



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences économiques**

2^{ème} année LMD
TD : économie d'entreprise
Section : B

**Résumé axe III : Le diagnostic stratégique
externe et ses outils**

M^r : KHAMMES

Année universitaire : 2016/2017

1. Définition de l'environnement

- 1.1. Les niveaux de découpage de l'environnement
- 1.2. Les facteurs qui influencent l'environnement

2. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils

- 2.1. Présentation du model PESTEL
- 2.2. Les composantes et détails du modèle PESTEL

3. Le diagnostic de l'environnement intermédiaire et ses outils

3.1. Présentation du model des cinq force de Porter

3.2. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

3.3. Précautions à prendre quant à l'utilisation du modèle

3.4. Analyse des différentes forces

- 3.4.1. Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs
- 3.4.2. La menace des substituts
- 3.4.3. La menace des entrants potentiels
- 3.4.4. L'intensité concurrentielle
- 3.4.5. Le rôle de l'État

3.5. L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter

- 3.5.1. L'intensité concurrentielle
- 3.5.2. Les facteurs clés de succès (FCS)

4. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils

4.1. La notion de groupe stratégique

- 4.1.1. Intérêt de la démarche

4.2. Les critères d'analyse des groupes stratégiques

- 4.2.1. Les critères stratégiques
- 4.2.2. Les critères financiers
- 4.2.3. Les critères organisationnels
- 4.2.4. Les critères commerciaux

Le diagnostic stratégique externe et ses outils

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique et consiste à analyser l'environnement externe et le contexte interne de l'entreprise.

1. Définition de l'environnement

On parle d'environnement pour désigner le contexte externe dans lequel évoluent les entreprises. Chaque acteur de l'environnement est susceptible de représenter des opportunités ou des menaces. À partir de là, la formulation de la stratégie exige une analyse de l'environnement de la part des organisations.

1.1. Les niveaux de découpage de l'environnement

Alain Charles Martinet¹ distingue trois strates de l'environnement externe d'une organisation :

- i. Le macro-environnement :** il s'agit du niveau de découpage le plus général. Il représente un ensemble de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.
- ii. L'environnement intermédiaire :** il s'agit de l'analyse de l'industrie ou du secteur d'activité. Il rassemble un ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou de services.
- iii. L'environnement concurrentiel :** c'est la strate la plus fine, elle permet d'identifier les concurrents directs de l'entreprise.

1.2. Les facteurs qui influencent l'environnement

L'environnement de l'entreprise se présente sous plusieurs facettes², il s'agit de :

- i. L'environnement politique :** la stabilité politique est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'avoir une idée sur les intentions politiques dans le déroulement des affaires.

¹ Alain Charles Martinet, (1988), Op.cit, p 168.

² Michael Porter, (1992), Op.cit, p271.

- ii. L'environnement démographique :** le vieillissement de la population ou sa jeunesse sont des éléments fondamentaux pour la définition des stratégies. Il nous permet d'identifier un certain nombre de paramètres, comme l'évolution de la main d'œuvre, de la consommation, etc.

- iii. L'environnement technologique :** est essentiel, et la prise en compte des ruptures technologique est primordial pour l'organisation. Car l'évolution de ce dernier, peut influencer la composition des groupes stratégiques du secteur.

