

Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques

Thème 6 du programme, « les choix stratégiques de l'entreprise », question 6.1 : comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques ? Avant de décider où aller, l'entreprise doit savoir où elle est : ce chapitre présente la démarche stratégique, les outils du diagnostic externe (PESTEL, cinq forces de Porter) et interne (ressources, compétences, chaîne de valeur), les facteurs clés de succès et la synthèse par la matrice SWOT, qui prépare les choix étudiés au chapitre suivant.

La démarche stratégique et la place du diagnostic

La **stratégie** est l'ensemble des décisions qui engagent l'entreprise à long terme, de façon difficilement réversible, en mobilisant des ressources importantes, pour atteindre ses finalités (chapitre 1.3) face à son environnement. La **démarche stratégique** organise ces décisions en cinq étapes ; le diagnostic, objet de ce chapitre, en est la deuxième.

Étape	Question posée	Exemple Vélocité
1. Finalités et objectifs	Que voulons-nous devenir ?	Devenir une référence du vélo électrique fabriqué en France ; 20 M€ de chiffre d'affaires en 2030
2. Diagnostic	Où en sommes-nous ? Qu'est-ce qui, dehors et dedans, favorise ou contrarie nos objectifs ?	Marché en croissance mais concentré ; dépendance aux batteries importées
3. Choix stratégiques	Quelles orientations retenir ?	Intégrer la production de batteries ou non (chapitre 6.2)
4. Mise en œuvre	Avec quels moyens, quel calendrier, quelle organisation ?	Financement, recrutement, construction de l'usine
5. Contrôle	Les résultats sont-ils conformes ? Faut-il corriger ?	Suivi du coût unitaire des batteries et de la part de marché

Le **diagnostic stratégique** comporte deux volets complémentaires : le diagnostic externe analyse l'environnement (opportunités et menaces), le diagnostic interne analyse l'entreprise (forces et faiblesses). Il ne sert pas à décrire, mais à éclairer une décision : chaque constat doit déboucher sur une conséquence pour les choix.

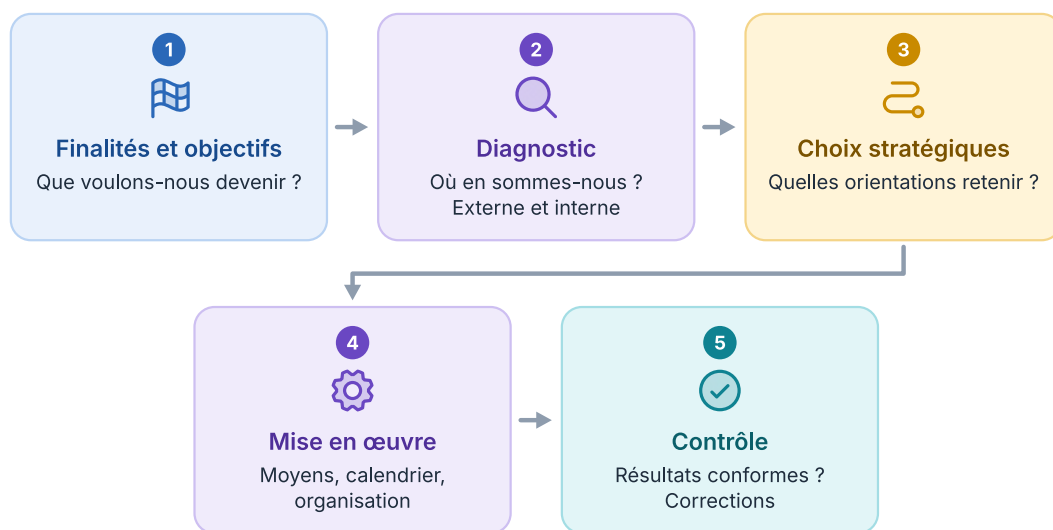


Schéma 1. Les cinq étapes de la démarche stratégique : le diagnostic, deuxième étape, éclaire les choix.

