

Diagnostic stratégique

Etape cruciale de la prise de décision stratégique, le diagnostic stratégique nous renseigne sur les orientations stratégiques possibles de l'entreprise. Ceci du fait qu'il permet de dégager d'une part les points forts et les points faibles de l'entreprise, et d'autre part les opportunités et les menaces de l'environnement.

Cependant, afin que les résultats du diagnostic stratégique soient pertinents, il est indispensable de déterminer un niveau d'analyse adéquat : un niveau trop général donnerait des résultats et des orientations erronés ; un niveau trop détaillé rendrait le diagnostic quasi impossible à réaliser.

L'étape qui va donc préliminer au diagnostic stratégique aura pour objectif de déterminer ce niveau d'analyse adéquat. Cette étape est la segmentation stratégique.

1. La segmentation stratégique :

La finalité de la segmentation stratégique est la détermination de Domaines d'Activités Stratégiques (appelés aussi Centres d'Activités Stratégiques, ou encore couple Produit/Marché. En anglais : *strategic business unit*). Pour ce faire, on doit d'abord découper l'activité de l'entreprise en activités élémentaires en se basant sur les critères suivants :

- Technologie et savoir faire utilisés,
- Type des besoins satisfaits (fonction remplie par le produit),
- Type de clients ou de consommateurs,
- Espace géographique occupé.

Ensuite, ces activités élémentaires seront regroupées de sorte à ce que chaque groupe ait des facteurs de succès identiques pour toutes les activités élémentaires qui le composent. Chacun de ces groupes formera un DAS.

La détermination des DAS est assez subjective : Chaque diagnostiqueur optera pour les facteurs de succès qui lui semblent probants. C'est là la touche personnelle qui peut faire toute la différence.

Avec la détermination des DAS, l'entreprise connaîtra ses concurrents directs. Elle pourra ainsi adopter une stratégie pour chaque DAS, pour peu qu'elle tienne compte des spécificités propres à chacun d'entre eux. Elle devra toutefois formuler les politiques fonctionnelles et définir la structure organisationnelle qui permettra la mise en œuvre des stratégies sélectionnées.

A la suite de la segmentation stratégique, on réunit les résultats des diagnostics et analyses précédemment effectués en séparant les éléments externes à l'entreprise (environnement) de ceux qui sont interne à l'entreprise (diagnostic commercial, technique, approvisionnements ...). On aura ainsi une vision d'ensemble qui nous permettra de choisir une stratégie.

Cependant, si on n'a pas mené de diagnostic global de l'entreprise, on devra effectuer les analyses suivantes.

2. L'analyse externe :

L'analyse externe consiste à analyser les éléments externes influençant chaque DAS précédemment déterminé. Ces éléments externes sont : le marché (l'offre et la demande), le secteur, la concurrence, les tendances sociopolitiques et technico-économiques.

2.1. Le marché :

L'analyse du marché est particulièrement importante pour les entreprises mono productrices. Il est clair qu'avec un seul produit on est beaucoup plus exposé aux aléas du marché qu'avec plusieurs produits (répartition des risques). Néanmoins cette analyse demeure très importante pour toute entreprise car le marché influence directement les résultats d'un DAS en terme de profitabilité et de croissance.

2.1.1. Analyse de la demande : la nature et les caractéristiques de la demande sont les premiers points à analyser. Pour les cerner on étudiera :

- Les besoins et usages
- Les motivations d'achat
- La sensibilité de la demande au prix $[(\Delta \text{Ventes}/\text{Ventes})/(\Delta \text{Prix}/\text{Prix})]$
- La capacité financière de la clientèle
- La concentration des acheteurs
- La fidélité des acheteurs

On s'intéressera ensuite à l'évolution probable de la demande en étudiant les points suivants :

- L'âge de l'activité
- Le caractère saisonnier de l'activité (s'il existe)
- La démographie
- Le goût des consommateurs
- Le style de vie de la population
- Les utilisations potentielles du produit

2.1.2. Analyse de l'offre : concernant l'offre, l'étude portera sur :

- La capacité de l'industrie (sous capacitaire ou sur capacitaire)
- Les substituts existants
- Le degré d'intégration
- La concentration de l'offre
- Les barrières à l'entrée et à la sortie
- Les nouvelles technologies

2.2. Le secteur :

Le secteur d'activité représente le microenvironnement de l'entreprise. Il est donc essentiel de l'analyser et de prévoir son évolution.

