (Ex. les low cost : easyjet, Bic, H&M);
- Vers le haut : valeur supérieure associée à un prix supérieur (Ex. BMW)

Quels sont les clients stratégiques ?

Quels sont les concurrents directs ?

Les stratégies par domaine d'activité

Schéma 6.4 La différenciation : sophistication ou épuration



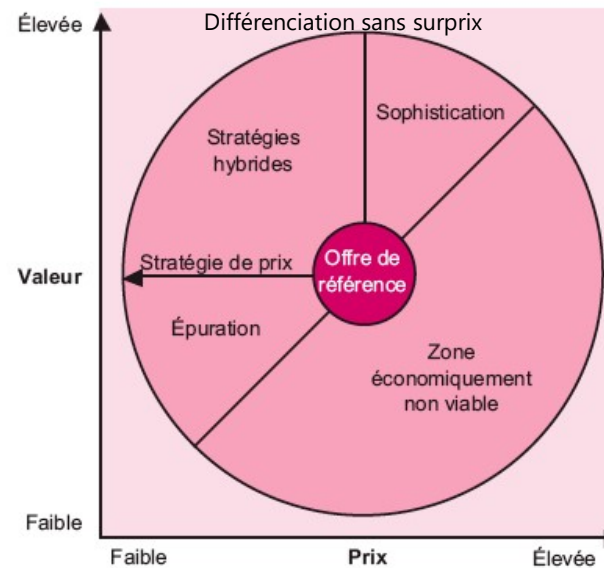
Les stratégies par domaine d'activité

3- Stratégie de focalisation (niche) : se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on espère être protégé des assauts de la concurrence :

- Forte différenciation (**épuration** → offres minimalistes vs **sophistication** → offre de luxe)
- Différenciation qualitative (besoins particuliers. Ex. Vêtements pour femmes enceintes, voitures sans permis)

Les stratégies par domaine d'activité

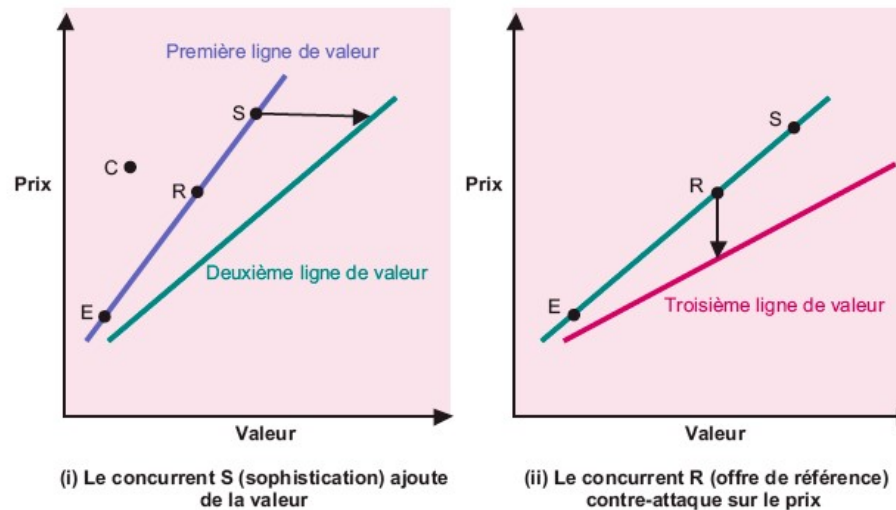
Schéma 6.5 L'horloge stratégique



Source : adapté de D. Faulkner et C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995.

