

C3 - Le diagnostic stratégique externe et interne

II. LE DIAGNOSTIC EXTERNE

1.1 But et principe

Le diagnostic externe a pour but de déterminer l'*attractivité* des DAS :

- repérer les *facteurs clé de succès* dont la maîtrise apporte un avantage concurrentiel décisif ;
- déceler les *opportunités* (facteurs extérieurs favorables au succès de la stratégie) ;
- identifier les *menaces* (facteurs extérieurs pouvant faire échouer la stratégie).

→ Détermination de ce que l'organisation peut faire et de ce qu'il faut faire.

Le diagnostic peut suivre différentes méthodes et utiliser de nombreux outils, mais il repose essentiellement sur le jugement humain et il doit permettre :

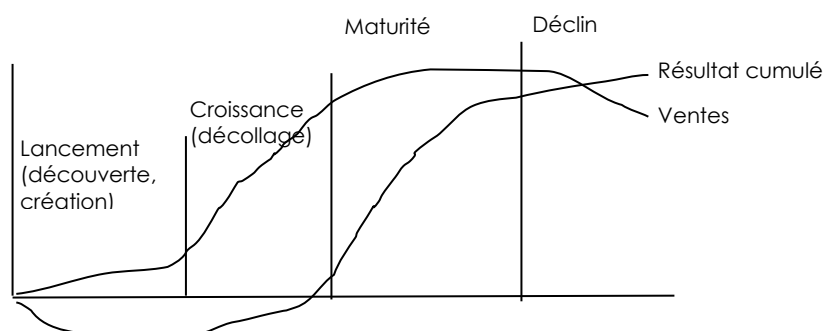
- de situer les métiers et les produits de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
- d'évaluer les effets possibles de l'environnement général sur l'activité de l'organisation.

1.2 Diagnostic des activités

a- Les produits, l'offre et la demande

Il s'agit d'évaluer le potentiel des activités de l'entreprise selon 3 axes : les produits, l'offre et la demande.

La détermination du *cycle de vie* de chaque DAS dépend **des cycles du (des) produit(s)** qui le compose(nt). Les cycles DAS ou produit peuvent se schématiser ainsi :



→ Principales préoccupations, actions ou objectifs possibles selon la phase :

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
<ul style="list-style-type: none"> - Créer le marché - Maîtriser la technologie, la distribution - Quelle est la concurrence, produits substituables ? <p>→ Protéger le produit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pénétrer le marché - Maintenir l'avantage (image, marque, surveillance des concurrents) - Optimiser la production - Commencer à préparer le successeur <p>→ Augmenter les ventes (stratégie de volume)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Défendre la position - Différencier le produit - Réduire les coûts - Promouvoir le produit <p>→ Réaliser un profit unitaire maximum</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir le retrait - Surveiller la rentabilité - Simplifier la production, le produit, les services, la distribution - Baisse du prix <p>→ Arrêter au bon moment, remplacer</p>

L'analyse de la *demande* doit concerner chaque DAS :

- dimension du marché (CA, nombre de ventes par période, ...), potentiel de développement ;
- fréquence, périodicité, montant moyen des achats ;
- caractéristiques des acheteurs, des prescripteurs, motivations ;
- localisation ...

L'analyse de l'**offre** est le symétrique de celle de la demande :

- importance de l'offre existante, saturation ou sous capacité ;
- rôle de la technologie ;
- existence de barrières à l'entrée ;
- origine de l'offre, éclatement ou concentration, ...

b – L'analyse concurrentielle

L'analyse des **5+1 forces concurrentielles de PORTER** permet d'évaluer l'*intensité concurrentielle* d'un DAS et de situer l'organisation dans son *micro-environnement*.

→ L'analyse de l'**axe fournisseurs - clients** permet de déterminer les marges de négociation possibles avec les fournisseurs (conditions de vente, tarifs, délais, exclusivité, ...) et avec les clients (exigences de prix, de délais, de localisation, ...).

→ L'analyse de l'**axe entrants – substituts** permet d'évaluer la menace constituée par l'entrée de nouveaux concurrents ou l'arrivée de produits de substitution.

→ L'analyse de la **concurrence du secteur** porte sur l'état de la concurrence actuelle et ses évolutions possibles. L'état de la demande et de l'offre, leurs évolutions sont des éléments essentiels pour évaluer l'intensité concurrentielle du secteur.

Au sein du même DAS, les entreprises n'adoptent pas obligatoirement la même stratégie (prix, qualité, après-vente, ...).

PORTER suggère d'identifier les *groupes stratégiques* formés des firmes suivant des stratégies similaires et qui sont ainsi des concurrents proches et directs.

