

Sommaire

Introduction

- I.** Le Diagnostic Stratégique : Présentation générale
- II.** La Segmentation Stratégique
- III.** Les dimensions du diagnostic stratégique
 - A. Le diagnostic interne*
 - B. Diagnostic externe*
- IV.** Les modèles stratégiques
 - A. Notion de « Modèle »*
 - B. Le modèle LCAG*
 - C. Le modèle d'Igor Ansoff ou le modèle TPM*
 - D. Le modèle de Porter M*
 - E. Le modèle PEST*

Conclusion

Bibliographie

Table des matières

Introduction

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

Le diagnostic constitue un outil d'aide à la décision. Il permet d'analyser la situation de l'entreprise, de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeures de dysfonctionnement.

Aussi, le diagnostic –définition du problème- est le fondement de toute résolution de problème le mot problème est employé ici au sens étymologique de question.

Lorsque les membres d'une organisation ont pris conscience des points forts et des points faibles. Des problèmes à résoudre, un grand pas est fait dans l'établissement de solutions et le terrain de la mise en œuvre est déjà préparé.

En effet, le diagnostic met en évidence des écarts par rapport à une situation souhaitée ou par rapport à une norme, des satisfactions et des insatisfactions, il doit mettre aussi en évidence les causes de ces écarts, les causes des causes, les conséquences des écarts et les conséquences des conséquences.

La mise en évidence des conséquences (réelles et potentielles) permet de trouver de nouveaux problèmes et d'évaluer l'urgence et l'importance (donc les priorités) de résolution.

C'est une phase cruciale pour la communication des résultats et pour stimuler l'intuition future des stratèges. Elle est fondée sur l'explication des problèmes et l'identification des domaines d'excellence.

C'est dans ce sens que s'inscrit l'objet de notre modeste travail, intitulé : « Le diagnostic stratégique ». Alors pour ce faire on va suivre le cheminement suivant :

- Un premier volet va être réservé à l'étude du diagnostic stratégique et de ses caractéristiques.
- Le deuxième volet dans lequel, on va procéder à l'étude de la segmentation stratégique en termes de définition, utilité et méthodologie
- Le troisième volet sera consacré au diagnostic stratégique décrit par ses dimensions à savoir le diagnostic interne et le diagnostic externe.
- Et en dernier lieu, on va étudier les différents modèles du diagnostic stratégique.

I. Le Diagnostic Stratégique : Présentation générale

L'entreprise doit savoir qui elle est, pour déterminer qui elle veut être.

Quel est son métier ?

Activités distinctes qui la différencient des concurrents (ensemble homogène de produits, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés)

Quelles sont ses activités?

- qu'est-ce que la « segmentation stratégique » ?
- que représentent les domaines d'activités stratégiques (DAS) ?

Quelles sont ses potentialités?

1. Identifier les facteurs clés de succès : l'entreprise doit maîtriser l'évolution de ses facteurs clés (transformation de l'environnement, actions de la concurrence) → c'est le **benchmarking (ou étalonnage)** :

- c'est l'analyse des performances de l'entreprise sur un facteur clé de réussite donné
- c'est la recherche d'une base de comparaison qui permettrait à l'entreprise d'améliorer ses performances (ex comparaison avec une entreprise concurrente)

2. Evaluer ses forces et ses faiblesses : position sur le marché, position en matière de coûts, image et implantation commerciale, compétences techniques, rentabilité et puissance financière

3. Diagnostiquer son efficacité (audit) : le diagnostic est un outil d'information (identifier) et un outil de gestion (comprendre pour agir)

L'information est indispensable à l'analyse (données internes ou externes à l'entreprise). Le diagnostic peut être réalisé par un consultant intérieur ou extérieur à l'entreprise : **audit** interne ou externe

A. Soubassements Théoriques.

Il est frappant de constater que, quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs en stratégie introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité qui en découle d'appeler à de nouvelles théories et pratiques. Déjà en 1955, Drucker, soulignant l'absence de théorie générale sur le management de l'entreprise, insistait sur la nécessité, au regard de l'évolution de la « société moderne », de réfléchir au-delà des fonctions traditionnelles à ce qu'est la performance. En dehors de la justification évidente d'un discours, ces constats récurrents marquent l'ancrage de la pensée en stratégie dans des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques

et historiques donnés. Chaque époque produit en effet ses pratiques, ses concepts et ses outils. En outre, le discours lui-même est élaboré par des auteurs provenant de champs multiples, aux enjeux différents : dirigeants, chercheurs, consultants...

La première période est celle durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position : la stratégie suppose une adaptation à l'environnement, pour acquérir une position dominante et la défendre. Elle débute avec le « SWOT », qui constitue la base sur laquelle cette période se développe ; elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec Porter, dont les travaux représentent l'apogée des stratégies de positionnement. Le second temps, en rupture par rapport au premier, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement : la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise.

Jusqu'à une période récente, la stratégie d'entreprise s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement ;
- pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

Alors pour ce faire l'entreprise doit analyser et identifier son activité c'est-à-dire faire un diagnostic de sa stratégie afin de détecter les forces et les faiblesses de son fonctionnement.

B. Définition.

Le diagnostic stratégique est un outil qui permet d'évaluer la situation actuelle de l'organisation. Il prend appui sur une analyse des informations collectées, puis traitées, sur l'organisation et son environnement. Le diagnostic stratégique permet de mettre en évidence les points forts de l'organisation (*ex : un avantage concurrentiel, ...*) et ses points faibles (*ex : des coûts de production élevés, ...*). De la qualité et de l'exactitude du diagnostic stratégique dépendra la pertinence des décisions et la réalisation des objectifs.

C. Objectifs et finalité.

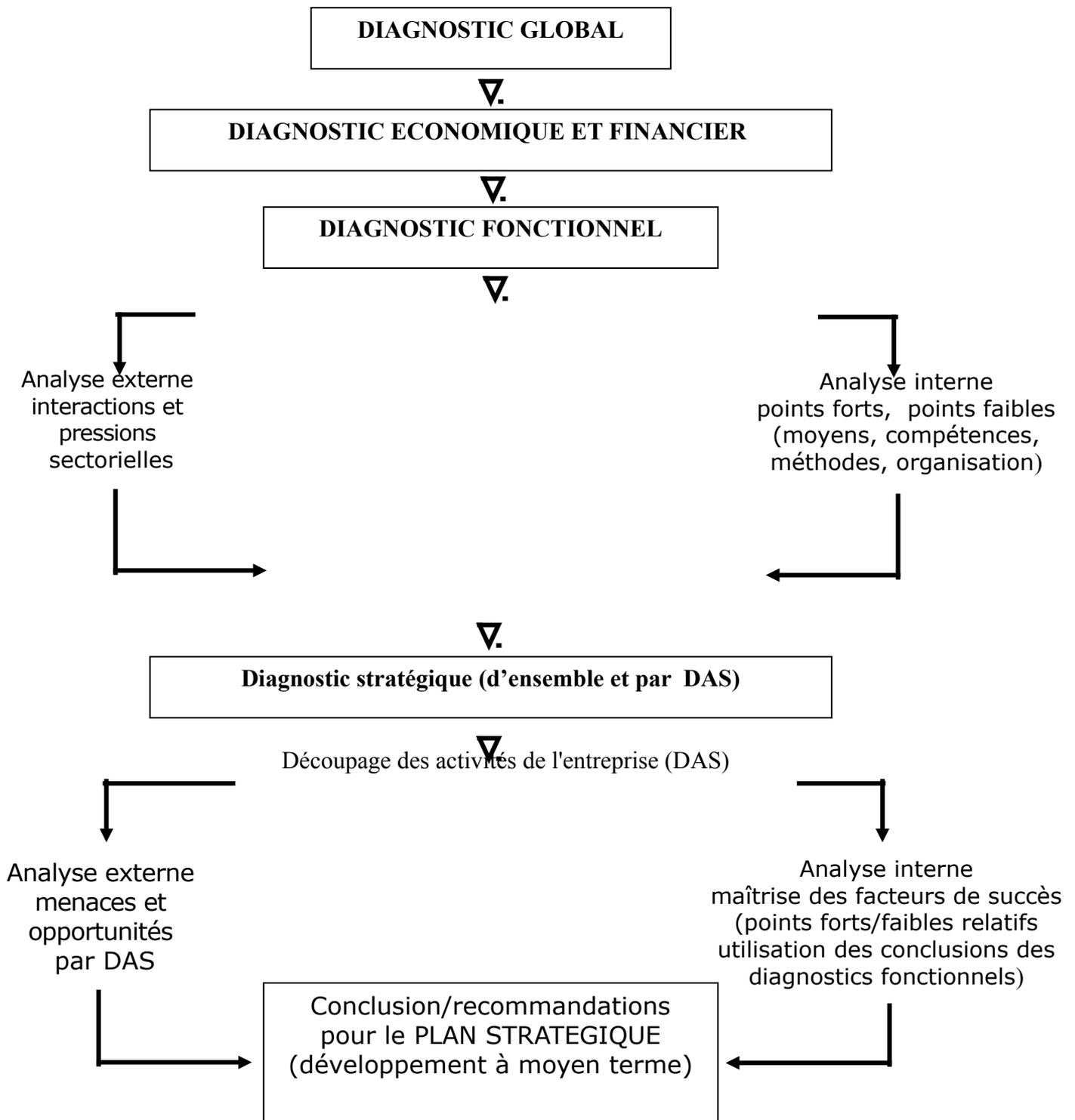
Le diagnostic stratégique a pour objectifs, dans le cas d'entreprises diversifiées (grandes ou petites) :

- **De leur permettre de bien segmenter** (découper) leurs différentes activités en entités homogènes ;
- **D'analyser** le rythme d'évolution et de croissance des marchés ;
- **De bien comprendre** les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire facteurs de succès, et stratégies des concurrents ;
- **De mesurer** les attraits et menaces de chacun de ces segments ;
- **De déterminer** avec précision les forces et les faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.

Il permet donc d'identifier "les problèmes stratégiques" (menaces et opportunités de l'environnement, mais également les écarts, le "GAP" entre les moyens et ressources de l'entreprise et ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir).

La finalité du diagnostic stratégique est de déboucher sur un "**plan stratégique**", plan qui doit définir, dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme, (objectifs, marchés, activités, moyens et ressources à mettre en oeuvre).

Schéma d'articulation des différentes étapes du diagnostic global



II. La Segmentation Stratégique

Généralement, une entreprise est souvent une entité trop complexe, se présentant comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc., pour qu'une seule stratégie puisse être appliquée à toutes ses activités regroupées en Domaines d'Activités Stratégiques. Face à cette diversité, la première étape de toute démarche systématique de formulation de la stratégie de l'entreprise consiste à procéder une « **segmentation stratégique** », c'est-à-dire à découper l'ensemble en domaines d'activité cohérents.

