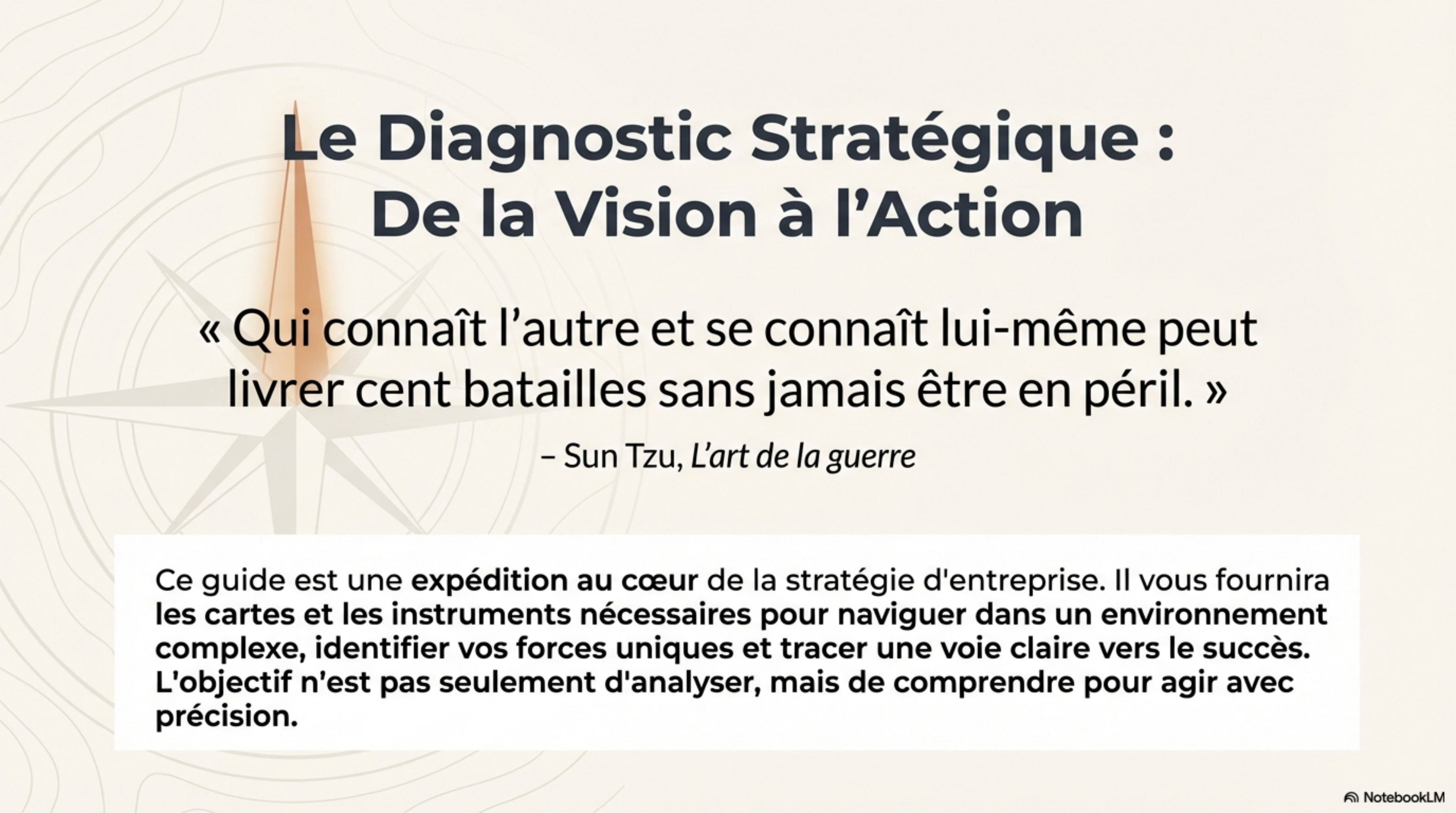




Le Diagnostic Stratégique : De la Vision à l'Action

« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. »

– Sun Tzu, *L'art de la guerre*

Ce guide est une **expédition au cœur** de la stratégie d'entreprise. Il vous fournira **les cartes et les instruments nécessaires pour naviguer dans un environnement complexe**, identifier vos forces uniques et tracer une voie claire vers le succès. L'objectif n'est pas seulement d'analyser, mais de comprendre pour agir avec précision.

