- Le diagnostic interne analyse :
  * caractéristiques internes de l'organisa°
  * forces x faiblesses de l'Ⓔ
  * capacités d'ac° de l'Ⓔ

- SWOT :
  * Stratégie offensive pour tirer profit des évolutions favorables et de stratégies défensives pour tirer profit des évolutions défavorables.
  * Intérêt : étapes intermédiaire entre la phase de diagnostic et celle de la formula° de la stratégie.

- DIAGNOSTIC FONCTIONNEL
  * Evaluer la posi° de l'Ⓔ par rapport à ses concurrents.
  * Adapté aux Ⓔ de petites tailles.

- RESSOURCES x COMPETENCES
  * Actifs x savoir-faire
  * Déterminants fondamentaux de l'avantage concurrentiel

TIPS : STRATEGIE.

Le diagnostic stratégique :
* une étape préalable à la conception à l'élabora° de la stratégie
* Bilan de la situa° actuelle

Objectif du diagnostic stratégique :
* repérer à analyser les éléments internes + externes à l'organisation.

- Objectif du diagnostic externe :
  * Permettre de définir les facteurs clés de succès actuels et futurs de l'Ⓔ.
  * Repérer x Analyser les influences environnementales
  * Se situer et se positionner face à son environnemt.

- FCS :
  * compétences, ressources ou actif qu'une Ⓔ peut maîtriser pour réussir mieux que ses concurrents dans un secteur d'activité ou un segment stratégique
  * doivent ê maîtrisé par l'Ⓔ
  * est susceptible d'évoluer : il faut donc prévoir les évolutions futurs des bonbons par exe.

Scanned with CamScanner

- **Diagnostic externe :**
  * Analyse du macro-environnement : facteurs influençant l'ensemble des Ⓔ du secteur sur lesquels l'Ⓔ a peu d'influence à CT mais qu'elle peut maîtriser à long terme. / PESTEL
  * Analyse du micro-environnement : facteurs ou acteurs sur lesquels l'Ⓔ interagit directement et sur lesquels elle dispose d'un peu d'action. / Analyse concurrentielle + des groupes stratégiques.
- **Outil de l'analyse concurrentielle** : modèle de Porter
- **La construction d'une carte stratégique** suppose :
  * repérer des variables x des critères qui allow de révéler des choix x comportements stratégiques type au sein du secteur d'activité.
- **Diagnostic interne :**
  * méthode d'analyse permettant de déterminer la capacité d'action d'une entreprise.
  * Objectifs : étudier si l'Ⓔ est plus performante sur certains facteurs que ses concurrents.
  * How : regarder / étudier ce que fait la concurrence pour comprendre why elle est ⊕ perf + try se différencier

- **Outils du diagnostic interne :** (de la capacité stratégique)
  * Diagnostic fonctionnel
  * L'analyse de la chaîne de valeur
  * L'analyse des ressources + des compétences fondamentales.
- **PESTEL :**
  * méthodologie d'analyse permettant d'appréhender x d'évaluer l'enviro gnral des Ⓔ. peu identifier facteurs susceptibles d'influencer leur dup + perf.
  * Analyse des forces concurrentielles + des groupes stratégiques
- **Chaîne de valeur :** Outil diag ext.
  * permet la création de valeur
  * s'appuie sur une serie d'activités liées.
  * identifier au sein de l'Ⓔ, les sources internes actuelles et potentielles de création de valeur et d'avantage concurrentiel.
  * **les 5 forces de Porter :**
    - les produits de substitution, la concurrence interne, le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négocia° des fournisseurs.
    - Permet de mesurer : - Niveau de Profitabilité du secteur
      - Intensité Concurrentielle
      - réduc° des marges
      - réduc° des volumes.

Scanned with CamScanner

## NOUVELLES SOURCES D'A.C.

**BUSINESS MODEL** : combinaison d'1 concept + de ressources organisée pour qu'il soit rentable.

3 composantes :
* Propos° de valeur
* modèle de profit
* Système opérationnel

**REINE ROUGE :**
* volatilité de l'A.C.

3 explications :
* Effet de segm° vers le ↓
* Accélér° de chang$^{t}$ enviro et complex$^{té}$ des enviro
* Action de la concurrence.

- Effet de la reine rouge : impossibilité à améliorer sa performance et à dup son avantage concurrentiel de manière durable car enviro change.

- **STRATEGIE DE DIFFERENCIATION** ①

* Offre diff pour rapport aux concurrents + pour rapport à l'offre standard du moché,
* Dup un A.C. qui repose sur la créa° de valeur. Offre perçue comme unique, qui justifie un prix élevé.