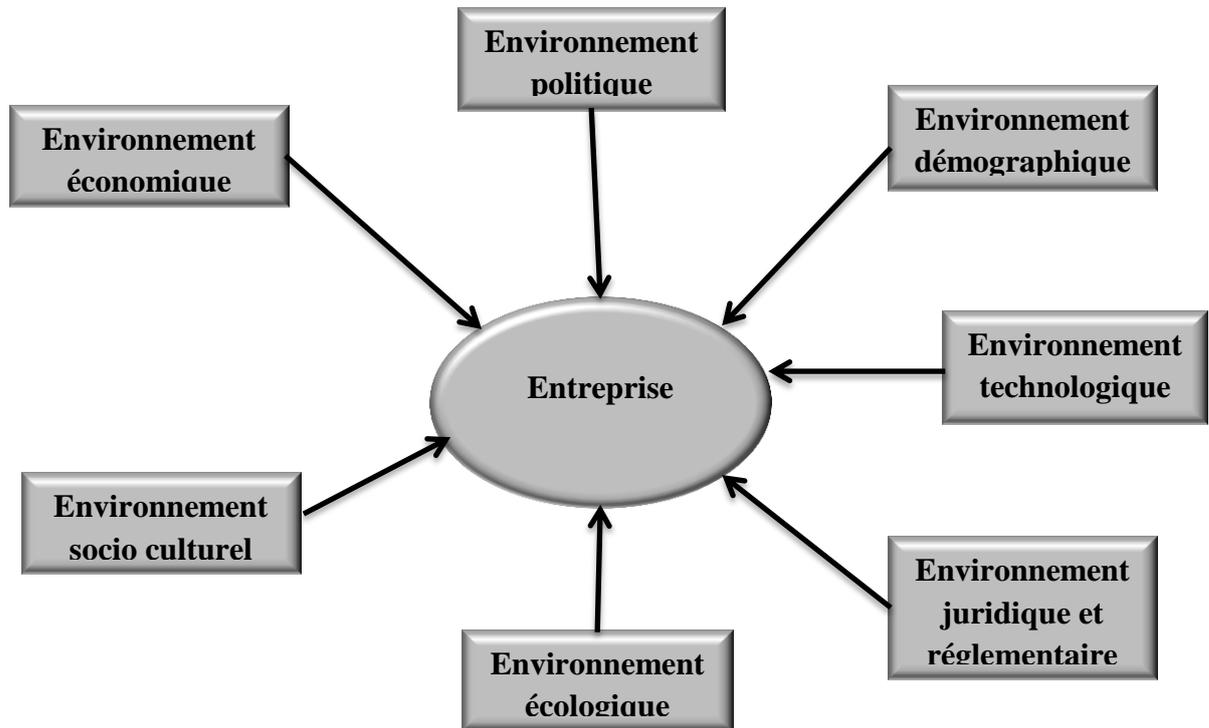
- iv. L'environnement juridique et réglementaire :** la connaissance des règles juridiques et réglementaires permet une meilleure maîtrise des affaires dans la mesure où un environnement peu contraignant en matière de règles, encourage l'investissement.

- v. L'environnement écologique :** cela concerne toutes les normes environnementales susceptibles d'influencer la stratégie de l'organisation (les normes HQE, les émissions de gaz à effet de serre, les énergies renouvelables, etc.)

- vi. L'environnement socioculturel :** analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.

- vii. L'environnement économique :** l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.

Figure 1: Les facettes de l'environnement.



Source 1: .P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013.

2. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils

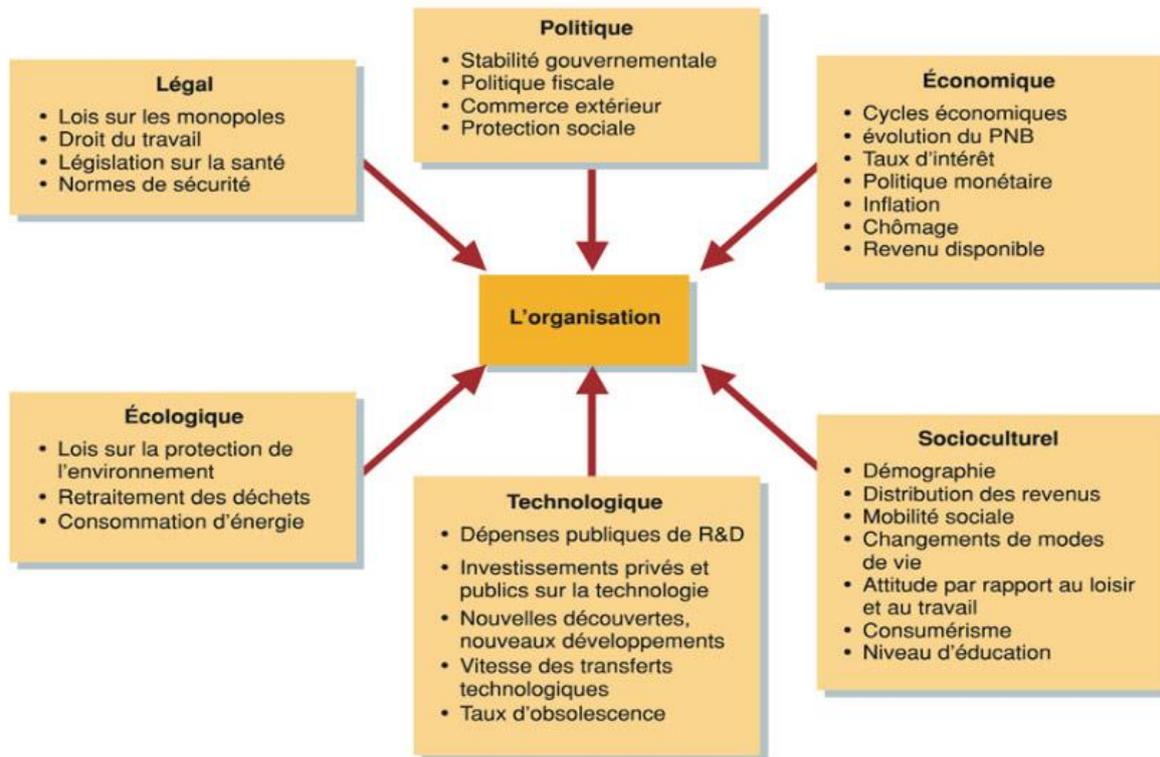
Une fois le macro-environnement défini, son diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL.