Définir le Cap : Mission, Vision et Valeurs

Avant d'analyser le terrain, il faut connaître sa destination. Ces éléments constituent les finalités de votre projet.



La Mission (Notre Raison d'Être)

*Qui sommes-nous ? Que faisons-nous ?
Pourquoi notre entreprise existe-t-elle ?*

La mission constitue l'ADN de votre entreprise. Elle décrit ce que vous faites, pour qui, et comment. C'est le guide de vos choix stratégiques au quotidien.

*IKEA offre une vaste gamme
d'ameublement et de décoration
esthétiques et fonctionnels accessibles
au plus grand nombre.*



La Vision (Notre Ambition)

Où allons-nous ?

La vision traduit votre ambition à long terme. C'est le but que vous souhaitez atteindre, l'avenir que vous construisez. Elle doit être inspirante et motiver les équipes.

*Devenir à horizon 3 ans le n°2 français
des ERP pour Ets médico-sociaux.*



Les Valeurs (Nos Principes)

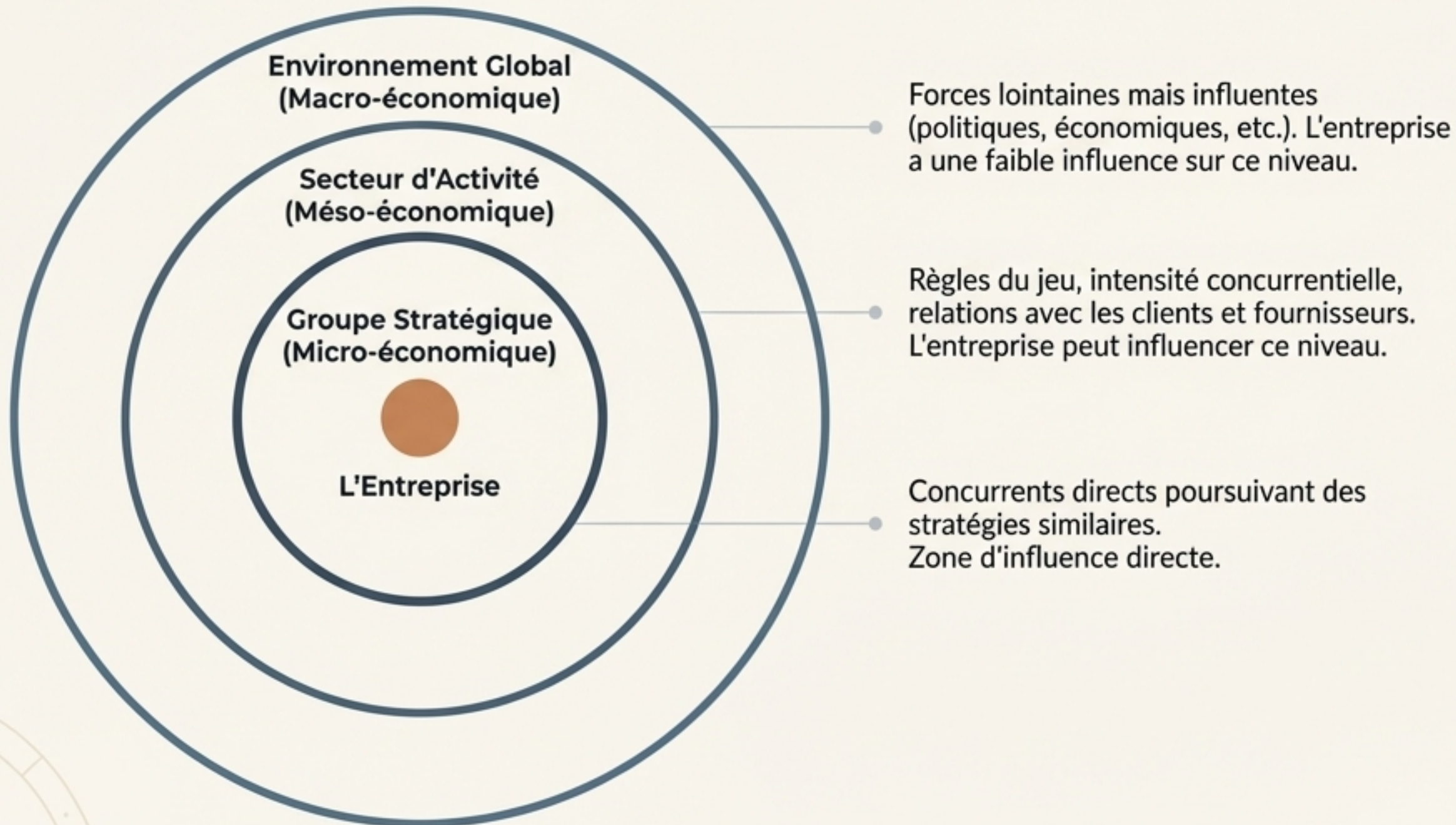
Quelles sont nos convictions ?

