

Introduction

Le diagnostic stratégique est une analyse détaillée de la situation de l'entreprise. Il consiste à passer en revue l'ensemble des ressources et des compétences auxquelles une entreprise a accès, ressources financières certes, mais aussi ressources humaines, implantation industrielle et expertise technique de l'entreprise. Il s'agit de saisir toute l'étendue de la situation de l'entreprise à un moment donné, en tenant compte, entre autres, de sa clientèle et de son marché concurrentiel. Pour que cette approche soit pertinente, tous les facteurs liés à l'entreprise doivent être saisis dans leur intégralité. Le diagnostic est stratégique car il s'inscrit dans le cadre d'un projet bien défini. L'objectif d'un diagnostic stratégique est toujours d'améliorer la performance économique de l'entreprise, et donc de générer de la valeur pour l'organisation, ses actionnaires et ses salariés.

Dans ce présent chapitre, nous tentons d'expliquer pourquoi le diagnostic stratégique est un ingrédient clé de toute stratégie efficace et donne un aperçu des outils que les managers utilisent pour mener à bien leur organisation. Ainsi, dans un premier temps, nous avons présenté l'importance du diagnostic stratégique dans l'évaluation globale de l'organisation, en mettant en avant les différents outils exploités par les managers pour diagnostiquer l'entreprise. Dans un second temps, il revient sur une présentation détaillée du diagnostic stratégique qui examine l'environnement interne et externe d'une organisation pour évaluer ses forces et faiblesses, et aussi les opportunités et les menaces existant dans l'environnement de l'organisation.

1. Méthode et outils du diagnostic stratégique

1.1. Définition du diagnostic stratégique

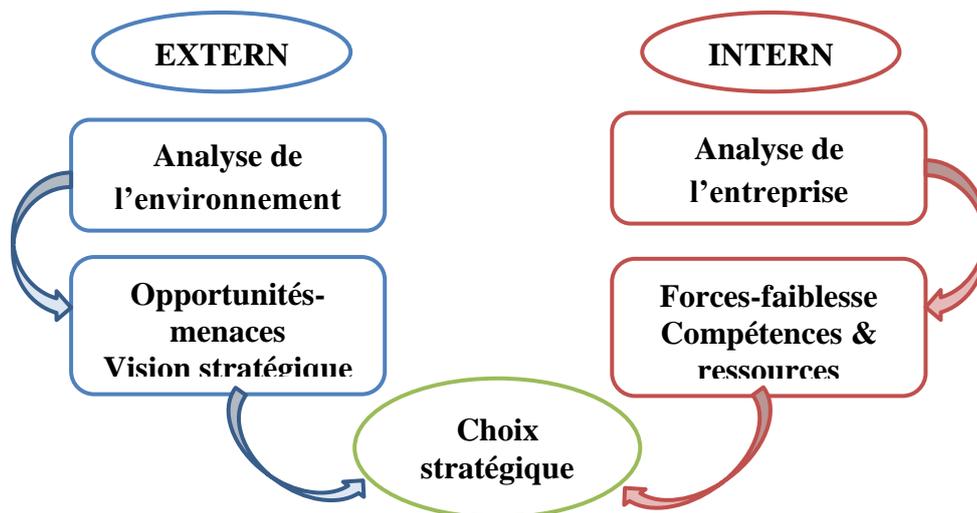
Le diagnostic stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants. C'est un outil d'aide à la décision et l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des

caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

1.2. Objectifs du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a pour objectifs, dans le cas d'entreprises diversifiées (grandes ou petites) :

- De leur permettre de bien segmenter (découper) leurs différentes activités en entités homogènes appelées : Domaines d'activités stratégiques (DAS) ;
- D'analyser le rythme d'évolution de l'environnement et de croissance des marchés ;
- De bien comprendre les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire facteurs de succès, et stratégies des concurrents ;
- De mesurer les attraits et menaces de chacun de ces segments ;
- De déterminer avec précision les forces et les faiblesses relatives de l'entreprise dans les différents domaines d'activités.



1.3. Les outils du diagnostic stratégique

La démarche stratégique repose sur un certain nombre de phases successives. D'abord, réaliser une planification stratégique qui consiste à fixer des objectifs qualifiés de stratégiques pour l'organisation, puis, effectuer un diagnostic stratégique à travers plusieurs modèles et approches d'analyse stratégique (PESTEL, Modèles ADL, BCG, Mc Kinesy, Modèles de M. Porter : les cinq forces concurrentielles et la chaîne de valeur, etc.). Ainsi, le diagnostic stratégique repose sur une étude interne de l'entreprise en relevant le potentiel financier, commercial, organisationnel, innovation/techniques. Il repose également sur l'étude de l'environnement de l'entreprise (diagnostic externe), il se divise

en microéconomie (marché, clients, fournisseurs, concurrents) et en macroéconomie (banques, résultats de la consommation, contraintes juridiques).

1.3.1. La matrice SWOT

1.3.1.1. Définition

SWOT est un acronyme pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Une analyse SWOT est une stratégie utilisée par les entreprises pour mesurer et évaluer leur performance globale et celle de leurs concurrents, de manière objective. Tous ces facteurs aident les propriétaires d'entreprise à prendre des décisions plus judicieuses pour leur entreprise, par exemple si une entreprise doit se développer dans un nouveau domaine ou se renommer.

De plus, l'analyse SWOT est un long processus qui peut aider différents types d'entreprises à tirer des conclusions en leur permettant de voir clairement la situation dans son ensemble. Une fois qu'elles ont obtenu des données et des informations précieuses, ce n'est qu'alors que les entreprises peuvent formuler un plan intelligent et stratégique en conséquence.

Cette matrice est composée de deux axes à savoir un axe interne et un axe externe. Le premier axe répartit les caractéristiques actuelles de l'organisation en forces ou faiblesses, et classe un certain nombre d'éléments tels que les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les technologies détenus, etc. pouvant conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel, ou au contraire, ce sont des éléments auxquels l'entreprise doit faire attention vu qu'ils constituent ses faiblesses.

Le second axe est orienté vers l'environnement externe de l'entreprise. Il s'attarde notamment sur l'évolution des marchés, des produits. Les éléments externes à l'entreprise sont également classés en zone *potentiel à développer* ou en zone *à suivre avec une attention particulière* car pouvant avoir un impact négatif sur l'entreprise. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT.

Tableau 2. Exemple d'analyse SWOT

(Strengths=Forces, Weaknesses=Faiblesses, Opportunities=Opportunités, Threats=Menaces)

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité d'innovation ■ Leadership : croissance, part de marché ■ Qualité : taux de satisfaction sur produit ■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc. ■ Coûts fixes bas ■ Employés hautement qualifiés ■ Etc. 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faible capacité financière ■ Faible notoriété, image de marque ■ Déséquilibre du portefeuille de produits ■ Grande dépendance à un fournisseur ■ Base de clients réduite ■ Système informatique dépassé ■ Taux de rotation du personnel élevé ■ Etc.
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marchés ou segments en croissance ■ Marchés ou segments à fort potentiel ■ Nouvelles technologies ■ Réglementation favorable ■ Nouvelles chaînes de distribution ■ Changement de comportement des consommateurs ■ Etc. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concurrence directe et élargie ■ Nouveaux entrants ■ Législation peu favorable ■ Marchés matures ou en décroissance ■ Chute des prix en raison d'un excès de la production ■ Activité économique faible ■ Etc.

