STRATEGIE DES ACTIVITES

# Dimension stratégique

## Définitions :

**- Décision stratégique :** concerne un ensemble d’orientations à long terme de l’entreprise par rapport à ses activités.

**- Domaines d’activités stratégiques** (DAS ou Stratégic Business Unit) : une chaîne de la valeur qui correspond à la même clientèle, la même technologie, le même circuit de distribution, les mêmes concurrents.

## Modèle LCAG d’Harvard ou SWOT

|  |
| --- |
| **Conditions et tendances de l’environnement** (Economique, Politique, Technologique, Socio Culturel) + **Opportunités et risques** (Identification, repérage ou recherche) ⭣ |
| **Prise en compte de toutes les options ⭢ Evaluation de la meilleure confrontation ⭢ Choix des produits et des marchés ⭣** |
| **Compétences distinces** (finance, management, organisation, réputation, histoire) + **Ressources** (renforçant ou limitant l’opportunité, identifiant les forces et les faiblesses de l’entreprise). |

## Démarche d’analyse stratégique

Etape 1 : identifier le marché sur lequel l’entreprise veut concourir et définit une stratégie de présence.

Etape 2 : mesurer l’attractivité de l’opportunité (menace) économique que les différents segments représentent afin d’éclairer la sélection de segments-cibles appropriés pour le développement du projet.

Etape 3 : analyser la situation concurrentielle et la comparer aux forces/faiblesses de l’entreprise afin d’évaluer l’avantage concurrentiel.

## Exemple de DAS Disney Company

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DAS** | **Activités** | **Exemples de composantes** |
| Studios (24% du CA) | Production et distribution de films, spectacles, musique. | Pixar, Walt Disney Pictures, Buena Vista International. |
| Medias (41% du CA) | Télévision, câble, radio, Internet, livres. | ABC, Disney Channel. |
| Produits dérivés (7% du CA) | Gestion des licences (vêtements, jouets, boissons,…). | Toys, Disney Store, Buena Vista Games |
| Parcs à thèmes (28% du CA) | Parcs d’attraction, hôtels. | Disneyland Park and Resort. |

# Analyse stratégique de l’attractivité d’un marché.

1ère étape :Identifier le marché sur lequel elle veut concourir et définir une stratégie de présence.

2ème étape : Mesurer l’attractivité de l’opportunité et des menaces économiques que les différents segments représentent afin d’éclairer la sélection de segments-cibles appropriés pour le développement du projet.

# Analyse SWOT servant au diagnostic externe

## L’utilité du diagnostic externe.

Il permet d’analyser l’environnement externe au projet. Il permet d’évaluer l’attractivité du marché et donc les chances de succès d’un projet. On y distinguera donc les opportunités et les menaces de développement pour le projet.

## Analyse SWOT : les opportunités.

**Opportunités** = développement ou conditions de l’environnement qui ont des implications positives pour l’entreprise. Elles constituent les domaines d’action dans lesquels le projet peut espérer jouir d’un environnement particulièrement favorable à son développement.   
*Ex :**changement législatifs, vieillissement de la population,…*

## Analyse SWOT : les menaces.

**Menaces =** mettent en danger le bien-être de l’entreprise mais peuvent se transformer en opportunités. Elles correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l’environnement externe ou projet. Une menace est d’autant plus grave qu’elle nuit fortement au projet et qu’elle a de chance de se réaliser.

## Les facteurs à étudier.

**Tendances du macro-environnement :**- Politique  
- Economique  
- Socio-Culturel (démographique,…)   
- Technologique  
- Environnemental  
- Législatif

**Analyse de la concurrence :**- Concurrents directs ou indirects  
- Quelles sont les catégories de produits qui peuvent répondre aux mêmes besoins ?

# Analyse interne.

|  |  |
| --- | --- |
| **Force** | Ce que l’organisation sait le mieux faire ou une caractéristique qui lui confère une importante capacité. |
| **Faiblesse** | Ce qui manque à l’organisation ou fonctionne mal relativement à la concurrence. |

## Evaluation des performances quantitatives de l’entreprise.

* Analyse des ventes, PDM (global et par segment)
* Analyse de nos clients et de nos cibles
* Analyse de notre distribution
* Analyse de nos coûts et de notre rentabilité.

## Evaluation de l’image de l’entreprise ou de ses marques.

* Notoriété et image
  + Auprès de ses clients actuels
  + Auprès de ses clients potentiels
  + Auprès des distributeurs.

## Evaluation des ressources de l’entreprise.

* Ressources financières
* Ressources technologiques et industrielles
* Ressources humaines
* Ressources commerciales
* Ressources informationnelles.

## Evaluation de la stratégie marketing

* Ciblage
* Positionnement
* Politique de marque
* Evaluation du marketing-mix : produit, prix, distribution, communication.

# Choix de la stratégie marketing ; Créer un avantage concurrentiel.

L’élaboration d’une stratégie est de déterminer l’avantage concurrentiel défendable par l’entreprise.

* **Interne** : entreprise maîtrise mieux que ses concurrents les coûts de fabrication. L’entreprise possèdera un pouvoir de marché.
* **Externe** : qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l’acheteur. L’entreprise possèdera un pouvoir de marché (compétences distinctives).

## Choix n°1 = conquérir les marchés existants.

Choisir un marché ou un produit sur lequel : l’entreprise entend être présente et sur lequel elle pourra se différencier de ses concurrents directs, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manières différentes (Porter).

L’entreprise devra déterminer :

* Les facteurs clefs de succès dans le produit ou marché ou segment
* Les forces et les faiblesses de l’entreprise par rapport à ces facteurs clés de succès.
* Les forces et les faiblesses du concurrent le plus dangereux par rapport à ces mêmes facteurs clefs.

L’entreprise pourra :

* Evaluer la nature de l’avantage par rapport auquel elle est le mieux placée.
* Décider de créer un avantage concurrentiel dans un domaine particulier.
* Tenter de neutraliser l’avantage concurrentiel détenu par la concurrence.

## Choix n°2 = conquérir les marchés futurs

Anticiper ce qu’un marché peut devenir et à développer ensuite des compétences de l’entreprise en vue de tirer parti des futures opportunités offertes par ce marché (Hamer et Prahalad).

L’entreprise devra :

* Concentrer ses efforts sur ce que les consommateurs souhaitent.
* Penser en termes de solution complète au problème de l’acheteur (service rendu, performances, contenu symbolique du produit).