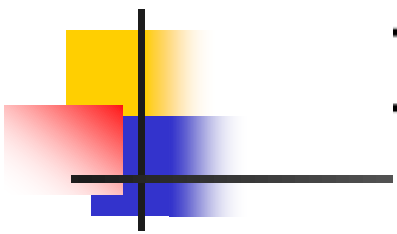


1. Le diagnostic stratégique externe

2. Recherchez et classez selon la **méthode PESTEL** les différents éléments de l'environnement pouvant influencer l'activité de *Voyageurs du Monde*.

<u>P</u>olitique	Les voyages en Égypte sont déconseillés par le gouvernement (France Diplomatie).
<u>É</u>conomique	L'environnement économique est morose (énoncé de la mise en situation).
<u>S</u>ocioculturel	Les voyageurs se tournent de plus en plus vers de <i>nouvelles expériences</i> et destinations de voyage souvent plus aventureuses. Les évolutions démographiques vont faire apparaître de <i>nouveaux voyageurs, plus riches, plus âgés</i> , plus exigeants en matière de services, <i>voyageant plus longtemps et plus loin</i> .
<u>T</u>echnologique	Présence d'une montée en puissance du e-tourisme : 60 % des Français préparent leurs séjours sur Internet.
<u>É</u>cologique	L'industrie du tourisme ne fait pas partie du protocole de Kyoto et n'a aucune contrainte quant à ses émissions de CO ₂ .
<u>L</u>égal	Le secteur du tourisme est très réglementé (Code du tourisme, conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages ou de séjours).



1. Le diagnostic stratégique externe

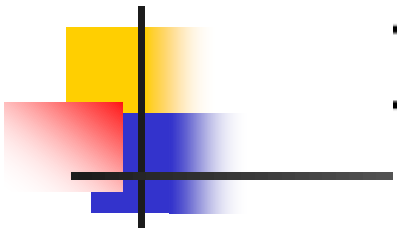
3. Internet représente-t-il une menace ou une opportunité de développement ? Argumentez.

Internet représente une menace dans le sens où il **intensifie la concurrence**, car le consommateur peut accéder à toutes les offres, les comparer, et les **voyagistes se livrent une guerre des prix sans merci**.

Il représente clairement **une menace pour les agences** de voyage traditionnelles (points de vente physiques), puisqu'il permet de réduire les intermédiaires.

Internet peut aussi être **une opportunité de développement** pour un voyageur qui maîtrise l'offre accessible en ligne, et qui est bien référencé.

De plus, pour le créneau du sur-mesure, le site Internet ne peut pas tout gérer. Il doit être **un relai vers un interlocuteur** qui saura conseiller le voyageur. Il permet d'accéder directement au client.



1. Le diagnostic stratégique externe

3. Pourquoi un fort degré de concentration des clients et/ou des fournisseurs renforce-t-il leur pouvoir de négociation ?

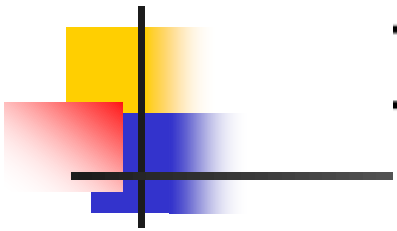
Un fort degré de concentration des clients et/ou des fournisseurs renforce leur pouvoir de négociation car cela **accroît leur capacité à peser dans les rapports commerciaux.**

Plus leur poids est déterminant, plus **ils peuvent imposer leurs conditions et négocier les prix en leur faveur.**

1. Le diagnostic stratégique externe

4. Parmi les profils de nouveaux voyageurs présentés, lesquels sont susceptibles de correspondre le mieux à l'offre de *Voyageurs du Monde* ?

Les profils de nouveaux voyageurs susceptibles de correspondre au mieux à l'offre de *Voyageurs du Monde* sont les « **riches seniors dynamiques** » qui recherchent des expériences nouvelles, puis les « **nouvelles familles** » qui recherchent des expériences stimulantes.



