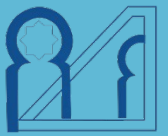




كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - سلا
Fakultät der Rechtswissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIALES - SALÉ

Master Entrepreneuriat et Ingénierie Managériale



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat

Exposé sous le thème:

Diagnostic Stratégique



Réalisé par :

**Echchahidi Ikram
Boukhlifi Yassine
Bouaricha Oumaima**

Année universitaire : 2022-2023

Encadré par :

Pr. BOUFERAS

INTRODUCTION

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés.

Le diagnostic stratégique propose de donner une vision globale sur toute l'entreprise ainsi que sur son environnement externe. L'objectif étant de définir une stratégie lui permettant de faire face aux concurrents afin d'assurer non seulement sa croissance mais aussi sa pérennité.

pourquoi l'entreprise opte pour le diagnostic stratégique ?

- ✓ Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?
- ✓ Pourquoi faire un diagnostic stratégique ?
- ✓ Comment mener un diagnostic stratégique ?

Plan

Section 1 : Apport Théorique du diagnostic stratégique

1. Généralités sur le diagnostic stratégique
2. Objectifs
3. Diagnostic interne
4. Diagnostic externe

Section 2 : Cas Empirique

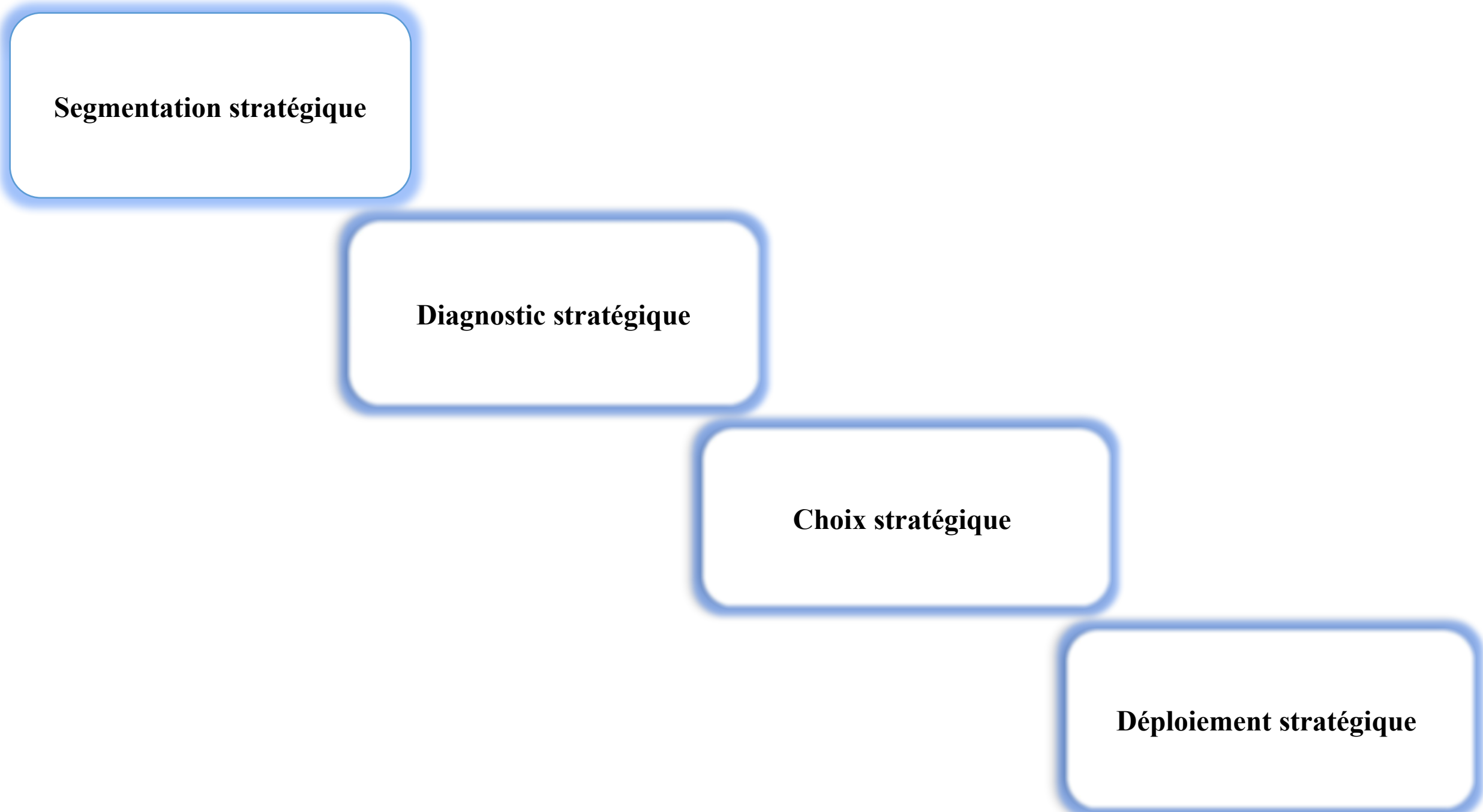
1. Présentation générale de NIKE
2. Diagnostic interne du NIKE
3. Diagnostic externe du NIKE
4. Analyse SWOT

Section 1: Apport théorique du diagnostic stratégique

1. Généralités sur le diagnostic stratégique

→ Définition de la stratégie

Auteurs	Définitions
Alfred Chandler (1962)	« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »
Igor Ansoff (1965)	« La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser »
Michael Porter (1982)	« La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »
Olivier Meier (2018)	« La stratégie est l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement »



Segmentation stratégique

Diagnostic stratégique

Choix stratégique

Déploiement stratégique

Segmentation stratégique

Résultat



**Domaine d'activité
stratégique (DAS)**

Facteurs clés de succès

La segmentation stratégique

Elle permet à une entreprise de découper ses différentes activités en sous groupes homogènes en créant des DAS pour qu'une même stratégie leur soit appliquée.

Domaine d'activité stratégique

 Un domaine d'activité stratégique est un ensemble d'activités pour lesquelles les facteurs clés de succès, les ressources et les compétences sont les mêmes, sur un marché spécifique.

Facteurs clés de succès

sont les exigences du marché que toutes les entreprises concurrentes doivent maîtriser si  elles veulent survivre sur le marché.



Les critères de la segmentation stratégique

- ✓ La fonction d'usage ;
- ✓ Les circuits de distribution ;
- ✓ La concurrence ;
- ✓ La technologie ;
- ✓ La structure des coûts.



Objet de la segmentation stratégique

- ✓ La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent.
- ✓ Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné.
- ✓ Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

```
graph TD; A[Segmentation stratégique] --> B[Diagnostic stratégique]; B --> C[Choix stratégique]; C --> D[Déploiement stratégique];
```

Segmentation stratégique

Diagnostic stratégique

Choix stratégique

Déploiement stratégique

➡ Définition du diagnostic stratégique

Auteurs	Définitions
Raymon-Alain Thiétrat (P:57)	« L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »
Gerry Johnson et al (2005,P:69)	« le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »



Une étape essentielle dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés.

