

Université Mohamed V Souissi-
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Salé



Le Diagnostic Stratégique

1

Réalisé par:

*Youssef EL ACHHAB
Yassine MEHROS
Anas QOSTAL*

Encadré par:



Problématique :

- *- Qu'est ce qu'un diagnostic stratégique ?
- *- Pourquoi, l'entreprise a-t-elle besoin de faire une analyse de son environnement ?
- *- Comment mener à bien un diagnostic stratégique ?
- *- le D.S est-il suffisant pour réussir la stratégie d'une entreprise dans un contexte de mondialisation, de crise, de risque, et d'incertitude ?



Etude de cas



Introduction

Pour déterminer les orientations stratégiques d'une entreprise, il faut tout d'abord :

établir un diagnostic stratégique = analyser et examiner l'activité de l'entreprise . et sa position sur le marché. Pour relever ses forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.



Introduction

- But du diagnostic stratégique : Permettre d'établir et de prendre les orientations stratégiques les plus rationnelles. Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un contexte de mondialisation, crises, risques, turbulence...
- Démarche du diagnostic = 2 étapes:
 - Diagnostic interne de l'entreprise
 - Diagnostic externe de l'environnement

I- LE DIAGNOSTIC

Mise en œuvre du diagnostic (D.) : → préciser sur quoi il porte c-à-d.

Si l'entreprise est :

- En mono-activité = (D.) porte sur un ensemble homogène.
- En multi-activités : (D.) suppose de décomposer en sous-ensembles homogènes (DAS) avant l'analyse → segmentation stratégique



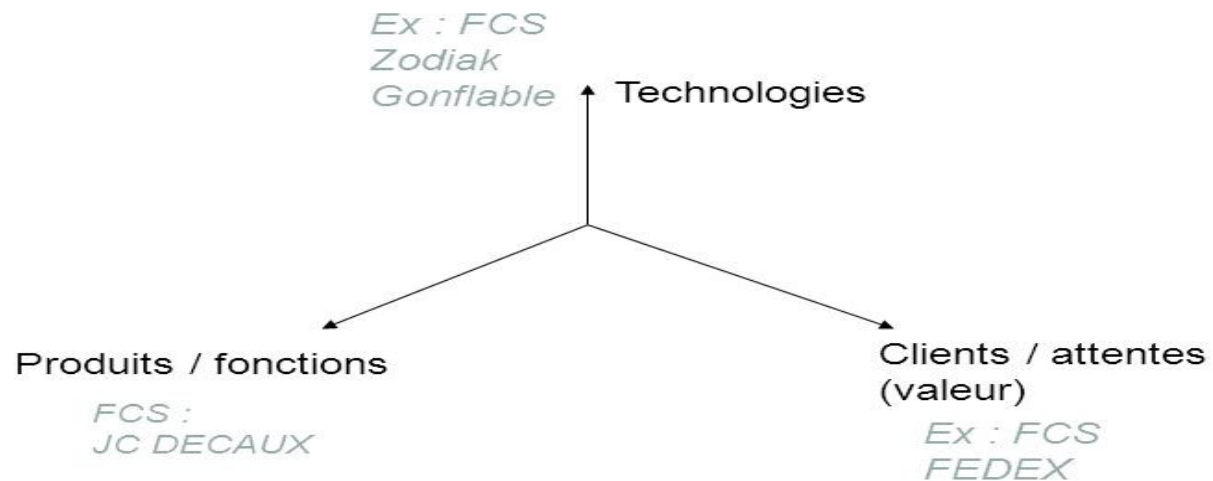
la démarche et Les outils du diagnostic stratégique

La segmentation stratégique

Définition : consiste à découper l'entreprise en unités homogènes sur les plans internes et externes.

Segmentation stratégique

- Un DAS : Domaine d'Activité Stratégique : ensemble homogène de biens ou de services, destiné à un marché spécifique, qui relève des mêmes facteurs clés de succès.



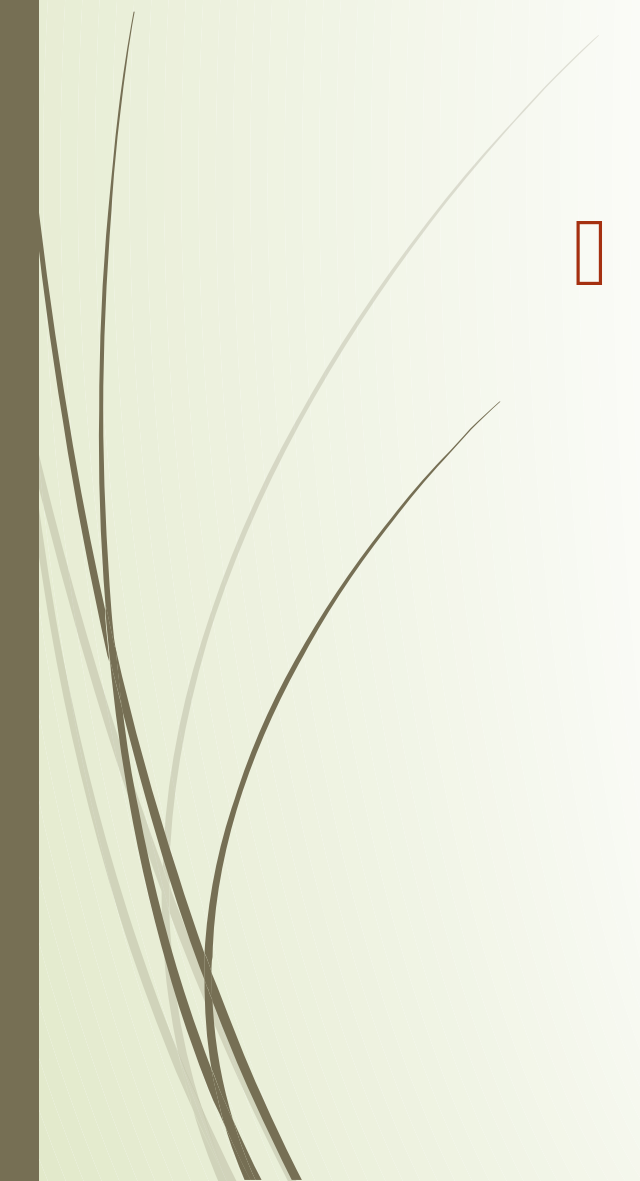


Facteurs clés de succès

- ❖ Élément stratégique qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser les concurrents
- ❖ Exemple de facteurs clés de succès pour l'entreprise Renault: maîtrise des coûts, innovation, la qualité ...



