

M30-Diagnostic Stratégique : Environnement et Analyse Concurrentielle

Le diagnostic stratégique se décompose en diagnostic externe et diagnostic interne. Le diagnostic externe porte sur l'étude de l'environnement et sur l'analyse technologique.

Prise en Compte de l'Environnement Global dans la Stratégie

L'environnement de l'entreprise est composé d'une multitude d'éléments influençant la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Définition

L'environnement d'une entreprise inclut tout ce qui est extérieur à elle, mais en relation avec elle. On distingue les cinq agents économiques : entreprises, État, ménages, institutions financières et le reste du monde. Il englobe également des aspects démographiques, sociaux, économiques, technologiques, culturels et politiques.

Stratégie et Environnement

L'analyse de l'environnement implique de rechercher et caractériser les influences environnementales ayant un effet réel sur les décisions stratégiques. Cela inclut le recensement des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui agissent durablement sur l'entreprise (analyse PEST) et l'identification des facteurs clés d'évolution environnementale affectant significativement l'entreprise et son marché.

En général, l'environnement influence l'entreprise en entraînant la stratégie. Les menaces et opportunités de l'environnement, en fonction des forces et des faiblesses de l'entreprise, conduisent à la mise en place d'un type précis de stratégie (modèle SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Parfois, l'entreprise peut également influencer l'environnement, par exemple par des grèves ou des impacts environnementaux.

Analyse Concurrentielle

Elle est centrée sur l'étude des rapports entre l'entreprise, ses marchés, ses concurrents et ses clients. Une entreprise a une position concurrentielle lorsqu'elle retire de ses ventes des marges plus élevées ou pratique des prix plus faibles par rapport à ses concurrents pour des biens et services identiques.

Sources de l'Avantage Compétitif

Effet d'Expérience

La théorie de l'effet d'expérience stipule que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit est multipliée par deux. Cette théorie est illustrée par la courbe d'apprentissage et se manifeste principalement dans l'industrie.

Cycle de Vie du Produit

La vie économique de tout bien se décompose en phases successives : création et lancement, croissance, maturité et déclin. À chaque phase sont associées l'évolution des ventes, les caractéristiques financières et la rentabilité. Connaître le cycle de vie d'un produit permet d'adapter la stratégie en fonction de la phase actuelle du produit.

Portefeuille d'Activités

Un portefeuille d'activités fait apparaître les différents domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise. Les matrices d'analyse, comme celles du Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little, McKinsey ou Michael Porter, aident à évaluer la position concurrentielle de l'entreprise et l'attrait du domaine d'activité envisagé.

Matrice du BCG

Elle s'articule autour de deux variables : le taux de croissance du marché (indicateur de son attrait) et la part de marché relative (position concurrentielle de chaque DAS). Les quatre catégories sont :

- **Dilemmes** : Phase de lancement, nécessitent beaucoup d'argent.
- **Vedettes** : Phase d'expansion, garantissent développement et rentabilité.
- **Vaches à lait** : Phase de maturité, fournissent la trésorerie nécessaire.
- **Poids morts** : Phase de déclin, rentables de manière déclinante.

Forces Concurrentielles

Le maintien de la différenciation concurrentielle permet à l'entreprise de conserver sa position stratégique et de générer du profit. Il est crucial d'identifier les forces conditionnant le jeu concurrentiel, notamment :

- Intensité de la lutte concurrentielle.
- Menace de nouveaux arrivants.
- Menace de produits de substitution.
- Pouvoir des fournisseurs.
- Pouvoir des clients.

Pression Concurrentielle

Des facteurs tels que le nombre de concurrents, la taille des concurrents, le faible taux de croissance du marché, la faible différenciation des produits, les coûts fixes élevés et les difficultés à changer d'activité augmentent la pression concurrentielle.

Menace de Nouveaux Arrivants

Pour faire face aux nouveaux entrants, les entreprises mettent en place des barrières à l'entrée pour empêcher l'accès au marché et élever le coût d'accès.

Produits de Substitution

Ils constituent une double menace en diminuant les ventes et potentiellement en éliminant le marché. Les entreprises peuvent contrer cette menace par des stratégies de coût, de qualité et d'innovation.

Pouvoir des Fournisseurs et des Clients

Les fournisseurs peuvent dominer une entreprise, surtout en cas de monopole d'approvisionnement. Les clients, quant à eux, disposent d'un pouvoir de négociation significatif lorsqu'ils sont de grande taille ou en petit nombre, influençant les prix, la qualité, les délais de livraison et les services.