C 13 La démarche et le diagnostic stratégique

Question : Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques ?

Problématisation : L'enjeu est de comprendre ce qu'une entreprise peut lire de son environnement Interne et Externe pour orienter ses choix sur l'avenir. **C'est en connaissance de cause qu'elle fixe des objectifs et prend des décisions adéquates**.

L'analyse de l'environnement global et des forces concurrentielles permet de dégager les menaces et les opportunités.

L'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise permet de dégager ses forces et ses faiblesses.

Pour réaliser ce **diagnostic stratégique**(*Externe et Interne*), l'entreprise dispose de différents outils d'analyse qui sont utilisés selon une double perspective interne et externe.

1. Identifier les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique

A. La démarche stratégique

1. La stratégie

Dans un environnement complexe, mondialisé et dynamique, la démarche d'analyse stratégique de la part des entreprises est un élément clé de réussite. La stratégie vise à anticiper l'avenir et à s'y préparer. Elle consiste, pour une entreprise, à ***déterminer les buts et objectifs à long terme*, et à *se donner les moyens* de les atteindre** compte tenu de ses ressources. Les objectifs stratégiques sont fixés selon la finalité de l'entreprise, selon les parties prenantes.

2. La démarche stratégique selon le modèle LCAG

Dans les années 1960, quatre professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth, proposent un modèle de démarche stratégique, **le modèle LCAG (*du nom de leurs auteurs*)**. Celui-ci retrace les étapes de la démarche qui permettent de déterminer les choix stratégiques.

C 13 La démarche et le diagnostic stratégique

a. Diagnostiquer

La démarche stratégique s'appuie sur un diagnostic externe (analyse des menaces et des opportunités présentes dans l'environnement général et concurrentiel) et interne (identification des forces et des faiblesses de l'entreprise). Ce double diagnostic s'effectue au moyen d'un outil d'aide à la décision, appelé **« FFOM » (Forces / Faiblesses, Menaces / Opportunités) ou « SWOT » (*Strengths* / *Weaknesses*, *Opportunities* / *Threats*).**

	Aspect positif	**Aspect négatif**
Origine interne (entreprise)	**F** Forces **S** *Strengths*	**F** Faiblesses **W** *Weaknesses*
Origine externe (environnement)	**O** Opportunités **O** *Opportunities*	**M** Menaces **T** *Threats*

b. Proposer

De ce bilan découlent les orientations stratégiques de l'entreprise. Elles intègrent ce qu'elle peut faire et ce qu'elle a intérêt à faire ou à éviter de faire (menaces et opportunités de l'environnement), et ce qu'elle sait faire mieux que les autres (**analyse interne de ses forces et faiblesses).**

c. Planifier

Les choix stratégiques sont mis en œuvre. Cette étape débouche sur un plan pluriannuel qui définit dans le temps les objectifs et les moyens pour concrétiser les projections.

d. Contrôler

Leur suivi dans le temps est contrôlé. Cette étape suppose la mise en place de tableaux de bord et d'un système d'information efficace.

B. La stratégie émergente

Le processus stratégique n'est pas linéaire. Le déroulement du plan stratégique subit des aléas et des perturbations de l'environnement (Mintzberg, 1998). **L'auteur distingue les *stratégies délibérées* et les *stratégies émergentes*. Les stratégies réalisées ne sont pas toujours celles qui ont été délibérément voulues initialement par la direction (notion d'anticipation)**. Les stratégies émergentes sont réalisées par l'entreprise alors qu'elles n'étaient pas prévues (notion d'adaptation). Celles-ci naissent au fur et à mesure du temps sous la pression des parties prenantes, des routines ou sous l'effet de perturbations imprévues de l'environnement.

C 13 La démarche et le diagnostic stratégique

2. Présenter les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'entreprise

A. L'environnement global

Pour analyser les différents aspects de l'environnement extérieur, la méthode PESTEL propose un canevas pertinent. C'est un outil mnémotechnique pour aider au repérage des facteurs de l'environnement général qui peuvent influencer favorablement ou non une entreprise. PESTEL est l'acronyme de six axes d'analyse :

– P pour « politique » : ce sont les facteurs de nature politique qui peuvent influencer la vie de l'entreprise (politique fiscale, protection sociale, stabilité gouvernementale…).

