

1

Chapitre 1

Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique



Plan

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

I. Les voies de développement

1. Diversification
2. Spécialisation
3. Intégration verticale

II. Les modalités de croissance

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

Conclusion

Introduction

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 !

Introduction

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*)

Introduction

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.

Introduction

La culture d'entreprise une variable de modération



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.

Introduction

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



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.



Blabla nomad : forte politique de télétravail



Mécanismes de coordination



Standardisation des qualifications



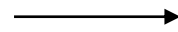
Standardisation des normes



Ajustement mutuel

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



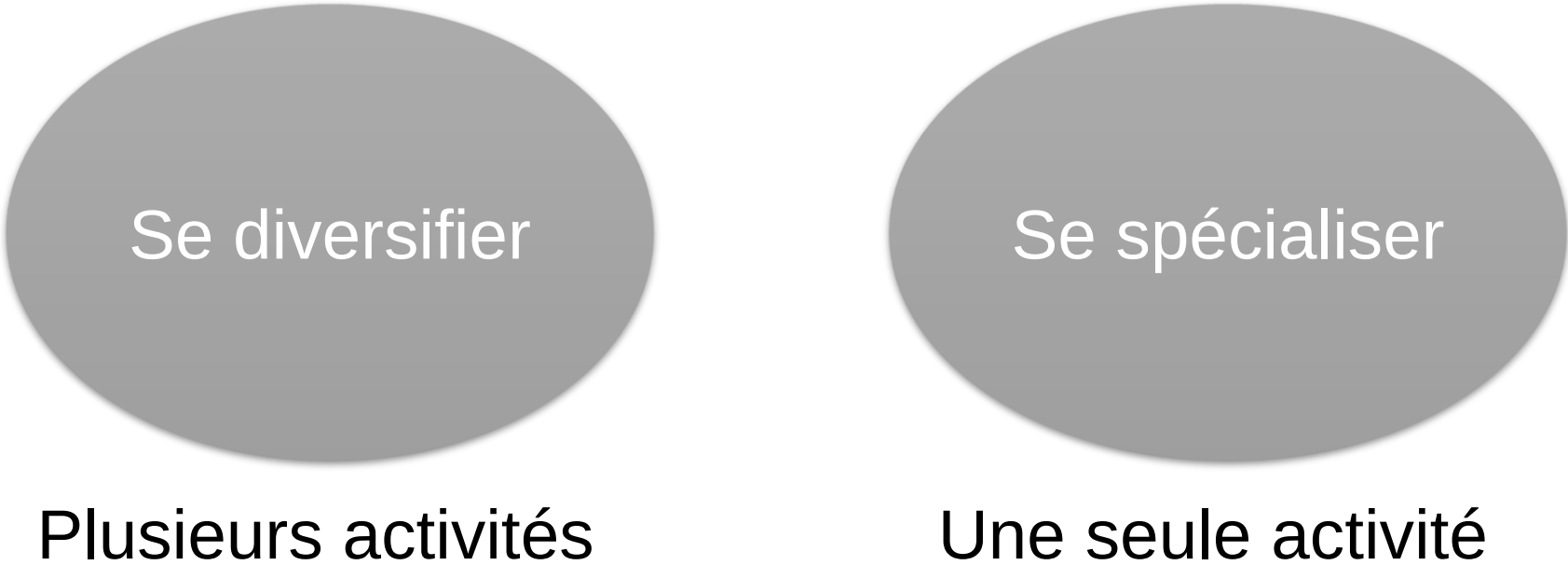
Renouveler l'**image** de leurs produits

Atteindre une **taille critique**

Abandonner certains **couples produits/marchés**

I. 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

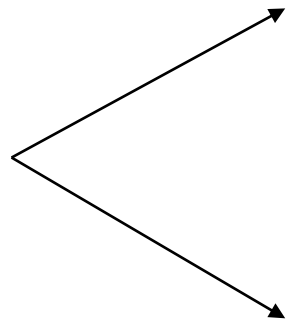
Une seule activité

I. 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

I. Les voies de développement de l'entreprise

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



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**.

