

Sommaire

3. Le diagnostic stratégique

I. Les préalables au diagnostic stratégique

- A. La séquence diagnostic-décision stratégique
- B. Les deux perspectives de l'analyse stratégique
- C. La segmentation stratégique
- D. Internalisation versus externalisation du diagnostic
- E. Les outils du diagnostic stratégique

II. Le diagnostic stratégique externe

- A. L'environnement global
- B. L'analyse du secteur
- C. Le modèle écosystème d'affaires (ESA)
- D. Les facteurs clés de succès
- E. La méthode des *scenarii*

III. Le diagnostic stratégique interne

- A. Les fonctions et les processus
- B. La chaîne de valeur

IV. La synthèse du diagnostic stratégique

- A. L'analyse SWOT
- B. Les matrices de portefeuilles d'activités



Figure 3.1. Les séquences diagnostic-décision stratégique

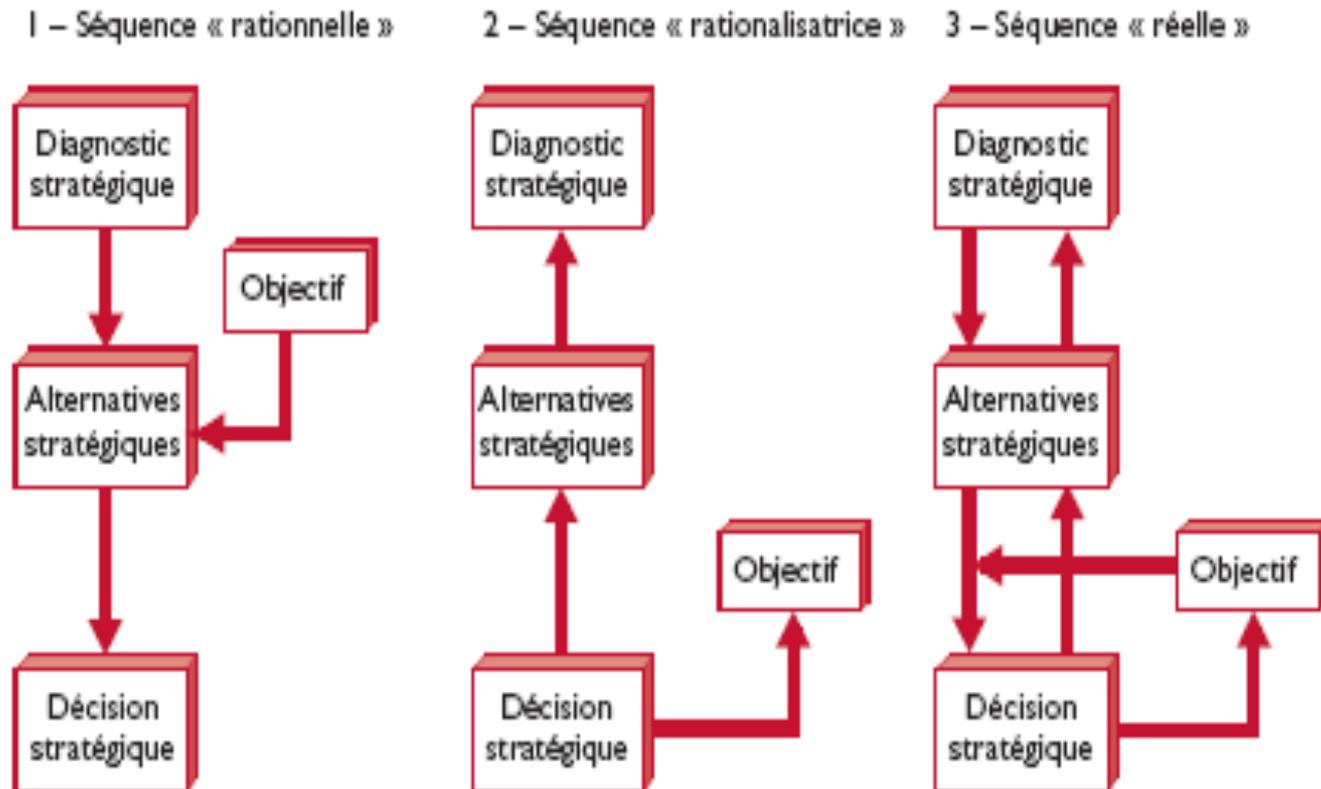


Figure 3.2. Le double diagnostic stratégique

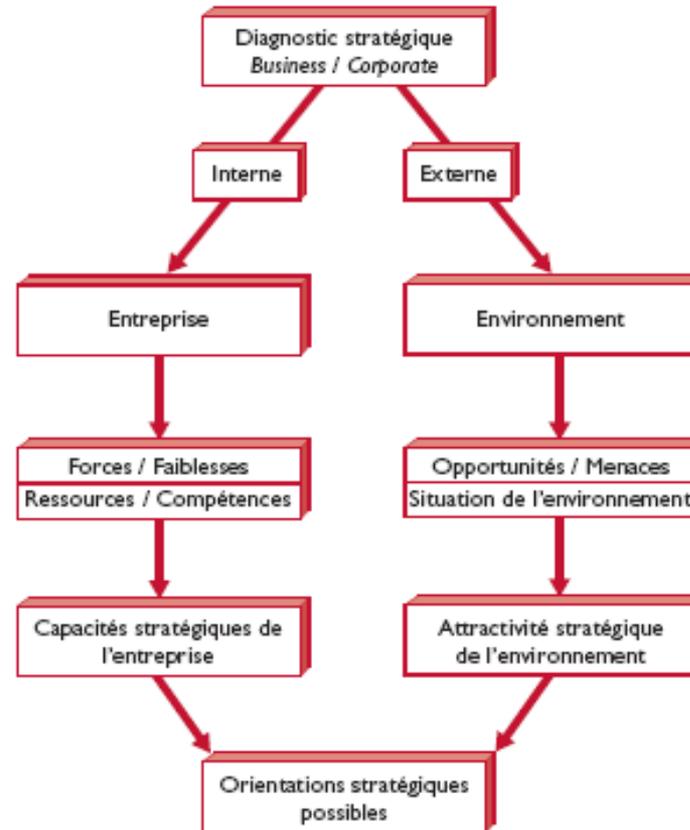


Figure 3.3. Le choix d'une unité d'analyse

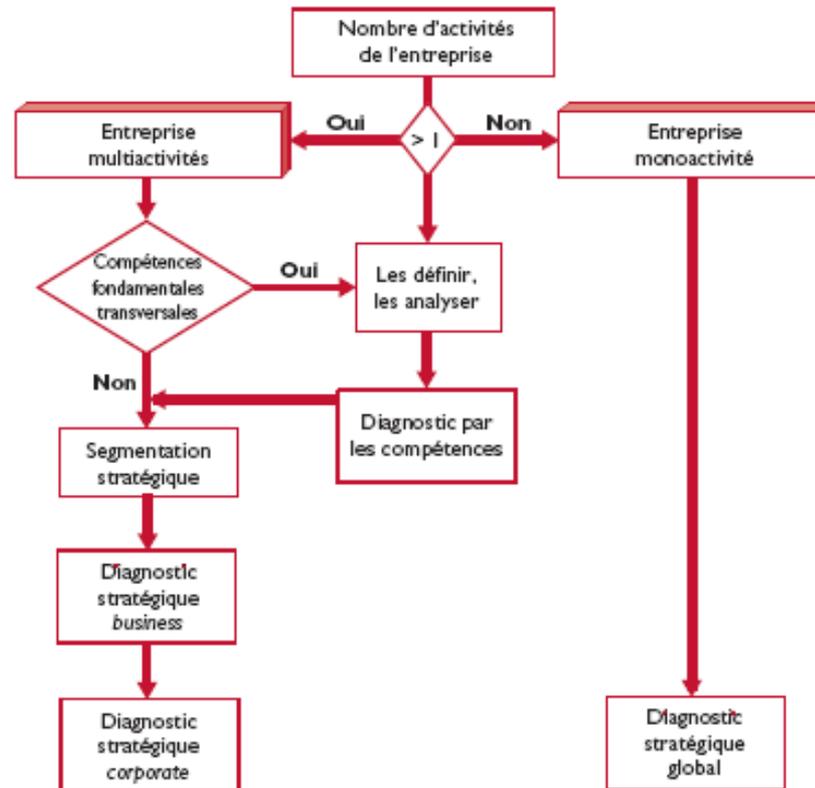


Figure 3.4. La nécessité de la segmentation stratégique :
l'exemple d'une industrie du secteur de la mécanique

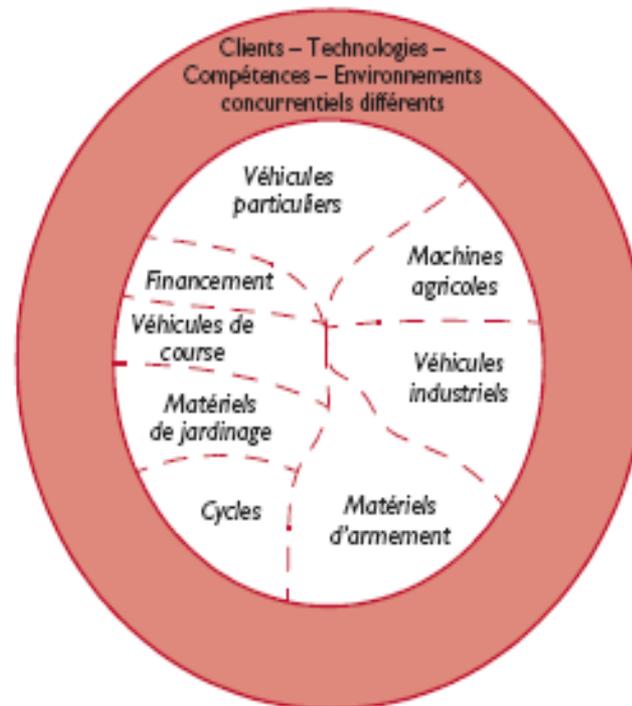


Figure 3.5. Les trois critères du segment stratégique

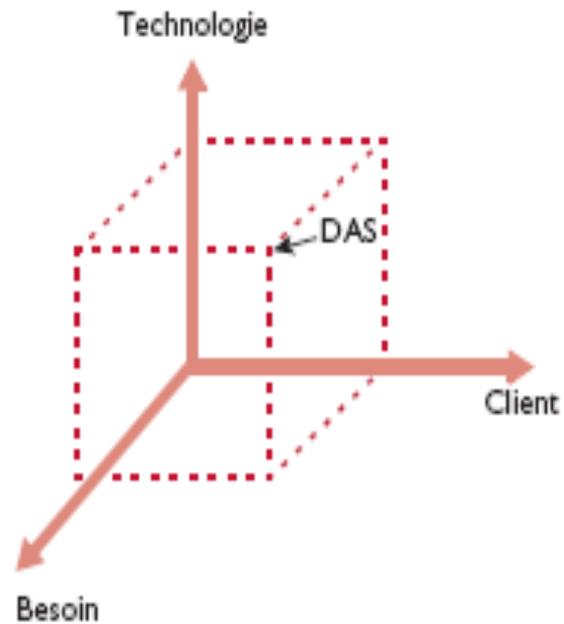


Figure 3.6. La segmentation stratégique appliquée au secteur du levage et des grues

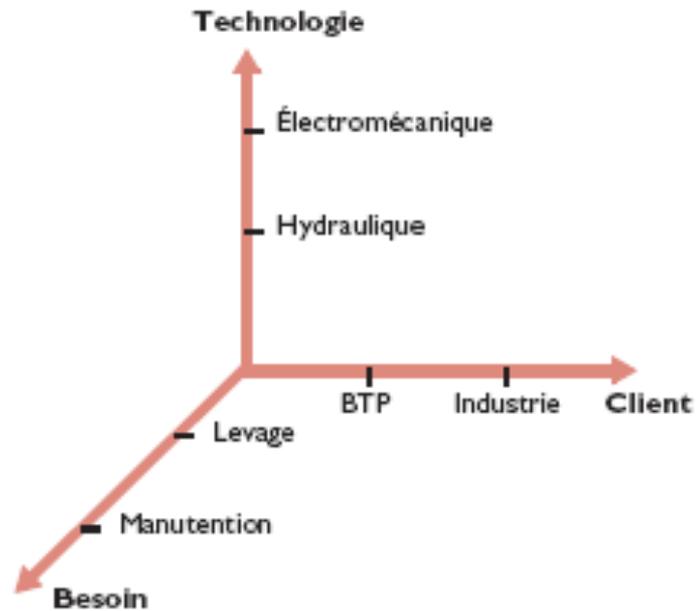


Figure 3.7. La réflexion stratégique appliquée à l'entreprise Lafarge

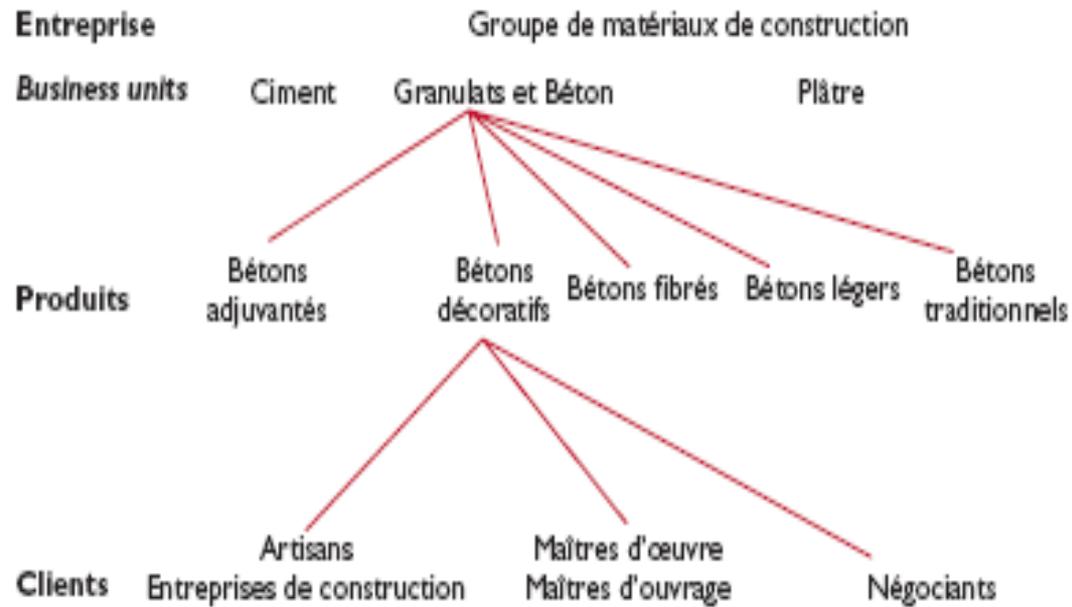


Tableau 3.1. La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Découpage	Des activités de l'entreprise	Du marché
Décisions	Investir, désinvestir...	Prix, publicité, conditionnement...
Décideurs	Direction générale groupe	Division Marketing

