

---

# **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.**

# 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

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

# Position concurrentielle de l'entreprise : la grille morphologique

<b>FCS/Mesure de la force</b>	<b>ABC</b>	<b>Rival 1</b>	<b>Rival 2</b>	<b>Rival 3</b>
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
<b>Score de la force compétitive non pondérée</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>25</b>

## **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

<b>FCS/Mesure de la force</b>	<b>Poids</b>	<b>ABC</b>	<b>Rival 1</b>	<b>Rival 2</b>	<b>Rival 3</b>
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
<b>Score de la force compétitive pondérée</b>	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



Position concurrentielle de l'entreprise sur le DAS

Diagnostic externe de l'entreprise



Attraits du marché



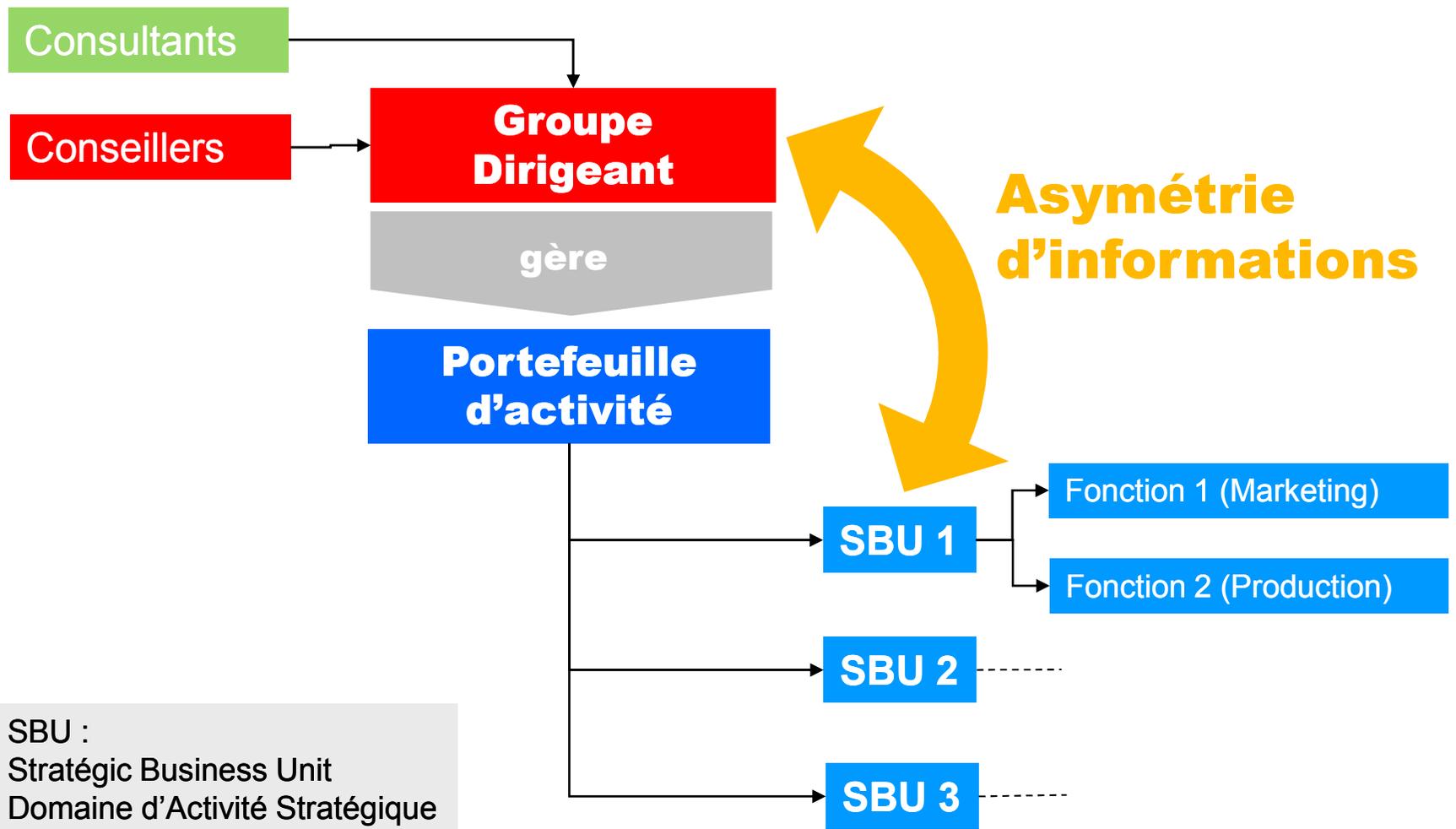
## Rappel de la formule

---

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

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