Le diagnostic externe : macro-environnement et cinq forces de Porter

Le diagnostic externe se fait à deux niveaux. Le **macro-environnement** regroupe les facteurs qui s'imposent à toutes les entreprises ; il s'analyse avec la grille PESTEL vue au chapitre 2.3 (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal). Le **micro-environnement**, ou environnement concurrentiel, regroupe les acteurs en relation directe avec l'entreprise sur son marché : il s'analyse avec le modèle des cinq forces de Michael Porter.

Force de Porter	Elle est intense quand...	Exemple
Rivalité entre concurrents existants	Les concurrents sont nombreux ou de taille comparable, le marché stagne, les produits sont peu différenciés, les coûts fixes sont élevés	Jardineries de chaîne contre pépinières indépendantes autour de Montélimar
Menace de nouveaux entrants	Les barrières à l'entrée sont faibles : peu de capital, pas de brevet, accès facile à la distribution	Covoiturage : une application se développe vite, mais la base d'utilisateurs protège Kooma
Menace des produits de substitution	Un autre produit rend le même service à un meilleur rapport qualité/prix	Trottinette électrique, transports en commun ou vélo musculaire face au VAE
Pouvoir de négociation des clients	Les clients sont concentrés, achètent de gros volumes, peuvent changer de fournisseur sans coût	Les grandes chaînes de magasins de sport qui référencent Vélocité
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Les fournisseurs sont peu nombreux, le composant est essentiel, changer de fournisseur coûte cher	Fabricants asiatiques de batteries pour Vélocité

Certains ajoutent une sixième force, le rôle des **pouvoirs publics** (réglementation, subventions à l'achat de VAE, normes). Plus les forces sont intenses, moins le secteur est rentable : le diagnostic conclut sur l'**attractivité du secteur** et sur les forces qu'il faut desserrer (par exemple, réduire le pouvoir des fournisseurs en produisant soi-même).



Schéma 2. Les cinq forces de Porter autour de l'entreprise sur son marché : plus elles sont intenses, moins le secteur est rentable.

Mesurer la position concurrentielle : parts de marché et concentration

Le diagnostic externe s'appuie sur des chiffres. La **part de marché** mesure le poids de l'entreprise : ventes de l'entreprise ÷ ventes totales du marché (en volume ou en valeur). La **part de marché relative** la compare au leader (ventes de l'entreprise ÷ ventes du leader). Le **taux de concentration** (CR2, CR4...) additionne les parts des deux ou quatre premiers : plus il est élevé, plus le marché est dominé par quelques acteurs et plus la rivalité pèse sur les petits.

Acteur (marché local des végétaux, 2026)	Ventes (€)	Part de marché
Jardinerie de chaîne n° 1	14 000	33,3 %
Jardinerie de chaîne n° 2	11 000	26,2 %
Les Jardins de Tessier	6 500	15,5 %
Autres (pépinières, grandes surfaces, internet)	10 500	25,0 %
Marché local estimé	42 000 (en milliers)	100,0 %

Exemple. Sur un marché local estimé à 42 000 milliers d'euros, Les Jardins de Tessier détiennent $6\,500 \div 42\,000 = 15,5 \%$; les deux jardineries de chaîne cumulent 59,5 % (CR2). La part de marché relative de l'entreprise est de $6\,500 \div 14\,000 = 46,4 \%$: elle pèse moins de la moitié du leader, ce qui exclut une concurrence frontale par les prix et oriente vers la différenciation (production locale, conseil).



Schéma 3. Le marché local des végétaux (42 000 milliers d'euros) réparti entre ses acteurs : les deux jardineries de chaîne cumulent 59,5 % (CR2) et Les Jardins de Tessier détiennent $6\,500 \div 42\,000 = 15,5\%$.

Le diagnostic interne : ressources, compétences et chaîne de valeur

Le diagnostic interne recense ce que l'entreprise possède et sait faire. Les **ressources** sont les actifs qu'elle contrôle : tangibles (physiques : locaux, machines ; financières : trésorerie, capacité d'emprunt) ou intangibles (technologie, brevets, marque, données, réputation, relations). Les **compétences** sont les savoir-faire collectifs qui combinent ces ressources pour réaliser une activité (concevoir un vélo, produire des végétaux adaptés, apparier des trajets). Une **compétence distinctive** (ou fondamentale) est une compétence rare, valorisée par les clients et difficile à imiter : elle fonde l'**avantage concurrentiel**, c'est-à-dire ce qui permet à l'entreprise de faire durablement mieux que ses concurrents.

