

Démarche d'analyse stratégique



0. Préambule

1. Approche et Démarche

2. Diagnostic stratégique

3. Scenarii d'évolution

4. Positionnement cible

0. Préambule

L'analyse stratégique repose sur une analyse combinée des métiers, des marchés et de l'environnement de l'entreprise. Elle prend toute sa valeur dès lors qu'elle incorpore une dimension temporelle et prend en compte l'interactivité permanente entre l'acteur et son « écosystème ».

Le présent document propose une démarche simplifiée d'analyse stratégique permettant d'objectiver une réalité économique fruit de l'histoire d'une entreprise et de sa relation avec l'environnement. Adaptée à chaque contexte, elle permet dans un temps relativement court (environ 8 semaines) de dresser rapidement un état des lieux permettant d'appréhender la situation dans sa globalité et de proposer des choix stratégiques.

Issu de notre expérience dans le domaine du Conseil en Stratégie, la démarche proposée est illustrée d'un cas d'école pour en démontrer la cohérence et la pertinence.

1. Approche et Démarche

Notre approche basée sur des méthodologies rigoureuses permet de créer de réelles synergies entre l'expérience acquise des équipes et l'expertise des consultants

Nos méthodologies s'appuient sur une collecte structurée et ciblée des données pour élaborer une vision globale et objective de la situation

- Identification et ciblage des données clés internes et externes tant qualitatives que quantitatives
- Entretiens semi directifs pour bâtir un réseau d'hypothèses et tester la validité des premières analyses
- Élaboration d'un diagnostic global, factuel et quantifié

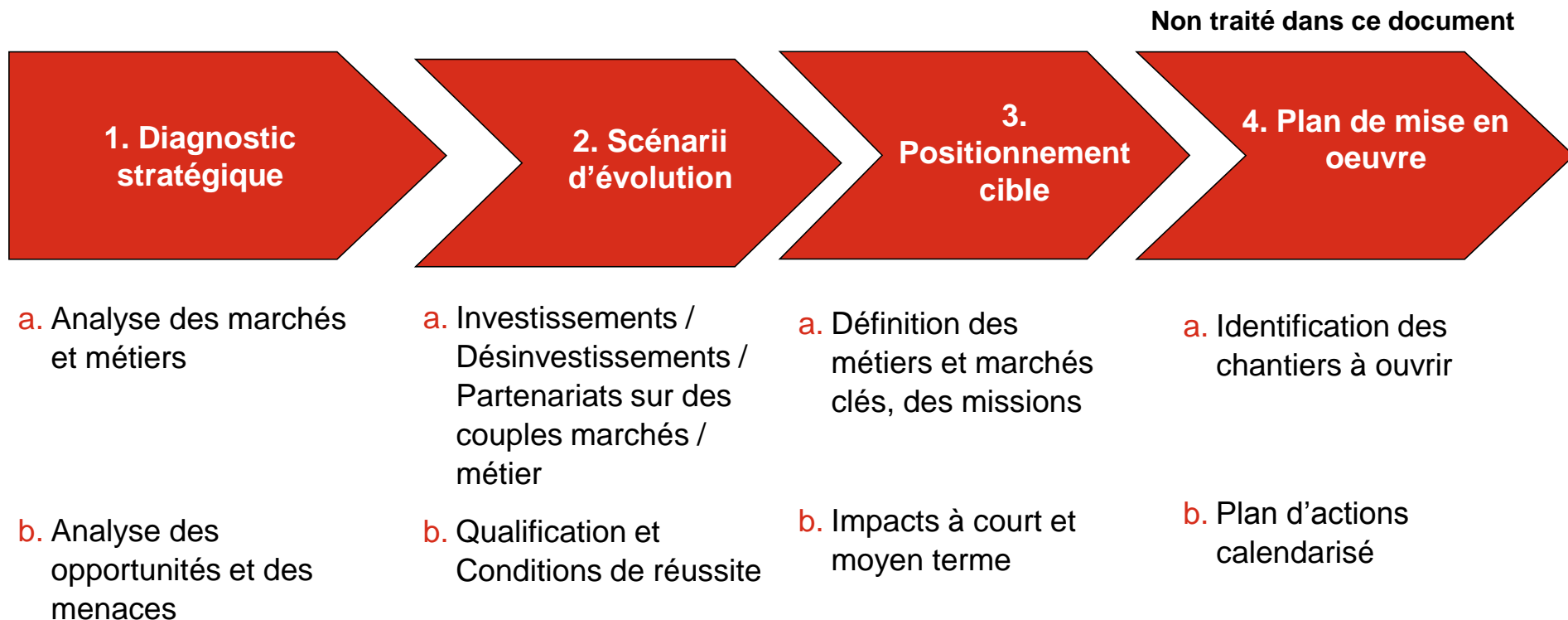
Nous privilégions une démarche favorisant la co-construction du livrable afin de maximiser les synergies possibles...