Diagnostic stratégique

Diagnostic interne

Diagnostic externe

**la chaîne de
valeur**

**Ressources et
compétences**

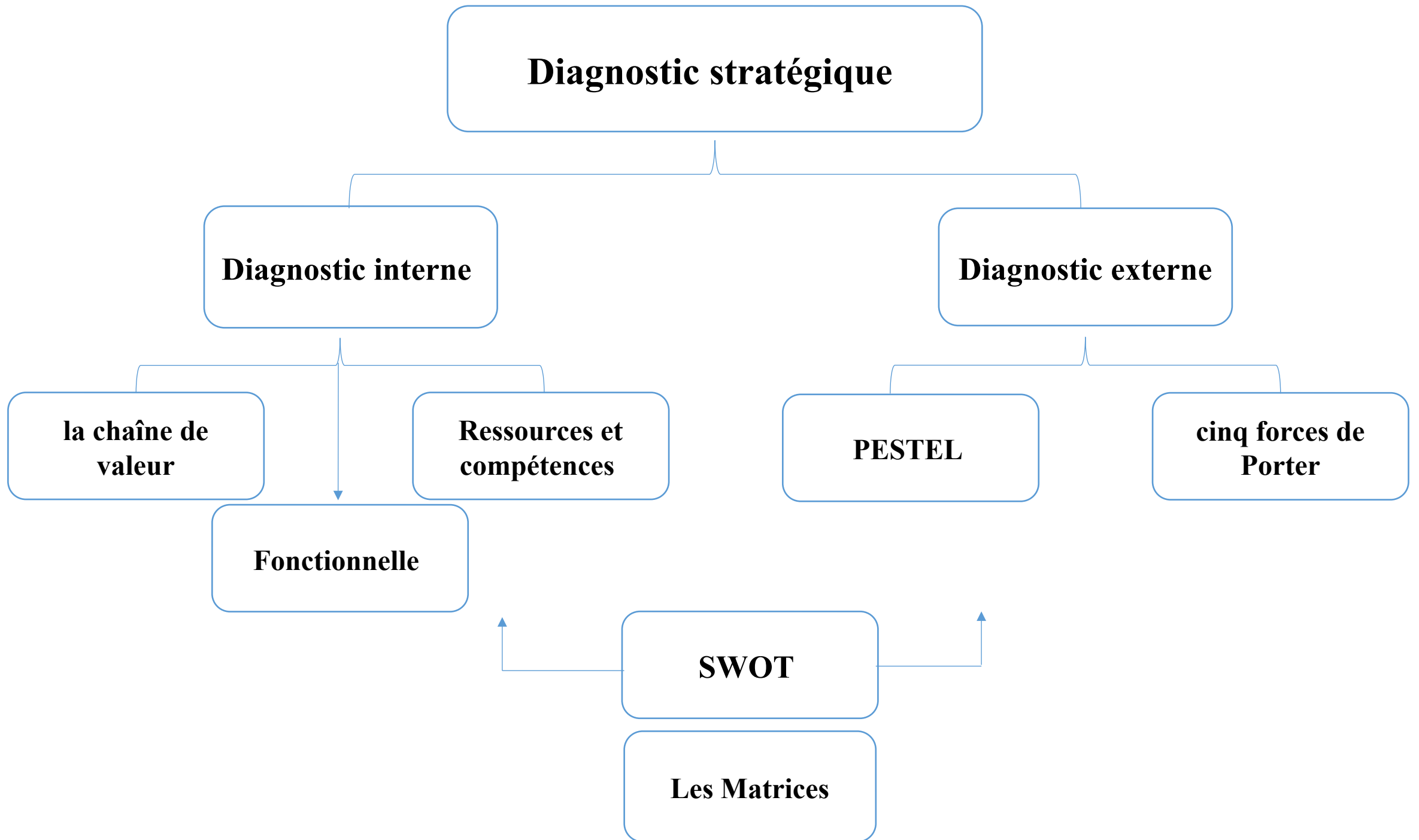
Fonctionnelle

PESTEL

**cinq forces de
Porter**

SWOT

Les Matrices



2. Objectifs

- Repérer tous les problèmes susceptibles de freiner la croissance de l'entreprise afin de les corriger ;
- Détecter toutes les opportunités à saisir pour les exploiter pleinement ;
- Définir les objectifs stratégiques et de choisir les meilleures orientations stratégiques ;
- Déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

3. le diagnostic interne

C'est la première partie de l'analyse stratégique des organisations. Le diagnostic interne exige un examen minutieux et en profondeur des différentes ressources de l'entreprise.

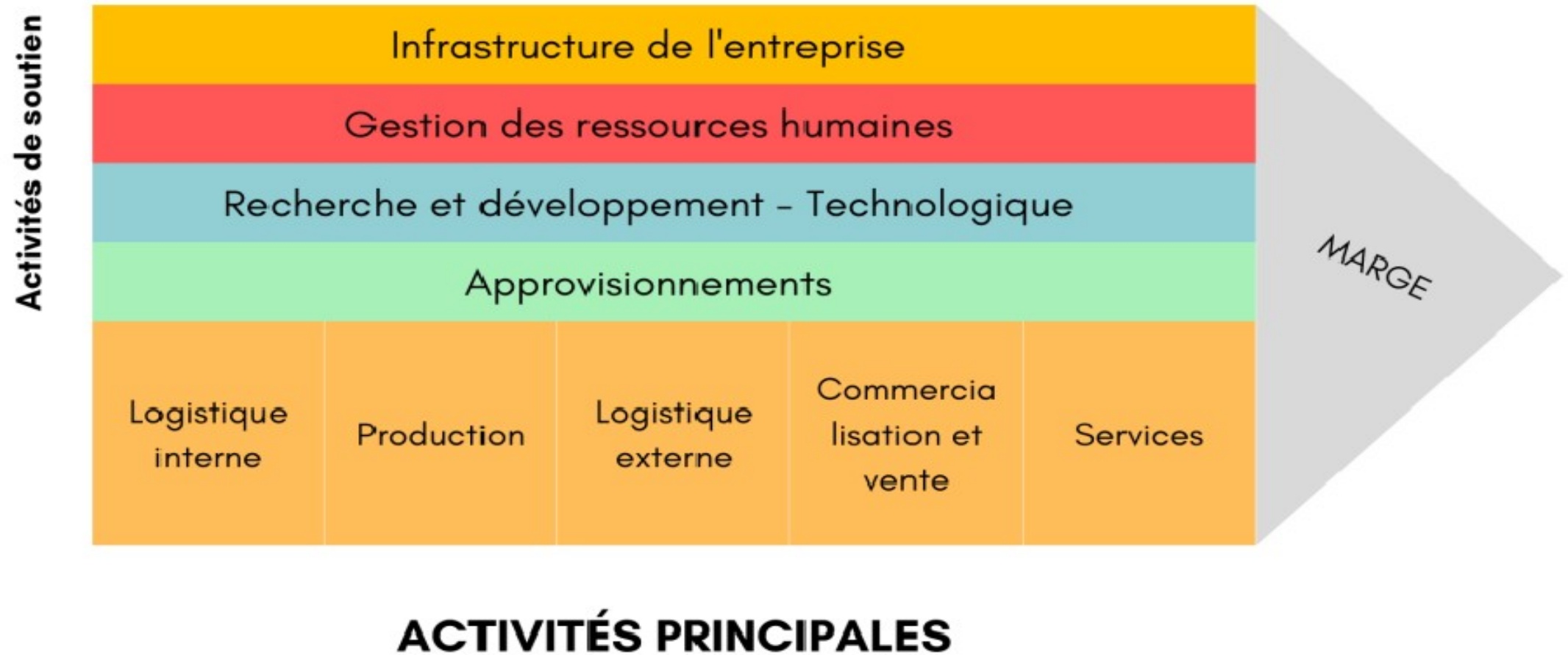
Permet :

- D'apprécier les capacités et les ressources de l'entreprise et d'en détecter les faiblesses;
- D'évaluer le degré de maîtrise de l'entreprise, attachée à chaque activité;
- De caractériser la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.

➤ Analyse de la chaîne de valeur

- ✓ Le modèle de Porter aide à analyser le processus de production de l'entreprise et permet de concentrer ses ressources sur les activités les plus créatrices de valeur. C'est essentiel pour conserver son avantage concurrentiel.
- ✓ Permet d'évaluer les coûts associés à chaque étape du processus de production.

