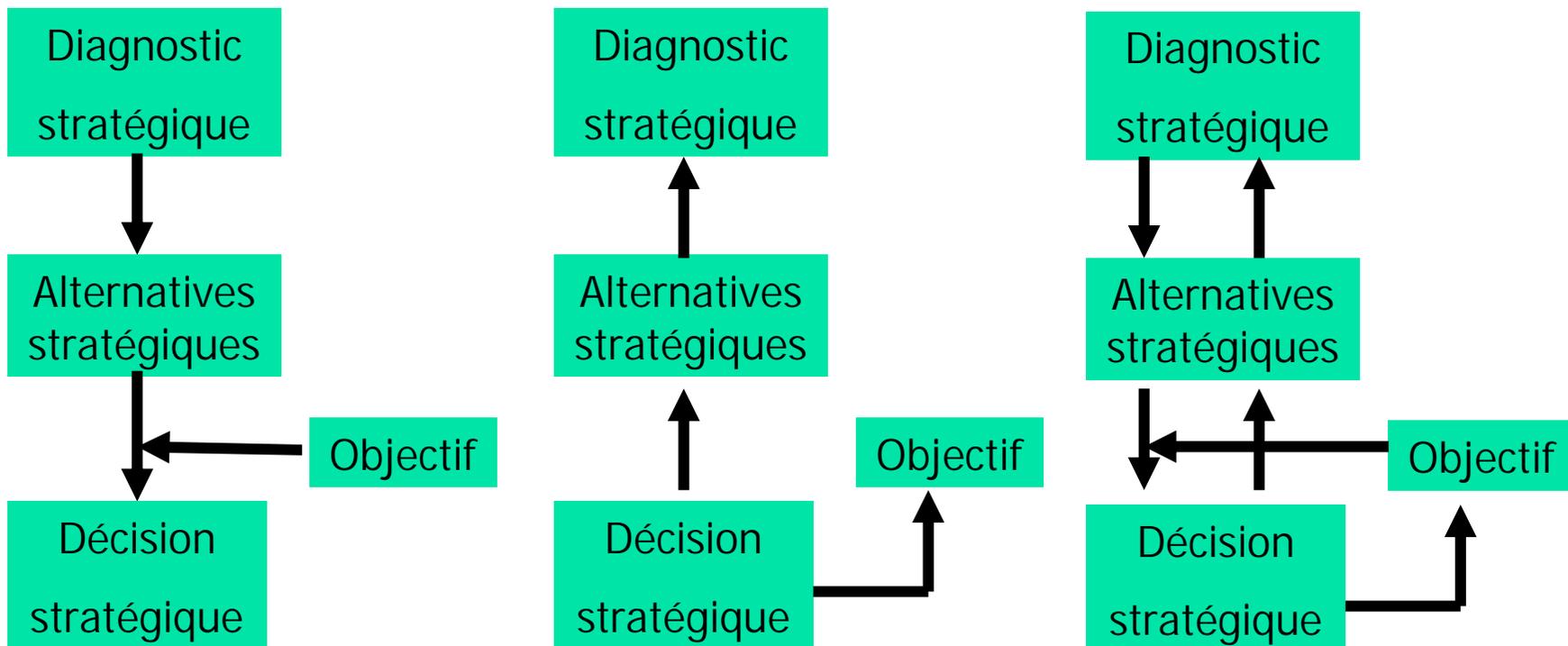


Management: CH II

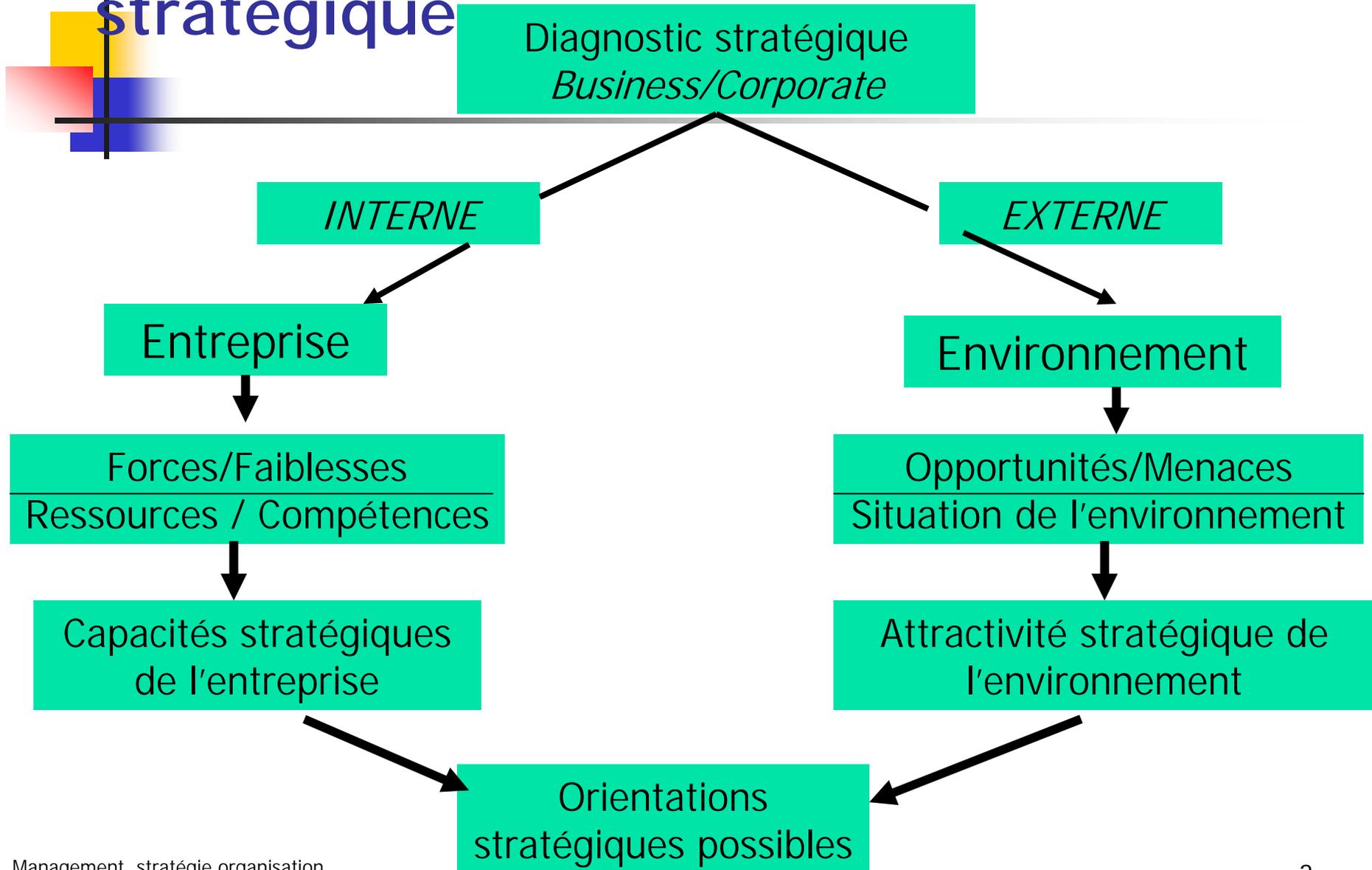
Le diagnostic stratégique

Les séquences diagnostic – décision stratégique

1-Séquence « rationnelle » 2-Séquence « rationalisatrice » 3-Séquence « réelle »



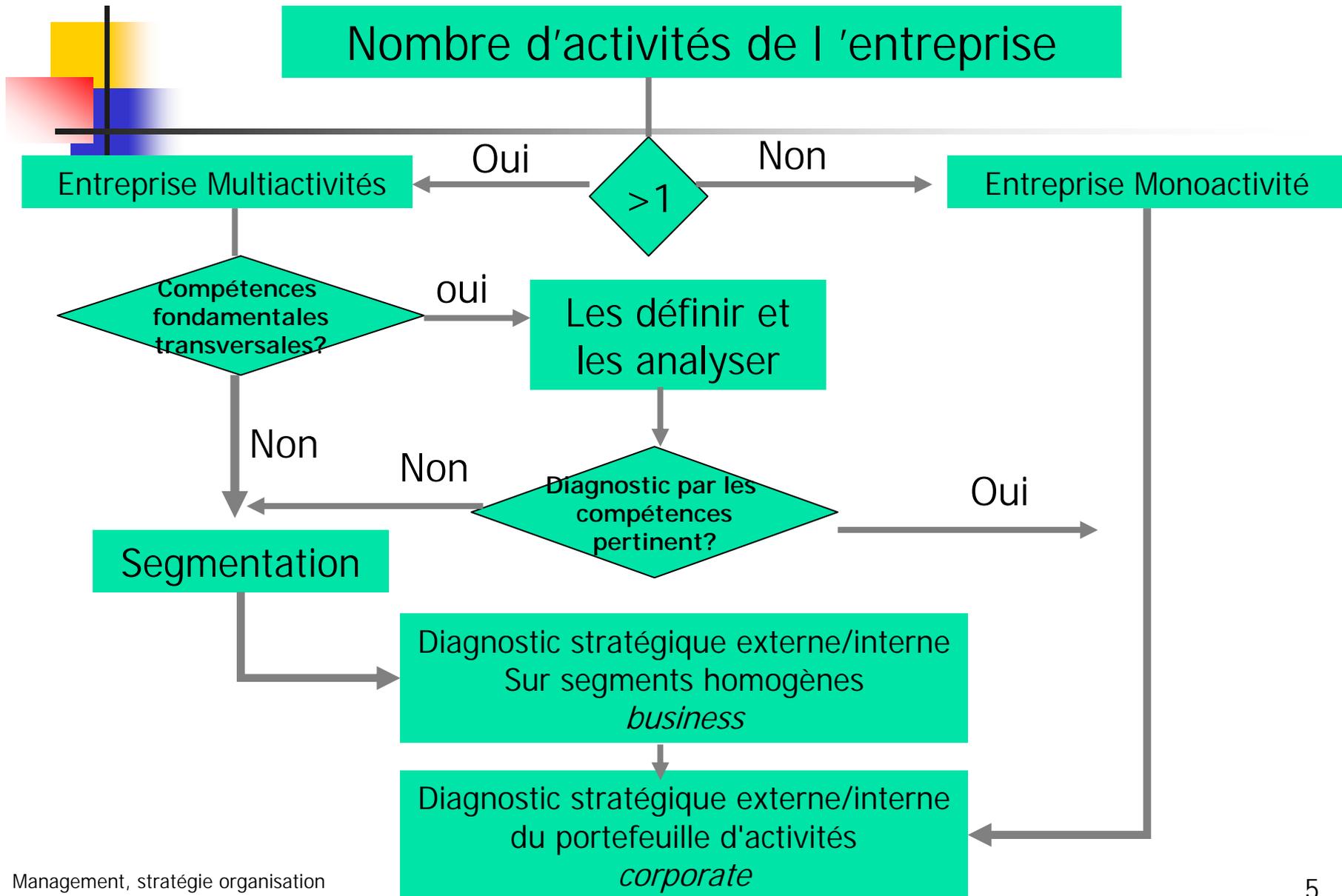
Les 2 perspectives du diagnostic stratégique