Lors de l'analyse du secteur on fera ressortir les attraits et les menaces ainsi que la manière avec laquelle évolue le secteur (ex : le secteur informatique évolue beaucoup plus rapidement que le secteur automobile. Les outils informatiques vont être vite désuets alors que les automobiles résisteront plus longtemps).

Notons que l'analyse des entreprises innovatrices du secteur peut fournir des éléments quant aux orientations possibles de ce dernier.

2.3. La concurrence :

Les concurrents étant les adversaires avec lesquels on se dispute le marché, on se doit de les connaître et d'apprécier leurs forces et leurs faiblesses. Pour cela l'analyse de M. Porter (voir chap. analyse de l'environnement §4) nous semble la plus complète et la plus pertinente.

2.4. Les tendances sociopolitiques et technico-économiques :

Il s'agit là du macro environnement qui influence de près ou de loin le secteur et l'activité de l'entreprise. L'entreprise doit étudier les tendances de cet environnement et relever les nouveaux défis sociopolitiques et économiques. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises algériennes dont le macro environnement ne cesse d'évoluer.

3. L'analyse interne :

Concernant l'analyse interne on s'intéressera, aux points suivants :

3.1. En marketing :

- la gamme des produits
- la conception du produit
- la qualité du produit
- la part de marché
- le prix du produit
- la fidélité de la clientèle
- la qualité et le coût de la distribution
- la publicité et la promotion

3.2. En production :

- la capacité de production
- la qualité de fabrication
- le coût de fabrication
- le délai de production
- la localisation des unités de production
- les effets d'expérience et d'échelle

3.3. En recherche et développement :

- le développement des produits existant
- la création de nouveaux produits
- le potentiel de recherche
- l'existence de brevets

3.4. En finances :

- le niveau d'endettement
- le niveau de profit
- le niveau des stocks
- le niveau des crédits clients
- les sources de financement
- la liquidité

3.5. En ressources humaines :

- les compétences et les aptitudes
- la capacité d'attirer et de retenir un personnel de qualité
- la politique de promotion et de récompenses
- le système de communication
- le niveau des salaires
- le mode de recrutement

3.6. En organisation :

- la structure organisationnelle
- les procédures administratives
- le processus de contrôle
- le processus de prise de décision
- la flexibilité organisationnelle

Les analyses précédentes se feront pour l'ensemble de l'entreprise et pour chaque DAS séparément. On obtiendra ainsi les forces et les faiblesses de l'ensemble de l'entreprise ainsi que pour chaque DAS.

4. Les outils d'aide à la décision stratégique :

Après avoir présenté la segmentation stratégique et les analyses internes et externes à mener. Nous allons désormais nous intéresser aux outils d'aide à la décision stratégique. Ces outils qui permettent de sélectionner les activités auxquelles il faut allouer les ressources en priorité car on ne dispose pas toujours des moyens pour financer toutes les activités.

4.1. Le cycle de vie du produit :

Le cycle de vie du produit sur les marchés internationaux peut influencer la stratégie de lancement de produits sur un marché étranger et donc la sélection des produits export.

Un produit donné peut se trouver selon les marchés à des stades différents de son cycle de vie, celui-ci pouvant également différer dans sa forme et sa longueur !

La théorie du cycle de vie du produit, plutôt appropriée aux produits technologiques, peut aider l'entreprise à déterminer si son produit est exportable ou non sur un autre marché, en fonction du stade dans lequel il se trouve sur le marché étranger visé.