2. Le diagnostic stratégique interne

5. Identifier les deux domaines dans lesquels Essilor exerce ses activités.

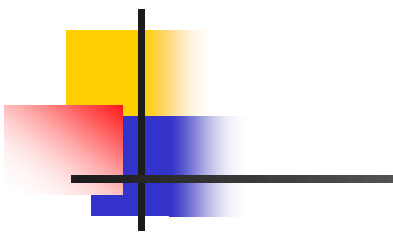
- Essilor conçoit et fabrique des verres ophtalmiques.
- Essilor développe et commercialise des **équipements pour les laboratoires de prescription, des instruments et des services destinés aux professionnels de l'optique.**

6. Quel produit stratégique est à l'origine du développement de l'entreprise ?

Essilor est à l'origine du premier **verre progressif, Varilux®**.

7. Quelles sont les deux sources d'avantage concurrentiel que permet de dégager l'analyse de la chaîne de valeur ?

L'analyse de la chaîne de valeur permet de dégager **un avantage de coût** (par leur diminution) et/ou **un avantage en termes de qualité ou de différenciation** (en augmentant la valeur perçue par le client).

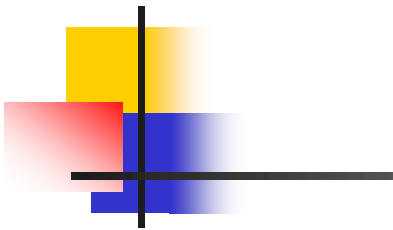


2. Le diagnostic stratégique interne

8. Réaliser un diagnostic complet des forces et des faiblesses de l'entreprise Essilor.

La théorie des ressources prend appui sur les travaux d'Edith Penrose (1959). L'auteur définit la firme comme un ensemble de ressources. Les ressources peuvent être tangibles ou intangibles. Les premières sont des actifs physiques aisément quantifiables, tandis que les secondes sont des actifs immatériels.

Ressources tangibles	Financières (cash-flow disponible, dettes, créances...) Humaines (nombre de salariés, leur niveau de qualification...) Physiques (sites de production, machines disponibles, stock...)
Ressources intangibles	Organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...) Technologie et innovation (savoir-faire, brevets...) Commerciales (marques, réputation, notoriété...).



2. Le diagnostic stratégique interne

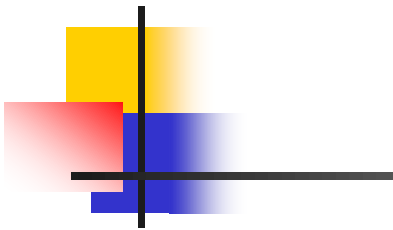
8. Réaliser un diagnostic complet des forces et des faiblesses de l'entreprise

Essilor.

FORCES

FAIBLESSES

Ressources tangibles	Financières	30 à 45 % du chiffre d'affaires provient de produits lancés depuis moins de 3 ans.	Essilor n'a pas investi le marché des lentilles de contact, alors que c'est un gisement potentiel de croissance (10 milliards de dollars de chiffre d'affaires d'ici à 2018). L'international et plus précisément les pays émergents occupent une part insuffisante dans la formation de son chiffre d'affaires.
	Humaines	51 000 collaborateurs 550 chercheurs dans le monde	
	Physiques	22 sites de production 400 laboratoires de prescription 3 centres Innovation et Technologie (centres R&D dédiés à la recherche ophtalmique) en France (Créteil), Amérique (Dallas) et Asie	Les produits Essilor sont chers, alors que la concurrence arrive en low-cost sur Internet.



2. Le diagnostic stratégique interne

8. Réaliser un diagnostic complet des forces et des faiblesses de l'entreprise Essilor.

FORCES

FAIBLESSES

Ressources intangibles

Organisationnelles

Essilor coordonne un ensemble d'activités complexes pour produire et fournir, dans des délais très courts, quelque 430 millions de verres par an.
Essilor fournit un certificat d'authenticité.
Les achats et les ressources techniques sont mutualisés (gains de coût).

Technologiques

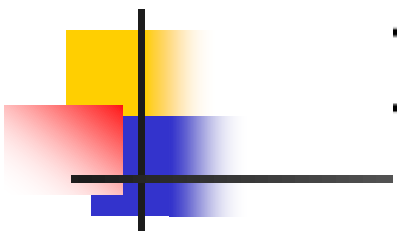
Essilor est propriétaire de marques fortes : Varilux®, Crizal®, Optifog™, Xperio®.
150 millions d'euros investis en Recherche et Innovation chaque année.
Une expertise dans plusieurs domaines de la recherche scientifique (l'optique, la physique, la chimie, etc.) et dans la connaissance du système visuel humain.
230 nouveaux produits en 2012 et détention de 5 600 brevets.

