

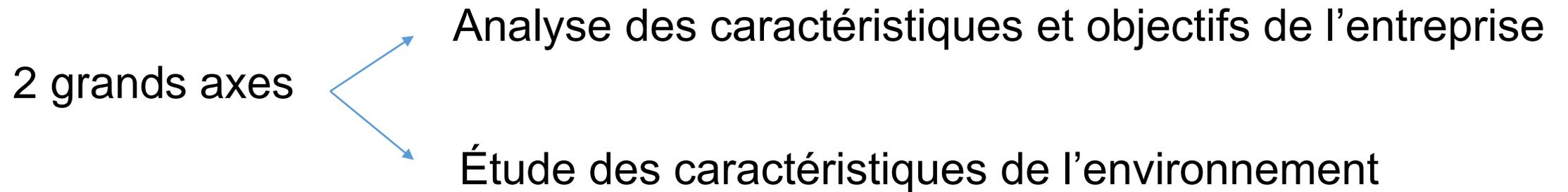
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE STRATÉGIQUE INTERNE ET EXTERNE



L3 Administration et Gestion des Entreprises 2023-2024
Sophie CASANOVA – Maîtresse de conférences en Gestion

Introduction

Au lendemain de la 2nde guerre mondiale on assiste à la naissance des premiers modèles stratégiques.



Quels sont les éléments en interne qui permettront à l'organisation de relever des défis au sein de son environnement ?

Introduction

Pouvoir répondre à 4 questions fondamentales :

▪ Quels sont les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise ?

SEGMENTATION
STRATÉGIQUE

▪ Comment fonctionne le secteur d'activité et le marché dans lequel l'entreprise évolue ?

ANALYSE DE
L'ENVIRONNEMENT

▪ Quelles sont les activités primaires et secondaires qui permettent de créer de la valeur ?

CONSTRUCTION
DE L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL

▪ Quelles sont les ressources et compétences que l'entreprise peut utiliser ?

PLAN DU CHAPITRE

L'analyse stratégique interne et externe

- I. Segmenter les activités stratégiques**
 1. Les critères de segmentation
 2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité
 3. Les contraintes environnementales d'un segment stratégique (Modèle PESTEL)

- II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché d'une activité**
 1. Les différents niveaux de l'environnement
 2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

- III. Construire son avantage concurrentiel**
 1. Analyser sa chaîne de valeur (PORTER)
 2. Evaluer ses ressources et compétences (VRIN)

I. Segmenter les activités stratégiques

→ Distinction entre segmentation marketing et segmentation stratégique

Segmentation marketing

Découpage en fonction de groupes de consommateurs

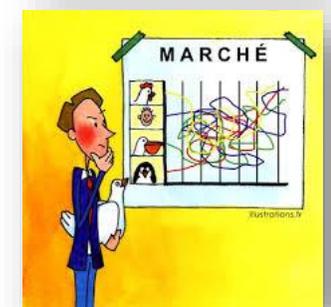
Découpage en fonction de **la Demande**



Segmentation stratégique

Découpage de l'espace concurrentiel

Découpage en fonction de **l'Offre**



I. Segmenter les activités stratégiques

→ Distinction entre segmentation marketing et segmentation stratégique

Segmentation marketing

- Concerne **UN secteur d'activité** de l'entreprise
- Vise à **distinguer les consommateurs** en groupes ayant des besoins ou comportements de consommation homogènes
- Permet **d'adapter les produits** aux consommateurs

Segmentation stratégique

- Concerne **TOUTES les activités** de l'entreprise
- Vise à **séparer les activités** en groupes homogènes
- Permet de révéler les opportunités de **création ou d'acquisition de nouvelles activités**, et les nécessités de **développement ou d'abandon d'activités actuelles**

I. Segmenter les activités stratégiques



→ Segmentation stratégique ?

- Distinguer les différentes activités d'une organisation ;
- Rassembler au sein d'ensembles homogènes et cohérents.

