

2

Chapitre 2

L'analyse stratégique interne
et externe



Introduction

Deux entreprises peuvent évoluer sur le même marché, au même moment, avec des ressources incomparables...et pourtant, celle qui paraît la plus forte disparaît.

Au début des années 2000,



vs

The Netflix logo consists of the word "NETFLIX" in a bold, red, sans-serif font, centered within a white rectangular box.

Blockbuster domine largement le marché de la location de vidéos.

- Blockbuster connaît ses clients.
- Blockbuster maîtrise sa chaîne de valeur.
- Blockbuster est rentable.

Netflix est un acteur marginal, sans magasins, avec peu de ressources, avec un modèle économique encore incertain.

Introduction

Le diagnostic stratégique sert précisément à éviter ce type d'aveuglement. Il permet de répondre à la question suivante :

➤ **Que peut réellement faire l'entreprise compte tenu de son environnement ?**

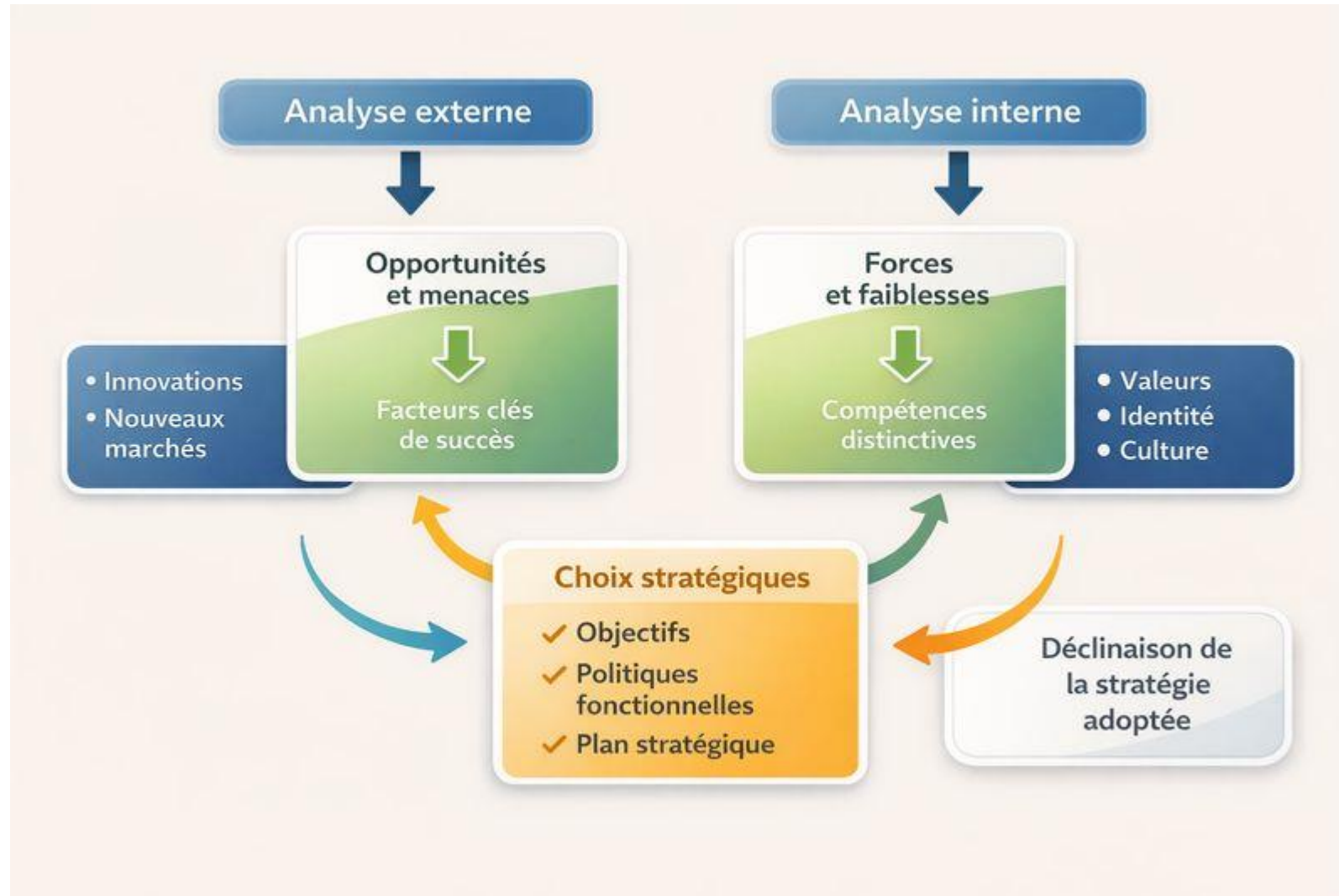
2 regards
complémentaires

Analyse des caractéristiques et objectifs de l'entreprise
(ce que l'entreprise est capable de faire)

Étude des caractéristiques de l'environnement
(ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise)

Quels sont les éléments en interne qui permettent ou empêchent une organisation de relever des défis au sein de son environnement ?

Introduction



Introduction