Rate le virage numérique



2018 : Kodak coin

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



2020 : Produits pharmaceutiques

Fabrication d'ingrédients pour la pharmacie

I. 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

I. Les voies de développement de l'entreprise

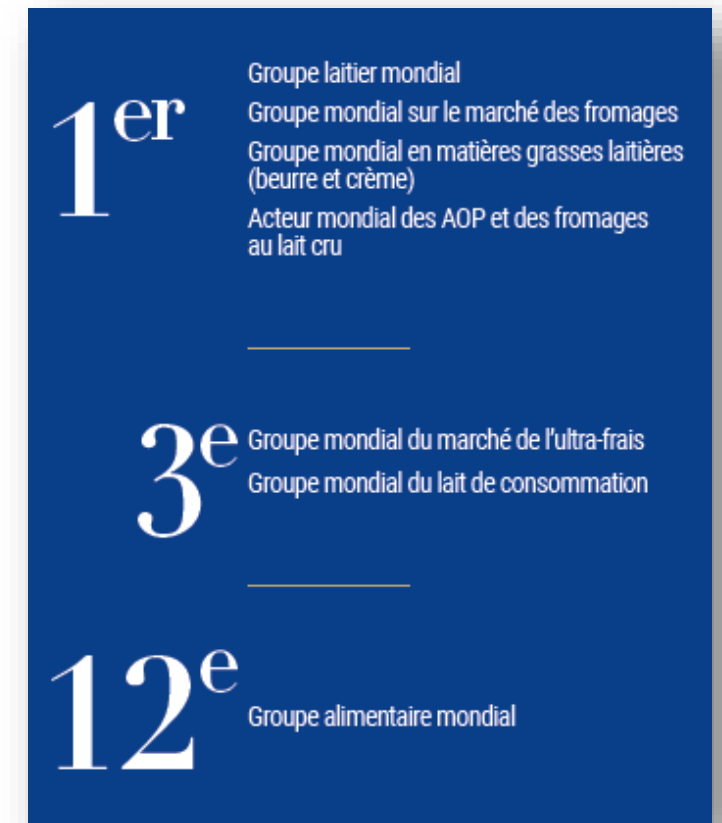
DAS

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



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

