

## Chapitre 07

# Comment élaborer un diagnostic stratégique externe ?

---

### Notions

- Diagnostic externe : opportunités, menaces,
- facteurs clés de succès

### Contexte et finalités

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 ;
- 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.

### Objectifs

- ⇒ de recenser des éléments de diagnostic externe
- ⇒ d'identifier les facteurs clés de succès à partir de l'analyse des facteurs environnementaux (macro et micro).

### Plan du chapitre

- I. **Recenser les facteurs du micro-environnement**
- II. **Recensez les facteurs du macro-environnement.**
- III. **Les facteurs clés de succès**

Toute organisation se trouve insérée dans un environnement (ensemble d'acteurs et de faits extérieurs) qui l'influence et dans lequel elle agit. Afin de tenter de le maîtriser, elle doit l'analyser pour identifier les opportunités à saisir et les risques potentiels qu'il présente. Pour cela, elle étudie les facteurs d'influence de l'environnement global (macro-environnement) et sa position sur son marché spécifique (micro-environnement). Ce diagnostic permet d'identifier les éléments déterminants pour réussir sur un marché donné : les facteurs clés de succès. Il servira de support aux décisions stratégiques qui chercheront à profiter des opportunités environnementales et/ou à limiter, voire à contrecarrer les menaces extérieures.

## **I. Recenser les facteurs du micro-environnement**

### **A. La veille stratégique**

L'environnement peut être source de contraintes (guerre, crise économique, arrivée d'un nouveau concurrent...) qui influencent la pérennité de l'organisation. Ces contraintes peuvent entraver son activité, voire engendrer sa disparition. Il convient donc de les identifier afin de réduire les incertitudes. L'environnement peut aussi être source d'opportunités qu'il s'agit de repérer afin d'en profiter.

Aussi, l'organisation peut mettre en place une veille stratégique qui consiste, le plus souvent au moyen d'outils informatiques, à rechercher, collecter et traiter les informations sur son environnement et à les analyser pour en mesurer l'impact sur son activité. Pour cela, l'entreprise collecte des informations sur les évolutions de la société et des comportements des agents économiques, des informations sur la concurrence, des informations juridiques, technologiques... Ainsi, la veille stratégique est un outil d'aide à la prise de décision stratégique pour une organisation.

### **B. Le micro-environnement**

Le micro-environnement, ou environnement spécifique, est le niveau le plus proche de l'organisation. Il concerne ses relations avec ses partenaires, tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents.

Réaliser le diagnostic du micro-environnement d'une organisation consiste à identifier les opportunités et menaces que présente son marché spécifique. Celui-ci est largement déterminé par l'intensité concurrentielle et le degré de rivalité entre les acteurs en présence. Lorsque le rapport de force s'établit en faveur de l'entreprise considérée, elle bénéficie d'une opportunité. Lorsque le rapport de force ne lui est pas favorable ou la positionne en situation de dépendance, cela constitue une menace dont elle doit tenir compte.

## C. Les facteurs d'influence du micro-environnement

Pour apprécier les forces concurrentielles en présence sur un marché donné, on recourt à l'analyse des forces concurrentielles : les concurrents, les clients, les fournisseurs.

### a. Les concurrents

- **La concurrence directe** concerne *l'intensité concurrentielle exercée par les firmes déjà existantes* sur le marché. Elle dépend du nombre, de la taille et de la stratégie des concurrents actuels. Plus les concurrents sont nombreux et de même poids, plus l'intensité concurrentielle est vive.
- **La concurrence indirecte** concerne la *menace de produits de substitution* (par exemple, concurrence indirecte des médicaments homéopathiques pour les opérateurs du marché des médicaments allopathiques). S'ils existent, les produits de substitution représentent un risque de baisse des ventes.
- **La concurrence potentielle** est jouée par la *menace de nouveaux entrants* sur le marché. L'importance de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée du marché (par exemple, sur le marché des médicaments, il est nécessaire d'obtenir des autorisations de mise sur le marché ...). Ce sont en fait des éléments de protection qui limitent l'entrée de concurrents potentiels sur le marché et détendent donc le jeu concurrentiel au bénéfice des entreprises existantes.

### b. Les fournisseurs

Le jeu concurrentiel dépend de la faculté pour une organisation de changer de fournisseur. Si celle-ci est dépendante de ses fournisseurs (parce qu'ils sont peu nombreux et incontournables), alors ces derniers jouissent d'un rapport de force qui leur est favorable. Le pouvoir de négociation est en faveur des fournisseurs.

### c. Les clients

Plus la part de chiffre d'affaires que représente le client est importante, plus ce client détient un pouvoir de négociation important qui s'impose à l'entreprise. Lorsque celle-ci ne peut pas diversifier son portefeuille de clients, elle est alors dépendante d'eux.