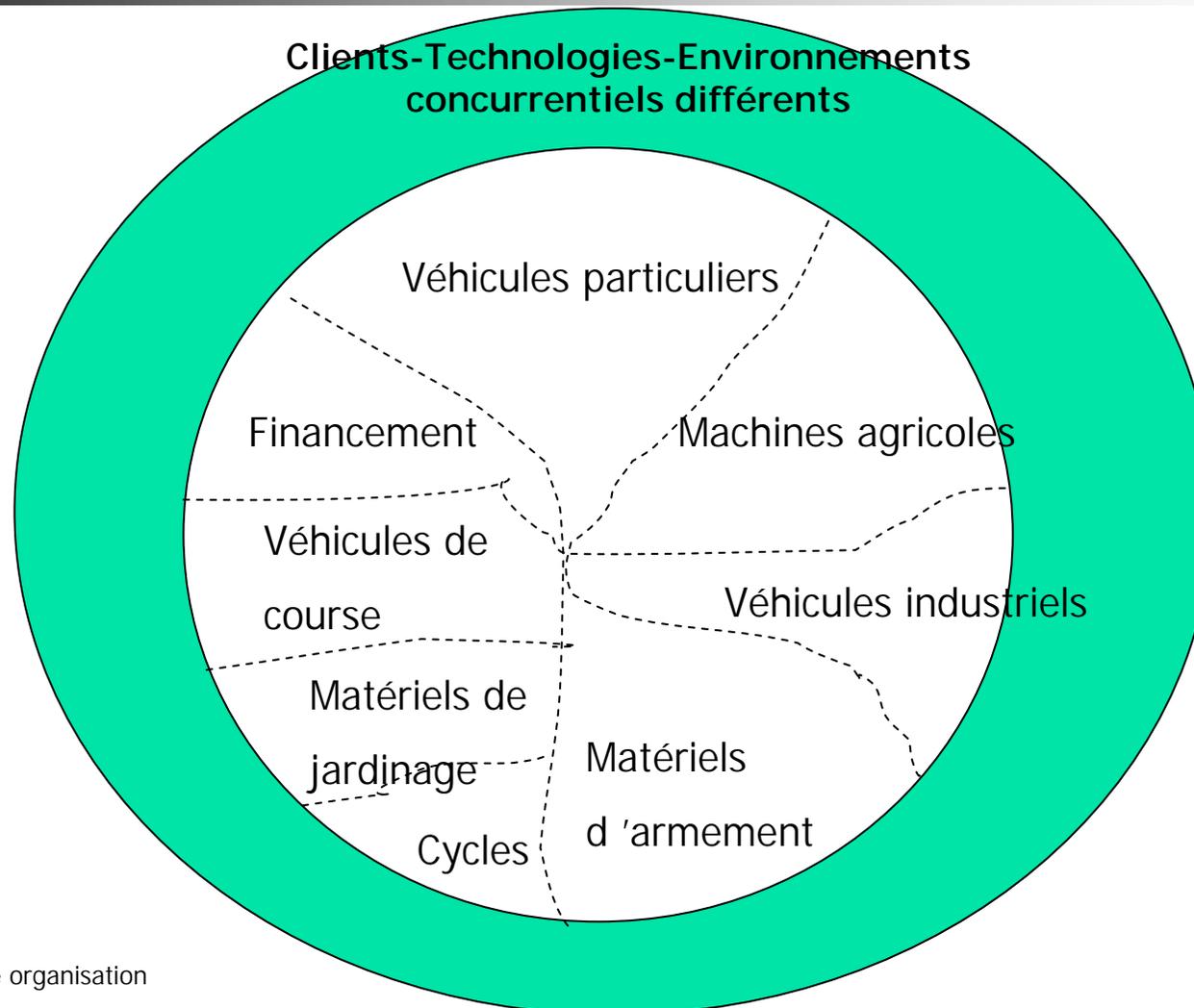
Les outils du diagnostic stratégique

Niveau d'analyse Perspective	Business Domaines d'activité stratégique	Corporate Ensemble de l'entreprise
Externe: Attractivité de l'environnement	Demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle	PEST
Interne: Capacités stratégiques de l'entreprise	Chaîne de la valeur	Plate-forme stratégique
	Ressources et compétences Fonctions et processus	
Interne et externe	Facteurs clés de succès	Matrices de portefeuille d'activités

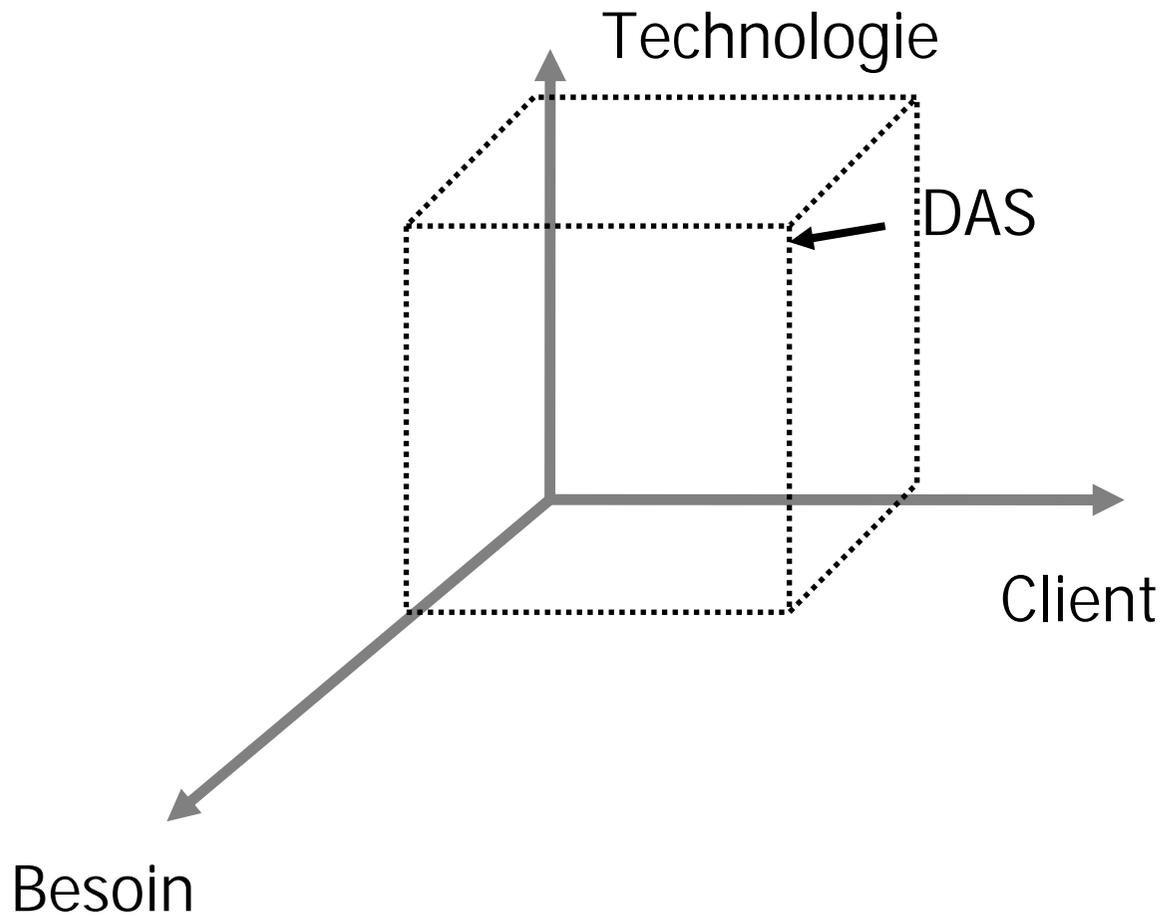
Le choix de l'unité d'analyse



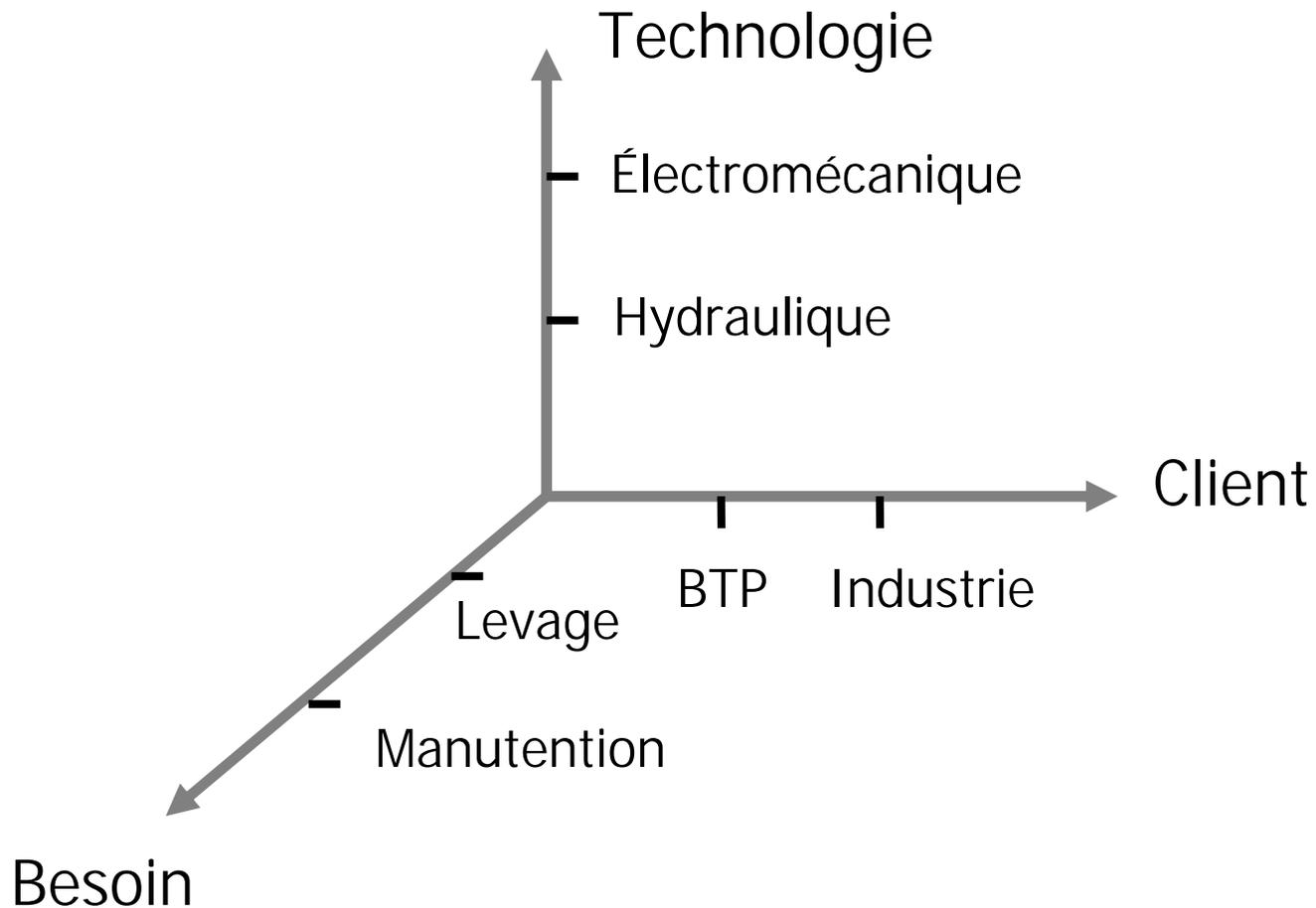
La nécessité de la segmentation stratégique