➤ Analyse de la chaîne de valeur



➤ Analyse des ressources matérielles et immatérielles

Les ressources matérielles, tangibles, représentent les actifs observables de l'entreprise qui participent à l'activité de l'entreprise. On y retrouve :

- ✓ Les ressources financières

- ✓ L'équipement

- ✓ Les ressources humaines

➤ Analyse des ressources matérielles et immatérielles

Les ressources immatérielles regroupent tous les facteurs intangibles, qui n'ont pas de réalité physique, qui jouent un rôle dans le processus de production.

- ✓ La technologie

- ✓ L'organisation de l'entreprise

- ✓ L'image de marque

➤ Analyse des compétences

- Concernant les compétences de l'entreprise, il s'agit d'analyser quels sont les savoir-faire qu'elle possède.
- Une entreprise développe des compétences propres en combinant des ressources.

➤ Analyse fonctionnelle

RH

Finance

Achat

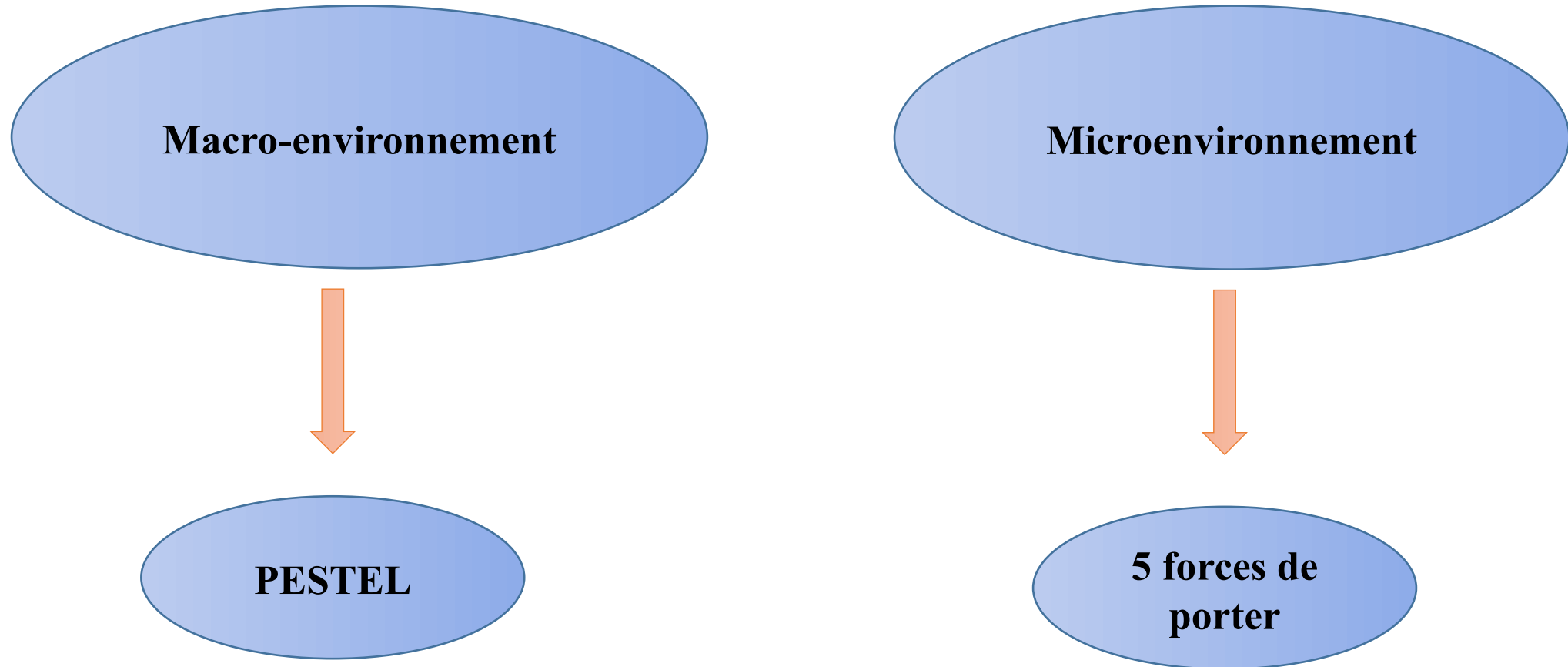
Vente

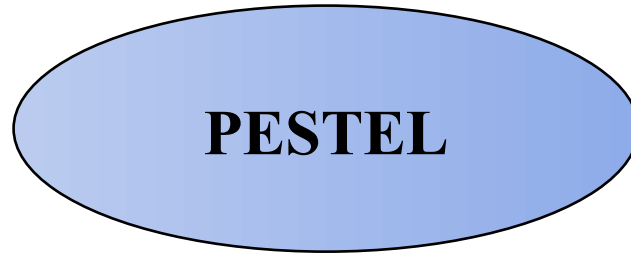
Production

Logistique

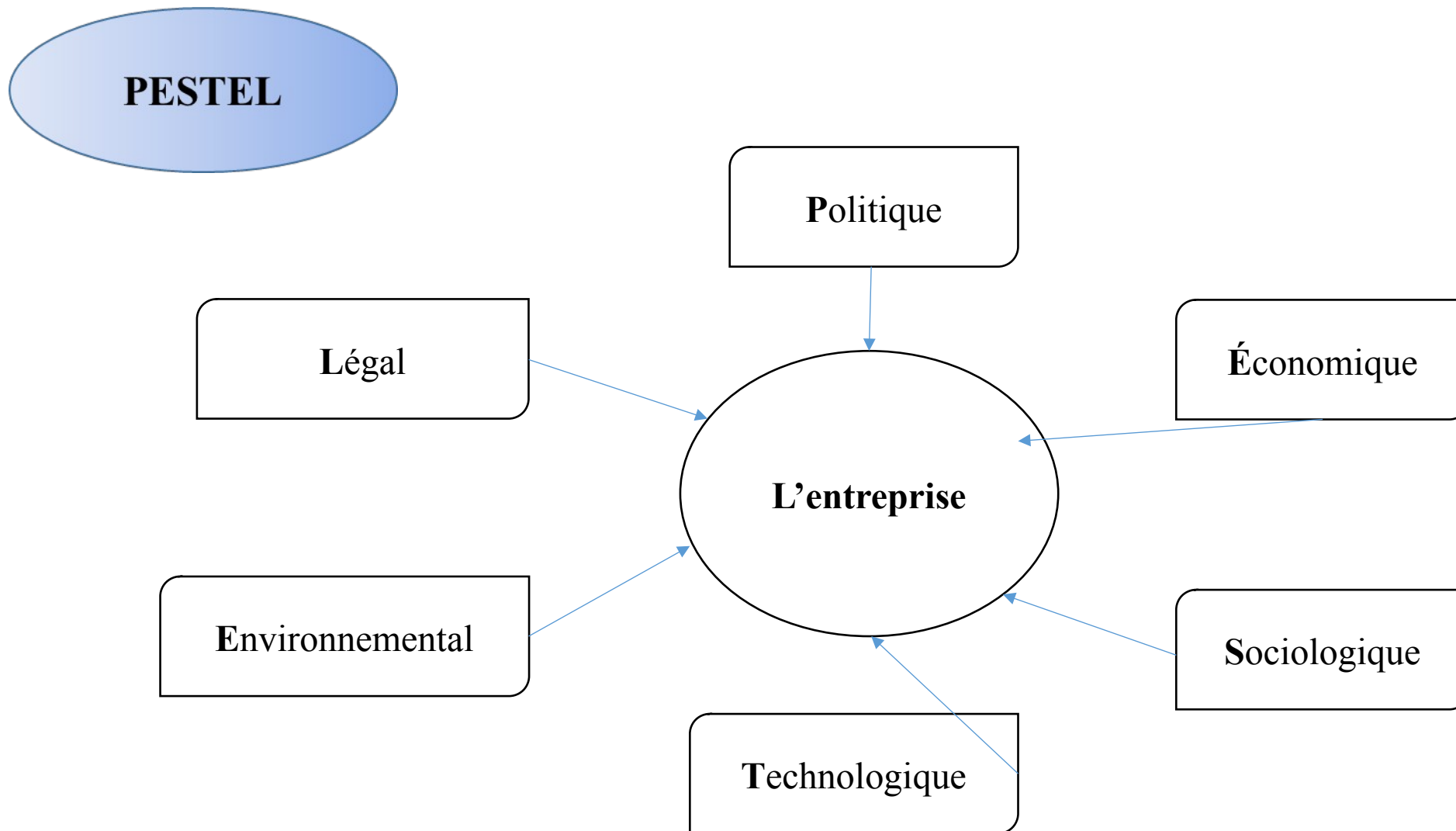
4. le diagnostic externe

La deuxième partie du diagnostic stratégique des entreprises ,permet d'analyser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.





