



Séquence 3 : Le diagnostic stratégique

Sommaire

Introduction

Les pratiques effectives observées dans les organisations montrent que le diagnostic stratégique constitue la 1^{ère} étape du processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Il consiste à identifier et à structurer les problèmes, à repérer les menaces et les opportunités que présente l'environnement. Cette analyse prospective porte sur le court, long et moyen termes. Elle consiste à mettre toutes les données en rapport avec les forces et les faiblesses de l'organisation. De cette mise en relation, de la confrontation de tous les éléments ressortiront les principales orientations stratégiques possibles compte tenu des fins visées par l'entreprise (objectifs à court, moyen et long termes). La démarche implique une connaissance approfondie du passé, une élucidation des phénomènes de causalité des succès et des échecs et un effort de prospective portant aussi bien sur l'environnement et sur l'entreprise que sur leurs rapports d'influence mutuels. Les éléments d'analyse qui en résultent sont interdépendants dans la mesure où par exemple, telle tendance probable de l'environnement est susceptible de devenir une opportunité ou une menace. Eu égard à la complexité de ce type d'analyse, le diagnostic qui tend à mettre à jour les solutions possibles en définissant les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir requiert une méthodologie itérative qui laisse une place importante au pragmatisme, au jugement et à l'intuition, avec de fréquents retours en arrière pour corriger, adapter des solutions aux problèmes qui se posent au niveau de l'action.

En fait, dans ce domaine particulier, les analystes sont confrontés à une double complexité :

- 1) Une complexité de l'abondance, eu égard au nombre important de variables de toutes sortes à prendre en compte ;
- 2) Une complexité de la matière, au sens où il faut sélectionner parmi toutes les données quantitatives et qualitatives celles qui sont pertinentes et qu'il faut donc prendre en compte, et celles qui ne le sont pas. Cette complexité est due à la difficulté de compréhension des lois techniques qui commandent les variables en cause.

A cette double complexité, s'ajoutent les difficultés méthodologiques inhérentes au recueil même des données de terrain car les acteurs ne s'ouvrent pas facilement aux enquêteurs ; ils ne communiquent pas justement à leur hiérarchie les données « chaudes » : ils bricolent et ajustent les informations qu'ils transmettent à leurs chefs et cela en fonction des paramètres sur lesquels ils se sentent jugés. Au fond, toute la difficulté réside à ce niveau : les dirigeants, les experts, les analystes, travaillent sur des données souvent erronées ; les informations pertinentes, les données susceptibles de permettre la mise à jour des vrais problèmes sont le plus souvent CACHÉES, et restent souterraines, inaccessibles. Aussi il ne faut pas s'étonner du fait qu'ils élaborent des solutions elles-mêmes décalées. Ce problème majeur est couramment rencontré par les chercheurs en gestion et

les consultants au niveau du travail d'observation et de collecte des données de terrain (voir à ce sujet Claude Riveline, Pour une ethnographie des organisations, article paru dans la Revue Enseignement et gestion, Paris, 1983). Les acteurs externes à l'organisation ne s'ouvrent pas facilement non plus aux analystes, aux enquêteurs ; le secret étant le plus souvent une nécessité technique. Ces questions relèvent de l'intelligence économique... Pour réduire les difficultés dans ce domaine, de nombreux auteurs préconisent de procéder à la « segmentation stratégique », opération consistant à faire un diagnostic différencié, activité par activité de l'entreprise. Nous définissons dans une 1ère section la notion de segmentation stratégique puis, dans une 2ème section, nous étudierons les aspects méthodologiques.

1 - la notion de segmentation stratégique

La démarche consiste à procéder au repérage des différentes activités et des différents marchés de l'entreprise puis à identifier des paramètres d'analyse concurrentiels pertinents dans le but de poser les bases d'un diagnostic différencié.

. Le 1er niveau d'analyse « micro - segmentation » correspond à la segmentation opérationnelle, manœuvre consistant à repérer des segments de marché, c'est-à-dire des ensembles de clients présentant les mêmes comportements d'achat, des canaux de distribution distincts, des lignes ou gammes de produits similaires destinés à répondre à la diversité de la demande.

. Le 2ème niveau « macro – segmentation » correspond à la notion de métier(s) exercé(s) par l'organisation, c'est-à-dire, aux compétences et savoir-faire qu'elle maîtrise et qui lui permettent d'exister dans un ou plusieurs domaines d'activité.

. Le 3ème niveau « méso – segmentation » est un niveau intermédiaire ; il permet de délimiter les frontières entre les activités de l'entreprise, entre les ensembles de lignes de produits utilisant les mêmes ressources et confrontées le plus souvent aux mêmes concurrents ; comme par exemple, dans une entreprise de produits chimiques, la peinture destinée à deux secteurs différents : le bâtiment et l'automobile.

Certains auteurs comme Porter (« Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982), proposent des démarches systématiques de segmentation fondées sur 3 dimensions :

- 1° - la technologie mobilisée pour le production des biens ou services considérés ;
- 2° - la clientèle concernée, définie par des critères socio- démographiques (jeunes, vieux, femmes, hommes), géographiques (marché local, national ou mondial) ou professionnels (commerçants, industriels...)
- 3° - les fonctions du bien ou service (besoins satisfaits par ce bien ou service).

