



DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Responsable du cours: Dr. Hamza AIB

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)

Université de M'sila (Algérie)

CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie
- 2. Analyse du macroenvironnement**
3. Analyse du secteur d'activité
4. La capacité stratégique
5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise
6. L'histoire et la culture

DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE

INTRODUCTION :

- Le premier de diagnostic stratégique vient de l'école de Harvard en 1965. Le modèle connu sous le sigle LCAG du nom de ses auteurs. Il constitue toujours une référence importante dans la démarche de diagnostic stratégique et a contribué à populariser l'analyse stratégique appelée SWOT : « strenghts », « weaknesses » pour forces et faiblesses ; « opportunities » and « threats » pour opportunités et menaces.
- Le diagnostic stratégique est aussi important que le résultat du diagnostic.
- Le diagnostic est un processus dynamique.

Chapitre II. L'analyse du macroenvironnement

OBJECTIFS

- Analyser le macroenvironnement des entreprises en termes des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux.
- Evaluer les différentes approches de la prévision macro environnemental;
- Construire des différents scénarios afin d'adresser les changements environnementaux possibles.

2.1. L'analyse PESTEL

Les entreprises évoluent dans des environnements qualifiés aujourd'hui de « VUCA », et qui signifie que le monde économique est décrit comme de plus en plus :

- Volatil (Volatility, V);
- Incertain (Uncertainty, U);
- Complexe (Complexity, C);
- Ambigu (Ambiguity, A).

Face à ce monde VUCA si imprévisible, il est essentiel d'utiliser des techniques de prospective, et s'intéresser à l'évolution du macroenvironnement. Pour ce faire, l'utilisation du modèle PESTEL couplé à des techniques de scénarios constituent des outils de diagnostic stratégique qui sont indispensables.

2.1. L'analyse PESTEL (2)

Le modèle PESTEL est un outil de prévision des grandes tendances macro-environnementales qui pourraient influencer la structure d'une industrie dans les 10, 15 ou 20 ans à venir.

Le modèle PESTEL est une démarche qui vise à se préparer à l'avenir en élaborant des scénarios possibles sur la base de données disponibles.

Les données peuvent être collectées de façon simple par des recherches dans la presse, sur internet, par des réunions de brainstorming avec des experts du domaine, ou peuvent faire l'objet d'une analyse plus poussée qui constitue ce que l'on appelle l'« intelligence économique »

2.1. L'analyse PESTEL (3)

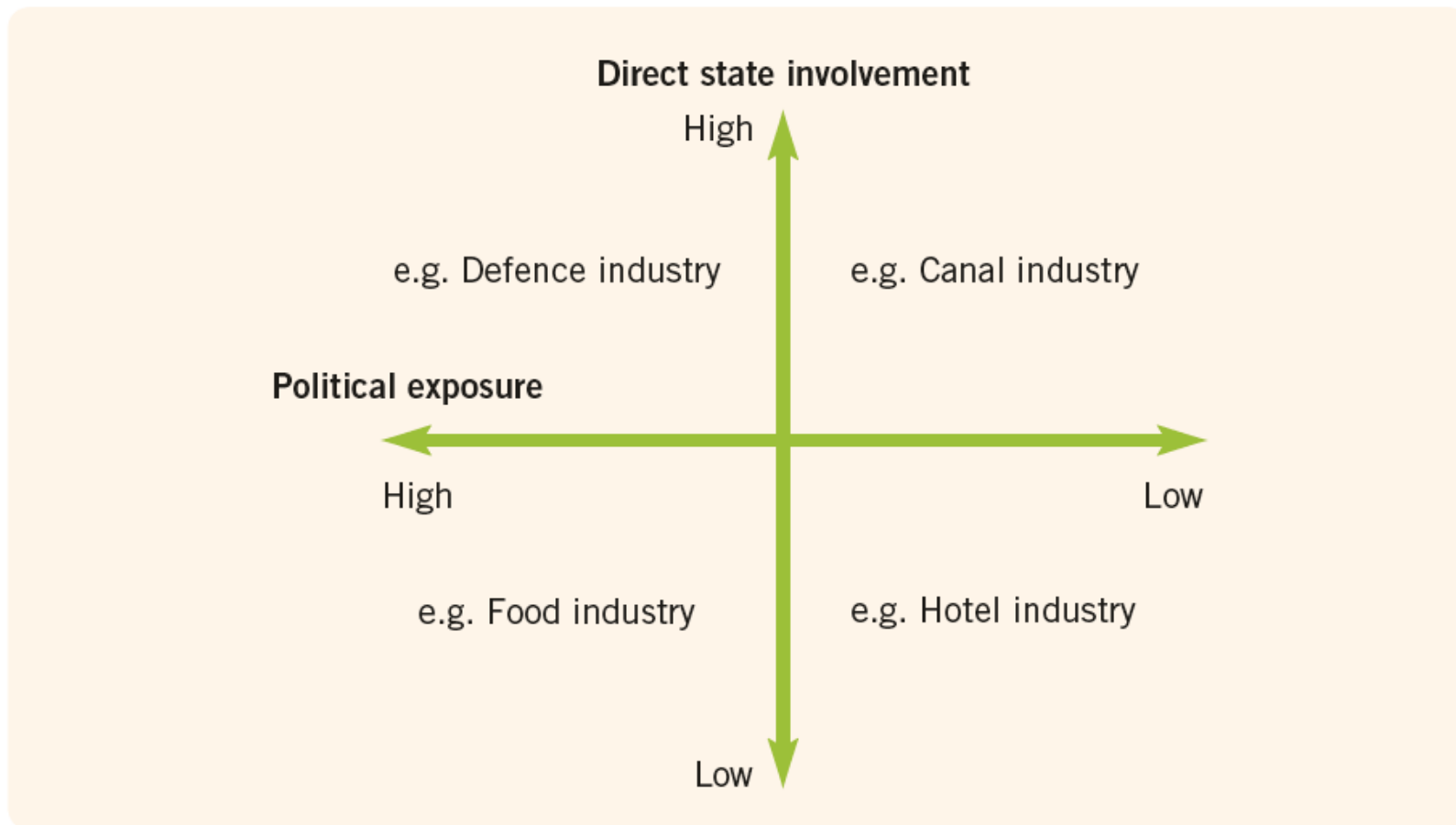
Facteurs Politiques (P):