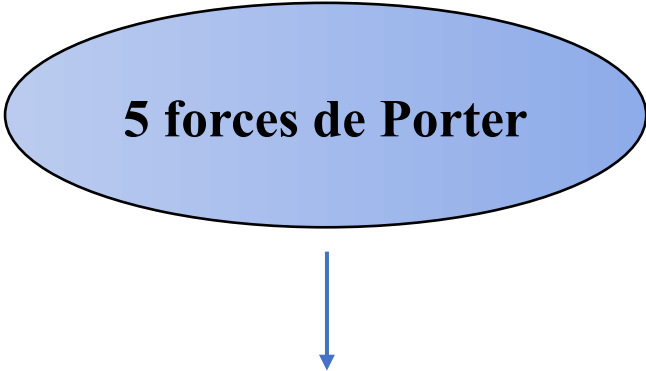
Est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement.



- **Politique:** représentant l'ensemble des décisions que prennent les décideurs politiques (députés, maires, gouvernements, etc.).
- **Economique:** les éléments financiers qui régissent le marché.
- **Sociologique :** représentant les réalités sociales qui conditionnent le comportement d'achat des consommateurs .
- **Technologique:** représentant les innovations technologiques qui peuvent modifier le marché.
- **Environnemental:** représentant les facteurs environnementaux susceptibles d'impacter l'exercice des activités de l'entreprise .
- **Légal:** représentant l'ensemble des lois et dispositions juridiques qui encadrent le secteur d'activité de l'entreprise.

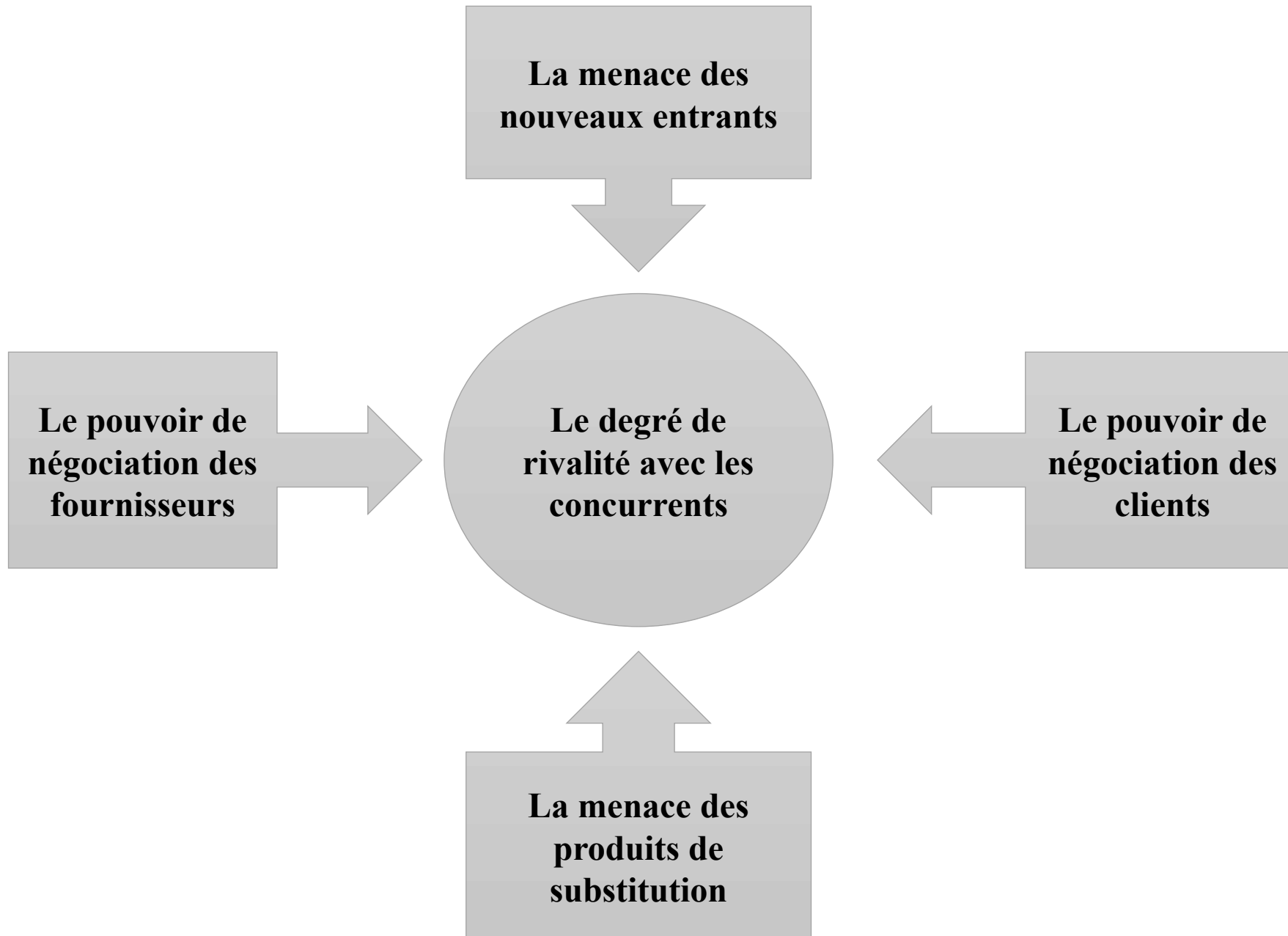
Il permet notamment :

- une définition et une mise en place plus aisées des activités d'une entreprise ;
- une vigilance accrue face aux dangers et opportunités à venir ;
- une meilleure compréhension de l'environnement d'une entreprise, d'une activité ou d'un produit .



5 forces de Porter

Est un outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer la concurrence sur un marché. Elle consiste en une étude de cinq éléments dans le but de définir, avec précision, les opportunités et les menaces qui pèsent sur une entreprise.



**La menace des
nouveaux entrants**

Les nouveaux entrants correspondent aux nouvelles entreprises qui pourraient potentiellement entrer sur le marché et menacer les acteurs en place.

**Le pouvoir de
négociation des clients**

Il contient d'analyser le pouvoir de négociation que les clients peuvent exercer sur l'entreprise. Ont-ils le pouvoir d'influencer les prix pratiqués par l'entreprise et/ou les autres conditions de la vente ?

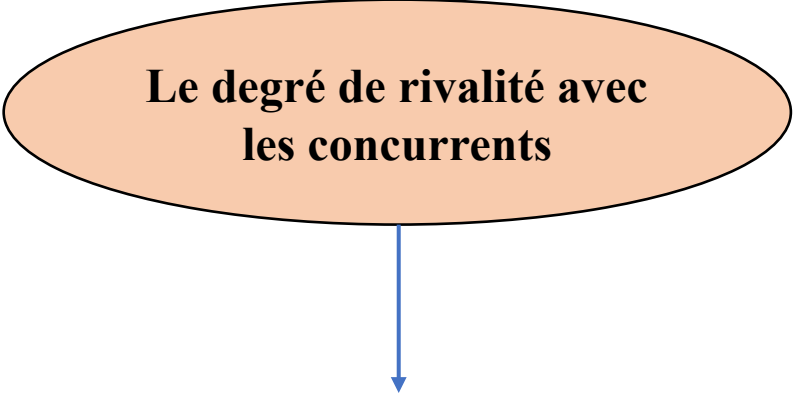
```
graph TD; A([La menace des produits de substitution]) --> B[Les produits de substitution correspondent aux nouveaux produits ou services susceptibles d'entrer sur le marché et de constituer une alternative à l'offre existante.]; B --> C([Le pouvoir de négociation des fournisseurs]); C --> D[Il s'agit d'analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs peuvent exercer sur l'entreprise. Les fournisseurs ont-ils le pouvoir d'imposer leurs conditions dans les négociations ? Pour l'entreprise, le pouvoir des fournisseurs peut impacter les prix.];
```

La menace des produits de substitution

Les produits de substitution correspondent aux nouveaux produits ou services susceptibles d'entrer sur le marché et de constituer une alternative à l'offre existante.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il s'agit d'analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs peuvent exercer sur l'entreprise. Les fournisseurs ont-ils le pouvoir d'imposer leurs conditions dans les négociations ? Pour l'entreprise, le pouvoir des fournisseurs peut impacter les prix.



**Le degré de rivalité avec
les concurrents**

Sur un même marché, il existe une forte rivalité entre les différents concurrents pour accroître ou maintenir leur position, ainsi que leur part de marché.



SWOT

Est l'outil adapté pour réaliser un diagnostic stratégique. Il recense, de manière synthétique, les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que ses opportunités et ses menaces. Elle combine donc le diagnostic interne et le diagnostic externe.



SWOT

FORCES

FAIBLESSES

OPPORTUNITES

MENACES

➤ La matrice BCG

Cet outil stratégique sert à organiser le portefeuille de produits et/ou d'activités d'une entreprise. C'est une représentation graphique sur deux axes, le taux de croissance du marché (de faible à fort) en ordonnées et la part de marché relative (de forte à faible) en abscisses. L'attractivité du marché et la position concurrentielle de chaque produit de l'entreprise, ou de chaque domaine d'activité, sont donc représentées. Cela va permettre de classer les produits ou DAS en quatre catégories :



➤ La matrice ADL

Modèle d'analyse concurrentielle au même titre que la matrice BCG, le modèle ADL va plus loin que ceux-ci. Arthur Doo Little propose en effet une matrice d'analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise qui repose sur deux dimensions :

- ✓ La position concurrentielle
- ✓ le degré de maturité de l'activité

Position concurrentielle

Maturité du secteur

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	Développement naturel			
Forte				
favorable			Développement sélectif	
Défavorable			Réorientation	
marginale				Abandon

➤ La Matrice McKinsey

C'est une autre manière d'analyser un portefeuille d'activités. Développée à l'origine par le cabinet de conseil McKinsey, elle consiste à classer le DAS selon leur potentiel de performance, évalué en fonction de l'attractivité de leur environnement et de leur capacité à y dégager un avantage concurrentiel. La matrice positionne chacun des DAS selon :

- ✓ L'attrait du marché
- ✓ Les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché

Section 2 : Etude de cas Nike

Présentation générale de NIKE

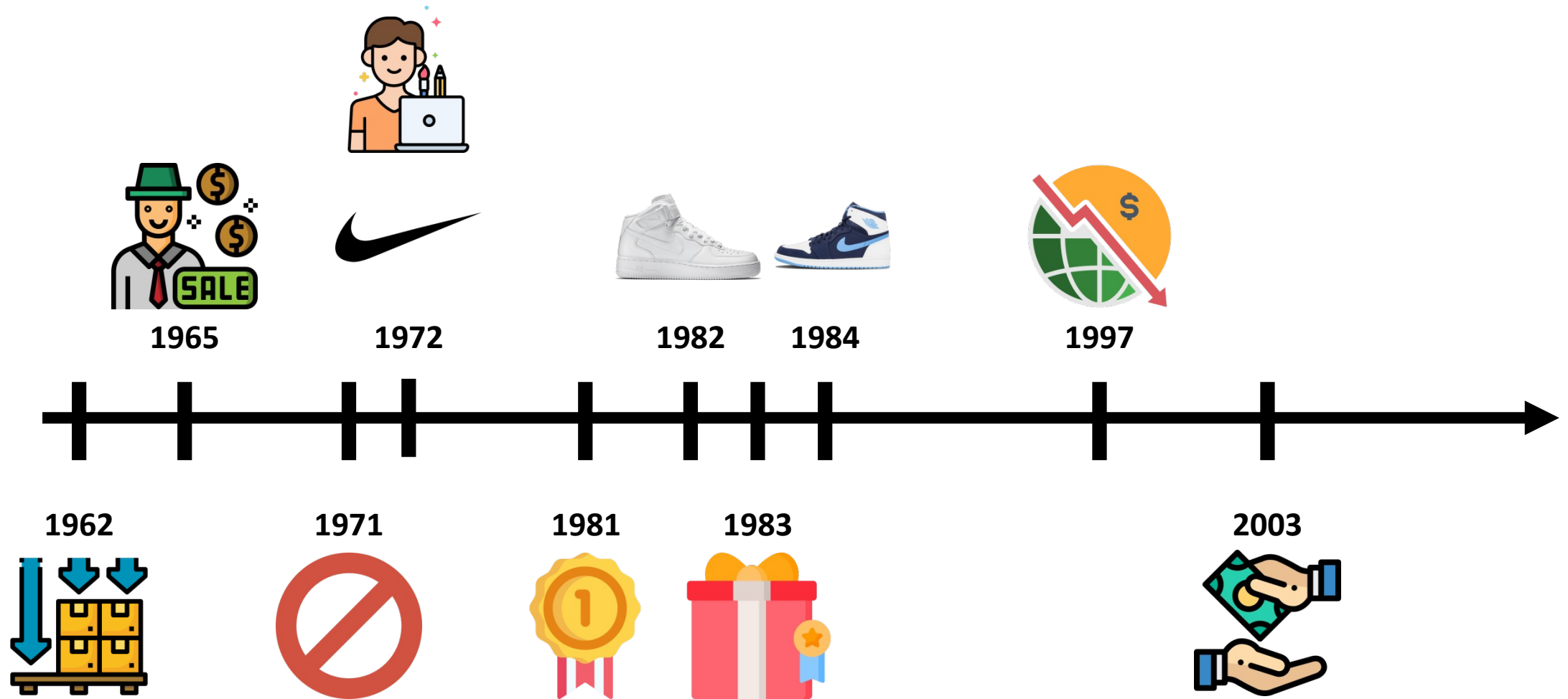
Histoire :

Créé en 1972 dans l'Oregon (siège social Beaverton), n'étant pas choisi au hasard, son nom est inspiré de la déesse grecque Athéna Niké, représenté comme une divinité ailée capable se déplacer à grande vitesse et symbole de la victoire.

Nike a assuré sa notoriété par un logo simple et facilement reconnaissable : Le « Swoosh », une virgule horizontale posée à l'envers étant créé par Carolyn Davidson en 1972 rappelant aussi l'aile de la déesse Niké. Son slogan bien connu « Just do It » apparaît dans toutes les publicités de Nike et représente ses valeurs : L'esprit sportif, le fair-play, la persévérance, la tolérance...

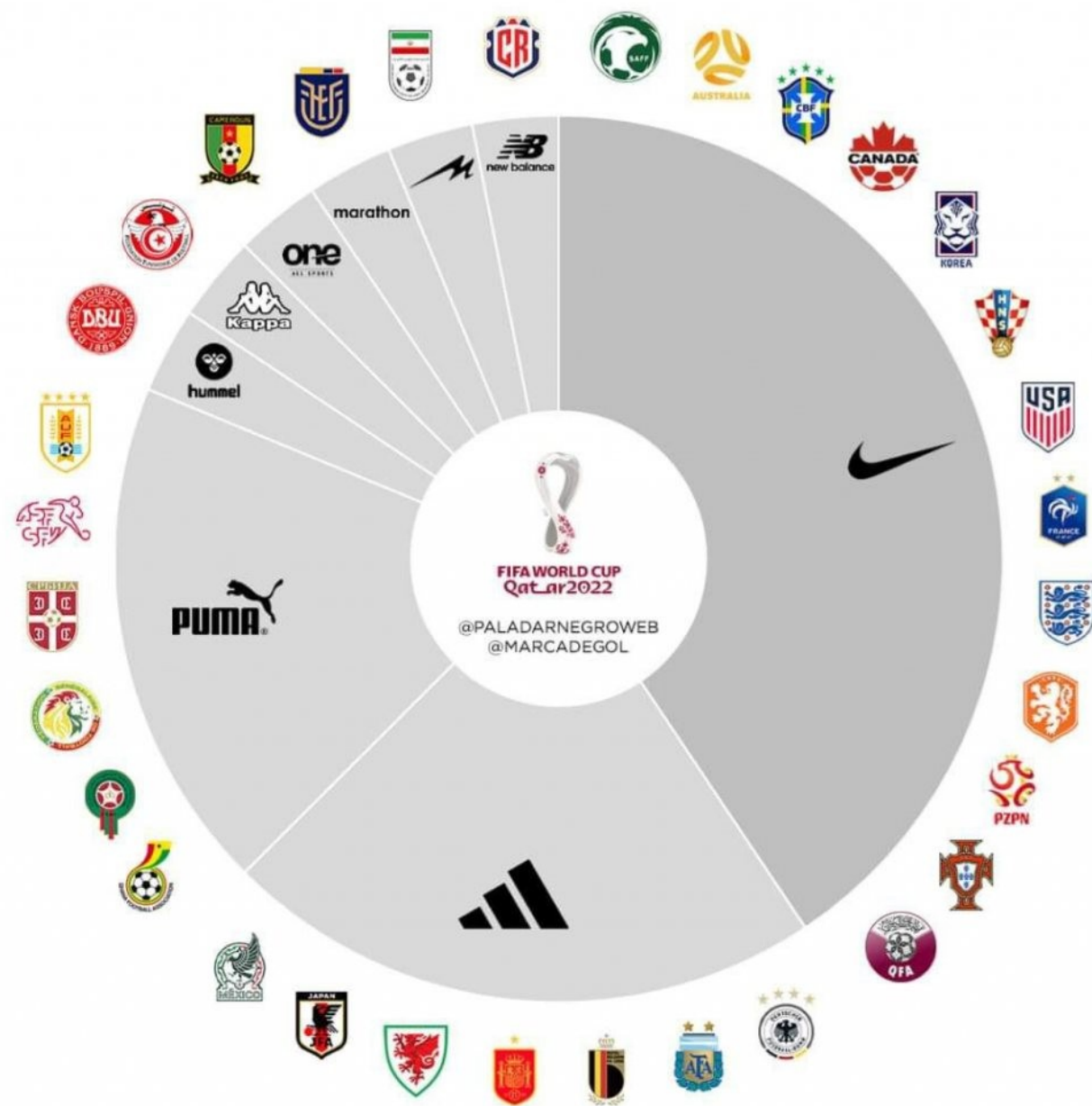


Dates clés :

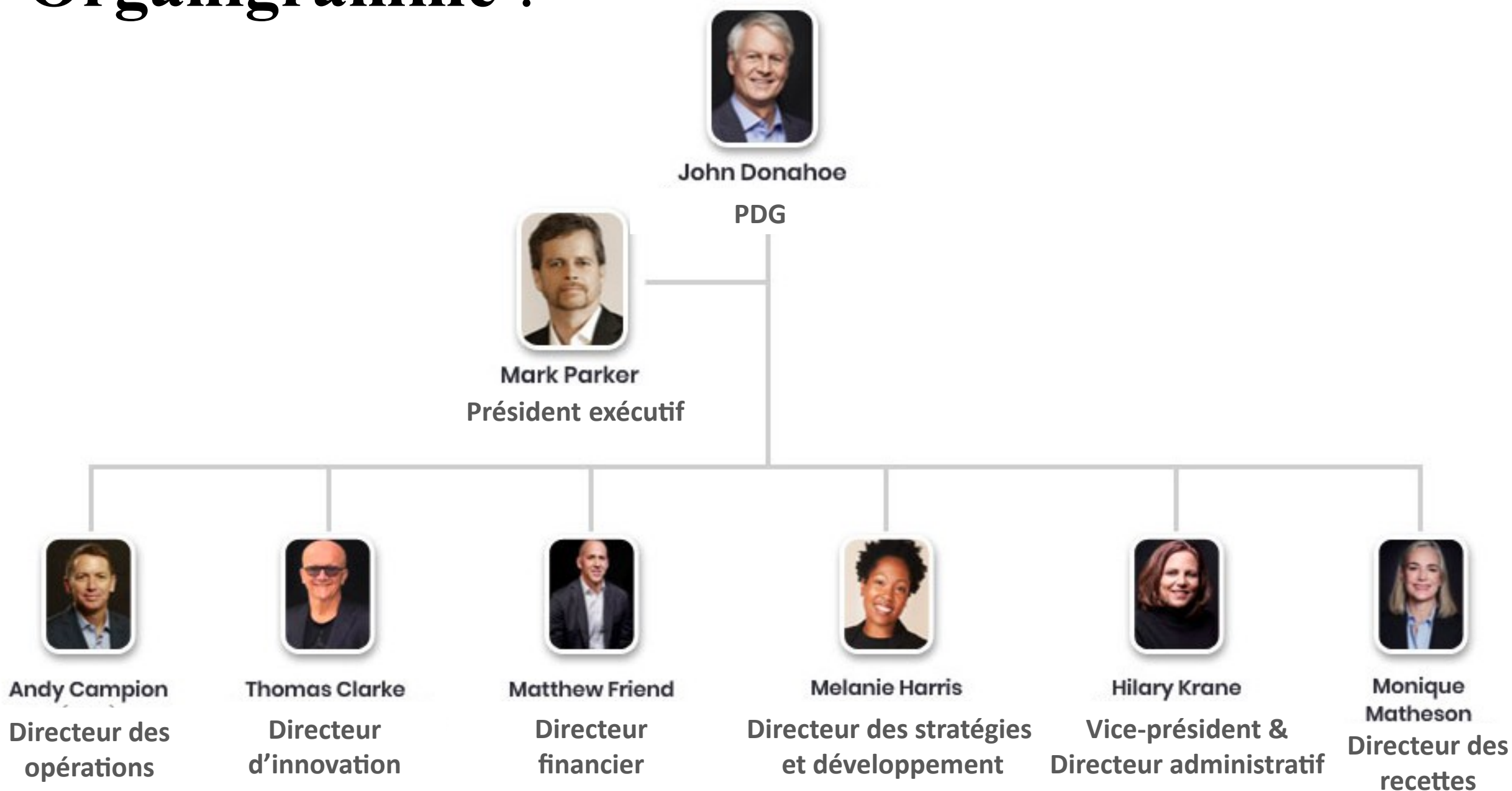


Fiche technique

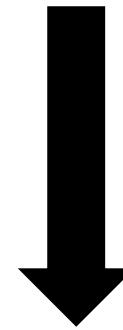
Nom	Nike
Date de création	1972
Forme juridique	Société Anonyme
Logo	
Secteur d'activité	Conception, fabrication et commercialisation de chaussures, d'articles et d'équipements de sport.
Siège social	Beaverton, Oregon, États-Unis
PDG	John Donahoe
Chiffre d'affaires (2022)	12,2 milliards \$
Effectif (2022)	79 100 salariés
Principaux concurrents	Adidas, Reebok et Puma