Tableau 3.2. L'alternative internalisation/externalisation du diagnostic

Solutions	Avantages	Limites
Interne à l'entreprise : groupe ad hoc, équipe projet, service fonctionnel	<ul style="list-style-type: none">• Meilleure connaissance préalable des spécificités de l'entreprise.• Implication plus grande des équipes dans le diagnostic.• Mise en œuvre facilitée des solutions du fait de la participation à leur élaboration.• Coût direct moins élevé.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de réapparition des conflits internes habituels, interfonctionnels notamment.• Manque d'objectivité des analyses.• Absence de démarches et d'outils méthodologiques.• Inadaptation en cas de crise ou d'urgence, dans lesquelles des décisions radicales sont à prendre.
Externe à l'entreprise : consultant	<ul style="list-style-type: none">• Apport méthodologique dû au professionnalisme du consultant.• Expérience préalable du secteur et de ses spécificités.• Rapidité d'intervention et de mobilisation d'équipes.• Regard extérieur plus objectif et neutre par rapport aux dissensions internes.	<ul style="list-style-type: none">• Coût plus élevé.• Risque de diffusion à l'extérieur de l'entreprise d'informations confidentielles.• Dépendance vis-à-vis de la direction.• Risque de voir proposées des solutions trop standards ou « à la mode ».

Figure 3.8. Le degré d'urgence et l'externalisation du diagnostic

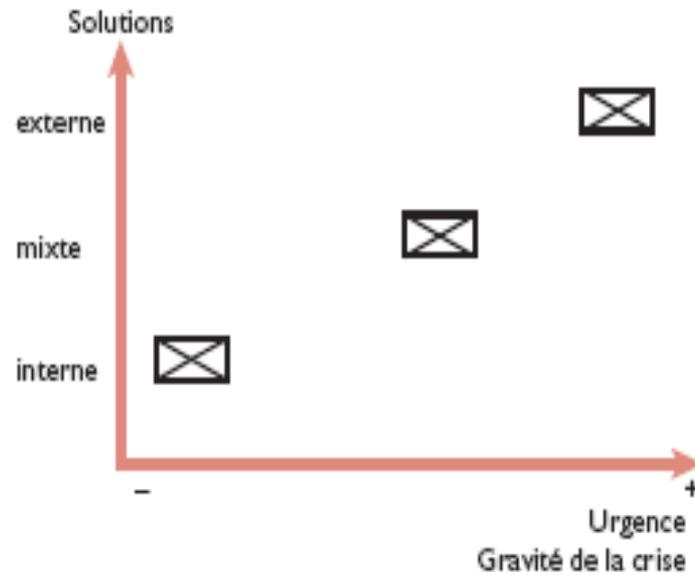


Tableau 3.3. Les outils du diagnostic stratégique

Niveau d'analyse Perspective	Business Domaines d'activité ou entreprise monoactivité	Corporate Ensemble de l'entreprise multiactivités
Diagnostic externe : attractivité de l'environnement	Environnement global : SPECTRED	
Diagnostic interne : capacités stratégiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur : demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle • Écosystème d'affaires • Facteurs clés de succès • Scenarii 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions et processus • Ressources et compétences 	
	Chaîne de la valeur	Plate-forme stratégique
Synthèse du diagnostic interne et externe	SWOT	
		Matrices de portefeuille d'activités

Figure 3.9. Les axes du diagnostic de l'environnement

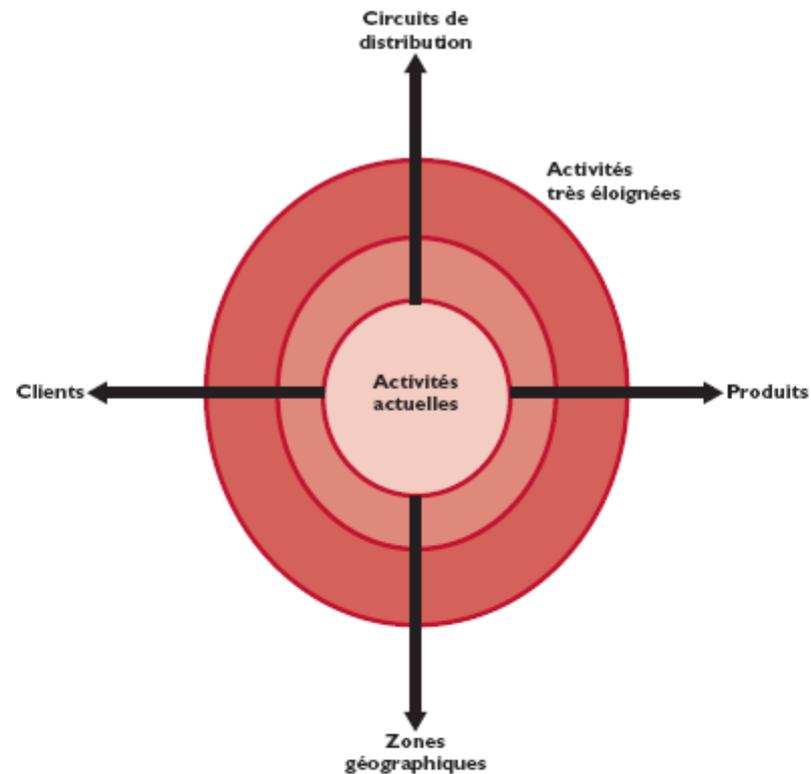


Figure 3.10. Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)

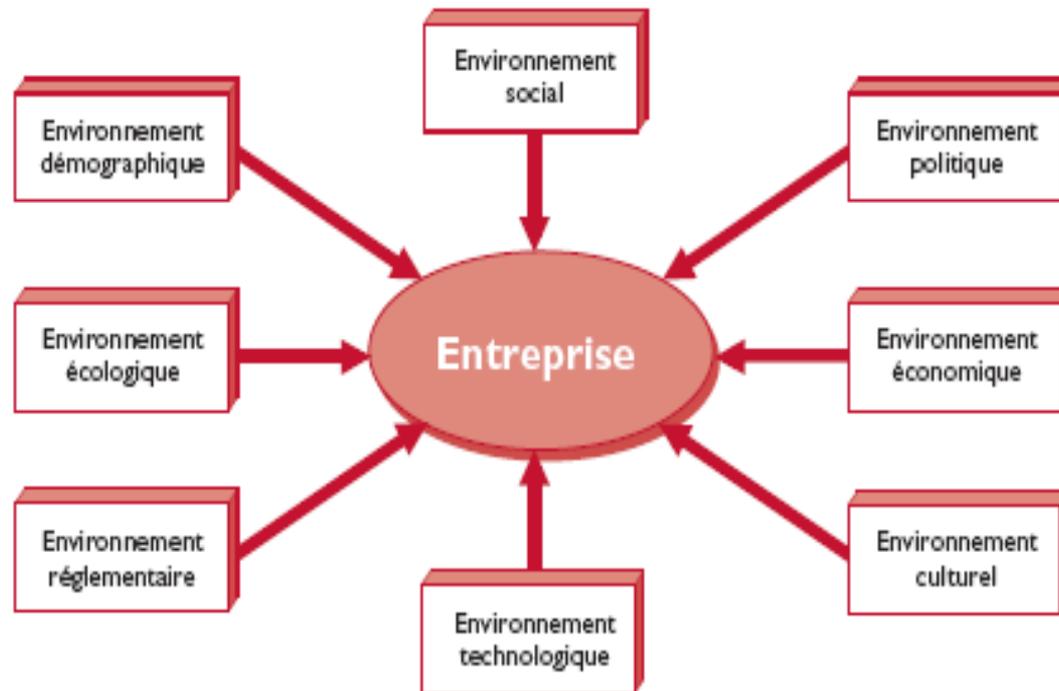


Figure 3.11. L'analyse SPECTRED du groupe McDonald's

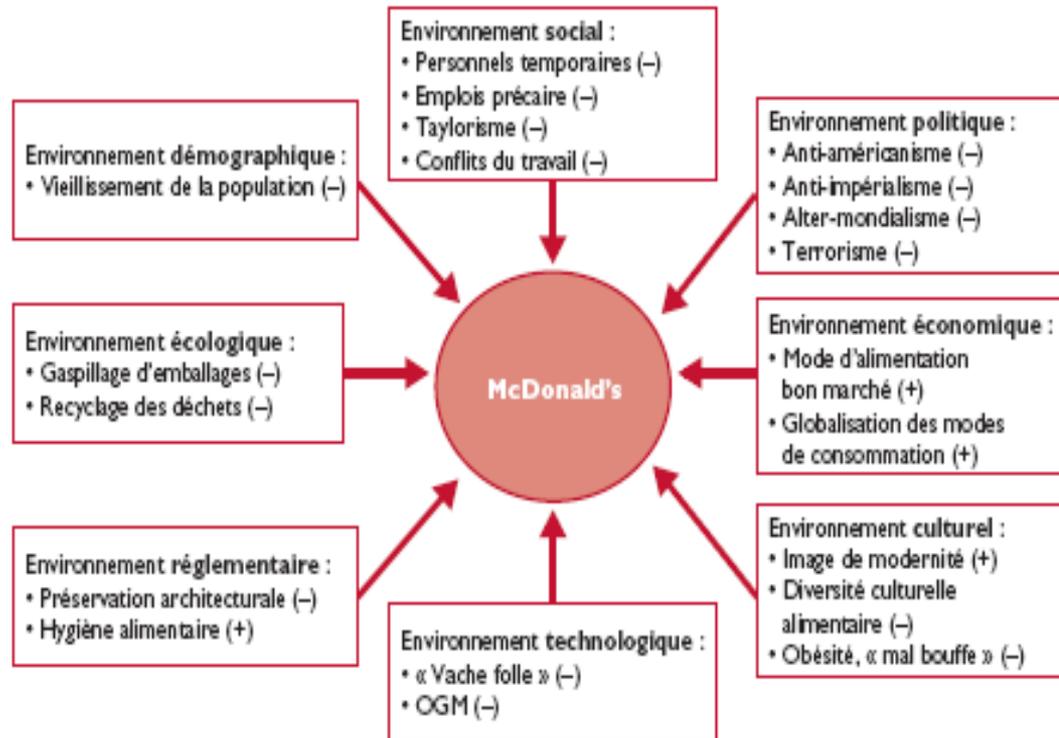
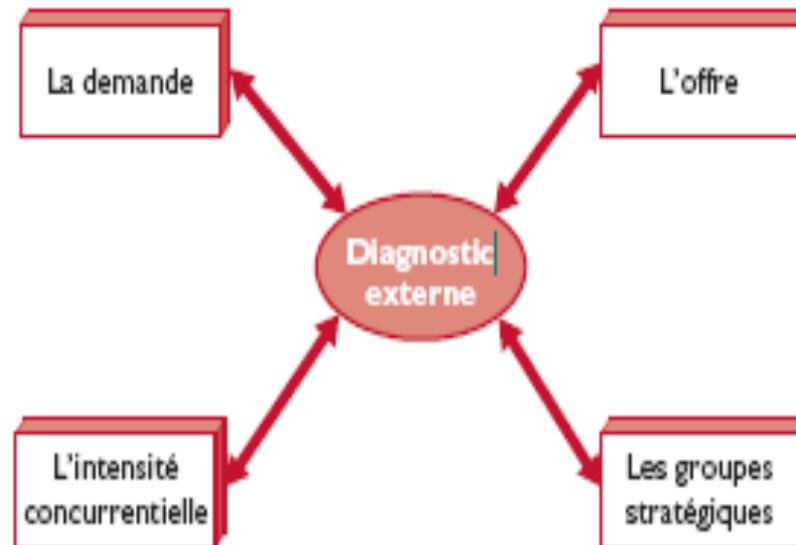


Figure 3.12. Les quatre rubriques du diagnostic externe



Demande (cf. marketing)

- ◆ Caractéristiques de la demande solvable
 - ⊕ Taille du marché
- ◆ Évolution de la demande
 - ⊕ Taux de croissance

