

Partie 3 : Les principaux outils stratégiques pour prendre des décisions correctes

Introduction

Dans un environnement économique et social en constante évolution, les outils stratégiques occupent une place centrale dans la prise de décisions et le développement des organisations. Ils permettent aux acteurs économiques et sociaux de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper les opportunités et les menaces, et de formuler des stratégies adaptées à leurs objectifs.

Ces outils, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, offrent un cadre structuré pour analyser des données complexes, identifier les forces et faiblesses internes, et évaluer l'impact potentiel des dynamiques externes. Parmi les plus couramment utilisés :

1. Le PESTEL

L'analyse PESTEL est un excellent complément du SWOT en outils d'analyse stratégique.

Elle se concentre sur l'analyse du marché, plus précisément sur les facteurs externes qui font pression sur votre environnement et qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur votre activité.

La méthode d'analyse PESTEL est un outil de diagnostic stratégique qui permet de comprendre l'influence extérieure qui peut impacter votre activité.

Cet outil vous permet d'explorer de façon globale l'environnement actuel de l'entreprise ou bien celui d'une nouvelle activité.

Le modèle PESTEL s'articule autour de ces 6 composants ou variables sont :

- **Politique** : stabilité politique, politique fiscale, protection sociale,...
- **Economique** : taux d'intérêt, l'inflation, chômage,...
- **Socioculturel** : démographie, niveau d'éducation,...
- **Technologique** : brevet, dépenses publiques en recherche et développement R&D, ...
- **Ecologique** : protection de l'environnement, traitement des déchets,...
- - **Légal (Législatif)**: droit de travail, lois sur la concurrence, législation sur la santé...



Le modèle PESTEL est un outil d'analyse de l'environnement souvent évoqué avec l'analyse SWOT. L'utilisation de l'outil PESTEL sert à analyser les facteurs environnementaux pouvant avoir un impact sur l'entreprise, et l'analyse SWOT se focalise sur les facteurs propres à l'entreprise sur le plan interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

2. Le SWOT

L'analyse SWOT vous permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent votre entreprise ou un projet en particulier. Vous utiliserez cet outil stratégique pour identifier les actions à mener afin de développer votre activité tout en renforçant votre compétitivité.

SWOT est l'acronyme des mots anglais strengths, weaknesses, opportunities et threats. Ce qui signifie en français forces, faiblesses, opportunités et menaces. On l'appelle aussi FFOM !

Il s'agit d'un des premiers outils d'analyse utilisé pour prendre des décisions stratégiques importantes et faire croître son entreprise.

En une seule et même matrice, vous diagnostiquez grâce au SWOT l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise :

- son environnement externe (ses opportunités et menaces),
- son contexte interne (ses forces et ses faiblesses).

Pour réaliser votre SWOT et explorer tout le potentiel de croissance de votre entreprise, vous vous poserez un certain nombre de questions :

Strengths (forces): quels sont vos points forts et vos avantages concurrentiels ?

Weaknesses (faiblesses) : quelles sont les points faibles de votre organisation ?

Opportunities (opportunités) : de quelles opportunités (tendances, usages, lois, technologies) pouvez-vous tirer parti ?

Threats (menaces) : quelles sont les menaces (dangers) qui peuvent affecter la performance de votre entreprise ?

L'objectif d'une analyse SWOT consiste à évaluer si l'entreprise détient les capacités stratégiques nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement.

Comment faire une analyse SWOT ?

Le SWOT prend la forme d'un tableau composé de 4 cases à remplir et s'effectue en 3 phases :

- L'analyse de l'environnement interne : les forces et les faiblesses
- L'analyse de l'environnement externe : les opportunités et les menaces
- La définition des mesures correctrices et la mise en place d'un plan d'actions prioritaires.

Vous mènerez ce diagnostic, seul ou avec votre équipe, en reportant sur la matrice l'ensemble des éléments stratégiques qui concernent les facteurs internes ou externes.