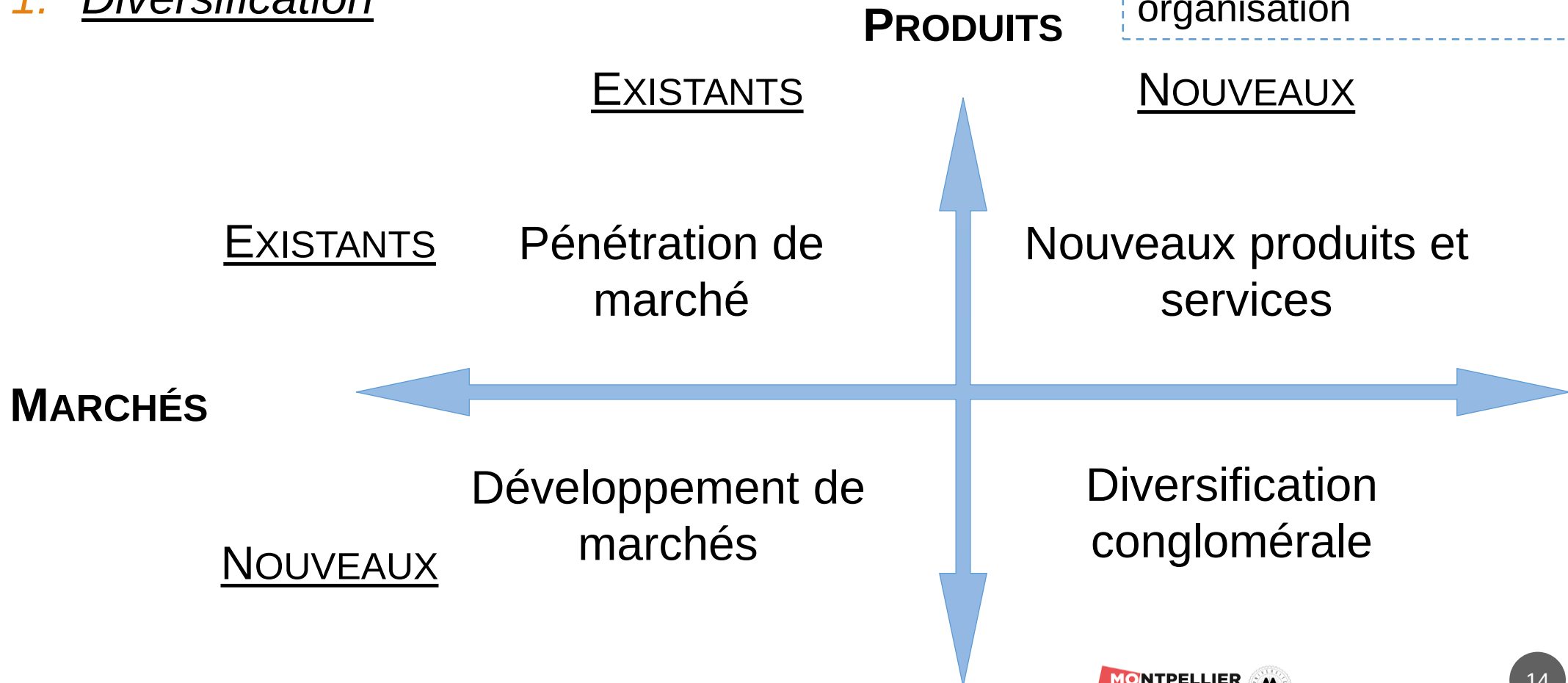
- Réorienter son activité vers les produits les plus rentables
- Accentuer la pression sur les producteurs de lait



I. Les voies de développement de l'entreprise

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

1. Diversification



I. 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 :

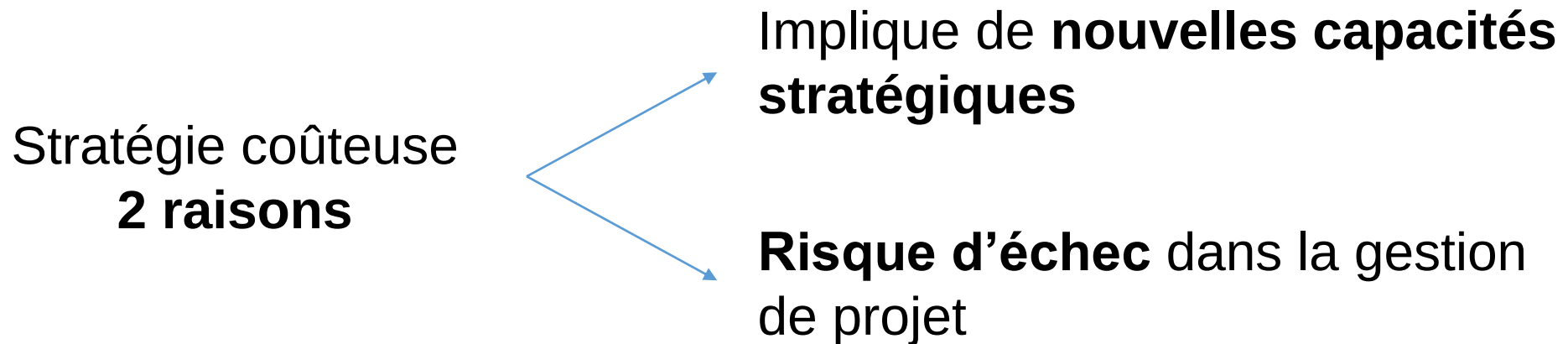
- Riposte des concurrents ;
- Contraintes légales.

