STRATÉGIE D'ENTREPRISE

2026-27

Ronja Nielsen

ISEN – FISA 5



PLANIFICATION DES COURS

- 19.10 – matin
- 19.10 – a-m
- 26.10 – a-m
- 26.10 - matin

Évaluation :

Note individuelle
Exam 100 %
30.10.2026 ; 9-12 h

contact@ronjanielsen.com

RÉSULTAT DU COURS

- Comprendre l'importance de la planification stratégique d'entreprise
- Utiliser les méthodes classiques de manière efficace
- Être capable de réaliser une analyse stratégique pour une entreprise



"Yeah, everyone agrees on the numbers,
but nobody knows what they mean."

Economie > BTP - Industrie

Nouveautés, développement en France et à l'international, embauches... Quelle stratégie pour Duralex en 2026 ?

La verrerie Duralex, située à La Chapelle-Saint-Mesmin, lancera des innovations, notamment liées aux marchés de la maison et de la décoration, en septembre 2026. Elle recrute des salariés.

E Article réservé aux abonnés

Lire dans l'application | Suivre L'Écho sur Google

Par Anne-Laure Le Jan
Publié le 21 janvier 2026 à 07h00

Bonnes pratiques

Coût environnemental : cinq marques transforment la transparence en stratégie d'entreprise

Carrefour, Panzani, Bjorg, Lobodis et Les Compagnons du Miel lancent l'affichage du coût environnemental de leurs produits, un mois après la validation ministérielle de la méthodologie. Cette initiative du Collectif En Vérité transforme la transparence en levier stratégique pour les directions RSE et bouscule les processus décisionnels des entreprises.

RSE La rédaction RSE | Publié le 24/06/2026 | Lecture : 4 min | 0

DÉFINITION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

- La gestion stratégique consiste à formuler, mettre en œuvre et évaluer des décisions pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- Elle intègre plusieurs domaines : gestion, marketing, finance, production, recherche et systèmes d'information.

- Dans ce cours, gestion stratégique = planification stratégique.

3 ÉTAPES DE LA GESTION STRATÉGIQUE :



FORMULATION DE LA STRATÉGIE

- Élaborer une vision et une mission
- identifier les opportunités et menaces externes de l'organisation
- déterminer les forces et faiblesses internes
- établir des objectifs à long terme
- générer des stratégies alternatives et choisir les stratégies à poursuivre

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

- Fixer des objectifs annuels et allouer les ressources
- Motiver les employés et appliquer les politiques
- Créer une culture et une structure adaptées à la stratégie
- Réorienter le marketing, gérer les budgets et les systèmes d'information
- Relier la rémunération à la performance

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

- La dernière étape de la gestion stratégique
- Toutes les stratégies doivent être ajustées en fonction des changements internes et externes

Les 3 activités principales d'évaluation sont –

- Examiner les facteurs internes et externes
- Mesurer la performance
- Prendre des mesures correctives

ÉTAPES DE LA FORMULATION DE LA STRATÉGIE :



Vision et mission



Audit externe



Audit interne

VISION ET MISSION

VISION ET MISSION

- De nombreuses organisations élaborent à la fois une déclaration de mission et une déclaration de vision.

- La mission répond à la question : « Quel est notre métier ? »
- La vision répond à la question : « Que voulons-nous devenir ? »

EXEMPLES DE MISSION D'ENTREPRISE :

- **PepsiCo** : Devenir la principale entreprise mondiale de produits de consommation, centrée sur les aliments et boissons pratiques, tout en générant des récompenses financières saines pour les investisseurs et en offrant des opportunités de croissance à nos employés, partenaires commerciaux et communautés. Agir toujours avec honnêteté, ouverture, équité et intégrité.

- **Dell :** Être l'entreprise informatique la plus performante au monde en offrant la meilleure expérience client sur les marchés desservis, en répondant aux attentes de qualité, technologie, prix compétitifs, responsabilité, service de premier ordre, personnalisation, citoyenneté d'entreprise et stabilité financière.

EXEMPLES DE VISION D'ENTREPRISE :

- **PepsiCo :** Améliorer continuellement tous les aspects du monde dans lequel nous opérons — environnement, social, économique — pour créer un avenir meilleur.

- **Dell :** Créer une culture d'entreprise où l'excellence environnementale devient naturelle.

AVANTAGES DE LA MISSION ET DE LA VISION :

- Assurer l'unanimité des objectifs au sein de l'organisation.
- Fournir une base pour l'allocation des ressources organisationnelles.
- Établir un climat ou ton général au sein de l'organisation.
- Servir de point central permettant aux individus de s'identifier à la mission et d'écarter ceux qui ne s'y reconnaissent pas.
- Faciliter la traduction des objectifs en structure de travail, avec répartition des tâches aux responsables appropriés.
- Spécifier les finalités de l'organisation et les traduire en objectifs mesurables en termes de coût, temps et performance.

VISION VS MISSION

Vision : « Un monde sans Alzheimer. » (Alzheimer's Association)

Mission : « Mener la lutte pour mettre fin à Alzheimer et à toutes les autres démences — en accélérant la recherche mondiale, en réduisant les risques et en favorisant le dépistage précoce, tout en maximisant la qualité des soins et du soutien. »

LIEN ENTRE MISSION, VISION ET VALEURS DE L'ENTREPRISE

- Mission : Définit la raison d'être de l'entreprise et ce qu'elle fait au quotidien.
- Vision : Décrit l'objectif futur ou l'aspiration de l'entreprise.

- Valeurs : Représentent les principes et comportements guidant les actions pour réaliser la mission et atteindre la vision.

ÉVALUATION EXTERNE

partie 1 – concurrence

19

QUI SONT LES CONCURRENTS ?

Concurrence directe

- Entreprises offrant le même produit ou service que vous.
- Ciblent le même marché ou segment de clients.
- Exemple : Coca-Cola vs Pepsi.

Concurrence indirecte

- Entreprises proposant des produits ou services différents mais pouvant satisfaire le même besoin.
- Ne ciblent pas exactement le même produit mais compétition pour le même budget client.
- Exemple : Coca-Cola vs boissons énergisantes ou jus de fruits.


RENAULT


THE PARIS
METRO


Uber











PORTERS 5 FORCES



https://www.youtube.com/watch?v=OCnlArFuU-E

https://www.youtube.com/watch?v=XCWHSeDU-zk

https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/analyser-concurrence-dun-marche-5-forces-porter

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

- Les fournisseurs jouent un rôle clé dans une chaîne d'approvisionnement
- En fonction de leur nombre, de leur notoriété, de leur taille et de la qualité - ou rareté - des services/produits, leur pouvoir de négociation peut être élevé et influencer les coûts, la marge, les délais et l'attractivité de vos produits

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

- Les clients, tout comme les fournisseurs, ont un pouvoir de négociation.

- L'étude du comportement des clients peut influencer vos prix, vos conditions de vente et la rentabilité de votre entreprise. La parfaite connaissance de vos personas (nombre, critères démographiques, habitudes, préférences, besoins, etc.) vous permettra de proposer une offre séduisante à votre cible et de la fidéliser afin d'éviter qu'elle ne vous quitte pour un concurrent.

ARRIVÉE DE NOUVEAUX ACTEURS SUR LE MARCHÉ

- De nouveaux entrants peuvent chambouler un marché établi.

- Le niveau de cette menace dépend de la difficulté d'accès sur un marché donné : plus il est facile et rapide de s'y implanter plus la menace sera élevée pour les entreprises déjà existantes.

- L'arrivée de ces nouveaux acteurs est souvent favorisée lorsqu'il y a peu de barrières à l'entrée. Par exemple, peu d'investissements à faire, pas de réglementation particulière, aucune autorisation requise, produit protégé par un brevet, exclusivité sur une marque, etc .
- A contrario, lorsque ces barrières sont plus élevées, cela a tendance à décourager le développement d'une nouvelle concurrence et limiter cette menace.

MENACE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

- Les produits de substitution sont des alternatives potentielles à ce que vous proposez.
- Il peut s'agir d'un produit novateur apportant une valeur ajoutée supérieure à l'offre existante sur le marché.

- Il vous faut explorer la manière dont ces alternatives pourraient influencer la demande de vos produits ou services. L'analyse de cette force vous aidera à évaluer si vos offres ont une position solide face à de possibles alternatives plus attractives et à prendre les mesures pour rectifier leur positionnement le cas échéant.

CONCURRENCE INTRA-SECTORIELLE

- La rivalité entre les entreprises est le moteur même de la compétition sur le marché. Elle peut impacter négativement les marges de l'entreprise. Il faut analyser la façon dont la rivalité se manifeste, comment les entreprises se défient et se positionnent.

- L'évaluation de cette force vous permettra de comprendre si vous évoluez dans un « océan rouge » à la concurrence agressive ou si vous avez l'opportunité de vous différencier plus facilement.

+ LA LÉGISLATION

- La 6ème force, **la législation**, peut représenter un poids important dans certains secteurs et influer directement ou indirectement sur certains marchés.

- Dans votre étude, pensez notamment aux brevets existants, aux agréments, normes et autorisations requises, aux lois et directives, aux taxations, mais aussi aux différents taux financiers et bancaires, aux subventions et aides, etc.

COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)

- La **Matrice de Profil Concurrentiel (MPC)** permet d'identifier les **principaux concurrents** d'une entreprise ainsi que ses **forces et faiblesses spécifiques** par rapport à leur **position stratégique**.
- Les **pondérations** et **scores pondérés totaux** utilisés dans une MPC ont la **même signification** que ceux employés dans une **matrice EFE** (Évaluation des Facteurs Externes).
- Cependant, dans une MPC, les **facteurs critiques de succès** incluent à la fois des **éléments internes et externes**.
  Ainsi, les **évaluations** reflètent directement les **forces et faiblesses** :
- **4 = Force majeure**
- **3 = Force mineure**
- **2 = Faiblesse mineure**
- **1 = Faiblesse majeure**

- Contrairement à l'EFE, les facteurs de la MPC **ne sont pas classés** en opportunités et menaces. Ils permettent plutôt de **comparer plusieurs entreprises** sur les mêmes critères stratégiques.
- Dans une MPC, les **notes et scores pondérés** des concurrents peuvent être **comparés** à ceux de l'entreprise étudiée.
  Cette **analyse comparative** fournit des **informations stratégiques internes précieuses** pour identifier les domaines où l'entreprise est compétitive — ou vulnérable.

EXEMPLE DE MATRICE DE PROFIL CONCURRENTIEL (MPC)

Facteurs critiques de succès	Pondération	Apple	Samsung	Huawei
Innovation technologique	0,15	4 → 0,60	3 → 0,45	3 → 0,45
Qualité perçue du produit	0,10	4 → 0,40	3 → 0,30	3 → 0,30
Design et ergonomie	0,10	4 → 0,40	3 → 0,30	2 → 0,20
Image de marque / notoriété	0,15	4 → 0,60	3 → 0,45	2 → 0,30
Écosystème / services associés	0,10	4 → 0,40	2 → 0,20	2 → 0,20
Prix compétitif	0,10	2 → 0,20	3 → 0,30	4 → 0,40
Distribution mondiale	0,10	3 → 0,30	4 → 0,40	2 → 0,20
Service après-vente / support client	0,10	4 → 0,40	3 → 0,30	2 → 0,20
Capacité financière / R&D	0,10	4 → 0,40	4 → 0,40	3 → 0,30
Total pondéré	**1,00**	**3,70**	**3,10**	**2,55**

Facteurs clés de succès	Poids			
Notoriété de la marque	0.20	2	4	3
Qualité et cohérence des produits	0.15	2	3	4
Rapidité du service	0.10	1	4	3
Rapport qualité/prix	0.10	3	4	2
Innovation et adaptation aux tendances santé	0.15	3	2	4
Localisation / accessibilité des points de vente	0.10	2	4	3
Présence digitale et livraison en ligne	0.10	2	3	4
Gestion et stabilité du leadership	0.10	2	3	3
Total pondéré	**1.00**	**2.15**	**3.45**	**3.25**

INTERPRÉTATION

- Apple obtient un score pondéré total de 3,70, supérieur à ses concurrents.→ Cela traduit une forte position concurrentielle, fondée sur l'innovation, le design, et la puissance de la marque.

- Samsung est solide (3,10), notamment grâce à sa capacité de distribution mondiale et ses prix plus flexibles.

- Huawei est plus faible (2,55) — il souffre d'une image de marque limitée et d'un écosystème moins intégré à l'international.

TABLE 3-13 An Example Competitive Profile Matrix

		Company 1		Company 2		Company 3	
Critical Success Factors	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Product Quality	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Price Competitiveness	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Management	0.10	4	0.40	3	0.20	3	0.30
Financial Position	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Customer Loyalty	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Global Expansion	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Market Share	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	**1.00**		**3.15**		**2.50**		**2.70**

Note: (1) The ratings values are as follows: 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strength, 4 = major strength. (2) As indicated by the total weighted score of 2.50, Competitor 2 is weakest. (3) Only eight critical success factors are included for simplicity; this is too few in actuality.

TABLE 3-14 Another Example Competitive Profile Matrix

		Company 1		Company 2		Company 3	
Critical Success Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Market share	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Inventory system	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Financial position	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Product quality	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Consumer loyalty	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Sales distribution	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Global expansion	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Organization structure	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Production capacity	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
E-commerce	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Customer service	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Price competitive	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Management experience	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
Total	**1.00**		**2.83**		**2.28**		**3.68**

PERCEPTUAL MAPPING ("CARTE PERCEPTUELLE" / "CARTE DE POSITIONNEMENT")

- Une **carte perceptuelle** (ou carte de positionnement) est une représentation visuelle de la **perception des consommateurs** (ou du marché) vis-à-vis des **marques concurrentes**, selon **deux ou plusieurs critères importants**.

- Axes X et Y = attributs/critères importants pour les clients (par exemple, prix, performance, innovation, simplicité, respect de l'environnement, etc.)
- Chaque entreprise ou produit = un point sur cette carte
- Pôles = zones de concurrence
- Espaces vides = opportunités potentielles.

EXEMPLES D'AXES POSSIBLES

Axe 1 (horizontal)	Axe 2 (vertical)
Prix (bas ↔ élevé)	Qualité perçue
Simplicité d'usage	Technologie / innovation
Traditionnel ↔ Innovant	Écologique ↔ Non écologique
Design classique ↔ moderne	Service client faible ↔ excellent
Performances techniques	Accessibilité / convivialité

COMMENT CONSTRUIRE UNE CARTE PERCEPTUELLE

- **Identifier les concurrents principaux**
(Qui joue sur le même marché ou répond au même besoin ?)

- **Choisir 2 critères pertinents**
(ceux qui influencent vraiment la décision d'achat)

- **Évaluer chaque marque / produit**
(via données, études, ou perception)

- **Placer les acteurs sur le graphique**
(selon leur position perçue sur chaque axe)

- **Analyser le résultat :**
Où sont les zones de forte concurrence ?
Où existe-t-il un espace libre (opportunité) ?
Sommes-nous cohérents avec notre positionnement stratégique ?

POURQUOI L'UTILISER ?

🔍 **Analyser la concurrence**
→ Voir qui se situe dans le même espace stratégique, qui se différencie.

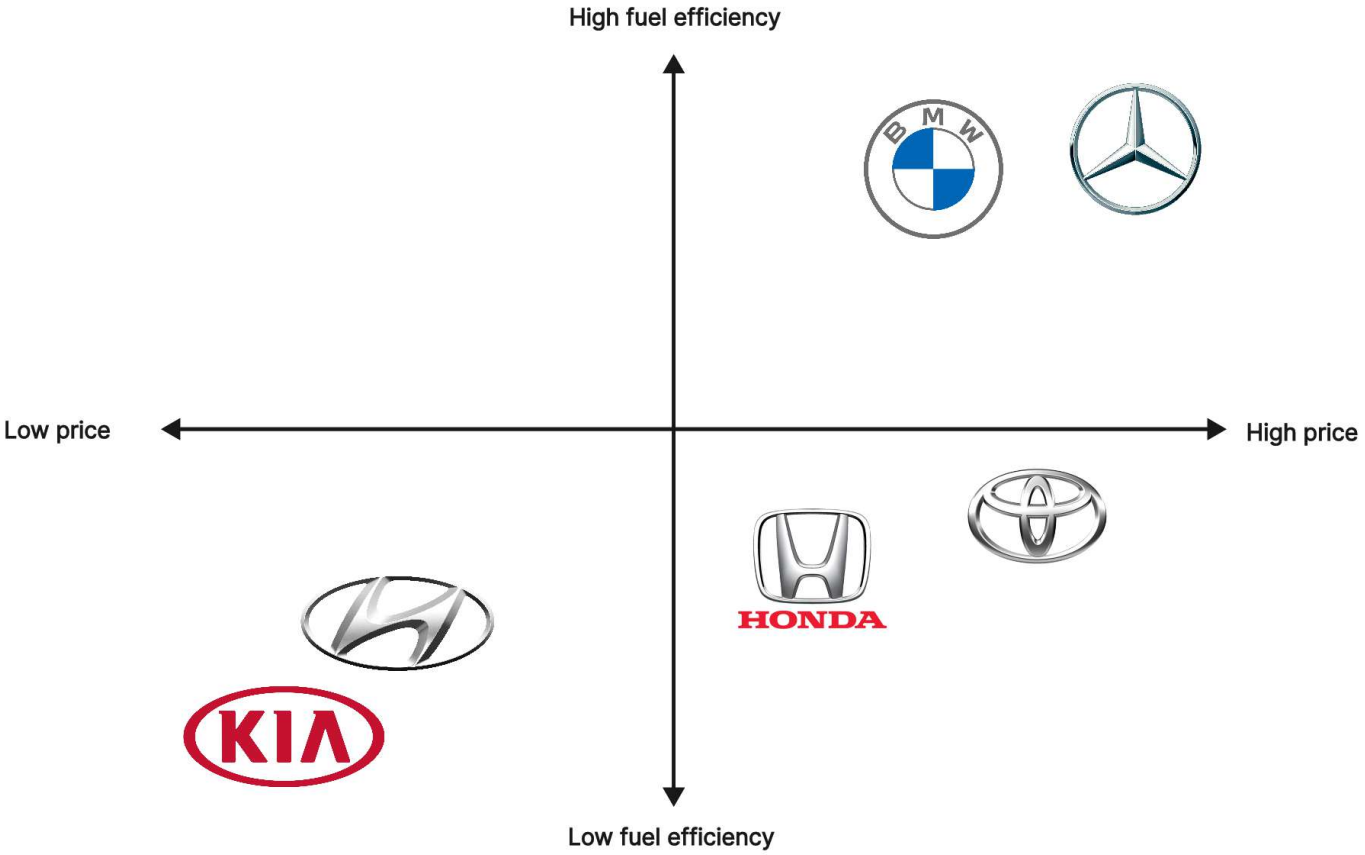
🎯 **Identifier un vide de marché**
→ Repérer les zones peu occupées où de nouvelles opportunités existent.

🧠 **Comprendre la perception des clients**
→ Ce n'est pas ce que l'entreprise pense d'elle-même, mais comment **le marché la perçoit**.