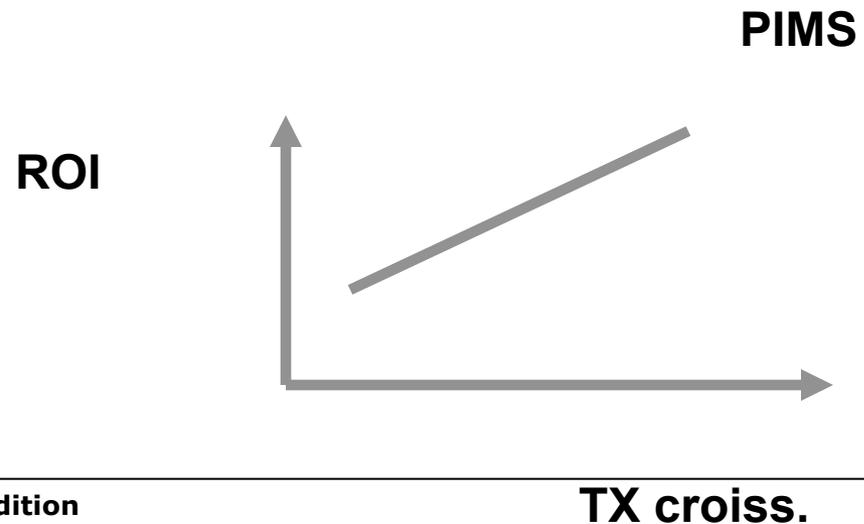


Tableau 3.4. Le diagnostic de la demande

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités
		☹️ ☺️
Les caractéristiques de la demande		
• Quelles quantités vendues?		
• Qui achète?		
• Qui consomme ?		
• Qui prescrit ?		
• Quand achète-t-on et consomme-t-on ?		
• Quelle saisonnalité ?		
• À quelle périodicité ?		
• À quelle occasion ?		
• Quel besoin ?		
• Quelle motivation ?		
• Quel budget ?		
• Quelle élasticité prix ?		
• Quelle sensibilité à la publicité, aux promotions ?		
• Quelle fidélité aux marques, enseignes, circuits ?		
• Quels lieux d'achat ?		
• Quels circuits de distribution ?		
• Quels segments de marché ?		
• Etc.		
L'évolution de la demande		
• Quel taux de croissance global ?		
• Quelle phase du cycle de vie ?		
• Quel taux de croissance par segment ?		
• Quelle évolution économique ?		
• Quelle évolution démographique ?		
• Quelle évolution technologique ?		
• Quelle évolution des attentes et des goûts ?		
• Quelle évolution des styles de vie ?		
• Quelle évolution des circuits de distribution ?		
• Quels nouveaux usages ?		
• Quelles nouvelles clientèles ?		
• Quels substituts ?		
• Quelle position des pouvoirs publics ?		
• Etc.		
Synthèse		



Tableau 3.5. Le diagnostic de l'offre

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités ☹ ☺
Capacités du secteur		
• Secteur sous-capacitaire/surcapacitaire ?		
Structure des coûts		
• Importance des charges fixes/charges variables ?		
• Poids relatif des coûts de matière, de main-d'œuvre, de capital ?		
• Existence d'économies d'échelle ?		
• Importance de la valeur ajoutée ?		
Économie du secteur		
• Existence de barrières à l'entrée ?		
• Existence de barrières à la sortie ?		
• Degré de concentration des entreprises du secteur ?		
• Degré d'intégration de la filière et répartition de la valeur ajoutée dans le secteur ?		
• Rôle des pouvoirs publics dans l'économie du secteur ?		
Circuit de distribution		
• Concentration de la distribution ?		
• Concurrence entre circuits de distribution ?		
• Accès aux circuits de distribution ?		
• Nombre de niveaux dans les circuits de distribution ?		
• Cycle de vie des formules de distribution ?		
Financement du secteur		
• Besoins de financement ?		
• Caractère cyclique du besoin de financement ?		
• Sources de financement habituelles ? publiques ?		
Technologie		
• Évolutions technologiques ?		
• Risques de ruptures technologiques ?		
• Impact sur la compétitivité ?		
Synthèse		

Offre: Capacité du secteur

Sous-capacitaire/sur-capacitaire

◆ Sur-capacité:

- ⊕ Offre > Demande,
- ⊕ capacité de production excédentaire,
- ⊕ guerre des prix
- ⊕ baisse de rentabilité du secteur
 - Rachat de concurrents (croissance externe) pour réduire l'offre
 - ne pas investir en capacité



Offre: structure de coûts du secteur

◆ charges fixes/charges variables

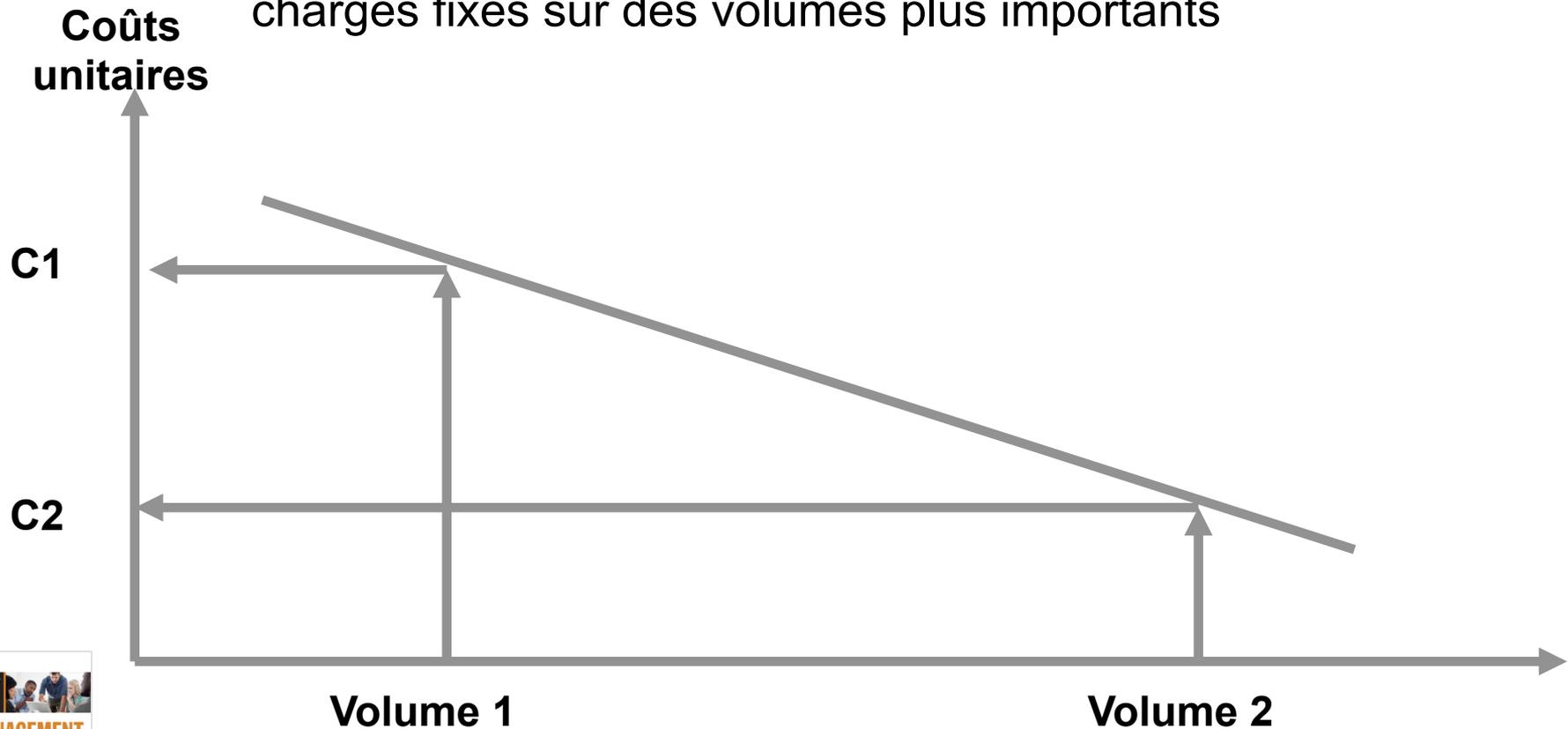
- ⊕ Niveau d'activité minimale (seuil de rentabilité)
- ⊕ Ticket d'entrée dans le secteur
- ⊕ Barrière à l'entrée: charges fixes importantes
- ⊕ Possibilité ou impossibilité de démarrer par une stratégie de croissance progressive

◆ Poids relatif des coûts de main d'œuvre (coût du travail)/capital

- ⊕ Localisation?
- ⊕ Évolution des coûts: si augmentation, menace pour le secteur

Offre: structure de coûts du secteur, économie d'échelle

- ◆ Réduction des coûts unitaires imputables à l'étalement des charges fixes sur des volumes plus importants



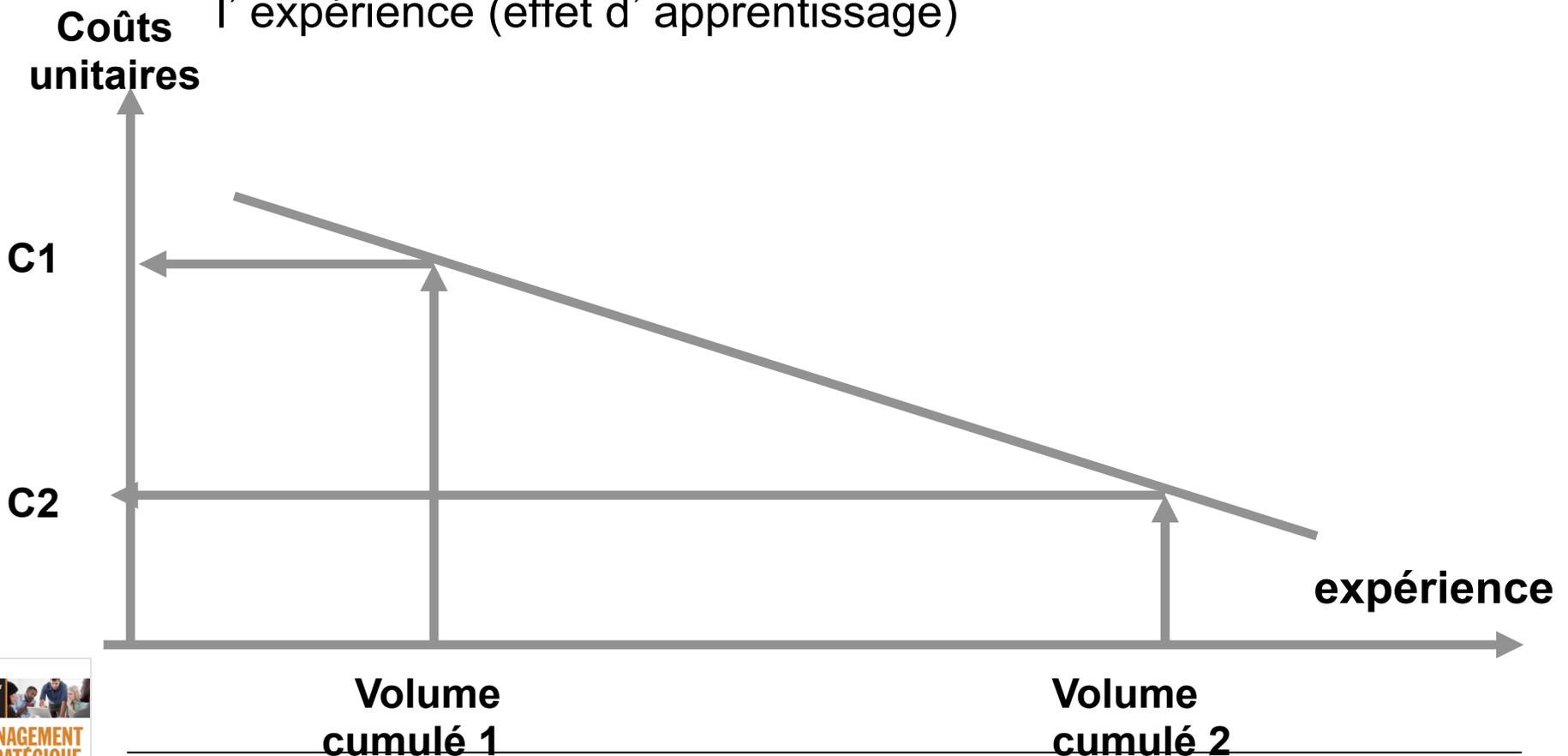
Valeur ajoutée

- ◆ $VA = \text{Chiffre d'affaires} - \text{charges externes}$
- ◆ Indicateur du potentiel de création de valeur du secteur
- ◆ $\text{Taux d'intégration} = VA/CA$



Offre: structure de coûts du secteur, effet d'expérience

- ◆ Réduction des coûts unitaires imputables à l'accumulation de l'expérience (effet d'apprentissage)



Barrières à l'entrée:

- **obstacles pour le nouvel entrant,**
- **protections pour les acteurs du secteur**
- Economies d'échelle
- ◆ Expérience
- ◆ Différenciation des produits, des services
- ◆ Besoins de capitaux (investissements matériels ou immatériels)
- ◆ Technologie (R&D, brevets)
- ◆ Coûts de transfert
- ◆ Accès au circuit de distribution
- ◆ Avantages spécifiques (localisation)
- ◆ Pouvoirs publics (normes, droits de douane,...)



Coûts de transfert: coûts supportés par les clients quand ils changent de fournisseur

- ◆ Financiers
- ◆ Organisationnels
- ◆ Relationnels

Coûts de transfert = facteur de fidélité!



Les coûts de transfert, un facteur de fidélité

◆ Financiers

- ⊕ Pénalités liées à la rupture anticipée de contrat (maintenance, assurance).
- ⊕ Perte de ristournes progressives de fin d'année (distribution).
- ⊕ Frais de restitution de matériel de présentation ou de stockage au fournisseur (énergie).
- ⊕ Dépôt de garantie (secteur bancaire) ou coût du paiement comptant.

➔ Organisationnels

- ⊕ Adaptation aux procédures du nouveau fournisseur.
- ⊕ Adaptation des logiciels (échange de données informatisées).

➔ Relationnels

- ⊕ Délais de connaissance des interlocuteurs.
- ⊕ Délais de création d'un climat de confiance.



