Management d'activités : Stratégie
BUT 2ième année – Semestre 3

Analyse Externe

SEANCE 2

http://lionelmaltese.fr

@lionelmaltese



Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business


XERIFI

STRENGHTS
FORCES



WEAKNESS
FAIBLESSES



SWOT

OPPORTUNITIES
OPPORTUNITÉS



THREATS
MENACES



La matrice SWOT

Points faibles
(intrinsèques)

Ex : **Taille insuffisante**

Opportunités
(extrinsèques)

Tendances, usages, lois, techno, concurrents…?

Menaces
(extrinsèques)

Concurrents, consommateurs, techno ?

DU DIAGNOSTIC SWOT À L'ACTION

Identifier les facteurs stratégiques pour éclairer les choix

ANALYSE INTERNE

- FORCES
- FAIBLESSES

Ressources • Compétences • Organisation

ANALYSE EXTERNE

- OPPORTUNITÉS
- MENACES

Marché • Concurrence • Environnement

CHOIX STRATÉGIQUES

Prioriser • Arbitrer • Positionner

DÉPLOIEMENT FONCTIONNEL

- PRODUCTION
- MARKETING
- FINANCES
- R&D
- RESSOURCES HUMAINES

LE SWOT N'EST PAS UNE FIN : IL DOIT CONDUIRE À DES DÉCISIONS ET À L'ACTION

Menaces



- Facteurs externes qui peuvent compromettre les objectifs de l'entreprise voire son activité.
  - La hausse des prix du carburant est par exemple une menaces pour les taxis ou les compagnies aériennes.
  - Les « gratuits » sont une menace pour la presse existante payante (format La Provence…).

- Objectif du stratège : limiter les risques liés aux menaces ou avoir les capacités de les contrer ! (cas Adidas Puma Nike Umbro)

Opportunités

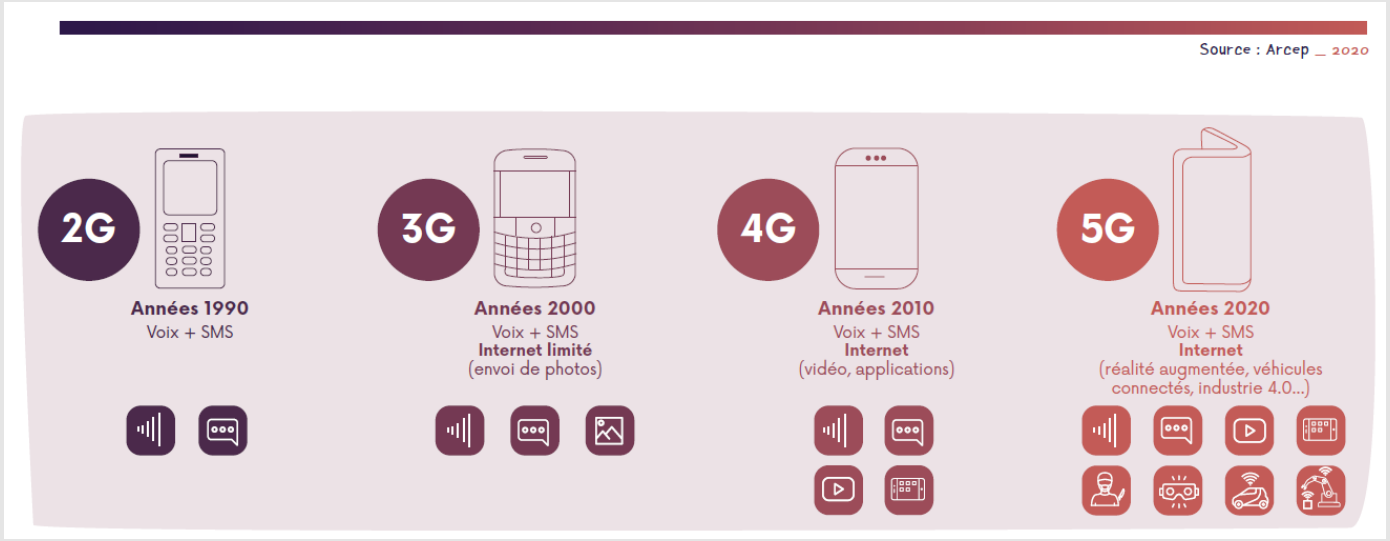


- Facteurs externes favorables à l'entreprise : conditions qui peuvent donner lieu à une augmentation d e la performance si elles sont exploitée par l'organisation en question.