Source : Fait par nos soins.

Le modèle SWOT est l'un des modèles les plus utilisés en stratégie. Il s'est même popularisé au-delà du champ de la stratégie (Marketing, Système d'info). Il constitue une analyse en deux temps :

1.3.1.2. L'analyse externe (opportunités et menaces)

Les *opportunités* font référence à des facteurs externes favorables qui pourraient donner à une organisation un avantage concurrentiel. Par exemple, si un pays réduit ses tarifs, un constructeur automobile peut exporter ses voitures vers un nouveau marché, augmentant ainsi ses ventes et sa part de marché.

Quant aux *menaces*, elles font référence à des facteurs susceptibles de nuire à une organisation. Par exemple, une sécheresse est une menace pour une entreprise productrice de blé, car elle peut détruire ou réduire le rendement des cultures. D'autres menaces courantes incluent des choses comme la hausse des coûts des matériaux, la concurrence croissante, l'offre de main-d'œuvre restreinte. Les menaces et les opportunités portent sur toutes les caractéristiques de l'environnement qui peuvent donner lieu à une influence à court, moyen et long terme. Les éléments de l'environnement à prendre en compte peuvent varier selon le type d'organisation considérée.

1.3.1.3. L'analyse interne (forces et faiblesses)

Les ***forces*** sont des facteurs internes qui constituent des atouts pour l'entreprise. Il s'agit de caractéristiques internes sur lesquelles l'entreprise analysée est meilleur que ses concurrents (ou au moins supérieur à la moyenne). Elles représentent les ressources et les compétences distinctives (ex : force de vente, maîtrise d'une technologie, motivation ...).

Quant aux ***faiblesses***, elles sont des facteurs internes sur lesquels l'entreprise est moins performante que ses concurrents. Egalement, ils sont des domaines où l'entreprise doit s'améliorer pour rester compétitive (ex : une marque faible, un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne, des niveaux d'endettement élevés, une chaîne d'approvisionnement inadéquate ou un manque de capital). Les forces et les faiblesses de l'entreprise concernent toutes ces caractéristiques internes : Dimension commerciale, dimension financière, dimension technologique, potentiel d'innovation.

L'utilisation de l'outil SWOT présente des avantages surtout en matière de facilité de diagnostic mais également à l'étendu de l'analyse qui porte sur les éléments internes ou externes. En revanche, cet outil souffre de quelques limites notamment ceux liés à la séparation entre facteurs internes et externes. La deuxième limite tient à son caractère parfois trop simplistes ou réducteurs, on ne peut donc se limiter à un qualificatif de forces faiblesses opportunités ou menaces. Enfin, l'analyse SWOT a d'abord été utilisée pour analyser les entreprises. Maintenant, il est souvent utilisé par les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les particuliers, y compris les investisseurs et les entrepreneurs.

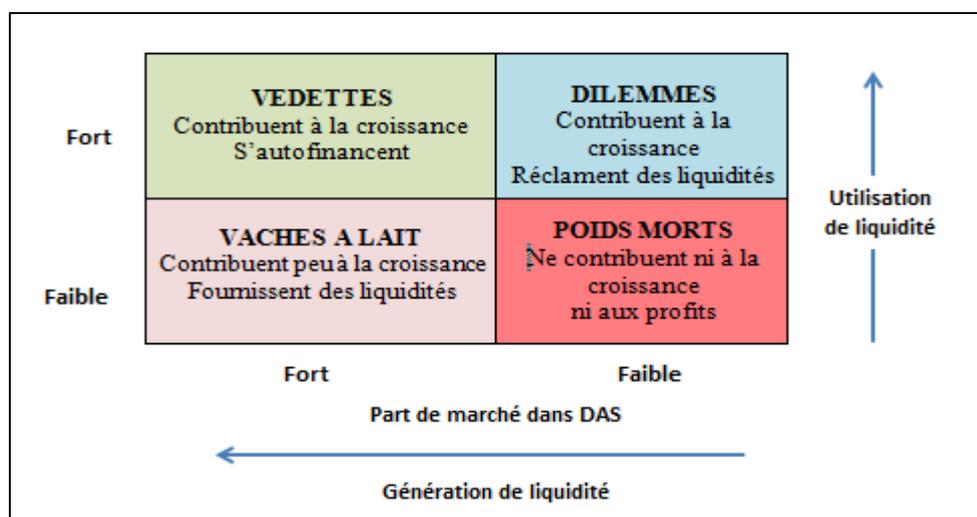
1.3.2. La matrice BCG (Groupe Boston Consulting)

1.3.2.1. Définition

La matrice de portefeuille de produits du Groupe Boston Consulting (matrice BCG). Elle est conçue pour aider à la planification stratégique à long terme, afin d'aider une entreprise à envisager des opportunités de croissance en examinant son portefeuille de produits et décider où investir, arrêter ou développer des produits. Elle est également connue sous le nom de matrice de croissance/partage. La méthode de BCG est extrêmement répandue. Elle présente une valeur pédagogique très grande par sa simplicité et son symbolisme (Orsoni, 1990, p. 132).

Et en termes simples, un cadre de gestion de portefeuille qui aide les entreprises à décider comment hiérarchiser leurs différentes activités. C'est un tableau, divisé en quatre quadrants, chacun avec son propre symbole unique qui représente un certain degré de rentabilité : points d'interrogation, étoiles, animaux de compagnie (souvent représentés par vaches à lait). En attribuant chaque entreprise à l'une de ces quatre catégories, les dirigeants pourraient alors décider où concentrer leurs ressources et leur capital pour générer le plus de valeur, ainsi que où réduire leurs pertes.

Figure 7. La matrice BCG



Source : (Orsoni, 1990, p. 131)

1.3.2.2. Comment fonctionne la matrice ?

La matrice trace les offres d'une entreprise dans une matrice à quatre carrés, l'axe des y représentant le taux de croissance du marché et l'axe des x représentant la part de marché. Elle a été construite sur la logique selon laquelle le leadership du marché se traduit par des rendements supérieurs durables. En fin de compte, le leader du marché obtient un avantage de coût auto-renforcé que les concurrents ont du mal à reproduire. Ces taux de croissance élevés indiquent alors quels marchés ont le plus grand potentiel de croissance. La matrice révèle deux facteurs que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles décident où investir : la compétitivité de l'entreprise et l'attractivité du marché, la part de marché relative et le taux de croissance étant les moteurs sous-jacents de ces facteurs.

1.3.2.3. Les cadrans de la matrice : Les produits sont classés en quatre groupes distincts, les vaches à lait, les vedettes ou stars, les dilemmes et les poids morts. Voyons ce que chacun signifie pour le produit et le processus de prise de décision.

