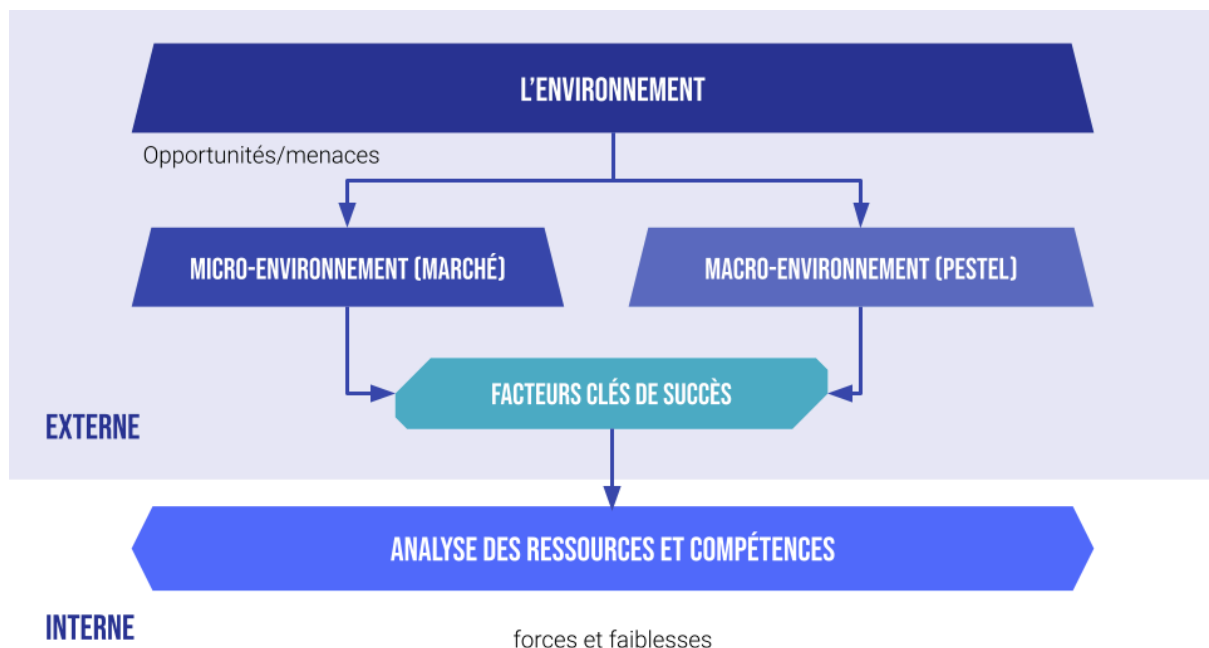


Révisions : le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est une démarche d'analyse approfondie qui permet à une organisation d'évaluer sa situation actuelle pour éclairer ses décisions futures. Ce processus repose sur un raisonnement logique en deux volets : le diagnostic externe, pour comprendre l'environnement, et le diagnostic interne, pour évaluer les capacités propres de l'entreprise.



Le Diagnostic Externe : Identifier les Opportunités et les Menaces

L'objectif du diagnostic externe est de définir les « règles du jeu » du marché en identifiant les facteurs sur lesquels l'organisation n'a pas toujours un contrôle direct.

Les Opportunités (Facteurs positifs)

Ce sont des éléments de l'environnement que l'entreprise peut exploiter pour se développer.

- *Exemple :* Une nouvelle réglementation favorisant le recyclage représente une opportunité pour une entreprise de gestion des déchets, tout comme une hausse du pouvoir d'achat des consommateurs. Dans le secteur automobile, la croissance de la demande pour les véhicules électriques est une opportunité majeure.

Les Menaces (Facteurs négatifs) :

Ce sont des obstacles ou des risques extérieurs qui peuvent entraver l'activité.