Barrières à la sortie: coûts supportés quand on quitte le secteur

- ◆ Actifs spécialisés
- ◆ Coûts fixes de sortie (indemnités, remise en état, ...)
- ◆ Interrelations stratégiques
- ◆ Obstacles affectifs (secteur à entreprises familiales)
- ◆ Restrictions des pouvoirs publics, parties prenantes



Concentration/atomisation

- ◆ Secteur concentré : peu d'entreprises présentes
- ◆ Difficulté de pénétrer le secteur



Tableau 3.6. Le diagnostic du groupe stratégique

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités	
		☹	☺
Objectifs et stratégie de la concurrence ?			
• Quels sont les objectifs ?			
• Quelle est l'attitude à l'égard du risque ?			
• Quelles sont les valeurs et les croyances ?			
• Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ?			
• Quelle est la stratégie du concurrent ?			
Conception de la concurrence ?			
• Sur l'évolution de son entreprise ?			
• Sur l'évolution des concurrents et du secteur ?			
Les capacités de la concurrence ?			
• Forces et faiblesses fonctionnelles			
– Marketing ?			
– Production ?			
– Organisationnelles ?			
– Financières ?			
– Humaines ? etc.			
• Capacités de croissance ?			
• Capacités d'adaptation au changement ?			
• Capacité de résistance ?			
Synthèse			

Figure 3.13. Un exemple de carte des groupes stratégiques

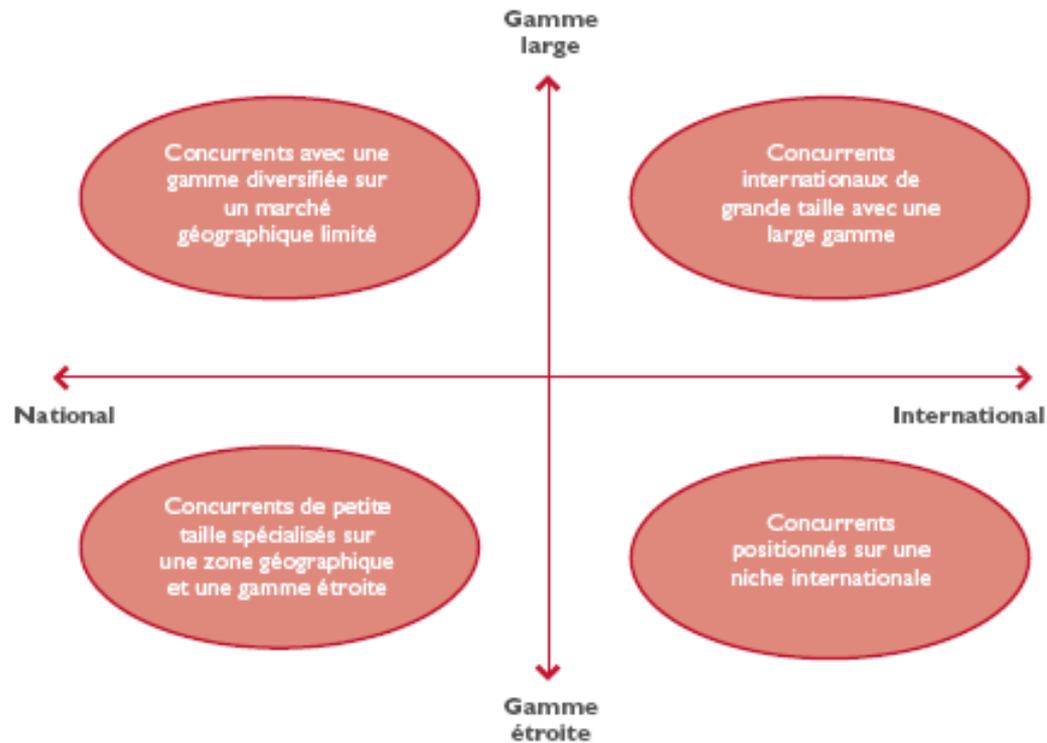


Figure 3.14. Les techniques de collecte de l'information sur les concurrents



Figure 3.15. Les six forces commandant l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur

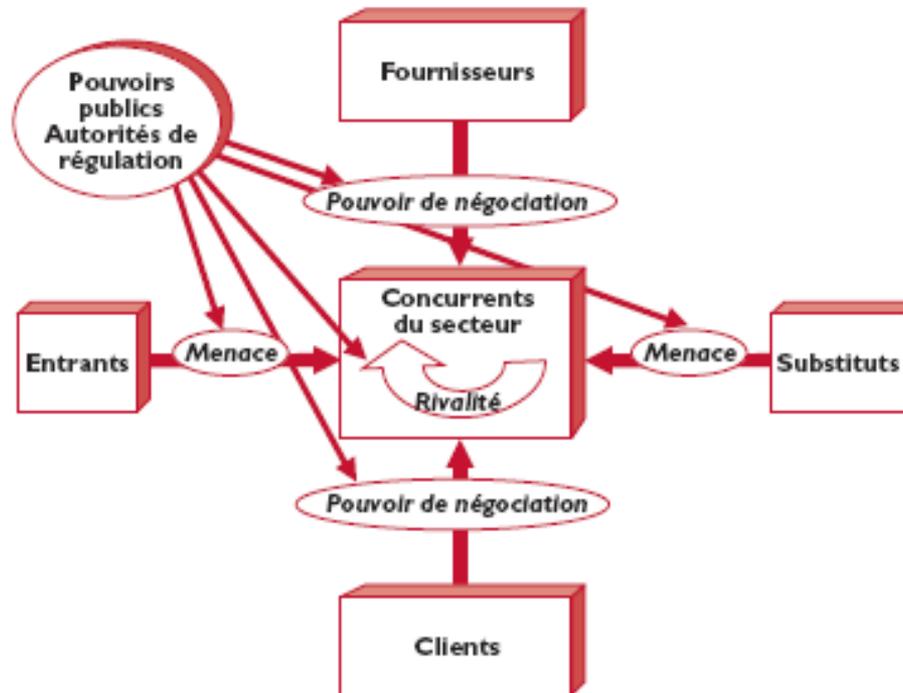


Tableau 3.7. Une synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle

Acteurs	Force de l'intensité concurrentielle				
	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
• Les fournisseurs	1	2	3	4	5
• Les clients	1	2	3	4	5
• Les concurrents	1	2	3	4	5
• Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
• Les substituts	1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur (Total)	très faible (5-8)	faible (9-12)	moyenne (13-17)	forte (18-21)	très forte (22-25)

Figure 3.16. L'étoile sectorielle :
deux exemples différenciés (secteurs A et B)

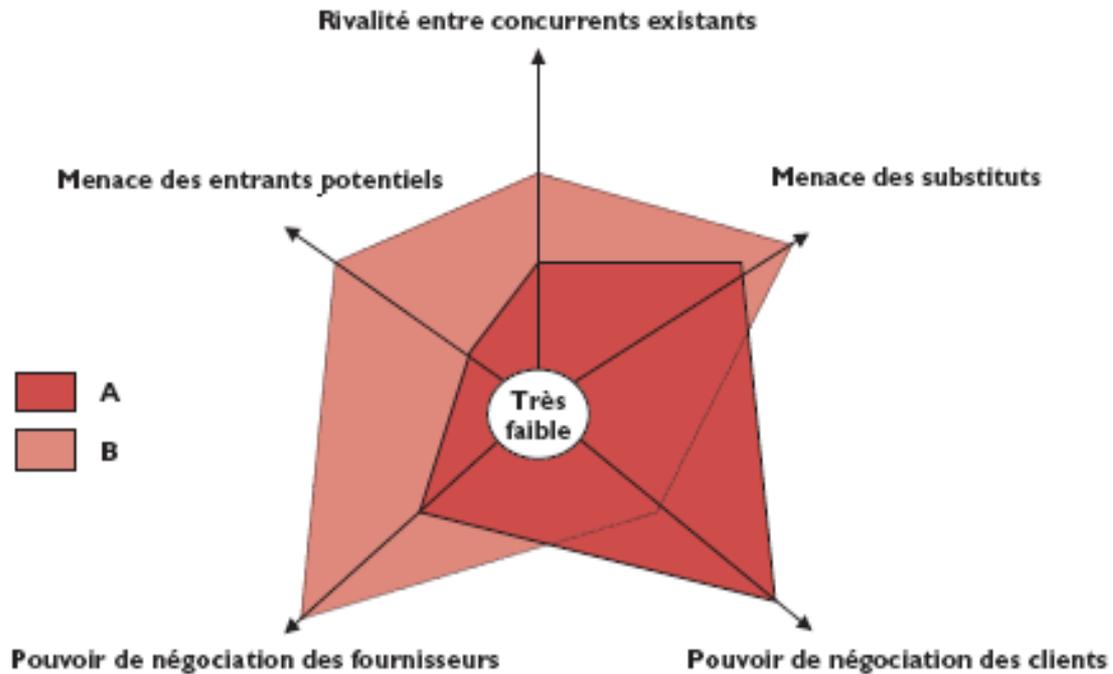
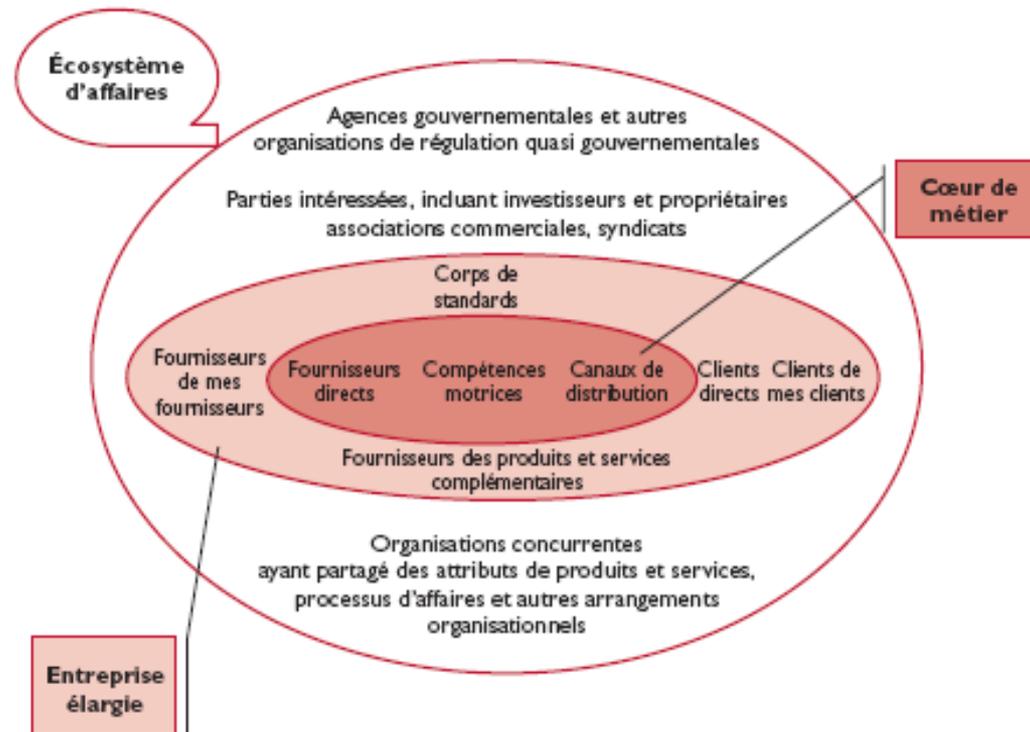


Figure 3.17. L'écosystème d'affaires (ESA)



D'après J. F. Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, 1996.

Figure 3.18. L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

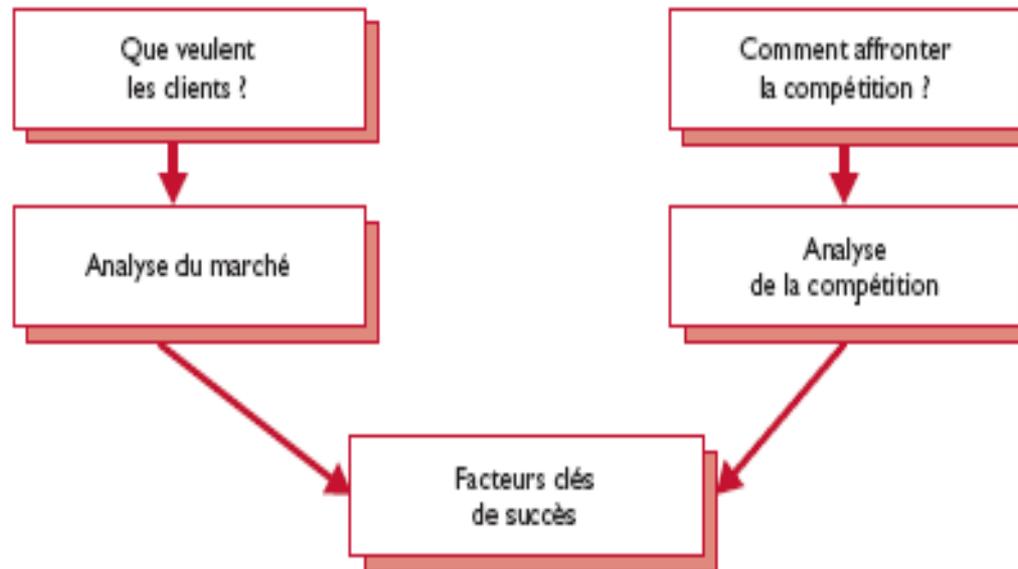


Figure 3.19. Un exemple de maîtrise des FCS dans le secteur de la restauration professionnelle