Une entreprise dont le produit est en fin de cycle de vie sur son marché domestique avec des débouchés insuffisants et des ventes décroissantes se trouve face à une alternative :

- abandonner le produit ;
- exporter ce produit - après éventuellement adaptations - sur un marché où il se trouve en phase de croissance ou de maturité. Ce faisant, l'entreprise peut allonger la durée de vie et la phase de rentabilité de son produit et continuer à amortir les investissements liés à la conception du produit. Les frais de lancement du produit sur le marché export seront couverts par la trésorerie obtenue sur le marché domestique en phases de développement ou de maturité.

Remarques :

1. Les PME, qui n'ont généralement pas des capacités humaines, financières et productives très importantes, auront plutôt tendance à introduire de façon séquentielle leurs produits sur les différents marchés plutôt que de façon simultanée. En effet, elles pourraient éprouver des difficultés à opérer dans plus d'un ou deux stades du cycle de vie pour un produit donné car cela impliquerait des stratégies marketing différentes pour chaque marché, selon le stade du cycle de vie auquel se trouve le produit.

2. Les cycles de vie des produits ont tendance à se raccourcir de plus en plus ! Ceci implique que l'introduction de nouveaux produits et leur rentabilisation doivent être réalisées de plus en plus rapidement. Par ailleurs, les entreprises de technologie de pointe, caractérisées par des marchés de niche et des investissements importants en R&D, devront introduire leurs produits de manière simultanée sur plusieurs marchés.

4.2. Les méthodes matricielles pour l'analyse du portefeuille d'activités :

Les méthodes matricielles ont pour but d'indiquer à l'entreprise les segments dans lesquels elle doit investir en priorité.

Ces méthodes se basent sur la construction d'une représentation du portefeuille d'activités de l'entreprise selon 2 dimensions : la **position concurrentielle** de l'entreprise (**performance concurrentielle**) et le **potentiel des marchés** correspondant (**attrait du marché**).

La différence entre les différents modèles que nous présenterons réside dans le choix des indicateurs pour les deux dimensions.

4.2.1. La matrice BCG :

La matrice BCG (Boston Consulting Group) se concentre sur deux séries de critères :

- la performance de l'entreprise est mesurée par sa **part de marché relative** pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent (ventes de l'entreprise sur le segment / ventes du premier concurrent).
- L'attrait du marché est mesuré par le **taux de croissance du marché**

Dans ce modèle les différents segments de l'entreprise sont représentés sous formes de cercles ou de disques dont le diamètre correspond à la part du segment dans les ventes globales de l'entreprise. La position du cercle dans la matrice est déterminée par l'abscisse (part de marché relative) et l'ordonnée (taux de croissance du secteur d'activité) du centre du cercle.