- Des règlementations, une démographie favorable, l'évolution qualitative de la demande vers certains types de produits ou encore un partenariat potentiel…

- Ex : Ouverture du marché Chinois – Courtage financier et marché de l'immobilier – Test PCR / Masques…

Analyse Externe : Synthèse



- Les menaces et les opportunités portent sur toutes les caractéristiques de l'environnement qui peuvent influencer à court, moyen ou long terme la performance de l'entreprise :
  - La concurrence,
  - La demande,
  - La réglementation,
  - Le développement technologique,
  - Les conditions économiques…

Forces



- Atouts que l'entreprise possède et contrôle : caractéristiques internes sur lesquelles l'organisation analysée est meilleure que ses concurrents ou en tout cas meilleur que la moyenne du secteur.
- Les forces représentent les compétences distinctives d'une firme et correspondent la plupart du temps aux éléments du Mix Marketing.
- Ex : une force de vente efficace et importante ou une organisation orientée client…

Faiblesses



- Facteurs internes sur lesquels l’entreprise est moins performante que la moyenne du secteur
- Un mauvais réseau de distribution ou un endettement important sont autant de limites à la performance des entreprises.

Analyse Interne : Synthèse



- Les forces & faiblesses concernent généralement :
  - Dimension commerciale : Produit, Distribution, Communication, Prix
  - Dimension financière : Endettement, Trésorerie, Liquidité…
  - Dimension technologique : potentiel d'innovation, coûts de production, détention de brevets…
  - Dimension organisationnelle : qualité du management & de la main d'oeuvre, système de contrôle, flexibilité de la structure…

Illustration Disney



- On peut penser que la principale force est de Disney appuyer sur quelques personnages pour générer des revenus (dessins animés, jouets, jeux vidéos, livres…) ⇔ Nintendo

- Principale faiblesse : manque de créativité et incapacité à se renouveler face à la concurrence et les nouveaux types de dessins animés (Pixar : Toy Story, Monster Inc., …) et Dreamworks (Shrek). => rachat de Pixar par Disney !

Limites du SWOT



- Caractère descriptif et subjectif
- Caractère : Bon ou mauvais des facteurs analysés limité
- Rencontre des forces et menaces : facteurs clés de succès du secteur
- Rencontre des forces et faiblesses maîtrise de ses facteurs clés de succès

