

# CHAPITRE 1 : LES ENJEUX DE LA RÉALISATION DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE



L3 Administration et Gestion des Entreprises 2023-2024  
Sophie CASANOVA – Maîtresse de conférences en Gestion

# PLAN DU CHAPITRE

## Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique pour l'entreprise

**Introduction** : les buts poursuivis et les différents cas de réalisation d'un diagnostic stratégique

### **I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise**

1. Structure et organisation
2. La dimension identitaire et culturelle

### **II. Les voies de développement**

1. Diversification
2. Spécialisation
3. Intégration verticale

### **III. Les modalités de croissance**

1. Croissance externe
2. Croissance Interne
3. Croissance conjointe

**Conclusion**

# Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique - Introduction

---

## 1. Les buts poursuivis

Le diagnostic stratégique est une étape dans la définition et la formulation de la stratégie.

Il doit permettre à l'entreprise de :

- se connaître ;
- savoir ce qu'elle veut et peut faire (*au regard des ressources et avantages concurrentiels dont elle dispose*) ;
- Conduire à identifier des opportunités ;
- Émettre et définir des options stratégiques.

➤ Afin de se positionner sur ses différents marchés.

Celui-ci n'a de sens que si l'analyste sait  
« **quoi chercher** »  
ET  
**les raisons** qui l'amènent à réaliser une diagnostic !

# Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique - Introduction

## 1. Les buts poursuivis

Le diagnostic stratégique est un outil qui peut répondre à **différents objectifs** allant de

La recherche d'amélioration de procédés et process

Anticiper les effets d'une politique

Repérer des dysfonctionnements dans l'organisation

L'identification de nouvelles sources de développement



Accroître la productivité,  
performance de  
l'entreprise (*fiabilité,  
flexibilité, innovation, etc*)

# Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique - Introduction

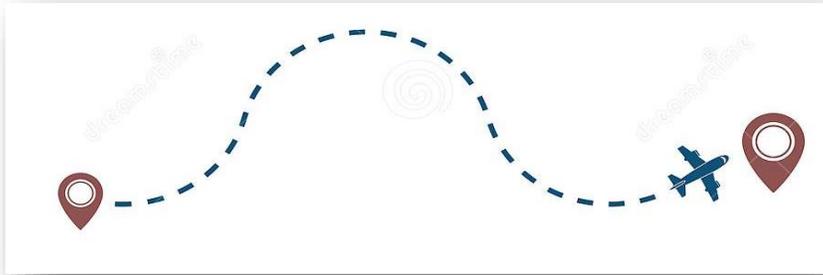
---

## 2. Les différents cas de réalisation d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique se révèle particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'analyser des **situations de changement ou de rupture**, en permettant de mieux cerner les risques et opportunités.

- La préparation d'une succession/transmission ou d'une prise de fonction ;
- La faisabilité d'une politique de croissance interne ;
- La préparation des politiques d'internationalisation ;
- L'anticipation des conséquences d'une décision stratégique délicate, comme des politiques de croissance externe ;
- L'évaluation d'un concurrent, d'un partenaire ou d'une cible potentielle.

# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise



Cerner la trajectoire d'une entreprise c'est **comprendre son organisation et son fonctionnement**, identifier les choix qui ont été faits, les adaptations structurelles,

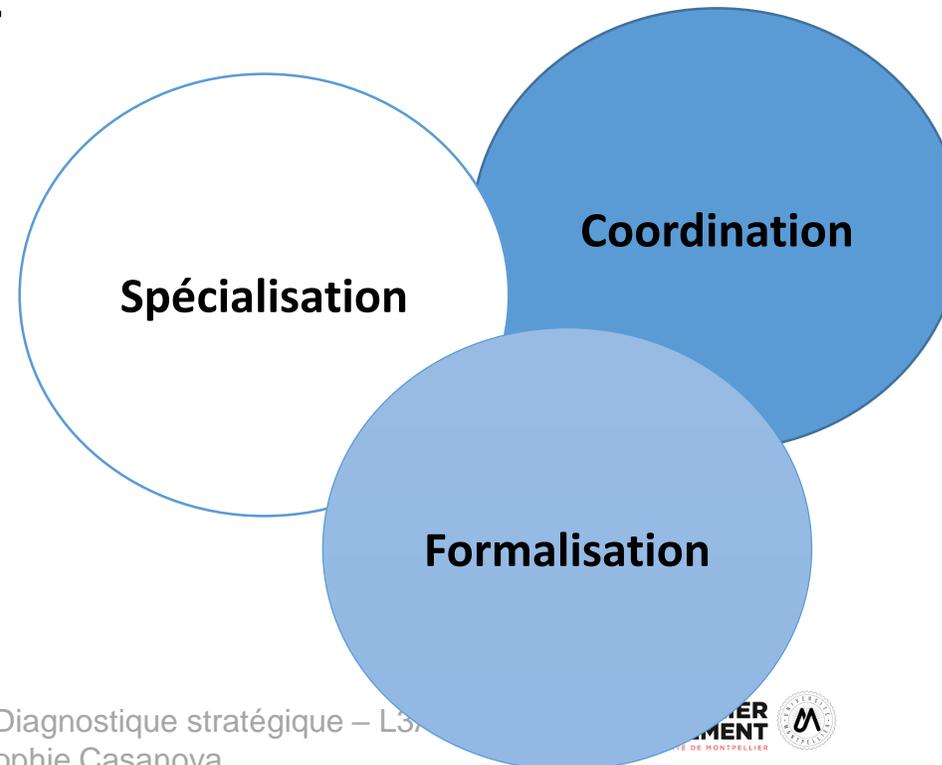
les ruptures éventuelles et leurs conséquences sur les valeurs et l'identité de l'entreprise.

Les dirigeants peuvent opter pour différents types de structures, en fonction de leurs orientations et choix stratégiques : la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle, la structure matricielle.

# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## 1. Structure et organisation

Généralement, le choix d'une structure s'opère à travers un certain nombre de critères et de choix fondamentaux :

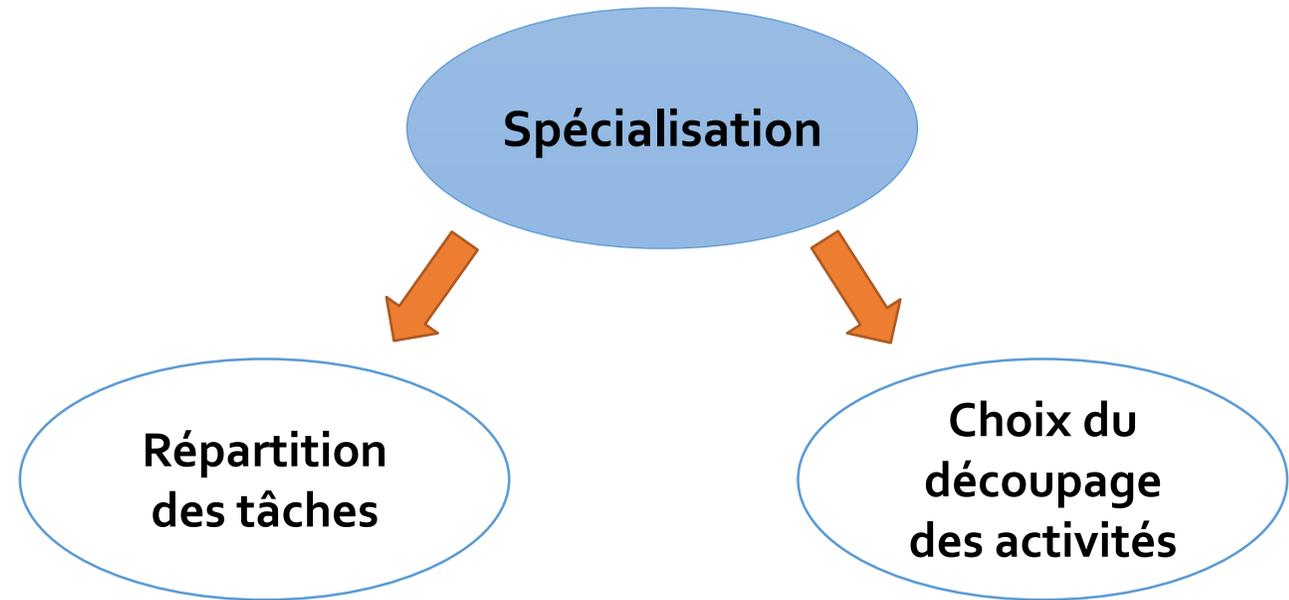


**RAPPEL**

# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## 1. Structure et organisation

La spécialisation concerne deux types d'évènements :



- Division horizontale du travail
- Division verticale du travail

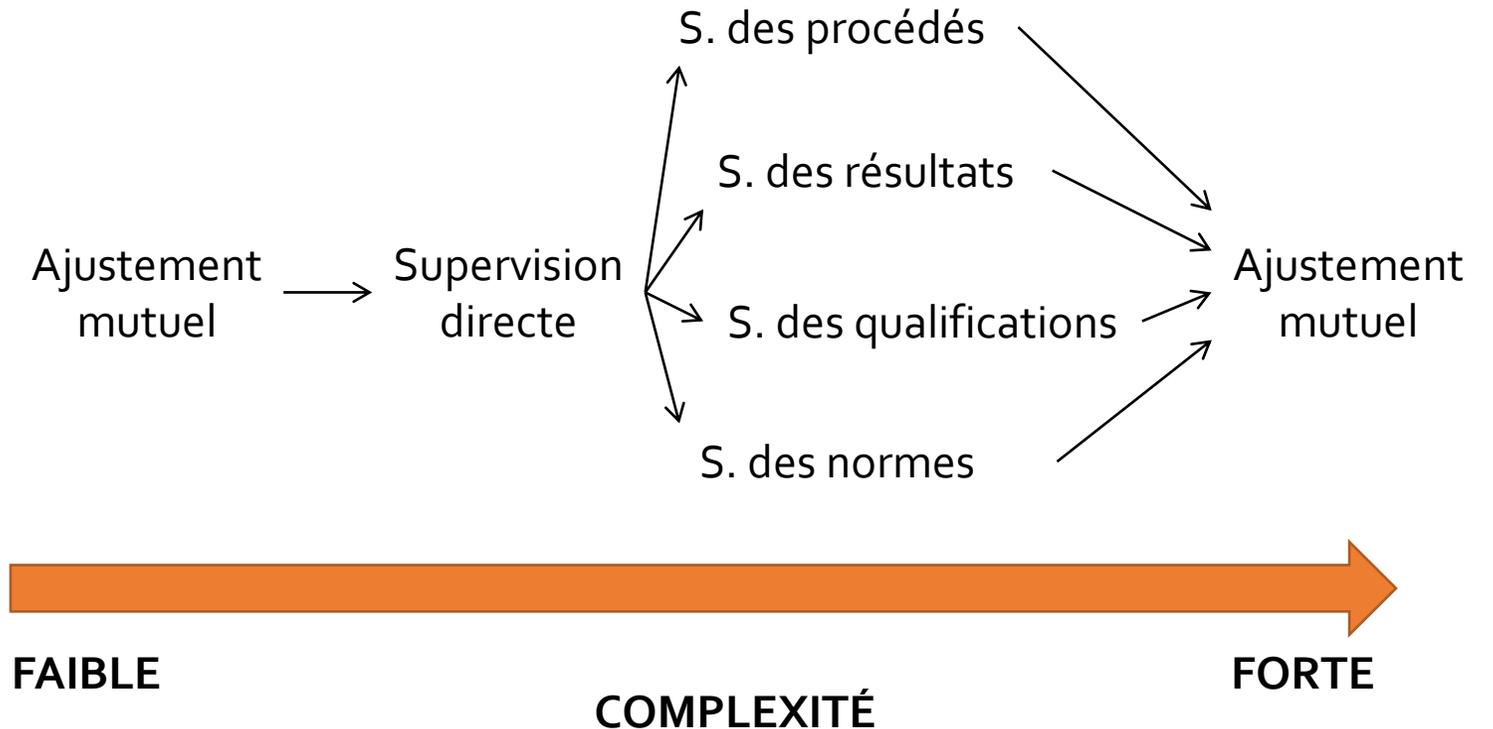
- Conduit à l'adoption de structures types différentes



# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## 1. Structure et organisation

Parallèlement à la spécialisation des salariés et des services, l'entreprise doit rechercher une cohérence de l'ensemble des éléments qui la constitue, c'est-à-dire une bonne coordination.