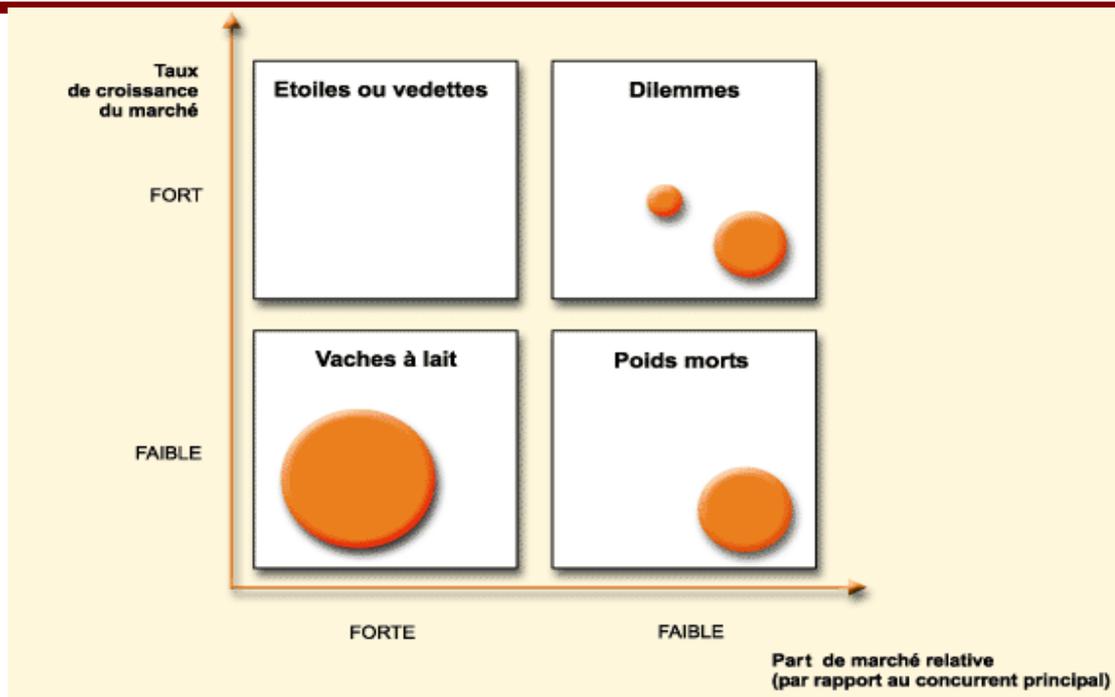


Figure 1: matrice BCG

Selon sa position dans la matrice, le segment (voir le produit) peut appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

- un produit étoile ou vedette (fort taux de croissance et part de marché élevée) est un produit prometteur pour l'entreprise. Un tel produit contribue à sa rentabilité et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur ce produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait
- un produit dilemme (fort taux de croissance et part de marché faible) est souvent peu commercialement rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (ils deviennent alors des vedettes potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans ce produit ou l'abandonner
- les vaches à lait sont des produits en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche. Il faut donc les rentabiliser car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes)
- les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes).

Les avantages de la matrice BCG sont :

- elle est **simple** d'utilisation
- elle permet de **visualiser clairement la position** de l'entreprise sur le marché
- elle constitue un **outil d'aide à la décision**, en fonction du diagnostic propre de l'entreprise.

Cependant, ce modèle présente des limites :

- Il est restrictifs (deux critères uniquement)
- Il considère la part de marché comme seul facteur de rentabilité ; hors que les entreprises spécialisées ont de fortes rentabilités avec des parts de marché relativement réduites. C'est notamment le cas des PME.
- Il considère une rentabilité positive et exclue une gestion à rentabilité négative. Hors il n'est pas toujours évident de se débarrasser des activités non rentables vu les conséquences économiques et sociales que cela entraînerait.
- Il ne considère que le principal concurrent lors de l'établissement de la part de marché. La réalité est plus complexe.
- La problématique de la zone centrale (que ferait l'entreprise si elle avait toutes ses activités centrées dans la matrice).

4.2.2. La nouvelle matrice BCG :

Afin de corriger les erreurs de la première matrice et afin d'être plus global, le BCG a mis en place une nouvelle matrice qui se base sur la prime de prix que serait prêt à payer le client en vue de la différenciation du produit (qualité, style, design ...) d'une part, et sur l'avantage lié aux coûts de production d'autre part. En combinant ces deux dimensions on obtient quatre situations possibles :

