

Comment élaborer le diagnostic stratégique ?

Fiche

La démarche stratégique de l'organisation prend appui sur une veille stratégique pour mieux comprendre l'environnement et ses fluctuations permanentes.

L'organisation réalise un diagnostic interne mettant en évidence les ressources et les compétences, mais également un diagnostic externe identifiant les opportunités et les menaces de l'environnement. Le diagnostic interne met en évidence les compétences distinctives. Le diagnostic externe aboutit à l'identification des facteurs clés de succès. L'articulation de ces deux éléments conditionne la réussite de la stratégie.

1. La veille stratégique

La veille stratégique consiste à collecter puis analyser des informations actuelles sur son environnement afin de choisir les meilleures orientations stratégiques. Dans un environnement instable, le dirigeant doit se fonder sur la veille stratégique, afin de diminuer le niveau d'incertitude autant que possible. La surveillance de son environnement permet d'obtenir des informations, telles que l'élaboration un produit concurrent, le développement d'une nouvelle technologie, un changement de réglementation...

2. Le diagnostic interne

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.

2.1. L'analyse des ressources internes de l'organisation

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou bien de faiblesses pour elle : les ressources **humaines** (compétences et expérience du personnel ; expérience, savoir-faire et maîtrise des postes de travail ; connaissance des produits, des procédés de production et des clients...), les ressources **matérielles** (locaux, machines, emplacement des boutiques...), les ressources **financières** (capacités de financement, qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques...), les ressources **immatérielles** (réputation et marques, brevets, confiance des clients...).

2.2. 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...

 [Exercice n°2](#)

3. Le diagnostic externe

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.

3.1. Le microenvironnement

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...

Exemples d'opportunités et menaces du **microenvironnement** :

	Opportunités	Menaces
Clients	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs,	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité

Fournisseurs	partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	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.

Exercice n°3

3.2. Le macroenvironnement

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.

Exemples d'opportunités et menaces du **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.

Exercice n°4

Exercice n°5

À retenir

Dans un environnement instable, le dirigeant doit se baser sur la veille stratégique, pour mieux comprendre l'environnement et ses fluctuations permanentes. L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic...: du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matérielles...). Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et opportunités de l'environnement et à anticiper son évolution. On distinguera le microenvironnement, qui est l'environnement proche et immédiat de l'organisation (clients, fournisseurs...), de son macroenvironnement, constitué des éléments plus larges et éloignés de son environnement immédiat (PESTEL).