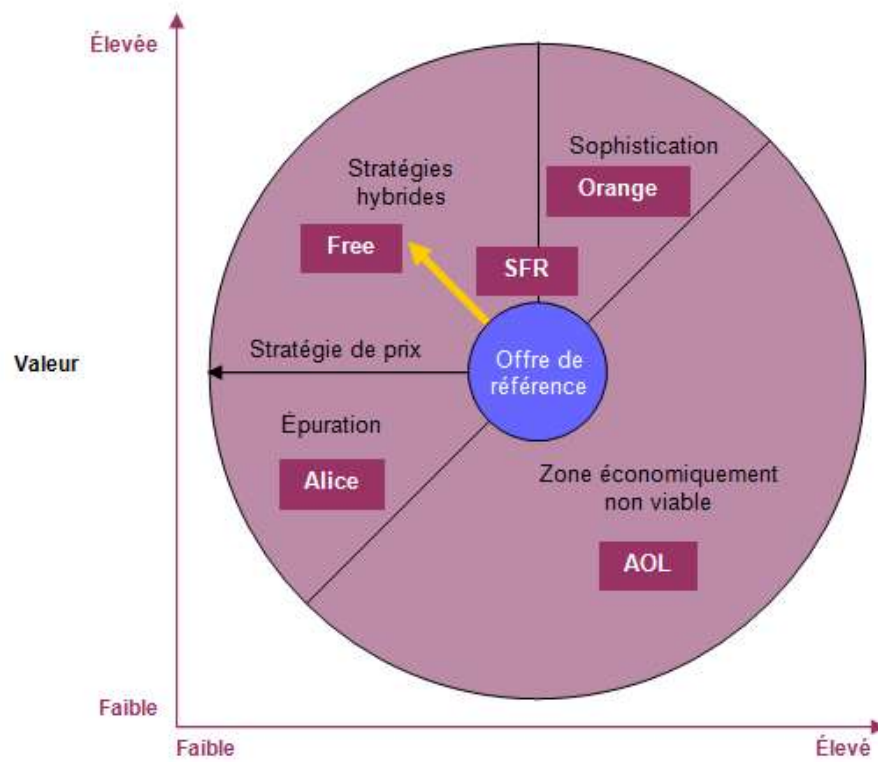
Les stratégies par domaine d'activité

Schéma 6.6 Les interactions de prix et de valeur



Remarque : les échelles des axes ne sont pas nécessairement linéaires.

Source : adapté de R. D'Aveni et R. Gunther, *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.



La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

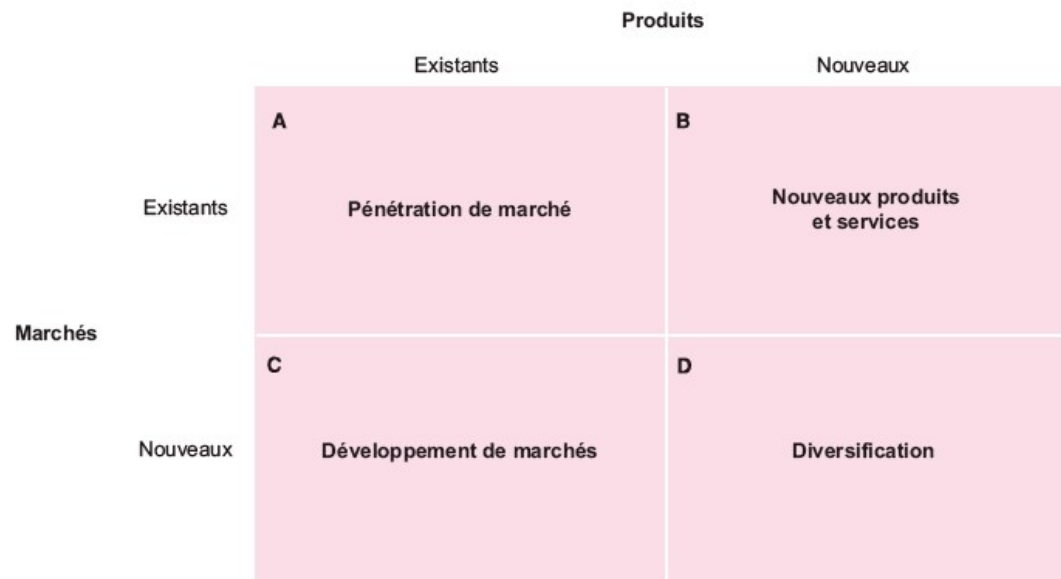
-Les choix de modification du périmètre d'activité et d'arbitrages entre différents DAS relève de la *stratégie corporate*.

