



Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences commerciales
Cours : Analyse stratégique et concurrentielle
Chargé de Cours : Dr Boumesbah N.

Deuxième Chapitre : Analyse interne/Externe de l'entreprise

Plan du chapitre :

Introduction : Le besoin en l'information en Marketing (l'objet du Diagnostic stratégique)

I. L'analyse externe

1. L'analyse PESTEL
2. Analyse de l'attractivité d'un secteur
3. L'analyse de la concurrence (Analyse de l'industrie/ 5 Force de PORTER)
4. Analyse de la position stratégique de l'entreprise face à ses concurrents (Analyse des groupes stratégiques)
5. Analyse des menaces et opportunités

II. L'analyse interne

1. L'analyse des forces et faiblesses
2. L'analyse de la chaîne de valeurs

▪ Le besoin en l'information en Marketing (l'objet du Diagnostic stratégique)

La rapidité d'évolution de l'environnement et des marchés rend de plus en plus délicate la prise de décisions marketing. Pour effectuer les bons choix, les entreprises doivent s'appuyer sur une information précise et récente concernant les grandes tendances de la société et les phénomènes spécifiques à leur secteur. Parce que l'environnement apporte constamment de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces, il est essentiel de l'analyser en permanence, d'anticiper les évolutions et de s'y adapter

Les entreprises qui disposent d'une meilleure information que leurs concurrents peuvent mieux choisir les marchés auxquels s'adresser, développer de meilleures offres, et élaborer des plans marketing plus pertinents. Il est donc indispensable de mettre en place un système à même d'organiser et de diffuser un flux continu d'informations aux responsables marketing.

Tableau n°01 : Types et sources d'information

Sources	Types de données	Exemples
Sources internes	Données internes à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Résultats des ventes.• Résultats des actions marketing.• Rentabilité, commandes...
	Données issues de partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Informations venant de distributeurs• Informations venant d'acheteurs
	Données secondaires	État, ministère.

Sources externes		<ul style="list-style-type: none"> • Associations, syndicats professionnels. • Presse. • Rapports annuels, bilans. • Études en souscription.
	Données standardisées	<ul style="list-style-type: none"> • Relevés de points de vente. • Panels distributeurs. • Panels consommateurs
	Données primaires	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes quantitatives. • Interviews qualitatives. • Réunion de groupe. • Observation.

