

Chapitre 13

Le diagnostic stratégique de l'entreprise

PROGRAMME

Thème 6 - Les choix stratégiques de l'entreprise		
Un environnement complexe et dynamique nécessite de la part des entreprises la mise en place d'une démarche d'analyse stratégique rigoureuse. La démarche de diagnostic interne et externe de l'entreprise constitue une étape préalable indispensable à toute décision et conditionne ses choix stratégiques. Les résultats du diagnostic, après l'étude des différentes alternatives, tant au niveau global qu'au niveau de chaque domaine d'activité, conduisent à la définition d'orientations stratégiques. Quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'entreprise doit trouver des voies de développement pertinentes. Pour cela, elle peut privilégier une croissance organique ou une croissance externe ou faire appel à des partenaires (croissance conjointe). Chaque scénario de développement implique que l'entreprise intervienne sur son environnement concurrentiel par des choix cohérents et réalistes.		
Le titulaire du diplôme est appelé à utiliser les ressources suivantes : – une base documentaire relative à la situation de l'entreprise permettant de présenter des éléments de son diagnostic interne et externe ; – des informations sur la conduite, la gouvernance de l'entreprise ; – une documentation caractérisant les choix stratégiques.		
Question	Compétences	Savoirs associés
Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?	Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe de l'entreprise	– Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement – Le diagnostic interne et les ressources stratégiques de l'entreprise

Vidéo - TGV Ouigo : la stratégie gagnante de la SNCF

1. Quelles sont les principales caractéristiques de la marque Ouigo lancée par la SNCF ?

La marque Ouigo propose des trains faiblement équipés dans lesquels les bagages supplémentaires sont payants. Par ailleurs, il n'est possible de réserver que sur Internet et il n'y a aucun service à bord. Toutefois, les prix proposés sont particulièrement bas. Ouigo est la marque low cost de la SNCF.

2. Cette stratégie résulte-t-elle d'une analyse de la situation de l'entreprise ? Pourquoi ?

La SNCF anticipe l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire à destination des particuliers. L'entreprise sait qu'elle devra alors s'adapter si d'autres acteurs pénètrent le marché. C'est la raison pour laquelle elle propose elle-même une offre intéressante d'un point de vue financier. Cela est d'autant plus nécessaire à l'heure du développement des compagnies de cars et du covoiturage. Ainsi, c'est une observation de la situation actuelle qui a conduit la SNCF à lancer sa filiale low cost.

1. L'entreprise et l'analyse stratégiques externe

A. Les multiples facettes de l'environnement de l'entreprise

1. Relevez la décision prise par le groupe Roxane, propriétaire de la marque Cristaline.

La marque Cristaline a décidé de changer les bouchons de ses bouteilles afin que ces derniers soient directement attachés à la bouteille. Le groupe Roxane l'a d'ailleurs baptisé « Snap clic ».

2. Identifiez les facteurs à l'origine de ce choix.

Une telle décision a été prise afin de préserver l'environnement. En effet, le bouchon étant à présent attaché à la bouteille, cela évite qu'il soit jeté dans la nature et/ou ingéré par les animaux. Cela permet de recycler l'ensemble de la bouteille, ce qui n'était pas le cas auparavant.

3. Rappelez les différents types d'environnement de l'entreprise et montrez que l'exemple de Cristaline illustre l'influence de ces derniers.

On distingue le micro du macro-environnement. Le premier a une influence directe sur les choix stratégiques de l'entreprise, à la différence du second dont l'influence est indirecte. Ici, lorsque l'on utilise l'outil PESTEL, on voit que ce sont des considérations écologiques qui sont à l'origine d'une telle décision. Cela montre l'influence de l'environnement sur l'entreprise.

4. Montrez en quoi le Brexit a un impact sur le groupe Panasonic.

Le groupe Panasonic craint les conséquences du Brexit en matière de fiscalité. Par ailleurs, l'entreprise nipponne anticipe la mise en place d'obstacles à la circulation des personnes et des marchandises qui pourrait être lourde de conséquences pour elle.

5. Analysez le rôle de l'environnement dans la démarche stratégique de Panasonic.

L'environnement politique et législatif a eu une influence sur les décisions stratégiques du groupe Panasonic. En effet, craignant les conséquences du Brexit, l'entreprise a fait le choix de déménager son siège européen de Londres à Amsterdam. L'entreprise, parce qu'elle est une organisation ouverte sur son environnement, se doit de prendre en compte ce dernier dans la réflexion et la mise en œuvre de ses choix stratégiques.