Les valeurs définissent les principes et les comportements privilégiés au sein de votre entreprise. Elles façonnent votre culture et guident vos actions.

La clarté de ces trois éléments est la première étape indispensable pour élaborer une stratégie cohérente.

Cartographier l'Environnement Externe

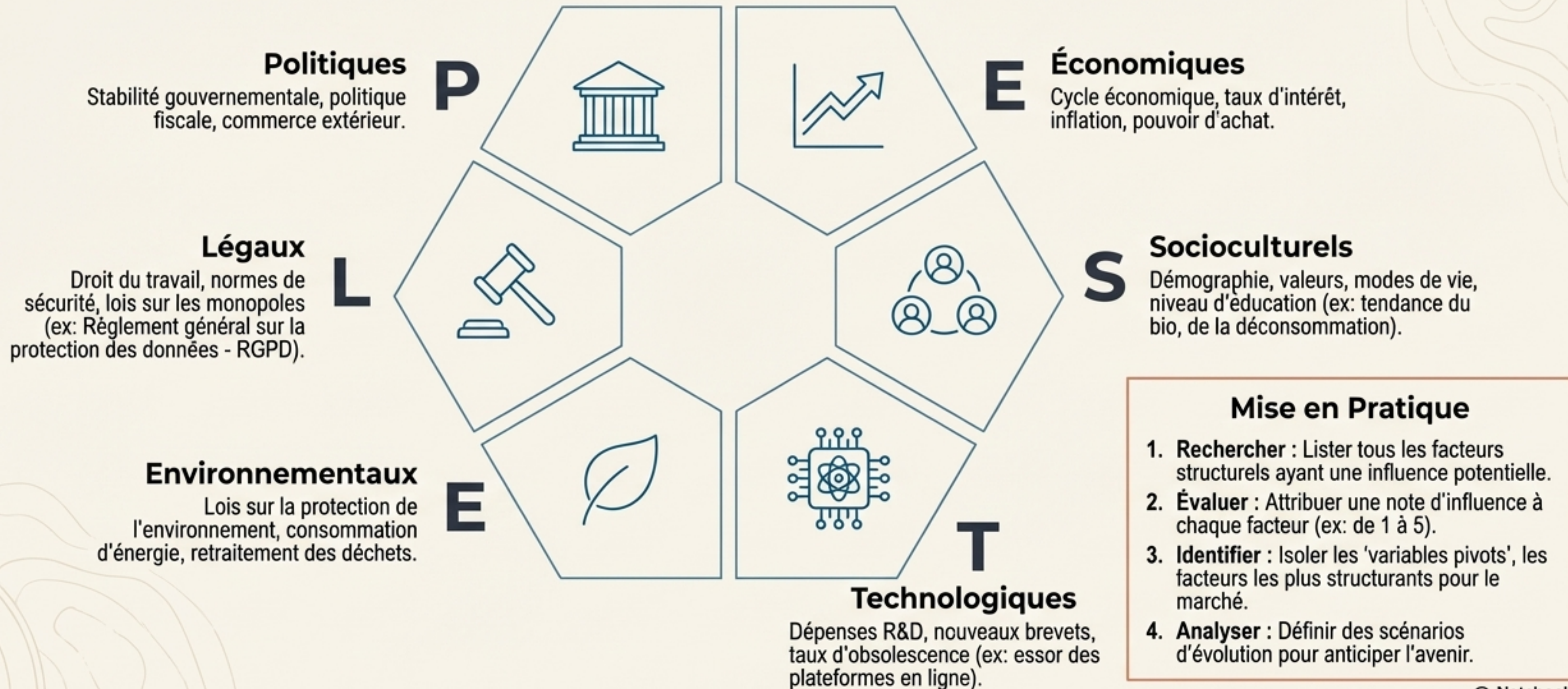
L'analyse externe vise à détecter les opportunités à saisir et les menaces à contrer pour **conserver ou gagner un avantage concurrentiel**



L'entreprise évolue dans un environnement composé de différentes strates. Comprendre chaque niveau permet de réduire l'incertitude et de prendre des décisions éclairées. Notre analyse commencera par le niveau le plus large : l'environnement global.