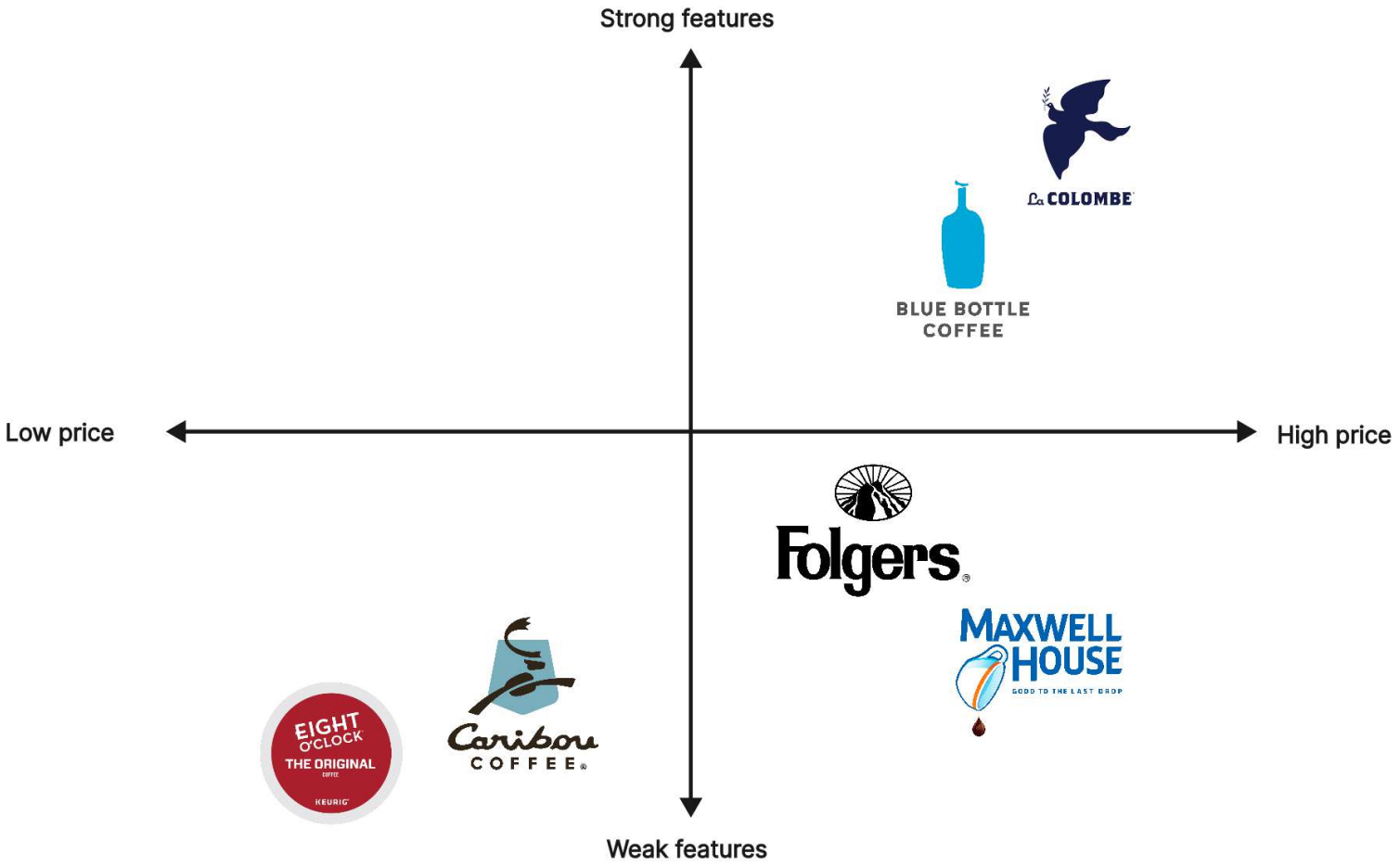
🧩 **Clarifier le positionnement**
→ Confirmer si l'image de marque et l'offre sont cohérentes avec la stratégie voulue.

🚀 **Guider l'innovation et le développement produit**
→ Aider à décider *où aller* et *comment se différencier* dans le futur.

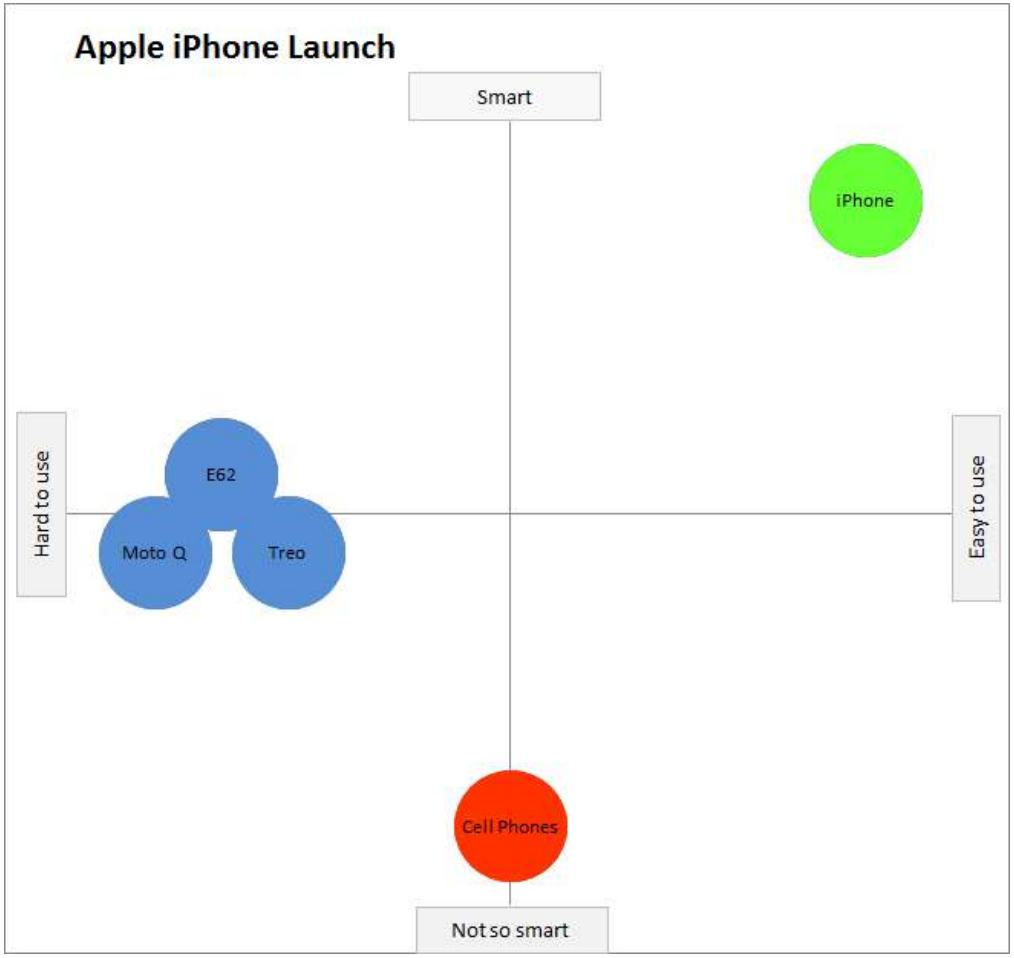
Perceptual Map Example in Marketing – Car Brands



Perceptual Map Example in Marketing – Coffee Brands



HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=GPIVHD9OSME



ÉVALUATION EXTERNE

partie 2 – Environnement de l'entreprise

43

ÉVALUATION EXTERNE

- Le but d'un audit externe est d'élaborer une liste limitée d'opportunités dont une entreprise pourrait bénéficier, ainsi qu'une liste de menaces qu'elle devrait éviter.

- Comme le terme limitée le suggère, l'audit externe ne vise pas à dresser une liste exhaustive de tous les facteurs possibles pouvant influencer l'entreprise, mais plutôt à identifier les variables clés qui permettent de mettre en œuvre des actions concrètes.

FORCES EXTERNES

Les forces externes peuvent être réparties en cinq grandes catégories :

- Forces économiques
- Forces sociales, culturelles, démographiques et liées à l'environnement naturel
- Forces politiques, gouvernementales et juridiques
- Forces technologiques
- Forces concurrentielles

LE PROCESSUS D'UN AUDIT EXTERNE

Le processus de réalisation d'un audit externe doit impliquer le plus grand nombre possible de dirigeants et d'employés.

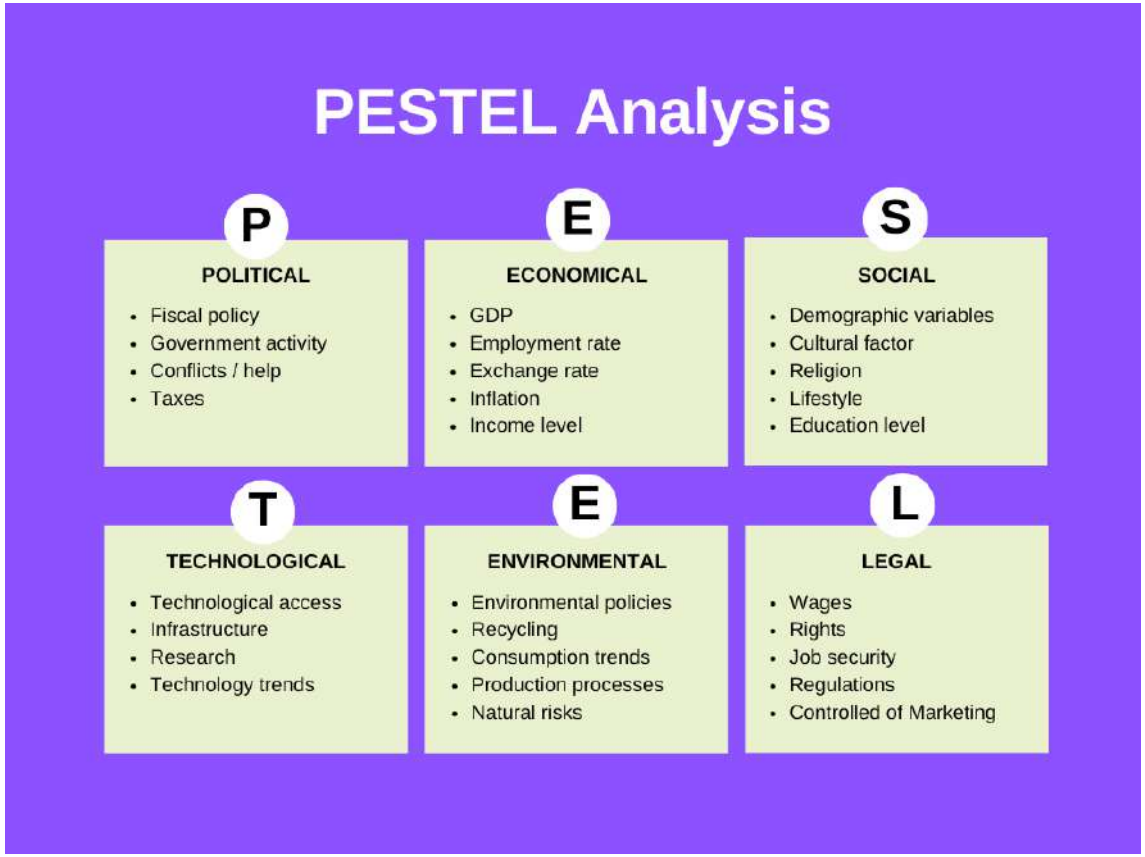
Les individus apprécient d'avoir l'occasion de contribuer avec leurs idées et d'acquérir une meilleure compréhension du secteur, des concurrents et des marchés de leur entreprise.

PESTEL

- **PESTEL** est un outil d'analyse stratégique permettant d'étudier **l'environnement macro-économique** dans lequel évolue une entreprise.
- **But :** Identifier les **facteurs externes** (hors du contrôle de l'entreprise) qui peuvent influencer ses **opportunités** ou **menaces**.

	Signification	Exemples
P	**Politique**	Stabilité gouvernementale, politique fiscale, subventions, réglementations.
E	**Économique**	Croissance du PIB, inflation, taux d'intérêt, chômage, pouvoir d'achat.
S	**Socioculturel**	Démographie, valeurs sociales, comportements des consommateurs, éducation.
T	**Technologique**	Innovation, digitalisation, automatisation, IA, brevets.
E	**Environnemental**	Durabilité, réglementation écologique, climat, gestion des ressources naturelles.
L	**Légal**	Lois du travail, normes de sécurité, protection des données, droit de la concurrence.

PESTEL



https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/elaborer-sa-strategie-dentreprise-lanalyse

DÉCATHLON – ANALYSE PESTEL SIMPLIFIÉE

Facteur	Exemples concrets
Politique (P)	Soutien des gouvernements européens aux initiatives sportives et à la santé publique. Normes de sécurité sur les équipements sportifs.
Économique (E)	Hausse des coûts de transport et de production ; inflation qui réduit le pouvoir d'achat des consommateurs.
Socioculturel (S)	Tendance à un mode de vie plus sain, développement du sport accessible à tous, sensibilité accrue à l'éthique des marques.
Technologique (T)	Innovations en matériaux durables, objets connectés (montres, vélos électriques), automatisation des entrepôts et de la logistique.
Environnemental (E)	Pression croissante pour réduire l'empreinte carbone ; stratégie d'écoconception et recyclage des produits.
Légal (L)	Réglementations européennes sur la durabilité, la publicité responsable, et la protection des données clients (RGPD).

PESTEL EN BREF

- Le PESTEL aide à **anticiper les changements externes**
- C'est une **analyse qualitative et dynamique** (les facteurs évoluent)
- Les facteurs identifiés guident la **veille stratégique** et la **prise de décision**
- C'est la **base** de toute analyse SWOT (opportunités / menaces).

ANALYSE FCS

- Les **Facteurs Clés de Succès (FCS)** sont les **éléments essentiels qu'une entreprise doit maîtriser** pour réussir dans un secteur donné.
  Ce sont les **conditions minimales de performance** pour **être compétitif et durable** sur un marché.

- Autrement dit : ce sont les **"clés du jeu"** d'un secteur — les compétences, ressources ou actions

CHAQUE SECTEUR A SES RÈGLES DU JEU ET SES COMPÉTENCES VITALES

- Dans l'automobile → maîtrise de la chaîne logistique, innovation technologique, marque forte.
- Dans la restauration rapide → rapidité du service, emplacement, gestion des coûts.
- Dans les télécoms → fiabilité du réseau, prix compétitifs, service client.

L'ANALYSE DES FCS AIDE À :

- Identifier ce qui fait la différence entre une entreprise qui réussit et une autre qui échoue.
- Comprendre où concentrer les ressources et les efforts.
- Servir de base pour la stratégie, le marketing et la gestion des priorités internes.

FCS - COMMENT LES IDENTIFIER

1 : Analyser le secteur

- Utiliser des outils comme le **PESTEL** et les **5 forces de Porter** pour comprendre les dynamiques du marché.

2 : Étudier les concurrents

- Observer les leaders du marché : *Qu'ont-ils en commun ? Qu'est-ce qu'ils font particulièrement bien ?*

3 : Lister les compétences et ressources critiques

- Repérer ce qui est **indispensable pour réussir** : technologie, coûts, innovation, réputation, etc.

4 : Sélectionner les 4 à 6 FCS principaux

- Trop en avoir dilue le concept. Mieux vaut quelques FCS vraiment déterminants.

EXEMPLE CONCRET – DÉCATHLON

Domaine	Facteurs Clés de Succès
Offre produit	Capacité à concevoir des produits innovants à bas coût
Technologie et R&D	Développement interne des matériaux et technologies sportives
Réseau de distribution	Maillage territorial et expérience client en magasin
Marque	Image de qualité et d'accessibilité
Durabilité	Produits éco-conçus et communication transparente
Digitalisation	Vente en ligne fluide, application mobile et fidélisation

“QUELLES SONT LES 3 CLÉS DU SUCCÈS DANS LEUR SECTEUR ? ET QUI LES MAÎTRISE LE MIEUX ?”



SAMSUNG

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les FCS sont spécifiques à chaque secteur.
- Ils évoluent avec le temps et la technologie.
- Les entreprises doivent maîtriser mieux que les autres ces facteurs pour créer un avantage concurrentiel.
- Identifier les FCS = premier pas vers la formulation d'une stratégie gagnante.

LIEN AVEC D'AUTRES OUTILS

Outil	Rôle
PESTEL	Analyse des tendances globales (opportunités / menaces).
5 Forces de Porter	Analyse du niveau de concurrence.
FCS	Identification des compétences et ressources nécessaires pour réussir.
SWOT	Intègre les FCS dans les forces et faiblesses internes.

SWOT

- **Strengths (forces) :** quels sont vos points forts et vos avantages concurrentiels ?
- **Weaknesses (faiblesses) :** quelles sont les points faibles de votre organisation ?
- **Opportunities (opportunités) :** de quelles opportunités (tendances, usages, lois, technologies) pouvez-vous tirer parti ?
- **Threats (menaces) :** quelles sont les menaces (dangers) qui peuvent affecter la performance de votre entreprise ?

https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/outils-danalyse/swot-outil-danalyse-strategique



Powered by genially

MATRICE D'ÉVALUATION DES FACTEURS EXTERNES (EFE)

- La Matrice d'Évaluation des Facteurs Externes (EFE) est un outil stratégique utilisé pour analyser l'environnement externe d'une entreprise et identifier les opportunités et menaces auxquelles elle est confrontée.

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
Increase in worms and virus on PCs.	0.15	4	0.60
Downloadable music and MP3 players are highly marketable.	0.6	3	0.18
Large population (Gen X & Y) which are extremely individualistic and name brand conscious.	0.15	4	0.60
Increase in sales of laptops by 20 percent.	0.04	3	0.12
Increasing sales of computers online by 25 percent.	0.05	3	0.15
Creating more ties with Microsoft products.	0.10	4	0.40
Threats			
Increasing competition with music downloads.	0.07	2	0.14
Intel's future Pentium release.	0.03	3	0.09
Dell and HP are major competitors.	0.10	4	0.40
Dell does not invent but provides computers at a more cost effective rate for customers.	0.06	3	0.18
Recession—price of Apple computers are higher.	0.04	2	0.08
Companies not seeing Apple as compatible with their software.	0.15	2	0.30
TOTAL	**1.00**		**3.24**

ÉTAPES DE LA MATRICE EFE (ÉVALUATION DES FACTEURS EXTERNES)

- Lors de l'utilisation de la matrice EFE, on identifie les principales opportunités et menaces externes qui influencent ou pourraient influencer une entreprise.
- Cette identification se fait grâce à des outils d'analyse de l'environnement externe tels que l'analyse PESTEL, le modèle des cinq forces de Porter, etc.

Identifier les facteurs externes clés

- Repérez les opportunités et menaces issues de l'environnement externe (politique, économique, technologique, concurrentiel, etc.).
- Ces facteurs doivent être spécifiques, mesurables et pertinents pour le secteur de l'entreprise.

Attribuer un poids à chaque facteur

- Chaque facteur est ensuite associé à un poids compris entre 0,0 et 1,0, selon son importance relative pour le succès de l'entreprise dans son secteur :0,0 = importance faible1,0 = importance élevée
- Le poids reflète l'impact potentiel du facteur sur la performance de l'entreprise.
- La somme de tous les poids doit être égale à 1,0.
- Cela permet de comparer l'influence relative de chaque facteur.

- Étape suivante: Chaque facteur recevra ensuite une note (rating) pour indiquer la manière dont l'entreprise y répond, afin de calculer un score pondéré total — mais cela fait partie de la suite de la méthode.

LES NOTES (RATINGS) DANS LA MATRICE EFE

- Les notes (ou cotes) attribuées dans la matrice EFE indiquent dans quelle mesure la stratégie actuelle de l'entreprise répond efficacement aux opportunités et aux menaces identifiées.
- Échelle de notation :

  4 = Réponse supérieure → l'entreprise réagit de manière exceptionnelle à ce facteur externe.

  3 = Réponse au-dessus de la moyenne → l'entreprise saisit bien l'opportunité ou gère bien la menace.

  2 = Réponse moyenne → réaction correcte mais perfectible.

  1 = Réponse faible → l'entreprise ne réagit pas efficacement à ce facteur.

