

Chapitre I



Les outils classiques de diagnostic stratégique

Ce chapitre présentera les principaux outils de diagnostic stratégique dans l'optique d'aider le lecteur à la compréhension et à la manipulation de ces démarches d'analyse.

C'est l'école de Harvard qui, en 1965, publie le premier modèle de formulation de la stratégie. La notion de stratégie sera par la suite popularisée par Igor Ansoff dans son ouvrage *Corporate Strategy* également publié en 1965¹.

Nous aborderons également les analyses complémentaires qui permettent d'alimenter la démarche conduisant à la formulation d'une stratégie.

1. Les modèles de base

1.1. Le modèle LCAG

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses auteurs, représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique². Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », développée par

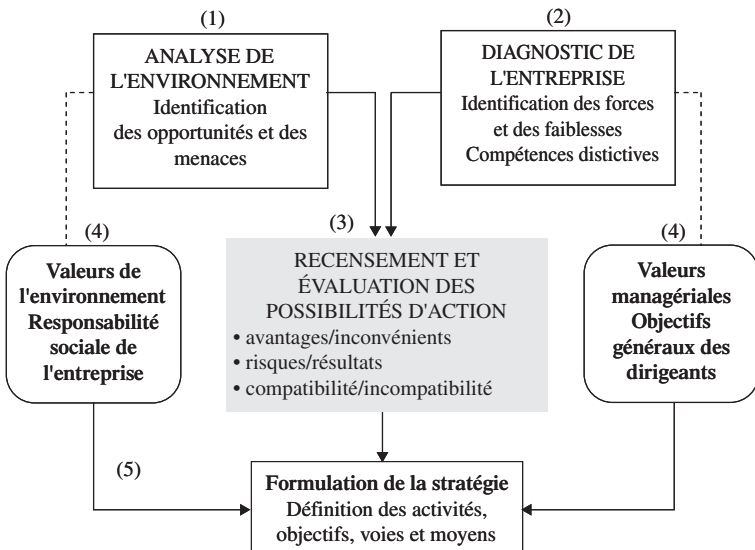
-
1. Ansoff I., *Corporate Strategy*, 1965. Version française: *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968.
 2. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., *Business Policy, text and cases*, Richard DE Irwin, 1965.

Selznick en 1957, et le concept de « stratégie de secteur d'activité », développé par Chandler en 1972 dans un ouvrage de référence, *Stratégies et structures de l'entreprise*.

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

1. Évaluation externe
 - identification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
 - identification des facteurs clés de succès.
2. Évaluation interne
 - identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
 - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
3. Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (= stratégies).
4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).
5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

Figure 2. Le modèle LCAG.



Les éléments de ce modèle constituent les racines de la démarche stratégique. Il faut bien les comprendre pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes.

L'analyse externe conduit à l'identification des opportunités et des menaces. Les auteurs ne précisent pas le processus par lequel le stratège va identifier ces éléments mais insistent sur le fait que la dimension externe de l'entreprise va contribuer à identifier un ensemble d'actions en adéquation avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Les valeurs de l'environnement seront par la suite intégrées dans la formulation de la stratégie.

L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise qui fait état de ses principales forces et faiblesses. Ce diagnostic permet l'identification d'une compétence distinctive qui peut se résumer par la maxime suivante : « Être bon n'a pas de sens si les concurrents sont meilleurs. » L'analyse interne sera complétée par l'intégration dans la formulation de la stratégie des valeurs des dirigeants, à savoir leurs volontés, leurs buts et objectifs généraux qui orientent de manière déterminante la stratégie mise en œuvre.

Le tableau suivant, inspiré des travaux de Power *et al.* (1986), permet de préciser les lignes directrices caractéristiques des approches interne et externe.

Tableau 1. Les grands axes de l'évaluation interne et externe.