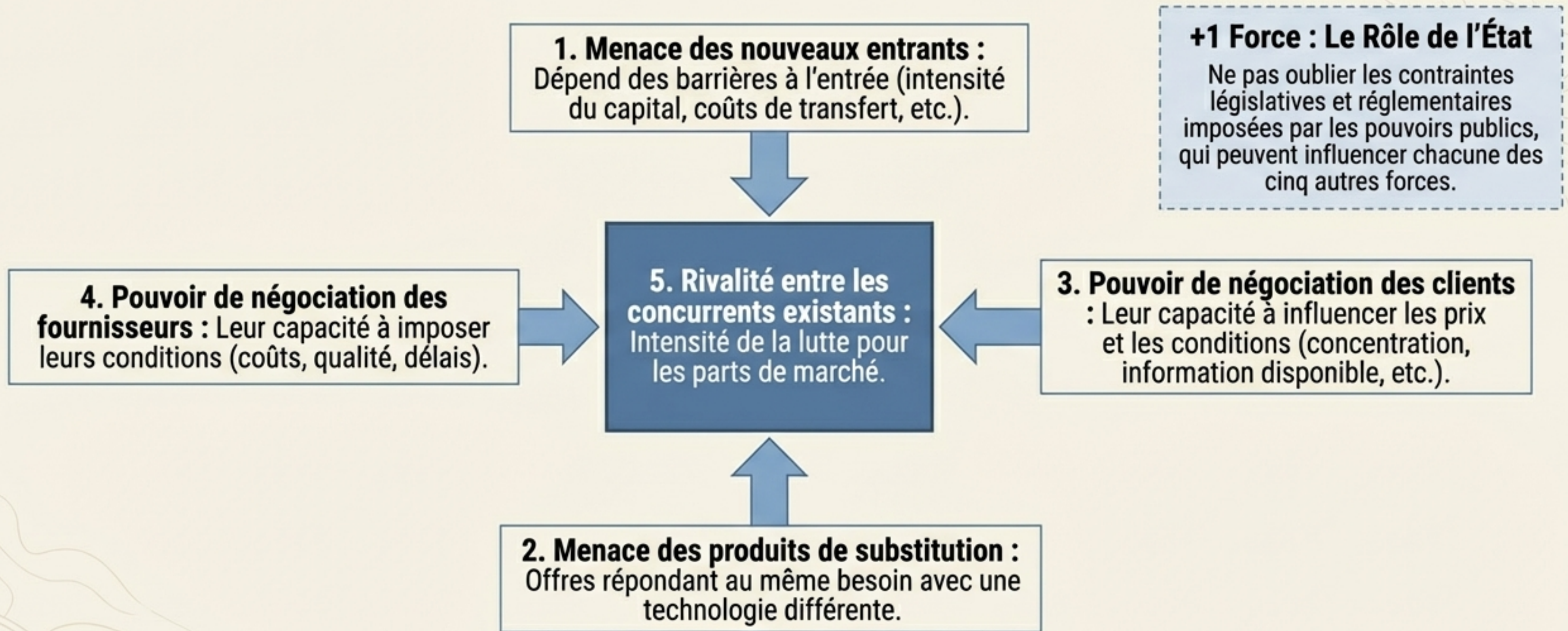
L'Analyse PESTEL : Comprendre les Forces du Macro-Environnement

Une aide mnémotechnique pour analyser les six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent impacter votre activité.



Les 5(+1) Forces de Porter : Analyser l'Intensité Concurrentielle

Ce modèle identifie les forces qui déterminent la rentabilité et l'attractivité d'un secteur d'activité.