→ Plusieurs groupes peuvent se distinguer sur un DAS.

→ Le DAS peut être partitionné en fonction de deux critères pertinents induisant **des choix stratégiques** (intégration, spécialisation au sein du DAS, différenciation, volume, ...) pour schématiser les groupes et leur positionnement.

→ Cette analyse sectorielle proche peut révéler des **menaces** (proximité d'un groupe puissant capable d'empiéter sur une activité, ou pouvant réagir durement à l'entrée d'un concurrent, possibilité de barrières à l'entrée), ou des **opportunités** (positionnement négligé par la concurrence, niche).

C – La technologie

La **technologie** est l'ensemble des savoirs et techniques à maîtriser pour produire.

L'importance de la technologie dans l'avantage concurrentiel a été soulignée par **PORTER**.

→ La technologie peut être contenue dans toute activité de la chaîne de valeur, notamment :

- dans le produit ;
- dans le procédé de fabrication ;
- dans le processus de gestion.

→ La technologie a un impact sur l'offre et sur la valeur du produit :

- facteur de différenciation ;
- facteur de coût (+ ou -) ;
- accès aux marchés (mode de distribution, création d'une demande, droit d'entrée, ...).

Les choix technologique sont des composantes de la stratégie et ils doivent être effectués en fonction d'un état des lieux des technologies.

→ La technologie n'est pas bonne en soi, mais en fonction de l'avantage qu'elle apporte.

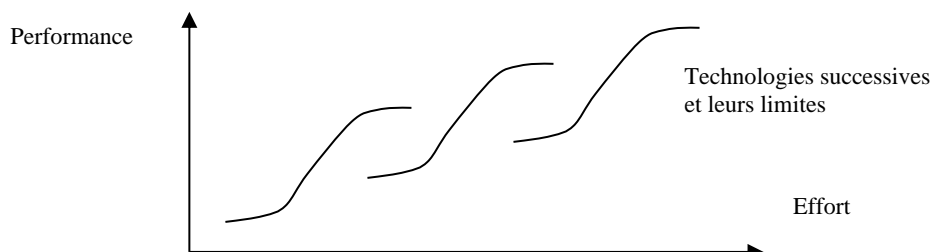
→ La technologie doit être intégrée dans le diagnostic externe (état des technologies, technologies des concurrents, évolutions).

→ Elle justifie une *veille technologique* (connaissance et anticipation des changements).

Jacques MORIN souligne que le ***cycle de vie des technologies*** est similaire à celui des produits :

- émergence, croissance, maturité, saturation ;
- saturation = limite, impossibilité d'accroître les rendements et l'avantage par cette technologie.

FOSTER (1986) souligne la discontinuité des technologies successives et la nécessité d'un ***diagnostic des technologies*** avant tout investissement (mise en relation de leur performance et de l'effort à fournir pour les acquérir et les exploiter).



1.3 Le diagnostic de l'environnement général

L'environnement général (***macro environnement***) influence certains DAS ou l'ensemble de l'organisation.

Son diagnostic :

- fait ressortir les facteurs significatifs pour l'entreprise ;
- hiérarchise les facteurs.

La méthode d'***analyse PESTEL*** est un guide du diagnostic de l'environnement basé sur une liste des composantes environnementales à étudier :

Politique	- Nationale (interventionnisme de l'état, politiques de soutien, restrictions, stabilité politique, ...) - Internationale (risque de guerre, d'embargo, de protectionnisme, relations diplomatiques, accords privilégiés, ...)
Economique	Evolutions économiques nationales et internationales. Influence de l'OMC, des ONG, des pays émergents, ... PNB, cycles, politique monétaire, chômage, coût des énergies, ...
Socioculturel	Démographie, évolution des revenus, mobilité, pratiques culturelles, évolution des habitudes, éducation, ...
Technologique	En rapport direct avec les activités. Influençant indirectement la demande. Dépenses publiques en RD, investissements, découvertes, ...
Ecologique	Ecologie et développement durable. RSE
Légal	Droit national, communautaire (UE), international. Règlements OMC. Fiscalité.

Nota : la méthode est parfois nommée PEST (regroupement de politique et légal, sans écologie) ou PESTE (idem avec l'écologie).

L'environnement général étant peu prévisible, l'analyse peut être complétée par des ***scénarios*** :

- recherche de facteurs ou de combinaisons significants ;
- formulation d'hypothèses crédibles concernant ces facteurs (hypothèse favorable ou défavorable) ;
- si nécessaire, scénario « catastrophe » ;
- validation collective.