I. Les voies de développement de l'entreprise

1. Diversification

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

Consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants.



I. 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.

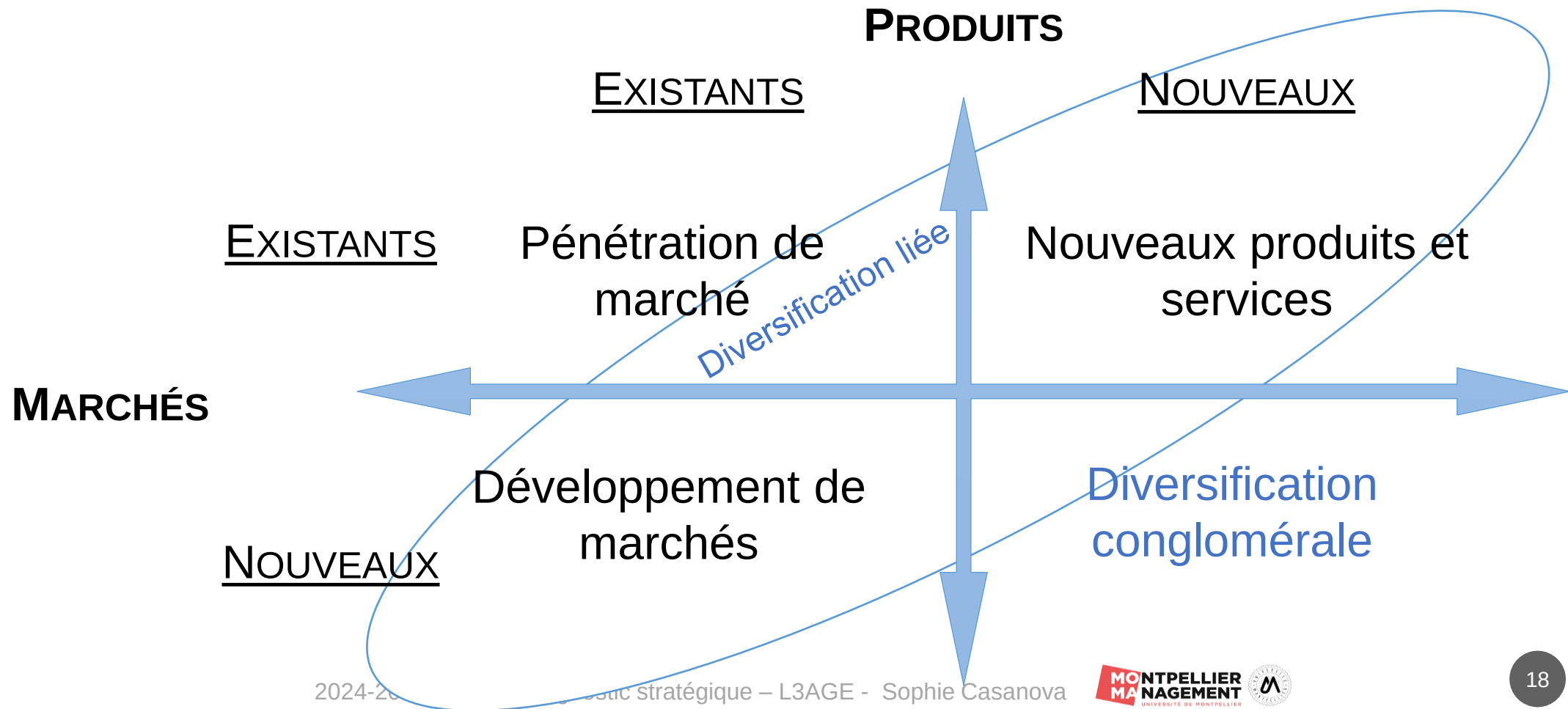


*EXEMPLE DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ
IMPLIQUANT UN DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT*