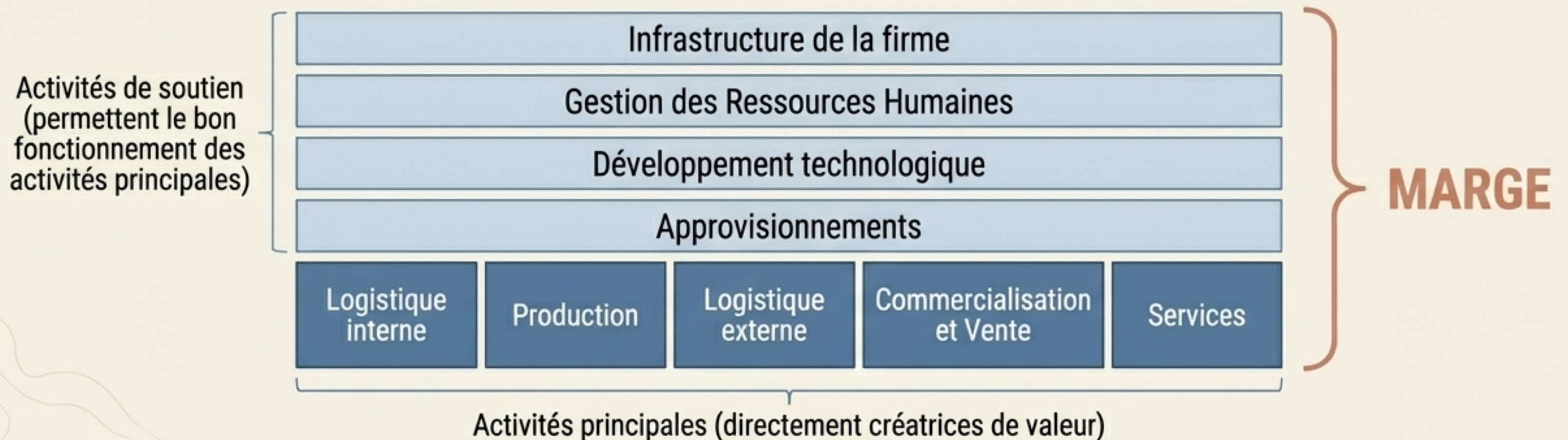
Objectif final : L'analyse de ces forces permet d'identifier les Facteurs Clés de Succès (FCS) du secteur – les éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour dégager un avantage concurrentiel.

Au Cœur de l'Organisation : Le Diagnostic Interne

L'analyse interne identifie les forces et faiblesses de l'entreprise. L'avantage concurrentiel durable repose sur la maîtrise de ressources spécifiques et la mobilisation de compétences clés.

La Chaîne de Valeur (M. Porter)

Cet outil décompose l'entreprise en un ensemble de fonctions qui, ensemble, **créent de la valeur pour le client**. Il permet de repérer les sources précises de l'avantage concurrentiel.