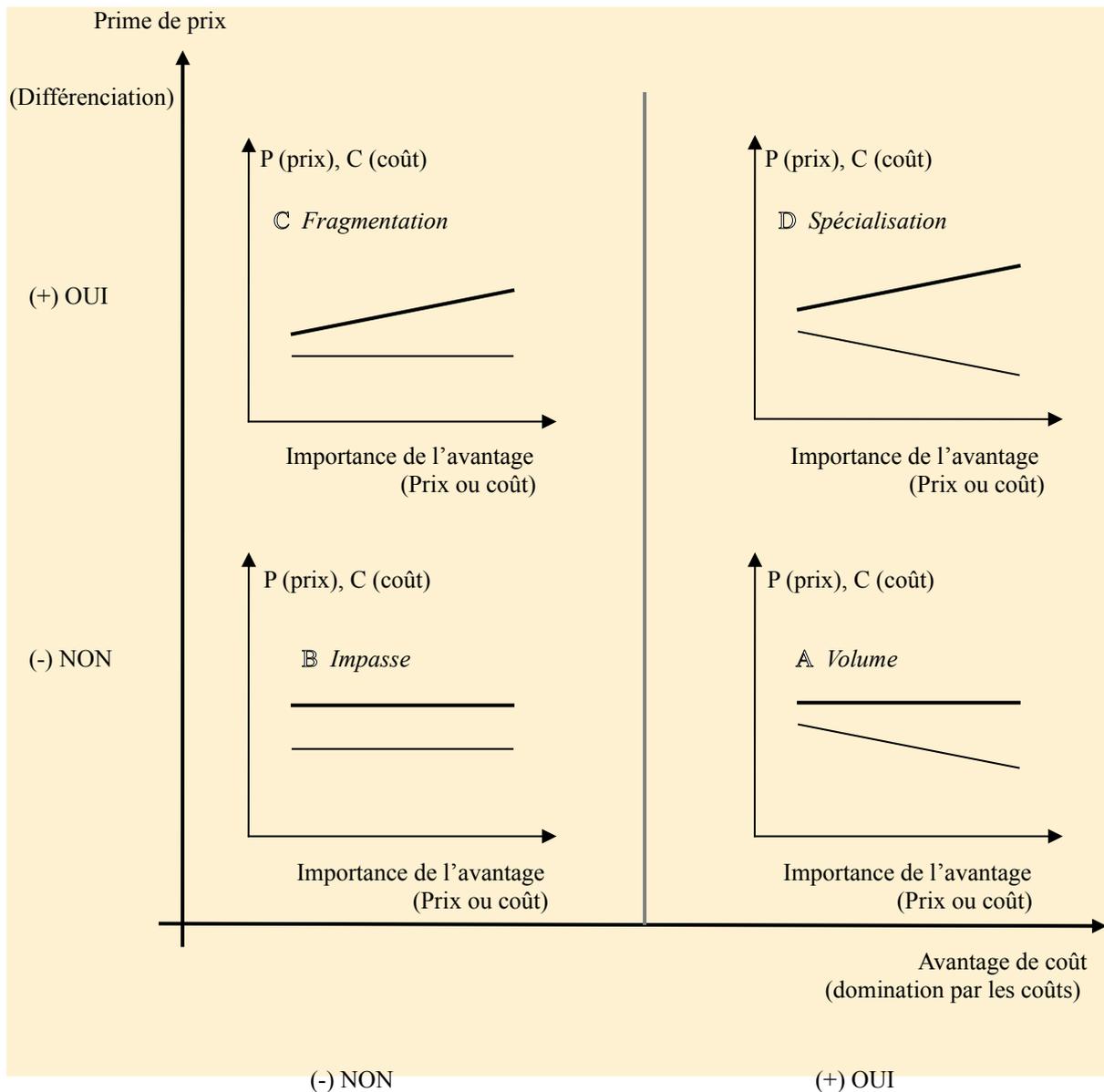


Figure 2 : Nouvelle matrice BCG

Dans cette matrice chaque axe comporte uniquement deux points : pour l'axe des abscisses, possibilité ou non de domination par les coûts, et dans l'axe des ordonnées possibilité ou impossibilité de différenciation.

Comme le montre la matrice, on est en présence de quatre situations :

- Situation A : Dans cette situation, l'avantage en terme de coût est prépondérant. Ici les stratégies de domination par les coûts confèrent indiscutablement un avantage. On peut citer comme exemple les transports aériens.

- Situation **B** : Dans cette situation, il n'y a ni possibilité de différencier ni celle de dominer par les coûts. On est en face d'une impasse. C'est le cas de l'industrie de l'acier.
- Situation **C** : Ici, les stratégies les plus pertinentes sont celles qui se basent sur la différenciation. C'est principalement le domaine des petites et moyennes entreprises, cependant les grandes entreprises peuvent y prétendre en fragmentant leur activité.
- Situation **D** : Dans cette dernière situation, les entreprises peuvent adopter soit des stratégies de différenciation, soit des stratégies de domination par les coûts. Elles peuvent aussi opter pour des stratégies intermédiaires (pas assez différencié, pas une grande domination par les coûts). Le meilleur exemple est celui de l'industrie de l'automobile dans laquelle on trouve des voitures de luxes (Ferrari, Jaguar, Rolls Royce, Porsche ...), des voitures standardisées (Peugeot, Renault, Ford ...) et des voitures entre les deux situations précédentes (BMW, Magma ...).

