



BTS NDRC Année 2 CEJM

**Euridis Business
School**

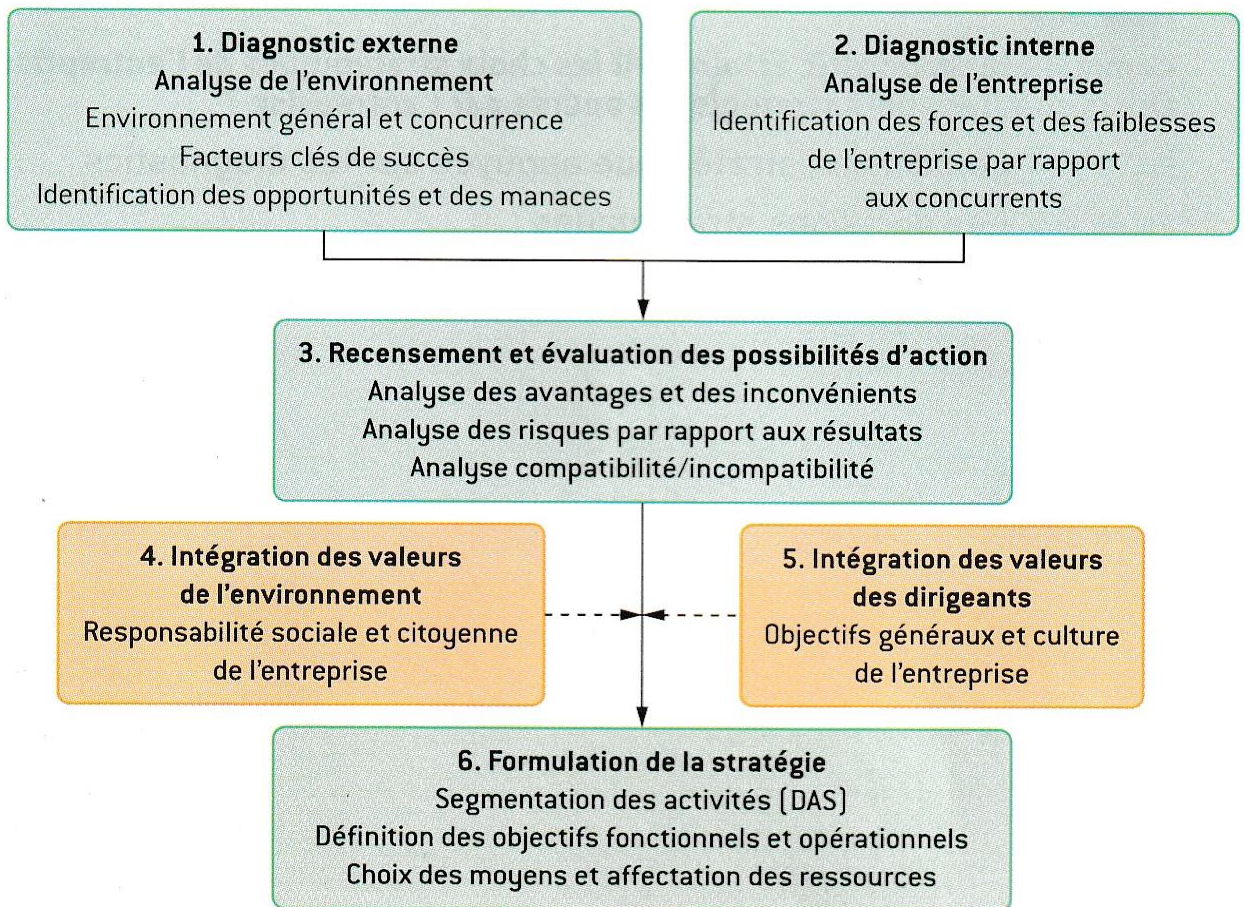
Thierry GATINES

T.GATINES@EURIDIS.NET

La décision stratégique appuyée sur les diagnostics

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur le long terme. Elles sont difficilement réversibles car elles impactent ses choix d'investissements, sa politique de ressource humaine et parfois même sa structure.

1 La démarche stratégique



- La 1^{re} étape de la décision stratégique est donc le **diagnostic**. Celui-ci ne consiste pas simplement à relever des éléments mais à les analyser en termes :
 - de **forces/faiblesses** pour le diagnostic interne ;
 - d'**opportunités/de menaces** pour le diagnostic externe.

- Leur présentation s'effectue donc souvent dans un tableau dit **FFOM** ou **SWOT** : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities*

(opportunités), *Threats* (menaces). Cette méthode et ses outils sont généraux et doivent être utilisés de façon différente selon l'entreprise étudiée : PME ou grande entreprise, organisation mono ou multi-activités...

2 Le diagnostic externe

■ Le diagnostic externe repose sur l'**analyse de l'environnement de l'entreprise**. Ce dernier est composé :

- du **macro-environnement** : il s'analyse avec la méthode **PESTEL** (voir fiche 14) ;
- du **micro-environnement** : ce sont les composantes extérieures à l'entreprise qui sont en lien direct avec elle. L'analyse du micro-environnement s'effectue à travers les **5 forces concurrentielles** identifiées par **Michael Porter** :



■ **À l'horizontal** : les opportunités et menaces liées à l'offre au même niveau de la filière. Outre la concurrence actuelle ❶, l'entreprise doit analyser si de nouveaux concurrents ne sont pas sur le point de s'installer sur ce marché ❷ et si les consommateurs n'ont pas la possibilité d'acquérir un bien différent répondant au même besoin ❸.

