LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

ESIAL – 1°A

Introduction

Pour déterminer les orientations stratégiques d'une entreprise, il faut tout d'abord :

établir un diagnostic = analyser et mesurer le potentiel et les ressources disponibles pour réaliser les bons choix

Introduction

- But du diagnostic stratégique : Permettre d'établir et de prendre les orientations stratégiques les plus rationnelles.
- Constitution du diagnostic =

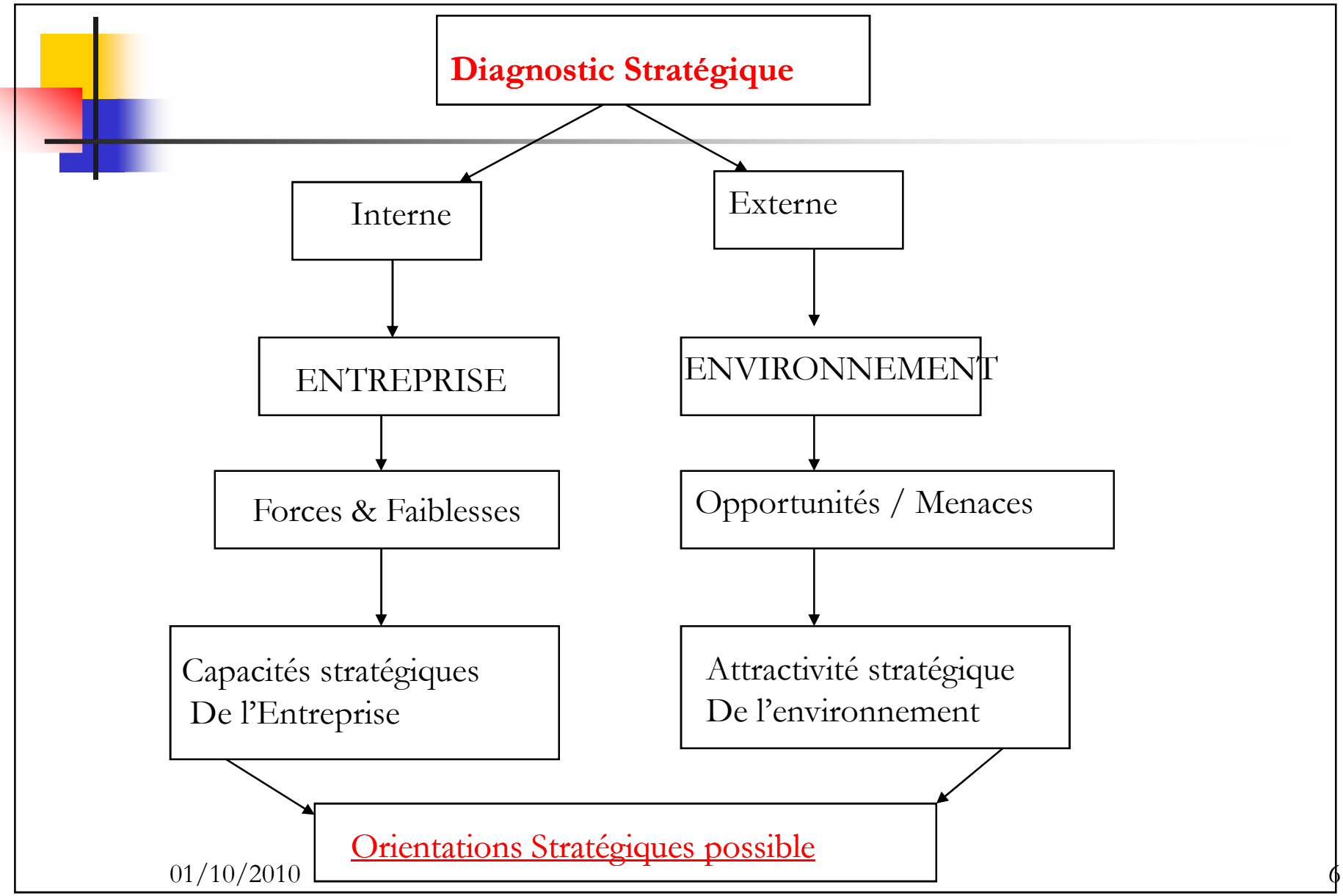
  2 approches complémentaires :
  - Diagnostic interne de l'entreprise
  - Diagnostic externe de l'environnement

I- LE DIAGNOSTIC

- **Le diagnostic interne** : vise à déterminer le potentiel stratégique de l'entreprise = ses capacités et ses aptitudes stratégiques
  - Les forces – Les atouts = savoir-faire – métier – compétences
  - Les faiblesses = ses lacunes (points sur lesquels elle ne peut compter)

I- LE DIAGNOSTIC

- **Le diagnostic externe** : a pour objectif de déterminer dans son environnement les perspectives favorables ou défavorables à l'entreprise =
  - Les opportunités : chances de développement
  - Les menaces : mise en cause de la stratégie


Diagnostic Stratégique
Interne
Externe
ENTREPRISE
ENVIRONNEMENT
Forces & Faiblesses
Opportunités / Menaces
Capacités stratégiques
De l'Entreprise
Attractivité stratégique
De l'environnement
Orientations Stratégiques possible

I- LE DIAGNOSTIC

- Cette méthode est nommée **SWOT =**
  - Strengths
  - Weakness
  - Opportunities
  - Threats