Pouvoir répondre à **4** questions fondamentales :

- Qu'est l'entreprise et que fait-elle réellement ?



SEGMENTATION
STRATÉGIQUE

- Quelles sont les règles du jeu sur ces terrains ?



ANALYSE DE
L'ENVIRONNEMENT

- Où se crée la valeur ?



CONSTRUCTION
DE L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL

- Qu'est-ce que l'entreprise sait faire mieux, ou moins bien, que les autres ?

Plan

- I. Segmenter les activités stratégiquement**
 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 stratégiquement

→ 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 stratégiquement

→ Distinction entre segmentation marketing et segmentation stratégique

Segmentation marketing

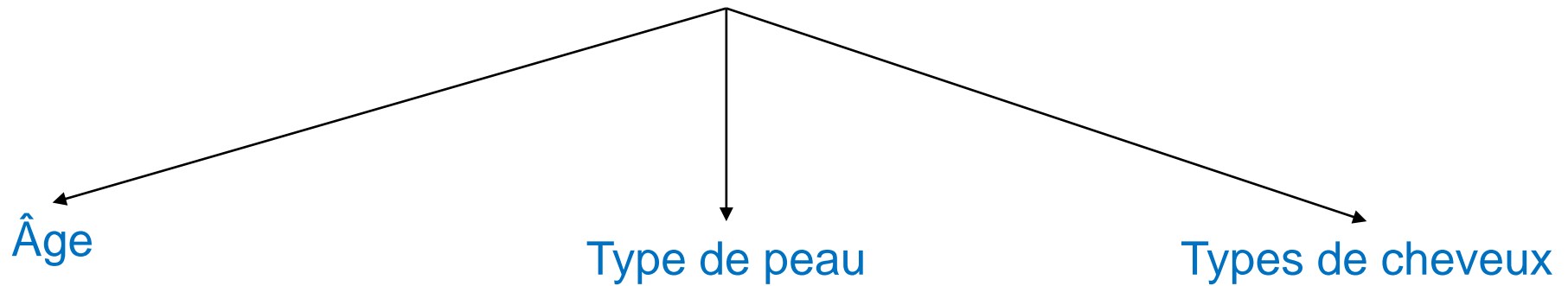
- Concerne **UN secteur d'activité** de l'entreprise
- Vise à **distinguer les consommateurs** en groupes ayant des besoins ou comportements de consommation homogènes
- Permet **d'adapter les produits** aux consommateurs

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 stratégiquement

EXEMPLE : Segmentation marketing dans la cosmétique l'Oréal



I. Segmenter les activités stratégiquement

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 stratégiquement



→ 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 stratégiquement

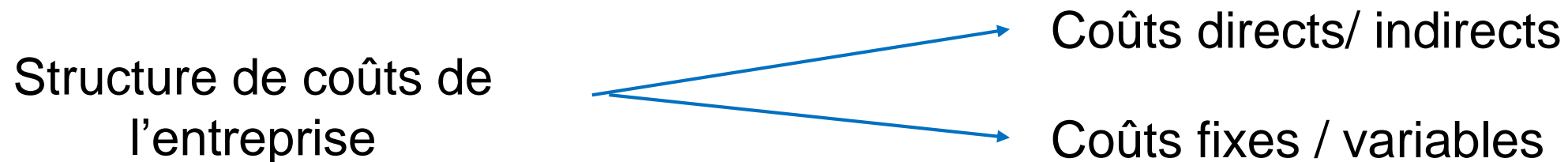
1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

