

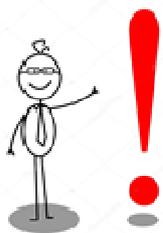
ANALYSE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

(= présentation de l'entreprise ET diagnostic interne)

Liste exhaustive des annexes qui peuvent être utiles :

Identification de l'entreprise	
Localisation géographique de l'entreprise (avec visualisation des points d'intérêt : routes, rocadés, magasins...)	Google maps ou Mappy ou ViaMichelin + Paint
Présentation des différentes activités de l'entreprise (produits / segment de marché)	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Technologie des produits (normes, écologie, innovation...)	Traitement de texte type Microsoft Word
Performances commerciales (avec évolution des principaux indicateurs)	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Performances financières	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Présentation des différents acteurs sur le marché de l'entreprise	Diagram.ly
Évaluation de l'industrie	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Supply chain management	Traitement de texte type Microsoft Word
Localisation géographique des concurrents / à l'entreprise	Google maps ou Mappy ou ViaMichelin + Paint
Zone de chalandise	www.owlapps.net/application-geomarketing
Profil type de clientèle	Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Organisation de l'entreprise	
Structure (organigramme de l'entreprise, composition de l'équipe commerciale, qualification)	Traitement de texte type Microsoft Word
Management de l'équipe (style de management, outils de travail collaboratif utilisés, logiciel de GRC.)	Traitement de texte type Microsoft Word
L'équipe commerciale (mode de rémunération, mode d'évaluation et de formation, outils de motivation et de stimulation, tableau de bord des principaux indicateurs de suivi de l'activité de l'équipe commerciale)	Traitement de texte type Microsoft Word
Fonctionnement de l'entreprise	
L'offre (produits par segment de marché)	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Agencement du point de vente (taille de la surface de vente, répartition des différents espaces)	Paint + Traitement de texte type Microsoft Word

Facteurs d'ambiance (horaires d'ouverture, signalétique et PLV/ILV, étiquetage des produits, éclairage et sens de circulation, éléments de décoration, codes couleurs, matériaux utilisés)	Traitement de texte type Microsoft Word
Relation clients (services associés : carte de fidélité, services consommateurs..., gestion des réclamations clients, utilisation du multicanal/omnicanal).	Traitement de texte type Microsoft Word
Politique de prix (fixation des prix : marges, politique d'enseigne, coefficient multiplicateur, prise en compte des concurrents, gestion des promotions, des soldes, prise en compte de la démarque connue et inconnue).	Traitement de texte type Microsoft Word + Tableur type Microsoft Excel (tableaux + graphiques)
Relation fournisseurs (degré d'autonomie dans le choix, relation avec la centrale d'achat, mode de règlement des fournisseurs, délais de paiement, mode de livraison).	Traitement de texte type Microsoft Word
Relation distributeurs (degré d'autonomie, relation commerciale, délais de paiement, partenariat).	Traitement de texte type Microsoft Word
Gestion des stocks (degré d'autonomie de l'UC, politique d'approvisionnement, rotation des stocks, inventaire, soldes et opérations promotionnelles).	Traitement de texte type Microsoft Word
Politique de communication online et offline (degré d'autonomie, planning, médias et supports, événements organisés).	Traitement de texte type Microsoft Word
Stratégie de l'entreprise	
Stratégie (segmentation de la clientèle, positionnement de l'entreprise / à la concurrence, orientations stratégiques à court et moyen long terme avec identification des projets de développement de la clientèle ou de l'offre de produits/services).	Traitement de texte type Microsoft Word + carte de positionnement
Synthèse	
Synthèse générale (points forts de l'entreprise, points faibles et axes d'amélioration)	Traitement de texte type Microsoft Word
Diaporama de présentation de l'entreprise	Microsoft PowerPoint ou Prezi ou E-maze
Tableau de recherche des informations	Traitement de texte type Microsoft Word



Certaines annexes seront utilisées à plusieurs reprises. Par exemple, pour l'analyse de la clientèle, vous réutiliserez l'annexe sur la zone de chalandise, le profil type de clientèle, la structure du portefeuille clients, la corrélation de la clientèle à la population, la répartition des clients / produits, la part du CA par produit...