- ❖ **Vaches à lait :** les produits qui se trouvent dans des zones à faible croissance mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relativement importante sont considérés comme des *vaches à lait* et l'entreprise doit donc traire la vache à lait aussi longtemps qu'elle le peut. Les vaches à lait, visibles dans le quadrant inférieur droit, sont généralement des produits phares sur des marchés matures .
- ❖ **Vedettes (ou stars) :** les produits qui se trouvent sur des marchés à forte croissance et qui constituent une partie importante de ce marché sont considérés comme des *stars* et devraient être investis davantage. Dans le quadrant supérieur droit se trouvent des étoiles, qui génèrent des revenus élevés mais consomment également de grandes quantités d'argent de l'entreprise. Si une star peut rester un leader du marché, elle finit par devenir une vache à lait lorsque le taux de croissance global du marché diminue.
- ❖ **Poids morts :** Si le produit d'une entreprise a une faible part de marché et connaît un faible taux de croissance, il est considéré comme un poids mort et doit être vendu, liquidé ou repositionné. Les *poids morts*, qui se trouvent dans le quadrant inférieur gauche de la grille, ne génèrent pas beaucoup de liquidités pour l'entreprise car ils ont une faible part de marché et une croissance faible ou nulle. Pour cette raison, les *poids morts* peuvent s'avérer être des pièges à argent, immobilisant les fonds de l'entreprise pendant de longues périodes. Pour cette raison, ils sont des candidats de choix pour le dessaisissement.
- ❖ **Dilemmes :** représentent des unités commerciales ayant une faible part de marché relative et situées dans une industrie à forte croissance. Ils ont besoin d'énormes sommes d'argent pour maintenir ou gagner des parts de marché. Ils nécessitent une attention particulière pour déterminer si l'entreprise peut être viable. Les *dilemmes* sont généralement de nouveaux produits et services qui ont une bonne perspective commerciale. Il n'y a pas de stratégie spécifique qui puisse être adoptée.

1.3.2.4. Quelques limites de la matrice BCG

La matrice BCG produit un cadre pour la répartition des ressources entre les différentes unités commerciales et permet de comparer de nombreuses unités commerciales en un coup d'œil. Mais elle n'est pas exempt de limitations, telles que :

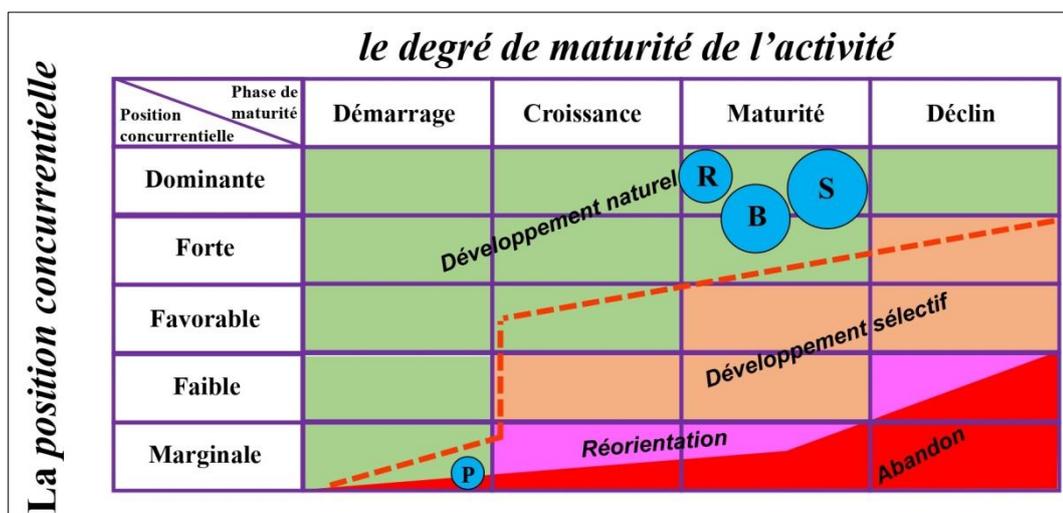
- La matrice BCG classe les entreprises comme faibles et élevées, mais généralement, les entreprises peuvent également être de taille moyenne. Ainsi, la vraie nature de l'entreprise peut ne pas être reflétée ;
- Une part de marché élevée ne conduit pas toujours à des profits élevés. Des coûts élevés sont également associés à une part de marché élevée ;
- Le taux de croissance et la part de marché relative ne sont pas les seuls indicateurs de rentabilité. Ce modèle ignore et néglige d'autres indicateurs de rentabilité ;
- Cette approche à quatre cellules est considérée comme trop simpliste.

1.3.3. La matrice ADL (Arthur D Little)

1.3.3.1. Définition

La matrice ADL est une technique de gestion de portefeuille basée sur le cycle de vie du produit. Elle est développée dans les années 1980 par Arthur D. Little, l'un des cabinets de conseil les plus connus, dans le but d'aider une entreprise à gérer sa collection d'activités de produits sous forme de portefeuille. Comme les autres matrices de planification de portefeuille, la matrice ADL représente les différentes activités d'une entreprise dans une matrice à deux dimensions. Il s'agit d'une méthodologie structurée pour l'examen des stratégies qui dépendent du cycle de vie de l'industrie. L'approche ADL utilise les dimensions de l'évaluation de l'environnement et de l'entreprise, c'est-à-dire. Position concurrentielle et maturité de l'industrie.

Figure 8. La matrice ADL



Source : (Orsoni, 1990, p. 133)

1.3.3.2. Le degré de maturité de l'activité : Il y a quatre étapes dans le cycle de vie de la matrice ADL :

- **Démarrage:** Il s'agit d'une unité d'affaires qui est nouvelle ou jeune à son stade. Elle aura besoin d'un soutien financier important car les bénéfices ne sont pas encore réalisés.
- **Croissance :** Ici le business unit a décollé et se développe rapidement. L'objectif est de s'assurer qu'il y a une production suffisante pour répondre aux besoins des clients.
- **Maturité :** Maintenant la croissance ralentit. La rationalisation commence et le business unit qui se concentrait auparavant sur la production s'intéresse désormais davantage au positionnement et à la segmentation de la marque afin de maximiser les profits.
- **Déclin :** Les ventes commencent maintenant à chuter. Néanmoins, cela peut être une période au cours de laquelle les bénéfices sont récoltés. Les concurrents peuvent quitter le marché en laissant suffisamment d'affaires attrayantes pour les autres. Le rajeunissement du produit devient une considération.

1.3.3.3. La position concurrentielle : Il existe cinq classifications qui font la force de l'entreprise.

- **Dominante :** c'est une entreprise qui est leader sur son marché avec des parts de marché élevées ce qui lui apporte la capacité de maintenir des prix élevés et de forts profits.
- **Forte :** l'entreprise partage ici sa position de force avec un petit nombre de concurrents. Il existe généralement de bonnes opportunités de diviser le marché et de gagner de l'argent.
- **Favorable :** il s'agit d'une entreprise qui opère sur un marché fragmenté où il n'y a pas d'acteur dominant. Une entreprise pourrait avoir un avantage concurrentiel dans un certain segment du marché.
- **Faible :** ici une entreprise sert une niche dans une zone géographique limitée ou avec un certain segment du marché.
- **Marginale :** cela reflète une entreprise avec une petite position sur un marché agressif qui est susceptible d'entraîner une mauvaise performance financière.

1.3.3.4. Les stratégies suggérées par la matrice ADL : La matrice ADL suggère qu'elles existent six stratégies qui pourraient être suivies par une unité commerciale, en particulier une qui est dans une position faible ou vieillissante :

- ❖ **Stratégies de marché :** s'implanter dans une nouvelle géographie ou développer différents segments (marques de construction).