Le diagnostic interne

- 
- Une démarche d'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise afin de mettre en évidence celles qui constituent des points forts et celles qui représentent les points faibles



Les outils de diagnostic interne

On peut réaliser un diagnostic interne par :

- ❖ L 'analyse fonctionnelle
- ❖ L'analyses des ressources et des compétences
- ❖ La chaine de valeur



L'analyse fonctionnelle

- ❖ Fonction commerciale
- ❖ Fonction de production
- ❖ Fonction d'approvisionnement
- ❖ Fonction de GRH
- ❖ Fonction financière



L'analyse des ressources et des compétences

L'analyse des ressources:

- ❖ **Ressources humaine**
 - ❖ **Ressources matérielles**
 - ❖ **Ressources financières**
 - ❖ **Ressources immatérielles**
- 



L'analyse des compétences

- ❖ L'organisation combine ses différentes ressources pour développer des compétences particulières.
- ❖ La performance des entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources .

La chaine de valeur:

Modifiez les styles du texte du masque
Schema classique de la chaine de valeur

Deuxième niveau

(Michael Porter, 1980)

Troisième niveau

Quatrième niveau

Cinquième niveau





diagnostic externe



- ❖ Il concerne l'environnement de l'entreprise
- ❖ Il permet de d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement
- ❖ On distingue le microenvironnement et le macro-environnement



Le microenvironnement

- 
- ❖ Une partie de l'environnement qui regroupe les facteurs ayant un impact direct à la vie de l'entreprise.
 - ❖ Pour analyser le microenvironnement on utilise les cinq forces de Porter.



Les cinq forces de Porter

- 
- ▢ Technique stratégique d'analyse adapté à l'entreprise, qui lui permet de considérer cinq dimensions sur lesquelles elle pourra agir afin d'optimiser leur avantage concurrentiel.
 - ▢ Les cinq dimensions étant les suivantes :