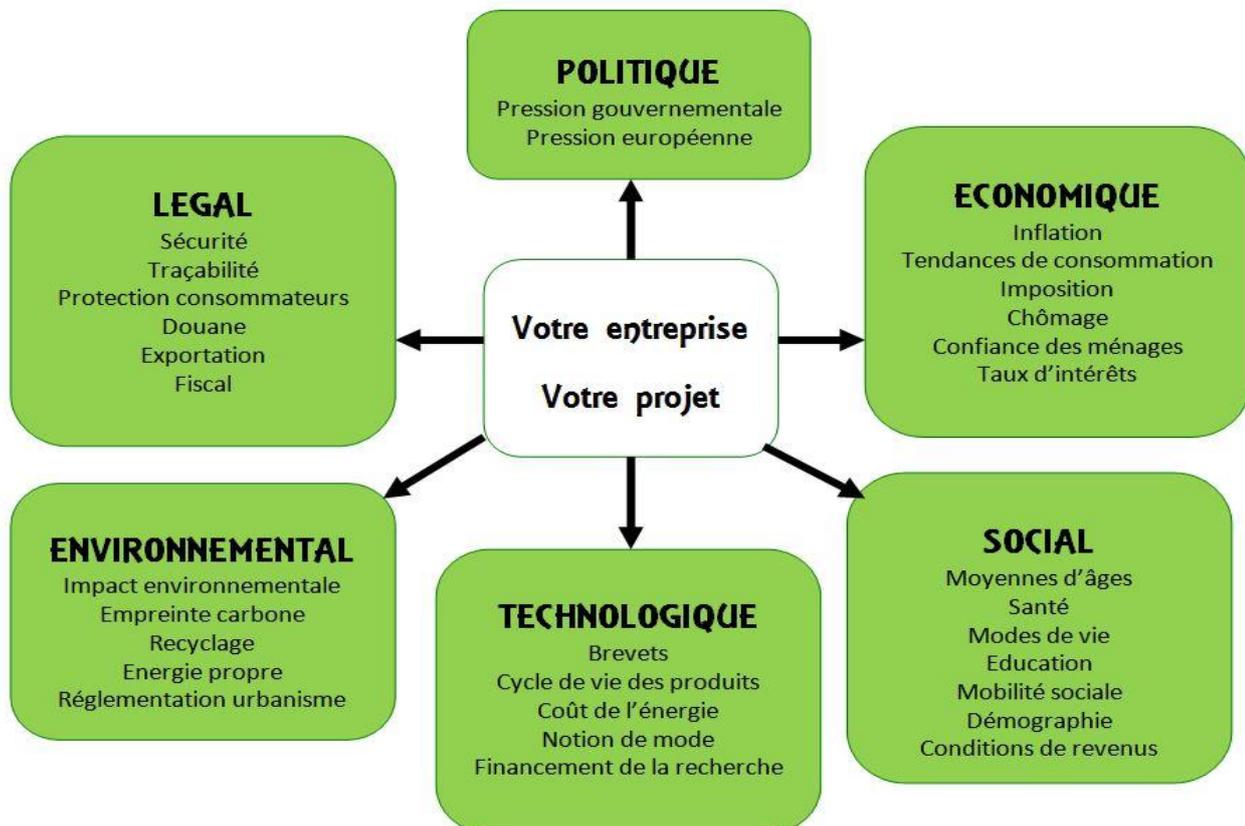
I. L'analyse externe

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise. Jeux de forces venant des concurrents directs comme d'autres acteurs économiques

1. L'analyse PESTEL :

L'environnement externe dans une entreprise comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence **directe** ou **indirecte**, **positive** ou **négative**, sur l'entreprise. Ces éléments concernent les conditions économiques, politiques, technologiques, sociologiques, culturelles, démographiques et écologiques ainsi que les comportements des marchés et des concurrents. Voir l'Analyse Pestel

Le PESTEL



Tous ces facteurs environnementaux doivent être analysés en quatre étapes.

- Identifier le ou les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le marché d'une entreprise. Il est inutile de faire une liste à la manière de Prévert de l'ensemble des facteurs environnementaux qui peuvent intervenir.
- Prévoir l'évolution à court, moyen et long terme des facteurs retenus.
- Faire des scénarios sur l'impact de ces facteurs sur le marché étudié.
- Analyser les conséquences sur la position commerciale de l'entreprise et qui peuvent être fort différentes d'une entreprise à l'autre selon sa spécialisation ou sa diversification, sa part de marché, le positionnement de sa marque, son mode de distribution, etc.

A Noter :

L'effet des facteurs environnementaux est difficile à anticiper avec justesse et que l'adaptabilité d'une politique marketing à un contexte imprévu et la réactivité des dirigeants de l'entreprise sont des qualités majeures

Une façon classique d'analyser l'environnement d'une entreprise consiste à faire l'inventaire (une grille d'analyse) des acteurs qui le composent et dont le comportement peut influencer l'état de l'entreprise (voir le tableau suivant). Cet outil est utile pour évaluer le poids des différentes composantes des six grandes dimensions de l'environnement de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'impact de certains facteurs sur la stratégie, selon l'activité, les types de produits ou de couverture géographique de l'entreprise.