## II. Recensez les facteurs du macro-environnement.

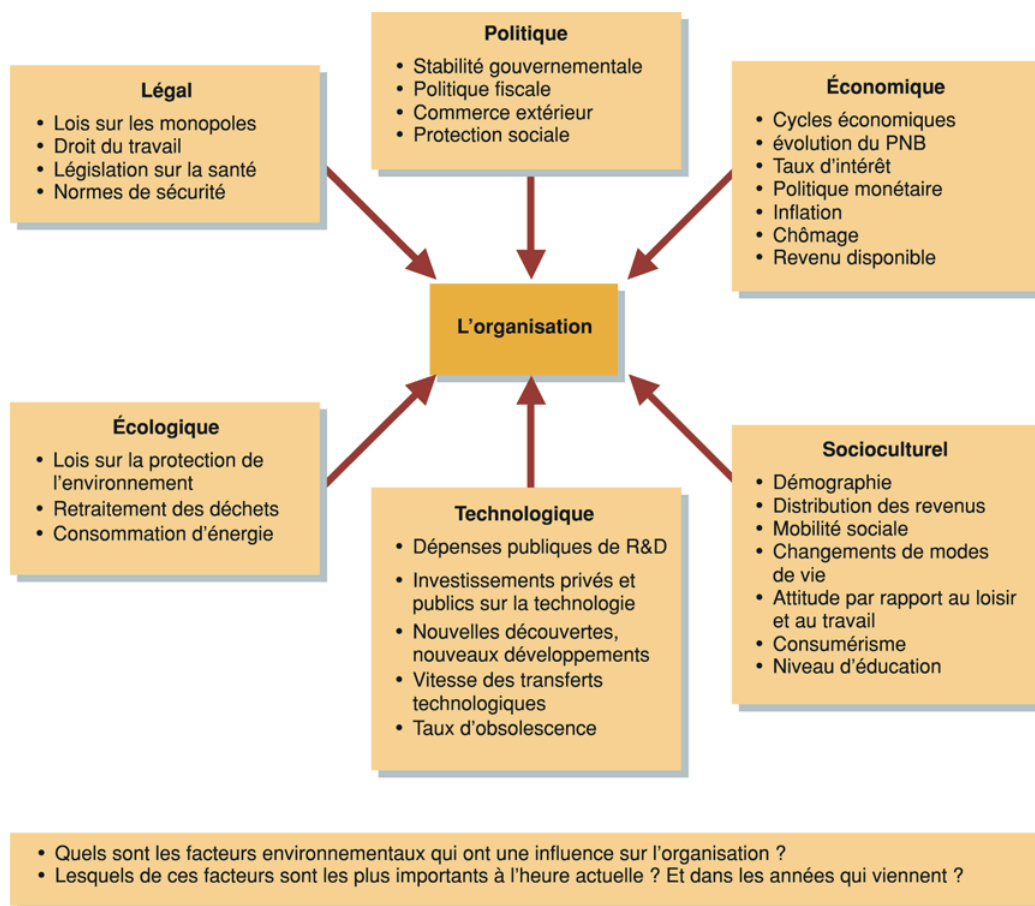
### A. Le macro-environnement

Le macro-environnement est le niveau d'analyse le plus large. Il constitue la matrice dans laquelle l'organisation évolue et inclut l'ensemble des tendances globales dans la société : tendances démographiques, économiques, politiques, sociales, technologiques, culturelles... Pour examiner et classer les différents aspects de l'environnement extérieur, la méthode **PESTEL** propose un canevas pertinent. Elle permet de réaliser un diagnostic en analysant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe.

## B. Les éléments du macro-environnement

PESTEL est l'acronyme de six axes d'analyse :

- **Politique** : les éléments de nature politique, tels que la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur, le degré de protection sociale, mais aussi et tout simplement la stabilité gouvernementale, peuvent influencer la vie de l'organisation.
- **Économique** : la conjoncture nationale ou internationale a une incidence directe sur les organisations en agissant sur leur compétitivité (inflation, politique monétaire...) ou sur le pouvoir d'achat des consommateurs (revenu disponible, chômage, taux d'intérêt...).
- **Socioculturel** : cet axe regroupe des évolutions structurelles induites par les changements de société, de mode de vie, de culture. Il inclut des dimensions démographiques (allongement de la durée de vie, vieillissement de la population dans les pays occidentaux), sociales (distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme) et culturelles (niveau d'éducation, attitude par rapport au travail/loisir).
- **Technologique** : dans un monde de concurrence exacerbée, l'innovation est un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Il convient donc d'effectuer une veille efficace sur l'état de la recherche en matière de technologies clés (dépenses publiques de R&D, découvertes et nouveaux développements...). De même, il faut tenir compte, selon le pays, de l'équipement en matière de communication et des infrastructures (téléphonie, réseau Internet, réseau routier et transport...).
- **Écologique** : le public est de plus en plus sensible aux questions de respect de l'environnement, ce qui amène les organisations à développer des « technologies vertes », à privilégier les énergies propres et les ressources renouvelables. De même, elles sont soumises à une réglementation de plus en plus stricte en matière de respect de l'environnement qu'elles doivent intégrer dans leur processus de production.
- **Légal** : il s'agit ici des règles légales qui encadrent l'activité des organisations, qu'elles portent sur son activité (concurrence, droit du travail, législation sociale...) ou sur ses produits (normes, sécurité des produits, étiquetage...).



© Pearson Education France

### III. Les facteurs clés de succès dans les activités stratégiques des organisations

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée. Son analyse permet de mener à bien une stratégie. C'est une notion pivot en la matière, incontournable pour toute analyse interne ou externe à l'organisation.

On parle donc de FCS pour des caractéristiques vues côté marché. Du point de vue interne, on évoque l'expression « compétences distinctives » ou encore « compétences clés » pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des 2 notions permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné. Les facteurs clés de succès sont étudiés et évalués à travers l'analyse SWOT (Forces-Faiblesses / Opportunités-Menaces).

Des exemples de FCS :

- Le développement durable dans le secteur touristique, fortement émetteur de CO<sub>2</sub>.
- L'image et la notoriété dans le secteur du luxe, où la perception de la marque par le consommateur est essentielle.
- Les nouvelles technologies et la protection des données dans le secteur bancaire.
- Les réseaux sociaux, le choix du canal et le prix dans le secteur de la distribution.
- La maîtrise des coûts, la gestion des stocks et la maîtrise de la qualité dans l'industrie.
- Le référencement, la disponibilité du site Internet (hébergement fiable) et l'assurance client (moyens de paiement sécurisés, confidentialité des données...) dans le e-commerce.