- Réutilisation des études et connaissances internes pour éviter les redondances et les pertes de temps
- Association des équipes dans l'analyse de la situation et la validation des conclusions au moyen de groupes de travail et / ou de comités de pilotage

... Et faciliter l'appropriation interne pour sécuriser et optimiser la phase de mise en oeuvre

- Accompagnement du changement et communication autour du projet en interne
- Portage du projet par les équipes piloté par le consultant pour garantir les délais de réalisation et optimiser les conditions de succès

Notre démarche se fonde sur un diagnostic complet de la situation en vue d'élaborer une cible stratégique et aboutit sur un plan de mise en œuvre



2. Diagnostic stratégique

2.0. Démarche

2.1. Évolution de l'environnement

2.2. Analyse des marchés

2.3. Analyse des métiers

2.4. Appréciation des couples marché / métier

La démarche consiste en une analyse séquentielle de l'entreprise et de son environnement pour établir un diagnostic stratégique global

1. Évolution de l'environnement

a. Identification des tendances de fond

b. Analyse des opportunités et des menaces

2. Positionnement global et analyse des marchés

a. Mise en évidence des marchés clés et diagnostic détaillé de chaque marché

b. Identification des sources de croissance et des risques

3. Analyse des métiers

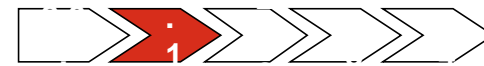
a. Qualification de chaque métier

b. Attractivité intrinsèque de chaque métier

4. Analyse du couple marché / métier

a. Analyse croisée tenant compte des approches qualitatives et quantitatives

b. Identification du cœur de métier stratégique actuel et cible



Cette phase consiste à relever les tendances de fond observées au sein de l'environnement et à en identifier les impacts généraux et spécifiques qui peuvent modifier les conditions d'exercice

Illustration

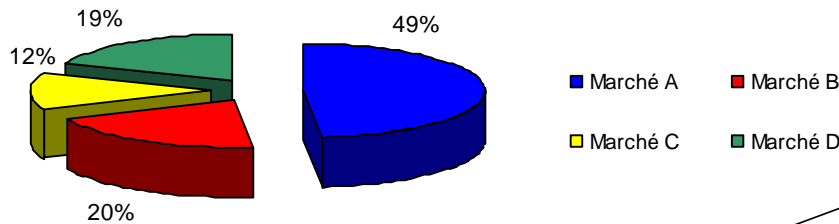
TENDANCES OBSERVÉES	IMPACTS SECTEUR ET MARCHÉ	IMPACTS ENTREPRISE
1. Aspects réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle loi redéfinissant les conditions de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> Révision des circuits de distribution et les politiques de promotion des produits
2. Comportements des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilité accru à la qualité de service nécessitant d'offrir un produit environné 	<ul style="list-style-type: none"> Révision de la gamme de service pour se différencier
3. Évolution de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Guerre des prix conduisant à la disparition des acteurs les moins solides 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction des marges et existence d'opportunités d'acquisition
4. Évolution des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Apparition de nouveaux fournisseurs à bas prix permettant de réduire les coûts globaux 	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de délocaliser une partie de la production et / ou de revoir les modes d'approvisionnement
5. Technologie et innovation	<ul style="list-style-type: none"> Naissance d'une nouvelle technologie rendant obsolètes les produits habituellement commercialisés 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion des anciens produits sur des marchés émergents et acquisition des nouvelles technologies



