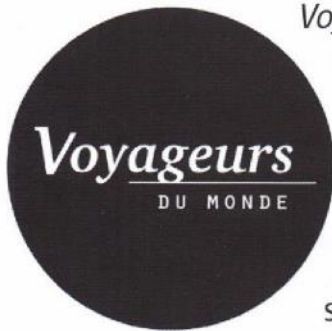


C4 - TD2_Le diagnostic stratégique

1. Le diagnostic stratégique externe (voir les synthèses en fin de document)

1. Etudier l'environnement global de l'entreprise



Voyageurs du Monde est une société française spécialisée dans le voyage sur mesure et le voyage d'aventure. Le groupe réalise une performance supérieure à celle de ses concurrents sur ces deux créneaux touristiques qui connaissent une bonne croissance. En effet, les modes de consommation des clients ont évolué, à la fois vers le « sur-mesure » et vers Internet. Aussi, *Voyageurs du Monde* maintient l'intégralité de ses points de vente et, tout à la fois, accélère son développement sur Internet.

Cependant, les spécialistes du voyage évoluent dans un environnement économique morose. De plus, en raison d'un contexte géopolitique délicat au Moyen-Orient, le groupe est particulièrement touché en Égypte où il est fortement implanté avec notamment un bateau-croisière sur le Nil.

La montée des violences en Égypte, entre partisans du président islamiste déchu Mohamed Morsi et les forces de l'ordre, inquiète les touristes. Attentif à ce qui se passe dans le monde, *Voyageurs du Monde* a suspendu ses séjours sur cette destination, alors qu'il s'agit d'un produit phare de son offre touristique.

DOCUMENT 1 Dégager des opportunités et des menaces

L'environnement peut exercer des perturbations négatives sur l'entreprise en freinant son développement. À l'inverse, il peut présenter des domaines d'action dans lesquels elle bénéficiera d'un avantage la différenciant de ses concurrents. L'entreprise disposera d'un avantage si ses compétences propres lui permettent d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents.

DOCUMENT 2 Mettre en œuvre les outils : la méthode PESTEL

L'entreprise se trouve insérée dans un environnement général qui s'impose à elle, le macro-environnement. Il recouvre les facteurs d'influence de l'économie et de la société dans leur globalité. PESTEL est un outil mnémo-

technique pour aider au repérage des facteurs de l'environnement général qui peuvent influencer favorablement ou non une entreprise. Il propose un découpage en six domaines dont le nom PESTEL est l'acronyme.



D'après G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, *Stratégie*, Pearson, 9^e édition, 2012

DOCUMENT 3 Réaliser un diagnostic stratégique**L'e-tourisme en chiffres**

Selon le baromètre annuel Opodo réalisé par le cabinet Raffour Interactif en 2013, 60 % des Français partis en 2012 ont préparé leurs séjours sur Internet.

business.lesechos.fr

Un secteur réglementé

◆ Décret n° 94-490 du 15 juin 1994 pris en application de l'article 31 de la loi n° 92-645 du 13 juillet 1992 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages ou de séjours

◆ Articles L. 211-1 à L. 232-1 du Code de tourisme

Nouveaux voyages, nouveaux voyageurs

Il ressort d'une étude réalisée par Oxford Economics, « La ruée vers l'or de l'industrie des voyages à l'horizon de 2020 », que les voyageurs se tournent de plus en plus vers de nouvelles expériences et destinations de voyage souvent plus aventureuses. L'étude souligne également que les évolutions démographiques vont faire apparaître de nouveaux voyageurs, plus riches, plus âgés, plus exigeants en matière de services, voyageant plus longtemps et plus loin.

amadeus.com

Un secteur très surveillé

France Diplomatie

Les ministres Le ministère et son réseau Emplois, stages et cor

Conseils aux Voyageurs Vivre à l'étranger Venir en France Politique étrangère de la France

Egypte

Partager Imprimer

Dernière mise à jour le: 28 février 2014 - Information toujours valide le: 1er mars 2014