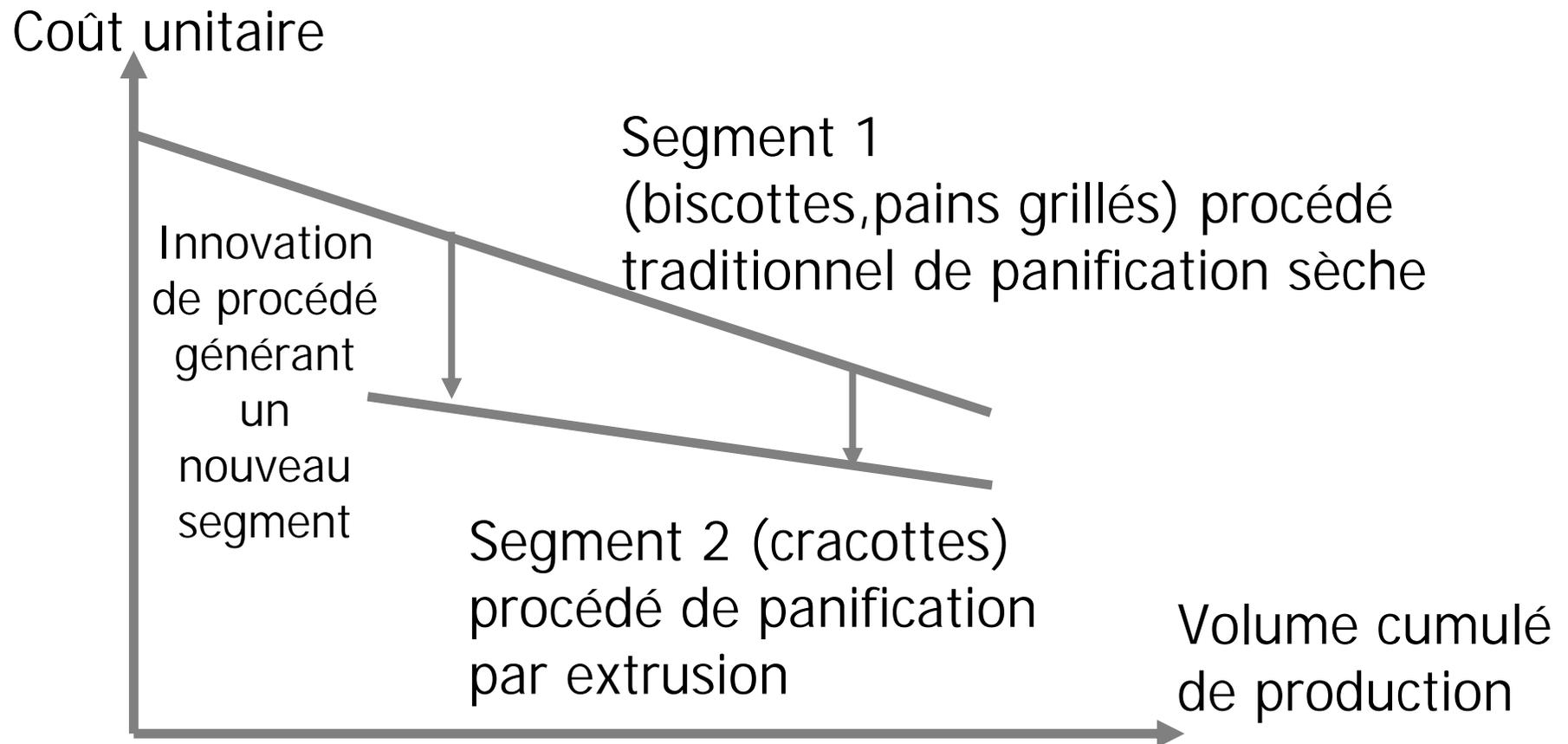
Les trois critères du segment



Segmentation stratégique. Le secteur du levage et des grues

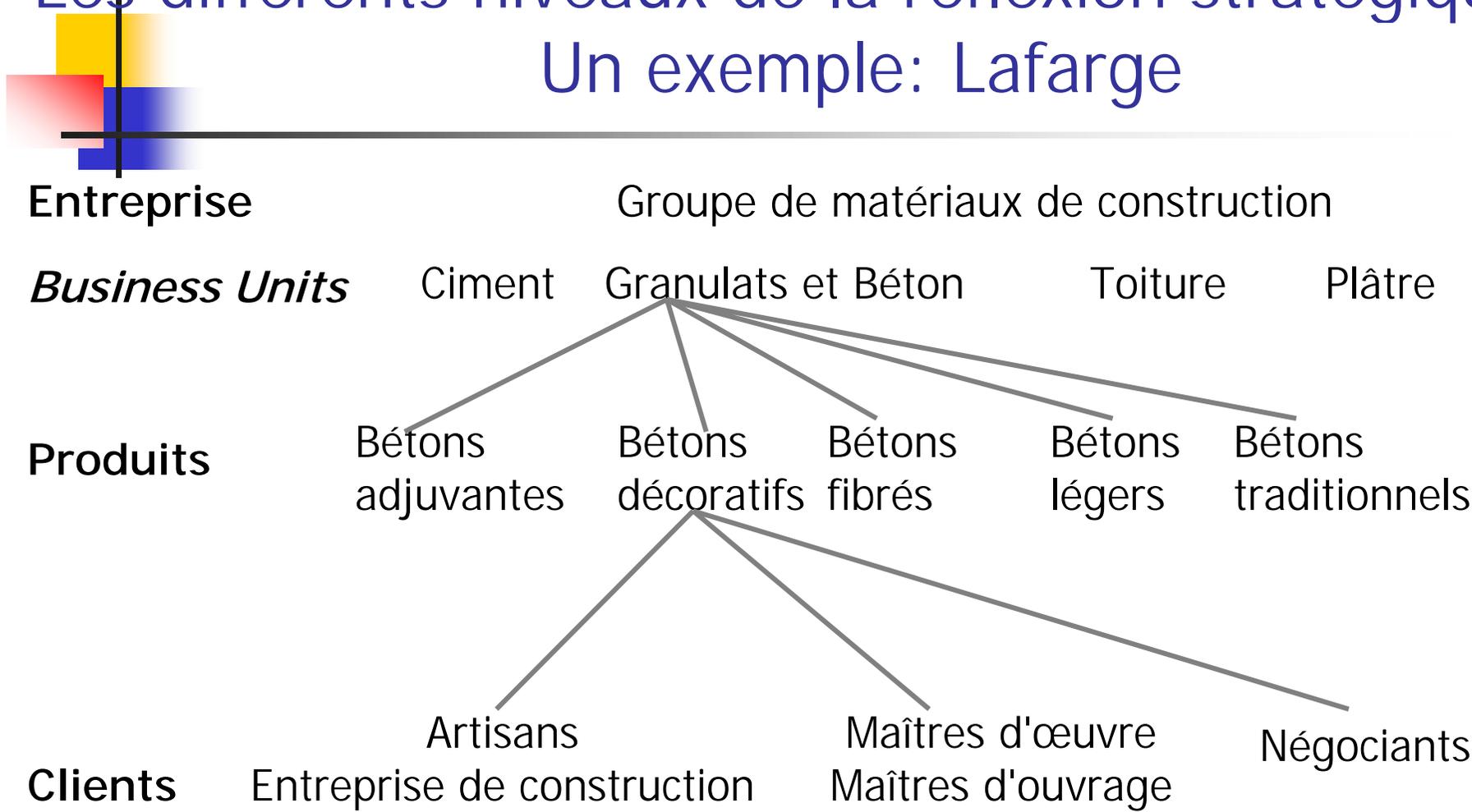


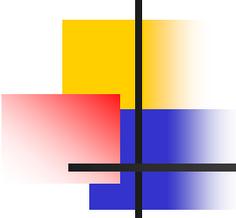
Changement de technologie et de segment



Les différents niveaux de la réflexion stratégique

Un exemple: Lafarge

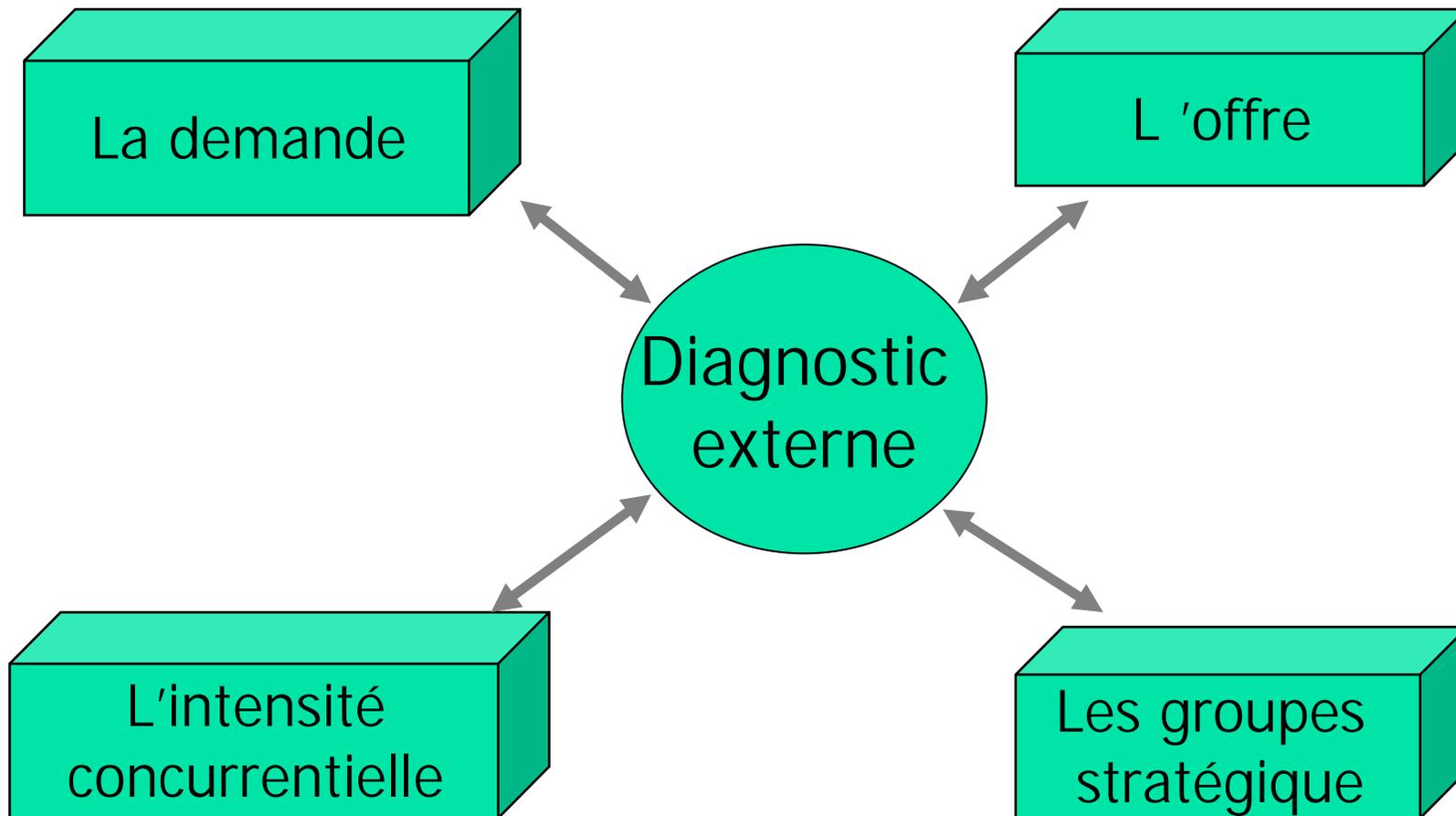




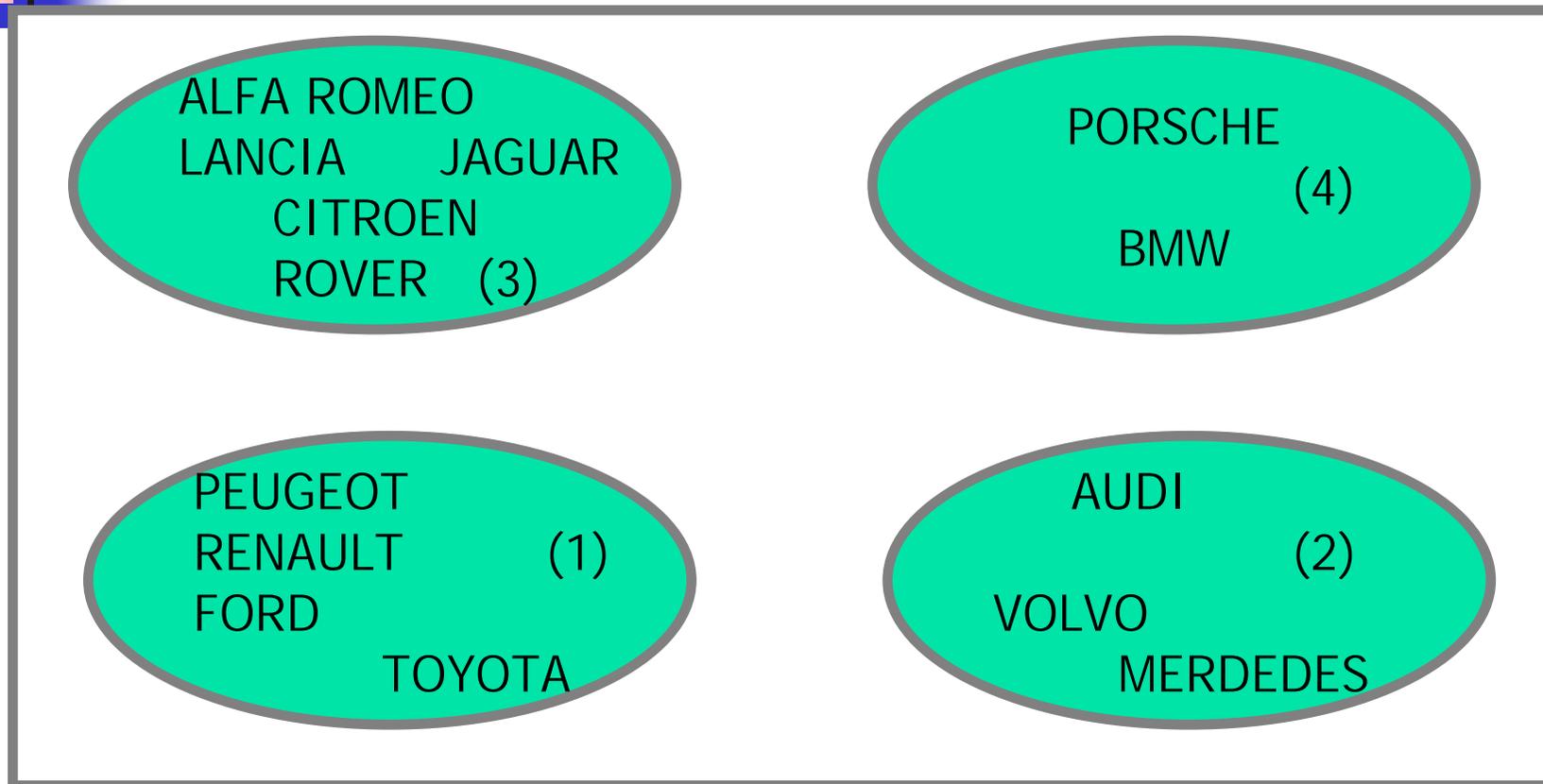
Segmentation stratégique et segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Découpage	Des activités de l'entreprise	Du marché
Décisions	Investir, désinvestir...	Prix, publicité, conditionnement...
Décideurs	Direction générale groupe	Marketing division

Les quatre rubriques du diagnostic externe



Une carte des groupes stratégiques: les voitures particulières

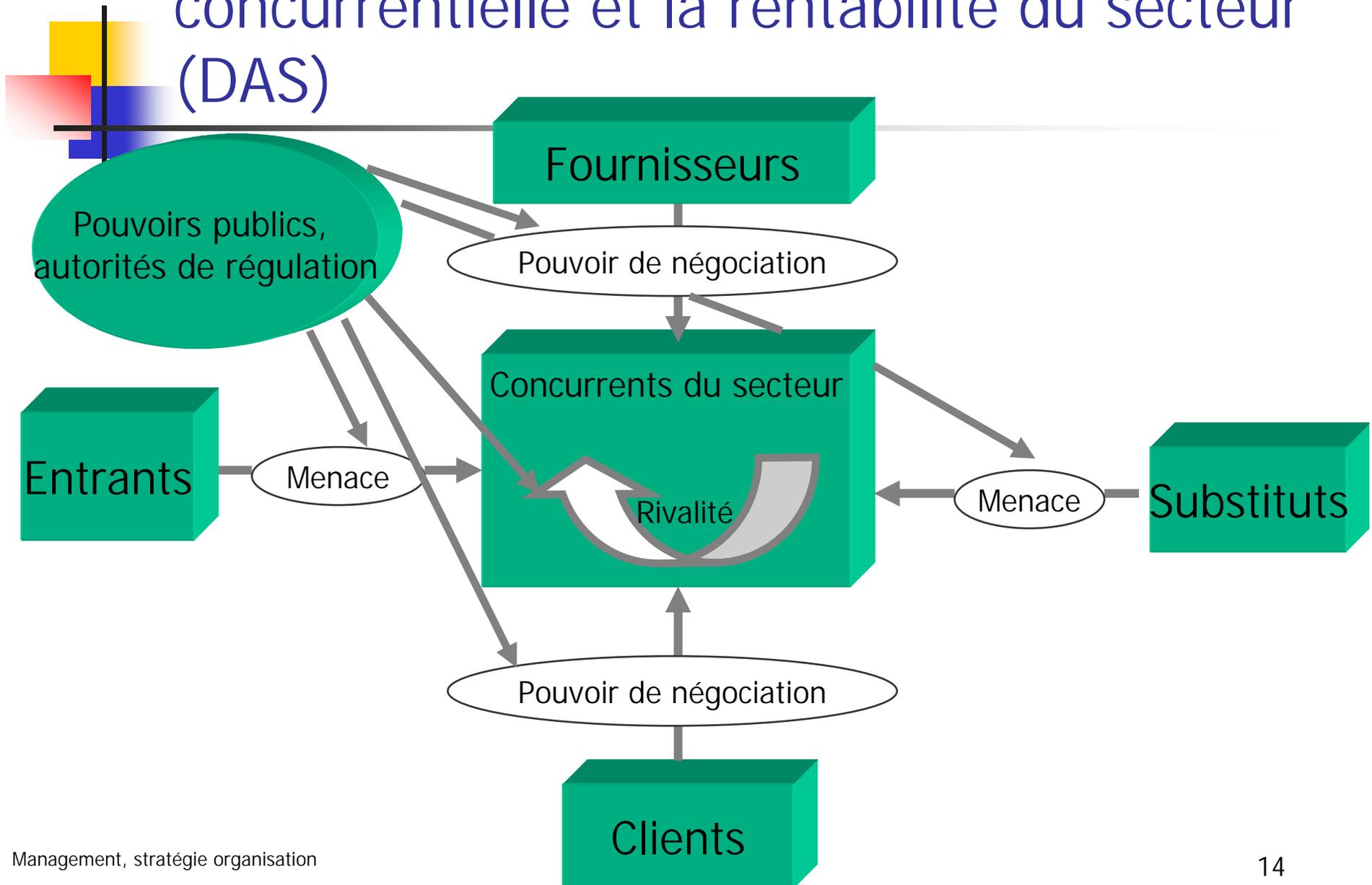


(1): Pas trop cher, qualité et sécurité (2): Plutôt cher, qualité et sécurité

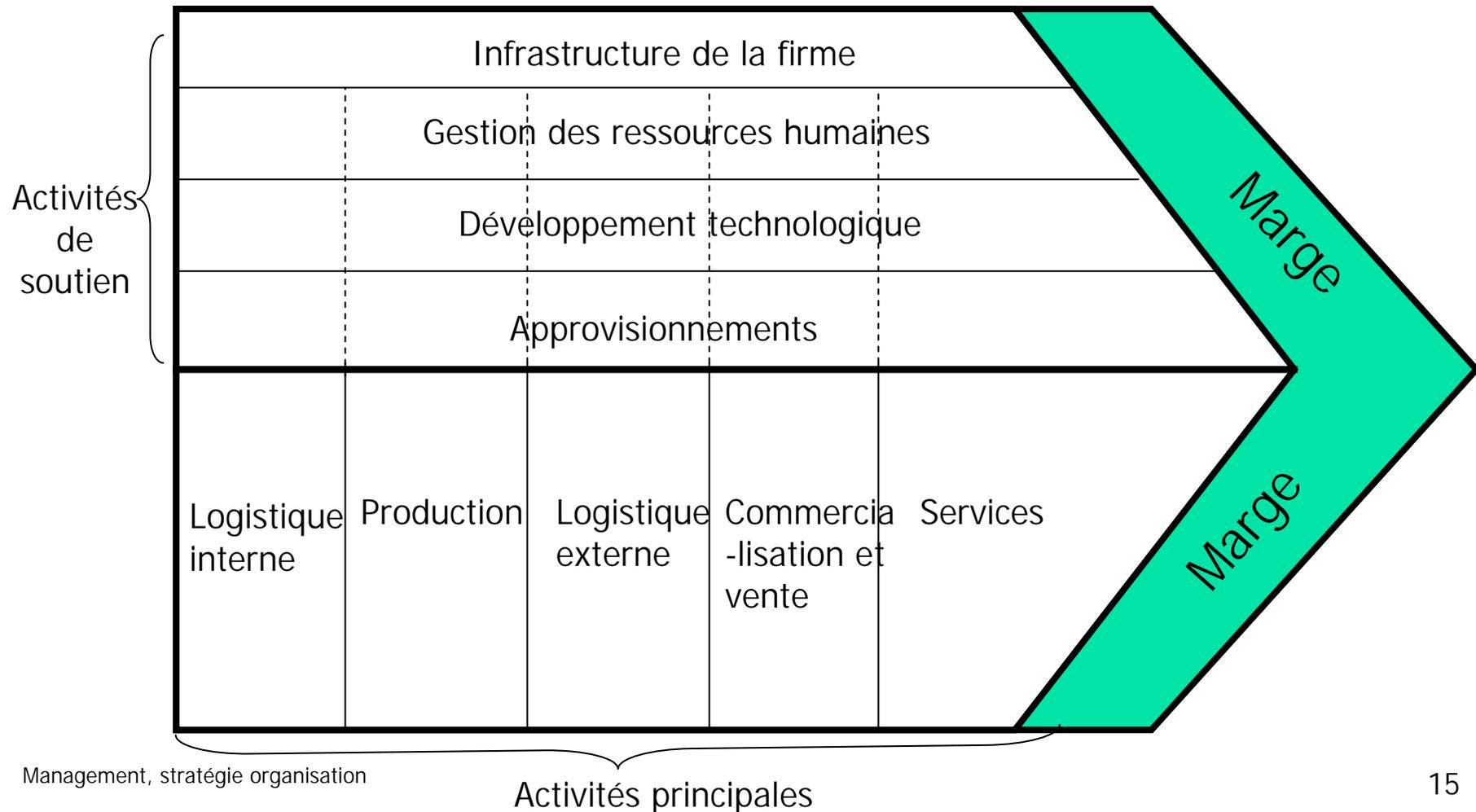
(3): Pas trop cher, plaisir

(4): Plutôt cher, plaisir

Les six forces qui commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur (DAS)



La chaîne type de la valeur



Diagnostic des ressources et compétences

Diagnostic des ressources de l'entreprise

Identification des ressources stratégiques

Diagnostic des compétences de l'entreprise

Identification des compétences fondamentales

Décisions stratégiques
de création d'avantages concurrentiels
reposant sur
l'exploitation des ressources stratégiques et la
mobilisation des compétences fondamentales

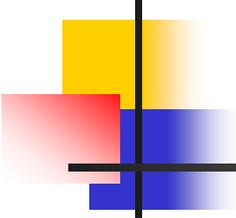
Extrait du diagnostic des ressources d'une entreprise

		Évaluation des ressources	
Ressources	Description, commentaires	Valeur pour le marché	Exclusivité pour l'entreprise
Immatérielles	Marque mondialement connue	****	****
Humaines	Personnel jeune et bien formé	**	*
Financières	Faible soutien des banques	*	*
Physiques	Brevet de fabrication	*	****

Importance de l'avantage concurrentiel conféré par la ressource: * très faible/**** très fort
 Management, stratégie organisation

