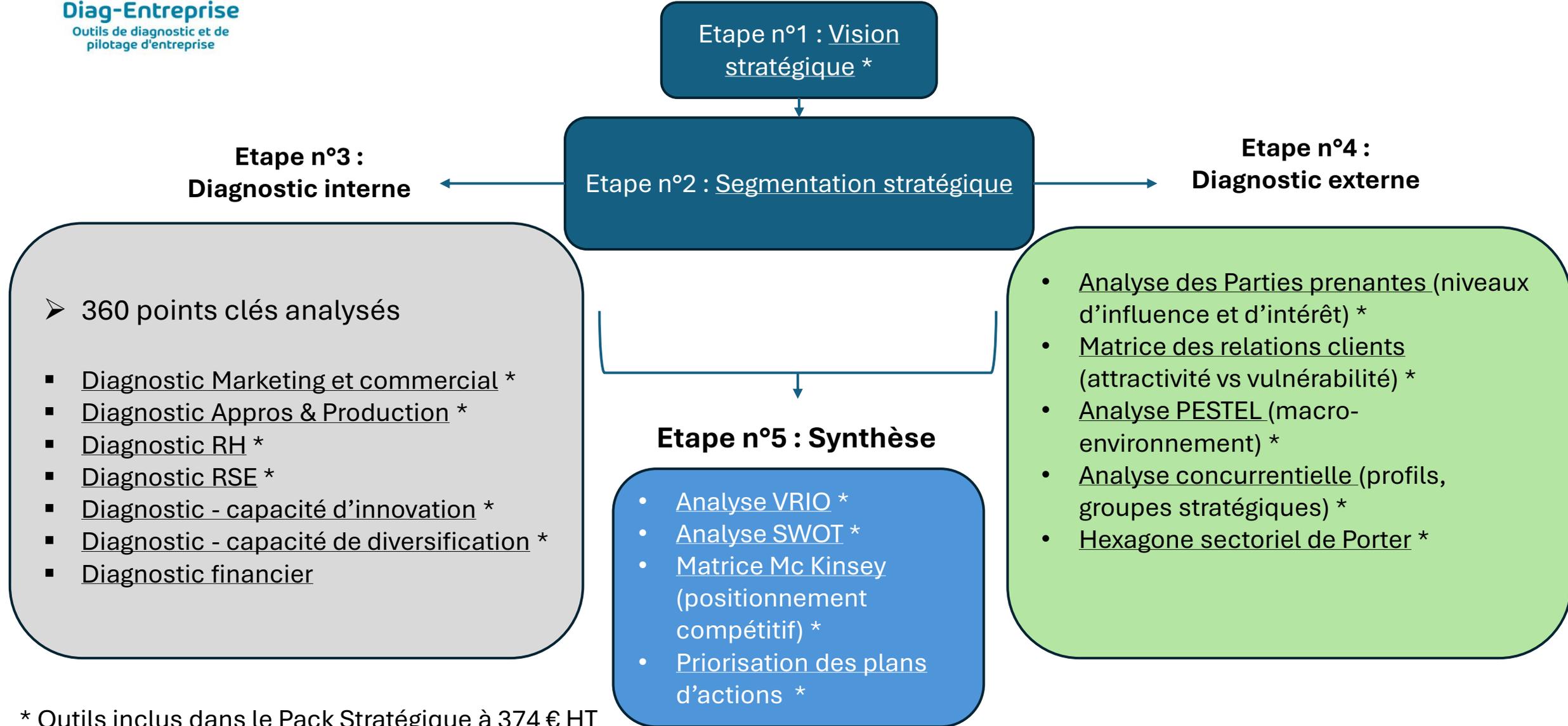




Conduire une démarche stratégique dans une PME : la phase de diagnostic

Les 17 outils disponibles sur www.diag-entreprise.fr



* Outils inclus dans le Pack Stratégique à 374 € HT

Sommaire Guides d'utilisation

• Vision stratégique	3
• Segmentation stratégique	6
• Diagnostic Marketing & Commercial	18
• Diagnostic Appros & Production	21
• Diagnostic RH	24
• Diagnostic RSE	26
• Diagnostic de la capacité d'innovation	28
• Diagnostic de la capacité de diversification	31
• Analyse des Parties prenantes	33
• Matrice des relations clients	38
• Analyse PESTEL	40
• Analyse concurrentielle (profils, groupes stratégiques)	45
• Hexagone sectoriel de Porter	52
• Analyse VRIO	57
• Analyse SWOT	61
• Matrice de positionnement compétitif	68
• Priorisation des plans d'actions	77

VISION STRATEGIQUE



Vision stratégique : Est-elle partagée au sein de l'entreprise ?

Nom de la personne ayant répondu au questionnaire :

L'histoire de votre entreprise ressemble-t-elle à celle de son secteur ? Quels sont les points de « conformisme » ?
Quels événements lui sont spécifiques ?

Quel serait maintenant le(s) scénario(s) « sans surprise(s) » / « tout tracé(s) » qui s'inscriraient dans la continuité de cette histoire ?
Est-il (sont-ils) souhaitable (s) ?

Quels points de rupture pourraient apparaître prochainement ou à terme ? : des événements que vous risquez d'affronter
événements que vous pourriez provoquer dans l'avenir

Quels événements devraient, selon vous, incarner maintenant le développement stratégique de votre entreprise ?

LA VOCATION (MISSION) DE L'ENTREPRISE (long terme)

Décrire en 1 phrase (moins de 30 mots) quelle est la raison d'être de votre entreprise

Exemples :

"3M'mission is to solve unsolved problems innovatively"

"IKEA offre une vaste gamme d'ameublement et de décoration esthétiques et fonctionnels accessibles au plus grand nombre"

"TOTAL est un groupe énergétique mondial dont la vocation est de satisfaire durablement, par l'innovation et l'action, les besoins des hommes en énergie"

LA VISION DE L'ENTREPRISE (moyen terme)

Quelle est la vision (intention stratégique) de l'entreprise

Exemple : "Devenir à horizon 3 ans le n°2 français des ERP pour Ets médico-sociaux"

L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE (court terme)

Vous saisissez de manière synthétique les réponses à quelques questions ouvertes.

10 onglets « vision 1 » à « vision 10 » sont disponibles pour conduire jusqu'à 10 interviews ou autodiagnostic (actionnaires, dirigeants, managers,...)

Chaque personne indique ensuite (en saisissant un X dans les cases) le niveau d'importance qu'il accorde à certains paramètres clés ainsi que le degré d'opportunité de ces paramètres

Noter le niveau d'importance que vous accordez à ces différents paramètres (mettre un "x" dans la case correspondante) :

	Niveau d'importance accordé				Degré d'opportunité pour l'entreprise		
	--	-	+	++	-	-/+	+
Emplois (pérennité : maintien et/ou croissance)							
Taille de l'entreprise (croissance interne)							
Taille de l'entreprise (par croissance externe)							
Diversification (en interne)							
Diversification (par acquisition de cibles externes)							
Rentabilité à court terme							
Rentabilité à long terme							
Politique de dividendes							
Rémunération du (des) dirigeant(s)							
Transmission de l'entreprise (famille, salariés)							
Ouverture du capital à des investisseurs							
Dettes financières (maximiser l'effet de levier)							
Innovation							
Hausse des "capacités de production"							
Efforts de communication et de marketing							
Investissements dans la formation							
Recrutement de "talents" spécifiques							
Réorganisation interne							
Réduction des coûts							
Autre : préciser							
Autre : préciser							

L'onglet « Synthèse » permet de récupérer automatiquement le verbatim des interviewés sur la vocation, la vision et les objectifs de l'entreprise : cela permet de cerner rapidement les points de convergence ou de divergence



Vision stratégique : Synthèse

LA VOCATION (MISSION) DE L'ENTREPRISE (long terme)

Vision 1	0
Vision 2	0
Vision 3	0
Vision 4	0
Vision 5	0
Vision 6	0
Vision 7	0
Vision 8	0
Vision 9	0
Vision 10	0

LA VISION DE L'ENTREPRISE (moyen terme)

Vision 1	0
Vision 2	0

Le tableau ci-contre est édité automatiquement et permet de visualiser les points de divergence sur lesquels un consensus devra être trouvé entre parties prenantes avant d'engager la formalisation d'un plan de développement

Dans cet exemple : croissance interne/externe, ouverture du capital,...

Niveau d'importance accordé à ces différents paramètres :

	Répartition des réponses en %			
	Niveau d'importance accordé			
	--	-	+	++
Emplois (pérennité)		67%		33%
Taille de l'entreprise (croissance interne)			67%	33%
Taille de l'entreprise (par croissance externe)	33%			67%
Diversification (en interne)		33%	67%	
Diversification (par acquisition de cibles externes)	33%		33%	33%
Rentabilité à court terme	67%			33%
Rentabilité à long terme				100%
Politique de dividendes	33%		33%	33%
Rémunération du (des) dirigeant(s)		33%	33%	33%
Transmission de l'entreprise (famille, salariés)	50%			50%
Ouverture du capital à des investisseurs	50%			50%
Dettes financières (maximiser l'effet de levier)				
Innovation				
Hausse des "capacités de production"				
Efforts de communication et de marketing				
Investissements dans la formation				
Recrutement de "talents" spécifiques				

Segmentation stratégique

Voir l'outil « Segmentation stratégique et matrice de positionnement compétitif » en page 68

Il est excessivement rare (sauf au tout démarrage d'une entreprise) de n'être présent que sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique)

Sans aller jusqu'à des conglomérats qui peuvent gérer plusieurs dizaines ou + de DAS, il est fréquent dans une TPE-PME d'avoir à gérer 3, 4, 5 DAS ou plus

Mais, au fait, c'est quoi un Domaine d'Activité Stratégique ?

- Les DAS d'une entreprise sont en quelque sorte les différents « **champs de bataille** » **spécifiques** sur lesquels l'entreprise est engagée et où il va être possible de **définir une stratégie homogène** et de **bâtir un** (ou plusieurs) **business model cohérent(s)**
- Attention à ne pas confondre segmentation stratégique et segmentation marketing !
- Par rapport à un segment marketing (un couple produit-marché précis), un DAS va regrouper x lignes de produits/activités partageant les mêmes ressources, affrontant les mêmes concurrents, combinant les mêmes Facteurs Clés de Succès et ce, dans un même environnement

Segmentation marketing

- Concerne un secteur d'activité de l'entreprise
- Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achats
- Permet d'adapter les produits/services aux clients, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix
- Provoque des changements à court et moyen terme

Segmentation stratégique

- Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble
- Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent :
 - De la même technologie
 - Des mêmes marchés
 - Des mêmes concurrents
- Permet de révéler :
 - Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités
 - Des nécessités de développement ou de recentrage d'activités actuelles
- Provoque des changements à moyen terme

- Dans une majorité de situations, le regroupement de lignes de produits en DAS peut s'effectuer à l'aide de 6 critères principaux :
 - Type de clientèle (demande)
 - Fonction d'usage (demande)
 - Circuits – mode de distribution (demande)
 - Concurrence (offre)
 - Technologie (offre)
 - Structure des coûts (offre)

Etape n°1

- Lister les principaux « produits – services – activités » proposés
- Lister les principaux segments de marché (types/profils de clients)

	Segments et profils clients					
Lignes de produits / services, activités	A	B	C	D	E	F
1		■				■
2					■	
3			■			
4						
5		■		■		

Segmentation technique (applications) couverts par la société

Segmentation comportementale des clients (grandes familles de motivations d'achats)

- Faire le lien => couples « produits-services » / marchés (ex : B1, F1, E2,...)
- 1^{er} enseignement de ce tableau : il y a peut-être des couples "activités - marchés" inexplorés aujourd'hui qui mériteraient de l'être ?
- 2nd enseignement de ce tableau : certains couples "activités - marchés" peuvent être regroupés dans un même DAS

Etape n°2

- Analyser les couples « produits-services-activité » / segments de marché de l'étape précédente

	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits et critères d'achat (3)	Mode de distribution et type de vente (4)	Concurrents (5)	Technologies et Compétences (6)	Structure des coûts (7)
B1							
F1							
E2							
C3							

(1) Lignes de marché (professionnel/grand public par ex), dimension géographique (local, régional, national, europe,...)

(2) Les activités s'adressent-elles aux mêmes clients (TPE, PME, ETI, Grands comptes, Administrations par ex) ?

(3) Quels sont les besoins clients ("point de douleur", problème à résoudre) et les principaux critères d'achats des produits/prestations ?

(4) Type de distribution (grossistes/détaillants par ex) et/ou type de vente (prise de commandes/prescription/force de vente terrain par ex...)

(5) Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise ?

(6) Compétences et savoir-faire mis en œuvre, type de production (petites/grandes séries, unité - sur-mesure par ex), niveau d'investissement en R&D, process de production, matières premières utilisées,...

(7) Quels sont les coûts spécifiques et/ou les coûts partagés avec d'autres couples "produits-services-activités" / "segments de marchés"

Le regroupement des couples « activités – marchés » en DAS

	Un seul et même DAS	DAS différents
Critères externes (demande)	<ul style="list-style-type: none">• Mêmes clients• Mêmes marchés• Mêmes réseaux – modes de distribution• Concurrents identiques• Même combinaison de FCS	<ul style="list-style-type: none">• Clients différents• Marchés différents• Réseaux – modes de distribution différents• Concurrents différents• Combinaison différente de FCS
Critères internes (offre)	<ul style="list-style-type: none">• « Technologies » identiques• Compétences identiques• Synergies fortes• Coûts partagés prépondérants	<ul style="list-style-type: none">• « Technologies » différentes• Compétences différentes• Synergies faibles• Coûts spécifiques prépondérants

Exemple : PME de sous-traitance de profilés alu

- Identification des segments de marchés et des lignes d'activités

Segments de marchés → Activités, Produits & Services	entreprises ingénierie mécanique	Fabricants fenêtres alu	Fabricants et pose verandas	Equipementiers automobiles	Equipementiers aéronautiques	Equipementiers ferroviaires	Entreprises de construction mécanique
profilés alus pour construction mécanique							
Profilés alus pour fenêtres standards							
Profilé alu pour vérandas							
Tubes alus de précision							
Accessoires alu pour l'industrie							

- Analyse des 8 couples produits-marchés de l'étape précédente

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Profilés alu pour ingénierie mécanique	Grand Ouest	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec accessoires
Profilés alu fenêtres pour fabricants de fenêtres alu	Grand Ouest + extension progressive IDF + Nord	PME	Capacité/volumes + délais Liv Prix, délais paiement	Grandes séries Catalogue 3 agents com.	SEPALUMIC PROFILS SYST	Profilés standards	Coûts commerciaux spécifiques
Profilé alu pour fabricant vérandas	Couverture nationale	PME	Esthétique Qualité Assist. Technique	Moyennes à petites séries 3 commerciaux propres	ARKAN HYDROPROFIL	Profilé précision pour vérandas et baies de grande taille	
Accessoires alu pour les entreprises d'ingénierie	Grand Ouest	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec profilés standards

(1) : lignes de marchés (professionnel/grand public par ex) et/ou dimension géographique par ex (local/régional/national/Europe) **(2)** : les activités s'adressent-elles aux mêmes clients ? **(3)** : type de distribution (grossistes/détaillants par ex) et/ou type de vente (prise de commandes/préscription/force de vente terrain par ex...) **(4)** : type de production (petites/grandes séries, unités par ex), niveau d'investissements en R & D, process de production, matières premières utilisées **(5)** : coûts spécifiques / coûts partagés

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Tube alu de précision pour équipementiers automobiles	National + Europe (Allemagne,...)	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers aéronautiques	Couverture nationale	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers ferroviaires	Couverture nationale (export en projet)	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Moyennes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour entreprises de construction mécanique	Couverture nationale	PME et ETI	Technicité, Qualité Profondeur gamme Conseil -	Commandes 2 commerciaux spéc.	BOSH-REXROTH ARCA KNIPED	Profilés de précision pour batis, lignes d'assemblage,..	Marge sur coûts directs 30 %

- **Regroupement en DAS compte tenu des critères internes et externes communs**

Couples activités produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Profilés alu pour ingénierie mécanique	DAS n°1 Quincaillerie	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec accessoires
Profilés alu fenêtres pour fabricants de fenêtres alu	DAS n°2 Profilé alu pour fenêtres	PME	Capacité/volumes + délais Liv Prix, délais paiement	Grandes séries Catalogue 3 agents com.	SEPALUMIC PROFILS SYST	Profilés standards	Coûts commerciaux spécifiques
Profilé alu pour fabricant vérandas	DAS n°3 Profilé alu pour vérandas et verrières	PME	Esthétique Qualité Assist. Technique	Moyennes à petites séries 3 commerciaux propres	ARKAN HYDROPROFIL	Profilé précision pour vérandas et baies de grande taille	
Accessoires alu pour les entreprises d'ingénierie	DAS n°1 Quincaillerie	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec profils standards

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Tube alu de précision pour équipementiers automobiles	DAS n°4 Tubes alu de précision pour grandes industries	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers aéronautiques		ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers ferroviaires		ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Moyennes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour entreprises de construction mécanique	DAS n°5 Profilés alu pour la construction mécanique	PME et ETI	Technicité, Qualité Profondeur gamme Conseil -	Commandes 2 commerciaux spéc.	BOSH-REXROTH ARCA KNIPED	Profilés de précision pour batis, lignes d'assemblage...	Marge sur coûts directs 30 %

- Attention de raisonner à la bonne échelle :
 - Segmentation trop fine : risque de sous-estimer des effets de synergie ou de partage de coûts
 - Segmentation trop agrégée : surestimation des facteurs ci-dessus et risque de négliger la spécificité des compétences requises
- Attention de respecter la logique de l'offre et de la demande :
 - Privilégier la demande : approche trop marketing
 - Privilégier l'offre : risque que l'entreprise façonne son propre segment ou crée une niche à sa mesure (une « niche » existe si la demande existe !)