I. Les voies de développement de l'entreprise

1. Diversification



I. Les voies de développement de l'entreprise

2. Spécialisation

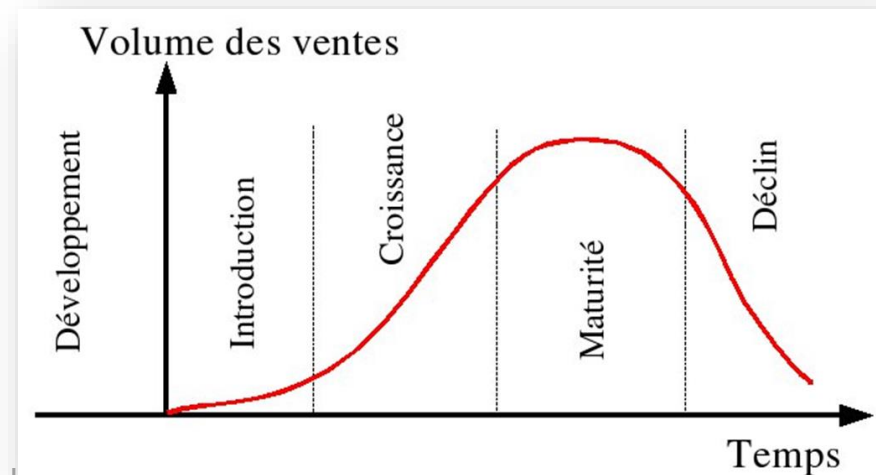
Consiste à se concentrer sur une activité unique !

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



I. 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**

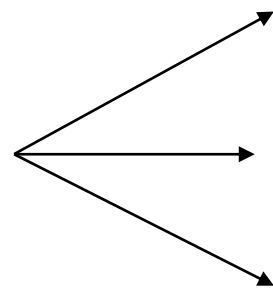
I. Les voies de développement de l'entreprise

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 ?

I. 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



I. 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



I. 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

I. 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.

I. 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.**

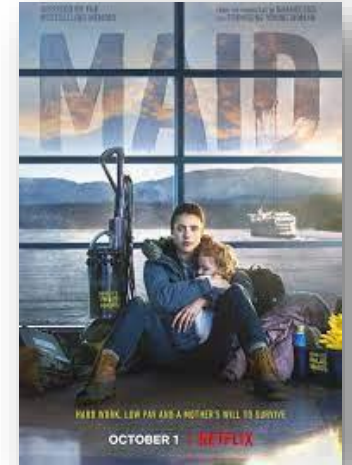
I. Les voies de développement de l'entreprise