Exemple d'évaluation des compétences

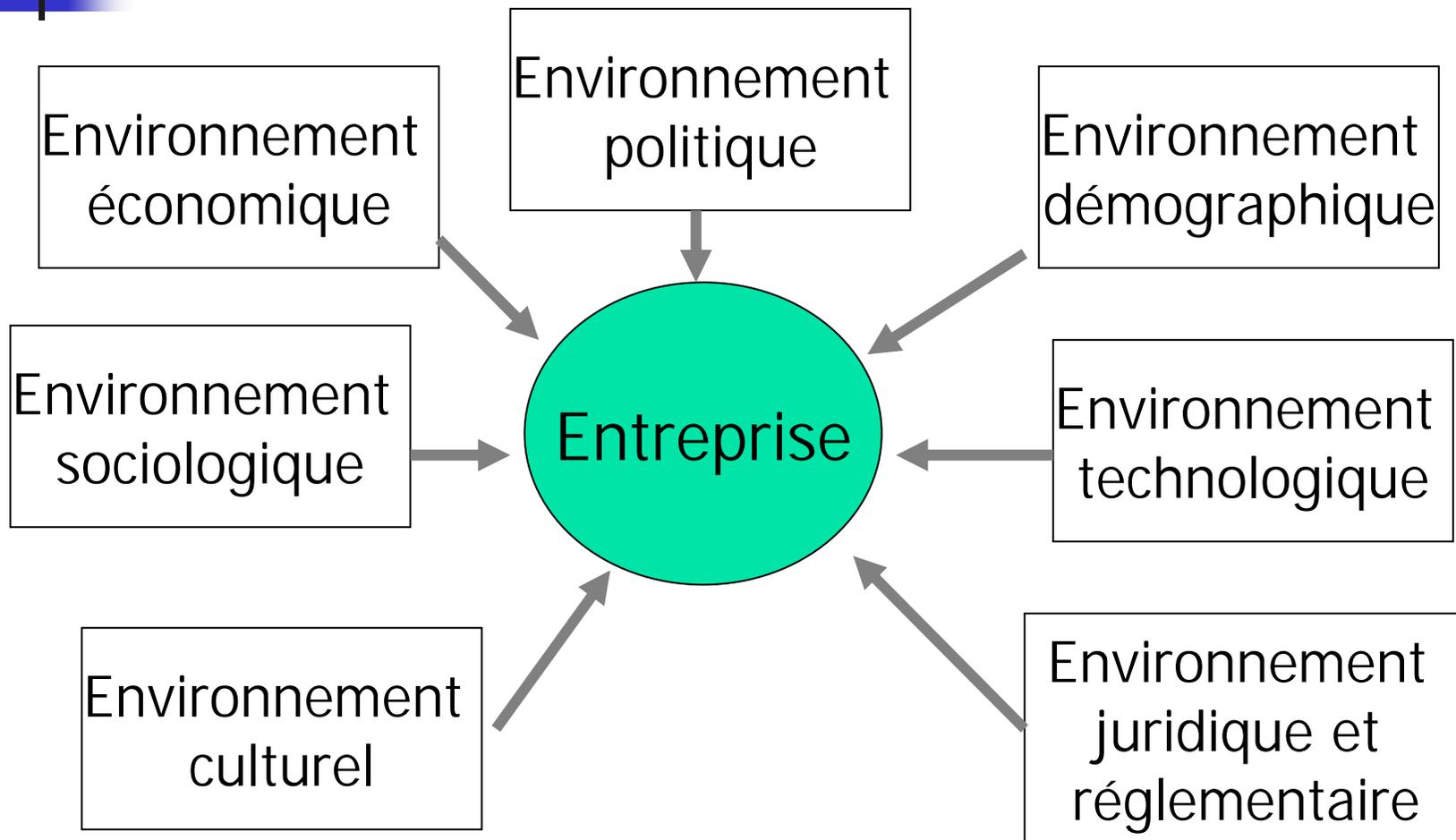
Compétences		Processus
Managériale générale		Finalisation Organisation Animation des hommes Contrôle Information
Fonctionnelle intra-service		Production Recherche et développement Système d'information...
Transversale	intra-service	Développement de nouveaux produits Gestion de la qualité Service client
	Interentreprises	Amont avec les sous-traitants et les fournisseurs Aval avec les distributeurs Horizontal avec les partenaires
Individuelle, professionnelle		Savoirs Savoir-faire Savoir-être

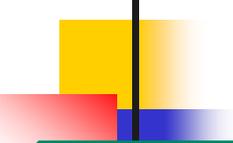


Diagnostic des ressources, des compétences et avantage compétitif

	Inférieur aux concurrents	Équivalent aux concurrents	Supérieur aux concurrents
Ressources	Déficit de ressources	Ressources minimales du secteur	Ressources Stratégiques
Compétences	Déficit de compétences	Compétences minimales du secteur	Compétence fondamentales

Les multiples facettes de l'environnement





Un exemple d'analyse PEST

ENVIRONNEMENT POLITIQUE

- réglementation des implantations
- obligation d'un partenaire local
- statuts des personnels
- fiscalité
- rapatriement des bénéfices

ENVIRONNEMENT SOCIAL

- comportements de loisirs
- durée du travail
- mobilité
- taille des familles
- nombres de touristes revenant au pays (overseas chinese)

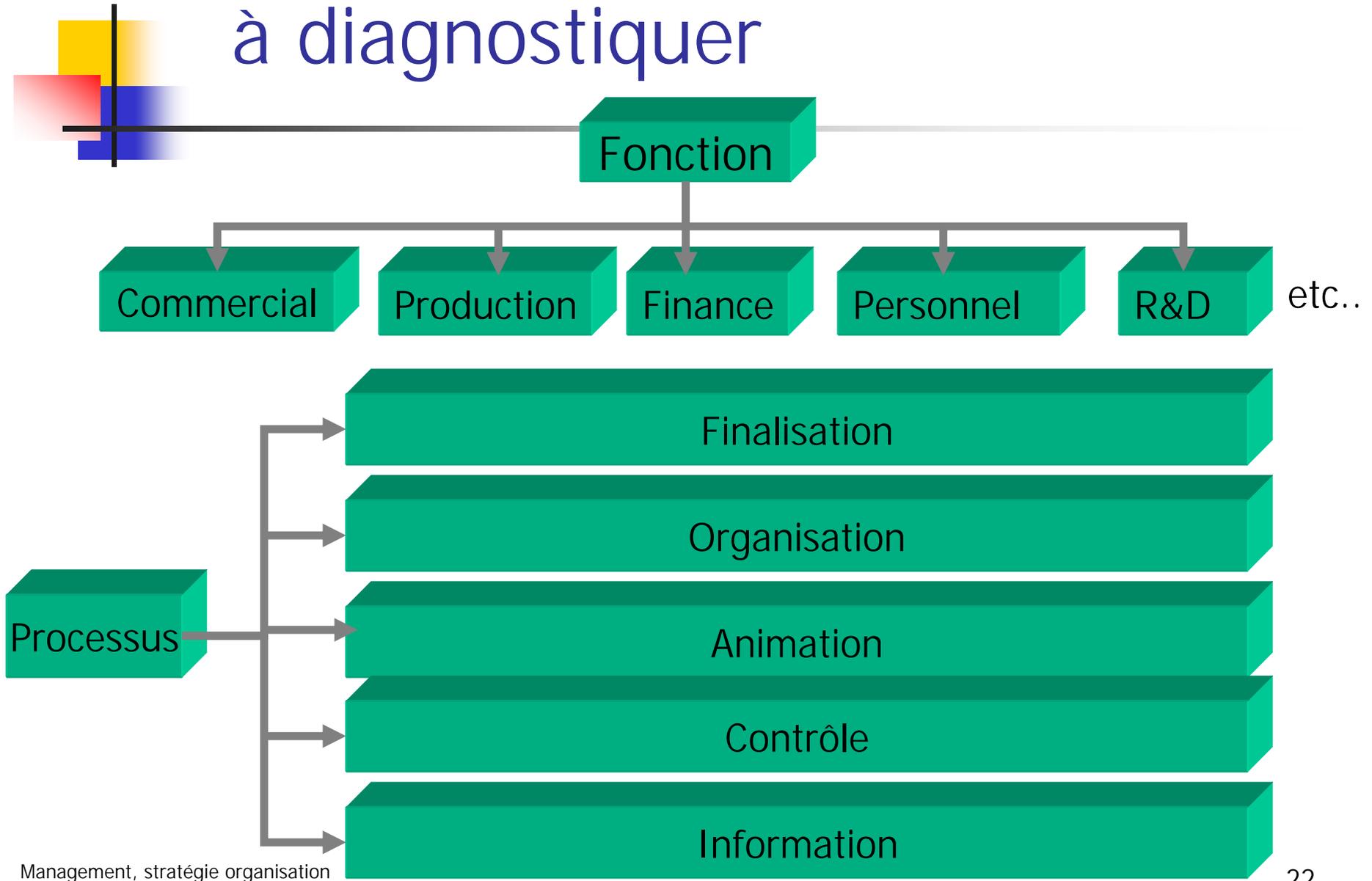
ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

- pouvoir d'achat
- taux de croissance
- taux d'inflation
- possibilités d'emprunts

ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

- réseaux de communication
- disponibilités des liaisons internet
- main d'œuvre compétente
- tour operators performants

Les fonctions et processus à diagnostiquer



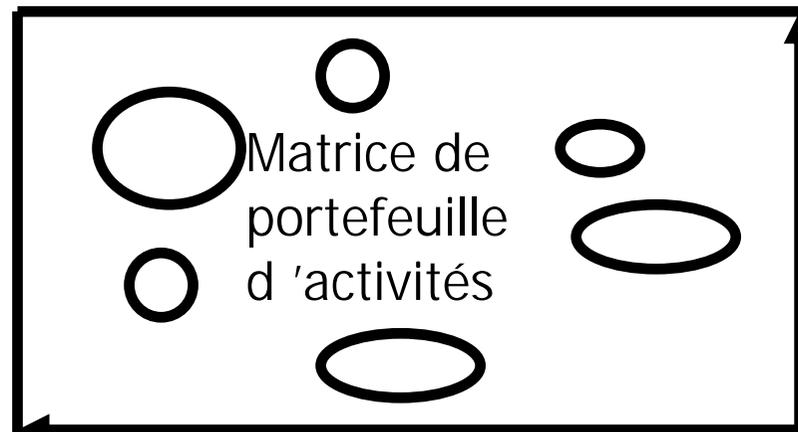
Du diagnostic stratégique à la matrice de portefeuille d'activités