2- LE DIAGNOSTIC INTERNE

2.1 Bases

Le diagnostic interne détermine les *forces* et les *faiblesses* de l'organisation.

- On en déduit ses *capacités* stratégiques, ce que l'organisation sait faire.
- Les capacités sont ensuite combinées avec le diagnostic externe pour choisir des alternatives stratégiques réalisables.
- Le diagnostic interne est généralement posé en rapport avec des éléments externes.

2.2 Diagnostic général

Le diagnostic général peut s'appuyer sur des actions d'*audit*.

a – Diagnostic par fonction

Le diagnostic de l'organisation peut se décliner *par fonctions*.

Diagnostic des fonctions directement productives : fonctions commerciale, production, logistique et approvisionnements.

Diagnostic des fonctions générales :

- fonction financières, objet d'un diagnostic financier (capacités de financement, endettement, équilibres, position boursière, risque d'OPA, ...) ;
- fonction RH (gestion prévisionnelle, pyramide des âges, formation, motivation, durée du travail, ...) ;
- système d'information (adaptation, âge, exploitation des réseaux, coût, ...) ;
- approvisionnements (dépendance vis-à-vis des fournisseurs, qualité, coût, ...) ;
- fonction administrative et management (stabilité des équipes, répartition du pouvoir, prises de décision, ...) ;
- recherche développement ;
- gestion de la qualité.

b - Diagnostic organisationnel

Un diagnostic *organisationnel* permet d'évaluer globalement les capacités de l'organisation :

- structures (adaptation, définition claire, ancienneté de la réorganisation, centralisation / décentralisation, ...) ;
- fonctionnement (souplesse, réactivité, modes de coordination, définition des procédures, processus, projets, ...) ;
- organisation du travail et social (organisation des équipes, place des groupes et des individus, spécialisations, satisfaction du personnel, négociations, climat, ...) ;
- conflits ;
- culture (forte / faible, histoire, héros, valeurs communes, sentiment d'appartenance, ...).

L'organisation de la *veille stratégique* (commerciale, technologique, juridique, organisationnelle) permet d'estimer la capacité de détection des changements de l'environnement :

- suivi de la concurrence, des retours clients, des innovations ;
- observation des sociétés concurrentes, des rapports, articles ;
- connaissance des évolutions technologiques, des technologies concurrentes, des dépôts de brevets, du coût des nouvelles technologies ;
- suivi des lois, de la jurisprudence, capacité à peser sur la législation ;
- actions de comparaisons (benchmarking), affiliation à un groupe de benchmarking, existence de procédures en ce sens.

→ L'*intelligence économique* est un *système de renseignement* qui permet plus généralement :

- de maîtriser et de protéger l'information stratégique ;
- d'anticiper les changements ;
- de protéger les informations stratégiques ;
- de fiabiliser les informations collectées par des procédures adaptées (recoupements).

2.3 Diagnostic des activités

L'analyse de la **chaîne de valeur** de **PORTER** permet d'évaluer la capacité de l'organisation à créer de la valeur, par la qualité des activités et les coordinations entre activités.

- Mise en évidence des activités clés, des goulets d'étranglement.
- Qualité des relations entre activités principales et de soutien.
- Capacité à produire la qualité souhaitée dans les délais
- Coût des activités
- Capacité de différenciation par certaines activités de la chaîne
- Situation de la chaîne de valeur de l'organisation dans une filière (ou industrie), comparaison à d'autres entreprises (dimension, organisation ...).

Des analyses particulières peuvent porter sur certains processus :

- analyse des temps. Le temps est considéré par STALK (BCG – 1992,) comme le principal FCS actuel = **Time Based Competition** ;
- analyse de la **flexibilité** et de la capacité à gérer le **changement**, essentielles en période de turbulence conjoncturelle ;
- comparaison à d'autres organisations ou à des processus similaires par le benchmarking

2.4 – Diagnostic des ressources

a – Ressources et compétences

La théorie du management par les ressources (ressource based management), développée dans les années 80, repose sur deux hypothèses :

- dans un environnement changeant, la stratégie doit être fondée sur les éléments stables que sont les compétences et les ressources ;
- ressources = équipements, technologies, personnel (RH), finances, brevets, image, ... ;
- compétences = faculté de combiner les ressources pour créer de la valeur ;
- l'environnement permet de déterminer les secteurs où l'organisation peut exploiter ses compétences.

Gary **HAMEL** et C. K. **PRAHALAD** (1990) distinguent compétences banales (de peu d'intérêt) et **compétences centrales**, fondamentales, stratégiques ou **pôle de compétences** (« core competences »), ensemble de processus donnant un avantage concurrentiel.