B. Les outils de l'analyse stratégique externe

6. Précisez l'intérêt de l'outil PESTEL.

La matrice PESTEL (acronyme) est un outil d'analyse de l'environnement de l'entreprise. Elle permet d'étudier les différentes composantes de cet environnement, à savoir l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et législatif.

7. Listez les différentes formes de concurrence selon le modèle des cinq forces concurrentielles.

Au niveau d'un domaine d'activité stratégique, l'analyse porte essentiellement sur les concurrents de l'entreprise. C'est le modèle des cinq forces concurrentielles :

- la rivalité intrasectorielle fait référence aux concurrents directs de l'entreprise ;
- les substituts font référence aux entreprises évoluant sur le même marché mais proposant un produit différent ;
- les entrants potentiels sont les entreprises qui pourraient facilement bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché dans le sens où elles en maîtrisent la technologie ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients est lié à la dépendance vis-à-vis des premiers et à la capacité des seconds à se mobiliser.

8. Expliquez la décision prise par le groupe Happychic.

Le groupe Happychic, propriétaire des enseignes Jules, Brice et Bizzbee, a décidé la suppression de 466 postes en France et la fermeture de boutiques des différentes marques.

9. À l'aide des outils présentés dans le DOC 3, montrez que cette décision relève d'une analyse stratégique externe de la situation.

Le groupe Happychic fait face à deux défis majeurs. D'une part, les consommateurs ont tendance à consacrer un budget plus faible au textile. D'autre part, la concurrence des acteurs du commerce électronique est féroce. Cela représente des menaces auxquelles le groupe Happychic doit faire face. La décision émane donc bien d'une analyse de l'environnement externe menée par la marque.

Pour faire le point

À l'aide des notions étudiées, réalisez un schéma de synthèse présentant les différents outils d'analyse de l'environnement de l'entreprise.

Indications pour l'enseignant : on s'attend à une représentation des deux modèles préalablement évoqués :

- l'analyse du macro-environnement, dont l'influence est indirecte, incarnée par l'outil PESTEL ;
- l'analyse du micro-environnement, dont l'influence est directe, qui passe par l'utilisation du modèle des cinq forces concurrentielles de Porter.

2. L'entreprise et l'analyse stratégique interne

A. L'importance des ressources et des compétences de l'entreprise

1. Expliquez comment la stratégie s'appuie sur les ressources et compétences de l'entreprise.

L'entreprise dispose de ressources et de compétences, et c'est en fonction de ces dernières et de l'environnement dans lequel elle évolue que la stratégie est mise en œuvre. Ainsi, l'organisation s'appuie sur ses ressources pour déployer sa stratégie.

2. Expliquez la différence entre une compétence et une compétence « cœur ».

Une compétence est un savoir-faire acquis par une entreprise. Prahalad & Hamel évoquent la compétence-cœur, qui est un savoir-faire qui permet à la firme de disposer d'un avantage supplémentaire sur ses concurrents. La compétence-cœur doit permettre à l'entreprise de se différencier.

3. Identifiez les compétences « cœur » des entreprises ci-contre.

Le groupe Apple se caractérise par une image de marque qualitative. Les produits sont fabriqués à l'aide de matériaux fiables et solides. Apple attache par ailleurs une grande importance au design de ses produits. Ce sont les éléments qui permettent au consommateur d'identifier clairement la marque. On peut donc parler ici de compétences-cœur. Concernant la marque Ikéa, elle se distingue des autres en proposant une solution complète pour l'aménagement de son habitat. Les produits sont faciles à monter ; ils se caractérisent par un design particulier et l'organisation des magasins permet aux clients de visualiser le rendu. Enfin, les clients peuvent récupérer leurs produits seuls dans les locaux de l'enseigne. C'est ce dernier point qui a permis à Ikéa de rompre avec les habitudes du secteur.

4. Montrez en quoi ces compétences permettent à ces marques de se différencier.

Les compétences que l'on vient de dépeindre visent à créer un avantage concurrentiel afin de se différencier des concurrents. C'est par cet intermédiaire que les marques font la différence.

B. Les outils de l'analyse stratégique interne

5. Identifiez l'intérêt de la chaîne de valeur de Michael Porter.

La chaîne de valeur conceptualisée par Porter permet d'identifier et de distinguer les activités principales des activités de soutien. À partir de ces éléments, l'entreprise pourra mettre en lumière les activités génératrices de valeur et relever, à l'inverse, celles qui n'en créent pas. Ces dernières pourront alors être externalisées. La chaîne de valeur est donc un outil permettant de réaliser un diagnostic interne de l'entreprise.