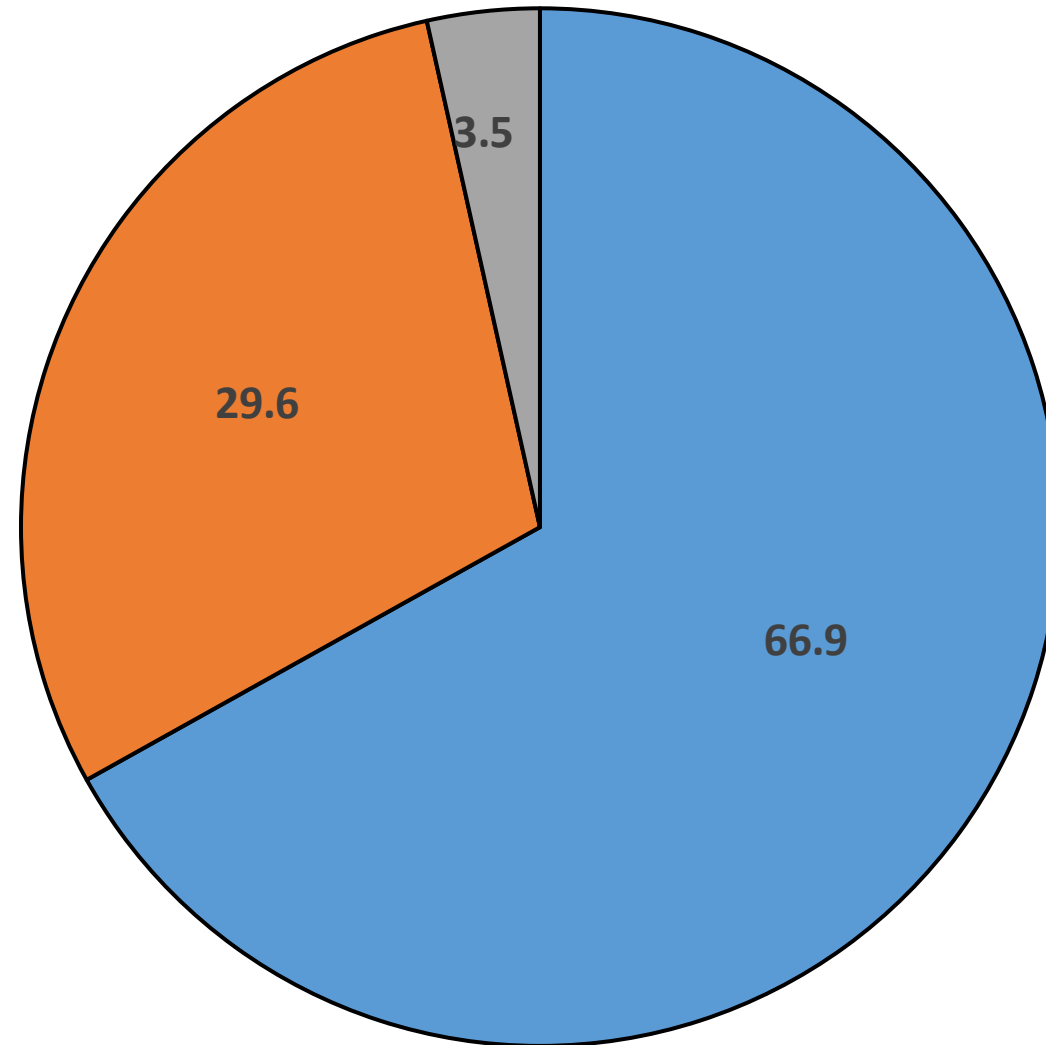
Organigramme :



Domaines d'activités stratégiques



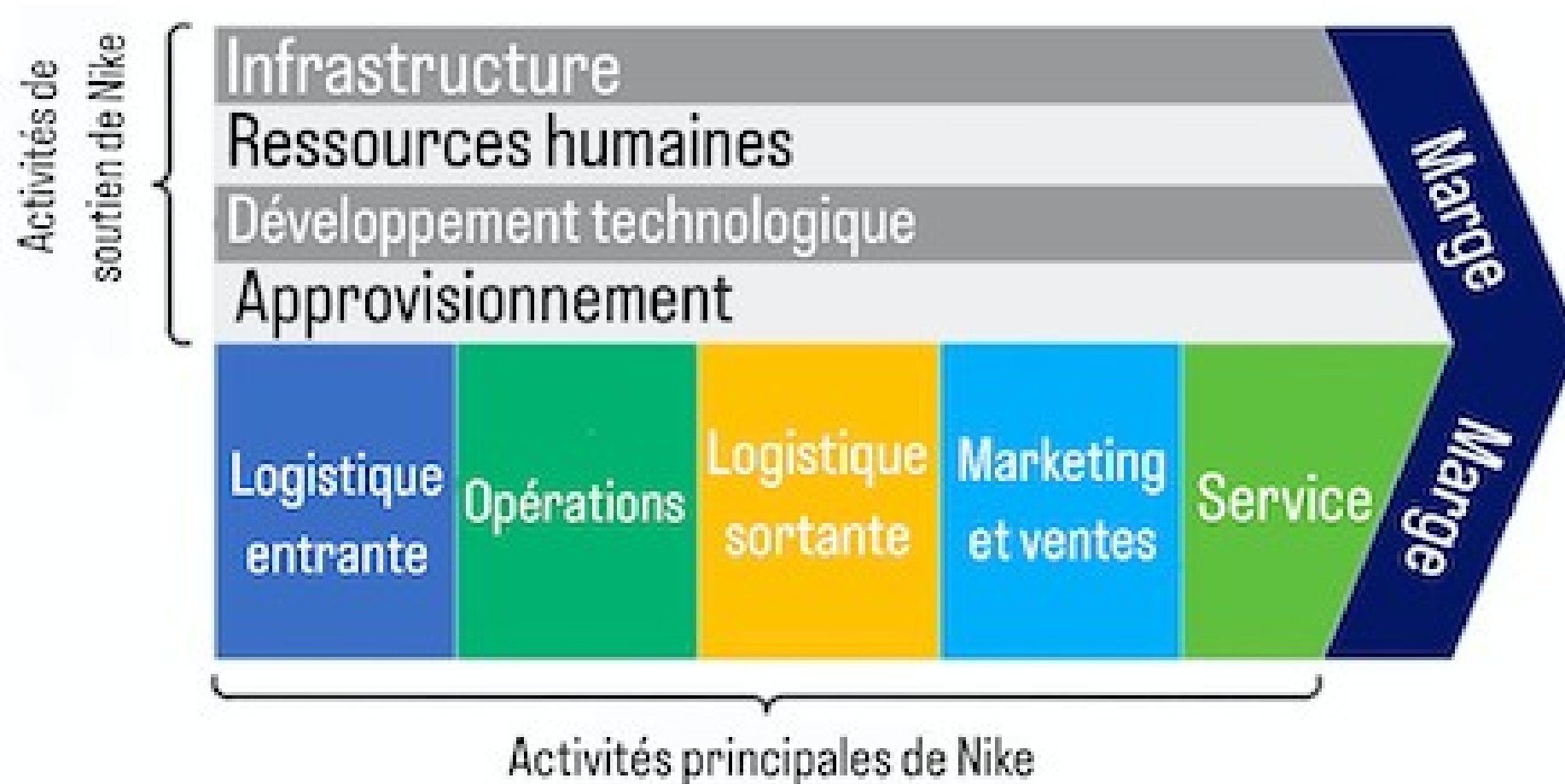
Chiffre d'affaire



■ Chaussures ■ Vetements ■ Equipements de sport

Diagnostic interne de NIKE

Chaine de valeurs :



✓ Activités principales :

Lo
gis
tiq
ue
ent

Op
ér
ati
on

Lo
gis
tiq
ue
sor

Ma
rke
tin
g et
ven
tes

Se
rvi
ces

Logistique entrante : Achats, choix de la qualité et la durabilité.