Dernière minute Sécurité Transports Entrée / Séjour Santé Infos utiles

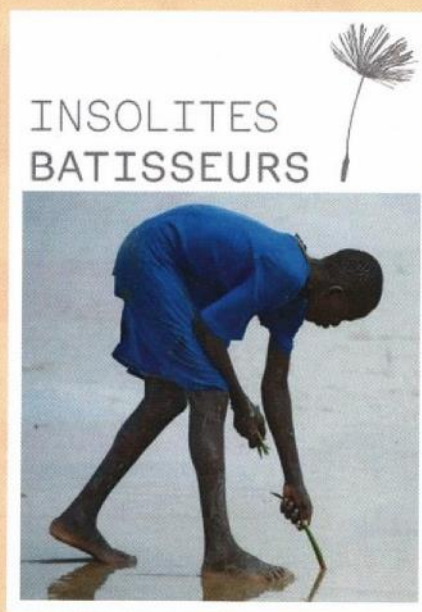
Dernière minute

Un attentat visant des ressortissants étrangers a eu lieu près de Taba le 16 février causant la mort de plusieurs touristes. Cette attaque terroriste est la première visant des ressortissants étrangers en Egypte depuis le 22 février 2009. La menace terroriste dans la péninsule du Sinaï rend nécessaire le respect scrupuleux des consignes de sécurité mentionnées dans cette fiche.

Ministère des Affaires étrangères, www.diplomatie.gouv.fr

Pour un tourisme responsable

« L'industrie du tourisme ne faisant toujours pas partie du protocole de Kyoto et n'ayant aucune contrainte quant à ses émissions de CO₂, nous nous sommes imposés depuis 2007 non seulement une poli-



tique de réduction interne des émissions carbone mais aussi de compenser une partie des émissions de l'ensemble des voyages que nous vendons. *Voyageurs du Monde* verse à l'association Insolites Bâtisseurs 1 € par passager sur un itinéraire aérien et terrestre en Europe et au Maroc et 5 € pour le reste du monde. Cette compensation est mise en œuvre depuis 2010 par un premier projet de reforestation : La mangrove au Sénégal. »

Voyageursdumonde.fr

1. Rechercher et classer selon la méthode PESTEL les différents éléments de l'environnement pouvant influencer l'activité de Voyageurs du monde.
2. Internet représente-t-il une menace ou une opportunité de développement ? Argumentez.

2. Etudier les forces concurrentielles de l'entreprise

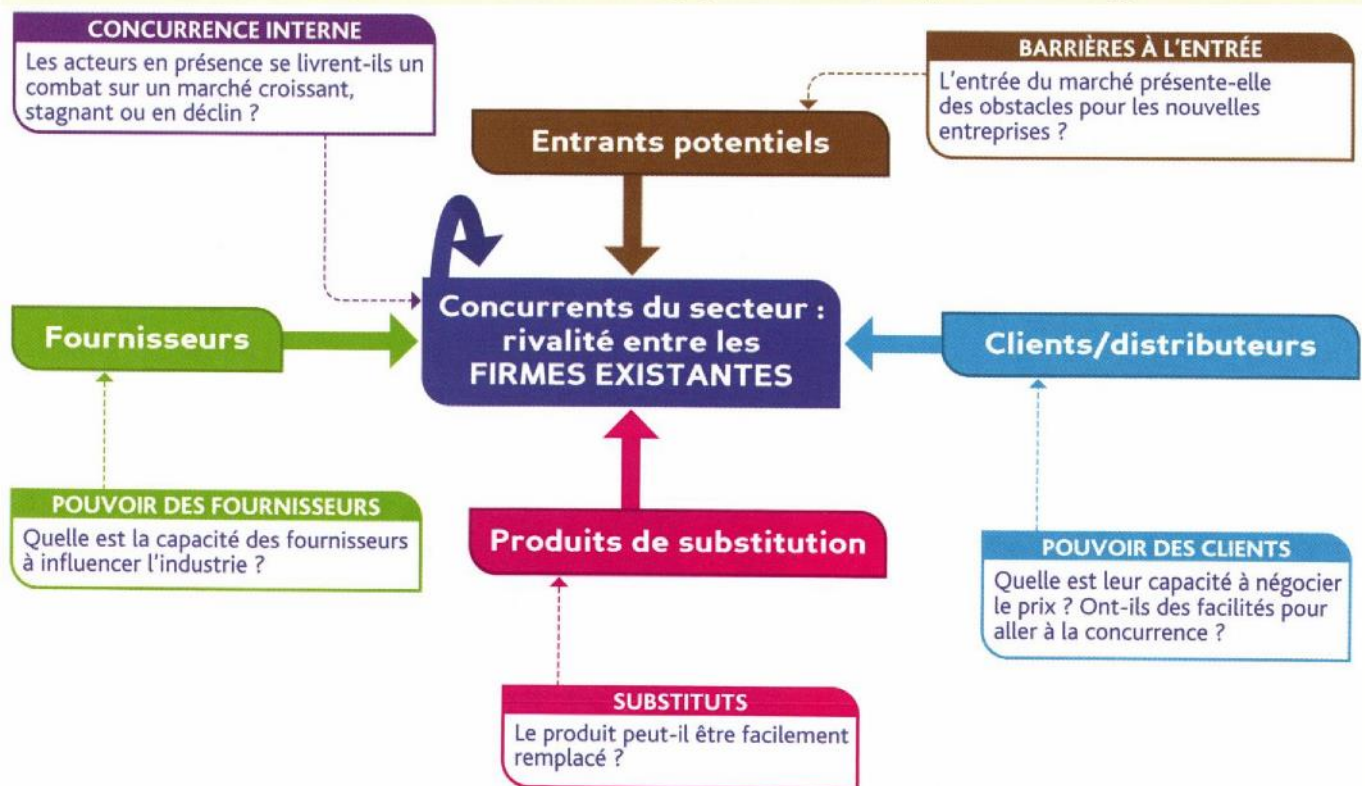
En janvier 2009, Google a été condamné à payer 410 000 € à *Voyageurs du Monde* et *Terres d'aventure* (filiale du groupe) pour avoir détourné une partie de leur clientèle d'internautes vers des sites concurrents. Dans un contexte hyperconcurrentiel, le micro-environnement peut révéler des menaces provenant d'acteurs autres que les concurrents directs.