Les 2 diagnostics ne sont pas indépendants

I- LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE : Comparaison

Niveau d'Analyse → / Perspective ↓	Sur un Domaine d'Activité Stratégique (DAS = Business)	Sur l'Ensemble de l'Entreprise (Corporate)
Externe	Demande – Offre - Concurrence -Groupes	**PESTE** = Politique – Économique – Social - Technologique - Écologique
Interne	Chaîne de Valeur	Plate-forme stratégique
	Ressources et Compétences	Fonctions et Processus
Interne & Externe	**Facteurs clés de succès** ↔	**Matrice de Portefeuille d'activités**

I- LE DIAGNOSTIC

Le Domaine d'activité stratégique (DAS) peut être défini comme *un regroupement d'activités ayant 3 points communs :* ***le produit***, ***le marché*** *et le* ***savoir-faire***, *et pour lequel l'entreprise va formuler une stratégie d'activité (ou business strategy).*

I- LE DIAGNOSTIC

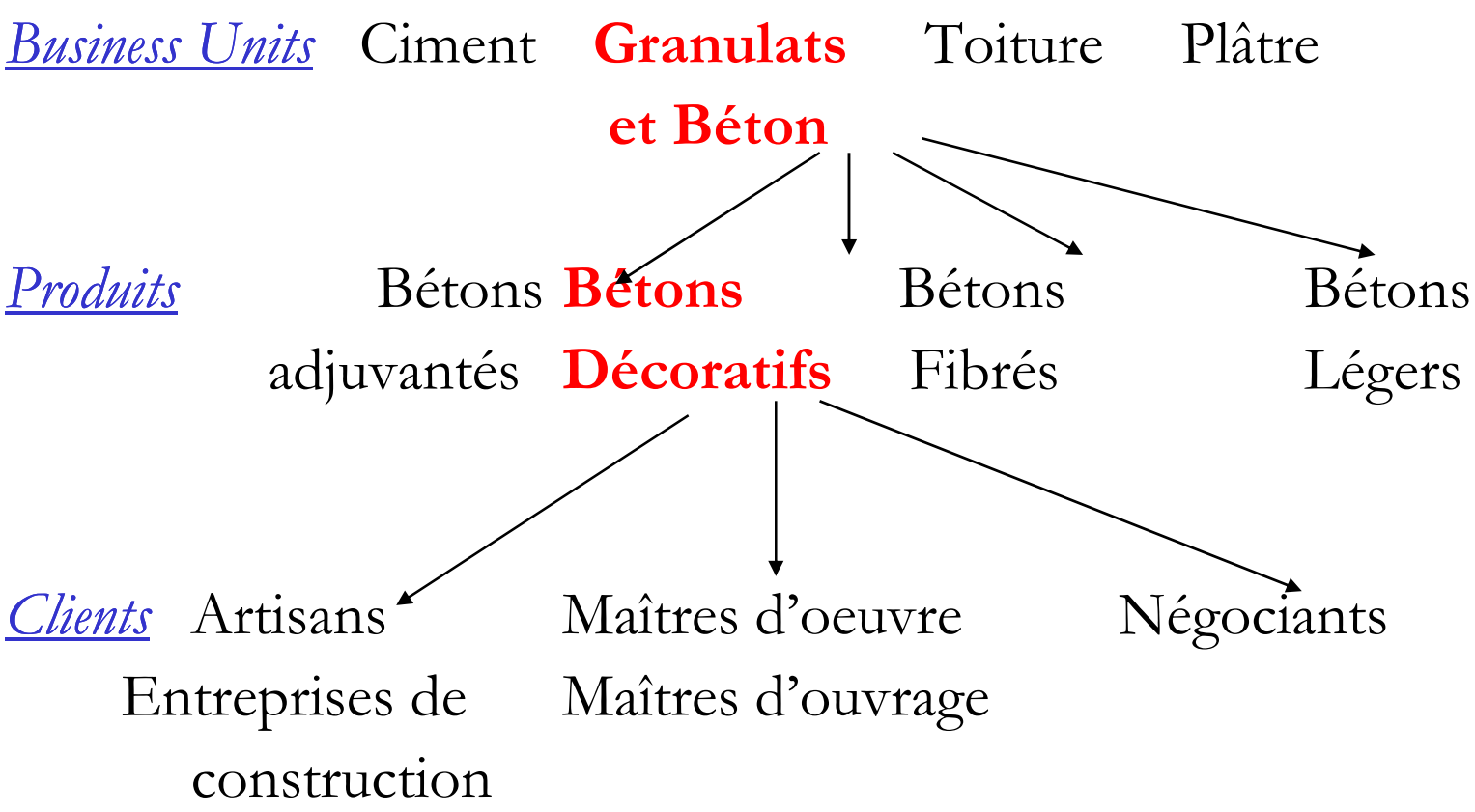
Mise en œuvre du diagnostic (D.) : → préciser sur quoi il porte càd

Si l'entreprise est :

- en **mono-activité** = (D.) porte sur un ensemble homogène
- En **multi-activités** : (D.) suppose de décomposer en sous-ensembles homogènes (DAS) avant l'analyse → **segmentation stratégique**