- ❖ **Stratégies de produits** : lancer de nouveaux produits, trouver des moyens de différencier les produits, positionner les produits par rapport aux besoins de segments spécifiques.
- ❖ **Stratégies de gestion et de système** : trouver des processus qui donnent un avantage concurrentiel tels que la production à moindre coût, un meilleur service client.
- ❖ **Stratégies technologiques** : investir dans la recherche et le développement pour s'assurer que le portefeuille de produits est plein de nouveaux produits très attractifs sur le marché.
- ❖ **Stratégies de retrait** : miser sur la fidélisation de la clientèle pour reconstruire l'entreprise et obtenir une plus grande part du portefeuille ou des prix plus élevés.
- ❖ **Stratégies d'exploitation** : améliorer la logistique et obtenir un avantage concurrentiel grâce à des livraisons plus rapides ou des opérations plus efficaces.

1.3.4. La matrice McKensey¹

1.3.4.1. Définition : La matrice McKinsey (à neuf cases) est un outil stratégique qui offre une approche systématique à l'entreprise multisectorielle pour hiérarchiser ses investissements parmi ses unités commerciales (Compagnie, 2008). Elle est un cadre qui évalue le portefeuille d'activités, fournit d'autres implications stratégiques et aide à hiérarchiser les investissements nécessaires pour chaque unité commerciale (David, 2009).

Figure 9. La matrice Mc Kensey

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croitre	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croitre	Statu quo	Exploiter / Abandonner

Source : <https://studylibfr.com/doc/10028033/matrice-mckinsey>, consulté le 20/12/2021.

¹ Pendant la première guerre mondiale, James O. McKinsey, professeur de comptabilité à l'université de Chicago, devient officier, chargé d'organiser - et d'améliorer- la logistique des sources d'approvisionnement de l'armée américaine. Cette expérience l'incitera à créer, par la suite, un cabinet de conseil.

La matrice à neuf cases offre une approche systématique à la société décentralisée pour déterminer où investir au mieux son argent². Plutôt que de se fier aux projections de chaque unité commerciale concernant ses perspectives d'avenir, l'entreprise peut juger une unité en fonction de deux facteurs qui détermineront si elle réussira à l'avenir : l'attractivité de l'industrie concernée et la force concurrentielle de l'unité au sein de cette industrie.

1.3.4.2. Intérêt de la matrice

La matrice McKinsey est tout comme la matrice BCG un outil d'analyse de portefeuille utilisé dans la stratégie d'entreprise pour analyser les unités commerciales stratégiques ou les lignes de produits en fonction de deux variables : l'attractivité de l'industrie et le force concurrentielle d'une unité commerciale. En combinant ces deux variables dans une matrice, une entreprise peut tracer ses unités commerciales en conséquence et déterminer où investir, où maintenir sa position et où récolter ou céder. Cependant, différente de la matrice BCG, la matrice McKinsey utilise plusieurs facteurs qui sont combinés pour déterminer la mesure des deux variables attractivité de l'industrie et force concurrentielle. Il s'agit d'une distinction importante, car la matrice BCG a été beaucoup critiquée pour son utilisation d'une seule variable (et peut-être obsolète) pour chaque axe.

1.3.4.3. Avantage et limites de la matrice Mc Kinsey.

- ❖ Permet d'analyser les domaines clés dans lesquels le portefeuille d'activités doit être amélioré par la décision de l'entreprise ;
- ❖ Permet aux chefs d'entreprise de surveiller les performances de leurs produits sur le marché ;
- ❖ Elle fonctionne sur un cadre de portefeuille plus complexe par rapport à la matrice BCG ;
- ❖ Elle aide à maximiser les résultats avec peu d'effort. Cependant :
 - C'est coûteux à gérer ;
 - Les synergies qui existent entre plusieurs entreprises ne sont pas prises en compte ;
 - Le service d'un analyste d'affaires expérimenté est requis pour interpréter la force et l'attractivité de l'entreprise.

² Dans le monde des affaires, comme partout ailleurs, le problème de la rareté des ressources affecte les décisions que prennent les entreprises. Avec des ressources limitées, mais de nombreuses possibilités de les utiliser, les entreprises doivent choisir la meilleure façon d'utiliser leur argent. La lutte pour les investissements se déroule à tous les niveaux de l'entreprise : entre équipes, directions fonctionnelles, divisions ou business units. La question de savoir où et combien investir est un casse-tête permanent pour ceux qui allouent les ressources.

2. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne examine l'environnement interne d'une organisation pour évaluer ses ressources, ses actifs, ses caractéristiques, ses compétences, ses capacités et ses avantages concurrentiels. Cette analyse met en évidence les forces et les faiblesses internes d'une organisation par rapport à ses compétences, ses ressources et ses avantages concurrentiels. Une fois terminée, l'organisation devrait avoir une idée claire de ses points forts et de ses points faibles. L'analyse fournira à la direction les connaissances nécessaires pour tirer parti de ses forces, de son expertise et de ses opportunités. Cela permet également à la direction de développer des stratégies pour atténuer les menaces et compenser les faiblesses et les inconvénients identifiés.

Tableau 3. Exemple du diagnostic stratégique interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Que faites-vous mieux que d'autres ? • Qu'est-ce qui différencie votre entreprise/marque/produit ? • Avez-vous des avantages concurrentiels solides ? • Votre réputation est-elle solide ? • Avez-vous suffisamment d'expérience ? • Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que faites-vous moins bien que vos concurrents ? • Manquez-vous de ressources ? • Vos moyens financiers /logistiques/humains sont-ils suffisants ? • Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise/marque ? • La taille de votre force de vente est-elle suffisante ? • Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?

Source : Fait par nos soins à partir de la littérature théorique.

De plus, le diagnostic stratégique interne ne doit pas être « on sait faire ça » mais « comment on le fait par rapport aux principaux concurrents, en fonction des exigences imposées par l'environnement », l'objectif de ce diagnostic étant la détermination des atouts, les faiblesses de l'entreprise et ses compétences distinctives. L'identification des forces, des faiblesses et des facteurs clés de succès permettra à l'entreprise, d'une part, d'apporter des remèdes aux aspects susceptibles de compromettre son développement futur, et d'autre part, pour construire la stratégie basée sur sa compétence distinctive.

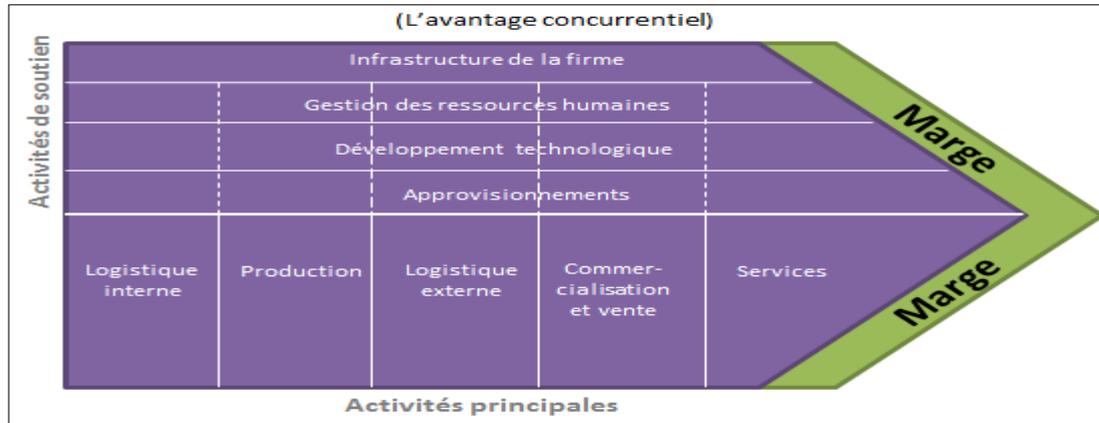
2.1. La chaîne de valeur

Une chaîne de valeur peut augmenter l'efficacité d'une entreprise en ajoutant le plus de valeur possible au coût le plus bas possible. Mais qu'est-ce qu'une chaîne de valeur exactement ? Et comment est-il connecté à la chaîne d'approvisionnement?