– E pour « économique » : il s'agit ici de facteurs conjoncturels nationaux ou internationaux qui ont une incidence directe sur les entreprises en agissant sur leur compétitivité (inflation, politique monétaire…) ou sur le pouvoir d'achat des consommateurs (revenu disponible, chômage, taux d'intérêt…).

– S pour « socioculturel » : cet axe regroupe des évolutions structurelles induites par des changements de société, de mode de vie, de culture. Il inclut des dimensions démographiques (allongement de la durée de vie, vieillissement de la population dans les pays occidentaux), sociales (distribution des revenus, mobilité sociale) et culturelles (niveau d'éducation, attitude par rapport au travail/loisir).

– T pour « technologique » : il s'agit ici des facteurs d'influence liés à l'innovation, à la recherche, aux technologies clés (dépenses publiques de R&D, nouvelles découvertes et nouveaux développements…).

– E pour « écologique » : les entreprises sont soumises à des réglementations en matière de respect de l'environnement qu'elles doivent intégrer dans leurs processus de production. Elles sont incitées à privilégier les énergies propres et les ressources renouvelables.

– L pour « légal » : l'activité des entreprises est encadrée par un ensemble de règles légales qui portent sur son activité (concurrence, droit du travail, législation sociale…) ou sur ses produits (normes, sécurité des produits, étiquetage…).

B. Les forces concurrentielles

Sur un marché donné, une entreprise bénéficie d'une opportunité lorsqu'elle établit un rapport de force en sa faveur. Dans le cas inverse, cela constitue une menace dont elle doit tenir compte.

Pour apprécier les forces concurrentielles en présence sur un marché donné, on fait appel au modèle des cinq forces concurrentielles proposé par Michael Porter (1979).

– L'**intensité concurrentielle** exercée par les firmes déjà existantes détermine la concurrence directe. Elle dépend du nombre, de la taille et de la stratégie des

concurrents actuels. Plus les concurrents sont nombreux, plus l'intensité concurrentielle est vive.
– La **menace des produits de substitution** concerne la concurrence indirecte. Elle existe lorsque le produit de l'entreprise peut être remplacé par un produit concurrent.
– La **menace de nouveaux entrants** sur le marché représente une concurrence potentielle. L'importance de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée du marché (par exemple, des autorisations administratives, des investissements importants, la maîtrise d'une technologie). Ces éléments constituent une protection au bénéfice des entreprises existantes en limitant l'entrée de concurrents potentiels sur le marché.
– 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), ces derniers jouissent d'un rapport de force qui leur est favorable.
– La **menace des clients** dépend de leur pouvoir. Lorsque le portefeuille de clients est peu diversifié, l'entreprise est en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Ce sont alors les clients qui détiennent un pouvoir de négociation important qui s'impose à l'entreprise.

C. Les facteurs clés de succès

Un facteur clé de succès (FCS) correspond à un élément que l'entreprise doit maîtriser pour réussir à s'implanter sur un marché.
Un FCS peut être de différentes natures : une qualité (agilité…), une caractéristique du produit (prix, image, fonctionnalités…), une compétence (savoir-faire, technologie…), une relation avec les tiers (fidélisation client, exclusivité fournisseur…).
Le FCS doit correspondre à la fois à une réponse spécifique de l'entreprise par rapport aux caractéristiques d'une demande de marché et à une ressource ou une force que l'entreprise peut fournir.

3. Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne de l'entreprise

A. L'analyse des ressources et des compétences

1. L'analyse des ressources

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

C 13 La démarche et le diagnostic stratégique

Les ressources intangibles sont le fruit d'un long processus propre à chaque organisation. Ce sont des actifs dits « invisibles », mais qui sont essentiels pour l'entreprise car ils lui procurent un pouvoir de différenciation important.