1. L'analyse de l'environnement interne Il est relatif aux forces et faiblesses relatives à votre organisation, services ou produits. Ces éléments étant sous votre contrôle, vous êtes acteur des mesures ou évolutions à prendre.

Voici quelques exemples d'indicateurs internes à considérer :

- Les compétences techniques/technologiques
- La notoriété et l'image de l'entreprise (e-réputation)
- La qualité et les valeurs véhiculées
- Les points de vente
- L'emplacement et la zone de chalandise
- L'implantation (régionale, nationale, internationale)
- Les partenariats
- La marque et la propriété intellectuelle
- Les outils et équipements
- Les fonctionnalités

L'analyse des facteurs internes sont les forces et les faiblesses qui découlent des processus internes à l'entreprise. Les problématiques associées sont normalement plus faciles à résoudre, puisque vous avez davantage de contrôle sur le résultat.

2. L'analyse de l'environnement externe L'environnement externe correspond aux différents facteurs ou parties que l'entreprise subit, en ayant plus ou moins le pouvoir d'entreprendre des actions correctrices. Dans le cadre d'une analyse externe SWOT, on analyse le macroenvironnement (environnement économique, démographique, technologique, culturel...) et le micro-environnement (concurrents, clients,

fournisseurs...) tout en identifiant les opportunités et les menaces qui peuvent impacter la société.

Par exemple :

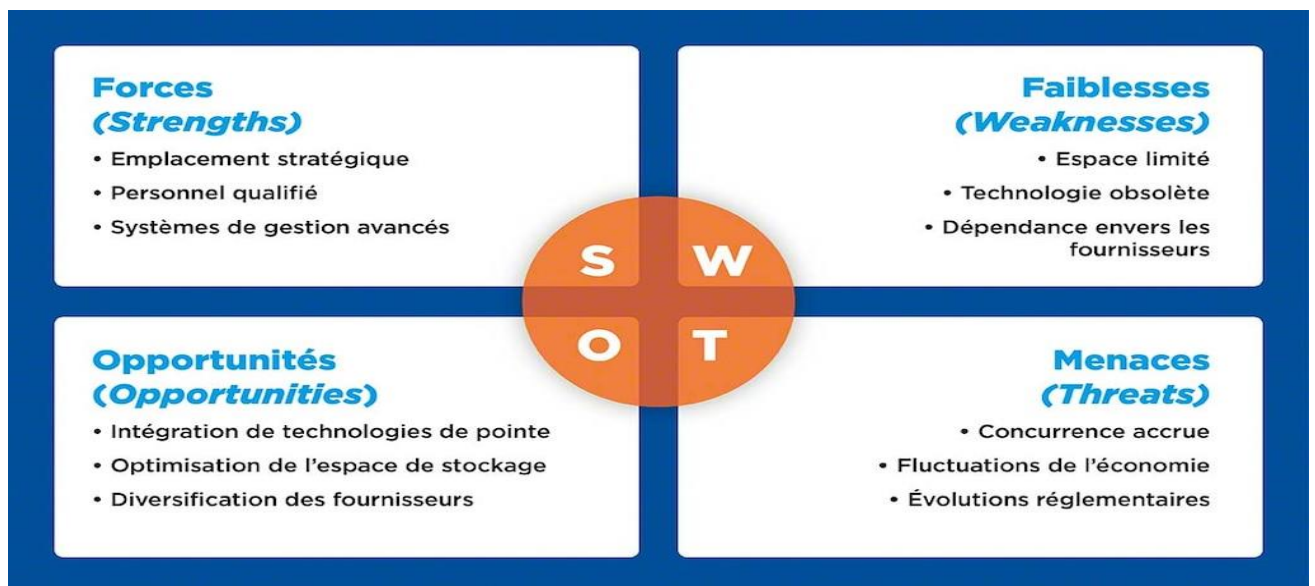
- La législation concernant votre secteur d'activité
- De nouvelles mesures politiques
- Une concurrence agressive
- Une crise économique ou sanitaire
- Les évolutions du secteur et les tendances
- Des changements d'usage ou de comportements d'achat

3. Les mesures correctrices

A l'issue de ces analyses interne et externe, la matrice SWOT synthétise les résultats du diagnostic stratégique : d'une part les forces et faiblesses de l'entreprise ; d'autre part les menaces et opportunités du marché.