Ce sont l'ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux ou les institutions internationales (Union européenne, OMC, ...) qui fixent certaines règles du jeu et influencent l'activité dans un secteur donné.

Exemples:

- La stabilité gouvernementale;
- Contrôle de sécurité;
- Restriction sur les flux migratoires.

2.1. L'analyse PESTEL (4)



Source: Johnson et al. (2016)

2.1. L'analyse PESTEL (5)

Facteurs Economiques (E):

Ce sont les facteurs qui portent sur l'état de santé macro-économique des pays d'une zone géographique donnée, qui influencent la stratégie des entreprises présentes dans cette zone ou qui désirent y entrer.

Exemples:

- Les cycles économiques;
- L'évolution du PNB;
- Le taux de croissance;
- la politique monétaire;
- Pouvoir d'achat;
- Les revenus disponibles;
- L'inflation.

2.1. L'analyse PESTEL (6)

Facteurs Sociologiques (E):

Ce sont les facteurs qui portent sur l'évolution de la population et de ses caractéristiques dans une zone géographique donnée qui influencent l'activité des entreprises.

Exemples:

- Les cycles économiques;
- L'évolution de la démographie;
- La pyramide des âges;
- La mobilité sociale;
- Les nouveaux modes de consommation;
- L'attitude loisir-travail;
- Le niveau d'éducation.