Commerciales

Essilor est aujourd'hui le numéro un mondial de l'optique ophtalmique.
Classement d'Essilor par le magazine américain Forbes, 23^e entreprise la plus innovante au monde.

Compétences

Innovation, gestion des brevets, protection des innovations.
Développement de partenariats avec les universités et des organismes de recherche internationaux.
Développement de partenariats locaux pour adapter son produit aux spécificités régionales.



2. Le diagnostic stratégique interne

9. Quelles décisions stratégiques ont été prises par Essilor ?

Les décisions stratégiques prises par Essilor :

- **pratiquer une politique d'acquisitions** et de partenariats avec des laboratoires et distributeurs locaux dans les pays émergents (l'Inde, la Chine ou l'Amérique du Sud) ;
- **adapter les innovations** qui ont fait leurs preuves sur le haut de gamme, aux verres milieu de gamme.

10. Montrez aussi que ces choix stratégiques permettent au groupe de saisir des opportunités de marché présentes dans l'environnement général.

Les décisions prises permettent à Essilor **d'accélérer sa présence dans les pays émergents** qui représentent un potentiel de croissance considérable. De plus, sa capacité à adapter son offre vers le milieu de gamme **lui permet de répondre à ce segment de marché très porteur.**

Choisir une stratégie sur chaque domaine d'activité
Toute entreprise doit opter pour l'une des trois sources d'avantage concurrentiel durable

Domination par les coûts

Différenciation

Focalisation ou concentration

Choisir la stratégie de domination par les coûts

Maîtriser ses coûts et baisser ses prix
Répartir les coûts sur des volumes de ventes importants

Avantages

- Captation de la clientèle
- Hausse du volume des ventes
- Conquête et/ou domination du marché

Dangers

- Diminution des marges
- Imitation et guerre des prix
- Mauvaise image, perte de qualité

Choisir la stratégie de différenciation

Investir dans la qualité, l'innovation, la formation du personnel
Communiquer sur les caractères uniques et/ou différents de l'offre

Avantages

- Situation de monopole temporaire
- Augmentation des marges
- Fidélisation des clients

Limites

- Différenciation peu visible
- Imitation : banalisation de la différenciation
- Surcoût non maîtrisé

Choisir la stratégie de focalisation

Choisir des produits, des clients ou une zone géographique spécifiques
S'adapter aux besoins des clients
Dominer ses coûts ou se différencier

Avantages

- Satisfaction et fidélisation de la clientèle
- Absence de concurrence

Risques

- Dépendance à un seul marché et coûts élevés

Choisir le ou les métiers de l'entreprise

Stratégie de spécialisation

Se maintenir dans un seul domaine d'activité

Comment ?

Se spécialiser grâce à des compétences distinctives, l'innovation et l'investissement

Quels enjeux ?

Avantages

- Image d'expert
- Domination du marché

Dangers

- Dépendance à un seul métier
- Saturation du marché

Stratégie de diversification

Développer une ou des activités nouvelles

Comment ?

Se diversifier grâce à l'acquisition ou la maîtrise de nouvelles compétences

Quels enjeux ?

Avantages

- Présence sur des marchés porteurs
- Répartition des risques

Risques

- Coût élevé
- Compétences nouvelles peu maîtrisées

Choisir ce que l'entreprise réalise elle-même et ce qu'elle confie à d'autres entreprises

Stratégie d'externalisation

Confier à un partenaire externe la réalisation d'une ou plusieurs activités

Comment ?

Externaliser grâce à la sous-traitance, la franchise... pour se concentrer sur son cœur de métier

Quels enjeux ?

Avantages

- Compétences du prestataire
- Flexibilité

Risques

- Dépendance
- Défaillance du prestataire
- Perte de savoir-faire

Stratégie d'intégration

Réaliser les activités en interne

Comment ?

Intégrer vers l'amont pour sécuriser ses approvisionnements ou vers l'aval pour assurer ses débouchés

Quels enjeux ?

Avantages

- Augmenter la taille et le pouvoir sur le marché
- Réduire les coûts en limitant les intermédiaires

Limites

- Perte de flexibilité
- Manque de spécialisation
- Coût de la nouvelle activité