3. L'intégration verticale

Intégration
amont

NETFLIX

Production de ses propres
contenus



Intégration
aval



Croissance externe



I. 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 dont le degré n'est pas uniforme.

Intégration
profilée



Distribution détenue en propre

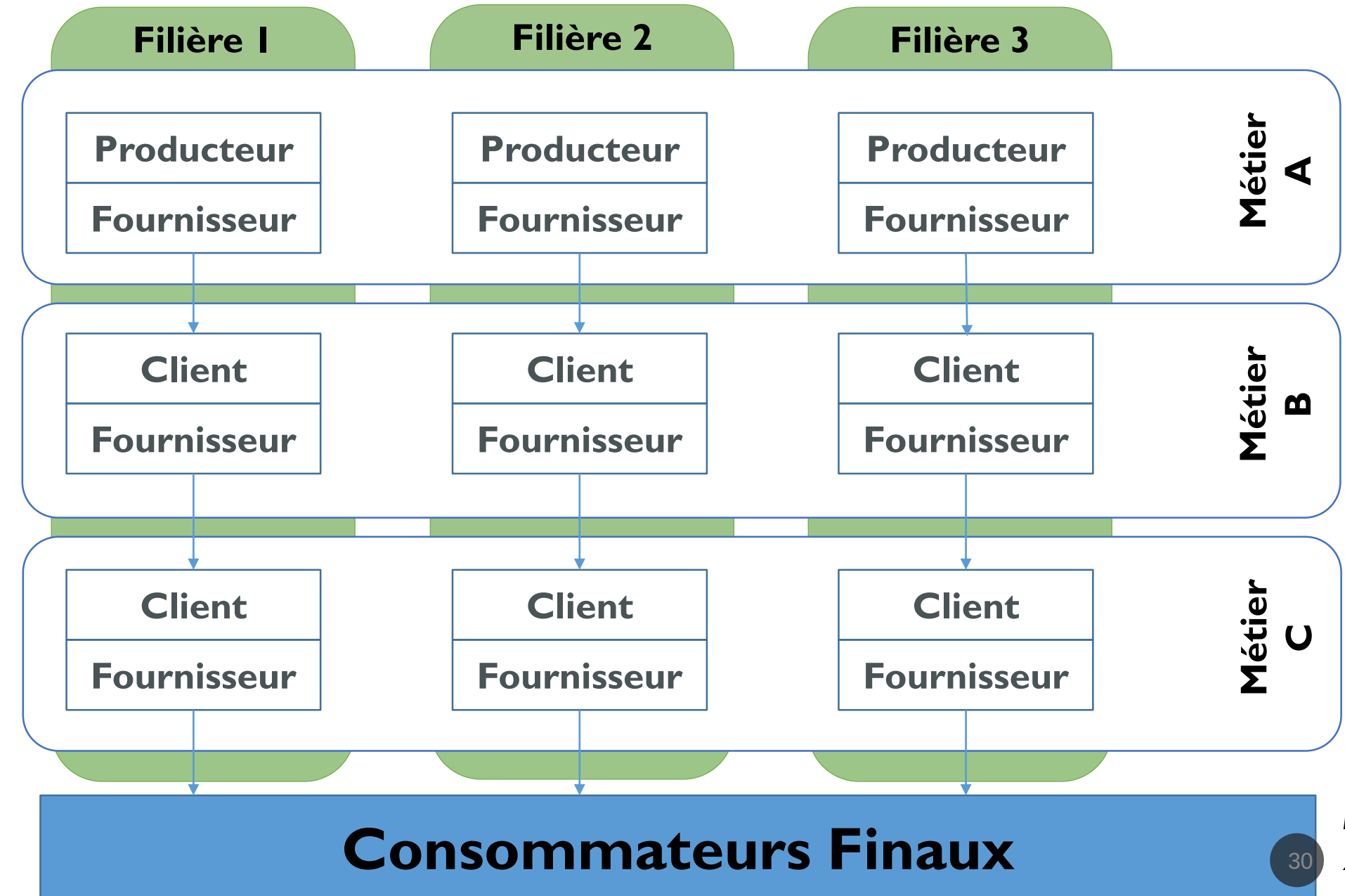


Distribution
externalisée

 **DECATHLON**

Intégration horizontale

Intégration verticale



I. 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.**

I. Les voies de développement de l'entreprise

3. L'intégration verticale

À travers sa filiale ETA a historiquement joué un rôle clé en tant que fournisseur de mouvements mécaniques pour une grande partie de l'industrie horlogère Suisse.

The Swatch logo, featuring the word "swatch" in a bold, lowercase sans-serif font, followed by a red square containing a white cross.