Actifs tangibles	Financières	Autofinancement, endettement…
	Humaines	Nombre de salariés, qualification.
	Physiques/matérielles	Sites de production, machines, stock…
Actifs intangibles	Technologiques	Savoir-faire, brevets.
	Organisationnelles	Système d'information, contrôles qualité, procédures…
	Réputationnelles	Marques, notoriété…

La bonne gestion des ressources peut amener à un avantage concurrentiel : l'entreprise doit savoir combiner et valoriser ses ressources. En effet, l'existence de ces ressources ne suffit pas à générer un avantage concurrentiel. **C'est la façon dont l'entreprise va les utiliser et les gérer qui va faire la différence.**

2. L'analyse des compétences

La théorie des compétences prend appui sur les travaux de Gary Hamel et C.K. Prahalad (1993). Une compétence correspond à ce que sait faire une entreprise avec ses ressources ; c'est une manière de les combiner pour leur donner de la valeur. Leur bonne combinaison permet de les démultipler. Cet assemblage constitue un savoir-faire et s'acquiert par l'apprentissage, la répétition et l'expérience.

3. Le management stratégique des ressources et des compétences

Certaines ressources et compétences sont simplement requises pour intervenir sur un marché ; elles sont minimales. D'autres, en revanche, procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel ; elles correspondent à ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

Selon Hamel et Prahalad, une compétence est fondamentale lorsqu'elle permet à l'entreprise d'obtenir un avantage difficilement imitable et la distingue de ses concurrents (elle est distinctive). Les compétences distinctives correspondent soit à une expérience ou une expertise technologique détenue par l'entreprise, soit à un bon management de ses marques, brevets, partenariats, marketing, distribution, soit à une différence de savoir-faire ou une innovation.

Les ressources uniques et les compétences fondamentales permettent à l'entreprise de développer et de défendre son avantage concurrentiel lorsqu'elles :
– génèrent de la valeur aux yeux des clients (par exemple, la marque) ;
– sont rares, non imitables et non substituables.

Il s'agira alors de valoriser leur exploitation, de les combiner mieux que les concurrents pour faire la différence aux yeux des clients.

C 13 La démarche et le diagnostic stratégique

Une compétence qui requiert une combinaison complexe entre un grand nombre de ressources permet d'assurer un avantage concurrentiel durable. Elle sera en effet plus difficile à constituer et à imiter.

B. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse des forces et des faiblesses internes proposé par Michael Porter. Elle décompose les différentes activités de l'entreprise. L'outil permet d'analyser la valeur que crée chacune des activités de l'entreprise et les coûts qu'elles génèrent. Il sert donc à détecter les activités créatrices de valeur et celles qui génèrent des coûts. L'entreprise qui réussit le mieux est celle qui réussit à faire payer les prix les plus élevés tout en ayant les coûts les plus faibles. La valeur est liée à l'image perçue par le client, qui peut provenir d'une multitude de sources de différenciation.

Pour décomposer les activités créatrices de valeur, Porter distingue les activités principales des activités de soutien. Les activités principales concernent directement la production et la vente d'un produit ou service. Les activités de soutien renforcent et améliorent l'efficacité des activités de base.

Les activités principales peuvent être réparties en cinq catégories.	**Les activités de soutien peuvent être réparties en quatre catégories.**
– La logistique entrante : réception et stockage des matières premières… – La production : transformation des matières premières pour obtenir le produit… – La logistique externe : manutention, transport, distribution des produits… – La commercialisation : force de vente, offre commerciale… – Les services : SAV, entretien, réparation, formation sur site…	– L'infrastructure de l'entreprise (comptabilité, direction générale, finance…). – La gestion des ressources humaines. – Le développement technologique et la R&D. – Les achats et approvisionnements (achats de matières premières, négociation des contrats avec les fournisseurs…).

La finalité de l'analyse consiste à optimiser chaque activité et à améliorer la coordination entre les différentes activités. L'assemblage des différentes activités de fabrication, de finition, de distribution… doit être suffisamment bien organisé

pour s’enchaîner sans difficulté et satisfaire les délais et les clients. Si une activité dysfonctionne, cela se répercute en chaîne sur toutes les activités suivantes. Selon les résultats, l’entreprise peut décider d’allouer plus ou moins de ressources à certaines activités, de les externaliser ou non.