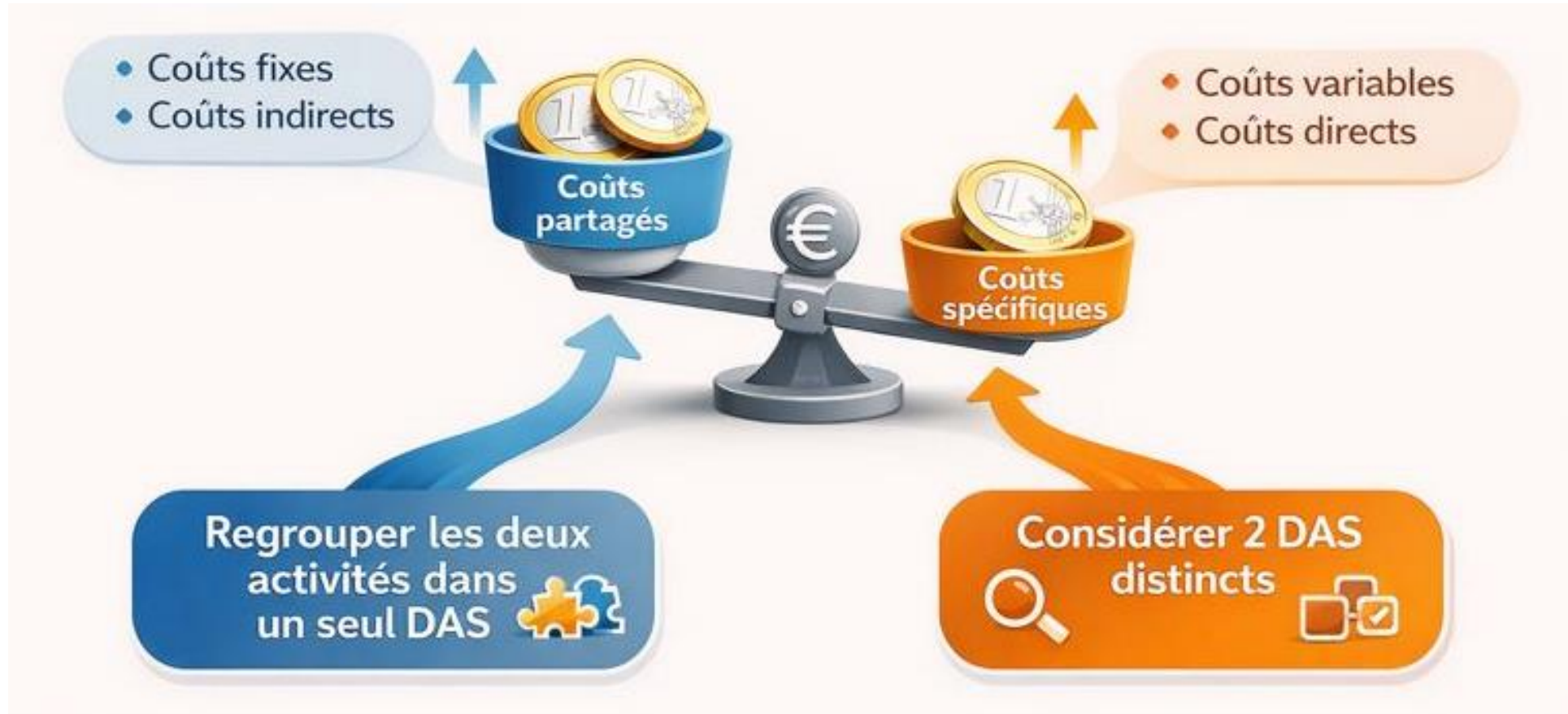
Il s'agit ici de découper l'activité à partir d'éléments qui sont propres à l'organisation :

✓ La structure des coûts

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



I. Segmenter les activités stratégiquement



I. Segmenter les activités stratégiquement

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.