- **VOIE MEDIANE - PORTER**
Combinaison ① x ②.
* Dégrader sa perf + dispers° ressources
* ↑ des invest$^{t}$ + dépenses

**STRATEGIE À THÈME MAJEUR**
- Economie d'échelle
- " d'expérience
- de champs.
- de variétés.

- **RISQUES x LIMITES**
- Guerre des prix
- Surcapacité
- Rigidités

**AVANTAGES CONCURENTIELS**
- OBJECTIFS
Gérer au mieux ses activités pour trouver le moyen de battre concurrents

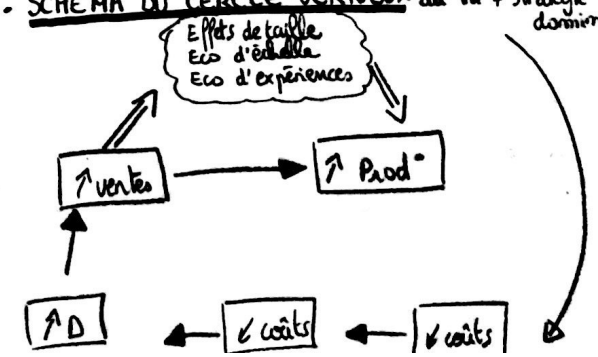
- Bénéficier d'une force supérieure par rapport à ses concurrents ou supérieur à la moyenne

- **STRATEGIE DE DOMINA° PAR LES COÛTS.** ②

Développer un A.C. en proposant une offre similaire mais ⊖ chers.
- Objectif : optimiser le fonctionnement de chaque étape de la chaîne de valeur afin de réduire le coût complet de son offre.

- Adopter une pol de prix :
* fixer prix ⊖ / concu ⇒ ⊕ attractivité
* prix similaire mais transforme son A.C. en gain en terme de marge.

- **SCHEMA DU CERCLE VERTUEUX** du bas + stratégie de domina°




Scanned with CamScanner

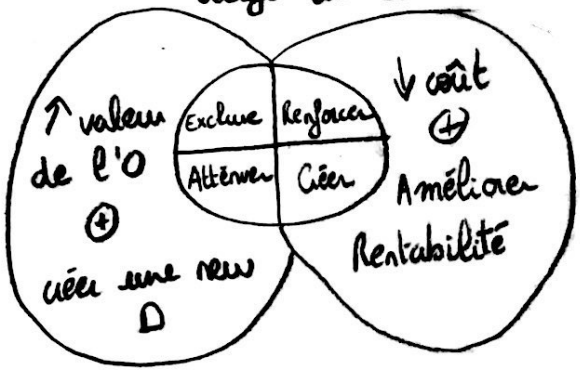
- **SPECIALISATION** : concentrer sur act préexistante, fonder le dvp de l'€ sur sa.
  3 avantages : ① Lim risque ② devenir ref du marché ③ effet d'échelle

- **DIVERSIFICATION** : croissance sur un ou plsrs new domaine. ou amont/aval.
  - Synergie : gain supp issu de la gestion commune des 2 activités liées et l'↑ des revenus ou à la réalisa° d'économie.
  - 2 avantages : ① Reduire risque sectoriel ② Saisir opportunité sur lequel elle n'était pas présente.
  - 2 optiques :
    * Diversifica° défensive : compenser déclin de l'€ dans un secteur.
    * Diversification offensive : améliorer la rentabilité
  - Risques : ① Dispersion des ressources ② Surcoût
  - 2 directions :
    * Diversifica° verticales : Achat MP/Fournisseurs, Achat de magasins.
    * Diversifica° horizontale : new domaine d'act.

- **STRATEGIE DE RUPTURE.**
  * S'appuyer sur sens innova° stratégiques ⇒ bouleverser les FCS. Instaurer de new rules dont on aura seul la co.

**3 axes de croissances**
* Spécialisation : concentra° sur act existante
* Diversifica° :
* Expan°
* Interna°lisa°

- **OCEAN BLEU**
  * remise en cause, du marché traditionnel, FCS pour créer un new place vierge de toute concurrence.




- **CROISSANCE**
  * Dvp global sur tt les act de l'€.
  * Choix d'investir ou de de-investir pour faire évoluer €.
  * Décisions d'alloca° de ressources / de performance

Scanned with CamScanner

- STRATEGIE DE DOMINA° PAR LES COÛTS :
  - LEVIERS DE REDUC° :
    * relatifs aux INPUTS
    * relatifs aux PROCESS :
      - Economie d'expérience
      - " d'échelle
      - " de variété
      - " de champ
  - RISQUES x LIMITES DE LA STRATEGIE DE DOMINA° PAR LES COÛTS :
    * Risque de guerre des prix
    * Risque de surcapacité
    * Risque de rigidités
- STRATEGIE DE RUPTURE :
  * S'appuyer sur une innovation stratégique dans le but de bouscaler les facteurs clés de succès existants d'une activité et de mettre en place de nouvelles règles de jeu dont on aura seul la maîtrise.
- OCEAN BLEU :
  Remets en cause :
  * le périmètre traditionnel du marché et de l'activité
  * des FCS établis
  Pour :
  * positionner sur un nouveau territoire concurrentiel. Sans concurrence
- EXPANSION :
  * fonder la croissance de l'€ sur le développement de nouvelles offres pour des clients existants ou sur la conquête de nouveaux clients avec produit qui existe déjà.
  * 2 TYPES :
    * Métier
    * Marché
  * Elle permets
    * Atteindre une taille critique
    * Réaliser des économies de champs.
- INTERNATIONALISATION :
  * construire le dup de l'€ par l'extension de son activité à l'extérieur.
  * Conduit l'€ à concevoir + organiser une ou plsrs étapes de sa chaîne de valeur hors du territoire national.
  * 4 QUESTIONS : Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ?
  * Théorie des étapes : processus séquentiel pour réussir son interna°.
  * " born global " : petites € qui ne respectent pas les étapes.
  * Doit arbitrer 2 impératifs :
    * objectif d'efficacité globale
    * objectif d'adapta° locale.
  * Developper un avec non exclusif.

