



**UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI
FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES-TANGER**



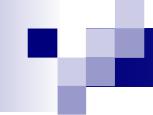
Diagnostic et Analyse stratégique de l'entreprise.

Encadré par:

Dr. JARIDI

- KHATTAB Ahmed.

Travail réalisé par :

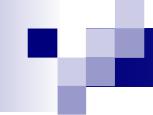


Plan

INTRODUCTION

- 1/ Diagnostic interne
- 2/ Diagnostic externe
- 3/ La segmentation stratégique
- 4/ Méthodes formelles d'évaluation et d'aide à la formulation de la stratégie
 - 4-1/ Méthodes d'analyse d'activité individuelle
 - 4-2/ Méthodes d'analyse de portefeuille d'activités
- 5/ Etude de cas

CONCLUSION



INTRODUCTION

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

1 / diagnostic stratégique :

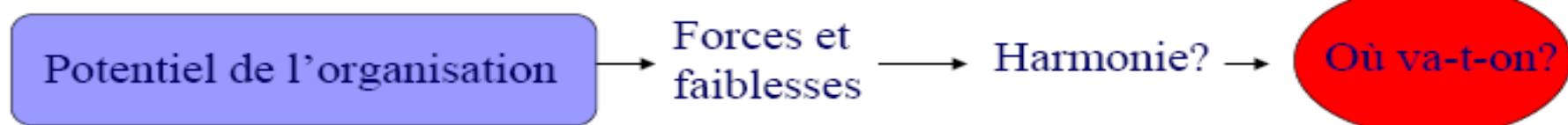
Grille de diagnostic

ANALYSE SWOT

1) Où pourrait-on aller?



2) Où peut-on aller?



3) Où voudrait-on aller?



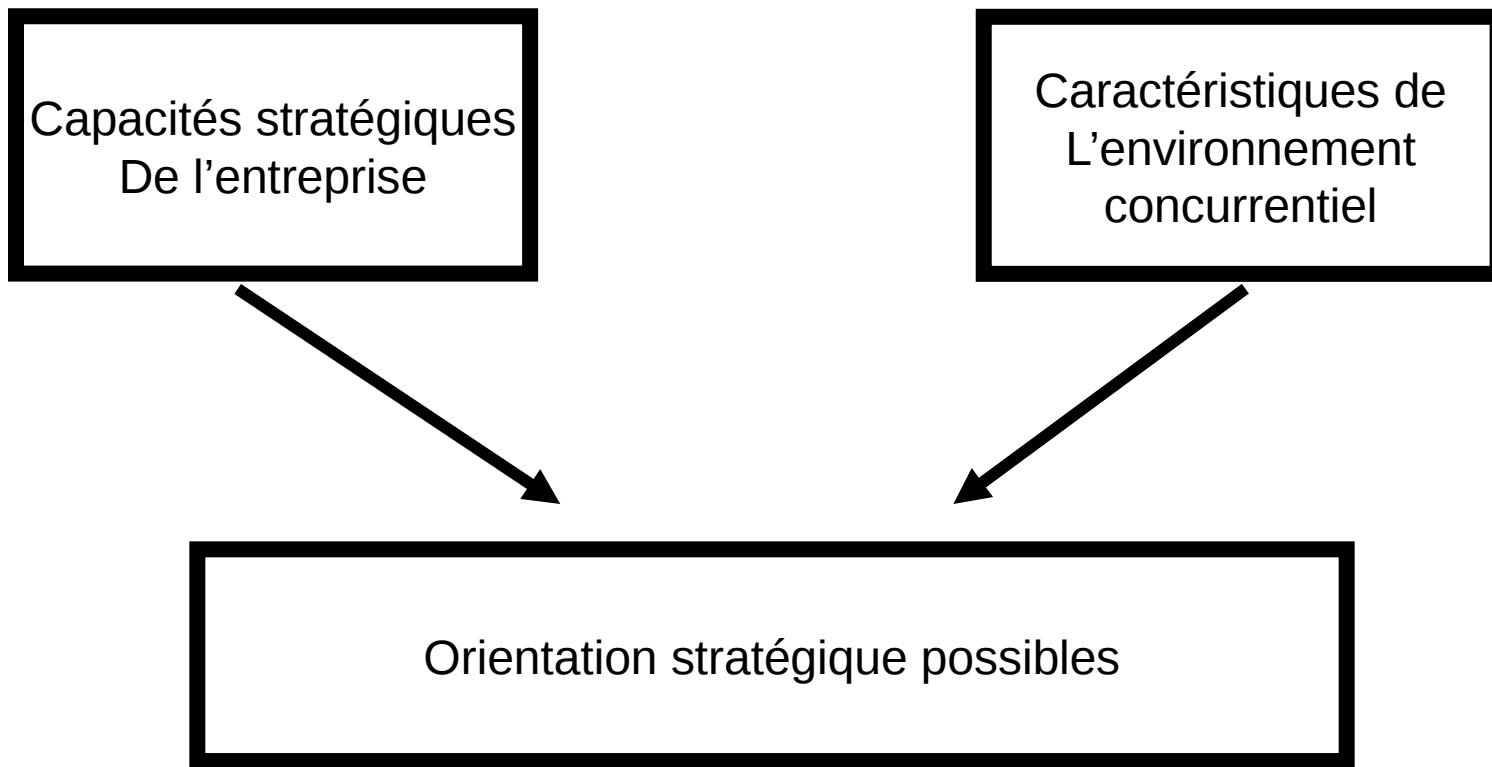
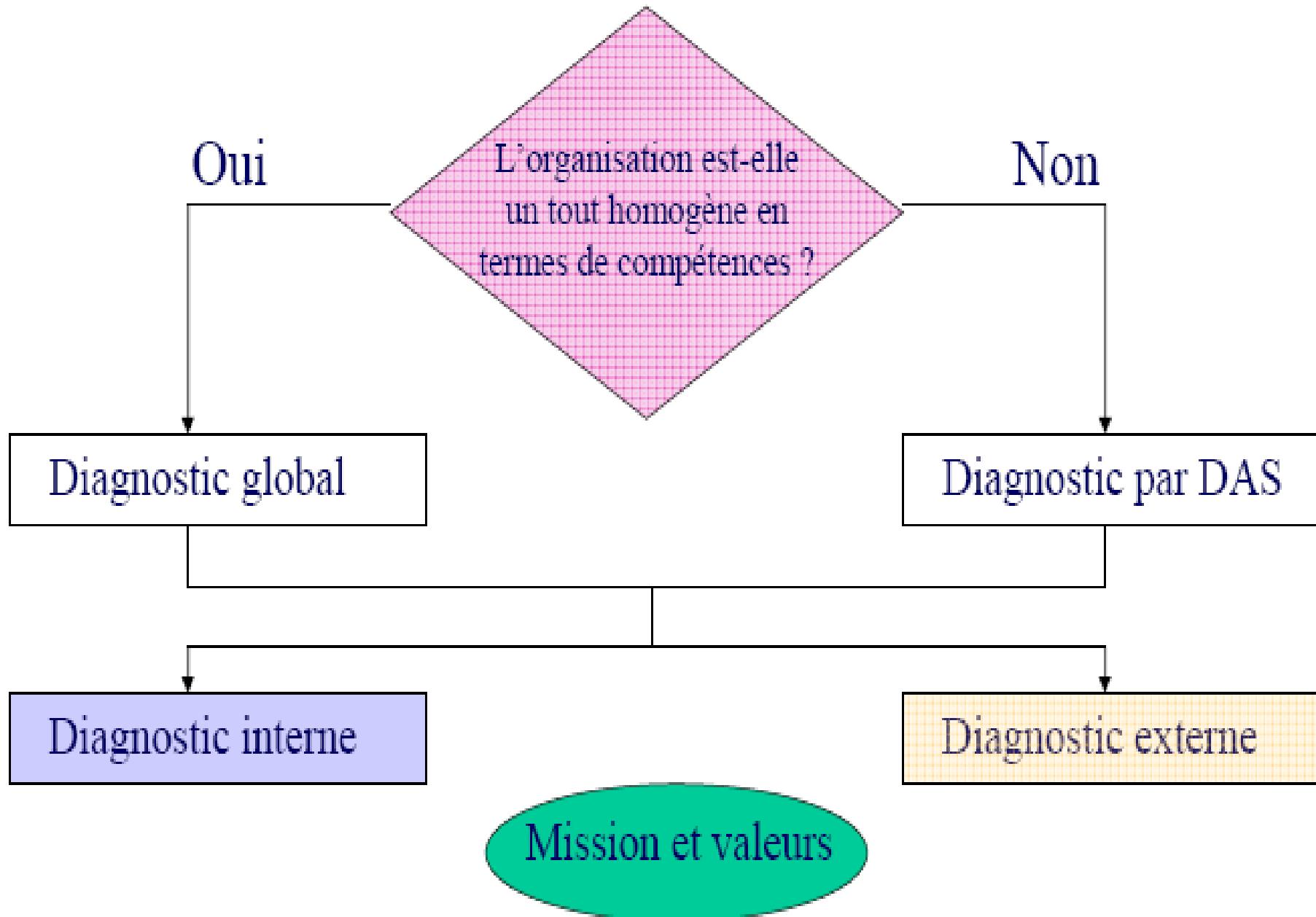
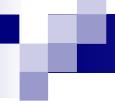


