05 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

I. Le diagnostic interne : un bilan des ressources et des compÉtences de l’organisation

A. Analyser les ressources

L’organisation, par son diagnostic interne, doit être capable de déterminer ses ressources tangibles et intangibles (ressources financières, matérielles, humaines et immatérielles) ainsi que ses compétences fondamentales.

1) Les ressources matérielles

Il s’agit de ressources détenues par l’entreprise. Cela concerne des biens matériels, comme les locaux, les outils de production, le matériel, les équipements informatiques…

Le diagnostic stratégique permettra de déterminer les capacités productives, la flexibilité et le renouvellement de certaines ressources si nécessaire.

2) Les ressources financières

* Pour une entreprise, il s’agit d’analyser les documents comptables et notamment de mesurer le résultat dégagé.
* Pour les associations, il s’agira de faire le bilan des fonds collectés (subventions, cotisations des adhérents, dons, ventes…).
* Pour les organisations publiques, les ressources dont elles disposent proviennent essentiellement des impôts et des taxes. Certaines collectivités ont un budget limité.

3) Les ressources humaines

Il s’agit d’évaluer la quantité (effectif) et les qualités du personnel (qualification/compétences). Par ailleurs, il sera nécessaire pour le manager de veiller à motiver continuellement ses salariés.

4) Les ressources immatérielles

Cela concerne les investissements en recherche et développement, les dépôts de brevet et/ou de marque, la notoriété, la stratégie marketing… Dans un contexte de forte pression concurrentielle, ces ressources sont essentielles car elles permettent à l’organisation d’innover et de se distinguer de ses concurrents.

B. Analyser les compétences

Le concept de compétence fondamentale repose sur trois piliers :

1) elle doit apporter un avantage clairement identifiable à l’organisation qui la met en œuvre ;

2) elle doit être unique et inimitable ;

3) elle doit faciliter l’entrée ou la pérennité sur les marchés de l’organisation en question.

Cet aspect de la stratégie permet à l’organisation de se positionner clairement sur le marché.

La constitution de l’avantage concurrentiel des organisations réside dans l’exploitation des ressources internes. Leur relation avec la compétitivité et la rentabilité de l’entreprise est évidente. Au titre de ces ressources figurent en première ligne les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter pour en faire des compétences fondamentales ou stratégiques ; mais aussi à les construire et à les diffuser à travers des apprentissages individuels et collectifs auxquels contribue la gestion des compétences.

II. Le diagnostic externe : une analyse de l’environnement de l’organisation

A. Identifier les facteurs qui influencent l’organisation

L’environnement de l’organisation est constitué de deux principaux éléments : le microenvironnement et le macroenvironnement.

Le microenvironnement est proche de l’organisation. Il représente tous les facteurs que l’organisation subit mais peut également influencer.

Le macroenvironnement représente les facteurs extérieurs qui s’imposent à l’organisation et qu’elle doit intégrer dans la réalisation du diagnostic. Il peut être présenté sous la forme du modèle Pestel.

B. Faire face aux menaces

L’organisation doit avoir une activité de veille permanente sur son environnement. Le diagnostic externe permet de repérer les menaces et les contraintes de l’environnement, qu’il met en relation avec les forces et les faiblesses de l’organisation. À partir de ces analyses parallèles, les dirigeants doivent déceler les difficultés et leur apporter une solution sous la forme d’une décision stratégique.

C. Saisir les opportunités

Bien que porteur de menaces, l’environnement peut offrir à l’organisation des opportunités qu’il faut saisir. Exemple : l’arrivée des « papy boomers » qui a permis de développer le segment des seniors.

L’organisation doit également disposer d’une capacité à transformer les menaces en opportunités. Exemple : l’avènement d’Internet, qui semblait une menace pour les entreprises au départ et qui est devenu une opportunité pour les spécialistes du e-commerce.

