

# **L'analyse de l'entreprise face à la concurrence**

# Table des matières

<b>I. Macroenvironnement de l'entreprise : le modèle PESTEL</b>	<b>3</b>
A. Définition et objectifs .....	3
B. Origines.....	4
C. Concept.....	4
D. Méthodologie .....	7
<b>II. Exercice : Quiz</b>	<b>7</b>
<b>III. Microenvironnement de l'entreprise : le modèle des 5 forces de Porter</b>	<b>8</b>
A. Objectifs .....	8
B. Concept.....	8
C. Limites du modèle des 5 forces de Porter .....	10
<b>IV. Exercice : Quiz</b>	<b>10</b>
<b>V. Essentiel</b>	<b>11</b>
<b>VI. Auto-évaluation</b>	<b>11</b>
A. Exercice .....	11
B. Test.....	12
<b>Solutions des exercices</b>	<b>15</b>

## I. Macroenvironnement de l'entreprise : le modèle PESTEL

### Contexte

Analyser l'entreprise face à la concurrence est une activité dépendante de l'analyse stratégique. On peut considérer que l'analyse concurrentielle possède trois objectifs. Le premier est d'identifier les facteurs clés de succès de l'entreprise sur son marché; le second est de mettre en place une stratégie valorisant et positionnant un avantage concurrentiel significatif; et enfin, le troisième est l'estimation des investissements à déployer de manière à anticiper les actions des concurrents du marché. L'analyse concurrentielle permet ainsi à l'entreprise de mieux se positionner vis-à-vis de sa cible et de rester compétitive sur le moyen et le long terme.

Une entreprise se situe dans un environnement composé d'acteurs variés et de forces externes plus ou moins importantes et proches de son activité. Ces acteurs et ces forces sont des risques potentiels pour l'entreprise dans son développement et sa croissance sur son marché et/ou sur son segment cible. Ces composants forment ce que l'on nomme le macroenvironnement et le microenvironnement. Le macroenvironnement regroupe les variables externes, plus ou moins éloignées de l'entreprise, mais qui peuvent influencer de manière plus ou moins positive sur l'activité. Le microenvironnement se compose des acteurs proches de l'organisation. Nous allons aborder dans ce module l'analyse de l'entreprise face à la concurrence à travers ces deux angles.

### A. Définition et objectifs

Le modèle PESTEL est une méthode d'analyse qui permet aux entreprises d'identifier les facteurs d'influence de l'environnement. Il est judicieux de considérer le contexte global caractérisant l'écosystème pour une analyse poussée et efficace. C'est pourquoi l'analyse PESTEL permet d'étudier et d'analyser les dimensions environnementales des organisations.

### Fondamental

PESTEL est l'acronyme de :

Politique, Économique, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal.

Cette méthode d'analyse offre une vision claire et précise de l'environnement de l'entreprise. Cette vision est parfaitement indispensable compte tenu du lien qui unit stratégie et évolution de l'environnement. La méthode PESTEL permet de prévoir et d'anticiper les influences du marché de l'entreprise. Ces influences peuvent être directes ou indirectes.

L'analyse PESTEL est un outil complémentaire à l'étude de marché. Elle se réalise dans plusieurs cas de figure :

- Lors de la création d'une entreprise,
- Lors du lancement d'une innovation pour s'assurer de l'attractivité du marché ou au contraire des freins,
- Lors de la définition et mise en place du plan marketing,
- Lors de l'étude d'un DAS (Domaine d'Activité Stratégique),
- Etc.

### Complément

C'est un outil complémentaire à l'analyse SWOT et il se réalise généralement en amont.

## B. Origines

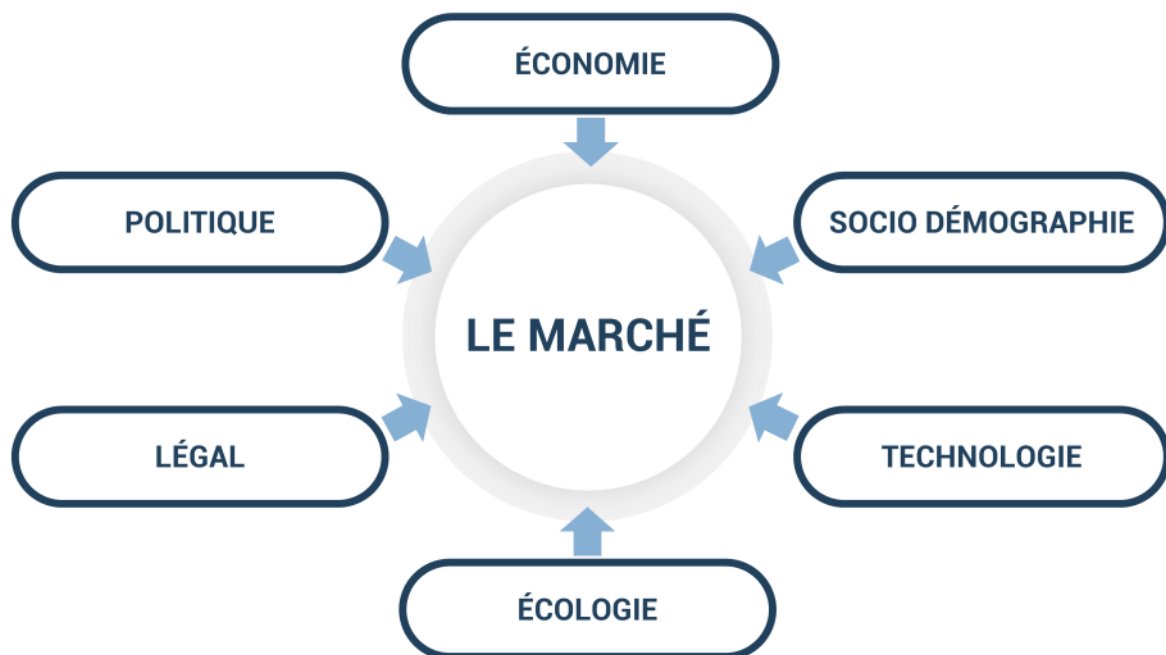
Il semblerait que ce soit Francis Aguilar, expert en stratégie et management et professeur à la Harvard Business School, qui soit à l'origine de la technique PESTEL. Il évoque d'ailleurs, dans un ouvrage paru en 1967 « *Scanning the Business Environment* », une méthode pour étudier l'environnement dans lequel se situe l'entreprise. À l'époque, les auteurs et consultants mentionnent l'analyse PEST, faisant totalement abstraction des notions écologiques et législatives de l'environnement.

