**ENVIRONNEMENT ET MARCHE DE L’ENTREPRISE**

**I - La démarche d’analyse de l’environnement**

**1. LES ÉTAPES DE L’ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT**

L’analyse de l’environnement suppose que soit repérée la nature de l’environnement en termes d’incertitude et de complexité. Elle comprend un audit des influences environnementales qui sont susceptibles d’affecter le développement et la performance de l’entreprise et une analyse des forces concurrentielles permettant d’identifier les facteurs-clés de succès dans un secteur d’activité.

L’analyse de l’environnement est confrontée à l’analyse du positionnement concurrentiel de l’entreprise afin d’identifier et de comprendre les opportunités sur lesquelles il est possible de s’appuyer et les menaces qu’il convient de surmonter.

**2. L’INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

**L’intelligence économique correspond à l’ensemble des activités coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l’information utile au stratège, obtenue légalement dans les meilleures conditions de coût, de fiabilité et de délai.**

L’intelligence économique ne se résume pas à la veille ; elle comprend les tâches suivantes :

– recherche et recueil des informations et des connaissances-clés (veille, recherche documentaire, investigation

– sources informelles;

– traitement et interprétation des données recueillies (entretien des bases de données et de savoirs, analyse, synthèse) ;

– formulation des raisonnements stratégiques et évaluation des effets des décisions à prendre.

**II - L’analyse de l’environnement global (macro-environnement)**

**1. LES VARIABLES DE L’ENVIRONNEMENT**

L’environnement global de l’entreprise peut être appréhendé à l’aide de variables qui interagissent sur le domaine d’activité de l’entreprise. Les variables sont d’ordre politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

Le stratège choisira les variables les plus pertinentes compte tenu de la nature de son secteur d’activité, de la structure de la concurrence, des stratégies adoptées et des capacités de son entreprise.

**2. L’ANALYSE PESTEL**

L’analyse PESTEL consiste à identifier les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux qui influencent réellement le devenir de l’entreprise. Le problème du stratège n’est pas d’identifier toutes les influences environnementales mais de dresser une cartographie qui permette d’identifier et de comprendre celles qui ont un impact réel sur son entreprise. C’est un moyen mnémotechnique et un outil de diagnostic externe qui répartit les influences des éléments du macro-environnement.

**Politique** : Influence des pouvoirs publics en terme de politique monétaire, protection sociale, politique fiscale…

**Economique**: Inflation, chômage, pouvoir d’achat, croissance, taux de change, prix de l’énergie…

**Socioculturelle**: Evolution démographique, niveau d’éducation, natalité, vieillissement de la population, valeurs…

**Technologique**: Innovations, investissemnts en R/D, évolution des connaissances techniques…

**Ecologique**: climat, normes écologiques, lutte contre la pollution, gestion des déchets, économies d’énergie.

**Légale**: Textes juridiques (lois, règlements ou ordonnance) pouvant avoir un impact sur l’activité.

**III – l’analyse du micro-environnement.**

**1. LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ**

**a. La notion de marché**

Selon une optique d’offre (le produit), le marché peut être défini comme l’ensemble des produits étroitement liés et considérés comme substituables par le consommateur.

Selon une optique de demande (le consommateur), le marché est défini par l’ensemble des individus qui ont acheté une classe donnée de produits**.**

**b. Les acteurs du marché**

Le marché n’est pas qu’un simple lieu d’échange, c’est aussi un lieu où les pouvoirs des agents s’affrontent.Les principaux acteurs du marché sont les offreurs, les acheteurs et les distributeurs. Ces acteurs interagissent avec des agents d’influence (leaders d’opinion, groupes de référence, banques et institutions financières, État, collectivités territoriales...).

Pour l’offreur, la stratégie appropriée consiste alors à étudier l’ensemble des réactions des autres agents et à définir ses actions en fonction de celles-ci.

Le marché apparaît alors comme un système complexe de régulation des échanges, faisant intervenir un ensemble plus ou moins important d’agents.

**2. L’ÉTUDE DU MARCHÉ**

L’objectif de l’étude d’un marché consiste à se faire une idée précise sur ses intervenants, les habitudes spécifiques et ses perspectives. Elle permet également de comprendre et d’anticiper les conséquences de son évolution.

Après en avoir défini les objectifs précisément, l’étude du marché comporte habituellement une phase documentaire (recueil et analyse de données existantes), une phase de collecte d’informations primaires

**a. L’avantage concurrentiel**

**Michael Porter, professeur d’Harvard, parle d’« avantage concurrentiel » pour désigner la capacité d’une organisation à obtenir durablement de meilleures performances que ses concurrents.** Il est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l’avantage compétitif, alors que ses concurrents vont être tentés de l’imiter, ou d’établir un nouvel avantage compétitif qui potentiellement rende caduque celui qui l’emportait à un moment donné. Dans le meilleur des cas, cet avantage va jusqu’à conférer à celui qui le détient une position dominante sur un marché.

**b. Le modèle de M. E. PORTER**

**1. Les cinq forces de la concurrence**

Selon Porter, cinq forces peuvent modifier le jeu concurrentiel, et influer sur les facteurs-clés de succès des activités d’un secteur :

– **L’intensité de la concurrence.**

Les concurrents sont des entreprises directement rivales au sein d’un même secteur d’activité qui luttent pour accroître ou maintenir leur position (par exemple, en jouant sur les prix, en perfectionnant les produits existants, etc.) ;

**– Le pouvoir de négociation des clients.**

Les clients sont aussi bien les utilisateurs que les prescripteurs ou les distributeurs. Le pouvoir de négociation des clients se traduit par la capacité des acheteurs d’obtenir de l’entreprise des conditions de vente et de service avantageuses pour eux ;

– **Le pouvoir de négociation des fournisseurs.**

Les fournisseurs auxquels M. E. Porter fait allusion sont des fournisseurs de matières premières, de composants, de main-d’oeuvre ou encore de capitaux. Le pouvoir de négociation des fournisseurs réside dans leur potentiel de menace de réduire, soit la quantité, soit la qualité de leurs produits ou bien d’augmenter leurs prix ;

– **La menace des nouveaux entrants.**

Les nouveaux entrants potentiels (nouveaux concurrents) apportent de nouvelles capacités de production et sont animés par le désir de conquérir des parts de marché. Il s’agit d’entreprises des secteurs voisins qui possèdent des savoir-faire communs avec le secteur qu’elles veulent pénétrer ;

**– La menace des produits de substitution.**

Les offreurs de produits de substitution représentent des entreprises en activité sur d’autres secteurs qui proposent des produits satisfaisant les mêmes besoins. Ils accroissent le niveau de la concurrence et diminuent les marges des entreprises du secteur concerné.

À ces cinq forces, il convient d’ajouter l’État en prenant en compte l’évolution de l’environnement politique et légal.

**2. La notion de groupe stratégique**

On peut considérer que la stratégie concerne le partage de la valeur entre les acteurs au sein de la même industrie. Le succès de la stratégie d’une firme dépend de la stratégie des autres firmes : il faut donc anticiper les réactions des concurrents, les dissuader, les tenir à distance ou chercher à réduire leur liberté d’action.

À cet effet, le modèle des cinq forces de Porter permet à l’entreprise de déterminer à quel groupe stratégique elle appartient. **Un groupe stratégique est un ensemble d’entreprises qui suivent la même stratégie au sein d’un secteur particulier.**