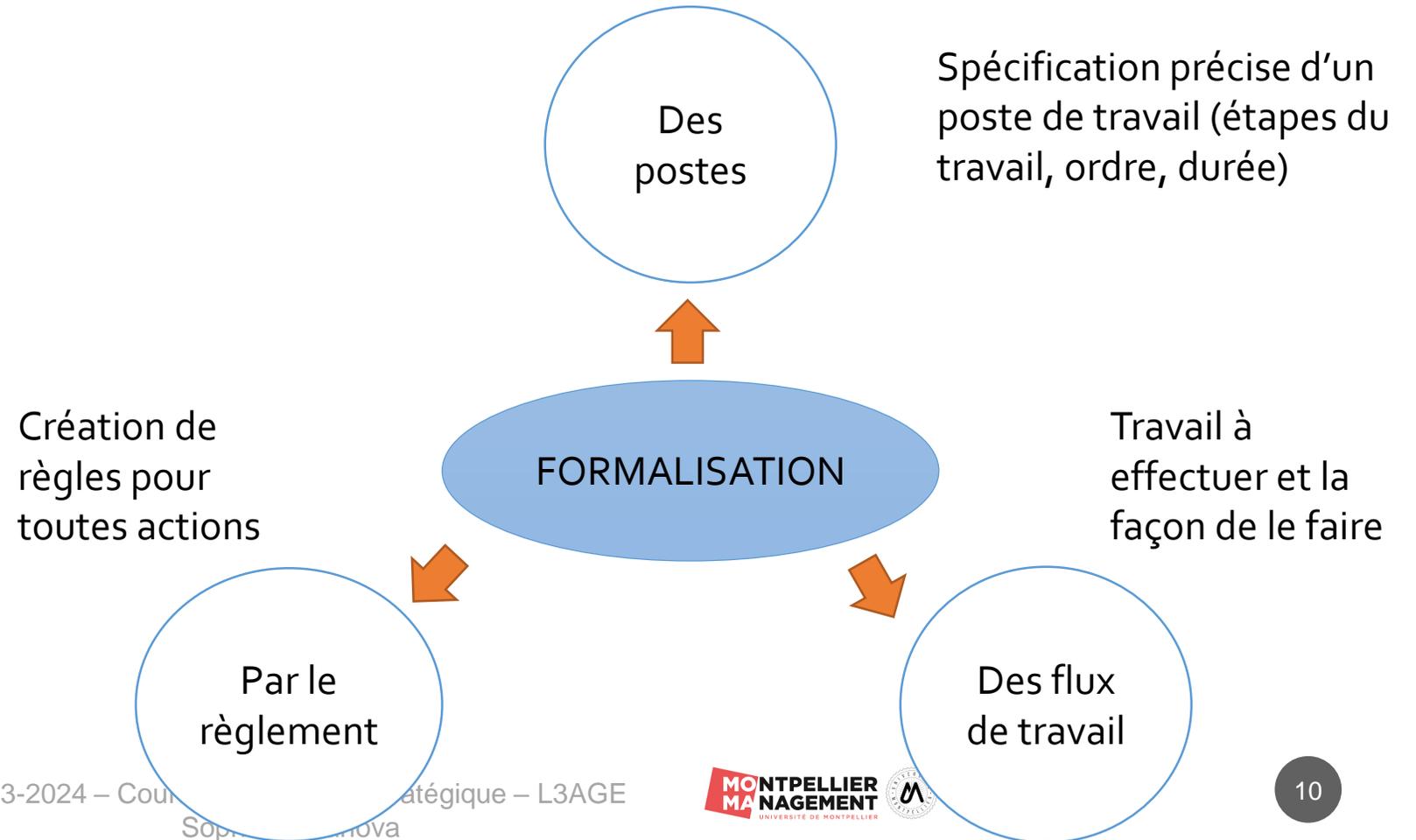
Mintzberg (1982)



# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## 1. Structure et organisation

La formalisation renvoie à la programmation des comportements des individus dans l'entreprise et les rend plus faciles à prédire et à contrôler.



# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## 2. La dimension identitaire et culturelle de l'organisation



On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'un même groupe social (valeurs, croyances).

La culture agit donc ici **comme une variable de contrôle et de modération**. Elle ne fait pas la stratégie, mais elle peut en revanche la rendre plus difficile, l'influencer ou différer les effets d'une politique.

# I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise

## EXEMPLE DE DESCRIPTION IDENTITAIRE ET CULTURELLE DE L'ORGANISATION

### Principes au centre de la culture d'entreprise



### Valeurs

- Freedom
- Fairness
- Fraternity

### Structure organisationnelle

Adhocratique : structure horizontale

### Rites et routines

**Be the Member.** Recrutement : Tous les salariés sont utilisateurs du service de covoiturage

Chaque semaine des "BlablaTalk" où chaque équipe doit présenter à l'ensemble de l'entreprise ses enjeux, ses objectifs.



### Mécanismes de coordination

-  Standardisation des qualifications
-  Standardisation des normes
-  Ajustement mutuel



Blabla nomad : forte politique de télétravail

supine casanova

– L3AGE

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

Début  
années 70



Problème de **saturation de la demande** pour les entreprises

Pour faire face à la  
concurrence

**3 options**

Renouveler l'**image** de leurs produits

Atteindre une **taille critique**

Abandonner certains **couples produits/ marchés**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

Au cours de son développement, l'entreprise est confrontée à une alternative stratégique majeure :

Se diversifier

Plusieurs activités

Se spécialiser

Une seule activité

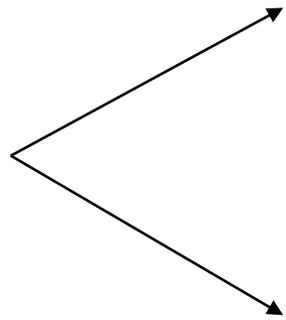
## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 1. Diversification

La diversification permet à une entreprise **d'élargir son portefeuille d'activités.**

Les raisons de la  
diversification



**Réponse au surplus de ressources  
générées**

**Épuisement d'une activité**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

EXEMPLE DE DIVERSIFICATION (LIÉE À L'ÉPUISEMENT DE L'ACTIVITÉ)



Rate le virage numérique



Fondée en 1888 par George Eastman, Kodak a dominé le marché de la photographie pendant près d'un siècle. Dans les **années 1970**, la société contrôlait **85 %** du marché national des **appareils photo** et **90 %** du marché américain des **films**.