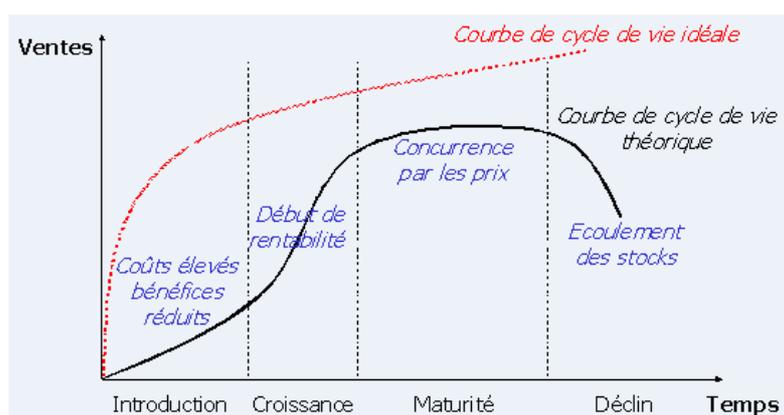
Exemples d'annexes
Performances commerciales

☞ Faire un tableau de bord regroupant les principaux indicateurs :

Indicateur	Année N	Année N+1	Taux d'évolution
Chiffre d'affaires			
La profitabilité			
La part de marché en volume			
La part de marché en valeur			
La part de marché relative			
Coefficient d'occupation de la marque (ou de l'entreprise)			
Taux d'exclusivité de la marque			
Taux d'intensité			
Taux de fidélité			
Taux d'attraction			
Poids des clients dans le CA			
Poids des fournisseurs dans les achats			
Poids des distributeurs			

☞ Présenter des graphiques.

☞ Cycle de vie du produit.



Exemples d'annexes Performances financières

☞ Faire un tableau de bord regroupant les principaux indicateurs.

☞ Chaîne de valeur de Porter :

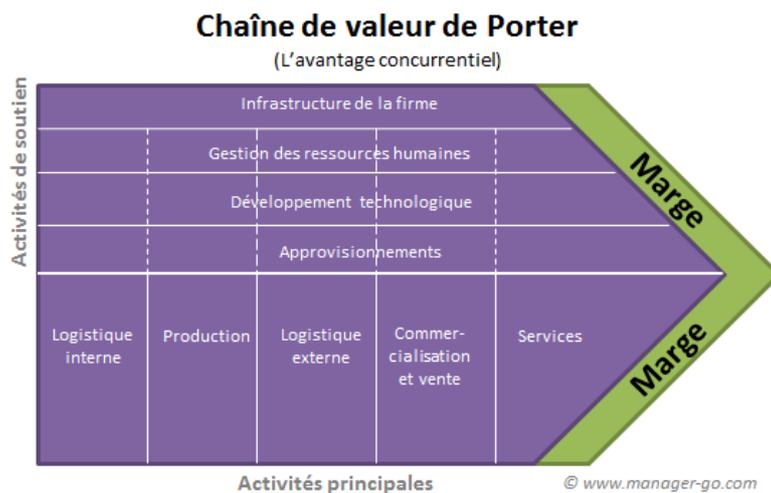
L'exploitation de cette donnée permet de localiser les gisements de valeur. Elle met en exergue le comportement des coûts et les sources de différenciation.

Ce type d'analyse est la base d'une stratégie performante.

Elle oriente l'allocation de moyens pour développer des avantages concurrentiels et s'imposer ainsi sur ses marchés.

Cette représentation générale de l'entreprise s'appuie sur un processus composé d'un enchaînement d'activités transformant les inputs en outputs achetés par les consommateurs.

Les activités créatrices de valeur sont de 2 types : activités principales et activités de soutien.



Activités principales :

- La logistique interne : activités logistiques (amont) de réception, de stockage et de manutention interne,
- La production : transformation des matières et sous-ensembles en produits finis,
- La logistique externe : activités de livraison des biens et services au client,
- La commercialisation (marketing) et la vente : moyens et méthodes utilisées pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat,
- Les services : activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...).