Dans les années 80, plusieurs experts, dont Michael Porter, reprennent l'acronyme PEST et y rajoutent d'autres éléments pour former l'analyse PESTEL telle qu'on la connaît aujourd'hui. D'autres variantes existent également et permettent d'affiner l'analyse en fonction du marché :

- STEEPLE : Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Éthique,
- SLEPT : Sociodémographique, Légal, Économique, Politique et Technologique,
- STEEPLED : Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal, Éthique et Démographique,
- SPELIT : Sociodémographique, Politique, Économique, Légal, Interculturel et Technologique.

## C. Concept

Le modèle PESTEL s'appuie donc sur six axes, dont l'étude et l'analyse permettront de mettre en place la stratégie de l'entreprise.



### Politique

C'est une dimension fondamentale dans l'analyse du macroenvironnement. Les changements au niveau politique peuvent avoir une influence importante sur certaines entreprises. Cette répercussion peut être positive comme négative. Ce sont les décisions prises par les gouvernements nationaux ainsi que les organismes internationaux (UE, OMC, etc.).

Les facteurs politiques à prendre en considération sont :

- La stabilité gouvernementale,
- L'orientation politique,
- L'organisation gouvernementale,

- La pression gouvernementale,
- La protection des consommateurs,
- La politique monétaire,
- La politique fiscale,
- La politique européenne et internationale,
- Le lobbying,
- Les grèves, etc.

### **Économique**

Il est important de considérer l'état macroéconomique de la santé économique de l'environnement qui influe sur la consommation, les exportations, les importations, l'achat des ressources, etc. Les facteurs économiques à considérer sont :

- La croissance économique,
- Le pouvoir d'achat,
- La confiance des consommateurs,
- Le taux d'inflation,
- Les taux d'intérêt,
- Les taux de change,
- La politique de l'emploi et le taux de chômage,
- Le prix du pétrole,
- L'indice de consommation,
- Etc.

### **Sociodémographique**

L'évolution de la population et de ses caractéristiques modifient et influent la stratégie des entreprises et les poussent à s'orienter vers une voie plutôt qu'une autre. Les facteurs sociaux ont également une conséquence sur les commerces et marques déjà implantés.

Les facteurs sociaux à prendre en compte sont :

- La démographie,
- La pyramide des âges,
- Le niveau d'étude,
- Les tendances de consommation,
- Les mouvements sociaux,
- Le climat social,
- Le niveau de revenu,
- L'évolution de la mode et des tendances,
- L'espérance de vie,
- L'attitude par rapport aux loisirs,
- La sécurité,
- La santé,
- Etc.

## **Technologie**

Les innovations technologiques doivent toujours être en corrélation avec les attentes et les besoins des consommateurs. Si l'apport de la technologie ne permet pas une innovation réelle, les conséquences pour l'entreprise peuvent être désastreuses.

Les éléments à prendre en considération sont :

- L'innovation,
- Les transferts de technologie,
- Les NTIC,
- Les travaux en Recherche et Développement,
- Les aides au financement de la recherche,
- Le cycle de vie des produits,
- L'obsolescence des innovations,
- L'impact des apports technologiques,
- Etc.

## **Écologie**

Aujourd'hui, l'importance de l'écologie n'est plus à prouver. La prise en compte par les consommateurs des impacts des actions sur l'environnement doit être considérée dans toute analyse. Dans tous domaines d'activité, les consommateurs sont sensibles au développement durable et aux stratégies respectueuses de l'environnement.

Les éléments écologiques sont les suivants :

- La protection de l'environnement,
- Le changement climatique,
- La position gouvernementale sur l'écologie,
- Les réglementations et contraintes,
- L'utilisation des ressources,
- Le recyclage des déchets,
- La réduction des circuits,
- Le développement des technologies vertes et des énergies propres,
- Etc.