Tableau n°02 : La grille d'analyse de l'environnement externe

Dimensions de l'environnement Et leurs caractéristiques	Impact sur la stratégie				
	Faible		Fort		
	1	2	3	4	5
Facteurs Politiques					
Facteurs Economiques					
Facteurs Sociaux					
Facteurs Technologiques					
Facteurs Environnementales					
Facteurs Légaux					

2. Analyse de l'attractivité d'un secteur

A chaque stade d'évolution, un domaine d'activité présente des caractéristiques qui influencent sa valeur (son attractivité). Ces caractéristiques sont les suivantes

- **la croissance** : au-delà de la valeur instantanée mesurée par le taux de croissance du domaine, le potentiel de croissance permet d'évaluer son intérêt à moyen terme ;
- **la structure concurrentielle** : la concentration, le nombre, et la vivacité de la concurrence, associée à des perspectives de croissance plus ou moins prometteuses, ont une influence directe sur la rentabilité potentielle d'un domaine d'activité
- **la rentabilité potentielle** : plus le potentiel de retours sur investissement est important plus le marché est attractif
- **les barrières à l'entrée** : plus les barrières à l'entrée sont plus importants, moins le marché est attractif pour les entreprises en dehors du marché

Dans le tableau suivant une grille d'analyse simplifiée de l'attractivité d'un secteur d'activité

Tableau n° 03 : Grille d'analyse de l'attractivité d'un secteur

Critère	Intensité de la valeur						
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3
Taux de croissance prévisible	< 2 %		2 a 8 %		> 8 %		
Parts de marche des leaders	> 60 %		30 a 60 %		< 30 %		
Stabilité des technologies	Innovation permanente		Cycle < 5 ans		Cycle > 5 ans		
Risque de substitution produite	Elevé		Moyen		Nul		
Barrières d'entrée	Négligeables		Moyennes		Fortes		
Niveau prix	Guerre des prix		Elasticité élevée		Marge de manœuvre forte		
Marge de gains de productivité	Faible		Moyenne		Forte		
Origine de la valeur ajoutée	Banale		Reposant sur <i>know-how</i>		Résultant d'atouts Spécifiques Assurée		
Sécurité d'approvisionnement	Précaire		Vulnérable		Faible		
Saisonnalité	Forte		Moyenne		Evidente		
Base de développement d'autres métiers	Difficile		Plausible				

Chacun des critères donne lieu à une notation de 0 à 3 en fonction de l'intensité de sa valeur. La somme des différentes notes permet une quantification de l'attractivité intrinsèque du secteur

A noter : L'évaluation des différents domaines d'activité est donc étape essentielle du processus de diagnostic stratégique. Encore faut-il savoir évaluer la position occupée par l'entreprise dans chacun de ses domaines d'activités, car un domaine n'est porteur d'avenir que si l'on est susceptible d'occuper une position avantageuse

3. L'analyse de la concurrence (5 Force de PORTER)

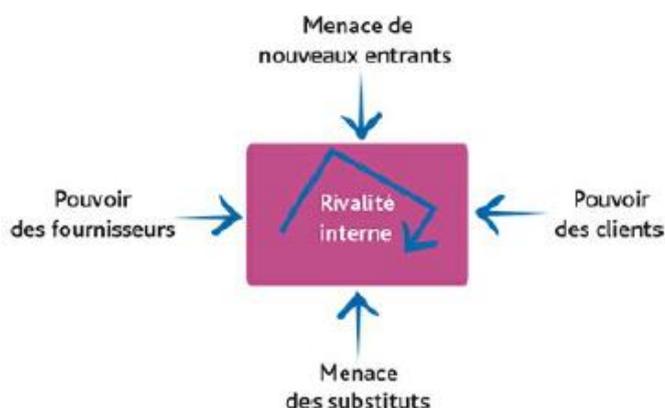
Héritier de l'économie industrielle, Michael Porter présente un schéma très utile dans son ouvrage de 1980, intitulé *Compétitive Strategy*. Ce schéma, dit « schéma des cinq forces », résume de manière astucieuse les dimensions utiles à l'analyse de l'industrie et de la concurrence.