-Le **périmètre** d'une organisation correspond à son degré de diversification en termes de produits et de marchés.

-Le périmètre de l'organisation peut également être modifiée par le biais de **l'intégration verticale** lorsqu'elle décide d'acquérir une étape adjacente de sa filière.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.2 Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff



Source : adapté de I. Ansoff et E. McDonnel, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

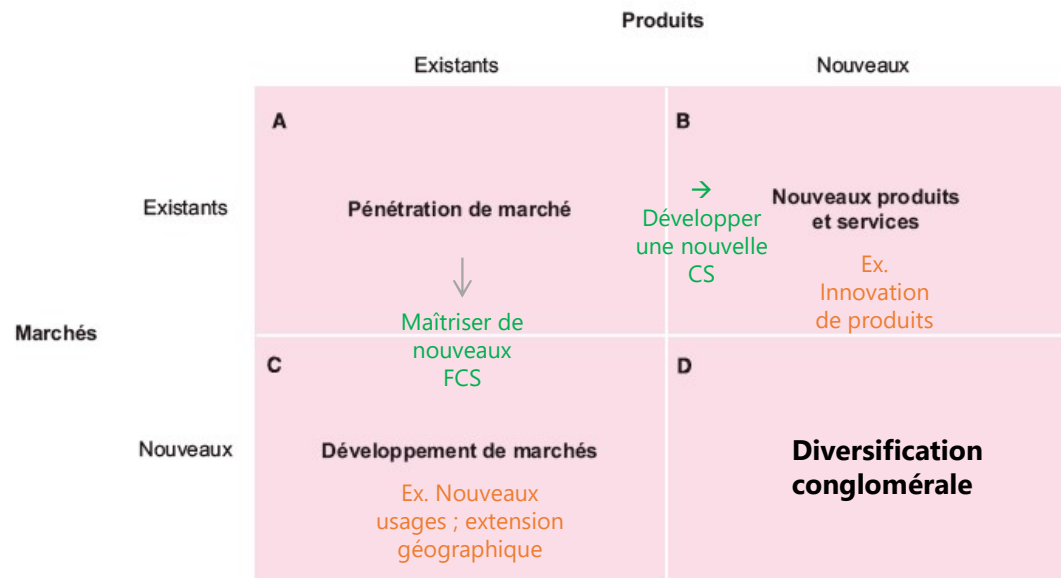
-La pénétration de marché consiste à augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels ;

-La diversification consiste à élargir la gamme de produits ou de marchés sur laquelle intervient l'entreprise :

- La diversification liée correspond au développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes ;
- La diversification conglomerale correspond au développement vers de nouvelles activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes ;

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.2 Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff



Source : adapté de I. Ansoff et E. McDonnel, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1989.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

- La diversification liée consiste à profiter des synergies entre différents DAS ;
- Une **synergie** correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles ;