Cette forme de représentation permet aussi de repérer les différents concurrents ; ce qui constitue une 1ère étape pour l'étude et la mise à jour de mesures de nature à opérer des manœuvres de différenciation, des actions stratégiques offensives en fonction de la situation. La notion de segmentation stratégique est intéressante du point de vue théorique dans la mesure où, comme tout modèle théorique, elle permet de penser, de faire des prévisions, de discuter, de comparer et de négocier ; il faut cependant souligner que le produit des analyses qui en résulte n'est pas définitif : le jeu concurrentiel reste toujours ouvert ; même dans un monde qui paraît a priori fermé (exemple des

pays de l'est...). Le jeu concurrentiel et partant, la segmentation, se modifient continuellement sous l'effet de plusieurs facteurs et notamment :

. Primo, des innovations technologiques, évolutions qui bouleversent les frontières entre activités, en découpant de nouveaux territoires, de nouvelles parts de marché ; en en élargissant certaines ou en en rétrécissant d'autres. Par exemple, l'informatique est un secteur très évolutif. Le découpage, la segmentation suivant la nature des produits (gros et petits ordinateurs) n'a pas résisté à l'arrivée des microprocesseurs et le découpage pertinent entre produits s'avère être celui fondé sur le type de clientèle (grand public, PME, grandes entreprises etc.) ;

. Secundo, des facteurs politiques et économiques qui ferment l'entrée à des marchés (exemple, pays en crise) ou tout au contraire étendent le champ des possibilités en élargissant les débouchés des biens et services considérés (exemple : la Chine ou la Russie s'ouvrent au commerce international). Il est à rappeler que le jeu concurrentiel tend à se mondialiser de manière plus accrue au cours de ces dernières années. Et ce n'est vraisemblablement pas fini.

Par ailleurs, il convient de faire remarquer que les activités identifiées dans la perspective de la segmentation stratégique ne correspondent pas toujours aux découpages inscrits dans les organigrammes officiels des entreprises... Il est bien évidemment difficile de modifier constamment la structure réelle en place pour l'aligner en fonction des résultats auxquels de telles analyses permettent d'aboutir... Car on toucherait au système humain composant l'organisation. En effet, les changements postulés pourraient contrarier des sphères d'influence, provoquer des oppositions, des rejets, des conflits... C'est pourquoi, dans la réalité, les dirigeants ont plutôt tendance à inscrire clairement les DAS ou FAS (famille d'activité stratégique) dans le cadre des structures officielles déjà existantes. En règle générale, les grandes entreprises ont leur propre structure chargée de faire des diagnostics stratégiques, les PME ayant souvent le recours à des consultants.

Les analyses en la matière portent principalement sur :

A) la poursuite des objectifs généraux de l'organisation (ce qu'elle envisage d'être sur un horizon à long terme ; les politiques d'innovation projetées...)

B) les actions programmées à court et moyen termes (= programme d'action tactique) tendant à la réalisation des objectifs de 1 à 5 années.

2 - La démarche du diagnostic

La méthode tend à identifier les menaces et les opportunités que recèle l'environnement ; à mettre à jour les forces et les faiblesses de l'entreprise puis à confronter les éléments d'analyse qui en résultent et cela, dans le but d'élaborer des orientations stratégiques appropriées. Le cadre qui sous-tend cette représentation (schéma 1) peut être représenté comme suit :

Schéma 1 -représentation des éléments d'analyse

ANALYSES EXTERNES

ANALYSES INTERNES

**ENVIRONNEMENT
GENERAL**

CONCURRENCE

**RESULTATS
ANTERIEURS**

**AUDIT DE
GESTION**

**OPPORTUNITES
MENACES**

**COMPETENCES
FORCES
FAIBLESSES**

Dans ce cadre, l'identification des problèmes stratégiques équivaut à mettre en évidence l'écart entre les désirs (les politiques au sens de volontés) et la « réalité » (les contraintes)

La réalisation d'un diagnostic de ce type nécessite des grilles d'analyse détaillées ; la plupart de ces grilles se présentent sous la forme de tableau avec des questions clefs auxquelles il faut des réponses...qu'il convient de reprendre ci-après en deux paragraphes :

- 1) les analyses externes
- 2) les analyses internes

I - Analyses externes

Elles tendent à éclairer la DG sur des phénomènes susceptibles d'influencer la marche et l'avenir de l'entreprise. Les démarches consistent à élucider les lois de fonctionnement des variables environnementales et leurs relations de réciprocité ; cela, dans le but d'aider les décideurs à faire des choix, des prévisions pertinentes ; plus précisément l'analyse consiste à repérer les acteurs qui forment l'environnement et dont le comportement est susceptible d'influencer sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Certains auteurs représentent l'environnement comme un champ de forces dont émanent des contraintes et des incitations ; champ composé de 5 éléments : politique, économique, social, technologique, et culturel. D'autres auteurs font une représentation plutôt systémique, l'environnement étant composé de 3 sous-ensembles :

- le sous-système économique, c'est-à-dire la structure du marché
- le sous-système culturel correspondant aux valeurs, croyances et attitudes de la Société (société globale)
- le sous-système politique regroupant les acteurs clefs, c'est-à-dire les décideurs et les agents qui ont un certain pouvoir informel sur le processus.