### 2018 : Kodak coin

Crypto-monnaie blockchain orientée photographe qui était prévue pour les paiements pour les licences de photographies



### 2020 : Produits pharmaceutiques

Fabrication d'ingrédients pour la pharmacie

## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 1. Diversification

La diversification présente plusieurs avantages qui permettent de **renforcer la position concurrentielle** de l'entreprise



- L'accroissement du pouvoir de marché
- Les économies d'éventail ou de champ
- La diversification du risque

## II. Les voies de développement de l'entreprise

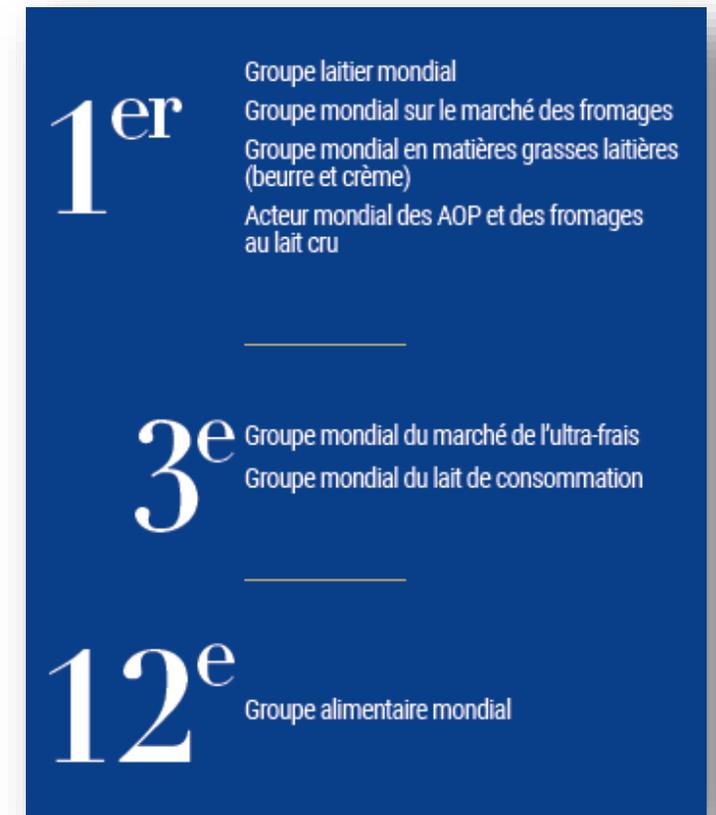
### DAS



Groupe Lactalis présent sur une large gamme de produits, dans tous les sous-produits du lait

- Réorienter son activité vers les produits les plus rentables
- Accentuer la pression sur les producteurs de lait

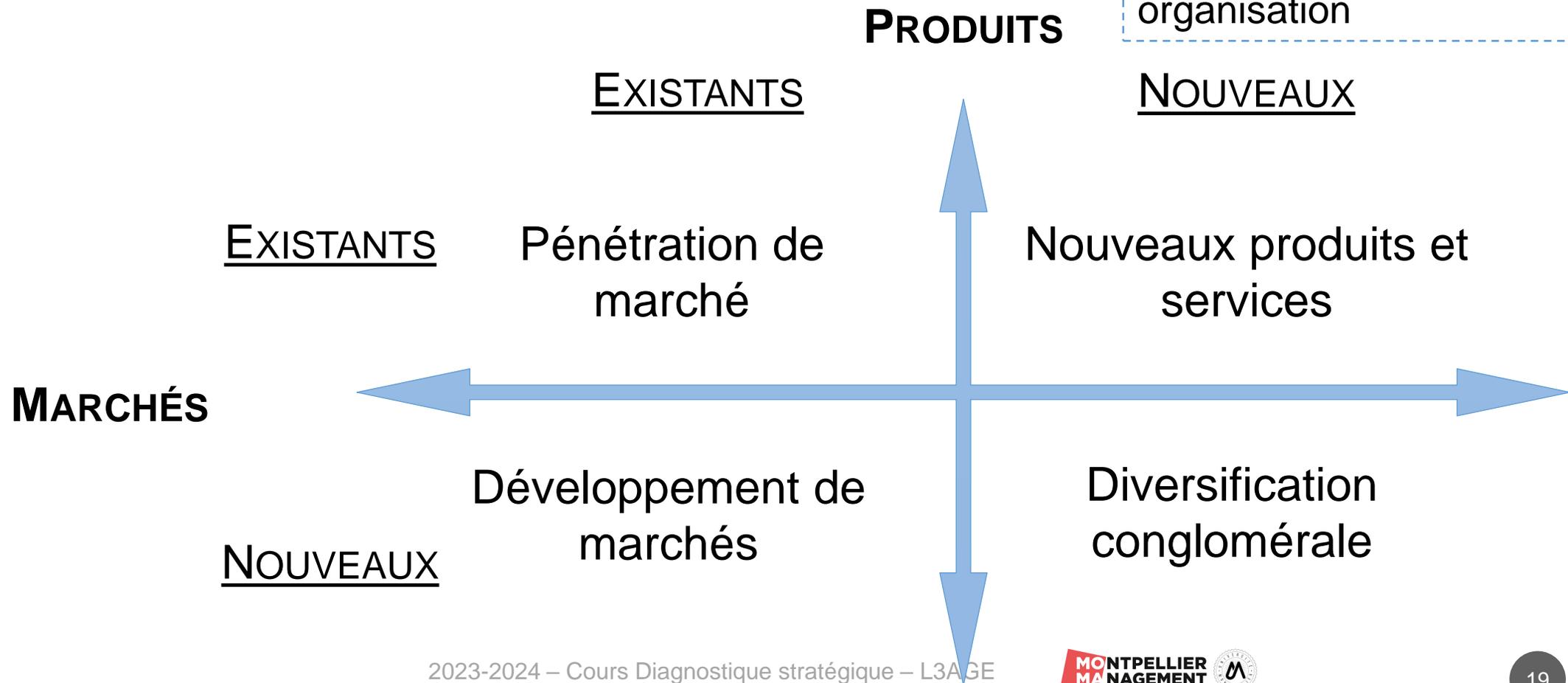
*EXEMPLE DE DIVERSIFICATION  
(ACCROISSEMENT DU POUVOIR DE MARCHÉ)*



## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 1. Diversification

La **matrice d'Ansoff** permet d'identifier les orientations stratégiques qui s'offrent à une organisation



## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 1. Diversification

- ***La pénétration du marché***

Consiste à augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels.



### **Risques :**

- Riposte des concurrents ;
- Contraintes légales.

