

## Chapitre 18 - Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?

### Notions :

- Identifier les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique
- Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe de l'entreprise

### 1. A quoi correspond la stratégie ?

La stratégie repose sur un ensemble de décisions prises par les organisations, qui déterminent leur avenir. Elle consiste à définir les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, à sélectionner les actions à entreprendre et à allouer les ressources nécessaires pour les atteindre.

Caractéristiques	Décision stratégique
<b>Auteur</b>	La direction générale : les objectifs stratégiques étant fixés elle, les décisions stratégiques en découlent.
<b>Ressources</b>	Importantes : qu'elles soient financières, humaines, immatérielles ou matérielles.
<b>Engagement</b>	Sur le long terme (compte tenu des objectifs stratégiques fixés et des ressources allouées).
<b>Degré de réversibilité</b>	Irréversible ou difficilement réversible, car une fois prise, il est compliqué pour l'organisation de l'annuler, car cela engendrerait d'importants coûts.

Les entreprises définissent leur identité à travers leur métier.

Le métier résulte d'une combinaison de savoir-faire et de compétences distinctives adaptés à un marché ou à un secteur d'activité particulier.

Le métier de l'entreprise peut aussi être décliné en différents **Domaines d'Activités Stratégiques**. Chaque **DAS** regroupe alors un ensemble homogène d'activités impliquant des ressources, des compétences et des savoir-faire distincts répondant à un besoin précis sur un marché particulier.

Les compétences et savoir-faire de l'entreprise constituent un avantage concurrentiel qui la différencie de ses concurrents et lui confère sa spécificité sur le marché.

**Avantage concurrentiel** : un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence.

## 2. Les étapes de la démarche stratégique

Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth) de Harvard est un cadre d'analyse stratégique utilisé pour aider les entreprises à formuler leur stratégie en tenant compte de leur environnement et de leurs ressources internes. Il repose sur plusieurs étapes clés :

### - 1. Diagnostic externe

L'objectif est d'analyser l'environnement de l'entreprise pour identifier les opportunités et les menaces. Cette analyse inclut :

- L'étude du macro-environnement (facteurs économiques, politiques, socioculturels, technologiques, écologiques, légaux – souvent réalisée avec le modèle PESTEL).
- L'étude du micro-environnement (concurrents, clients, fournisseurs, partenaires – souvent réalisée avec les 5 forces de Porter).

### - 2. Diagnostic interne

L'entreprise analyse ses ressources et compétences pour évaluer ses forces et ses faiblesses. Cela inclut :

- L'analyse des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles.
- L'évaluation des compétences distinctives et des avantages concurrentiels.

### - 3. Recensement et évaluation des possibilités d'action

À partir des diagnostics externe et interne, l'entreprise identifie plusieurs options stratégiques :

- Exploiter les opportunités en s'appuyant sur ses forces.
- Réduire l'impact des menaces en corrigeant ses faiblesses.
- Explorer de nouveaux marchés ou produits (diversification, internationalisation, innovation...).

### - 4. Intégration des valeurs de l'environnement

L'entreprise doit prendre en compte les attentes des parties prenantes externes (clients, actionnaires, gouvernements, ONG...) dans sa stratégie. Responsabilité sociale des entreprises (RSE), éthique, régulations...

- 5. **Intégration des valeurs des dirigeants**

Les valeurs, la vision et les objectifs des dirigeants influencent fortement la stratégie adoptée :