Catégorie	Vélocité	Les Jardins de Tessier	Kooma
Ressources tangibles	Atelier, bureau d'études, trésorerie	Terrains de pépinière, serres, magasin	Trésorerie des levées de fonds
Ressources intangibles	Marque, dessins et modèles déposés, réseau de magasins partenaires	Réputation locale, variétés sélectionnées	Algorithme, base de 40 000 utilisateurs, données de trajets
Compétence distinctive	Conception de cadres légers et design	Production de végétaux adaptés au climat local	Signature d'abonnements avec les entreprises

La **chaîne de valeur** (Porter) découpe l'entreprise en activités principales (approvisionnement, production, logistique, commercialisation, services) et activités de soutien (infrastructure, ressources humaines, technologie, achats) pour repérer où se crée la valeur pour le client et où se situent les coûts. Chez Vélocité, la conception et le design créent la valeur ; l'approvisionnement en batteries concentre le coût et le risque. Le diagnostic interne conclut sur les forces (ce qui fait mieux que les concurrents) et les faiblesses (ce qui fait moins bien ou manque).

Les facteurs clés de succès et l'avantage concurrentiel

Un **facteur clé de succès (FCS)** est un élément que toute entreprise du secteur doit maîtriser pour réussir, parce que les clients l'attendent : il est propre au marché, non à l'entreprise. Les FCS se déduisent du diagnostic externe (attentes des clients, forces de Porter) ; les compétences distinctives se déduisent du diagnostic interne. La confrontation des deux dit si l'entreprise est armée pour son marché.

Marché	Facteurs clés de succès	Compétence distinctive de l'entreprise fil rouge
Vélo à assistance électrique	Autonomie et fiabilité de la batterie, prix, réseau de vente et de réparation, design	Vélocité : design et légèreté des cadres
Jardinerie et pépinière	Qualité et reprise des végétaux, conseil, proximité, prix	Les Jardins de Tessier : végétaux produits sur place
Plateforme de covoiturage	Nombre d'utilisateurs (effets de réseau), simplicité de l'application, confiance	Kooma : abonnements d'entreprises qui apportent des utilisateurs en masse

Une **grille de FCS pondérée** attribue à chaque facteur un poids (total 100) et une note à chaque concurrent ; le score pondéré (somme des poids $\times$ notes $\div$ 100) compare les positions et désigne les priorités : renforcer les facteurs importants où l'entreprise est en retard, protéger ceux où elle domine.

La synthèse du diagnostic : la matrice SWOT

La **matrice SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) synthétise le diagnostic en quatre cases : forces et faiblesses (internes), opportunités et menaces (externes). Pour classer un élément, on se pose deux questions : vient-il de l'entreprise ou de l'environnement ? Joue-t-il pour ou contre les objectifs ?

	Favorable	Défavorable
Interne (diagnostic interne)	Forces : compétence distinctive, ressource rare, position de coût	Faiblesses : compétence absente, dépendance, outil obsolète
Externe (diagnostic externe)	Opportunités : marché en croissance, nouvelle demande, aide publique	Menaces : nouvel entrant, substitut, réglementation, fournisseur dominant

Exemple Vélocité. Forces : design, bureau d'études, croissance supérieure au marché. Faiblesses : dépendance aux batteries importées, taille modeste face aux grands groupes. Opportunités : marché du VAE en hausse, aides à l'achat, demande de

fabrication française. Menaces : concentration du secteur, hausse du prix des batteries, trottinettes électriques. Le SWOT ne vaut que par ses croisements : une force face à une opportunité fonde une orientation (fabrication française mise en avant), une faiblesse face à une menace exige une action corrective (usine de batteries), ce qui conduit aux choix stratégiques du chapitre suivant.