2.1.1. Définition.

Une chaîne de valeur est un ensemble d'activités qu'une organisation mène pour créer de la valeur pour ses clients. Porter a proposé une chaîne de valeur à usage général que les entreprises peuvent utiliser pour examiner toutes leurs activités et voir comment elles sont connectées. La manière dont les activités de la chaîne de valeur sont exécutées détermine les coûts et affecte les bénéfices. Donc, cet outil peut aider les entrepreneurs à comprendre les sources de valeur pour leur organisation. En d'autres termes, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil d'aide à la décision permettant de formuler une stratégie performante. L'objectif consiste à identifier l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise pour l'aider à se différencier de ses concurrents déjà en place et à performer sur son marché³.

Figure 10. La chaîne de valeur de Porter



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>. Consulté le 20/12/2021

Selon Michael Porter, deux types d'activité créent de la valeur : les activités principales (ou fonctions opérationnelles) et les activités de soutien (ou fonctions support). Les premières concourent à la création et à la vente du produit tandis que les secondes viennent en appui (Porter, 1985).

³ La chaîne de valeur augmente l'efficacité de l'entreprise afin que les clients puissent recevoir le produit avec le plus de valeur ajoutée au coût le plus bas possible. L'objectif final de la gestion de la chaîne de valeur est de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise en augmentant la marge globale.

2.1.2. Les activités principales : elles sont directement liées à la création physique, à la vente, à la maintenance et au support d'un produit ou d'un service. Ils se composent des éléments suivants :

- Logistique interne : Ce sont tous les processus liés à la réception, au stockage et à la distribution des intrants en interne. Les relations fournisseurs sont ici un facteur clé de création de valeur ;
- Production : Ce sont les activités qui transforment les intrants en extrants qui sont vendus aux clients. Ici, les systèmes opérationnels créent de la valeur ;
- Logistique externe : Ces activités livrent le produit ou service au client. Ce sont des éléments tels que les systèmes de collecte, de stockage et de distribution, et ils peuvent être internes ou externes à l'organisation ;
- Commercialisation et ventes : Ce sont les processus que l'entreprise utilise pour persuader les clients d'acheter chez elle au lieu de ses concurrents. Les avantages que l'entreprise offre et la façon dont elle les communique sont ici des sources de valeur ;
- Service : Ce sont les activités liées au maintien de la valeur des produits ou services pour les clients, une fois qu'ils ont été achetés.

2.1.3. Les activités de soutien

Ces activités soutiennent les fonctions principales ci-dessus. Dans notre schéma, les lignes pointillées montrent que chaque activité support, ou secondaire, peut jouer un rôle dans chaque activité principale. Par exemple, les achats soutiennent les opérations avec certaines activités, mais ils soutiennent également le marketing et les ventes avec d'autres activités.

- Approvisionnement (achat)⁴ : C'est ce que l'organisation fait pour obtenir les ressources dont elle a besoin pour fonctionner. Cela comprend la recherche de fournisseurs et la négociation des meilleurs prix.
- Gestion des ressources humaines : C'est la façon dont une entreprise recrute, embauche, forme, motive, récompense et retient ses employés. Les personnes sont une source importante de valeur, les entreprises peuvent donc créer un avantage clair avec de bonnes pratiques RH.
- Développement technologique : Ces activités concernent la gestion et le traitement de l'information, ainsi que la protection de la base de connaissances d'une entreprise. Minimiser les coûts des technologies de l'information, se tenir au courant des avancées technologiques et maintenir l'excellence technique sont des sources de création de valeur.

⁴ Souvent, on associe la chaîne d'approvisionnement à la chaîne de valeur. En effet, les activités de la chaîne d'approvisionnement offrent de nombreuses opportunités directes d'ajouter de la valeur aux clients. Plus important encore, une chaîne de valeur réussie dépend de la façon dont les activités de la chaîne d'approvisionnement sont menées à bien.

- *Infrastructure de la firme* : Ce sont les systèmes de support d'une entreprise et les fonctions qui lui permettent de maintenir les opérations quotidiennes. La gestion comptable, juridique, administrative sont des exemples d'infrastructures nécessaires que les entreprises peuvent utiliser à leur avantage.

La chaîne de valeur étant exclusivement un cadre interne, elle est bien complétée par des cadres exclusivement externes tels que les cinq forces de Porter. Une fois que les cinq forces et la chaîne de valeur sont terminées, l'analyse SWOT sera probablement plus complète et utile.

2.2. L'analyse des ressources de l'entreprise

Une analyse interne fournit un aperçu précieux des ressources d'une organisation qui peut aboutir à des stratégies qui s'appuient sur les forces d'une organisation, minimisent les faiblesses et identifient les capacités qui pourraient se traduire par un avantage concurrentiel. En effet, l'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un diagnostic qui fait ressortir ses atouts et ses handicaps et délimite son positionnement face à l'environnement. Du point de vue interne, ce diagnostic prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses en termes de ressources humaines (compétences, point de vue quantitatif), techniques (éléments matériels et immatériels) et financières (sources de financement).

2.2.1. L'analyse des ressources financières

Pour financer les ressources humaines et les ressources techniques, le dirigeant a besoin de ressources financières. On ne peut faire un diagnostic sans les prendre en compte car elles permettent de dégager la solvabilité, la rentabilité et l'autonomie de l'organisation⁵.

Pour les entreprises, la première source est l'autofinancement, elle peut aussi faire appel au financement par l'augmentation de capital, ou à travers la cession d'actifs. Enfin, les entreprises peuvent recourir à l'emprunt. Les organisations publiques disposent de ressources provenant essentiellement des impôts et des taxes. Elles peuvent également

⁵ En règle générale, la politique financière d'une entreprise n'est pas perçue comme un facteur de différenciation concurrentielle, ni comme un avantage stratégique; au contraire, c'est perçu comme une contrainte. Ce genre d'approche d'une perspective stratégique peut s'avérer dangereuse sur le long terme, compte tenu des liens étroits entre les finances, la dynamique de croissance, la stratégie de portefeuille, etc. Le risque financier et le risque concurrentiel sont étroitement liés l'un à l'autre.

avoir recours à l'emprunt et aux cessions d'actifs. Les organisations à but non lucratif vivent des cotisations de leurs membres, des dons et des subventions.

Pour réaliser ce diagnostic, il convient de recenser les sources de financement, qui varient selon le type d'organisation. De plus, le diagnostic financier représente l'un des moyens les plus utilisés pour mesurer la performance d'une entreprise, faire un rapport entre les moyens financiers dont elle dispose et les résultats. Une série d'indicateurs d'efficacité sont pris en compte dans cette analyse (Vasile, 2012).