- Remarques importantes :Les notes, tout comme les pondérations, sont attribuées de manière subjective en fonction de la connaissance du marché et de l'entreprise.
- Une pondération élevée combinée à une mauvaise note indique un risque stratégique important.
- À l'inverse, une bonne note sur un facteur fortement pondéré montre un avantage compétitif solide.

LE SCORE PONDÉRÉ DANS LA MATRICE

- Le score pondéré est obtenu en multipliant la pondération (weight) par la note (rating) attribuée à chaque facteur clé externe.
- Chaque facteur doit donc recevoir un score pondéré individuel.

- Étapes de calcul :Attribuer une pondération (weight) à chaque facteur externe (de 0,0 à 1,0).
- Attribuer une note (rating) à chaque facteur selon la qualité de la réponse stratégique (de 1 à 4).
- Multiplier la pondération par la note pour obtenir le score pondéré du facteur.
- Additionner tous les scores pondérés pour obtenir le score pondéré total de l'entreprise.

LE SCORE PONDÉRÉ DANS LA MATRICE

- Interprétation des résultats :Le score total pondéré varie de 1 à 4.Un score de 2,5 représente une moyenne, c'est-à-dire que la stratégie de l'entreprise est modérément adaptée à son environnement externe.
- Analyse stratégique :Dans une évaluation externe (EFE) :Un score faible (< 2,5) indique que les stratégies actuelles ne sont pas bien conçues pour exploiter les opportunités et se défendre contre les menaces.
- Un score élevé (> 2,5) montre que l'entreprise réagit efficacement à son environnement externe.
- Dans une évaluation interne (IFE) :Un score faible indique que l'entreprise est en position de faiblesse face à ses concurrents.
- Un score élevé signifie qu'elle dispose d'avantages internes solides.

✅ En résumé :Score total = Somme (pondération × note)4,0 → excellente réponse stratégique3,0 → bonne réponse2,5 → moyenne1,0 → réponse très faible


BURGER
KING

ÉTUDE DE CAS : BURGER KING – ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Contexte :

- Burger King est **l'une des plus grandes chaînes de restauration rapide au monde**, en concurrence avec **McDonald's, Wendy's** et d'autres restaurants à service rapide.
- L'entreprise opère dans un **marché très concurrentiel**, influencé par des **tendances économiques, sociales et technologiques**.

Pour rester compétitive, Burger King doit :

- **Analyser son environnement externe** ;
- **Développer des stratégies** pour exploiter les opportunités et atténuer les menaces.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES FACTEURS EXTERNES CLÉS

Opportunités (O) possibles :

- Croissance du marché de la restauration rapide dans certaines régions émergentes.
- Augmentation de la demande pour des menus plus sains ou végétariens.
- Innovations technologiques : applications mobiles, commandes en ligne, livraison à domicile.
- Campagnes marketing digitales et réseaux sociaux pour accroître la fidélité des clients.

Menaces (T) possibles :

- Forte concurrence : McDonald's, Wendy's, KFC, chaînes locales.
- Hausse du coût des matières premières et du personnel.
- Changements réglementaires sur la nutrition et l'étiquetage alimentaire.
- Sensibilité accrue des consommateurs aux questions de santé et durabilité.
- Crises économiques ou fluctuations du pouvoir d'achat.

ÉTAPE 2 : APPLICATION DE LA MATRICE EFE

- Attribuer un poids (0,0 à 1,0) à chaque facteur selon son importance stratégique.
- Attribuer une note (1 à 4) selon la réponse actuelle de Burger King au facteur :

4 = excellente réponse

3 = bonne réponse

2 = réponse moyenne

1 = réponse faible

- Calculer le score pondéré = Poids × Note
- Sommer les scores pondérés pour obtenir le score total externe.

SCORE TOTAL PONDÉRÉ = 1,7 → INDIQUE QUE BURGER KING RÉAGIT FAIBLEMENT À CERTAINES OPPORTUNITÉS ET MENACES, STRATÉGIE À AMÉLIORER.

Facteur externe	Type	Poids	Note	Score pondéré
Croissance menus sains	Opportunité	0,15	3	0,45
Concurrence forte	Menace	0,20	2	0,40
Digitalisation / commandes mobiles	Opportunité	0,10	4	0,40
Hausse coût matières premières	Menace	0,15	2	0,30
Sensibilité santé / durabilité	Menace	0,15	1	0,15

ÉTAPE 2 : APPLICATION DE LA MATRICE EFE

External Factor	Weight	Rating (1-4)	Weighted Score
Growing demand for plant-based food alternatives	0.15	3	0.45
Expansion into emerging markets	0.12	4	0.48
Increasing online food delivery trends	0.14	4	0.56
Rising health-conscious consumer preferences	0.10	2	0.20
Potential for digital transformation	0.09	3	0.27
Intense competition	0.14	2	0.28
Rising food costs due to inflation	0.10	2	0.20
Government regulations on fast food	0.06	1	0.06
Changing consumer habits	0.06	1	0.06
Economic downturns affecting spending power	0.04	2	0.08
Total Score	**1.0**		**2,68**

DISCUSSION STRATÉGIQUE

- **Quelles opportunités Burger King devrait-il prioriser ?**
  - Menus plus sains, digitalisation, livraison à domicile.
- **Quelles menaces sont les plus critiques ?**
  - Concurrence, coûts élevés, pression sur santé et durabilité.
- **Recommandations possibles :**
  - Investir dans la R&D produits pour menus sains et végétariens.
  - Développer la **livraison et l'e-commerce** pour capter les consommateurs pressés.
  - Communiquer sur la **responsabilité sociale et environnementale** pour renforcer l'image de marque.

ÉVALUATION INTERNE

ÉVALUATION INTERNE

- Toutes les organisations possèdent des forces et des faiblesses dans les différentes fonctions de l'entreprise.
- Aucune entreprise n'est également forte ou faible dans tous les domaines.
- Le processus d'audit interne suit de près le processus d'audit externe.
- Il est nécessaire d'impliquer des managers et employés représentatifs de l'ensemble de l'entreprise pour identifier ses forces et faiblesses.

- L'audit interne nécessite de collecter et d'analyser des informations sur :
- la gestion de l'entreprise
- le marketing,
- la finance/comptabilité
- la production/operations
- la recherche et développement (R&D)
- et les systèmes d'information de gestion.

LE PROCESSUS POUR OBTENIR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

- Faiblesses (Weaknesses) ⇒ Identifier et corriger les points faibles de l'entreprise.
- Forces (Strengths) ⇒ Capitaliser sur les compétences et ressources existantes.
- Compétences distinctives (Distinctive Competencies) ⇒ Développer des compétences uniques que les concurrents ne possèdent pas ou difficilement imitables.
- Avantage concurrentiel (Competitive Advantage) ⇒ Transformer ces compétences distinctives en un avantage durable sur le marché.

STRATÉGIE ET CULTURE

La **culture organisationnelle** peut être définie comme :

- « Un **modèle de comportements** développé par une organisation au fur et à mesure qu'elle apprend à gérer ses **problèmes d'adaptation externe** et d'**intégration interne**, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et transmis aux nouveaux membres comme la **façon correcte de percevoir, penser et ressentir**. »

- La culture est remarquablement résistante au changement.
- Elle peut représenter une force ou une faiblesse majeure pour l'entreprise.
- Elle peut être la cause sous-jacente des forces ou faiblesses dans toutes les fonctions clés de l'entreprise.

EXEMPLES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Google :La culture est très informelle.

- Les employés sont encouragés à se déplacer librement dans les bureaux avec des scooters sponsorisés par l'entreprise.
- Les brainstormings se font sur des tableaux blancs publics, accessibles partout dans l'entreprise.
- Cette culture favorise la créativité, l'innovation et la collaboration.

Procter & Gamble (P&G) :La culture est très rigide et formelle.

- Les employés plaisantent en se surnommant « Proctoids » pour refléter le caractère structuré et bureaucratique de l'entreprise.
- Cela montre une organisation axée sur les procédures et la discipline, mais moins flexible pour l'innovation rapide.

TABLE 4-2 Fifteen Example (Possible) Aspects of an Organization's Culture

Dimension	Degree				
1. Strong work ethic; arrive early and leave late	1	2	3	4	5
2. High ethical beliefs; clear code of business ethics followed	1	2	3	4	5
3. Formal dress; shirt and tie expected	1	2	3	4	5
4. Informal dress; many casual dress days	1	2	3	4	5
5. Socialize together outside of work	1	2	3	4	5
6. Do not question supervisor's decision	1	2	3	4	5
7. Encourage whistle-blowing	1	2	3	4	5
8. Be health conscious; have a wellness program	1	2	3	4	5
9. Allow substantial "working from home"	1	2	3	4	5
10. Encourage creativity/innovation/openmindness	1	2	3	4	5
11. Support women and minorities; no glass ceiling	1	2	3	4	5
12. Be highly socially responsible; be philanthropic	1	2	3	4	5
13. Have numerous meetings	1	2	3	4	5
14. Have a participative management style	1	2	3	4	5
15. Preserve the natural environment; have a sustainability program	1	2	3	4	5

THE BASIC FUNTIONS OF MANAGEMENT

Function	Description	Stage of Strategic-Management Process When Most Important
Planning	Planning consists of all those managerial activities related to preparing for the future. Specific tasks include forecasting, establishing objectives, devising strategies, developing policies, and setting goals.	Strategy Formulation
Organizing	Organizing includes all those managerial activities that result in a structure of task and authority relationships. Specific areas include organizational design, job specialization, job descriptions, job specifications, span of control, unity of command, coordination, job design, and job analysis.	Strategy Implementation
Motivating	Motivating involves efforts directed toward shaping human behavior. Specific topics include leadership, communication, work groups, behavior modification, delegation of authority, job enrichment, job satisfaction, needs fulfillment, organizational change, employee morale, and managerial morale.	Strategy Implementation
Staffing	Staffing activities are centered on personnel or human resource management. Included are wage and salary administration, employee benefits, interviewing, hiring, firing, training, management development, employee safety, affirmative action, equal employment opportunity, union relations, career development, personnel research, discipline policies, grievance procedures, and public relations.	Strategy Implementation
Controlling	Controlling refers to all those managerial activities directed toward ensuring that actual results are consistent with planned results. Key areas of concern include quality control, financial control, sales control, inventory control, expense control, analysis of variances, rewards, and sanctions.	Strategy Evaluation

MARKETING

- Le **marketing** peut être défini comme le **processus consistant à définir, anticiper, créer et satisfaire** les **besoins et désirs des clients** en matière de produits et de services.

Les sept fonctions fondamentales du marketing :

- **Analyse de la clientèle** – comprendre les besoins, les attentes et les comportements des consommateurs.
- **Vente de produits et services** – développer et gérer les activités de vente pour générer du chiffre d'affaires.
- **Planification des produits et services** – concevoir, améliorer et adapter les offres pour répondre à la demande du marché.
- **Fixation des prix (pricing)** – déterminer les prix en fonction des coûts, de la valeur perçue et de la concurrence.
- **Distribution** – assurer la disponibilité des produits au bon endroit, au bon moment et au bon coût.
- **Recherche marketing (marketing research)** – recueillir et analyser des données pour orienter les décisions stratégiques.
- **Analyse des opportunités (opportunity analysis)** – identifier de nouveaux segments de marché, produits ou canaux à exploiter.

L'ANALYSE DE LA CLIENTÈLE

- L'analyse de la clientèle — l'examen et l'évaluation des besoins, désirs et attentes des consommateurs — consiste à administrer des enquêtes clients, à analyser les informations sur les consommateurs, à évaluer les stratégies de positionnement sur le marché, à développer des profils clients et à déterminer les stratégies de segmentation de marché optimales.

- Les informations générées par l'analyse de la clientèle peuvent être essentielles pour élaborer une déclaration de mission efficace.
- Les profils clients peuvent révéler les caractéristiques démographiques des clients d'une organisation.
- Les acheteurs, vendeurs, distributeurs, commerciaux, managers, grossistes, détaillants, fournisseurs et créanciers peuvent tous participer à la collecte d'informations afin d'identifier avec succès les besoins et désirs des clients.

SELLING PRODUCTS/SERVICES

- La mise en œuvre réussie d'une stratégie repose généralement sur la capacité d'une organisation à vendre un produit ou un service.

La vente englobe de nombreuses activités marketing, telles que :

- la publicité
- la promotion des ventes
- les relations publiques
- la vente personnelle
- la gestion de la force de vente
- les relations avec la clientèle
- et les relations avec les distributeurs.

LA PLANIFICATION DES PRODUITS ET SERVICES

La planification des produits et services comprend des activités telles que :

- les tests marketing,
- le positionnement des produits et des marques
- l'élaboration de garanties
- le conditionnement (packaging),la détermination des options, caractéristiques, styles et niveaux de qualité des produits,
- la suppression des anciens produits
- et la mise en place d'un service après-vente pour les clients.

- La planification des produits et services est particulièrement importante lorsqu'une entreprise poursuit une stratégie de développement de produits ou de diversification.

LA RECHERCHE MARKETING

- La recherche marketing consiste en la collecte, l'enregistrement et l'analyse systématiques de données relatives aux problèmes liés à la commercialisation de biens et de services.

- Le président de PepsiCo a déclaré :

« Observer la concurrence est la meilleure forme d'étude de marché pour l'entreprise.

La majorité de nos succès stratégiques proviennent d'idées que nous empruntons au marché, souvent à de petits concurrents régionaux ou locaux.

Dans chaque cas, nous détectons une idée prometteuse, nous l'améliorons, puis nous exécutons mieux que nos concurrents. »

L'ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES

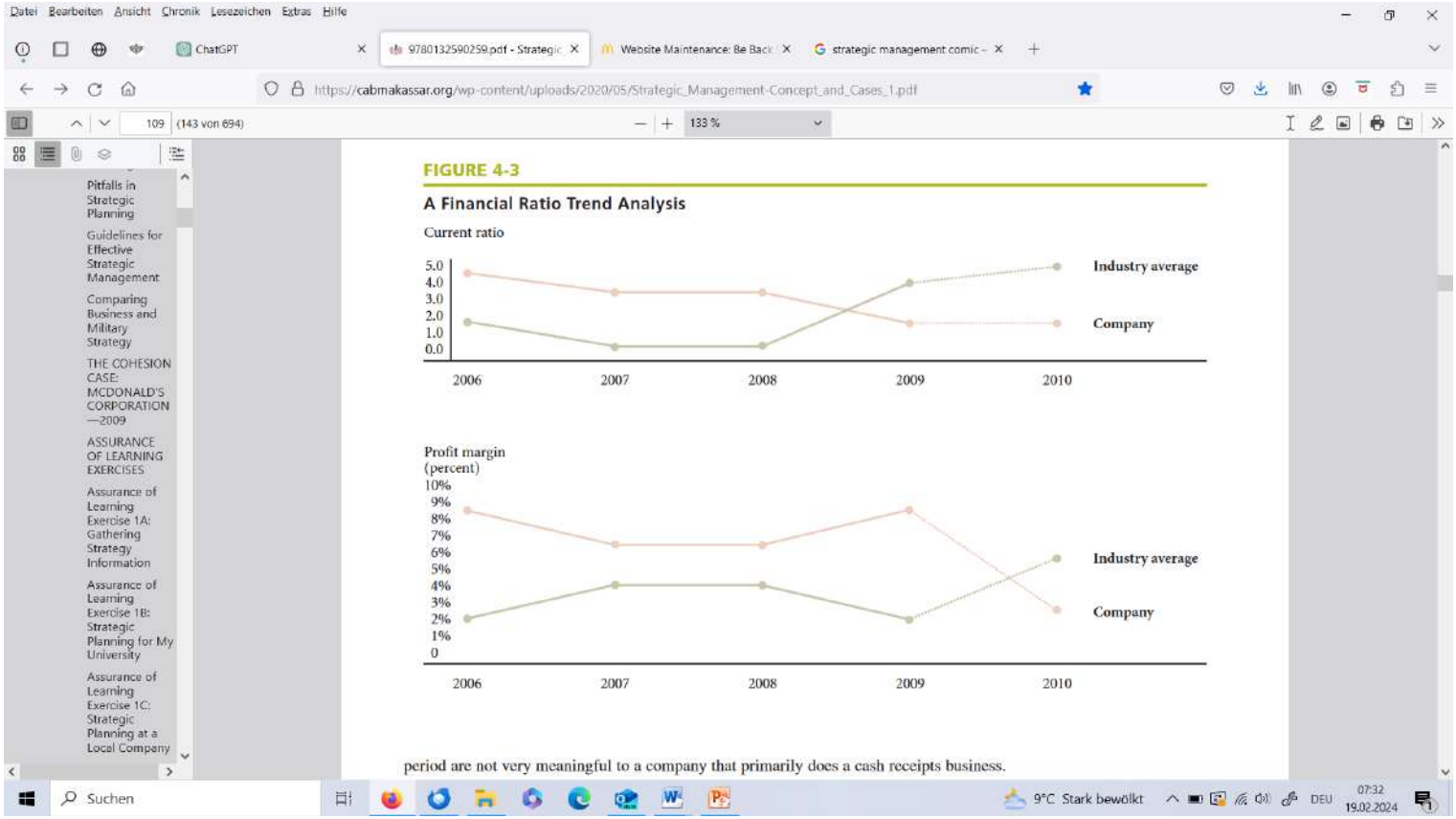
- La septième fonction du marketing est l'analyse coûts/bénéfices, qui consiste à évaluer les coûts, les avantages et les risques associés à une décision marketing.
- Trois étapes sont nécessaires pour réaliser une telle analyse :
- Calculer le coût total associé à la décision
- Estimer les bénéfices totaux attendus de cette décision
- Comparer les coûts totaux aux bénéfices totaux.

- Lorsque les bénéfices prévus dépassent les coûts totaux, l'opportunité devient plus attrayante pour l'entreprise.

LA SITUATION FINANCIÈRE

- La situation financière est souvent considérée comme le meilleur indicateur unique de la position concurrentielle d'une entreprise et de son attractivité globale pour les investisseurs.
- Identifier les forces et faiblesses financières d'une organisation est essentiel pour formuler efficacement des stratégies.
- Les éléments tels que la liquidité, le niveau d'endettement, le fonds de roulement, la rentabilité, l'utilisation des actifs, les flux de trésorerie et les capitaux propres peuvent écarter certaines stratégies jugées non réalisables.

TYPES DE RATIOS FINANCIERS



PRODUCTION ET OPERATIONS

- La fonction production/operations d'une entreprise comprend toutes les activités qui transforment les intrants en biens et services.
- La gestion de la production/operations traite des intrants, des transformations et des extrants, qui varient selon les industries et les marchés.
- Une opération de fabrication transforme ou convertit des intrants tels que les matières premières, la main-d'œuvre, le capital, les machines et les installations en biens et services finis.

TABLE 4-7 The Basic Functions (Decisions) Within Production/Operations

Decision Areas	Example Decisions
1. Process	These decisions include choice of technology, facility layout, process flow analysis, facility location, line balancing, process control, and transportation analysis. Distances from raw materials to production sites to customers are a major consideration.
2. Capacity	These decisions include forecasting, facilities planning, aggregate planning, scheduling, capacity planning, and queuing analysis. Capacity utilization is a major consideration.
3. Inventory	These decisions involve managing the level of raw materials, work-in-process, and finished goods, especially considering what to order, when to order, how much to order, and materials handling.
4. Workforce	These decisions involve managing the skilled, unskilled, clerical, and managerial employees by caring for job design, work measurement, job enrichment, work standards, and motivation techniques.
5. Quality	These decisions are aimed at ensuring that high-quality goods and services are produced by caring for quality control, sampling, testing, quality assurance, and cost control.