DIAGNOSTIC MARKETING ET COMMERCIAL

LE SAVOIR-FAIRE DE L'ENTREPRISE



Faire bouger le curseur jusqu'à ce que la proposition de droite corresponde le mieux à la question posée et à votre situation

Indiquer le niveau d'importance du facteur (qu'il s'agisse d'une force, faiblesse, opportunité ou menace) pour votre entreprise

			--	-	=	+	++	Importance
Quelle est l'expérience de l'entreprise dans son secteur ?		Moyenne			●			Faible
Quel est le niveau de son savoir-faire ?		Elevé				●		Faible
Quelle est la part de savoir-faire propre et de savoir-faire externe (sous-traitants, prestataires,...) ?		< 50 % propre		●				Moyenne
Le Savoir-faire repose-t-il sur des personnes (expérience, mémoire,...) ou sur des processus formalisés ?		Des processus formalisés				●		Importante

ANALYSE DES MARCHES

			--	-	=	+	++	Importance
Comment évolue le Domaine d'Activité Stratégique ou Secteur ?		Imprévisible			●			Moyenne

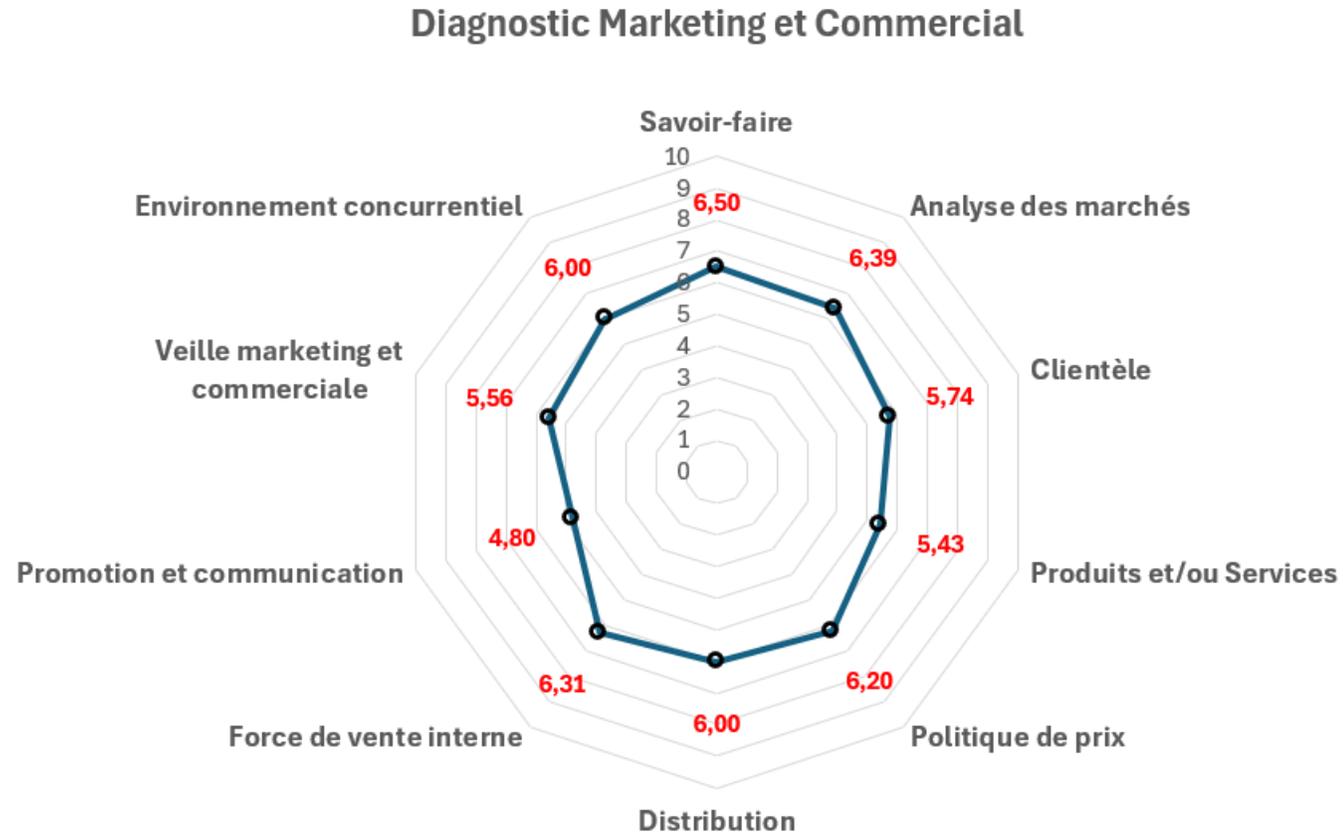
Répondez aux 158 questions clés (classées par thématiques) en faisant bouger le curseur jusqu'à ce que la réponse proposée corresponde à la situation de l'entreprise.

Vous indiquez également l'importance de chaque facteur (menu déroulant à droite)

Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement :

1) un diagramme radar de positionnement sur les thématiques traitées



2) Une liste des principales vulnérabilités et des lignes de force de l'entreprise
 Cela vous permettra d'alimenter une analyse SWOT pertinente et de poser les bases de plans d'actions opérationnels pour améliorer les principaux points de dysfonctionnement

POINTS CLES DE VIGILANCE QUALIFIES D'IMPORTANTES	Axes du diagnostic	Faiblesse/Menace
Le secteur est soumis à des contraintes réglementaires (actuelles ou attendues) qui sont lourdes ou notables	Analyse du marché / Intérêt du secteur	Menace
La répartition par type de client des parts de marché est hétérogène	Analyse du marché / Parts de marché	Faiblesse
La part de notre 2nd client dans le CA global est trop importante (>30%)	Clientèle / Composition de la clientèle	Faiblesse
Nous ne connaissons pas le % du nombre de nos clients représentant 80 % du CA (ou celui-ci est < à 10 %)	Clientèle / Grands comptes et clients "stratégiques"	Faiblesse
La durée de conception d'un nouveau produit/service ou d'une gamme de produits/services est longue	Produits-Services / Cycle de vie	Faiblesse
L'entreprise concède une partie de sa technologie (licences, composants,...) à plusieurs concurrents	Produits-Services / Technologies et Licences	Faiblesse
Nos produits/services ne disposent pas d'une différenciation (avec ou sans désavantage concurrentiel)	Produits-Services / Gamme	Faiblesse

DIAGNOSTIC PRODUCTION & APPROVISIONNEMENTS

L'OFFRE DE SERVICES

Faire bouger le curseur jusqu'à ce que la proposition de droite corresponde le mieux à la question posée et à votre situation

Indiquer le niveau d'importance du facteur (qu'il s'agisse d'une force, faiblesse, opportunité ou menace) pour votre entreprise

			--	-	=	+	++	Importance
Avez-vous formalisé l'offre de services pour vos clients ?		Cela se fait vraiment "au coup par coup"		●				Importante
Connaissez-vous votre taux de facturation horaire ?		Basé sur l'analyse de nos coûts historiques			●			Moyenne
Ce taux de facturation horaire vous permet-il de couvrir l'ensemble de vos charges ?		A peine			●			Importante
Comment a évolué votre taux horaire de facturation au cours de ces 3 dernières années ?		Est resté stable			●			Importante

SAVOIR-FAIRE

			--	-	=	+	++	Importance
Votre savoir-faire vous apporte-t'il un avantage concurrentiel ?		Insuffisamment			●			Moyenne
Protégez-vous votre (vos) savoir-faire stratégique(s) ?		Nos protections sont probablement perfectibles			●			Moyenne

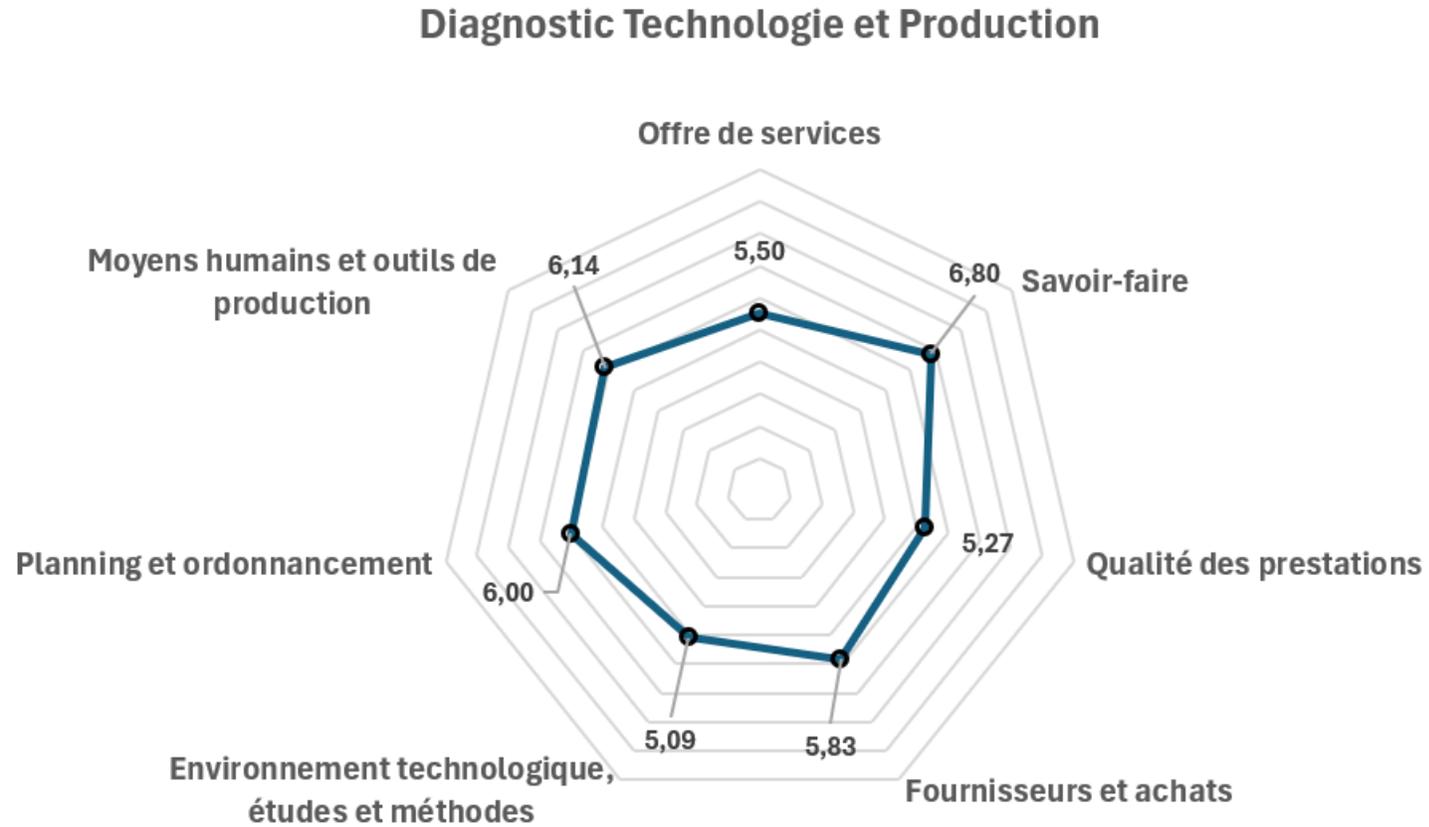
Répondez aux 77 questions clés (classées par thématiques) en faisant bouger le curseur jusqu'à ce que la réponse proposée corresponde à la situation de l'entreprise.

Vous indiquez également l'importance de chaque facteur (menu déroulant à droite)

Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement :

1) un diagramme radar de positionnement sur les thématiques traitées



2) Une liste des principales vulnérabilités et des lignes de force de l'entreprise Cela vous permettra d'alimenter une analyse SWOT pertinente et de poser les bases de plans d'actions opérationnels pour améliorer les principaux points de dysfonctionnement

POINTS CLES DE VIGILANCE	Axes du diagnostic
L'offre de services n'est pas formalisée	Offre de services
Nous n'avons pas de contrats formalisés avec nos fournisseurs y compris "stratégiques"	Fournisseurs & Achats
Nos fournisseurs clés sont quasiment tous communs à nos concurrents ou nous ne savons rien à ce sujet	Fournisseurs & Achats
Nous ne disposons pas de plusieurs sources pour les technologies ou procédés utilisés (pas de propriété exclusive d'un fabricant)	Technologies, Etudes & Méthodes
Notre production génère régulièrement de goulots d'étranglement	Planning et Ordonnancement

POINTS CLES : ATOUTS & LIGNES DE FORCES QUALIFIES D'IMPORTANT	Axes du diagnostic
L'historique (ancienneté dans le métier, références,...) des prestations que nous avons réalisées est globalement élevé à significativement élevé	Savoir-faire
Notre 1er fournisseur a une importance moyenne (<25%) à faible (<15%) dans nos achats globaux	Fournisseurs & Achats
Nous disposons d'un système d'évaluation de nos fournisseurs (plan d'assurance qualité)	Fournisseurs & Achats
Nous questionnons régulièrement nos fournisseurs sur les nouveaux produits en préparation, sur leur vision du marché,... (systématique pour les fournisseurs clés)	Fournisseurs & Achats
Notre stock de produits finis varie rarement de façon importante et brutale	Planning et Ordonnancement
Le personnel opérationnel est expérimenté	Moyens humains et outil de production

DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Faire bouger le curseur jusqu'à ce que la proposition de droite corresponde le mieux à la question posée et à votre situation

Remettre à zéro

			--	-	=	+	++
Le personnel est-il adapté au volume de l'activité de l'entreprise ?		Moyennement adapté		●			
Le personnel est-il adapté à la nature de l'activité de l'entreprise ?		Correctement adapté			●		
La rémunération de vos salariés qualifiés est-elle comparable à celle des autres entreprises de votre secteur ?		Dans la norme du secteur			●		
Accordez-vous des avantages sociaux supérieurs aux obligations légales ?		Peu d'avantages accordés		●			
Les contrats de travail (notamment R&D) prévoient-ils des clauses de cession de la propriété intellectuelle (+ éventuellement non concurrence/non sollicitation) ?		Ne sait pas	●				
Comment qualifieriez-vous le niveau de compétence de vos salariés ?		Bon			●		
					●		

Répondez aux 24 questions clés (classées par thématiques) en faisant bouger le curseur jusqu'à ce que la réponse proposée corresponde à la situation de l'entreprise.

Des questions complémentaires relatives aux RH sont également posées dans les diagnostics « marketing – commercial », « production », « capacité d'innovation »,...

Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement :

- 1) un diagramme radar de positionnement sur les thématiques traitées
- 2) Une liste des principales vulnérabilités et des lignes de force de l'entreprise

Cela vous permettra d'alimenter une analyse SWOT pertinente et de poser les bases de plans d'actions opérationnels pour améliorer les principaux points de dysfonctionnement

POINTS CLES DE VIGILANCE	Axes du diagnostic
Le personnel est insuffisamment ou moyennement adapté à l'activité de l'entreprise	Personnel
L'entreprise accorde peu d'avantages sociaux par rapport aux obligations légales	Personnel
Les contrats de travail ne prévoient pas de clauses particulières (ex : cession de PI pour le personnel R&D)	Personnel
La capacité d'adaptation de vos salariés aux nouvelles technologies et/ou aux nouveaux produits est insuffisante	Personnel
La communication interne dans l'entreprise est inexistante (ou quasi-inexistante)	Climat social
Le turn-over des salariés est beaucoup trop élevé	Climat social
La politique de recrutement n'est pas clairement définie	Gestion sociale
L'entreprise a trop constamment recours à du personnel extérieur	Gestion sociale

DIAGNOSTIC RSE

AUTODIAGNOSTIC RSE

Remettre à zéro

GOVERNANCE & MANAGEMENT

Faire bouger le curseur jusqu'à ce que la proposition de droite corresponde le mieux à la question posée et à votre situation