Porter a mis en évidence cinq forces qui interagissent sur l'entreprise et créent une forme de concurrence élargie permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l'entreprise. Voici les 5 forces :

Figure n°01 : les 5 forces de Porter

La menace des nouveaux entrants : Il s'agit de mesurer la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent pénétrer sur le marché. Si les barrières à l'entrée sont faibles, de nouveaux concurrents peuvent plus facilement entrer et intensifier la concurrence.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Cela évalue le degré de pouvoir que les fournisseurs ont sur les entreprises de l'industrie. Si les fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent imposer des conditions plus strictes, ce qui peut affecter la rentabilité des entreprises de l'industrie.



A noter que

La forte position de l'entreprise face à ses fournisseurs vient fréquemment des quantités qu'elle commande, de son pouvoir à définir les caractéristiques techniques, et du volume que ses commandes représentent dans l'activité totale de ses fournisseurs

Par contre, si certains fournisseurs détiennent des savoir-faire et des technologies, ou leurs nombre est réduit, cela les rendent spécifiques et relativement incontournables, le rapport de force s'inverse (donc le pouvoir des fournisseurs est donc plus élevé)

Exemple L'industrie aéronautique

Dans l'industrie aéronautique, il est avéré que les assembleurs ne fabriquent pas les réacteurs (moteurs) des avions de transport de passagers. Comme les réacteurs représentent en moyenne près de 20 % des coûts totaux d'exploitation d'un avion de ligne, il est clair que des sociétés comme Rolls Royce, General Electric, ou United Technology disposent d'un certain pouvoir de marche. Plus la demande d'avions de transport est forte, et plus leur pouvoir de négociation est élevé.

- **Le pouvoir de négociation des distributeurs et acheteurs** : Il s'agit de mesurer le degré de pouvoir que les clients ont sur les entreprises de l'industrie. Si les acheteurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent influencer les prix, les termes et les conditions, ce qui peut également impacter la rentabilité.

Voici quelques facteurs qui augmentent/diminuent le pouvoir de négociation des clients

Nombre d'acheteurs par rapport aux fournisseurs : Si le nombre d'acheteurs est limité par rapport au nombre de fournisseurs, les acheteurs individuels auront généralement moins de pouvoir de négociation. En revanche, si les acheteurs sont nombreux par rapport aux fournisseurs, ils peuvent avoir plus de pouvoir.

Standardisation des produits ou services : Si les produits ou services offerts par les entreprises de l'industrie sont standardisés et semblables entre différentes marques, les clients auront tendance à avoir plus de pouvoir de négociation, car ils peuvent facilement passer d'une marque à une autre.

Informations accessibles : Si les acheteurs ont un accès facile à des informations sur les coûts de production, les marges bénéficiaires et d'autres aspects de l'industrie, cela renforce leur pouvoir de négociation. Une connaissance approfondie du marché leur permet de négocier des prix plus avantageux.

Coût de changement pour les clients : Si le coût pour les clients de passer d'un fournisseur à un autre est faible, leur pouvoir de négociation augmente. Cela peut être le cas lorsque les produits ou services ne sont pas très différenciés entre les concurrents.

Importance du produit ou service pour le client : Si le produit ou service est essentiel pour les clients et qu'il n'y a pas de substituts facilement disponibles, ces derniers auront moins de pouvoir de négociation. En revanche, si le produit ou service est commoditisé, les acheteurs auront plus de choix et donc plus de pouvoir.

Existence de produits de substitution : La disponibilité de produits ou services de substitution peut renforcer le pouvoir de négociation des clients. Si des alternatives sont facilement accessibles, les clients peuvent menacer de passer à d'autres options, forçant les entreprises à être plus conciliantes.

- **La menace des produits de substitution** : Elle évalue la possibilité que les produits ou services d'une autre industrie puissent satisfaire les mêmes besoins que ceux de l'industrie en question. Une forte menace de produits de substitution peut limiter la capacité d'une entreprise à maintenir des prix élevés et à conserver sa clientèle.
- **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle** : Cela évalue le niveau de concurrence entre les entreprises existantes de l'industrie. Si l'intensité de la concurrence est élevée, cela peut réduire la rentabilité globale de l'industrie.