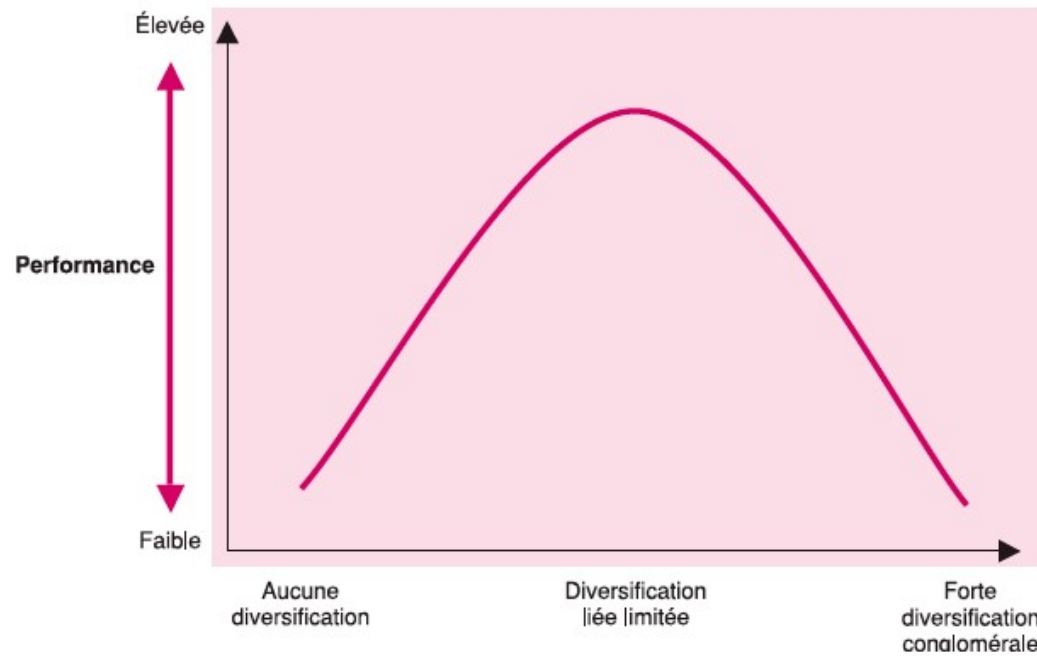
La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

-Facteurs de la diversification:

- **Économies de champ** : étendre le périmètre afin de réaliser des économies (Ressources et compétences sous-utilisées) et accroître l'efficacité de l'organisation ;
- **Logique dominante** : mobiliser la capacité managériale de la direction générale sur de nouveaux marchés ou de nouvelles offres. La logique dominante désigne les compétences de la DG de l'organisation qui bénéficient à ses DAS. Ex : LVMH opérant dans la mode, les parfums, l'horlogerie...Logique dominante : capacité à stimuler des créatifs talentueux, à réveiller des marques anciennes..
- **Pouvoir de marché** (capacité de riposte à un concurrent, financement des DAS afin de leur octroyer un AC) ;
- ..

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.3 La diversification et la performance



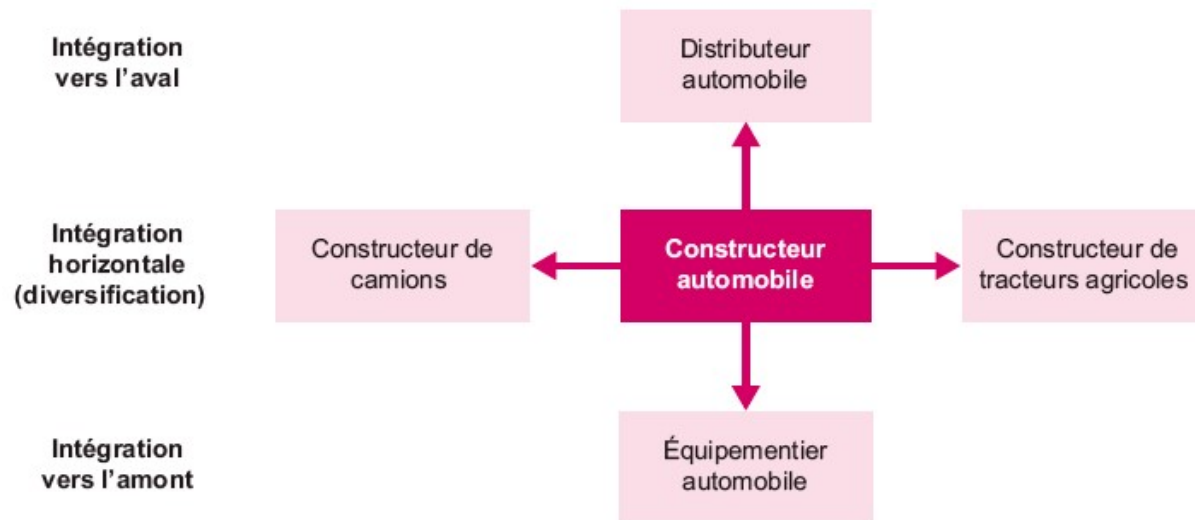
La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