■ **À la verticale** : les opportunités et menaces liées aux acteurs, soit en amont ❹ dans la filière de l'entreprise : les fournisseurs sont-ils incontournables (brevets, marque à forte fidélité des consommateurs...), soit en aval ❺ au sein de la filière : les consommateurs sont-ils nombreux, fidèles, disposant d'outils de comparaison (...) ?

■ En outre, il est parfois ajouté une force concurrentielle supplémentaire (qui n'a pas été apportée par M. Porter d'où l'expression « 5+1 » et non « 6 ») : les contraintes légales imposées par l'État. Ces dernières doivent alors relever du micro-environnement, sans quoi elles seraient plutôt à analyser dans la composante « légale » de la matrice « PESTEL ».

Exemple

En 2018, la SNCF connaît une **intensité concurrentielle** extrêmement réduite. Son seul concurrent effectif est Thello qui, depuis 2011, exploite 2 lignes internationales (Paris-Venise/Marseille-Milan). La menace des **produits de substitution** a toujours existé (comme l'avion) et s'intensifie avec le réseau Blablacar. La **menace des nouveaux entrants** est très importante : ouverture à la concurrence des trains régionaux entre 2019 et 2033 et surtout ouverture à la concurrence des TGV en 2020.

Les relations de pouvoir avec Alstom, l'un de ses principaux **fournisseurs** sont complexes : Alstom détient un très grand savoir-faire sur un marché oligopolistique mais ses difficultés financières lui génèrent un fort besoin d'obtenir des commandes... Les interventions de l'État et leur médiatisation en matière de commande complexifient encore la relation.

Les **clients** voyageurs de la SNCF sont extrêmement nombreux, de petite taille et n'ont pas toujours de solutions alternatives. La SNCF peut donc assez unilatéralement imposer ses conditions commerciales.

« **5+1** » : l'ouverture à la concurrence découle d'une directive de 2016 de l'Union européenne (appelée 4^e « paquet ferroviaire ») qui doit être transposée dans les droits nationaux le 25 décembre 2018.

3 Le diagnostic interne

A Les éléments du diagnostic

Le diagnostic interne a pour but d'identifier les forces et les faiblesses de l'**entreprise elle-même**. L'entreprise s'analyse à travers 2 critères principaux :

1. Ses ressources

Il convient alors d'appliquer la typologie d'**Edith Penrose** (voir fiche 26). L'analyse des ressources et des stratégies des entreprises montre combien la combinaison mise en œuvre de ces ressources est déterminante quant aux résultats sur la croissance des entreprises. En outre, 2 approches complémentaires peuvent être mobilisées :

- le modèle **VRIN** de **Jay Barnay** (1991) : la ressource identifiée est-elle : source de **Valeur** (apporte-t-elle une réponse aux opportunités/menaces de l'environnement) ? **Rare** (ou de nombreux concurrents l'ont-ils aussi) ? **Inimitable** : est-elle protégée par un brevet, par le secret, par des coûts d'acquisition trop élevés pour les concurrents ? **Non substituable** : les concurrents peuvent-ils contourner le caractère inimitable par une ressource de substitution ?
- la **classification de Thévenard** (1997) qui, outre le caractère tangible/intangible analyse si la ressource **est ou non séparable de l'entreprise elle-même**.

Exemple

Les salariés peuvent quitter une entreprise et sont donc une ressource séparable.

2. Ses compétences

■ Il convient alors d'appliquer l'analyse d'**Hamel** et **Prahalad** (voir fiche 26) en repérant bien les compétences distinctives qui permettent à l'entreprise d'être compétitive.

■ La **chaîne de valeur** de l'entreprise : l'approche de Michael Porter permet d'analyser la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en mettant en évidence les composantes **sources de création de valeurs** au regard du client final (voir fiche 18).

B Les biais possibles dans l'analyse des composantes

■ L'analyse des ressources humaines tente de prendre en compte des individus : qu'apportent-ils quantitativement et qualitativement dans le choix possible d'une stratégie ? La réponse à cette question partant de l'existant, elle, semble relativement simple à produire. Mais au-delà, ces mêmes ressources humaines devront **mettre en œuvre la stratégie décidée**. Si personne n'exécute les décisions d'un dirigeant, son autorité s'arrête aux portes de son bureau... Le décideur doit donc s'interroger non seulement sur « l'adéquation théorique » entre ses RH et ses décisions mais également sur leur « faisabilité réelle » : les salariés concernés accepteront-ils les conséquences de la décision : polyvalence, risque, mobilité géographique, nouvelle hiérarchie (...) ? Tous ces comportements relèvent :

- des **jeux d'acteurs** identifiés par **Michel Crozier** (voir fiche 24) ;
- des relations de dépendance réciproque d'**Erhard Friedberg** (voir fiche 24) ;
- des choix des salariés qui, selon Cyert et March, forment « une coalition d'individus ayant des buts et des objectifs différents ».

■ Enfin, l'analyse et la décision qui en découlent peuvent être biaisées par les limites du décideur lui-même. En effet, celui-ci analyse l'information avec ses propres filtres socio-culturels, sa capacité de compréhension, sa propre perception de l'environnement... Il devra en outre se prononcer sur des éléments sans doute incomplets, parfois faux, potentiellement obsolètes : il y a là tout un ensemble de facteurs qui, selon **Herbert Simon**, montre le caractère de **rationalité limitée** de la décision.