- Positionnement en amont du Métier d'horloger
- Avant 2010 : plus de 60% des horlogers Suisse se fournissent chez Swatch

1983-2010 : Opérations de croissance externe : position dominante dans les mouvements mécaniques

- ETA dominait le marché : pouvoir de négociation important face aux clients
- Contrôle indirect sur de nouveaux fabricants : barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants

2010 : Autorités de la concurrence Suisse ont imposé des restrictions à ETA pour limiter son pouvoir de marché

I. 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.



2024-2025 – Cours Diagne

Le groupe Inditex fonctionne selon un modèle d'intégration verticale, qui est une composante clé de son succès :
De la conception, production, logistique, à la distribution directe

Permet un renouvellement rapide des collections :

- Réactivité face aux tendances,
- cycles de production courts,
- proximité géographique (production en Europe),
- Production en petites quantités, moins de stocks invendus

I. Les voies de développement de l'entreprise

3. L'intégration verticale

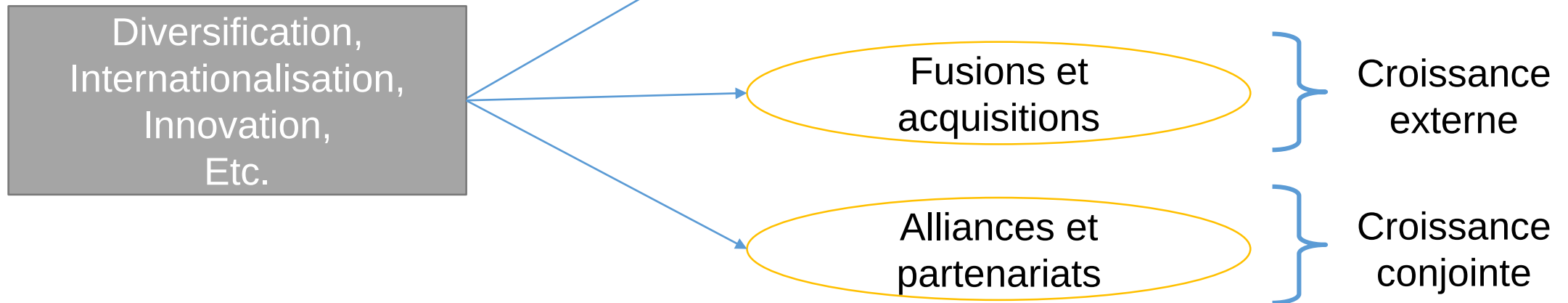
Les limites de l'intégration verticale :

- 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.