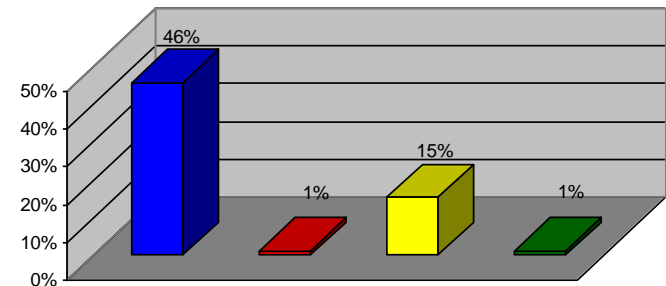
L'analyse globale des différents marchés de l'entreprise permet de se forger une opinion sur son positionnement

Exemple d'une entreprise bénéficiant d'une rente de situation sur son marché historique (Marché A) mais qui ne réussit pas à garantir ses marges sur les marchés émergents (Marché B et D)

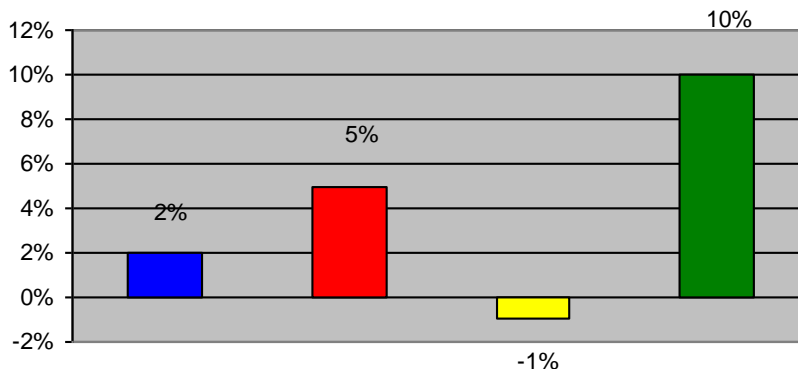
Répartition du marché global de l'entreprise



Parts de marché

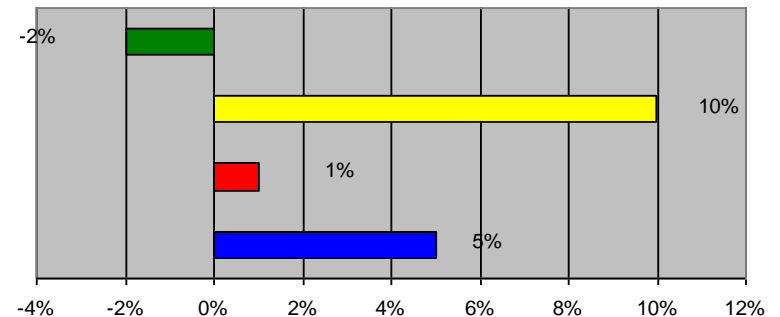


Croissance du CA



Illustration

Rentabilité





L'approche qualitative de chaque marché permet d'en identifier les caractéristiques clés et d'apprécier la pertinence du positionnement de l'entreprise

Marché A	Opportunités	Menaces
Evolution du marché	<ul style="list-style-type: none"> Évolution des clients, de leurs comportements d'achat, croissance du marché, environnement réglementaire... 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions d'achat, restrictions...
Attitude des clients	<ul style="list-style-type: none"> Attentes en matière de conseils, d'informations, de services, d'innovation... 	<ul style="list-style-type: none"> Résistances au changement, sensibilité au facteur prix, niveau d'exigence qualité...
Nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> Évolution des conditions d'exercice favorisant les partenariats, Élargissement du marché... 	<ul style="list-style-type: none"> Agressivité commerciale, guerre des prix, arrivée de nouvelles technologies
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> Existence de niches très rentables, possibilités de commercialiser des services additionnels... 	<ul style="list-style-type: none"> Banalisation de l'offre qui pèse sur les prix, augmentation des coûts d'approvisionnement ou de production...
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Accroissement de la concurrence, innovation produits ou service améliorant l'offre finale... 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de disparition d'un fournisseur clé ou rachat par un concurrent, réduction de l'offre disponible...
Stratégie des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> Recentrage sur quelques métiers, offres génériques non spécifiques... 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de nouveaux canaux de distribution / prescription, économies d'échelle...
Nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> Apport des NTIC, gains de productivité, amélioration de la relation clients... 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'obsolescence des techniques utilisées, poids des investissements...