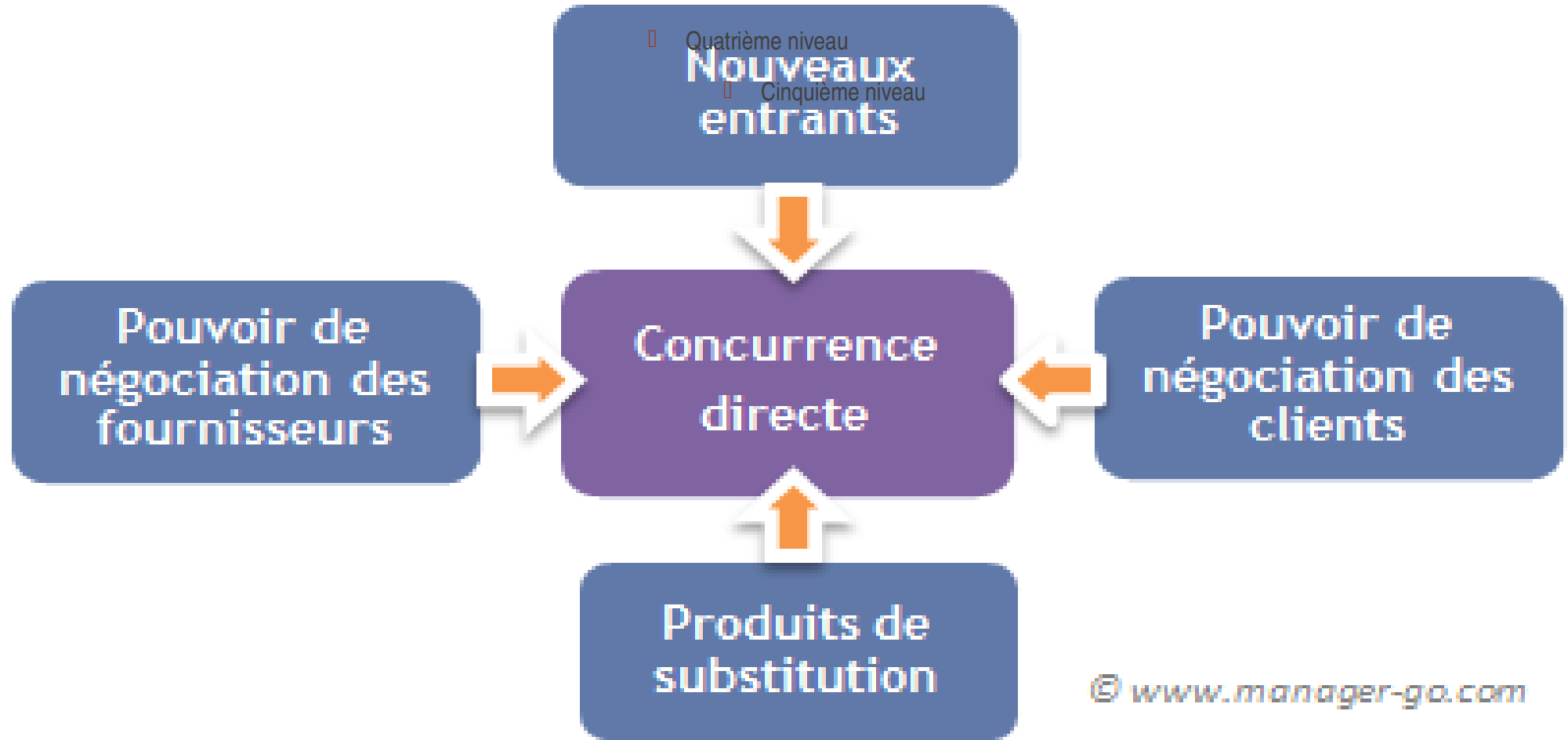
Les 5 forces de Porter

Deuxième niveau

Troisième niveau

Quatrième niveau

Cinquième niveau



Les avantages et les limites de modèle des 5 forces de Porter

❖ **Avantages:**

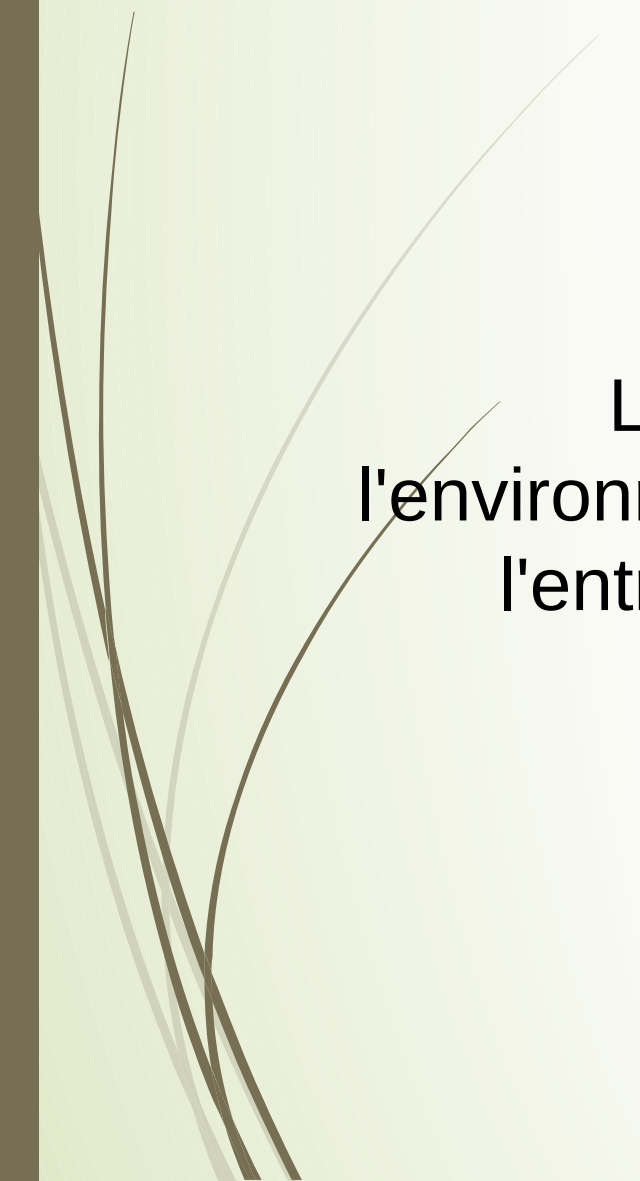
- - Le modèle est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie.
- - Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une Analyse SWOT.

❖ **Limites:**

- Il ne fait pas face aux synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises.
- le modèle n'adresse pas la possibilité qu'une industrie pourrait être attrayante parce que certaines entreprises y sont impliquées.



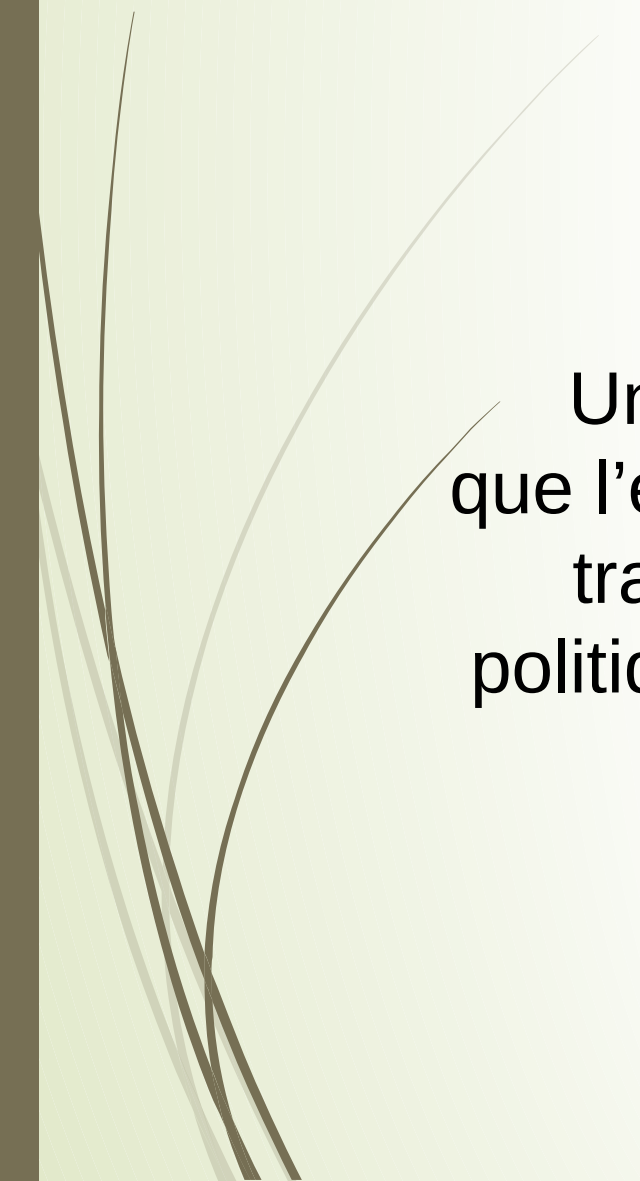
Le macro environnement



Le macro environnement est la deuxième partie de l'environnement composé des facteurs non contrôlables par l'entreprise mais ayant un impact sur cette dernière



Analyse PESTEL



Une analyse qui recense les risques et les opportunités que l'entreprise peut voir surgir dans son environnement au travers de quelques grandes forces structurantes: la politique, l'économie, le social, la technologie, l'écologie et la législation.