2.1.Présentation du model PESTEL

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, des tendances socio-culturelles, des tendances technologiques, des tendances écologiques et des tendances légales. Cet outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise. En premier lieu, ce model permet de catégoriser les grandes tendances de l'environnement qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents, ensuite, il permet d'analyser de façon précise l'impact de ces tendances sur l'entreprise. Enfin, il permet de prévoir l'évolution du macro-environnement par le biais de scénarios et de construire des réponses adaptées à chaque scénario.

2.2. Les composantes et détails du modèle PESTEL

Figure 2: Le modèle PESTEL



Source 2: G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; Pearson Education; 2005.

Le model PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes :

- i. **Les tendances politiques :** il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établis : l'entreprise, et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur.
- ii. **Les tendances économiques :** il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut (PNB), les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.

- iii. **Les tendances sociologiques :** cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et les changements de modes de vie.
- iv. **Les tendances technologiques :** il s'agit de référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveaux développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- v. **Les tendances écologiques :** les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- vi. **Les tendances légales :** ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »³, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

3. Le diagnostic de l'environnement intermédiaire et ses outils

Une fois que l'industrie ou le secteur a bien été défini, il est possible de réaliser son diagnostic à l'aide de « l'outil les cinq forces concurrentielles de Michael Porter ».

3.1.Présentation du model des cinq force de Porter

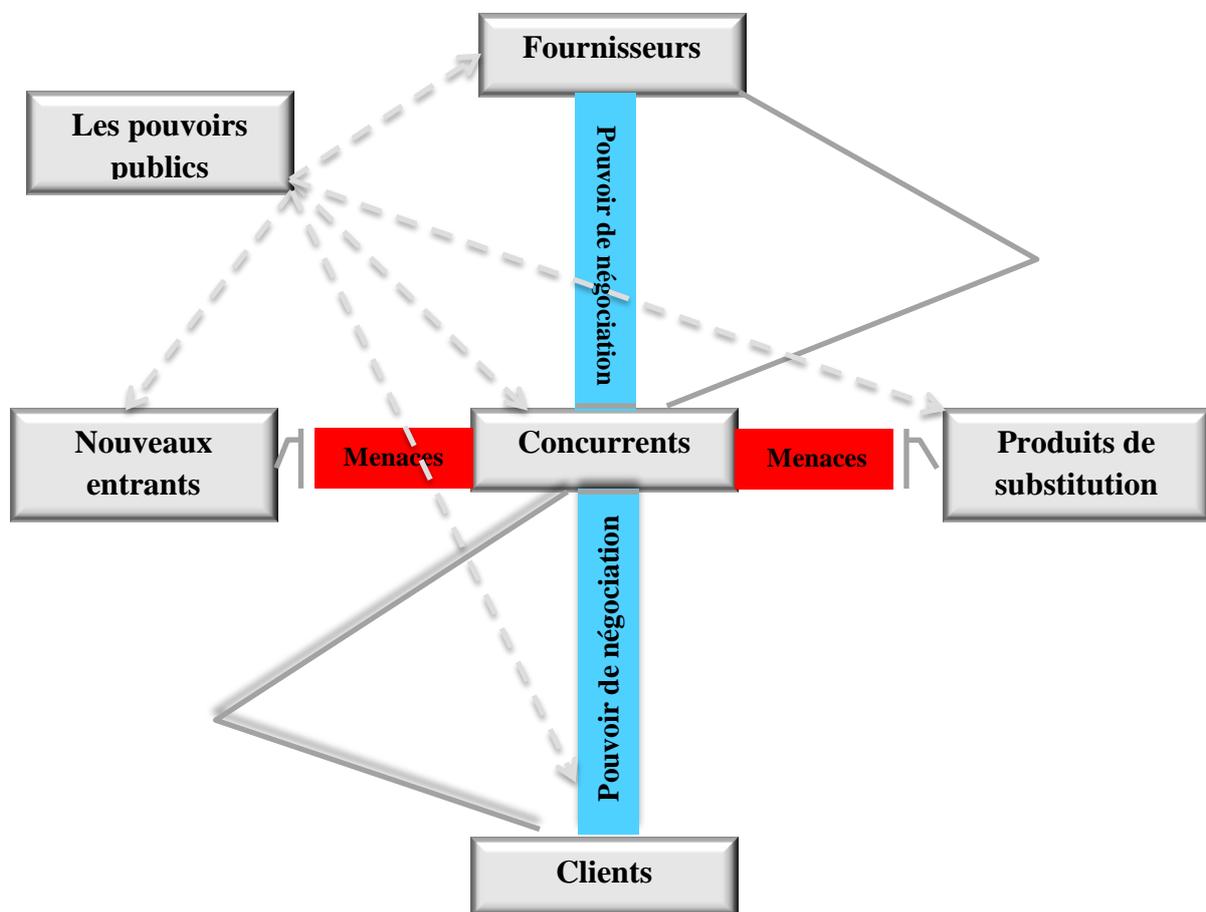
Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. Or, les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par Michael Porter, permet d'identifier les fondements de la concurrence