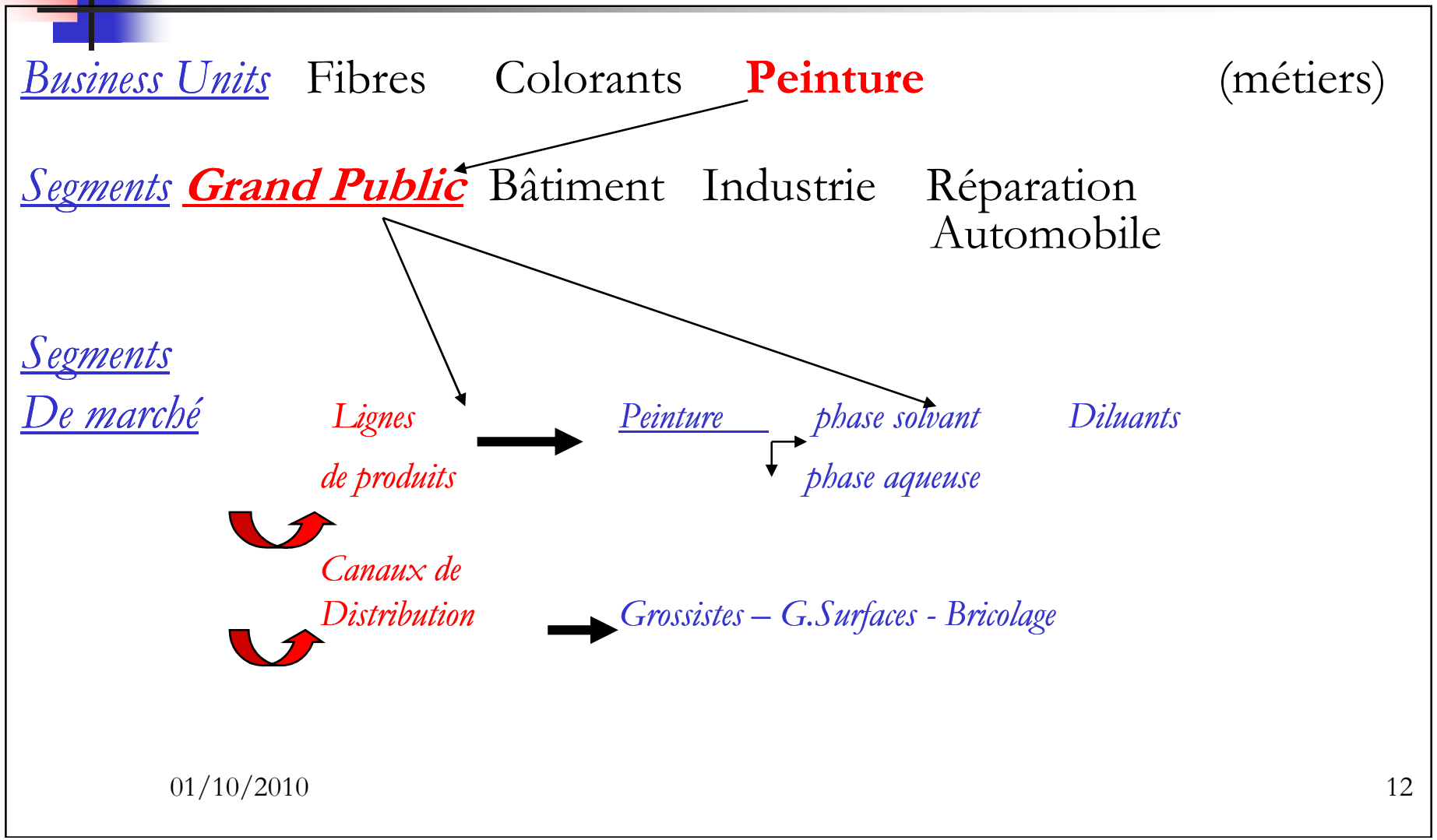
Segmentation Stratégique = Exemple de Lafarge

Entreprise



Segmentation Stratégique (DAS) = Industrie de la peinture

Entreprise : Groupe chimique



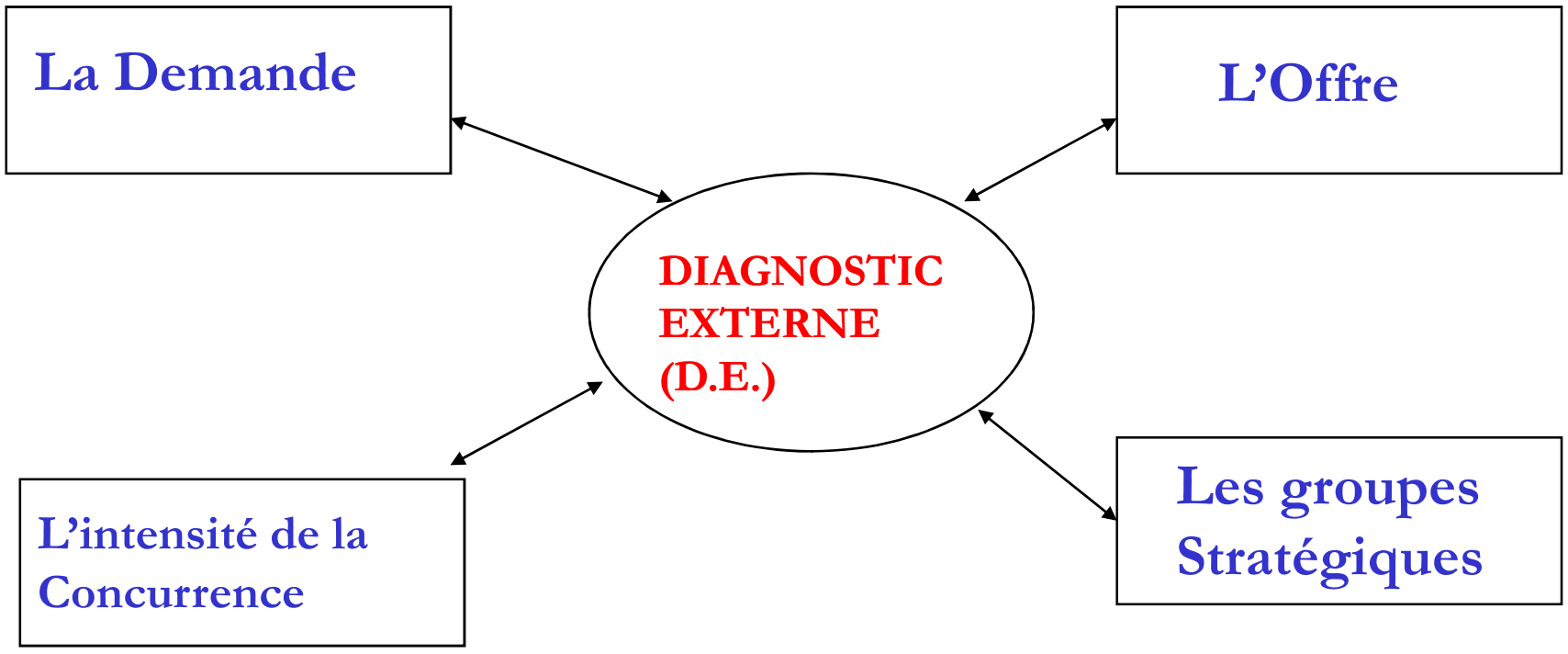
II- LES OUTILS DU D. S.