- Indicateurs de rentabilité : le ratio de rentabilité commerciale, le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité des actifs, la rentabilité financière du capital appartenant à une entreprise, la rentabilité des actions, etc. ;
- Indicateurs concernant l'équilibre financier : le ratio général de liquidité, le ratio de la liquidité immédiate, le ratio global d'autonomie financière, etc. ;
- Indicateurs concernant les créances et les dettes : la période de récupération des créances (dettes), le degré d'endettement, le degré d'endettement global, etc. ;
- Indicateurs relatifs à l'activité d'une entreprise : le degré d'utilisation de la capacité de production, l'efficacité de travail, l'efficacité de l'utilisation de l'équipement de production, l'efficacité de l'utilisation des actifs, etc. ;
- Indicateurs concernant les coûts : la répartition des coûts entre les différentes activités, les structures, etc.

De plus en plus d'entreprises font appel au *benchmarking*⁶ comme une technique innovante et une méthode pour améliorer la qualité et la performance⁷. L'analyse comparative représente essentiellement la collecte systématique de données et d'informations concernant les produits, les activités, les processus de gestion, les indicateurs de performance, etc. des entreprises du même secteur d'activité ou des entreprises les plus performantes d'autres secteurs d'activité, en les comparant avec ceux de l'entreprise. Ces comparaisons seront permettre l'identification des actions qui doivent être menées pour augmenter l'avantage concurrentiel et, implicitement, la performance de l'entreprise.

⁶ Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

⁷ La principale contrainte concernant le diagnostic financier résulte de la difficulté avec laquelle certains des informations pertinentes et détaillées sur les concurrents sont obtenues.

2.2.2. L'analyse des ressources humaines

La ressource humaine est un élément indispensable de chaque processus de travail. En effet, la finalité de cette analyse est de s'assurer qu'elle a mis en priorité les objectifs suivants : Fournir des ressources humaines quantitatives, assurer la ressource humaine dans les unités, et enfin, analyser en termes de compétences des ressources humaines. Le diagnostic stratégique doit donc se faire d'un point de vue qualitatif (les compétences des salariés) et d'un point de vue quantitatif (le nombre de salariés). L'analyse quantitative comprend les indicateurs suivants (Ion, 2010) :

- Nombre d'employés : Cet indicateur comprend tous les salariés en contrat individuel de travail (à une durée indéterminée ou déterminée), les personnes ayant travaillé et celles n'ayant pas travaillé, étant en congé de maladie, congé de maternité pour garde d'enfants, vacances, congés sans solde. Un tel indicateur met en évidence tout le potentiel humain, mais ne pas montrer sa facilité d'utilisation ;
- Nombre moyen d'employés : cet indicateur est calculé en raison de l'existence du phénomène de mouvement de personnel (entrées et sorties de personnel) et est considéré comme un indicateur du flux de personnel. Le nombre moyen d'employés est calculé comme un simple moyen arithmétique des employés quotidiens et cela peut être fait quotidiennement, mensuellement, trimestriellement et annuellement ;
- Le nombre maximum d'employés autorisés : c'est la limite supérieure du nombre d'employés, il est déterminé après avoir donné le volume d'activité et la productivité moyenne du travail, en notant dans le budget, les recettes et les dépenses de l'entreprise. Ainsi, le dimensionnement des ressources humaines sera basé sur les normes de production et de travail ;
- La pyramide des âges : Celle-ci peut mettre en évidence, au sein des ressources humaines, une disparité entre une population salariale jeune et une population salariale plus âgée. L'idéal est de parvenir à un équilibre entre ces deux populations, chacune apportant des avantages différents à l'organisation : une population jeune est moins coûteuse, plus énergique, mieux formée et plus flexible, mais elle est également plus revendicatrice ; une population plus âgée est plus stable, mais peut-être moins ouverte aux nouvelles technologies, elle coûte plus cher du fait de l'ancienneté et demande des investissements en formation plus fréquents.

Après avoir réalisé le diagnostic quantitatif, il est primordial de soigner le diagnostic qualitatif. Le diagnostic qualitatif impose tout d'abord l'inventaire des compétences des salariés⁸. Ce diagnostic est satisfaisant si les compétences actuelles sont adaptées aux besoins du marché. Si, en revanche, on constate un décalage, il est important que

⁸ Par qualification, au sens étroit, on entend l'acquisition dans un certain laps de temps d'un niveau minimum de connaissances et de compétences dans un domaine, une qualité vérifiée et acceptée par un comité sur la base de l'examen des preuves théoriques ou pratiques.

l'organisation réagisse et cherche à acquérir les compétences nécessaires au maintien de la compétitivité. Elle dispose de plusieurs moyens pour accroître ces compétences : recruter de nouveaux salariés qui détiennent les compétences manquantes, former des salariés en poste, mettre en valeur les compétences individuelles des salariés, mettre en place une veille concurrentielle, maîtriser les nouvelles technologies, innover.

2.2.3. L'analyse des ressources matérielles (Physiques)

Les ressources matérielles sont les plus faciles à identifier et à évaluer. En effet, lors de sa création, l'organisation acquies un certain nombre de biens (terrain, local, matériel, etc.) qui subissent l'usure du temps et sont soumis des nombreuses utilisations. Le dirigeant doit donc déterminer l'état de tous ces biens. S'il s'agit d'une entreprise, le diagnostic sur l'appareil productif doit être précis car son état permet ou non de faire face à la concurrence. Les questions incontournables sont, entre autres : la productivité est-elle suffisante ? Les machines ne sont-elles pas obsolètes ? L'appareil productif est-il flexible ? Si les réponses apportées ne sont pas satisfaisantes, le dirigeant devra réfléchir aux futurs investissements à réaliser.

2.2.4. L'analyse des ressources immatérielles

Un bilan doit également être fait des ressources immatérielles : les licences ou les brevets que l'organisation possède, les campagnes de publicité menées, les dépenses de recherche et développement, etc. En effet, de tels éléments conditionnent aussi la compétitivité de l'organisation, puisqu'ils permettent de se différencier de la concurrence. De plus, le savoir-faire technique est à prendre en compte : il regroupe les procédés techniques utilisés, la maîtrise des technologies, la qualité, etc. Autres points essentiels : l'approvisionnement et la logistique, sans oublier les systèmes d'information qui forment aujourd'hui le centre nerveux des organisations. Les stratégies de recherche et développement couvrent des domaines tels que la recherche de nouveaux produits, l'amélioration du produit existant, la recherche de nouvelles méthodes de production, l'amélioration des technologies existantes. Les stratégies de R&D doivent aborder:

- L'orientation des activités de R&D (recherche pure et appliquée) ;
- La relation des activités de R&D avec d'autres domaines fonctionnels (par exemple, les opérations et le marketing) ;
- L'agressivité de la posture de R&D de l'entreprise ;
- L'horizon temporel des résultats attendus du département R&D.

