

QG 2.2. Comment élaborer un diagnostic stratégique ?

1. Qu'est-ce que la veille stratégique ?

La veille stratégique est une démarche d'écoute active de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise afin de mieux appréhender celui-ci. Cela passe par la collecte d'informations relatives aux différentes composantes de l'environnement des entreprises. On parle par exemple de veille commerciale, de veille concurrentielle, de veille sociétale, de veille technologique et de veille juridique.

La pertinence de la stratégie est dépendante de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Par exemple, une innovation technologique peut handicaper ou au contraire favoriser l'exploitation ou le lancement d'une activité. Les entreprises qui sont capables de détecter les tendances significatives sur leur marché seront évidemment mieux à même de réagir et de s'adapter, évitant ainsi d'être surprises par une évolution qui peut renverser des tendances que l'on croyait acquises. Ces changements, qui peuvent être rapides ou non, prévisibles ou pas, éloignés ou proches, nécessitent dans tous les cas un effort d'anticipation. La veille stratégique, en systématisant la surveillance de l'environnement et le souci d'une vision prospective, permettra d'émettre des hypothèses qui seront le fondement des décisions prises. Celles-ci, sans être exemptes de risques, les minimiseront.

2. Quels sont les enjeux du diagnostic interne ?

L'entreprise dispose d'un certain nombre de ressources qui lui permettent de s'imposer dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. On distingue :

- les ressources humaines, composées de l'ensemble des individus de l'organisation ;
- les ressources matérielles, qui rassemblent les biens d'équipement, les machines et les outils permettant à l'entreprise de mener à bien son activité ;
- les ressources financières, qui regroupent les capitaux financiers dont dispose l'entreprise pour fonctionner et se développer ;
- les ressources informationnelles, qui rassemblent l'ensemble des données du système d'information de l'organisation.

La notion de compétence a pris le pas sur la notion de qualification en imposant une vision plus large de cette dernière. En effet, les compétences d'un individu regroupent les connaissances de celui-ci, autrement dit sa qualification, mais également l'expérience, qui lui procure un certain « savoir-faire », ainsi que ses qualités au travail, que l'on nomme généralement « savoir-être ». Lorsque l'on accepte cette notion de compétence, l'homme devient alors central dans la réalisation du diagnostic stratégique de l'entreprise car il peut représenter une force pour elle.

À cet égard, l'approche par les ressources et les compétences établit le fait que la stratégie est le fruit d'un ajustement entre les ressources et compétences internes et l'environnement, dans le souci d'obtenir un avantage concurrentiel. Contrairement au modèle LCAG, dans lequel l'environnement détermine la stratégie, la théorie des ressources inverse le rapport et l'entreprise doit exploiter ses compétences afin de façonner le contexte concurrentiel dans lequel elle évolue. C'est l'entreprise qui crée en quelque sorte son environnement plus qu'elle ne le subit. La stratégie provient alors davantage d'une approche volontariste à la différence de la vision déterministe du modèle SWOT. Ce modèle met donc au cœur du diagnostic l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation, ce qui explique son nom.

3. Quels sont les enjeux du diagnostic externe ?

L'environnement se définit comme l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise ayant une influence directe ou indirecte sur son activité. On distingue :

- le micro-environnement de l'organisation : il rassemble des acteurs ou parties prenantes qui ont des intérêts parfois antagonistes dans la vie de l'entreprise. Par exemple, l'État, actionnaire du groupe Renault, est un acteur qui oriente nécessairement la stratégie du groupe. Les fournisseurs, clients, distributeurs et concurrents sont autant d'acteurs appartenant au micro-environnement de l'entreprise ;
- le macro-environnement de l'entreprise : il regroupe les éléments extérieurs à l'organisation mais qui influencent indirectement son activité. C'est le cas de l'environnement politique, économique, juridique ou démographique. Par exemple, la mise en place du bonus écologique est une mesure juridique incitant les consommateurs à acheter des véhicules moins polluants. Dans le cas de la marque Renault, cela favorise le développement de véhicules électriques.

