

STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Concepts, Modèles et Outils

par **Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique
& Stratégique

Objectifs de la séance

- 1** L'analyse de la position concurrentielle
- 2** Le diagnostic de la position stratégique et les méthodes d'analyse du portefeuille d'activités

Rappel de la formule

PERFORMANCE / RENTABILITE = POSITION STRATEGIQUE x VALEUR DES RESSOURCES x EFFICACITE MANAGERIALE

POSITION STRATEGIQUE = ATTRAIT DU SECTEUR / ACTIVITE x POSITION CONCURRENTIELLE DE L'ENTREPRISE



**Spécifique
à chaque
D.A.S.**



Management
Technology &
Innovation

Position concurrentielle de l'entreprise

- 1** si la **position sur le marché** de l'entreprise est susceptible de s'améliorer ou de se détériorer si la stratégie actuelle devait continuer
- 2** le **rang** de l'entreprise par rapport à ses rivales **sur chaque FCS** et mesure pertinente de la force compétitive
- 3** si la firme jouit d'un **avantage** ou d'un **handicap** concurrentiel sur ses rivales
- 4** l'**aptitude de la firme à se protéger et à améliorer** sa position sur le marché à la lumière des facteurs externes, pressions concurrentielles, et mouvements anticipés des concurrents.

Position concurrentielle de l'entreprise

Signes de force concurrentielle	Signes de faiblesse concurrentielle
<ul style="list-style-type: none">• Importantes ressources, compétences centrales et capacités concurrentielles• Une compétence distinctive dans une activité importante de la chaîne de valeur• Une forte PDM• Une stratégie distinctive dure à copier• Avance sur les rivaux pour s'étendre vers des marchés globaux et/ou bâtir une présence dans le e-commerce• Une image de marque et réputation plus forte que les rivaux• Base client croissante et fidélité• Située dans un groupe stratégique favorable• Bien positionnée sur des segments attractifs• Produits fortement différenciés et/ou avantages de coût• Marges bénéficiaire au-dessus de la moyenne• Capacité technologique et d'innovation sup.• Un management créatif, esprit d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Confrontée à des handicaps concurrentiels• Perd du terrain au détriment des rivaux avec de meilleures positions sur des marchés globaux et de commerce électronique• Érosion des PDM et des revenus• Ressources financières faibles pour saisir de nouvelles opportunités• Image de marque et réputation mauvaises• À la traîne dans le développement produit et la capacité d'innovation produit• Dans un groupe stratégique en difficulté• Faibles dans des domaines où il y a le plus de potentiel de marché (marchés étrangers et e-commerce)• Coûts plus élevés• Trop petit pour être un acteur majeur• Qualité du produit inférieure• Manque de compétences, ressources et capacités concurrentielles dans domaines clés

Position concurrentielle de l'entreprise : la grille morphologique

FCS/Mesure de la force	ABC	Rival 1	Rival 2	Rival 3
Performance qualité/produit	8	5	10	1
Réputation/image	8	7	10	1
Capacité de production	2	10	4	5
Compétences technologiques	10	1	7	3
Réseau de vente/capacité de distribution	9	4	10	5
Capacité d'innovation de nouveaux produits	9	4	10	5
Ressources financières	5	10	7	3
Position de coût relatif	5	10	3	1
Capacités de service client	5	7	10	1
Score de la force compétitive non pondérée	61	58	71	25