³ « Les variables pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie »

dans une industrie (voir le schéma ci-dessous). Modèle auquel une sixième force fut rajoutée, il s'agit du pouvoir politique.

Le modèle des cinq forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Le postulat de départ de Porter, est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique⁴.

Figure 3: Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter



Source 3: Adapté de : Michaël E. Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980.

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et

⁴ Michael Porter, (1982), Op.cit, p 163.

plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique⁵. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité⁶.

3.2. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

- i. Les concurrents :** il s'agit bien entendu des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation (par exemple en accaparant des parts de marché).
- ii. Les clients et les distributeurs :** peuvent être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage.
- iii. Les fournisseurs :** utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix.
- iv. Les produits et/ou services de substitution :** le succès stratégique d'une organisation et, en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et/ou services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre.
- v. Les nouveaux entrants potentiels :** certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérables à travers

⁵ Michael Porter, (1982), Op.cit, p 165.

⁶ Ibid. p 166.

une guerre de prix ou une rupture technologique, ce qui peut entraîner une déstabilisation du secteur, qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établies.

Une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma, même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, il s'agit du rôle de l'État.

- vi. **Les pouvoirs publics** : Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant (on peut considérer le cas de l'Algérie).

3.3.Précautions à prendre quant à l'utilisation du modèle

En règle générale le modèle des cinq forces de Porter doit être utilisé au niveau d'un DAS, si l'entreprise est présente sur plusieurs DAS, cet outil doit être appliqué sur chacun d'entre eux. Le modèle de Porter ne représente pas une étude statique de l'environnement, ce n'est pas une photographie d'un instant précis, il s'agit d'une application dynamique car :

- Les différentes forces évoluent avec le temps.
- Les forces peuvent connaître des ruptures provoquées par des changements dans le microenvironnement.
- Les forces ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Il est utile de rappeler que le modèle des cinq forces de Porter ne sert pas à énumérer les forces mais, à les analyser.

Analyse des différentes forces

3.3.1. Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs

Ces deux forces peuvent être présentées simultanément, car elles sont intimement liées. Toute organisation doit se procurer des ressources, afin de proposer des biens ou des services. Les relations avec les fournisseurs en amont et avec les distributeurs ou les clients en aval

peuvent réduire les marges de manœuvre d'une entreprise, notamment par la diminution du degré de liberté des choix stratégiques⁷.

Plus spécifiquement, l'analyse consiste à identifier quel est le pouvoir de négociation de l'organisation, par rapport à celui de ses fournisseurs et à celui de ses clients. Le long de cette chaîne d'intervenants, ceux dont le pouvoir est maximal seront le plus à même, de capter la plus grande part du profit global, ou de constituer l'avantage concurrentiel le plus déterminant.

3.3.2. La menace des substituts

La menace des biens ou services de substitution peut prendre plusieurs formes :

- **Il peut s'agir de la substitution d'un produit par un autre**, le fax pour la lettre et le courrier électronique pour le fax constituent de bons exemples. On retrouve ici la notion de convergence entre différents marchés.
- **Il peut y avoir une substitution indirecte**, lorsqu'un nouveau produit ou service rend un autre produit ou service superflu. Par exemple, les progrès de la micro-informatique permettent aux individus de prendre en charge des tâches préalablement obtenues auprès de prestataires spécialisés (du secrétariat à l'imprimerie en passant par les transactions sur Internet).
- **Les substitutions génériques**, correspondent au cas où différentes offres correspondant à des besoins différents, sont pourtant en concurrence. Ainsi, les fabricants et les distributeurs de meubles concurrencent les fournisseurs d'équipement ménager, de voitures ou de vacances dans le revenu des ménages.