Mais, elle est l'une des étapes les plus critiques et les plus difficiles dans l'élaboration de la stratégie, puisqu'elle sera la base de l'identification des concurrents et des attentes spécifiques du marché, ainsi que le choix de la stratégie adaptée au segment ainsi défini.

Parmi les écueils les plus fréquemment relevés sur son compte réside dans l'utilisation abusive d'une segmentation préexistante : « **La segmentation marketing** ». Une telle démarche, bien qu'elle soit également issue de préoccupations concurrentielles, ne se confond en aucune manière avec celle qui fait l'objet du présent travail.

Pour mieux cerner le concept de la segmentation stratégique, il serait souhaitable de présenter une définition qui peut borner un tel sujet et le délimiter par rapport aux expressions voisines.

A. Définition

Selon M. Porter¹, on appelle segment stratégique « un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement ».

En d'autres termes, la segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en unités homogènes sur les plans interne et externe. Elle est donc une opération importante de la démarche stratégique dans la mesure où elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic et aussi elle induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.

B. La segmentation stratégique et la segmentation marketing

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
Concerne un secteur d'activité de l'entreprise	Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble
Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat	Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"> ✚ De la même technologie ✚ Des mêmes marchés ✚ Des mêmes concurrents

¹ Michaël PORTER, « Avantage Concurrentiel », InterEditions, 1986

Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix	Permet de révéler : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ✚ Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles
Provoque des changements à court et à moyen terme	Provoque des changements à moyen et long terme
Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits ou services actuelles	

C. Objectifs de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif dans un segment donné. Ses deux objectifs ultimes consistent à :

→ Trouver les sous-ensembles d'activités pour lesquels sera établie une stratégie spécifique adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise

→ Vérifier si l'organisation de l'entreprise correspond à la partition en unités stratégiques. Si les dirigeants et cadres ne voient pas toujours l'utilité directe d'une segmentation stratégique, c'est qu'ils ont souvent le sentiment d'avoir déjà segmenté leurs activités.

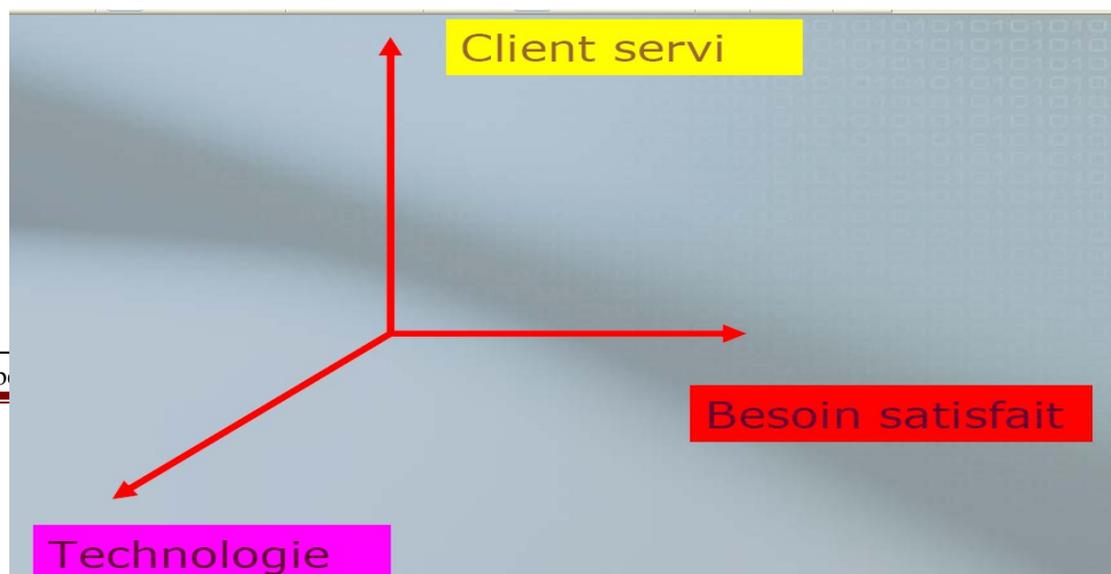
D. Méthodologie de la segmentation stratégique

Il n'existe pas de méthodologie admise et efficace, mais on peut dire qu'une bonne segmentation stratégique se reconnaît à la pertinence des décisions stratégiques prises à partir d'elle. Cependant on note deux approches complémentaires sont utilisées, l'une plutôt théorique et l'autre est empirique. La première consiste à retenir les trois critères de définition du segment, c'est-à-dire :

- ❖ **La technologie (aspect produit)**
- ❖ **Le besoin satisfait (aspect marché)**
- ❖ **La clientèle (aspect marché)**

Et à définir une entité homogène sur ces trois critères, c'est-à-dire qu'un domaine d'activité stratégique regroupe un type de clients, d'un produit donné, pour un besoin satisfait.

Abell & Hammond² proposent une démarche permettant de procéder à cette segmentation qui s'articule autour de trois dimensions : la clientèle servie, le besoin satisfait et la technologie utilisée.



Titre : Les trois dimensions définissant un couple produit-marché

La seconde méthode est plus empirique et consiste par **tâtonnement**, à définir à partir de la structure actuelle de l'entreprise, de ses découpages d'activité, les domaines d'activité stratégique aux contours les plus homogènes.

En outre, une bonne segmentation stratégique repose sur :

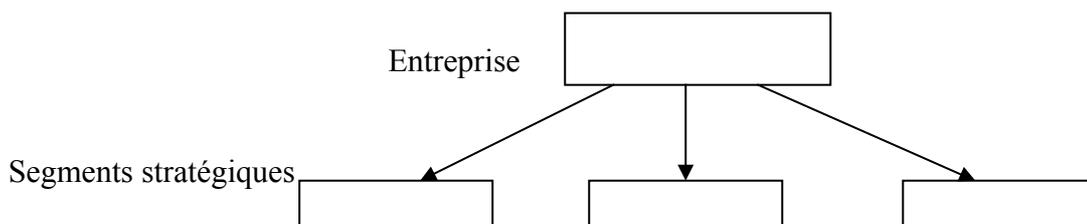
- Indépendance des secteurs.
- Indépendance des processus de conception/production/distribution.
- cohérence entre présent et futur.
- Degré de définition ni trop général, ni trop étroit

Prise en compte dans la définition de toutes les sources possibles de concurrence.

E. Segmenter par découpage et regroupement

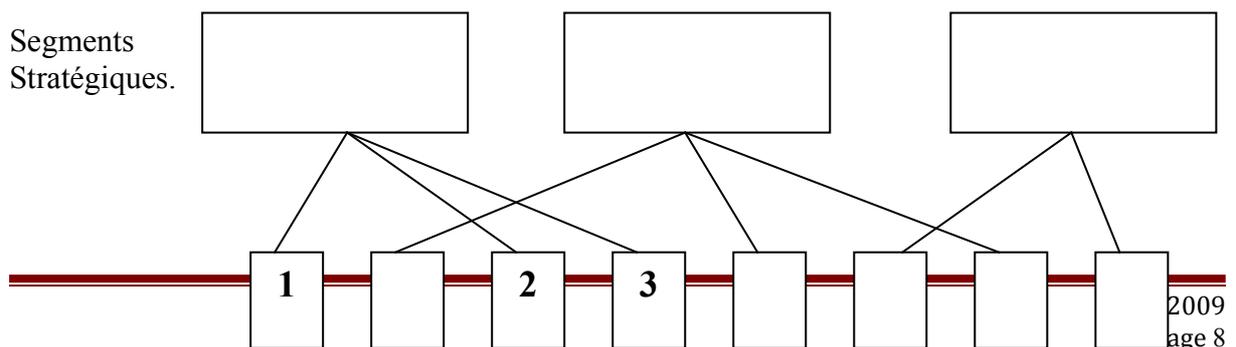
1- Le découpage

Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à chercher quels sont les différents segments stratégiques qui constituent son activité. Mais, c'est une méthode difficile à mettre en œuvre, car il est souvent délicat d'obtenir les informations nécessaires. C'est néanmoins la seule approche possible lorsqu'on se trouve face à une entreprise monoproduit.



2- Le regroupement

Le regroupement consiste à partir des produits pour les regrouper en segments stratégiques.



Produits/
Services.

Appartiendront au même segment stratégique des produits ou des services qui mettent en jeu les mêmes *compétences*, qui se caractérisent par la même combinaison des *facteurs clés de succès*, et qui ont des *concurrents identiques*.

« Exemple : Les produits 1, 2 et 3 mettent en jeu les mêmes compétences, ont la même combinaison de FCS et ont des concurrents identiques. »

Donc, Le découpage résulte d'une analyse des différences. Le regroupement s'appuie sur les analogies.

F. Les critères de découpage

Si pour tous les critères envisagés, deux activités présentent les mêmes caractéristiques, on peut dire qu'elles forment un segment stratégique, et dans le cas contraire, elles forment deux segments différents.

1- Le type de clientèle concernée

Ce premier critère doit permettre de déterminer rapidement si les activités que l'on compare louchent ou non des clientèles identiques (produits ou services destinés à des industriels ou au grand public), d'autres distinctions sont parfois plus pertinentes : sexe, âge, catégories socioprofessionnelles. Ce premier critère est emprunté à la segmentation marketing.

2- La fonction d'usage

On recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisfont le même besoin et si ces deux produits correspondent aux mêmes critères d'achat.

3- Les circuits de distribution

Le mode de distribution est souvent un critère de segmentation déterminant. Savoir négocier avec les acheteurs des grandes surfaces ou être déjà présent sur les linéaires constitue une compétence spécifique, donc un facteur clé de succès, qui peut être valorisable dans d'autres domaines d'activité.

4- La concurrence

La présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique. En effet, un segment Stratégique n'a de signification que si une entreprise peut être rentable en s'y spécialisant. Si une activité comporte des concurrents à la fois spécialisés et rentables, elle peut être considérée comme un segment stratégique distinct.

5- La technologie

L'existence de technologies différentes représente souvent une présomption suffisante pour isoler deux segments. De même, la fabrication, à l'unité ou en série, la production à façon, à la chaîne ou en continu, sont des critères de segmentation souvent utilisés.

6- La structure des coûts

Un domaine d'activité possède une structure des coûts qui lui est propre. En examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique. Pour cela il convient :

- de disposer d'une analyse fine des coûts par fonction, pour chacune des activités ;
- de déterminer quels sont les **coûts partagés** par les deux activités. ils peuvent Concerner tous les stades de transformation, de la matière première au service après-vente. En analysant séparément la structure de coûts de deux activités, puis la structure globale obtenue en additionnant les deux activités, on fait apparaître l'existence du partage, et son intérêt ;
- de déterminer par différence les **coûts spécifiques** à chaque activité. Ces coûts sont engendrés et donc affectables à une seule activité.