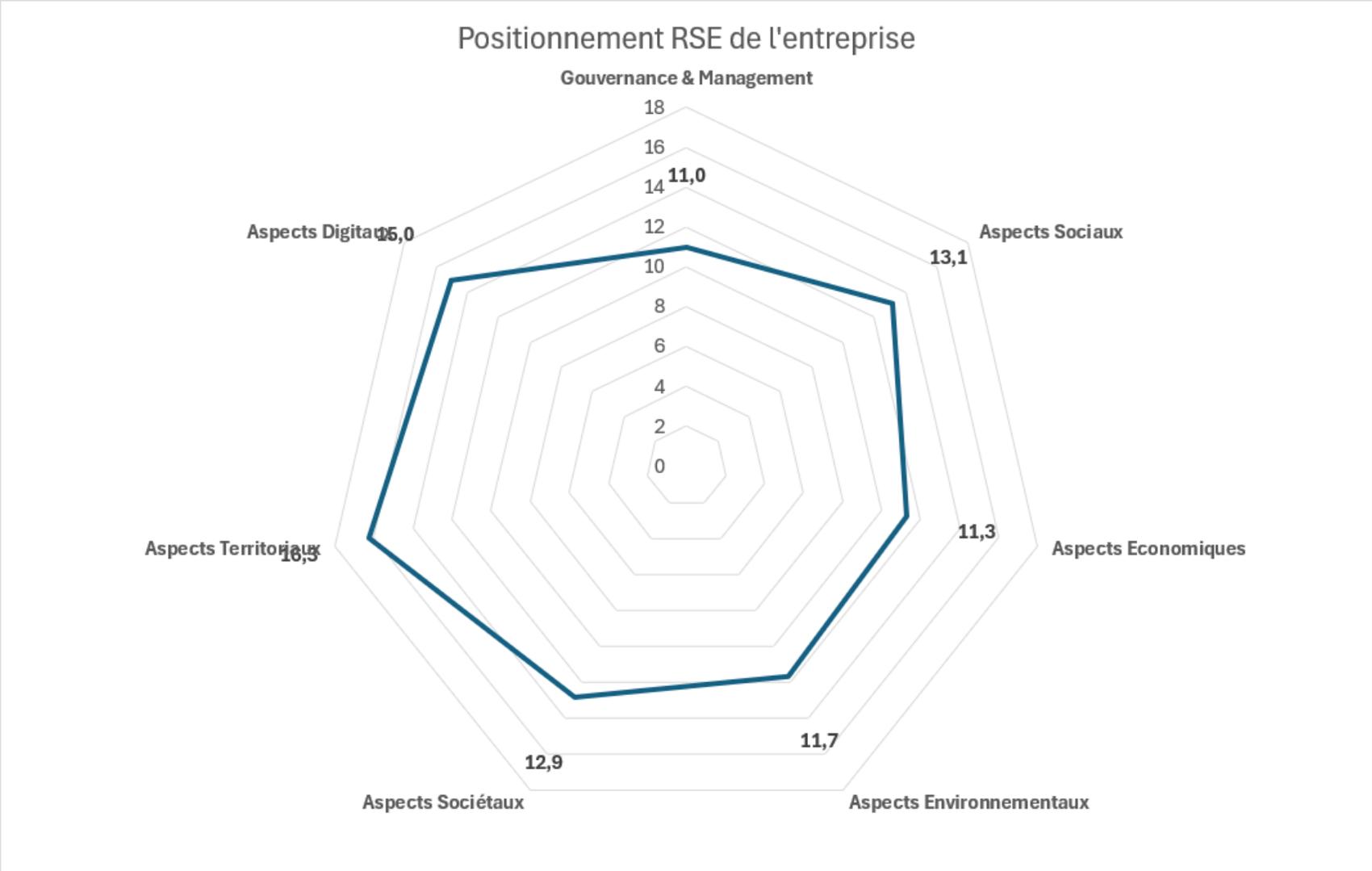
			--	-	+	++	Commentaires, actions, indicateurs
Comment s'effectue le pilotage de la stratégie de votre entreprise ?		La stratégie est définie par la direction générale et CODIR et pilotée avec les managers			●		
Votre entreprise interroge-t-elle ses parties prenantes pour construire sa stratégie ?		Non, elles ne sont pas interrogées		●			
Votre entreprise a-t-elle investi le champ de la RSE ?		Oui, nous sommes saisis du sujet par la force des choses			●		
Votre entreprise a-t-elle perçu les intérêts qu'elle peut avoir à initier une démarche de RSE ?		Non, nous avons du mal à appréhender le sujet et n'y voyons que des contraintes	●				
Votre entreprise a-t-elle sensibilisé ses managers au sujet du		Non, mais nous recevons une demande de leur part sur le sujet					

Vous allez analyser 38 points clés la politique RSE de l'entreprise (Gouvernance, l'entreprise en tant qu'acteur social, économique, de l'environnement, social, du territoire et digital)

Vous allez répondre à chacune des questions en faisant bouger le curseur jusqu'à ce que la réponse apparaissant à droite corresponde à la situation de l'entreprise

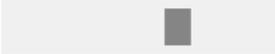
Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase, vous obtenez automatiquement un diagramme radar de positionnement de l'entreprise en matière de politique RSE :



Moyenne du positionnement : 13,0 \ 20

CAPACITE D'INNOVATION

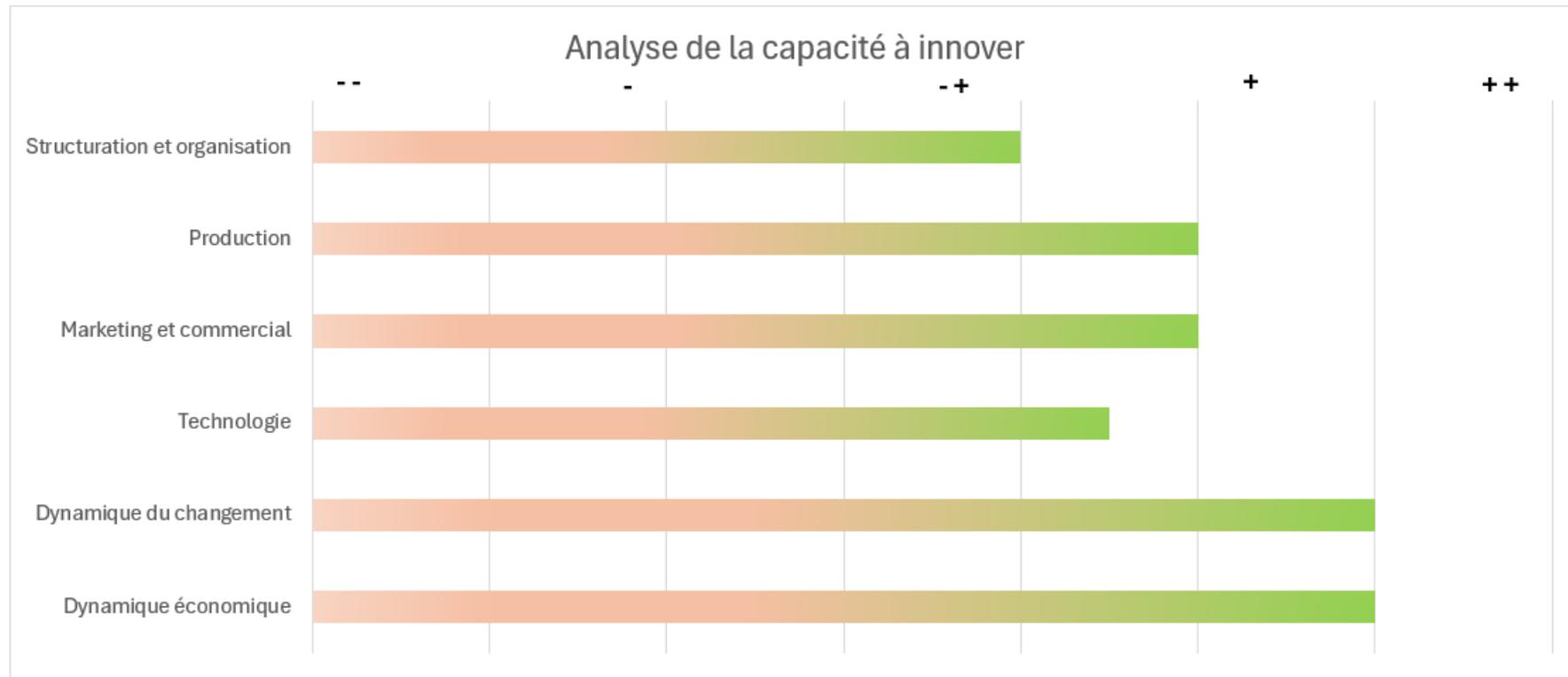
			--	-	=	+	++
Comment évolue le % de part de marché de l'entreprise sur sa plus importante activité ?		Est en croissance				●	
Comment se situe le ratio "Valeur ajoutée/personne" par rapport à vos principaux concurrents ?		Est inférieur		●			
Le ratio "Capacité d'autofinancement/Production" est :		Identique au secteur			●		
Le % de R & D rapporté au chiffre d'affaires est :		Investissements en R & D < 5 % du CA			●		
Y-a-t'il eu des produits ou services nouveaux développés au cours des 3 dernières années ?		Stabilité des produits, un lancement envisagé		●			
Nombre de nouveaux cadres embauchés ces 3 dernières années / ensemble des cadres :		Quelques embauches (< 5 % de l'effectif)			●		
Dépenses de prestations immatérielles hors formation (R & D, conseil,...) effectuées au cours des 3 dernières années ?		A la fois en R & D et en commercial				●	
Quel a été le montant des dépenses de formation professionnelle continue faites l'année dernière ?		Au-delà des dépenses obligatoires			●		
Comment qualifieriez-vous la connaissance par vos équipes de la		Connaissance des secteurs				●	

Vous répondez aux questions posées en faisant bouger le curseur jusqu'à ce que la réponse proposée corresponde à la situation de l'entreprise.

Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement le niveau de capacité de d'innovation de l'entreprise

L'idéal est que les différentes thématiques soient homogènes et positionnées dans la zone + / ++



Vous obtenez également automatiquement les points clés de vigilance en matière d'innovation. Elles vont pouvoir alimenter votre réflexion stratégique et la mise en place de plans d'actions spécifiques pour les corriger

POINTS CLES DE VIGILANCE	Axes du diagnostic
Le ratio "Valeur ajoutée/personne" par rapport à nos principaux concurrents n'est pas connu ou inférieur	Dynamique économique
Il n'y a pas eu (ou très peu) de produits ou services nouveaux développés au cours des 3 dernières années	Dynamique du changement
Le développement de la technologie de l'entreprise (production/process/produits) se chiffre à moins de 5 %	Technologie
Nous ne coopérons jamais ou très rarement avec des partenaires extérieurs (laboratoires, centres techniques, fournisseurs,...)	Technologie
Notre veille technologique n'est pas (ou mal) organisée	Technologie
Notre réseau commercial à l'export n'est ni organisé ni développé	Marketing et Commercial
Nos accords de coopération commerciaux sont rarement formalisés	Marketing et Commercial

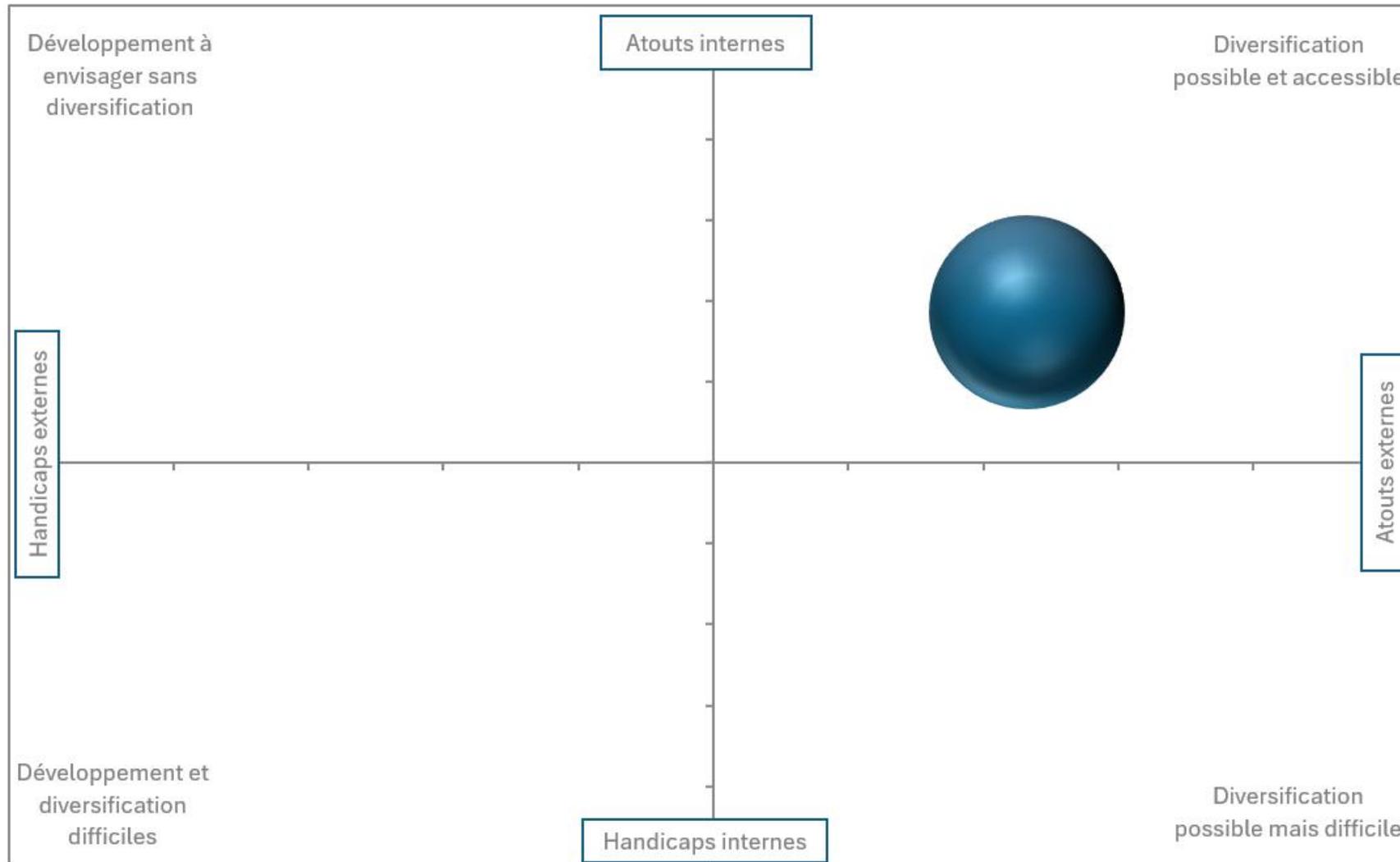
CAPACITE DE DIVERSIFICATION

Analyse de la capacité de diversification

Organisation commerciale		--	-	=	+	++
Tableaux de bord, statistiques commerciales	Très insuffisant	●				
Plan et budget de prospection chiffrés avec objectifs	Non applicable Très insuffisant Insuffisant		●			
Gestion commerciale (contacts, propositions, interface et suivi)	Moyen Satisfaisant Excellent			●		
Outils marketing, connaissance et suivi marché/concurrence	Satisfaisant				●	
Existence d'une véritable stratégie commerciale	Non applicable					
Organisation technique		--	-	=	+	++
Calcul de devis	Moyen			●		
Méthodes ordonnancement, approvisionnements, fabrication	Insuffisant		●			
Gestion de production : suivi des heures et coûts de revient	Moyen			●		
Existence d'indicateurs de productivité	Satisfaisant				●	

Vous allez qualifier l'organisation de l'entreprise sur une batterie de 40 critères via le menu déroulant situé à droite. Les pastilles de couleur indiquent de manière très visuelle les dysfonctionnements/points faibles et les atouts/forces de l'entreprise analysée

A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement le niveau de capacité de diversification de l'entreprise en fonction des atouts/handicaps externes et interne



ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Une Partie Prenante est un individu, un groupe ou une organisation qui a un intérêt dans les activités et les décisions d'une entreprise, qui en est affecté et qui peut avoir un niveau d'influence (pouvoir) plus ou moins important ainsi qu'un niveau d'adhésion (de très défavorable - la partie prenante a clairement « voté contre » - à très favorable)

L'analyse des parties prenantes est un processus utilisé pour identifier et évaluer l'importance, l'influence, les intérêts et l'impact de celles-ci dans le cadre de la gestion d'un projet ou d'une décision stratégique d'entreprise

Les objectifs visés sont

- Recenser les parties prenantes
- Comprendre leurs intérêts et leurs attentes et avoir ainsi une démarche proactive d'anticipation de problèmes ou conflits potentiels et d'alignement des objectifs à leurs attentes
- Gérer les risques : objections, conflits,...
- Prendre les meilleures décisions en optimisant l'allocation des ressources et la communication vis-à-vis des différentes parties prenantes

L'outil est organisé en 3 onglets.

Onglet n°1 « Recensement »

Recensement et Analyse des Parties Prenantes



Partie prenante	Niveau d'influence	Niveau d'intérêt	Poids	Positionnement	Niveau d'adhésion	Contributions	Attentes	Préconisations	Stratégie
Partie prenante A	3	4	Faible	Interne	5	budget alloué	Respect des délais, qualité des livrables	Des mises à jour régulières et une participation occasionnelle peuvent s'avérer nécessaires pour s'assurer qu'elles restent engagées	Veille minimale
Actionnaire XX	7	8	Moyen	Interne	2			Il s'agit d'acteurs clés qui nécessitent une communication, une implication et une collaboration constantes pour s'assurer que leurs besoins sont satisfaits et que leur soutien est maintenu	Acteur Clé
ONG x	4	6	Elevé	Externe élargi	7			Une communication et une collaboration équilibrées sont essentielles pour aligner les intérêts et maintenir le soutien	A tenir informé
Banquiers	3	8	Moyen	Externe	9			Une communication détaillée et des consultations occasionnelles sont nécessaires pour répondre à leur intérêt et maintenir leur satisfaction	A tenir informé

L'objectif est d'identifier et recenser les parties prenantes à analyser puis d'évaluer leurs :

- niveau d'influence (pouvoir) sur une échelle de 1 à 10
- niveau d'intérêt sur une échelle de 1 à 10
- poids (de faible à élevé)
- positionnement (acteurs internes, externes ou appartenant à une sphère plus élargie)
- niveau d'adhésion : sont-ils très défavorables au projet ou au contraire très favorables

Vous pouvez ensuite synthétiser de manière libre leurs contributions et leurs attentes