-L'intégration verticale : développement au long de la même filière (en amont ou en aval). L'organisation devient son propre fournisseur ou son propre client.

- L'objectif est de s'emparer d'une part supplémentaire des profits générés au long de la filière;
 - Investissements importants ;
 - Capacités stratégiques différentes ; Ex: Achat de Speedy par Ford en 1999.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.4 Les options de diversification et d'intégration pour un constructeur automobile



La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

-La performance parentale : comment le siège ou la société mère des organisations diversifiées sont-ils susceptibles d'améliorer ou de détruire la performance des DAS ?

-> toute DG doit démontrer qu'elle rapporte plus qu'elle ne coûte.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

-Activités génératrices de performance:

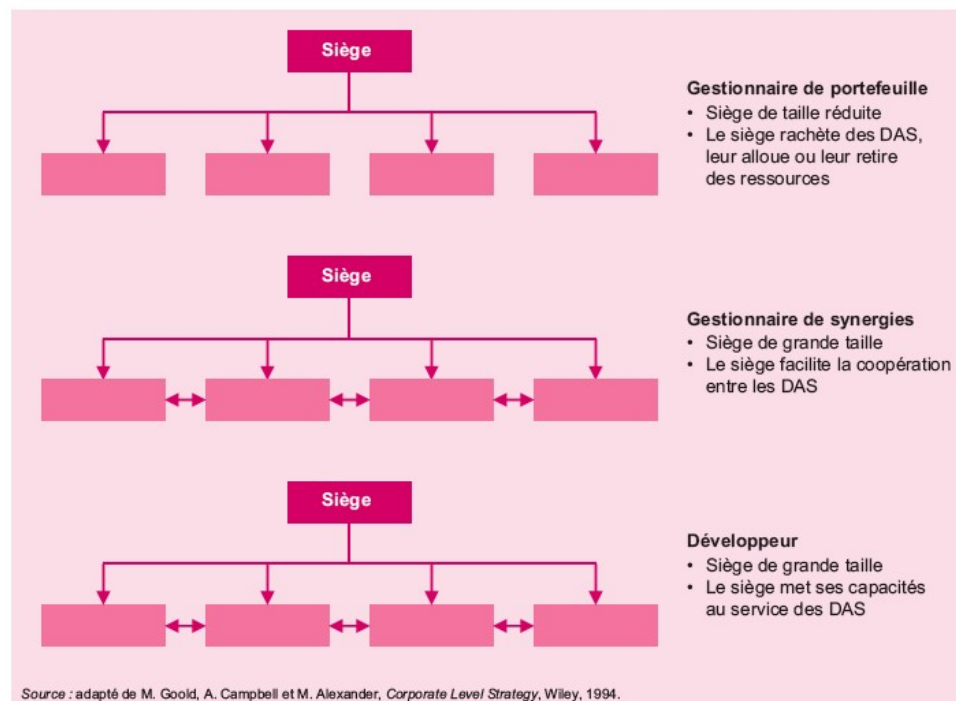
- Cohérence (intention stratégique);
- Formation et accompagnement;
- Mise à disposition de services centraux et de ressources;

-Activités destructrices de performance:

- Augmentation des coûts;
- Complexité bureaucratique;
- Manque de visibilité des performances;
- Etc.