DE L'INTELLIGENCE DES DONNÉES
À L'EXPERTISE AUGMENTÉE

En finir avec le SWOT : 4 techniques pour stimuler la créativité stratégique

par Jérôme Barthélemy



XE RFI L'intelligence stratégique


Business Environment
Micro Environment
Macro Environment

PESTEL



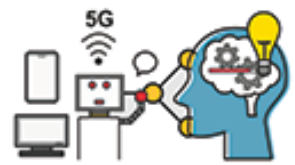
Political



Economic



Social



Technological



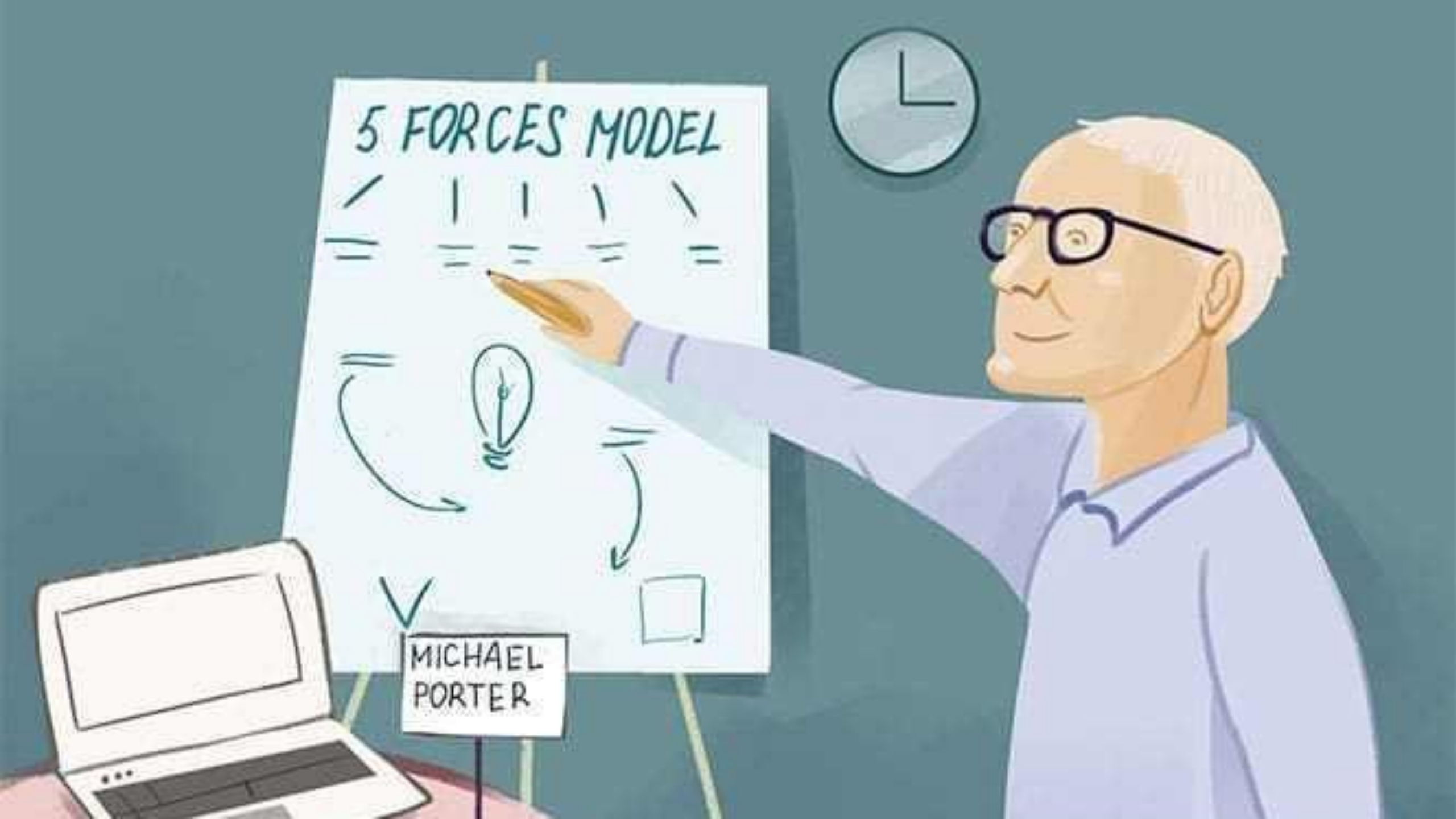
Environmental



Legal

P	E	S	T	E	L
Politique	**Economie**	**Social**	**Technologie**	**Environnement**	**Legal**
Stabilité gouvernement	Taux de croissance	Taille population	Incitations technologiques	Météo	Discrimination
Corruption	Taux d'intérêt	Taux de natalité / mortalité	Automatisation	Climat	Lois antitrust
Fiscalité	Taux d'inflation	Mariages / divorces	Activité de R&D	Politiques environnementales	Droit du travail
Liberté de la presse	Taux de change	Immigration / émigration	Changement technologique	Changement climatique	Protection consommateurs
Réglementation	Crédit	Espérance de vie	Accès nouvelles technologies	Pressions ONG	Droit d'auteur & brevets
Tarifs spéciaux	Revenu disponible	Répartition richesse	Innovation	Catastrophes naturelles	Lois santé & sécurité
Force syndicales	Niveau dépense	Classes sociales	Conscience technologique	Pollution	Lois sur l'éducation
Régles concurrence	Déficits budgétaires	Revenu / habitant	Infrastructure Internet	Recyclage	Protection des données
Participation des électeurs	Évolution du PIB	Modes de vie	Infrastructure communication	Produits verts	
Manifestations	Chômage	Santé	Cycle de vie de la technologie	Energies renouvelables	
Niveau des subventions	Marché boursier	Revenu disponible			
Relations bilatérales	Fluctuations des prix	Attitude / travail			
Importations / exportations	Facteurs sociaux	Habitudes d'achat			
Contrôle du commerce		Education			
Lobbying		Minorités			
Budgets publics		Epargne			
Facteurs économiques		Technologies			