Matrice PESTEL

Surveiller l'horizon

Deuxième niveau

Troisième niveau

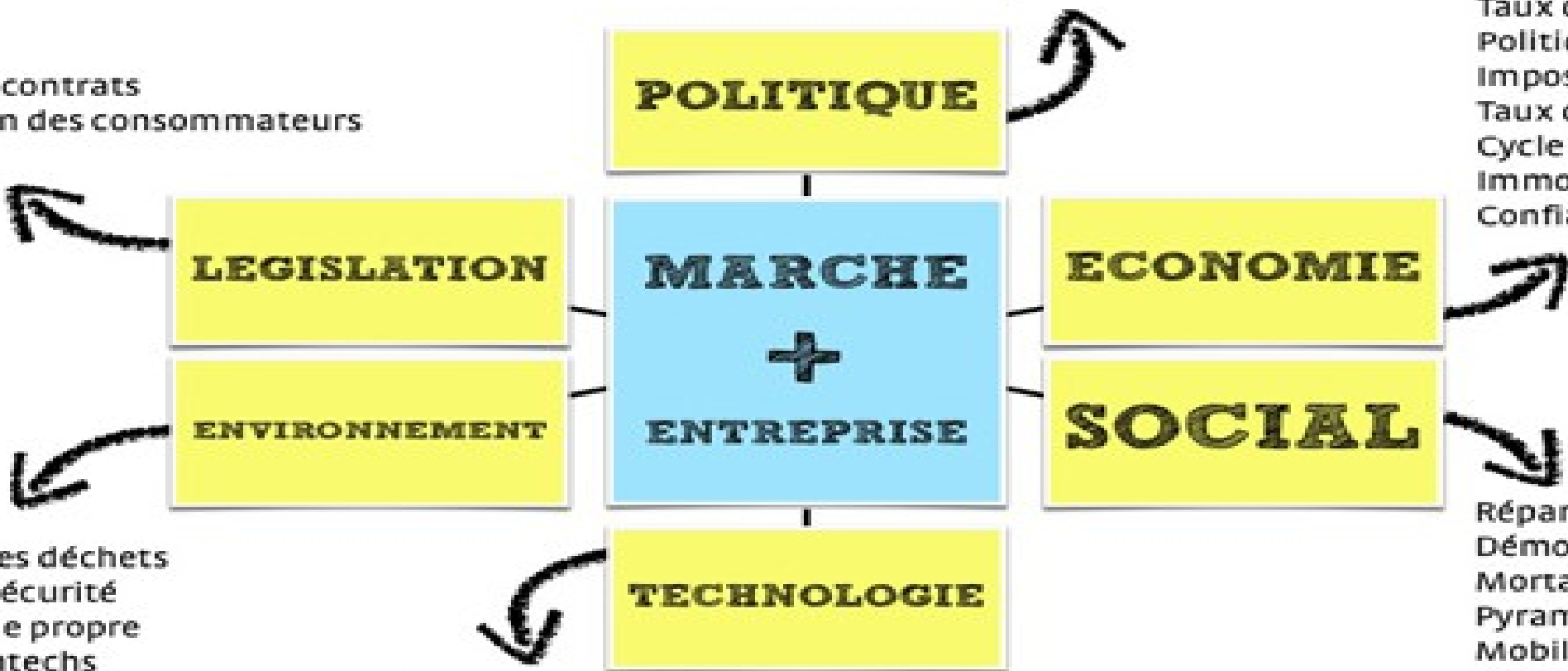
Quatrième niveau

Cinquième niveau

Pression gouvernementale
Politique monétaire
Pression européenne

Fiscal
Sécurité
Export
Douane
Droit des contrats
Protection des consommateurs
Emploi

Croissance
Taux d'intérêts
Politique chômage
Imposition
Taux d'inflation
Cycle économique
Immobilier
Confiance des ménages



Recyclage des déchets
Formation sécurité
Aides énergie propre
Clean/Greentechs
Réglementation urbanisme
Impact transport

Financement de la recherche
Nouveaux brevets
Transferts technologiques
Cycles d'obsolescence
Coût de l'énergie

Répartition des revenus
Démographie
Mortalité
Pyramide des âges
Mobilité sociale
Styles de vie
Education
Modes
Santé



III- L'analyse du portefeuille d'activité: les Matrices

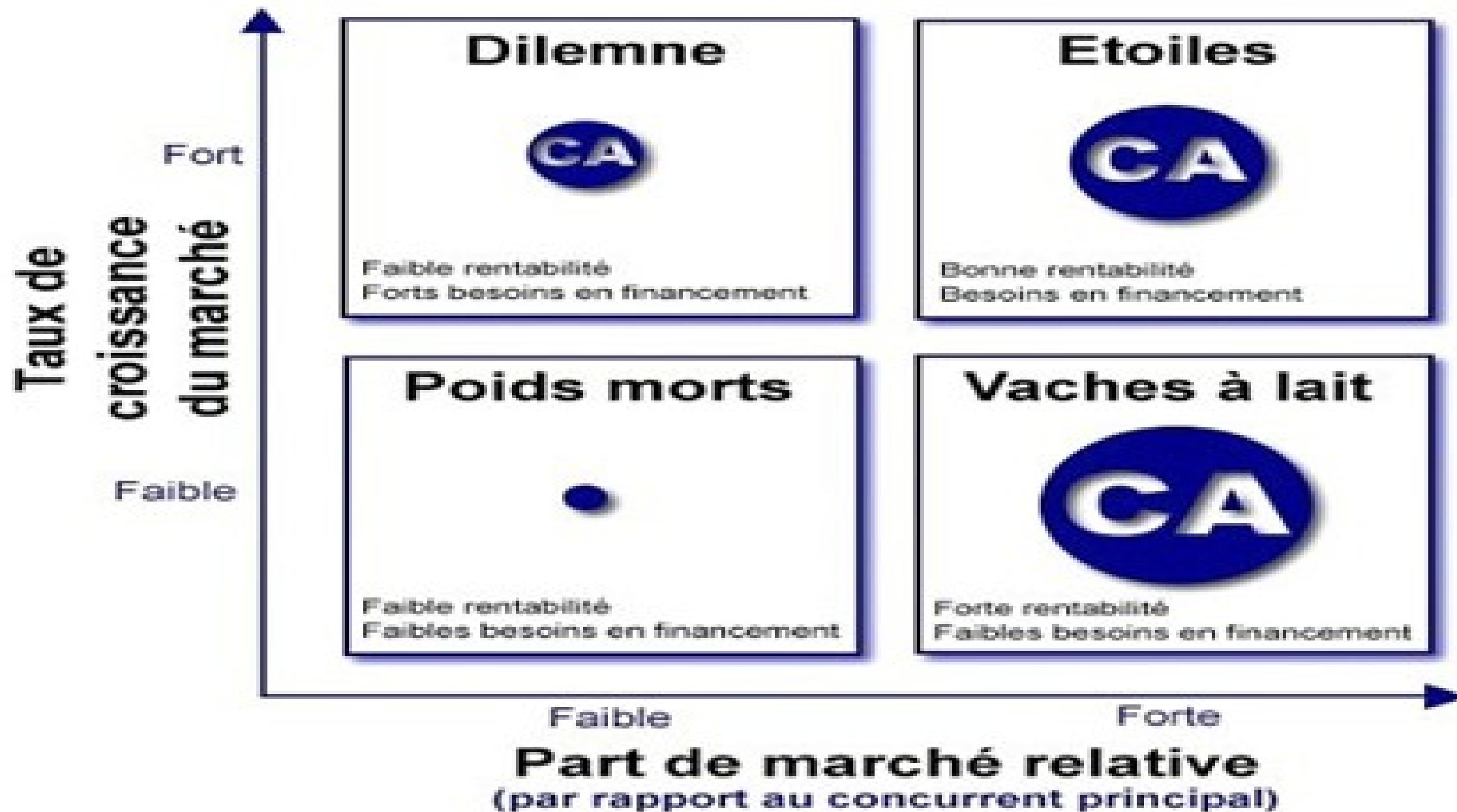




1-Matrice BCG

La matrice BCG (Boston Consulting Group), est un outil d'analyse et de gestion du portefeuille qui permet de **positionner** chacun des **DAS sur la matrice** en fonction selon **deux dimensions**:

- La part de marché relative.
- Le taux de croissance de leur marché.