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

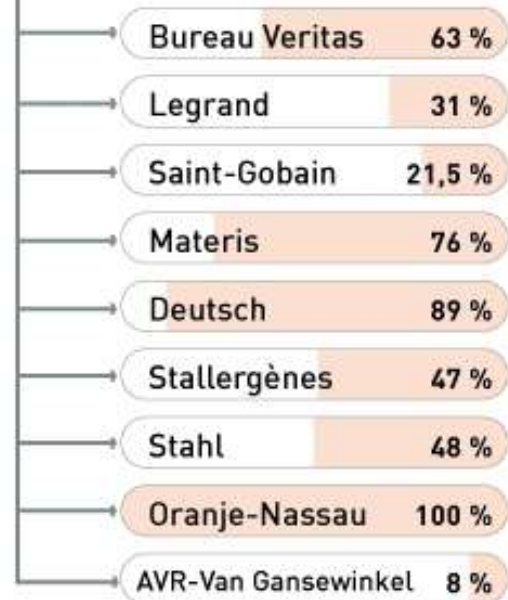
Schéma 7.5 Trois logiques parentales



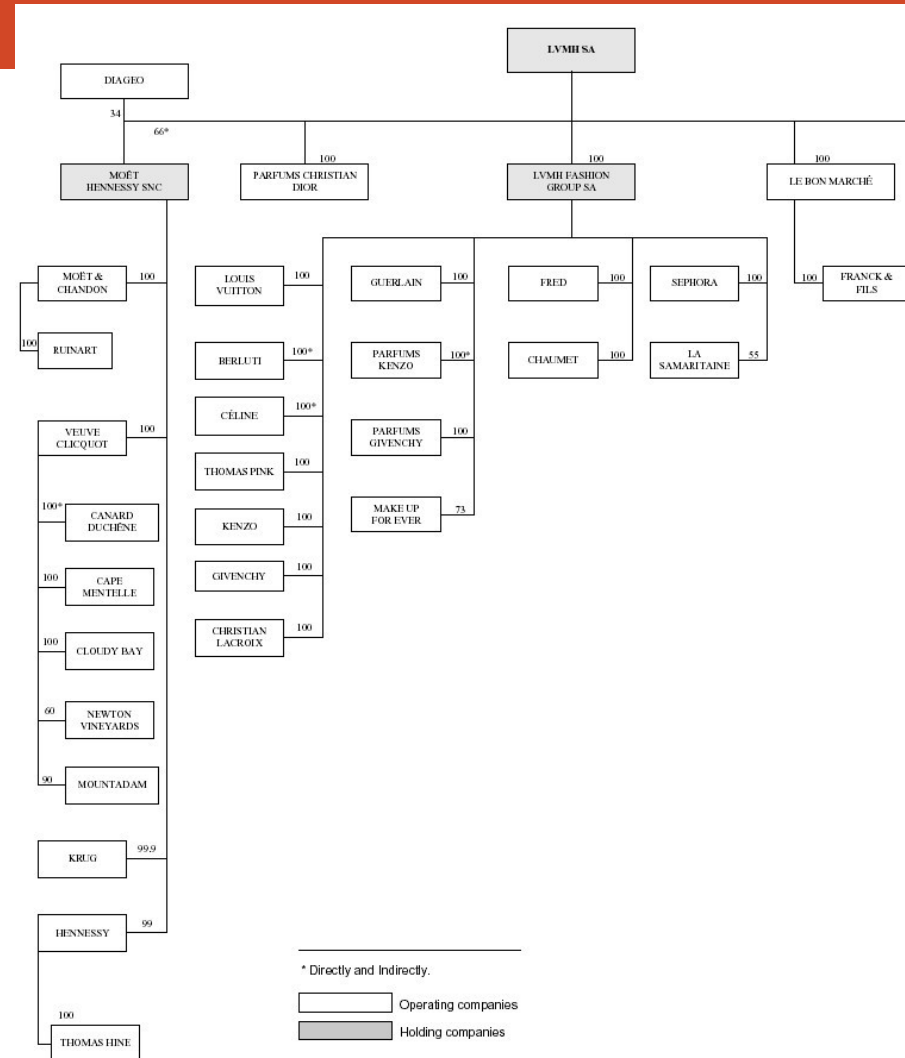
► PARTICIPATIONS ET FILIALES (30 mai 2008)