Figure 1. Détermination des orientations stratégiques possibles

Diagnostic stratégique



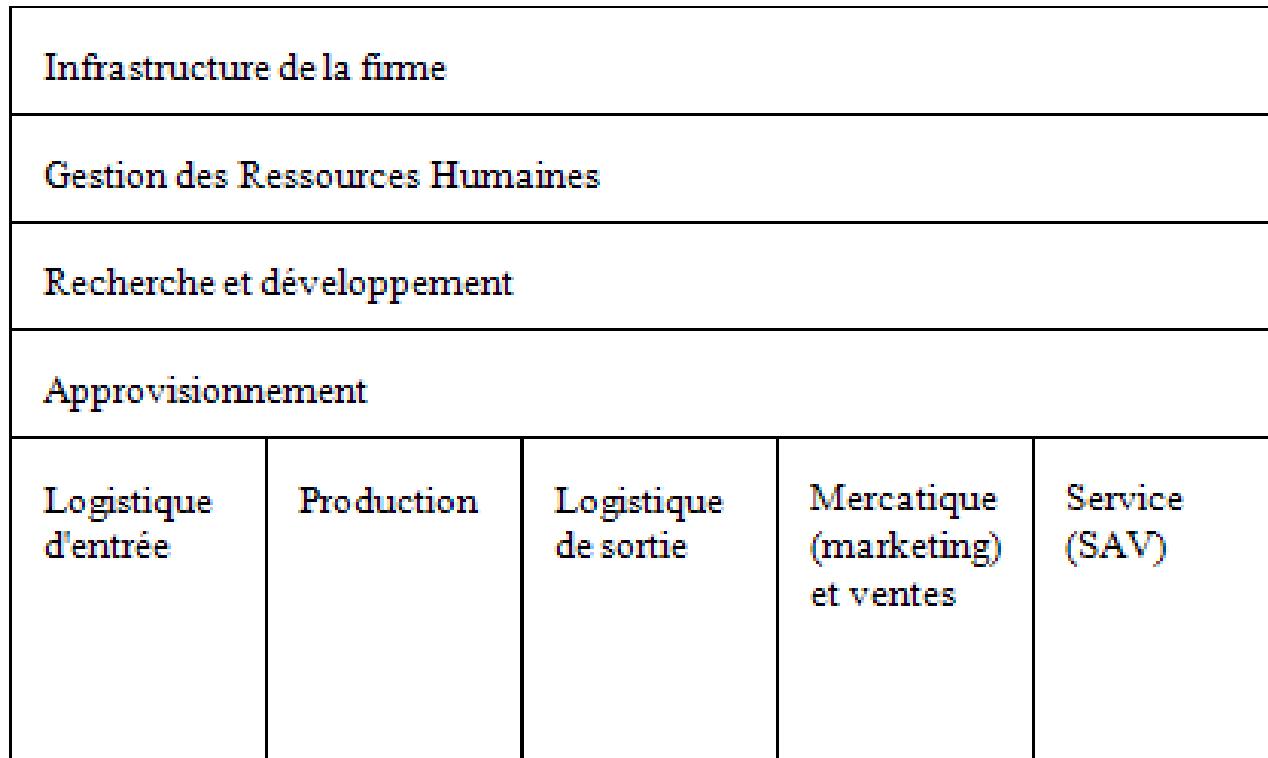
1/- Le diagnostic interne



Le modèle de la chaîne de valeur

Définition

La chaîne de valeur c'est un outil d'analyse interne mis au point par Porter à partir de la littérature en économie industrielle. Elle Permet d'analyser systématiquement les différentes activités de l'entreprise



La chaîne de valeur

a. Les activités de base ou principales (primaires) :

Les activités primaires sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits. On distingue :

- logistique d'entrée (réception et stockage des intrants)
- opérations de production (transformation des intrants en extrants)
- logistique de sortie (distribution des produits aux clients)
- services (éléments rattachés au produit)

b. Les activités d'accompagnement ou de soutien

Le rôle des activités de soutien est de servir de support aux activités principales qui sont imbriquées dans le cycle de production.