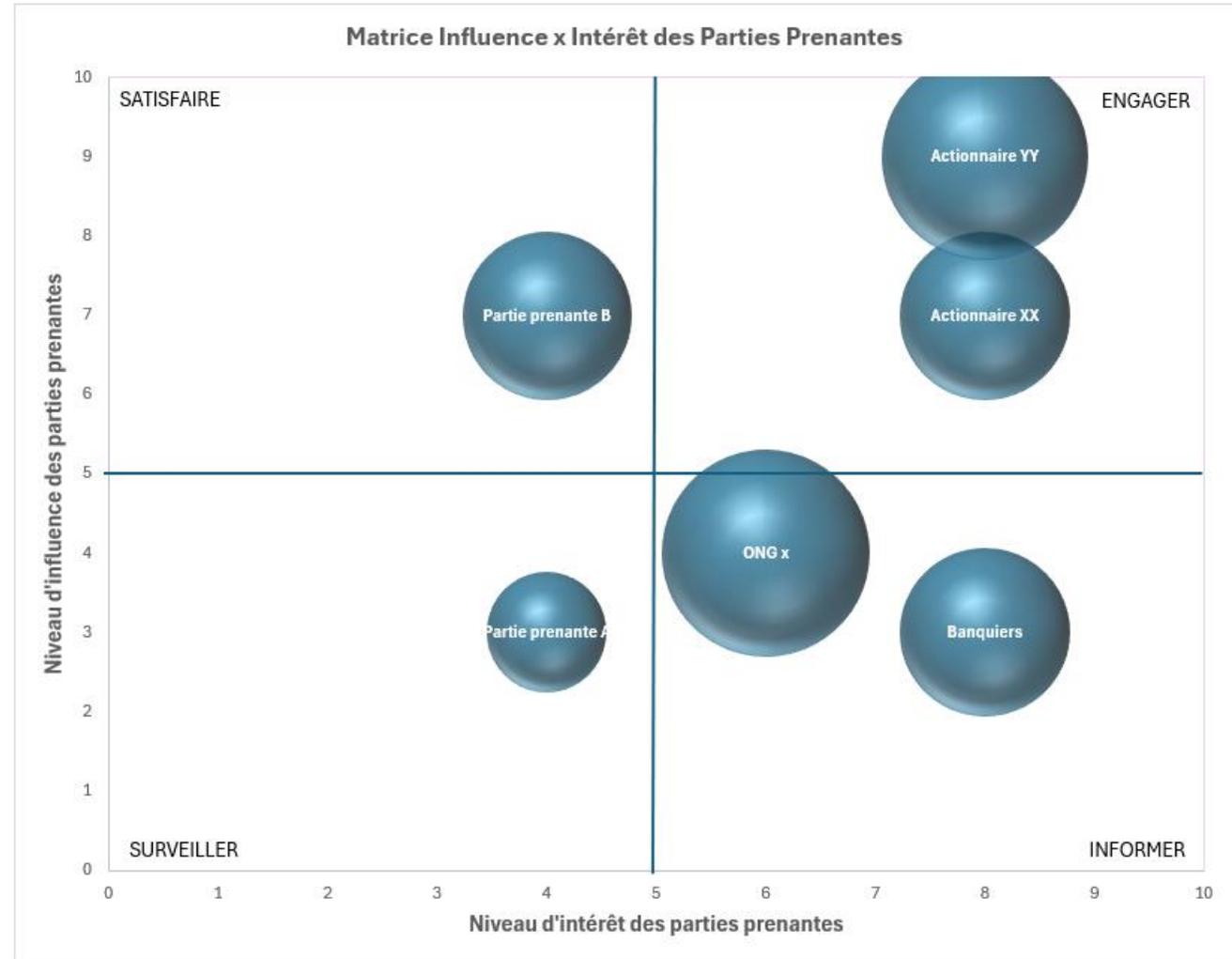
En fonction des éléments ci-dessus, des préconisations stratégiques génériques sont automatiquement éditées

Onglet n°2 « Matrices »

Les données renseignées dans l'onglet précédent permettent de construire automatiquement 2 matrices
Matrice n°1 : Influence x Intérêt

Cette matrice va vous permettre de vous poser les bonnes questions du type :

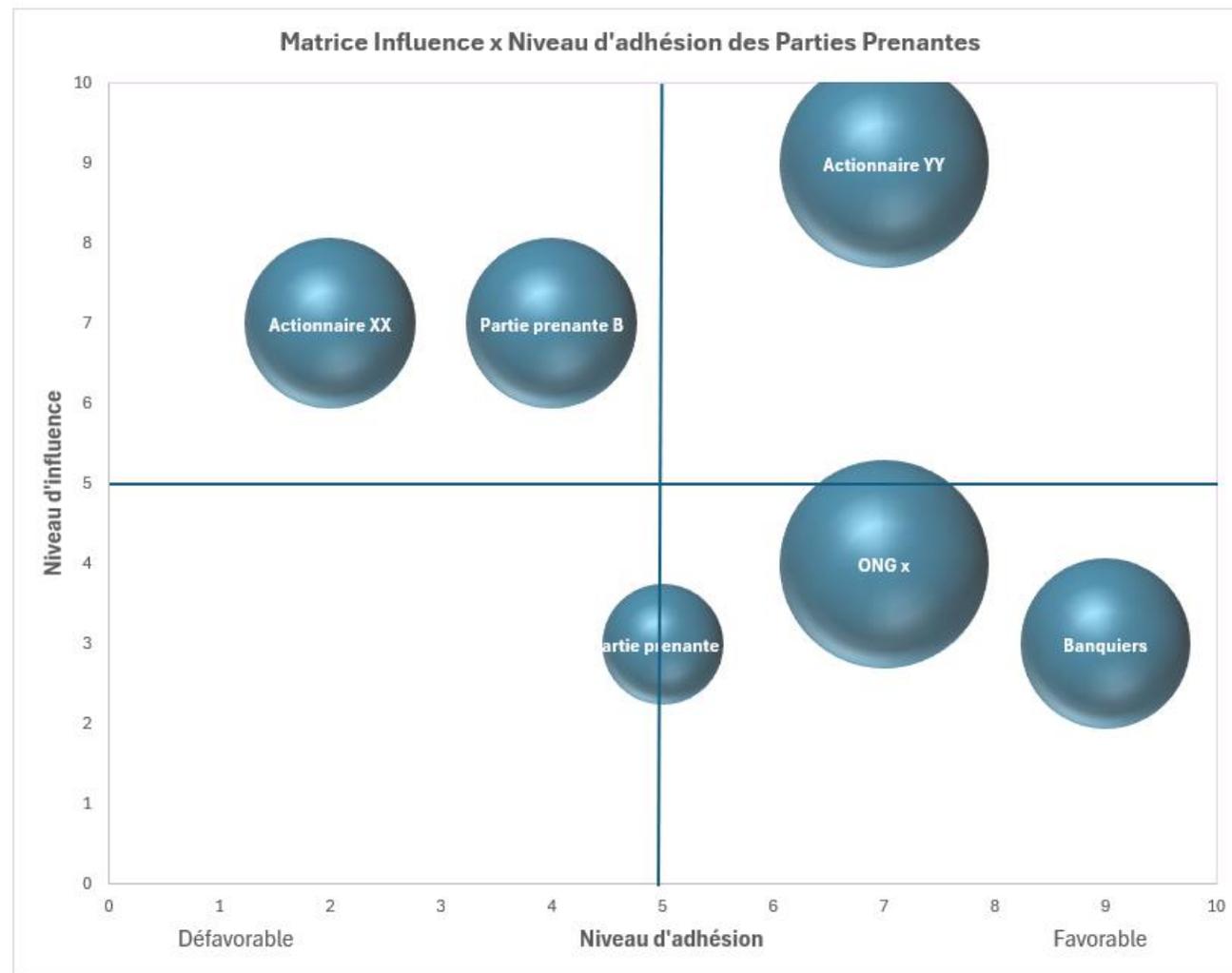
- Quel est le niveau d'intérêt de telle ou telle partie prenante dans le projet ?
- Que peut-elle apporter pour le soutenir ?
- Quel est l'impact potentiel du projet pour elle ?
- Quels bénéfices peut-elle en tirer ?
- Qu'est-ce qui peut la motiver ?
- ...



La seconde matrice couple le niveau d'influence avec le niveau d'adhésion des parties prenantes

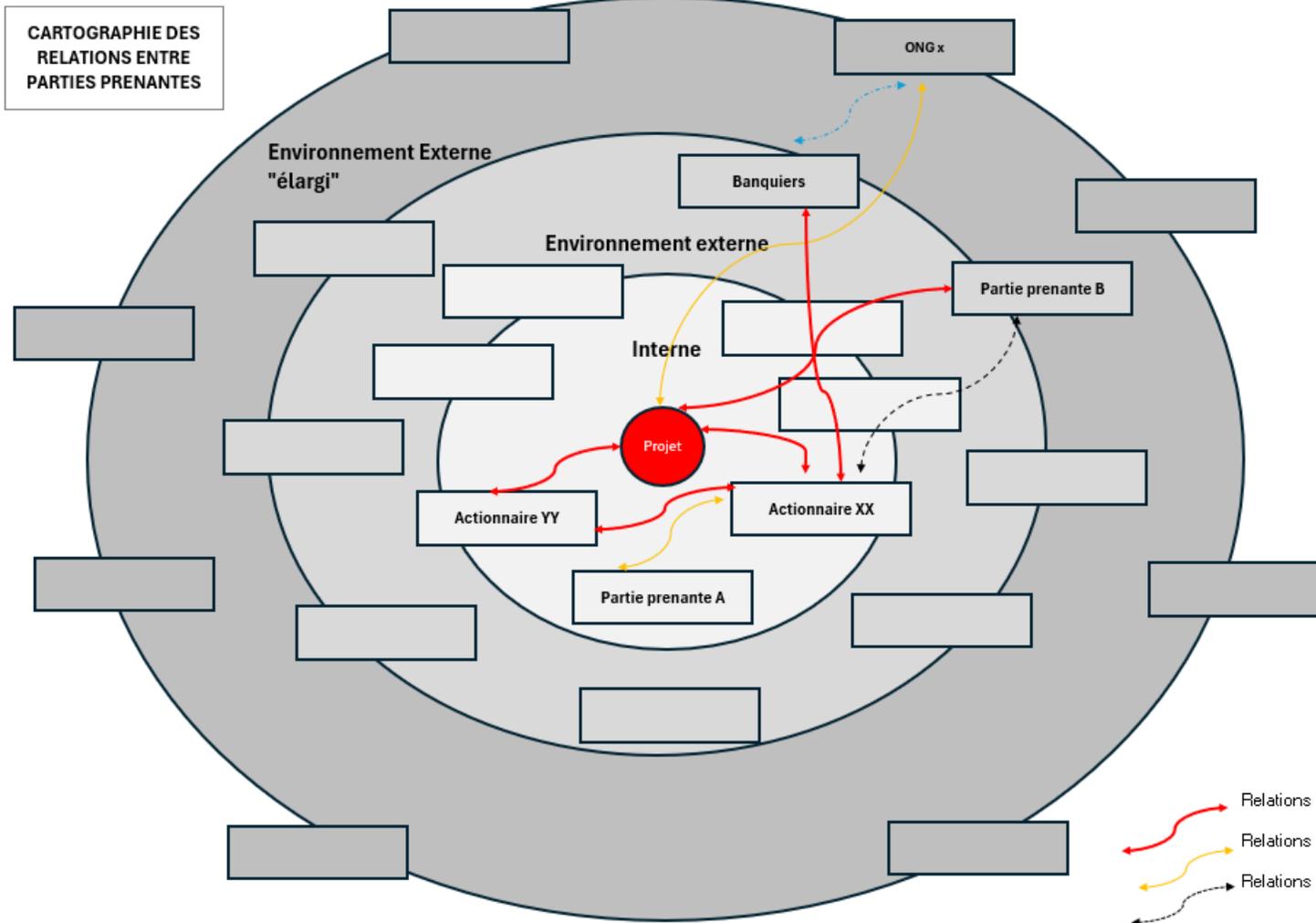
Cette matrice apporte un éclairage complémentaire à la précédente. En effet, une partie prenante ayant un fort pouvoir d'influence et un intérêt marqué dans le projet d'entreprise (Actionnaire XX par exemple) peut très bien avoir un faible niveau d'adhésion au projet (elle a plutôt « voté contre » au moment où vous avez conduit l'analyse)

Les parties prenantes se situant dans le quadrant haut et à gauche de cette matrice devront faire l'objet d'une attention particulière pour lever leurs objections et anticiper des conflits potentiels



Onglet n°3 « Cartographie des relations »

Le nom des parties prenantes vient automatiquement s'implémenter dans les cases (parties prenantes internes, externes ou d'une sphère plus élargie)



Copier les flèches ci-contre pour refléter les relations entre les différentes parties prenantes

MATRICE DES RELATIONS CLIENTS

Analyse des relations clients

Remettre à zéro

Nombre total de clients :	30
CA global de l'entreprise sur ce Segment stratégique (K€)	1 000 K€



Clients	Facteurs d'attractivité de la relation (de 1=Faible à 5=Important)				CA réalisé avec ce client (K€)	% CA global	Rang	Facteurs de vulnérabilité de la relation (de 1=Faible à 5=Elevé)			
	Importance du client (volume d'affaires)	Notoriété du client (image)	Marge dégagée (résultats)	Potentiel de développement				Intensité concurrentielle	Risque de substitution produit/technologie	Niveau de dépendance (poids dans le CA global)	Volatilité - Fidélité
Client 1	4	3	4	3	250,0 K€	25,0%		2	3	2	3
Client 2	3	2	2	2	125,0 K€	12,5%		1	2	2	1
Client 3	2	4	5	3	75,0 K€	7,5%		4	3	3	4
Client 4	3	3	4	5	70,0 K€	7,0%		3	1	1	2
Client 5	1	2	2	1	65,0 K€	6,5%		4	4	3	2
Client 6	2	2	2	2	60,0 K€	6,0%		3	2	4	2
Client 7	4	4	5	3	50,0 K€	5,0%		3	2	2	1
Client 8	4	5	5	4	45,0 K€	4,5%		2	2	1	1
Client 9	5	5	4	4	40,0 K€	4,0%		1	2	1	1
Client 10	4	5	4	4	30,0 K€	3,0%		5	5	5	4

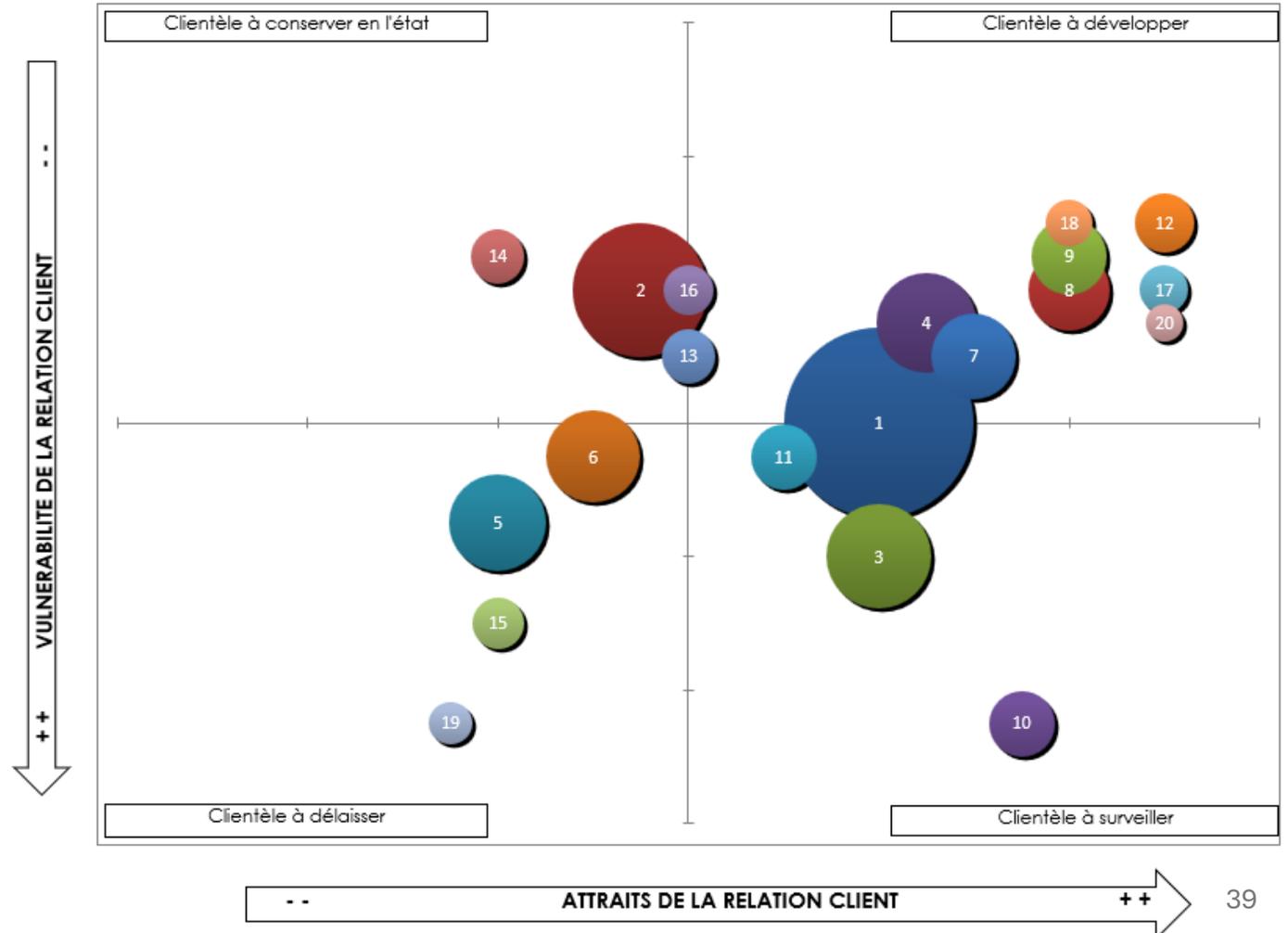
Dans l'onglet « Analyse », vous allez noter pour un panel de clients les plus importants (30 maximum) à la fois les facteurs d'attractivité et de vulnérabilité de vos relations (sur une échelle de 1 à 5). Les facteurs d'analyse proposés peuvent être modifiés pour mieux correspondre au contexte de l'entreprise analysée

Vous indiquez également le CA réalisé avec chacun de ces clients (ou un autre indicateur plus pertinent : marge brute, marge sur coûts directs de production, etc...)

L'onglet « Graphique » fournit automatiquement une matrice des relations avec vos clients
Elle permet de visualiser la composition du portefeuille clients en fonction de l'attrait – vulnérabilité de vos relations commerciales (la taille des bulles correspond au poids du client en terme de chiffre d'affaires)
Elle permet de réfléchir à des pistes d'actions pour positionner son portefeuille dans la catégorie « Clientèle à développer » (attraits élevés et faibles vulnérabilités).

Cette matrice peut être intégrée dans un tableau de bord de direction générale

Il est utile de reproduire l'exercice à intervalle régulier pour vérifier l'évolution de son portefeuille client



ANALYSE PESTEL

L'outil est organisé en 2 onglets.

Onglet n°1 « Analyse PESTEL »

L'analyse PESTEL s'intègre dans la phase de diagnostic « externe » axée sur les facteurs influençant le macro-environnement économique de l'entreprise

Combinée avec l'Hexagone sectoriel de Porter (forces concurrentielles du « micro-environnement ») et l'analyse des forces et faiblesses (phase de diagnostic interne), cette analyse permet de cerner les opportunités à saisir et les menaces à éviter ou contrer dans le présent et dans le futur.

Certains de facteurs peuvent paraître lointains mais ils peuvent, à plus ou moins brève échéance, infléchir la stabilité ou la croissance d'activités en apparence solides.

L'analyse porte sur 6 facteurs

- **P**olitique
- **E**conomique
- **S**ocioculturel
- **T**echnologique
- **E**nvironnement
- **L**égislation

Première étape : Recensement des composantes de ces 6 facteurs de l'environnement qui peuvent être soit néfastes (menaces, contraintes fortes) soit, au contraire , favorables (opportunités) et ainsi contribuer au succès à moyen et long terme de l'entreprise

Exemple (cas d'une PME fabricante de dispositifs médicaux)



Facteur d'influence	Importance du facteur	Opportunité ou Menace	Horizon de l'impact	Commentaires
L'action politique sur les soins de santé : une responsabilité fondamentale des états	Importante	Opportunité	Moyen terme	
Soutien des gouvernements à la convergence mondiale des normes et réglementation	Moyenne Importante Très importante	Opportunité	Court terme	
Le niveau d'endettement des états augmente la pression pour réduire les dépenses de santé	Très importante	Menace	Court terme	

Faites l'exercice pour chacun des 6 facteurs en indiquant (menus déroulants) l'importance du paramètre recensé (de moyenne à très importante), s'il s'agit d'une opportunité ou d'une menace et l'horizon de l'impact (court à long terme)

N'oubliez pas de prendre en compte la chaîne de valeur ajoutée au sein de laquelle l'entreprise évolue : dans des activités B2B2B/C, l'analyse des contraintes des clients de vos clients peut vous permettre d'évaluer des retournements potentiels de conjoncture à terme pour vous

Economy

Facteur d'influence	Importance du facteur
Poursuite du développement économique dans les marchés émergents	Importante
Stagnation du revenu disponible et faible croissance économique dans les économies matures	Très importante
Augmentation du revenu disponible dans les marchés émergents	Importante

Society

Facteur d'influence	Importance du facteur	Opportunité ou Menace	Horizon de l'impact
Vieillesse et richesse des populations	Importante	Opportunité	Moyen terme
Baisse de la population active (financement des soins de santé sous tension)	Importante	Menace	Moyen terme
	Importante	Opportunité	Long terme
	Importante	Menace	Court terme

Technology

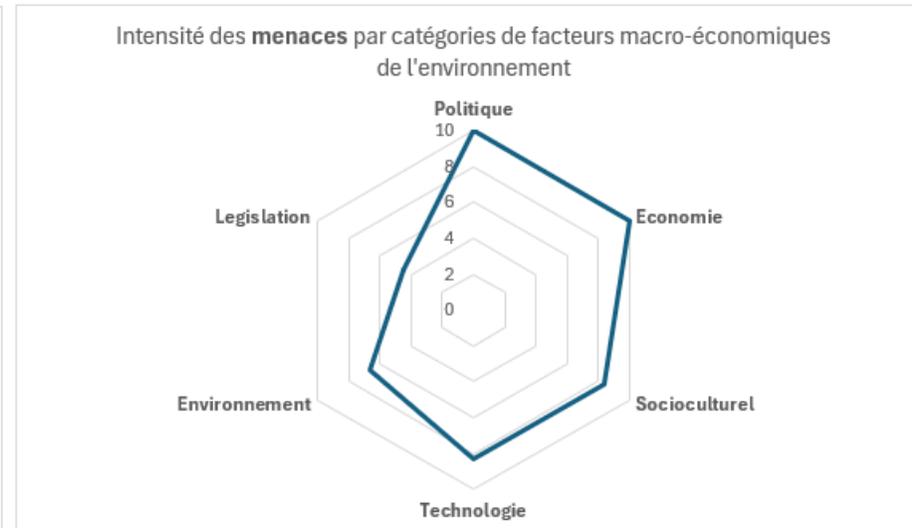
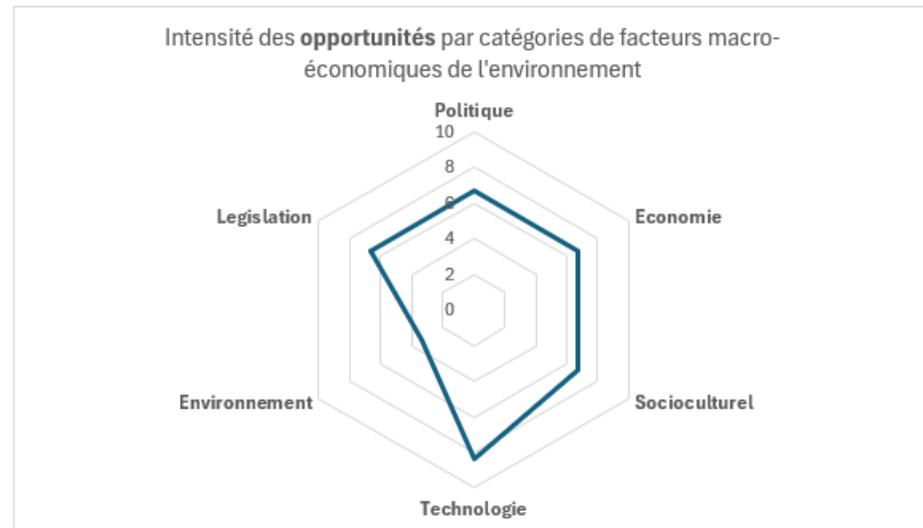
Facteur d'influence	Importance du facteur	Opportunité ou Menace	Horizon de l'impact
Opportunités technologiques à saisir en e-santé (connectivité mobile, intelligence artificielle, Big Data,...)	Très importante	Opportunité	Court terme
Les cycles de vie des produits sont courts (2 ans en moyenne à l'heure actuelle)	Très importante	Menace	Court terme
Risques de cybersécurité dans le domaine de la santé mobile et des technologies de l'information	Importante	Menace	Moyen terme
Forte amélioration post-covid de la sécurité d'approvisionnement de certains de nos	Importante	Opportunité	Court terme

Etc...
 Un article de notre blog sera consacré aux différentes composantes possibles de ces 6 facteurs macro-environnement

Onglet n°2 « Synthèse Pestel»

Dans cet onglet, vous allez retrouver, automatiquement, l'analyse des données précédentes.

Un récapitulatif de l'intensité des opportunités et menaces par facteur



Facteurs	En % des facteurs recensés	
	Opportunités	Menaces
Politique	66,7%	33,3%
Economique	66,7%	33,3%
Socioculturel	50,0%	50,0%
Technologie	50,0%	50,0%
Environnement	66,7%	33,3%
Législation	25,0%	75,0%

Puis une reprise automatique des facteurs et de leurs composantes détaillées avec leur niveau d'importance et l'horizon de leur impact :

OPPORTUNITES							MENACES						
	Importance			Horizon				Importance			Horizon		
	-/+	+	++	CT	MT	LT		-/+	+	++	CT	MT	LT
Politique / L'action politique sur les soins de santé : une responsabilité fondamentale des états		▲			●		Politique / Le niveau d'endettement des états augmente la pression pour réduire les dépenses de santé			▲	●		
Politique / Soutien des gouvernements à la convergence mondiale des normes et réglementation		▲		●			Economie / Stagnation du revenu disponible et faible croissance économique dans les économies matures			▲	●		
Economie / Poursuite du développement économique dans les marchés émergents		▲			●		Socioculturel / Baisse de la population active (financement des soins de santé sous tension)		▲			●	
Economie / Augmentation du revenu disponible dans les marchés émergents		▲			●		Socioculturel / Accès limité aux soins de santé dans les régions rurales, notamment dans les pays émergents			▲	●		
Socioculturel / Vieillesse et richesse des populations		▲			●		Technologique / Les cycles de vie des produits sont courts (2 ans en moyenne à l'heure actuelle)			▲	●		
Socioculturel / L'urbanisation croissante s'accompagne d'une prévalence accrue des maladies liées aux modes de vie		▲				●	Technologique / Risques de cybersécurité dans le domaine de la santé mobile et des technologies de l'information		▲			●	
Technologique / Opportunités technologiques à saisir en e-santé (connectivité mobile, intelligence artificielle, Big Data,...)			▲	●			Environnement / Réglementations de plus en plus strictes en matière d'élimination des déchets (plastiques en particulier)		▲		●		
Technologique / Forte amélioration post-covid de la sécurité d'approvisionnement de certains de nos composants clés		▲		●			Législation / Obstacles réglementaires sur certains marchés (protectionnisme "déguisé")	▲			●		
Environnement / Reconditionnement de matériel médical	▲				●		Législation / Réglementations mondiales encore très		▲			●	

ANALYSE CONCURRENTIELLE

Cette analyse est à mener en parallèle des travaux de diagnostics à la fois internes et externes (Hexagone sectoriel de Porter notamment)

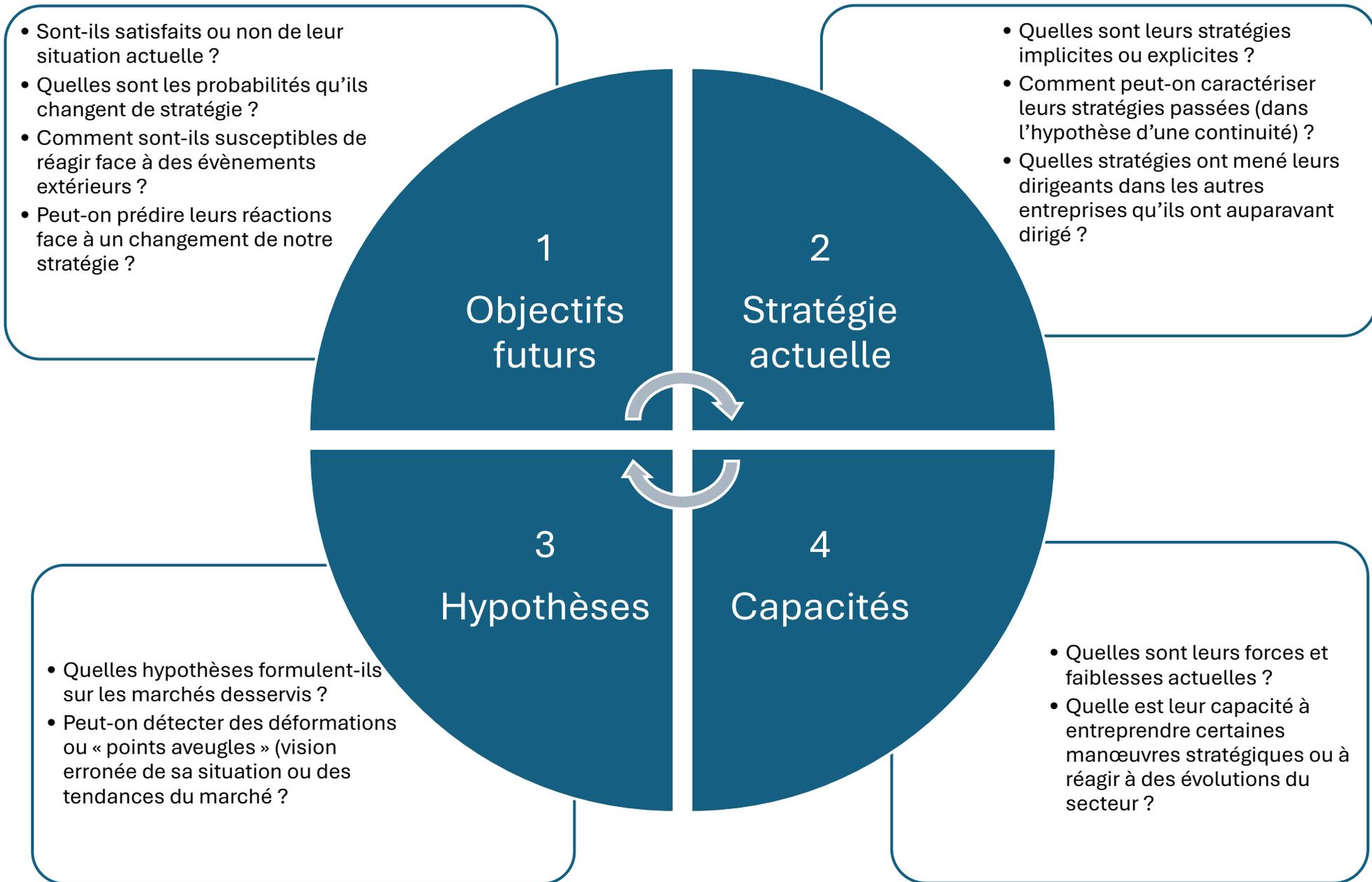
L'objectif de l'analyse de la concurrence est d'identifier bien entendu leurs forces et atouts ainsi que leurs faiblesses et vulnérabilités.

Il s'agit également d'essayer de mettre en lumière les stratégies des concurrents existants et des acteurs qui pourraient potentiellement le devenir dans un horizon plus ou moins lointain.

Dans ce dernier cas, les analyses PESTEL et des Forces de Porter pourront vous être utiles pour évaluer les facteurs susceptibles de faire émerger de nouveaux concurrents :

- développements technologiques (produits substituables)
- capacités et pouvoirs de négociation de certains clients, fournisseurs ou sous-traitants susceptibles de devenir des concurrents (synergies, intégration amont ou aval dans la filière,...)
- faible effet de dissuasion des barrières à l'entrée
- ...

L'analyse et l'anticipation de la stratégie des concurrents peut être articulée autour des 4 dimensions présentées à la page suivante.



L'outil est organisé en 3 onglets.

Onglet n°1 « Profils concurrentiels »

NOM ENTREPRISE

logo

cocher le type de stratégies suivies par le concurrent (plusieurs choix possibles)

Choisir l'évaluation des critères dans les menus déroulants

Indiquer votre perception des atouts/faiblesses, faiblesses/vulnérabilités et perspectives des concurrents

	Indicateurs de performance	Dynamique commerciale	Capacité d'innovation	Niveau de qualité	Tarifs	Largeur de gamme	Qualification du personnel	Délais de livraisons	Qualité et délais SAV	Intensité concurrence
Implantation :	Evaluation (vs. ENTREPRISE)	Très importante	Importante	>	<	Large	Forte	Plus courts	=	Forte

Type de stratégie suivie

Apports de services complémentaires

Développement de produits en complément de gamme

Valorisation de clientèles inexploitées

Diversification géographique

Diversification de clientèle / marchés

Diversification produits

Croissance endogène Croissance externe

Déploiement & couverture géographique

Présence mondiale

Positionnement concurrentiel

Position actuelle

Forte

Position estimée à terme

Dominante

Données financières

Exercice	déc.-20	déc.-21	déc.-22
Chiffre d'affaires (K€)			
Δ %			
Marge brute (% CA)			
Frais de personnel (% CA)			
EBITDA (% CA)			
Résultat net (K€)			
CAF (% CA)			
Nombre de salariés			
Rotation stocks (j CA)			
Délai règl. Clients (j CA)			
Délai règl. Fournisseurs (j CA)			
Fonds propres / Total bilan			
Dettes MT-LT / Fonds propres			

**Indicateurs d'analyse :
forces, faiblesses, développements à venir...**

Atouts

-
-
-
-
-

Vulnérabilités

-
-
-
-
-

Perspectives

-
-
-
-

Vous pouvez créer une fiche de synthèse pour chacun de vos concurrents avec des indicateurs de performance vs l'entreprise analysée, des indications sur le type de stratégie suivie par chaque concurrent, quelques indicateurs financiers, votre perception de leur positionnement concurrentiel, de leurs atouts / faiblesses et perspectives de développement