DOCUMENT 4 Utiliser les outils d'analyse : les cinq forces concurrentielles

Professeur de stratégie à Harvard Business School, Michael Porter est célèbre pour son modèle des cinq forces concurrentielles. Il s'agit d'un outil de diagnostic pour analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Il sert à dégager les éléments stratégiques

qu'il faut maîtriser pour exister sur un marché. Selon M. Porter, la capacité d'une entreprise à les maîtriser mieux que ses concurrents lui permet de développer un avantage concurrentiel.



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

DOCUMENT 9

Mettre en œuvre des outils d'analyse du marché

Quelle stratégie mobile pour les professionnels du voyage ?

- ◆ En France, 58 % des personnes qui ont un mobile accèdent à Internet.
- ◆ 32 % des utilisateurs de téléphones mobiles ont réservé un produit touristique *via* leur téléphone en 2011.
- ◆ Les utilisateurs français de Facebook préconisent les réseaux sociaux pour s'informer sur les voyages, et s'attendent à trouver des promotions et des informations.



Données : étude PhoCusWright, 2012

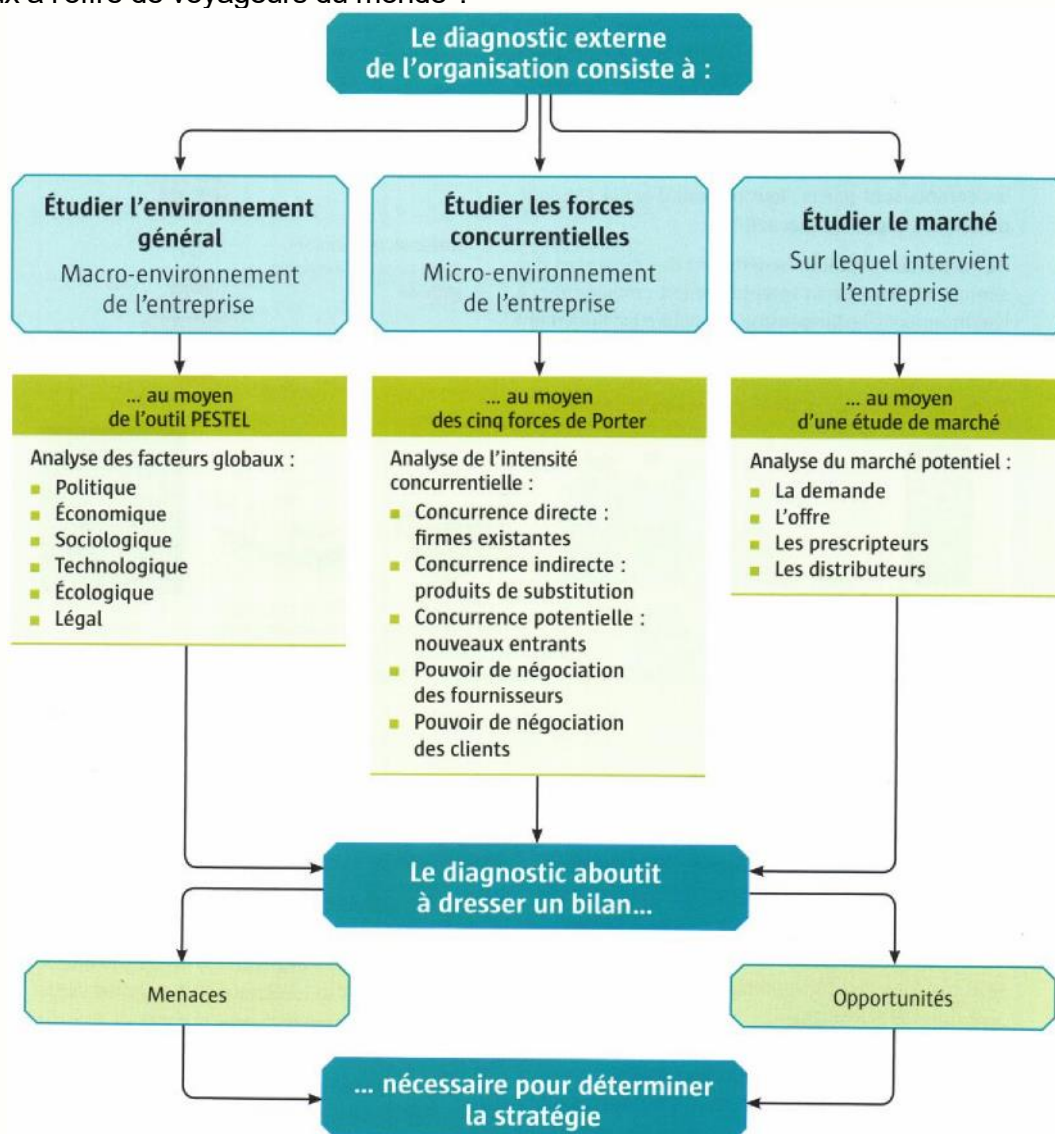
Les Français et les ventes de dernières minutes

Selon une étude réalisée en ligne par l'institut Toluna Quicksurvey pour PromoVacances, le 16 juillet 2013 auprès de 1 000 internautes de 18 ans et plus, 47 % des Français ne savent toujours pas où ils partiront cet été.

Parmi eux, l'enquête a permis de dégager trois profils. Les extrêmes (10 %) qui attendent la dernière minute pour la totalité de leurs vacances, les modérés (18 %) qui attendent les ventes de dernière minute pour acheter une partie de leurs vacances et les indécis (19 %) qui attendent les promotions pour savoir s'ils partiront.

tourmag.com, juillet 2013

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



2. Le diagnostic stratégique interne



Mieux voir le monde