Diagnostic interne de l'entreprise

Diagnostic externe de l'entreprise

Atouts de l'entreprise

Attraits de l'environnement

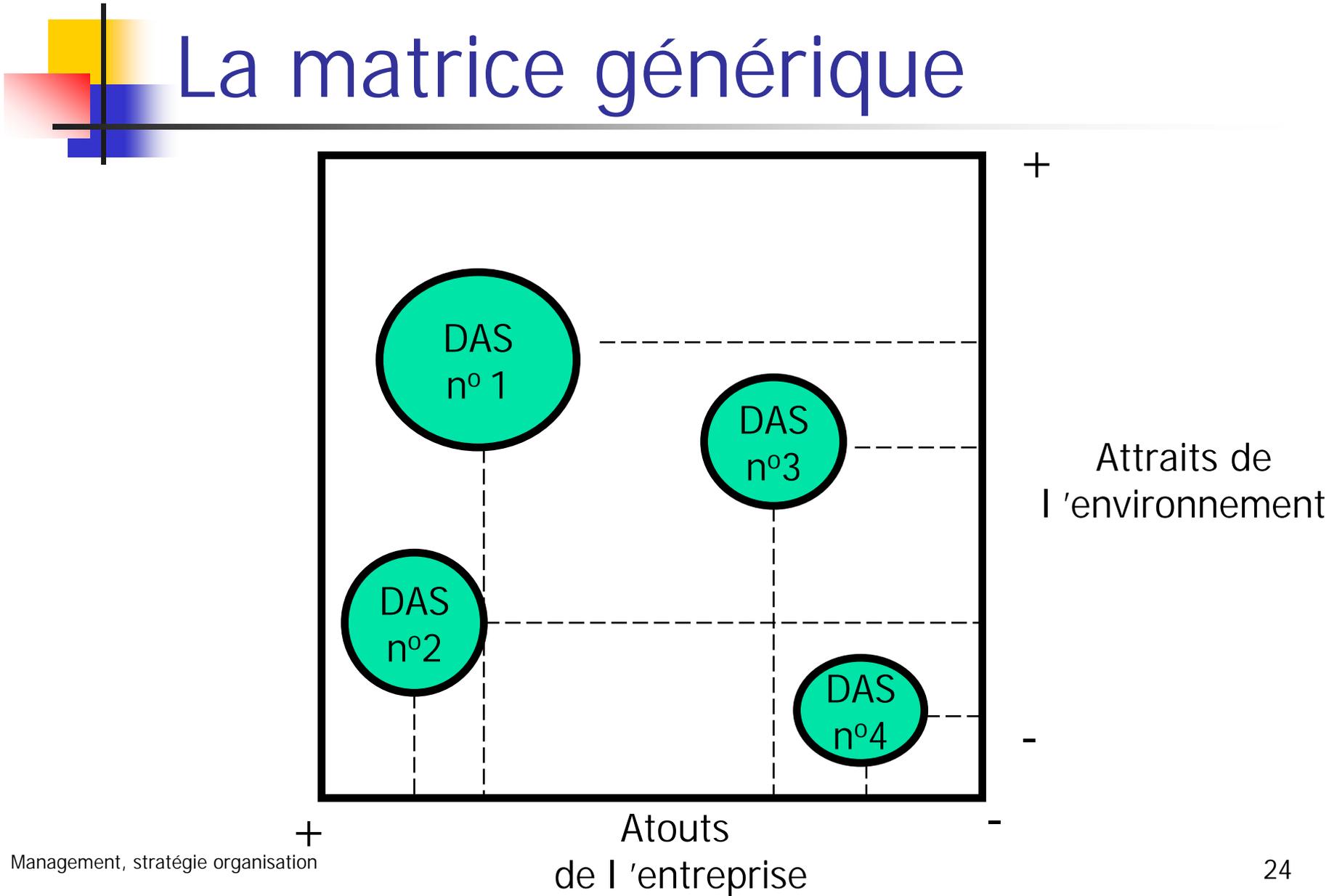


+
Attraits

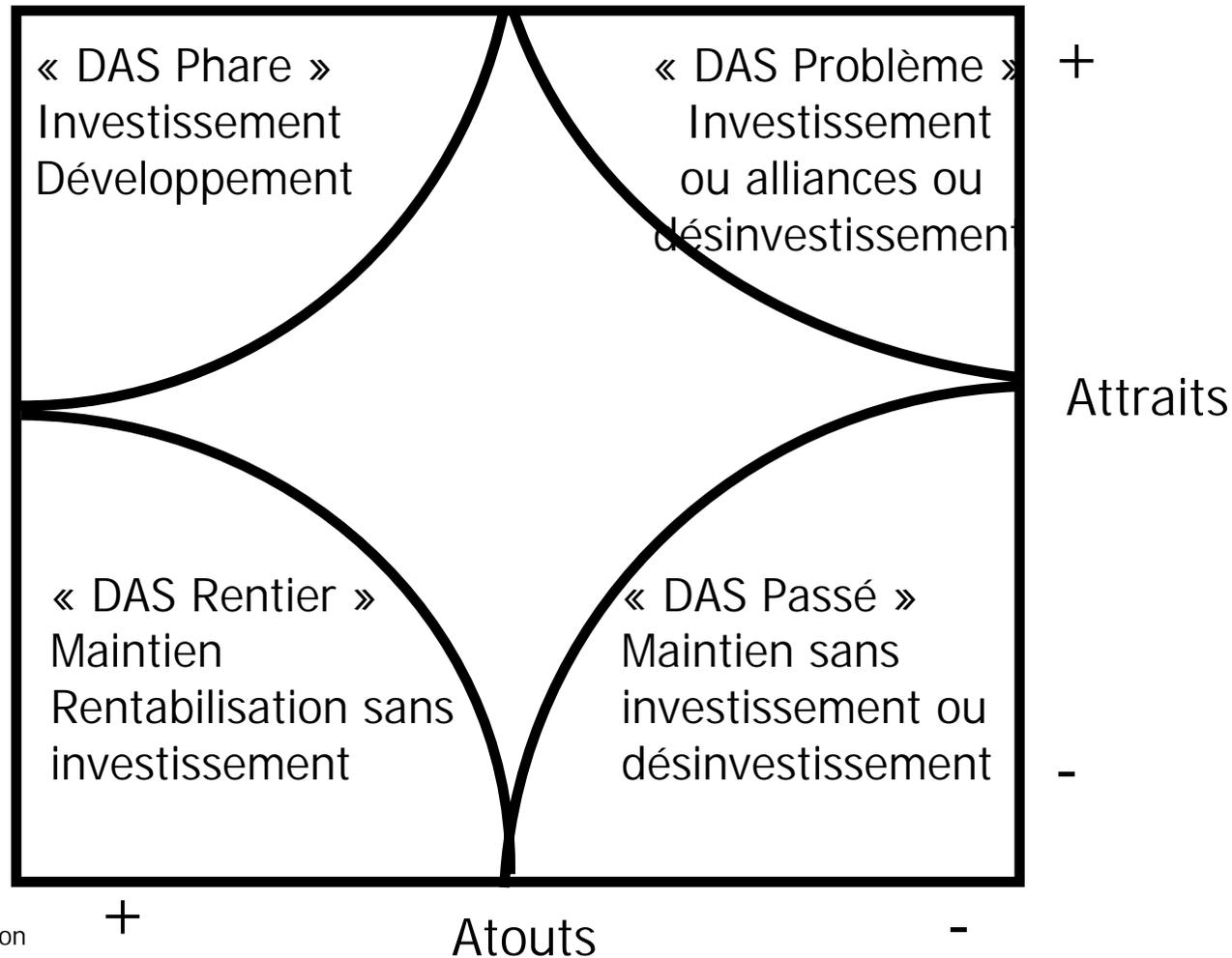
-

+ Atouts -

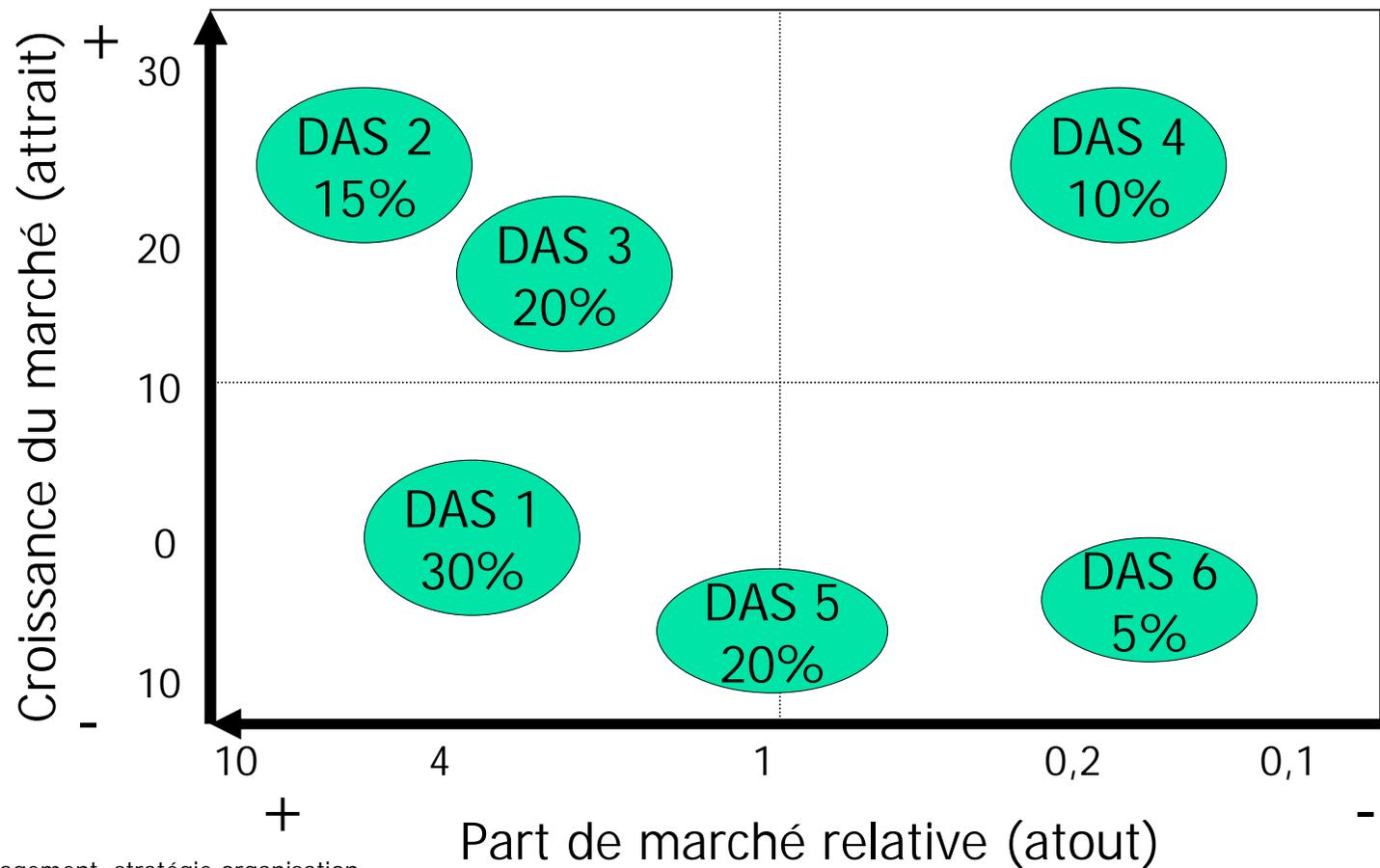
La matrice générique



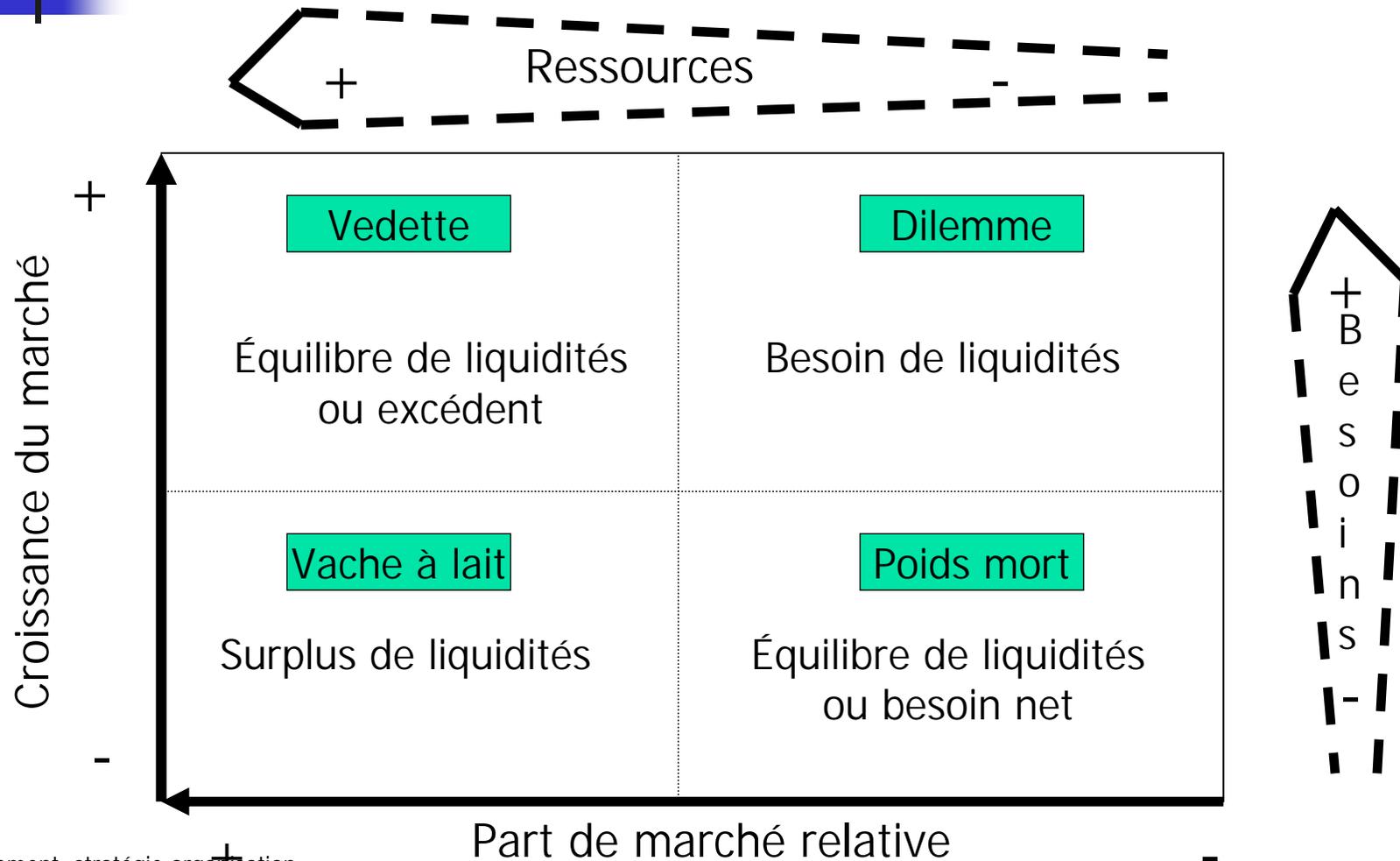
Stratégies génériques de portefeuille



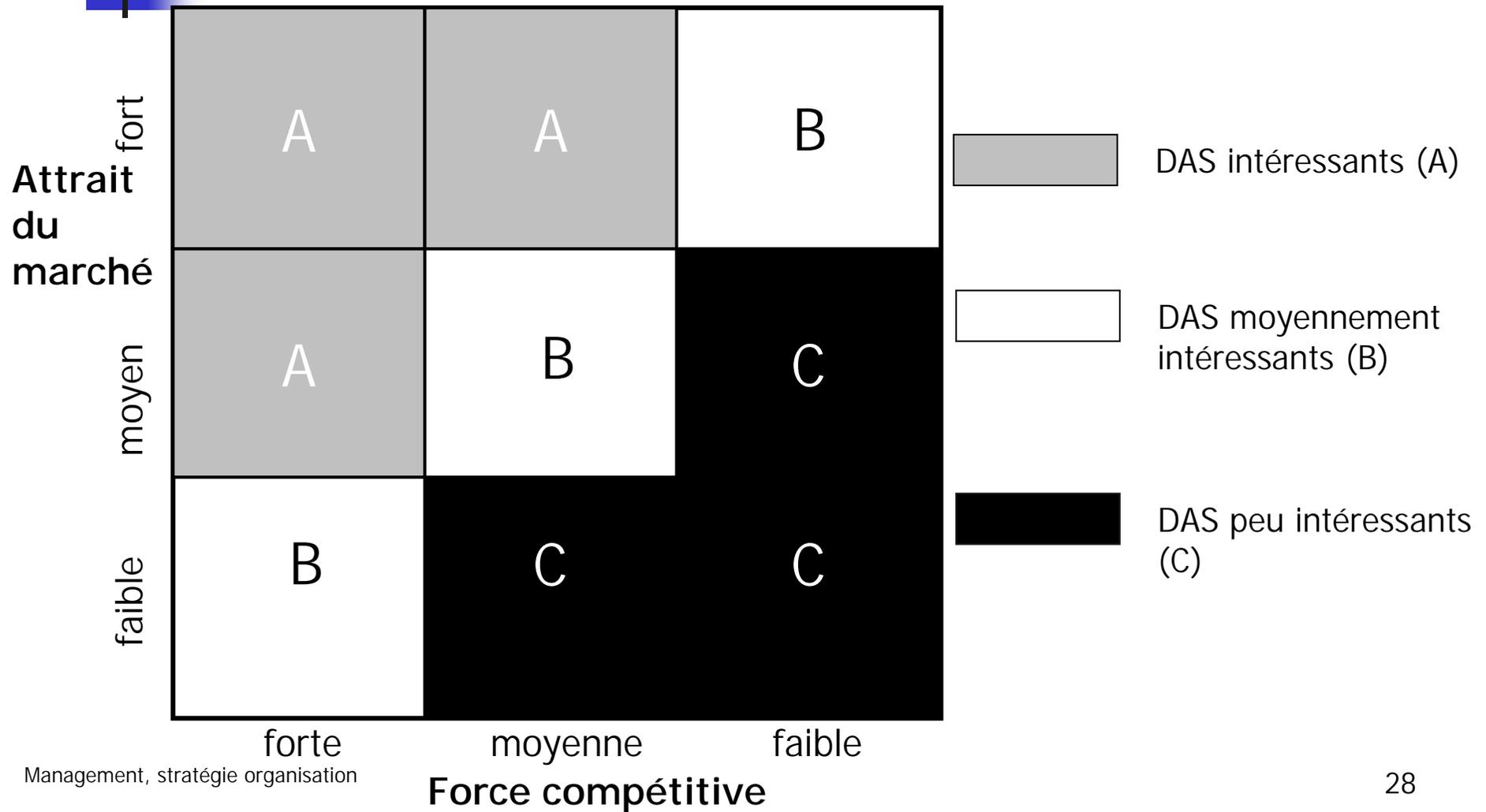
La matrice BCG. Exemple



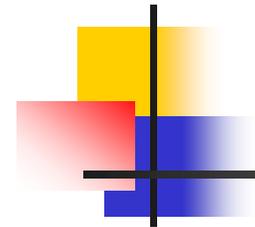
La matrice BCG: le financement des DAS



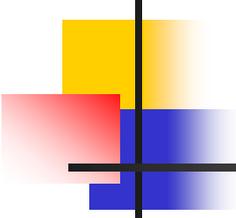
La matrice McKinsey



Les stratégies génériques dans la matrice ADL