Comment identifier les facteurs décisifs ?


5 FORCES MODEL
MICHAEL
PORTER

LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

Analyser les pressions qui structurent l'intensité concurrentielle et la rentabilité

2

MENACE DES NOUVEAUX ENTRANTS

Barrières à l'entrée

3

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

Concentration • Dépendance

1

RIVALITÉ ENTRE LES CONCURRENTS

Intensité de la concurrence

4

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

Choix • Sensibilité au prix

5

MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Alternatives disponibles

**PLUS LES FORCES SONT INTENSES,
PLUS LA RENTABILITÉ DU SECTEUR EST SOUS PRESSION**

Analyse du contexte concurrentiel

- Tout secteur d'activité s'insère dans une filière économique.

- 3 dimensions de la filière permettent de bien comprendre son intérêt et son importance pour l'analyse stratégique :

    - Un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis pour le consommateur ;
    - Un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre entreprises situées à des stades complémentaires ;
    - Un ensemble d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et de transactions commerciales.



Analyse du contexte concurrentiel



- A moins d'être totalement intégré, chaque secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client : un stade amont et un stade aval.

- Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui exacerbent la lutte concurrentielle intrasectorielle. Celle-ci est également influencée par la plus ou moins grande difficulté à entrer dans le secteur ou à en sortir. En effet, le nombre d'entreprises qui y ont accès est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. Par ailleurs l'arrivée possible d'un produit de substitution constitue une autre dimension à prendre en compte

Les 5 forces concurrentielles



Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients

- Pour mesurer le danger que ces pressions font peser sur le domaine d'activité ou le secteur étudié, il faut :

- Examiner les relations qu'il entretient avec le secteur en amont (les fournisseurs), puis avec le secteur en aval (les clients).

- Les même critères sont valables pour les deux puisqu'ils ont pour but d'évaluer la relation qui lie un fournisseur à son client, en particulier la position de force dont l'un peu disposer vis-à-vis de l'autre c'est-à-dire le pouvoir de marché. Ces critères sont les suivants :

Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (1)

- La concentration relative d'un secteur par rapport à un autre :

- Répartition des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand d'entreprises.
    - Certains secteurs sont très concentrés, deux ou trois entreprises contrôlant 60 à 70 % du marché (céréales pour petit déjeuner par exemple),
    - D'autres sont beaucoup plus atomisés.

- Une concentration plus grande confère au secteur qui en bénéficie un pouvoir de négociation supérieur, donc une capacité de pression sur l'autre.
    - Les rapports entre des fabricants de jouets très atomisés et une grande distribution très concentrée en sont un bon exemple : la seconde peut dicter sa loi au premier.



Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (2)

- La qualité liée : la valeur du produit fabriqué (ou du service rendu) par un secteur est fortement déterminée par la qualité de ce qui est acheté au fournisseur. Celui-ci possède alors vis-à-vis du secteur client un pouvoir de négociation important.

- Exemple : fabricants de microprocesseurs vis-à-vis des fabricants de micro-ordinateurs ; la reconquête du pouvoir de marché par Intel en est un bon exemple.

- A l'opposé, la construction automobile impose ses exigences de qualité, de délais et de prix à ses fournisseurs grâce à des cahiers des charges stricts.



Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (3)

- La différenciation des produits rend la substitution d'un produit à l'autre très difficile et confère un pouvoir au fournisseur sur son client.