2.1 Outils de Diagnostic Externe :

Pour déterminer les opportunités & les menaces de l'environnement et choisir dans quels secteurs l'entreprise doit investir ou désinvestir ➔ définition d'une **vision stratégique**

II- LES OUTILS DU D. S.

4 Rubriques essentielles pour le D.E :



II- LES OUTILS DU D. S.

En général, ce diagnostic s'effectue en rassemblant des informations (veille) et en construisant des « checks-lists » :

- ***La Demande*** = proche du mktg
  - Actuelle
  - Future (évolution, tendances etc.)

II- LES OUTILS DU D. S.

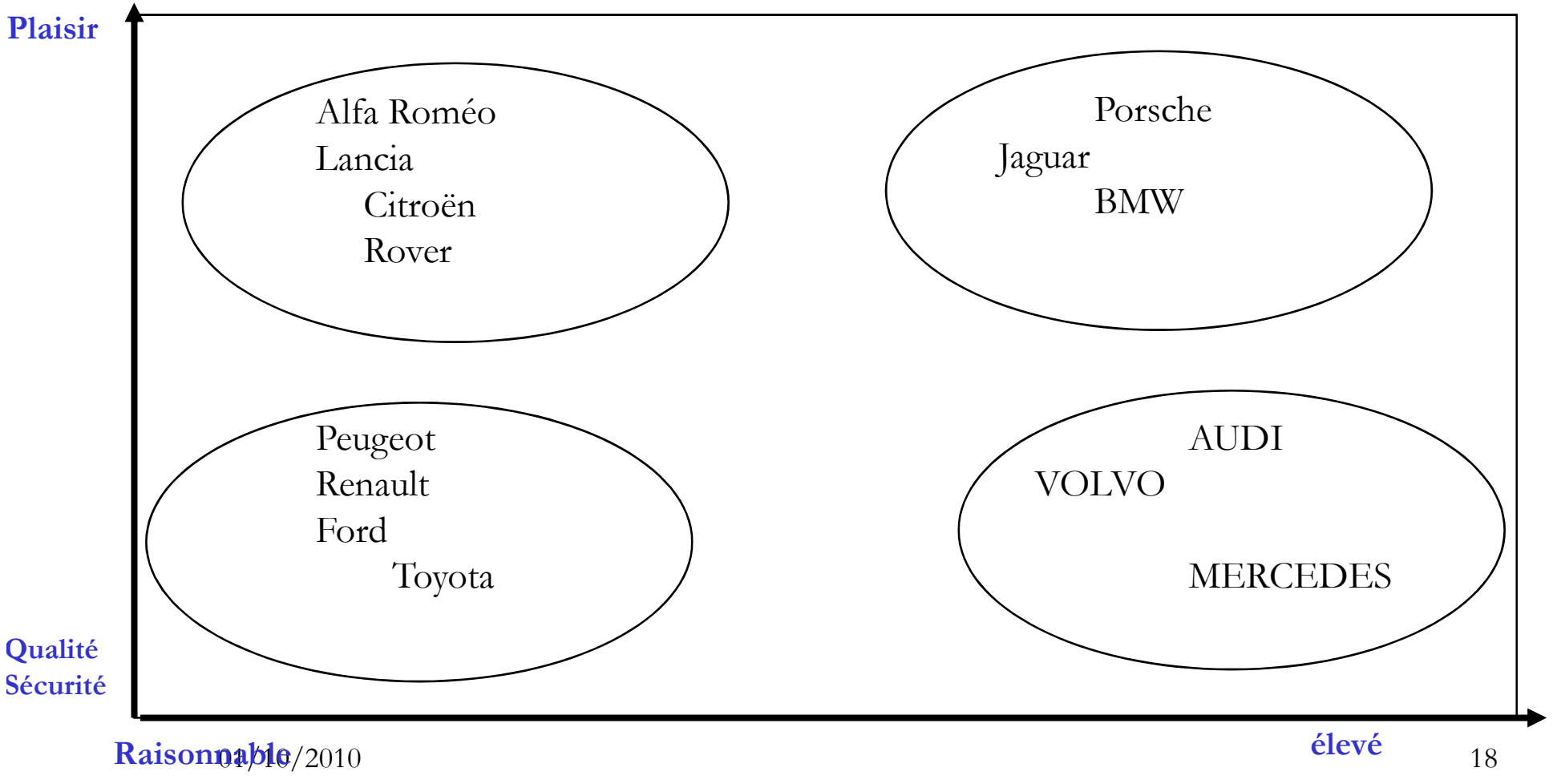
- ***L' Offre =***
  - Structure du secteur d'activités (plus que les produits)
  - Capacités de production
  - Structures des coûts – répartition
  - Charges fixes / variables
  - Économies d'échelle – effet d'expérience –
  - Barrières à l'entrée – à la sortie

II- LES OUTILS DU D. S.