	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillesse
Position concurrentielle	Dominante			
	Forte	Développement naturel		
	Favorable			Développement sélectif
	Défavorable			Réorientation
	Marginale	Réorientation		Abandon



Les différents matrices

Les différentes matrices	Atouts	Attraits	Précision
BCG	Part de marché	Taux de croissance	4 cases
McKinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

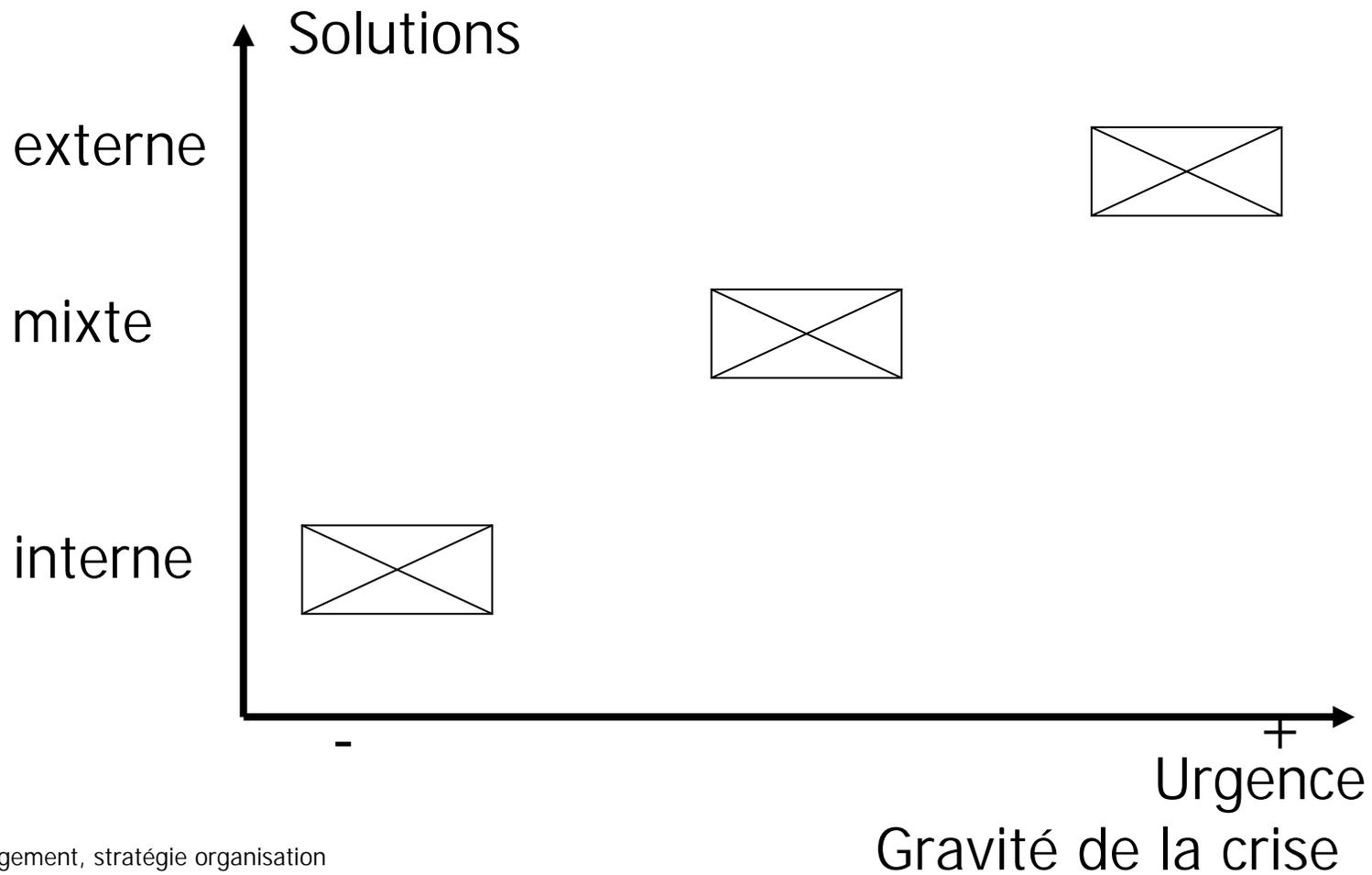
Les matrices: intérêts et limites

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de présentation de décisions déjà prises
Outil pédagogique de formation	Outil manipulateur pour justifier des options prises d'avance