Activités de soutien :

- Les approvisionnements : activités liées aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions,
- Le développement technologique : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances...,
- La gestion des ressources humaines : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...,

- L'infrastructure de la firme : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, le juridique...

La marge exprimée = valeur créée et capturée - les coûts associés.

Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activités de l'entreprise. Il met en relief celles qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts.

Les applications en stratégie sont nombreuses : identification des compétences fondamentales, choix des activités à externaliser, choix des axes de diversification, de développement, détermination des facteurs clés de succès (particulièrement dans le cas d'un diagnostic où les informations concernant les marchés de l'entreprise étudiée ne sont pas connues)...

Et concrètement ça donne quoi ? :

Analyser les points forts/faibles de chaque critère et indiquer les activités qui sont créatrices de valeur ajoutée et celles qui au contraire coûtent de l'argent à l'entreprise.

Critères	Points forts	Points faibles
Activités principales		
Logistique interne		
Production		
Logistique externe		
Commercialisation (marketing) et vente		
Services		
Activités de soutien		
Approvisionnements		
Développement technologique		
Gestion des ressources humaines		
Infrastructure de la firme		
Activités créatrices de valeur ajoutée		
Activités qui coûtent de l'argent à l'entreprise		
Proposition		

Exemples d'annexes Stratégie

☞ Segmentation :

Cible de clientèle	Segment de produits	Stratégie de segmentation

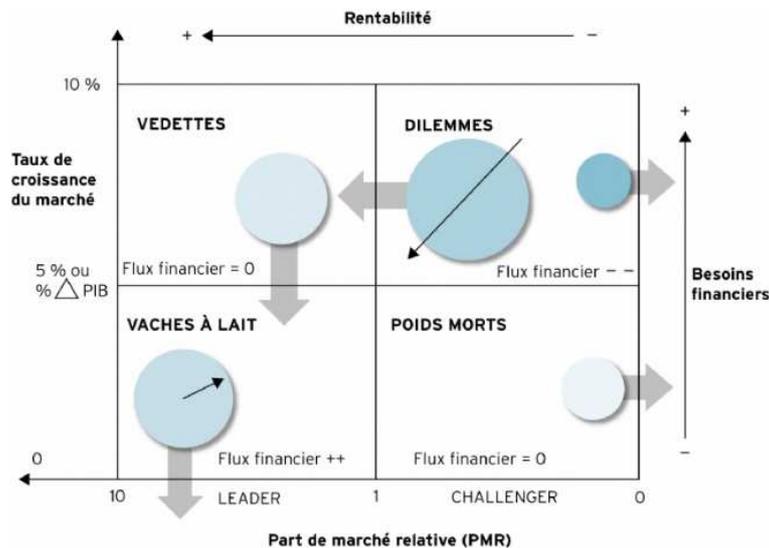
☞ Positionnement :

Identification	
Différenciation	

☞ Matrice BCG 2 :

Le second modèle BCG prend en considération des paramètres différents de ceux proposés par l'élaboration de la 1^{ère} matrice.

À savoir, la matrice BCG 1 prend en compte le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise. Chaque DAS (Domaine d'Activité Stratégique) du portefeuille d'activités se positionne dans une des 4 catégories : vaches à lait (leader sur un marché mature), vedettes (leader sur un marché en croissance), dilemmes (challenger sur un marché en croissance) ou poids morts (challenger sur un marché en déclin). Les vaches à lait financent les vedettes et certains dilemmes d'aujourd'hui qui pourraient devenir les vaches à lait de demain :



La matrice BCG 2 permet d'identifier le type d'activité dans laquelle l'entreprise évolue. En analysant son système concurrentiel, elle permet aussi d'envisager sa transformation.

Dans la matrice BCG2, les activités de l'entreprise sont positionnées dans un tableau à double entrée et associées à des stratégies identifiées. Ce modèle repose sur la possibilité pour l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits fabriqués.