# Gestion stratégique d'une entreprise diversifiée



# L'analyse du portefeuille d'activités d'une firme diversifiée

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

Diagnostic interne De l'entreprise

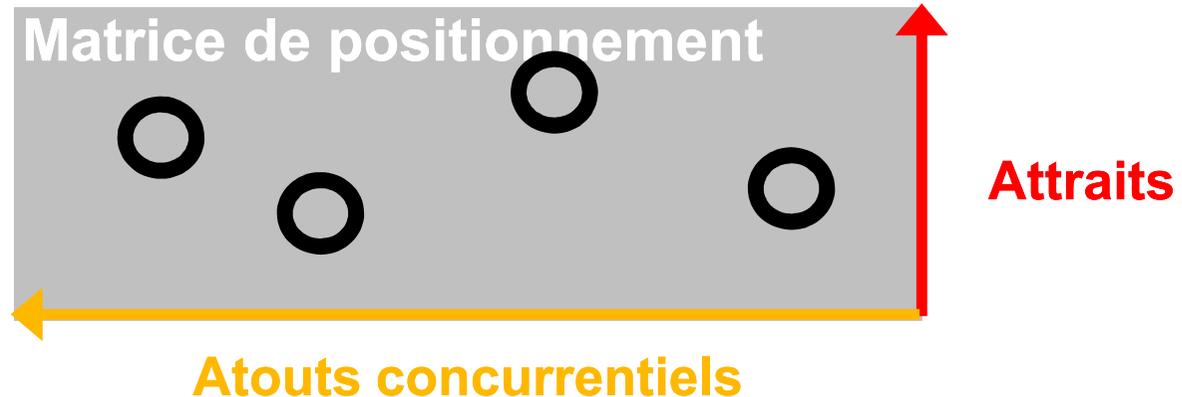


Position concurrentielle de l'entreprise sur le DAS

Diagnostic externe de l'entreprise



Attraits du marché

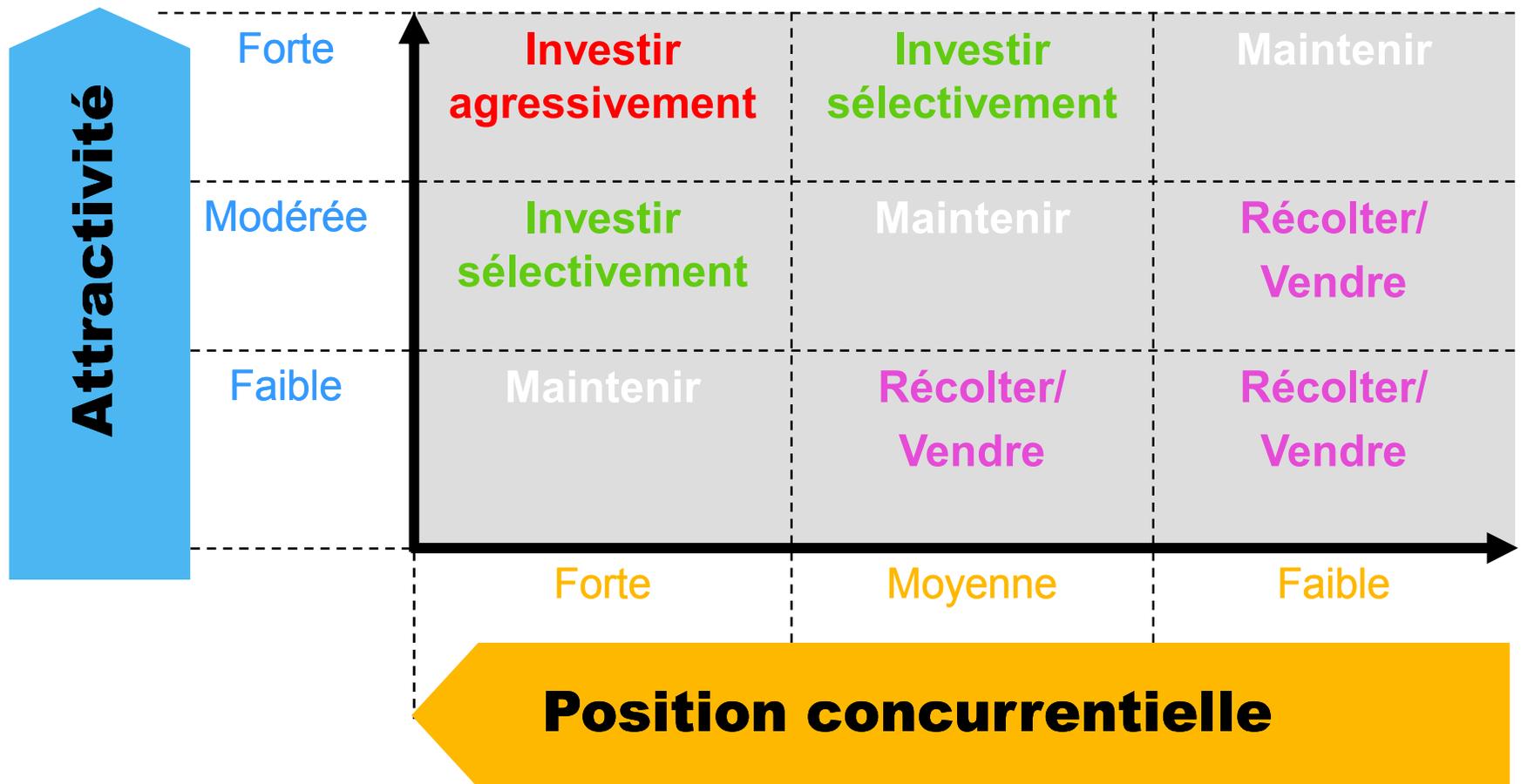


## Les différentes matrices

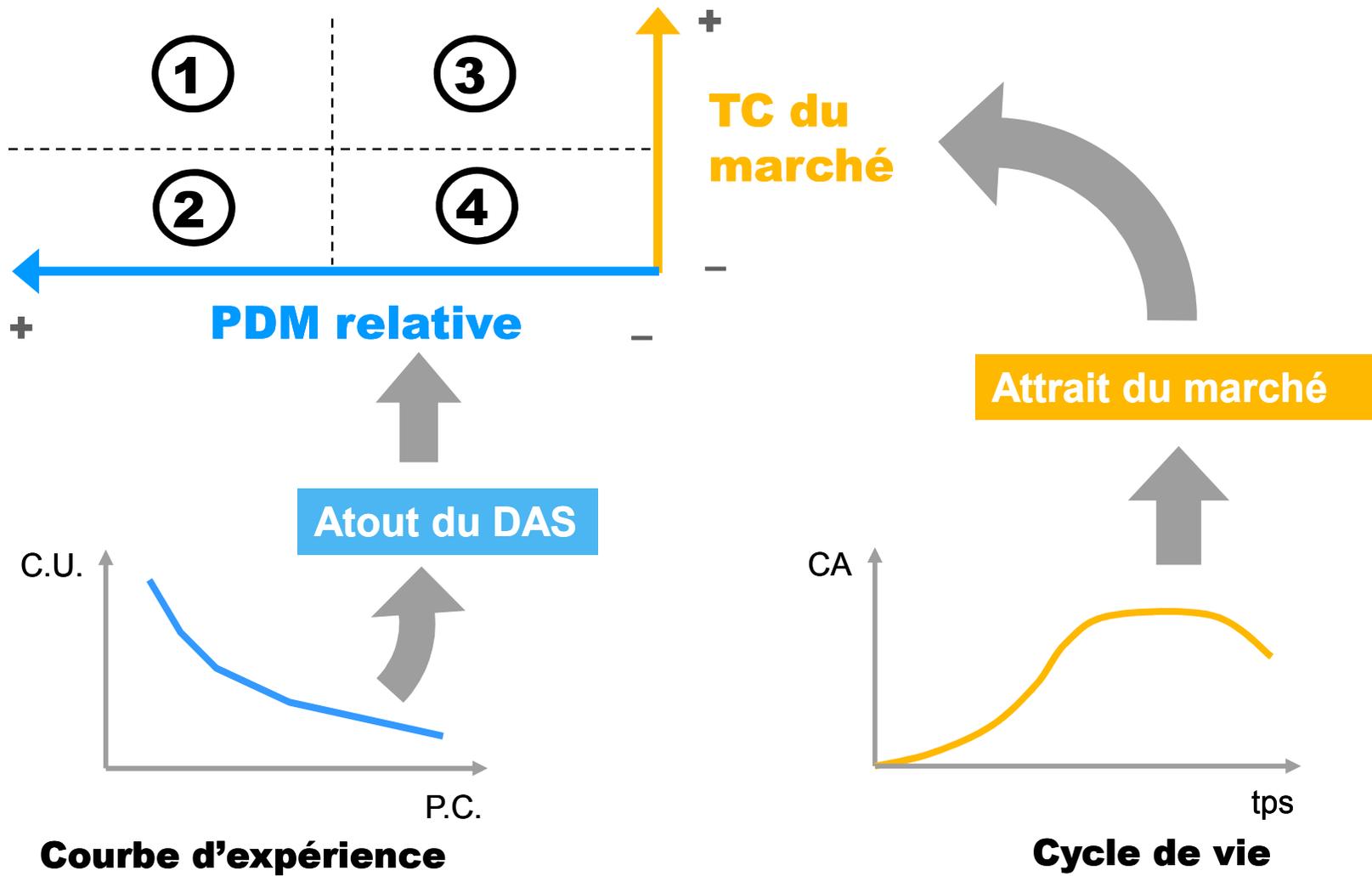
	<b>Atouts</b>	<b>Attraits</b>	<b>Précision</b>