Les avantages et les limites de la matrice BCG

Avantages :

- Sa simplicité et sa clarté en font un outil simple et compréhensible.
- Elle permet de montrer clairement l'ensemble du portefeuille de produit/d'activités de l'Entreprise.

Inconvénients:

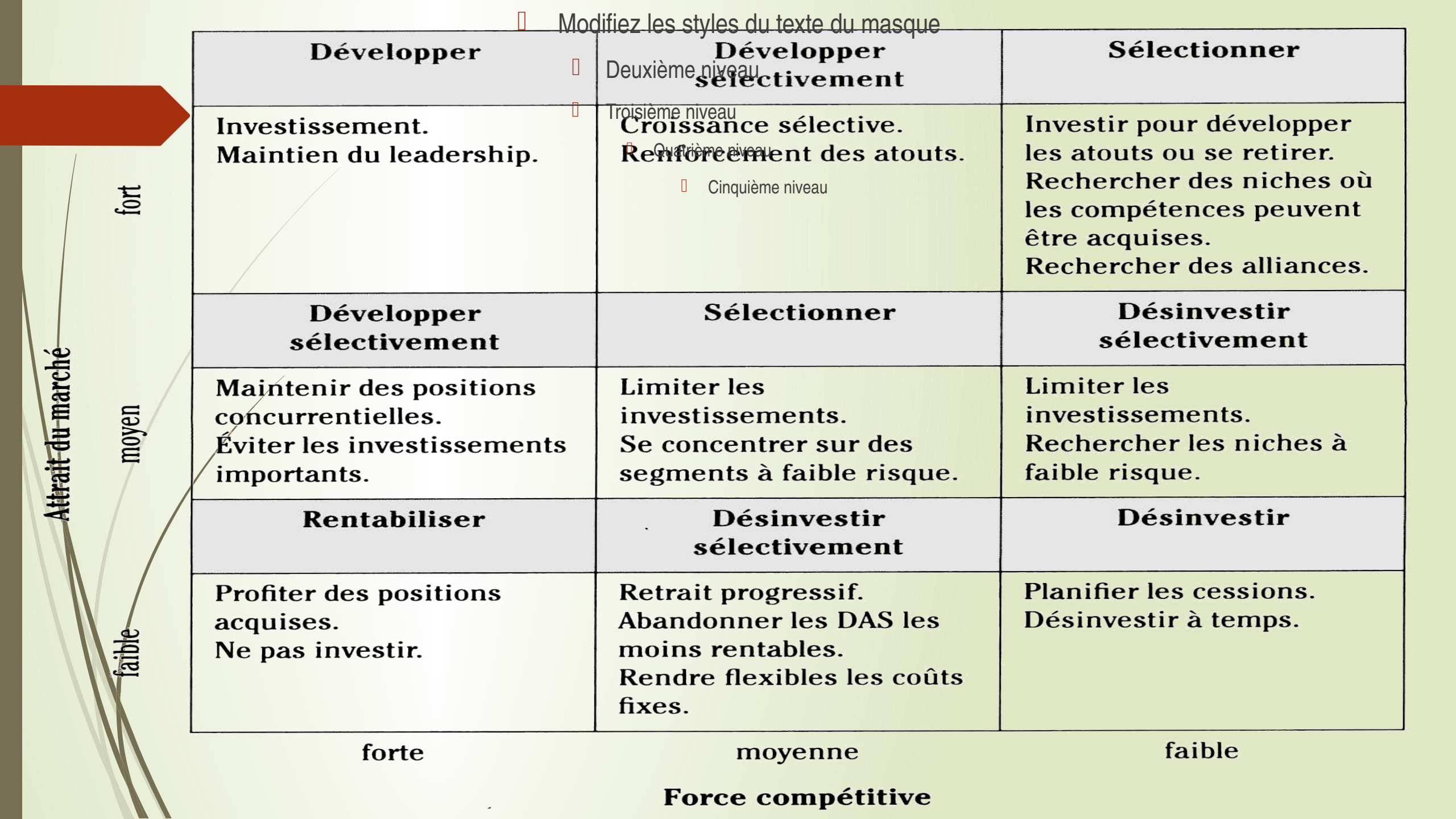
- ne prend pas en compte des données plus dynamiques comme le cycle vie du produit.
- Elle est également basée sur le principe que la rentabilité d'une entreprise est proportionnelle à sa part de marché.



2-Matrice McKinsey:

La matrice McKinsey est un modèle de décision stratégique, un outil d'analyse multicritères qui repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions :

- L'attrait du marché à moyen terme.
- La force compétitive ou position concurrentielle.



Les avantages et les limites de la matrice McKinsey

Avantages :

- analyse richesse et sophistiquée (3*3) que la matrice BCG (2*2).
- permet de mesurer à l'avance l'importance de se lancer dans une activité

Inconvénients :

- L'agrégation des indicateurs est difficile.
- Les Interactions entre les Unité d'Affaires Stratégiques ne sont pas considérées.



3-Matrice ADL

La matrice ADL est un outil d'analyse stratégique qui consiste à situer l'entreprise par rapport à la concurrence et permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise en se basant sur deux critères :

- Le degré de maturité du marché.
- La position concurrentielle de l'entreprise.