2.1. L'analyse PESTEL (7)

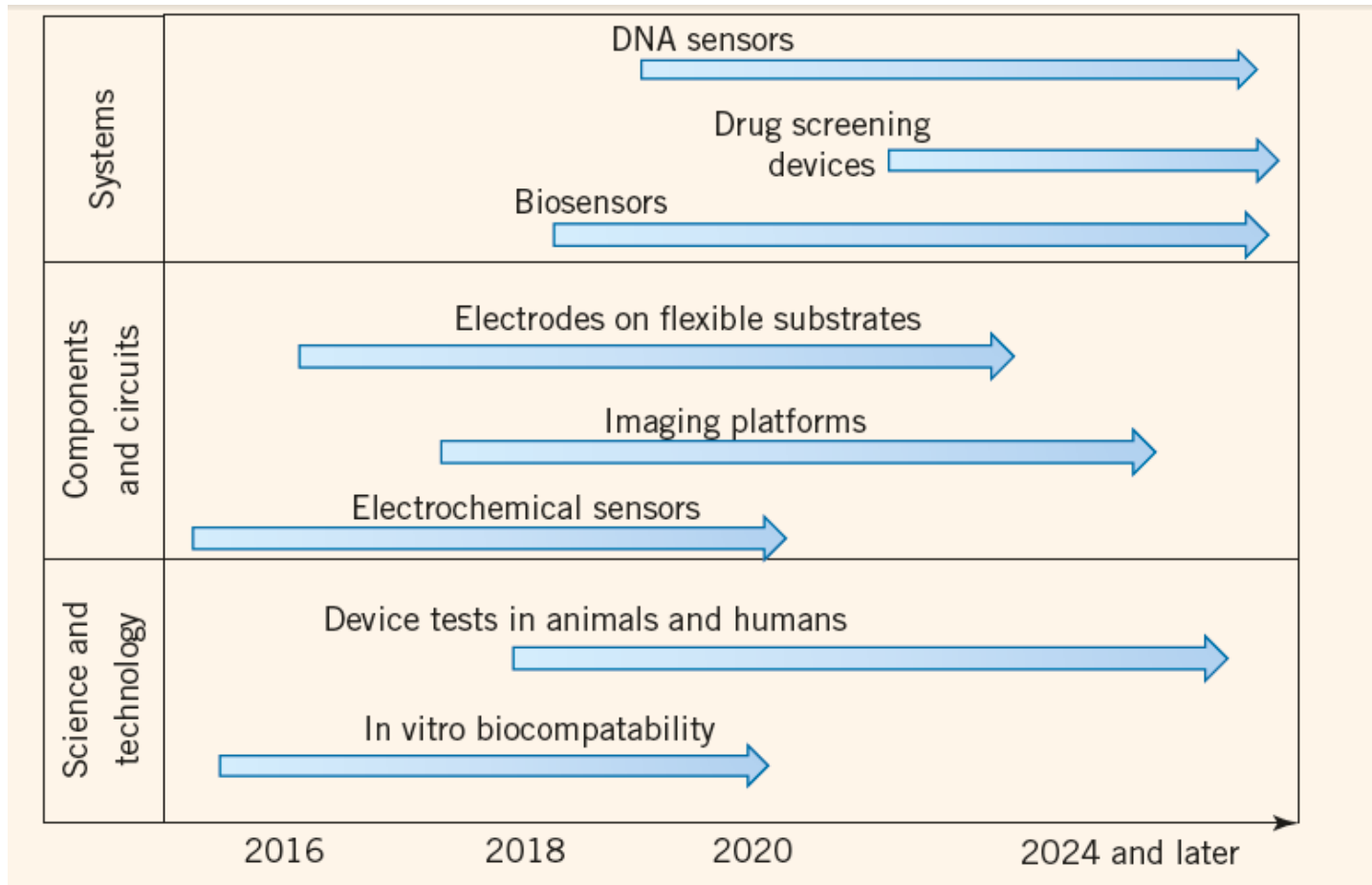
Facteurs Technologiques (E):

Ce sont les facteurs qui portent sur les avancées et les innovations technologiques au sens large qui peuvent influencer l'activité des entreprises et venir remettre en cause certaines technologies dominantes actuelles et dont les entreprises leader sur le marché pourraient être déstabilisées.

Exemples:

- le pourcentage de dépenses publiques affecté à la R&D, ou encore les investissements privés et publics dans la technologie;
- Le taux de transfert technologique;
- Les nouvelles découvertes;
- La vitesse de transfert technologique.

2.1. L'analyse PESTEL (8)



Source: Ferrari (2015).

2.1. L'analyse PESTEL (9)

Facteurs Ecologiques (E):

Ce sont les préoccupations écologiques sur une zone géographique donnée qui peuvent affecter l'activité des entreprises.

Exemples:

- les réglementations et les contraintes écologiques;
- les nouvelles formes et normes de protection de l'environnement, des lois sur le retraitement des déchets, ou encore la consommation d'énergie;
- Restrictions des extensions aéroportuaires.

2.1. L'analyse PESTEL (10)

Facteurs Légaux (E):

Ce sont les facteurs qui portent sur l'évolution des cadres législatifs dans une zone géographique donnée.

Exemples:

- Les accès restreints à certains marchés;
- Le droit du travail;
- Le droit du commerce;
- La législation sur la santé;
- Les normes de sécurité;
- Les normes sur les monopoles;
- Droit de préemption.

2.2. La prévision

Il existe trois approches de prévision:

1. Prévision d'un point unique (single point): Lorsque l'entreprise est sûr du futur qu'elle aura un point unique.

Exemple:

Taux de croissance de l'entreprise l'année prochaine est de 7%.