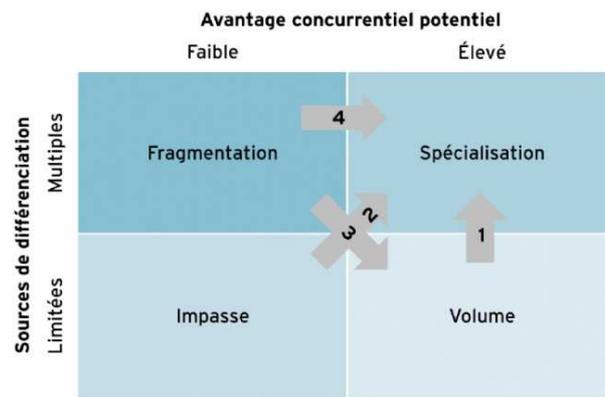
Les 2 variables prises en compte sont :

- Le critère de l'avantage concurrentiel fondé sur l'analyse de différentes variables,
- Le critère de la différenciation des produits analysés.

L'existence d'un avantage concurrentiel bien établi permet à une entreprise d'obtenir une rentabilité forte et durable. S'il n'est pas possible d'acquérir un avantage concurrentiel, alors aucune perspective favorable n'est envisageable, même pour le leader.

S'il existe de nombreuses sources de différenciation, plusieurs concurrents peuvent proposer des offres de valeur différentes et coexister avec un leader plus important en taille.

La matrice BCG 2 se présente sous la forme suivante :



Source : d'après The Boston Consulting Group.

Les 4 types d'activité de la matrice BCG 2 :

- Les activités de volume : elles se caractérisent par un avantage concurrentiel élevé et par un nombre limité de possibilités de différenciation. L'avantage concurrentiel provient du volume d'activité et la part de marché de l'entreprise détermine sa rentabilité. Dans ces activités, les concurrents ne peuvent se différencier que par la taille. Ex : le papier, la lessive, le petit électroménager...
- Les activités de spécialisation : elles se caractérisent par de multiples sources de différenciation générant un avantage concurrentiel potentiel élevé. Plusieurs entreprises spécialisées et leaders sur un créneau peuvent bénéficier d'une bonne rentabilité. Ces activités nécessitent une attention soutenue car elles sont difficiles à gérer d'un point de vue stratégique et opérationnel. Ex : les SSII, le conseil, le jouet, l'hôtellerie de luxe...
- Les activités fragmentées : Elles se caractérisent par des sources de différenciation nombreuses, mais l'avantage concurrentiel obtenu par une entreprise dominante est faible. De nombreuses entreprises prospèrent, mais aucune ne peut créer d'avantage concurrentiel durable. Ex : la confection, le bâtiment, le commerce électronique, la banque de détail, la formation...
- Les activités d'impasse : Elles se caractérisent par des sources de différenciation limitées et un faible avantage concurrentiel potentiel. Les rentabilités des entreprises sont très proches. Quand la croissance du domaine d'activité est forte, la situation d'impasse n'est pas perçue par les entreprises présentes, mais quand cette croissance

cesse, alors les rentabilités chutent fortement. Ex : le transport routier, la chimie lourde, le textile, la construction navale...

Exemple d'annexe
Évaluation de l'industrie

Afin d'aider le dirigeant d'entreprise à mieux **évaluer sa position stratégique**, le Ministère du Développement Économique et Régional du Québec a créé un modèle d'évaluation de l'industrie. Celui-ci comprend l'évaluation de 40 facteurs répartis également entre quatre groupes.

Les 4 groupes d'analyse :

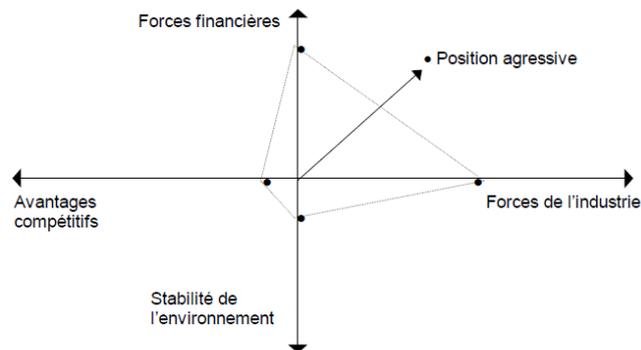
Facteurs déterminant la stabilité de l'environnement	Facteurs déterminant les forces de l'industrie
<ul style="list-style-type: none"> - Changements technologiques - Barrières à l'entrée - Taux d'inflation - Capital requis - Variation de la demande - Comportements d'achat - Prix des produits - Pression de la concurrence - Changements démographiques - Contestation du produit 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiel de croissance Potentiel de profit Stabilité financière Savoir-faire technologique Compétence des employés Utilisation des ressources Capital financier requis Facilités d'entrée Productivité Flexibilité
Facteurs déterminant les avantages compétitifs	Facteurs déterminant les forces financières
<ul style="list-style-type: none"> Part de marché Qualité du produit Cycle de vie du produit Développement de produits Prix compétitif Fidélisation des clients Potentiel de la concurrence Savoir-faire technologique Intégration verticale Qualité du service 	<ul style="list-style-type: none"> Profit net réalisé Marge brute Retour sur l'investissement Fonds de roulement Liquidité Capital disponible Dette à long terme Risques sectoriels Roulement d'inventaire Croissance du marché