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est parfois qualifié de complexe et instable. Sa complexité est liée à la difficulté de l'appréhender quand son instabilité fait écho aux changements permanents qui le caractérisent. On dit alors qu'il est turbulent. Cela est le fait de différents facteurs :

- l'internationalisation des échanges et l'ouverture des marchés ont accentué la pression concurrentielle. Les entreprises françaises du secteur automobile sont aujourd'hui en concurrence avec les marques étrangères. Par exemple, en février 2016, les ventes de véhicules de marque française représentent 67,4 % des ventes totales ;
- le client, ou l'utilisateur, est face à une multitude de choix qui le rendent plus exigeant vis-à-vis des organisations. Les marques usent d'arguments commerciaux pour faire de leur produit un produit unique aux yeux du consommateur ;
- le marché se caractérise par une innovation intense qui raccourcit les délais de renouvellement des produits et oblige les entreprises à renouveler en permanence leur portefeuille de produits. Le lancement systématique d'un nouveau modèle d'iPhone chaque année illustre ce propos.

L'analyse du macro-environnement peut passer par l'utilisation de l'outil PESTEL. Il s'agit d'un schéma permettant l'identification des éléments ayant une influence indirecte sur l'activité de l'entreprise.

L'outil PESTEL

Environnement	Illustration
Politique	La fin de l'embargo sur l'Iran peut représenter une certaine opportunité pour les acteurs du tourisme qui peuvent y voir une nouvelle destination.
Économique	Le taux élevé du chômage nuit à l'activité touristique française.
Socioculturel	L'évolution du nombre de personnes âgées liée à l'allongement de la durée de vie est une aubaine pour les promoteurs immobiliers spécialisés dans la construction de maisons de retraite.
Technologique	Le développement des nouvelles technologies rend plus facile la circulation de l'information, ce qui augmente la productivité d'une entreprise présente à l'échelle internationale.
Écologique	L'obligation de recycler les déchets issus de la destruction des appareils ménagers influence l'activité des acteurs du secteur.
Légal	La loi Macron a permis la libéralisation du transport en autocar, ce qui n'est pas sans conséquences pour une entreprise comme la SNCF.

L'analyse du micro-environnement vise à identifier les attentes des différents acteurs qui le caractérisent.

Au niveau du domaine d'activité de l'entreprise (DAS), l'analyse porte essentiellement sur les concurrents de l'entreprise. Michael Porter parle de groupe stratégique pour qualifier les organisations en concurrence évoluant au sein d'un même DAS. Par ailleurs, il évoque, dans son ouvrage *L'Avantage concurrentiel*, la notion d'environnement concurrentiel se décomposant en champs de pression s'exerçant sur l'entreprise. Il ne limite pas la concurrence aux concurrents directs mais évoque la présence d'autres forces concurrentielles. C'est le modèle des cinq forces concurrentielles :

- La rivalité intrasectorielle fait référence aux concurrents directs de l'entreprise. Par exemple, les compagnies aériennes Easyjet et Ryanair évoluent sur le même marché du transport aérien low cost de passagers et proposent le même type de produit, à savoir le transport de passagers par voie aérienne.
- Les substituts font référence aux entreprises évoluant sur le même marché mais proposant un produit différent. La SNCF et Air France sont concurrents indirects sur le marché du transport des passagers.
- Les entrants potentiels sont les entreprises qui pourraient facilement bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché, dans le sens où elles en maîtrisent la technologie. Cela a été le cas de Free qui maîtrisait la technologie du câble et a pu facilement compter sur des clients déjà acquis pour s'imposer sur le marché de la téléphonie mobile.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs est lié à la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs. Plus ce dernier sait qu'il est indispensable, plus son pouvoir est grand.
- Dans le même sens, on retrouve le pouvoir de négociation des clients. Il est d'autant plus important lorsque ces derniers parviennent à se mobiliser et à dénoncer les pratiques des entreprises qu'ils jugent abusives. L'appel au boycott des stations BP à la suite de la marée noire ayant touché le golfe du Mexique en 2010 est une illustration du pouvoir que peut exercer le client.

L'analyse de ces forces et la hiérarchisation de celles-ci favorisent l'identification de Facteurs Clés de Succès (FCS), qui sont des éléments indispensables à maîtriser pour évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est en effet le degré de maîtrise de ces FCS qui permet aux entreprises de disposer d'un avantage concurrentiel sur les forces en présence. Par exemple, l'assurance d'un paiement sécurisé est un préambule nécessaire à la création d'un site de vente en ligne. Il s'agit d'un élément que doit absolument maîtriser tout acteur évoluant dans le secteur. Le degré de sécurité et la capacité de l'entreprise à communiquer autour de cet aspect constitueront un avantage concurrentiel pour l'entreprise la plus performante à ce sujet.

Ainsi, l'entreprise se doit de considérer l'environnement dans lequel elle évolue car il peut être source d'opportunités à saisir ou de menaces contre lesquelles il lui est nécessaire de lutter.