La part relative des coûts partagés et des coûts spécifiques permet de savoir si l'on peut ou non regrouper deux activités. Si les coûts partagés sont prépondérants, il est probable que les deux activités appartiennent au même segment stratégique. En revanche, si les coûts spécifiques sont largement supérieurs aux coûts partagés, alors les deux activités ont de fortes chances d'appartenir à deux segments différents.

G. Les critères de regroupement

Regrouper des produits ou des services dans un même segment stratégique revient à considérer qu'ils ne peuvent faire valoir de différences significatives sur l'ensemble des critères de découpage que l'on vient d'analyser. Mais en fin de compte, si deux produits appartiennent au même segment stratégique, c'est aussi qu'ils satisfont à deux conditions qui constituent des critères plus globaux de regroupement : substituabilité et partage de ressources.

La substituabilité

Ce premier critère, issu d'une analyse de la demande, signifie que les deux produits sont directement substituables sur le marché, ce qui correspond en fait à une très forte similitude concernant leur clientèle, leur fonction d'usage et leur mode de distribution.

Le partage de ressources

Le second critère synthétique de regroupement est issu d'une analyse de l'offre et en particulier de la structure des coûts. Cette analyse a pour but essentiel de mesurer l'importance des coûts qui sont partagés entre les produits ou services que l'on envisage de regrouper, Un fort partage de coût implique une faible spécificité et donc une forte probabilité de regroupement.

H. Les difficultés de la segmentation stratégique

Raisonner à la bonne échelle

Une bonne segmentation repose tout d'abord sur le choix d'une juste segmentation. La segmentation ne doit être ni trop fine ni trop agrégée.

Respecter la double logique de l'offre et de la demande

La logique de l'offre privilégie plutôt la technologie, la structure des coûts, les compétences, la synergie alors que la logique de l'offre s'intéresse à la clientèle, les critères d'achat, la distribution, le marché pertinent. C'est la confrontation de ces deux logiques qui fait la richesse du concept.

Segmentation et structures

Le déphasage entre la segmentation stratégique et la structure organisationnelle peut entraîner : confusion, conflits, blocages. Il peut alors être nécessaire de remodeler la structure.

Portée de la segmentation stratégique

C'est une étape indispensable mais difficile à conduire. Toute entreprise doit se demander : quels sont mes différents domaines d'activités, quelle est leur valeur ? Les modèles de portefeuille peuvent être une aide précieuse pour cette analyse.

III. Les dimensions du diagnostic stratégique

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités.

Le diagnostic stratégique consiste à porter une analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement, il essaie de mesurer la force des concurrents et la position de l'entreprise par rapport à ceux-ci.

On constate donc que le diagnostic stratégique constitue une étape déterminante dans le processus stratégique car il permet de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, chose qui facilite l'éclaircissement des choix stratégiques pouvant être adoptés par l'organisation.

Donc après avoir identifié et présenter la définition et l'utilité du diagnostic stratégique, il s'agit de présenter ici les deux dimensions du diagnostic stratégique à savoir : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

C. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne (fonctionnel) portera sur les différentes fonctions de l'entreprise. Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques, mais aussi ses faiblesses et ses contraintes. Autrement dit, il doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences.

En effet, l'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Nous allons présenter cette analyse en détaillant les points au niveau de chaque fonction tout en les appuyant par des exemples.

A. Diagnostic financier

Les deux objectifs fondamentaux de l'analyse financière consistent à :

❖ ***Mesurer la rentabilité de l'entreprise :***

La rentabilité est l'aptitude à générer un profit, un bénéfice ; une entreprise privée, en économie de marché, doit réaliser un résultat positif, c'est-à-dire dépenser moins que ce qu'elle produit.

L'indicateur de sa performance économique sera donc sa capacité à dégager des profits (des marges, si l'on estime que le mot profit a une connotation équivoque au plan de la morale !).

Mais ce concept de "rentabilité" doit être approfondi dès lors que l'on veut effectuer sa mesure ; en effet, différents points de vue seront à examiner :

- **Le point de vue du gestionnaire** ou du dirigeant de l'entreprise qui se préoccupera d'abord de la rentabilité de son "exploitation" et des activités de l'entreprise ;
- **Le point de vue de l'actionnaire** pour qui le résultat net et le dividende distribué pourront être valablement comparés aux capitaux apportés et à la valeur des actions ;
- **Le point de vue du banquier** qui mesurera cette rentabilité pour s'assurer qu'elle est suffisante, à la fois pour le développement de l'entreprise, mais également pour que celle-ci puisse tenir ses engagements à son égard ;
- **Le point de vue de l'économiste** qui cherchera à vérifier la contribution de l'entreprise au niveau macro économique.

Cela signifie que la mesure de la rentabilité de l'entreprise devra être faite par rapport à différents référents :

- l'activité elle-même,
- les capitaux engagés,
- les moyens économiques.

❖ *Analyser son équilibre financier*

L'idée générale de l'équilibre financier de l'entreprise repose sur le principe de moyens monétaires suffisants pour financer les moyens économiques mis en œuvre. Les moyens économiques susceptibles d'être utilisés par une entreprise sont constitués de deux grandes catégories :

- Les moyens matériels ou incorporels, durables ou fixes,
- Les éléments d'exploitation, stocks, créances clients.

De manière normative, l'on peut donc considérer:

* que les moyens fixes ou durables, corporels ou incorporels (matériels, frais d'établissement) doivent être financés par des capitaux durables, permanents. Ceux-ci sont constitués des capitaux propres de l'entreprise et des dettes à long et moyen terme,

* que les autres éléments d'actif circulant (stocks, créances clients), et eux seuls, peuvent être financés à la fois par des capitaux permanents, mais également par des capitaux non permanents ou provisoires (dettes auprès des fournisseurs et dettes à court terme bancaires).

Le principe des équilibres à analyser est posé :

Capitaux permanents > immobilisations nettes

D'où un excédent de financement permanent : le fonds de roulement net (F.R.N.). Celui-ci doit donc être positif ; la seule exception à cette règle concernera certaines grandes entreprises de distribution.

La fonction du fonds de roulement net est de compenser financièrement les décalages liés aux durées d'écoulement des différents éléments du cycle d'exploitation (approvisionnement, production, vente) et de leur cycle financier (paiements et encaissements).

L'analyse de l'équilibre financier consistera donc à mesurer la marge de sécurité représentée par l'excédent de financement permanent, (le fonds de roulement) par rapport aux besoins de financement liés au cycle d'exploitation, (le besoin en fonds de roulement).

Dans une perspective dynamique, cette analyse montrera comment cet équilibre se modifie dans le temps et comment évolue la liquidité de l'entreprise.

En effet, ces deux types d'équilibres sont au centre des problèmes de la gestion financière :

- * Equilibre structurel permanent,
- * Equilibre des durées du cycle d'exploitation.

A partir de ces éléments de rentabilité et d'équilibre financier, l'analyse pourra porter une appréciation performance économique et financière de l'entreprise.

Exemples : le niveau d'endettement, le niveau de profit, le niveau des crédits clients, les sources de financement, la liquidité...

B. Diagnostic commercial

Une entreprise ne peut survivre et se développer dans une économie libérale et concurrentielle que si elle est capable de répondre durablement aux besoins du marché.

Répondre aux besoins du marché (c'est-à-dire des différentes catégories de consommateurs et utilisateurs), présuppose, dans un souci d'efficacité, que l'on ait bien identifié les besoins et désirs des clientèles, leurs motivations réelles pour, ensuite, concevoir les produits ou services les mieux adaptés.

Cette conception - l'on pourrait presque dire cette philosophie - de l'action commerciale et de la prise en compte des besoins des consommateurs n'est apparue que vers les années 1960 sous l'appellation anglo-saxonne de "Marketing".

Auparavant, deux types de conceptions prévalurent successivement :

- La première considérait que le plus important était de produire, la demande excédant l'offre des industriels (économie de production).
- La deuxième introduisit la notion de vente et la nécessité d'une action pour pousser les produits vers les clients (économie de marché).

La fonction commerciale, l'importance du marketing ne sont donc apparues que progressivement en fonction :

- Des systèmes économiques (économie de marché concurrentielle),
- Du niveau de développement des pays,
- Des branches d'activités (produits de grande consommation, biens d'équipement, services).

L'objectif du diagnostic commercial est de s'assurer :

- Que le contenu de la fonction est conforme aux connaissances, techniques et méthodes existantes selon l'état "de l'art" dans ces domaines ;
- Que les produits de l'entreprise sont compétitifs, en conséquence d'une bonne utilisation de ces mêmes méthodes et techniques commerciales.

Exemples : la gamme des produits, la qualité des produits, le prix de marché, la loyauté de la clientèle, la qualité et le coût de la distribution, la publicité et la promotion

C. Diagnostic des approvisionnements

Selon les stades de développement économique et de la conjoncture, différentes fonctions de l'entreprise ont affirmé leur prépondérance : fonction de production en économie de pénurie, fonction commerciale en économie de marché... Quant à la fonction achats / approvisionnements, elle n'a pas toujours été reconnue comme étant une fonction vitale (même si H. FAYOL écrivait déjà que "bien acheter est aussi important que bien produire").

Plusieurs explications peuvent être fournies à ce propos :

* D'abord, la fonction Approvisionnements est dépendante dans l'industrie d'une demande en aval, celle du commercial et de la production ; ceci lui a conféré un statut de subordination qui l'a souvent fait rattacher, soit à la direction technique, soit à la direction administrative et financière ;

* Ensuite, sa productivité et sa rentabilité intrinsèque comparées à celles de ses tuteurs amont ne lui permettait pas, de prétendre à un même niveau de considération (à l'exception de certains secteurs à très fort taux de consommations de matières).

De ce fait, l'approvisionnement a été souvent considéré comme l'intendance ("qui doit suivre").

D. Diagnostic technique

Dans une période qui se caractérise par une intensité concurrentielle très forte et par une évolution et des changements technologiques de plus en plus rapides, l'entreprise qui veut rester performante se doit d'accorder une attention toute particulière à son "outil " de production.

Le diagnostic technique a donc pour objectifs :

- **D'évaluer les résultats de l'entreprise**, son savoir-faire, ses moyens humains et matériels, son organisation sur le plan industriel (ses points forts, ses points faibles, tant sur le plan quantitatif que qualitatif),
- **De définir ce qui doit être fait à court et à moyen terme** pour maintenir et développer sa compétitivité compte tenu de sa situation actuelle, mais également en fonction des perspectives à venir, notamment évolution technologique et stratégies des concurrents (menaces et opportunités).

