

## CHAPITRE 9 – LE DIAGNOSTIC EXTERNE

La première étape de l'analyse concerne l'environnement global de l'entreprise dans lequel celle-ci évolue...

### I – COMMENT ANALYSE-T-ON L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DE L'ENTREPRISE? (Macro-environnement)

L'analyse de l'environnement global de l'entreprise repose sur l'utilisation de la **méthode PESTEL**, qui met en évidence 6 influences environnementales (Opportunités/Menaces) que connaît l'entreprise. Elle vise à appréhender les changements qui vont survenir dans l'environnement et à questionner la manière dont ils vont affecter l'entreprise et ses activités. Cette étude de l'environnement peut se faire au niveau de l'entreprise tout entière (au niveau global par exemple, dans le cadre d'une entreprise mono-activité) ou sur chacun des domaines d'activité stratégiques de l'entreprise dans le cadre d'une entreprise diversifiée.

Les 6 principales influences environnementales sont :

- **Politiques** : stabilité du gouvernement, politique fiscale, commerce extérieur...
- **Économiques** : niveau de vie du pays, taux de chômage, taux d'inflation, taux d'intérêt...
- **Sociologiques** : caractéristiques démographiques, niveau d'éducation...
- **Technologiques** : dépenses publiques en R&D, infrastructures, découvertes...
- **Écologiques** : lois sur la protection de l'environnement, recyclage des déchets...
- **Légales** : droit du travail, droit de la concurrence, droit de la propriété intellectuelle...

Pour surveiller les évolutions de son environnement global et anticiper ses changements, l'entreprise peut effectuer une **veille stratégique** c'est-à-dire s'informer par plusieurs **moyens et canaux** : revues professionnelles, salons et foires professionnels, clients, fournisseurs, Internet...

### II – QU'EST-CE QUE L'ANALYSE CONCURRENTIELLE ? (MICRO-ENVIRONNEMENT)

L'analyse concurrentielle concerne le secteur ou le (les) domaine(s) d'activité dans le(s)quel(s) intervient l'entreprise. Un secteur d'activité regroupe toutes les entreprises qui proposent des biens ou services étroitement substituables.

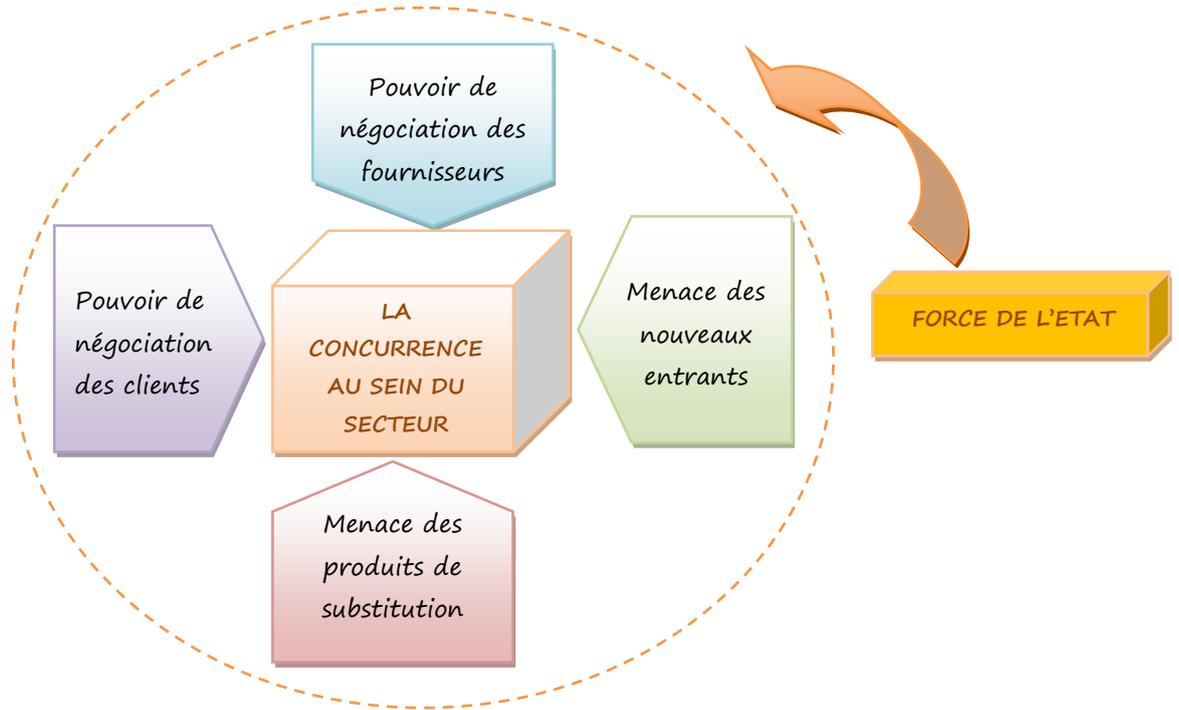
#### A – LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

