

## CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DE L'ENTREPRISE

L'entreprise vit dans un environnement où elle développe des activités lui permettant d'atteindre des objectifs de rentabilité et de performance.

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens leur survie. Il représente selon IGOR ANSOFF une dimension majeure de l'analyse stratégique.

### **I – L'environnement de l'entreprise**

#### **1- Définition**

Ensemble des acteurs, organisations et forces externes à l'entreprise susceptibles d'affecter la façon dont elle développe ou maintient des échanges avec ses marchés.

#### **2- Types d'environnement**

##### *2.1- Micro-environnement*

*Ce sont les acteurs dans l'entourage direct et immédiat de l'entreprise.* Ils ont un Impact direct sur l'entreprise et contrôlable. La clientèle, les concurrents, les fournisseurs, les divers publics (groupes de pression, médias, l'opinion publique), les syndicats.

##### *2.2 – Macro-environnement*

*Ce sont les tendances et structures de la société où se trouve l'entreprise.* Elles ont un Impact profond sur l'entreprise mais incontrôlables. Le PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnement, Légal).

#### **3- Interactions entreprise / environnement**

##### *3.1- Actions de l'environnement sur l'entreprise*

✓ Les **Opportunités** : les évolutions défavorables de l'environnement.

✓ Les **Menaces** : les évolutions défavorables de l'environnement.

Les menaces constituent donc une incertitude pour l'entreprise qui devra alors s'adapter à cet environnement hostile en mettant en œuvre des stratégies d'adaptation.

##### *3.2- Actions de l'entreprise sur l'environnement*

L'entreprise est source d'externalités (*ensemble des effets qu'un agent économique exerce sur son environnement*). On distingue des :

✓ **externalités positives** : effets favorables que l'entreprise exerce sur son environnement. Exemples : Création d'emplois, distribution des revenus, impôts et taxes à l'Etat ;

✓ **externalités négatives** : *Ce sont les coûts, nuisances résultant de l'activité de l'entreprise. Augmentation des prix, Dégradation de l'environnement naturel ;*

*NB : L'entreprise citoyenne est l'entreprise qui assume sa responsabilité sociale par le respect de ses obligations vis-à-vis de la société humaine (création d'emplois, paiement des impôts, respect d'une éthique et la protection de l'environnement.*

## **II- Le champ concurrentiel de l'entreprise.**

L'analyse concurrentielle cherche à délimiter les domaines dans lesquels l'entreprise va livrer concurrence aux autres entreprises. Ce champ concurrentiel est d'abord défini à partir de plusieurs éléments que sont : le métier, le domaine d'activité stratégique, les facteurs clés de succès et la segmentation stratégique.

### **1- Le métier**

Savoir-faire spécifique de l'entreprise

### **2- Le DAS**

Ensemble des couples marché-produit sur lesquels l'entreprise développe et maintient des activités

### **3- Les facteurs clés de succès (FCS)**

Ensemble d'éléments de l'offre (caractéristiques technologiques, organisationnelles voire stratégiques) permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel. Leurs fondements résident dans les forces de l'entreprise.

### **4- la segmentation stratégique**

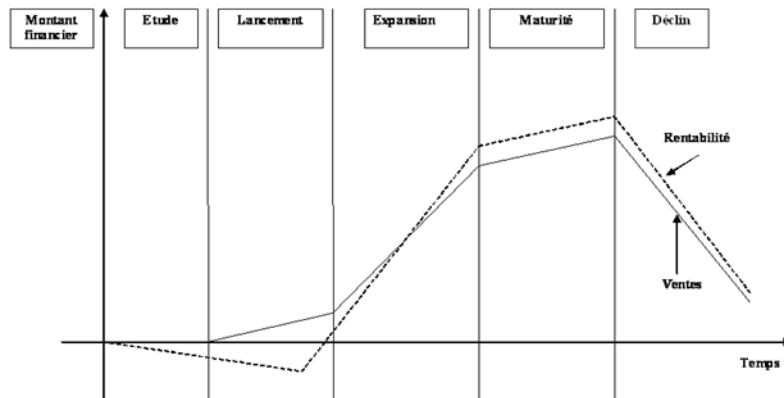
Elle porte sur le découpage des activités de l'entreprise en groupe homogène.

## **III- Les outils de l'analyse concurrentielle**

### **1- Le cycle de vie du produit**

*Ce sont les étapes suivies par le produit depuis sa mise sur le marché. Il comprend quatre phases :*

- ✓ **Lancement** : moment où le produit est mis sur le marché ;
- ✓ **Croissance** : augmentation continue des ventes et des bénéfices ;
- ✓ **Maturité** : atteinte du niveau maximum et stabilisation des ventes ;
- ✓ **Déclin** : abandon progressif du produit (obsolescence ou concurrence).