Exemples : la capacité de production, la qualité de fabrication, le cout de fabrication, le délai de production, la localisation des unités de production, les effets d'expérience et d'échelle.

E. Diagnostic social

Vouloir réaliser le "diagnostic social" d'une entreprise implique que l'on définisse préalablement les objectifs visés de cette analyse spécifique, et la démarche ou méthodologie suivie.

Les objectifs visés se décomposent de la façon suivante :

* **Analyser et comprendre les résultats obtenus** pour mesurer la performance ou la contre-performance sociale.

* **Evaluer le potentiel humain** de l'entreprise et ses perspectives d'évolution.

En fait, ce qui est fondamentalement recherché, c'est la compréhension du fonctionnement humain de l'entreprise et, ultérieurement, (puisque le diagnostic n'est pas une fin en soi mais un moyen d'action), les actions d'amélioration à engager.

En effet, l'entreprise qui veut rester performante pour survivre et se développer doit augmenter la productivité de ses moyens matériels et humains :

- **L'amélioration de la productivité des moyens matériels** résulte de l'organisation du travail et de l'investissement ; elle est en quelque sorte "mécanique".
- **L'amélioration de la productivité des moyens humains** est bien plus complexe et relève davantage d'une "alchimie subtile" qui dose différents éléments.

Exemples : les talents, la capacité d'attirer et de conserver un personnel de qualité, la politique de promotion et de récompense, le système de communication, les salaires, le mode de recrutement

F. Diagnostic de la fonction gestion/ finance

Une entreprise ne peut réussir sur un marché concurrentiel grâce uniquement à la qualité de ses produits et/ou de ses services.

De même innovation, créativité, productivité au niveau d'une entreprise industrielle ne valent que si le système est soutenu par des méthodes de gestion et des moyens financiers adéquats.

Les exemples sont nombreux, en effet, certaines entreprises, après une réussite rapide et spectaculaire due à un produit performant, ont définitivement disparu faute d'avoir su gérer et maîtriser leur développement, en particulier sur le plan financier.

Le diagnostic de la fonction Gestion / Finance a donc pour objectifs de s'assurer que l'entreprise :

- **utilise** les systèmes et méthodes de gestion adaptés à la taille et à la nature de ses activités,
- **dispose** (ou s'est organisée pour se doter de manière durable) des moyens financiers suffisants pour sa pérennité et son développement,
- **intègre** correctement la composante financière dans son processus de formulation stratégique.

Aujourd'hui, en effet, dans un contexte où l'environnement économique et financier a beaucoup évolué (l'argent est devenu une denrée rare et chère), tout dirigeant soucieux de la performance globale de son entreprise se doit aussi de penser, en plus de ses performances commerciales, techniques et sociales, à celles purement financières, ces dernières constituant tout à la fois une fin et un moyen de consolider les précédentes.

G. Diagnostic du Management

La réussite de l'entreprise, ou son échec, résulte moins de la conjoncture que de la qualité de son management, c'est-à-dire de la justesse de ses orientations stratégiques et de l'efficacité de leur mise en œuvre.

A propos du diagnostic du management, le problème posé fondamentalement est donc celui de l'évaluation de la compétence de la direction.

Comme le remarque Alain Charles MARTINET dans son livre "Diagnostic Stratégique", l'on ne peut s'arrêter à analyser les forces et faiblesses des fonctions économique, technique, sociale, sans remonter jusqu'au plus haut niveau (la direction générale).

Peut-on toutefois apprécier objectivement cette compétence (autrement qu'en cataloguant de manière simpliste "bon dirigeant" celui dont l'entreprise a obtenu de bons résultats à court terme et "mauvais dirigeant" celui dont l'entreprise connaît des difficultés) et, si oui, comment ?

Au risque de surprendre, précisons d'emblée qu'il n'y a pas de modèle normatif de référence (de méthodes et de style), permettant par comparaison d'apprécier les forces et les insuffisances d'une direction.

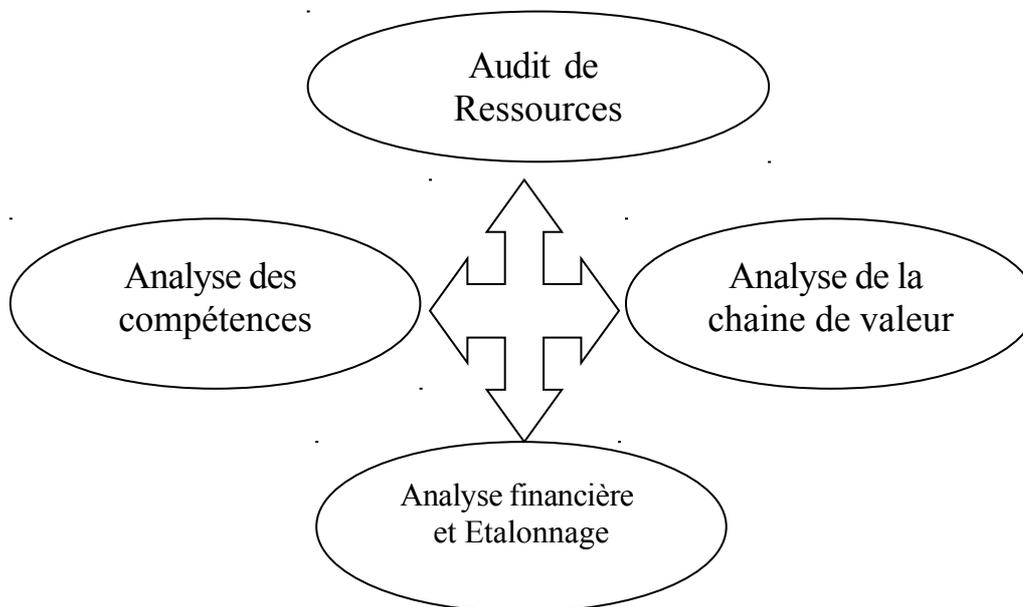
En réalité, ce que l'on cherchera à apprécier (et de manière relative) sera la cohérence (ou l'incohérence) d'ensemble du management.

Par cohérence d'ensemble, nous entendons la bonne adéquation des styles de direction, de méthodes de planification et de contrôle de gestion, d'organisation, avec la vocation de l'entreprise, sa problématique et sa stratégie.

En effet, en fonction de la nature de leurs activités, de leur ancienneté, de leur rythme de croissance, de leur taille et des stratégies à mettre en œuvre, des styles d'animation et des méthodes de gestion pourront plus ou moins bien convenir aux entreprises ; on ne dirige pas de la même manière une PME innovante et une grande entreprise mécanique, par exemple.

Exemples : la structure organisationnelle, les procédures administratives, le processus de contrôle, la flexible organisationnelle

En d'autres termes le diagnostic interne de l'entreprise peut être résumé par le schéma qui suit :



- L'audit des ressources et compétences identifie l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant en interne qu'en externe et détermine l'ensemble des connaissances et des savoir faire d'une entreprise.
- L'analyse de la chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui permettent à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. Elle permet également d'analyser les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise et de ses activités.
- L'étalonnage est une démarche qui s'appuie sur la comparaison dans le but d'améliorer les procédures et de promouvoir les meilleures pratiques.

D. Diagnostic externe :

L'entreprise ne vit pas isolée. Elle fonctionne dans son environnement et grâce à lui, il s'agit de l'ensemble externe dans lequel s'exerce l'activité de l'entreprise, qui influence ses actions et ses décisions et sur lequel elle agit. Plusieurs acteurs agents économiques font parti

de cet environnement avec lesquels, l'entreprise a des rapports : l'Etat, les clients les fournisseurs, les concurrents, les banques....

Tous ces agents économiques ou politiques sont en interrelation entre eux et avec l'entreprise ; selon **la théorie des systèmes**, toute action d'un élément en direction d'un autre entraîne une réaction de ce dernier (un feed-back). Ces phénomènes peuvent présenter un intérêt pour l'entreprise ou au contraire un risque (on parle aussi de menaces et d'opportunités) ; il est donc essentiel, au niveau du diagnostic de les analyser également.

Depuis ses origines la stratégie repose sur deux sources essentielles d'information : une bonne connaissance du terrain et une bonne appréciation de ses propres forces. Les premiers modèles d'analyses stratégiques ont davantage développé la seconde que la première. La conjoncture économique de l'époque n'incitait sans doute pas les stratèges à s'intéresser de façon approfondie aux phénomènes externe à l'entreprise.

Cependant depuis quelques années, l'analyse de l'environnement a été profondément renouvelé.

Le diagnostic externe a pour objectif de déceler dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les facteurs susceptibles d'affecter son activité à court moyen et long terme, à les juger en terme d'influence positive ou négative et de classer ces éléments en opportunité et menace pour l'entreprise.

Mais réaliser une étude globale de l'environnement est, d'une part difficile et complexe et, d'autre part, risque de ne pas faire ressortir de manière détaillée les conséquences des influences de l'environnement au niveau de l'entreprise elle-même.

L'analyse de l'environnement peut être décomposée en trois niveaux :

- ✚ L'analyse de l'environnement général ;
- ✚ L'analyse de l'environnement de l'industrie ;
- ✚ L'analyse de l'environnement concurrentiel.

1- L'environnement général

Il s'agit d'étudier tous les facteurs généraux qui peuvent affecter l'activité future de l'entreprise, comme la démographie, les événements politiques et législatifs, économiques, socioculturels ou technologiques.

L'environnement général regroupe les éléments généraux de la société et ses évolutions profondes.

📖 **La démographie** : c'est la première dimension de l'environnement général. L'étude de la démographie consiste à s'intéresser aux caractéristiques et composantes de la population. Plusieurs critères peuvent être considérés :

- La taille de la population
- La pyramide et structure des âges
- La répartition géographique
- Les dimensions ethniques
- La répartition de revenus

📖 **La technologie** : l'évolution rapide de la technologie peut constituer une menace pour l'entreprise ou au contraire une opportunité lorsque l'entreprise est très réactive ou dispose d'un centre de recherche et développement qui produit des technologies concurrentes.

La technologie se caractérise par :

- cycle de vie :
- renouvellement de produits et nouveaux usages

☐ **Les dimensions politiques et légales** : il est constitué par un ensemble de textes, de règlements émanant de l'Administration ou de l'Etat qui expriment la volonté politique dans de nombreux domaines (économique, monétaire, fiscal, social). Ce environnement exprime la puissance de l'Etat dans ces rapport avec l'entreprise.

☐ **les facteurs économiques** : qui conditionnent la création et la croissance de la richesse. Il s'agit de l'emploi de la fiscalité et leur impact sur l'investissement.