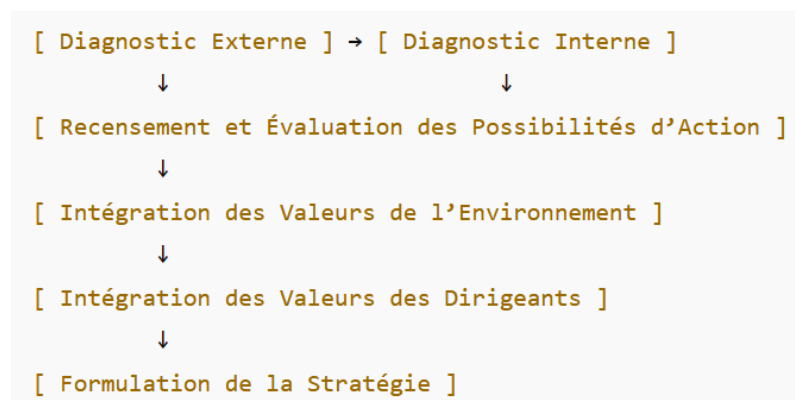
- Les préférences personnelles des décideurs.
- Leur appétence au risque, leur vision du marché.

- 6. **Formulation de la stratégie**

Sur la base des étapes précédentes, l'entreprise choisit sa stratégie finale en répondant à plusieurs questions :

- **Quelle est notre mission ?**
- **Quel est notre positionnement ?**
- **Quels sont nos DAS ?**
- **Quels sont nos avantages concurrentiels ?**
- **Comment allons-nous mettre en œuvre la stratégie choisie ?**

La réalisation du diagnostic stratégique va permettre de déterminer les FCS de l'entreprise. Les facteurs clés de succès (FCS) sont constitués par **l'ensemble des éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive et réussir sur son marché.**



Le processus stratégique implique un plan prévisionnel orienté vers l'avenir, car il établit des objectifs à long terme. Dans un environnement de plus en plus incertain et instable, en raison d'une concurrence mondiale accrue, le déroulement du plan stratégique peut être affecté par des imprévus et des perturbations environnementales non anticipés au départ.

Selon Mintzberg la stratégie qui se construit dans un environnement stable et permet la planification constitue la stratégie **délibérée**. Cependant, cette stratégie est perturbée par les incertitudes de l'environnement, la culture et les routines de l'entreprise. Une nouvelle stratégie apparaît, la stratégie **émergente**.

### 3. La veille stratégique et le diagnostic stratégique

La veille stratégique est un processus **continu de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations pertinentes pour aider une organisation à anticiper les évolutions de son environnement et à prendre des décisions éclairées**. Elle vise à identifier les opportunités et les menaces potentielles, à surveiller les tendances du marché, les innovations technologiques, les évolutions réglementaires, et les actions des concurrents.

La veille va permettre de réaliser le diagnostic stratégique. **Le diagnostic stratégique comporte une double dimension, interne et externe :**

- D'un point de vue **interne**, il prend la forme d'un inventaire des ***forces et des faiblesses*** de l'entreprise en termes de ressources et de compétences.
- D'un point de vue **externe**, il vise à détecter les ***opportunités et les menaces*** présentes dans l'environnement de l'entreprise.

### 4. Comment réaliser un diagnostic stratégique externe ?

Un diagnostic stratégique s'opère de 2 manières :

- Une vision globale de l'environnement : analyse macro-environnement
- Une vision propre à l'organisation : analyse micro-environnement
- L'analyse d'un DAS selon le cycle de vie des produits

#### 4.1. Analyse macro-environnement : analyse PESTEL

Pour étudier l'environnement global l'entreprise et y déceler des **opportunités** à saisir ou des **menaces** à déjouer, il est possible de se servir de l'outil **PESTEL**, qui classe les influences environnementales que connaît l'entreprise en six catégories :

- **Politique** : stabilité du gouvernement, politique fiscale, aide au commerce extérieur, système de protection sociale ;
- **Économique** : niveau de vie du pays, taux de chômage, taux d'inflation, taux d'intérêt ;
- **Socioculturel** : caractéristiques démographiques, évolution des modes de vie, niveau d'éducation, attitude par rapport aux loisirs et au travail... ;
- **Technologique** : dépenses globales pour la R&D, évolution des infrastructures (communication, transport), nouvelles découvertes et diffusion de ces découvertes ;
- **Écologique** : prise de conscience de la nécessaire protection de l'environnement, lois sur la protection de l'environnement, recyclage des déchets, consommation d'énergie ;

- **Légale** : droit du travail, normes d'hygiène et de sécurité, droit de la concurrence, droit de la propriété intellectuelle.