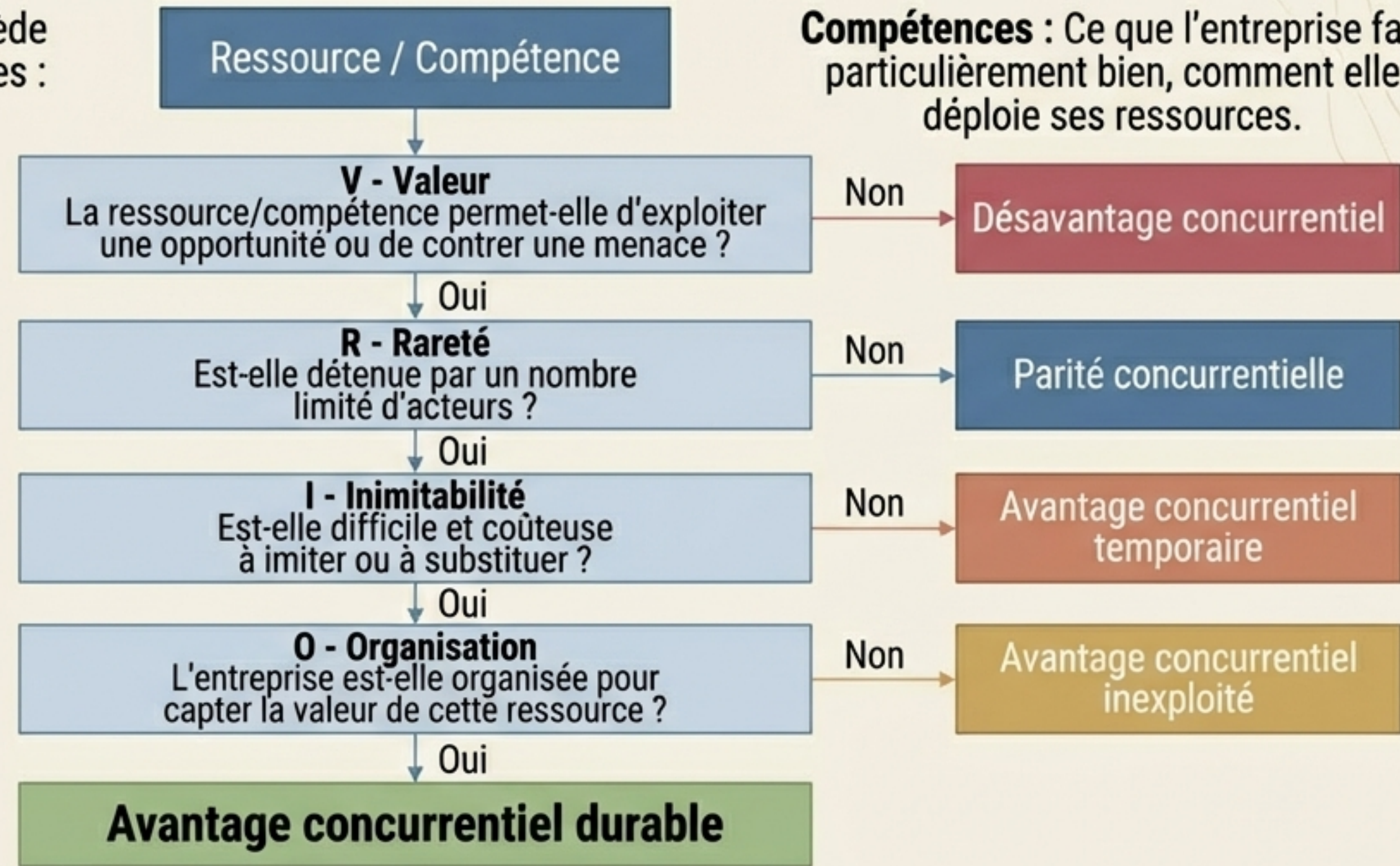
L'analyse ne porte pas seulement sur chaque fonction isolément, mais surtout sur les **interactions** entre elles. La bonne coordination entre la R&D (soutien) et le Marketing (principale), par exemple, est souvent une source majeure d'avantage concurrentiel.

L'Approche VRIO : Évaluer la Qualité de vos Ressources et Compétences

Toutes les forces ne sont pas égales. Le modèle VRIO permet d'identifier les capacités qui fondent un avantage concurrentiel durable.

Ressources : Ce que l'entreprise possède (tangibles : usines, finances ; intangibles : savoir-faire, réputation).

Compétences : Ce que l'entreprise fait particulièrement bien, comment elle déploie ses ressources.



L'objectif est d'identifier vos avantages concurrentiels durables pour les protéger et les renforcer, et de travailler sur les autres catégories pour les faire évoluer.

La Synthèse SWOT : Au Croisement des Analyses Interne et Externe

La matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) n'est pas un simple inventaire. Sa véritable puissance réside dans la confrontation des facteurs pour révéler les options stratégiques.