- Approvisionnement
- R&D
- la gestion des ressources humaines
- l'infrastructure de la firme

➡ L'ensemble de ces activités concourent à créer de la marge
(=valeur créée – l'ensemble des couts).

Analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

Commercial / Politique marketing :

- y a-t-il une politique de segmentation du marché, politique de ciblage ?
- Quelle est le positionnement ? Étude du MIX (Prix,Produit, Distribution, Communication).

Etude des parts de marchés et des forces de ventes.

Production:

Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur, liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.

GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

Comptabilité : comptabilité analytique.

Financière : Niveau d'endettement , mode de financement, étude de solvabilité de l'entreprise .

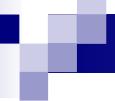
Recherche et développement : Quels sont le budget et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publications

Analyse des facteurs clés de succès

Définition :

les facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité (pour surpasser sa concurrence).

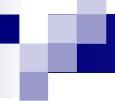
Les facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement. Il faut donc faire l'analyse interne de l'entreprise au regard de l'environnement. On regarde le facteur de succès du secteur et on observe si l'entreprise étudiée maîtrise ou non ces FCS (d'hier, d'aujourd'hui, de demain).



Le Modèle VRIO

- Pour Amit et Schoemaker (93), les ressources sont le stock de facteurs possédés ou contrôlés par une entreprise.
- selon Barney le modèle d'analyse VRIO repose sur le questionnement des ressources et de l'avantage concurrentiel acquis.

- La Question de la VALEUR : "Est ce que la ressource procure un avantage concurrentiel capable d'apporter un avantage décisif ?"
- La Question de la RARETE : " Est-ce que cette ressource est faiblement diffusée ?"
- La Question de l'IMITABILITE " Est-ce que la ressource est inimitable ou duplicable à fort coût ?"
- La Question de l'ORGANISATION " Est-ce que l'entreprise est bien structurée et organisée pour tirer le maximum de sa ressource ?"



La balance Score card

Définition et objective :

- Tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entité sans se limiter aux aspects financiers.
- Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes.

- La balance Score card propose d'élaborer la stratégie en respectant de quatre perspectives :
 - Perspectives financière : Quelles est la valeur créée pour les actionnaires ?
 - Perspective client : Quelle est la valeur créée pour les client ?
 - Perspectives processus interne : Quelles est la performance des processus – clé de la réussite ?
 - Perspective apprentissage organisationnel : Quelle est notre capacité à progresser ?

Principe :

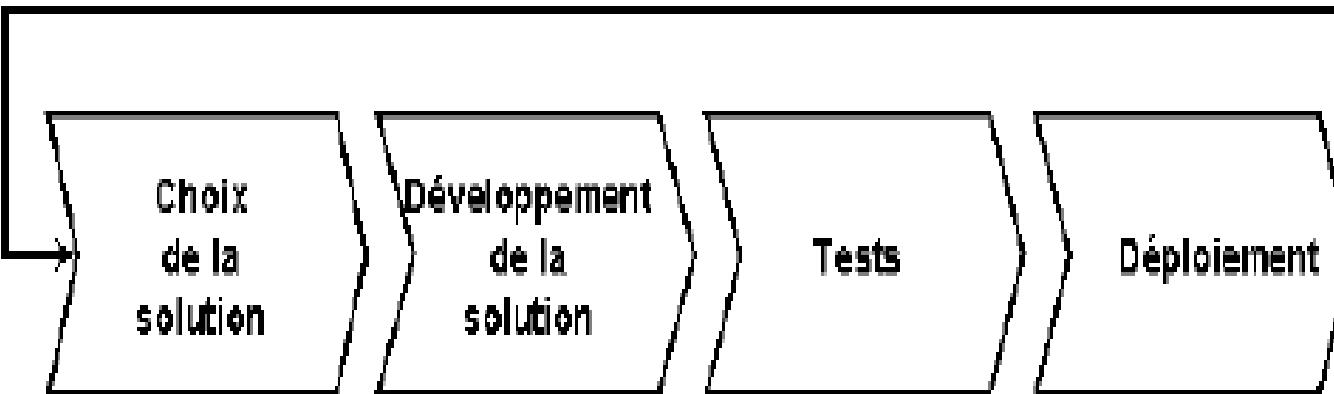
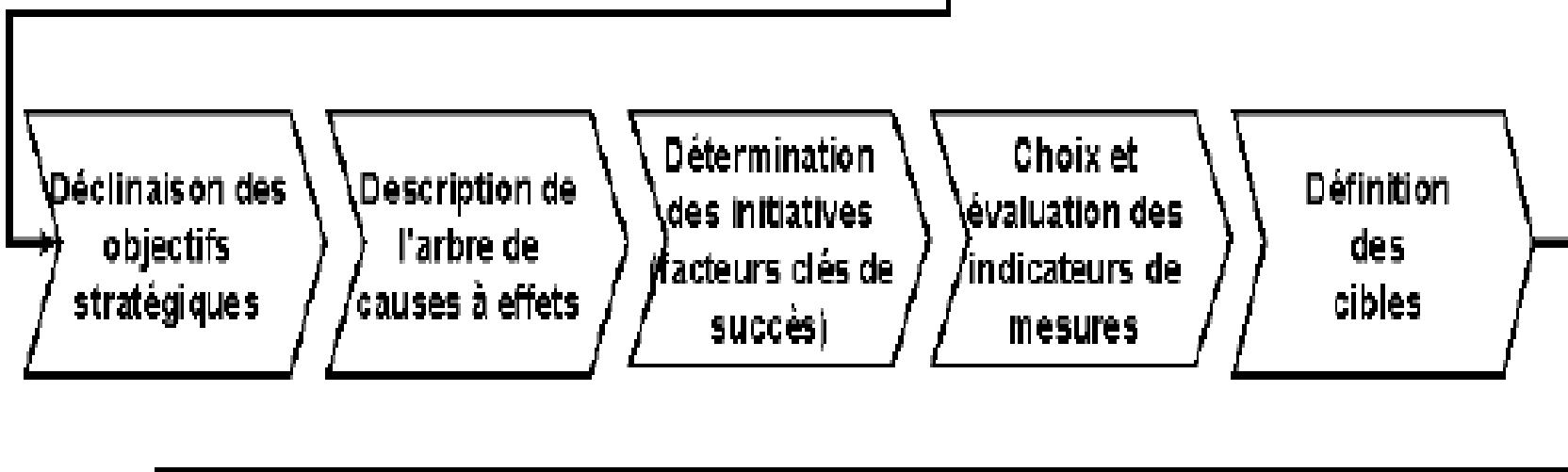
- R La balance Score card repose sur :
- Un tableau de pointage qui comprend entre 16 et 28 mesures regroupées dans les quatre grandes catégories.
- Une mesure est une corrélation de deux indicateurs :
 - Le réel : par exemple les ventes effectivement réalisées
 - Les objectifs que l'entreprise s'est fixée (indicateur saisis par l'entreprise).