Variables de l'environnement de l'entreprise	Variables déterminant les forces et faiblesses de l'entreprise
<p><i>Changements sociétaux</i> : changement des goûts du client, évolution démographique</p> <p><i>Changements politiques</i> : nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application</p> <p><i>Changements économiques</i> : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels</p> <p><i>Changements concurrentiels</i> : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits</p> <p><i>Changements en matière d'approvisionnement</i> : changement des coûts, changements de l'offre, changement du nombre de fournisseurs</p> <p><i>Changement du marché</i> : nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits</p>	<p><i>Marketing</i> : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services...</p> <p><i>R&D</i> : capacités de R&D sur les produits, sur les processus, capacités des usines pilotes</p> <p><i>Système de gestion de l'information</i> : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion</p> <p><i>Équipe de direction</i> : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort</p> <p><i>Opérations</i> : contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installations et équipements</p> <p><i>Finance</i> : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapports avec les actionnaires</p> <p><i>Ressources humaines</i> : systèmes de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral, développement du personnel</p>

Source : adapté de Power *et al.*, 1986.

Les possibilités d'action émergent de la confrontation de ces deux analyses : potentialités de l'environnement et capacité de l'entreprise. Chaque orientation sera analysée en termes d'avantages et d'inconvénients, de risques et de résultats attendus, et de compatibilité avec les stratégies en cours.

La formulation de la stratégie permet de définir les activités dans lesquelles l'entreprise va se développer, ainsi que les objectifs et les moyens d'action qui constitueront la mise en œuvre de la stratégie.

Ce modèle, bien que simple dans sa présentation, représente un processus d'analyse stratégique riche et complexe. Il propose une méthode progressive qui doit conduire à des conclusions réfléchies. La frontière trop nette entre analyse externe et analyse interne a été contestée à plusieurs reprises par d'autres auteurs plus contemporains. En effet, certaines recherches ont montré que les stratèges ne distinguent pas réellement analyse interne et analyse externe dans la formulation de leurs choix stratégiques. Mintzberg *et al.* (1999) reprochent au modèle LCAG de nier certains aspects fondamentaux de la stratégie, notamment la *stratégie émergente*, c'est-à-dire le développement « incrémental » de l'entreprise, l'influence de la structure existante sur la stratégie, et la participation d'acteurs autres que le PDG dans l'élaboration des stratégies³. Pour ces auteurs, « la pensée consciente joue un rôle central dans l'élaboration de la stratégie, elle précède nécessairement l'action et, par conséquent, l'entreprise doit séparer travail de conception et travail d'exécution ». Nous renvoyons le lecteur aux travaux cités ci-dessus pour le développement détaillé de cette critique sur les approches de type LCAG qualifiée par Mintzberg d'« école de la conception ».

1.2. Le modèle d'I. Ansoff

Dans la ligne des travaux de l'école de Harvard, Igor Ansoff définit, dans un ouvrage paru en 1965⁴, les logiques générales de la formulation de la stratégie. La présentation de cette séquence fait suite à une

3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Safari en pays stratégie*, Village mondial, 1999.

4. Ansoff I., *op. cit.*, 1968.

réflexion de l'auteur sur la nature des décisions stratégiques. Il distingue trois grandes natures de décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles.

Les décisions stratégiques déterminent les choix relatifs aux produits et aux marchés ainsi que les choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.

Les décisions administratives structurent les ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale et assurent le développement de ces ressources : financement, équipement, personnel, matières premières.

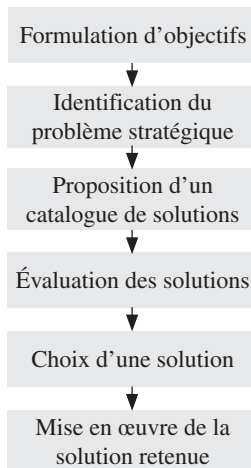
Enfin, les décisions opérationnelles visent à mettre en œuvre l'exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.