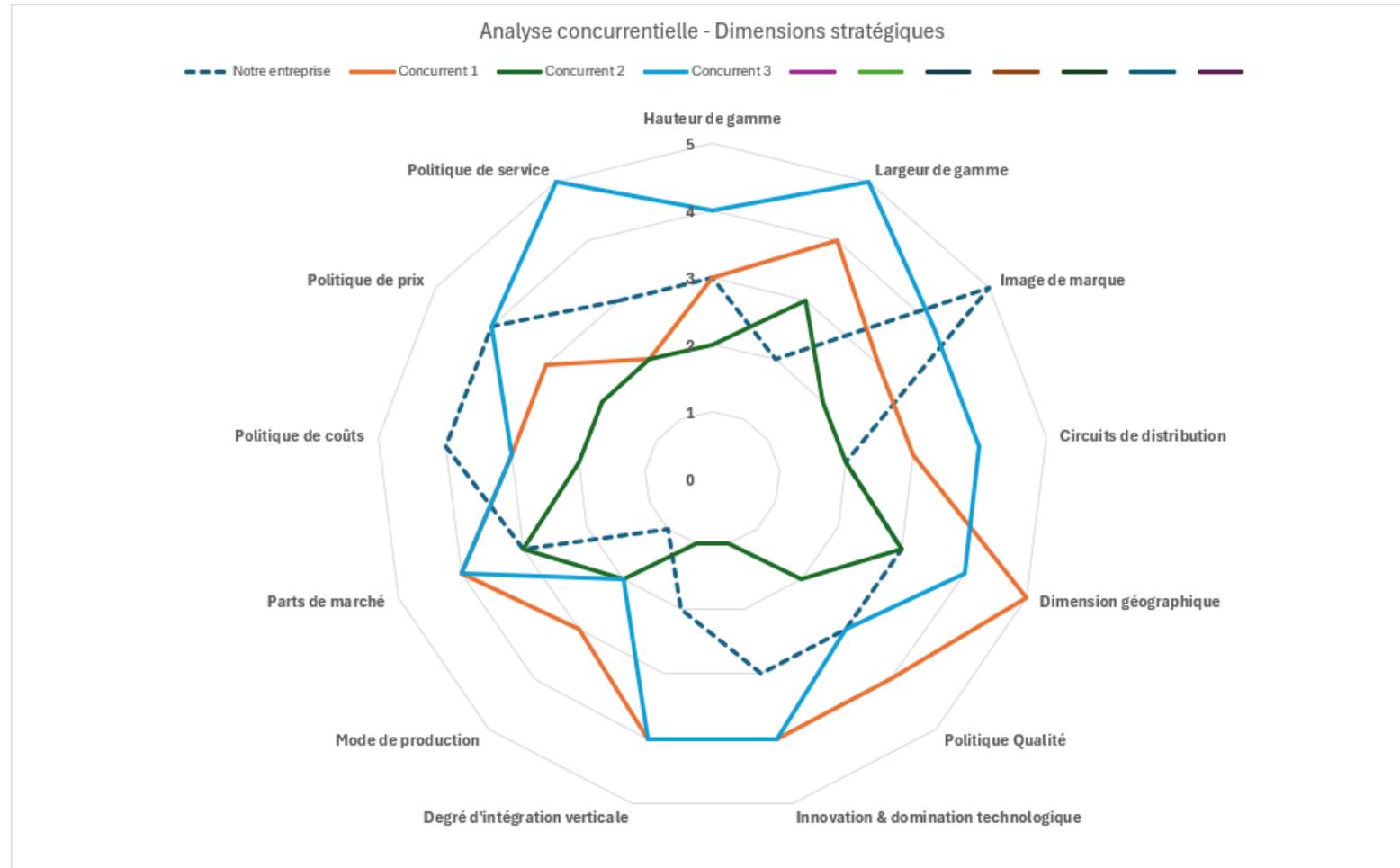
Onglet n°2 « Dimensions stratégiques»

Il s'agit de caractériser votre entreprise et ses principaux concurrents sur certaines dimensions proposées (le survol de chaque dimension fournit une explication et le mode de notation), de saisir le CA du concurrent (ou une évaluation) et de noter (menus déroulants de 1 à 5) chaque dimension pour chacun des concurrents

Acteurs du marché \ Dimensions stratégiques	Notre entreprise	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3			
Chiffre d'affaires (K€)	500 K€	1 000 K€	375 K€	725 K€			

Hauteur de gamme	3	3	2	4								
Largeur de gamme	2	4	3	5								
Image de marque	<div style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>Arme stratégique majeure qui permet de combattre sur des critères objectifs (qualité, performance, prix, délais,...) mais aussi sur une dimension <i>personnalité</i> que l'entreprise a su se donner ou imposer</p> <p>Noter sur une échelle de 1 à 5 :</p> <p>1 : image très faible</p> <p>...</p> <p>5 : image de marque très forte</p> </div>											
Circuits de distribution												
Dimension géographique												
Politique Qualité												
Innovation & domination												

Vous obtenez un diagramme radar de positionnement :



Onglet n°3 « Groupes stratégiques»

Un prochain article du blog de www.diag-entreprise.fr précisera cette notion de Groupes Stratégiques
La classification des concurrents en groupes différents va permettre de comprendre le positionnement différenciant de certains d'entre eux, focaliser ses efforts sur les plus menaçants,...

A titre d'exemple et de métaphore sportive, un club de football de ligue 1 en fin de classement ne doit pas lutter contre les leaders du championnat mais contre les clubs rivaux luttant contre la descente en ligue 2 !

Pour créer une cartographie des groupes stratégiques en présence, il faut cerner les « dimensions stratégiques » réellement applicables pour décrire les conditions de la lutte que se livrent les entreprises d'un même secteur.

Il faut tester et combiner 2 dimensions pertinentes pour décrire les stratégies pratiquées dans un secteur donné : ainsi, tous les concurrents pratiquant la même stratégie, déterminée à partir des 2 paramètres retenus, pourront être classés dans un même groupe

Il faut sélectionner 2 paramètres qui soient à la fois représentatifs et indépendants l'un par rapport à l'autre. Dans le cas contraire, la carte ne mettrait en évidence qu'un niveau de corrélation entre les 2 paramètres retenus (cas par exemple des corrélations marketing entre *Image de marque* et *prix* par exemple)

2 Dimensions à comparer →

Largeur de gamme

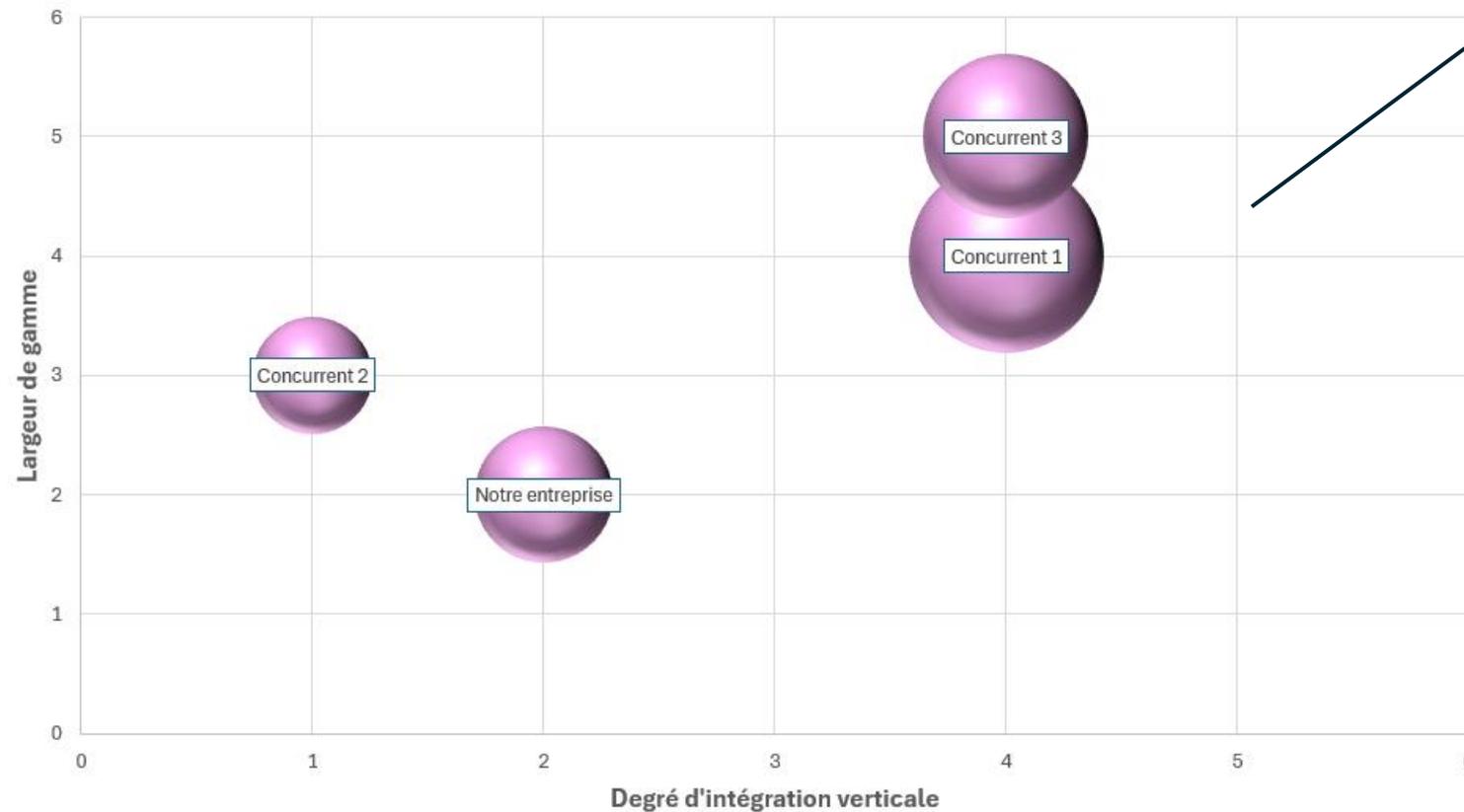
Degré d'intégration verticale

Sélectionner dans la liste les 2 paramètres à combiner

Groupes Strat

Hauteur de gamme
Largeur de gamme
Image de marque
Circuits de distribution
Dimension géographique
Politique Qualité

Groupes Stratégiques



Vous obtenez ensuite automatiquement une carte des Groupes stratégiques mise à jour : dans l'exemple ci-contre, 2 groupes distincts peuvent être constitués avec notre entreprise et le concurrent n°2 (degré d'intégration verticale faible et faible largeur de gamme) et 2 autres concurrents aux stratégies différenciées

HEXAGONE SECTORIEL DE PORTER

L'outil est organisé en 2 onglets. **Onglet n°1 « Hexagone Sectoriel »**

		Impact sur l'entreprise (intensité du facteur)											
		Importance du facteur (pondération)		Très en faveur de l'entreprise → Très en défaveur de l'entreprise									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS													
Taux de croissance de l'activité		Importante											
Intensité de la compétition		Très importante											
Intensité du capital		Importante											
Concentration dans le secteur et présence de leaders forts		Importante											
Importance des coûts de transfert		Moyenne											
Volume de production (économies d'échelle dans													

Pour chacune des 5+1 Forces de Porter, vous allez qualifier les différents critères d'analyse (nous proposons une liste préétablie mais vous pouvez les modifier et en ajouter en fonction du contexte de l'entreprise) en faisant bouger les curseurs :

- Importance du facteur (d'aucune à très importante)
- Impact sur l'entreprise (intensité du facteur) de 1 (favorable à l'entreprise) à 10 (très défavorable)

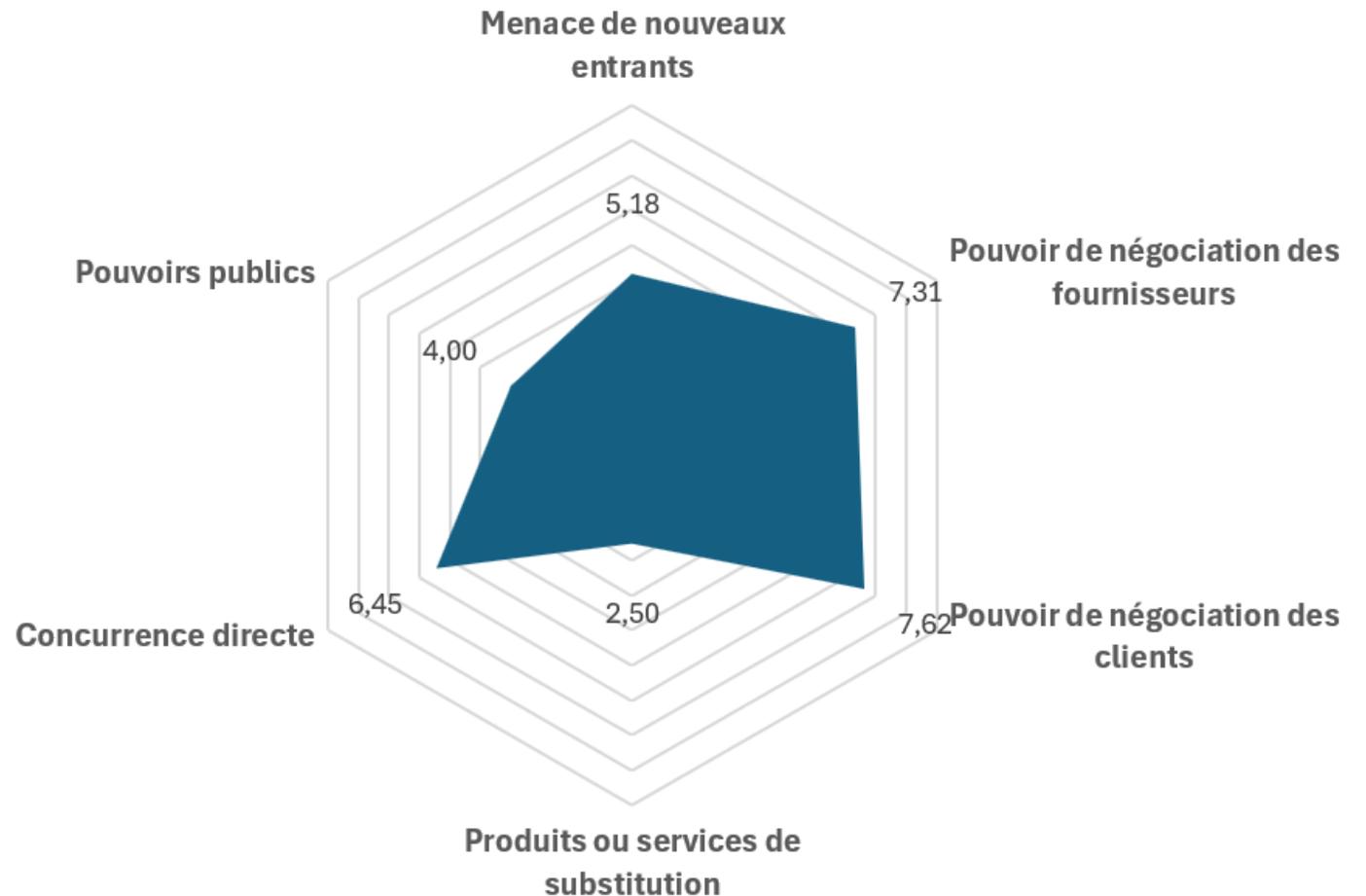
A l'issue de cette phase de diagnostic, vous obtenez automatiquement :

- 1) un diagramme radar de positionnement sur les thématiques traitées

Plus le radar est homogène et concentré, moins l'intensité concurrentielle au sens large est forte
Vous pouvez conduire cette analyse pour l'entreprise en général ou
Domaine d'Activité Stratégique par
Domaine d'Activité Stratégique

Cette analyse vous permettra d'alimenter la construction de la matrice de positionnement de votre portefeuille d'activités (matrice atouts-attraits / Mac Kinsey) et une analyse SWOT

Hexagone sectoriel de Porter (de 0 : intensité nulle à 10 : intensité maximale)



2) Une liste des points de vigilance

Cela vous permettra d'alimenter une analyse SWOT pertinente et de poser les bases de plans d'actions opérationnels pour améliorer les principaux points de dysfonctionnement

POINTS DE VIGILANCE MAJEURS PAR FORCE CONCURRENTIELLE	
Point de vigilance	Force de Porter concernée
Intensité de la compétition	Menace de nouveaux entrants
Concentration dans le secteur et présence de leaders forts	Menace de nouveaux entrants
Importance des coûts de transfert pour changer de fournisseur	Pouvoir de négociation des fournisseurs
Absence de produits de remplacement	Pouvoir de négociation des fournisseurs
Concentration relative des clients	Pouvoir de négociation des clients
Niveau de différenciation des clients	Pouvoir de négociation des clients
Taille relative des clients	Pouvoir de négociation des clients
Les clients disposent d'une information complète sur le marché (demande	Pouvoir de négociation des clients
Acteurs présent également sur des secteurs à forte marge	Intensité concurrentielle directe

Onglet n°2 « Alignement stratégique »

Cet outil permet de mettre en parallèle du niveau de « turbulence » de l'environnement déterminé précédemment à la fois le type de stratégie suivie et le style de management

ALIGNEMENT STRATEGIQUE

Remettre à zéro

NIVEAU DE TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Le niveau de turbulence de l'environnement est issu directement de l'analyse sectorielle (hexagone sectoriel de Porter)

LA STRATEGIE MENEES PAR L'ENTREPRISE

(faire bouger le curseur jusqu'à ce que la description correspondant le mieux aux composantes de la stratégie)

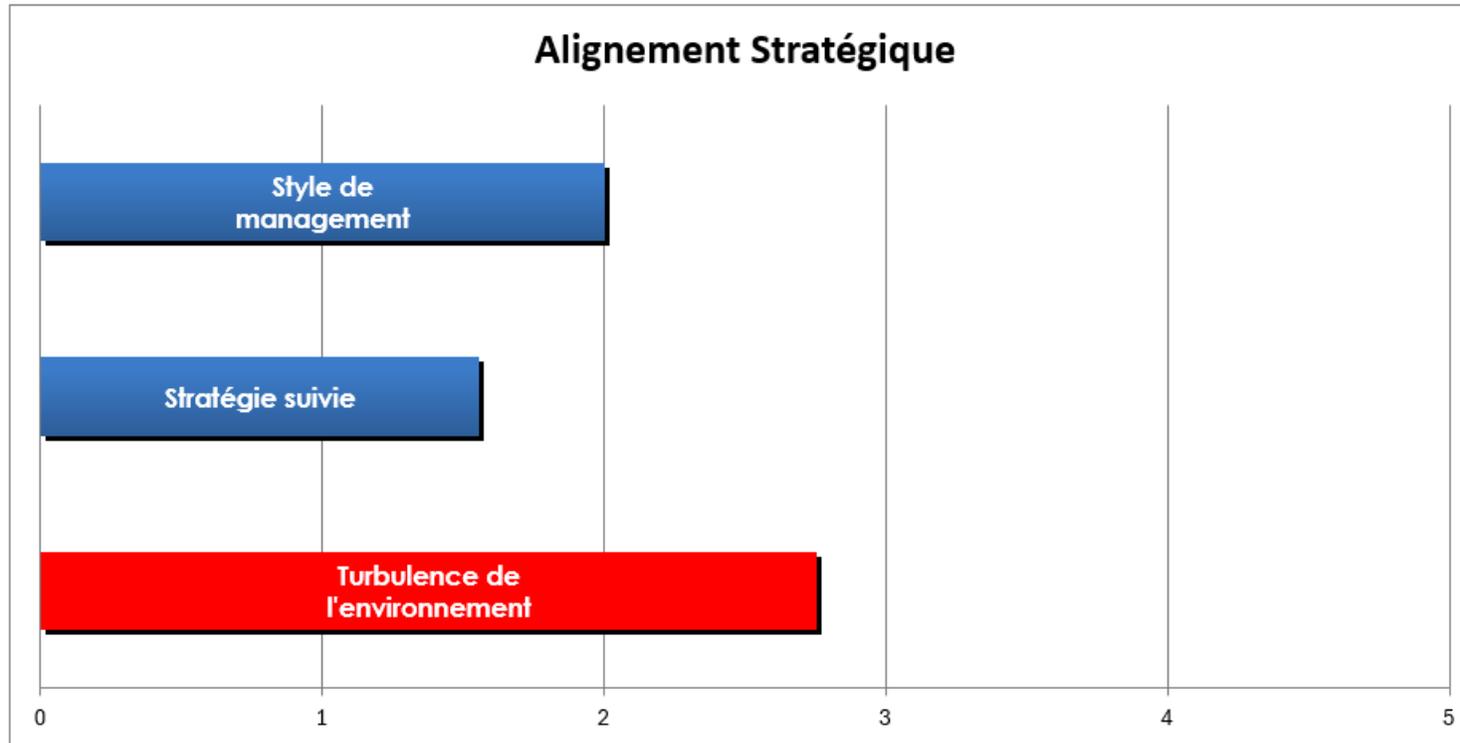
Attitude compétitive		« Nous répondrons aux attac
Prise en compte du client		Aucune
Orientation marketing		Aborder des marchés vois
Dynamisme commercial		Fort