Source: Adapted from R. Schroeder, *Operations Management* (New York: McGraw-Hill, 1981): 12.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

- Une autre zone des opérations internes qui devrait être examinée pour identifier des forces et faiblesses spécifiques est la recherche et développement (R&D).
- De nombreuses entreprises ne réalisent aucune activité de R&D, tandis que d'autres dépendent fortement du succès de leurs activités de R&D pour survivre.
- Les entreprises qui poursuivent une stratégie de développement de produits ont particulièrement besoin d'une orientation R&D solide.

INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)

- Une étape résumée dans la conduite d'un audit stratégique interne consiste à construire une matrice d'évaluation des facteurs internes (IFE).
- Cet outil de formulation de stratégie permet de résumer et d'évaluer les principales forces et faiblesses dans les différentes fonctions de l'entreprise, tout en fournissant une base pour identifier et évaluer les relations entre ces fonctions.

MATRICE IFE

Liste des facteurs internes clés et construction de la matrice IFE

Identifier les facteurs internes clés

Sélectionnez **10 à 20 facteurs internes**, incluant **forces et faiblesses**.

Listez **d'abord les forces**, puis les faiblesses.

Soyez **le plus précis possible**, en utilisant des **pourcentages, ratios et chiffres comparatifs**.

Comme le disait Edward Deming : « In God we trust. Everyone else bring data. »

Attribuer un poids à chaque facteur

Le poids varie de **0,0 (peu important)** à **1,0 (très important)**.

Le poids reflète l'**importance relative du facteur** pour réussir dans le secteur de l'entreprise.

Les **facteurs les plus influents sur la performance de l'entreprise** doivent recevoir les **poids les plus élevés**.

La somme de tous les poids doit être égale à 1,0.

Attribuer une note (rating) à chaque facteur

Notez chaque facteur de **1 à 4** pour indiquer s'il représente :

- **1 = faiblesse majeure**
- **2 = faiblesse mineure**
- **3 = force mineure**
- **4 = force majeure**

Les **forces** doivent recevoir **3 ou 4**, les **faiblesses** doivent recevoir **1 ou 2**.

Les notes reflètent **la performance spécifique de l'entreprise**, tandis que les poids reflètent **l'importance dans l'industrie**.

Calculer le score pondéré

Multipliez le **poids de chaque facteur par sa note** pour obtenir un **score pondéré**.

Calculer le score total pondéré de l'entreprise

Additionnez tous les scores pondérés pour obtenir le **score total pondéré**, qui reflète **la position globale de l'entreprise** par rapport à ses forces et faiblesses internes.

Apple IFE Matrix

Key Internal Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
iTunes platform is a good revenue stream	0.10	4	0.40
Customer loyalty that makes the customer price insensitive	0.10	3	0.30
No debts means Apple can invest in other sectors	0.15	4	0.60
Existing products are of high quality while compared to competing products in the market	0.15	3	0.45
Strong brand that is quite popular among the Apple customers	0.15	4	0.60
Apple products are hard to imitate	0.15	3	0.45
Weakness			
Apple is too much dependent on product launch	0.10	2	0.20
Poor relations with other key players like Microsoft	0.05	1	0.05
Strong presence only limited to few countries	0.05	1	0.05
TOTAL	**1**		**3.1**

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from $97 to $128	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34 percent	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19 percent	0.02	3	0.06
Weaknesses			
1. Revenues from software segment of store down 12 percent	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8 percent	0.04	1	0.04
6. Store has no Web site	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
Total	**1.00**		**2.50**

MATRICE D'ÉVALUATION DES FACTEURS INTERNES (IFE) – BURGER KING

STEP 1: INTERNAL FACTORS

Forces :

- Forte **notoriété de la marque à l'échelle mondiale**
- **Stratégie de prix compétitive**
- Ligne de produits **à base de plantes réussie** (Impossible Whopper)
- **Réseau de franchises étendu**
- **Présence digitale et marketing sur les réseaux sociaux solide**

Faiblesses :

- **Qualité des aliments inégale** selon les établissements
- **Dépendance excessive au marché américain**
- **Adoption plus lente des nouvelles technologies** comparée aux concurrents
- **Menu petit-déjeuner limité** par rapport à McDonald's
- **Changements fréquents de direction**, affectant la stratégie à long terme

STEP 2: IFE MATRIX

Internal Factor	Weight	Rating (1-4)	Weighted Score
Strong global brand recognition	0.15	4	0.60
Competitive pricing strategy	0.12	3	0.36
Successful plant-based product line	0.14	3	0.42
Wide franchise network	0.10	3	0.30
Strong digital marketing & social media presence	0.09	3	0.27
Inconsistent food quality across locations	0.14	2	0.28
Overreliance on the U.S. market	0.10	2	0.20
Slower adoption of new technology	0.06	2	0.12
Limited breakfast menu	0.06	1	0.06
Frequent leadership changes	0.04	1	0.04
Total Score	**1.0**		**2.65**

STEP 3: INTERPRÉTATION ET IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

Analyse du score :
Le **score total IFE est de 2,65**, ce qui suggère que Burger King possède une **position interne modérément solide**, mais qu'il doit **traiter certaines faiblesses**.

- Les **forces**, telles que la **notoriété de la marque**, la **stratégie de prix** et les **options à base de plantes**, sont des **atouts à exploiter**.
- Les **faiblesses**, comme l'**incohérence de la qualité des aliments** et le **menu petit-déjeuner limité**, nécessitent **une attention immédiate**.
-

Recommandations stratégiques :

- **Améliorer le contrôle qualité**
  - Mettre en place des **programmes de formation plus stricts pour les franchisés**.
- **Expansion internationale**
  - Réduire la **dépendance au marché américain** en **se concentrant sur l'expansion à l'international**.
- **Renforcer l'adoption des technologies**
  - Investir dans **les commandes via IA, l'automatisation et l'amélioration des fonctionnalités de l'application mobile**.
- **Améliorer le menu petit-déjeuner**
  - Offrir un **menu plus compétitif** pour rivaliser efficacement avec McDonald's.
- **Assurer la stabilité de la direction**
  - Développer une **vision stratégique à long terme** avec une **direction cohérente et stable**.

DISCUSSION

1. **Quelle faiblesse interne Burger King devrait-elle prioriser ?**

Faiblesse prioritaire : l'incohérence de la qualité des aliments

Pourquoi : La **qualité des produits est directement liée à l'expérience client**, à la fidélité et à la réputation de la marque.

Une **amélioration rapide et durable de la qualité** pourrait réduire les plaintes, augmenter la satisfaction client et renforcer l'image de la marque à l'international.

DISCUSSION

2. Comment Burger King peut-elle mieux exploiter ses forces ?

- **Notoriété mondiale de la marque** : lancer des campagnes marketing ciblées sur de nouveaux marchés internationaux.
- **Stratégie de prix compétitive** : utiliser le prix comme levier pour attirer de nouveaux segments clients et fidéliser.
- **Options à base de plantes (Impossible Whopper)** : développer la gamme, créer des partenariats avec des influenceurs santé/vegan, et communiquer sur l'innovation durable.
- **Présence digitale et sur les réseaux sociaux** : renforcer l'engagement client via des promotions, des commandes en ligne et des programmes de fidélité personnalisés.

DISCUSSION

3. Si vous étiez un cadre de Burger King, quels changements internes proposeriez-vous ?

- **Amélioration du contrôle qualité** :
  - Programmes de formation plus stricts pour les franchisés et audits réguliers.
- **Innovation technologique** :
  - Investir dans les commandes en ligne, l'application mobile et l'automatisation des cuisines.
- **Expansion internationale stratégique** :
  - Cibler de nouveaux marchés à fort potentiel pour réduire la dépendance au marché américain.
- **Menu petit-déjeuner amélioré** :
  - Développer un menu plus compétitif pour rivaliser avec McDonald's et attirer de nouveaux clients le matin.
- **Stabilité de la direction et vision à long terme** :
  - Mettre en place une **stratégie cohérente sur plusieurs années** avec des objectifs clairs pour tous les départements.

	Le positif	Le négatif
Interne	**Vos forces** Quels sont vos points forts ? Qu'est-ce qui vous rend unique ? Que faites vous mieux que les autres ? Que dit-on de bien sur votre offre ?	**Vos faiblesses** Quels sont les inconvénients de votre offre ? Quelles lacunes identifiez-vous ? Quels points sont à améliorer ? Que font mieux vos concurrents ?
Externe	**Les opportunités** Il y a t-il des possibilités de partenariats ? Quels nouveaux besoins identifiez-vous ? Quels services pouvez-vous développer ? Quelles sont les lacunes de vos concurrents	**Les menaces** Quelles sont les tendances du secteur ? Quelles sont les évolutions à venir ? Qu'est-ce qui peut vous impacter ? Quels sont les obstacles ou freins ?

SWOT

	Catégorie SWOT
L'un de nos marchés principaux entre dans la phase de déclin de son cycle de vie.	
Nous exploitons un système logistique très efficace.	
Nous cherchons à utiliser l'automatisation pour réduire nos coûts d'exploitation.	
Notre processus de mise sur le marché de nouveaux produits est lent.	
Nous opérons sur une zone géographique limitée.	
Le taux d'inflation élevé augmente nos coûts.	
Notre entreprise s'adapte facilement au changement.	
Nous avons accès à de grandes bases de données que nous pouvons exploiter.	

	Catégorie SWOT
Cibler les marchés internationaux semble prometteur pour l'expansion.	
Il existe des lacunes évidentes dans notre gamme de produits.	
Il semble y avoir des changements défavorables dans les habitudes de consommation.	
Nous offrons un excellent service client.	
Nous avons des réserves financières relativement faibles.	
Un nouveau programme de fidélité devrait entraîner une augmentation des ventes.	
Plusieurs nouveaux concurrents deviennent plus agressifs au niveau des prix.	
Nous opérons avec des marges bénéficiaires élevées par vente.	

	Catégorie SWOT
Nous avons développé une culture d'équipe positive et solidaire.	
Nous n'avons pas encore développé nos compétences en analyse et en données.	
L'augmentation de la fragmentation des médias rend plus difficile l'accès aux consommateurs.	
Nous avons plusieurs nouveaux produits en développement pour un lancement l'année prochaine.	
Grâce à la recherche, nous comprenons bien le parcours client.	
L'introduction de produits à bas prix sous une nouvelle marque peut nous permettre de cibler les consommateurs soucieux de leur budget.	
Nous n'avons pas développé de relations avec les influenceurs clés.	
Les distributeurs s'intéressent de moins en moins à nos extensions fréquentes de gamme.	

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

2026-27

Ronja Nielsen

ISEN – FISA 5



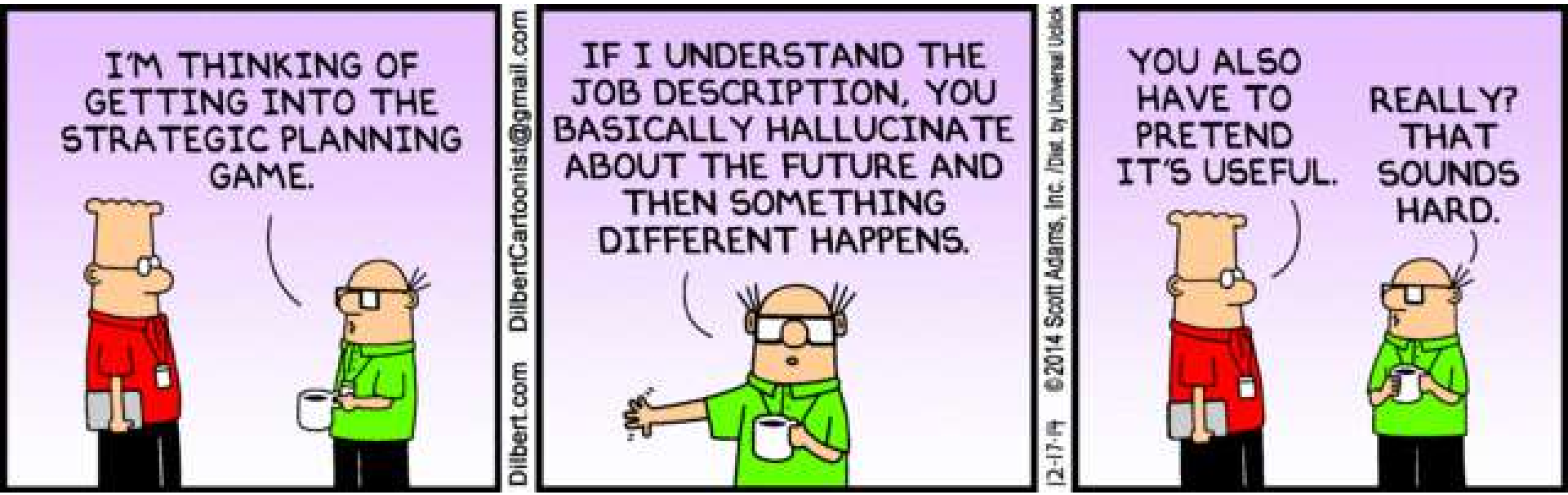
CE QUE NOUS AVONS FAIT JUSQU'À PRÉSENT

- Mission et vision
- Analyse et comparaison de la concurrence
- Matrices EFE et IFE et premières interprétations

AUJOURD'HUI

- Mettre en œuvre les stratégies
- Nous devons approfondir nos recherches sur les produits et les sources de revenus
- Trouver de nouvelles idées pour développer l'activité

MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES


I'M THINKING OF GETTING INTO THE STRATEGIC PLANNING GAME.
IF I UNDERSTAND THE JOB DESCRIPTION, YOU BASICALLY HALLUCINATE ABOUT THE FUTURE AND THEN SOMETHING DIFFERENT HAPPENS.
YOU ALSO HAVE TO PRETEND IT'S USEFUL.
REALLY? THAT SOUNDS HARD.
Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com
12-17-14 ©2014 Scott Adams, Inc. /Dist. by Universal Uclick

OBJECTIFS À LONG TERME

- Les objectifs à long terme représentent les résultats attendus de la mise en œuvre de certaines stratégies.
- Les stratégies représentent les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs à long terme.
- L'horizon temporel des objectifs et des stratégies doit être cohérent, généralement de deux à cinq ans.

OBJECTIFS PERTINENTS

- Les objectifs doivent être quantitatifs, mesurables, réalistes, compréhensibles, ambitieux, hiérarchisés, atteignables et cohérents entre les unités organisationnelles. Chaque objectif doit également être associé à un échéancier.
- Les objectifs sont généralement formulés en termes tels que la croissance des actifs, la croissance des ventes, la rentabilité, la part de marché, le degré et la nature de la diversification, le degré et la nature de l'intégration verticale, le bénéfice par action et la responsabilité sociale.

OBJECTIFS FINANCIERS VS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Deux types d'objectifs sont particulièrement courants au sein des organisations : les objectifs financiers et les objectifs stratégiques.

- Les **objectifs financiers** incluent ceux liés à la croissance du chiffre d'affaires, à la croissance des bénéfices, à la hausse des dividendes, à l'augmentation des marges bénéficiaires, à un meilleur retour sur investissement, à un bénéfice par action plus élevé, à une hausse du cours de l'action, à une amélioration des flux de trésorerie, etc.

- Les **objectifs stratégiques** incluent, quant à eux, une plus grande part de marché, des délais de livraison plus courts que ceux de la concurrence, des délais de conception à la commercialisation plus courts, des coûts inférieurs, une meilleure qualité des produits, une couverture géographique plus large, l'obtention d'un leadership technologique, la mise sur le marché régulière de produits nouveaux ou améliorés avant la concurrence, etc.

LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER

- Les stratégies génériques de Porter répondent à l'une des deux questions centrales qui sous-tendent les choix des entreprises en matière de stratégie concurrentielle.
- La première question concerne l'attractivité des secteurs d'activité pour la rentabilité à long terme et le choix du secteur d'activité. – 5 FORCES
- La deuxième question concerne les déterminants de la position concurrentielle relative d'une entreprise dans un secteur d'activité après son entrée dans ce secteur.
- Trois stratégies possibles pour se positionner sur le marché : Différenciation, Leadership en matière de coûts et Concentration.
- Ne pas choisir entre ces stratégies se traduira par une performance inférieure à la moyenne, ou, comme le décrit Porter, par une « impasse ».



https://www.youtube.com/watch?v=1u3mczy61J8

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différentiation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différentiation
	Front Etroit	Concentration	

LA DIFFÉRENCIATION

- La différenciation est une stratégie concurrentielle par laquelle une entreprise cherche à distinguer ses produits ou services de ceux de ses concurrents : l'objectif est d'être unique.
- Une entreprise peut utiliser une publicité créative, des caractéristiques distinctives, une meilleure qualité, de meilleures performances, un service exceptionnel ou de nouvelles technologies pour qu'un produit soit perçu comme unique.
- Une stratégie de différenciation peut réduire la rivalité avec la concurrence si les acheteurs sont fidèles à la marque de l'entreprise.
- Les entreprises qui adoptent une stratégie de différenciation s'appuient donc largement sur la fidélité de leurs clients. Du fait de leur singularité, les entreprises qui adoptent ce type de stratégie pratiquent généralement des prix plus élevés que ceux de leurs concurrents.
- Apple, Harley-Davidson, Nespresso, LEGO, Nike et Starbucks sont des exemples d'entreprises proposant des produits et services différenciés.

LEADERSHIP – COÛTS

- Le leadership en matière de coûts est une stratégie concurrentielle par laquelle une entreprise s'efforce de se doter d'installations de production performantes à grande échelle, de réduire ses coûts, de réaliser des économies d'échelle, d'acquérir une expérience de production et de contrôler rigoureusement ses coûts afin d'être plus performante que ses concurrents dans la production de produits ou l'offre de services : l'objectif est de devenir le producteur low cost du secteur.

- Une position low cost permet également à une entreprise de proposer des prix inférieurs à ceux de ses concurrents, par exemple grâce à des prix de pénétration, tout en offrant une qualité comparable pour des bénéfices raisonnables.

- Les producteurs low cost vendent généralement des produits ou services standardisés et sans superflu.

- Parmi les entreprises affichant un leadership en matière de coûts, on peut citer : Southwest Airlines, Wal-Mart, EasyJet, Costco et Amazon.

LA FOCALISATION

- La focalisation est une stratégie concurrentielle qui privilégie la concentration sur un marché régional ou un groupe d'acheteurs spécifique : une niche.
- L'entreprise utilisera soit une stratégie de différenciation, soit une stratégie de leadership par les coûts, mais uniquement pour un marché cible restreint, plutôt que de l'appliquer à l'ensemble du secteur.
- L'entreprise sélectionne d'abord un segment ou un groupe de segments d'un secteur, puis adapte sa stratégie pour mieux servir ces segments, à l'exclusion des autres.
- Comme indiqué précédemment, la stratégie de focalisation comporte deux variantes : la focalisation sur la différenciation et la focalisation sur les coûts.

- Ces deux stratégies ne diffèrent de la différenciation et du leadership par les coûts que par leur portée concurrentielle.

- Exemples d'entreprises appliquant une stratégie de focalisation sur la différenciation : Rolls-Royce, Omega, Prada et Razer.

- Exemples d'entreprises appliquant une stratégie de focalisation sur les coûts : Claire's, Home Depot et Smart.

COINCÉE ENTRE LES DEUX

- Une entreprise qui tente de mettre en œuvre chaque stratégie générique, mais n'en réalise aucune, est considérée comme « coincée entre les deux ». Une telle entreprise ne dispose d'aucun avantage concurrentiel, quel que soit son secteur d'activité.

- En réalité, elle sera désavantagée face à la concurrence, car les entreprises « leaders en termes de coûts », « différenciateurs » et « focalisateurs » du secteur seront mieux placées pour faire face à la concurrence.