## II. Les voies de développement de l'entreprise

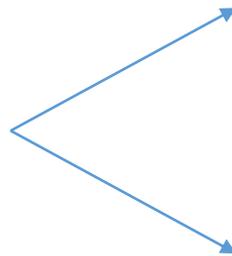
---

### 1. Diversification

- ***Le développement de nouveaux produits***

Consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants.

Stratégie coûteuse  
**2 raisons**



Implique de **nouvelles capacités stratégiques**

**Risque d'échec** dans la gestion de projet

## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 1. Diversification

- ***Le développement de marchés***

Consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés.

- Implique généralement une forme de développement de l'offre existante.



***EXEMPLE DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ  
IMPLIQUANT UN DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT***

**FISE**

# PLAN DU CHAPITRE

## Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique pour l'entreprise

**Introduction** : les buts poursuivis et les différents cas de réalisation d'un diagnostic stratégique

### **I. La compréhension des trajectoires stratégiques de l'entreprise**

1. Structure et organisation
2. La dimension identitaire et culturelle

### **II. Les voies de développement**

1. Diversification
2. Spécialisation
3. Intégration verticale

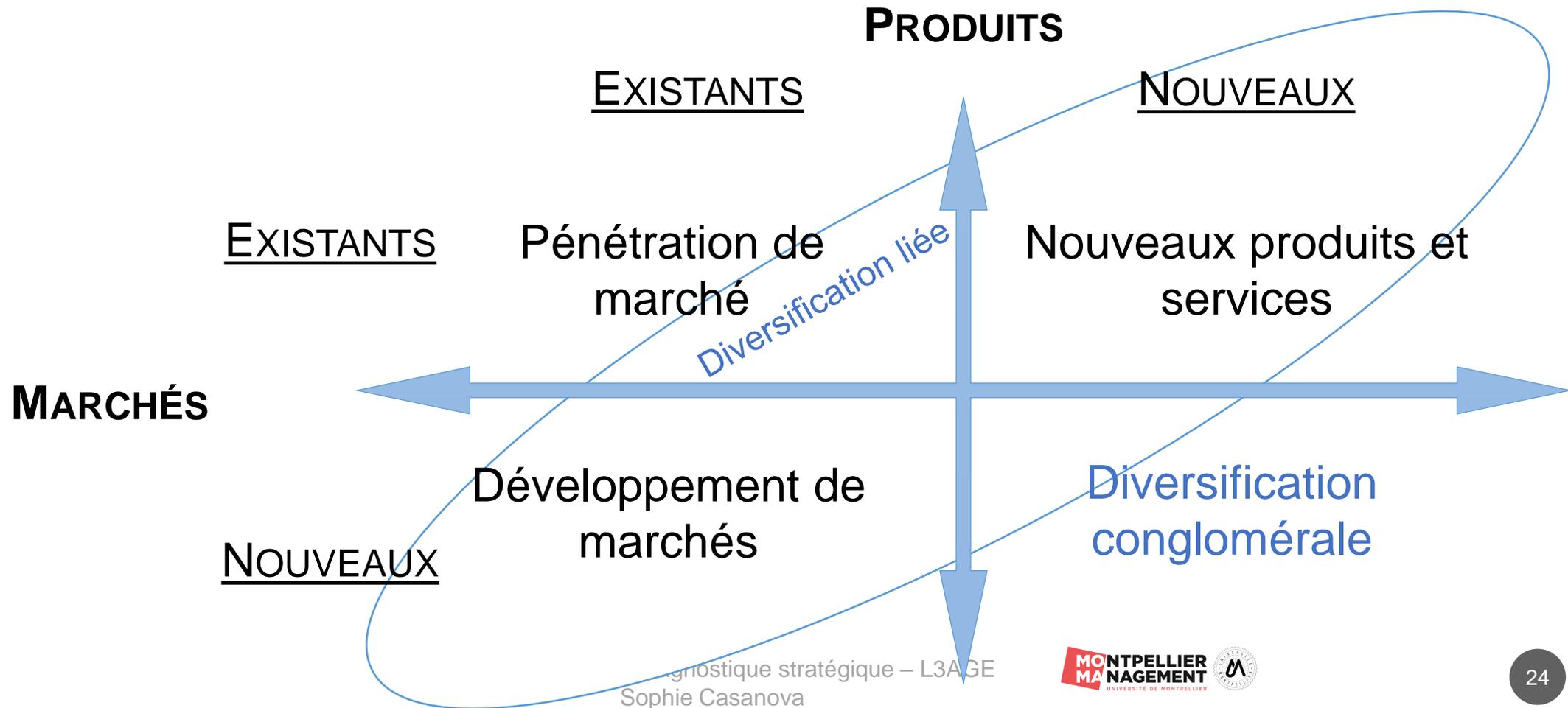
### **III. Les modalités de croissance**

1. Croissance externe
2. Croissance Interne
3. Croissance conjointe

**Conclusion**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 1. Diversification



## II. Les voies de développement de l'entreprise

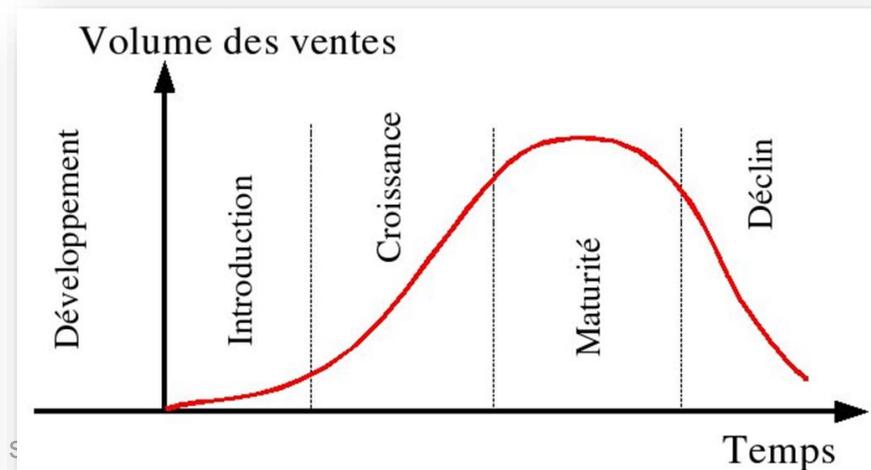
### 2. Spécialisation

Consiste à se concentrer sur une activité unique !