→ Les compétences centrales ou **distinctives** :

- ont une valeur significative pour le client, sont difficiles à imiter et donnent accès à plusieurs marchés ;
- elles font la singularité des organisations et constituent un FCS ;
- elles sont constituées de compétences métier (technologiques) et organisationnelles, en particulier en matière d'apprentissage collectif.

→ Les compétences stratégiques doivent évoluer par l'expérience et l'apprentissage en fonction d'une intention stratégique.

→ L'avantage concurrentiel vient de l'utilisation des compétences pour créer l'innovation et l'innovation peut créer un besoin (on ne répond plus à une demande), cf. les secteurs de pointe.

Les capacités internes de l'organisation sont au centre de sa stratégie, contrairement aux autres approches.

→ Ce concept dynamique recompose les DAS autour des **métiers de l'entreprise** et de ses **compétences distinctives**.

→ Le diagnostic doit faire ressortir les ressources et les compétences stratégiques.

Une analyse de la **plateforme stratégique** des compétences métier a été développée en 1991 par le BCG.

→ Le métier est au centre de l'analyse.

→ Réflexion sur les compétences métier et les capacités organisationnelles.

→ Toute activité doit trouver ses racines dans la plateforme.

	Caractéristiques	Contenus
Compétences métier	Assemblage unique de savoir-faire long à construire et difficile à imiter	Technologies, expertise, compréhension de la clientèle, maîtrise internationale, de la distribution, ...
Capacités organisationnelles	Condition de la qualité d'exécution, participation de toute l'entreprise, culture. Ne peuvent s'acheter.	Comportement collectif Réactivité, précision, qualité, polyvalence, capacité d'apprentissage, ...

b – Le diagnostic des ressources technologiques

La technologie peut toucher le produit, le procédé, la conception, la distribution, la gestion ...

José ALLOUCHE et Géraldine SCHMIDT (1995) distinguent quatre niveaux de ressources technologiques :

- embryonnaire (au stade de la recherche, prometteuse mais risquée), maîtrisée par de rares organisations ;
- émergente (nouvelle, se développant, susceptible de nombreuses applications) ;
- stratégique ou clé (sa maîtrise donne un avantage certain en coût ou qualité) ;
- de base (banalisée, nécessaire mais maîtrisée par tous).

→ Possibilité de situer les technologies présentes dans l'organisation.

L'organisation doit recenser ses technologies et situer leur niveau de maturité pour estimer son **potentiel technologique**.

→ Le portefeuille de technologies doit être équilibré.

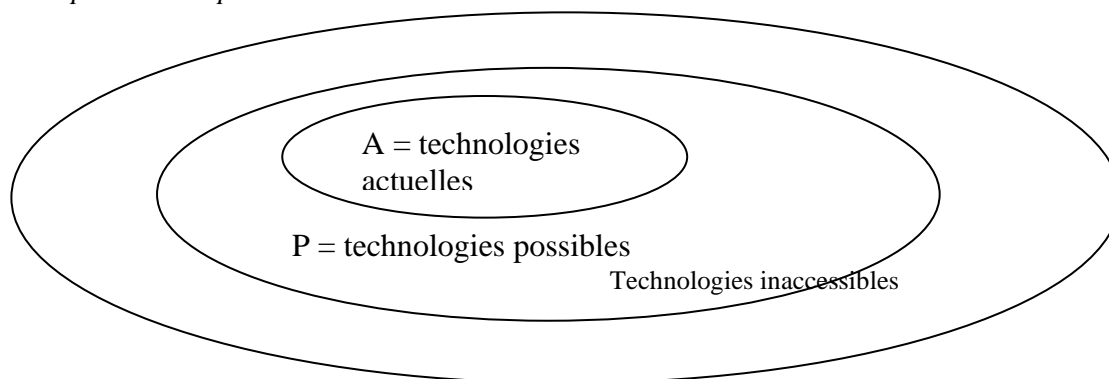
→ A rapprocher des cycles de vie des technologies.

→ L'importance de chaque technologie peut être évaluée (degré de maîtrise, indépendance ou dépendance d'un sous-traitant, capacité de renouvellement par la RD, compétences humaines ...).

→ Estimation d'un patrimoine technologique.

L'évaluation des ressources et des compétences technologiques actuelles (acquises) et possibles (accessibles) d'une organisation permet de définir son **espace de compétence technologique** et ses limites :

Espace de compétence = A + P :



Le diagnostic des technologies permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'organisation sur ce plan, sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations et un chemin d'évolution possible.