- ***Les Groupes Stratégiques*** =
  - Analyse des concurrents = leurs objectifs – leurs valeurs – leurs stratégies – Portefeuille d'activités –etc.
  - Techniques de collecte d'info sur les concurrents = [diagramme de positionnement]

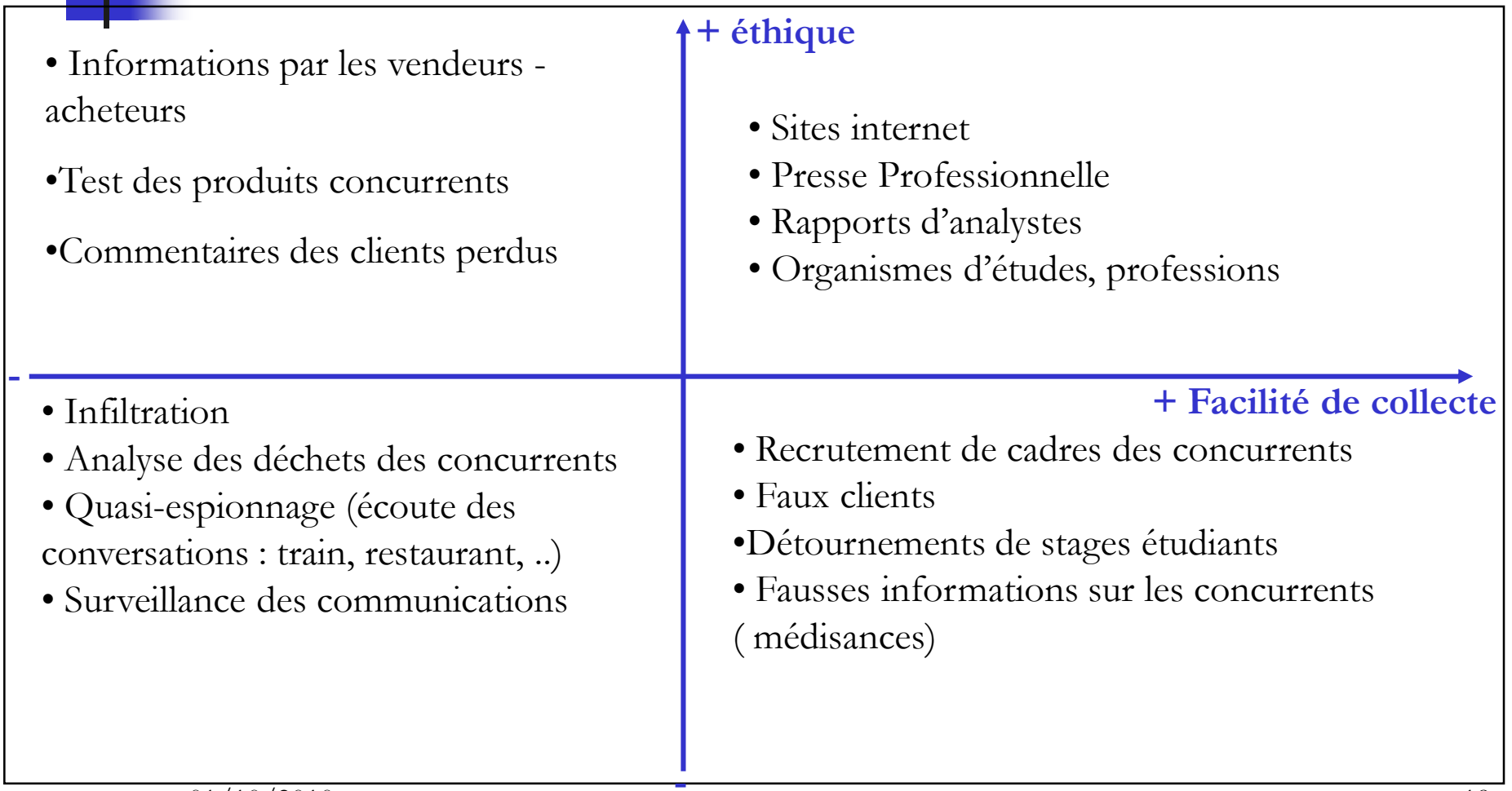
Exemple :

Carte de Groupes Stratégiques



II- LES OUTILS DU D. S.

