Chapitre 5  
Quelles sont les composantes  
du diagnostic stratégique ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 6. Le processus et le diagnostic stratégiques  L’objectif de ce thème est de donner une vue d'ensemble de la notion de processus stratégique. Sur la forme, celui-ci s’applique à tous les types d’organisation et après en avoir défini les frontières, il doit comporter un diagnostic complet nécessaire à la prise de décision. L’accent est mis sur la complexité de l’environnement, sur les évolutions rapides qui le rendent difficilement prévisible et auxquelles l’organisation se trouve constamment confrontée.  L’élève doit être capable de :  – repérer les étapes successives d’un processus stratégique ;  – identifier la mission de l’organisation et montrer la cohérence entre ses objectifs stratégiques  et cette mission ;  – identifier le métier de base de l’entreprise et repérer ses domaines d’activité stratégiques ;  – caractériser les compétences et les ressources disponibles ;  – repérer l’avantage concurrentiel à partir de l’analyse des compétences et des ressources ;  – repérer des éléments de diagnostic interne et/ou externe d’une organisation. | | |
| 6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ? | – Diagnostic interne  – Diagnostic externe | L’évaluation de la situation stratégique de l’organisation se fait par le biais d’un double diagnostic :  – Du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l’organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matériel, système d’information…).  – Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et opportunités de l’environnement et à anticiper son évolution. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Pourquoi et comment réaliser un diagnostic interne ?** | 1. Identifier les composantes du diagnostic interne.  2. Comprendre l’intérêt du diagnostic interne pour la formulation de la stratégie. |
| **2. Pourquoi et comment réaliser un diagnostic externe ?** | 1. Identifier les composantes du diagnostic externe.  2. Comprendre l’intérêt du diagnostic externe pour la formulation de la stratégie. |

Cours

1. Pourquoi et comment réaliser un diagnostic interne ?

Avant de formuler sa stratégie, l’organisation doit réaliser un diagnostic de ses ressources et de ses compétences afin d’en faire émerger les forces et les faiblesses. Les ressources représentent les moyens d’action sur lesquels l’organisation pourra fonder sa stratégie. On distingue notamment les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et la réputation. On peut les classer en deux catégories : matérielle ou immatérielle. Les compétences désignent la capacité à mobiliser ces ressources pour atteindre les objectifs définis.

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui vont permettre à l’organisation de créer de la valeur et surtout de se distinguer de ses concurrents car ils pourront difficilement les imiter ou se les approprier (essentiellement pour les ressources immatérielles).

L’objectif du diagnostic interne est donc d’identifier ses ressources spécifiques et ses compétences distinctives sur lesquelles l’organisation devra fonder ses choix stratégiques afin de construire un avantage concurrentiel durable.

2. Pourquoi et comment réaliser un diagnostic externe ?

Lorsqu’elle détermine sa stratégie, l’organisation doit réaliser un diagnostic externe sur chacun de ses domaines d’activité stratégique (DAS), c'est-à-dire analyser les caractéristiques du marché et de ses concurrents afin d’identifier les menaces et les opportunités.

La dynamique concurrentielle d’un DAS de l’organisation provient de plusieurs forces :

* les entrants potentiels qui peuvent remettre en cause la position concurrentielle de l’organisation ;
* le pouvoir de négociation des fournisseurs qui peuvent tenter de s’approprier une part plus importante de la valeur créée par l’organisation ;
* les clients qui vont chercher à influencer sa stratégie ;
* les produits de substitution qui peuvent impacter les parts de marché de l’organisation ;
* les stratégies des concurrents qui peuvent remettre en cause la pertinence et la pérennité des choix des dirigeants de l’organisation.

Chacune de ces forces concurrentielles peut être à l’origine de menaces ou d’opportunités pour l’organisation en fonction de l’intérêt et de la capacité (pouvoir de négociation) qu’a chaque partie prenante à influencer la stratégie de l’organisation. Ce diagnostic externe, situé en amont de la formulation de la stratégie, doit permettre à l’organisation de saisir les opportunités et de se protéger des menaces.

Enfin, l’organisation doit également être attentive à son macro-environnement afin d’identifier les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et juridiques qui peuvent avoir un impact sur sa stratégie.