La perspective en termes d'éléments structurant l'environnement conduit à élaborer une grille de diagnostic externe comprenant 6 rubriques principales qui sont : la demande, l'offre, la concurrence, les approvisionnements, la technologie, le contexte sociopolitique et culturel.

1) La demande

L'analyse de la demande postulée dans le cadre du diagnostic stratégique tend à mettre à jour des informations sur les clients, sur leur identité, leurs motivations et leurs comportements. C'est faire l'acquisition de l'intelligence économique...avec tout ce que cette notion sous-tend comme difficultés d'accès aux renseignements...et des risques d'être pris pour un espion...

Il s'agit de savoir qui consomme et/ ou achète, où, à quel moment ou époque de la vie, selon périodicité...Aussi, il est souvent nécessaire de questionner ou mieux, d'observer le client pour rendre intelligibles ses comportements, ses motivations et surtout repérer le véritable client car celui qui paie n'est pas forcément le vrai client : exemple, les enfants choisissent et la maman ou le papa paie...le véritable client est le petit enfant !

L'analyse de la demande est faite dans une optique prospective. Cette démarche permet de prendre en compte les perspectives d'évolution probable de la demande à moyen et long terme. Elle facilite également l'identification à temps des facteurs d'ouverture ou de fermeture des voies de développement des produits (choix des solutions et armes concurrentielles les mieux adaptées). Les facteurs d'évolution de la demande peuvent être de natures diverses et notamment : démographique (nombre d'habitants, structure par âge...) ou induits par des transformations des styles de vie ou encore des modifications des goûts des consommateurs (exemple : les phénomènes de mode).

Il existe des techniques qualitatives et des techniques quantitatives qui permettent d'analyser l'état et l'évolution probable (...) de la demande. Parmi celles-ci, signalant les analyses du type étude de marché et la méthode DELPHI qui est une démarche fondée sur des analyses en matière de prévision de la demande et qui sera examinée un peu plus loin...Aucune de ces méthodes, aucun de ces instruments ne peut donner de certitude car les choses semblent se passer dans la vie réelle comme s'il y a véritablement une logique de la connaissance et une logique de la connaissance et une logique de l'action (la vie réelle en somme) ; les difficultés et les limites de ce genre de démarche sont d'autant plus grandes que les choses bougent dans un monde instable.

2) L'offre

La structure de marché est considérée comme un dispositif essentiel du jeu concurrentiel et des perspectives de rentabilité des différentes activités de production des biens et services. L'équilibre offre/demande influe sur le niveau des pressions concurrentielles entre les entreprises ; ainsi, une insuffisance globale de l'offre par rapport à la demande est susceptible d'induire une perspective de croissance du produit considéré ; a contrario, la situation de saturation du marché crée des luttes intenses entre les entreprises et les plus fragiles (financièrement, surtout) disparaissent. Les plus fragiles sont notamment celles dont les coûts fixes sont relativement élevés ; car elles sont plus rigides dans la mesure où elles ont du mal à s'adapter compte tenu du niveau de la demande (rappel : les coûts fixes sont par définition supportés par l'entreprise quelque soit le volume des activités). En revanche, les entreprises les plus flexibles c'est-à-dire par la possibilité plus ou moins grande d'investir ou de désinvestir. Certains obstacles à l'entrée d'un secteur ne sont que provisoires par exemple, les brevets d'invention (provisoire car ils peuvent être loués ou achetés) ; en ce qui concerne les freins aux désinvestissements, ils tiennent surtout à la nature des actifs peu ou pas convertible aux coûts sociaux (licenciements, reconversion des personnels...) ; ceci explique que des activités soient maintenues même si elles ne sont pas rentables pour l'entreprise... D'autres

obstacles à l'entrée paraissent plus rédhibitoires, plus difficiles à surmonter. Porter (dans « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982) en énumère principalement 6 :

- 1er obstacle :

L'existence d'économie d'échelle est dissuasive puisqu'elle contraint les nouveaux arrivants à opter d'emblée sur des niveaux de production et/ou de vente très importants pour s'assurer des marges acceptables ;

- 2ème obstacle :

Les besoins en capitaux, en ressources financières importants pour s'implanter et cela notamment lorsque les efforts portent sur la R et D ; ce qui correspond à des investissements à long terme.

- 3ème obstacle :

Les coûts de transfert : ces coûts constituent une charge supplémentaire pour les clients potentiels par rapport à leur fournisseur habituel. Il s'agit plus précisément des coûts des nouveaux équipements. Il faudrait alors que l'entreprise qui veut se rallier ou arracher les clients aux fournisseurs traditionnels leur offre des avantages plus substantiels...

- 4ème obstacle :

La différenciation du produit, manœuvre tendant à bâtir une offre qui soit perçue comme spécifique par les clients et cela dans le but de les fidéliser ; si cette perception était bien ancrée dans les habitudes des clients, alors il serait difficile de leur faire changer d'avis.

- 5ème obstacle :

Les difficultés d'accès aux circuits de distribution et cela, dans la mesure où il faut dans certaines situations consentir des avantages considérables aux distributeurs. En effet, certains produits déjà vendus par ces distributeurs peuvent bénéficier d'avantages considérables allant jusqu'à l'exclusivité... Ces difficultés risquent naturellement de réduire le taux de marge des produits que l'entreprise veut lancer sur ces circuits.