## **Légal**

La législation et son évolution ont des impacts sur la stratégie des entreprises. Elle concerne bien sûr l'évolution du droit du travail, mais également toute la législation concernant les consommateurs.

Les principaux éléments à étudier sont :

- Les lois,
- Les règlements,
- Les jurisprudences,
- Les réglementations sur l'emploi, la santé et la sécurité,
- Le droit des contrats,
- La propriété intellectuelle,
- Les droits d'auteur,
- La propriété industrielle,
- Les normes,

- La réglementation des marchés,
- Etc.

**Remarque**

Une grande partie de l'activité optique n'est possible que sur prescription médicale. D'autre part, le pouvoir d'influence des mutuelles et réseaux fermés constitue une menace réelle pour ces opticiens dit généralistes.

**D. Méthodologie****Méthode**

Pour élaborer une analyse stratégique du macroenvironnement de l'entreprise grâce à la méthode PESTEL, il est nécessaire de réaliser trois étapes.

Tout d'abord, il faut lister l'ensemble des facteurs ayant une influence positive ou négative sur l'entreprise. Pour cela, il est indispensable de recenser les informations et données obtenues par des études sur le marché ou les domaines d'activité de l'entreprise.

Ensuite, il est important de hiérarchiser ces données pour permettre la mise en avant de tendances structurelles actuelles ou à venir. Ce classement se réalise en fonction des impacts des données sur le marché et sur les moyens que possède l'entreprise.

Enfin, la dernière étape est de séparer les éléments les plus pertinents pour en dégager des scénarios d'évolution du macroenvironnement. Ces éléments doivent être considérés soit en facteurs positifs, autrement dit opportunités, soit en facteurs négatifs ou menaces. Cette étape doit permettre la mise en place d'un diagnostic et d'une stratégie cohérente.

**Exercice : Quiz**

[solution n°1 p.17]

## Question 1

Le modèle PESTEL permet d'analyser le microenvironnement.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

## Question 2

Le PESTEL et le SWOT sont des outils complémentaires.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

## Question 3

La stabilité gouvernementale est un élément à étudier dans l'axe législatif.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

## Question 4

Les éléments de l'analyse PESTEL permettent de mettre en avant uniquement les opportunités.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Le droit du travail n'entre jamais dans ce modèle d'analyse.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

### III. Microenvironnement de l'entreprise : le modèle des 5 forces de Porter

#### A. Objectifs

Le modèle des 5 forces de Porter est une méthode d'analyse du marché et de la concurrence qui s'appuie sur les 5 axes sur lesquels une entreprise peut influencer pour améliorer son avantage concurrentiel. Cet outil, comme son nom l'indique, a été mis au point par Michael Porter, et permet de mettre en avant le fait que la concurrence ne se limite pas aux seules entreprises présentes, mais qu'il existe d'autres forces concurrentielles auxquelles l'entreprise devra faire face.

##### Fondamental

Les 5 forces proposées par Michael Porter représentent l'ensemble de l'environnement concurrentiel. Grâce à cette analyse, l'entreprise doit être capable d'anticiper les évolutions de son marché et ainsi d'orienter ses choix stratégiques.

Cette méthode s'utilise pour réaliser des missions de veille stratégique, de veille d'innovation, lorsque les acteurs d'un marché sont nombreux, lorsque de nouvelles entreprises intègrent un marché, dans des cas de rupture technologique, etc. C'est une analyse indispensable dès qu'un changement dans l'environnement de l'entreprise apparaît et l'impacte.