2- L'environnement de l'industrie

L'environnement de l'industrie regroupe les facteurs qui influencent les décisions de l'entreprise : ses actions et son potentiel de profitabilité. Cet environnement peut être cerné à partir de trois éléments : le produit ou service, l'espace géographique et la technologie.

☐ **La filière d'activité ou le business system**

Tout secteur d'activité s'insère dans une filière économique. Bien que les conceptions puissent être nombreuses et variées, les trois dimensions de la filière permettent de bien comprendre son intérêt et son importance pour l'analyse stratégique. En effet, elle est perçue comme :

- Un ensemble d'opérations technique qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ;
- Un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre entreprises situées à des stades complémentaires ;
- Un ensemble d'organisation plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales.

A moins d'être totalement intégré, chaque secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client, un stade amont et un stade aval. Ces deux secteurs exercent des pressions variables qui exacerbent la lutte concurrentielles intrasectorielle.

☐ **Les 5 forces concurrentielles**

Les 5 forces de la concurrence proposent de porter le raisonnement concurrentiel dans un cadre de rivalité élargie qui place l'entreprise au carrefour de cinq forces. En effet les modèles d'analyses classiques de la concurrence s'intéresse presque exclusivement aux relations d'affrontements entre concurrents directs, en tenant compte au mieux des concurrents potentiels. Michel Porter considère quant à lui qu'il importe aussi de retenir dans l'analyse du champ concurrentiel les relations commerciales que l'industrie et l'entreprise entretiennent avec l'amont, (fournisseurs) et l'aval (clients).

Les cinq forces sont les suivantes :

- Menace des nouveaux entrants
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Menaces des produits de substitutions

- Rivalité entre les entreprises présente (concurrents directs)

Ces différentes forces sont développées en détail dans la dernière partie de rapport : **les modèles stratégiques.**

3- L'environnement concurrentiel

Ce dernier regroupe les facteurs qui déterminent l'exercice de pouvoir dans le marché à partir des positions et les rapports de force.

Les groupes stratégiques

La stratégie des entreprises se manifeste par un ensemble de choix cohérents. Michel Porter a établi une liste exhaustive qui permet d'analyser les stratégies menées par les entreprises sur la base d'éléments objectifs. On peut citer : le degré de spécialisation, l'image de marque, la politique de prix, le mode de distribution, la position en terme de coût, la maîtrise de la technologie, la qualité perçue du produit...

Le groupe stratégique est constitué par les entreprises qui ont fait des choix similaires voire identiques sur les principaux éléments de la liste. L'analyse des groupes stratégiques permet de dresser une véritable topographie de la concurrence au sein du secteur dans une optique statique, et de représenter l'évolution dans le temps de la structure concurrentielle dans une optique dynamique.

L'étude des groupes stratégiques débouche sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein du secteur à partir des trois types de concurrence suivants :

- Les conditions d'entrée du secteur
- La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques
- La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

Bien que chaque groupe poursuive une stratégie qui lui soit propre, la dynamique concurrentielle du secteur est fortement influencée par :

- Le nombre de groupes stratégiques et leur taille relative : plus les groupes sont nombreux et de taille équivalente, plus la lutte est farouche ;
- Le degré d'interdépendance des groupes sur le marché : s'ils servent la même demande, la concurrence est plus forte que si leur clientèle est relativement spécialisée ;
- La distance stratégique entre les groupes : plus elle est faible, plus la lutte concurrentielle est vive (ce qui signifie que les stratégies sont très peu différenciées.)

Approches qualitatives et quantitatives

- L'approche qualitative : cette approche s'intéresse à la performance des produits, notamment la différenciation et le besoin à satisfaire.
- L'approche quantitative : cette approche étudie l'environnement de l'entreprise à partir des critères tels que l'élasticité prix et l'élasticité croisée et mesure de la concentration.

L'élasticité prix donne la variation de la demande pour une variation d'une unité monétaire du prix.

L'élasticité croisée mesure la variation de la demande d'un produit A par rapport à la variation d'un produit B. Elle permet d'analyser la complémentarité ou la substituabilité des deux produits entre eux.

E. Avantages et limites du diagnostic stratégique

Les avantages du diagnostic stratégique ne sont pas à lister tant l'importance de la connaissance de l'environnement et des ressources et compétences internes conditionne le succès de la stratégie de l'entreprise et par là, sa survie et sa pérennité. Depuis les années 60, l'environnement de l'entreprise est devenu changeant, instable, complexe et l'horizon stratégique s'est considérablement réduit contrairement à la période de la planification à long terme. L'entreprise se doit de scruter et de prendre en compte les nouvelles données de l'environnement dans sa stratégie afin de se maintenir et de se développer.

Le diagnostic permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- Où l'entreprise veut-elle aller ?
- Où l'entreprise peut-elle aller ?
- Comment l'entreprise peut-elle y aller ?

Comme le dit ce t'adage « celui qui ne s'est pas où il va, aucun vent ne lui sera favorable ».

Les limites du diagnostic stratégique tiennent à ces dimensions notamment l'environnement et les critères d'analyse. L'environnement est large et complexe. La première question avant le diagnostic consiste à se demander : « qu'est ce qu'il faut diagnostiquer ? Puis quel critère utilisé ? ». Un diagnostic de l'environnement peut se révéler trop large ou trop réducteur pour répondre aux attentes.

En effet. Un bon diagnostic conditionne l'efficacité des choix qui en résultent c'est-à-dire la stratégie. Dès lors que le diagnostic est fondé sur un élément ou un critère qui ne correspondent pas, il est évident que la stratégie qui en découle sera erronée.

IV. Les modèles stratégiques :

A. Notion de « Modèle »

« Nous ne raisonnons que sur des modèles" disait Paul Valéry³. Toute la pensée humaine, et donc celle des managers, est faite de ces « images du réel » que sont les modèles. La tâche du modélisateur, si elle semble ainsi naturelle, reste néanmoins difficile dans l'univers de la complexité qui caractérise les décisions sur l'avenir stratégique de l'entreprise. Nous proposons de donner quelques définitions du concept de modèle, puis d'en inférer quelques propriétés du modèle.

1. Définitions

Parmi les différentes significations du mot "modèle" selon plusieurs dictionnaires, on peut retenir les significations suivantes qui intéressent le domaine du management :

³ Cité par Le Moigne J.L., *la modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.

Selon le Dictionnaire Larousse, un modèle est « toute structure logique ou mathématique formalisée utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomènes qui, bien que n'ayant pas de lien de causalité univoque, possèdent entre eux certaines relations ».

Selon le Dictionnaire Encyclopédique Essentiel Hachette, un modèle est « ce qui sert d'exemple, ce sur quoi on règle sa conduite ; exemple que l'on suit ou que l'on doit suivre ». C'est aussi « un schéma théorique visant à rendre compte d'un processus, des relations existant entre divers éléments d'un système ».

Jean-Louis LE MOIGNE fournit une approche plus systémique de l'idée de modèle. Pour lui, « modéliser est à la fois identifier et formuler quelques problèmes en construisant des énoncés, et chercher à résoudre ces problèmes en raisonnant par des simulations. [...]. En faisant fonctionner le modèle énoncé, on tente de produire des modèles solutions... ».

Un modèle est donc une représentation personnelle, pas obligatoirement formalisée, d'une situation, d'un objet que le modélisateur cherche à interpréter dans son fonctionnement ou dans sa réalité immédiate. Cette représentation suppose nécessairement l'existence de liens entre les éléments d'un phénomène.

2. Propriétés des modèles

L'importance de l'étude de ces modèles se base sur plusieurs raisons. D'abord, ces modèles, bien utilisés, sont d'excellents outils de représentation de situations complexes (notamment en matière de portefeuille d'activités). On rejoint donc ici le sens donné par le modèle mathématique.

Ensuite, les modèles sont d'un usage très répandu, d'où la nécessité d'en préciser les domaines d'utilisation et les limites. Il s'agit donc de représentations valables pour un champ d'application bien précis.

Enfin, certains de ces modèles que l'on peut qualifier de « génériques » restent des représentations très englobantes, riches de capacités de réflexion.

3. Les caractéristiques des modèles

Pour être utilisables, les modèles doivent respecter quelques propriétés fondamentales. En matière de décision stratégique, l'arbitrage de la modélisation est souvent celui entre la complexité et la simplification. En effet, un modèle complexe pour une réalité complexe sera difficile à utiliser ou à maîtriser. De même, une simplification conduit certainement à une représentativité limitée ou partielle de la réalité.

De façon générale, les propriétés essentielles d'un modèle sont :

- ❖ La représentativité : simplifier sans dénaturer ;
- ❖ La cohérence : donner une bonne image de la réalité ;
- ❖ La validité : donner des résultats acceptables ;

- ❖ L'utilité : aider à la prise de décision ;
- ❖ La maniabilité : être utilisables dans une variété de situations notamment prospectives.

Toutefois, il est nécessaire de rappeler que tout modèle n'est qu'une représentation provisoire et partielle d'une réalité qui change rapidement. De ce fait, il ne s'agit jamais de modèles de décisions, mais de modèles d'aide à la décision ou d'aide aux choix stratégiques.

B. Le modèle LCAG

Les premiers modèles d'analyse stratégique sont venus des Etats Unis, dans les années 60. Le plus connu est sans doute celui du Harvard business School, avec la publication du manuel de texte et de cas que l'on doit à Learned, Christensen, Andrews et Guth. Il ressort de ce ouvrage devenu classique, la proposition d'une démarche stratégique que l'on qualifiera de modèle LCAG, première lettre de du nom des auteurs.