- 6ème obstacle :

Enfin, les entreprises déjà implantées peuvent avoir des avantages difficilement accessibles aux concurrents potentiels : il peut s'agir de la propriété de la technologie du produit (brevet d'invention), du bénéfice de privilèges en ce qui concerne l'accès aux matières premières (coût d'achat), de la détention d'une localisation avantageuse (situation par rapport aux voies d'accès...)

3) La concurrence

L'élucidation de la structure des mécanismes qui gouvernent les entreprises concurrentes ou susceptibles de le devenir constitue l'une des phases essentielles de tout diagnostic. Il s'agit de comprendre la concurrence du secteur dans sa globalité, son évolution et toute sa complexité. Porter a identifié les forces principales qui commandent le jeu concurrentiel et dont nous reprenons la synthèse ci-après.

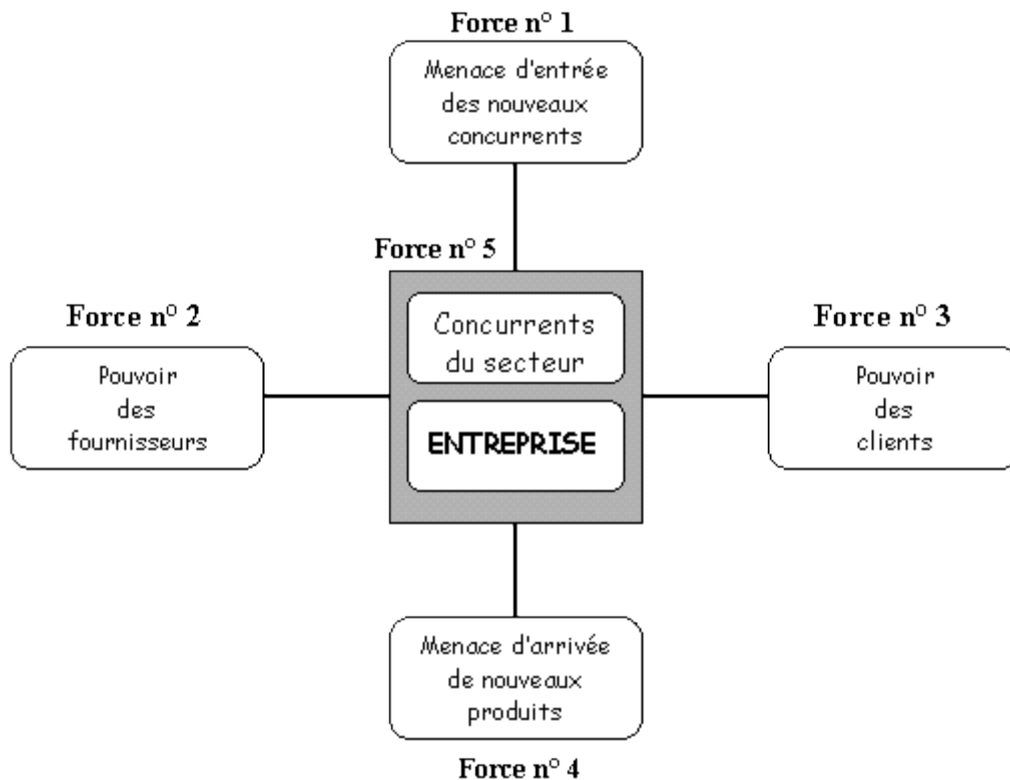
D'après cet auteur, plus le degré de rivalité entre les firmes présentes sur le marché est important, plus les possibilités d'espérer des taux de rendement intéressants diminuent. L'importance de cette rivalité est elle-même fonction de plusieurs paramètres et notamment :

- 1) De la puissance et du nombre des entreprises concurrentes,
- 2) De la nature de leur stratégie,
- 3) Du taux de croissance du secteur,
- 4) De la structure des coûts (les coûts fixes importants incitent les entreprises à utiliser à plein rendement leur capacité de production et donc à s'engager dans guerres des prix),
- 5) De l'existence d'économies d'échelle,
- 6) Et l'absence de différenciation du produit (exemple de la construction de maisons d'habitation dans la Picardie, dans la mesure où ces maisons sont quasiment identiques...).

Outre les entreprises concurrentes déjà implantées, il convient de prendre en compte les risques potentiels correspondant à la menace que de nouvelles entreprises arrivent sur le marché ; ces risques sont fonction de la nature des représailles que l'entreprise et ses concurrents déjà établis sont capables d'infliger à celles qui osent s'introduire sur le marché. Les menaces incluent également les risques correspondant aux produits de substitution, produits susceptibles de remplir les mêmes fonctions que le produit considéré. Cette forme de concurrence est plus souterraine, plus difficile à repérer car il s'agit de produit émanant d'activités relativement éloignées. Les comportements des clients influencent aussi le jeu concurrentiel ; ils y participent activement surtout quand ils sont exigeants sur la qualité des produits, sur le rapport qualité/prix ; et aussi, lorsque ces clients achètent des quantités importantes par rapport au volume des ventes de l'entreprise.