- *Exemple* : L'arrivée d'un nouveau concurrent, une pénurie mondiale de composants électroniques (comme les puces pour l'automobile), l'impact de la guerre au Moyen Orient sur les prix de l'énergie constituent des menaces directes.

Pour structurer cette analyse, on utilise généralement

- ❖ la méthode PESTEL pour le macro-environnement (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal)
- ❖ l'analyse du micro-environnement (clients, fournisseurs, concurrents).

Ce diagnostic permet d'isoler les **Facteurs Clés de Succès (FCS)**, c'est-à-dire les éléments qu'une entreprise doit impérativement maîtriser pour survivre et réussir dans son secteur.

Les facteurs clés de succès

Ce sont les éléments externes qui déterminent la capacité de l'entreprise à agir sur un marché.

Ils peuvent être

- ❖ La position sur le marché: s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)
- ❖ La position de l'entreprise en matière de coût : les coûts d'approvisionnement, de production, de commercialisation, etc.
- ❖ L'image et l'implantation commerciale,
- ❖ Les compétences techniques et la maîtrise technologique,
- ❖ La rentabilité et la puissance financière.

Selon le marché, les FCS sont différents. Dans le domaine du streaming, la position sur le marché est déterminante, en matière d'IA la puissance financière et les compétences technologiques sont des éléments clés.

Le Diagnostic Interne : Définir les Forces et les Faiblesses

Une fois l'environnement analysé, l'organisation doit évaluer ses propres capacités au regard des FCS identifiés.

Les Forces :

Ce sont les ressources et les compétences que l'entreprise possède et qui lui donnent un avantage sur ses concurrents.

- *Exemple* : Une forte **notoriété de marque** ou une avance technologique significative dans un domaine précis sont des forces.

Les Faiblesses :

Ce sont les vulnérabilités, les défauts ou les manques de l'organisation qui peuvent la fragiliser.

- *Exemple* : Une situation financière précaire (rentabilité faible) ou une dépendance excessive à un seul fournisseur ou dirigeant sont des faiblesses.

Ressources et Compétences : Le cœur du diagnostic interne

L'analyse interne se focalise sur deux piliers :

1. **Les Ressources ("Ce que l'on possède")** : Ce sont les moyens détenus par l'entreprise, qu'ils soient humains (personnel qualifié), financiers (capacité d'autofinancement), matériels (usines modernes) ou immatériels (brevets, image de marque).
2. **Les Compétences ("Ce que l'on sait faire")** : Elles résultent de la capacité de l'organisation à **mobiliser et combiner ses ressources** de manière efficace pour créer un « savoir-agir ».
 - *Exemple* : Posséder des ingénieurs (ressource humaine) n'est utile que si l'entreprise possède la **compétence en Recherche & Développement** pour transformer leurs idées en produits innovants.

Identifier l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est le résultat d'une différenciation réussie par rapport aux concurrents. Il repose sur la possession de **ressources uniques** (rares et difficiles à imiter) et de **compétences distinctives**.

- Les **compétences distinctives** sont décrites comme les « racines » de l'organisation : ce sont des savoir-faire complexes que l'entreprise est la seule à maîtriser.
- *Exemple* : Une expertise technologique particulière ou un savoir-faire marketing exceptionnel (comme celui de Coca-Cola) permettent de créer un avantage concurrentiel durable.

Le diagnostic comme support de choix stratégiques

La synthèse de ces analyses s'opère via la matrice SWOT (FFOM en français). Cette confrontation entre l'interne et l'externe est cruciale pour définir une stratégie cohérente :

- **Conforter les points forts** pour saisir les **opportunités** du marché (ex: utiliser une avance technologique pour conquérir un nouveau segment en croissance).
- **Sécuriser les menaces** et **corriger les faiblesses** pour réduire la vulnérabilité de l'organisation (ex: diversifier ses fournisseurs pour éviter l'impact d'une pénurie).
- **Développer des axes stratégiques** en alignant les ressources internes sur les évolutions de l'environnement afin de pérenniser l'organisation.