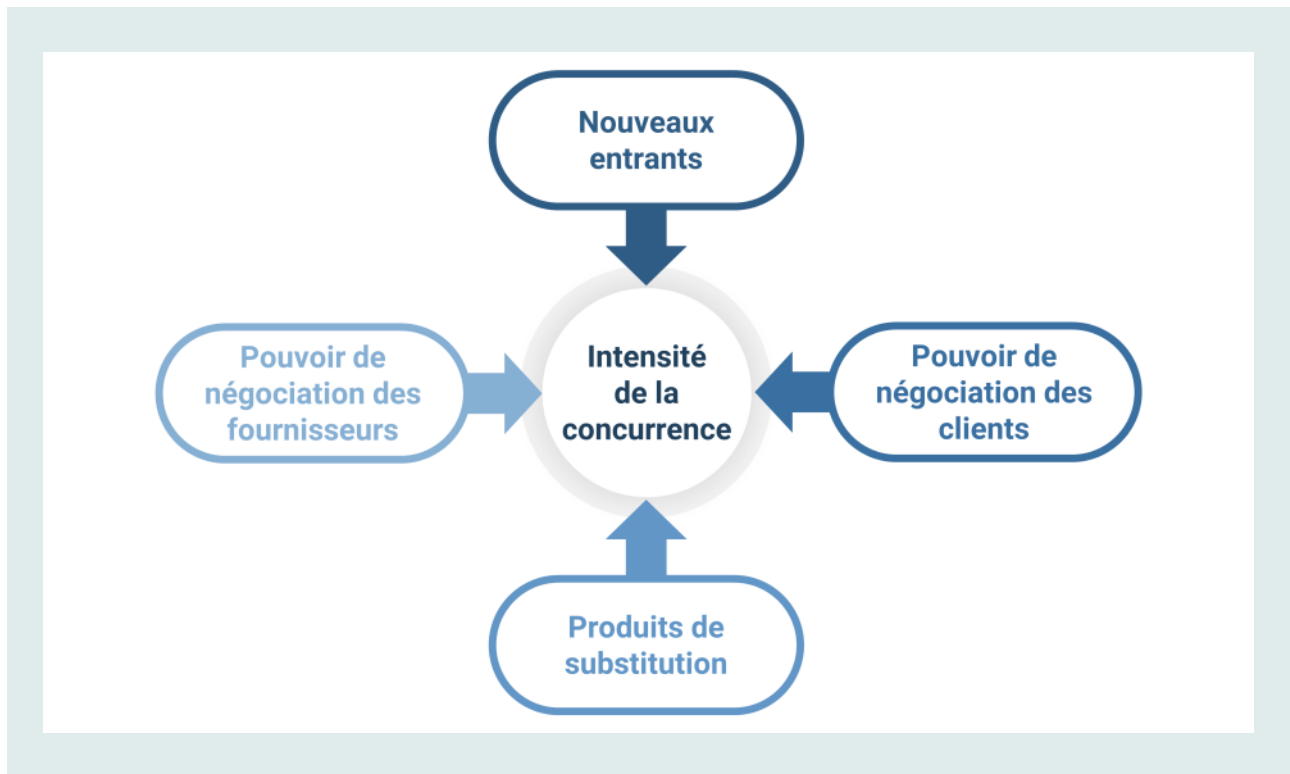
#### B. Concept

##### Fondamental

Le modèle d'analyse de Michael Porter permet d'évaluer la concurrence à travers l'analyse des 5 forces suivantes :

- Les nouveaux entrants,
- Le pouvoir de négociation des clients,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- Les produits de substitution,
- L'intensité de la concurrence.





### Les nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants est importante, car ces derniers vont systématiquement chercher à prendre des parts de marché et vont alors exercer une pression concurrentielle élevée. Cette pression se fait souvent sur les prix, mais également sur d'autres éléments (innovation, distribution, etc.). Cette menace et cette pression sont encore plus fortes si le nouvel entrant est un acteur important dans l'économie.

#### Complément

Ce sont les barrières à l'entrée qui vont avoir un impact sur les nouveaux entrants. En effet, si elles sont peu nombreuses, alors de nouveaux entrants peuvent aisément s'installer sur un marché : le nombre de concurrents augmente. À l'inverse, si les barrières sont nombreuses, la concurrence est souvent faible. Ces barrières sont généralement les besoins en capitaux, l'accès à la distribution, les normes et brevets en place, etc.

### Le pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent également exercer une pression importante sur les entreprises, que cela soit sur les prix ou sur les ventes.

Si l'offre est plus élevée que la demande, alors les consommateurs possèdent une capacité de négociation forte et la concurrence est élevée. Pour séduire, acquérir puis fidéliser, les entreprises présentes sur ce type de marché sont contraintes de se battre sur les prix et de modifier leur stratégie pour apporter toujours plus de satisfaction, d'expérience positive et marquante, de qualité, etc. Si le nombre de clients diminue, la menace augmente également.

#### Complément

De plus, lorsqu'un produit est peu différencié ou que la sensibilité au prix est importante, le pouvoir de négociation des clients croît. En effet, il devient ainsi facile pour les consommateurs de passer d'une entreprise à une autre sans contrainte de coûts de transfert.

### Le pouvoir de négociation des fournisseurs

À l'instar des clients, les fournisseurs peuvent également posséder un pouvoir de négociation important et influencer ainsi sur les prix, la qualité et la rentabilité. Cette pression est directement liée au niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son fournisseur.

Cette menace apparaît lorsque les fournisseurs imposent des conditions importantes sur le marché, lorsqu'ils sont peu nombreux ou lorsqu'ils ont beaucoup de clients dispersés. De même, si les coûts de transfert pour changer d'offre sont importants, alors ils constituent une menace de dépendance significative pour l'entreprise.

### Les produits de substitution

Pour Michael Porter, un produit de substitution apporte le même service grâce à l'utilisation d'autres moyens. Si le produit de substitution permet en plus de baisser le coût du service (sans amoindrir la qualité), alors la menace est encore plus grande. Le danger réside lorsque le rapport valeur et prix d'un produit de substitution est important, car les consommateurs ont tendance à changer d'entreprise ou de marque.

#### Méthode

Face à cette menace, les entreprises disposent de plusieurs solutions :

- Baisser son prix de vente,
- Rajouter des fonctionnalités,
- Commercialiser de nouveaux produits ou services concurrents,
- Retirer le produit.

### L'intensité de la concurrence

L'intensité de la concurrence est forte lorsque le nombre d'entreprises est élevé et que le marché est dominé par un nombre limité d'entreprises se partageant ainsi les parts de marché. Elle est également une menace si les consommateurs peuvent facilement passer d'une entreprise à une autre.