Né en 1972, Essilor est aujourd'hui le numéro un mondial de l'optique ophtalmique (verres correcteurs).

De la conception à la fabrication, le groupe élabore de larges gammes de verres pour corriger et protéger la vue.

Essilor est l'inventeur du verre progressif, Varilux®, qui a largement contribué à son succès. Outre Varilux®, ses marques phares sont Crizal® pour les verres antireflets ou Optifog™ pour les verres antibuée, et Xperio® pour les verres polarisants. L'entreprise fournit les opticiens comme Afflelou, Optic 2000, etc.

Essilor développe et commercialise également des équipements pour les laboratoires de prescription, des instruments et des services destinés aux professionnels de l'optique.

Le groupe français dispose de près de 22 sites de production, 400 laboratoires de prescription, 55 000 collaborateurs, 400 000 clients (magasins distributeurs), le tout réparti dans le monde entier.

5. Identifier les deux domaines dans lesquels Essilor exerce ses activités.
6. Quel produit stratégique est à l'origine du développement de l'entreprise ?

1. Analyser la chaîne de valeur de l'entreprise

Le groupe Essilor coordonne un ensemble d'activités complexes pour produire et fournir, dans des délais très courts, quelque 430 millions de verres par an, dont la moitié sont des produits uniques et personnalisés. Pour cela, il doit être capable de relier très rapidement ses sites de production aux stocks centraux, aux laboratoires de finitions et aux nombreux points de vente présents dans le monde.

DOCUMENT 1

Utiliser un outil d'analyse : la chaîne de valeur de M. Porter

La **chaîne de valeur** est un outil proposé par Michael Porter pour analyser le fonctionnement interne de l'entreprise. L'entreprise est considérée comme un ensemble d'activités liées les unes aux autres. La chaîne de valeur décrit l'enchaînement de ces activités jusqu'au produit ou au service final.