(Techniques de collecte) EXEMPLE

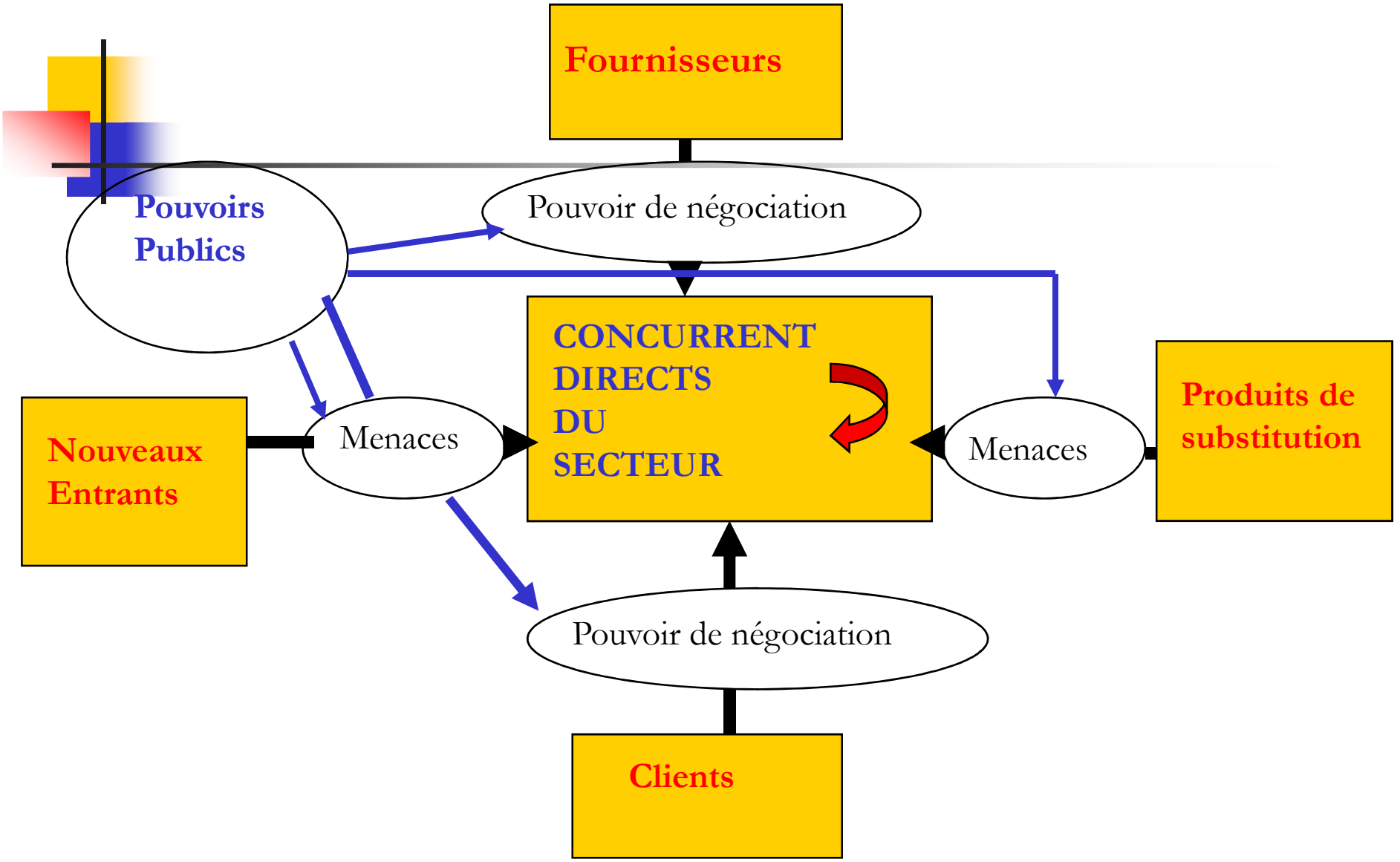


II- LES OUTILS DU D. S.

- ***L'intensité de la Concurrence*** =

Tenir compte des 6 contraintes soulignées par Michael Porter (cf ch. Précédent)

- Fournisseurs
- Clients
- Nouveaux entrants
- Produits de substitution
- Concurrence directe
- Rôle des pouvoirs publics


Fournisseurs
Pouvoirs Publics
Pouvoir de négociation
CONCURRENT DIRECTS DU SECTEUR
Nouveaux Entrants
Menaces
Menaces
Produits de substitution
Pouvoir de négociation
Clients

II- LES OUTILS DU D. S.

- ***Synthèse*** *(1/2)*=

  On peut rassembler l'ensemble des données sur les 6 forces du secteur dans un tableau et mettre une « note » à chacune concernant leur influence → pouvoirs / menaces =

Très faible ----------→ très forte

II- LES OUTILS DU D. S.

- ***Synthèse*** *(2/2)*=

On peut ainsi :

- déterminer l'attractivité (ou au contraire la non-attractivité) du secteur
- décider si on investit et
- Voir comment agissent les concurrents

II- LES OUTILS DU D. S.

2.2 Diagnostic interne (D.I) (Business)

Objectif : déterminer les capacités stratégiques de l'entreprise.

Le D.I repose sur =

- L'analyse de la chaîne de valeur (A)
- Le diagnostic des ressources et des compétences (B)

A- L'analyse de la chaîne de valeur

(1/4)

Il s'agit d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel (ou les) de l'entreprise ou d'un DAS (domaine d'activité stratégique) qu'elle occupe.