Démarche :

- Déterminer les capacités et les buts d'un projet ou division au regard des processus.
- Comparer les coûts de projet avec les bénéfices et les impacts organisationnels (sur l'ensemble de l'entreprise) qu'il va engendrer.
- Considère la réaction des client/employés sur l'influence du projet sur la performance de la division.
- Déterminer si le projet s'inscrit dans la volonté de formation des employés dans le sens du développement opérationnel.

PHASE 1
Identification
de la stratégie

Formalisation
de la
stratégie

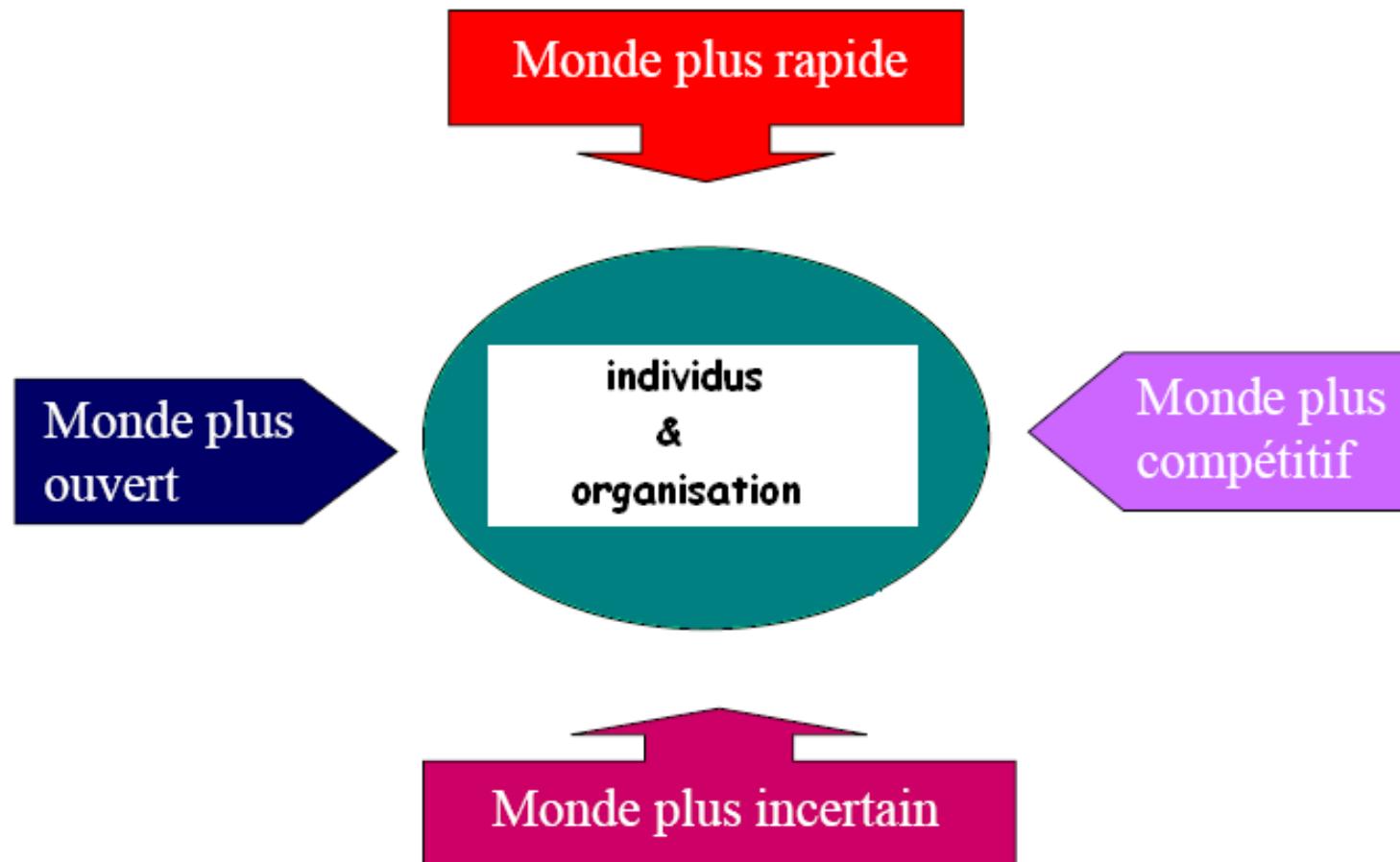




2/ Le diagnostic externe

Le diagnostic externe

L'étude de l'environnement externe



Le diagnostic externe consiste à étudier l'environnement de l'entreprise, c'est-à-dire c'est l'ensemble des acteurs et des faits extérieurs qui s'appliquent à l'entreprise.

L'environnement peut se diviser en deux niveaux d'analyse : macro environnement et micro environnement.

- **Macro environnement**

C'est l'ensemble des grandes tendances de la Société dans sa globalité. Tendances démographiques, économiques, politiques, écologiques, sociales, technologiques, culturelles...

- **Dimension politique / légale :**

- o Lois sur les monopoles (loi interdisant l'abus de position dominante).
- o Lois sur les protections de l'environnement.
- o Politique fiscale (impôt sur les sociétés)
- o Droit du travail

- **Dimension économique :**

- o L'inflation peut être défavorable à l'entreprise
- l'entreprise ne sera pas compétitive par rapport aux entreprises étrangères
- Perte de pouvoir d'achat pour le consommateur
- o Taux d'intérêts : c'est un déterminant de l'investissement des entreprises.
- o Politique monétaire
- o Chômage

- **Dimension Socioculturelle**

- o Démographie :
 - Vieillissement de la population
 - Allongement de la durée de vie.
- o Mobilité sociale
 - o Changement des modes de vie
 - o Changement des modes de consommation
 - o Consumérisme : attitude très offensive des consommateurs (on parle d'étudiants consuméristes) qui estime avoir des droits.

