

	Up ! Enhanced Management	Première édition
	5 La stratégie d'entreprise 5.5 L'analyse du portefeuille d'activités stratégiques	http://www.up-comp.com contact@up-comp.com

5.5.1.2 La dimension Facteurs clés de succès

L'indice composite **Facteur clés de succès** traduit exactement les attentes des clients en terme de valeur qu'ils associent aux produits et aux services. Il s'agit de jauger l'entreprise par rapport à ses concurrents sur chaque facteur clé de succès et aussi par rapport à l'idéal rêvé par le client. **De ce fait cet axe correspond à une approche orientée marché mettant en avant la demande.**

Cet indice est composé de critères dont l'échelle de notation s'étend de 0 – très faible – à 6 – très fort – et dont le poids s'étend de 1 – faible importance – à 3 – forte importance. La note est celle attribuée à l'entreprise au regard de ses forces et ses faiblesses pour le facteur clé de succès ; le poids correspond à l'importance du facteur clé de succès pour le client.

a

Les critères les plus fréquemment retenus sont les suivants :

- **Critères relatifs au marché :**
 - Elasticité du marché.
La réaction du marché si les prix augmentent ou diminuent.
 - Etape dans le cycle de la demande.
 - Part de marché.
 - Potentiel international.
 - Saisonnalité de la demande.
 - Taille du marché.
Cette taille doit être préférentiellement exprimée en volume. A défaut, en valeur.
 - Taux de croissance du marché.
- **Critères relatifs aux industries :**
 - Pouvoir de négociation des clients.
 - Risque de substitution des produits.
- **Critères relatifs à l'économie et au social :**
 - Inflation.
 - Pouvoir de négociation des associations de consommateurs.

5.5.1.3 Les pastilles représentant les activités

La pastille représentant une activité étudiée comporte les caractéristiques suivantes :

- **Les coordonnées.**
Elles correspondent à la valorisation des indices composites :

$$\left(\sum_{i \in \{\text{Critères d'attraits}\}} \text{Poids}_i * \text{Note}_i, \sum_{j \in \{\text{Facteurs clés de succès}\}} \text{Poids}_j * \text{Note}_j \right)$$
- La médiatrice pour les critères d'attraits est égale à la moyenne de l'indice composite correspondant pour tous les concurrents, l'entreprise incluse.
- La médiatrice pour les critères de facteurs clés de succès est égale à la moyenne de l'indice composite correspondant pour tous les concurrents, l'entreprise incluse.
- **La couleur de la pastille.**
La couleur de la pastille est verte si la contribution de l'activité étudiée à la création de valeur est positive ; rouge sinon.
- **Le diamètre de la pastille.**
Il est égal à la valeur absolue de l'**Ebit** marginal générée par l'activité étudiée pour les