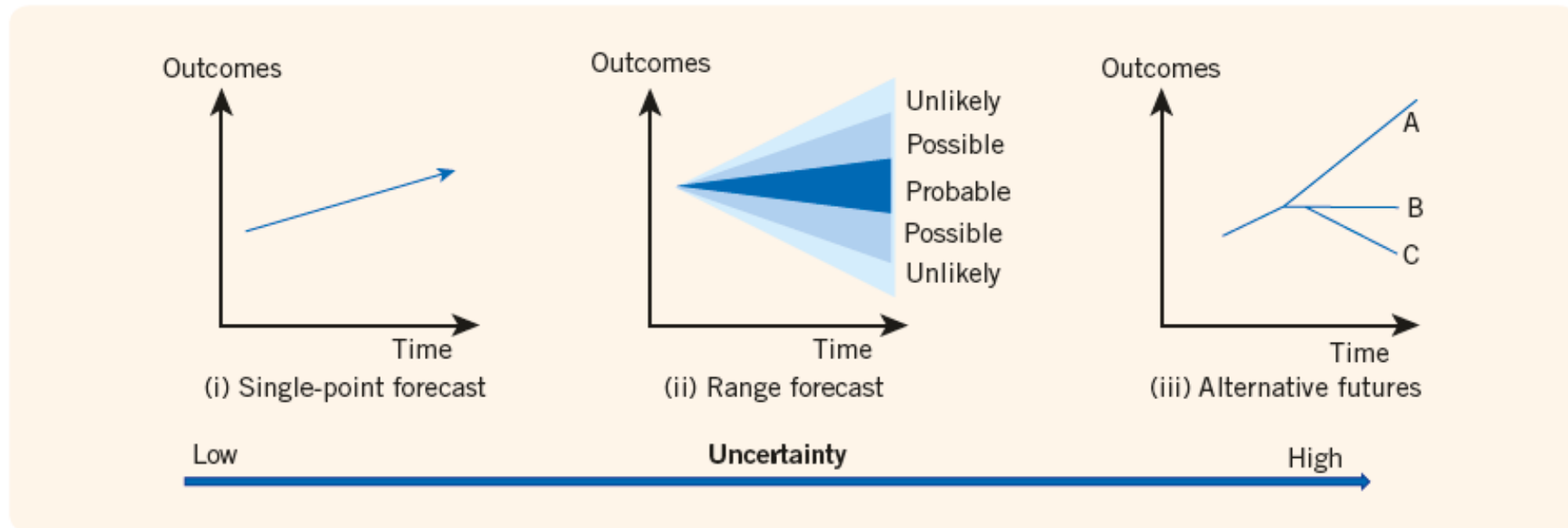
2. Prévision de plusieurs points (range): Lorsque l'entreprise est moins certaine, et donc différentes possibilités en futur.

Exemple: Taux de croissance économique ou taux d'inflation.

3. Prévision de futurs alternatifs: L'entreprise est en cas d'incertitude, et donc elle cherche de futurs alternatifs possibles.

Exemple: Possibilité d'une entreprise concurrente: (a) qu'elle investit dans le segment A, (b) qu'elle n'investit pas dans le segment A, (c) qu'elle investit dans le segment A avec un dumping (Il est possible de mettre une probabilité pour chaque possibilité).

2.2. La prévision (2)



Forecasting under conditions of uncertainty

Source: Johnson et al. (2016)

2.3. Les indicateurs du changement

Il existe trois concepts qui peuvent aider à changer les prévisions existantes:

1. **Mégatendances:** Ce sont des échelles-larges de mouvements PESTEL. La prévision doit être vérifiée pour qu'elle soit cohérente avec les mégatendances.
2. **Points d'inflexion :** Ce sont des moments quand les tendances changent leur direction de manière significative (positivement ou négativement).

Exemple:

Après des décennies de stagnation, l'Afrique Sub-Saharienne pourrait avoir un point d'inflexion début de 21^{ème} siècle en termes de sa croissance économique.

3. **Indicateurs faibles:** Ce sont des signes avancés de tendances futures et particulièrement bénéfique pour identifier les points d'inflexion.

Exemple: Un indicateur faible pour la crise de 2008 était l'augmentation d'échec des mortgages en Californie l'année précédente.

2.4. La construction des scénarios

La construction des scénarios se fait par une méthode de 5 étapes:

1. Lister l'ensemble des variables possibles dans la catégorie PESTEL;
2. Sélectionner les variables les plus importantes selon le secteur d'activité étudié et la zone géographique étudiée. Pour cela on propose deux critères de sélection :
 - le degré d'impact de la variable sur des changements à venir dans l'industrie;
 - le degré d'incertitude lié à cette variable. Cela signifie que l'entreprise et le management ne maîtrisent pas vraiment cette variable.