Quand cette concurrence est importante, la rivalité entre les firmes déclenche une guerre des prix, une offre renouvelée en permanence, des campagnes de marketing et de communication onéreuses et massives, etc. L'ensemble de ces actions peut avoir des impacts négatifs sur la rentabilité des entreprises.

## C. Limites du modèle des 5 forces de Porter

Ce modèle est considéré comme incontournable par de nombreux experts et est toujours énormément utilisé par les analystes et les consultants. Néanmoins, certains experts le considèrent comme incomplet et dénoncent la vision de l'analyse basée uniquement sur des rapports de force.

En effet, ce modèle des 5 forces ne considère pas l'existence de la coopération. Il se focalise exclusivement sur les menaces et occulte les opportunités, notamment celles apportées dans la collaboration entre les entreprises.

Autre limite dans la vision de Michael Porter est le fait que l'auteur exclut de son analyse les compétences et les ressources des entreprises pour ne se focaliser que sur l'aspect concurrentiel. Pourtant ces éléments jouent un rôle déterminant dans la réussite d'une entreprise.

C'est dans cette mouvance que de nouveaux chercheurs ont développé la stratégie de l'Océan Bleu, en opposition à l'Océan Rouge, mettant en avant l'arrêt de la compétition et de l'affrontement entre les entreprises.

## Exercice : Quiz

[solution n°2 p.17]

### Question 1

On utilise la méthode de Porter en cas de rupture technologique.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

#### Question 2

Le modèle des 5 forces de Porter permet d'évaluer les consommateurs à travers l'analyse de 5 forces.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

#### Question 3

Si les barrières à l'entrée d'un marché sont nombreuses, alors la concurrence est élevée.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

#### Question 4

Les consommateurs peuvent exercer une pression sur les entreprises.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

#### Question 5

Si le nombre de clients diminue, alors leur menace augmente.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

## V. Essentiel

Ces deux modèles d'analyse apportent une vision complète de l'environnement, à savoir une analyse du macro et du microenvironnement. Les résultats de ces analyses doivent permettre l'identification de la place qu'occupe une entreprise sur son marché ou de la place qu'elle devrait occuper. Ils mettent également en évidence les opportunités et les facteurs clés de succès qui s'offrent à elle. En fonction des résultats de ces analyses, l'entreprise pourra mettre en place un plan marketing et stratégique pertinent. Cette analyse de la concurrence se réalise et se construit sur du long terme, grâce à une veille concurrentielle permanente permettant à l'entreprise d'être toujours informée des évolutions de son marché. Ainsi, elle sera capable d'anticiper et d'adapter sa stratégie de manière à être toujours performante.

## VI. Auto-évaluation

### A. Exercice

#### L'enseigne Alain Afflelou

La marque Afflelou a été créée en 1972 par Alain Afflelou. D'abord positionnée sur le marché de l'optique, l'enseigne s'est implantée depuis 2011 sur le marché de l'acoustique. Depuis 2016, Afflelou a lancé Afflelou Sun, un nouveau concept pour devenir le premier opticien spécialiste des lunettes solaires. En 2017, la marque Afflelou réalise 586 millions d'euros de CA et est présente dans 16 pays.

## Le marché de l'optique

25 millions de Français souffrent de troubles de la vue et 92 % d'entre eux sont équipés de lunettes ou lentilles de contact. Le secteur de l'optique a connu une croissance de 20 % pendant 10 ans. Le CA du marché est estimé à 6,5 milliards d'euros en 2017.

Treize enseignes en France réalisent 71 % du CA. Les principales sont : Optic 2000, Krys, les Opticiens Mutualistes, Alain Afflelou, Grand Optical, Atol, Lissac Opticien, OpticalCenter, Lynx Optique.

- Optic 2000 : la marque détient 13 % de parts de marché. L'enseigne a réalisé un chiffre d'affaires de 827 millions d'euros en 2017, en progression de 0,9 % par rapport à 2016.
- Krys : leader sur le marché, il a également vu son chiffre d'affaires progresser de 1,7 % en 2017 pour atteindre 1 milliard d'euros.
- Atol : la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 371 millions d'euros en 2017 en hausse de 0,4 %.

À ces marques nationales, il faut rajouter les très nombreuses enseignes indépendantes, celles de la grande distribution et les sites en ligne.

### Question 1

[solution n°3 p.18]

À l'aide des éléments du texte et de vos recherches, réalisez une analyse de l'environnement d'Afflelou à l'aide du modèle des 5 forces de Porter.

### Question 2

[solution n°4 p.19]

Faites une conclusion de cette analyse.

## B. Test

### L'enseigne Alain Afflelou

La marque Afflelou a été créée en 1972 par Alain Afflelou. D'abord positionnée sur le marché de l'optique, l'enseigne s'est implantée depuis 2011 sur le marché de l'acoustique. Depuis 2016, Afflelou a lancé Afflelou Sun, un nouveau concept pour devenir le premier opticien spécialiste des lunettes solaires. En 2017, la marque Afflelou réalise 586 millions d'euros de CA et est présente dans 16 pays.