<b>BCG</b>	Part de marché relative	Taux de croissance du marché	4 cases
<b>McKinsey</b>	Atouts concurrentiels	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
<b>A.D.L.</b>	Position concurrentielle	Maturité du marché	20 cases

# Matrice qualitative d'allocation des ressources (McKinsey)

**Descriptif**



# La matrice BCG



# Construction de la matrice BCG

1

**Taux de croissance  
du marché**

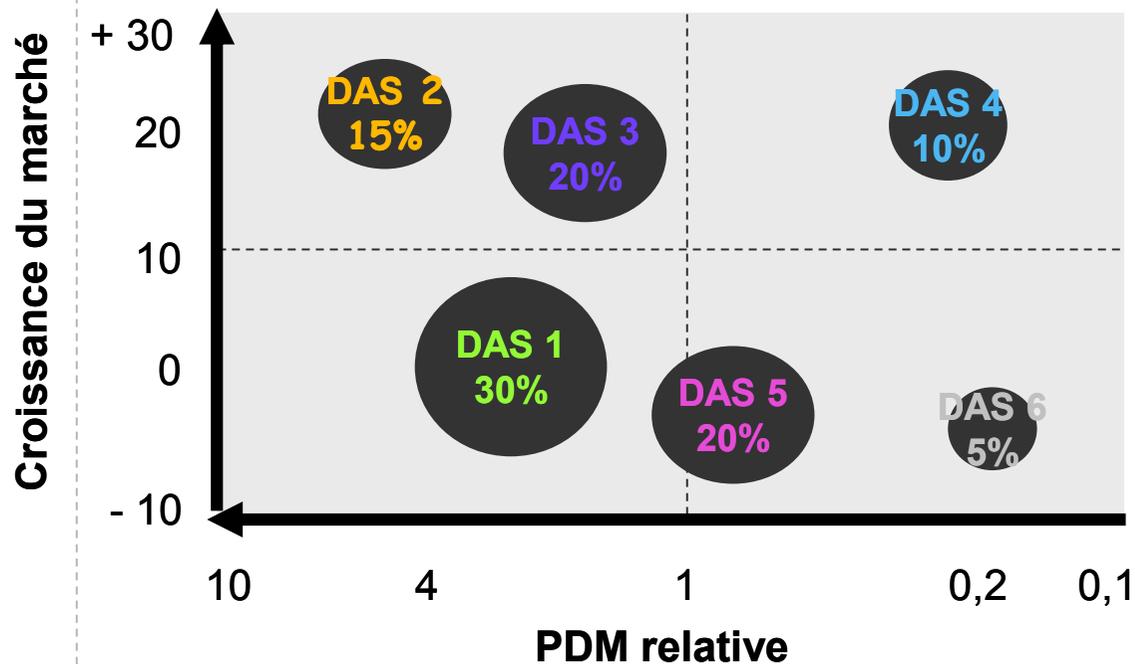
$$= \frac{\text{CA du marché N} - \text{CA du marché N - 1}}{\text{CA du marché année N - 1}}$$

