

M31-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 PESTEL) 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.

Définition de la matrice SWOT

La matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français, on parle d'analyse FFOM). L'intérêt de la matrice SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.



Les forces :

Ce sont les points positifs internes à l'entreprise qui lui procurent un avantage durable.

Exemple : Création de produits à forte valeur ajoutée.

Les faiblesses :

Par opposition aux forces, ce sont les points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle.

Exemple : Absence de notoriété hors de France.

Les opportunités :

ce sont les facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti.

Exemple : Ouverture d'un nouveau marché à l'étranger.

Les menaces :

elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet.

Exemple : Augmentation du cours de l'€ par rapport au \$.

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.

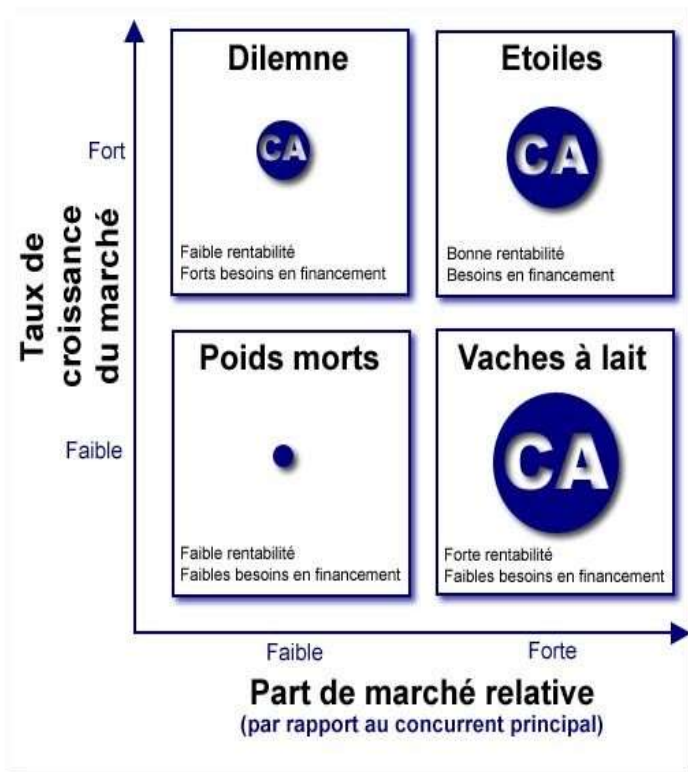
Portefeuille d'Activités

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.