- **Dimension Technologique**

- o Dépenses publiques de R&D
 - o Investissements privés sur la technologie
 - o Vitesses des transferts technologiques

c. Le micro environnement : l'analyse concurrentielle : la rivalité élargie de M. Porter

M. Porter, universitaire américain, spécialiste de stratégie, auteur de nombreux ouvrages sur la Stratégie.

Il s'intéresse au micro environnement, très proche de l'entreprise, et plus précisément les concurrents identifier la concurrence

- les concurrents directs (ceux qui offrent sensiblement le même service)
- Porter va élargir la notion de concurrence (la rivalité) à d'autres acteurs

(ou forces

Concurrentielles) Il y en aura 5 au total

1. La rivalité des concurrents directs
2. La menace des nouveaux arrivants
3. La pression exercée par les produits de substitution
4. Le pouvoir de négociation des clients
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

1. La rivalité des concurrents directs

Intensité renforcée quand :

- faible croissance des ventes: Niveau élevé des couts fixes (ils empêchent de se reconvertis sans pertes)
- Concurrents nombreux et de même taille : atomisation
- Absence de différenciation des produits rendant les consommateurs peu fidèles.
- Existence de barrières à la sortie car actifs spécifiques.

2. La menace de nouveaux arrivants

Est-ce que sur le secteur, on peut entrer facilement?

Menace faible quand :

- Existence de barrières à l'entrée: Handicap de coûts liés à des économies d'échelle, produits difficiles à imiter, image de marque
- Forte, accès difficile aux points de vente
- Barrières financières, commerciales, de ressources, technologiques
- faible niveau des prix et des profits

3. La pression exercée par des produits substituts

Un produit est qualifié de substitut quand il remplit une mission équivalente à travers des Technologies différentes.

Pression concurrentielle forte quand :

- bon ratio prix/performances des substituts
- faible coûts de changement pour les clients
- forte propension des clients à accepter des substituts

4. Le pouvoir de négociation des clients

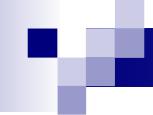
Pouvoir renforcé quand :

- forte concentration relative des clients: Les clients actuels constituent des débouchés très importants pour le fournisseur
- faible différenciation des produits
- faible image de marque des produits proposés

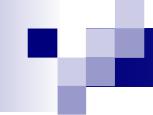
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Pouvoir renforcé quand :

- le produit qu'ils vendent est très spécifique et indispensable au client
- différenciation des produits vendus
- pour le client, les coûts de changement de fournisseur sont élevés
- il n'existe pas de produits substituables à ceux livrés par le fournisseur
- les achats sont un enjeu stratégique pour le client



3/ La segmentation stratégique



la segmentation stratégique.

Pourquoi une segmentation stratégique ?

- Les marchés sont de plus en plus hétérogènes.
- Un processus de décision achat de plus en plus complexes.

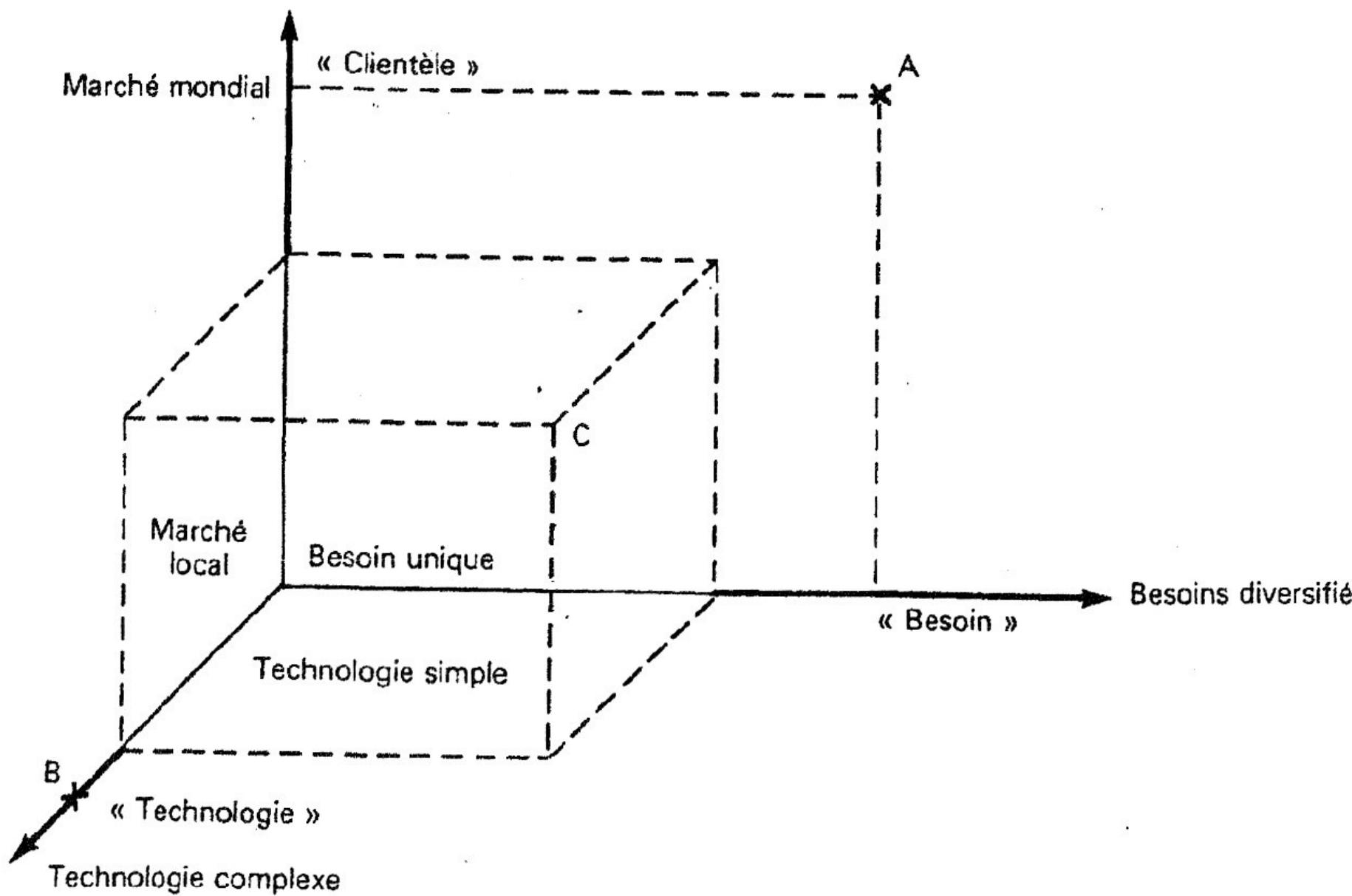
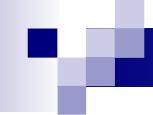