STYLE DE MANAGEMENT

(faire bouger le curseur jusqu'à ce que la description correspondant le mieux aux composantes de la stratégie)

Style de direction		Discipline
Valeurs et attitudes		Prudence
Critères de décision		Procédures
Préoccupation dominante		Les opérations internes
Attitude devant le risque		Prend des risques familiers

Vous obtenez automatiquement une carte d'alignement stratégique qui permet de vérifier que votre stratégie et votre style de management sont en mesure de faire face au niveau de « turbulence » de l'environnement
Les indications fournies sous le graphique sont générées automatiquement



Turbulence de l'environnement :	moyennement favorable à l'entreprise
Type de stratégie suivie :	Stratégie plutôt répétitive
Style de management :	Management orienté gestion et production

Ni la stratégies suivie ni le style de management ne couvrent les turbulences de l'environnement

ANALYSE V.R.I.O

VRIO est un acronyme pour **V**aluable - **R**arity - **I**mitability – **O**rganisation

L'objectif est d'identifier les compétences véritablement distinctives de l'entreprise

Valuable :

Quelle est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour elle **et** le marché ? Les ressources, points forts – atouts et compétences permettent-elles à l'entreprise d'exploiter au mieux les opportunités et/ou de contrer efficacement les menaces ? Cette capacité est-elle véritablement attractive pour nos clients (rapport qualité/prix optimal, différenciation permettant de maximiser la valeur perçue, offre soulageant les points de douleur (pain points) majeurs de ceux-ci,... ?

Rarity :

Une capacité est considérée comme rare lorsque les ressources / compétences sont détenue par un ou un nombre très limité d'acteurs sur un secteur donné. Il convient de faire attention au fait qu'une ressource rare ne l'est souvent que sur une période limitée (savoirs-faires spécifiques, propriété intellectuelle,...)

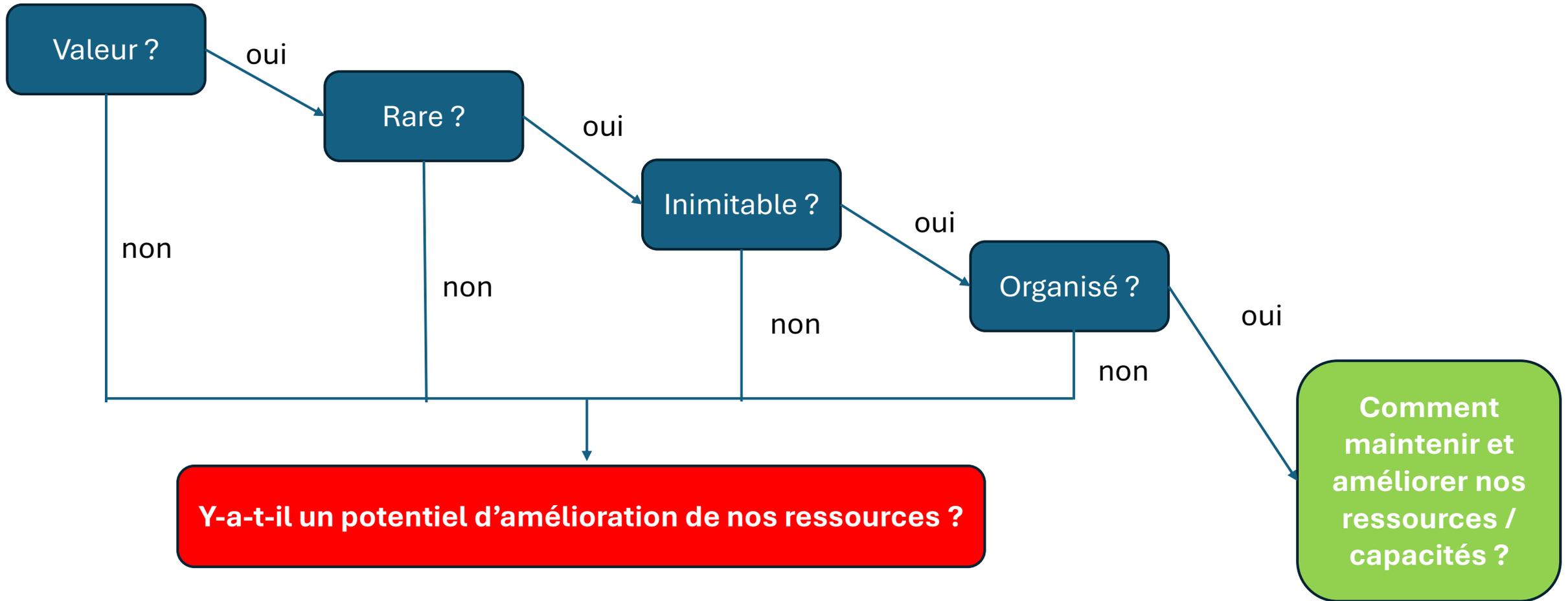
Imitability :

Quelle est la capacité de nos concurrents à nous imiter en dupliquant les ressources/compétences ayant de la valeur et rares ? Sont-ils capables de déployer des offres de substitution ? Ou l'accumulation complexe de savoirs-faires et une culture d'entreprise particulière vous confèrent-elles une forme d'immunité face à l'immunité (en sus de barrières à l'entrée classiques tels que la possession de brevets,...) ?

Organisation :

Vous avez identifié des ressources/compétences créant de la valeur, rares et considérées comme difficile à imiter ? Vous n'en tirerez probablement aucun (ou peu) de profit si votre entreprise n'est pas organisée pour les exploiter de la manière la plus efficiente possible

La première étape consiste à identifier les principales forces – atouts – compétences : Pour cela, appuyez-vous sur les outils de « diagnostic interne » proposés : diagnostic marketing et commercial, production, ressources humaines, innovation et différenciation, analyse financière,...)
Pour chacune d'entre-elles posez-vous les questions :



Saisissez le libellé des ressources

Sélectionnez « oui » ou « non » avec le menu déroulant

MODELE VRIO  Outils de diagnostic et de pilotage d'entreprise	VALUABLE ?	RARE ?	HARD TO IMITATE ?	ORGANIZED ?	CARACTERISATION	
	Capacité élevée à créer de la valeur et à exploiter les opportunités et contrer les menaces ?	Absence ou quasi-absence de concurrents maîtrisant cette compétence ou possédant cette ressource ?	Surcoût lié au développement de cette ressource ou compétence par les autres acteurs du marché ?	Impossibilité d'obtenir la même valeur en exploitant une autre ressource ou compétence (non substituabilité) ?		
FORCES - ATOUTS - COMPETENCES 						
Force 1	Non				Désavantage compétitif	Faiblesse - Handicap concurrentiel
Force 2	<input type="text" value="Oui"/> <input type="text" value="Non"/>	Non			Neutralité compétitive	Force ne permettant qu'un maintien du statu quo concurrentiel
Force 3	Oui	Oui	Non		Avantage compétitif non exploité	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel temporaire
Force 4	Oui	Oui	Oui	Non	Avantage compétitif temporaire	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel élevé mais temporaire
Force 5	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif substantiel	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel durable

Les 5 cas de figure possibles sont édités automatiquement : de « Désavantage compétitif » (la compétence recensée ne crée pas de valeur et l'analyse de sa rareté, inimitabilité et exploitation correcte par l'organisation ne sont même pas posées) à « Avantage compétitif substantiel »

ANALYSE V.R.I.O

Le tableau de synthèse obtenu avec notre outil doit permettre dans un second temps de traduire les informations retenues en actions opérationnelles.

Désavantage compétitif

La capacité ne crée pas de valeur. Faut-il la maintenir si elle ne constitue pas un levier pour atteindre vos objectifs ?

N'est-elle pas plutôt une faiblesse (mobilisation de ressources humaines et/ou financières sans apports notables, dégradation de l'image de marque,...) ?

Neutralité compétitive

La ressource / compétence apporte de la valeur sur le marché mais ne permet pas de nous distinguer de la concurrence. Comment peut-on la faire passer de la catégorie actuelle à la catégorie supérieure ?

Avantage compétitif non exploité

La ressource / compétence apporte de la valeur, est rare mais peut facilement être imitée donc fragile (imitable, substituable). Comment peut-on la faire passer de la catégorie actuelle à la catégorie supérieure ?

Avantage compétitif temporaire

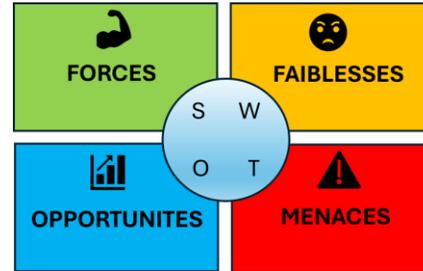
La ressource / compétence crée de la valeur, est rare et difficilement imitable mais l'organisation actuelle ne permet d'en tirer profit sur le moyen terme. Comment améliorer l'efficacité des procédures et la performance des process pour passer à l'étape suivante ?

Avantage compétitif durable

En répondant positivement aux 4 critères d'évaluation, la compétence / ressource analysée présente un avantage concurrentiel particulièrement distinctif et durable

ANALYSE SWOT :

Strengths (Forces) – Weaknesses (Faiblesses) – Opportunités (Opportunities) – Threats (Menaces)



L'analyse SWOT ressemble le plus souvent dans les entreprises qui la pratique à un « inventaire à la Prévert » où sont recensées les principales Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, comme le montre l'exemple ci-dessous

FORCES
<ul style="list-style-type: none"> • Pipeline d'innovations • Capacité à monter en puissance • Culture agile • Expérience du marché • Certification ISO • ...

FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Démotivation des équipes commerciales • Notoriété encore faible • SI sous-dimensionné • Endettement élevé • ...

OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> • Marchés en développement • Alliances stratégiques possibles en Europe du Nord • Concurrent SIGMA en difficulté • ...

MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles normes européennes en cours (gamme Z) • Risque de diversification du groupe US <u>Nocamelot</u> sur nos 2 principaux DAS •

Mais est-ce utile sur un plan stratégique ?

Non, bien sûr...

Il manque :

- Idéalement une analyse détaillée par Domaine d'Activité Stratégique (DAS)
- La pondération des différentes composantes (importance de faible à forte, impact de réduit à majeur)
- Les questions de fonds à se poser sur chacune des 4 thématiques
- ...et surtout la confrontation des composantes entre elles

Des questions de fonds à se poser pour ne retenir
que les composantes les plus pertinentes



<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que faisons-nous bien ? • Quels sont nos avantages uniques ? • Quelles sont nos forces perçues ? 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quoi manquons-nous ? • Que pouvons-nous améliorer en interne ou avec l'appui de ressources externes ?
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que pouvons-nous faire tout de suite ? • Quelles nouvelles tendances nous sont profitables ? 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que font mieux nos concurrents ? • Quelles tendances nous sont néfastes ? • Quels sont les risques ?

Jusqu'à leurs combinaisons : Forces vs Opportunités,
Forces vs Menaces, Faiblesses vs Opportunités,
Faiblesses vs Menaces

	FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	<p style="text-align: center;">Le carré des CHANCES</p> <p style="text-align: center;">Comment les exploiter au mieux ?</p>	<p style="text-align: center;">Le carré des DEFIS</p> <p style="text-align: center;">Comment les relever ?</p>
MENACES	<p style="text-align: center;">Le carré des CONFLITS potentiels</p> <p style="text-align: center;">Comment les éviter ?</p>	<p style="text-align: center;">Le carré des DANGERS potentiels</p> <p style="text-align: center;">Comment les contrer ?</p>

L'outil est organisé en 4 onglets.
Onglet « Etape n°1 - Recensement »

L'objectif est de recenser les principales et les plus pertinentes forces, faiblesses, opportunités et menaces (cf. page précédente)

Pour cela vous pouvez vous appuyer sur les **outils de diagnostics internes** proposés sur Diag-Entreprise (marketing-commercial, production, RH, RSE, diversification, innovation,... la partie « maîtrise des facteurs clés de succès requis » de la matrice de positionnement compétitif) et les **outils de diagnostic externe** (hexagone sectoriel de Porter, analyse PESTEL, partie « attraits des DAS » de la matrice de positionnement compétitif,...)

RECENSEMENT DES PRINCIPALES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

FORCES (STRENGTHS) 	
Description synthétique	Importance
F1	Faible
F2	Faible Moyenne Forte
F3	Forte

FAIBLESSES (WEAKNESSES) 	
Description synthétique	Importance
f1	Forte
f2	Forte
f3	

Saisir un libellé assez court décrivant la force, faiblesse, menace ou opportunité

Pondérer chaque composante retenue (de faible à forte)

Onglet « Etape n°2 - Sélection »

Vous allez saisir en filtre le niveau des composantes à traiter qui va de 1/9 à 9/9 : par exemple une force moyenne de niveau 2 couplée à une opportunité forte de niveau 3 donne un niveau de 6/9 (produit du poids des facteurs)
Cela vous permet de limiter le nombre de couples à analyser

Les couples sont repris automatiquement en fonction de votre filtrage

Masquer les niveaux < à

3

1
2
3
4
6
9

FORCES (STRENGTHS)



Carré des CHANCES

Pertinence

F1 / O3	3	Oui
F2 / O1	4	Oui
F2 / O3	6	Non
F3 / O1	6	Non
F3 / O3	9	Non

FAIBLESSES (WEAKNESSES)



Carré des DEFIS

Pertinence

f1 / O1	6	Oui
f1 / O2	3	Oui
f1 / O3	9	Non
f2 / O1	3	Oui
f2 / O2	6	Oui
f2 / O3	9	Non

Certaines combinaisons peuvent apparaître non pertinentes sur un plan stratégique et il faut sélectionner « non » dans le menu déroulant

Onglet « Etape n°3 - Synthèse »

Vous allez récupérer automatiquement les couples (avec leur intensité de 1 à 9) après filtrage et validation de leur pertinence stratégique (étape précédente)

		FORCES (STRENGTHS) 		FAIBLESSES (WEAKNESSES) 		FORCES (STRENGTHS) 		FAIBLESSES (WEAKNESSES) 				
		Carré des CHANCES		Carré des DEFIS		Carré des CONFLITS		Carré des DANGERS				
 OPPORTUNITES (OPPORTUNITIES)	F1 / O3		3	f1 / O1		6	F1 / M3		3	f1 / M1		6
	F2 / O1		4	f1 / O2		3	F2 / M1		4	f1 / M2		6
	F3 / O2		3	f2 / O2		3	F3 / M1		6	f2 / M2		6
	F3 / O3		9	f2 / O3		9	F3 / M2		6	f2 / M3		9
										f3 / M2		4

L'analyse SWOT complète ci-dessus va vous permettre d'alimenter vos choix stratégiques et les plans d'actions opérationnels à mettre en œuvre : comment corriger mes faiblesses/vulnérabilités, exploiter au mieux mes atouts/forces, saisir les meilleures opportunités, contrer les principales menaces ?