Thèmes étudiés



Pour chaque marché, nous procédons ensuite à une revue générale des forces et faiblesses de l'entreprise

Marché A	Forces	Faiblesses
Parts de marché	<ul style="list-style-type: none"> Parts de marché satisfaisantes dans l'ensemble... 	<ul style="list-style-type: none"> Position marginale sur certains segments, ou forte présence sur des segments en déclin
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Moindre légitimité professionnelle des concurrents, dispersion... 	<ul style="list-style-type: none"> Capacités financières élevées, expérience significative dans le domaine
Offre	<ul style="list-style-type: none"> Spécificités de l'offre de l'entreprise, délais, qualité, services, prix... 	<ul style="list-style-type: none"> Offre vieillissante nécessitant d'être revue, absence de gamme...
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Réseau ancien et solide... 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts élevés et faible réactivité...
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise ou intégration des chaînes d'approvisionnement, compétences logistiques élevées 	<ul style="list-style-type: none"> Concentration de l'approvisionnement sur quelques fournisseurs,...
Organisation et process de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Organisation maîtrisée, process courts et réactifs 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de contrôle interne...
SI	<ul style="list-style-type: none"> Faible coût d'exploitation, technologies maîtrisées... 	<ul style="list-style-type: none"> Manque de souplesse, difficultés à interfacer...
Image	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisme, respects des engagements... 	<ul style="list-style-type: none"> Image un peu vieillissante...

Illustration



En synthèse, chaque marché est évalué en fonction de son attractivité

Illustration

	Marché A	Marché B	Marché C	Marché D
Volume	Très élevé (50 M€)	Elevé (30 M€)	Moyen (18 M€)	Elevé (25 M€)
Croissance	Assez bonne	Bonne	Faible	Faible
Implantation des concurrents	Faible au niveau national Forte dans certaines régions	Présence des principaux acteurs sur seulement deux métiers	Entreprises dédiés à ce marché	Éclatement de la concurrence avec acteur issu d'un autre secteur
Pression concurrentielle	Concentrée sur certaines régions	Forte sur le métier A Limitée sur le métier B Absence sur les autres métiers	Forte	Très forte
Evaluation de la rentabilité	Moyenne	Satisfaisante sur le métier A, Négative sur le métier B	Moyenne	Bonne
Appréciation globale (1 à 4)	1	2	4	3

L'attractivité de chaque métier / savoir-faire de l'entreprise est apprécié au regard d'une combinaison de 4 critères d'évaluation

Illustration	Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4	Métier 5	Métier 6
Compétences disponibles	+++	=	++	++	-	--
Importance stratégique du métier	+++	+++	=	++	++	--
Rentabilité	++	+	--	++	++	=
Possibilité de sous-traiter	-	-	++	+	++	+++
Attractivité	+++	++	-	++	++	=



L'analyse du couple marché / métier permet de mesurer les points forts de l'entreprise et le niveau de dispersion

Exemple d'une entreprise s'étant diversifiée sans lignes directrices et devant réfléchir à un recentrage stratégique marché et métiers

Illustration

Marché A	Absente	Faible (1,2% de PDM)	Faible (2% de PDM du fait d'absence d'offre dédiée)	Absente	Absente	Absente
Marché B	Absente	Moyenne (15% de pénétration)	Absente	Absente	Absente	Absente
Marché C	Absente	Faible Présence encore marginale	Absente	Absente	Absente	Absente
Marché D	Moyenne Présence sur une partie seulement territoire	Très forte (46% de PDM) Marché historique	Faible Présence marginale liée à la nature de l'offre	Faible Accord de prescription croisée avec un partenaire	Très faible Absence de réels investissements commerciaux	Quasi-absente
	Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4	Métier 5	Métier 6