Principe :

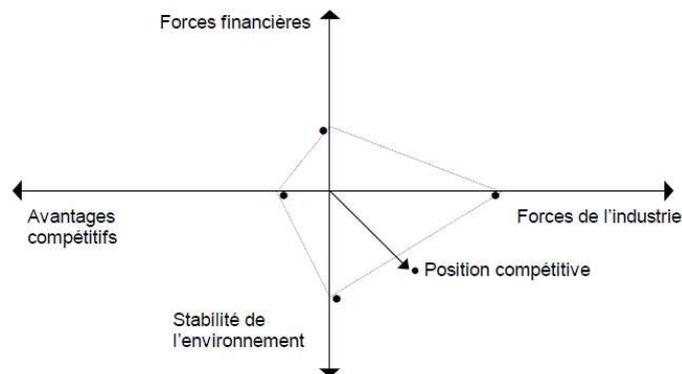
- Faire compléter les 4 grilles par le chef d'entreprise.
- Calculer les scores : la moyenne de chaque groupe de facteurs est reportée sur le graphique en pointant le résultat obtenu sur l'axe prévu à cette fin et en réunissant ces quatre points par des lignes.
- Déterminer la position stratégique : cette évaluation permet d'obtenir un polygone à quatre côtés indiquant l'importance et la direction de l'évaluation. L'addition la plus élevée des deux résultats sur les axes opposés à chacun donne un vecteur directionnel indiquant une location spécifique dans le tableau correspondant à une position stratégique dominante : conservatrice, agressive, défensive ou compétitive.

Analyse :

- Position stratégique agressive : cette position est celle d'une industrie attrayante avec peu de turbulences et d'instabilité dans l'environnement. L'entreprise profite d'avantages compétitifs certains tout en étant appuyée par une très bonne situation financière. L'arrivée de nouveaux et d'importants compétiteurs pourrait bouleverser cette situation fort intéressante. L'entreprise se doit de profiter au maximum de toutes les occasions qui se présentent pour maintenir ou renforcer sa position stratégique. Elle peut en outre envisager des acquisitions dans son secteur, viser une expansion de marché plus large ou plus spécialisée, augmenter sa part de marché par l'addition de nouveaux produits, se concentrer davantage sur ses produits rentables et à potentiel de développement, mettre davantage l'accent sur sa stratégie de différenciation, envisager une stratégie d'intégration verticale ou de domination par les coûts.