Les informations recensées vous permettent ainsi de définir les actions prioritaires pour planifier la stratégie à adopter . Vous pouvez ressortir ces actions en faisant des combinaisons entre les différents axes du SWOT :

- S-O (opportunités et forces) : vous appuyer sur vos forces pour mieux saisir les opportunités
- S-T (menaces et forces) : utiliser vos forces pour contrer ou minimiser les menaces
- W-O (opportunités et faiblesses) : évaluer ce que vous pouvez améliorer (vos faiblesses) pour saisir ces opportunités
- W-T (menaces et faiblesses) : corriger vos faiblesses, trouver des solutions pour anticiper les risques et adopter des mesures préventives



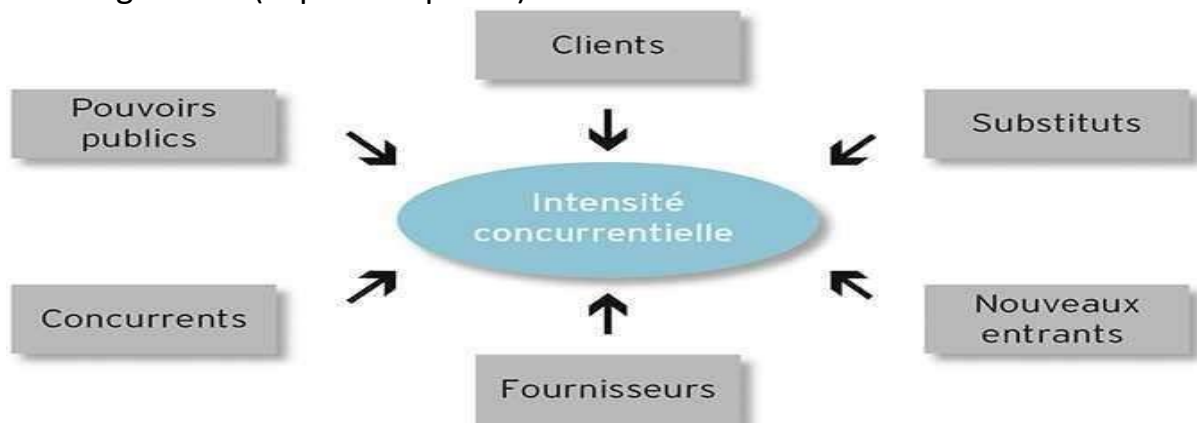
3. Les 5 forces de Porter

Les 5 forces de Porter sont certainement l'outil de marketing stratégique le plus connu et utilisé.

Il s'agit de réaliser un diagnostic du marché sur des facteurs qui influencent tous les acteurs de ce même marché.

Les 5 Forces analysent donc les forces concurrentielles en œuvre, à savoir :

- L'intensité concurrentielle
- La menace des nouveaux entrants et des produits de substitution
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le pouvoir de négociation des consommateurs
- La législation (le pouvoir public)



4. Le Marketing Mix

Les **7 P** (ou le **mix marketing élargi**) est également un outil clé pour analyser et structurer les aspects stratégiques d'un marché ou d'une offre. Cet outil est particulièrement utile dans le cadre des services, car il va au-delà des 4 P traditionnels (Produit, Prix, Place, Promotion) en ajoutant trois dimensions supplémentaires.

