

QUELLES SONT LES COMPOSANTES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

LE DIAGNOSTIC INTERNE (FORCES ET FAIBLESSES)

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

Ressources matérielles	Forces : usine ultramoderne qui permet à l'entreprise de produire dans d'excellentes conditions. Faiblesses : machines obsolètes, entrepôts ou usines éloignés des clients et des fournisseurs.
Ressources financières	Forces : taux d'endettement réduit, forte capacité d'autofinancement, partenariat de long terme avec une banque, actionariat stable, comptabilité saine et transparente... Faiblesses : endettement très élevé qui limite la possibilité pour l'organisation d'investir.
Ressources humaines	Forces : salariés motivés et impliqués, personnel hautement qualifié et compétent, responsables hiérarchiques respectueux et respectés, management perçu comme équitable par le personnel... Faiblesses : mauvaises conditions de travail qui nuisent à l'attractivité de l'organisation, forts taux de turnover dans l'organisation, échelle de rémunération plus faible que celle des concurrents, image dévalorisée des métiers exercés dans l'entreprise...
Ressources immatérielles	Forces : marques fortes et fortement valorisées, dynamique d'innovation et dépôts de brevets importants... Faiblesses : mauvaise réputation de l'entreprise, portefeuille de brevets et de licences limité et vieillissant...
L'analyse des compétences de l'organisation	L'organisation combine ses différentes ressources pour développer des compétences particulières. Il s'agit d'un savoir-faire organisationnel propre à l'entreprise, susceptible de lui fournir un avantage concurrentiel. Par exemple, les automobiles de l'entreprise Toyota furent longtemps reconnues comme les plus fiables. La qualité des surligneurs de l'entreprise allemande Stabilo lui permet de se distinguer de ses concurrents. Les performances de ces entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources : savoir-faire des salariés, efforts de recherche et de développement, machines-outils adaptées...

LE DIAGNOSTIC EXTERNE (MENACES ET OPPORTUNITES)

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces. On distingue :

<p>Le microenvironnement est donc constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation. Pour une entreprise, il s'agit de ses clients, ses fournisseurs, ses apporteurs de capitaux (banquiers, actionnaires...). Pour une association, ses adhérents, ses parrains et mécènes, des collectivités locales qui la subventionnent... Et pour une organisation publique, ses usagers, les autres organisations de son territoire pour les collectivités publiques, les banques qui les financent...</p> <p>Le microenvironnement désigne donc l'environnement proche des organisations, les acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes, et plus généralement ce qui affecte directement et singulièrement une organisation.</p>	<p>Le macroenvironnement désigne l'environnement au sens large de l'organisation. On l'analysera à travers ses composantes politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (PESTEL). Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elles, les éléments qui impactent l'organisation et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.</p>
---	--

La dynamique concurrentielle provient de plusieurs forces :

- les entrants potentiels qui peuvent remettre en cause la position concurrentielle de l'organisation ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs qui peuvent tenter de s'approprier une part plus importante de la valeur créée par l'organisation ;
- les clients qui vont chercher à influencer sa stratégie ;
- les produits de substitution qui peuvent impacter les parts de marché de l'organisation ;
- les stratégies des concurrents qui peuvent remettre en cause la pertinence et la pérennité des choix des dirigeants de l'organisation.

L'environnement de l'organisation doit être analysé de façon à mettre en évidence les éléments qui constituent des opportunités à saisir et ceux qui constituent des menaces dont il faut se prémunir.

En voici quelques exemples pour le **microenvironnement** :

	Opportunités	Menaces
Clients	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
Fournisseurs	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs, partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité à faire jouer la concurrence pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.
Financeurs	Augmentation des subventions accordées par la mairie à une association.	Réduction des montants de découvert autorisé par la banque.
Autres parties prenantes	Implantation d'entreprises sur le territoire d'une collectivité locale, source de revenus et d'emplois pour les administrés.	Voisinage des entrepôts se plaignant des nuisances dues à l'activité de l'entreprise (bruit...), usagers d'une mairie se plaignant d'un projet de fermeture d'école.

Et quelques exemples pour le **macroenvironnement** :

	Opportunités	Menaces
Politique	Pour une association, élection d'un maire qui soutient traditionnellement la vie associative...	Réduction des aides de la Commission européenne pour les associations humanitaires.
Économique	Baisse des taux d'intérêt qui réduisent le coût des investissements.	Crise économique qui réduit le pouvoir d'achat des clients.
Socioculturelle	Tendance globale à un retour de la consommation de produits locaux qui dynamise la demande locale.	Vieillesse de la population qui menace l'équilibre budgétaire de certaines organisations paritaires (Sécurité sociale...).
Technologique	Innovation technologique permettant de réduire les coûts de production, de développer de nouveaux produits...	Innovation qui réduit fortement l'avantage concurrentiel développé de longue date par une entreprise (le numérique dans la photographie qui se substitue à l'argentique).
Écologique	Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production.	Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie.
Légale	Réglementation taxant les importations de produits concurrents.	Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués.