

5. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

5.1 – Le diagnostic interne

Le diagnostic stratégique interne est un inventaire des forces et faiblesses de l'organisation.

5.1.1 – L'analyse des ressources

Les ressources des organisations sont limitées. Pour faire des choix quant à leur utilisation, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques fixés, il est nécessaire de connaître avec précision les quantités et qualités de ressources disponibles.

Feront l'objet d'une analyse, les ressources :

- Financières : Elles permettront d'évaluer le potentiel de financement de l'exploitation (*ex : BFR*) et des investissements.
- Techniques : Elles permettront d'évaluer le potentiel et la productivité des outils de production. Elles se composent :
 - Des ressources matérielles : Il s'agit des machines et outils. Leur évaluation permettra de déterminer les capacités disponibles et les investissements à réaliser pour maintenir les capacités de production (remplacement de machines en fin de vie), pour accroître les capacités de production (mise en œuvre de nouvelles machines pour produire plus) ou pour augmenter la productivité des machines actuelles (remplacement de machines par des nouvelles plus performantes).
 - Des ressources immatérielles : Il s'agit essentiellement des brevets et des inventions qui sont ou pourront être exploités par l'organisation.
 - De la recherche et développement : Il s'agit de trouver de nouveaux processus de production, de nouveaux produits, de nouvelles activités, ... afin de maintenir ou d'augmenter le niveau de productivité et/ou d'assurer la pérennité de l'organisation.
- Humaines : Il s'agit d'évaluer la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, en fonction des besoins actuels et futurs. Des ajustements quantitatifs (embauche, licenciement, non renouvellement de contrats, ...) et qualitatifs (formation, ...) pourront alors être effectués.
- Marketing : Il s'agit d'évaluer l'efficacité des outils et services marketing, afin de vérifier leur adéquation et leur capacité à atteindre les objectifs stratégiques actuels et futurs.
- ...

5.1.2 – L'analyse des compétences

Les compétences d'une organisation déterminent la manière dont elle utilise et combine ses ressources pour atteindre un objectif fixé.

Lors d'un diagnostic stratégique, seront évaluées les compétences :

- Métier : il s'agira d'évaluer le ou les métiers où l'organisation dispose d'un savoir-faire qui serait à même de présenter un avantage concurrentiel (*ex : des coûts de production plus bas que les concurrents, ...*) et ceux où le savoir-faire de l'organisation n'est pas suffisant, eu égard à celui détenu par ses concurrents (*ex : une moins bonne qualité*). En fonction des objectifs à atteindre et des ressources disponibles, tel ou tel métier pourra être privilégié.
- Technologiques : Il s'agira d'évaluer la maîtrise technologique de l'organisation. Plus ou moins importante selon les métiers (*ex : très importante en aéronautique, moins importante dans la restauration*), elle n'en est pas moins souvent l'un des éléments clés de la performance de l'organisation et de la réalisation des objectifs fixés. L'anticipation des innovations technologiques permet à l'organisation de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Facteurs-clés : Il s'agira de recenser et d'évaluer les compétences clés qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une meilleure maîtrise de ces compétences clés que nos concurrents, constituera un avantage concurrentiel important (*ex : les délais de livraison pour la vente en ligne de livres, les prix pour les magasins de hard-discount, ...*).

5.2 – Le diagnostic externe

Le diagnostic stratégique externe est un inventaire des menaces et opportunités de l'environnement sur l'organisation. (cf cours 1STGMANO4O4O)

5.2.1 – Le macro environnement

L'étude du macro environnement de l'organisation porte sur :

- Les facteurs économiques : Le contexte économique et ses prévisions d'évolution influent fortement sur les décisions stratégiques de l'organisation (*ex : les cours élevés du pétrole incitent les compagnies aériennes à opter pour des avions plus économes en terme de consommation, ...*).
- Les facteurs politiques : Les changements de dirigeants (locaux, nationaux ou internationaux) peuvent se traduire par une modification des orientations politiques et, à terme par de nouvelles contraintes ou opportunités législatives ou réglementaires (*ex : la directive européenne sur la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques, ...*).
- Les facteurs technologiques : L'émergence de nouvelles technologies peut être, pour l'organisation, une menace (*ex : la VoIP concurrence fortement l'activité de téléphonie fixe de France Télécom*) ou une opportunité (*ex : Internet a permis à France Télécom de développer une nouvelle activité de FAI*). L'anticipation des évolutions technologiques peut permettre à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel ou tout au moins de ne pas être dépassé par ses concurrents et voir sa pérennité remise en cause.
- Les facteurs socioculturels : Des facteurs tels que la démographie, les habitudes de consommation, le niveau de vie, ... influent sur les attentes des consommateurs et des usagers. L'organisation se doit de pouvoir les anticiper pour être à même, le moment venu de proposer les produits et les services attendus par les clients et les usagers (*ex : offres de voyages pour les seniors, ...*).
- Les groupes de pression : Les groupes de pression influencent les consommateurs, les usagers et/ou le législateur pour que leurs intérêts et aspirations soient pris en compte. L'influence des groupes de pression peut parfois constituer des opportunités pour l'organisation et parfois de contraintes.

5.2.2 – Le méso-environnement

Le **méso-environnement** est l'ensemble des organisations qui ont une influence directe sur l'activité de l'entreprise (banques, groupes de presse, administrations, groupes d'intérêts ...) désigné également par le terme de public (« par public, il faut entendre tout groupe ayant un intérêt actuel ou potentiel pour l'organisation ou étant susceptible d'avoir un impact sur elle », P.Kotler). L'étude portera donc sur

- **Le monde financier** comporte tous les publics qui fournissent des ressources financières à l'entreprise ou qui sont susceptibles d'influencer sa capacité à obtenir des fonds : banque, les actionnaires, les agents de change,...
- **Les groupes de presse** qui transmettent l'information et peuvent avoir une influence sur la bonne réalisation des objectifs.
- **Les groupes d'intérêts** : associations de consommateurs ou d'usagers, groupes de défense de l'environnement, syndicats,...
- **Le grand public** : le grand public contrairement aux groupes d'intérêt, ne réagit pas de façon organisée, il a une image de l'entreprise à partir de laquelle il se détermine.
- **Le propre personnel** : le personnel appartient à l'organisation mais possède également une « sphère d'influence » et de surcroît est consommateur.

5.2.3 – Le micro environnement

L'étude du micro environnement de l'organisation porte sur :

- Les **concurrents** : L'organisation se doit de connaître et évaluer ses concurrents directs (organisations qui proposent les mêmes biens ou services) et indirects (organisations qui proposent des biens ou services qui peuvent se substituer aux leurs). L'intensité concurrentielle sera fonction du nombre de concurrents, de la taille des concurrents, du taux de croissance du marché, du degré de différenciation des produits et services, ...
- L'existence de produits ou services de substitution : Les produits ou services de substitution sont des produits ou services que les clients ou les usagers pourraient substituer aux produits ou services de l'organisation pour satisfaire le même besoin (*ex : pour se déplacer de Paris à Marseille, il est possible de substituer l'avion au train*).
- Les **fournisseurs** : Plus l'organisation a de fournisseurs, plus elle diminue le pouvoir de chacun d'eux. Cela lui permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus grand et de pouvoir, à moindre coût,

changer de fournisseur. D'un autre côté, la multiplication des fournisseurs augmente leur coût de gestion et limite les relations de partenariat.

- Les **clients** : Plus l'organisation a de clients, moins elle est dépendante d'un client. Le pouvoir de négociation des clients sera moins conséquent, car la perte d'un client ne remet pas en cause la pérennité de l'organisation.
- Les **nouveaux entrants** : Un marché porteur est de nature à inciter de nouvelles organisations à y entrer. Ces nouvelles organisations deviennent alors de facto des concurrents pour les organisations déjà présentes. L'arrivée de nouveaux concurrents dépendra des perspectives de croissance du marché, de la rentabilité du marché, du niveau des investissements à consentir, du degré de compétences nécessaires,

....

Lexique

<i>Analyse SWOT</i>	Analyse des forces et faiblesses de l'entreprise face aux menaces et opportunités que présente l'environnement.
<i>Compétences</i>	Les compétences d'une organisation déterminent la manière dont elle déploie, utilise et combine ses ressources pour atteindre un objectif fixé.
<i>Concurrent direct</i>	Organisation qui propose un bien ou un service identique à celui d'une autre organisation. Les deux organisations sont sur un même marché. Leurs produits satisfont le même besoin.
<i>Concurrent indirect</i>	Organisation qui propose un bien ou un service relativement différent de celui d'un concurrent. Le produit est substituable au produit concurrent et ne satisfait pas exactement le même besoin. Les deux organisations ne sont pas exactement sur le même marché.
<i>Concurrent potentiel</i>	Organisation qui n'agit pas sur le même marché qu'une autre mais qui pourrait devenir en concurrent direct du fait de l'évolution du marché.
<i>Diagnostic stratégique externe</i>	Le diagnostic stratégique externe est un inventaire des menaces et opportunités de l'environnement sur l'organisation.
<i>Diagnostic stratégique interne</i>	Le diagnostic stratégique interne est un inventaire des forces et faiblesses de l'organisation. Egalement désigné par le terme d'audit interne.
<i>Marché</i>	Au sens économique le marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande. Au sens mercatique, le marché comprend tout l'environnement d'un produit ou d'une entreprise ; fournisseurs, clients, banques, Etat, réglementation, technologie, ... Au sens commercial, le marché est l'ensemble des consommateurs d'un produit d'un territoire géographique délimité et sur un laps de temps précis.
<i>Marché pertinent</i>	Marché sur lequel les décisions d'une organisation a une influence sur les acteurs du marché, que ce soit les concurrents, les clients ou les fournisseurs.
<i>Marché potentiel</i>	Le potentiel du marché désigne, pour une activité donnée, la taille du marché actuel ainsi que ses perspectives de croissance. C'est-à-dire qu'il englobe les clients actuels de l'entreprise, ceux des concurrents ainsi que toute personne potentiellement intéressée par ce produit mais qui ne l'a pas encore acquis.
<i>Part de marché (%PdM)</i>	Quantités vendues par une organisation sur un marché, rapportées aux quantités vendues sur l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en pourcentage et donne une idée du poids de l'organisation sur le marché par rapport à ses concurrents.