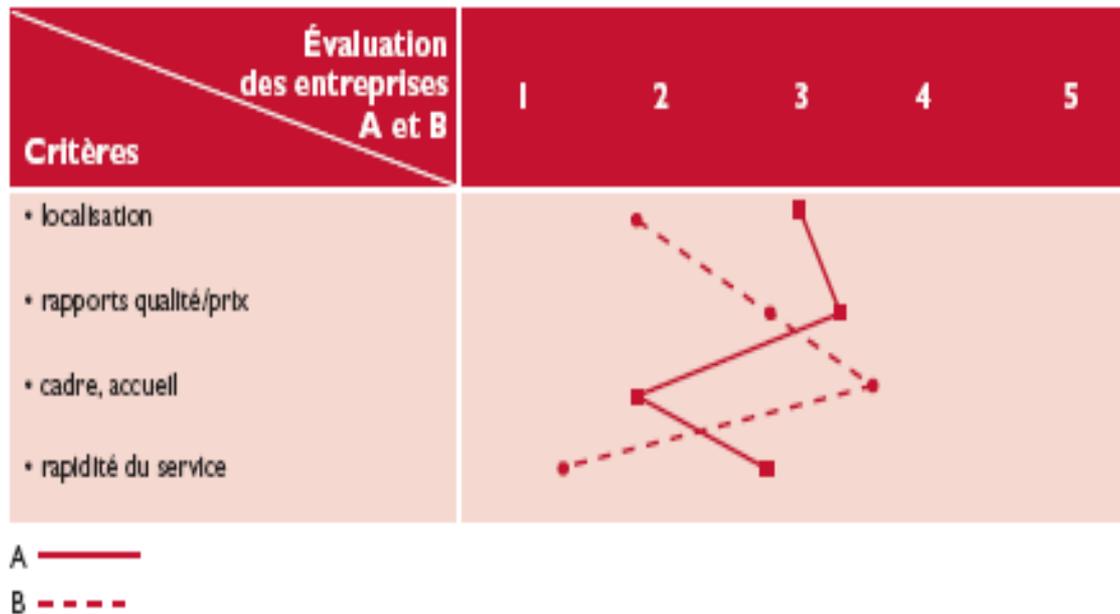


Tableau 3.8. Des FCS variables selon les secteurs

	Facteur ou fonction clé	Exemples de segments industriels	
		... pour accroître la rentabilité	... pour développer la part de marché
	Accès aux sources d'approvisionnement en matières premières	Uranium	Pétrole
	Outil de production (économies d'échelle)	Construction navale Sidérurgie	Construction navale Sidérurgie
	Conception des produits	Aéronautique	Aéronautique/ Chaîne Hi-Fi
	Technologie de production	Soude/ Semi-conducteurs	Semi-conducteurs
	Gamme de produits large et diversifiée	Grandes surfaces	Fournitures de pièces et composants
	Ingénieurs technico-commerciaux	Micro-ordinateurs	Circuits intégrés Microprocesseurs
	Force de vente (qualité, quantité)	Bureautique	Automobile
	Réseau de distribution	Bière	Pellicules photo Appareils ménagers
	Service après-vente	Ascenseurs	Véhicules industriels

K. OHMAE, *Le Génie du stratège*, Dunod, 1991, p. 35.

Figure 3.20. Le cycle de vie et les FCS

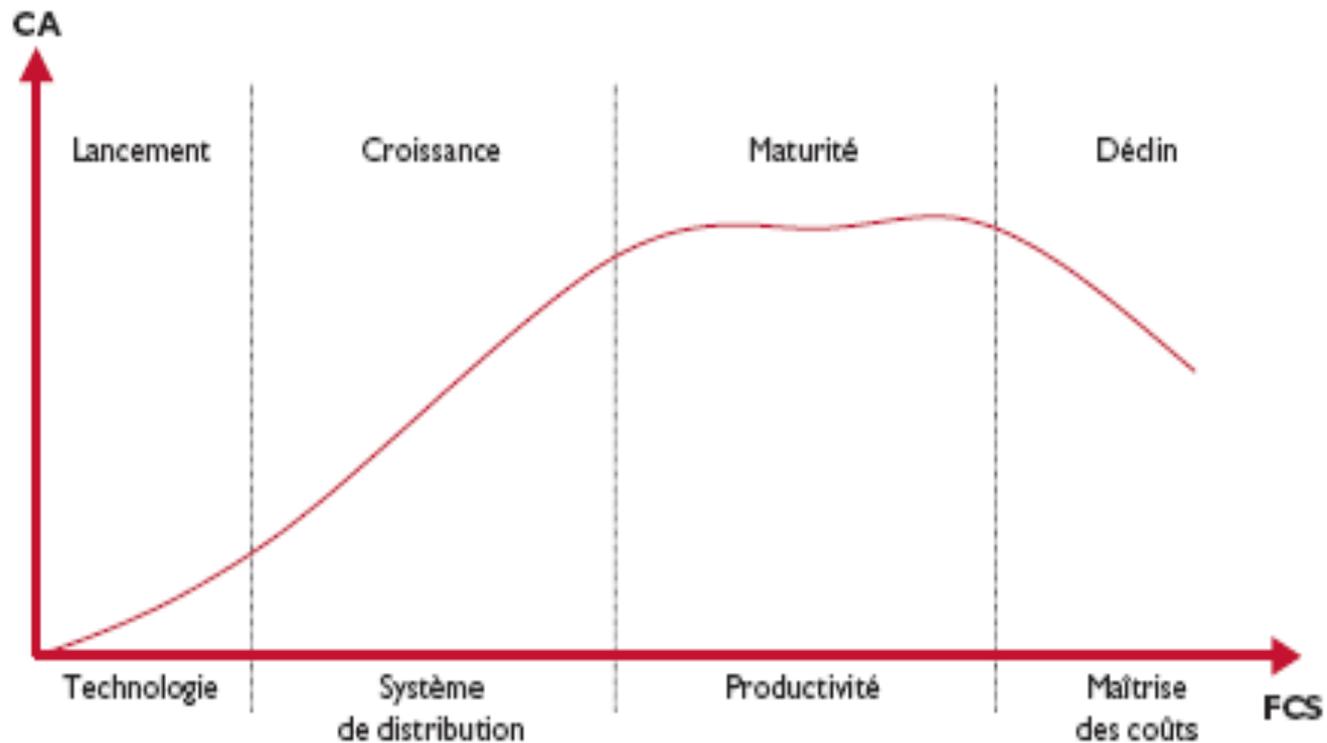


Tableau 3.9. Un exemple simplifié de scénario d'évolution de l'industrie pharmaceutique

Variables clés	Hypothèses d'évolution	Scenarii d'évolution du secteur	Stratégies
Concentration industrielle dans le secteur sur le plan mondial	H1. maintien du rythme actuel H2. augmentation très forte	■ Scénario A : H1+H3	■ Stratégie d'alliance avec des concurrents, maintien de la diversité des activités
Taux de substitution des médicaments génériques aux médicaments brevetés	H3. les génériques représentent 20 % de la consommation H4. les génériques représentent 80 % de la consommation	■ Scénario B : H2+H4	■ Stratégie de recentrage très fort sur très peu de segments et investissement dans la recherche

Figure 3.21. Les fonctions et processus à diagnostiquer

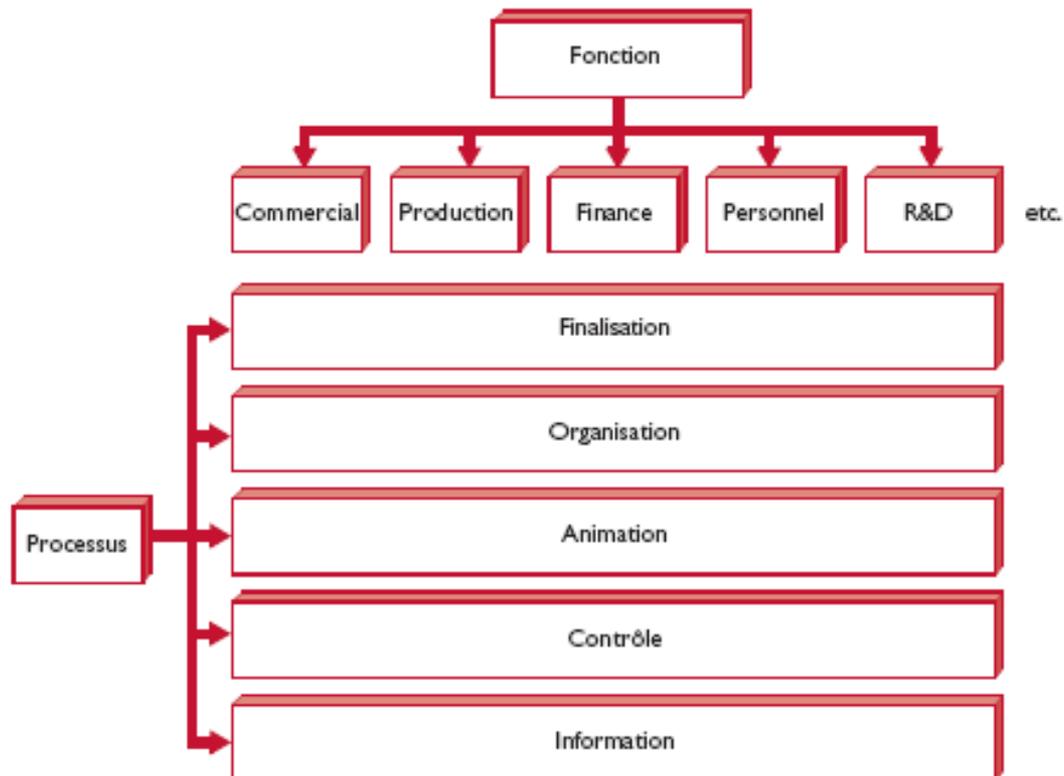


Tableau 3.10. Le diagnostic de la fonction commerciale

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces ☹️ 😊
<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille produits • Volume des ventes • Parts de marché • Répartition géographique du chiffre d'affaires • Répartition par canaux de distribution du chiffre d'affaires • Politique de marge • Image de marque • Étendue de la gamme • Qualité des produits • Qualité du service • Politique de prix • Fidélité de la clientèle • Localisation du réseau de distribution • Efficacité de la force de vente • Efficacité de la publicité • Efficacité des promotions • Efficacité du marketing direct • Etc. 		
SYNTHÈSE		

Tableau 3.11. Le diagnostic de la fonction finance

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces ☹️ 😊
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité • Endettement à long et moyen termes • Endettement de court terme • Solvabilité • Trésorerie • Stocks (évolution et poids) • Créances clients • Sources de financement • L'entreprise est-elle rachetable, « opéable » ? • Cotation boursière • Dettes fournisseurs • Part des frais financiers dans le chiffre d'affaires • Flexibilité financière • Etc. 		
SYNTHÈSE		



Tableau 3.12. Le diagnostic de la fonction production

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de production • Qualité de la production • Flexibilité de la production, quantitative et qualitative • Taux de sous-traitance • Délai de production • Âge de la technologie • Âge des équipements • Coûts de production • Localisation de la production • Qualité du service après-vente • Structure des coûts • Logistique • Etc. 		☹ ☺
SYNTHÈSE		

Tableau 3.13. Le diagnostic de la fonction R&D

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces
<ul style="list-style-type: none"> • Innovations technologiques • Innovations du process • Innovations produits • Innovations services • Dépôts de brevets • Potentiel de recherche • Moyens affectés à la R & D • Intégration de la R & D dans la structure • Adaptation au marché des innovations • Etc. 		☹ ☺
SYNTHÈSE		

Tableau 3.14. Le diagnostic de la fonction personnel

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces
<ul style="list-style-type: none"> • Pyramide des âges • Compétences • Formation • Rotation du personnel • Absentéisme • Rémunération • Part des salaires dans le chiffre d'affaires • Capacité d'attraction des compétences • Etc. 		☹ ☺
SYNTHÈSE		

Tableau 3.15. Le diagnostic de l'organisation

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces ☹ ☺
<ul style="list-style-type: none"> • Une structure a-t-elle été clairement définie ? • Un organigramme à jour est-il diffusé ? • La structure est-elle adaptée à la stratégie ? • Les mécanismes de coordination sont-ils adaptés à l'activité ? • Les fonctions importantes sont-elles rattachées à la direction ? • Le système d'information est-il cohérent avec la structure ? • La surveillance de l'environnement est-elle intégrée dans la structure ? • La structure est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement ? • Les procédures essentielles sont-elles définies ? • Etc. 		
SYNTHÈSE		

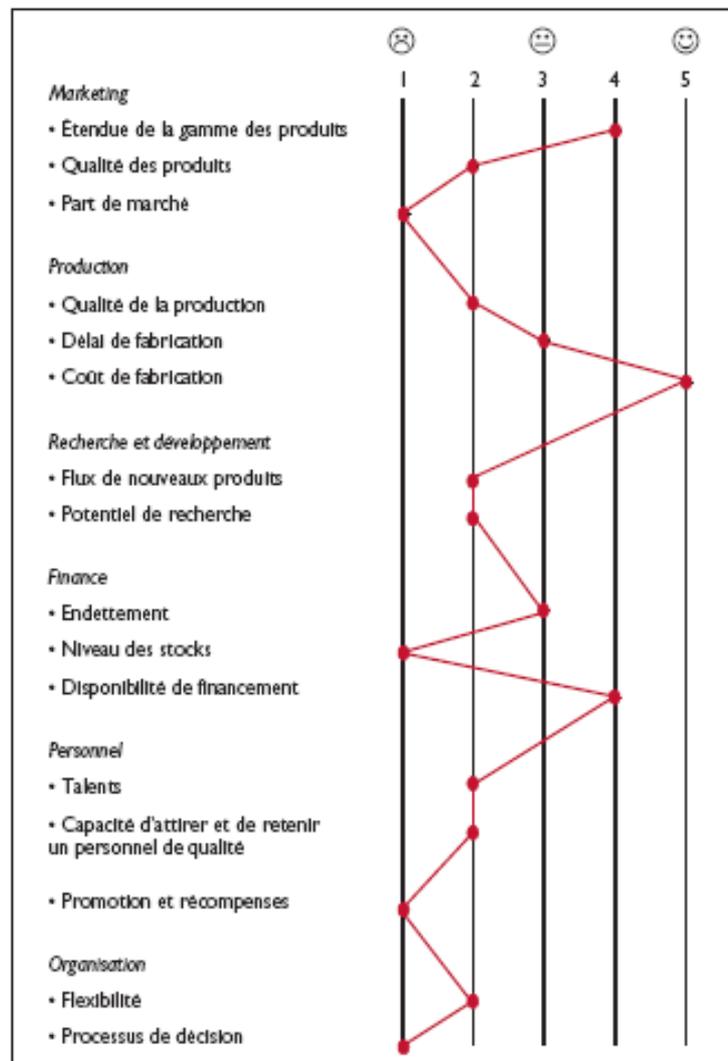
Tableau 3.16. Le diagnostic de la culture

Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces ☹ ☺
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des valeurs communes ? Sont-elles diffusées ? • L'histoire de l'entreprise est-elle connue ? Est-elle valorisée ? • L'entreprise a-t-elle des héros ? • L'entreprise entretient-elle des mythes ? Développe-t-elle les symboles d'appartenance et les rites ? • Un langage propre est-il développé ? • La culture est-elle bureaucratique ? fermée ? ouverte ? réactive ? adaptative ? • La culture est-elle orientée marché, recherche, production ? • Le personnel a-t-il un sentiment d'appartenance ? • La culture est-elle adaptée à la stratégie de l'entreprise ? • La culture est-elle adaptée au secteur et à son évolution ? • Etc. 		
SYNTHÈSE		