Wendel

Chiffre d'affaires consolidé en 2007 : 5,5 milliards d'euros



Source : Wendel



La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

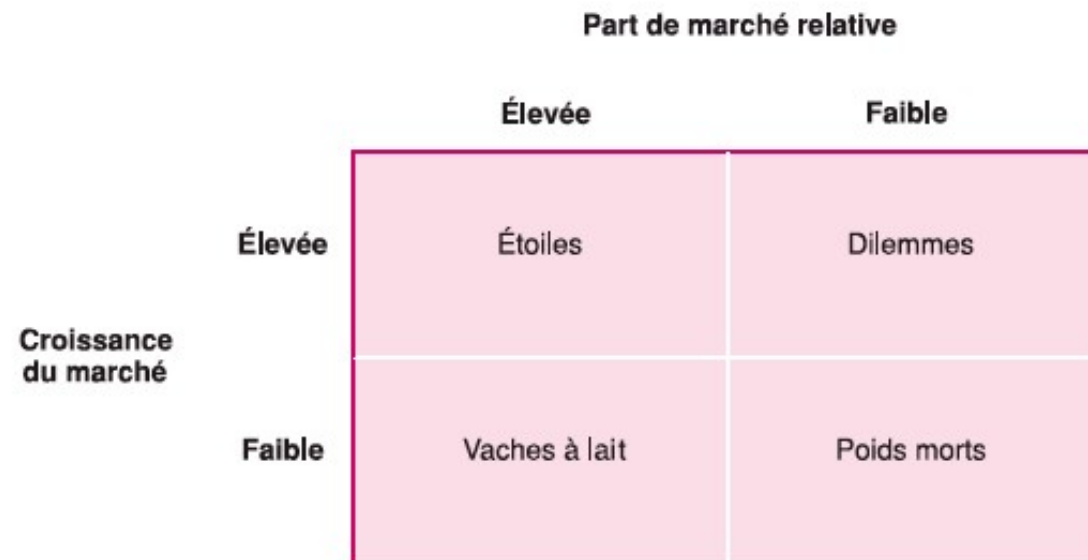
-La matrice BCG :

- Objectif : comment allouer les ressources ? *i.e.* comment sélectionner les DAS qu'il convient de garder et ceux qu'il faudrait céder ?
- Principe : positionner chacun des DAS selon 2 axes (part de marché relative & taux de croissance)
- Visualiser le potentiel et le besoin de chaque DAS composant le portefeuille d'activités;

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.6

La matrice BCG



© Pearson Education France

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

- Une **vache à lait** est un DAS leader sur un marché mature (marges supérieures à celles des concurrents → finance les autres activités);
- Une **étoile** est un DAS leader sur un marché en croissance (rentabilité positive, investissements lourds → bénéficie des FT des vaches à lait);
- Un **dilemme** est un DAS suiveur sur un marché en croissance (peut s'appuyer sur les vaches à lait pour devenir étoile → détenir plusieurs dilemmes);
- Un **poids mort** est un DAS suiveur sur un marché statique ou en déclin (consommation disproportionnée de ressources → céder ses activités);

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.7 La matrice attraits/atouts