3.3.3. La menace des entrants potentiels

La menace de nouveaux concurrents dépend essentiellement de l'existence de :

⁷ G Johnson., H Scholes, F Frery, *Stratégique*, Publi Union, 2000

3.3.3.1. Les barrières à l'entrée

C'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels. Il en existe trois grandes catégories : les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières de ressources et compétences.

a) Les barrières financières

- **Les économies d'échelle**, les économies d'échelle correspondent à une réduction du coût unitaire des biens ou services, liée à l'augmentation du nombre d'unités produites. Elles résultent d'une meilleure répartition des frais fixes, lorsque le nombre d'unités produites s'accroît.
- **L'intensité capitalistique**, l'intensité capitalistique ou ticket d'entrée, correspond au capital qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie. Elle se mesure généralement en années de chiffre d'affaires. Elle varie fortement en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise.
- **Les coûts de transfert**, si les clients doivent supporter des coûts élevés lorsqu'ils changent de fournisseur, les concurrents en place sont naturellement protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Dans cette logique, chaque concurrent a intérêt à établir un standard propriétaire, qui enferme ses clients et les dissuade de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement.

b) Les barrières commerciales

- **L'accès aux réseaux de distribution**, pendant des dizaines d'années, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, les brasseurs de bière ont investi dans le financement de bars et de pubs, ce qui leur a permis d'assurer la distribution de leurs produits et d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur leurs marchés. Dans certaines industries, cette barrière a été contournée par des nouveaux entrants qui ont utilisé Internet pour s'adresser directement aux clients finaux sans passer par les réseaux de distribution établis (exemple Amazon).

- **La réputation**, sur certains marchés, généralement, ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité effective de l'offre que longtemps après l'achat, la notoriété est essentielle. Par conséquent, une entreprise qui souhaite intervenir sur ce marché devra généralement effectuer des dépenses de communication extrêmement importantes.

c) Les barrières de ressources et compétences

- **La technologie**, pour intervenir sur certains marchés, il est essentiel de maîtriser certaines technologies, qui peuvent être protégées soit par des brevets, soit par des procédés tenus secrets. Dès lors, tout nouvel entrant, devra mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible.
- **Les ressources rares** : l'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficultés à acquérir. Ces ressources peuvent être une matière première spécifique ou un composant contrôlé par un fournisseur unique, comme certains matériaux de synthèse.
Une main d'œuvre extrêmement spécialisée, peut également constituer un goulet d'étranglement.
- **L'expérience** : il peut se révéler très difficile d'entrer dans un marché si les concurrents établis, entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, car ils ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent parfaitement tous les savoir-faire nécessaires. Ce phénomène, est lié à la courbe d'expérience.
L'expérience et la réputation acquises sur un marché peuvent généralement être transférées à d'autres. De plus, l'expérience peut se révéler moins intéressante lorsque les cycles de vie des produits raccourcissent, voire perdre toute valeur si l'industrie est frappée par une rupture majeure.

3.3.4. L'intensité concurrentielle

Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le

secteur est soumis à une forte pression, c'est-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts et le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé. Cependant, d'autres forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :

- **L'équilibre des forces en présence** : Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement intense, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. À l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelques entreprises dominantes, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.
- **Le taux de croissance du marché**

La notion de cycle de vie suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises. En phase de croissance, une organisation peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents.
- **Des coûts fixes élevés**

Le fait d'une forte intensité capitalistique ou la nécessité de stocks importants, peuvent pousser les concurrents à réduire leurs prix, afin d'atteindre le niveau de chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité. Cela peut déboucher sur une guerre des prix et donc sur des marges extrêmement faibles.
- **La différenciation entre les offres**

De concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base, où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité.
- **L'existence de barrières à la sortie**

Provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle. Les barrières à la sortie, c'est-à-dire les facteurs qui

limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, peuvent résulter de multiples facteurs : forte intensité capitalistique, investissements non transférables, coût ou interdiction des licenciements, existence de synergies entre plusieurs domaines d'activité, etc.

Il est possible de croiser les barrières à la sortie avec les barrières à l'entrée, afin de définir le niveau d'intensité concurrentielle dans un secteur. Il est clair que la pression sera particulièrement élevée lorsque les barrières à l'entrée sont fortes (il est nécessaire d'investir massivement pour devenir un concurrent) et les barrières à la sortie tout autant (les investissements ne sont pas transférables à d'autres domaines d'activité, ce sont les actifs spécifiques).

3.3.5. Le rôle de l'État

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), elle a indiscutablement sa place. En effet, l'État et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales ont le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

➤ Le pouvoir de régulation

Il s'agit de la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs douaniers.

➤ Le protectionnisme

Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales, afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, comme pour les automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douane, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif.

Dans certaines industries, l'État joue le rôle d'un client dominant, voire, unique, soit directement, soit au travers de services publics nationalisés. Réciproquement, l'État peut être un fournisseur en situation de quasi-monopole. L'État peut également être un concurrent

particulièrement menaçant pour les entreprises privées. Le transport aérien, les télécommunications ou l'enseignement sont des cas classiques.