Une entreprise est un ensemble d'activités destinées à réaliser un produit ➔

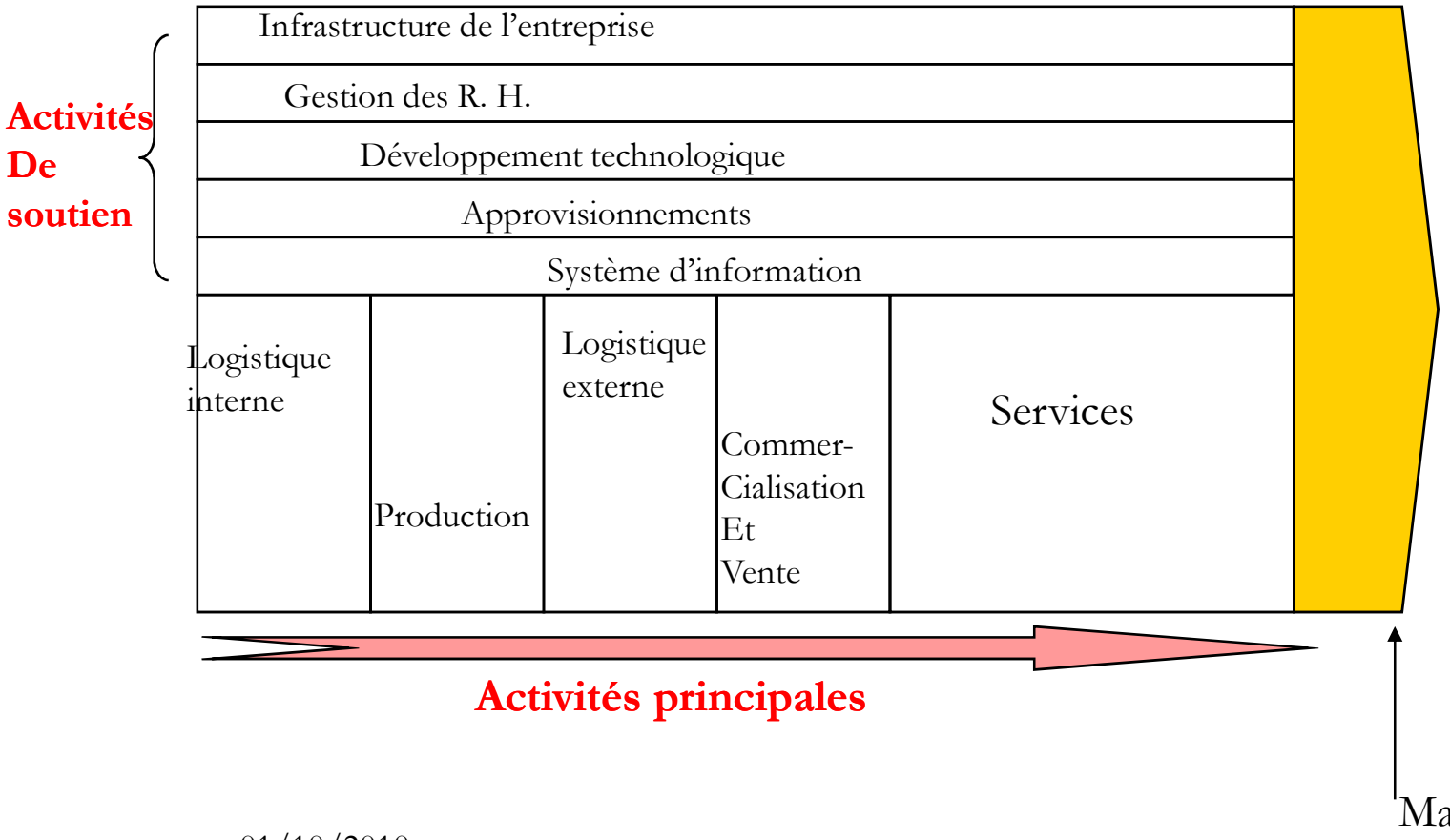
A- L'analyse de la chaîne de valeur

(2/4)

Conception → Fabrication → Commercialisation → Distribution → Soutien du produit.

L'interdépendance de ces activités crée de la valeur (= de la marge) ➔ il s'agit donc de découper l'entr. en identifiant les fonctions qui dégagent la + grande marge

La chaîne type de la Valeur



A- L'analyse de la chaîne de valeur

(3/4)

Cet outil permet des comparaisons avec les concurrents ou avec les performances globales du secteur ➔

Pts forts et pts faibles de l'entreprise

Ainsi, l'entreprise pourra *externaliser (sous-traiter)* les activités où elle n'a pas d'avantage compétitif.

A- L'analyse de la chaîne de valeur(4/4)

Exemple =

L'entr. ne distribue ou ne fabrique pas (Archos – Benetton -)

Intérêt de l'outil :

Le + : cet outil est qualitatif et complet

Le - : lourd, pas toujours précis et ne tient pas compte des problèmes posés par les choix effectués : organisation, GRH, etc.

2.2 Diagnostic interne (D.I) (Business)

B- Ressources et Compétences :

1- Les Ressources :

Actifs stratégiques de 4 types =

a) Ressources immatérielles

b) Ressources Humaines

c) Ressources financières

d) Ressources physiques

B- Ressources et Compétences

a) **Ressources immatérielles** =

Image de marque, réputation, clientèle, brevets, etc.

« Intangibles » car moins visibles, elles sont très importantes dans un diagnostic.

B- Ressources et Compétences

b) **Ressources Humaines** =

* analyse quantitative : effectif, pyramide des âges ..

* a. qualitative : flexibilité, redéploiement, adaptation des compétences aux marchés et aux nouvelles stratégies etc.

B- Ressources et Compétences

c) Ressources financières =

- Source de financement CT et LT

(banques – fournisseurs – actionnaires – État)

Quelles sont les ressources existantes ?

Quelles capacités pour les mobiliser ?

B- Ressources et Compétences

d) **Ressources physiques** :

* équipements – installations – bâtiments

* matériels de fabrication et de traitement de l'information (ordinateurs & réseaux)

Ressources « tangibles » et peu flexibles ➔ facteurs de risques

B- Ressources et Compétences

e) L'évaluation d'une Ressource :

Elle se fait par rapport à 2 critères

➔ ***sa valeur pour le marché pour créer une différence*** pour les clients et un avantage pour l'entreprise.

Exemples :

*Localisation exceptionnelle du point de vente = avantage concurrentiel (Mac Do)

*Sophistication d'un produit (image) = cf HP

B- Ressources et Compétences

➔ ***son exclusivité pour l'entreprise =***

Ressource technologique ➔ Détention de brevets =atout protégé des concurrents.

Une ressource est stratégique si elle est :

- source de valeur
- rare & non substituable

B- Ressources et Compétences

2- Les Compétences :

Capacités à mobiliser des ressources pour atteindre un objectif.

Elles sont le résultat de nombreux « *apprentissages organisationnels (collectifs) »* = des « *routines* » construites qui fondent la culture et les savoir-faire de l'entreprise.

