

2

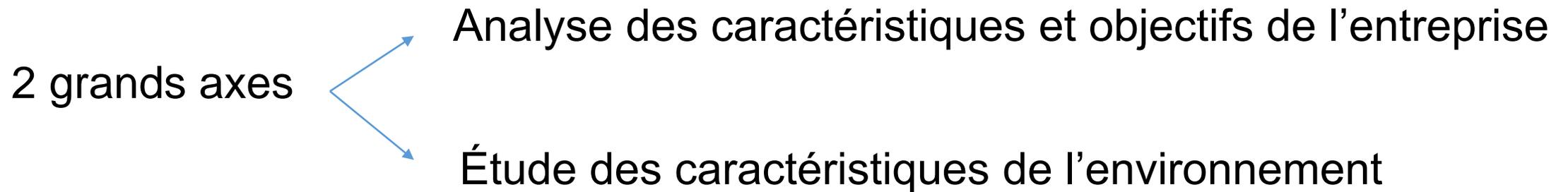
# Chapitre 2

L'analyse stratégique interne  
et externe



# Introduction

Au lendemain de la 2<sup>nd</sup>e 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

- 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

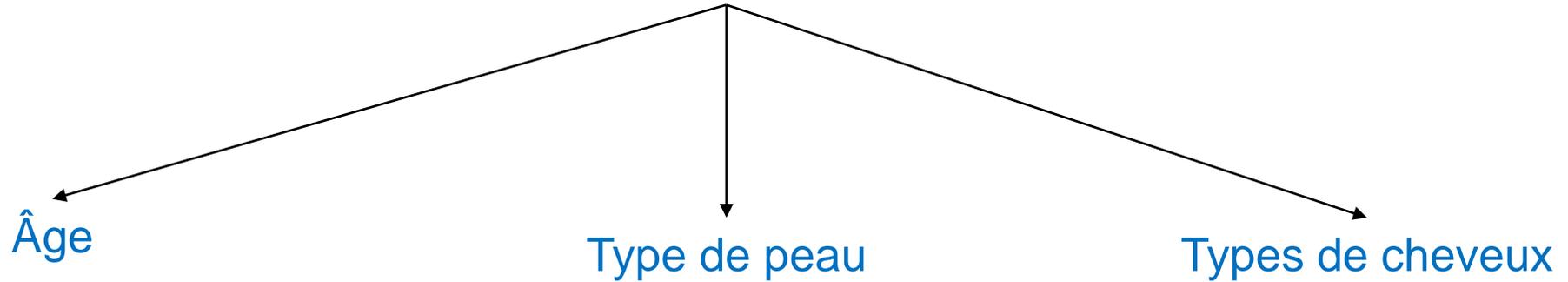
- Concerne **UN secteur d'activité** de l'entreprise
- Vise à **distinguer les consommateurs** en groupes ayant des besoins ou comportements de consommation homogènes
- Permet **d'adapter les produits** aux consommateurs