2.3. Les autres outils du diagnostic interne

En plus du modèle de Porter et de la matrice SWOT, d'autres outils d'aide à la décision existent. Ils visent à optimiser la stratégie de l'entreprise. Notamment l'*analyse des compétences de l'entreprise*. En effet, chaque individu possède une aptitude à interpréter différents problèmes professionnels et à les résoudre dans un contexte particulier. C'est une connaissance en action qu'il s'agit d'identifier, d'évaluer et d'améliorer, car les compétences sont susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise. On peut distinguer le savoir (formation théorique et connaissances), le savoir-faire (expérience managériale par exemple) et le savoir-être (attitude, comportement, capacités à communiquer, à gérer les conflits, etc.). Il faut aussi examiner les compétences collectives (spécifiques et propres au métier de l'entreprise, managériales pour motiver et mobiliser le groupe, et transversales). Enfin, l'entreprise elle-même va chercher à développer des compétences spécifiques et distinctives de la concurrence.

3. Le diagnostic stratégique externe

L'analyse externe examine les opportunités et les menaces existant dans l'environnement de l'organisation. Les opportunités et les menaces sont indépendantes de l'organisation. Les opportunités sont des conditions favorables dans l'environnement d'une organisation qui peuvent produire des récompenses si elles sont correctement exploitées. Les opportunités doivent être saisies si l'organisation veut en profiter. Les menaces sont des obstacles présentés à une organisation qui l'empêchent d'atteindre les objectifs souhaités.

Tableau 4. Exemple de questions concernant le DSI

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché progresse-t-il ? • Existe-t-il une nouvelle législation favorable susceptible de stimuler la demande ? • Y'a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ? • Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau de concurrence ? • Y'a-t-il de nouveaux acteurs potentiels sur le marché ? • Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ? • La conjoncture économique est-elle favorable ? • Quels sont les changements à venir favorisant l'obsolescence des produits actuels ?

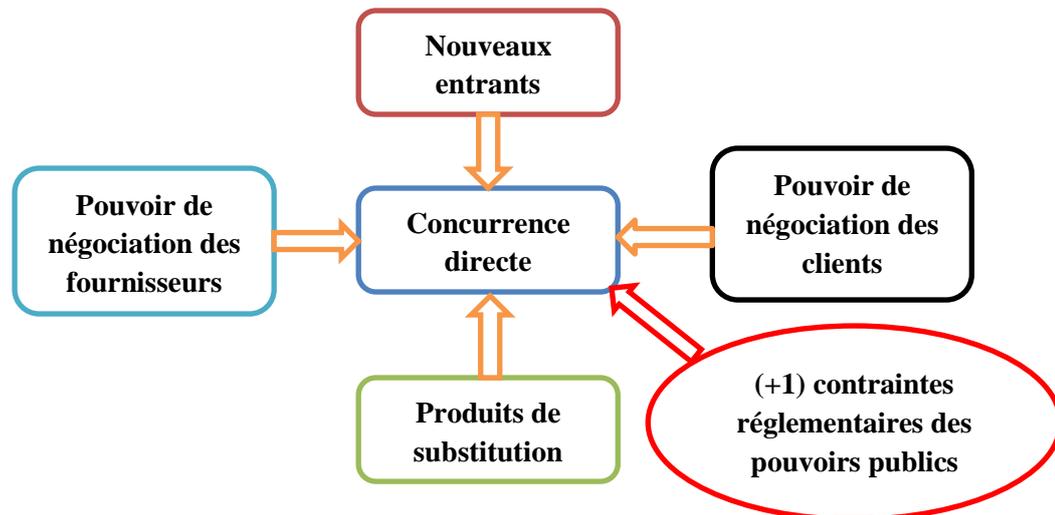
Source : Fait par nos soins à partir de la littérature théorique.

3.1. Les cinq forces de Porter

3.1.1. Définition

Les cinq forces de Porter⁹ est un modèle analytique qui aide les spécialistes du marketing et les chefs d'entreprise à examiner l' *équilibre des pouvoirs* sur un marché entre différentes organisations au niveau mondial, et à analyser l'attractivité et la rentabilité potentielle d'un secteur industriel. Le modèle analyse et identifie la concurrence dans l'industrie, le potentiel de nouveaux entrants dans l'industrie, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients et la menace des produits de substitution. Il permet aux investisseurs de se renseigner sur la dynamique concurrentielle d'une industrie afin de mieux identifier une opportunité d'investissement dans une action particulière en examinant des facteurs extérieurs aux mesures financières de l'entreprise,

Figure 11. Les cinq forces de Porter



Source : (Porter, 1982, p. 4)

3.1.2. Comprendre les cinq forces de Porter

Porter a émis l'hypothèse que la compréhension à la fois des forces concurrentielles en jeu et de la structure globale de l'industrie est cruciale pour une prise de décision stratégique efficace et l'élaboration d'une stratégie concurrentielle convaincante pour l'avenir. Dans le modèle de Porter, les cinq forces qui façonnent la concurrence dans l'industrie sont (Martin., 2021):

⁹ L'outil a été créé par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, pour analyser l'attractivité d'une industrie et sa rentabilité potentielle. Depuis sa publication en 1979, il est devenu l'un des outils de stratégie d'entreprise les plus populaires et les plus appréciés.

- La rivalité concurrentielle : Cette force examine l'intensité de la concurrence sur le marché. Il prend en compte le nombre de concurrents existants et ce que chacun peut faire. La concurrence est forte lorsqu'il n'y a que quelques entreprises qui vendent un produit ou un service, lorsque l'industrie est en croissance et lorsque les consommateurs peuvent facilement passer à l'offre d'un concurrent à peu de frais. Lorsque la concurrence est intense, des guerres de publicité et de prix s'ensuivent, ce qui peut nuire aux résultats d'une entreprise.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Cette force analyse le pouvoir du fournisseur d'une entreprise et son contrôle sur le potentiel d'augmenter ses prix, ce qui, à son tour, réduit la rentabilité d'une entreprise. Il évalue également le nombre de fournisseurs de matières premières et d'autres ressources disponibles. Moins il y a de fournisseurs, plus ils ont de pouvoir. Les entreprises sont mieux placées lorsqu'il y a plusieurs fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des clients : Cette force examine le pouvoir du consommateur et son effet sur les prix et la qualité. Les consommateurs ont du pouvoir lorsqu'ils sont moins nombreux, mais les vendeurs sont nombreux et il est facile pour les consommateurs de changer. A l'inverse, le pouvoir d'achat est faible lorsque les consommateurs achètent des produits en petites quantités et que le produit du vendeur est très différent de celui de ses concurrents.
- La menace des nouveaux entrants : Cette force considère à quel point il est facile ou difficile pour les concurrents de rejoindre le marché. Plus il est facile pour un nouveau concurrent d'entrer sur le marché, plus le risque d'épuisement de la part de marché d'une entreprise établie est grand. Les barrières à l'entrée comprennent des avantages de coût absolus, l'accès aux intrants, des économies d'échelle et une forte identité de marque.
- La menace de produits ou services de substitution : Cette force étudie à quel point il est facile pour les consommateurs de passer d'un produit ou d'un service d'une entreprise à celui d'un concurrent. Il examine le nombre de concurrents, comment leurs prix et leur qualité se comparent à l'entreprise examinée, et quel profit ces concurrents réalisent, ce qui déterminerait s'ils peuvent réduire encore plus leurs coûts. La menace des substituts est informée par les coûts de changement, à la fois immédiats et à long terme, ainsi que par la propension des consommateurs à changer.
- Contraintes réglementaires des pouvoirs publics : Ce sont les pouvoirs de l'état, des collectivités locales et d'autres organismes qui peuvent contrôler la manière dont

chacune des cinq forces de Porter s'exerce sur le marché, à travers la réglementation des secteurs et l'imposition des lois et des normes.