Tableau 3.17. Le diagnostic de la direction

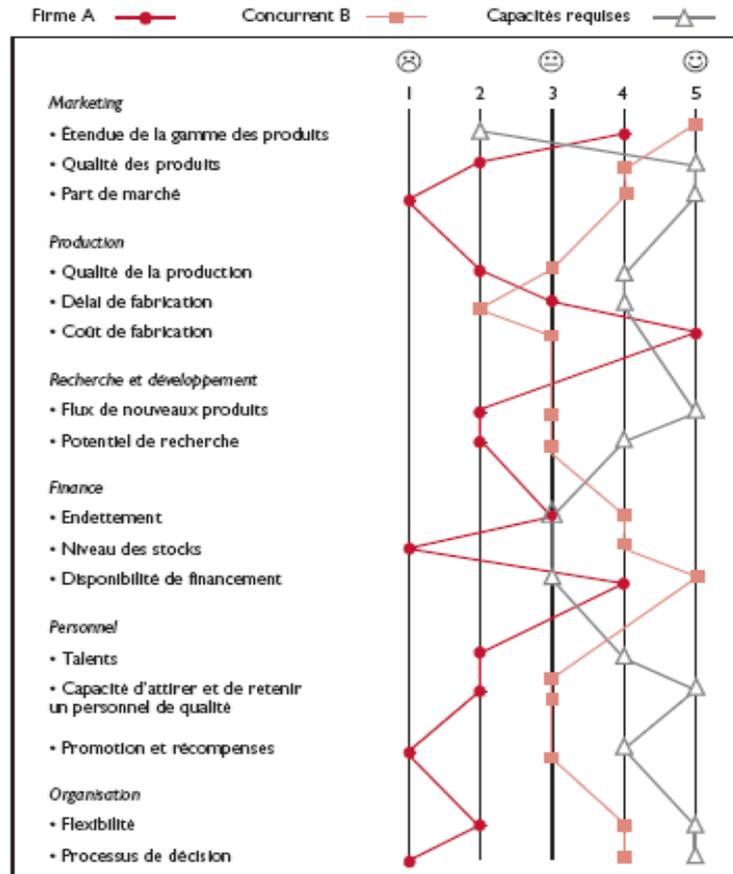
Critères	Commentaires	Faiblesses / Forces ☹ ☺
<ul style="list-style-type: none"> • L'actionariat est-il stable ? • Le conseil d'administration est-il performant ? • L'équipe de direction a-t-elle montré sa compétence, sa cohésion ? • Quels sont les objectifs personnels des dirigeants ? • Quelles sont les formations de chaque dirigeant ? • Quel est l'âge de chaque dirigeant ? • Les tâches sont-elles bien réparties ? • Etc. 		
SYNTHÈSE		

Figure 3.22. Une représentation du profil de compétence



D'après R.-A. THIAULT, Le Management, PUF, 2003.

Figure 3.23. Le profil concurrentiel et le profil idéal



D'après R.-A. Thiérrant, Le Management, PUF, 2003



Figure 3.24. La chaîne type de valeur

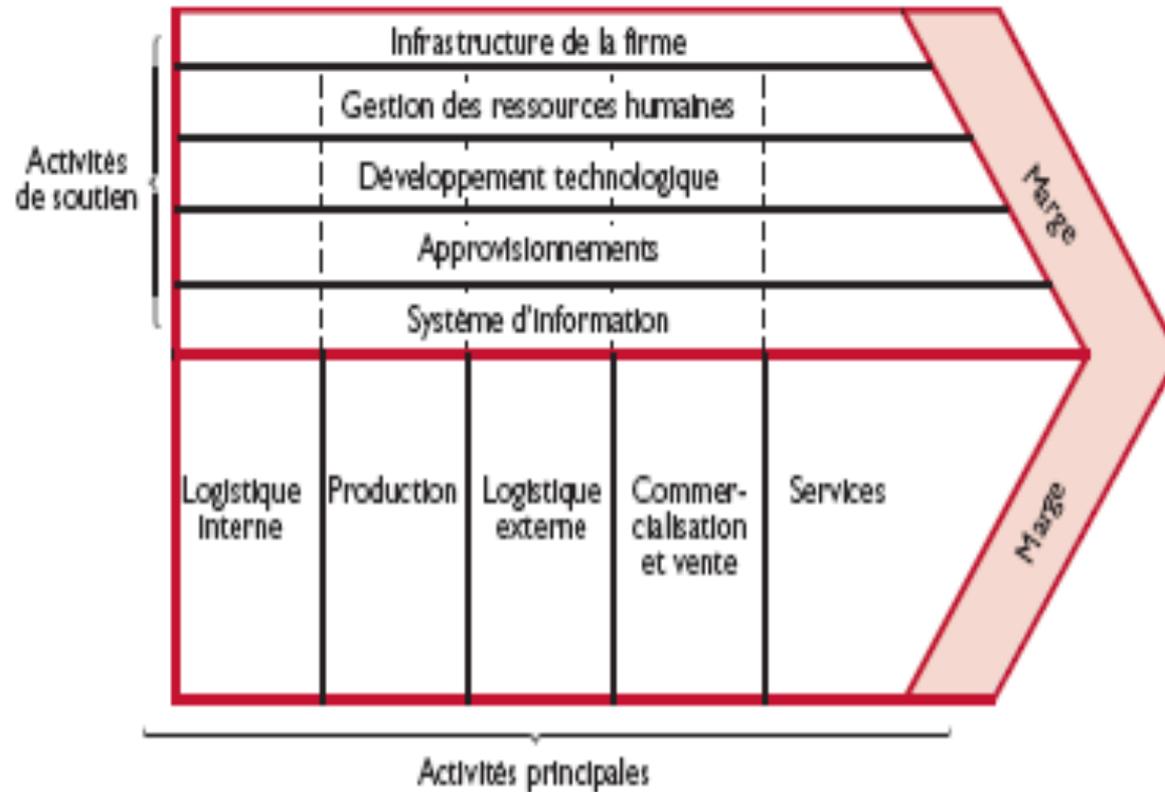


Figure 3.25. La reconfiguration sectorielle des chaînes de valeur

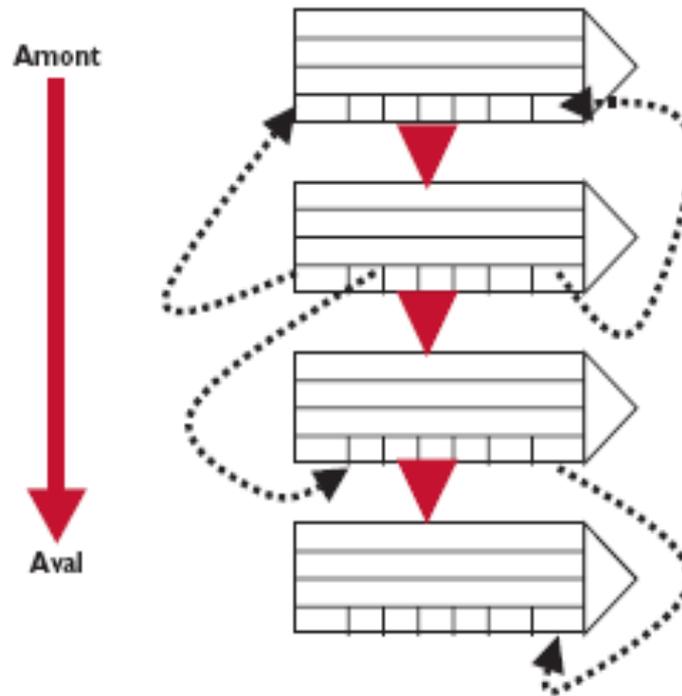


Figure 3.26. La structure commune gérant le système d'information de trois banques