(aujourd'hui 10 p), regroupe l'ensemble des positionnements pris pour un produit donné ou une gamme de produits :

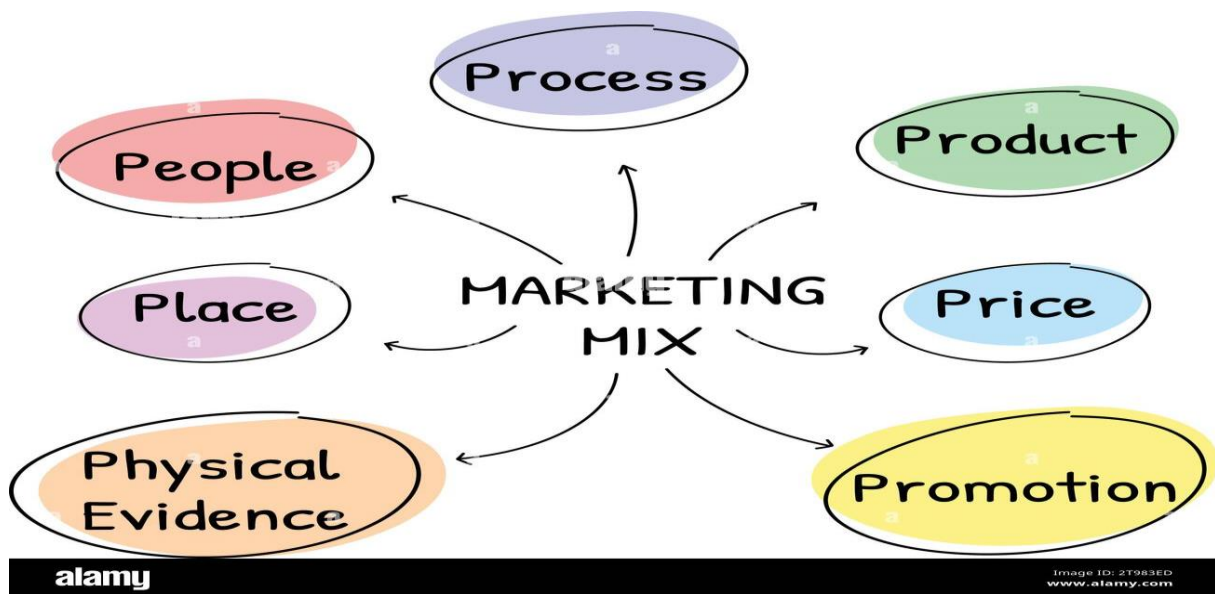
- **Produit** : Ce que l'entreprise propose (produits ou services), analyse des caractéristiques, de la qualité, de la marque, du cycle de vie du produit, etc.
- **Prix** : Politique de tarification : prix bas, premium, promotions, remises, analyse de l'élasticité de la demande et de la concurrence.
- **Distribution (Place)** : Où et comment le produit ou service est rendu disponible, analyse des canaux de distribution : en ligne, physique, direct ou indirect.
- **Communication (Promotion)** : Moyens de communication pour faire connaître le produit ou service, inclut : publicité, relations publiques, marketing digital, réseaux sociaux.

Les 3 P supplémentaires pour les services :

- **Relation client (People)** : Toutes les personnes impliquées dans l'expérience client : employés, partenaires, clients, analyse de la formation, de la satisfaction et du comportement du personnel.
- **Parcours client (Process)** : Les méthodes et procédures utilisées pour fournir le service, importance de l'efficacité, de la rapidité et de la simplicité du processus pour satisfaire les clients.
- **Preuve (ou Physical evidence)** : Les éléments tangibles qui renforcent l'expérience du service (décor, design des locaux, emballage, site web), influence sur la perception de la qualité par le client.

Cet outil d'analyse stratégique est essentiel lors de la création d'un produit ou lors de son évolution.

Son utilisation permet de prendre des décisions cohérentes avec tous les autres éléments du Marketing Mix.