Par le biais des subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'État joue un rôle de financier qui peut favoriser certaines entreprises, en fonction de leur activité, de leur implantation ou de leur âge. Ces aides publiques sont fréquemment mises en cause par les instances de libéralisation des échanges, telles que l'Organisation mondiale du commerce, car considérées comme une entrave à la concurrence loyale. Le plus souvent, ce sont les concurrents eux-mêmes qui réclament cette ingérence, afin de construire des barrières à l'entrée, vis-à-vis de concurrents potentiels. Les arguments utilisés pour inciter l'État à réguler une industrie, sont de plusieurs types :

➤ **L'intérêt général**

La protection du secteur bénéficie à l'économie tout entière, car cela protège l'emploi, le commerce extérieur, la recherche, la défense, etc.

➤ **L'indépendance nationale**

La protection du secteur est motivée par des considérations de stratégie géopolitique : armement, pétrole, aéronautique, etc.

➤ **La taille critique**

Le secteur doit être protégé car les entreprises ne sont pas encore assez grosses pour résister à la pression des concurrents étrangers. L'objectif est d'atteindre une certaine taille critique, généralement indéfinie, qui permettra de faire partie des « cinq ou six concurrents globaux capables de survivre à terme »⁸.

L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter

Une fois les forces identifiées et leur influence déterminée, l'outil des cinq forces concurrentielles de Porter, permet la définition de l'intensité concurrentielle et les facteurs clés de succès (FCS).

3.3.6. L'intensité concurrentielle

Michael Porter définit l'intensité concurrentielle comme l'échange des mouvements concurrentiels⁹.

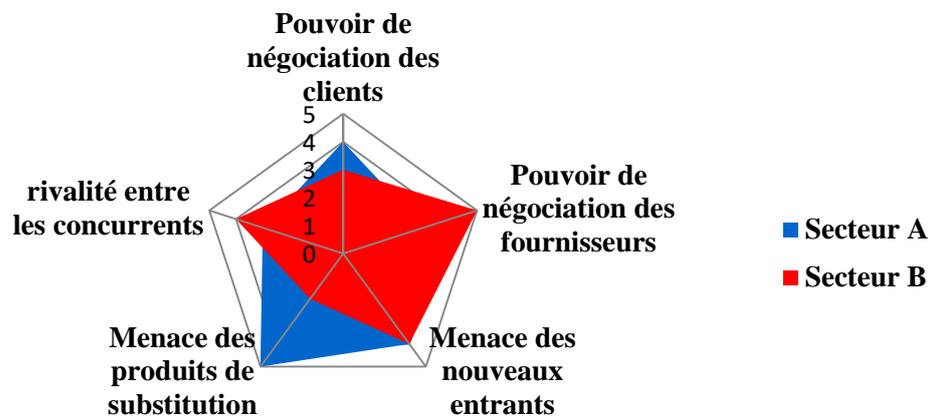
⁸ Henry Mintzberg, (1995), Op.cit, p 234.

⁹ Michaël E. Porter, (1980), Op.cit, p 234.

Chan et Mauborgne¹⁰ estiment que l'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché.

Michael Porter suggère d'attribuer une note pour chacune des forces afin de calculer l'intensité concurrentielle. Pour cela, il utilise ce qu'il appelle l'étoile sectorielle (voir schéma ci-dessous). Le principe est simple, il attribue une note de 1 à 5 pour chacune des forces, puis il synthétise les résultats dans un tableau.

Figure 4: L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter



Source 4: K. Chan, Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005.

Plus l'intensité concurrentielle est élevée, moins le secteur est attractif, et plus l'intensité concurrentielle est faible, plus le secteur est attractif. La hiérarchisation des forces qui s'exercent dans l'industrie, ou le secteur, constitue une condition préalable pour l'identification des facteurs clés de succès.

Tableau 1: Exemple synthétique des résultats de l'étoile sectorielle

Force de l'intensité concurrentielle	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Acteurs					

¹⁰ Chan K; Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005

Les fournisseurs	1	2	3	4	5
Les clients	1	2	3	4	5
Les concurrents	1	2	3	4	5
Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
Les substituts	1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur (total)	Très faible (5-8)	Faible (9-12)	Moyenne (13-17)	Forte (18-21)	Très forte (22-25)

Source 5: K. Chan, Mauborgne, Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Village Mondial, 2005.

3.3.7. Les facteurs clés de succès (FCS)

Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement.

3.3.7.1. Définition des facteurs clés de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence¹¹. Il s'agit d'éléments de toute nature que l'organisation doit maîtriser, pour être compétitive dans un DAS.