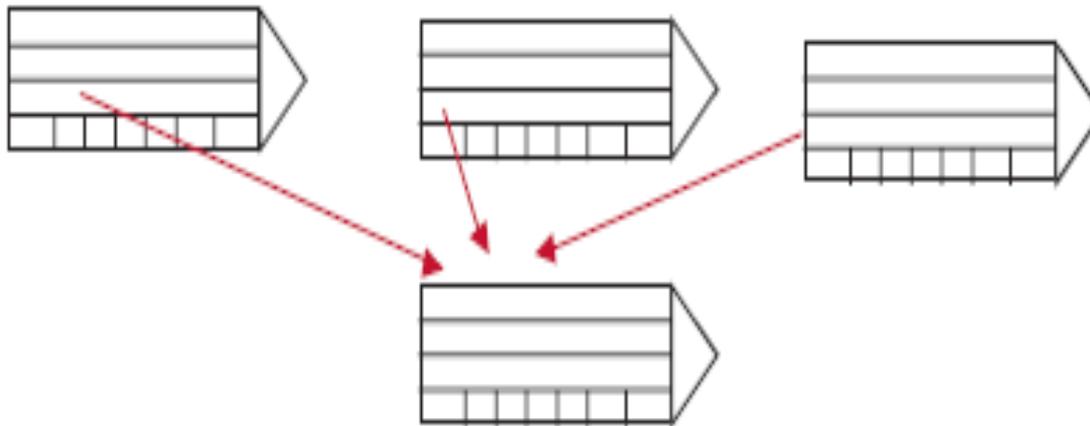


Figure 3.27. Des TIC omniprésentes dans la chaîne de valeur

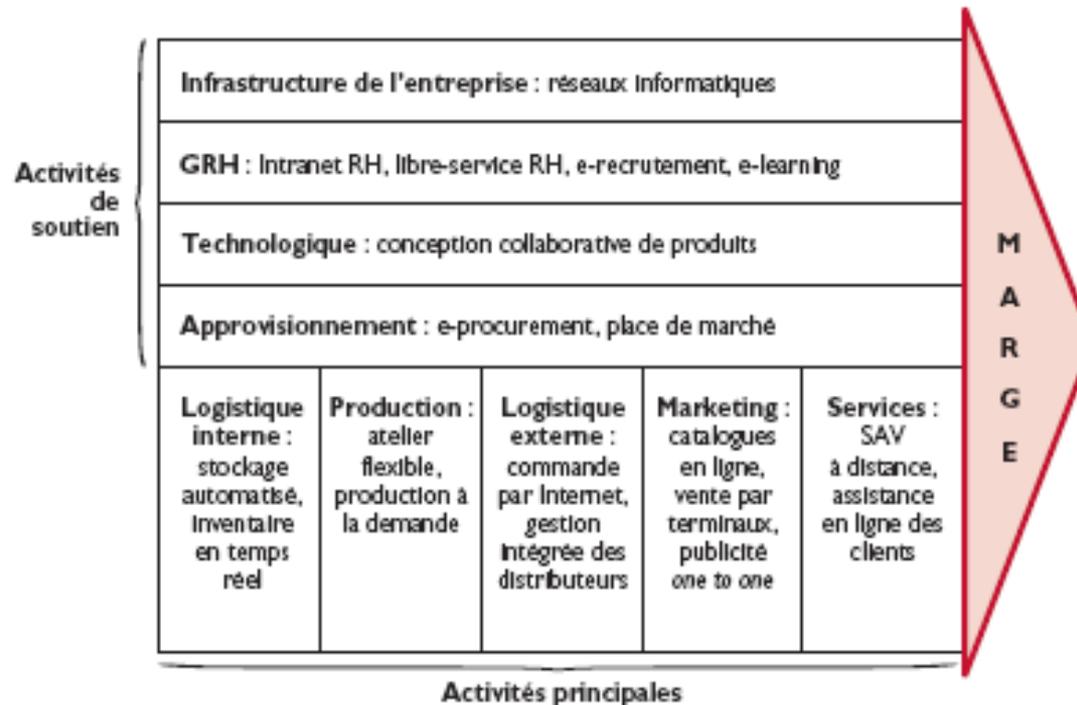


Figure 3.28. L'analyse par les ressources et les compétences

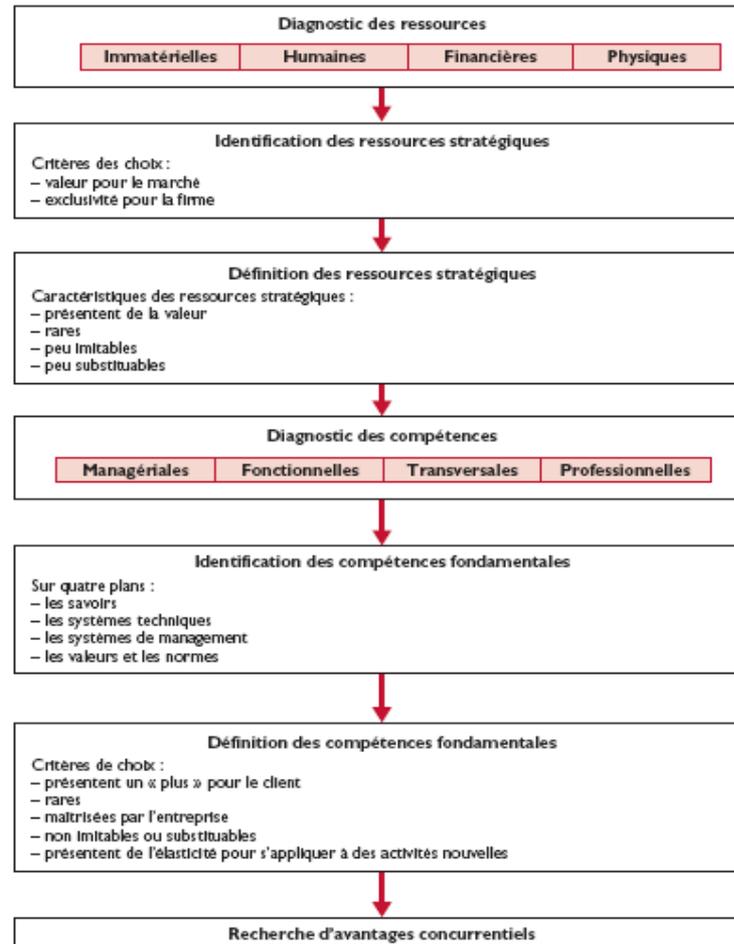


Tableau 3.18. Un extrait du diagnostic des ressources d'une entreprise

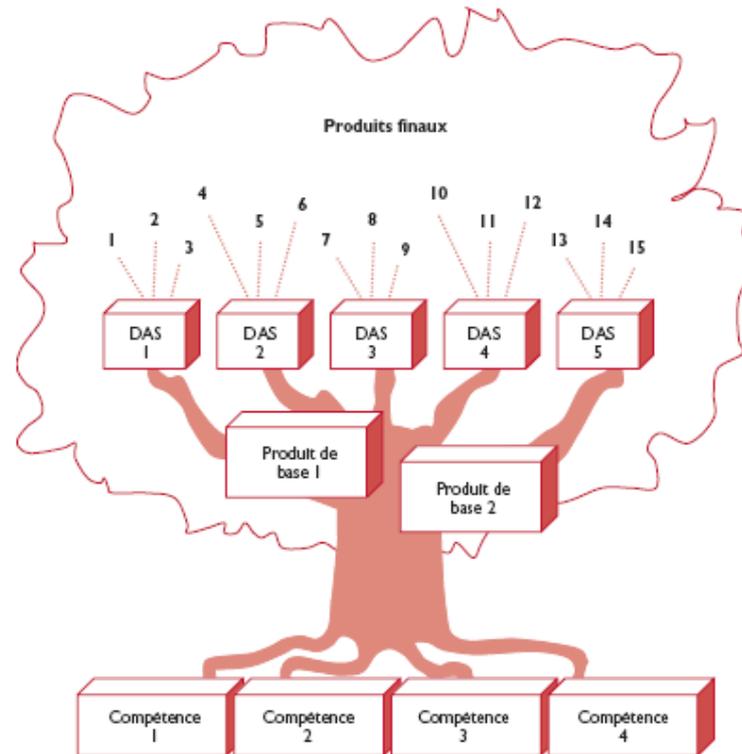
Ressources	Description, commentaires	Évaluation des ressources	
		Valeur pour le marché	Exclusivité pour l'entreprise
Immatérielles	Marque mondialement connue	****	****
Humaines	Personnel bien formé	**	*
Financières	Soutien des banques	*	*
Physiques	Machines	*	****

Importance de l'avantage concurrentiel conféré par la ressource: * très faible/**** très fort.

Tableau 3.19. Un exemple d'évaluation des compétences

Compétences		Processus
Managériale générale		Finalisation Organisation Animation des hommes Contrôle Information
Fonctionnelle intra-service		Production Recherche et développement Système d'information
Transversale	intra-entreprise	Développement de nouveaux produits Gestion de la qualité Service client
	interentreprises	Amont avec les sous-traitants et les fournisseurs Aval avec les distributeurs Horizontal avec les partenaires
Individuelle, professionnelle		Savoirs Savoir-faire Savoir-être

Figure 3.29. Les compétences ou les racines de la compétitivité



C. K. PRAMUAD, G. HANIK, «Les grands groupes ne connaissent pas leur métiers», Harvard-LExpansion.



Figure 3.30. Les compétences de base appliquées à une entreprise de vente à distance

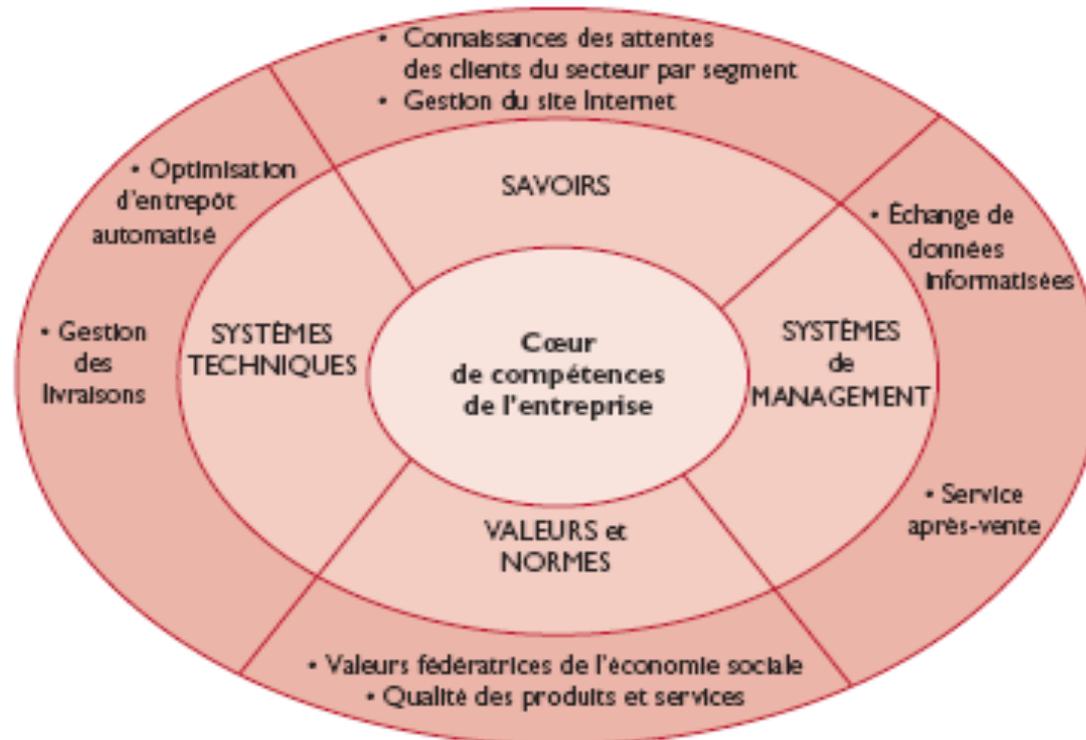


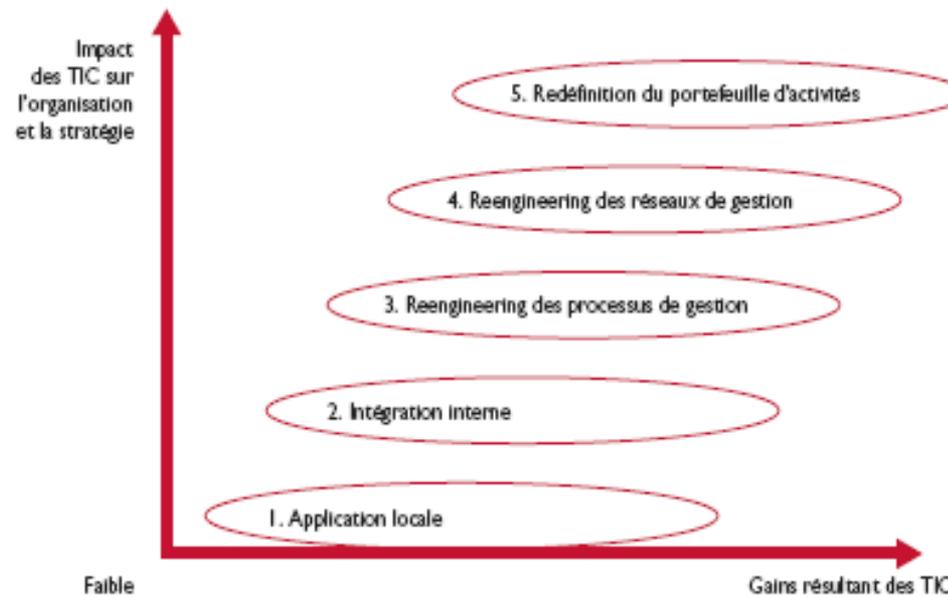
Tableau 3.20. Les quatre questions de la méthode VRIO

V	Valeur	Les ressources et les compétences permettent-elles à la firme d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace? Si la réponse est positive, elles sont génératrices de valeur.
R	Rareté	Combien de firmes en compétition possèdent déjà les ressources et compétences génératrices de valeur? Si la réponse est très peu, elles sont constitutives d'avantage compétitif.
I	Imitabilité	Est-ce que les firmes qui ne possèdent pas ces ressources et compétences subissent un désavantage de coût en cherchant à les obtenir ou à les développer? Si la réponse est oui, la possession de ces ressources et compétences (V+R+I), génératrices de valeur et rares, est source d'un avantage compétitif défendable. Si la réponse est négative, les ressources et compétences (V + R) ne fournissent qu'un avantage compétitif temporaire.
O	Organisation	Est-ce que la firme est organisée pour tirer pleinement partie du potentiel compétitif des ressources et compétences? Si la réponse est positive, les ressources et compétences (V+R+I+O) génératrices de valeur, rares, peu imitables, constituent des compétences distinctives durables pour l'entreprise.

Tableau 3.21. Une application de la méthode VRIO à l'entreprise Dell

Ressources et compétences	Valeur	Rareté	Imitabilité	Organisation	Avantage compétitif
Achat en grosses quantités et en juste à temps	oui	oui			Temporaire
Système de ventes par téléphone et internet	oui	oui			Temporaire
Amélioration permanente des lignes d'assemblage, de la rapidité et de l'efficacité	oui	oui	oui		Défendable
Culture de l'écoute du client	oui	oui	oui	oui	Compétences distinctive durable

Figure 3.32. Les cinq niveaux de reconfiguration provoqués par les TIC



D'après M. S. SCOTT-MORTON, L'Entreprise compétitive au futur, Les Éditions d'Organisation, 1995

Figure 3.33. La plate-forme stratégique

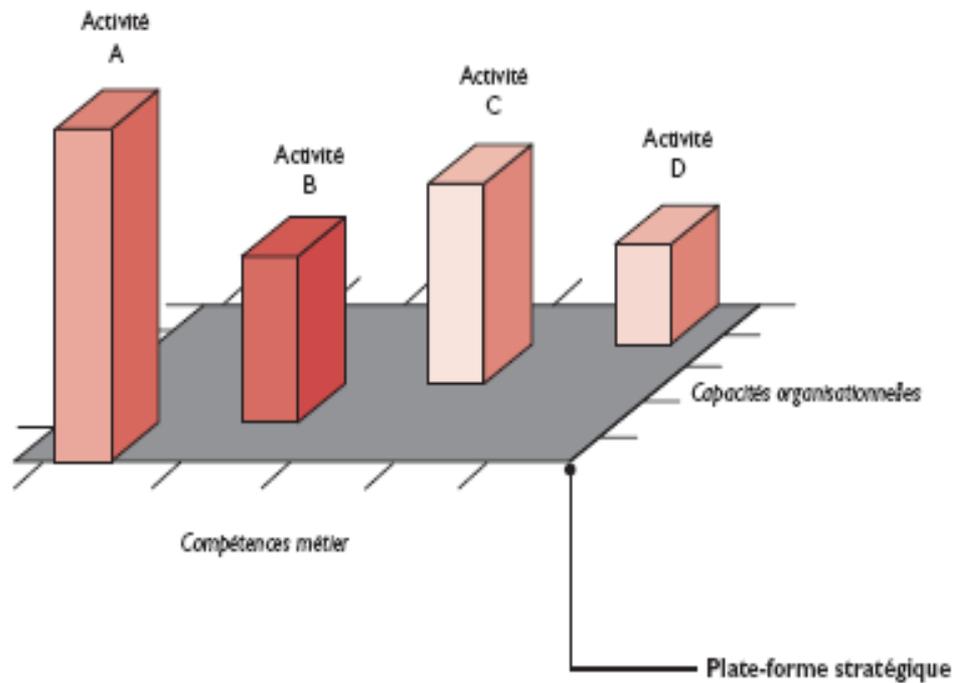


Figure 3.34. Le diagnostic financier et le diagnostic stratégique

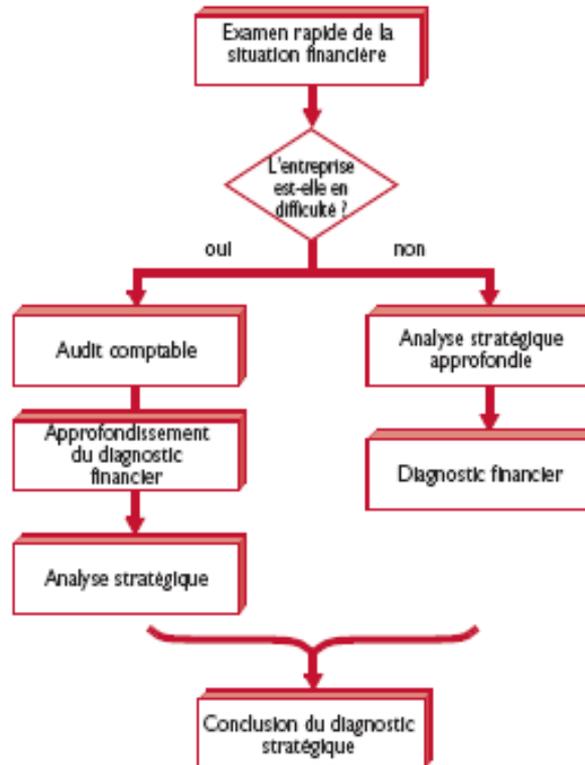


Figure 3.35. Une grille de synthèse du diagnostic et des propositions stratégiques

Diagnostic externe		Diagnostic interne			
		Forces principales		Faiblesses principales	
		Fo1	Fo2	Fa1	Fa2
Opportunités principales	O1 O2	A Fo1 + O2 → PS1		B	
Menaces principales	M1 M2	C		D Fa2 + M1 → PS2	
		Propositions stratégiques			