Voici quelques détails sur l'influence des produits de substitution

- **Disponibilité de produits de substitution** : Si des produits ou services similaires, voire meilleurs, sont facilement disponibles sur le marché, les clients ont davantage de choix. Par exemple, l'essor des smartphones a représenté une menace de substitution pour les appareils photo traditionnels.
- **Prix relatifs** : Si les produits de substitution sont moins chers ou offrent un meilleur rapport qualité-prix, les consommateurs seront plus enclins à les choisir. Par exemple, les éditeurs de livres traditionnels ont dû faire face à la menace des livres électroniques, souvent moins chers et plus facilement accessibles.
- **Évolution des préférences des consommateurs** : Les changements dans les préférences des consommateurs peuvent créer une menace de substitution. Par exemple, la tendance croissante vers des modes de transport plus durables constitue une menace pour l'industrie pétrolière et gazière.
- **Technologie et innovation** : Les avancées technologiques peuvent introduire des produits ou services de substitution plus performants. Par exemple, l'émergence de l'énergie solaire en tant que source d'énergie alternative représente une menace pour l'industrie des combustibles fossiles.
- **Facilité de transition** : Si le passage d'un produit ou service à un substitut est facile pour les clients, la menace est plus élevée. Par exemple, la transition des taxis traditionnels vers les services de covoiturage comme Uber a été facilitée par la simplicité de l'application mobile.
- **Impact de la réglementation** : Des changements dans la réglementation peuvent influencer l'accessibilité des produits de substitution. Par exemple, des réglementations plus strictes sur les émissions de carbone peuvent augmenter la demande de véhicules électriques en tant que substitution aux voitures à essence.

4. Analyse de la position stratégique de l'entreprise face à ses concurrents (Analyse des groupes stratégiques) « le Mapping Concurrentiel »

L'analyse par le modèle des groupes stratégiques vise donc, sur la base d'éléments objectifs, à identifier les morphologies et les comportements stratégiques des entreprises afin de dresser une véritable « topographie de la concurrence » au sein d'un secteur d'activité. Cette analyse s'inscrit dans la suite de l'analyse d'ensemble des environnements

Performance /Rentabilité = **Position stratégique** x Valeurs des ressources x Efficacité managériale

Position stratégique = Attrait du secteur d'activité x **Position concurrentielle** de l'entreprise (spécifique pour chaque DAS)

Signes de force concurrentielle	Signes de faiblesse concurrentielle
<ul style="list-style-type: none">▪ Importantes ressources, compétences centrales et capacités concurrentielles▪ Une compétence distinctive dans une activité importante de la chaîne de valeur▪ Une forte PDM▪ Une stratégie distinctive dure à copier▪ Avance sur les rivaux pour s'étendre vers des marchés globaux et/ou bâtir une présence dans le e-commerce▪ Une image de marque et réputation plus forte que les rivaux▪ Base client croissante et fidélité▪ Située dans un groupe stratégique favorable	<ul style="list-style-type: none">▪ Confrontée à des handicaps concurrentiels• Perd du terrain au détriment des rivaux avec de meilleures positions sur des marchés globaux et de commerce électronique• Érosion des PDM et des revenus• Ressources financières faibles pour saisir de nouvelle opportunitéImage de marque et réputation mauvaises• À la traîne dans le développement produit et la capacité d'innovation produit• Dans un groupe stratégique en difficulté

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien positionnée sur des segments attractifs ▪ Produits fortement différenciés et/ou avantages de coût ▪ Marges bénéficiaire au-dessus de la moyenne ▪ Capacité technologique et d'innovation sup. ▪ Un management créatif, esprit d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles dans des domaines où il y a le plus de potentiel de marché (marchés étrangers et e-commerce) • Coûts plus élevés • Trop petit pour être un acteur majeur • Qualité du produit inférieure • Manque de compétences, ressources
---	--

Les groupes stratégiques sont généralement représentés sous la forme de cartes à deux dimensions appelées carte de groupes stratégique « **mapping concurrentiel** ». Les cartes de groupes stratégiques visant à décrire le positionnement stratégique des entreprises appartenant au même secteur, à caractériser leur position concurrentielle ou à analyser les mouvements offensifs ou défensifs des firmes présentes en fonction des facteurs choisis au préalable, qui sont liés principalement à leurs positionnements marketing.