Enfin, il faut signaler que les fournisseurs qui participent également au jeu concurrentiel sont susceptibles de disposer de marges de pouvoir non négligeables par la menace d'augmenter les prix ou d'influer sur la qualité des biens ou services vendus. Porter (dans « Choix stratégiques et concurrence ») résume ce jeu concurrentiel entre firmes dans le schéma suivant mettant en relation 5 forces fondamentales :

Schéma 2 - Le diamant de Porter



4) Les sources d'approvisionnement

L'analyse concurrentielle porte sur l'ensemble des ressources dont l'entreprise a besoin pour accomplir sa mission et réaliser ses objectifs. Doivent être alors examinés les problèmes en rapport à la disponibilité et au coût des Mp, composants, énergie et ressources humaines que nécessitent les différentes activités exercées par l'entreprise ; et cela doit se faire en se plaçant dans une perspective à long terme, en recherchant les voies de solution de substitution lorsque celles-ci présentent des avantages concurrentiels plus intéressants ou que l'approvisionnement ne paraît pas pouvoir être effectué dans des conditions meilleures (prix, qualité...). Il faudrait œuvrer dans la perspective d'assurer à long terme l'indépendance de l'entreprise par rapport aux sources d'approvisionnement et prendre en compte le temps (délais).

5) La technologie

La technologie, science des arts industriels constitue une dimension importante du diagnostic stratégique. En effet, l'utilisation des connaissances scientifiques et techniques à la conception et à la fabrication des produits est une arme concurrentielle de nature à bouleverser les bases mêmes des jeux concurrentiels et cela dans la mesure où la technologie exerce des effets considérables dans l'apparition ou la disparition d'activités (disparition due notamment au phénomène d'obsolescence des produits). Les changements induits peuvent être à l'origine directe d'avantages concurrentiels en termes de coûts (gains de productivité) ou d'image de marque et donc sources de différenciation.

6) Le contexte culturel et social

Les entreprises ne tournent pas dans le vide ; le diagnostic doit donc prendre en compte les tendances sociopolitiques et culturelles qui constituent la toile de fond de leurs activités. Les analyses doivent porter sur différents acteurs participant au jeu concurrentiel et à leur évolution

probables en prenant en compte leurs logiques d'action respectives. Il faut inclure dans cette analyse les attentes des salariés, orientations des politiques industrielles nationales, régionales, et mondiales ainsi que l'évolution des mentalités et des modes de vie...).

II - Les analyses internes

Les démarches consistent à évaluer les capacités de l'entreprise pour en apprécier les possibilités objectives ; ces démarches tendent aussi à évaluer les aptitudes de l'organisation à parer aux nombreuses menaces susceptibles de contrarier ses efforts. Plusieurs méthodes complémentaires permettent de mettre en évidence des paramètres d'analyse pertinents et partant d'apprécier les potentialités de l'organisation.

A) Le diagnostic fonctionnel

Cette démarche vise à analyser les différentes fonctions de l'entreprise dans le but d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses. Cette analyse implique de définir au préalable des critères d'évaluation. Ces critères varient suivant les activités et les fonctions. Il n'existe pas en la matière de modèle « idéal ». Les critères regroupés sous forme de tableau permettent à l'analyste d'apprécier s'il s'agit plutôt de forces ou de faiblesses et de formuler ensuite des commentaires sur la situation de l'entreprise. Ce travail qui peut être mené par des cadres de l'entreprise avec l'aide d'un consultant est une tâche qui peut avoir un impact considérable sur le fonctionnement de l'organisation. Plusieurs techniques permettent de réaliser ce type de diagnostic. Celle qui va être exposée retient deux choses :

1° examen fonction par fonction en se référant à des critères préalablement définis par les analystes « abrégés du vrai » et « abrégé du bon » ; ces abrégés vont permettre de dire si, de leur point de vue on est dans une situation de force ou de faiblesse

2° examen de l'organisation dans son ensemble pour en apprécier la cohérence par rapport à son environnement et examen de la structuration des activités et des fonctions pour apprécier leur congruence et leur efficacité.

7) Examen des fonctions suivant des critères préalablement définis

1er exemple : la fonction GRH

Tableau 1 - la fonction GRH

Critères	Forces	Faiblesses
<i>Pyramide des âges</i>		
<i>Compétences et formation</i>		
<i>Rémunération</i>		
<i>Part des salaires dans le CA</i>		
<i>Le turn-over</i>		
<i>Absentéisme</i>		
<i>Etc...</i>		

Les compétences et les motivations des salariés constituent des armes concurrentielles importantes. La gestion stratégique des ressources humaines tend à permettre à l'entreprise de disposer de personnels cadres et non cadres bien formés et en nombre suffisant (notion de GPRH Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines). La GPRH tend à permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel bien formé (adaptation continue aux évolutions technologiques et cela, grâce à une formation continue, de la gestion du capital des connaissances collectives et cela pour éviter une rupture entre la technologie et les Hommes...La mise en place d'un système de sanction-réponse adéquat permet d'influer dans le « bon » sens sur les logiques d'action des membres de l'organisation

Exemple : la formule du salaire à partie variable (et non un salaire totalement fixe comme dans la Fonction publique) semble inciter les salariés à un plus grand rendement

2ème exemple : Fonction Finance

Tableau 2 - la fonction finance

Critères	Forces	Faiblesses
<i>Rentabilité des capitaux propres = Résultat net/capitaux propres</i>		
<i>Rentabilité commerciale = Résultat net/CA HT</i>		
<i>Endettement à long et moyen terme</i>		
<i>solvabilité</i>		