Matrice ADL

Deuxième niveau

Troisième niveau

Quatrième niveau

Cinquième niveau

Position compétitive

Dominante

Forte

Favorable

Défavorable

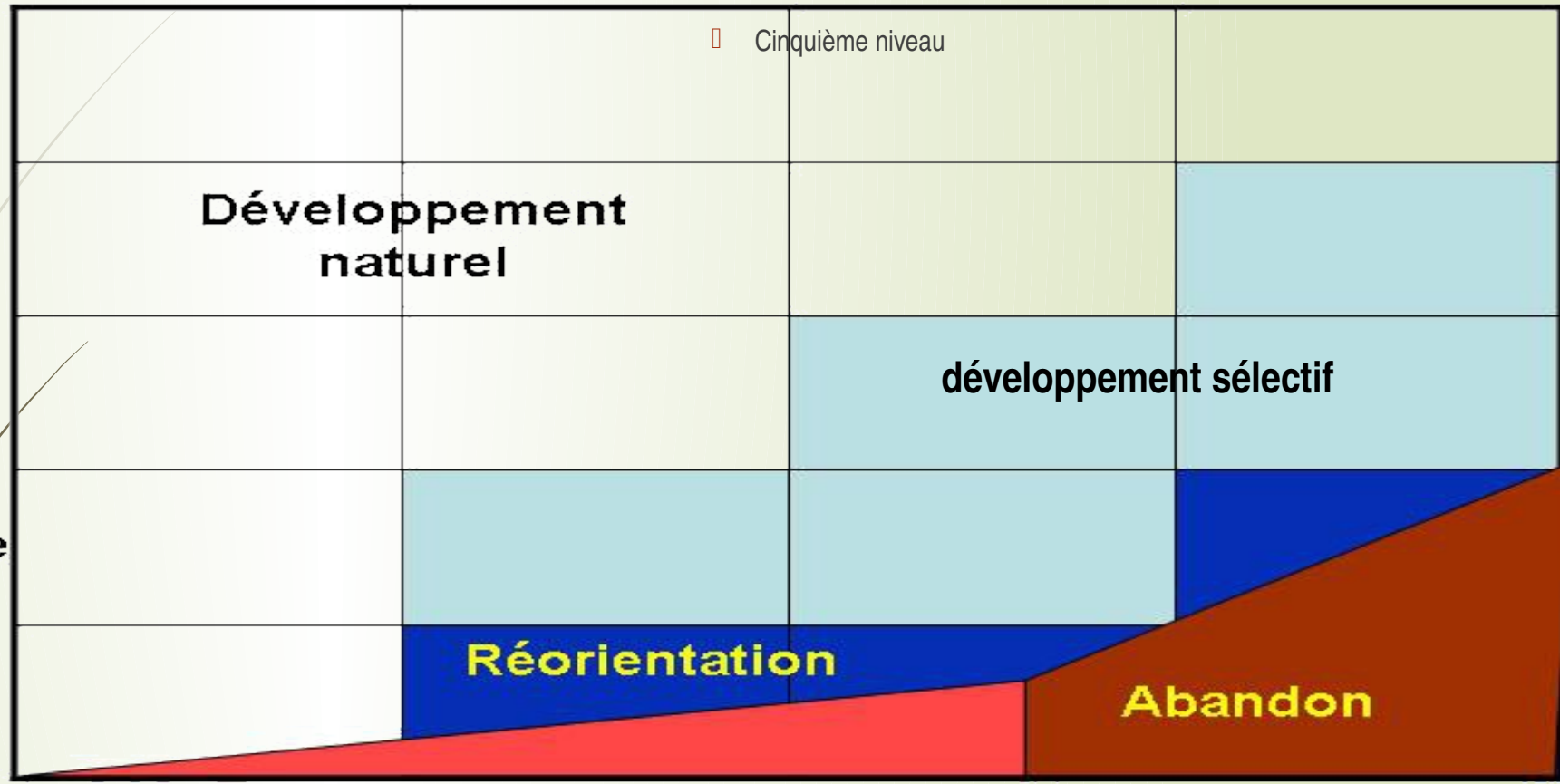
Marginale

Démarrage

Croissance

Maturité

Vieillesse



+

Rentabilité

-

Besoins financiers

+

-

Matrice ADL

Les avantages et les limites de la matrice ADL

▣ Avantages :

- ▣ -Richesse de l'analyse.
- ▣ -aspect dynamique lié à l'utilisation de cycle de vie.
- ▣ -intégration des compétences : marketing, finance, technologie.

▣ Inconvénients :

- ▣ -très complexe.
- ▣ -difficultés pour déterminer les différentes phases de cycle de vie
- ▣ -les concurrents peuvent influencer la longueur du cycle de vie.



Conclusion

Le diagnostic stratégique :

- Est une étape nécessaire et un outil indispensable avant tout choix et toute décision stratégique.
- Il permet d'éviter les erreurs dans les estimations des ressources et des moyens disponibles pour faire face aux diverses pressions de l'environnement de l'entreprise.



Etude de cas

Présentation du samsung

- Modifiez les styles du texte du masque
- Deuxième niveau
- Troisième niveau
- Quatrième niveau
- Cinquième niveau
- Devenir grand
- Devenir fort
- Durer éternellement

SAMSUNG



Kun - Hee Lee

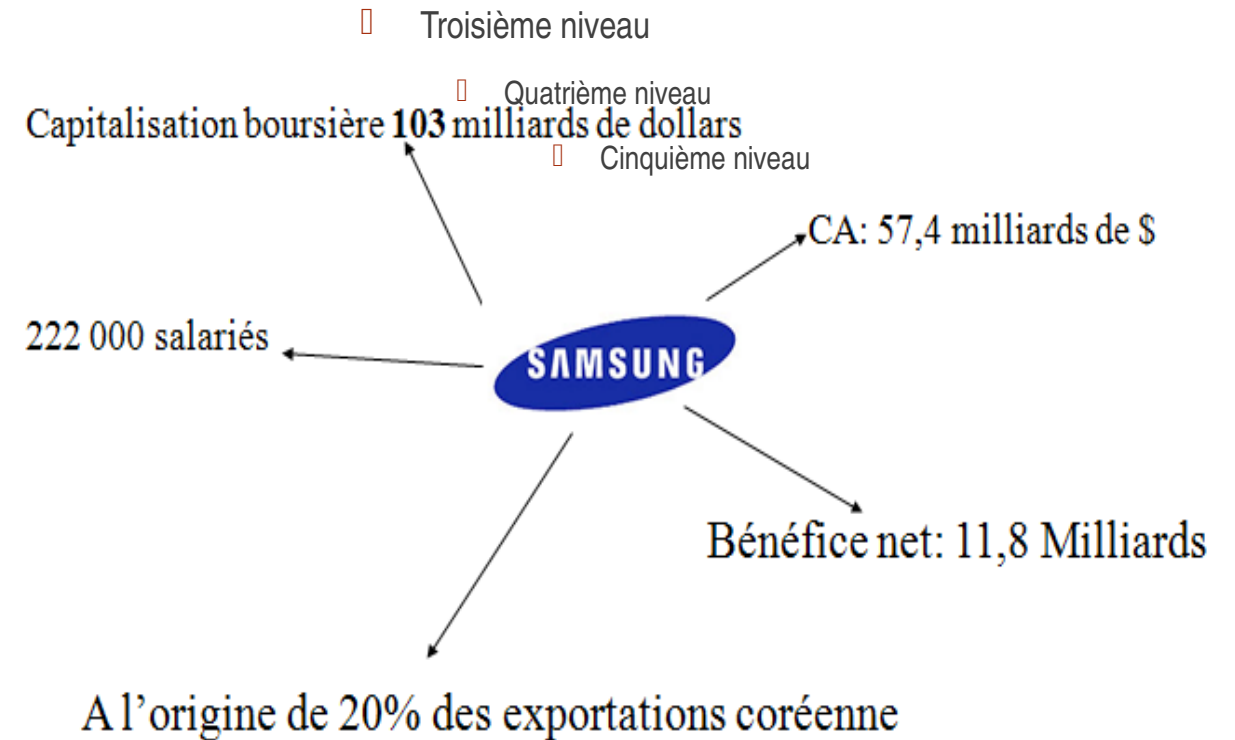
Chairman and Chief Executive Officer
Contemplate his New Management approach.