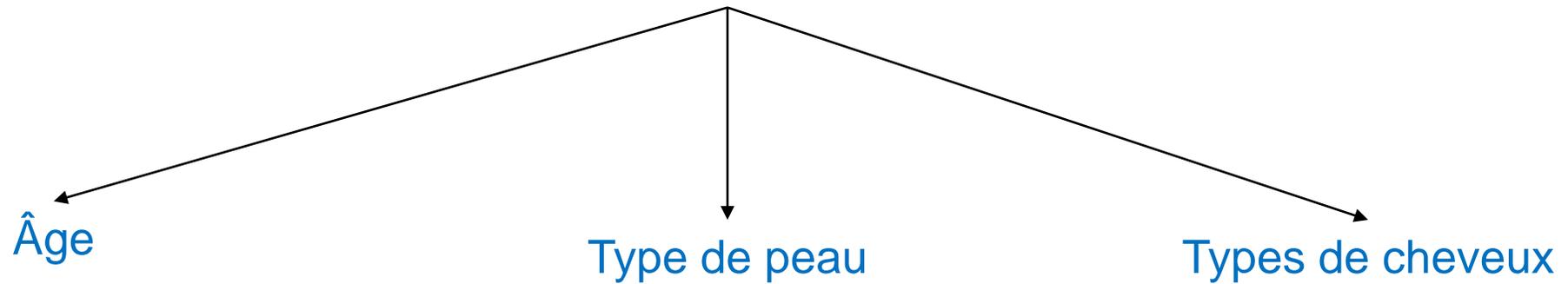
DAS
(Domaine d'activité stratégique)

« Sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès »

Johnson et al. (2017)

I. Segmenter les activités stratégiques

EXEMPLE : Segmentation marketing dans la cosmétique l'Oréal



I. Segmenter les activités stratégiques

EXEMPLE : Segmentation stratégique dans la cosmétique l'Oréal

Produits professionnels



Produits de luxe



Produits issus de la cosmétique active



Produits grands publics



I. Segmenter les activités stratégiques

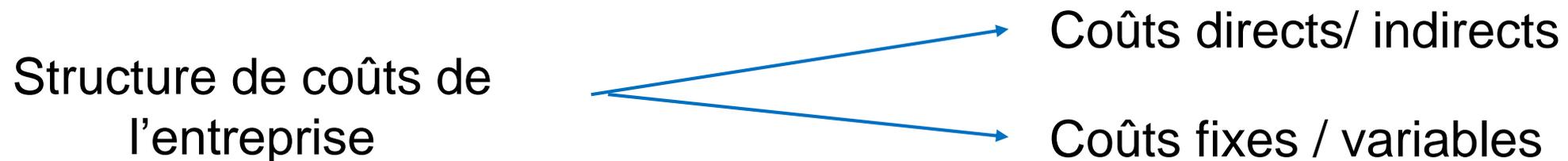
1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

Il s'agit ici de découper l'activité à partir d'éléments qui sont propres à l'organisation :

✓ La structure des coûts

Un domaine d'activité est caractérisé par une structure des coûts spécifique.



I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

✓ La structure des coûts

3 Étapes

- 1 Effectuer pour chaque activité une analyse des coûts par fonction de la chaîne de valeur.
- 2 Identifier les coûts partagés par les deux activités
- 3 Déterminer par différence les coûts spécifiques à chaque activité

I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

- ✓ La structure des coûts

Coûts partagés
prépondérants



Regrouper les deux
activités dans un même
DAS



Coûts spécifiques
prépondérants



Considérer 2 DAS

I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

✓ Les ressources et compétences

L'approche fondée sur les ressources et compétences est apparue dans le champ stratégique à la **fin des années 1980**.

➤ Ressource-Based View

L'entreprise considérée comme **la plus compétitive sur le marché** est celle qui possède les ressources en interne les plus avantageuses et qui sait les exploiter au mieux.

I. Segmenter les activités stratégiques

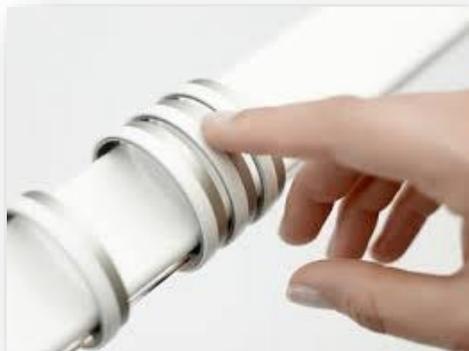
1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

- ✓ Les ressources et compétences

Les ressources sont les **actifs de l'entreprise** et les facteurs contrôlés par celle-ci.

tangibles



intangibles



I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

- ✓ Les ressources et compétences

Les compétences sont donc des capacités d'action et de mise en œuvre des ressources détenues par l'entreprise.