La **valeur** correspond à la somme que le client est prêt à payer pour obtenir le produit. Chaque étape ajoute ou fait perdre de la valeur à cette chaîne d'activités et contribue ainsi, ou non, à répondre aux besoins des clients. Ainsi l'entreprise peut détenir un avantage sur ses concurrents si elle réussit soit à augmenter la valeur perçue par le client grâce à la qualité du produit ou sa différenciation, soit à diminuer les coûts qu'elle supporte.

Pour l'analyse, Michael Porter propose une décomposition des différentes activités d'une entreprise

en neuf grandes fonctions créatrices de valeur : cinq activités principales et quatre activités de soutien. Les **activités principales** sont celles qui vont de la création matérielle du produit jusqu'à son acheminement vers le client.

Les **activités de soutien** viennent en support des activités de base : infrastructure de l'entreprise (comptabilité, direction générale, finance...), gestion des ressources humaines, développement technologique et R & D, les achats et approvisionnements (achats de matières premières, négociation des contrats avec les fournisseurs...).

Cette décomposition met en évidence l'impact de chaque activité en termes de coûts et son potentiel de différenciation aux yeux du client. Les avantages sont à rechercher tant dans l'optimisation des activités elles-mêmes que dans la liaison entre les activités.



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

2. Réaliser un diagnostic des forces et des faiblesses

Dans les marchés matures, comme les États-Unis ou l'Europe, la croissance des ventes est ralentie par la crise qui joue sur le taux de renouvellement des lunettes, et ce d'autant plus que le groupe se situe sur des produits haut de gamme et chers. De plus, le marché des lentilles de contact et la venue de *low-cost* sur Internet ne lui sont pas favorables. Toutefois, l'accroissement de la population mondiale et la forte croissance des pays émergents, où les populations sont sous-équipées, laisse envisager des opportunités.

DOCUMENT 10 Utiliser des outils d'analyse : identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise

➤ Les **forces** de l'entreprise sont les ressources et compétences qu'elle possède non seulement pour réussir sur un marché donné, mais aussi pour se distinguer des concurrents.

➤ Les **faiblesses** représentent les vulnérabilités ou les défauts de l'entreprise. Ce sont des facteurs qui pourraient nuire à la pérennité de l'activité exercée par l'entreprise.

Essilor accélère sa diversification sur les pays émergents

Point faible du groupe, l'international et plus précisément les pays émergents occupent une part insuffisante dans la formation de son chiffre d'affaires. Ce biais se réduit progressivement. Si en 2011 Essilor a réalisé un peu plus de 14 % de son chiffre d'affaires dans les pays à forte croissance, la part de ces pays est montée à 18 % au troisième trimestre 2012.

Joël Antoine, votreargent.lexpress.fr, 22 janvier 2013

La stratégie de croissance externe d'Essilor restera offensive

Le groupe devra tôt ou tard envisager une offensive sur le marché des lentilles de contact, dont il est actuellement absent. Ce marché pourrait dépasser les 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires d'ici à 2018, selon Kepler Cheuvreux. Un gisement potentiel de croissance pour Essilor, qui contrôle déjà presque 40 % du marché des verres correcteurs, actuellement estimé à 10 milliards d'euros au niveau des fabricants.

Ambroise Ecorcheville, bourse.lesechos.fr, 20 août 2013

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

DOCUMENT 11 Réaliser un diagnostic pour orienter la décision stratégique

Essilor accélère sa présence dans les pays émergents à forte croissance et travaille à la conquête du « milieu de gamme ».



Alors qu'historiquement Essilor s'est positionné sur les verres haut de gamme, l'émergence d'un pouvoir d'achat dans des pays comme l'Inde, la Chine ou l'Amérique du Sud fait émerger un segment milieu de gamme très porteur. Pour renforcer sa présence, Essilor pratique une politique d'acquisitions et de partenariats avec des laboratoires et des

distributeurs locaux bien implantés sur ce segment. Quant à répondre aux besoins de milieu de gamme, Hubert Sagnières, directeur général d'Essilor, déclare : « Nous appliquons progressivement aux verres "milieu de gamme" des innovations qui ont fait leurs preuves sur "le haut de gamme", comme la fonction antireflet ou polarisante ».

9. Quelles décisions stratégiques ont été prises par Essilor ?
10. Montrer que ces choix stratégiques permettent au groupe de saisir des opportunités de marché présentes dans l'environnement général.