Activer la Matrice SWOT : Confronter les Facteurs pour Définir les Actions

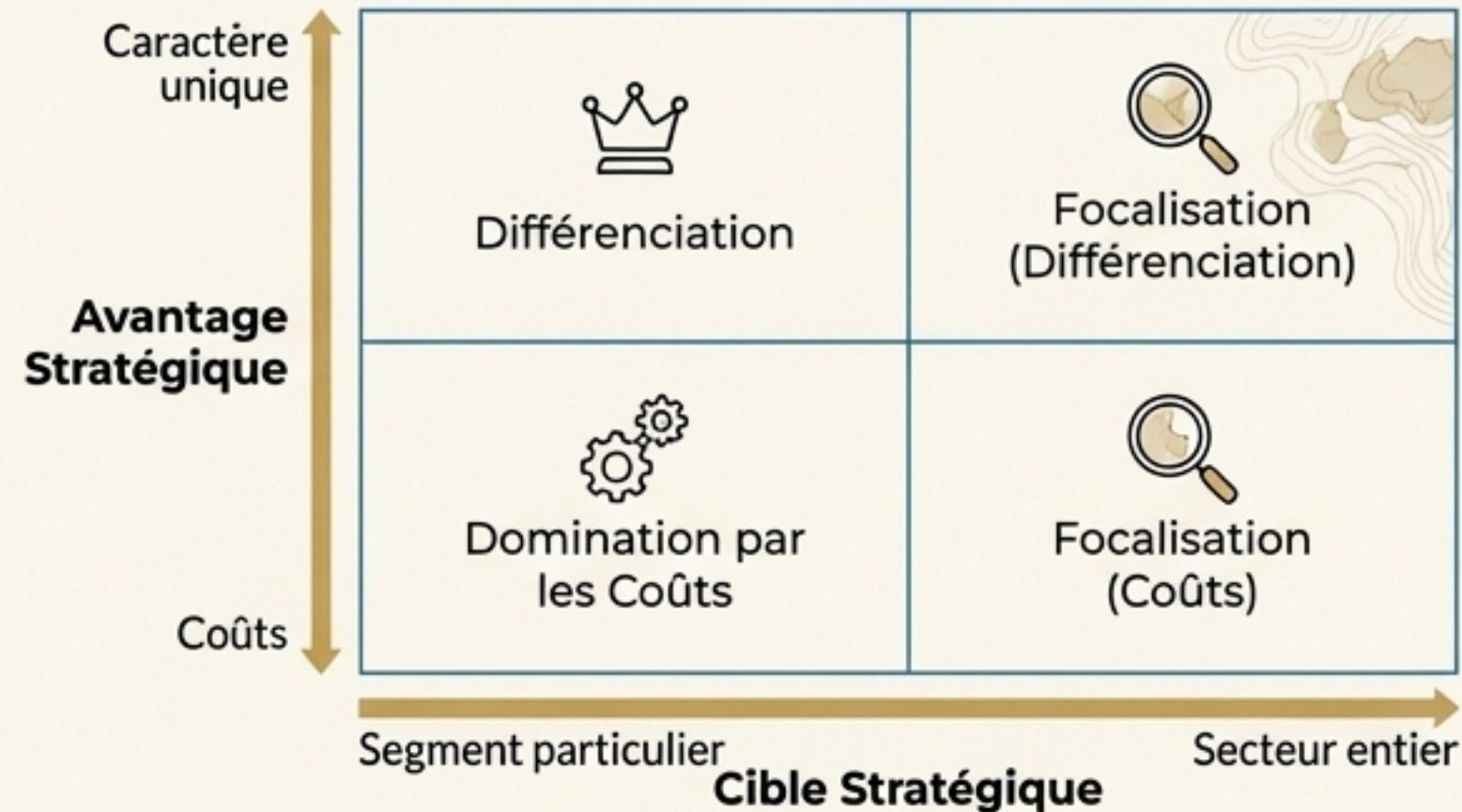
La véritable analyse stratégique commence lorsque l'on croise les quadrants de la matrice.



Pondérer chaque facteur (importance, impact) permet de prioriser les combinaisons les plus pertinentes.

Choisir la Voie : Les Stratégies Concurrentielles Génériques

À l'issue du diagnostic, l'entreprise doit choisir comment elle va construire son avantage concurrentiel sur le marché. Michael Porter identifie trois grandes voies stratégiques.



Domination par les Coûts

- **Principe** : Proposer une offre comparable à celle des concurrents, mais à un coût de production inférieur.
- **Leviers** : Effet d'expérience, économies d'échelle, optimisation des processus.
- **Objectif** : Obtenir des marges supérieures ou offrir des prix plus bas.



Différenciation

- **Principe** : Créer une offre perçue comme unique par les clients, sur des critères autres que le prix.
- **Leviers** : Image de marque, technologie, design, service client.
- **Objectif** : Justifier un prix plus élevé (premium) et fidéliser la clientèle.



Focalisation (ou Concentration)

- **Principe** : Se concentrer sur un segment de marché étroit (niche) et y appliquer une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation.
- **Objectif** : Satisfaire les besoins spécifiques de cette cible mieux que les concurrents qui s'adressent à l'ensemble du marché.

Affiner la Carte : La Segmentation en Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)

Une entreprise opère rarement sur un seul 'champ de bataille'. La segmentation stratégique permet d'identifier les sous-ensembles homogènes pour lesquels une stratégie spécifique peut être définie.