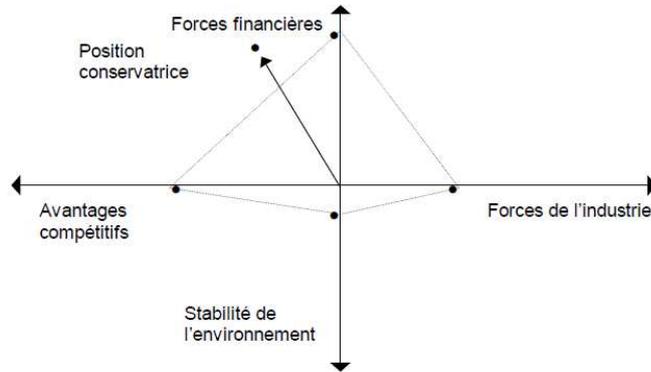


- Position stratégique compétitive : cette position est fortement dominée par les forces de l'industrie qui démontrent aux entreprises de nombreux intérêts d'y œuvrer. L'entreprise possède des avantages compétitifs dans un environnement très instable. Son principal facteur critique est sa situation financière moyenne. L'entreprise se doit d'investir dans sa productivité, réduire les coûts de fabrication, protéger ses avantages compétitifs, envisager la différenciation de ses produits, mettre au point un marketing de confiance pour ses produits, renforcer son équipe de vente, améliorer ou augmenter sa gamme de produits, se réseauter, fusionner avec une entreprise... Bref, l'entreprise se doit d'être vigilante, car elle ne peut capitaliser sur ses forces financières pour réussir. Sinon, cela pourrait la placer dans une position stratégique instable pouvant entraîner sa disparition.

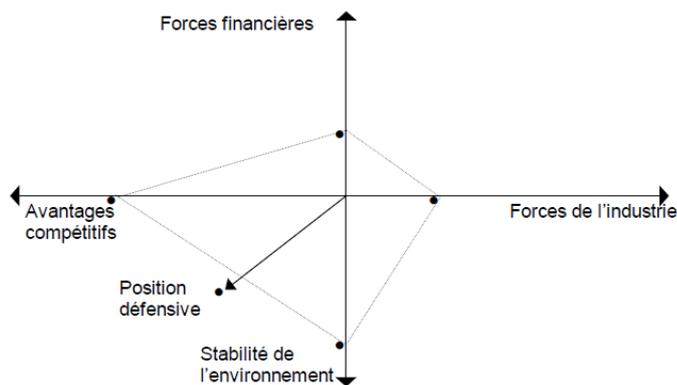


- Position stratégique conservatrice : cette position est principalement marquée par une très bonne situation financière dans un marché stable avec peu de croissance.

L'entreprise possède peu d'avantages compétitifs dans un environnement stable. L'entreprise se doit de profiter de sa force financière pour améliorer sa situation globale. Elle peut élarger sa gamme de produits, protéger et renforcer ses produits rentables, lancer de nouveaux produits, réduire ses frais, envisager de l'expansion dans des nouveaux marchés à potentiel de développement, élargir les marchés actuels. Bref, le dirigeant doit s'appuyer sur une analyse prudente des possibilités offertes et adopter une approche conservatrice.



- Position stratégique défensive : cette position est fortement marquée par l'absence d'avantages compétitifs et une faiblesse financière importante de l'entreprise dans une industrie peu attrayante et un environnement très instable. L'entreprise se concentre uniquement sur quelques produits dont les marchés possèdent peu de potentiel. Elle se doit, pour s'y maintenir, réussir à concentrer ses efforts sur le contrôle et la réduction des coûts des produits rentables. Elle doit segmenter davantage son marché ou se préparer à se retirer du marché, éliminer les produits non rentables, réduire fortement ses coûts, diminuer la capacité de production, liquider, désinvestir, établir de nouvelles alliances, trouver de nouvelles occasions peu coûteuses, sinon elle risque de disparaître.



Les 4 grilles d'évaluation : voir ci-dessous.

EVALUATION DE L'INDUSTRIE

1. FACTEURS DÉTERMINANT LA STABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT :

1. Changements technologiques	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
2. Barrières à l'entrée	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
3. Taux d'inflation	Élevé	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
4. Capital requis	Élevé	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
5. Variation de la demande	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
6. Comportement d'achat	Instable	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Stable
7. Prix des produits	Élastique	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inélastique
8. Pression de la concurrence	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
9. Changements démographiques	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
10. Contestation du produit	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible

Moyenne - 10 = _____

Facteurs critiques : _____

Commentaires : _____

Actions à prendre : _____

EVALUATION DE L'INDUSTRIE

2. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES DE L'INDUSTRIE :

1. Potentiel de croissance	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Fort
2. Potentiel de profit	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Fort
3. Stabilité financière	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
4. Savoir-faire technologique	Simple	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Complexe
5. Compétence des employés	Peu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beaucoup
6. Utilisation des ressources	Inefficace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Efficace
7. Capital financier requis	Élevé	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faible
8. Facilités d'entrée	Facile	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Difficile
9. Productivité	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
10. Flexibilité	Peu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beaucoup