Les FCS correspondent en fait aux facteurs permettant de contrecarrer les 5(+1) forces de la concurrence. Comme vu précédemment dans la partie consacrée à l'outil des cinq forces concurrentielles de Michael Porter. Le pouvoir de négociation des acheteurs peut, par exemple, être limité en créant une marque valorisée par le client final, en établissant un coût de transfert, en multipliant les réseaux de distribution ou en entamant une intégration vers l'aval.

De même, pour limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs, on peut chercher à multiplier les sources d'approvisionnement, refuser les standards propriétaires et les actifs spécifiques ou entamer une intégration vers l'amont. La menace des substituts peut être

¹¹ Alain Charles Martinet, (1988), Op.cit, p 141.

contrecarrée en accroissant le rapport qualité/prix de l'offre existante, en provoquant une rupture technologique, en lançant une rumeur ou en s'assurant de la fidélisation des clients.

La menace des entrants potentiels dépend de la capacité de construction ou d'utilisation de barrières à l'entrée financières, commerciales, ou de ressources et compétences. L'intensité concurrentielle est fonction de la croissance du marché, de l'existence de barrières à la sortie, et de la capacité à conclure des alliances. Mais on peut y résister par la capacité d'innovation, le contrôle de ressources rares, et des compétences distinctives ou la réduction des coûts fixes. Enfin, le pouvoir de l'État peut constituer une menace, ou une opportunité selon la capacité de lobbying de l'organisation.

Selon la dynamique des forces concurrentielles qui caractérise l'environnement, chacun de ces éléments peut constituer un FCS. On peut ainsi considérer que les FCS résultent explicitement de la hiérarchie des cinq (+1) forces de l'environnement concurrentiel.

Par ailleurs, étant donné qu'ils résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel, les FCS sont nécessairement liés à la création de la valeur du point de vue des clients. Or, la perception de la valeur varie d'un domaine d'activité stratégique à l'autre : certains clients sont avant tout intéressés par les prix, d'autres par la fiabilité, d'autres par l'image, d'autres encore par les délais de livraison, etc. Chaque DAS se caractérise donc par une combinaison spécifique de FCS.

4. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils

On se retrouve ici dans la strate la plus fine, il s'agira alors de faire le diagnostic des concurrents immédiats. Les entreprises d'un même secteur ne sont pas en concurrence frontale, il est donc important de savoir repérer ses concurrents directs. Les concurrents directs d'une organisation sont souvent ceux qui, ont le plus de similitudes avec elle. Pour analyser la structure de la concurrence, nous allons regrouper les concurrents à partir de leurs points communs, c'est ce qu'on appelle les groupes stratégiques.

4.1. La notion de groupe stratégique

JP Helfer définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'entreprises comparable en termes d'objectifs et de stratégie, en termes de conception de marché et en capacité stratégique¹² ».

Alain Charles Martinet définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'organisation qui partagent des caractéristiques, évoluent dans un même environnement et suivent des stratégies semblables¹³ ».

4.1.1. Intérêt de la démarche

La méthode des groupes stratégiques nous permet :

- De formaliser une représentation concurrentielle ;
- D'observer la co-évolution des entreprises du secteur ;
- D'identifier les concurrents directs de l'entreprise ;
- D'identifier des espaces inoccupés et potentiellement créateurs de valeur.

4.2. Les critères d'analyse des groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques passe par l'élaboration d'un ensemble de critères de comparaison entre l'organisation et ses concurrents. Ces critères sont classés par catégories que l'entreprise elle-même définit selon des paramètres qu'elle juge pertinents. Cela va nous permettre de réaliser un mapping (cartographie) des différents concurrents.

Nous allons en citer quatre catégories, mais la liste peut être encore plus exhaustive.

4.2.1. Les critères stratégiques

Il s'agit essentiellement d'identifier :

- Les facteurs clés de succès ;
- Le degré de diversification ;

¹² JP Helfer, M Kalika, J Orsoni, (2013), Op.cit, p 234.

¹³ Alain Charles Martinet, (1990), Op.cit, p 124.

- Le degré d'internationalisation ;
- Les variables de différenciation.

4.2.2. Les critères financiers

Il s'agit par exemple de :

- La capitalisation ;
- Le taux de marge ;
- Le ratio d'endettement.

4.2.3. Les critères organisationnels

Il s'agit de déterminer

- Le nombre de succursales ;
- Le nombre de salariés ;
- La taille des entreprises.

4.2.4. Les critères commerciaux

Il s'agit de déterminer

- Les parts de marché ;
- La diversité des produits ;
- Le nombre de segments occupés ;
- Le chiffre d'affaires.

Une fois les critères de comparaison avec les concurrents directs fixés, l'entreprise peut choisir l'outil adéquat pour effectuer l'analyse.