- Il peut toutefois arriver qu'une entreprise coincée entre les deux réalise néanmoins des bénéfices intéressants simplement parce qu'elle opère dans un secteur très attractif ou parce que ses concurrents sont également coincés entre les deux.

EXERCISE – PORTERS GENERIC STRATEGIES



STRATÉGIE OCÉAN BLEU



STRATÉGIE OCÉAN BLEU

La recherche simultanée de différenciation et de faibles coûts pour :

- Ouvrir un nouveau marché
- Créer une nouvelle demande.

STRATÉGIE OCÉAN BLEU

Objectif principal :

- Créer et conquérir un marché incontesté.
- Rendre la concurrence insignifiante.

Conviction fondamentale :

- Les frontières du marché et les structures sectorielles ne sont pas figées.
- Elles peuvent être reconstruites grâce aux actions et aux convictions des acteurs du secteur.

OCÉANS ROUGES

- **Les océans rouges regroupent l'ensemble des industries existantes – l'espace de marché connu. Dans les océans rouges, les frontières sectorielles sont définies et acceptées, et les règles du jeu concurrentiel sont connues.**
- **Ici, les entreprises tentent de surpasser leurs concurrents pour s'accaparer une plus grande part de la demande existante. À mesure que l'espace de marché se sature, les profits et la croissance diminuent. Les produits deviennent des marchandises, ce qui entraîne une concurrence acharnée, voire « sanglante ». D'où le terme « océans rouges ».**

OCÉANS BLUES

- **Les océans bleus, en revanche, désignent toutes les industries inexistantes aujourd'hui – un marché inconnu, à l'abri de la concurrence. Dans les océans bleus, la demande est créée plutôt que disputée. Les opportunités de croissance, à la fois rentables et rapides, sont nombreuses.**
- **Dans les océans bleus, la concurrence est insignifiante, car les règles du jeu restent à définir. Un océan bleu est une analogie pour décrire le potentiel plus vaste et plus profond que recèle un marché inexploré. Un océan bleu est vaste, profond et puissant en termes de croissance rentable.**

PERSPECTIVE DIFFÉRENTE – OCÉAN BLEU

- Chan Kim et Mauborgne (2005) abandonnent le compromis « valeur-coût » selon lequel une entreprise doit choisir entre certaines stratégies. Avec leur stratégie Blue Ocean, ils conseillent aux entreprises de rechercher simultanément la différenciation et le faible coût : il s'agit de réduire les coûts tout en augmentant simultanément la valeur pour les acheteurs.

- Dans la stratégie Océan Bleu, la demande est créée plutôt que disputée. Selon les principes de la stratégie Océan Bleu, les entreprises doivent non seulement chercher à être compétitives sur les marchés existants (Océans Rouges), mais aussi trouver ou créer de nouveaux marchés où la concurrence n'existe pas encore (Océans Bleus).

- Sur ces marchés inexplorés et inexploités, les opportunités de croissance, à la fois rentables et rapides, sont nombreuses. De plus, la concurrence est sans importance, car les règles du jeu restent à définir.

- Si la stratégie Océan Rouge est un jeu à somme nulle consistant à se partager le gâteau entre concurrents, la stratégie Océan Bleu vise à créer le gâteau et/ou à l'agrandir.

- Afin de susciter ce déplacement d'attention des Océans Rouges vers les Océans Bleus, les auteurs ont élaboré un concept appelé « Innovation de Valeur », qui permet de rechercher simultanément la différenciation et la réduction des coûts.

RED VS BLUE OCEAN



https://www.youtube.com/watch?v=2QlD7ZNEyzo

https://www.blueoceanstrategy.com/
https://www.youtube.com/watch?v=sYq
aa02CS5E

STARBUCKS ET LA STRATÉGIE OCÉAN BLEU

Contexte avant Starbucks

- Avant l'arrivée de Starbucks, le marché du café aux États-Unis était **un "océan rouge"** :

- La concurrence était **très forte** entre de nombreuses chaînes et petits cafés.
- Le café était considéré comme **une boisson de base**, à faible valeur ajoutée, vendue principalement **à emporter** ou **dans des restaurants bon marché.**
- Les entreprises rivalisaient **principalement sur le prix** et la rapidité du service.
- Autrement dit, c'était un marché **saturé**, avec **peu de différenciation** et des **marges faibles.**

L'INNOVATION STRATÉGIQUE DE STARBUCKS

- Starbucks a **créé un "Océan Bleu"**, c'est-à-dire **un nouvel espace stratégique sans concurrence directe**, en **redéfinissant complètement l'expérience du café**.
- Plutôt que de vendre du café comme un simple produit de consommation, Starbucks a vendu une **expérience de vie**.

VOICI LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CETTE STRATÉGIE :

☕ **Transformation du café en expérience “premium”**
Café de haute qualité, d’origine sélectionnée.
Boissons personnalisées (grande, latte, caramel, etc.).
Vocabulaire et rituels distinctifs (baristas, ambiance, noms italiens).

🛋️ **Création d’un “troisième lieu”**
Starbucks n’est **ni la maison, ni le bureau**, mais **un espace entre les deux**, où les gens peuvent se détendre, lire, discuter ou travailler.
Décoration chaleureuse, Wi-Fi gratuit, musique, atmosphère accueillante.

💰 **Positionnement haut de gamme, mais accessible**
Prix plus élevés que les concurrents, mais **valeur perçue supérieure** grâce à l’expérience et à la qualité.

🌎 **Standardisation de l’expérience à l’échelle mondiale**
Chaque Starbucks offre **la même ambiance et la même qualité**, créant une **identité de marque forte** et universelle.

POURQUOI C'EST UN OCÉAN BLEU ?

- Starbucks **n'a pas cherché à battre la concurrence** sur le café traditionnel (prix, rapidité, emplacements).
- Il a **recréé la demande** en attirant des clients qui **ne fréquentaient pas les cafés auparavant** (étudiants, professionnels, lecteurs, télétravailleurs).
- Il a combiné **valeur émotionnelle, sociale et expérientielle** avec un produit simple.

👉 Résultat : Starbucks a ouvert un **nouvel espace de marché**, avec **peu ou pas de concurrence directe pendant plusieurs années**, augmentant à la fois **la demande** et **la rentabilité.**

Élément	Océan Rouge (avant Starbucks)	Océan Bleu (avec Starbucks)
Valeur du produit	Café basique, peu différencié	Expérience premium et personnalisée
Facteur de concurrence	Prix, rapidité, accessibilité	Ambiance, qualité, expérience client
Cible client	Consommateurs de café traditionnels	Nouveaux segments (jeunes, professionnels, urbains)
Différenciation	Faible	Très forte
Profitabilité	Faible	Élevée

ANALYSE ET CHOIX DE STRATÉGIE

- Générer et évaluer des stratégies alternatives, ainsi que sélectionner les stratégies à suivre.
- Analyser et choisir des stratégies pour déterminer les actions alternatives les plus à même de permettre au cabinet d'atteindre sa mission et ses objectifs.

- Les stratégies, objectifs et mission actuels du cabinet, associés aux informations d'audit externe et interne, constituent une base pour générer et évaluer des stratégies alternatives réalisables.


I'M PUTTING YOU ON THE STRATEGIC PLANNING TEAM.
S. Adams
IT'S LIKE WORK BUT WITHOUT THE SATISFACTION OF ACCOMPLISHING ANYTHING.

COMMENT GÉNÉRER ET SÉLECTIONNER DES STRATÉGIES

- Les stratèges n'envisagent jamais toutes les alternatives envisageables susceptibles de bénéficier à l'entreprise, car il existe une infinité d'actions possibles et de façons de les mettre en œuvre.
- Il est nécessaire d'élaborer un ensemble gérable des stratégies alternatives les plus attractives.
- Les avantages, les inconvénients, les compromis, les coûts et les bénéfices de ces stratégies doivent être déterminés.

2 ÉTAPES POUR DÉFINIR UNE STRATÉGIE – 1 POUR PRENDRE DES DÉCISIONS

- L'étape 1 du cadre de formulation comprend la matrice EFE, la matrice IFE et la matrice du profil concurrentiel (MPC). Appelée étape de saisie,

- L'étape 2, appelée étape de mise en correspondance, vise à générer des stratégies alternatives réalisables en alignant les facteurs externes et internes clés. Les techniques de l'étape 2 incluent la matrice Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (SWOT), la matrice d'évaluation du positionnement stratégique et des actions (SPACE), la matrice du Boston Consulting Group (BCG), la matrice Interne-Externe (IE) et la matrice de la stratégie globale, etc.

- L'étape 3, appelée étape de décision, fait appel à une technique unique : la matrice de planification stratégique quantitative (MPSQ).

NOTRE FOCUS

- BCG Matrix
- GE Matrix
- Ansoff Matrix
- ADL Matrix

! A SAVOIR !

- SBU = Strategic business units
- UAS = Unités d'Affaires Stratégiques

- Une unité d'affaires stratégique est une structure opérationnelle indépendante et pleinement fonctionnelle d'une entreprise. Ces unités sont actives et ont leur propre vision, leur croissance et leur orientation.
- L'objectif principal d'une telle unité est de maximiser les profits et de se concentrer principalement sur la commercialisation d'un produit spécifique ciblant un segment de marché.

EXEMPLE DISNEY

- L'entreprise de divertissement compte cinq unités commerciales spécialisées (SBU) regroupant des activités telles que le divertissement en studio, le réseau médiatique, les produits de consommation, les parcs et complexes touristiques, et les médias interactifs.

- Parmi ces cinq unités commerciales, les parcs, complexes touristiques et produits de consommation contribuent à la chaîne de valeur grâce à une structure de conception et de fabrication unique.

- Le partage des coûts entre les cinq unités commerciales est étroitement lié et s'entraide pour l'innovation, la publicité et les opérations.
- Par exemple, Walt Disney a intégré Marvel dans ses parcs à thème, offrant ainsi une nouveauté à ses clients.


Media Networks
abc
Disney Channel
FREEFORM
ESPN
Parks, Experiences and Consumer Products
Disneyland Resort
Walt Disney World
Disneyland Paris
Disney Cruise Line
Shanghai Disney Resort
Disney Vacation Club
ADVENTURES by Disney
Hong Kong Disneyland
Walt Disney Imagineering
Disney store
Disney Publishing Worldwide
AULANI
Studio Entertainment
The Walt Disney Studios
Walt Disney Animation Studios
PIXAR ANIMATION STUDIOS
Lucasfilm Ltd.
MARVEL STUDIOS
Disneytoon Studios
Disneynature
Disney Music Group
Disney Theatrical Group
Consumer products & Interactive Media
BAMTECH MEDIA
Movies Anywhere
ESPN+
Unnamed Disney Streaming Service
hulu
30%

EST-CE QUE STARBUCKS VEND UNIQUEMENT DU CAFÉ ?

- Si nous réfléchissons aux stratégies d'entreprise, nous devons connaître et comprendre ce que les entreprises vendent, fabriquent et proposent à leurs clients.

- Ce n'est qu'en connaissant l'offre de produits que nous saurons s'il convient de lancer de nouveaux produits ou de développer des produits.


COFFEE BEVERAGES
COFFEE BEVERAGES
ESPRESSO DRINKS
NITRO COFFEES
NITRO BREW
COLD BREW
STARBUCKS REFRESHERS
COLD BREW
COLD BREW
READY-TO-DRINK COFFEE
READY-TO-DRINK COFFEE





Coffee & Products

Starbucks celebrates Ethiopia's coffee legacy with new single-origin coffee >

5 MIN READ



Coffee & Products

New Starbucks merchandise for a new year starting January 3 >

3 MIN READ



Coffee & Products

Hot Honey is back at Starbucks Reserve, featuring bold new drinks & treats >

6 MIN READ

ALORS, COMMENT DÉCIDER QUELS NOUVEAUX PRODUITS LANCER À L'AVENIR ?

- Comment identifier nos meilleurs produits ? Le chiffre d'affaires est un indicateur parmi d'autres.
- Comment positionner ses produits face à la concurrence ?
- Comment identifier les produits à abandonner ?
- Matrice BCG

BCG MATRIX

Boston Consulting Group



LA MATRICE BCG

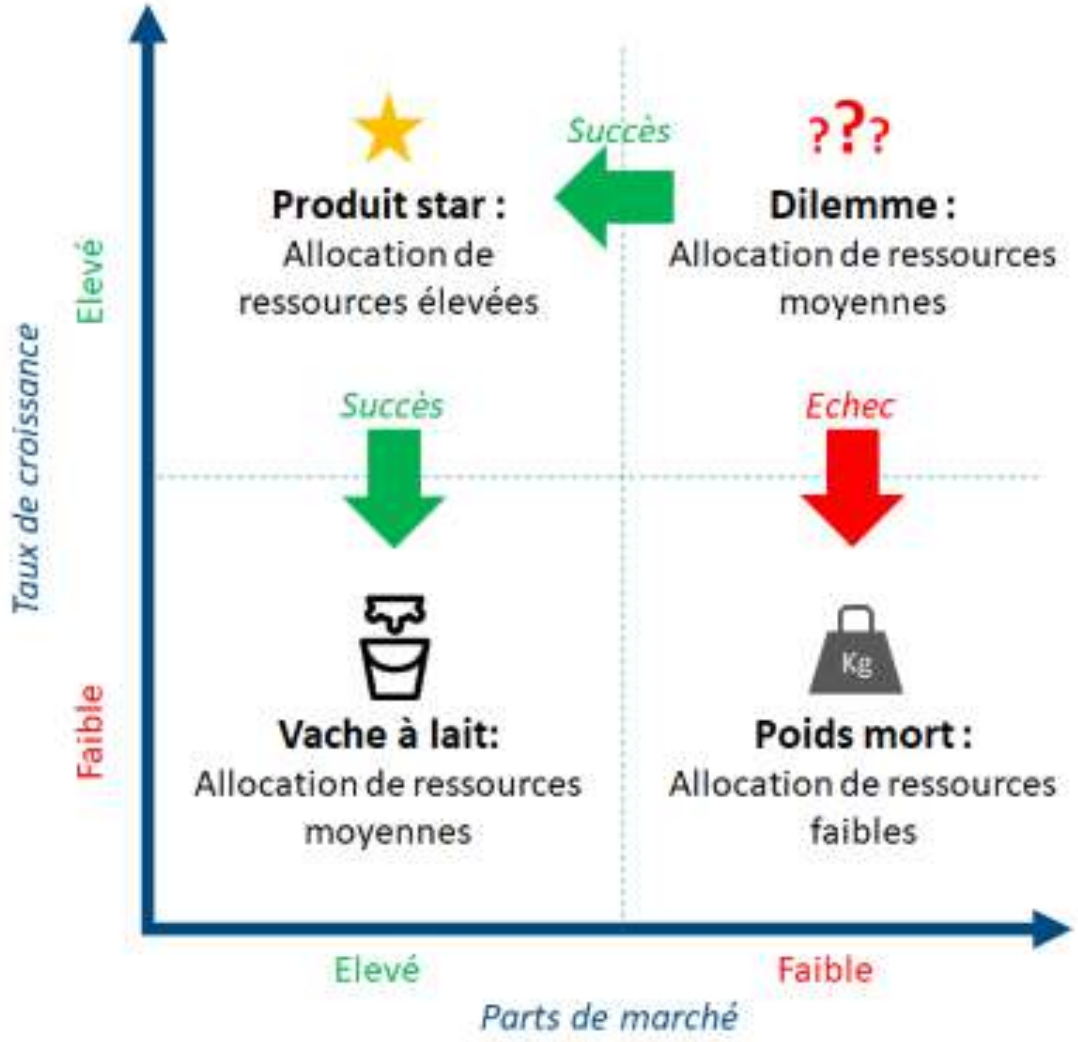
- La matrice BCG permet à une organisation multidivisionnaire de gérer son portefeuille d'activités en analysant la part de marché relative et le taux de croissance sectoriel de chaque division par rapport aux autres divisions de l'organisation.

- La part de marché relative est définie comme le ratio entre la part de marché (ou le chiffre d'affaires) d'une division dans un secteur donné et la part de marché (ou le chiffre d'affaires) détenue par le principal concurrent du même secteur.

BC


THE BCG MATRIX
RELATIVE MARKET SHARE
High
Low
MARKET GROWTH
High
Low
High Growth, High Share. A significant amount of investment should be made in "Star" products.
High Growth, Low Share. Investment should be made in "Question Mark" products depending on their chances of becoming stars.
Low Growth, High Share. "Cash Cows" should be milked so products can be reinvested in "Stars" and "Question Marks".
Low Growth, Low Share. Businesses should liquidate, divest, or reposition products in the "Dogs" category.
The Power MBA

LA MATRICE BCG



- La part de marché relative est indiquée sur l'axe des abscisses de la matrice BCG. Le point médian de l'axe des abscisses est généralement fixé à 0,50, ce qui correspond à une division détenant la moitié de la part de marché de l'entreprise leader du secteur.

- L'axe des ordonnées représente le taux de croissance des ventes du secteur, mesuré en pourcentage.

- Les pourcentages de croissance sur l'axe des ordonnées peuvent varier de -20 à +20 %, 0,0 étant le point médian.

- L'augmentation annuelle moyenne du chiffre d'affaires de plusieurs entreprises leaders du secteur constitue une bonne estimation de la valeur.

? = DILEMME

- Elles ont une faible part de marché relative, mais évoluent dans un secteur en forte croissance. En général, ces entreprises ont des besoins de trésorerie élevés et génèrent peu de trésorerie.

- Ces entreprises sont qualifiées de « points d'interrogation/ dilemme » car l'organisation doit choisir entre les renforcer par une stratégie intensive (pénétration, développement de marché ou développement de produits) ou les vendre.

STARS

- représentent les meilleures opportunités de croissance et de rentabilité à long terme pour l'organisation.
- Les divisions disposant d'une part de marché relative élevée et d'un taux de croissance sectoriel élevé devraient bénéficier d'investissements substantiels pour maintenir ou renforcer leur position dominante.