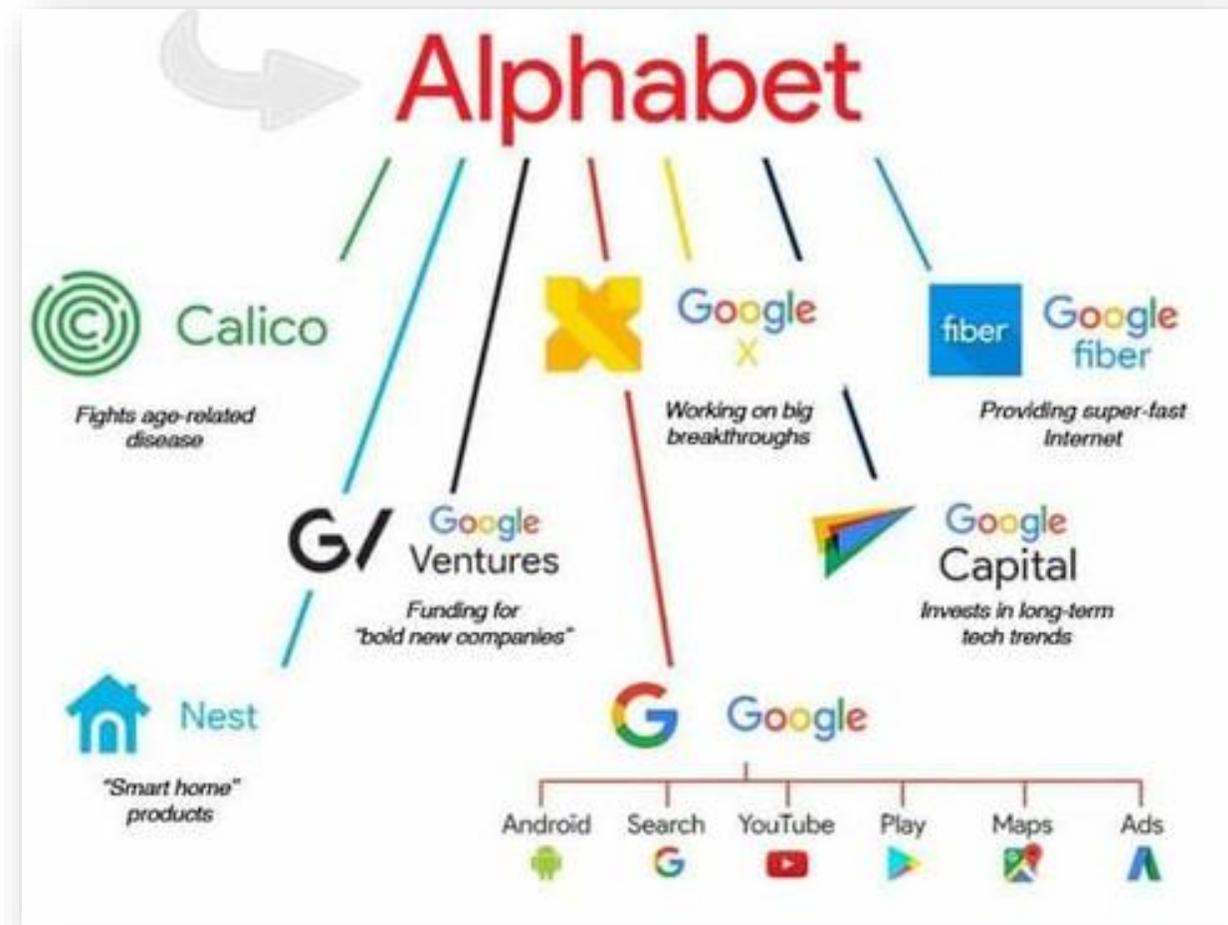
Capacité d'**associer** et **combiner** un ensemble de **ressources** pour réaliser une tâche

I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

- ✓ Les ressources et compétences



I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

b) Les critères de segmentation externes

La seconde catégorie de critères de segmentation stratégique est externe à l'organisation, ils sont caractérisés par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès :

- Le type de clientèle et circuit de distribution ;
- La concurrence ;
- Le marché géographique.

I. Segmenter les activités stratégiques

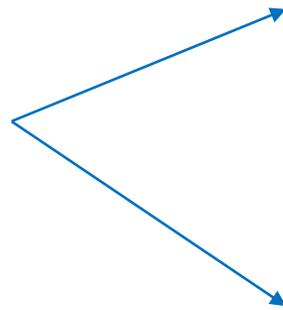
1. Les critères de segmentation

b) Les critères de segmentation externes

- ✓ Le type de clientèle et le circuit de distribution

EXEMPLE

Portefeuille
d'activités de Veolia



Business to administration
(B to A)

Business to Business
(B to B)



I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

b) *Les critères de segmentation externes*

✓ La concurrence



Entreprise américaine spécialisée dans l'ophtalmologie créée en 1853.

Segment stratégique 1



Segment stratégique 2



Segment stratégique 3



I. Segmenter les activités stratégiques

1. Les critères de segmentation

b) Les critères de segmentation externes

✓ Le marché géographique



Il existe des situations où les conditions de la concurrence sont radicalement différentes d'un pays à l'autre.