6. À partir de la chaîne de valeur de Porter, identifiez l'activité d'Amazon la plus créatrice de valeur.

L'objectif du groupe Amazon est de livrer les marchandises commercialisées en un temps record. Le groupe dispose de hangars très bien équipés en outils informatiques qui permettent d'optimiser la préparation des commandes. Ainsi, ce sont bien les activités de logistique interne et externe qui permettent à Amazon de disposer d'un avantage concurrentiel. Ce sont par conséquent ces activités qui sont créatrices de valeur.

7. Montrez en quoi cette activité constitue un avantage concurrentiel pour le groupe.

Le groupe parvient à livrer les marchandises en un temps record. C'est cet élément qui incite les consommateurs à acheter sur le site. C'est donc bien cette dimension qui permet à Amazon de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Pour faire le point

À partir des notions étudiées et du site Internet de la marque Nespresso (<https://www.nespresso.com/fr>), analysez dans une courte note la situation de l'entreprise.

La marque Nespresso est une marque du groupe Nestlé spécialisée dans la commercialisation de capsules et de machines de café. Elle emprunte au secteur du luxe un certain nombre de codes qui lui permettent de se différencier de ses concurrents. Par exemple, les boutiques sont luxueuses, le personnel est à l'écoute des exigences du consommateur, les produits sont qualitatifs et sélectionnés pour leurs particularités. Par ailleurs, un certain nombre de services sont proposés, parmi lesquels la réparation des machines en cas de panne. Les consommateurs appartiennent au club Nespresso et bénéficient d'avantages personnels. Tous ces éléments permettent à la marque de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Si l'on s'intéresse à la chaîne de valeur, ce sont bien les activités de commercialisation et les services associés qui sont créateurs de valeur.

3. Les enjeux du diagnostic stratégique mené par l'entreprise

A. L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise

1. Expliquez l'intérêt du diagnostic stratégique interne pour une entreprise.

Le diagnostic stratégique interne s'appuie sur les outils d'analyse préalablement évoqués. Il permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses d'une entreprise sur son marché, ce qui lui permet ensuite d'orienter ses choix stratégiques.

2. Identifiez les forces et les faiblesses de Maison Kitsuné, puis les compétences distinctives de l'entreprise.

L'entreprise bénéficie d'une bonne image de marque. Les produits commercialisés sont reconnus et sont qualitatifs. De plus, l'entreprise connaît une croissance forte qui a été rendue possible grâce à l'augmentation de capital qu'elle a réalisée l'an dernier. Sa principale compétence distinctive relève de son modèle unique qui associe une maison de mode à un label de musique.

3. Montrez en quoi ces compétences distinctives permettent à Maison Kitsuné de se différencier de ses principaux concurrents.

Les compétences distinctives de Maison Kitsuné lui permettent d'être perçue comme unique aux yeux de ses clients. Cela lui confère un avantage concurrentiel certain et cela lui permet par conséquent de se différencier de ses principaux concurrents qui n'adoptent pas la même stratégie de diversification.

B. Les opportunités et menaces de l'environnement

4. Relevez l'intérêt du diagnostic stratégique externe pour une entreprise.

Le diagnostic stratégique externe permet la mise en exergue des opportunités et des menaces du marché sur lequel évolue une entreprise. Là encore, le diagnostic externe, issu de l'analyse de la situation, est un outil d'aide à la décision quant aux orientations stratégiques de l'organisation.

5. Expliquez la différence entre facteurs clés de succès et avantage concurrentiel.

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments indispensables à avoir pour évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est le degré d'atteinte de ces FCS qui confère ensuite à l'entreprise un avantage concurrentiel qui est un élément lui permettant de se différencier des concurrents.

6. Identifiez les facteurs clés de succès du secteur dans lequel évolue Keria.

Sur le secteur de la décoration, il est nécessaire de bénéficier d'un réseau important tout en proposant un ensemble de produits répondant aux besoins d'aménagement du consommateur.

7. Relevez les principales opportunités et menaces auxquelles Keria est confronté.

Le marché de la décoration renoue avec la croissance et on observe une évolution positive de 2,3 % des ventes en 2016. Cependant, c'est un marché concurrentiel sur lequel s'affrontent des géants de la décoration qui disposent d'un réseau particulièrement développé.