Les missions de Samsung

- « Nous dévouons nos employés et notre technologie afin de créer de meilleurs produits et services, contribuant ainsi à une meilleure société planétaire ».
- « *un but simple : rejoindre les dix premières entreprises mondiales.* »

Chairman LEE

Modifiez les styles du texte du masque
Samsung en chiffres



Électronique

37.5%
du CA

Modifiez les styles du texte du masque

Deuxième niveau

Troisième niveau

Quatrième niveau

Cinquième niveau

Services financiers

33.5%
du CA

Les métiers de **SAMSUNG**

Industries
chimiques

2.4% du
CA

Autres
activités

23.8%
du CA

Machines et
industrie lourde

3% du
CA

La segmentation stratégique

Métier

Électronique grand public

Deuxième niveau

Troisième niveau

Quatrième niveau

Cinquième niveau

DAS

Téléphonie

Téléphones mobiles

Un vrai concentré de technologie !



TV, Vidéo & Audio



TV



Lecteurs DVD



Caméscopes



Combi-visions



Châssis Hi-Fi



Home Cinema



Lecteurs MP3



Adaptateurs THT



Amplificateurs A/V

Informatique & Bureautique



Ordinateurs Portables



Moniteurs



Imprimantes



Multi-Fonctions



Fax



Disques Durs



Disques Optiques

Electroménager



Réfrigérateurs



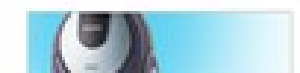
Climatisation



Four à micro-ondes



Lave-linge



Aspirateurs



Cave à vins

Segments stratégiques

Segment stratégique

Sous-Segments stratégiques

Modifiez les styles du texte du masque

Deuxième niveau

Troisième niveau

TV

Quatrième niveau

Cinquième niveau



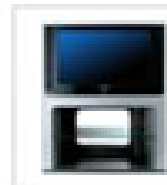
TV Plasma



TV LCD



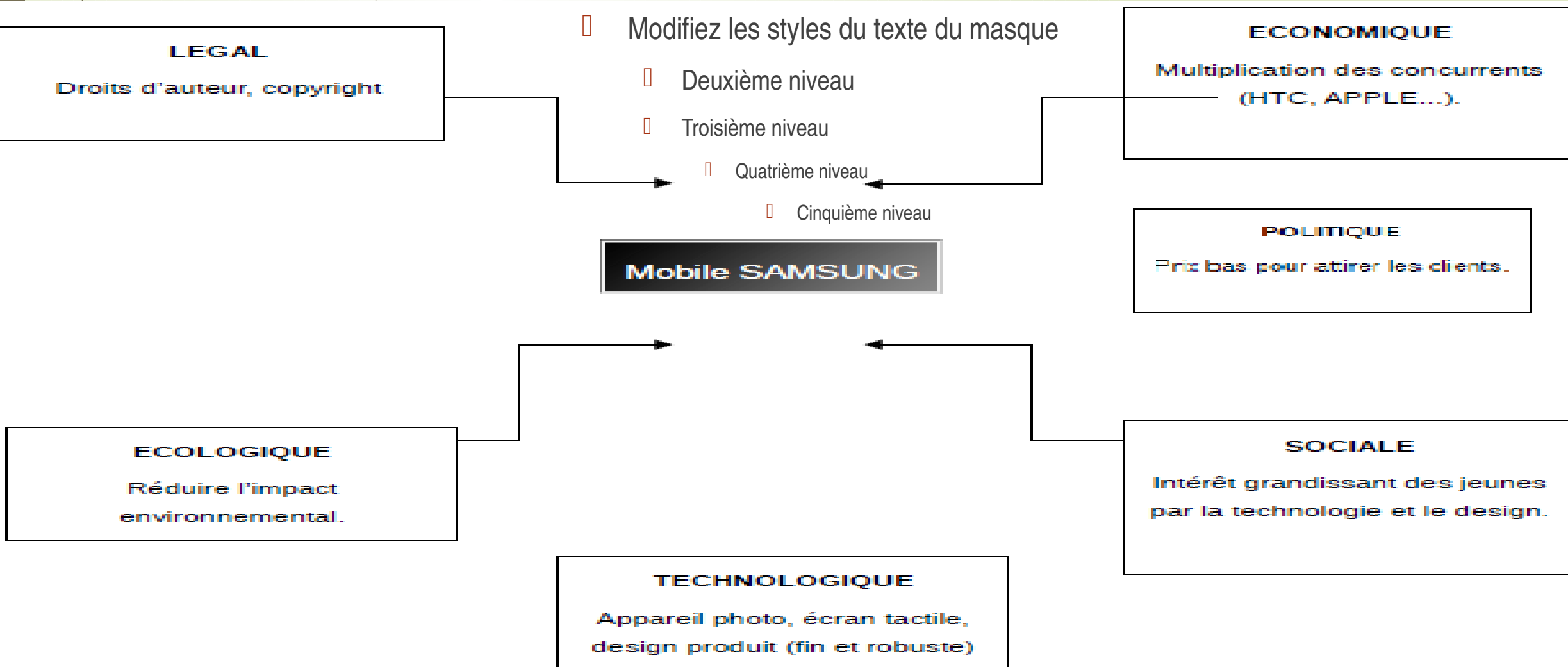
Rétroprojecteurs



Téléviseurs

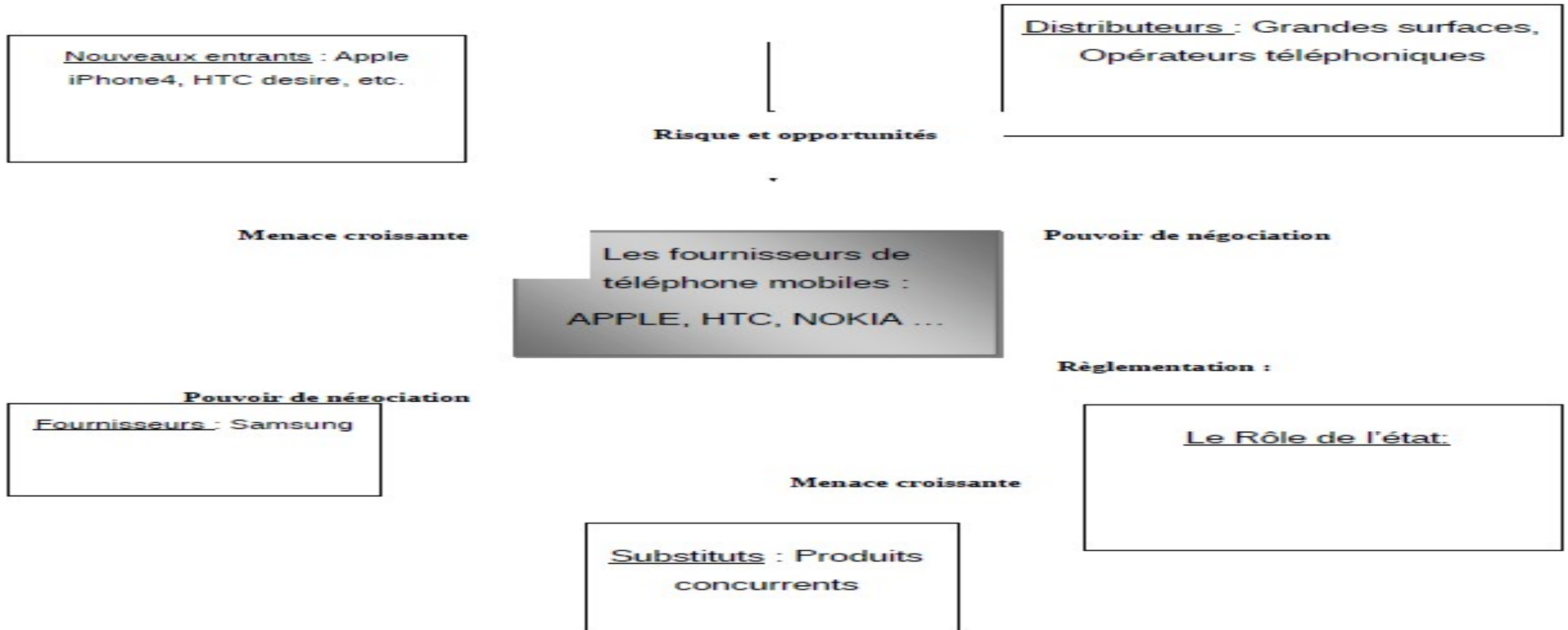
Diagnostic Externe

Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL



Analyse de l'industrie : les 5 +1 forces concurrentielles :

Samsung se retrouve dans sur un marché fortement concurrentiel correspondant à une concurrence pure et parfaite puisque nous avons un nombre important de fournisseurs en mobilité, répondant à une demande importante, que ce soit les particuliers ou les professionnels.



présentation matrice SWOT de groupe Samsung :

Les forces :

- ❖ Main d'œuvre à bas coût pour maîtrise des coûts
- ❖ Innovation importante
- ❖ Technologies détenues uniquement par Samsung
- ❖ Intégration verticale
- ❖ Aide de l'état
- ❖ Leader
- ❖ Budget publicitaire important

Les faiblesses :

- ❖ Samsung ne lance pas de produits révolutionnaire
- ❖ « L'entreprise s'efforce d'être présente dès qu'un nouveau marché se développe »
- ❖ Gamme étendu implique une communication non ciblé

Les opportunités :