Exemple d'une évaluation de la force compétitive **non pondérée**

Échelle de mesure : 1 = Très faible ; 10 = Très fort

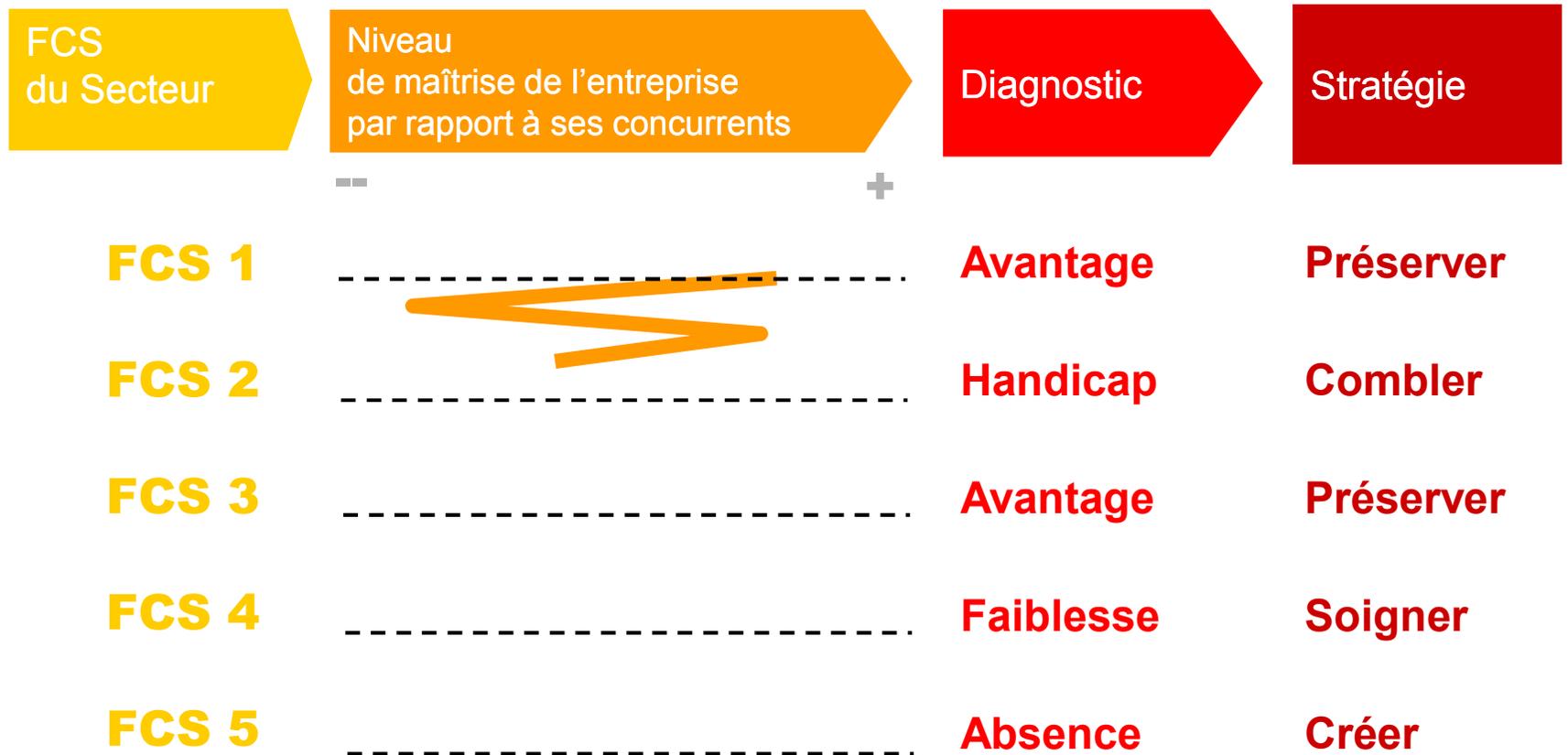
Position concurrentielle de l'entreprise : la grille morphologique

FCS/Mesure de la force	Poids	ABC	Rival 1	Rival 2	Rival 3
Performance qualité/produit	0.10	8/0.80	5/0.50	10/1.00	1/0.10
Réputation/image	0.10	8/0.80	7/0.70	10/1.00	1/0.10
Capacité de production	0.10	2/0.20	10/1.00	4/0.40	5/0.50
Compétences technologiques	0.05	10/0.5	1/0.05	7/0.35	3/0.15
Réseau de vente/capacité de distribution	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25
Capacité d'innovation (nvx produits)	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25
Ressources financières	0.10	5/0.50	10/1.00	7/0.70	3/0.30
Position de coût relatif	0.30	5/1.50	10/3.00	3/0.95	1/0.30
Capacités de service client	0.15	5/0.75	7/1.05	10/1.50	1/0.15
Score de la force compétitive pondérée	1.00	5.95	7.70	6.85	2.10

Exemple d'une évaluation de la force compétitive **pondérée**

Échelle de mesure : 1 = Très faible ; 10 = Très fort

Position concurrentielle de l'entreprise : Maîtrise des facteurs clés de succès



Synthèse : la position stratégique d'un D.A.S.

Les matrices : **attraits** / **atouts**

Diagnostic
interne De l'entreprise

Diagnostic
externe de l'entreprise

Synthèse : la position stratégique d'un D.A.S.

Les matrices : **attraits** / **atouts**

Diagnostic interne De l'entreprise

Diagnostic externe de l'entreprise



Attraits du marché

Synthèse : la position stratégique d'un D.A.S.

Les matrices : **attraits** / **atouts**

Diagnostic interne De l'entreprise



Position concurrentielle de l'entreprise sur le DAS

Diagnostic externe de l'entreprise



Attraits du marché

Synthèse : la position stratégique d'un D.A.S.

Les matrices : **attraits / atouts**

Diagnostic interne De l'entreprise

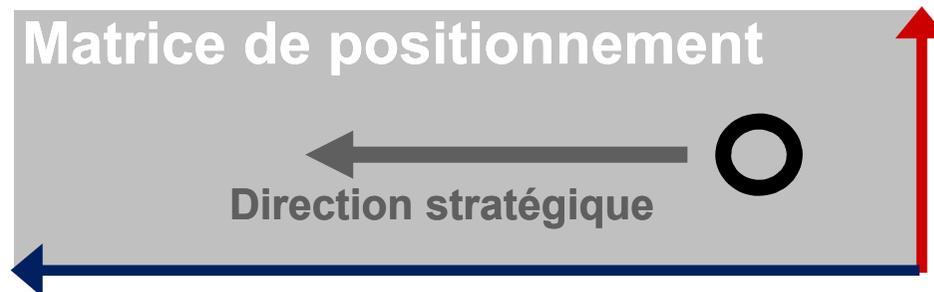


Position concurrentielle de l'entreprise sur le DAS

Diagnostic externe de l'entreprise



Attraits du marché



Atouts concurrentiels

Attraits