Figure 3.36. Du diagnostic générique à la matrice de portefeuille d'activités

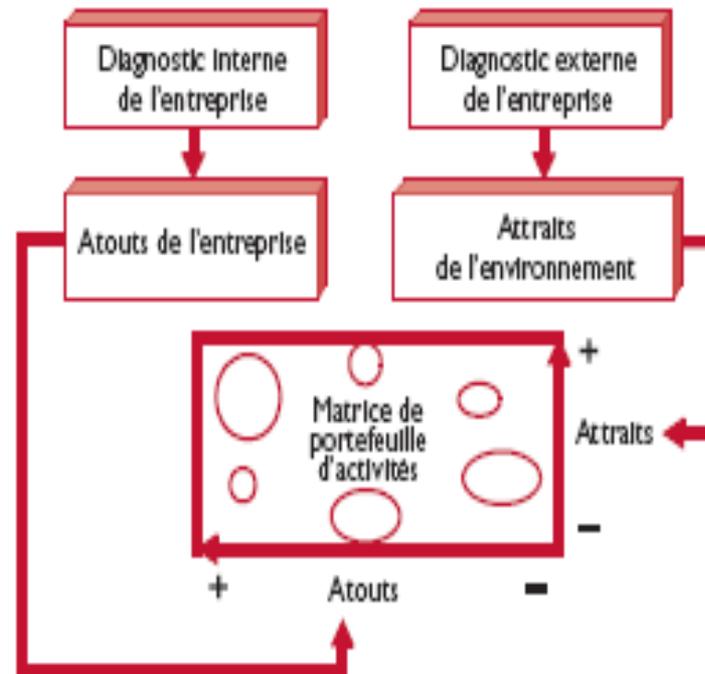


Figure 3.37. La matrice générique

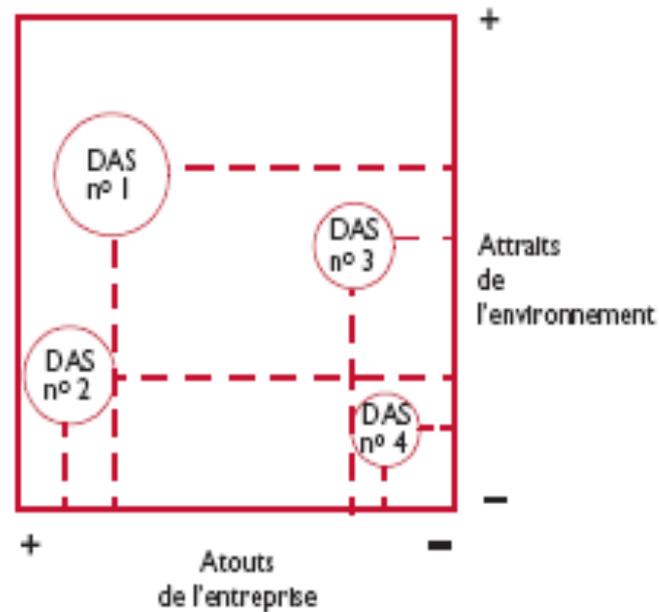


Tableau 3.22. Une comparaison de portefeuilles

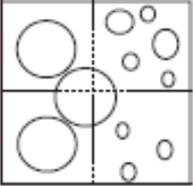
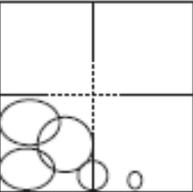
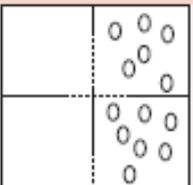
Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
<p>1</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille équilibré. • Les DAS sont présents dans les quatre quadrants. • Le développement est assuré par les « DAS Phare » et l'avenir par les nombreux « DAS Problème ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisante car l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité. • Les « DAS Rentier » financent les « DAS Problème ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation sereine, capable, d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes. • Bon équilibre entre R & D, production, marketing.
<p>2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille déséquilibré. • Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« DAS Phare », « DAS Problème »). • Avenir compromis. Le stratège est inquiet! 	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente rentabilité. • Situation de trésorerie très satisfaisante. Le banquier et le comptable sont heureux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation vieillissante, incapable d'innover ou d'acquiescer à l'extérieur des activités nouvelles. • Culture du passé, organisation qui s'est endormie.
<p>3</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille déséquilibré. • Situation inquiétante car les « DAS Problème » se transforment en « DAS Passé » sans devenir des « DAS Phare », puis des « DAS Rentier ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de rentabilité et de trésorerie. • Risque de cessation de paiement à court terme et de perte d'indépendance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créative, bouillonnante d'idées. • Aptitude au lancement de nouvelles activités. • Mauvaise coordination entre R & D et marketing.

Figure 3.38. Un exemple de matrice BCG

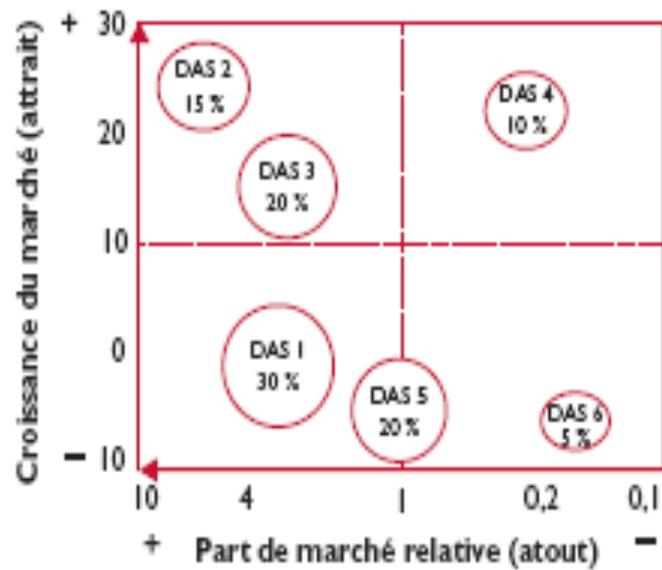


Figure 3.39. La matrice BCG : le financement des DAS

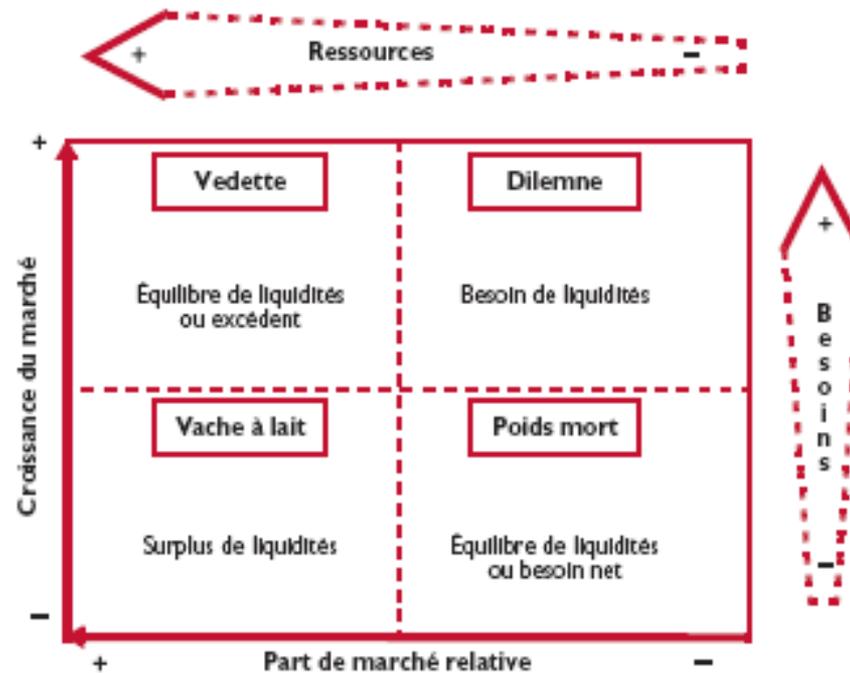


Figure 3.40. Le calcul des scores dans la matrice McKinsey

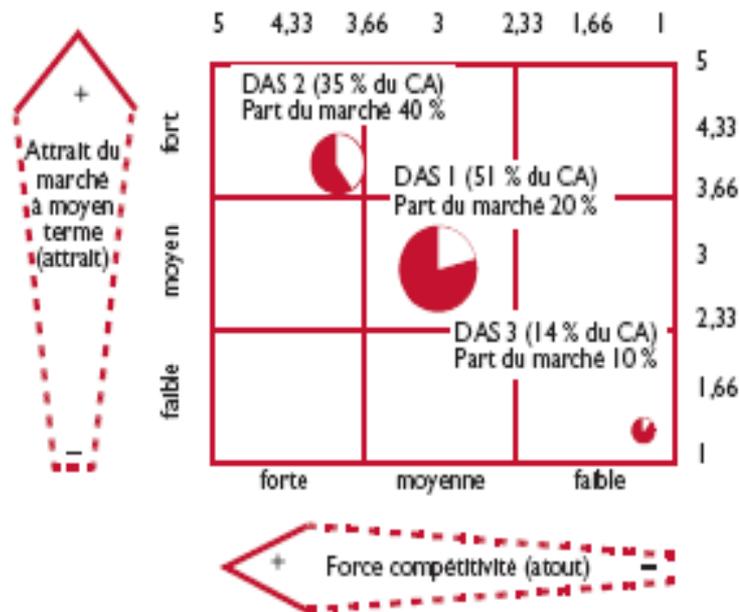


Figure 3.41. Les zones de la matrice McKinsey

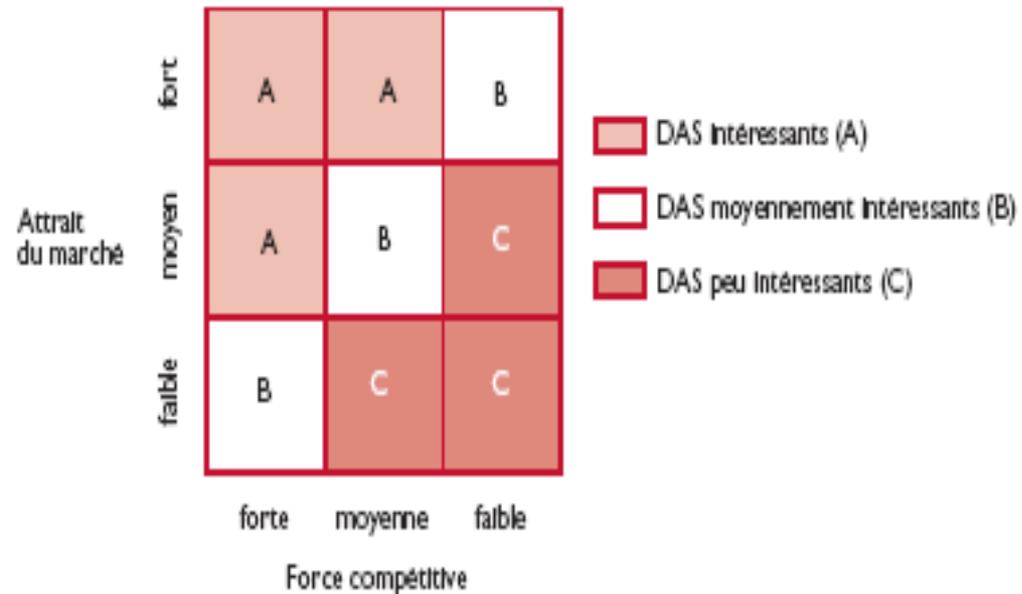


Figure 3.42. Les stratégies génériques dans la matrice ADL

	Démarrage	Croissance	Maturité	Viellissement
Dominante				
Forte	Développement naturel			
Favorable			Développement sélectif	
Défavorable				Réorientation
Margnale	Réorientation			Abandon

Tableau 3.29. Les intérêts et les limites des matrices

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques correspondant à un portefeuille	Caractère très général des recommandations stratégiques
Possibilité de suivre l'évolution du portefeuille dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de présentation de décisions déjà prises
Outil pédagogique de formation	Outil manipulateur pour justifier des options prises d'avance

Figure 3.44. Le balancier du diagnostic

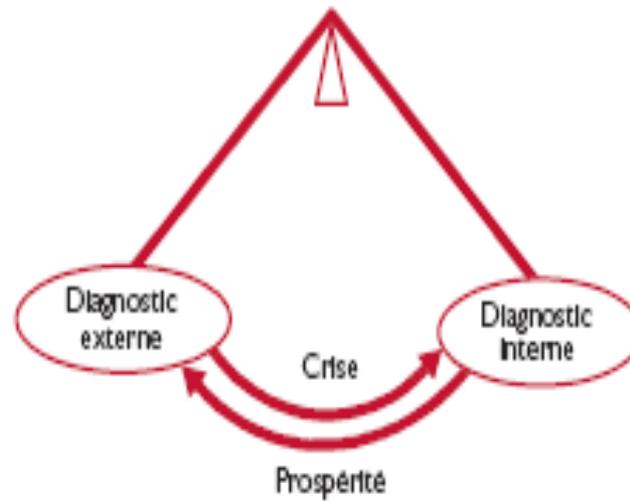


Figure 3.45. Les trois axes de l'analyse stratégique

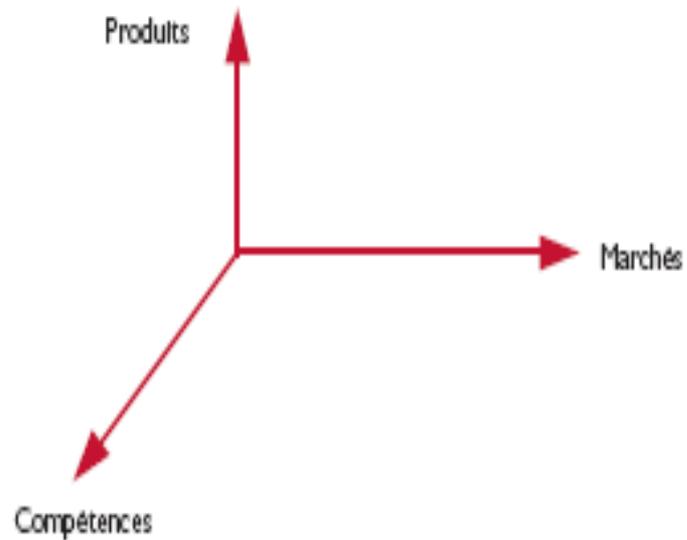


Figure 3.46. Les stratégies *business* et *corporate*