8. Montrez en quoi la stratégie Maison & Lumière est issue de ce diagnostic.

Maison & Lumière a développé un nouveau concept permettant de mettre en scène ses luminaires dans les environnements auxquels ils sont destinés. On voit bien que ce concept répond au désir du consommateur de trouver l'ensemble des produits en un même lieu. De même, cela permet de s'aligner sur ce que font les géants du secteur qui concurrencent la marque.

Pour faire le point

Montrez que la stratégie du Club Med est la conséquence de la réalisation d'un diagnostic stratégique externe.

Le Club Med a réorganisé ses agences afin de faire vivre au consommateur une expérience unique et de lui permettre de se projeter dans son voyage à l'aide de différents outils technologiques. Cela répond à une attente des clients qui désirent profiter des nouvelles technologies pour visualiser leur futur lieu de villégiature. De même, cela permet au Club Med de se différencier des concurrents qui sont de plus en plus présents en ligne. Le Club Med propose donc des services haut de gamme lui permettant d'asseoir son positionnement qualitatif.

VERS LE BTS

Le diagnostic stratégique du constructeur de voitures électriques de luxe Tesla

1. Montrez que l'entreprise Tesla s'adapte à l'environnement dans lequel elle se situe.

Tesla est un constructeur automobile spécialisé dans la production et la commercialisation de véhicules électriques de luxe. Le groupe s'inspire des nouvelles tendances de consommation, le marché du véhicule électrique est en effet en forte croissance. Cela est d'autant plus nécessaire que les enjeux environnementaux à venir obligent les utilisateurs de voiture à revoir leur manière de consommer. Tesla s'adapte donc bien à l'environnement dans lequel il se situe.

2. Réalisez le diagnostic stratégique de l'entreprise Tesla.

Tesla dispose d'un certain nombre de forces parmi lesquelles son image de marque et le fait que l'entreprise est particulièrement en avance sur son marché. Ses faiblesses sont liées à ses problèmes de logistique qui complexifient la livraison des véhicules. Les opportunités du marché sont liées à l'engouement et à la nécessité de changer le comportement de consommation et de passer aux véhicules électriques. Finalement, de nouveaux concurrents apparaissent sur le marché du véhicule électrique premium et cela représente une sérieuse menace pour l'entreprise Tesla.

3. Montrez comment ce diagnostic peut influencer la stratégie de l'entreprise Tesla.

L'entreprise Tesla ne sera plus seule sur son marché et va devoir s'adapter à la concurrence jusqu'alors inexistante. Le constructeur devra tenter de se différencier en proposant des produits toujours plus innovants. De même, pour répondre à la demande des consommateurs, le constructeur devra probablement multiplier les modèles et développer une gamme plus accessible sans renoncer à son positionnement haut de gamme. Ainsi, le diagnostic stratégique va nécessairement influencer les orientations du groupe.

Synthèse

1. L'entreprise et l'analyse stratégiques externe

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

- le micro-environnement : il rassemble des acteurs ou parties prenantes qui ont des intérêts parfois antagonistes dans la vie de l'entreprise ;
- le macro-environnement : il regroupe les éléments extérieurs à l'entreprise mais qui influencent indirectement son activité. C'est le cas de l'environnement politique, économique, juridique ou démographique.

L'analyse du macro-environnement peut passer par l'utilisation de l'outil PESTEL. Il s'agit d'un schéma permettant l'identification des éléments ayant une influence indirecte sur l'activité de l'entreprise. On analyse ainsi les éléments politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et législatifs qui peuvent avoir une influence sur la stratégie de l'organisation.

L'analyse du micro-environnement vise à identifier les attentes des différents acteurs qui le caractérisent. L'analyse porte essentiellement sur les concurrents de l'entreprise. On évoque généralement cinq forces concurrentielles :

- les concurrents directs de l'entreprise évoluent sur le même marché et proposent les mêmes produits ;
- les concurrents indirects font référence aux entreprises évoluant sur le même marché mais proposant un produit différent ;
- les entrants potentiels sont les entreprises qui pourraient facilement bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché dans le sens où elles en maîtrisent la technologie ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs est lié à l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Plus ces derniers savent qu'ils sont indispensables, plus leur pouvoir est grand ;
- le pouvoir de négociation des clients qui est d'autant plus important lorsque ces derniers parviennent à se mobiliser et à dénoncer les pratiques des entreprises qu'ils jugent abusives.