En complément de cette approche globale du macro environnement, il est nécessaire de procéder à analyse du micro environnement.

#### 4.2. Analyse micro-environnement : analyse des 5 forces de Porter

Le modèle des « cinq forces concurrentielles de Porter » (1979) permet de procéder à l'étude des composantes suivantes du microenvironnement de l'entreprise en situation de concurrence :

- **Fournisseurs** : la menace des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation. Lorsqu'une entreprise est dépendante de ses fournisseurs (parce qu'ils sont peu nombreux et incontournables), alors ces derniers jouissent d'un rapport de force qui leur est favorable.
- **Clients** : Étude de nos clients (qui sont-ils ? sont-ils fidèles à nos produits ? Répond-on bien à leurs attentes ? ...) pour conclure sur le rapport de force existant avec l'entreprise. Même principe que pour les fournisseurs, si l'entreprise est dépendante de quelques clients, un rapport de force défavorable existe.
- **Concurrents** : Qui sont nos concurrents ? Nom, taille, part de marché ... Comment se situe-t-on para rapport à eux ?, la concurrence est-elle vive sur ce DAS ou plutôt calme ? ... Plus les concurrents sont nombreux, plus l'intensité concurrentielle est vive.
- **Menace de nouveaux entrants** : Existe-t-il un risque de nouveaux concurrents ?
- **Menace de nouveaux produits de substitution** : Cette menace est vive si le produit que propose l'entreprise peut être remplacé par un produit substituable. Ex : le train est un produit de substitution à l'avion, ...

#### 4.3. L'attrait d'un DAS selon le cycle de vie des produits

Les produits naissent, ont une vie plus ou moins longue, et disparaissent. Différentes phases du cycle de vie dépendent des parts de marché que l'entreprise peut adopter.

Le cycle de vie d'un produit se divise en quatre phases :

##### 1. Phase de Lancement (Introduction)

- **Caractéristiques** :
  - Innovation et incertitude élevée.
  - Forte intensité des investissements en R&D et marketing.
  - Faible demande et marges réduites.

## 2. Phase de Croissance

- **Caractéristiques :**
  - Forte augmentation de la demande.
  - Amélioration des marges et augmentation des profits.
  - Arrivée de nouveaux concurrents.

## 3. Phase de Maturité

- **Caractéristiques :**
  - Stabilisation des ventes.
  - Concurrence intense, guerre des prix.
  - Nécessité d'innover pour se différencier.

## 4. Phase de Déclin

- **Caractéristiques :**
  - Diminution des ventes et des profits.
  - Marché en régression, obsolescence des produits.
  - Réduction des investissements, recentrage sur les produits rentables.

## 5. Comment réaliser un diagnostic stratégique interne ?

Il passe par l'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise afin d'identifier ses forces et ses faiblesses.

### 5.1. L'analyse des ressources

Les ressources correspondent à l'ensemble des moyens durables que l'entreprise utilise pour réaliser son activité. Penrose distingue les **ressources tangibles et intangibles** de l'entreprise.

Ressources tangibles			Ressources intangibles		
Matérielles	Financières	Humaines	Organisationnelles	Technologiques	Commerciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature de ces ressources</li> <li>- Âge</li> <li>- Localisation</li> <li>- Capacités de production</li> <li>- Points de vente</li> <li>- Réseau de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des finances (CA, bénéfice, endettement, trésorerie)</li> <li>- Capacité de mobiliser de nouvelles ressources (endettement,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de salariés</li> <li>- Moyenne d'âge</li> <li>- Qualité du travail</li> <li>- Motivation</li> <li>- Flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure</li> <li>- SI</li> <li>- Qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brevets</li> <li>- Savoir-faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image de marque</li> <li>- Notoriété</li> </ul>

	augment ation de capital)				
--	---------------------------------	--	--	--	--

## 5.2. L'analyse des compétences

Le concept de compétences distinctives, développé par Gary Hamel et Coimbatore Krishnao Prahalad, complète l'analyse des ressources proposée par Edith Penrose. Les compétences distinctives (clés, fondamentales) sont la combinaison de ressources spécifiques, « uniques » à une entreprise, que les autres entreprises du secteur n'ont pas ou ne doivent pas acquérir.