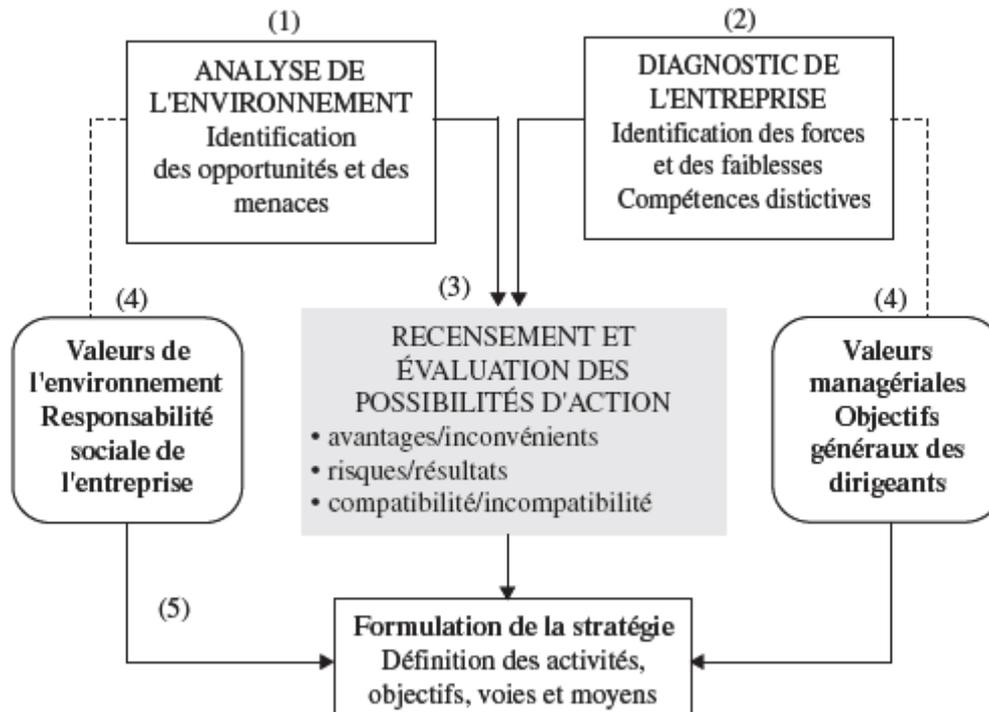
Les principales étapes de la démarche stratégique de Harvard sont les suivantes :

- analyse de l'environnement ;
- étude des forces et des faiblesses de l'entreprise qui doit permettre de distinguer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle sait mieux faire que les autres ;
- délimitation des actions possibles en confrontant cette compétence distinctive à l'analyse de l'environnement (d'où ont été déduites les règles du jeu, ou ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès) ;
- passage des actions au crible des objectifs généraux pour formuler une stratégie.

Ce modèle paraît simple et dépassée, cependant il met l'accent sur l'importance du diagnostic stratégique, question qui est toujours d'actualité. De même sa logique reste sous-jacente aux approches les plus récentes de la stratégie.

Le modèle LCAG confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose son environnement. Cette confrontation entre analyse interne (de l'entreprise) et analyse externe (de l'environnement concurrentiel) a été représentée comme indiqué dans la figure ci-dessous.

Figure : le modèle LCAG



En effet, Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

1. Évaluation externe
 - ▣ Identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
 - ▣ Identification des facteurs clés de succès.
2. Évaluation interne
 - ▣ Identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
 - ▣ Identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
3. Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies).
4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).
5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

Par la suite, d'autres auteurs ont proposé une instrumentalisation plus poussée de ces principes en construisant une matrice destinée à identifier les orientations stratégiques. Cette matrice plus connue sous la dénomination de matrice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities threats). Elle combine la dimension externe (Opportunités et Menaces de l'environnement) et la dimension interne (force et faiblesse de l'activité de l'entreprise) du modèle LCAG. Quatre orientations stratégiques découlent de l'analyse de la matrice :

Figure : Le modèle SWOT

Dimension externe

Opportunités	Stratégie mini-maxi Chercher des solutions d'adaptation aux opportunités	Stratégie maxi-maxi Exploiter les forces pour tirer parti des opportunités
	Stratégie mini-mini Chercher à réduire simultanément les influences néfastes interne et externe	Stratégie maxi-mini S'appuyer sur les forces pour réduire les menaces
Menaces	Faiblesses	Forces

Dimension interne**Source** : manuel de gestion Dayan Arman volume1 éd Elippses 1999

Les éléments du modèle LCAG constituent les racines de la démarche stratégique. Il faut bien les comprendre pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes.

L'analyse externe conduit à l'identification des opportunités et des menaces. Les auteurs ne précisent pas le processus par lequel le stratège va identifier ces éléments mais insistent sur le fait que la dimension externe de l'entreprise va contribuer à identifier un ensemble d'actions en adéquation avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les valeurs de l'environnement seront par la suite intégrées dans la formulation de la stratégie.

L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise qui fait état de ses principales forces et faiblesses. Ce diagnostic permet l'identification d'une compétence distinctive qui peut se résumer par la maxime suivante : « Être bon n'a pas de sens si les concurrents sont meilleurs. » L'analyse interne sera complétée par l'intégration dans la formulation de la stratégie des valeurs des dirigeants, à savoir leurs volontés, leurs buts et objectifs généraux qui orientent de manière déterminante la stratégie mise en œuvre.

La formulation de la stratégie permet de définir les activités dans lesquelles l'entreprise va se développer, ainsi que les objectifs et les moyens d'action qui constitueront la mise en œuvre de la stratégie.

Ce modèle, bien que simple dans sa présentation, représente un processus d'analyse stratégique riche et complexe. Il propose une méthode progressive qui doit conduire à des conclusions réfléchies.

Il force à un raisonnement dichotomique afin de distinguer d'une part ce qui est bon ou mauvais pour l'entreprise et d'autre part ce qui lui est propre ou ce qui lui est externe.

Les développements ultérieurs de la réflexion sur la stratégie sont venus se greffer à ce modèle pour proposer une formalisation plus poussée des méthodes d'analyse externe et interne ainsi que le lien entre les conclusions tirées de ces analyses et l'éventail des choix stratégiques possibles.

C. Le modèle d'Igor Ansoff ou le modèle TPM

H. I. ANSOFF est l'un des premiers théoriciens de la firme à avoir insisté sur l'importance de la stratégie. En effet, le modèle de départ « LCAG », cité plus haut, a essayé d'articuler les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement. Mais, ce modèle ne nous dit rien sur la méthode à suivre pour formuler les objectifs et la stratégie. Il s'agit là d'une lacune qui a été comblée par H. I. ANSOFF en présentant un mode de réflexion basé sur l'alternative : expansion-diversification.

Ce modèle se situe dans un contexte de croissance de la firme et les axes de développement possibles correspondent soit à un approfondissement des activités déjà existantes soit à une recherche de nouveaux couples produits/marchés plus au moins substituables ou complémentaires à ceux actuellement exploités.

La logique du modèle est en effet la suivante : il faut d'abord améliorer, développer ce que l'on sait faire (logique d'expansion), mais si cela est insuffisant pour atteindre les objectifs l'entrée dans de nouveaux secteurs s'avérera nécessaire (logique de diversification).

H. I. ANSOFF précise que les différentes étapes d'une réflexion stratégique sont de l'ordre de quatre, à savoir : l'établissement d'un diagnostic ; l'évaluation interne, l'évaluation externe et le choix de la stratégie.

1. L'établissement d'un diagnostic

Concernant cette première étape, elle consiste en l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces du marché. Il s'agit donc du même raisonnement du modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

L'une des premières tâches est la segmentation stratégique des activités en centres d'activités stratégiques (CAS). Ils serviront de base à l'évaluation des capacités de l'entreprise qu'à un diagnostic de l'évolution de l'environnement.

La définition des CAS se fait selon deux perspectives. La première est celle du marché et la deuxième est celle du produit.

Selon I ANSOFF la définition du couple produit-marché se fait à travers trois critères: la technologie, l'usage du produit et le type de la clientèle.

- La première dimension est le type de clientèle concernée, cette clientèle peut être définie en termes de critères socio-démographiques, économiques, etc. En d'autres termes, c'est le MARCHÉ concerné.
- La seconde dimension est le besoin satisfait. Il s'agit donc de poser la question suivante : Quelle est la fonction remplie ou le besoin satisfait par le produit ? C'est le PRODUIT en lui même.
- La troisième dimension est la manière dont la fonction est assurée, il s'agit de la TECHNOLOGIE utilisée afin de remplir la fonction.

De ce fait, la technologie, l'usage du produit et le type de clientèle constituent donc les trois critères qui permettent de définir un couple Produit-Marché. En effet, que la technologie change, que l'on cherche à conquérir une nouvelle clientèle, ou que l'on désire satisfaire des besoins nouveaux, le couple Produit-Marché évoluera.

2. Evaluation interne

Lors de cette deuxième étape, l'évaluation consiste tout d'abord à mesurer l'écart qui existe entre la situation actuelle de l'entreprise et la situation souhaitée. C'est ce que H. I. ANSOFF appelle le « Gap Stratégique ». Il s'agit d'un « écart à combler par diversification une fois que les possibilités d'amélioration interne auraient été exploitées ».

On cherchera donc à combler cet écart en développant des alternatives tactiques qui permettront d'augmenter les parts de marché détenues sans changer de stratégie.

3. Evaluation externe

La troisième étape est l'évaluation externe qui suppose que l'entreprise soit prête à changer de stratégie. Elle va se développer donc par diversification. Elle a pour objet « d'étudier les moyens par lesquels la firme pourrait étendre le champ de ses activités en entreprenant de nouvelles et de parvenir ainsi à la décision finale d'opter pour ou contre une diversification ».

De ce fait, l'évaluation externe peut être déclenchée lorsqu'il subsiste un écart à combler par la diversification pour atteindre les objectifs ou lorsque les dirigeants désirent regarder s'il n'y aurait pas des opportunités de diversification plus intéressantes que les possibilités d'amélioration interne.

4. Choix de la stratégie

Cette dernière étape a pour objet de faire la synthèse de toutes les analyses effectuées antérieurement. Il convient donc de proposer un processus de décision pour effectuer le choix.

D'ailleurs, à l'issue de l'évaluation interne et de l'évaluation externe, l'entreprise se trouve face à des perspectives d'expansion et de diversification. Il va donc falloir répondre à la question suivante : « Faut-il s'engager dans l'expansion ou dans la diversification ? ».

Pour pouvoir répondre à cette question fondamentale, il faut faire recours aux différents critères dits de formulation de la stratégie. Il s'agit des éléments présentés ci-après :

- Elimination des couples produits / marchés où il n'est pas possible d'atteindre la masse critique :

En fait, avant de s'engager dans une quelconque manœuvre stratégique, il convient de s'assurer que la firme dispose d'une capacité financière suffisante et du potentiel nécessaire pour s'imposer sur les segments de marché concerné. La masse critique correspond aux moyens et aux compétences qu'il faut posséder pour obtenir une part de marché permettant de soutenir la concurrence avec succès. En d'autres termes, selon l'expression de H. I. ANSOFF, la masse critique est « la part de marché qu'une firme doit obtenir pour réussir à soutenir la concurrence en matière de prix de vente et de prix de revient ».

- Choix des couples produits–marchés préférés :

Ce choix sera avant tout fonction de la vocation que la direction souhaite assigner à l'entreprise sachant qu'une vocation trop étroite peut amener à ignorer les véritables données du problème et qu'une vocation trop large peut entraîner une dispersion excessive des moyens.