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

tangibles



intangibles



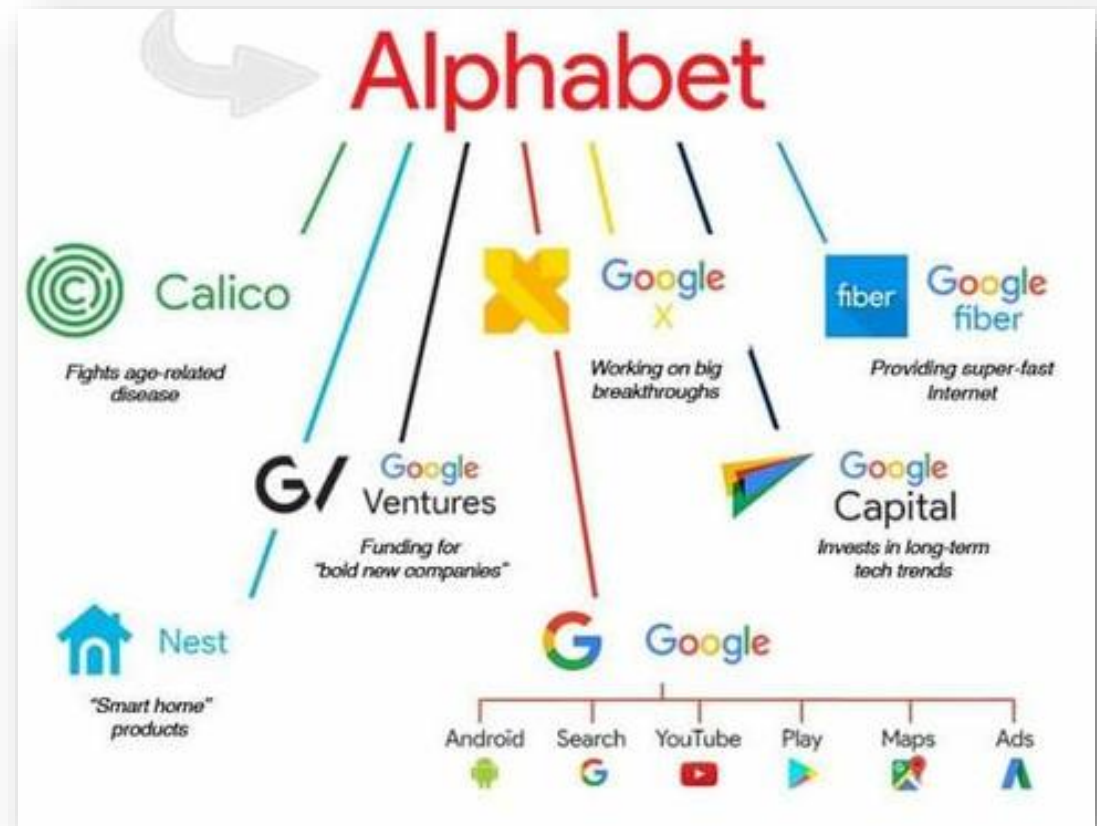
Capacité d'**associer** et **combiner** un ensemble de **ressources** pour réaliser une tâche

I. Segmenter les activités stratégiquement

1. Les critères de segmentation

a) *Les critères de segmentation internes*

- ✓ Les ressources et compétences



I. Segmenter les activités stratégiquement

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 stratégiquement

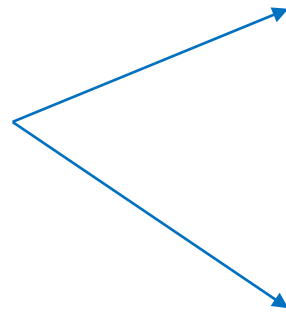
1. Les critères de segmentation

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 stratégiquement

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 stratégiquement

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.