- En revanche, lorsque les produits sont banalisés, le pouvoir de marché du fournisseur est beaucoup plus faible.

- Exemple : investissements en CAO (conception assistée par ordinateur) permettent aux cartonniers qui les ont réalisés de produire plus facilement et plus vite des emballages sur mesure pour leur clients, et donc de différencier le service qu'ils leur offrent de celui des fabricants d'emballages standards.







Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (4)

- Le coût de transfert : résultante des deux précédents facteurs et se mesure par les dépenses engendrées par un changement de fournisseur.

- Plus le coût de transfert est élevé, plus le client est lié à son fournisseur actuel et plus le pouvoir de ce dernier est grand.

- Exemple : La tendance chez la plupart des constructeurs automobiles est aujourd'hui à la désintégration : ils confient à leurs fournisseurs de première ligne un part croissante des fabrications qu'ils réalisaient en interne.

    - Cette politique entraîne une plus grande spécialisation des fournisseurs, désormais attachés à un constructeur unique. Cette relation privilégiée leur permet de bénéficier de volumes de productions importants mais accroît aussi fortement leur dépendance vis-à-vis de leurs clients.

    - Leur survie peut désormais dépendre d'une résiliation de contrat. Les constructeurs automobiles japonais traitent ainsi avec deux fournisseurs afin de maintenir la pression sur les prix et exigent, outre les critères de qualité et de productivité, des baisses de 5 % sur les prix des équipements chaque année.



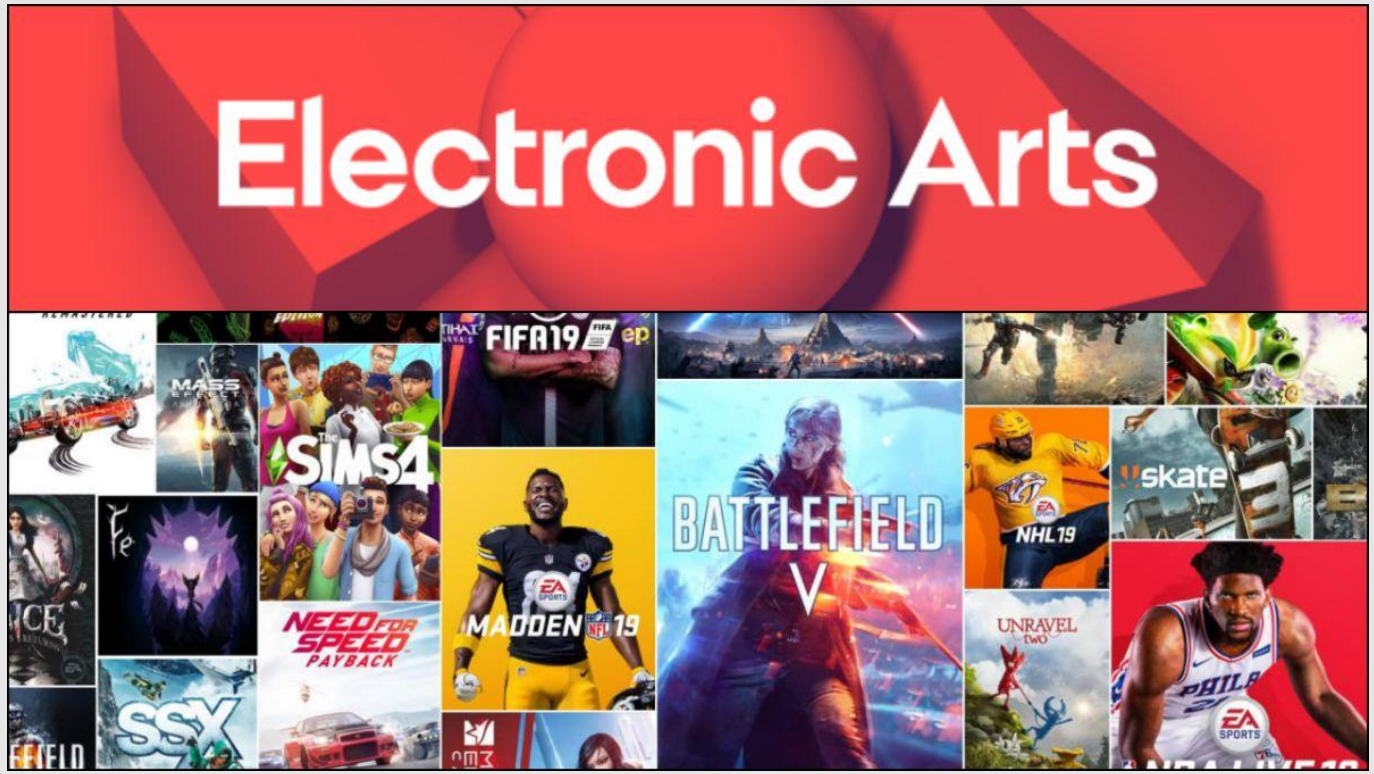
Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (5)