### Le marché de l'optique

25 millions de Français souffrent de troubles de la vue et 92 % d'entre eux sont équipés de lunettes ou lentilles de contact. Le secteur de l'optique a connu une croissance de 20 % pendant 10 ans. Le CA du marché est estimé à 6,5 milliards d'euros en 2017.

Treize enseignes en France réalisent 71 % du CA. Les principales sont : Optic 2000, Krys, les Opticiens Mutualistes, Alain Afflelou, Grand Optical, Atol, Lissac Opticien, OpticalCenter, Lynx Optique.

- Optic 2000 : la marque détient 13 % de parts de marché. L'enseigne a réalisé un chiffre d'affaires de 827 millions d'euros en 2017, en progression de 0,9 % par rapport à 2016.
- Krys : leader sur le marché, il a également vu son chiffre d'affaires progresser de 1,7 % en 2017 pour atteindre 1 milliard d'euros.
- Atol : la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 371 millions d'euros en 2017 en hausse de 0,4 %.

À ces marques nationales, il faut rajouter les très nombreuses enseignes indépendantes, celles de la grande distribution et les sites en ligne.

### Exercice 1

[solution n°5 p.19]

Associez l'élément à l'axe correspondant dans le modèle PESTEL.

Pression européenne pour l'ouverture des ventes de lunettes sur internet

Google Glass

Apparition des branches clipsables

Marché en croissance

Technologique	Politique	Économique
---------------	-----------	------------

## Exercice 2

[solution n°6 p.19]

Associez l'élément à l'axe correspondant dans le modèle PESTEL.

Augmentation des taxes

Moyenne d'âge de la population française : 40 ans, âge du début de la presbytie

Lunettes non remboursées intégralement par la Sécurité Sociale

Développement des achats sur internet

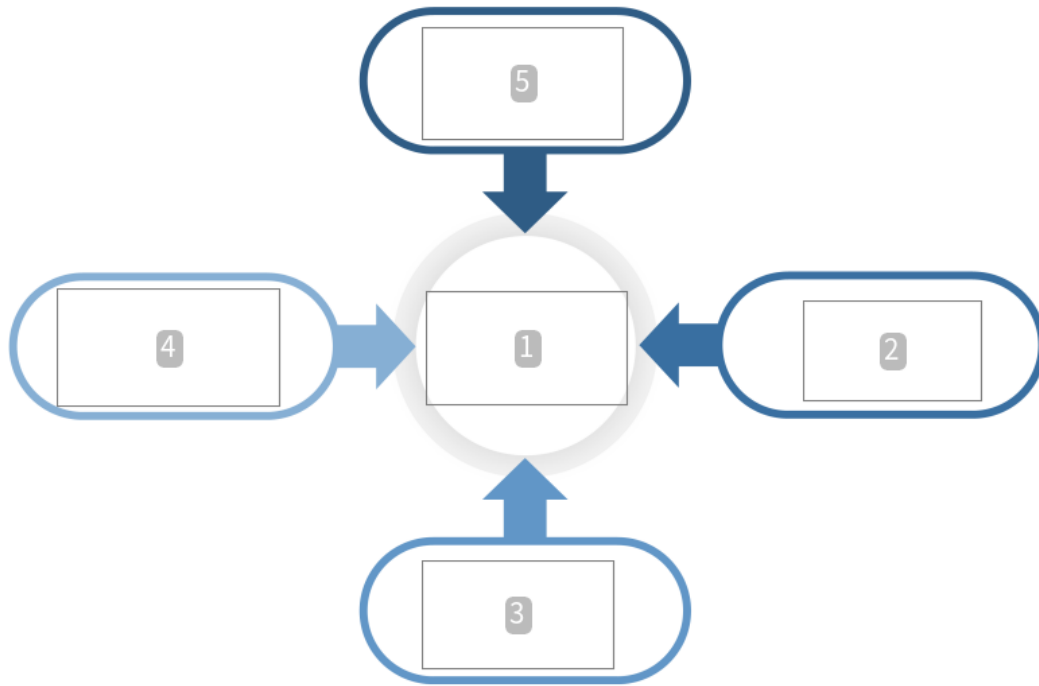
Loi Hamon : facilite la vente des lunettes sur internet

Économique	Sociodémographique	Technologique	Politique	Légal
------------	--------------------	---------------	-----------	-------

## Exercice 3

[solution n°7 p.20]

D'après le modèle d'analyse de Michael Porter, situez l'intensité de la concurrence.



#### Exercice 4 : Quiz

[solution n°8 p.21]

##### Question 1

Une des variantes au modèle PESTEL est STEEPLE, cela signifie :

- ☐ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Énergétique
- ☐ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Éthique
- ☐ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Écologique

##### Question 2

PESTEL est l'acronyme de :

- ☐ Politique, Économique, Substitution, Technologique, Écologique et Légal
- ☐ Politique, Entrants, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal
- ☐ Politique, Économique, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal

##### Question 3

La méthode PESTEL permet :

- ☐ D'anticiper l'arrivée de produits de substitution
- ☐ D'anticiper les influences du marché
- ☐ D'anticiper les influences des fournisseurs

##### Question 4

L'indice de consommation est un élément à prendre en considération dans l'analyse :

- ☐ Politique
- ☐ Légal
- ☐ Économique

Question 5

La propriété intellectuelle est un élément à prendre en considération dans l'analyse :

- ☐ Politique
- ☐ Légal
- ☐ Économique

## **Solutions des exercices**






**Exercice p. 7 Solution n°1****Question 1**

Le modèle PESTEL permet d'analyser le microenvironnement.