Dans le cadre de notre mémoire et pendant notre immersion au sein de l'entreprise Renov Expansion, les dirigeants ont choisi l'outil « terrain de jeu » avec lequel ils se sont familiarisés lors d'une formation effectuée en France et organisée par la chambre de commerce et de l'industrie de Paris-Nanterre.

4.3. L'outil terrain de jeu

L'entreprise cherche à se comparer à ses concurrents, c'est un des moyens en complément de l'analyse de la chaîne de valeur, pour apprécier ses forces et ses faiblesses.

4.3.1. Définition de l'outil « terrain de jeu »

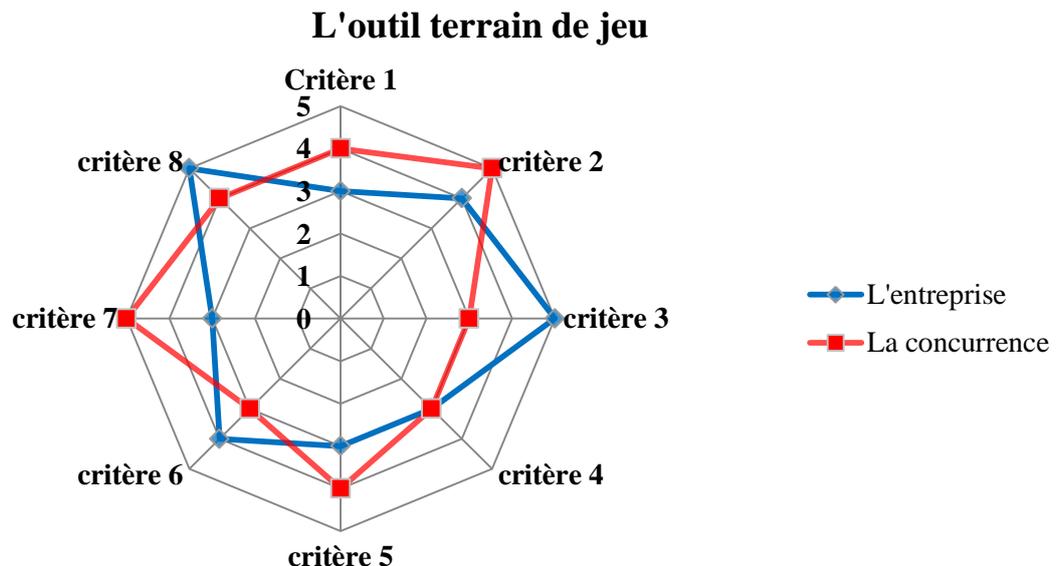
L'outil terrain de jeu offre cette comparaison selon des critères d'analyse particulièrement sensibles pour les clients et lui permet pour chaque critère de savoir si elle est considérée comme plus performante ou moins performante que ses concurrents par ses clients. Le graphique résultant montre les sujets sur lesquels l'entreprise doit s'améliorer, les sujets sur lesquels elle est largement leader, les sujets sur lesquels elle possède une avance incertaine, les sujets sur lesquels elle doit faire des efforts et enfin les sujets sur lesquels l'ensemble des concurrents, incluant l'entreprise, ne répondent pas aux attentes des clients.

4.3.2. Mode d'emploi de l'outil « terrain de jeu »

Il faut choisir les huit critères les plus importants aux yeux des clients, mais le critère prix ne doit pas être retenu, car il dépend des autres critères. Ensuite il faut établir une échelle de graduation de un à cinq pour chaque critère, sur laquelle on va coter l'entreprise ainsi que le meilleur des concurrents. Par la suite il faut envoyer un questionnaire aux clients qui reprend les éléments cités au-dessus, pour qu'ils puissent donner leurs réponses.

Le graphe va pouvoir être rempli par une équipe interne de l'entreprise ou par quelques clients, ou encore par une équipe mixte. Il sera représenté sous forme d'un graphique dit « radar ».

Figure 5: L'outil terrain de jeu



Source 6: Jean Louis Sechi, Session de stratégie animée par la CCI de Paris-Nanterre, dans le cadre du programme PLATO, (2007-2008).

Dans cette partie nous avons identifié les trois niveaux de l'environnement dans lesquels une organisation évolue (macro-environnement, l'industrie et l'environnement concurrentiel) et cela dans le cadre du diagnostic externe, ainsi que les outils dont l'entreprise dispose pour effectuer ce dernier. Nous avons observé que le modèle PESTEL permet l'analyse du macro-environnement et la construction des scénarios. L'analyse des cinq forces concurrentielles permet quant à elle, de comprendre le fonctionnement d'une industrie, de mesurer l'intensité concurrentielle, et d'identifier les facteurs clés de succès. Enfin l'outil terrain de jeu permet une étude comparative entre l'organisation, et les concurrents directs sur un ensemble de critères choisis par l'entreprise.