3ème exemple : la Fonction commerciale

Tableau 3 - la fonction commerciale

Critères	Forces	Faiblesses
<i>Evolution du CA</i>		
<i>Evolution des parts de marché et conquêtes de nouveaux marchés</i>		
<i>Evolution du portefeuille des produits</i>		
<i>Répartition géographique du CA</i>		
<i>Etat et évolution des canaux de distribution</i>		
<i>Image de marque des produits</i>		
<i>Politique de marge</i>		
<i>Qualité des produits et des services</i>		
<i>Politique de prix</i>		
<i>Efficacité de la force vente</i>		
<i>ETC...</i>		

2) Analyse de l'organisation et de la structuration des activités et des fonctions dans leur ensemble

Tableau 4 - Organisation et structuration des activités

Critères	Forces	Faiblesses
<i>La structure est-elle adaptée à la stratégie ?</i>	-	-
<i>La structure est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement ?</i>	-	-
<i>Les mécanismes de coordination et de régulation entre les fonctions et les activités sont-ils adaptés ?</i>	-	-
<i>Le système d'information est-il cohérent avec la structure ?</i>	-	-
<i>La surveillance de l'environnement est-elle intégrée dans la structure ?</i>	-	-
<i>Etc...</i>	-	-

Les résultats de ces diagnostics fonctionnels peuvent être représentés sous forme de tableaux :

- tableau a dit « profil de compétences »
- tableau b appelé « profil concurrentiel »

L'avantage du 2ème est de permettre la comparaison des résultats obtenus avec les résultats obtenus par les principaux concurrents (il faut souligner ici cependant les difficultés méthodologiques d'accès aux données pertinentes, le secret étant souvent une nécessité vitale dans le monde des affaires...).

Tableau 5a - « profil de compétences »

Notes	1	2	3	4	5
Fonctions	faible		moyen		fort
Production :					
- qualité des produits...	u		
- délais de fabrication...u		
- coûts de production...	u		
Finance :					
-endettementu		
- rentabilité	u			
GRH :					
Compétencesu			
-formation continue.....u			
- turn-over...u		
-absentéismeu		
- conflits.....u		
- autres fonctions...		

Tableau 5b - « profil concurrentiel »

Notes	1	2	3	4	5
Fonctions	faible		moyen		fort
Production :					
- qualité des produits.....	u.....	u
- délais de fabrication...uu		
- coûts de production...	u.....u		
Finance :					
-endettement	u.....u		
- rentabilité	u		u	
GRH :					
Compétences					
-formation continue.....u		u	
- turn-over...	u	u	
-absentéismeu	u		
- conflits.....	u.....*	u			
- autres fonctions...*		

Entreprise A

Entreprise B

3) Examen des rapports organisation/environnement (des débats controversés)

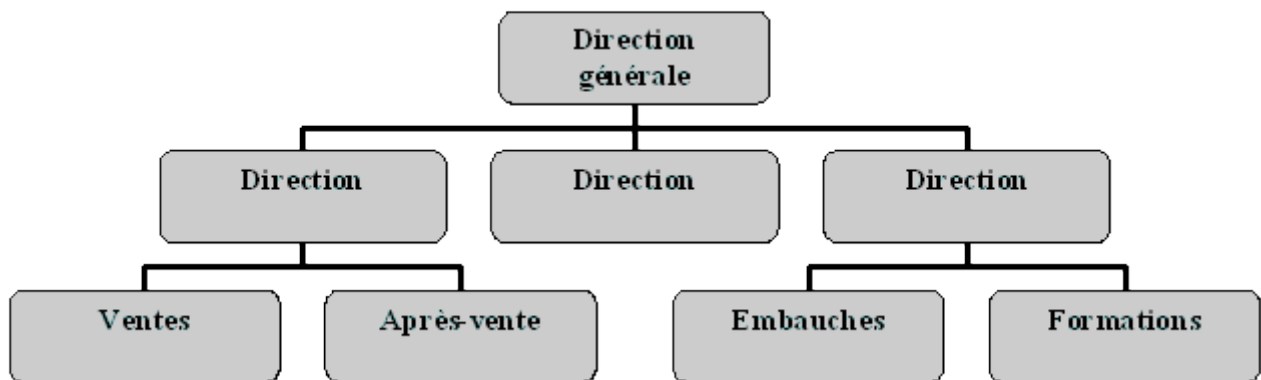
La thèse selon laquelle la cohérence entre la structuration de l'organisation et son contexte est un des facteurs de performance qui a été largement étayé par les travaux empiriques de l'école de contingence. Chandler a constaté (voir Strategy and structure, MIT, 1962) que la structure divisionnelle constitue le cadre organisationnel le plus adapté. Ses recherches ont montré que les stratégies d'expansion puis d'intégration verticale des entreprises américaines qu'il a étudiées se sont appuyées sur des structures fonctionnelles, et que les stratégies de diversification poursuivies ultérieurement ont posé des problèmes gestionnaires qui ne pouvaient être résolus que dans le cadre d'une structure organisée en divisions. De nombreuses recherches empiriques ont corroboré ces résultats ; d'où l'adage célèbre : la structure suit la stratégie. Dans ce sillage, Williamson a montré

que la structure divisionnelle (appelée forme M, par opposition à l'organisation fonctionnelle appelée forme U) avec localisation des décisions stratégiques et opérationnelles à différents niveaux de responsabilité est plus efficace que la structuration des activités par fonctions. Il conviendrait de montrer les schémas des deux configurations structurelles puis de souligner les limites de cette théorie.