Scanned with CamScanner

## STRATEGIE :

* Ensemble des choix x décisions à L.T.
* Modalités d'ac° x l'alloca' des ressources
* Objectif de performance en vue d'assurer la survie de l'entreprise

## • DIAGNOSTIC EXTERNE PERMET :

* se situer face à son environ'
* se positionner face à son envir'
* Repérer les influences envir'.

## • DIAGNOSTIC INTERNE CARACTERISE :

* composante du diag stratégique
* Potentiel d'action de l'Ⓔ.

## • DIAGNOSTIC INTERNE ANALYSE :

* Caractéristiques internes de l'organisa°
* Forces x faiblesses de l'Ⓔ
  ↳ sur lesquelles l'Ⓔ s'appuie pour maîtriser ses FCS.
* Capacité d'action de l'Ⓔ

## • FORMULATION DE LA STRATEGIE :

* Au niveau de chaque act
* Au niveau de l'ensemble des act

## • OPPORTUNITÉS CONSTITUENT :

* Eléments du diagnostic externe
* " qui favorisent la compétitivité + le développement de l'Ⓔ dans son environnement.

## • ANALYSE DES GROUPES STRATEGIQUES

* Repérer les positionnements stratégiques
* Analyser et interpréter la perf de ses caractéristiques
* Anticiper
* Proposer le renforcement et le dvp des posi° concurrentielles

## • CAPACITÉ STRATÉGIQUE :

* moyens, ressources, compétences
* ⇒ mettre en œuvre des stratégies pour gérer les évolu° environnementales + maîtriser les FCS

## • CHAÎNE DE VALEUR : ②

* création de valeur
* s'appuie sur une serie d'act liées.
* identifier dans l'Ⓔ les sources internes actuelles et potentielles de création de valeur et d'avantage concurrentiel.
* Chaque Ⓔ a une chaîne de valeur spécifique.
* Activité de soutien + principales

## • DIAGNOSTIC FONCTIONNEL : ①

* Evaluer la posi° de l'Ⓔ par rapport à ses concur
* Adapté aux Ⓔ de petites tailles

## • 3 OUTILS DE LA CAPACITÉ STRATÉGIQUE : (interne)

* Le diagnostic fonctionnel ①
* L'analyse de la chaîne de valeur ②
* L'analyse des ressources et des compétences fondamentales

Scanned with CamScanner

## MODALITÉ DE CROISSANCE :

* Croissance interne ①
* Croissance externe ou fusion acquisi° ②
* Croissance partagée ou alliance ③

* manœuvre retenue par l'€ pour mettre en œuvre des axes de croissance (internes, externes ou alliance)

## CROISSANCE INTERNE :

* s'appuyer de manière autonome, sur ses compétences, ses ressources et ses actifs pour mettre en œuvre ses choix de croissance.

## AVANTAGES DE LA CROIS. INT. :

* Meilleur contrôle des ressources
* Meilleur maîtrise du rythme de croissance.

## FUSION ACQUISITION :

* Rachat d'une entreprise (cible) par une autre (l'acquéreur).
* Prise de contrôle d'une entreprise (cible) par une autre (l'acquéreur)

## 3 TYPES :

* horizontale
* conglomérale
* verticale

## OPA :

* Offre Publique d'Achat
* concerne les sociétés côtées en bourse.

## 3 ECUEILS MAJEURS :

* Individualisme des partenaires
* Forte incertitude au niv de l'alliance (envir tech, attentes clients, comportemt concur)
* Incompréhension entre les partenaires (diff culture, mode de management)

## L'ALLIANCE SUPPOSE :

* Economie d'échelle
* Effet de taille

## ALLIANCES :

* association de plusieurs entreprises indépendantes (concur ou non) sous la forme de la mise en commun et de la coordina° de ressources (humaines, techniques, financières) pour poursuivre des obj communs.

## TYPOLOGIE :

* L'associa° entre plsieurs entreprises va dépendre :
  - du nombre de partenaires
  - de la dimen° capitalistique
  - l'origine géographik des partenaires
  - Posi° relatives des partenaires

## L'ALLIANCE PEUT ÊTRE :

- Dans le mm secteur d'act. (horizontale)
- Avec des fournisseurs (verticale)
- Avec des € dans des secteurs d'act diff. (intersectorielle)

Scanned with CamScanner