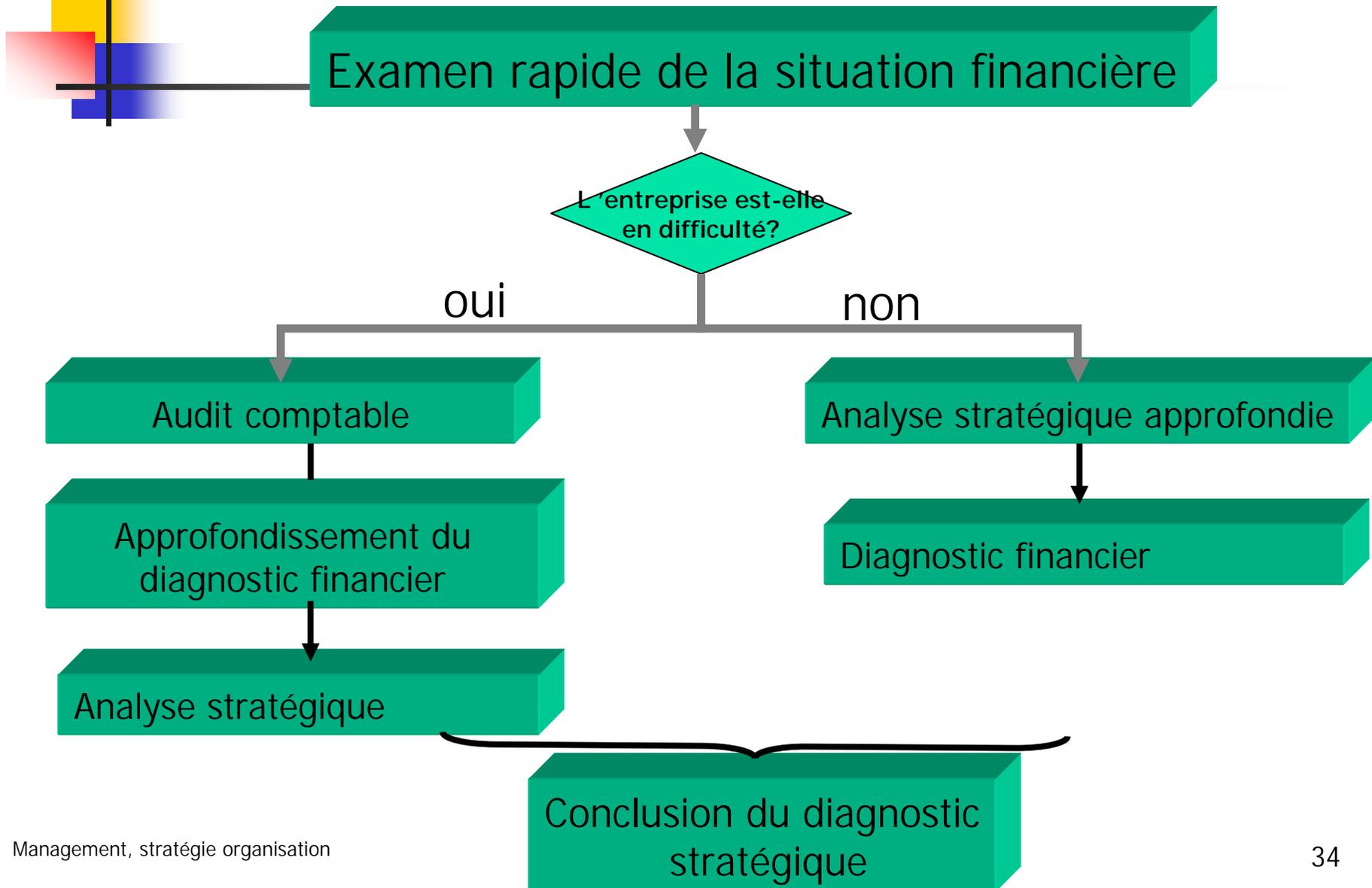
Externalisation ou internalisation du diagnostic

Solutions	Avantages	Limites
Interne à l'entreprise groupe ad hoc, équipe projet, service fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Meilleure connaissance préalable des spécificités de l'entreprise ■ implication plus grande des équipes dans le diagnostic ■ mise en œuvre facilitée des solutions du fait de la participation à leur élaboration ■ coût direct moins élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ risque de réapparition des conflits internes habituels, interfonctionnels notamment ■ manque d'objectivité des analyses ■ absence de démarches et d'outils méthodologiques ■ inadaptation en cas de crise ou d'urgence, ou des décisions drastiques sont à prendre
Externe à l'entreprise: consultant	<ul style="list-style-type: none"> ■ apport méthodologique dû au professionnalisme du consultant ■ expérience préalable du secteur et de ses spécificités ■ rapidité d'intervention et de mobilisation d'équipe ■ regard extérieur plus objectif et neutre par rapport aux dissensions internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ coût plus élevé ■ risque de diffusion à l'extérieur de l'entreprise d'informations confidentielles ■ dépendance vis-à-vis de la direction ■ risque de voir proposées des solutions trop standards ou "à la mode"

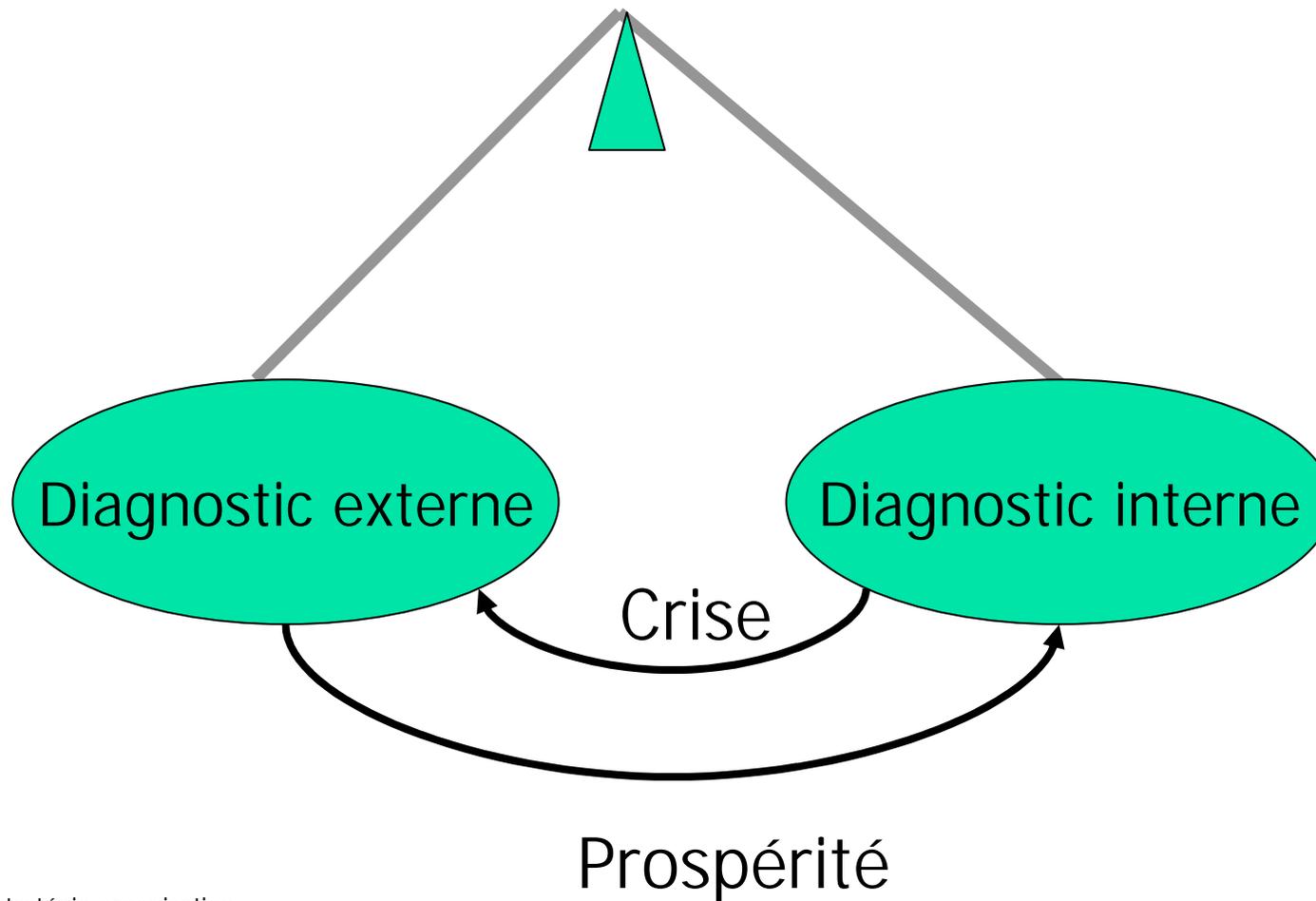
Degré d'urgence et externalisation du diagnostic



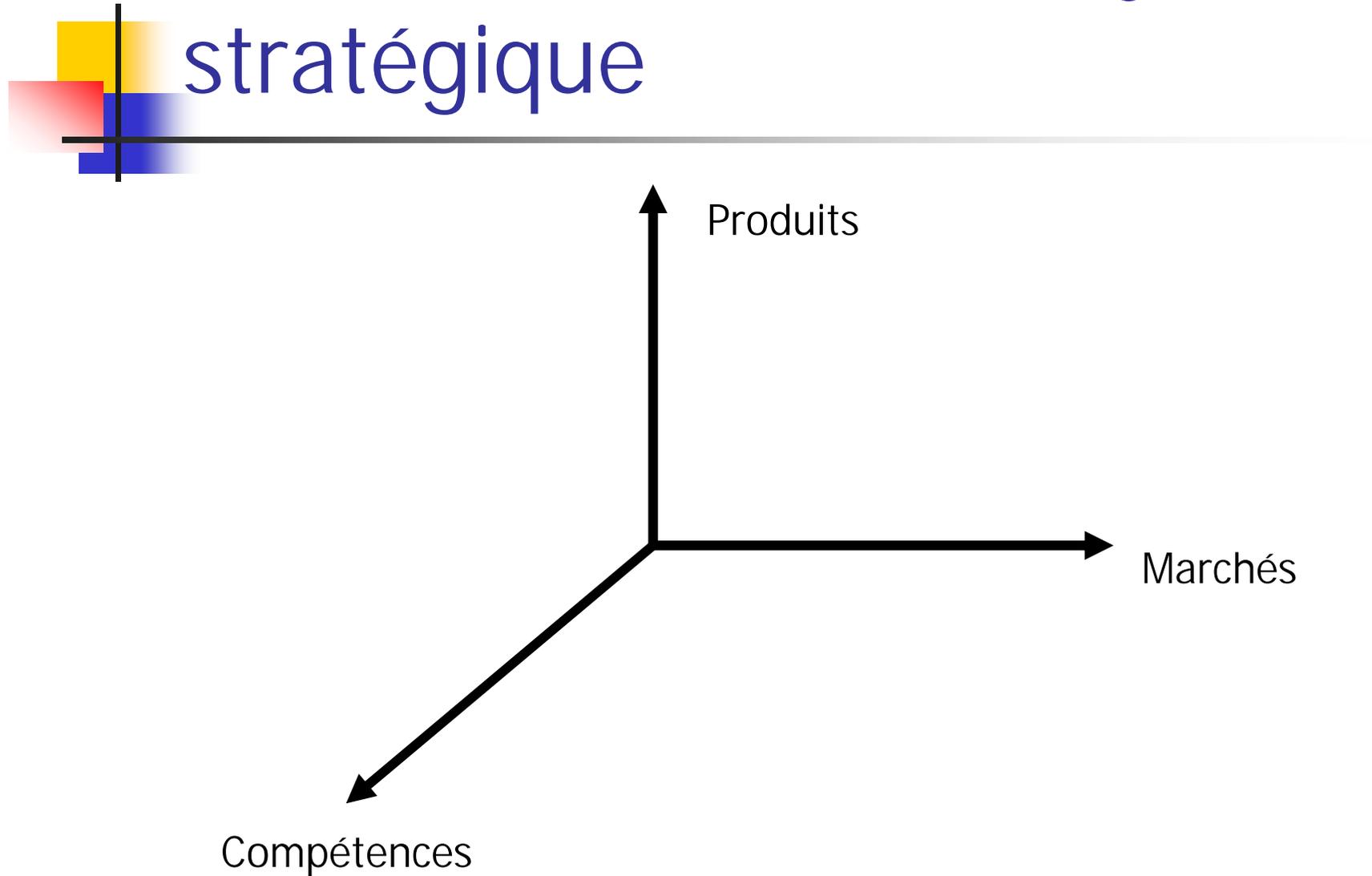
Diagnostic financier et diagnostic stratégique



Le balancier du diagnostic



Les trois axes de l'analyse stratégique



Les stratégies *business* et *corporate*