On retrouve ces différents niveaux de décision dans le modèle d'Ansoff qui propose une approche « entonnoir » pour expliquer le processus de déroulement de la stratégie au sein d'une firme :

1. Les décisions stratégiques déterminent les objectifs stratégiques. Elles sont centralisées, non répétitives, et prises par un petit nombre d'individus, en général situés au plus haut niveau hiérarchique.
2. L'identification du problème stratégique permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs stratégiques préalablement fixés.
3. Cela permet d'identifier un ensemble de solutions possibles, c'est-à-dire des directions que l'entreprise peut prendre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit alors de mettre en relation les ressources avec le problème stratégique qui a été identifié afin d'évaluer leur adéquation et éventuellement envisager une réorganisation ou un développement des ressources actuelles, voire l'acquisition de nouvelles ressources.
4. Les solutions envisagées sont ensuite évaluées en termes de faisabilité, à la fois sur des aspects financiers et sur des aspects temporels (délai de mise en œuvre).
5. L'étape suivante consiste à choisir une solution parmi celles évaluées en justifiant le choix par l'analyse effectuée.

6. Enfin, la stratégie décidée sera mise en œuvre au sein de l'entreprise, ce qui se traduira par un ensemble de décisions opérationnelles.

Figure 3. Le modèle d'I. Ansoff.



1.3. Les analyses complémentaires

Un ensemble d'analyses développées dans les années suivantes ont permis de compléter les modèles que nous venons de décrire. Elles permettent d'aller plus loin dans la décomposition des processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Nous les regrouperons donc en fonction de leur utilité, interne ou externe. L'ensemble de ces analyses pourra être rassemblé au sein d'une matrice appelée SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) directement issue du modèle LCAG.

Cette matrice appelée en français « forces, faiblesses, menaces, opportunités » reprend les deux axes d'analyse du modèle LCAG pour projeter, à partir de la synthèse des deux analyses, des possibilités d'action pour l'entreprise. Cet outil est toujours largement utilisé à la fois dans les entreprises ainsi que dans les écoles où l'on enseigne la stratégie.

Tableau 2. Les outils d'analyse complémentaires.

Analyse externe	Analyse interne
La méthode PEST	L'audit des ressources
La méthode des scénarios	L'analyse des compétences
L'identification des facteurs clés de succès	L'identification des compétences distinctives
MATRICE SWOT	

1.3.1. La méthode PEST

La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

- Politique/légal
- Économique
- Socioculturel
- Technologique

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. Le tableau 3 fournit une check-list des éléments à prendre en compte. Tous les facteurs apparaissant dans cette liste ne peuvent pas être présents en même temps dans l'environnement d'une entreprise. Certains facteurs sont déterminants, alors que d'autres sont insignifiants. La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement.

Tableau 3. L'analyse PEST.

<p style="text-align: center;">Politique</p> <p>Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Politique fiscale Régulation du commerce extérieur Droit du travail Stabilité gouvernementale Etc.</p>	<p style="text-align: center;">Économique</p> <p>Cycles économiques Évolution du PNB Taux d'intérêt Politique monétaire Inflation Chômage Revenu disponible Disponibilité et coût de l'énergie Etc.</p>
<p style="text-align: center;">Socioculturel</p> <p>Démographie Distribution des revenus Mobilité sociale Changements de modes de vie Attitudes par rapport au travail Consumérisme Niveau d'éducation Etc.</p>	<p style="text-align: center;">Technologique</p> <p>Dépense publique en R&D Investissements publics et privés sur la technologie Nouvelles découvertes Vitesse de transfert technologique Taux d'obsolescence Etc.</p>

Source : adapté de Johnson & Scholes, 2000.