Figure 3.2. Les trois dimensions définissant un couple produit-marché



4/- Les méthodes formelles d'évaluation et d'aide à La formulation de la strétégie

2.1/ Méthodes d'analyse d'activité individuelle :

2.1.1 - cycle de vie de produit :

Le cycle de vie décrit l'évolution des ventes d'un produit en fonction du temps depuis son introduction sur le marché Jusqu'à son retrait

La phase de lancement

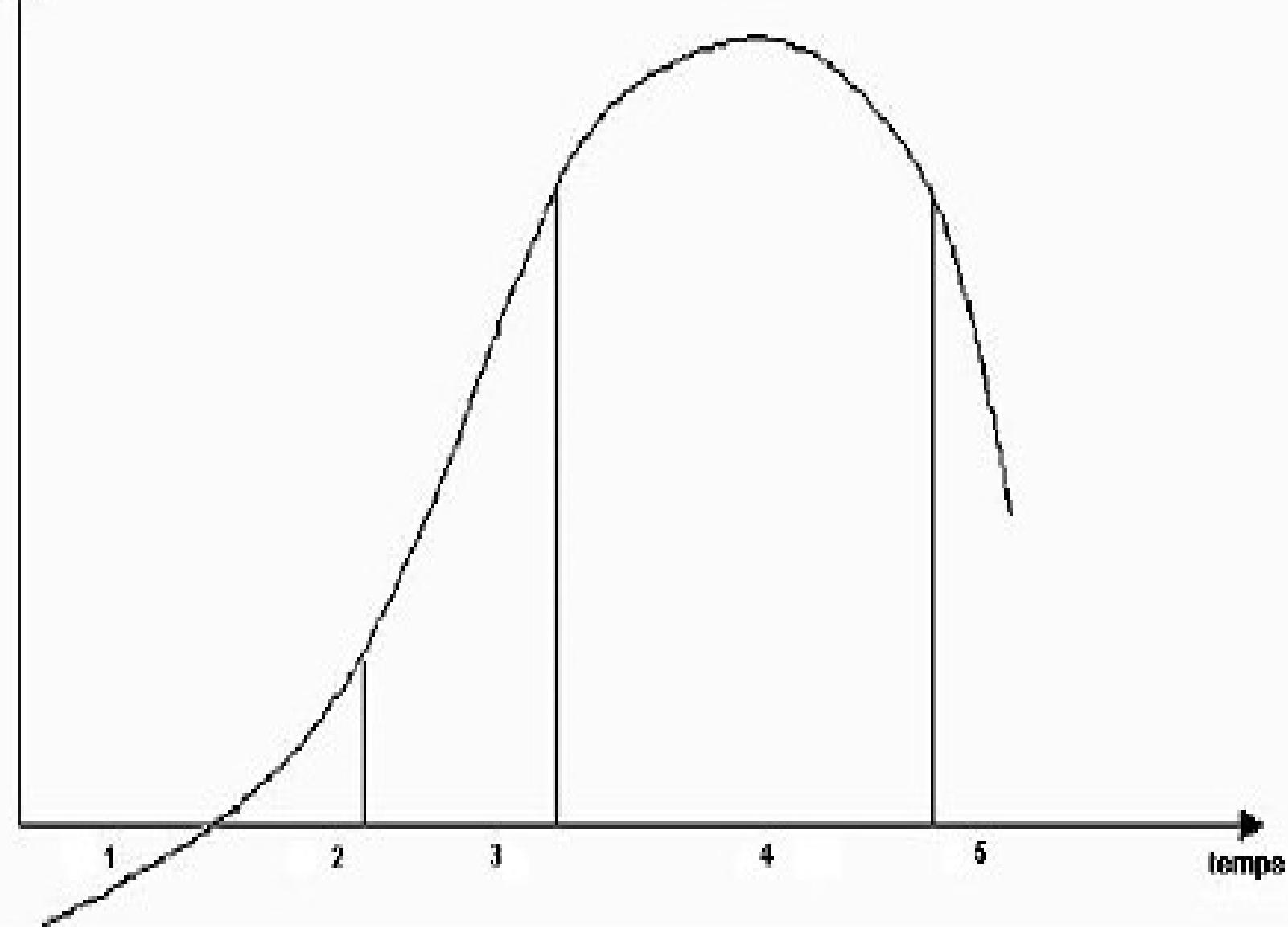
La phase de développement

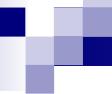
La phase de maturité

La phase de déclin

Une fois identifiée la phase du produit sur son cycle, il s'agit de déterminer (actions à entreprendre en fonction de la nature même de la phase (introduction, maturité, croissance, déclin)).

VENTES





Phase	Programme déterminant	Facteur de compétitivité
Conception	Recherche	Degré d'innovation
Lancement	Financement (Produit encore non rentable)	Capacité de financement
Développement	Production et standardisation	Économies d'échelle
Maturité	Commercial (Marketing Mix)	Part de marché critique
Vieillissement	Abandon de produit	Flexibilité stratégique

La courbe d'expérience :

Lorsque le coût peut être effectivement lié à L'expérience, l'une des stratégies utilisées par les Entreprises est d'avoir l'expérience la plus forte possible et de bénéficier, ainsi, des coûts de production les plus faibles.

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise A + B
Expérience cumulée	100 000 unités	200 000 unités	300 000 unités
Coût unitaire (expérience à 70 %)	100 F	70 F	57 F

La matrice BCG

La matrice BCG a été mise au point au début des années 70 par le cabinet d'organisation Boston Consulting Group.

Son but est, d'aider les entreprises diversifiées à optimiser leur portefeuille produit, en effectuant un arbitrage global en fonction des profils de croissance de chaque activité et des flux de liquidités : le modèle de portefeuille d'acidités du BCG s'appuie sur les principes suivants.