- Les possibilités d'intégration en aval à un coût acceptable confèrent au fournisseur un pouvoir de négociation important vis-à-vis de son client.

- La même analyse s'applique au client qui s'intègre en amont. Certains fabricants de textile ou de chaussures ont ainsi développé leur propre réseau de distribution, de même que certains grands de la distribution alimentaire ont investi dans la production de produits vendus sous marque propre.

Critères pressions exercées par les fournisseurs et les clients (6)



- La répartition de la valeur ajoutée, dans la mesure où les intervenants connaissent précisément les coûts et les gains du partenaire (qu'il soit fournisseur ou client).

- Le marché des jeux vidéos en est un bon exemple : concepteurs (Electronics Arts, Konami…), distributeurs (Micromania, Fnac, Vrigin…), consoles (Nitendo, Sega, Sony, Microsoft)….

Les menaces externes

- Elles ont une double origine : l'entrée dans le domaine d'un nouveau concurrent, et l'irruption de produits ou de services de substitution.

- Leur effet immédiat est soit de diminuer la demande disponible qui s'adressent aux firmes en place, et donc de renforcer l'intensité de la concurrence, soit de réduire la part absolue du marché du produit ou service traditionnel.



Les menaces externes : nouveaux entrants

- La menace de nouveaux entrants vient d'entreprises qui pourraient, par création ou par diversification, se présenter dans le secteur avec une offre compétitive. Un diagnostic stratégique approfondi des entrants potentiels s'impose toujours.

- Une entreprise est susceptible de devenir un nouvel entrant si elle trouve un intérêt. Celui-ci est d'autant plus fort que :
  - L'activité envisagée s'insère facilement dans les activités actuelles de l'entreprise, qui possède déjà les compétences requises (ou du moins la plupart d'entres elles) ;
  - Cette activité représente un potentiel de croissance et de rentabilité intéressant ;
  - L'accès à cette activité ne représente pas un coût dissuasif.



Les menaces externes : nouveaux entrants

- Exemple :

Les banques sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux concurrents. En effet, les grands groupes de distribution, les grands magasins et même les spécialistes de la vente par correspondance ajoutent à leur rayon des services bancaires et proposent des produits de placement, des crédits et des contrats d'assurance. Certaines chaînes d'hypermarchés ont d'ailleurs mis en place, grâce à des systèmes de cartes privatives, des distributeurs automatiques de billets situés à l'intérieur de leurs magasins.