2

**Part de marché  
Relative**  
(selon B.C.G.)

$$= \frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du leader  
ou du n°2 si l'entreprise est  
leader}}$$

# Construction de la matrice BCG

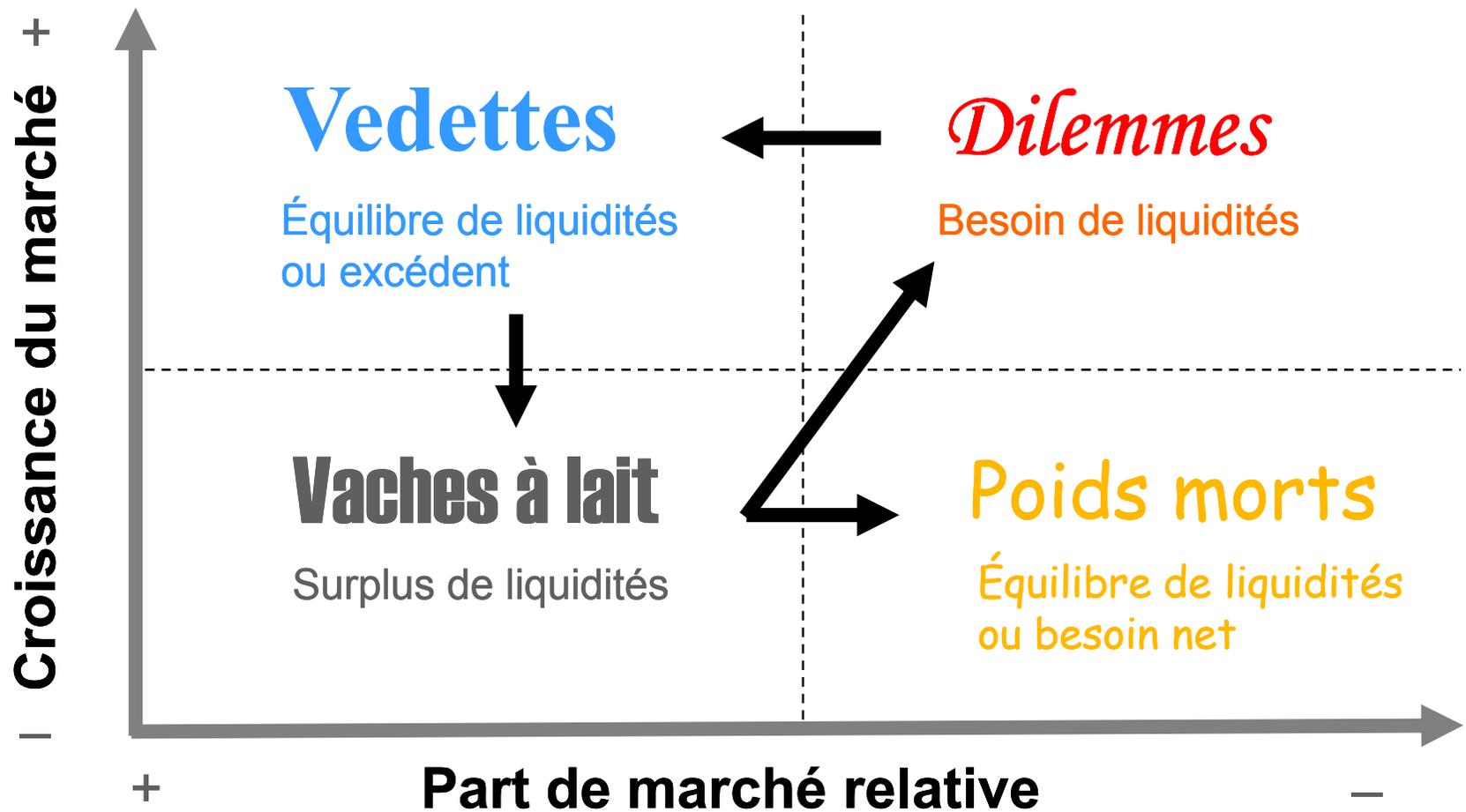


➔ Chaque DAS figure sur la matrice sous la forme d'un cercle

➔ Le diamètre du cercle doit être proportionnel au pourcentage du CA réalisé par chacun des DAS par rapport au CA total de l'entreprise

DAS	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5	DAS 6
T. C.	0 %	+ 25 %	+ 15 %	+ 23 %	- 5 %	- 8 %
PDM relative	4	8	4	0,25	1	0,20
% CA	30%	15%	20%	10%	20%	5%

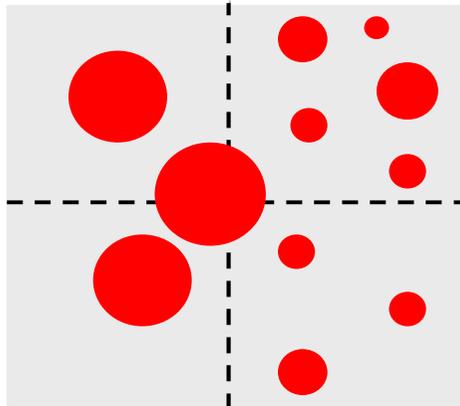
# La matrice BCG : le financement des DAS



# La matrice BCG : les stratégies génériques



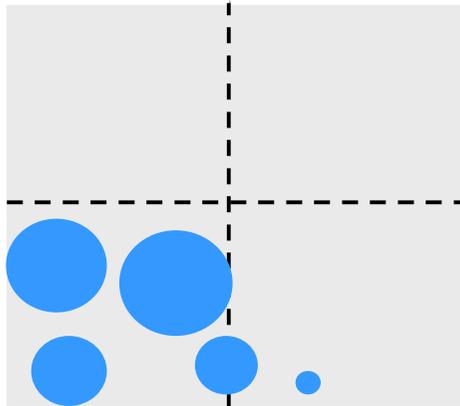
# Comparaison de portefeuilles BCG



**Portefeuilles 1**

Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Portefeuille équilibré.</li><li>➔ Les DAS sont présents dans les 4 quadrants.