A Noter

Le mapping concurrentiel, ou cartographie concurrentielle, est un outil visuel qui représente le positionnement des différents acteurs d'un marché par rapport à des critères définis.

Comment utiliser le mapping concurrentiel ?

Il vous suffit de choisir deux critères pertinents (par exemple, qualité versus prix) et de les placer sur deux axes graphiques, ou dans un tableau. Ensuite, il ne reste plus qu'à disposer chaque concurrent sur la carte selon ces deux facteurs. Vous obtiendrez ainsi une vue instantanée du positionnement relatif de chaque acteur du marché. Le mapping concurrentiel est un excellent moyen de révéler de nouvelles opportunités ou de mettre en exergue des niches inexploitées.

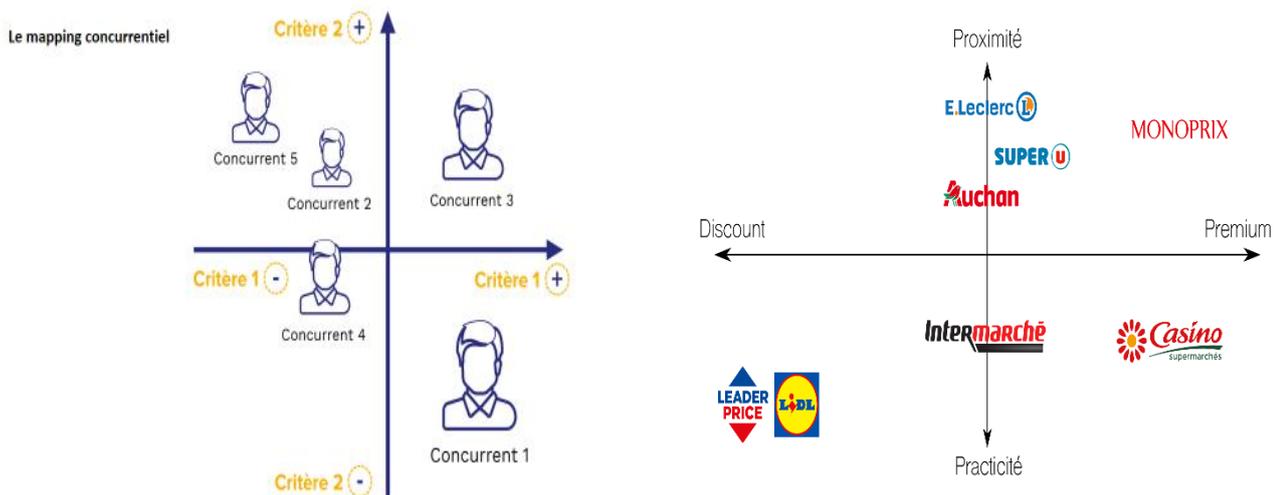


Figure n °02 : La carte de groupe stratégique Mapping concurrentiel (modèle avec exemple)

5. Analyse des menaces et opportunités

5.1. Une opportunité

Pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Les opportunités liées à la macro environnement peuvent prendre des formes très diverses. Dans ce qui suit quelques exemples des facteurs qui constituent des opportunités pour une entreprise

- Évolution des préférences des consommateurs : Exemple : Une entreprise alimentaire identifie une tendance croissante vers des choix alimentaires plus sains, ce qui ouvre des opportunités pour développer de nouveaux produits.
- Croissance économique dans de nouveaux marchés : Exemple : Une entreprise de biens de consommation voit une expansion économique dans les pays émergents, offrant une opportunité de pénétrer de nouveaux marchés.
- Avancées technologiques : Exemple : Une entreprise de santé explore les possibilités offertes par l'intelligence artificielle pour développer des solutions médicales innovantes.
- Partenariats stratégiques possibles : Exemple : Une entreprise de logiciels explore des partenariats potentiels avec d'autres entreprises technologiques pour améliorer son offre et atteindre de nouveaux clients.