Une cinquième dimension pourrait être ajoutée à cette analyse. Il s'agit de l'environnement. En effet, nous sommes désormais entrés dans des logiques de développement durable (voir chapitre V) qui deviennent incontournables pour les entreprises qui ont de plus en plus d'obligations en matière de respect de l'environnement. Par ailleurs, la notion d'entreprise citoyenne est plus que jamais une réalité qui a des impacts très importants en termes d'image et de notoriété. L'environnement constituant dans certains secteurs d'activité un facteur clé d'évolution, nous choisissons donc d'ajouter une dimension à l'analyse PEST qui devient PEST(E).

Le tableau figurant en illustration ci-dessous montre l'analyse PEST(E) d'une entreprise dont le métier est la fabrication de roulements à billes, à destination de l'industrie automobile.

Illustration : analyse de l'environnement du secteur des roulements à billes à l'aide de l'analyse PEST(E).

Politico-légal	L'environnement légal a beaucoup évolué ces dernières années en France, impliquant des conséquences parfois lourdes pour les entreprises : loi sur les 35 heures, régime fiscal, réforme des retraites sont les principaux points susceptibles de modifier la stratégie d'une entreprise de ce secteur.
Économique	La forte dépendance du secteur des roulements à bille vis-à-vis du marché de l'automobile constitue une menace importante. Le secteur a rompu avec une série de trois années noires, mais observe une progression des facturations de 21 % en 2005, notamment grâce à la croissance du marché automobile qui achète 50 % de la production.
Sociodémographique	Les effectifs ont faiblement progressé dans le secteur des roulements en France, passant de 9 500 personnes en 1993 à 10 250 en 2005.
Technologique	<p>Un nombre croissant de roulements à billes sont équipés de capteurs enregistrant la vitesse, l'accélération, le sens de rotation, la position et la température. Le contrôle actif joue un rôle primordial dans l'amélioration de la sécurité de fonctionnement des équipements.</p> <p>La céramique est le matériau des roulements à billes laissant envisager un avenir particulièrement prometteur : les roulements hybrides à billes en céramique et bagues en acier génèrent moins de frottement, peuvent tourner à des vitesses nettement plus élevées et supportent des températures extrêmes. Ils sont notamment utilisés dans les machines-outils.</p> <p>Le problème de la contrefaçon commence à gagner du terrain. Elle ne représente pas seulement un préjudice commercial pour les entreprises, mais devient également un réel danger pour le consommateur.</p>

Environnemental	La norme de certification environnementale internationale ISO 14001 est de plus en plus répandue dans le secteur du roulement. La production de roulements entraîne une consommation d'eau importante (circuits de refroidissement, bacs de fluides d'usinage), une émission de CO ₂ et de gaz à effet de serre, et un rejet liquide de matières oxydables qui sont à l'origine d'une pollution de l'air qui doit rester maîtrisée par les entreprises du secteur.
------------------------	---

1.3.2. La méthode des scénarios

Cette méthode consiste à imaginer des futurs pour l'entreprise. Elle peut être utilisée aussi bien dans le cadre d'une démarche générale consistant à extrapoler des stratégies possibles, que pour envisager des possibilités d'évolution de l'environnement de l'entreprise, qui impliqueront bien sûr des réactions adaptées. Dans ce dernier cas, elle fera généralement suite à l'analyse PEST décrite précédemment (section 1.3.1.).

La logique des scénarios va permettre d'étudier de manière prospective l'évolution de différents facteurs composant l'environnement afin de poser des hypothèses de développement possibles pour l'entreprise. Elle est particulièrement utile lorsque l'on cherche à avoir une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise. Par exemple, dans des secteurs où des investissements financiers sont très importants pour le développement d'une entreprise, il est nécessaire d'identifier les influences majeures sur l'environnement afin de prévoir le retour sur investissement.

La démarche se déroule en sept étapes qui doivent se succéder de manière rigoureuse. En général, le travail sur les différents scénarios se fait de manière séparée par équipes. Chaque équipe étudie un scénario et présente ses conclusions aux autres équipes à l'issue de sa démarche d'analyse.