Segmentation Marketing	Segmentation Stratégique
Concerne un secteur d'activité ; vise à diviser les acheteurs en groupes ; permet d'adapter le marketing-mix ; changements à court/moyen terme .	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise ; vise à diviser ces activités en groupes homogènes ; permet de révéler des opportunités de développement ou de recentrage ; changements à moyen/long terme .

Un DAS regroupe des activités qui partagent :



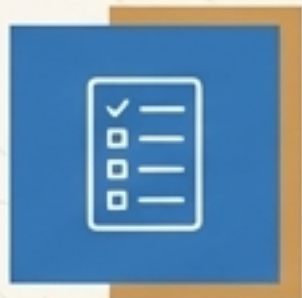
Critères externes (Demande)

Mêmes clients, mêmes marchés, mêmes circuits de distribution.



Critères internes (Offre)

Mêmes concurrents, même technologie, mêmes compétences, synergies fortes, coûts partagés importants.



1. Lister

Croiser les lignes de produits/services avec les segments de marché pour identifier tous les couples 'activité-marché'.

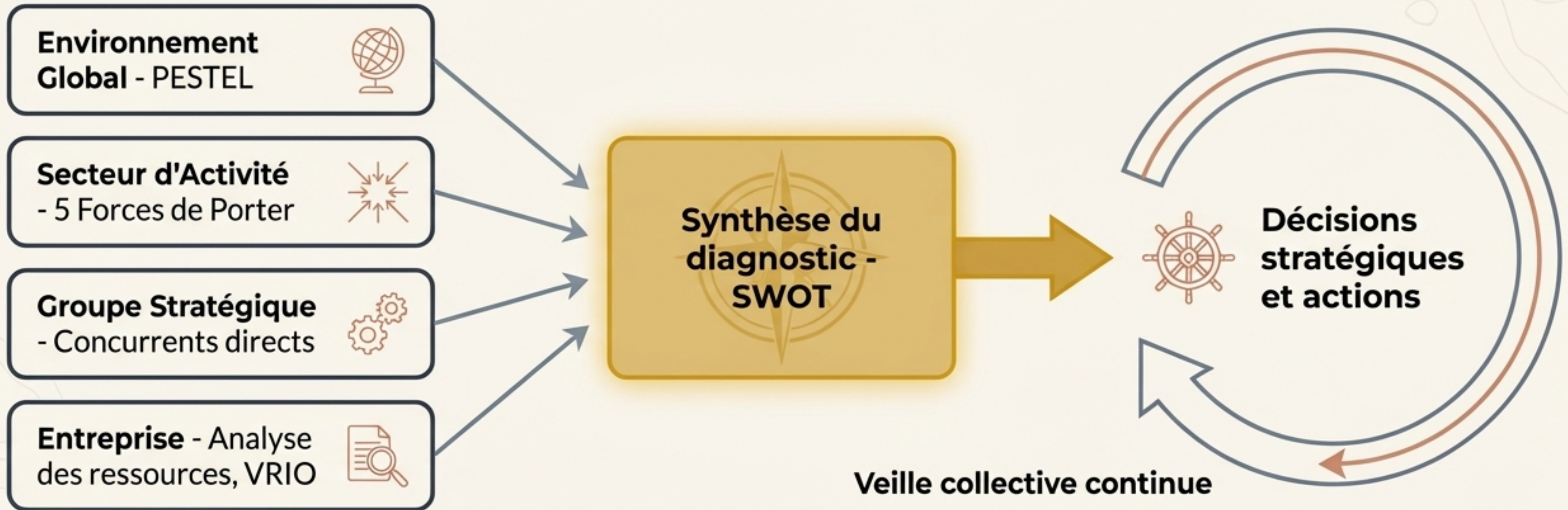


2. Analyser & Regrouper

Analyser chaque couple selon les critères ci-dessus pour les regrouper en DAS cohérents.

Le Processus Stratégique : Une Expédition Continue

Le diagnostic n'est pas une opération ponctuelle, mais un cycle continu d'analyse, de décision, d'action et d'apprentissage.



La maîtrise de ce processus transforme l'incertitude en opportunité. En connaissant l'environnement et en se connaissant soi-même, l'organisation est prête à naviguer vers l'avenir avec confiance et clarté.