**Mickaël Porter (1980)** a mis en évidence les **cinq forces concurrentielles** qui exercent une pression sur les entreprises d'un secteur d'activité.

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 2 – Elaborer une stratégie

#### 2.1 – Définir une démarche stratégique



- **L'intensité concurrentielle** : la lutte concurrentielle entre entreprises proposant des produits substituables dépend de plusieurs facteurs tels que : le nombre de concurrents, le taux de croissance du secteur d'activité, le degré de différenciation des produits, les barrières à la sortie qui empêchent les entreprises de quitter facilement leur secteur d'activité.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : les clients peuvent disposer d'une forte capacité à négocier des prix et des avantages. Moins ils sont nombreux ou plus ils achètent d'importantes quantités, plus leur pouvoir est fort.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : le pouvoir des fournisseurs est élevé s'ils sont peu nombreux et surtout si les clients sont nombreux et dispersés. Le pouvoir des fournisseurs est élevé si les produits qu'ils fournissent sont difficilement remplaçables par d'autres.
- **La menace de nouveaux entrants** : la menace des concurrents nouvellement entrés sur le secteur dépend de la crédibilité et de la possibilité de riposte des entreprises déjà en place. Cette menace dépend des barrières à l'entrée, c'est-à-dire des facteurs qui imposent aux entrants des coûts élevés par rapport à ceux supportés par les entreprises en place. Exemples de barrières à l'entrée dans un secteur : économies d'échelle réalisées par les entreprises déjà présentes sur le secteur, brevets, licences nécessaires pour opérer dans le secteur.
- **La menace de produits de substitution** : certains produits peuvent venir remplacer les produits existants dans le secteur s'ils offrent des possibilités intéressantes par rapport à eux.

Cette analyse peut être complétée par une sixième force : la force de l'Etat qui a le pouvoir de réguler et limiter l'action des entreprises sur un secteur.

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 2 – *Elaborer une stratégie*

#### 2.1 – Définir une démarche stratégique

### B – QU'EST-CE L'ANALYSE DES GROUPES STRATEGIQUES ?

L'analyse des groupes stratégiques consiste à étudier la position de l'entreprise et celle de ses concurrents dans le secteur. Cela passe par l'identification des groupes stratégiques (on parle de « carte » des groupes stratégiques).

Un groupe stratégique rassemble des entreprises d'un même secteur d'activité qui adoptent des stratégies similaires. Déterminer les groupes stratégiques permet à l'entreprise :

- De repérer l'ensemble des groupes existants dans le secteur d'activité pour comprendre la stratégie des autres entreprises
- De connaître les facteurs clés du succès (FCS) dans les différents groupes stratégiques
- De savoir qui sont ses concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui appartiennent au même groupe stratégique qu'elle
- D'étudier la possibilité de changer de groupe stratégique et la pertinence de cette décision

La compréhension des menaces et opportunités du marché permet à l'entreprise d'identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel. Les facteurs-clés de succès quant à eux constituent les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour rester pérenne.

### III – LES OUTILS D'ANALYSE ET DE CONNAISSANCE DU MARCHÉ ?

Le marché peut être défini selon deux optiques : l'optique offre (le produit) et l'optique demande (le consommateur).

- L'optique offre : le marché est un ensemble de produits considérés par le consommateur comme substituables.
- L'optique demande : le marché est composé d'un ensemble de consommateurs. Il peut être découpé en groupes (segments) homogènes selon de nombreux critères : âge, sexe, revenus, style de vie...

L'étude de marché est à réaliser lors de l'analyse d'un nouveau marché potentiel ou lors d'une nouvelle orientation stratégique. L'objectif de l'étude d'un marché est d'identifier les intervenants (offreurs, acheteurs, distributeurs, prescripteurs...), leurs stratégies et leurs attentes.

Les outils d'analyse et de connaissance du marché (étude de marché, du comportement du consommateur...) permettent d'éclairer et de fonder les choix stratégiques.