La nouvelle matrice BCG étend le champ d'application de la première et permet de mieux identifier les stratégies adaptées aux situations dans lesquels se trouvent les entreprises et leurs activités.

4.2.3. La matrice McKinsey :

Ce modèle situe les produits d'une entreprise sur une matrice à neuf cellules dont les deux dimensions - attrait du marché et position concurrentielle - sont constituées de critères composites :

- **l'attrait du marché** par rapport aux différents produits de l'entreprise est mesuré par un **indicateur composite** fondé sur une liste de critères propres à chaque entreprise (par exemple : taille et taux de croissance du marché, fluctuations saisonnières, intensité de la concurrence, barrières tarifaires et non tarifaires, restrictions sur les importations, contrôle des prix, stabilité économique et politique, climat social, accessibilité du marché, bureaucratie, inflation, ...). Chacun de ces critères est évalué sur une échelle de notation (échelle qui attribue une note de 1 à 5) et ensuite pondéré en fonction de son importance respective. L'indicateur global de l'attrait du marché pour chaque produit correspond à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères
- **la position concurrentielle** de l'entreprise sur ce marché pour ses différents produits est également appréciée par un **indicateur composite** mesuré, par exemple, à partir de la part de marché de l'entreprise, l'importance de ses ressources financières, technologiques et humaines, le niveau et les garanties de qualité, l'originalité du produit, l'image et la réputation du produit, l'adaptation du produit aux besoins locaux, le niveau de service offert, ... Chacun de ces critères est évalué sur une échelle de notation (échelle qui attribue une note de 1 à 5)

et ensuite pondéré en fonction de son importance respective. L'indicateur global de la position concurrentielle de l'entreprise pour chaque produit correspond, comme précédemment, à la somme pondérée des cotes de l'ensemble de ces critères.

Sur la base des résultats obtenus pour ces deux critères composites, les produits de l'entreprise sont positionnés dans l'une des 9 cellules de la matrice auxquelles correspondent différentes options stratégiques et d'investissement. Les activités de l'entreprise sont représentées par des cercles de surface proportionnelle à leur chiffre d'affaires.

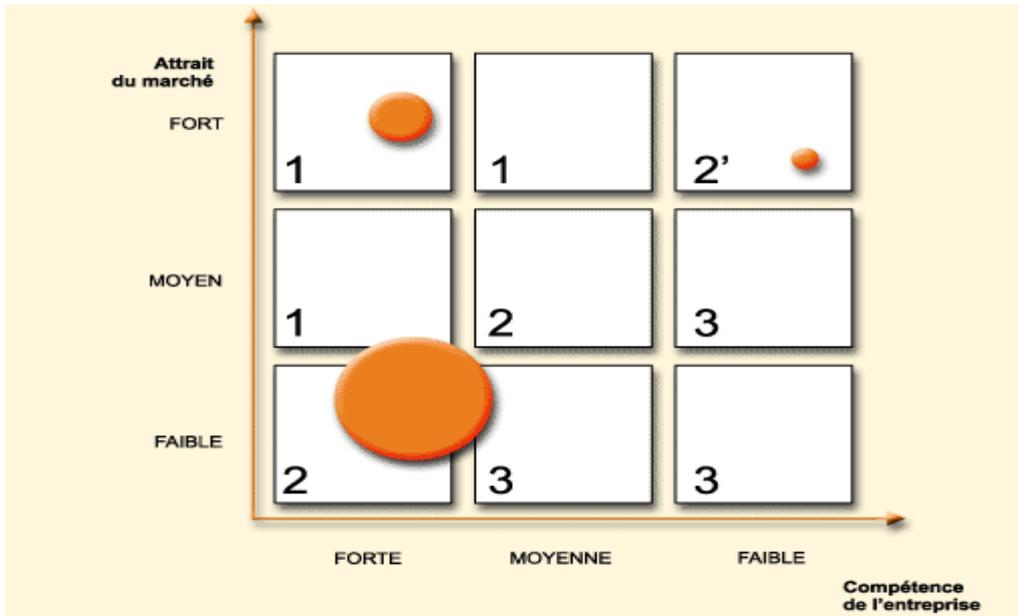


Figure 3: Matrice McKinsey

1 : Produits stratégiques dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit **concentrer ses efforts et investir** (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité, ...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives

2 : Produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrentiel où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo. Elle doit **surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités**

2' : Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder - peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit **désinvestir** si la croissance n'est

pas durable ou **renforcer sa position** sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ses forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.