Exemple:

Dans l'industrie automobile, le prix du pétrole pourrait constituer une variable-pivot, car le degré d'impact sur la structure du secteur de l'automobile est élevé et le degré d'incertitude est élevé également (Qui peut prédire aujourd'hui l'évolution du prix du pétrole ?) On retient donc comme variables dites « variables-pivots » uniquement les variables dont le degré d'incertitude et d'impact sont élevés.

2.4. La construction des scénarios (2)

La construction des scénarios se fait par une méthode de 5 étapes:

3. Analyser les modalités d'évolution pour chaque variable-pivot (un changement rapide ou progressif, une augmentation ou une diminution ou encore une stabilité, en faveur de l'existant ou pas).

Exemple:

Dans le secteur de l'automobile, le facteur économique « prix du pétrole » pourrait varier pour construire des scénarii différents qui intègrent soit une baisse du prix du pétrole, soit une hausse du prix du pétrole, soit une stabilisation du prix du pétrole. C'est ce que on appelle les modalités d'évolution d'une variable-pivot.

4. Vous reprenez maximum 4 ou 5 variables-pivots pour les combiner entre-elles selon différentes modalités de façon à construire des scénarios, c'est-à-dire ces futurs possibles pour l'industrie.

2.4. La construction des scénarios (3)

Exemple de l'étape 4 :

Alain Vas et Regis Coeurdero ont appliqué l'analyse PESTEL et la méthode des scénarios à l'industrie des opérateurs de télécommunication mobile en Europe.

Quatre variables-pivots sont ressorties de leur analyse :

1. La législation en matière d'espionnage et de respect de la vie privée;
2. La perception des consommateurs par rapport à la nocivité des ondes;
3. La préférence des consommateurs pour des services gratuits.
4. Le développement des nouvelles technologies mobiles.

Il convient de les combiner pour construire des scénarios plausibles.

2.4. La construction des scénarios (4)

La construction des scénarios se fait par une méthode de 5 étapes:

5. la construction des scénarii en tant que telle. Il importe vraiment, à ce stade, de laisser la place à votre imagination pour donner un nom évocateur aux scénarios, original, stimulant et représentatif pour chacun des scénarios proposés.

Pourquoi ? Afin de les identifier facilement et ainsi aussi de pouvoir les communiquer au mieux.

Exemple :

Secteur des opérateurs de télécommunication mobile en Europe. 4 scénarios appelés :

1. Les portes ouvertes (toujours plus connectés);
2. L'abri atomique (tous aux abris);
3. Le feu d'artifice (tout gratuit, sinon rien).
4. Le paradis des réseaux (don't worry, be happy).

2.4. La construction des scénarios (5)

QUESTION : Combien de scénarios il convient de construire?

On suggère de construire 2 ou 4 scénarios de façon à éviter le piège de trois scénarios qui poussent souvent les managers à vouloir choisir le scénario intermédiaire qui est souvent un scénario « moyen » qui a peu d'intérêt pour la prise de décision stratégique.

Principe central à retenir dans la méthode des scénarios:

Il convient de laisser ouvert les différents scénarios proposés. Ne choisissez pas un des scénarios au terme de l'analyse, sinon pourquoi avoir passé autant de temps à construire les autres scénarios ? Cela voudrait dire quelque part que le dirigeant aurait une boule de cristal qui lui permettrait de prédire l'avenir, et donc de désigner quel est le bon scénario. Au contraire, le dirigeant évaluera l'impact des différents scénarios sur les décisions stratégiques à prendre pour son entreprise. Et donc, on voit combien cet outil de diagnostic est très utile. Il permet de repérer les opportunités et les menaces présentes dans le macro environnement d'une entreprise.

2.4. La construction des scénarios (6)

Avantages de la méthode de construction des scénarios:

1. Elle permet d'identifier des scénarios plausibles d'évolution de l'industrie dans une zone géographique donnée.
2. Elle Il permet également de soutenir la prise de décision stratégique dans un environnement VUCA, à savoir volatil, incertain, complexe et ambigu.

Note: Bien que son intérêt soit grandissant dans les réflexions stratégiques, cet outil ne fait pas encore parti systématiquement de la boîte à outils des dirigeants. Il devrait absolument le devenir.