Onglet « SWOT et Business Model Canvas »

Nous vous proposons une liste de questions clés à se poser (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour chacun des 9 blocs du Business Model Canvas

The Business Model Canvas *Designed for:* _____ *Designed by:* _____ *On:* _____ *Iteration:* _____

<p>Key Partners</p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>6</p>	<p>Key Activities</p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>5</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>1</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>8</p>	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>7</p>
	<p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>4</p>		<p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with our business model?</p> <p>9</p>	
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>3</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>2</p>		

www.businessmodelgeneration.com

Onglet « SWOT et Business Model Canvas »

Exemple du bloc n°2 Sources de revenus

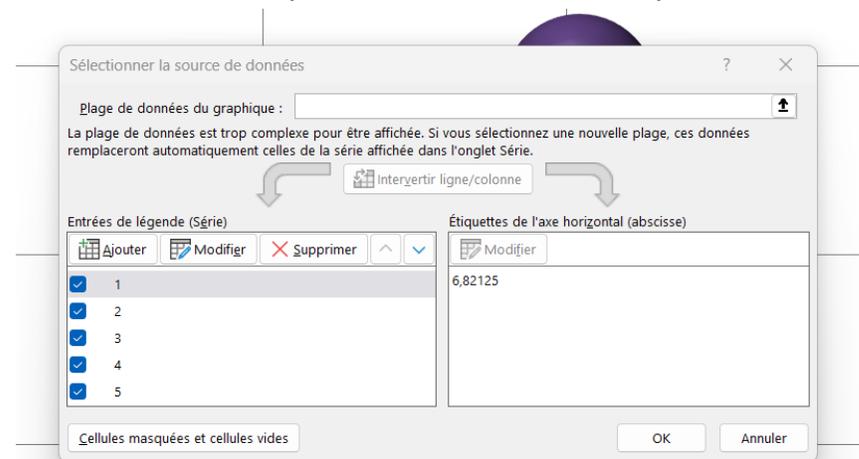
Ces propositions vous permettront d'alimenter, en sus des diagnostics interne/externe réalisés, l'étape n°1 de recensement des facteurs

2 SOURCES DE REVENUS			
FORCES	VULNERABILITES	OPPORTUNITES	MENACES
Nous bénéficions de fortes marges	Nos marges sont faibles	Il est envisageable de remplacer des transactions uniques ("one shot", "one time") par des revenus récurrents	Nos marges sont menacées par des concurrents
Les revenus sont prévisibles	Nos revenus sont difficilement prévisibles	Les clients sont disposés à payer pour d'autres éléments de notre offre	Nos revenus sont menacés par l'apparition de nouvelles technologies
Les sources de revenus sont récurrentes avec de fréquents ré-achats	Nos revenus sont du domaine de la "transaction" avec peu de renouvellement d'achats	Il existe des possibilités de ventes croisées en interne ou avec des partenaires	Nous dépendons de manière excessive d'une ou plusieurs sources de revenus
Nos sources de revenus sont diversifiées	Nous dépendons d'une seule source de revenus	Il y a des sources de revenus que nous pourrions ajouter ou créer	Certaines sources de revenus sont susceptibles de disparaître à court ou moyen terme
Nos sources de revenus sont durables	La viabilité de nos sources de revenus est incertaine à court ou moyen terme	L'augmentation de nos tarifs est envisageables	
Notre cashflow d'exploitation est > 0	Nous engageons des coûts significatifs avant de dégager de la marge d'exploitation		
Nous facturons ce pour quoi les clients sont vraiment prêts à payer	Nous ne facturons pas certains éléments de l'offre pour lesquels les clients sont prêts à payer		
Notre tarification permet de capter l'intégralité de la capacité de paiement des clients	Nos méthodes de tarification "leaves money on the table"		

SEGMENTATION STRATEGIQUE ET MATRICE DE POSITIONNEMENT COMPETITIF

L'outil est organisé en 8 onglets :

- **Segmentation stratégique** : permet de conduire les premières étapes de la segmentation (se référer au document pdf « segmentation stratégique ») et définir les différents Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) sur lesquels opère l'entreprise analysée
- **Matrice ABC** : fournit automatiquement une matrice Atouts-Attraits (matrice Mac Kinsey) du positionnement du portefeuille de DAS ainsi que des premières prescriptions stratégiques
- Onglets **DAS 1 à DAS 6** : permet de conduire l'analyse DAS par DAS et de fournir automatiquement la matrice ci-dessus (degré de maîtrise des facteurs clés de succès requis (FCS) et attractivité du secteur d'activité)
 - Vous pouvez bien entendu ajouter des DAS en dupliquant l'un de ces onglets
 - Si c'est le cas, n'oubliez pas de chaîner les informations dans l'onglet « Matrice ABC » (cellules X11 à AD11)
 - Et de cliquer sur le graphe pour ajouter la nouvelle série de données



Onglet **Segmentation stratégique**
Etape n°1

Saisir la dénomination de l'entreprise

ANALYSE DES COUPLES "ACTIVITES/PRODUITS - SEGMENTS DE MARCHÉ"

Mettre un "x" dans les cases correspondantes



Dénomination de l'entreprise **SARL TARTEMPION**

Saisir les libellés de segments de clients/marchés et les lignes d'activités
Et saisir un « X » dans les occurrences
Par exemple :
l'activité 1 dessert le segment 2, l'activité 2 dessert les segments 3 et 5,...

Segments de marchés => Activités, Produits & Services	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6	Segment 7
Activité 1							
Activité 2							
Activité 3							
Activité 4							
Activité 5							

1^{er} enseignement de ce tableau : il y a peut-être des couples "activités - marchés" inexplorés aujourd'hui qui mériteraient de l'être ?

2nd enseignement de ce tableau : certains couples "activités - marchés" peuvent être regroupés dans un même Domaine d'Activité Stratégique (DAS) => étape n°2 ci-après

Onglet **Segmentation stratégique** Étape n°2

Vous récupérez automatiquement dans ce second tableau les couples Activités / Segments définis précédemment

DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE (DAS) :

Ensemble homogène de biens et services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Activité 1 / Segment 2							
Activité 2 / Segment 3							
Activité 2 / Segment 5							
Activité 4 / Segment 2							

Vous allez caractériser chacun de ces couples Activité / Segment en saisissant du texte (la taille des cases oblige à être synthétique !)
Se référer au fichier pdf « segmentation stratégique »
Ensuite, vous pourrez regrouper ces différents couples en un nombre plus limité de DAS (la combinaison de 8 activités et 8 segments différents peut fournir jusqu'à 64 couples Activité / Segment)

Onglet **Segmentation stratégique**

Etape n°3

Une fois ce travail de segmentation réalisé, en allant tout en bas de l'onglet vous allez pouvoir saisir

DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES RETENUS :

DAS 1 :	DAS n°1
Description synthétique :	

DAS 2 :	DAS n°2
Description synthétique :	

DAS 3 :	DAS n°3
Description synthétique :	

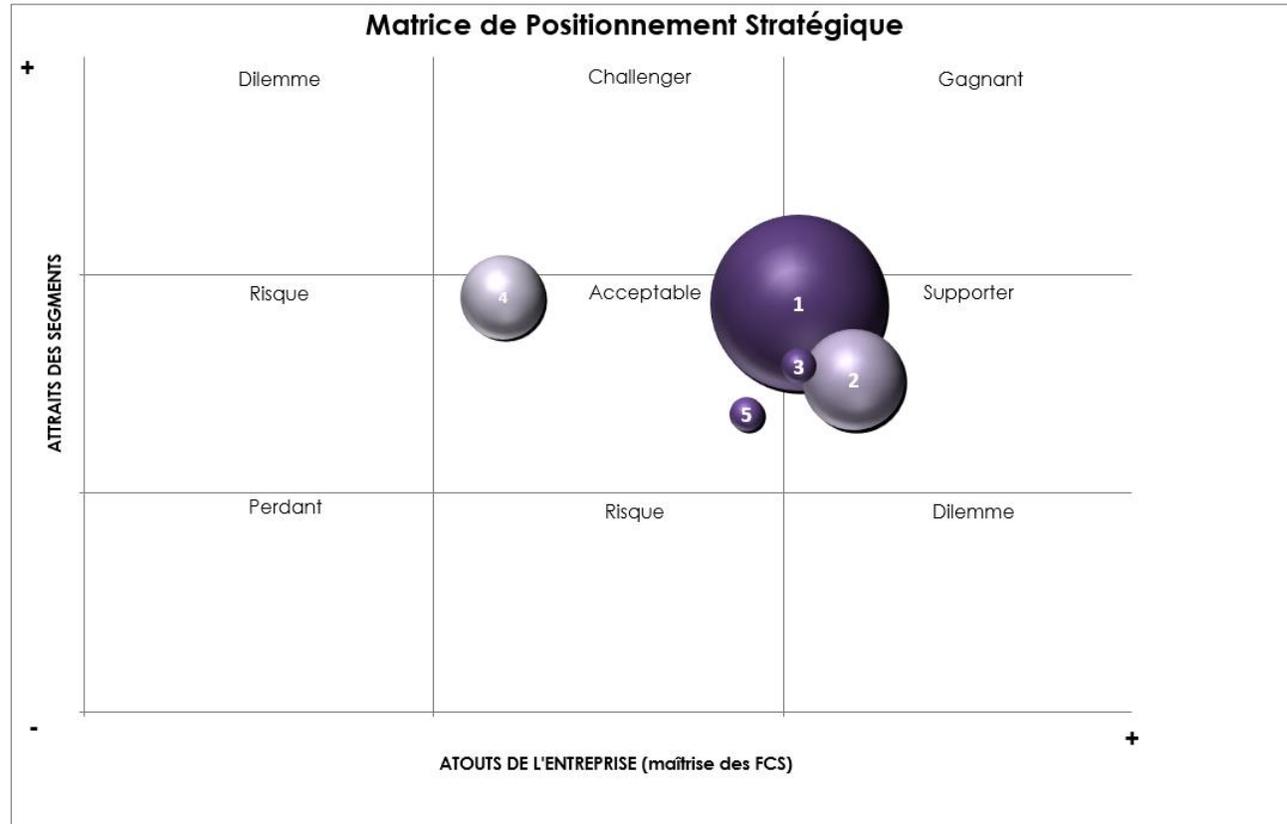
DAS 4 :	DAS n°4
Description synthétique :	

Le libellé de chaque DAS qui sera repris dans les onglets « Matrice ABC » et « DAS 1 » et suivants

Un court descriptif (facultatif) pour chaque DAS

Onglet **Matrice ABC**

La matrice de positionnement compétitif (matrice ABC, matrice Atouts-Attraits, matrice Mac Kinsey) est fournie automatiquement en fonction des données issues des onglets « DAS 1 » à « DAS 6 »



Vous visualisez ainsi le positionnement de votre portefeuille de DAS en fonction du niveau d'attraits de ceux-ci et du niveau de maîtrise par l'entreprise des facteurs clés de succès requis (la taille des bulles correspond au CA réalisé par chaque DAS)

Sous cette matrice, vous trouverez pour chacune des 9 cases de positionnement possibles, des prescriptions stratégiques génériques qui pourront alimenter votre réflexion sur les orientations stratégiques à prendre et les plans d'actions opérationnels à mettre en oeuvre

Positionnement stratégique		ACCEPTABLE	
Domaines d'activités concernés :			5
			6
		4	
SELECTIVITE - Identifier les segments en croissance - Se spécialiser - Investir de façon sélective - Concentrer les investissements et se développer dans les seules segments à bonne rentabilité et à faibles risques			
Positionnement stratégique		DILEMME (attraits élevés)	
Domaines d'activités concernés :			
SELECTIVITE - Se spécialiser, rechercher des niches - Analyser les possibilités de croissance externe pour renforcer son positionnement - "Moissonner" sélectivement - Réduire le niveau de risque dans plusieurs segments, réduire la gamme - Sauvegarder la rentabilité et rechercher le cash flow (même au prix d'une perte de PdM)			
Positionnement stratégique		PERDANT	
Domaines d'activités concernés :			

Positionnement stratégique		RISQUE (attraits moyens)	
Domaines d'activités concernés :			
ABANDON SELECTIF - Se spécialiser, rechercher des niches - Considérer la sortie du segment, "moissonner" intensivement en élaguant - Rechercher la transformation de coûts fixes en coûts variables - Se retirer sélectivement, par segmentation, en rentabilisant par analyse de la valeur et la sélection des clients			
Positionnement stratégique		RISQUE (atouts moyens)	
Domaines d'activités concernés :			
ABANDON SELECTIF - Elaguer et minimiser l'investissement - Préparer des stratégies de désinvestissement - Croître de façon limitée ou se retirer - Rechercher des niches à faible risque et, en cas d'insuccès, envisager la sortie - Multiplier les éléments de protection			

Onglets **DAS n°**
Etape n°1

Le libellé du DAS est repris automatiquement à partir de l'onglet « Matrice ABC »

Domaine d'Activité Stratégique :

DAS n°1	
Atouts de l'entreprise	0,00
Attraits du secteur	0,00
Poids (CA en K€)	0 K€

Poids relatif des FCS (total = 100 %)

FCS "R&D - Technologies"	20%
FCS "Marketing - commercial"	20%
FCS "Production - Logistique"	20%
FCS "Ressources humaines"	20%
FCS "Finances"	20%
	100%

ANALYSE DE LA MAÎTRISE DES FACTEURS CLES DE SUCCES REQUIS SUR CE DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE

 Ne remplissez que les zones grisées

(idéalement 4 à 5 FCS majeurs par catégorie et les plus importants doivent être > 50 % de la pondération)

Note de 1 à 10 de vos 5 concurrents principaux

--	--	--	--	--

Saisissez le CA réalisé sur ce DAS ou un autre indicateur (marge brute, marge sur coût directs, Ebitda,...) s'il apparaît plus pertinent

Attention : seules les cellules grisées peuvent être modifiées

Nous avons regroupé les Facteurs Clés de Succès (FCS) requis en 5 grandes thématiques
Vous pouvez modifier le poids relatif de chacune de ces thématiques (fixé par défaut à 20% pour chacune) en fonction du contexte de l'entreprise

Onglets **DAS n°**

Etape n°2

Cette analyse est à conduire pour chacune des thématiques de FCS

Nous vous proposons pour chacune des thématiques, une liste générique de FCS que vous pouvez modifier. Vous pouvez également ajouter des critères supplémentaires

 Ne remplissez que les zones grisées
(idéalement 4 à 5 FCS majeurs par catégorie et les plus importants doivent être > 50 % de la pondération)

	-	→	+
	1	à	10
Maîtrise des FCS "R & D - Technologies"			
Potentiel de recherche (humain, technique)			
Relations avec centres de ressources technologiques (Universités,...)			
Maîtrise continue de technologies délicates			
Qualité de conception des produits (coûts objectifs, conception modulaire, standardisation composants,...)			
Portefeuille Propriété Intellectuelle (brevets,...)			
Potentiel en matière d'ingénierie (conduite et management de projets,...)			

Pondération (%)	Score
20%	
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00
	0,00

Note de 1 à 10 de vos 5 concurrents principaux				
Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4	Concurrent 5

Saisir pour chaque FCS pertinent le degré de maîtrise (de 1 aucune maîtrise à 10 très forte maîtrise) grâce au menu déroulant et le poids relatif de ce FCS dans la thématique (le total des FCS retenus doit être égal à 100%)

Vous pouvez également vous benchmarker vis-à-vis de vos principaux concurrents en leur attribuant une note de (degré de maîtrise des FCS) 1 à 10

Onglets **DAS n°**

Une fois que l'analyse de chaque composante de FCS est réalisée, passez à l'étape suivante

Etape n°3 : analyse du niveau d'attractivité du segment de marché

ANALYSE DES ATTRAITS DU DAS

	%	Note	Score
Taux de croissance du marché			0,00
Potentiel de croissance à moyen terme			0,00
Parts de marché des leaders			0,00
Stabilité des technologies			0,00
Risque de substitution de produits à horizon 5 ans			0,00
Barrières à l'entrée			0,00
			0,00
			0,00
... des clients			0,00
... à fournisseur (pour les			0,00
Niveau de différenciation des produits			0,00
Marge de gains de productivité			0,00

Nous vous proposons une liste préétablie de 15 critères d'analyse de l'attractivité d'un marché. Vous allez pouvoir pondérer le poids de ceux retenus (le total doit être égal à 100 % !) et leur attribuer une note de 1 à 10 en fonction de l'échelle d'intensité de la valeur située à droite. Cette échelle d'intensité peut être modifiée en fonction du contexte de l'entreprise analysée.

Intensité de la valeur →

Intensité de la valeur →		
1 à 3	4 à 6	7 à 10
< 2 %	2 à 8 %	> 8 %
-	+	++
> 60 %	30 à 60 %	< 30 %
Innovation permanente	Cycle de 5 ans	Cycle > 5 ans
Elevé	Moyen	Faible à nul
Négligeables	Moyennes	Fortes
Forte	Moyenne	Faible
"Guerre des prix"	Elasticité élevée	Fortes marges de manœuvre
Forte	Faible	Aucune
Aucuns	Moyens	Elevés
Faible	Moyen	Elevé
Faible	Moyenne	76 Forte

PRIORISATION DES PLANS D' ACTIONS

PRIORISATION DES PLANS D' ACTIONS

- 1 Définir les plans d'actions envisagés
- 2 Définir le poids relatif des différentes composantes d'analyse sur les axes "Alignement stratégique" / "Impact économique" / "Faisabilité" (total = 100%)
- 3 Noter pour chaque plan d'action et pour chaque composante (de 1 : très faible / très défavorable à 10 : très important / très favorable)

Critères de sélection	Alignement Stratégique			Impact Economique			Faisabilité			Total
	En ligne avec les objectifs	Position sur le marché	Compétences fondamentales	Volume d'affaires potentiel	Rapport Coûts / Bénéfices	"Low Cost"	Risques techniques	Ressources - Finances	Ressources - Hommes	Poids global
Poids relatif	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	100%
Plan d'action n°1	3	4	2	5	6	7	4	3	1	4,3
Plan d'action n°2	8	6	8	7	9	7	8	10	7	7,7
Plan d'action n°3	8	6	6	6	7	7	6	5	7	6,6
Plan d'action n°4	9	8	6	5	6	4	2	3	4	

Vous avez défini des plans d'actions à conduire...mais quels sont ceux qu'il faut prioritairement mener ?

- 1) Vous allez fixer un poids relatif (total = 100%) aux composantes « **Alignement stratégique** » (suis-je en ligne avec mes objectifs, ce plan confortera-t-il ma position sur le marché ? Repose-t-il sur nos compétences fondamentales ?), « **Impact économique** » (niveau de CA généré, Retour sur investissement, mode « low cost » possible ?) et « **Faisabilité** » (quels sont les risques techniques ? dispose-t-on des ressources financières et humaines ?)
- 2) Vous allez noter de 1 (très faible/très défavorable) à 10 (très important/très favorable) chaque plan d'action sur la base des 9 critères ci-dessus

A l'issue de cette phase, vous obtenez automatiquement une matrice de positionnement des plans d'actions envisagés : ceux qu'il faut prioriser, abandonner ou segmenter (cohérents avec la stratégie mais dont la faisabilité est moyennement assurée par exemple)