## 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 »

# I. Segmenter les activités stratégiquement

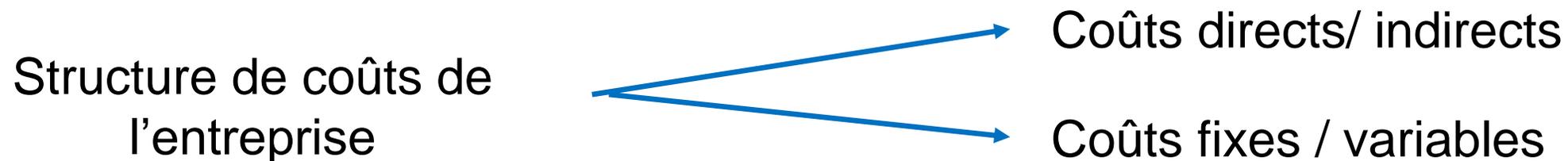
## 1. Les critères de segmentation

### 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

## 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 stratégiquement

## 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 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



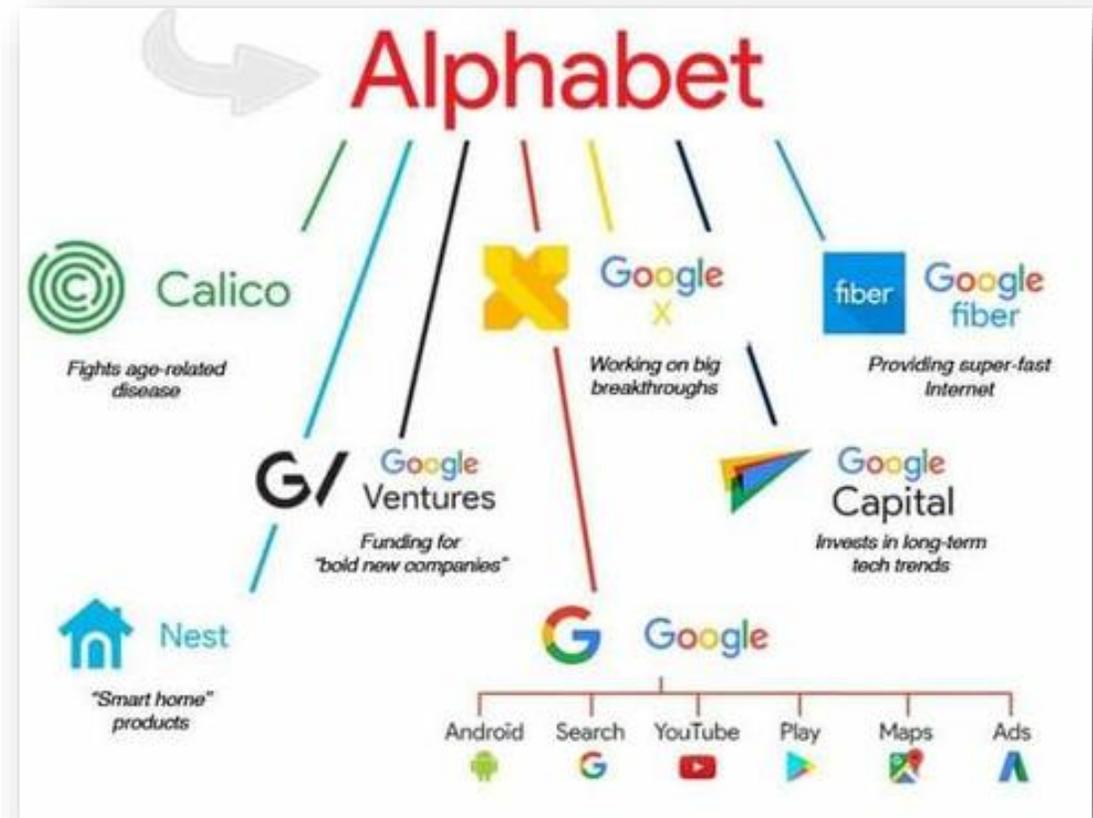
Capacité d'**associer** et **combiner** un ensemble de **ressources** pour réaliser une tâche

# 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

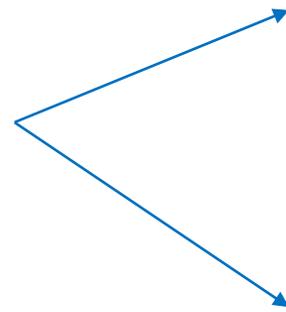
## 1. Les critères de segmentation

### 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.

# I. Segmenter les activités stratégiquement

## Airbus Commercial Aircraft



## Airbus Defense & Space

**Objectif stratégique**

Transport aérien commercial

Défense, spatial, sécurité

**Clients**

Compagnies aériennes

Etat, agences spatiales, forces armées

**Produits**

A220, A320, A350, A380

A400M, satellites, drones, systèmes de défense

**Ressources clés  
(technologie)**

Technologies clés Matériaux composites, aérodynamique

Radars, IA, cybersécurité, propulsion spatiale, etc

**Concurrence**

Boeing, Comac

Boeing defense, Lockheed Martin, Space X

**Structure de coûts**

Optimisation des coûts

Coûts élevés, R&D stratégique, innovation militaire et spatiale

# I. Segmenter les activités stratégiquement

- *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 stratégiquement

- **Indispensables synergies**

La segmentation stratégique ne se justifie donc que **s'il existe des synergies entre les activités** dans lesquelles 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 stratégiquement

## 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 stratégiquement

## 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  2024-20 Sur 125 livres publiés =  
100 best-sellers

# I. Segmenter les activités stratégiquement

## 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 stratégiquement

## 2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

Les entreprises disposent d'un espace de liberté leur permettant de **faire émerger des solutions stratégiques** et de faire des **choix différents** de la concurrence en termes de facteurs clés de succès.

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 stratégiquement



## 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**

# I. Segmenter les activités stratégiquement



## 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 stratégiquement

## 2. Les facteurs clés de succès associés à chaque activité

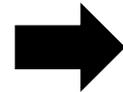
- Exemple d'entreprise ayant hiérarchisé les FCS différemment de la concurrence



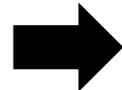
### ➤ Différence sur le positionnement

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

# I. Segmenter les activités stratégiquement

## 3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social.

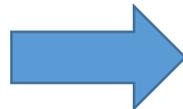
Le modèle PESTEL répond à un **double objectif** :

- **Décrire le macro-environnement ;**
- **Comprendre son évolution future et prévoir les changements associés.**

# I. Segmenter les activités stratégiquement

## 3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

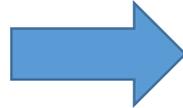
DIMENSIONS
<b>P</b> olitique
<b>E</b> conomique
<b>S</b> ocial
<b>T</b> echnologique
<b>E</b> nvironnemental
<b>L</b> égal



Instabilité gouvernementale, changement de politique, ...



Évolution PNB/ PIB, taux de chômage, inflation, taux de change, ...



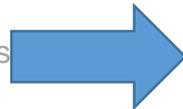
Tendances sociétales, tendances de consommation,



Dépenses de l'État en R&D, dépenses de l'industrie en R&D, Propriété intellectuelle,



...  
Sensibilités écologiques, politiques contre la pollution, gestion des déchets, ...



Ensemble de lois

# I. Segmenter les activités stratégiquement

## 3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		1	2	3	4	5
Politique						
Economique						
Social						
Technologique						
Environnemental						
Légal						