Le cycle de vie du produit

## 2- Les analyses de portefeuilles

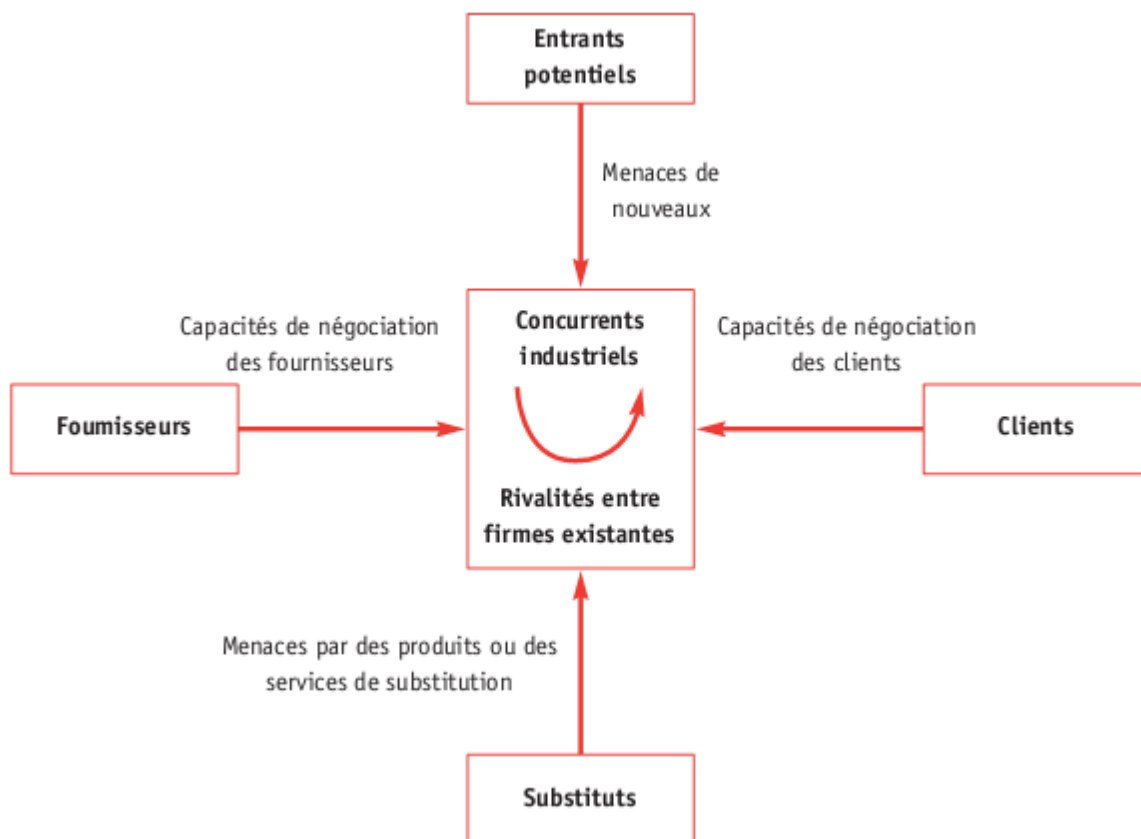
- **La matrice BCG (Boston Consulting Group)** : elle permet d'analyser les différents segments d'activité de l'entreprise à partir de deux (2) critères : **la part de marché relative** (chiffre d'affaires de l'entreprise/ chiffre d'affaires du plus gros concurrent) et **le taux de croissance du marché**. Cette matrice permet d'identifier quatre types de produits :

- **Les produits vedettes** : fortes rentabilité et part de marché (autofinancement)
- **Les produits dilemmes** : faible de part de marché et fort taux de croissance (contribue à la croissance mais réclame des liquidités)
- **Les produits vache à lait** : faible taux de croissance et forte part de marché (fournissent des liquidités)
- **Les produits poids morts** : faibles taux de croissance et part de marché

- **La matrice McKinsey** : elle permet d'évaluer la position concurrentielle d'une entreprise en mettant en évidence l'attrait du segment selon trois (3) niveaux (élevé, modéré, faible). L'objet est de déterminer la force compétitive de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à défier la concurrence.

- **Les cinq forces de la concurrence (selon Porter)** : l'identification des forces qui agissent sur la position concurrentielle des entreprises doit permettre d'apprécier les rapports de force entre l'entreprise, fournisseurs et ses clients. Il s'agit d'étudier le degré de concurrence existant dans un secteur donné et d'apprécier la compétition à laquelle s'attellent les entreprises d'un secteur considéré pour gagner de nouvelles parts de marché. Ces forces sont :

- **Le pouvoir de négociation des clients**
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**
- **La menace des produits de substitution**
- **La concurrence du secteur**
- **La menace des nouveaux entrants**



- **Le benchmarking** : il a pour fondement l'observation des pratiques d'autres entreprises qui font référence dans leur domaine.