L'entreprise focalise toutes ces ressources et ces compétences

- Atteindre la meilleure position concurrentielle.

Condition :  
La spécialisation est pertinente  
lorsque l'activité est en pleine  
croissance



## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 2. Spécialisation

Le recentrage est une forme de spécialisation qui consiste à inverser le mouvement de diversification

L'entreprise :

- se sépare de quelques activités
- se concentre sur quelques métiers

Motivation au recentrage —————> Recherche d'une **taille critique**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

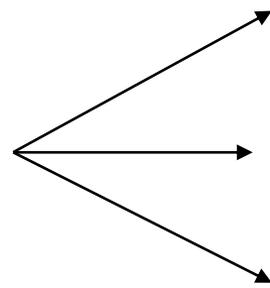
---

### 2. Spécialisation

Cela peut passer par :

- Des **désinvestissements** ;
- Des **cessions** pures et simples d'activités.

Qu'est-ce qui  
relève du *core  
business* ?



S'agit-il de l'activité historique ?

Activité où l'entreprise est leader ?

Activité la plus rentable ?



## II. Les voies de développement de l'entreprise

### EXEMPLE DE DIVERSIFICATION PUIS RECENTRAGE DES ACTIVITÉS



➤ 2018- 2020 : Désengagement progressif de toute une série de diversification (hors télévision).

➤ **CESSIONS - DAS Vente à distance :**

Dernières cessions

- MonAlbumPhoto
- Home Shopping service (pas son cœur de métier mais activité historique du groupe – depuis 1988)

MistergoodDeal

➤ **CESSION - DAS Sports :**

- Club de football Girondins de Bordeaux

➤ **RACHAT - DAS MEDIAS :**

- RTL
- Gulli



## II. Les voies de développement de l'entreprise

### EXEMPLE DE DIVERSIFICATION PUIS RECENTRAGE DES ACTIVITÉS

#### 1. Quelle explication à la diversification ?

##### ➤ Casser la dépendance vis-à-vis des annonceurs :

La plupart des groupes télévisuels se développent par diversification pour être **moins dépendants des activités publicitaires** et tentent de **compenser les soubresauts du marché** publicitaire.

Diversification > amortisseur (*notamment durant la crise de 2008*)

#### 2. Quelle explication au recentrage des activités ?

##### ➤ Recherche d'une taille critique :

Prises de participation minoritaires au capital (*ex: 100% capital MonAlbumPhoto / 21% au capital de Miliboo*) > Plus de flexibilité, d'agilité au niveau du groupe.

miliboo.com



## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

Développement des stratégies relationnelles



Frontières de l'entreprise de plus en plus floues

### Théorie des coûts de transaction (R. Coase et O. Williamson)

Toute transaction entre deux partenaires crée des coûts spécifiques.

- Coûts ex-ante : Coûts de prospection liés à la recherche de partenaires ;
- Coûts ex-post : Coûts relatifs à la bonne exécution du contrat.



Actifs spécifiques + Fréquence élevée des transactions  
=> Coûts importants

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

Coase et Williamson proposent le raisonnement suivant :

1

Recourir à des **transactions sur le marché** OU bien à **l'intégration verticale**, est un choix stratégique pour les entreprises

2

Le choix de l'intégration verticale doit reposer sur la **minimisation** des coûts de production et de transaction.

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

Les raisons de l'intégration verticale :

- **Renforcer ses performances** dans son activité existante ;
- **Contrôler la filière** et créer des barrières à l'entrée ;
- Accéder à une **ressource rare et spécifique** ;
- **Contrôler une activité amont ou aval.**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

Intégration  
**amont**

Entrer dans une **activité qui produit des composants, de la technologie** ou des **matières premières** qui sont ensuite incorporés dans son activité d'origine.