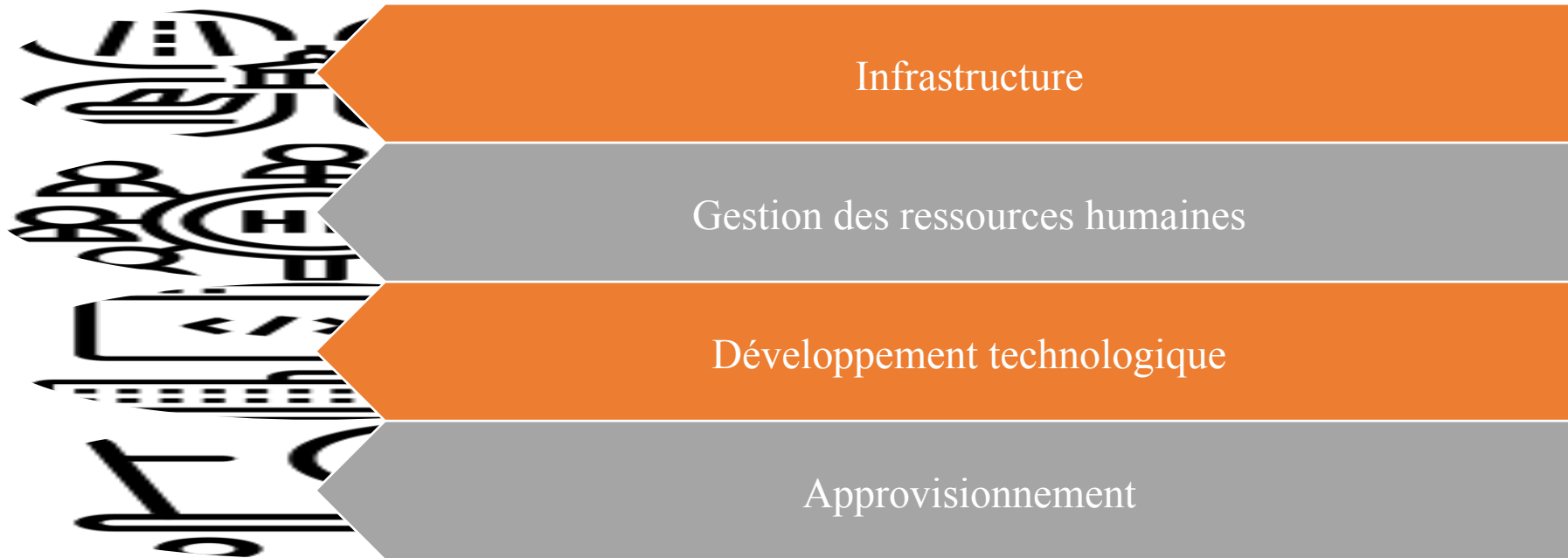
Opérations : Fabrication, assemblage, emballage et test des produits.

Logistique sortante : Distribution des produits fabriqués en fonction du besoin par magasin et région.

Marketing et ventes : Stratégie marketing, offres promotionnelles...

Services : SAV, programme de fidélisation...

✓ Activités secondaires :



Infrastructures : La gestion de la qualité, le financement, la comptabilité, la planification et la gestion stratégique.

Gestion des ressources humaines : Valorisation du capital humain.

Développement technologique : Recours à l'utilisation des NTIC pour le développement.

Approvisionnement : Choix et sélection des fournisseurs .

Diagnostic externe de NIKE

PORTER

- Nike est constamment en rivalité avec d'autres concurrents comme Adidas, Puma etc... Ils sont tous axés principalement dans le domaine d'équipementier sportif.

- Nike s'adapte à sa clientèle et tente toujours de fidéliser ses clients pour avoir une assurance de rentabilité par rapport aux nouveaux produits

Menace de nouveaux concurrents

- Nike est toujours en concurrence avec d'autres entreprises dans son secteur d'activité, mais il redoute également l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché et doit constamment rester en alerte soit pour sécuriser son activité, il doit fidéliser sa clientèle et en anticipant une possible baisse d'activité pendant les premiers mois

Menace de remplacement

- Les produits de substitution sont une menace car ils peuvent concurrencer indirectement le marché
- Nike doit sans cesse se renouveler et innover pour faire face à ses produits qui sont mis en vente par ses concurrents

Pouvoir de négociation du fournisseur

- Nike a un pouvoir de marché quasiment intouchable à leur niveau, c'est-à-dire que c'est eux qui créent les tendances et les autres concurrents sont obligés de suivre le mouvement pour ne pas concéder d'avantage retard

PESTEL

ENVIRONNEMENTS	OPPORTUNITÉS	Menaces
Politique	• Climat politique stable • Les lois sur la fabrication et les règlements fiscaux sont appelés à changer	• Le fonctionnement mondial de Nike implique l'exportation et l'importation
Economique	• Stabilité économique des marchés développés • L'augmentation de couts de production	• L'effondrement du marché
SOCIOCULTUREL	• Les changement de de mode de vie • Améliorer les attitudes positives concernant les loisirs	• Nike reçoit de nombreuses critiques pour ses processus de production douteux.

ENVIRONNEMENTS	OPPORTUNITÉS	Menaces
Technologique	• L'utilisation des médias sociaux • Commerce électronique	• Augmentation des investissements en R & D parmi les entreprises • Obsolescence technologique rapide
Ecologique	• Expansion du droit de l'environnement • L'énergie renouvelable	• la marque traîne un historique fait d'exploitation humaine et de pollution.
Légal	• L'évasion fiscale est un problème juridique vital • L'affaire des faux rabais offerts par Nike	• Améliorer le droit du travail dans les pays en développement

SWOT

Force	Faiblesse
• Reconnaissance de la marque • Produit de qualité • Stratégie marketing efficace • Capacité d'innovation • Forte recherche et développement • Forte chaine distribution • Forte satisfaction client / relation	• Dépendance de la fabrication à l'étranger • Prix du produit élevé par rapport aux concurrents • Mauvais conditions de travail • Poursuites judiciaires • Faible diversification
Opportunité	Menace
• Expansion sur les marchés émergents • Augmentation de la demande en l'innovation des produits • Segment croissant des athlètes féminines • Augmentation du nombre d'événements sportifs comme Olympique, FIFA ... • Développement de l'image de marque	• Concurrence féroce de l'industrie • Risque de change • Récession économique mondiale • Litiges en matière de brevets • Produits de contrefaçon

Conclusion

Le diagnostic stratégique constitue une étape incontournable du pilotage managérial. Un diagnostic interne de l'organisation soulignera ses compétences distinctives et un diagnostic externe précisera les facteurs clés de succès, les menaces et les opportunités. L'articulation de ces deux éléments conditionne la réussite de la stratégie.



Merci pour votre attention