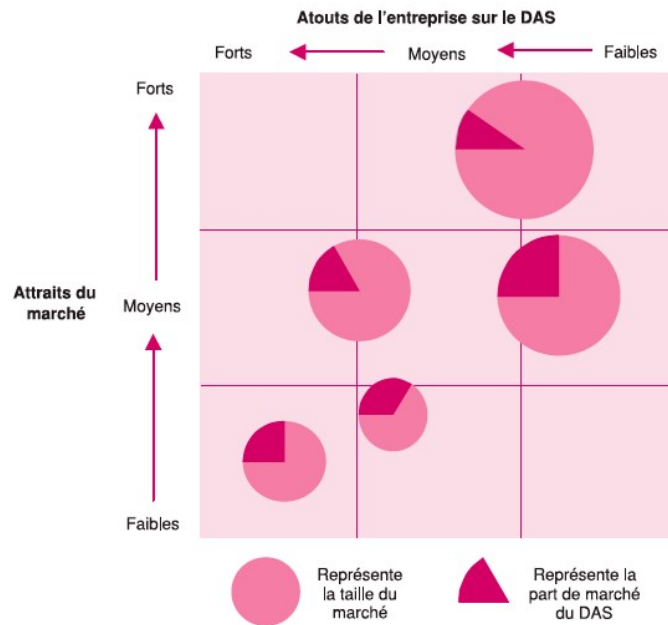
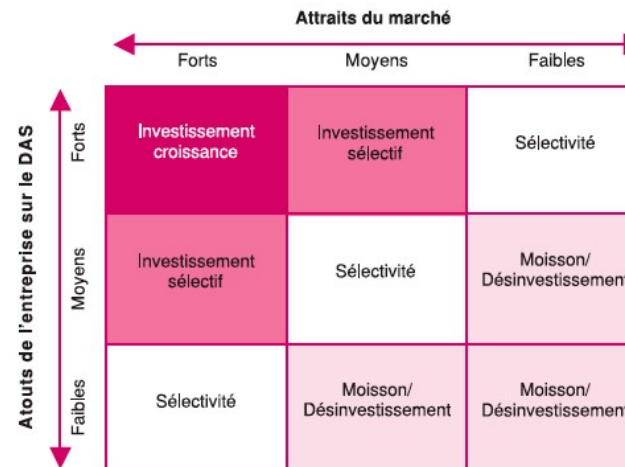
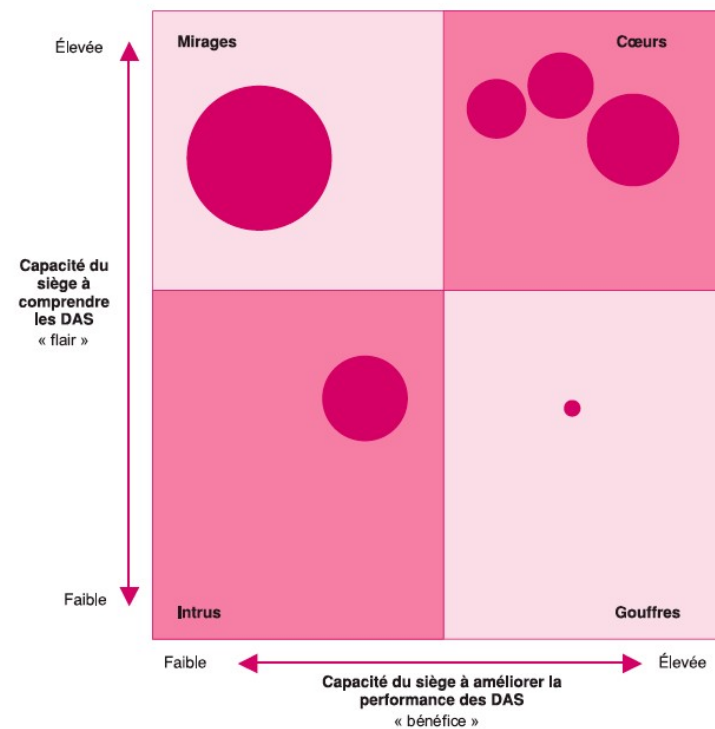


Schéma 7.8 Recommandations stratégiques pour la matrice attraits/atouts



La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

Schéma 7.9 La matrice Ashridge



Source : adapté de M. Goold, A. Campbell et M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.