Intégration  
**aval**

Couvrir une activité qui **distribue ou vend ses produits ou services.**

## II. Les voies de développement de l'entreprise

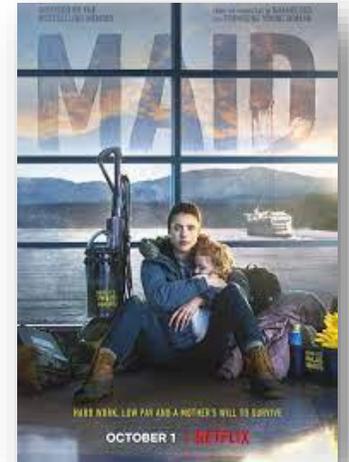
### 3. L'intégration verticale

Intégration  
amont

Intégration  
aval

**NETFLIX**

Production de ses  
propres contenus



2023-

**Croissance externe**  
Sophie Casanova

GE

 **Pizza Hut**



## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

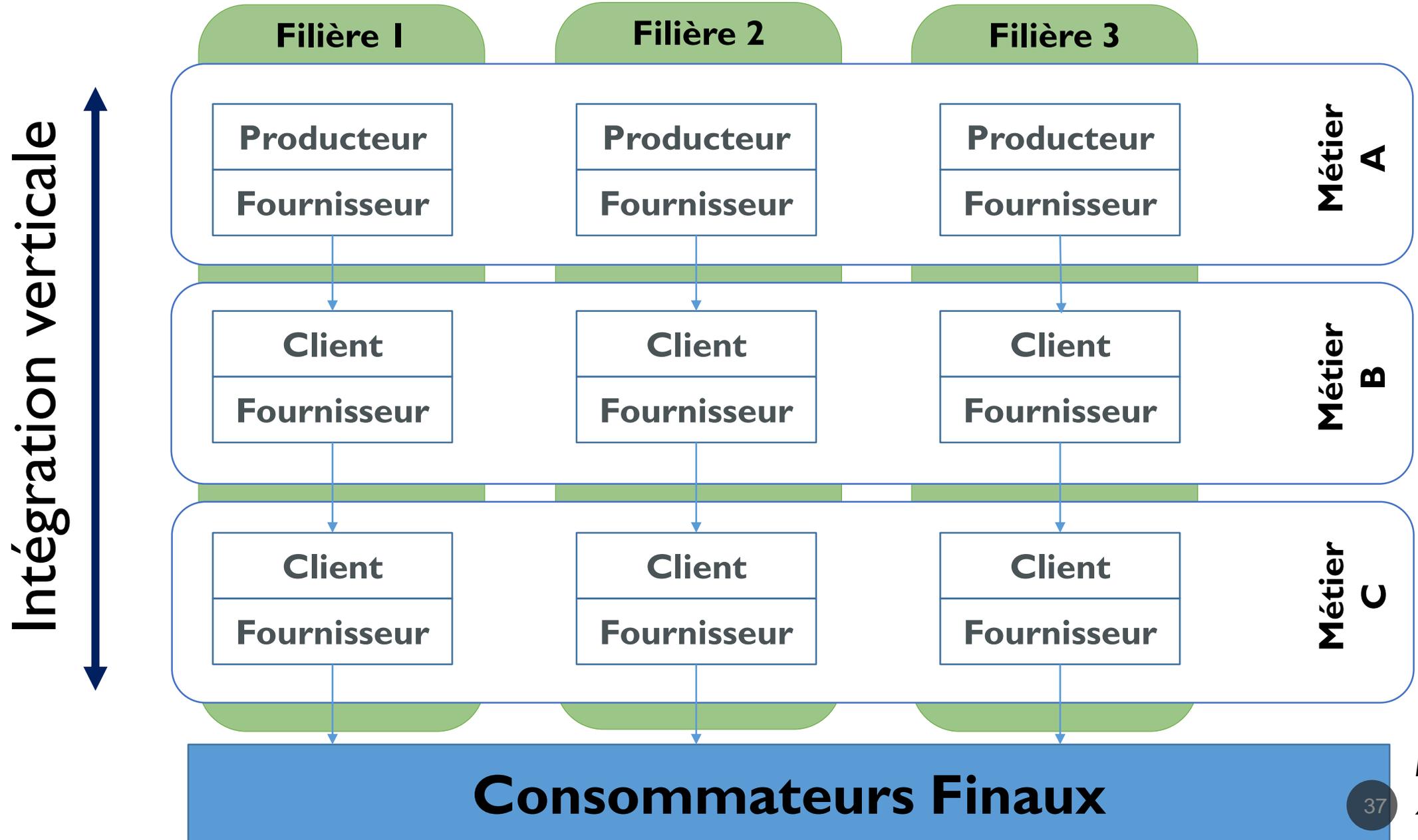
Totalement  
**intégrée**

L'entreprise couvre l'ensemble de la filière de son activité  
(de la matière première jusqu'au client final)  
=> À la différence de **l'intégration partielle**

Intégration  
**profilée**

**Intégration dont le degré n'est pas uniforme.**

# Intégration horizontale



## II. Les voies de développement de l'entreprise

### 3. L'intégration verticale



swatch 

Ne se positionne pas  
seulement sur le marché des  
montres



⇒ **Opérations de croissance  
externe** (marques réputées dans  
la fabrication des mouvements  
mécaniques)



+ de 60% des horlogers Suisse se fournissent chez Swatch

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

L'intégration verticale présente 3 avantages :

- Favoriser les investissements dans des actifs spécifiques ;
- Améliorer la qualité des produits ou services ;
- Mieux gérer la fluidité dans la filière et améliorer la réactivité.

## II. Les voies de développement de l'entreprise

---

### 3. L'intégration verticale

Les limites de l'intégration verticale :

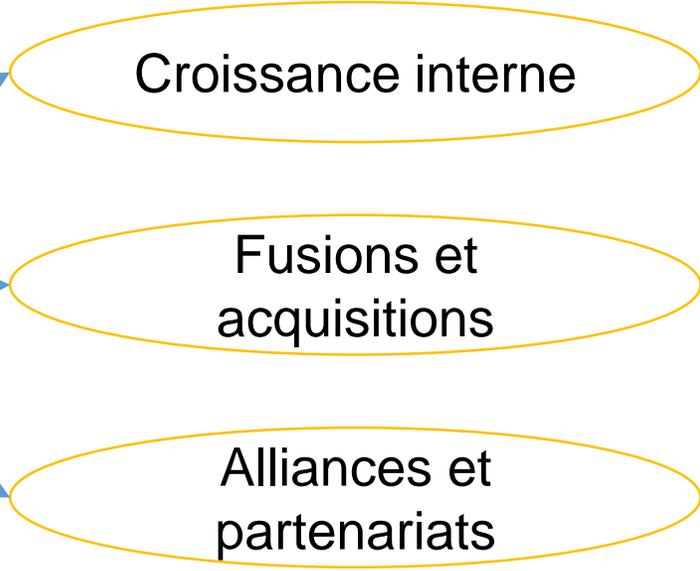
- L'intégration verticale peut être très **coûteuse à court terme**.
- Elle peut entraîner un **manque de flexibilité face aux changements technologiques**.
- Une fois intégrée, l'entreprise est tenue de **rester compétitive** dans tous ses métiers.

# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

## Options d'orientation stratégique

## Modalités d'orientation stratégique

Diversification,  
Internationalisation,  
Innovation,  
Etc.