Le taux de croissance du domaine d'activité stratégique : l'attrait potentiel d'une activité évalué à partir du taux de croissance annuel du marché correspondant à cette activité ; la compétitivité potentielle d'une entreprise sur un marché déterminé évaluée à partir de sa part de marché relative. La part de marché relative est le rapport entre sa part de marché et celle de son plus gros concurrent.

Le fonctionnement de la matrice BCG est simple : il s'agit d'opérer de manière dynamique la gestion de portefeuille en procédant à des transferts de ressources, les ressources dégagées par un couple produit/marché devant servir à alimenter un autre couple ayant, lui, besoin de ressources pour croître.

Cette approche est fondée sur les deux idées suivantes :

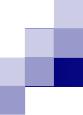
une activité à croissance forte provoque des dépenses d'investissement qu'il faudra financer.

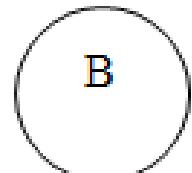
Une activité ne bénéficiant pas d'une part de marché suffisamment forte supportera des coûts élevés et aura du mal à produire des liquidités.



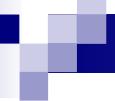
Le croisement entre analyse de l'attrait (taux de croissance des DAS) et de la compétitivité potentielle (part de marché dans le DAS) permet de situer chacune des activités de l'entreprise sur une matrice à deux dimensions.

Chaque DAS est symbolisé par un cercle dont la surface est proportionnelle à la part du chiffre d'affaires de l'activité dans le chiffre d'affaire total de l'entreprise.



		Part de marché relative de l'entreprise	
		Fort	Faible
Taux de croissance du marché DAS	Fort	Activités et produits Vedettes 	Activités et produits Dilemmes 
	Faible	Activités et produits Vache à lait 	Activités et produits Poids morts 

- Conscient du caractère réducteur et sujet à caution de sa première matrice (la BCG 1), le Boston Consulting Group (BCG) a mis au point une deuxième matrice, communément appelée la BCG2 . Avec elle, il n'est plus seulement question de détenir un avantage coût pour être leader : l'avantage qualité ce que le BCG appelle la prime de prix, devient également un avantage concurrentiel. Pour gagner la partie, l'entreprise a maintenant le choix entre deux atouts maîtrisés : la domination par les coûts avec ses effets d'expérience, ses économies d'échelle et donc ses coûts bas, ou la différenciation, c'est-à-dire la possibilité de vendre plus cher un produit que l'acheteur reconnaît comme unique.
- La BCG2 est beaucoup moins sujette à controverse, prenant en compte un plus grand nombre d'information et proposant une vision plus réaliste de la situation.



le modèle d'Ansoff

- Dans la ligne des travaux de l'école de Harvard, Igor Ansoff définit, dans un ouvrage paru en 1965, les logiques générales de la formulation de la stratégie.

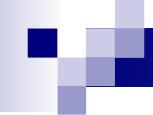


Il distingue trois grandes natures de décisions:

stratégiques, administratives et opérationnelles.



Les décisions stratégiques déterminent les choix relatifs aux produits et aux marchés ainsi que les choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.



Les décisions administratives structurent les ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale et assurent le développement de ces ressources : financement, équipement, personnel, matières premières.

Enfin, les décisions opérationnelles visent à mettre en œuvre l'exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.

On retrouve ces différents niveaux de décision dans le modèle d'Ansoff qui propose une approche « entonnoir » pour expliquer le processus de déroulement de la stratégie au sein d'une firme :

1. Les décisions stratégiques déterminent les objectifs stratégiques. Elles sont centralisées, non répétitives, et prises par un petit nombre d'individus, en général situés au plus haut niveau hiérarchique.
2. L'identification du problème stratégique permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs stratégiques préalablement fixés.

3. Cela permet d'identifier un ensemble de solutions possibles, c'est-à-dire des directions que l'entreprise peut prendre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit alors de mettre en relation les ressources avec le problème stratégique qui a été identifié afin d'évaluer leur adéquation et éventuellement envisager une réorganisation ou un développement des ressources actuelles, voire l'acquisition de nouvelles ressources.

4. Les solutions envisagées sont ensuite évaluées en termes de faisabilité, à la fois sur des aspects financiers et sur des aspects temporels (délai de mise en oeuvre).

5. L'étape suivante consiste à choisir une solution parmi celles évaluées en justifiant le choix par l'analyse effectuée.
6. Enfin, la stratégie décidée sera mise en oeuvre au sein de l'entreprise, ce qui se traduira par un ensemble de décisions opérationnelles.

Formulation d'objectifs



Identification du
problème stratégique



Proposition d'un
catalogue de solutions



Évaluation des solutions



Choix d'une solution



Mise en œuvre de la
solution retenue

Modèle de MCKINSEY

La grille d'analyse du cabinet Mac KINSEY met en relation deux variables : la « valeur de l'activité » et la position concurrentielle. Conformément à l'adage selon lequel il vaut mieux être riche et bien portant que pauvre et malade

l'entreprise devra privilégier les activités qui offrent une grande valeur pour l'entreprise, et qui occupent une position forte dans le secteur (on ne parle plus de marché). En fait, il s'agit d'une analyse atouts-attraits :



Attractivité de l'entreprise (secteur)				
Force de l'entreprise		Elevée	Moyenne	Faible
	Elevée	Investissement et croissance	Croissance sélectivité	Sélectivité
	Moyenne	Croissance sélectivité	Sélectivité	Récolter/Partir
	Faible	Sélectivité	Récolter/Partir	Récolter/Partir