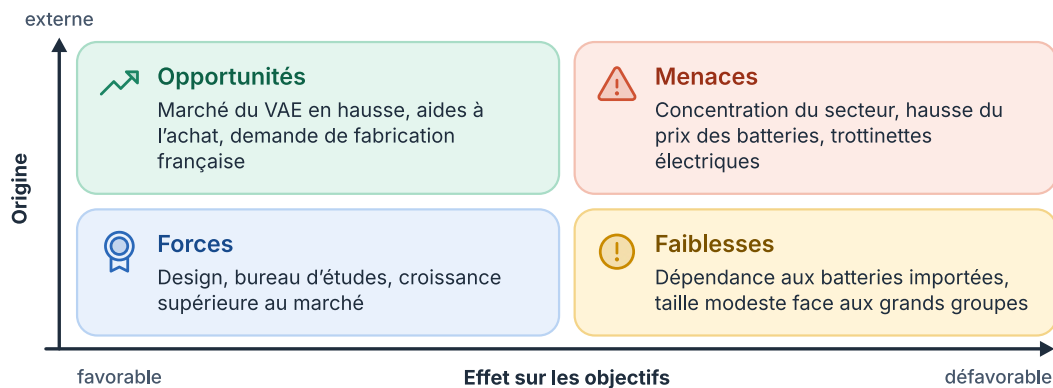


Schéma 4. La matrice SWOT de Vélocité : deux questions pour classer chaque élément (vient-il de l'entreprise ou de l'environnement ? joue-t-il pour ou contre les objectifs ?).

Méthode : répondre à une question de CEJM

Une question de diagnostic demande rarement de « faire un SWOT » en bloc ; elle demande d'analyser un élément du dossier avec l'outil adapté (Porter, ressources et compétences, FCS, SWOT) et d'en tirer une conséquence pour la décision.

1. **Identifier et qualifier** : nommer l'outil et la case (force de Porter concernée, ressource tangible ou intangible, opportunité ou menace, facteur clé de succès).
2. **Expliquer** : rappeler ce que l'outil mesure et pourquoi l'élément relève de cette catégorie.
3. **Appliquer au cas** : citer les données du dossier, calculer (part de marché, concentration, score) si c'est possible.
4. **Conclure** : indiquer la conséquence pour la stratégie, avec une réserve éventuelle.

Exemple rédigé. « Le secteur du vélo électrique est-il attractif pour Vélocité ? » — Identifier : la question relève du diagnostic externe du micro-environnement, à conduire avec les cinq forces de Porter. Mécanisme : un secteur est attractif quand les forces concurrentielles sont faibles ; chaque force intense réduit la rentabilité des entreprises présentes. Application : le marché progresse chaque année (opportunité), mais quatre acteurs détiennent plus de la moitié des ventes (rivalité forte pour un fabricant dont la part de marché reste inférieure à 2 %), les grandes chaînes de magasins pèsent sur les prix (pouvoir des clients) et deux fournisseurs asiatiques contrôlent les batteries (pouvoir des fournisseurs élevé) ; la menace des substituts (trottinettes) reste limitée pour les trajets longs. Conclusion : le secteur est attractif par sa croissance mais exigeant par sa structure ; Vélocité ne peut y prospérer qu'en se différenciant (design, fabrication française) et en desserrant la force la plus pénalisante, la dépendance aux fournisseurs de batteries, ce qui plaide pour le projet d'usine, sous réserve de sa rentabilité.

L'essentiel à retenir

- La démarche stratégique enchaîne finalités, diagnostic, choix, mise en œuvre et contrôle ; le diagnostic éclaire la décision en confrontant l'environnement et l'entreprise.
- Diagnostic externe : PESTEL pour le macro-environnement, cinq forces de Porter pour le micro-environnement (rivalité, entrants, substituts, clients, fournisseurs), mesurées par parts de marché et taux de concentration.
- Diagnostic interne : ressources tangibles et intangibles, compétences distinctives (rares, valorisées, difficiles à imiter) et chaîne de valeur, qui fondent l'avantage concurrentiel.
- Les facteurs clés de succès sont les exigences du marché ; le SWOT synthétise forces, faiblesses, opportunités et menaces et ses croisements conduisent aux orientations stratégiques.