5.2. Les menaces

Une **menace** est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. Voici quelques exemples de menaces qui peuvent surgir et influencer l'entreprise

- Concurrence intense : Exemple : Une entreprise de télécommunications fait face à une concurrence accrue de nouveaux entrants et doit trouver des moyens de se différencier.
- Réglementation stricte : Exemple : Une entreprise de services financiers est confrontée à des changements réglementaires qui pourraient avoir un impact sur ses opérations et ses marges bénéficiaires.
- Fluctuations des taux de change : Exemple : Une entreprise internationale est vulnérable aux variations des taux de change, ce qui peut affecter ses coûts d'importation et de vente.
- Risques environnementaux : Exemple : Une entreprise agricole fait face à des menaces liées aux conditions climatiques défavorables, comme la sécheresse ou les tempêtes, qui peuvent affecter les récoltes.

II. L'analyse interne

1. L'analyse des forces et Faiblesses

L'analyse interne consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa marque et ses gammes de produits. Pour cela, il existe un certain nombre d'outils permettant de visualiser très rapidement les informations en les croisant entre elles.

L'analyse interne a essentiellement pour objectif de permettre à l'entreprise d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel elle fondera sa stratégie de développement. Elle a pour but d'identifier les *atouts* et les *qualités distinctives*, qui sont ressentis comme importants par les acheteurs et qui, dès lors, peuvent être valorisés dans la stratégie de positionnement et de communication. Les faiblesses sont les caractéristiques de l'entreprise ou de la marque susceptibles d'être corrigés. Cette analyse « points forts/points faibles » n'est pas menée *in abstracto*, mais toujours par rapport au(x) concurrent(s) le(s) plus dangereux, appelé(s) concurrent(s) prioritaire(s)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses (voir check-list dans le tableau ci-



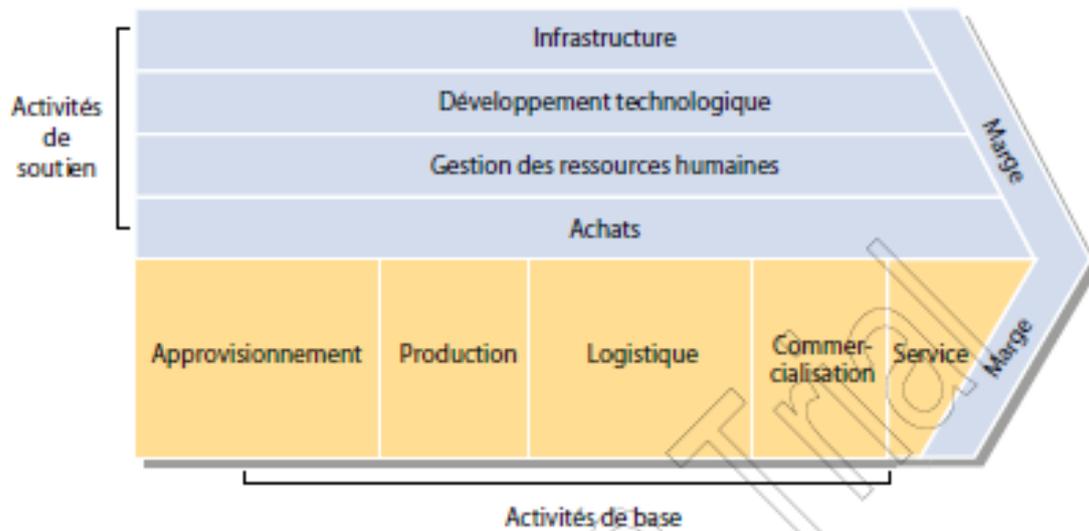
dessous). On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer (voir le tableau ci-dessous)