- ❖ Demande croissante (croissance à deux chiffres)
- ❖ Renouvellement de la gamme des téléviseurs par les ménages
- ❖ Cycle court => marché difficilement pénétrable
- ❖ Expansion géographique important

Les menaces :

- ❖ Partenariats des concurrents
- ❖ Nouveaux entrants : Chinois
- ❖ Pression concurrentielle forte

On peut donc établir une matrice BCG pour les DAS de Samsung Electronics

Matrice BCG

□ Modifiez les styles du texte du masque

Demande

VEDETTE Semiconducteur Réseaux & Télécom LCD	DILEMME Média numériques Appareils électroménagers
VACHE A LAIT	POIDS MORT

Part de marché relatif

Nous choisissons par la suite d'étudier la DAS Réseaux et Télécommunication car c'est l'un des DAS qui a le plus évolué ces 5 dernières années et dont on parle beaucoup ces derniers temps.

Diagnostic stratégique de DAS de télécommunication :

Diagnostic interne

Identifier les forces et faiblesse des appareils mobiles de Samsung Electronics.

☐ Modifiez les styles du texte du masque

☐ Deuxième niveau

☐ Troisième niveau

☐ Quatrième niveau

☐ Cinquième niveau

Chaîne de valeur

Infrastructure de l'entreprise

Partenariat avec les opérateurs téléphoniques

Gestion des ressources humaines

Recherche et développement

Logistique interne

Achat

Production

Licence, 2010 – 2011

Services

Marge

10

Activités de soutien

Activités principales

Les ressources de groupe Samsung

Ressources humaines



- ❖ En Corée, tout le monde rêve de travailler chez **Samsung**, c'est une reconnaissance sociale.
- ❖ L'intranet est la clé de voûte des ressources humaines car :
- ❖ Horaire sont variables
- ❖ Badgeuses pour maîtriser le temps de travail
- ❖ Technologie importante (ex : chaque personne peut consulter son solde de congés et autres infos)



❖ Les syndicats sont interdits

❖ Le personnel est bien payé : augmentation de 10% par an

❖ Le niveau de formation est élevé également :

❖ Stages organisés au **Samsung Human Resources Development Center.**

❖ **La culture :**

❖ Les femmes ne peuvent pas avoir un poste de responsabilité.

❖ **Homme clé :**

❖ Le PDG : Chairman Lee (Lee Ken-Hee) est un personnage énigmatique et le plus influent d'Asie :

Discret comme un Tigre, protégé comme un panda



Ressources financières

- ❖ Les semi conducteurs sont une véritable cash machine pour le groupe
- ❖ Bénéfices record de 11 milliards de dollars

Ressources techniques

- ❖ Stratégie industrielle reposant sur des usines continuellement modernisées et toujours très adaptable. Hier, elles produisaient des tubes cathodiques aujourd'hui des écrans plasma, LCD...
- ❖ Intranet
- ❖ Pointe de la technologie des systèmes d'informations