Aujourd'hui, certains experts en marketing ajoutent **3 nouveaux P** au mix marketing traditionnel des **7 P** pour mieux répondre aux évolutions du marché, des comportements des consommateurs, et des nouvelles tendances.

Ces 3 P sont :

1. Partnership (Partenariat): Le rôle des alliances stratégiques dans la création et la livraison de valeur, les entreprises collaborent souvent avec des partenaires pour innover, réduire les coûts ou élargir leur portée. Les partenariats peuvent inclure : des collaborations avec des influenceurs, des fournisseurs, ou même des concurrents (coopétition).

- **Exemple** : Une entreprise technologique qui s'associe avec un fournisseur de logiciels pour offrir une solution intégrée.

2. Personalization (Personnalisation): Adapter les produits, services ou communications pour répondre aux besoins spécifiques de chaque consommateur, les clients s'attendent à des expériences personnalisées grâce aux technologies comme l'IA et le Big Data. La personnalisation augmente l'engagement, la satisfaction et la fidélité.

- **Exemple** : Netflix ou Amazon recommandant des contenus ou produits basés sur les préférences et comportements passés des utilisateurs.

3. Purpose (Objectif ou Sens): L'accent mis sur les valeurs, l'éthique et l'impact sociétal de l'entreprise, les consommateurs d'aujourd'hui, en particulier les jeunes générations, sont sensibles aux entreprises ayant un impact positif sur la société et l'environnement. Cela concerne le **marketing éthique**, la **RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)**, et les initiatives durables.

- **Exemple** : Patagonia, qui met en avant son engagement pour la durabilité et les causes environnementales.

5. La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil de diagnostic stratégique d'une entreprise pour définir la stratégie de croissance au plus haut niveau.

Cette matrice utilise deux axes :

- Les marchés existants et potentiels
- Le degré de nouveauté de l'offre (existants ou nouveaux).

Cet outil d'analyse stratégique donne 4 options ainsi à l'exécutif :

- Pénétration de marché
- Développement de marché
- Développement de produits
- Diversification

Matrice d'Ansoff

	Marchés Existants	Nouveaux Marchés
Produits Existants	Pénétration de marché	Développement de marché
Nouveaux Produits	Développement de produit	Diversification