3. Scenarii d'évolutions

Le positionnement cible de l'entreprise est fixé sur la base d'une analyse de différents scenarii d'évolution progressifs

Illustration

Scénario 1 : Consolidation des positions de l'entreprise sur son marché historique

Avantages

- Nécessite peu d'investissements
- Renforce l'identité de l'entreprise

Inconvénients

- Stratégie plus défensive
- Développement conditionné par de la croissance externe
- Vieillessement de la gamme produits
- Croissance limitée

Facteurs clés de succès

- Être réactif face aux évolutions de l'offre disponible sur le marché et aux besoins des clients
- Développer une politique active de fidélisation
- Renforcer la part client en distribuant de nouvelles offres pour accroître la rentabilité et la fidélisation du portefeuille clients
- Se renforcer par croissance externe dans les zones à faible taux de moindre implantation
- Maintenir une qualité de service élevée et des coûts faibles
- Maintenir des barrières à l'entrée
- Segmenter le marché pour coller au plus près des attentes (marketing cycle de vie)

Illustration

Scénario 2 : S1 + Renforcement du positionnement de l'entreprise sur le marché émergent B

Avantages

- Permet de renforcer la compétence et l'expérience sur le métier 2
- Permet d'élargir considérablement la base de clientèle
- Permet d'améliorer la marge globale
- Permet de coller aux évolutions socioculturelles du marché

Inconvénients

- Nécessite des investissements importants : marketing et forces de vente
- Nécessite d'intégrer une nouvelle offre
- Nécessite des capitaux propres importants
- Risque sur la rentabilité en cas de non maîtrise tarifaire

Facteurs clés de succès

- Acquérir les compétences nécessaires au développement d'une nouvelle offre
- Mettre en place un marketing (étude des besoins, veille concurrentielle, montage des produits,...) et un réseau de distribution solide
- Conclure des partenariats de distribution
- Développer les actions de lobbying
- Obtenir un financement à long terme pour faciliter les investissements nécessaires

Illustration

Scénario 3 : S2 + Conclusion d'un accord de distribution pour se développer sur le marché C

Avantages

- Accroissement significatif du CA
- Renforcement sur le marché potentiellement le plus rentable

Inconvénients

- Nécessite de faire évoluer l'offre
- Nécessite de revoir les conditions de distribution
- Nécessite un réseau de distribution dédié de taille importante

Facteurs clés de succès

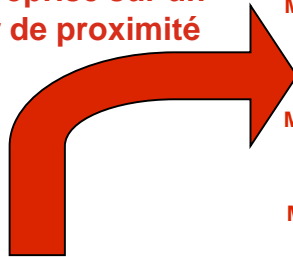
- Développement d'un réseau dédié
- Mettre en place un réseau de lobby
- Étudier de manière approfondie la concurrence et ses offres

4. Positionnement cible

En cible, l'entreprise doit se focaliser sur deux marchés clés avec ses deux principaux métiers et abandonner les positions sur lesquelles elle ne dispose pas d'avantage concurrentiel immédiat

Illustration

Déploiement des forces de l'entreprise sur un marché et un savoir-faire métier de proximité



Positionnement actuel

Marché A	Absente	Faible	Faible	Absente	Absente	Absente
Marché B	Absente	Moyenne	Absente	Absente	Absente	Absente
Marché C	Absente	Faible	Absente	Absente	Absente	Absente
Marché D	Moyenne	Très forte	Faible	Faible	Très faible	Quasi-absente
	Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4	Métier 5	Métier 6

Positionnement cible

Marché A	Partenariat				
Marché B					
Marché C	Conquête	Conquête			
Marché D	Consolidation	Conquête			
	Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4	Métier 5

Le recentrage stratégique doit être planifié en tenant compte des contraintes opérationnelles