☐ Vrai

☒ Faux


 Le modèle PESTEL est une analyse du macroenvironnement.

**Question 2**

Le PESTEL et le SWOT sont des outils complémentaires.

☒ Vrai

☐ Faux

 Le PESTEL est un outil complémentaire à l'analyse SWOT et se réalise généralement en amont.

**Question 3**

La stabilité gouvernementale est un élément à étudier dans l'axe législatif.

☐ Vrai

☒ Faux


 La stabilité gouvernementale se rapporte à l'axe politique.

**Question 4**

Les éléments de l'analyse PESTEL permettent de mettre en avant uniquement les opportunités.

☐ Vrai

☒ Faux


 Les éléments doivent être considérés soit en facteurs positifs, autrement dit opportunités, soit en facteurs négatifs, c'est-à-dire en menaces.

**Question 5**

Le droit du travail n'entre jamais dans ce modèle d'analyse.

☐ Vrai

☒ Faux

 Le droit du travail est un élément impactant l'entreprise dans sa dimension législative.


**Exercice p. 10 Solution n°2**

### Question 1

On utilise la méthode de Porter en cas de rupture technologique.

☒ Vrai

☐ Faux


 Le modèle des 5 forces de Porter peut être utilisé en cas de rupture technologique.

### Question 2

Le modèle des 5 forces de Porter permet d'évaluer les consommateurs à travers l'analyse de 5 forces.

☐ Vrai

☒ Faux


 Le modèle d'analyse de Michael Porter permet d'évaluer la concurrence à travers l'analyse des 5 forces.

### Question 3

Si les barrières à l'entrée d'un marché sont nombreuses, alors la concurrence est élevée.

☐ Vrai

☒ Faux


 Plus les barrières sont nombreuses et plus la concurrence est faible.

### Question 4

Les consommateurs peuvent exercer une pression sur les entreprises.

☒ Vrai

☐ Faux


 Les clients peuvent également exercer une pression importante sur les entreprises, que cela soit sur les prix ou sur les ventes.

### Question 5

Si le nombre de clients diminue, alors leur menace augmente.

☒ Vrai

☐ Faux

 Si le nombre de clients diminue, la menace augmente.

**Les nouveaux entrants :**

Sur ce marché, des barrières à l'entrée existent. Il s'agit du niveau d'investissements financiers (matériel et communication), d'un savoir-faire spécifique, etc. Les nouveaux entrants sur ce marché sont généralement des marques de distributeur ou des marques spécialistes des aides auditives et qui désireraient à leur tour rentrer sur le marché de l'optique.

**Le pouvoir de négociation des clients :**

Les clients sur ce marché sont nombreux : cela va des enfants aux seniors. La cible étant large, le pouvoir de négociation des clients est faible.

**Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Sur ce marché, il existe plusieurs fournisseurs (verriers) qui proposent une qualité de produits très proches. Du coup, leur pouvoir de négociation est faible.

**Les produits de substitution :**

Il existe peu de produits de substitution à ceux proposés par la marque Alain Afflelou. Cette menace est faible.

**L'intensité de la concurrence :**

Sur le marché de l'optique, l'intensité concurrentielle est importante, car il existe de très grandes marques, à la réputation bien installée comme Optic 2000, Krys ou Atol. De plus, il existe également différents sites en ligne et enseignes indépendantes qui viennent concurrencer Afflelou.

**p. 12 Solution n°4**

Afflelou est présent sur un marché aux menaces suivantes :

- Une concurrence élevée,
- Une menace réelle d'entrants potentiels.

En revanche, les produits de substitution sont quasiment inexistants et les clients comme les fournisseurs ont un pouvoir de négociation relativement faible.

**Exercice p. 12 Solution n°5**

Associez l'élément à l'axe correspondant dans le modèle PESTEL.

Technologique	Politique	Économique
Apparition des branches clipsables	Pression européenne pour l'ouverture des ventes de lunettes sur internet	Marché en croissance
Google Glass		