VACHES À LAIT

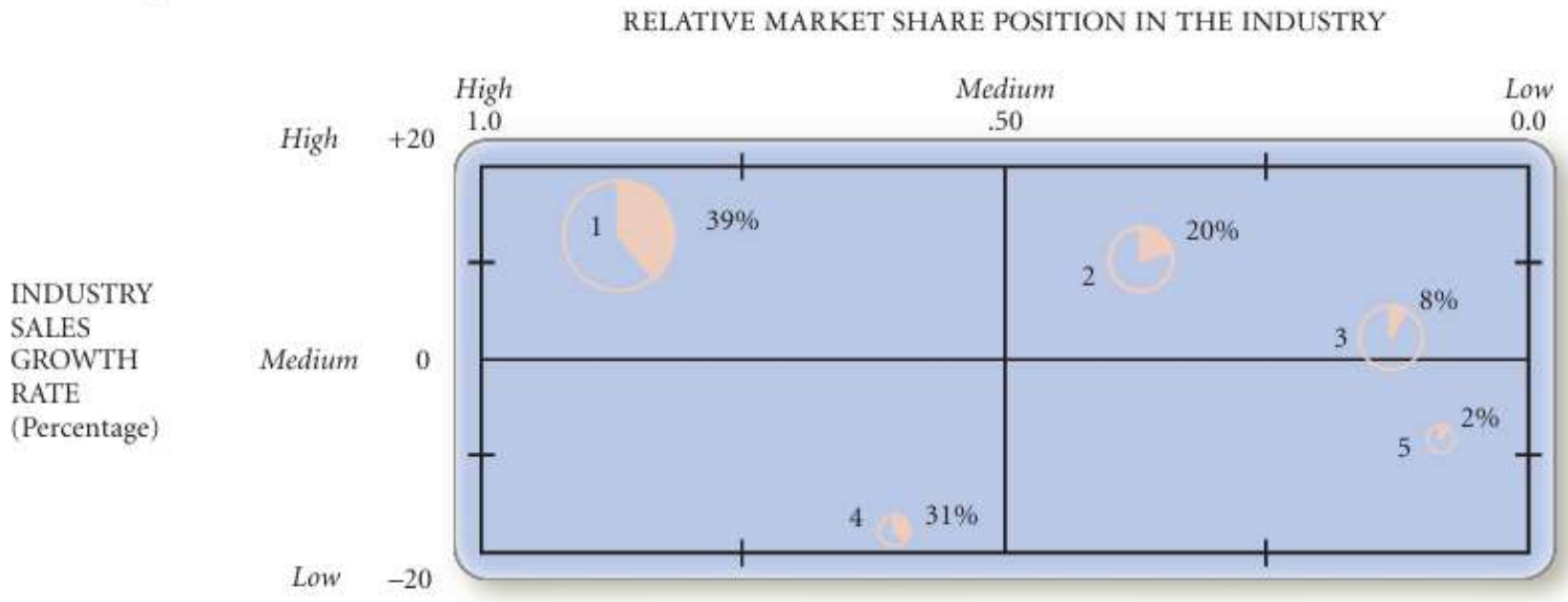
- Disposent d'une part de marché relative élevée, mais évoluent dans un secteur à faible croissance.
- Appelées « vaches à lait » car elles génèrent des liquidités supérieures à leurs besoins, elles sont souvent exploitées.
- Les divisions « vaches à lait » doivent être gérées de manière à maintenir leur position dominante le plus longtemps possible.
- (Les vaches à lait ont souvent été des stars par le passé.)

DOGS / POIDS-MORT

- Elles ont une faible part de marché relative et évoluent dans un secteur à croissance lente, voire nulle.
- En raison de leur faible position interne et externe, ces entreprises sont souvent liquidées, cédées ou réduites par des mesures de compression des effectifs.
- Lorsqu'une division devient un « Chien » ou un « Poids-mort », la compression des effectifs peut être la meilleure stratégie à adopter, car de nombreuses divisions « Chien » ont rebondi, après d'importantes réductions d'actifs et de coûts, pour devenir des divisions viables et rentables.

- Le principal avantage de la matrice BCG est qu'elle attire l'attention sur les flux de trésorerie, les caractéristiques d'investissement et les besoins des différentes divisions d'une organisation.

An Example BCG Matrix

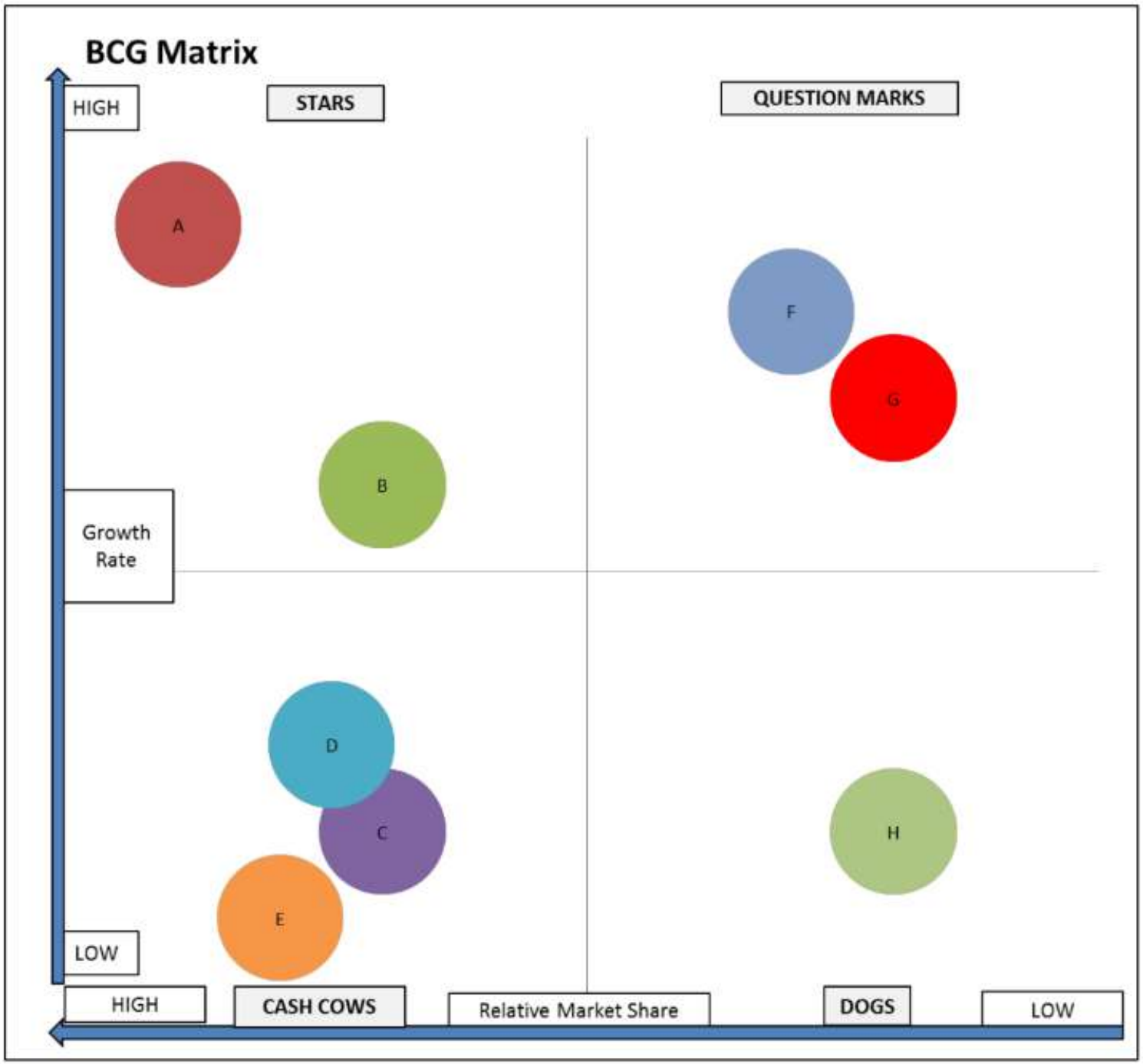


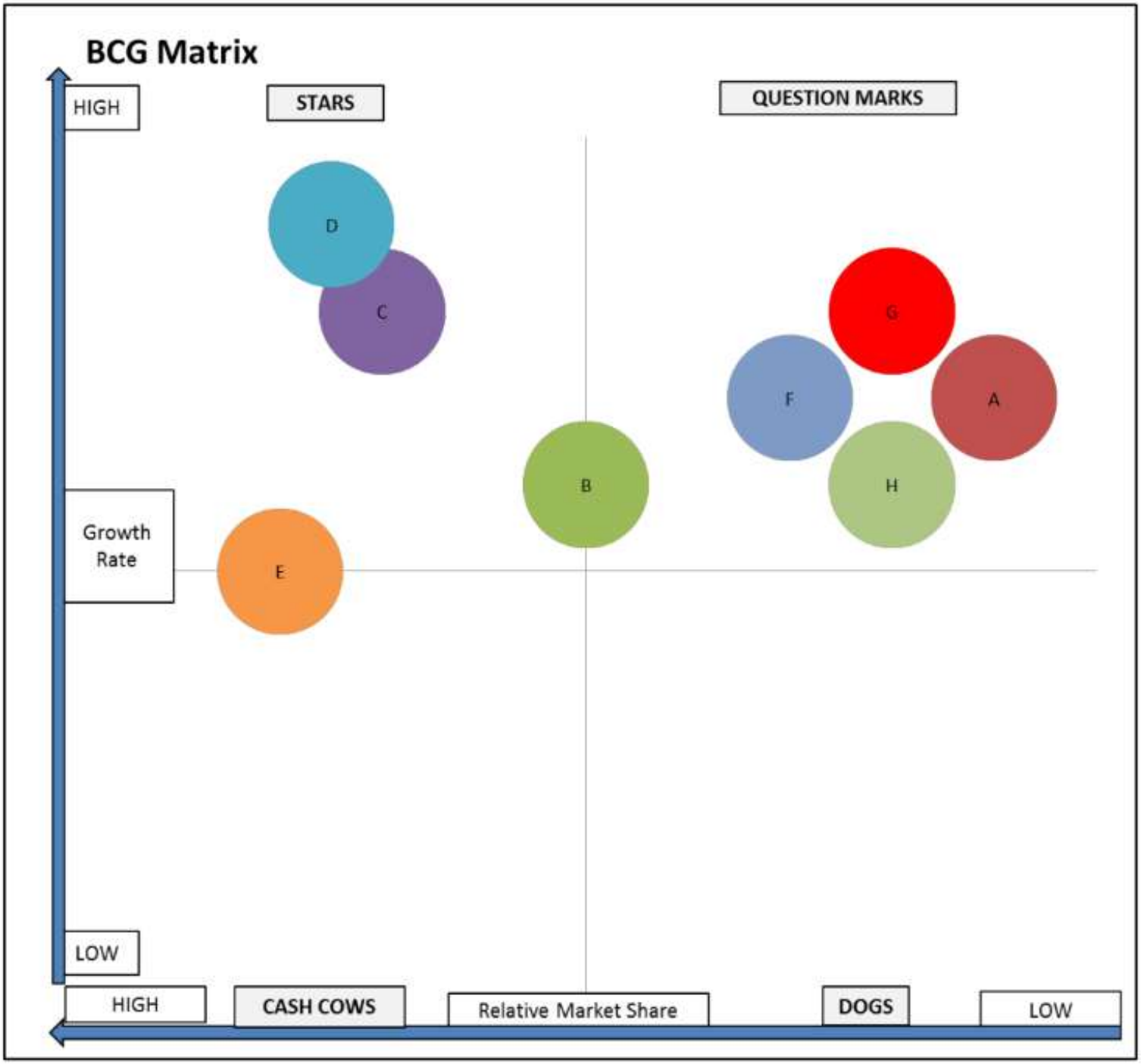
Division	*Revenues*	*Percent Revenues*	*Profits*	*Percent Profits*	*Relative Market Share*	*Industry Growth Rate (%)*
1	$60,000	37	$10,000	39	.80	+15
2	40,000	24	5,000	20	.40	+10
3	40,000	24	2,000	8	.10	+1
4	20,000	12	8,000	31	.60	–20
5	5,000	3	500	2	.05	–10
Total	**$165,000**	**100**	**$25,500**	**100**	—	—

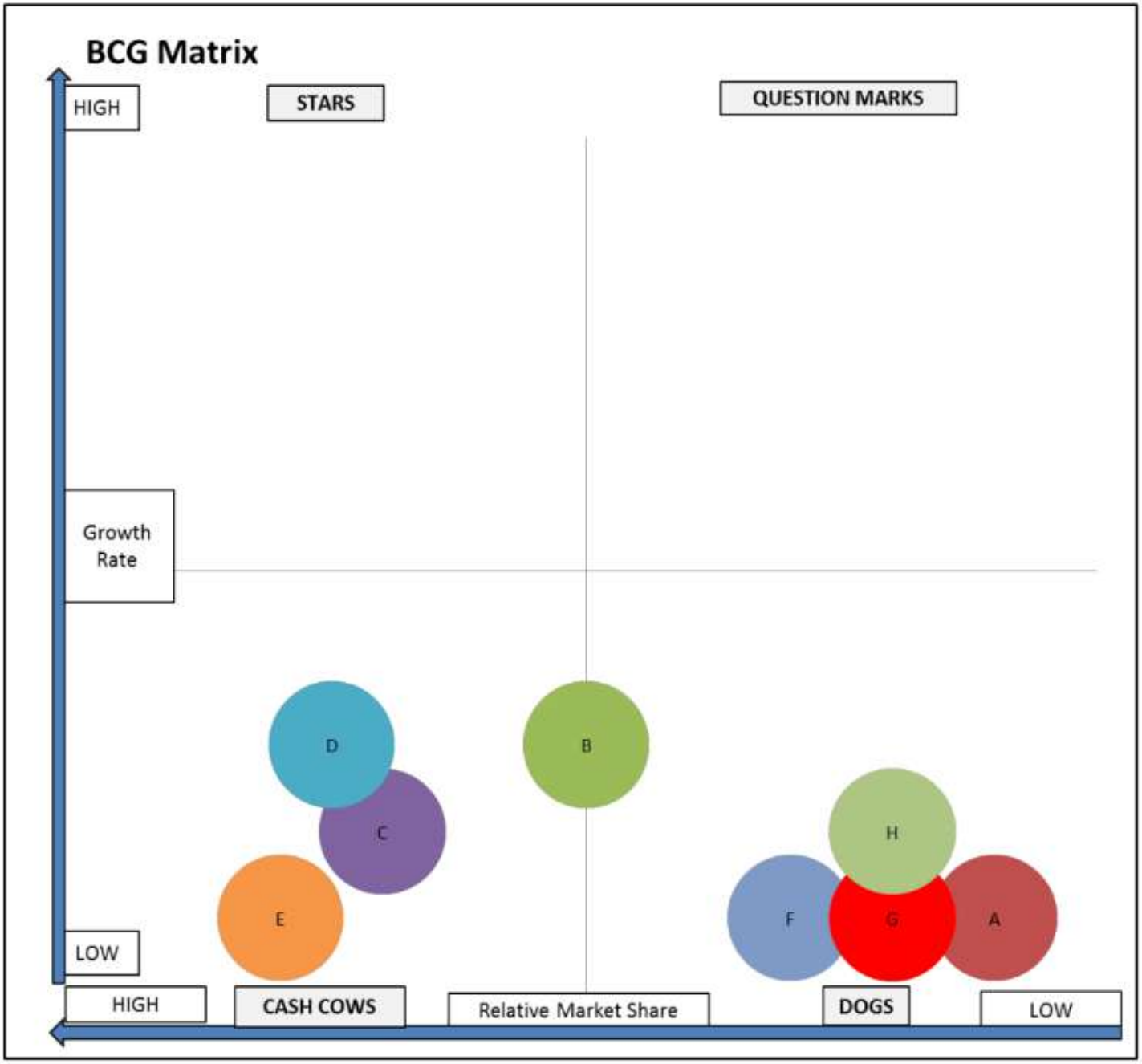
EXERCICE : ANALYSE DE LA MATRICE BCG

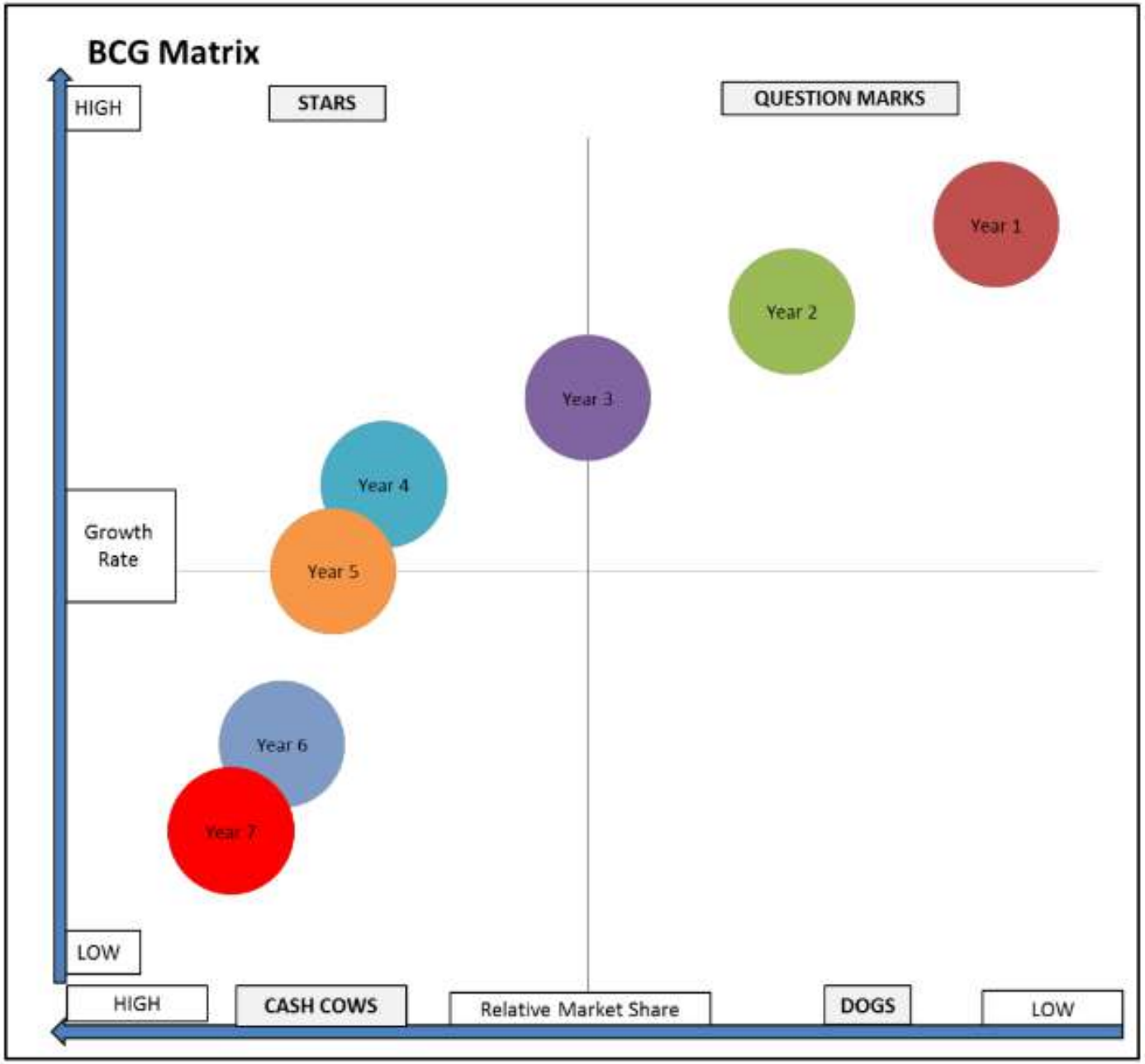
- Votre tâche consiste à examiner chaque exemple et à déterminer si l'entreprise concernée dispose d'un portefeuille de produits adapté. Pour chaque cas, identifiez les points forts et les potentiels problèmes liés à la structure de son portefeuille.