Il existe 4 types de compétence ➔

B- Ressources et Compétences

2.1) - d'ordre général : gestion, organisation, contrôle, information

2.2) spécifiques aux métiers : (« infra fonction ou intra-service)

B- Ressources et Compétences

2.3) de transversalité :

c'est-à-dire inter fonctionnelles ou interentreprises qui sont intangibles aussi mais très importantes.

B- Ressources et Compétences

Exemples =

➔ Coordination R&D + marketing pour créer de nouveaux produits (L'Oréal)

➔ Gestion des alliances et partenariats comme Renault- Nissan (fournisseurs + sous-traitants, etc.)

B- Ressources et Compétences

2.4) professionnelles :

Qui portent sur les compétences individuelles des personnels.

B- Ressources et Compétences

Certaines de ces compétences sont fondamentales :

On les nomme « cœur de compétences »

- les savoirs
- les systèmes techniques
- les systèmes de management
- les valeurs et les normes

B- Ressources et Compétences

La réussite d'un diagnostic repose sur la réponse à différentes questions :

*l'identification des compétences de base (C.B.) est-elle possible ?

*La stratégie repose-t-elle sur des C.B. ?

*les C.B. sont-elles codifiées (analysées et connues) ?

*Les valeurs de l'entreprise vont-elles renforcer ces C.B. ?

Etc.

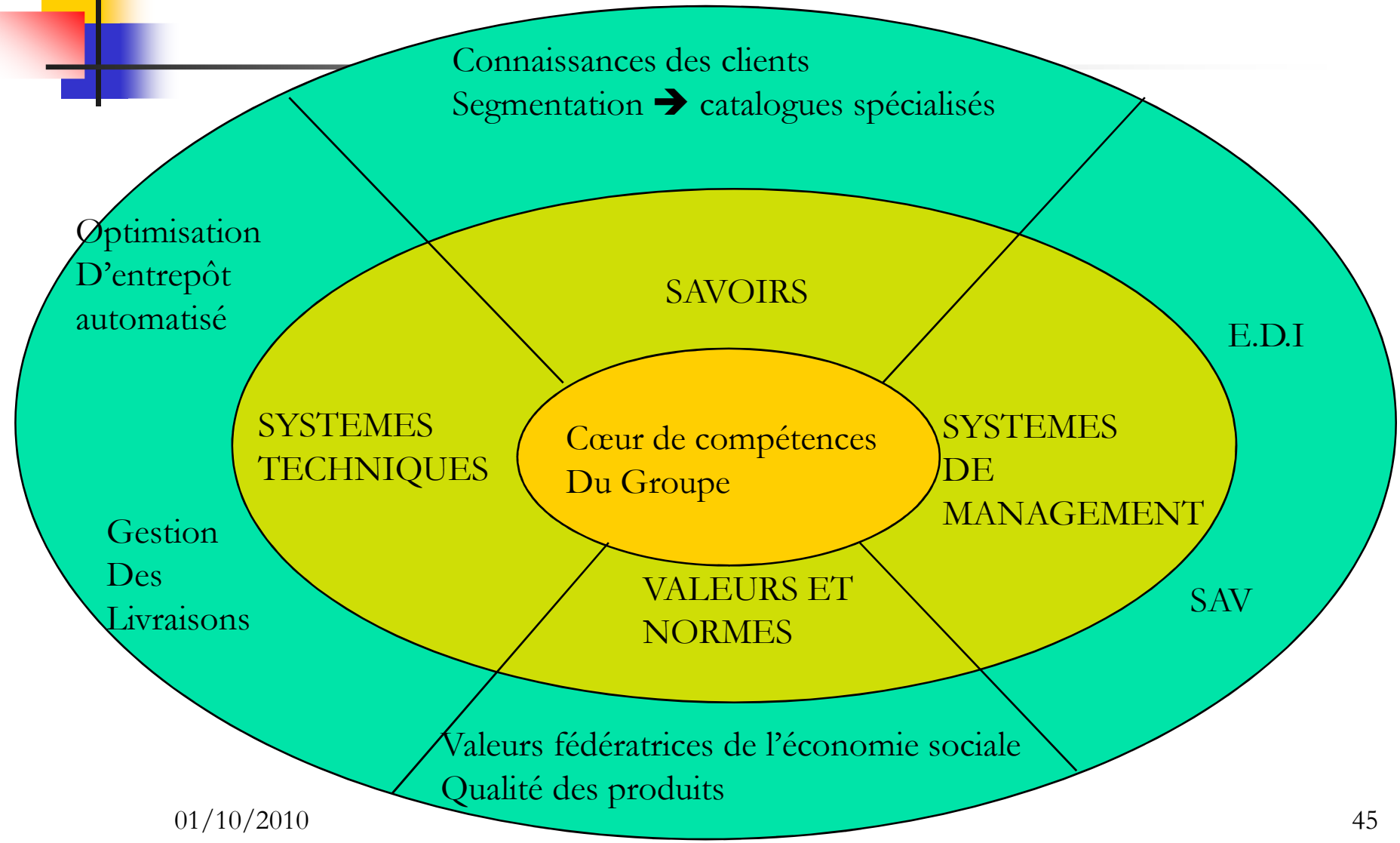
B- Ressources et Compétences

C.B. et facteur-clé de succès (FCS)

Il faut savoir les distinguer =

- ➔ C.B : vision interne
- ➔ FCS : vision externe

Exemple de l'ex- groupe CAMIF



Conclusion

Le diagnostic stratégique :

- Est une étape nécessaire et un outil indispensable avant tout choix et toute décision stratégique.
- Il permet d'éviter des erreurs dans les estimations des ressources et des moyens disponibles pour faire face aux diverses pressions de l'environnement de l'entreprise.