</li><li>➔ Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes ».</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité.</li><li>➔ Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Bonne, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes.</li><li>➔ Bon équilibre entre R&amp;D, production, marketing.</li></ul>

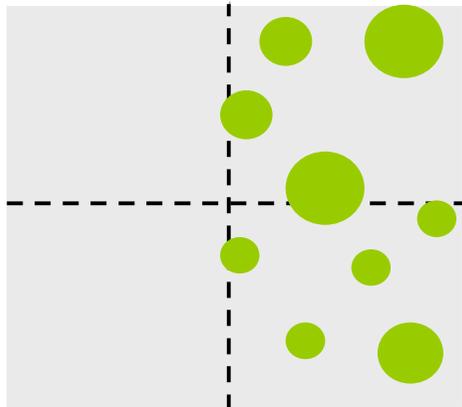
# Comparaison de portefeuilles BCG



**Portefeuilles 2**

Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Portefeuille déséquilibré.</li><li>➔ Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmas »).</li><li>➔ Avenir compromis. Le stratège est inquiet !</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Excellente rentabilité.</li><li>➔ Situation de trésorerie très satisfaisante. Le banquier et le comptable sont heureux !</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Vieillissante, incapable d'innover ou d'acquiescer à l'extérieur des activités nouvelles.</li><li>➔ Culture du passé, organisation qui s'est endormie.</li></ul>