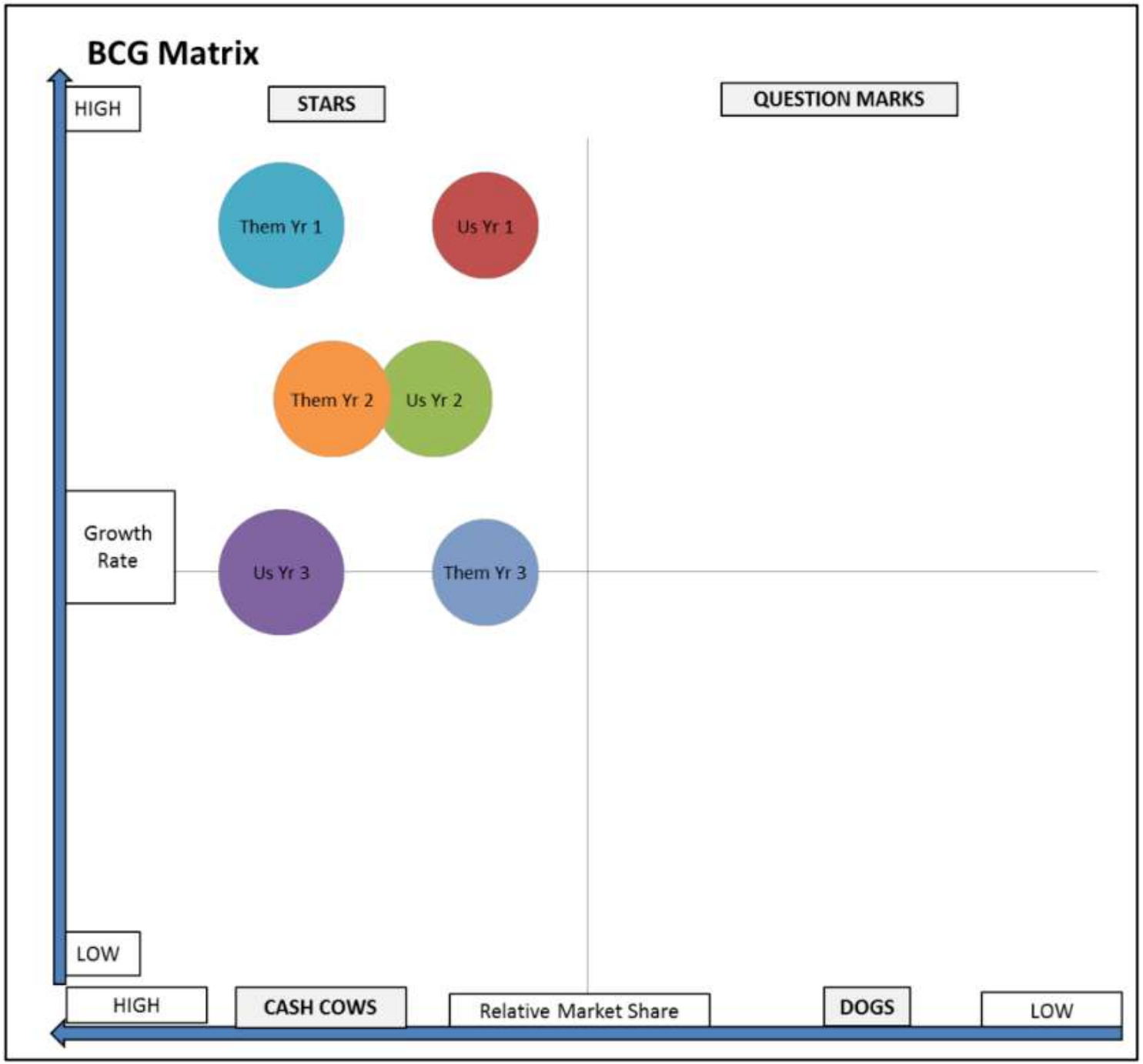
- Travailler en petits groupes : vous disposez d'une minute par exemple.

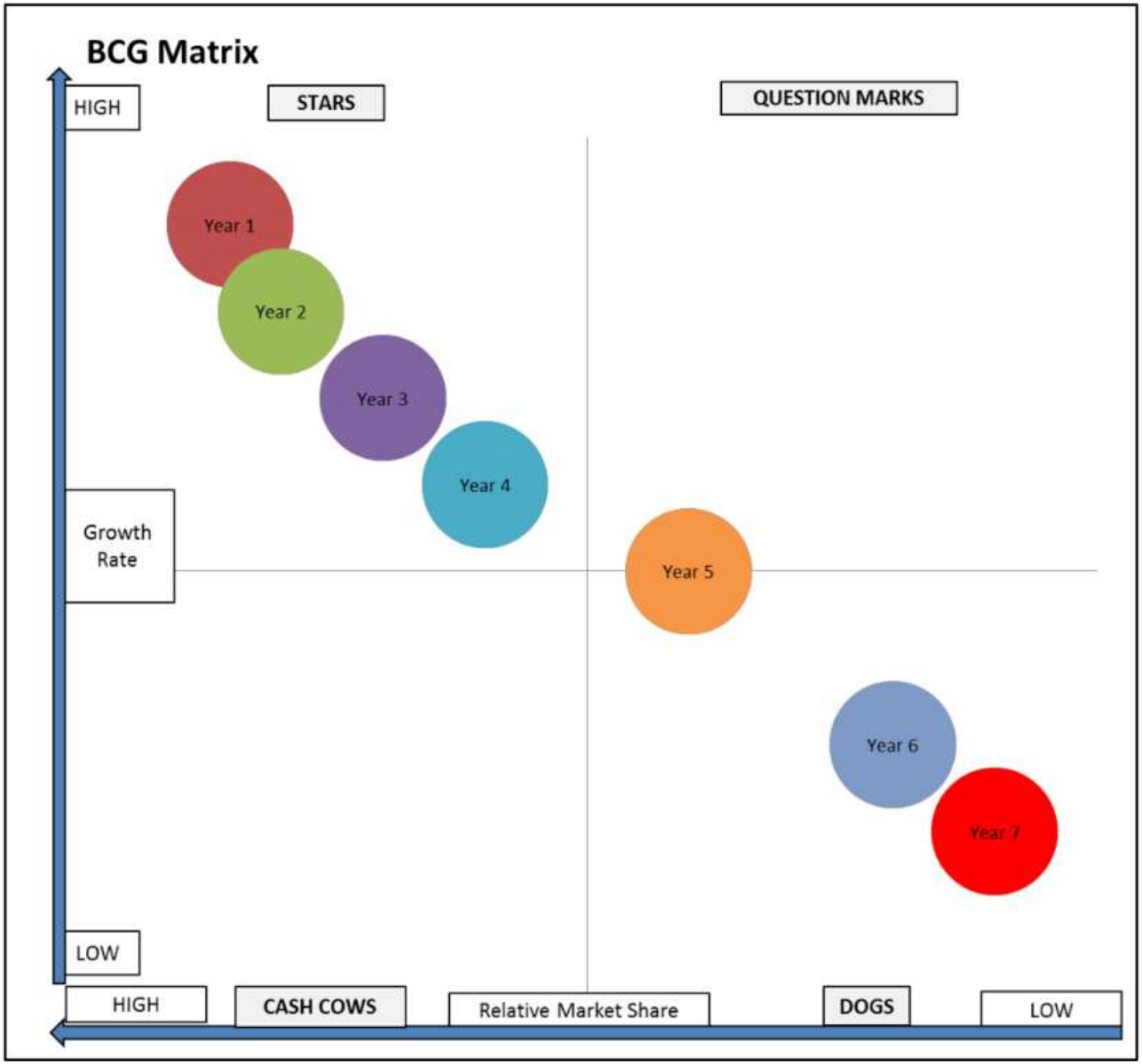

BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
A
F
G
B
Growth Rate
D
C
H
E
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW


BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
D
C
G
F
A
B
H
Growth Rate
E
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW


BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
Growth Rate
D
B
C
H
E
F
G
A
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW


BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
Year 1
Year 2
Year 3
Year 4
Year 5
Growth Rate
Year 6
Year 7
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW


BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
Them Yr 1
Us Yr 1
Them Yr 2
Us Yr 2
Growth Rate
Us Yr 3
Them Yr 3
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW


BCG Matrix
HIGH
STARS
QUESTION MARKS
Year 1
Year 2
Year 3
Year 4
Growth Rate
Year 5
Year 6
Year 7
LOW
HIGH
CASH COWS
Relative Market Share
DOGS
LOW

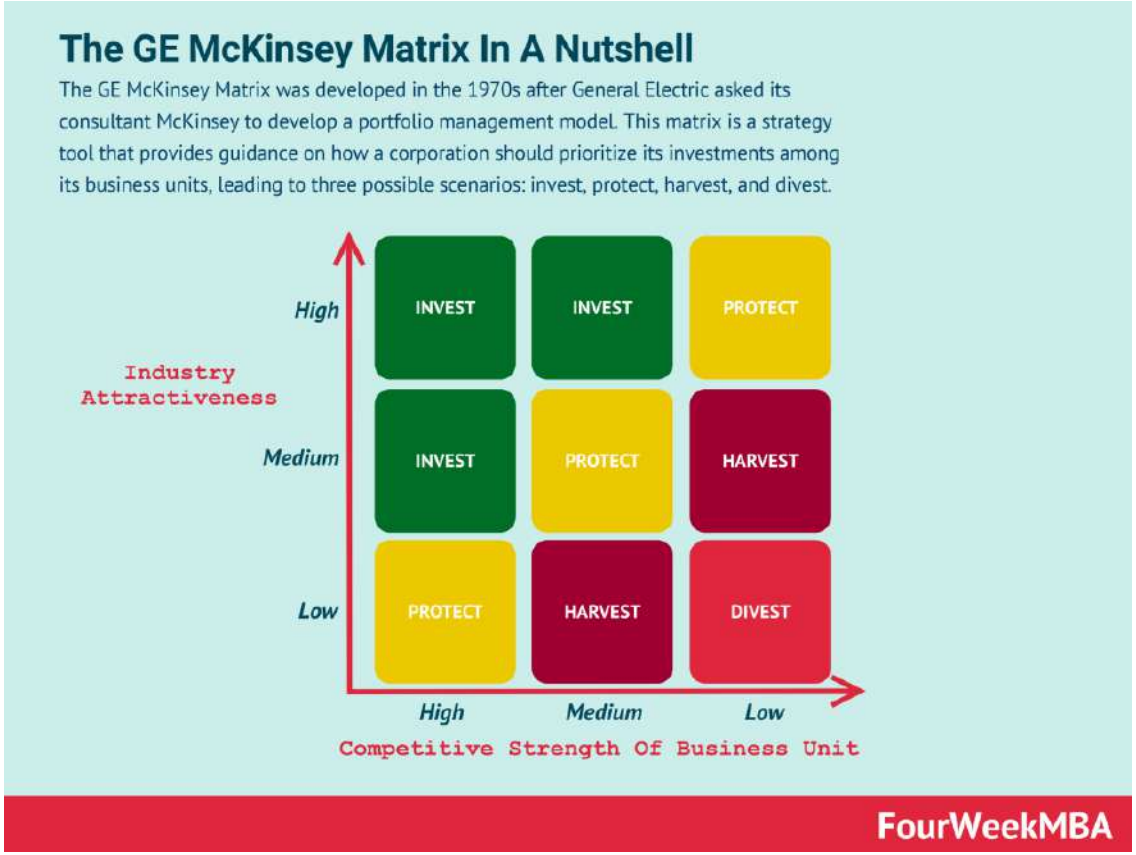
BCG Worksheet

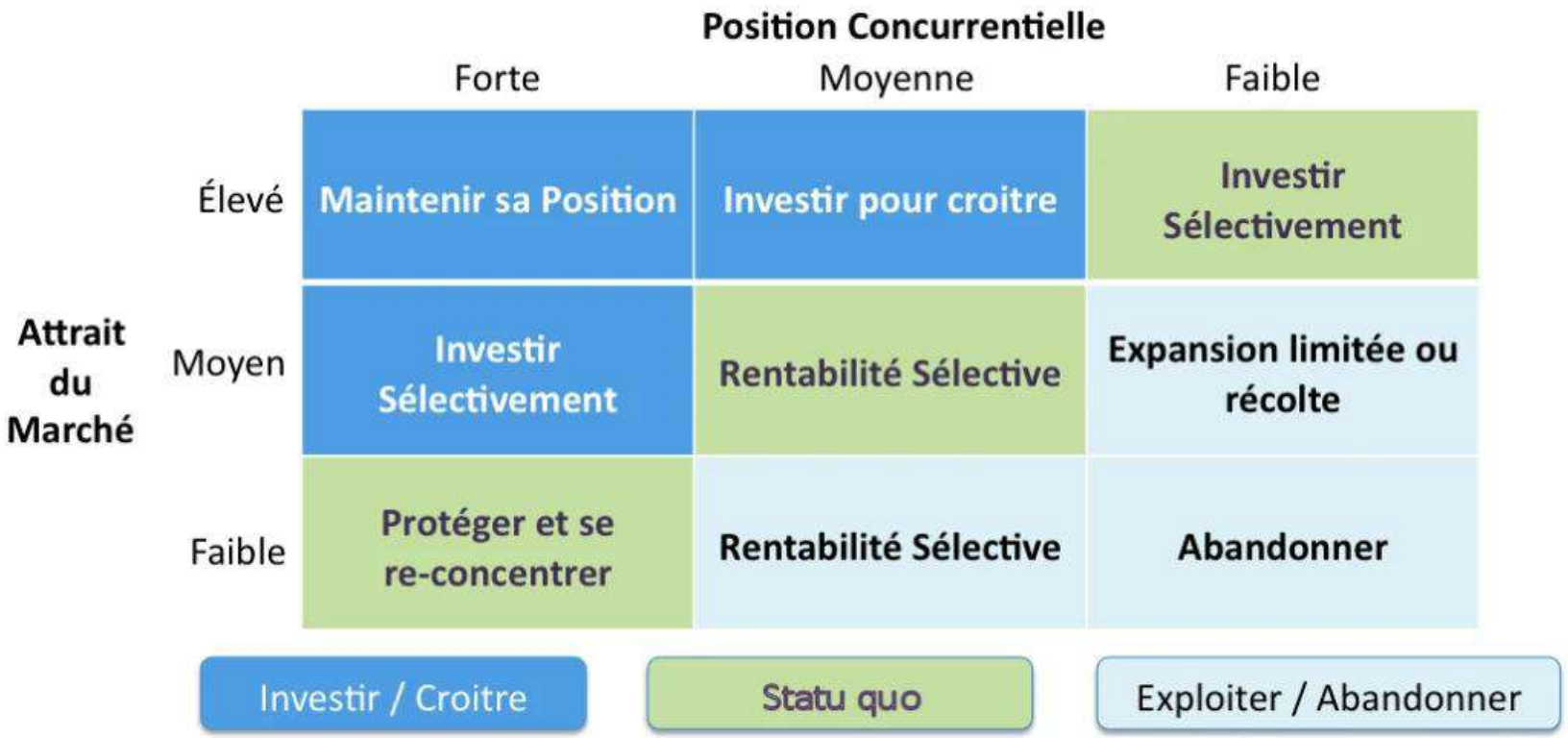
GE MATRIX

General Electric



ALTERNATIVE À LA MATRICE BCG – GE




Position Concurrentielle
Forte
Moyenne
Faible
Attrait du Marché
Élevé
Moyen
Faible
Maintenir sa Position
Investir pour croitre
Investir Sélectivement
Investir Sélectivement
Rentabilité Sélective
Expansion limitée ou récolte
Protéger et se re-concentrer
Rentabilité Sélective
Abandonner
Investir / Croitre
Statu quo
Exploiter / Abandonner

LA MATRICE GE

- La matrice GE de McKinsey est un outil visuel conçu pour aider les gestionnaires de portefeuille à déterminer l'allocation des ressources pour les portefeuilles multi-activités.
- La matrice GE prend en compte deux facteurs pour évaluer les unités d'affaires stratégiques (SBU/UAS) : la solidité de l'entreprise et l'attractivité du secteur.
- Avantages : Outre une vue d'ensemble des performances des USB, la matrice GE propose trois axes stratégiques (croissance, maintien et exploitation) pour éclairer les décisions stratégiques.
- Inconvénients : La matrice GE ne fournit qu'un aperçu du potentiel de l'entreprise, qui doit être contextualisé par les décideurs stratégiques.

COMMENT LA MATRICE GE EST UTILISÉE

- La matrice GE est un cadre stratégique qui aide les entreprises multi-activités à gérer leurs portefeuilles et à prioriser leurs investissements entre produits et unités d'affaires stratégiques (SBU).
- La matrice GE prend en compte deux facteurs : la compétitivité d'une SBU et l'attractivité du marché sur lequel elle opère.

- En fonction de la position de la SBU dans la matrice GE 3x3, les gestionnaires de portefeuille peuvent rapidement répondre à trois questions stratégiques :
- Comment allouer le capital au sein du portefeuille d'entreprises de l'organisation ?
- Quels produits ou unités d'affaires supplémentaires sont nécessaires dans leur portefeuille ?
- Quelles unités d'affaires devraient être cédées ?

CALCULER L'ATTRACTIVITÉ DU MARCHÉ

Évaluez le secteur des SBU en examinant des facteurs tels que :

- Taille du marché
- Rentabilité du secteur
- Potentiel de croissance du marché
- Segmentation du secteur
- Rentabilité du marché
- Différenciation
- Taux de croissance du marché
- Niveau de concurrence

DÉTERMINER LA FORCE CONCURRENTIELLE DE CHAQUE SBU

Facteurs à prendre en compte pour évaluer la force d'une unité commerciale :

- Avantages concurrentiels durables
- Capitaux propres de la marque
- Fidélité client
- Parts de marché
- Compétences internes
- Force de la chaîne de valeur
- Capacité de production
- Gammes de produits
- Prix et flux de trésorerie
- Marge bénéficiaire par rapport à la concurrence

https://www.cascade.app/blog/ge-matrix

ADVANTAGES

- Une approche simplifiée de l'analyse de portefeuille et des décisions d'allocation d'investissement
- Un cadre hautement reproductible et cohérent
- Applicable à différents secteurs
- Une méthode efficace pour déterminer les orientations stratégiques de plusieurs unités d'affaires stratégiques
- Aide à mesurer et à cartographier la position stratégique des unités d'affaires stratégiques
- Aide à identifier les entreprises rentables et celles qui n'en génèrent pas

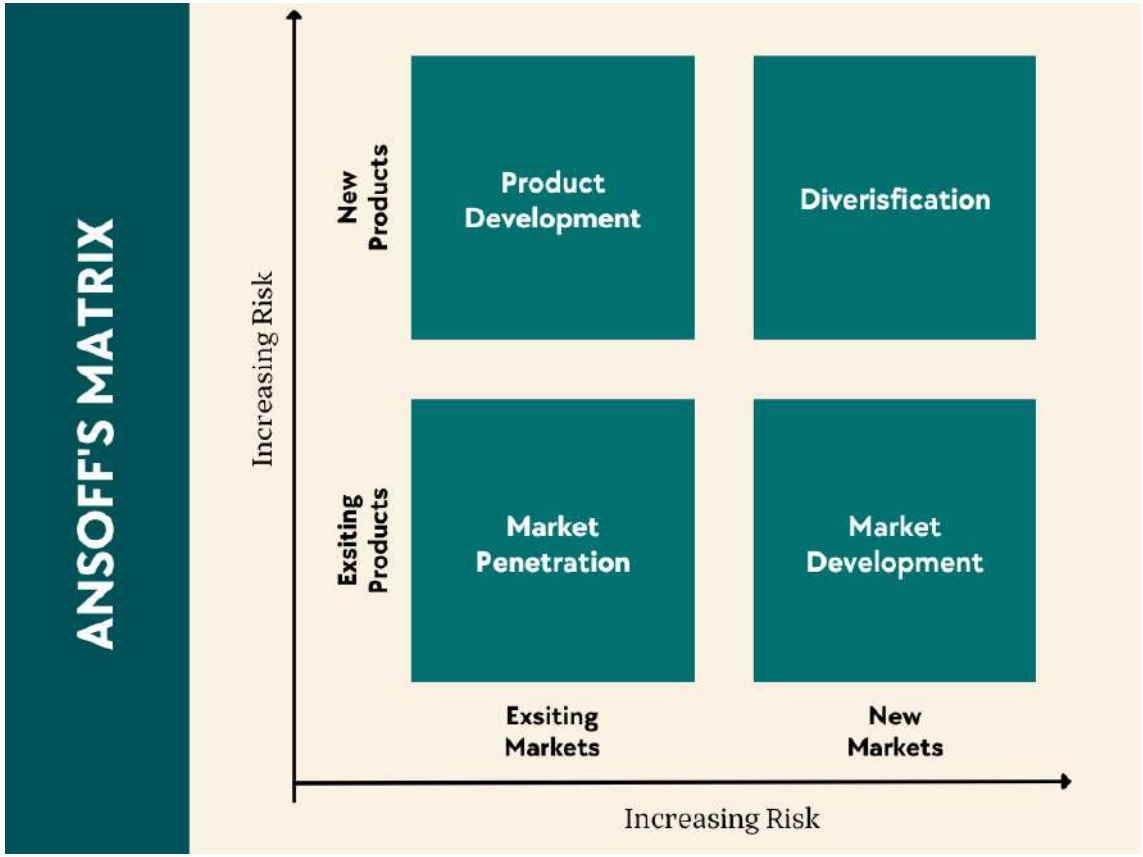
LIMITATIONS

- La matrice GE n'est qu'un aperçu de la performance de votre portefeuille.
- Elle repose sur des estimations subjectives de l'attractivité du marché et de la solidité de l'entreprise.
- Elle manque de nuances dans la différenciation des unités d'affaires stratégiques.
- Les équipes devront peut-être effectuer des recherches plus approfondies avant de prendre des décisions d'investissement.
- Peut ne pas être adaptée aux secteurs émergents ou en pleine évolution.