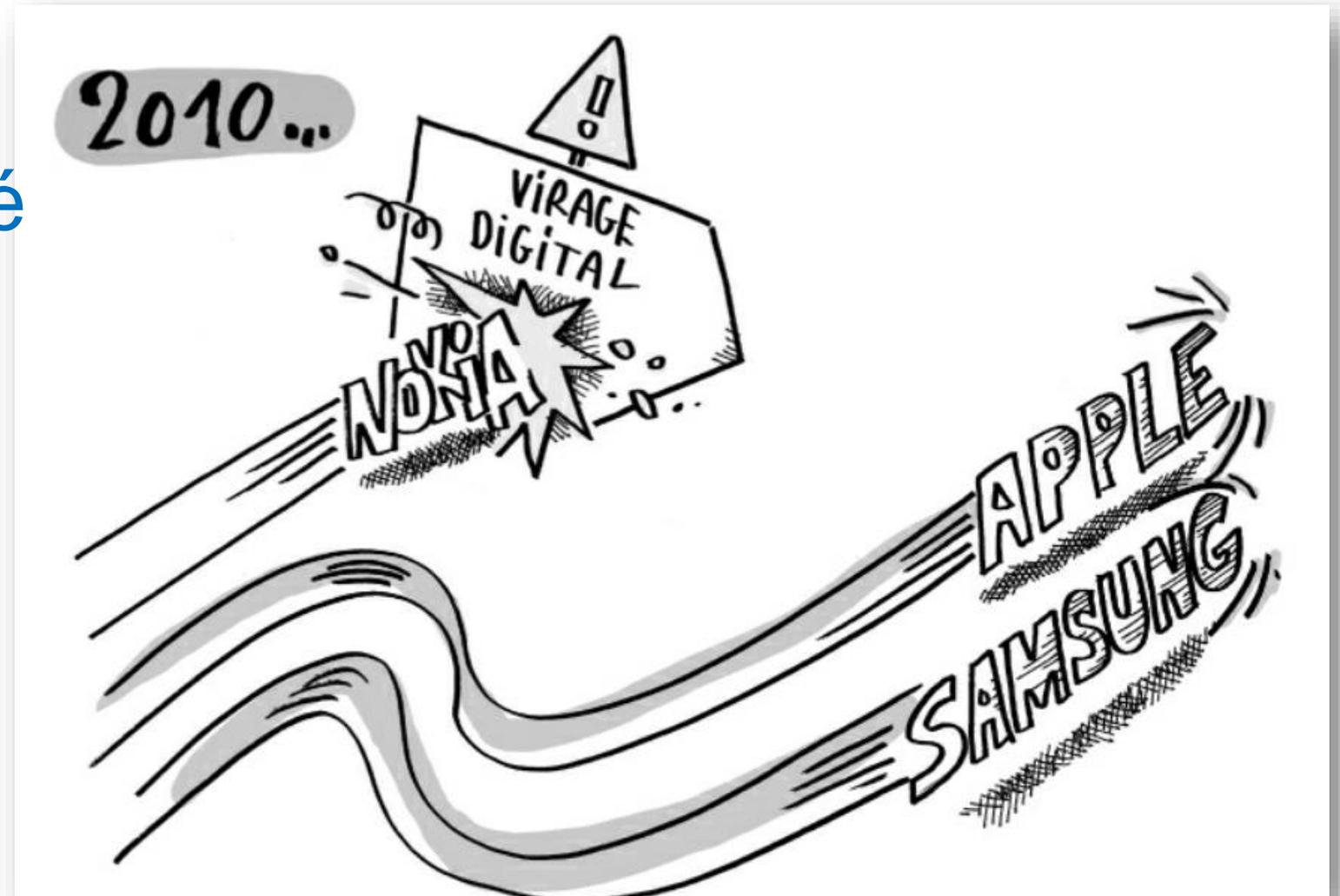


Croissance externe

Croissance conjointe

### III. Les modalités de croissance de l'entreprise

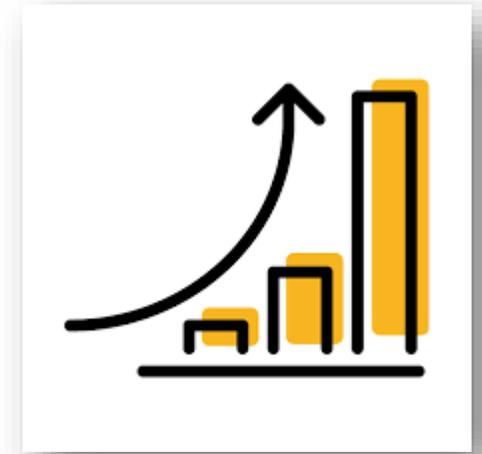
Nokia  
Leader incontesté  
de la téléphonie  
mobile en 1990



# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

## 1. Croissance externe

La croissance externe est un mode de développement qui permet à l'entreprise de contrôler des actifs déjà productifs sur le marché initialement détenus par d'autres firmes.



Elle donne à l'acheteur la possibilité d'accroître rapidement sa capacité de production, en lui faisant économiser les délais de maturation d'un investissement productif.

L'entreprise se développe par l'apport des ressources d'une autre organisation.

# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

---

## 1. Croissance externe

La croissance externe peut répondre à divers objectifs :

- Renforcer sa position concurrentielle en augmentant ses parts de marché ;
- Prendre rapidement position sur de nouveaux marchés ;
- Éliminer des concurrents gênants ou contrer les projets stratégiques d'un concurrent menaçant ;
- Acheter des marques prestigieuses ;
- Rechercher des compétences spécifiques (technologies, procédés) de l'entité acquise ;
- Réaliser des économies d'échelles ou mettre en commun des ressources provenant des deux entités.



# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

*EXEMPLE DE CROISSANCE EXTERNE POUR CONTRER LES PROJETS STRATÉGIQUES D'UN CONCURRENT MENAÇANT*

En 1999



Dépose un projet d'offre publique visant les actions de



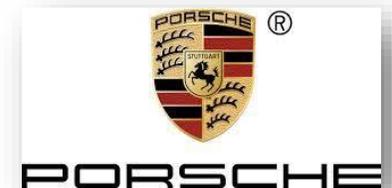
*EXEMPLE DE CROISSANCE EXTERNE POUR LA NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE*



En 1999



En 2012



# III. Les modalités de croissance de l'entreprise



## 2. Croissance interne

La croissance interne correspond à un développement progressif et continu de l'entreprise fondé sur un accroissement des capacités existantes ou la création de nouvelles capacités productives ou commerciales. Il s'agit par conséquent de développer des activités à partir de ses propres ressources et compétences.

La croissance interne mise avant tout sur la politique de **Recherche et Développement**, le **niveau de formation** du personnel.

Mode de développement qui :

- permet de préserver l'indépendance économique et financière de l'entreprise,
- est particulièrement adapté aux stratégies de spécialisation.

# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

---

## 3. Croissance conjointe

Il s'agit pour l'entreprise de s'allier avec une autre organisation, de façon plus ou moins formalisée, en vue de réaliser des objectifs ou projets en commun sur le plan industriel ou commercial.

Objectifs :

- Étendre le champ d'influence de l'entreprise
- Développer des relations fortes avec d'autres entreprises

Mode développement qui s'appuie sur des pratiques de plus en plus complexes  
Concerne des entreprises complémentaires et/ ou concurrentes (coopétition)

# III. Les modalités de croissance de l'entreprise

---

## 3. Croissance conjointe

Alliance entre :



**Objectif** : Organiser un jeu de masse commun, organisé par plusieurs Etats

**L'alliance est gérée par une société commune localisée à Bruxelles**

# Conclusion

---

Comprendre la trajectoire stratégique d'une firme revient à **étudier les décisions et choix qui ont façonné les contours actuels de l'organisation.**

Cette compréhension passe notamment par l'analyse :

- des missions, métiers et objectifs de l'entreprise ;
- de sa culture et de son mode de fonctionnement ;
- de ses voies de développement (*orientation métiers et activités*) ;
- de ses modes de croissance (*développement interne, croissance externe, croissance conjointe*).