2. L'entreprise et l'analyse stratégique interne

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

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

Les compétences de l'organisation sont issues de la capacité de cette dernière à allouer et mobiliser les ressources dont elle dispose. Les compétences regroupent à la fois les connaissances et l'expérience accumulée au fil des années. L'évaluation des ressources et des compétences de l'entreprise fait partie de la phase de diagnostic stratégique interne.

Michael Porter propose un outil décomposant les activités de l'entreprise en deux catégories. Il distingue les activités principales des activités de soutien. Selon lui, les activités principales sont celles participant à la création matérielle des produits en passant par la commercialisation et la proposition de services associés. Les activités de soutien viennent en appui aux activités principales en leur fournissant un support indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, ces activités sont généralement transversales au sein de l'entité.

- Les activités principales

La logistique interne	Elle regroupe les activités logistiques en amont ainsi que les opérations de manutention interne à l'entreprise.
La logistique externe	Elle rassemble les activités logistiques permettant la livraison des produits aux clients.
La production	Elle regroupe l'ensemble des opérations visant à transformer les matières en produits finis ou en produits intermédiaires.
La commercialisation	Elle rassemble les techniques commerciales et marketing permettant de mieux appréhender le consommateur, de communiquer sur l'offre proposée par l'entreprise et de déclencher l'achat du produit.
Les services associés	Il s'agit de l'ensemble des services associés à l'offre de base permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. On parle également de prestations connexes (livraison, installation, service après-vente...).

- Les activités de soutien

On distingue :

- l'approvisionnement : il s'agit des opérations d'achat des moyens de production ;
- la gestion des ressources humaines : il s'agit des opérations de recrutement, animation, valorisation, rémunération et d'organisation du travail des individus membres de l'organisation ;
- la recherche & développement : il s'agit de l'ensemble des activités liées au développement technologique ;
- l'infrastructure de la firme : elle regroupe les activités administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il s'agit de la direction générale, du service juridique, des activités de comptabilité et de finance d'entreprise, de la gestion de la qualité...

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui sont sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise car ce sont celles générant le plus de marge ou le plus de valeur. Par exemple, la logistique est l'activité la plus créatrice de valeur pour un groupe comme Amazon car les délais de livraison et l'acheminement des produits sont autant d'étapes qu'il est indispensable de mener à bien de manière efficiente. De plus, ces étapes permettent au groupe de se différencier de ses concurrents principaux. Cette mise en valeur permet également à l'entreprise d'identifier les activités qui, au contraire, nuisent à la création de valeur. Un dysfonctionnement au niveau de la logistique peut ralentir les cadences de production et dégrader l'image de l'entreprise. Une telle analyse incitera alors l'entreprise à externaliser ces activités.

La chaîne de valeur est donc un outil permettant de déterminer la capacité d'une entreprise à détenir un avantage concurrentiel qui lui confèrera une supériorité sur ses concurrents.

3. Les enjeux du diagnostic stratégique mené par l'entreprise

L'analyse de ces forces et la hiérarchisation de celles-ci favorisent l'identification des facteurs clés de succès (FCS), qui sont les éléments indispensables à avoir pour évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est en effet le degré de maîtrise de ces FCS qui permet aux entreprises de disposer d'un avantage concurrentiel sur les forces en présence car toutes les firmes évoluant au sein d'un même environnement concurrentiel se doivent de maîtriser ces FCS. Par exemple, il est aujourd'hui indispensable à la plupart des acteurs de la grande distribution de proposer un site de vente en ligne ou un système de drive-in. En effet, le consommateur est en attente d'une telle prestation et tout acteur évoluant sur un tel marché mais ne proposant pas ces services se verrait pénalisé. Il revient ensuite à l'acteur de proposer un service différent afin de disposer d'un avantage sur ses concurrents.

Le diagnostic stratégique externe permet d'identifier les comportements des acteurs du marché et d'identifier ainsi les décisions à prendre pour exister sur ce dernier. De même, le diagnostic vise à prendre en considération l'environnement dans lequel l'entreprise évolue car il peut être source d'opportunités à saisir ou de menaces contre lesquelles il lui est nécessaire de lutter.

Le diagnostic stratégique interne permet à l'entreprise d'identifier les forces et les faiblesses qui lui permettront ensuite de s'imposer sur le marché. Cela permet également l'identification des compétences distinctives qui favoriseront la mise en œuvre de sa stratégie. C'est donc une étape indispensable en préambule à l'action stratégique.