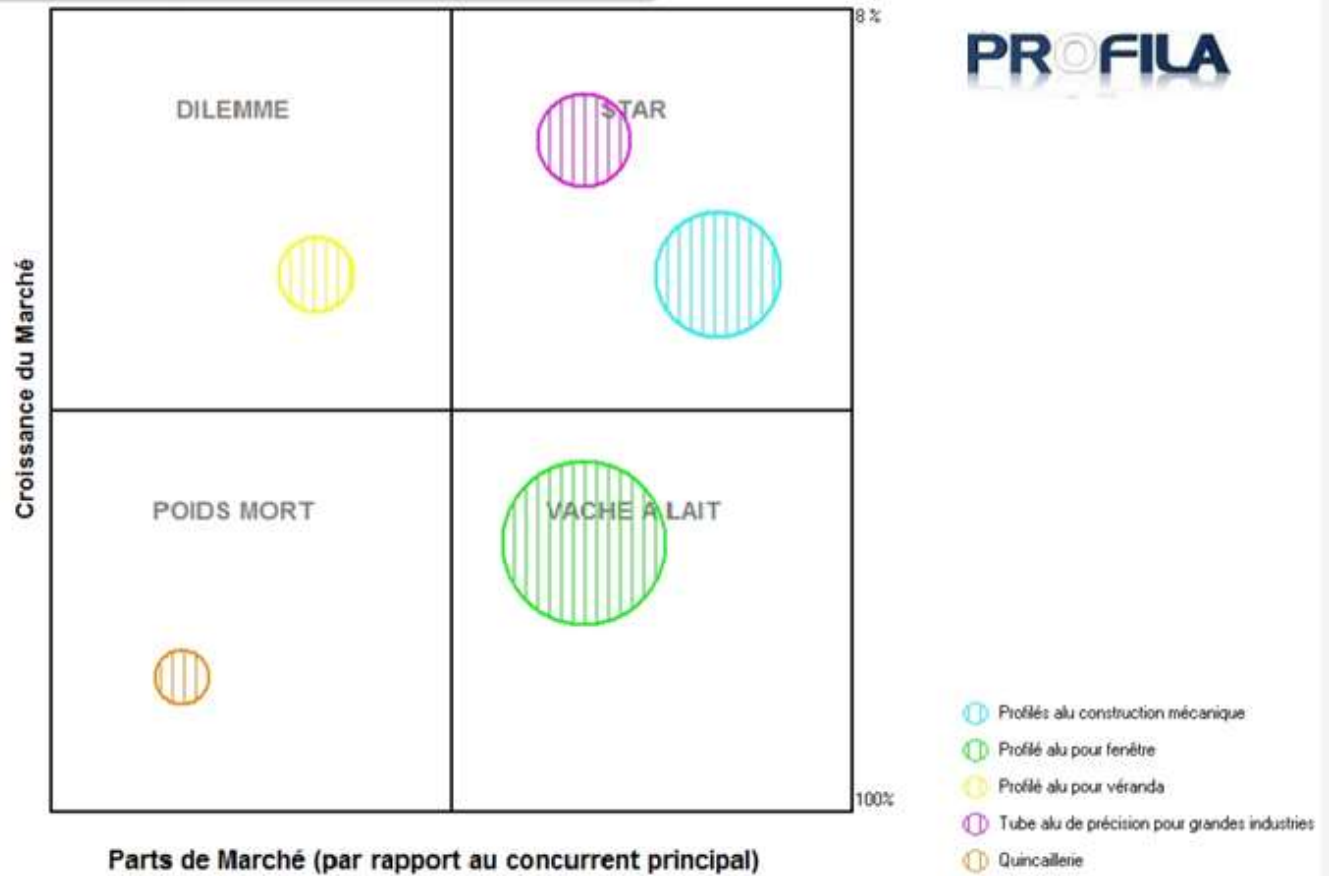
Produits de Substitution

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.

Matrice de positionnement concurrentiel



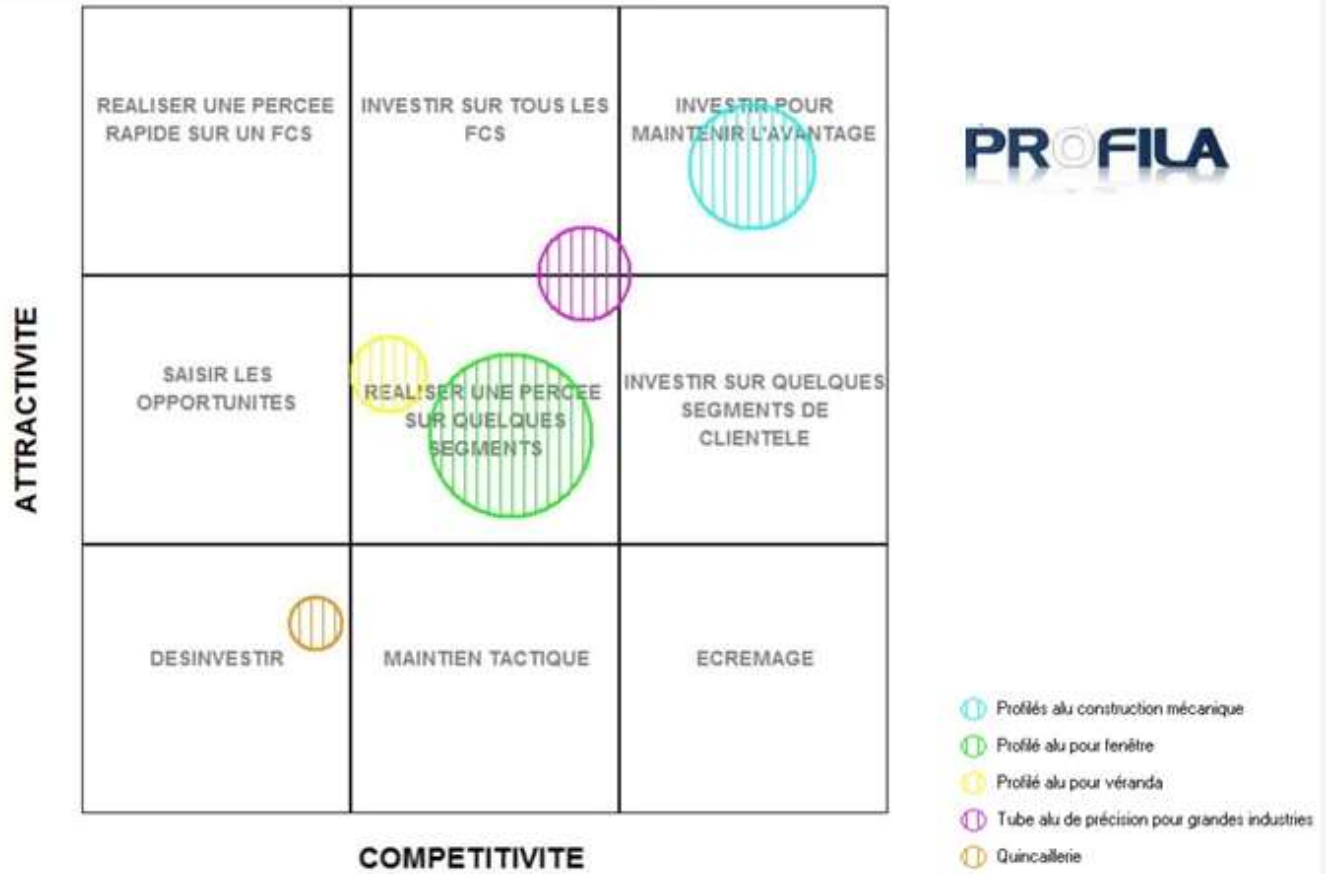
Matrice de positionnement concurrentiel



		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner

Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner
--------------------	-----------	------------------------

Matrice de positionnement concurrentiel



Matrice de positionnement concurrentiel