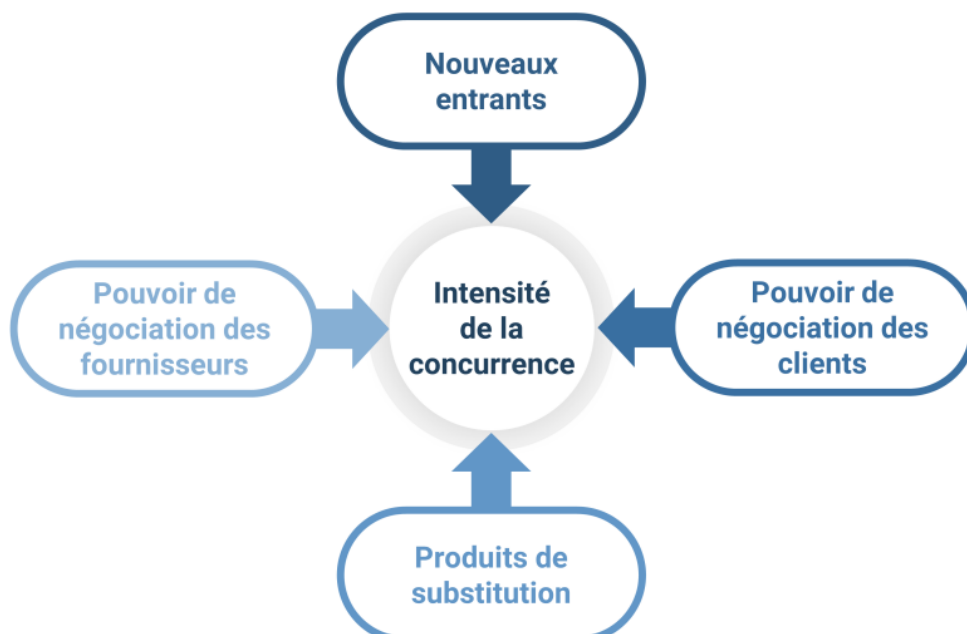
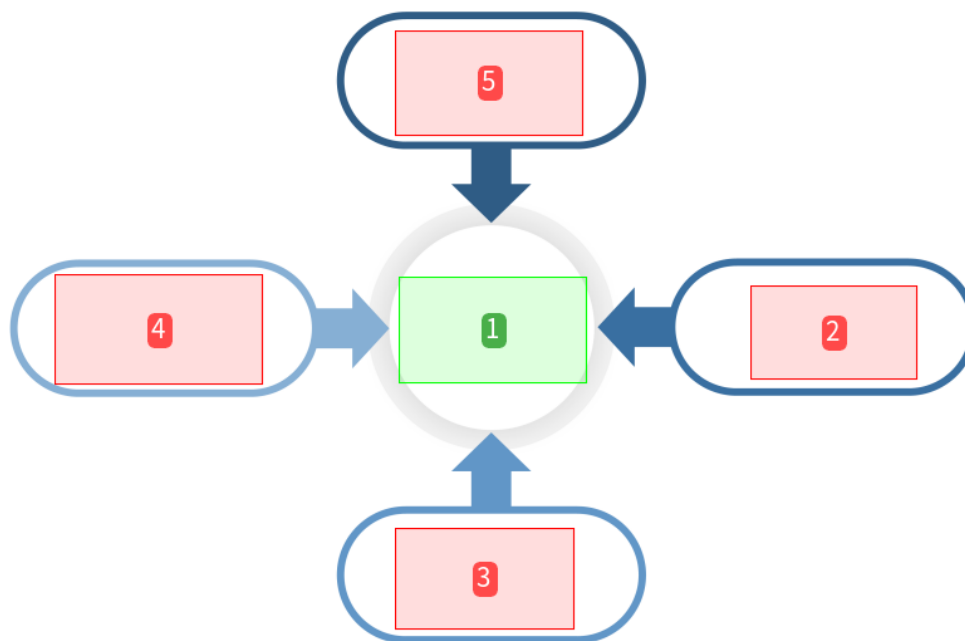
**Exercice p. 13 Solution n°6**

Associez l'élément à l'axe correspondant dans le modèle PESTEL.

Économique	Sociodémographique	Technologique	Politique	Légal
Lunettes non remboursées intégralement par la Sécurité Sociale	Moyenne d'âge de la population française : 40 ans, âge du début de la presbytie	Développement des achats sur internet	Loi Hamon : facilite la vente des lunettes sur internet	Augmentation des taxes


**Exercice p. 13 Solution n°7**

D'après le modèle d'analyse de Michael Porter, situez l'intensité de la concurrence.




**Exercice p. 14 Solution n°8****Question 1**

Une des variantes au modèle PESTEL est STEEPLE, cela signifie :

- ☐ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Énergétique
- ☒ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Éthique
- ☐ Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Écologique
-  STEEPLE est l'acronyme de Sociodémographique, Technologique, Économique, Environnemental, Politique, Légal et Éthique.


**Question 2**

PESTEL est l'acronyme de :

- ☐ Politique, Économique, Substitution, Technologique, Écologique et Légal
- ☐ Politique, Entrants, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal
- ☒ Politique, Économique, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal
-  PESTEL est l'acronyme de Politique, Économique, Sociodémographique, Technologique, Écologique et Légal.


**Question 3**

La méthode PESTEL permet :

- ☐ D'anticiper l'arrivée de produits de substitution
- ☒ D'anticiper les influences du marché
- ☐ D'anticiper les influences des fournisseurs
-  La méthode PESTEL permet de prévoir et d'anticiper les influences du marché de l'entreprise.

**Question 4**

L'indice de consommation est un élément à prendre en considération dans l'analyse :

- ☐ Politique
- ☐ Légal
- ☒ Économique
-  L'indice de consommation est un élément à prendre en considération dans l'analyse économique.

**Question 5**

La propriété intellectuelle est un élément à prendre en considération dans l'analyse :

- ☐ Politique
- ☒ Légal
- ☐ Économique

Q La propriété intellectuelle est un élément à prendre en considération dans l'analyse de la législation.