3 : Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit **réduire les investissements et les coûts fixes** et se concentrer sur la **récolte des profits à court terme** jusqu'à ce qu'elle **abandonne** certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

Les intérêts de la matrice McKinsey sont :

- l'intégration de plusieurs facteurs et
- l'applicabilité à toutes les entreprises.

Cependant, cette méthode présente une limite. Il s'agit de sa subjectivité. En effet, les critères à évaluer, leurs notes et leurs poids sont déterminés par l'utilisateur de la matrice. Pour deux personnes différentes et une même entreprise, on aura des matrices et des résultats différents. Par ailleurs, les stratèges qui utiliseront cette matrice seront peut être tentés de privilégier les indicateurs où leur entreprise est en position favorable (attribution d'un poids important et d'une bonne note) et négliger ceux où elle est en position défavorable (attribution d'un poids négligeable voir nul). La matrice risque alors de refléter la vision du stratège plutôt que la réalité.

4.2.4. La matrice Arthur D. Little (ADL) :

La matrice ADL est fondée sur la maturité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise.

		<i>Risque sectoriel</i>			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante	Forte rentabilité Risque fort	Forte rentabilité Risque moyen	Forte rentabilité Risque faible	Forte rentabilité Risque faible
	Forte	Fort besoin d'investissement	Développement naturel	Fort excédent de liquidités	
	Favorable	Fort besoin d'investissement		Développement sélectif	
	Défavorable	Faible rentabilité		réorientation	Faibles besoins de liquidités
	Marginale	Fort déficit de liquidités	Faible rentabilité	Faible rentabilité	Abandon

Figure 4: Matrice ADL *Besoins financiers*

La position concurrentielle intègre les forces et les faiblesses de l'entreprise en terme de production, commercialisation, situation financière et organisation. Il s'agit d'une estimation purement qualitative qui d'après les forces et les faiblesses de l'entreprise dans les domaines précédemment cités, détermine la position concurrentielle de celle-ci (dominante, forte, favorable, défavorable, marginale).

Quant à la maturité du secteur, elle se compose de différents éléments tels que : le taux de croissance du secteur, la largeur de la gamme de produits, la fidélité de la clientèle, la stabilité technologique ou les facilités d'accès au secteur, la nature de la distribution, la stabilité des parts de marché.

Ce modèle présente les intérêts suivants :

- Il mesure la compétitivité de l'entreprise (bien que ce soit avec des critères qualitatifs),
- Les critères sont déterminés à l'avance (le choix n'est pas laissé au stratège),
- Les critères sont plus riches que ceux de la BCG.

Par ailleurs, les limites de ce modèle sont :

- Il n'intègre pas le fait qu'une activité dans un secteur en maturité ou en déclin, puisse être relancée sur ce même marché ou sur d'autres marchés à l'échelle internationale (délocalisation).
- Il ne prend pas en considération qu'une activité nouvelle peut s'effondrer très rapidement.
- Il n'est pas évident de déterminer le temps que prendra le passage d'une activité d'une phase à une autre de sa vie.

Les outils d'aide à la décision qu'on vient de passer en revue peuvent être très utiles lors de la prise de décisions stratégiques. Toutefois, simplifier la réalité en un simple schéma synthétique peut conduire à des décisions pas très pertinentes. C'est pourquoi la manipulation de ces outils doit être effectuée avec la plus grande précaution. Il n'y a qu'une parfaite connaissance de l'entreprise et de son environnement qui nous évitera de tomber dans l'erreur.