Copyright www.manager-go.com

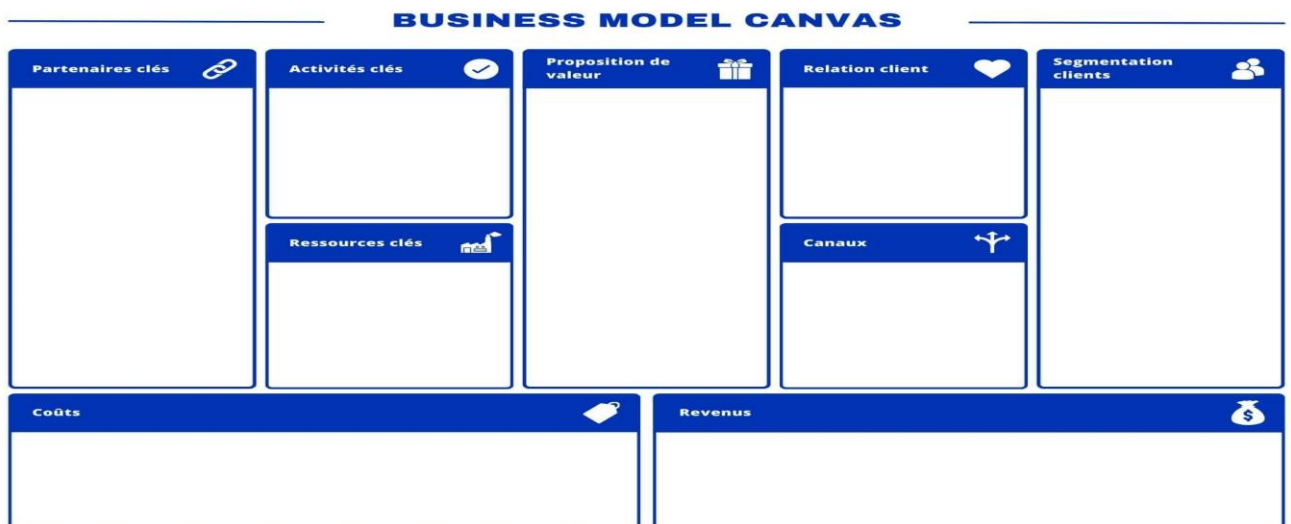
6. Le Business Model Canvas

Le Business Model est un outil utilisé lors de la création de l'entreprise ou d'un projet.

Il est d'une simplicité extrême puisqu'il tient sur une feuille, divisée en 9 items, qui permettent de définir l'identité de l'activité et son marché.

Cet outil est certes simple, mais réclame un travail conséquent en amont pour être efficace.

Il permet de définir ce que l'on souhaite faire en démarche stratégique et de visualiser efficacement les enjeux.



7. La méthode SMART

La méthode SMART, reconnue pour sa capacité à transformer des visions en résultats tangibles, est devenue un pilier dans des domaines aussi variés que le marketing digital, la gestion de projet, l'entrepreneuriat, et même

pour des applications personnelles comme l'apprentissage de compétences ou la planification de voyages. Cette méthode polyvalente vous guide dans la définition d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis, vous assurant ainsi une progression constante et mesurable vers vos ambitions.

Un objectif SMART est une méthode de définition d'objectifs établie pour la première fois par George T. Doran en 1981. Elle vise à formuler des objectifs clairs et réalisables, qui facilitent la création d'un plan d'action efficace.

L'acronyme SMART se décompose comme suit :

- **Spécifique** : L'objectif doit être clair et précis pour orienter l'effort vers ce qui est souhaité.
- **Mesurable** : Il doit y avoir des critères mesurables pour suivre les progrès et savoir quand l'objectif est atteint.
- **Atteignable** : L'objectif doit être réalisable compte tenu des ressources et du temps disponibles.
- **Réaliste** : Il doit être pragmatique et pertinent par rapport aux capacités et au contexte.
- **Temporellement défini** : Un cadre temporel clair doit être établi, définissant une échéance pour atteindre l'objectif.

Cette méthode favorise la mise en place d'objectifs pragmatiques et réalisables, essentiels pour une gestion efficace et une planification réussie.



Exemple :

"Réaliser une étude de marché pour identifier les besoins et préférences des consommateurs dans le secteur de l'alimentation biologique, en interrogeant 500 consommateurs d'ici la fin du mois de novembre 2024, afin d'ajuster notre offre de produits et augmenter les ventes de 10 % dans les six mois suivant."

Détail de l'objectif SMART :

- **S - Spécifique** : L'objectif est clair, il s'agit de réaliser une étude de marché pour comprendre les besoins et préférences des consommateurs dans un secteur spécifique (alimentation biologique).
- **M - Mesurable** : Il est précisé que l'étude devra interroger 500 consommateurs, ce qui permet de quantifier les efforts et de mesurer les résultats.
- **A - Atteignable** : L'objectif est réaliste, car il est basé sur un nombre raisonnable d'interviews et sur une durée réaliste pour une étude de marché.
- **R - Pertinent** : Cet objectif est pertinent pour l'entreprise qui cherche à ajuster son produit en fonction des attentes des consommateurs et à augmenter ses ventes.
- **T - Temporel** : L'objectif a une échéance claire : l'étude doit être terminée d'ici la fin du mois de novembre 2024 et les résultats doivent permettre de mesurer une augmentation des ventes dans les six mois suivants.

Cet objectif SMART permet à l'entreprise de suivre précisément son travail, d'évaluer les progrès et d'aligner l'étude de marché avec des résultats concrets et mesurables, tout en ayant un impact sur la stratégie produit et la performance commerciale.