Moyenne - 10 = _____

Facteurs critiques : _____

Commentaires : _____

Actions à prendre : _____

EVALUATION DE L'INDUSTRIE

3. FACTEURS DÉTERMINANT LES AVANTAGES COMPÉTITIFS :

1. Part de marché	Petite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grande
2. Qualité du produit	Inférieure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Supérieure
3. Cycle de vie du produit	Déclin	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Introduction
4. Développement de produit	Lent	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rapide
5. Prix compétitif	Supérieur	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inférieur
6. Fidélisation des clients	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
7. Potentiel de la concurrence	Fort	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faible
8. Innovation	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevée
9. Intégration verticale	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
10. Qualité du service	Inférieure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Supérieure

Moyenne - 10 = _____

Facteurs critiques : _____

Commentaires : _____

Actions à prendre : _____

EVALUATION DE L'INDUSTRIE

4. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES FINANCIÈRES :

1. Profit net réalisé	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevé
2. Marge brute	Petite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grande
3. Retour sur l'investissement	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevé
4. Fonds de roulement	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevé
5. Liquidités	Peu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beaucoup
6. Autofinancement de l'actif	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevé
7. Dette à long terme	Élevée	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faible
8. Risques dans le secteur	Beaucoup	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Peu
9. Roulement d'inventaire	Lent	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rapide
10. Croissance du marché	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte

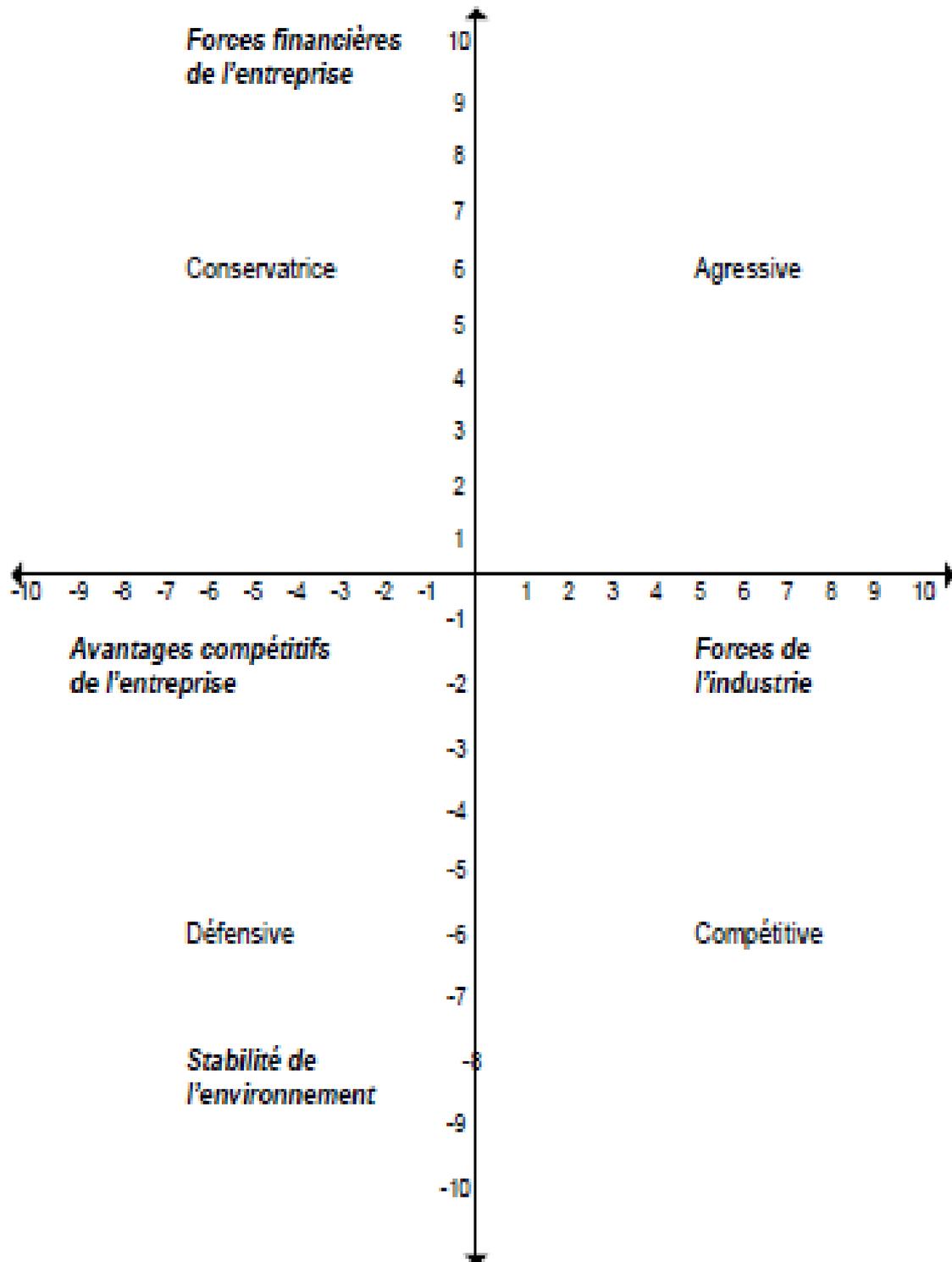
Moyenne - 10 = _____

Facteurs critiques : _____

Commentaires : _____

Actions à prendre : _____

MODELE D'EVALUATION DE LA POSITION STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE



**Exemple d'annexe
Logistique**

☞ **Tableau de bord de la supply chain management :**

La supply chain ou chaîne logistique est un peu l'épine dorsale de l'entreprise et joue un rôle primordial pour assurer la performance globale en terme de coûts, qualité et délais. C'est un composant essentiel de la démarche stratégique de l'entreprise dans la quête de l'avantage concurrentiel. La gestion efficace de la Supply Chain est indissociable d'un pilotage de la performance de tous les instants.

Le tableau de bord de la supply chain :

Identification / Indicateur	Description		
Identifier les axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les finalités ? - Quels sont les axes de progrès les plus significatifs ? 		
Identifier les objectifs "tactiques" et locaux	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les objectifs concrets les plus mobilisateurs selon les axes de progrès retenus ? - Quels sont les impacts financiers de la gestion des stocks et des approvisionnements ? 		
Définir les principaux indicateurs de performance	Stock moyen	$(\text{stock initial} + \text{stock final})/2 = \text{montant de stock}$	Montant de stock disponible en moyenne dans l'entreprise au cours d'une période donnée
	Rotation des stocks :	$\text{CA HT}/\text{Stock moyen HT}$	Nombre de fois où un stock de produit s'est renouvelé pour réaliser un CA donné au cours d'une période de temps déterminée
	Couverture	$\text{Stock moyen}/\text{CA quotidien}$	Nombre de jours de vente moyen annuel réalisable avec le stock moyen
	Couverture prévisionnelle	$\text{Stock moyen}/\text{CA prévisionnel quotidien}$	Stock nécessaire pour faire face aux prévisions de vente
	Ventes de la période	$\text{Stock initial} + \text{entrées} - \text{stock final}$	Connaître les ventes
Commandes de réapprovisionnement	$\text{Ventes} - \text{stock dénombré} + \text{stock de sécurité}$	Déterminer quand passer les commandes	
	Démarque inconnue	Montant de l'inventaire	Produits volés, disparus ou cassés

		comptable - montant de l'inventaire physique	
Analyser	Analyser les éléments qui ressortent du tableau de bord.		

**Exemple d'annexe
Synthèse générale**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Idée 1 - Idée 2 <p style="text-align: center;"><i>Pas de phrase, être synthétique et résumer l'idée</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Idée 1 - Idée 2 <p style="text-align: center;"><i>Pas de phrase, être synthétique et résumer l'idée</i></p>
Axes d'amélioration	
<p>Il apparait...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Axe d'amélioration n°1 2. Axe d'amélioration n°2 3. Axe d'amélioration n°3 	
Remédiation	
<ul style="list-style-type: none"> - Présenter une note de service avec explication concrète de l'axe d'amélioration - Présenter un devis 	