- Choix de type de développement :

Pour ce point, l'entreprise doit savoir s'il convient de se développer par expansion ou par diversification. Ce choix dépendra essentiellement de l'attitude des principaux dirigeants à l'égard du risque. Après avoir définis un champ d'activité et un vecteur de croissance, l'entreprise complètera la formulation de sa stratégie en misant sur ses compétences distinctives et sa synergie.

Recherche d'avantage compétitif et choix de type de synergie :

En tenant compte de ce qu'on sait mieux faire que les autres, il convient de repérer les avantages compétitifs et de choisir des activités qui, associés dans un même ensemble, permettront d'obtenir des résultats supérieurs à ceux que l'on réaliserait si les activités étaient séparées.

- Choix entre croissance interne et croissance externe :

La croissance interne et celle externe sont deux possibilités dont le choix dépendra des coûts de démarrage et de mise en place de nouvelles installations et du coût d'achat des licences ou des unités d'exploitation déjà existantes.

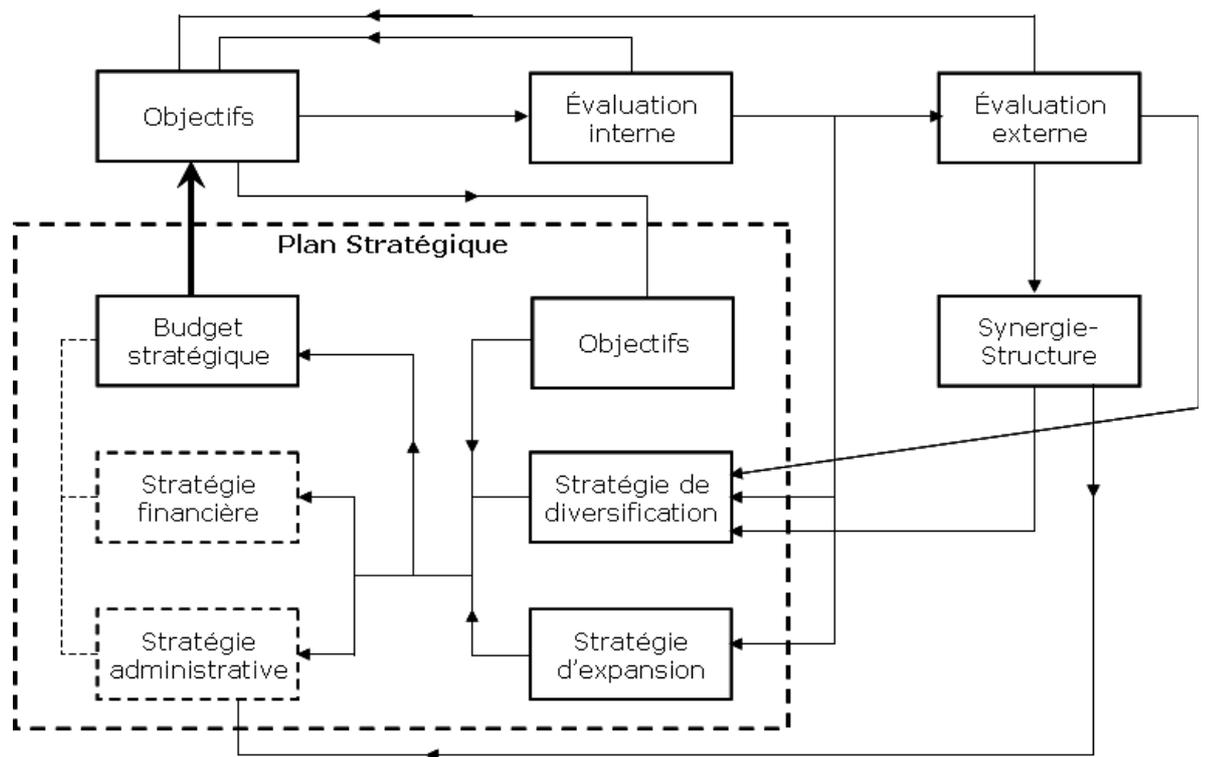
- Définition d'une stratégie administrative :

Selon H. I. ANSOFF, pour définir une stratégie administrative, il faut reprendre les principes de restructuration contenus dans les décisions précédentes.

- Définition d'une stratégie financière :

L'auteur ajoute à ce niveau que pour une définition de la stratégie financière, il convient de préciser les moyens par lesquels l'entreprise cherchera à financer son développement.

Figure : Flux des décisions dans la formulation de la stratégie



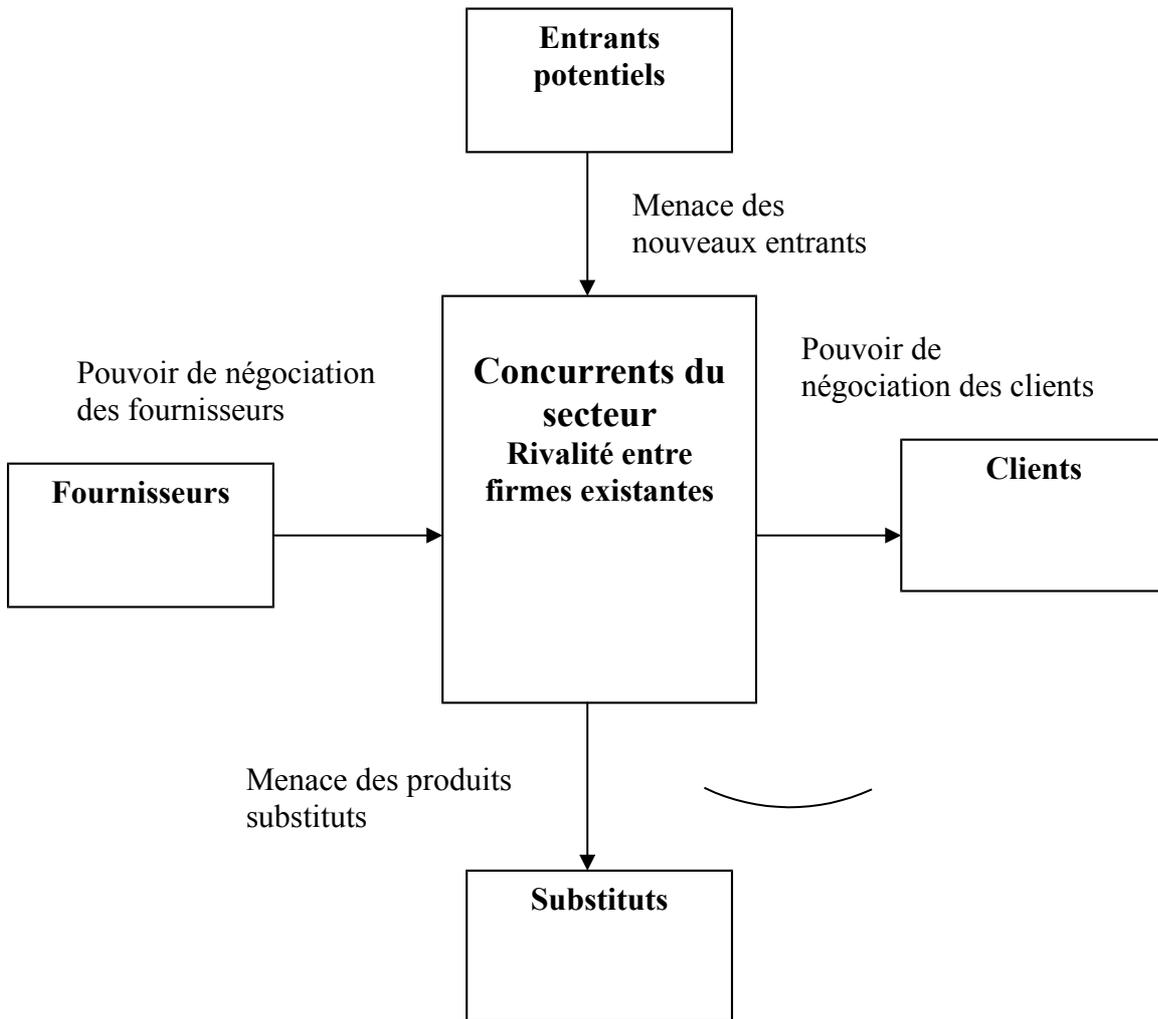
D. Le modèle de Porter M.

Selon PORTER la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. C'est le jeu combiné de ces cinq forces concurrentielles, qui détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un produit-marché.

Les forces dominantes qui vont modeler le climat concurrentiel diffèrent évidemment d'un marché à l'autre.

En s'appuyant sur l'analyse de PORTER, on examinera successivement le rôle des quatre forces concurrentielles ainsi que l'analyse de la lutte concurrentielle entre concurrents directs.

Les cinq forces de la concurrence selon PORTER



1- La menace des nouveaux entrants :

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée. Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les groupes d'entreprises suivants.

- ❖ Les firmes extérieures au produit-marché qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée.
- ❖ Les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste.
- ❖ Les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval.

L'importance de cette menace dépend de la hauteur des barrières à l'entrée et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre. Les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes :

- ❖ Les économies d'échelle qui contraignent l'entrant à démarrer sur une vaste échelle, au risque d'être désavantagé au niveau des coûts.
- ❖ Des brevets protégeant les différences entre produits.
- ❖ La différenciation du produit et la force du capital de marque qui entraîne une fidélité élevée de la part des acheteurs peu sensibles aux arguments d'un nouveau venu.
- ❖ Les besoins en capitaux qui peuvent être considérables, pour financer non seulement des installations de production, mais aussi des éléments tels que les stocks, le crédit à la clientèle, les dépenses de publicité.
- ❖ Le coût de transfert, c'est-à-dire le coût de transfert réel ou psychologique que l'acheteur doit supporter pour passer du fournisseur établi au produit du nouvel entrant.
- ❖ L'accès aux circuits de distribution : les distributeurs peuvent être réticents à référencer un produit supplémentaire ; parfois l'entrant est obligé de créer un nouveau circuit.
- ❖ L'effet d'expérience et l'avantage coût détenu par le producteur établi qui peuvent être très importants, notamment dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre.

L'ensemble de ces conditions dissuadera le concurrent potentiel d'entrer dans le marché.

2- La menace des produits de substitution :

Les produits de substitution sont les produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente.

Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. Cette menace peut s'aggraver lorsque sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit – marché de référence.

En fait le prix des produits de substitution impose un plafond aux prix que les firmes du produit-marché peuvent pratiquer. Plus le produit de substitution constitue une alternative financièrement intéressante pour l'utilisateur, plus le plafond auquel se heurtent ces firmes est résistant.

Ce phénomène est très visible sur le marché des produits énergétiques et a un grand impact sur le développement de nouvelles sources d'énergie. Le prix élevé du pétrole a facilité le développement du nucléaire ainsi que celui de l'énergie solaire.