II. Les modalités de croissance

Options d'orientation stratégique

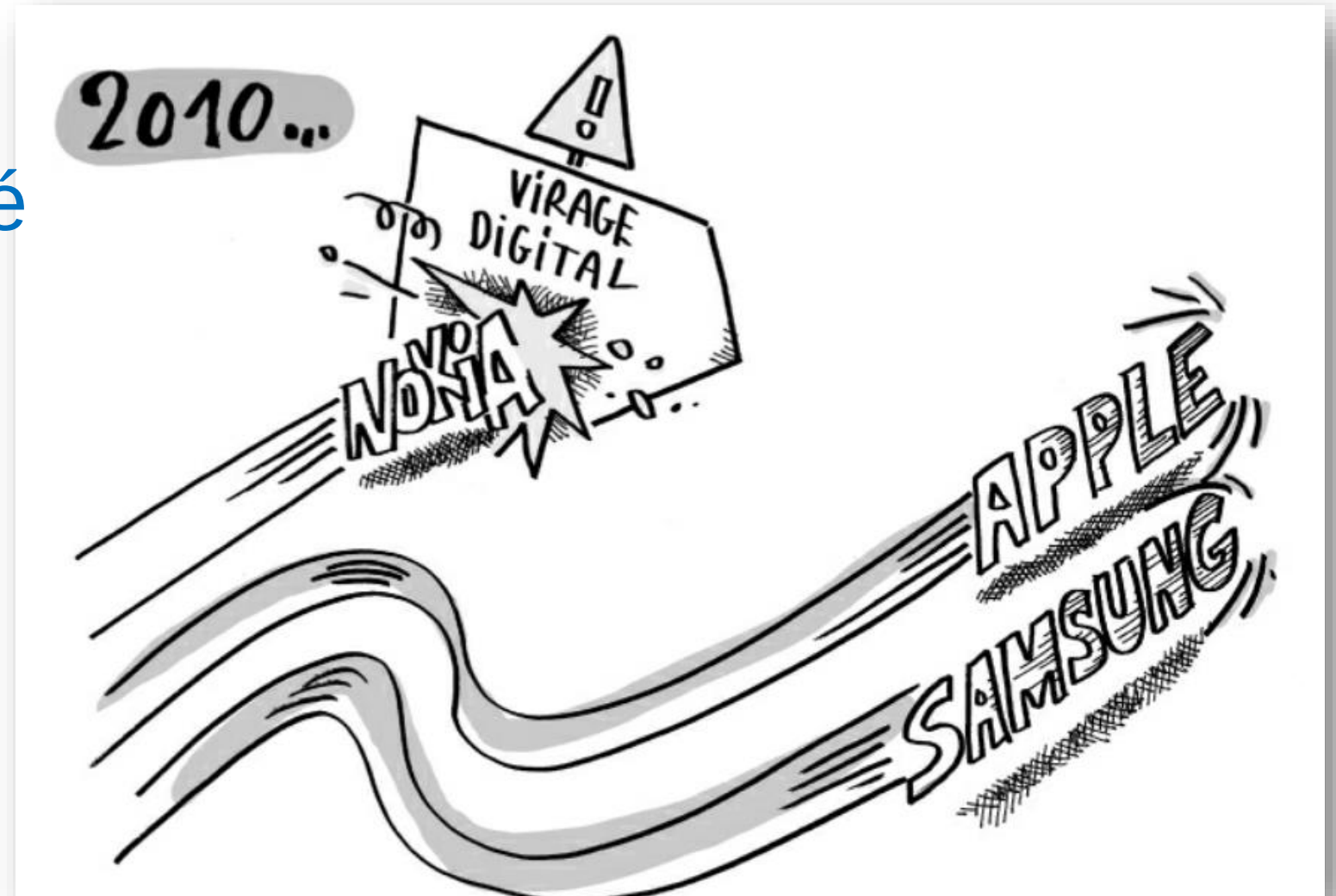
Modalités d'orientation stratégique



II. Les modalités de croissance

Nokia

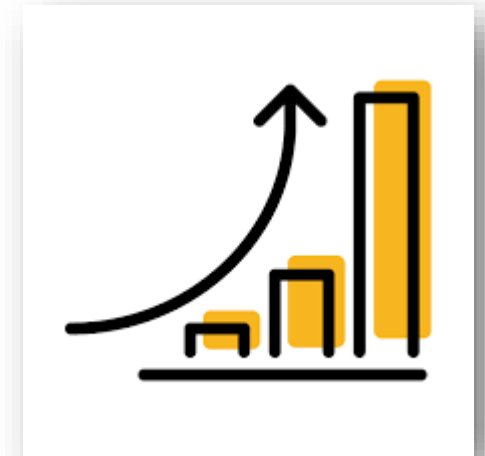
Leader incontesté
de la téléphonie
mobile en 1990



II. Les modalités de croissance

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.

II. Les modalités de croissance

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.

II. Les modalités de croissance

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

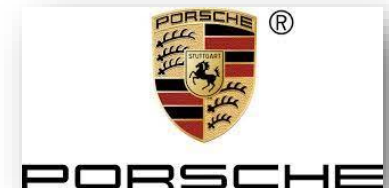


EXEMPLE DE CROISSANCE EXTERNE POUR LA NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE

En 1999



En 2012



II. Les modalités de croissance

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.

II. Les modalités de croissance

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)

II. Les modalités de croissance

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*).