MATRICE D'ANSOFF

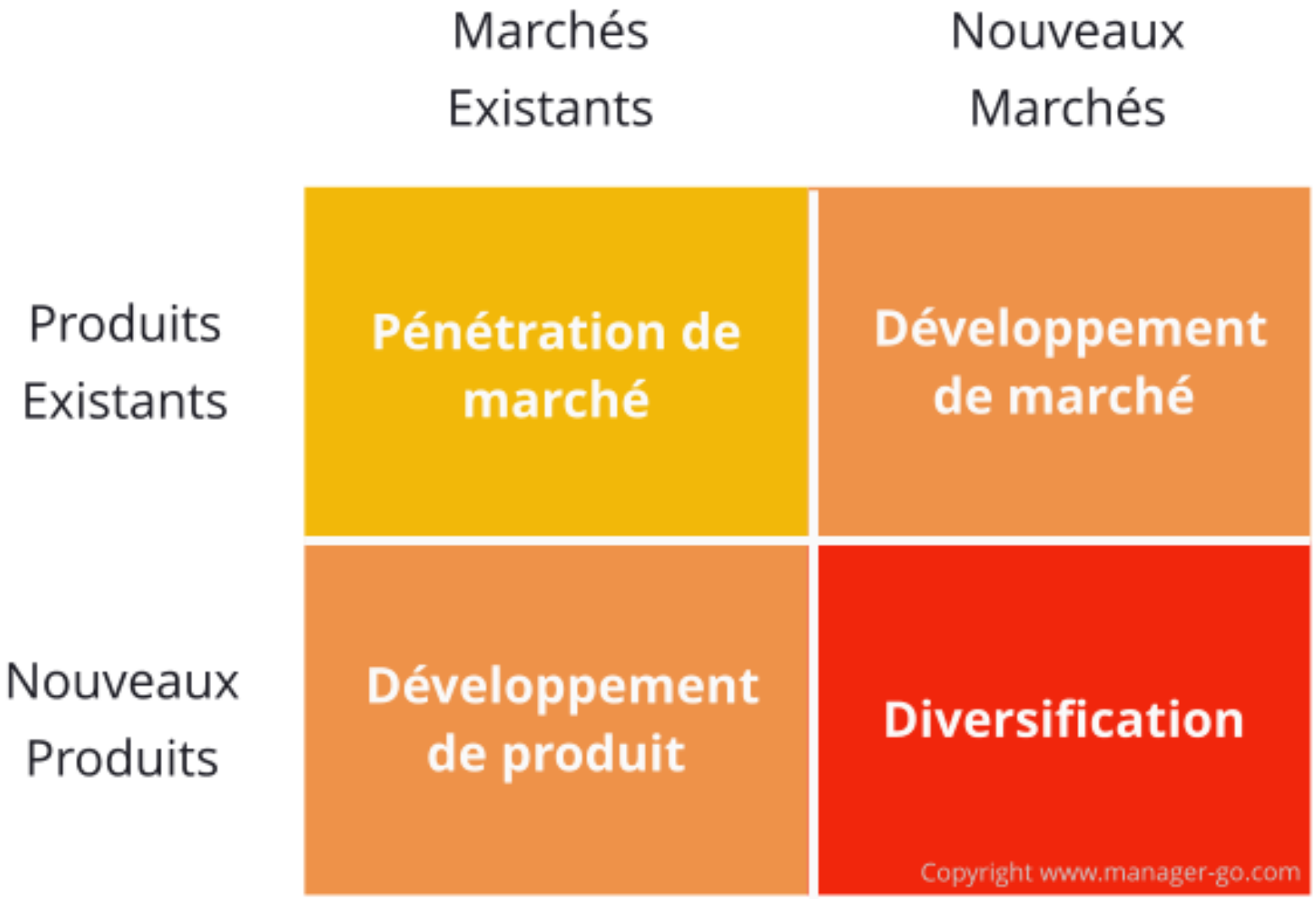


MATRICE D'ANSOFF



https://www.youtube.com/watch?v=yTW_DPxCt8w

Matrice d'Ansoff



MATRICE D'ANSOFF

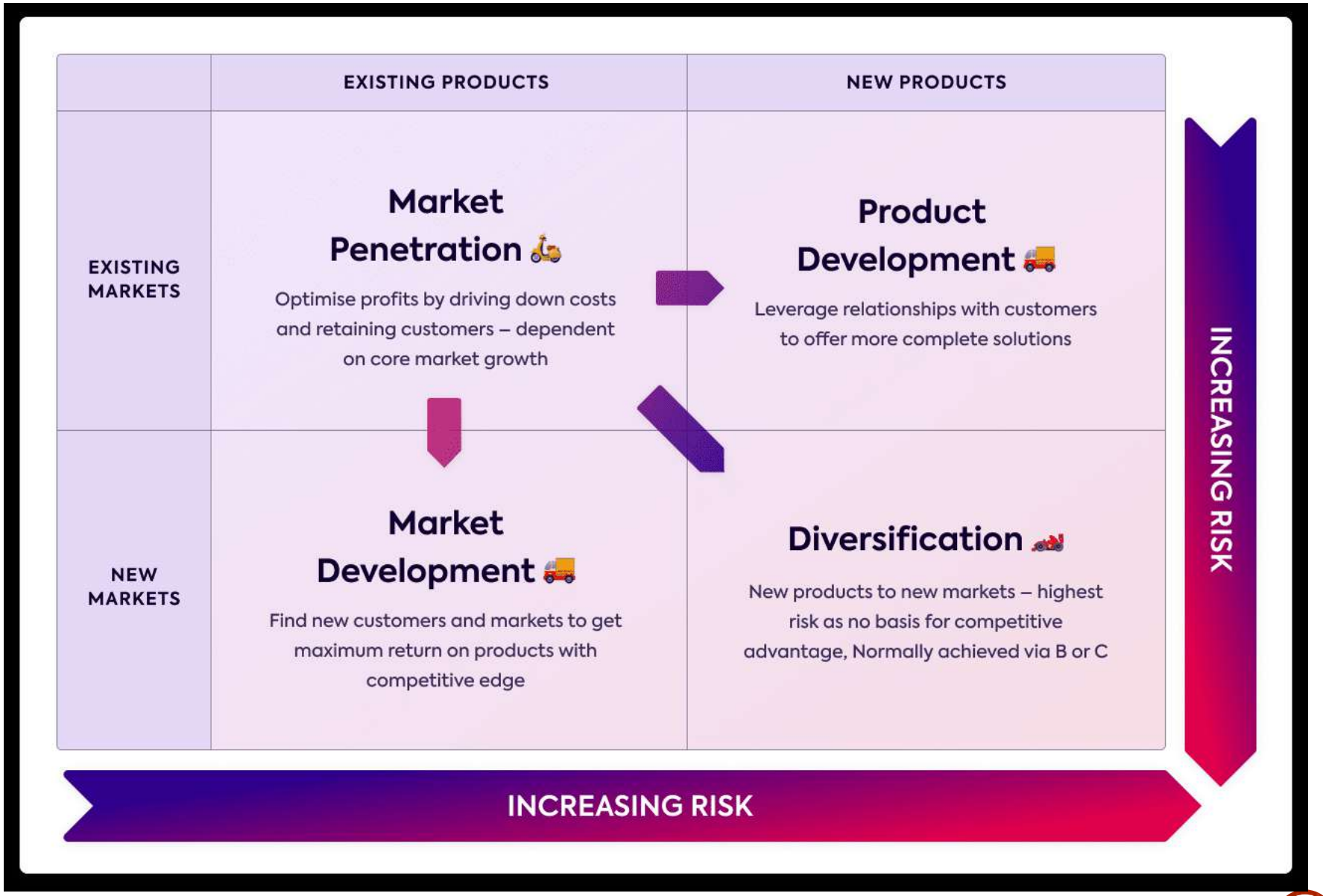
- La matrice d'Ansoff est un outil de planification stratégique qui vous aide à déterminer la stratégie de croissance à adopter, tandis que la matrice BCG est un outil d'analyse de portefeuille qui vous aide à déterminer comment allouer les ressources entre vos produits existants.

- La matrice d'Ansoff se concentre sur l'avenir, tandis que la matrice BCG se concentre sur le présent.

- La matrice d'Ansoff est plus adaptée aux entreprises qui souhaitent explorer de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés, tandis que la matrice BCG est plus adaptée à celles qui souhaitent optimiser leur portefeuille et leur trésorerie actuels.

- La matrice d'Ansoff, souvent appelée grille d'expansion produit/marché, est un cadre deux par deux utilisé par les équipes de direction et les analystes pour planifier et évaluer les initiatives de croissance.
- Cet outil aide les parties prenantes à conceptualiser le niveau de risque associé aux différentes stratégies de croissance.

- **Pénétration du marché –** Concept d'augmentation des ventes de produits existants sur un marché existant.
- **Développement du marché** – Se concentre sur la vente de produits existants sur de nouveaux marchés.
- **Développement de produits** – Se concentre sur l'introduction de nouveaux produits sur un marché existant.
- **Diversification** – Concept d'entrée sur un nouveau marché avec des produits totalement nouveaux.


EXISTING PRODUCTS
NEW PRODUCTS
EXISTING MARKETS
NEW MARKETS
Market Penetration
Optimise profits by driving down costs and retaining customers – dependent on core market growth
Product Development
Leverage relationships with customers to offer more complete solutions
Market Development
Find new customers and markets to get maximum return on products with competitive edge
Diversification
New products to new markets – highest risk as no basis for competitive advantage, Normally achieved via B or C
INCREASING RISK
INCREASING RISK

Stratégie	Exemple concret (Decathlon)	Objectif	Risque potentiel
Pénétration de marché			
Développement de produit			
Développement de marché			
Diversification			

2 ÉTAPES POUR DÉFINIR UNE STRATÉGIE – 1 POUR PRENDRE DES DÉCISIONS

- L'étape 1 du cadre de formulation comprend la matrice EFE, la matrice IFE et la matrice du profil concurrentiel (MPC). Appelée étape de saisie,

- L'étape 2, appelée étape de mise en correspondance, vise à générer des stratégies alternatives réalisables en alignant les facteurs externes et internes clés. Les techniques de l'étape 2 incluent la matrice Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (SWOT), la matrice d'évaluation du positionnement stratégique et des actions (SPACE), la matrice du Boston Consulting Group (BCG), la matrice Interne-Externe (IE) et la matrice de la stratégie globale, etc.

- L'étape 3, appelée étape de décision, fait appel à une technique unique : la matrice de planification stratégique quantitative (MPSQ/QSPM).

ÉTAPE DE DÉCISION

QSPM



QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) / MATRICE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE QUANTITATIVE (MPSQ)

- Outre le classement des stratégies pour atteindre la liste prioritaire, il n'existe dans la littérature qu'une seule technique d'analyse conçue pour déterminer l'attractivité relative des actions alternatives réalisables.

- Cette technique est la Matrice de Planification Stratégique Quantitative (MPSQ), qui constitue l'Étape 3 du cadre analytique de formulation de la stratégie.

- Toutes les informations issues de l'analyse préalable sont nécessaires.

- Notez que la colonne de gauche d'un QSPM comprend les facteurs externes et internes clés (de l'étape 1), et la ligne supérieure les stratégies alternatives réalisables (de l'étape 2).
- Plus précisément, la colonne de gauche d'un QSPM contient les informations obtenues directement à partir des matrices EFE et IFE.
- Dans une colonne adjacente aux facteurs critiques de succès, les pondérations respectives attribuées à chaque facteur des matrices EFE et IFE sont enregistrées.

TABLE 6-6 The Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM

		Strategic Alternatives		
Key Factors	Weight	Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3
Key External Factors				
Economy				
Political/Legal/Governmental				
Social/Cultural/Demographic/Environmental				
Technological				
Competitive				
Key Internal Factors				
Management				
Marketing				
Finance/Accounting				
Production/Operations				
Research and Development				
Management Information Systems				

- Le QSPM détermine l'attractivité relative de différentes stratégies en fonction de la mesure dans laquelle les facteurs critiques de succès externes et internes sont exploités ou améliorés.

- L'attractivité relative de chaque stratégie au sein d'un ensemble d'alternatives est calculée en déterminant l'impact cumulé de chaque facteur critique de succès externe et interne.

MATRICE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE QUANTITATIVE (MPSQ) – BURGER KING

Étape 1 – Définir les stratégies alternatives

Nous allons comparer deux stratégies possibles pour Burger King :

- Stratégie A – Expansion internationale→ Poursuivre une croissance géographique, notamment en Asie, Afrique et Amérique du Sud.

- Stratégie B – Transformation digitale et innovation produit→ Investir dans les technologies (IA, commandes automatisées, fidélisation digitale) et lancer de nouvelles gammes (petit-déjeuner, options végétariennes, produits durables).

ÉTAPE 2 – FACTEURS CLÉS INTERNES ET EXTERNES

- Les facteurs sont sélectionnés parmi les analyses IFE et EFE précédentes (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- Chaque facteur a un poids (importance relative) et une note d'attractivité (AS) pour chaque stratégie (1 = peu attractif, 4 = très attractif).
- Le score pondéré = Poids × Note d'attractivité.

Score total pondéré = 1,7 → indique que Burger King réagit faiblement à certaines opportunités et menaces. Stratégie à améliorer.

Facteur externe	Type	Poids	Note	Score pondéré
Croissance menus sains	Opportunité	0,15	3	0,45
Concurrence forte	Menace	0,20	2	0,40
Digitalisation / commandes mobiles	Opportunité	0,10	4	0,40
Hausse coût matières premières	Menace	0,15	2	0,30
Sensibilité santé / durabilité	Menace	0,15	1	0,15

STEP 1: INTERNAL FACTORS

Forces :

- Forte **notoriété de la marque à l'échelle mondiale**
- **Stratégie de prix compétitive**
- Ligne de produits **à base de plantes réussie** (Impossible Whopper)
- **Réseau de franchises étendu**
- **Présence digitale et marketing sur les réseaux sociaux solide**

Faiblesses :

- **Qualité des aliments inégale** selon les établissements
- **Dépendance excessive au marché américain**
- **Adoption plus lente des nouvelles technologies** comparée aux concurrents
- **Menu petit-déjeuner limité** par rapport à McDonald's
- **Changements fréquents de direction**, affectant la stratégie à long terme

Facteurs clés	Poids	Stratégie A : Expansion internationale	AS	Score pondéré	Stratégie B : Digital & innovation
Forces internes					
Forte notoriété de la marque	0,10	4	0,40	3	0,30
Réseau de franchises mondial	0,08	4	0,32	3	0,24
Ligne végétarienne réussie (Impossible Whopper)	0,06	2	0,12	4	0,24
Stratégie de prix compétitive	0,06	3	0,18	3	0,18
Présence marketing digitale	0,05	3	0,15	4	0,20
Faiblesses internes					
Qualité inégale des produits	0,08	2	0,16	3	0,24
Lente adoption technologique	0,07	2	0,14	4	0,28
Dépendance au marché américain	0,08	4	0,32	2	0,16
Menu petit-déjeuner limité	0,05	2	0,10	3	0,15
Changements fréquents de direction	0,04	2	0,08	3	0,12
Opportunités externes					
Croissance dans les marchés émergents	0,10	4	0,40	2	0,20
Demande pour des produits plus sains	0,07	3	0,21	4	0,28
Croissance du digital et des livraisons	0,06	3	0,18	4	0,24
Menaces externes					
Concurrence accrue (McDonald's, KFC, etc.)	0,08	3	0,24	3	0,24
Inflation et hausse des coûts	0,06	2	0,12	3	0,18

	Stratégie A : Expansion internationale	Stratégie B : Digital & innovation
Score total pondéré	**3,32**	**3,45**

- Les deux stratégies obtiennent des scores élevés, mais la **Stratégie B (Digital & Innovation)** a un score légèrement supérieur (**3,45 contre 3,32**).
- Cela signifie que, selon les facteurs internes et externes actuels, Burger King **gagnerait davantage** à investir dans :
  - la **transformation digitale**,
  - l'amélioration de la qualité produit,
  - et le **développement de nouveaux segments (petit-déjeuner, végétarien, durable)**.

La stratégie d'expansion internationale reste toutefois **complémentaire** à moyen terme, une fois la base technologique et produit consolidée.


NETFLIX

MPSQ ADVANTAGES

- Les ensembles de stratégies peuvent être examinés séquentiellement ou simultanément.
- Par exemple, les stratégies de l'entreprise peuvent être évaluées en premier, suivies des stratégies des divisions, puis des stratégies des fonctions.
- Le MPSQ permet d'évaluer un nombre illimité de stratégies et d'ensembles de stratégies pouvant être examinés simultanément.
- Un autre avantage du MPSQ est qu'il exige des stratèges qu'ils intègrent des facteurs externes et internes pertinents au processus décisionnel.
- L'élaboration d'un MPSQ réduit le risque que des facteurs clés soient négligés ou mal pondérés.

MPSQ LIMITS

- Cela exige toujours des jugements intuitifs et des hypothèses éclairées.
- Les notations et les scores d'attractivité nécessitent des décisions éclairées, même s'ils doivent être basés sur des informations objectives.
- Leur fiabilité dépend des informations préalables et des analyses de correspondance sur lesquelles ils reposent.



"Now if you turn to page 136, that's when things really start to get interesting."

CONCLUSION DU COURS

- L'essence même de la formulation d'une stratégie est d'évaluer si une organisation agit correctement et comment elle peut optimiser son efficacité.

- Chaque organisation doit se garder de devenir prisonnière de sa propre stratégie, car même les meilleures stratégies finissent tôt ou tard par devenir obsolètes.

CONCLUSION DU COURS

- Une réévaluation régulière de la stratégie permet à la direction d'éviter tout excès de confiance.

- Les objectifs et les stratégies doivent être élaborés et coordonnés consciemment, et ne doivent pas simplement découler des décisions opérationnelles quotidiennes.

- Une organisation sans orientation ni stratégie cohérente précipite sa propre disparition. Lorsqu'une organisation ne sait pas où elle veut aller, elle aboutit généralement à un endroit où elle ne souhaite pas être.

CONCLUSION DU COURS

- Toute organisation doit définir et communiquer consciemment des objectifs et des stratégies clairs.

- Les aspects comportementaux, culturels et politiques de l'élaboration et de la sélection des stratégies sont toujours importants à prendre en compte et à gérer.

UN BON ENSEIGNEMENT NE SE MESURE PAS À CE QUE L'ON RETIENT POUR UN EXAMEN, MAIS À CE QUE L'ON GARDE POUR LA VIE.