L'identification des produits de substitution n'est pas toujours évidente, il faut donc une veille technologique, de manière à permettre l'adoption d'un comportement proactif et non seulement réactif ainsi on pourrait rechercher systématiquement les produits qui répondent au même besoin ou remplissent la même fonction.

3- Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres.

L'importance de ce pouvoir de négociation dépend d'un certain nombre de conditions :

- ❖ Le groupe de client est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur.
- ❖ Les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le conduira à négocier durement ;
- ❖ Les produits achetés sont peu différenciés et les clients sont sûrs de pouvoir trouver d'autres fournisseurs.
- ❖ Les coûts de transfert, c'est-à-dire les coûts de changement des fournisseurs sont faibles pour le client.
- ❖ Les clients représentent une réelle menace d'intégration vers l'amont et sont donc des entrants potentiels dangereux.
- ❖ Le client dispose d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même sur les coûts du fournisseur.

Ces conditions mettent en évidence le fait que le choix des clients auxquels on va vendre est une décision d'importance stratégique. Une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une politique de sélection de sa clientèle dont l'objectif est d'avoir une bonne répartition équilibrée du chiffre d'affaires et d'éviter ainsi toute forme de dépendance vis-à-vis du groupe de clients.

4- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Ce pouvoir vient du fait qu'ils ont la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent menacer la rentabilité d'une activité si les clients sont incapables de répercuter sur leurs propres prix la hausse de coûts imposés.

Les conditions qui assurent un pouvoir de négociation élevé à un fournisseur sont identiques à celles qui l'assurent pour le client :

- ❖ Le groupe de fournisseur est plus concentré que le groupe de clients auquel il vend.
- ❖ Le fournisseur n'est pas menacé par des produits susceptibles de se substituer aux produits qu'il fournit.
- ❖ L'entreprise n'est pas un client important pour le fournisseur.
- ❖ Le produit fournit est un moyen de production important pour le client.
- ❖ Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert, qui rendent le client captif.

5- Rivalité entre les concurrents du secteur :

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée.

La situation concurrentielle décrit le degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Cette rivalité prend la forme de concurrence sur les prix, de batailles publicitaires, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration des services ou des garanties consenties aux clients..., et ceci en vue d'obtenir une position avantageuse.

Une rivalité intense est souvent la résultante de l'interaction des facteurs qui suivent :

- ❖ Des concurrents nombreux ou également équilibrés.
- ❖ Une croissance du secteur lente : la lutte pour conserver les mêmes parts de marché devient plus acharnée.
- ❖ Des coûts fixes ou des coûts de stockage très élevés : les firmes en place sont tentées de faire fondre les prix pour assurer les ventes puisque les produits réalisés sont difficiles ou coûteux à stocker.
- ❖ L'absence de différenciation ou de coûts de transfert : les deux facteurs permettent la fidélisation de la clientèle et ainsi s'immuniser contre les attaques des concurrents.

- ❖ Des augmentations de capacités par palier important : ce qui peut périodiquement rompre l'équilibre entre offre et demande du secteur et intensifier la rivalité entre concurrents.
- ❖ Des obstacles à la sortie élevés : ce qui pousse les entreprises à se maintenir dans le secteur en dépit de la faible rentabilité comme :
Les actifs de l'entreprise ont une valeur de liquidation quasi nulle : actifs très spécialisés.
Des coûts fixes de sortie élevés.
- ❖ Des obstacles affectifs : les dirigeants s'identifient à l'activité en question et refusent d'abandonner.
- ❖ Des restrictions gouvernementales ou sociales.

E. Le modèle PEST

La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

- Politique/légal
- Économique
- Socioculturel
- Technologique

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. Le tableau 3 fournit une check-list des éléments à prendre en compte. Tous les facteurs apparaissant dans cette liste ne peuvent pas être présents en même temps dans l'environnement d'une entreprise. Certains facteurs sont déterminants, alors que d'autres sont insignifiants. La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement.

Figure : l'analyse PEST

<p align="center">Politique</p> Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Politique fiscale Régulation du commerce extérieur Droit du travail Stabilité gouvernementale Etc.	<p align="center">Économique</p> Cycles économiques Évolution du PNB Taux d'intérêt Politique monétaire Inflation Chômage Revenu disponible Disponibilité et coût de l'énergie Etc.
<p align="center">Socioculturel</p> Démographie Distribution des revenus Mobilité sociale Changements de modes de vie Attitudes par rapport au travail Consumérisme Niveau d'éducation Etc.	<p align="center">Technologique</p> Dépense publique en R&D Investissements publics et privés sur la technologie Nouvelles découvertes Vitesse de transfert technologique Taux d'obsolescence Etc.

Source adaptée de Johnson et Scholes, 2000

En tant que modèle, les différentes approches d'analyse stratégique présentées ci-dessus ne peuvent prétendre donner une image fidèle de la composition de l'environnement ni donner une grille d'analyse exhaustive. En effet chaque modèle présente une grille d'analyse des dimensions du diagnostic stratégique, en fonction des préoccupations de son contexte d'apparition.

Le modèle LCAG, qui d'ailleurs a son origine, ne présente aucune grille d'analyse son apport principal consiste à mettre en relief les deux parties du diagnostic à savoir le diagnostic interne et externe afin de déceler les forces et faibles ainsi les opportunités et menaces sans dire comment mené ce diagnostic. Aussi ce modèle ne montre comment on peut déduire la stratégie à partir des résultats obtenus. C'est pour combler c'est lacune que les développements ultérieurs du modèle notamment avec l'analyse SWOT une grille d'analyse permet de voir les éléments de l'environnement à contrôler ainsi que les éléments de l'entreprise à évaluer. A noter que ce modèle affirme le déterminisme de l'environnement, puisqu'il considère la stratégie comme une adaptation des ressources (forces et faiblesses) de l'entreprise aux variables de l'environnement (opportunités et menaces)

Le modèle PEST est aussi un complément du modèle LCAG car il donne juste les dimensions de l'environnement à évaluer et à contrôler.

Le modèle de Igor Ansoff s'intègre dans un contexte d'expansion et de diversification des années 70. Ce modèle est source de créativité, le processus conduit à un allée-retour (feedback) entre l'évaluation interne, l'évaluation externe et les choix stratégique en vue de

trouver des solutions au gap stratégique entre la projection de référence et les objectifs initiaux.

Cependant les critiques à ce modèle lui reprochent d'être plus prédictif que descriptif.

Le modèle de M Porter s'insère dans la logique de l'économie industrielle. Porter élargie le champ concurrentiel de l'entreprise, auparavant limité aux concurrents direct par les théories de l'économie industrielle.

Conclusion

Pour résumer, la stratégie reste un concept évasif et plutôt abstrait. Il est flagrant que sa simple formulation reste sans effet concret immédiat sur le fonctionnement de l'entreprise. Surtout, c'est un processus qui coûte du temps et de l'argent.

La stratégie ressemble à une partie d'échecs où les choix de position et de déplacement stratégiques résultent d'une démarche intellectuelle du plus haut niveau de la firme.

La stratégie est une conséquence des choix d'investissement et de développement de ressources qui ont été faits dans le passé par la forme et qui balisent sa marge de manœuvre stratégique.

Pour bien définir la stratégie il faudrait le bilan des ressources, technologies, actifs et compétences de la firme et de porter un jugement sur leur déploiement optimal.

Il est à signaler que l'élaboration de la stratégie n'est pas une fin en soi, car c'est surtout le moyen adéquat d'achever ses finalités. Aussi est-il que le processus de cette élaboration n'est pas une démarche linéaire irréversible car elle est souvent sujette à des retours en arrière, des vas et vient pour corriger les éventuelles erreurs, tenir compte des réactions de ses concurrents et les changements qui peuvent surgir.

L'anticipation n'a de sens que pour éclairer l'action. Aussi la complexité des problèmes et la nécessité de les poser collectivement imposent le recours à des méthodes rigoureuses pour les reconnaître et faire accepter leurs solutions. Mais il ne faut pas oublier les limites de la formalisation car les hommes sont aussi guidés par l'intuition et la passion.

L'analyse stratégique est un préalable indispensable à l'adoption de n'importe quelle stratégie. Elle a pour objectif d'identifier tous les facteurs de réussite ou d'échec pour l'entreprise. Ainsi, quand on se penche sur le fonctionnement d'une entreprise, on peut certes relever des défauts mais on relève aussi des points forts. Il faudra donc corriger les points faibles, mais il ne sera en aucun cas question de laisser de côté les points forts de l'entreprise mais plutôt en tirer le meilleur parti.

La démarche stratégique, depuis le diagnostic jusqu'au pilotage, a pour objet de créer et de promouvoir sans cesse des avantages compétitifs pour l'entreprise ; le succès des choix qui engagent l'entreprise tient à la qualité du diagnostic stratégique.

Le diagnostic d'une entreprise peut être qualifié de stratégique dès lors qu'il intègre le comportement de la concurrence et les orientations stratégiques qui s'imposent face à des opportunités ou à des menaces, et compte tenu des potentialités de l'entreprise.

Néanmoins, pour qu'il soit efficace, le diagnostic stratégique doit reposer sur un ensemble de techniques pertinentes. Dans ce cadre, plusieurs chercheurs ont essayé de prévoir une multitude de méthodes, le stratège doit sélectionner celles qui conviennent le plus à la structure considérée et qu'elles lui permettent d'arbitrer entre des stratégies possibles et des stratégies souhaitées.

Bibliographie

- Ⓢ Harry Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, McGraw–Hill, 1965, Traduction française : Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques, 3^{ème} édition, 1974.
- Ⓢ STRATEGOR : *politique générale de l'entreprise*, DUNOD, 4^{ème} édition, 1997
- Ⓢ STRATEGOR : *politique générale de l'entreprise*, DUNOD, 3^{ème} édition, 1997.
- Ⓢ Raymond–Alain THIETART, *La stratégie d'entreprise*, Ediscience International, 2^{ème} édition, 1993.
- Ⓢ Dayan Armand, *Manuel de Gestion, volume 1* édition Ellipse 1999
- Ⓢ Atamer turgul, Calori R le *Diagnostic et Décisions stratégiques* ; Dunod 1993.
- Ⓢ Porter Michel E *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, édition Economica 1982.

Table des matières

Sommaire.....	1
Introduction.....	1
Conclusion.....	1
Bibliographie.....	1
Table des matières.....	1
1-La menace des nouveaux entrants :.....	29
2-La menace des produits de substitution :.....	30
3-Le pouvoir de négociation des clients :.....	31
4-Le pouvoir de négociation des fournisseurs :.....	32
5-Rivalité entre les concurrents du secteur :.....	32
Conclusion.....	36
Bibliographie.....	37
Table des matières.....	38