I. Segmenter les activités stratégiques

- *Intérêts et limites de la segmentation stratégique*

La segmentation stratégique est une tâche complexe qui peut avoir des répercussions considérables sur :

- Le processus d'allocation des ressources ;
- Les positionnements stratégiques.

Pourquoi est-ce si compliqué d'identifier de manière certaine un DAS ?



Les effets de synergie

I. Segmenter les activités stratégiques

- **Indispensables synergies**

La segmentation stratégique ne se justifie donc que **s'il existe des synergies entre l'activité** dans laquelle l'entreprise se diversifie et celles déjà présentes au sein du groupe :

- **Synergie de coûts** > Synergie opérationnelles (utilisation de la même ressource dans des DAS différents)
- **Synergie de revenus** > Le développement d'une activité sert alors au développement d'une autre activité et permet de gagner de nouveaux clients.



Ces **difficultés de mise en œuvre** expliquent en partie la **performance incertaine de la diversification.**

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Chaque segment doit correspondre à un ensemble homogène de facteurs clés de succès.

Appartiendront donc au même segment stratégique des activités ayant les trois caractéristiques suivantes :

- elles correspondent à une **combinaison cohérente de facteurs clés de succès** ;
- elles ont une **structure de coûts semblable** ;
- elles font face aux **mêmes concurrents**.

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

La notion de facteur clé de succès (FCS) est liée à la notion de segmentation stratégique. On peut définir les **facteurs clés de succès** comme des **éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée.**



Cette étude se fait autour de **3 points** :

- Définition des limites de l'environnement
- Détermination des tendances
- Une analyse dynamique

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Ainsi, une entreprise qui souhaite se positionner durablement dans un secteur d'activité se doit de repérer les facteurs clés de succès propres à son industrie.

On peut généralement dissocier :

- les facteurs **visant à maintenir la position concurrentielle** de l'entreprise ;
- les facteurs qui **visent à renforcer la position** de la firme sur le marché.



Volume de vente PAR Ouvrage
Et non la largeur de l'offre

En 7 ans  Sur 125 livres publiés =
100 best-sellers

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

La maîtrise d'un FCS est nécessaire mais insuffisante pour posséder durablement un avantage concurrentiel.



Vs



Hiérarchiser les FCS

- Exploitable grâce aux ressources et compétences
- Moins bien contrôlés par la concurrence

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Il s'agit de la dernière phase du modèle, la phase analytique. Cette phase doit permettre de faire émerger un grand nombre de **solutions stratégiques**.

Une sélection entre ces solutions sera opérée par l'entreprise en fonction :

- Moyens mobilisables
- Projets concurrents



Trajectoire différente de
la concurrence



I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence



➤ Différence sur les usages

Plutôt que de se positionner par rapport à la concurrence sur le marché du jeu vidéo, Nintendo s'est intéressé aux loisirs de la population.

2 tendances fortes dans les années 2000

- Développement des pratiques artistiques et créatives
- Remise en forme + vieillissement de la population (notamment au Japon)

Savoir-faire propre en matière de **jeux vidéos**



Le développement de **nouveaux usages**

Création de son propre marché

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence

➤ Différence sur la technologie

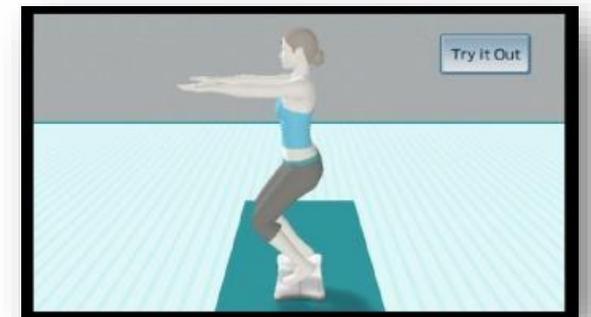
Communique par *Bluetooth*

Munie d'un accéléromètre, elle transmet à la console les mouvements du joueur : les sauts, les déplacements latéraux, les torsions, etc.

Imprime les mouvements du pied, transforment la maison du joueur en centre sportif et la console en moniteur.



Wiimote



Capteurs de rythme de cardiaque
+ balance

I. Segmenter les activités stratégiques

2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

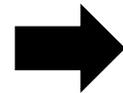
- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence



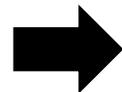
➤ Différence sur le positionnement

Le produit innovant dans ses fonctionnalités, est en revanche **moins qualitatif** en ce qui concerne certains de ses composants par rapports aux concurrents PS3 et Xbox.

Baisse des standards



Baisse des prix



Limitant les **possibilités technologiques** nécessaires pour évoluer sur le même terrain que les concurrents