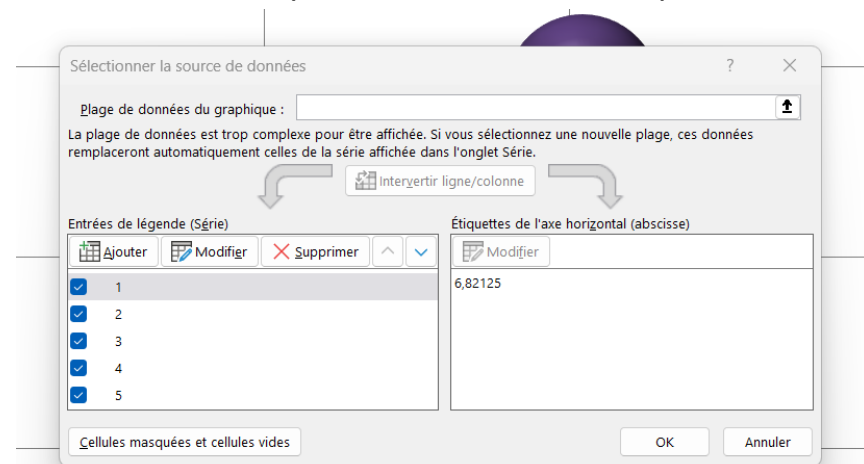


# SEGMENTATION STRATEGIQUE ET MATRICE DE POSITIONNEMENT COMPETITIF

L'outil est organisé en 8 onglets :

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



Onglet **Segmentation stratégique**  
Etape n°1

Saisir la dénomination de  
l'entreprise

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

Mettre un "x" dans les cases correspondantes

Dénomination de l'entreprise

SARL TARTEMPION



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

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

1<sup>er</sup> enseignement de ce tableau : il y a peut-être des couples "activités - marchés" inexplorés aujourd'hui qui mériteraient de l'être ?

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

## Onglet **Segmentation stratégique** Étape n°2

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

### **DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE (DAS) :**

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

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

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

## Onglet **Segmentation stratégique**

### Etape n°3

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

#### **DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES RETENUS :**

<b>DAS 1 :</b>	<b>DAS n°1</b>
Description synthétique :	

<b>DAS 2 :</b>	<b>DAS n°2</b>
Description synthétique :	

<b>DAS 3 :</b>	<b>DAS n°3</b>
Description synthétique :	

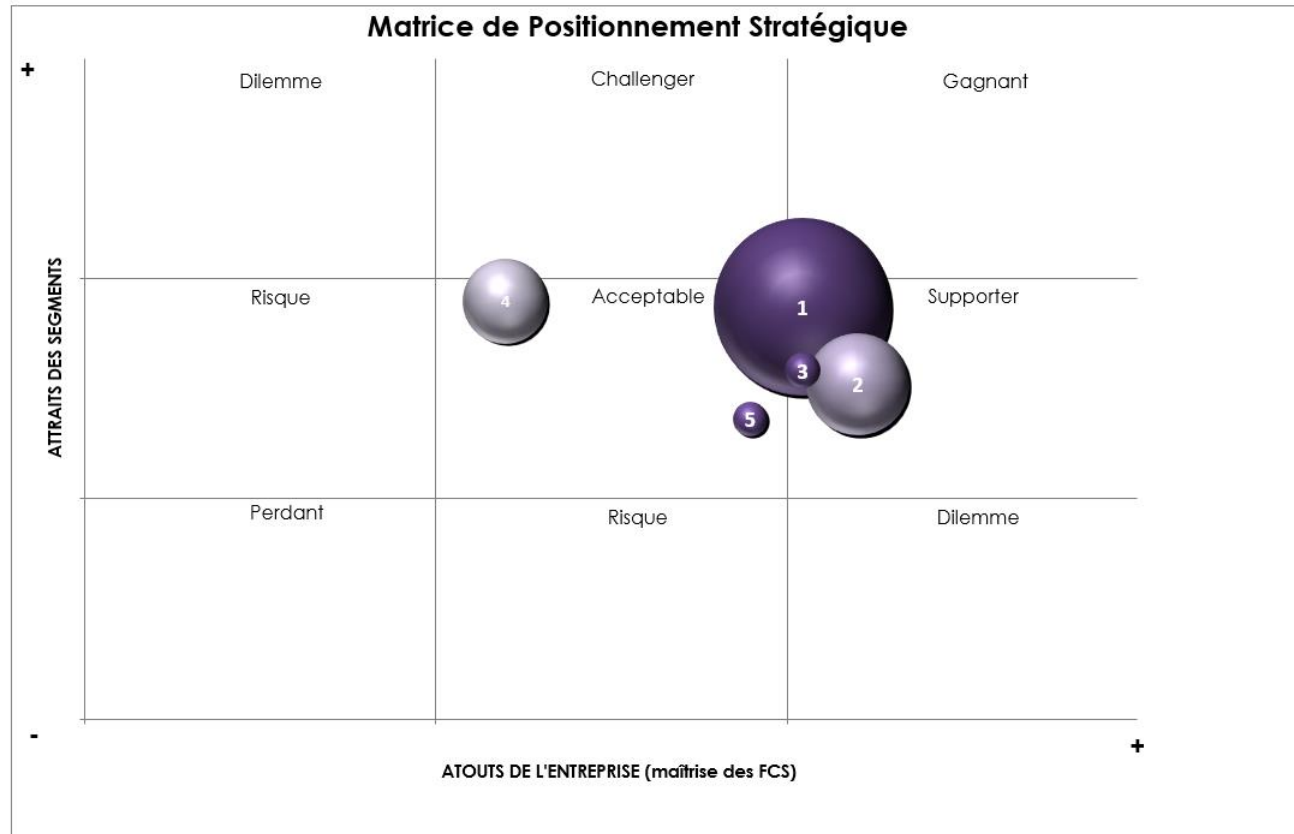
<b>DAS 4 :</b>	<b>DAS n°4</b>
Description synthétique :	

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

Un court descriptif (facultatif) pour chaque DAS

## Onglet **Matrice ABC**

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



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

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

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

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

Onglets **DAS n°**  
Etape n°1

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


**Domaine d'Activité Stratégique :**

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

Poids relatif des FCS (total = 100 %)

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

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

 Ne remplissez que les zones grisées

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

Note de 1 à 10 de vos 5 concurrents principaux

--	--	--	--	--

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

Attention : seules les cellules grisées peuvent être modifiées


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

## Onglets **DAS n°**

### Etape n°2

Cette analyse est à conduire pour chacune des thématiques de FCS

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

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

- ← → +  
1 à 10

		Pondération (%)	Score
<b>Maîtrise des FCS "R &amp; D - Technologies"</b>		<b>20%</b>	
Potentiel de recherche (humain, technique)			0,00
Relations avec centres de ressources technologiques (Universités,...)			0,00
Maîtrise continue de technologies délicates			0,00
Qualité de conception des produits (coûts objectifs, conception modulaire, standardisation composants,...)			0,00
Portefeuille Propriété Intellectuelle (brevets,...)			0,00
Potentiel en matière d'ingénierie (conduite et management de projets,...)			0,00
			0,00

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

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

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



## Onglets **DAS n°**

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

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

### ANALYSE DES ATTRAITS DU DAS

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

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

Intensité de la valeur →

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