3.1.3. Avantages et limites des cinq forces de Porter

En réfléchissant à la façon dont chaque force affecte l'organisation et en identifiant la force et la direction de chaque force, le dirigeant peut rapidement évaluer la position concurrentielle de son organisation. Il peut ensuite examiner les changements stratégiques que qu'il doit apporter pour générer des bénéfices à long terme. Cependant, Les cinq forces de Porter ont plusieurs faiblesses. Le premier réside dans sa composition. En tant que modèle statique, il fournit un aperçu de l'ensemble de l'industrie à un moment donné dans le passé. Cela peut être utile pour éclairer la stratégie à court terme, mais la fenêtre d'applicabilité des informations provenant des cinq forces de Porter a également été réduite par des facteurs externes en évolution rapide. Ce sont des tendances comme la mondialisation et les avancées technologiques rapides qui n'étaient pas aussi importantes lorsque Porter a conçu son cadre.

3.2. La méthode PESTEL

3.2.1. Définition

L'analyse PESTEL, également appelée méthode ou modèle PESTEL, est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur entreprise. Il fournit un point de vue global sur l'environnement de l'entreprise. Une analyse PESTEL est un acronyme dont les lettres signifient politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

L'analyse PESTEL est souvent utilisée dans les premières étapes d'une analyse stratégique. Elle permet à une entreprise de lui faciliter la compréhension du fonctionnement de son marché. Il s'agit d'un outil de prospective, en élaborant des scénarios possibles pour l'avenir. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, une entreprise est en mesure d'anticiper l'évolution de son environnement, ce qui lui permet d'assurer la pérennité de son activité. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'identifier ce qui peut avoir un impact, positif ou négatif, sur le développement de son activité.

3.2.2. Les composantes du modèle PESTEL

Le modèle est une synthèse qui répartit les influences environnementales en six¹⁰ grandes catégories :

Figure 12. Analyse PESTEL



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondements-du-marketing/le-modele-pestel.php>.

- *Facteurs politiques :* Il s'agit de savoir comment et dans quelle mesure un gouvernement intervient dans l'économie. Cela peut inclure la politique gouvernementale, la stabilité ou l'instabilité politique des marchés étrangers, la politique du commerce extérieur, la politique fiscale, le droit du travail, le droit de l'environnement, les restrictions commerciales, etc. Il ressort clairement de la liste ci-dessus que les facteurs politiques ont souvent un impact sur les organisations et la façon dont elles mènent leurs activités.
- *Facteurs économiques :* Ces facteurs ont un impact significatif sur la façon dont une organisation fait des affaires et aussi sur sa rentabilité. Ils comprennent : la croissance économique, les taux d'intérêt, les taux de change, l'inflation, le revenu disponible des consommateurs et des entreprises, etc.

¹⁰ L'ajout le plus récent à PESTEL est le E supplémentaire, ce qui en fait PESTELE. Cela signifie éthique et inclut les principes éthiques et les problèmes moraux ou éthiques qui peuvent survenir dans une entreprise. Il prend en compte des éléments tels que le commerce équitable, les actes d'esclavage et le travail des enfants, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), lorsqu'une entreprise contribue à des objectifs locaux ou sociétaux tels que le bénévolat ou la participation à des activités philanthropiques, militantes ou caritatives.

- **Facteurs sociaux** : Également appelés facteurs socioculturels, sont les domaines qui impliquent la croyance et les attitudes partagées de la population. Ils comprennent : la croissance démographique, la répartition par âge, la conscience de la santé, les attitudes professionnelles, etc. Ces facteurs sont particulièrement intéressants car ils ont un effet direct sur la façon dont les spécialistes du marketing comprennent les clients.
- **Facteurs technologiques** : Les facteurs technologiques affectent le marketing et sa gestion de trois manières distinctes ; de nouvelles façons de produire des biens et des services, de nouveaux modes de distribution des biens et services, et enfin, De nouvelles façons de communiquer avec les marchés cibles.
- **Facteurs environnementaux** : Ces facteurs sont devenus importants en raison de la raréfaction des matières premières, des objectifs de pollution, du fait de faire des affaires en tant qu'entreprise éthique et durable, des objectifs d'empreinte carbone fixés par les gouvernements¹¹. Ce ne sont là que quelques-uns des problèmes auxquels les spécialistes du marketing sont confrontés dans ce facteur. De plus en plus de consommateurs exigent que les produits qu'ils achètent soient issus de sources éthiques et si possible durables.
- **Facteurs juridiques** : Ces facteurs comprennent : la santé et la sécurité, l'égalité des chances, les normes de publicité, les droits et les lois des consommateurs, l'étiquetage et la sécurité des produits. Il est clair que les entreprises ont besoin de savoir ce qui est légal et ce qui ne l'est pas pour réussir leurs transactions. Si une organisation négocie à l'échelle mondiale, cela devient un domaine très délicat à maîtriser car chaque pays à son propre ensemble de règles et de réglementations.

3.2.3. Avantages et limites de l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL:

- Peut fournir un avertissement préalable des menaces et opportunités potentielles ;
- Incite les entreprises à prendre en compte l'environnement externe dans lequel elles évoluent ;
- Peut aider les organisations à comprendre les tendances externes.

Quant aux inconvénients de cette analyse sont:

¹¹ C'est un bon exemple où un facteur pourrait être classé à la fois comme politique et environnemental temps.

- De nombreux chercheurs ont fait valoir que la simplicité du modèle qu'il s'agit d'une liste simple qui n'est pas suffisante et complète ;
- L'inconvénient le plus important du modèle est qu'il est uniquement basé sur une évaluation de l'environnement extérieur.

Conclusion

En conclusion, il est important de se rappeler qu'il ne suffit tout simplement pas que le résultat d'un diagnostic stratégique soit un énième rapport qui ne mène nulle part : il doit déboucher sur des actions concrètes. Un diagnostic stratégique efficace permet d'élaborer un certain nombre de scénarios de croissance et exécutables. Ainsi, un diagnostic stratégique est essentiel pour s'assurer que la décision de développer de l'entreprise est prise en toute connaissance de cause et pour atteindre le succès espéré. En outre, lors de l'exécution du diagnostic, il est important de comprendre comment ses éléments fonctionnent ensemble. Lorsqu'une organisation associe les forces internes aux opportunités externes, elle crée des compétences de base pour répondre aux besoins de ses clients. De plus, une organisation doit agir pour convertir les faiblesses internes en forces et les menaces externes en opportunités.

Ainsi, chaque analyse interne doit être accompagnée d'une analyse externe. En effet, faire l'une sans l'autre crée une image incomplète. L'évaluation de l'environnement externe, des conditions du marché et de l'industrie donne une carte des opportunités et des menaces potentielles. L'évaluation de l'environnement interne, des atouts et des capacités de l'entreprise permet de concevoir une approche réaliste de découvertes externes. La combinaison d'une analyse interne et externe est essentielle pour obtenir une image globale de l'environnement de l'organisation et développer une stratégie gagnante.