Grille d'analyse interne des forces et faiblesses								
	Performance				Importance			
	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible
Marketing								
Notoriété et réputation								
Part de marché								
Satisfaction des clients								
Fidélité des clients								
Qualité des produits								
Qualité des services								
Attractivité des prix								
Efficacité de la distribution								
Efficacité des promotions								
Efficacité de la force de vente								
Capacité d'innovation								
Couverture géographique								
Finance								
Coût ou disponibilité du capital								
Cash flow								
Stabilité financière								
Production								
Outil de production								
Économies d'échelle								
Capacité de production								
Qualification de la main-d'œuvre								
Respect des délais								
Savoir-faire technique de fabrication								
Ressources humaines								
Capacité de leadership								
Motivation des équipes								
Esprit d'entreprise								
Flexibilité et capacité de réaction								

2. L'analyse de la chaîne de valeurs

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise. Cette méthodologie décompose l'organisation en maillons (ou fonctions) relatifs à deux types d'activités (les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de soutien permettant le bon fonctionnement des activités principales) afin d'identifier les forces et les faiblesses de la firme. Ce modèle vise à établir un diagnostic des compétences et des capacités organisationnelles présentes au sein des différentes fonctions de l'entreprise afin de mieux comprendre le comportement des coûts dans la firme et d'identifier les facteurs de différenciation. En ce sens, l'analyse de la chaîne de valeur a pour ambition d'identifier les sources d'avantage (ou de désavantage) concurrentiel reposant sur les compétences fondamentales détenues par l'entreprise (compétences de valeur, rares, difficilement imitables, exploitables) et/ou reposant sur les capacités organisationnelles chargées d'assurer la coordination inter fonctionnelle et la coordination avec les partenaires externes de la firme. Enfin, l'analyse de la chaîne de valeur permet de faire le lien entre les compétences et les capacités organisationnelles, d'une part, et les stratégies génériques mises en oeuvre par l'entreprise, d'autre part, (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de valeur).

Figure n°02 : la chaîne de valeur de l'entreprise



Quelle est l'utilité de l'analyse de la chaîne de valeurs

L'analyse de la chaîne de valeur offre plusieurs avantages pour les entreprises, dont les principaux sont les suivants :

- **Identifier les facteurs clé de succès**

La chaîne de valeur permet d'identifier les facteurs de compétitivité, première étape du positionnement sur le marché. Elle permet aussi d'identifier quels sont les facteurs clés de succès qu'une entreprise possède et voir de quels maillons ils proviennent

- **Identifier l'avantage concurrentiel**

La chaîne de valeur peut en outre permettre de déterminer l'avantage concurrentiel, soit l'élément qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de s'imposer sur son marché.

Nb. Cette analyse ne garantit donc pas forcément de trouver cet avantage concurrentiel, mais permet à posteriori de l'améliorer, voire de le mettre en place, de manière tout à fait opérationnelle.

- **Identifier les activités qui n'apportent aucune valeur**

La chaîne de valeur de porter comme son nom l'indique permet de déceler la création de valeurs sur tous les maillons de la société, il permet donc également de voir là où il n'y a pas de valeur créée.

- **Informersa stratégie de croissance**

La chaîne de valeur peut aider à identifier les activités clés qui contribuent le plus à la croissance de l'entreprise, en identifiant les domaines dans lesquels l'entreprise peut se différencier de ses concurrents.

Exemple :

Pendant de nombreuses années, le groupe américain de biotechnologie MANSOFTO a profité d'un avantage concurrentiel particulièrement solide sur le secteur des édulcorants de synthèse, grâce au **brevet** dont il disposait sur l'aspartame. C'est la possession d'une ressource particulière (brevet) au sein de sa chaîne de valeur et issue de son activité de R&D qui a permis à l'entreprise d'affirmer sa différenciation, de créer de la valeur pour le client et de générer une forte rentabilité.