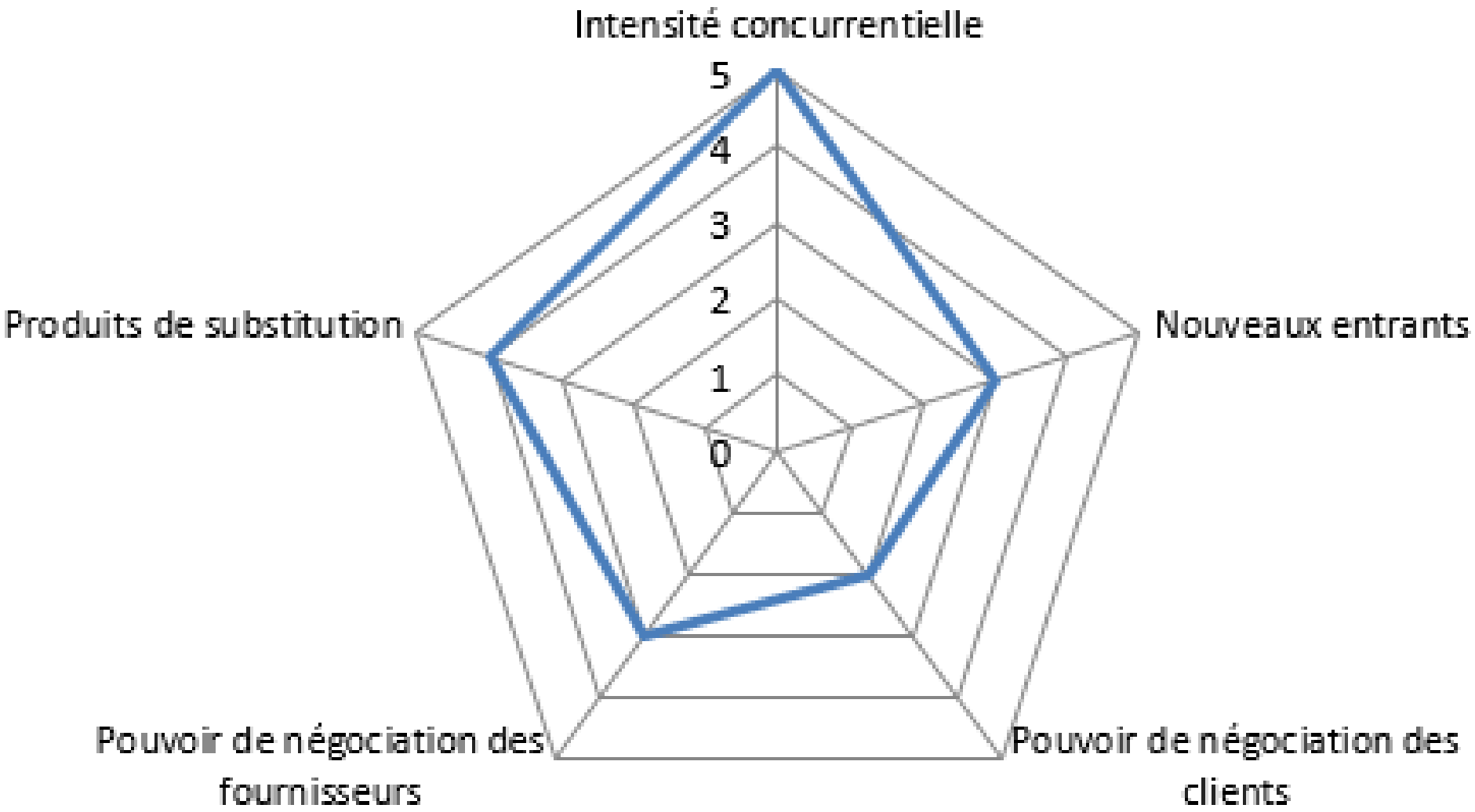
La vente de produits financiers permet aux distributeurs de mieux connaître leurs clients et de les fidéliser. Elle constitue donc un moyen de défier non seulement les banques, mais aussi les distributeurs concurrents. Mais les banques à leur tour sont entrées avec succès dans l'assurance-vie, dans un premier temps, et, maintenant, dans l'assurance dommage.



Les menaces externes : les produits de substitution

- La menace de substitution trouve sa source principale dans les évolutions technologiques.
- La substitution consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande pour un coût compétitif.
- Les menaces de substitution sont à rechercher dans les nouvelles technologies, qui déjà mûres dans les activités connexes, voire éloignées, peuvent s'appliquer dans l'activité étudiée, et faire bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport qualité prix (ex : Sony VAIO)




Intensité concurrentielle
5
4
3
2
1
0
Nouveaux entrants
Pouvoir de négociation des clients
Pouvoir de négociation des fournisseurs
Produits de substitution