a) Les 2 figures

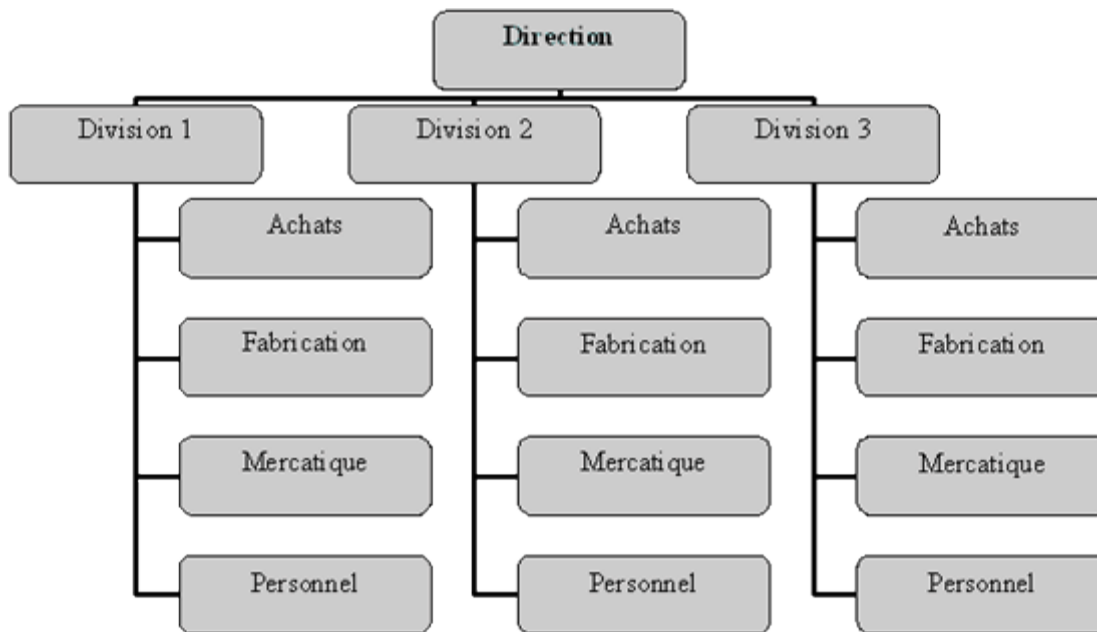
- La structure fonctionnelle = découpage des activités, répartition et regroupement par famille, par fonction. Exemple d'une entreprise de production :

Schéma 3 - Structure fonctionnelle



- La structure divisionnelle : l'entreprise est structurée en divisions chargées d'un domaine d'activité souvent défini par une feuille de produits d'une certaine nature technique et ayant une certaine clientèle ou des réseaux de distribution propres. L'organisation peut également être fondée sur des critères de localisation géographique, de marché ou de clientèle. Dans cette configuration, chacune des composantes de l'entreprise, chacune des divisions dispose de ressources propres gérées avec une certaine marge de manœuvre, agissant quasiment comme des filiales, des entités dont l'action évaluée sur les résultats obtenus, les DG se contentant de définir les objectifs et les stratégies primaires. A signaler que des cellules de structures fonctionnelles existent au niveau du siège pour ses besoins propres.

Schéma 4 - Structure divisionnelle



b) les limites de cette théorie

Le sens de la causalité qui unit stratégie et structure a fait l'objet de nombreux débats ; certains auteurs ont montré des réserves sur la validité des conclusions émises précédemment dans la mesure où la structure influence à son tour la stratégie ; en effet, selon ces derniers, les structures ont des propriétés qui influencent à leur tour les stratégies ; notamment par les logiques que les acteurs sont appelés à développer en fonction des caractéristiques des structures dans lesquelles ils vont se trouver insérés ; les stratégies des acteurs ont un impact sur le processus d'élaboration des stratégies fondamentales (tensions, conflit, négociation, décision...)

Par ailleurs, des observations empiriques ont montré que la supériorité de la forme divisionnelle tend à s'estomper avec le temps (cas d'entreprises américaines et anglaises) ou carrément le contraire (cas d'entreprises allemandes) ; dans ce dernier cas, des chercheurs ont constaté empiriquement la chute des profits des entreprises durant plusieurs exercices après leur réorganisation en structure divisionnelle. Au Japon, les différences de rentabilité induites par le passage de structures divisionnelles ne semblent pas significatives.

