III L’analyse externe

*A****: L’évaluation du micro environnement de l’entreprise***

Le micro environnement de l’entreprise est constitué de :

Ses clients : les clients sont parmi les éléments fondamentaux de l’environnement. Ils imposent à l’entreprise des enjeux de qualité, des enjeux informationnels sur la gamme des produits et des services offerts, des enjeux pour le respect des normes de sécurité, des enjeux d’innovation et de développement de nouveaux produits qui peuvent répondre aux attentes des consommateurs sans nuire à l’environnement.

Ses fournisseurs et les sous-traitants : la prédominance de tels éléments dans le circuit productif de toute entreprise impose à celle-ci le respect des délais de paiement de la dette fournisseur, ainsi que les délais de livraison des produits sous-jacents qui ont été externalisés et produits auprès d’un sous-traitant.

Ses concurrents : cet élément est déterminant pour toute entreprise pour éviter toute concurrence déloyale.

Sa banque : c’est un élément de fond pour toute entreprise pour le financement de tout besoin de financement et pour s’assurer une crédibilité vis-à-vis des autres organismes de financement (Société de leasing, société de factoring…etc)

L’analyse du micro et du macro environnement permettra de mettre en évidence les avantages, les contraintes, les forces et les faiblesses de l’entreprise.

***B : Le diagnostic stratégique externe***

***1 : Comment analyse-t-on l'environnement global de l’entreprise?***

L’analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) est un **outils d’analyse stratégique de l’entreprise**, dont l’objectif est d’encourager les créateurs d’entreprise à adopter une démarche globale pour construire la **stratégie** de leur future entreprise pendant la rédaction de leur business plan. Comme pour le **modèle de Porter**, l’environnement micro-économique de l’entreprise influence considérablement son activité. La compréhension et l’anticipation de l’environnement macro-économique est lui aussi déterminant pour assurer la **pérennité** de votre entreprise, pour y parvenir l’utilisation de l’analyse PESTEL est donc fortement conseillée.

DÉFINITION DE L’ANALYSE PESTEL

L’analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) **permet de surveiller les risques et les opportunités** que pourraient rencontrer l’entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa **vision globale de l’environnement**. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

LES 6 COMPOSANTES DE L’ANALYSE PESTEL

**L’ENVIRONNEMENT POLITIQUE**

Intervient à deux niveaux : national par l’intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc).

**L’ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE**

Comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d’achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs.

**L’ENVIRONNEMENT SOCIAL**

Il est important de s’intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

**L’ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE**

Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

**L’ENVIRONNEMENT ÉCOLOGIQUE**

Définit l’ensemble des ressources naturelles qui influencent l’activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l’activité économique (pénurie des matières premières, coût de l’énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l’État dans la protection du patrimoine naturel).

**L’ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF**

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d’une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit

APPLICATION DU MODÈLE

L’**analyse PESTEL** se compose de trois étapes. Il faut tout d’abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l’**environnement macro-économique** de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d’extraire les **tendances** structurelles actuelles et futures. Enfin, l’analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d’évolution de l’environnement grâce auxquels vous pourrez adapter votre **stratégie de développement**.

***2 :Qu'est-ce que l'analyse concurrentielle ?***

**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.**

Dans les années 1980, ***Mickael Porter*** a mis en évidence les **cinq forces concurrentielles** qui exercent une pression sur les entreprises d'un secteur d’activité.

* **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.

***3 : Quels sont 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.

***4 : Qu'est-ce l'analyse des groupes stratégiques ?***

**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

Mickael Porter (1947)

Les principaux apports théoriques de M. Porter concernent l'analyse concurrentielle avec **le modèle des cinq forces qui structurent l'environnement concurrentiel de l'entreprise**. Il a montré comment une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant les cinq forces du jeu concurrentiel

***5 : Qu'est-ce que l'analyse concurrentielle ?***

**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.**

Dans les années 1980, ***Mickael Porter*** a mis en évidence les **cinq forces concurrentielles** qui exercent une pression sur les entreprises d'un secteur d’activité.

* **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.