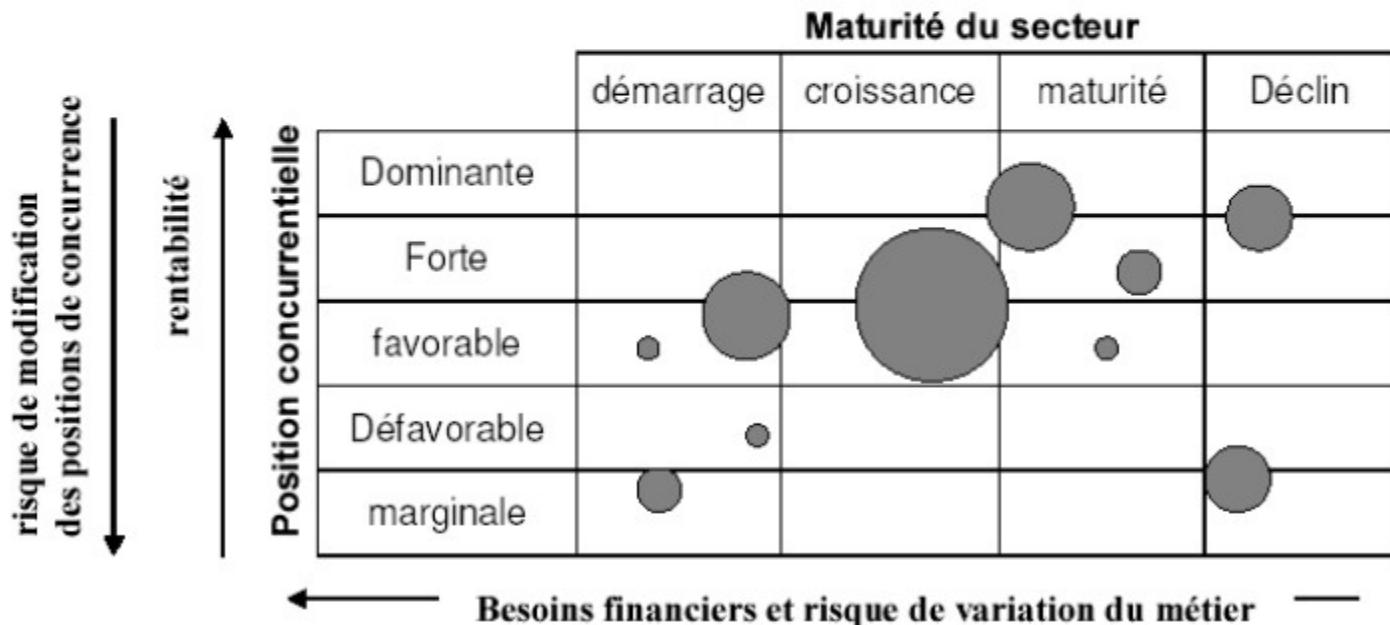
- L'ensemble de ces facteurs peut apparaître hétéroclite : Il appartient à chaque entreprise d'élaborer des indicateurs appropriés à la nature de l'activité, et de contrôler le suivi de ces indicateurs stratégiques.
- On peut en rapprocher la grille GENERAL ELECTRIC, qui met en relation la position concurrentielle et l'attractivité de l'industrie

Position concurrentielle

		Position concurrentielle		
		Elevée	Moyenne	Faible
Attractivité de l'industrie	Elevée	ENGAGEMENT		
	Moyenne		Sélectivité	
	Faible			DESENGAGEMENT

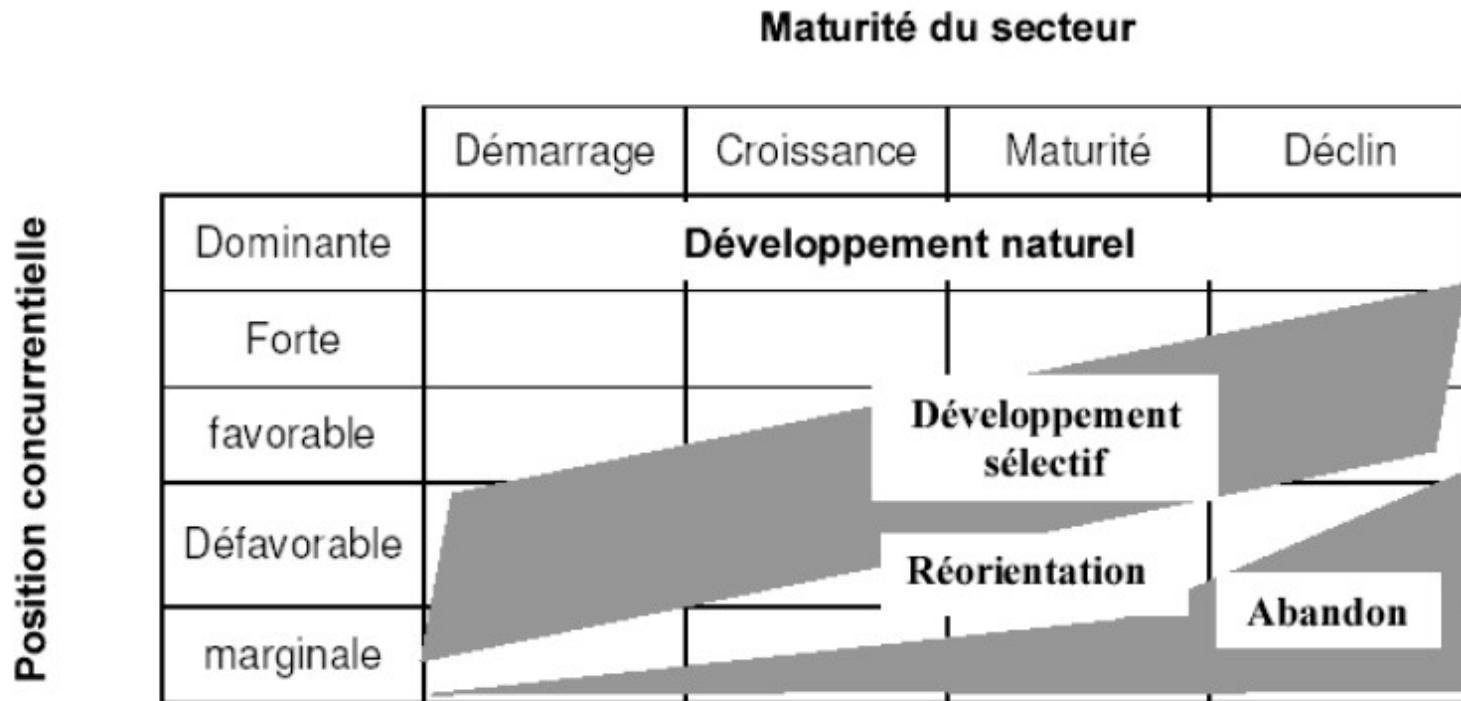
ARTHUR D. LITTLE

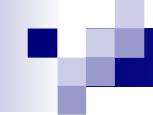
Représentation graphique du modèle d'Arthur D.Little



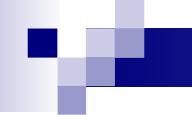
ARTHUR D. LITTLE

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse d'Arthur D.Little





Etude de Cas



CONCLUSION