L'analyse par fonction permet de comprendre le fonctionnement intime des différentes composantes de l'entreprise et de mettre en évidence des problèmes susceptibles de l'entraver dans la poursuite de ses objectifs. Elle doit cependant être complétée par d'autres types d'examen comme :

- le diagnostic par les facteurs clés de succès,
- le diagnostic par la chaîne de valeur,
- le diagnostic par les compétences de base

A) - Le diagnostic par les facteurs clés de succès

La problématique s'inscrit dans un secteur d'activité concurrentiel et la méthode repose sur l'hypothèse que la réussite d'une entreprise dépend d'une formule stratégique dont les éléments sont nombreux et variables d'une activité porter son attention sur les compétences et la situation de l'entreprise à l'autre. Il convient donc à chaque fois d'identifier les variables pertinentes et de porter

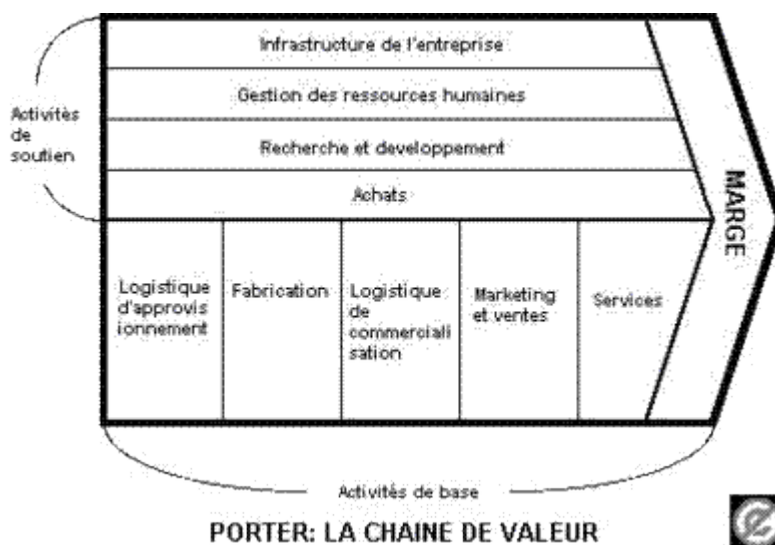
son attention sur les compétences et la situation de l'entreprise comparativement à celle de ses principaux concurrents.

Ce diagnostic offre l'avantage de mettre en relation les éléments d'analyse caractérisant l'entreprise avec les données de même nature caractérisant la situation des principaux concurrents.

B) - le diagnostic par la chaîne de valeur

Les entreprises ont pour raison d'être la création de richesses. Cette création de la valeur résulte de l'exercice d'un certain nombre d'activités complémentaires (R & D, conception, production, commercialisation, distribution et soutien aux produits). Le diagnostic repose dans cette perspective sur le découpage de l'entreprise entre toutes ces activités qui ajoutent de la valeur, de la marge au produit considéré. Porter dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel » (« InterEditions, 1986) propose d'analyser ces différentes activités ; il avance la notion de « chaîne de valeur », notion qui permet de repérer et d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise considérée dans son secteur d'activité. L'idée à la base de la théorie de Porter est que au regard de cette chaîne de valeur, certaines activités apportent plus de marge que d'autres activités et que l'entreprise possède un avantage compétitif sur certaines d'entre elles. Aussi l'entreprise a-t-elle intérêt à externaliser (c'est-à-dire sous-traiter) les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif. Le cadre d'analyse de Porter met en scène l'entreprise au cœur d'une chaîne qui va de ses fournisseurs à ses clients. La représentation du schéma d'analyse peut être faite comme suit :

Schéma n° 5 - La chaîne de valeur de l'organisation



Un tel cadre de représentation sert à comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celle de l'industrie ou à celle du principal concurrent et cela, pour détecter ses points forts et ses points faibles ->cadre d'analyse à associer à la méthode ABC en contrôle de gestion.

C) - Le diagnostic par les compétences de base

Ce type de diagnostic a été conceptualisé par PRAHALAD et HAMEL (voir « La conquête du futur », Inter Editions, 1995). L'entreprise est représentée comme un arbre :

- aux racines qui apportent nourriture, soutien, et stabilité correspond la notion de compétences de base ;
- le tronc et les branches principales constituent les « produits de base » ;
- les petites branches correspondent aux unités ;
- les feuilles, les fleurs et les fruits correspondent aux produits vendus sur les marchés, aux C.A

Prahalad et Hamel définissent les compétences de base en tant que « apprentissage collectif de la manière de coordonner diverses compétences et d'intégrer de multiples courants technologiques ». Ces compétences fondamentales sont d'après ces auteurs composées de 4 éléments :

- les savoirs
- les systèmes techniques
- les systèmes de management
- les valeurs et les normes.

Dans cette perspective, le diagnostic consiste à répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les compétences de base ?
- les stratégies postulées reposent-elles sur ces compétences ?
- les valeurs et normes renforcent-elles ces compétences ?
- la structure organisationnelle de l'entreprise est-elle adaptée ?

La démarche tend à examiner finement les compétences de base de l'entreprise, à envisager les possibilités d'amélioration et à étudier les opportunités d'acquisition externe.

On peut résumer ainsi cette méthode :

- 1) Identification des compétences de base existantes
- 2) Examen des possibilités d'acquisition des compétences fondamentales manquantes, pour renforcer la position de l'entreprise sur ses marchés
- 3) Développement de nouvelles compétences de base en interne
- 4) Assurer la pérennité des compétences de l'organisation contre ses concurrents.

Auteur : Professeur M. Ramdane Mostefaoui

Tuteur : Veuillez consulter l'annuaire de votre formation.

Version : 01/11/2013