Les **compétences** désignent les **capacités de l'entreprise à utiliser et à déployer des ressources pour atteindre un objectif donné**. Il s'agit :

- Professionnelles : savoirs et savoir-faire individuels des salariés.
- Organisationnelles : maîtrise des processus internes (règles et normes de fabrication), gestion de la qualité, processus d'innovation (R&D, brevets...).
- Commerciales : relations avec les partenaires, fournisseurs, distributeurs.

Pour constituer une force, ces compétences doivent permettre à l'entreprise de se **distinguer de la concurrence**. Une compétence, pour être distinctive, doit être pertinente (répondre aux objectifs et finalités de l'organisation), **rare, difficilement imitable, transférable à d'autres métiers, activités, doit être sans substituts et augmenter les avantages perçus par le client**.

Exemple :

Ressource : un peintre a besoin d'une ressource spécifique pour peindre : la peinture.

Compétence : la manière dont il va mobiliser cette ressource fera de lui un peintre un bâtiment ou un artiste peintre.

**Les ressources et les compétences représentent des actifs stratégiques permettant de développer un avantage concurrentiel.**

### 5.3. L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise

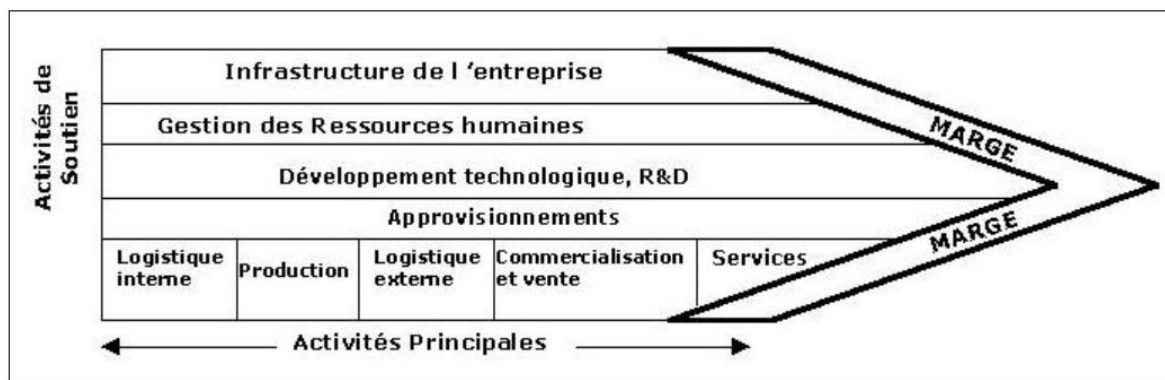
Le concept de la chaîne de valeur de l'entreprise de Michael Porter vise à repérer les activités qui représentent des avantages concurrentiels et créent de la valeur pour le client.

Ces avantages concurrentiels peuvent provenir de la capacité de l'entreprise :

- A voir des coûts moins élevés que la concurrence,
- A proposer des produits ayant des caractéristiques pour lesquelles les clients sont prêts à payer un prix plus élevé.

M. Porter distingue :

- les activités principales, qui créent de la valeur,
- les activités support, qui soutiennent les activités principales et améliorent leur efficacité ;



L'analyse de la chaîne de valeur conduit l'entreprise à développer les activités qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel, en termes de coûts ou de différenciation (qualité), et à externaliser les activités qui induisent des coûts supérieurs à la création de valeur.