# Comparaison de portefeuilles BCG



**Portefeuilles 3**

Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Portefeuille déséquilibré.</li><li>➔ Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Difficulté de rentabilité et de trésorerie.</li><li>➔ Risque de cessation de paiement à court terme et de perte d'indépendance.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Créative, bouillonnante d'idées.</li><li>➔ Aptitude au lancement de nouvelles activités</li><li>➔ Mauvaise coordination entre R&amp;D et Marketing.</li></ul>

# CONCLUSION

## les deux niveaux de la stratégie

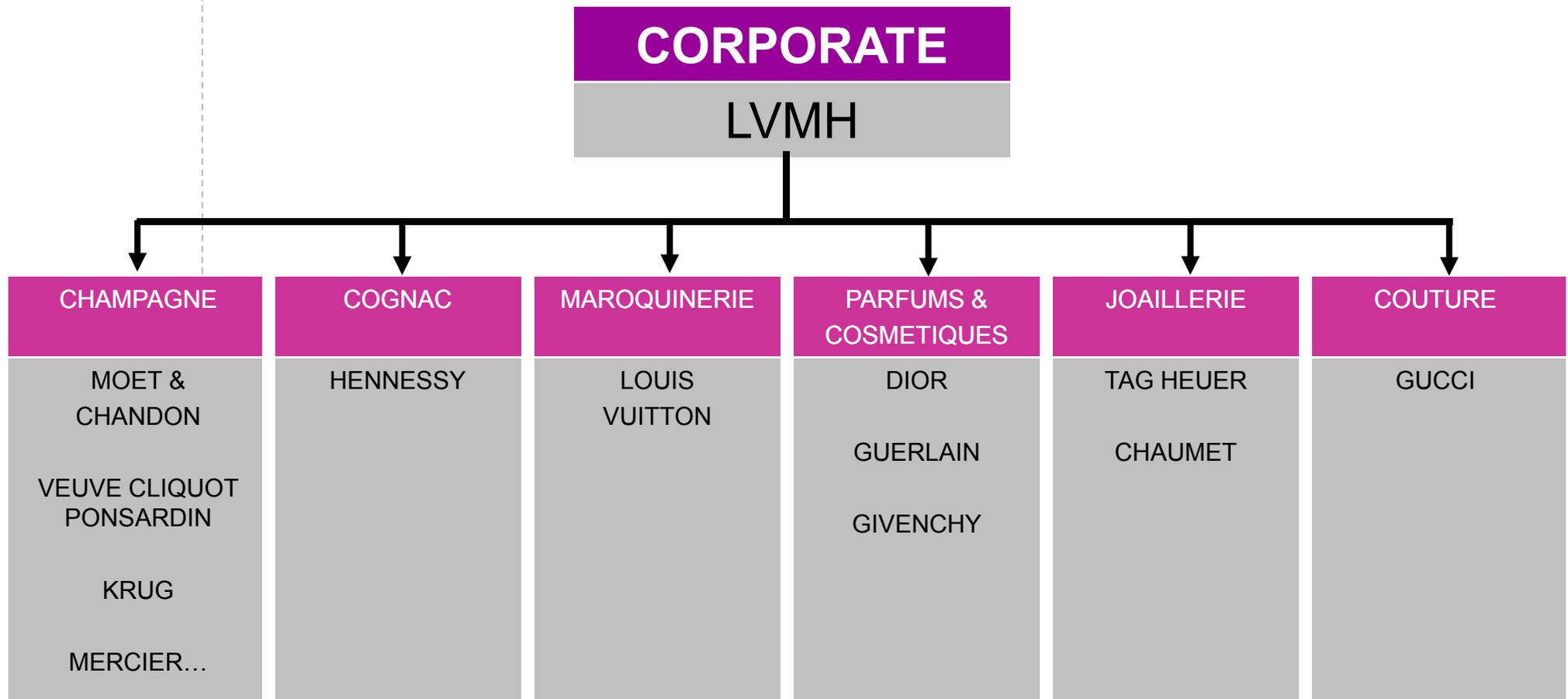
---

- 1** Lourdeur de l'analyse
- 2** Hypothèses de base pas toujours vérifiées
- 3** Les prescriptions sont souvent des décisions forcées
- 4** Détournement de l'attention de la DG  
du processus réel d'analyse et des problèmes réels

# CONCLUSION

## les deux niveaux de la stratégie

l'exemple de **LVMH**



# CONCLUSION

