

CHAP. XIII : LA DEMARCHE ET LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUES

L'enjeu est de réaliser diagnostic stratégique de son environnement Interne (les ressources et compétences source de forces ou de faiblesses) et externe (micro ou macro et en dégager les menaces et les opportunités) pour orienter ses choix stratégique (pour l'avenir).

I. 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'E, 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.

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*).

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**.

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

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**.

II. Présenter les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'E

A. L'environnement global

Pour analyser les différents aspects de l'environnement extérieur, on utilise la méthode **PESTEL** :

- **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** (Ex : 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 **E** 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.

III. Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne de l'E

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.

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'E 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 démultiplier. 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, par contre, 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.

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	Les activités de soutien
<ul style="list-style-type: none">- 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...	<ul style="list-style-type: none">- L'infrastructure de l'entreprise (comptabilité, direction générale, finance...).- La gestion des ressources humaines.- 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 leur coordination.** 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.