

Chapitre 9 Le diagnostic stratégique externe

Toute organisation se trouve insérée dans un environnement (ensemble d'acteurs et de faits extérieurs) qui l'influence et dans lequel elle agit. Afin de tenter de le maîtriser, elle doit l'analyser pour identifier les opportunités à saisir et les risques potentiels qu'il présente.

Pour cela, elle étudie les facteurs d'influence de l'environnement global (macro-environnement) et sa position sur son marché spécifique (micro-environnement).

Ce diagnostic permet d'identifier les éléments déterminants pour réussir sur un marché donné : les facteurs clés de succès. Il servira de support aux décisions stratégiques qui chercheront à profiter des opportunités environnementales et/ou à limiter, voire à contrecarrer les menaces extérieures.

1. Recenser les facteurs du micro-environnement

A. La veille stratégique

- **L'environnement peut être source de menaces** (guerre, crise économique, arrivée d'un nouveau concurrent...) qui influencent la pérennité de l'organisation. Ces menaces peuvent entraver son activité, voire engendrer sa disparition. Il convient donc de les identifier afin de réduire les incertitudes.
- **L'environnement peut aussi être source d'évolutions positives** (opportunités) qu'il s'agit de repérer afin d'en profiter.

Aussi, l'organisation peut mettre en place une veille stratégique qui consiste, le plus souvent au moyen d'outils informatiques, à rechercher, collecter et traiter les informations sur son environnement et à les analyser pour en mesurer l'impact sur son activité. Pour cela, l'entreprise collecte des informations sur les évolutions de la société et des comportements des agents économiques, des informations sur la concurrence, des informations juridiques, technologiques...

En analysant ainsi son environnement, l'organisation va réaliser un diagnostic externe afin d'identifier les opportunités à saisir et les menaces à éviter ou maîtriser.

B. Le micro-environnement

- **Le micro-environnement, ou environnement spécifique, est le niveau le plus proche de l'organisation.**

Il concerne ses relations avec ses partenaires tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banques, les administrations...

Au niveau de la concurrence, il est possible de distinguer :

- **La concurrence directe**, constituée par les firmes qui proposent des produits identiques
- **La concurrence indirecte**, qui porte sur la menace des produits de substitution qui représentent un risque de baisse des ventes.

L'analyse du micro-environnement vise à identifier les attentes des différents acteurs qui le caractérisent. Au niveau du domaine d'activité de l'entreprise (DAS), l'analyse porte essentiellement sur les concurrents de l'entreprise.

Michael Porter parle de groupe stratégique pour qualifier les organisations en concurrence évoluant au sein d'un même DAS. Par ailleurs, il évoque, dans son ouvrage *L'Avantage concurrentiel*, la notion d'environnement concurrentiel se décomposant en champs de pression s'exerçant sur l'entreprise. Il ne limite pas la concurrence aux concurrents directs mais évoque la présence d'autres forces concurrentielles. C'est le modèle des cinq forces concurrentielles :

- ✓ **La rivalité intra sectorielle fait référence aux concurrents directs** de l'entreprise. Par exemple, les compagnies aériennes Easyjet et Ryanair évoluent sur le même marché du transport aérien lowcost de passagers et proposent le même type de produit, à savoir le transport de passagers par voie aérienne.
- ✓ **Les substituts font référence aux entreprises évoluant sur le même marché mais proposant un produit différent.** La SNCF et Air France sont concurrents indirects sur le marché du transport des passagers.
- ✓ **Les entrants potentiels** sont les entreprises qui pourraient facilement bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché, dans le sens où elles en maîtrisent la technologie. Cela a été le cas de Free qui maîtrisait la technologie du câble et a pu facilement compter sur des clients déjà acquis pour s'imposer sur le marché de la téléphonie mobile.
- ✓ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** est lié à la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs. Plus ce dernier sait qu'il est indispensable, plus son pouvoir est grand.
- ✓ **Dans le même sens, on retrouve le pouvoir de négociation des clients.** Il est d'autant plus important lorsque ces derniers parviennent à se mobiliser et à dénoncer les pratiques des entreprises qu'ils jugent abusives. L'appel au boycott des stations BP à la suite de la marée noire ayant touché le golfe du Mexique en 2010 est une illustration du pouvoir que peut exercer le client.

2. Recenser les facteurs du macro-environnement

A. Le macro-environnement

- **Le macro-environnement est le niveau d'analyse le plus large.** Il constitue la matrice dans laquelle l'organisation évolue et inclut l'ensemble des tendances globales dans la société : tendances démographiques, économiques, politiques, sociales, technologiques, culturelles...

Pour examiner et classer les différents aspects de l'environnement extérieur, la méthode PESTEL propose un canevas pertinent. Elle permet de réaliser un diagnostic en analysant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe.

B. Les éléments du macro-environnement

PESTEL est l'acronyme de six axes d'analyse :

- **Politique** : les éléments de nature politique, tels que la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur, le degré de protection sociale, mais aussi et tout simplement la stabilité gouvernementale, peuvent influencer la vie de l'organisation.

- **Économique** : la conjoncture nationale ou internationale a une incidence directe sur les organisations en agissant sur leur compétitivité (inflation, politique monétaire...) ou sur le pouvoir d'achat des consommateurs (revenu disponible, chômage, taux d'intérêt...).
- **Socioculturel** : cet axe regroupe des évolutions structurelles induites par les changements de société, de mode de vie, de culture. Il inclut des dimensions démographiques (allongement de la durée de vie, vieillissement de la population dans les pays occidentaux), sociales (distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme) et culturelles (niveau d'éducation, attitude par rapport au travail/loisir).
- **Technologique** : dans un monde de concurrence exacerbée, l'innovation est un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Il convient donc d'effectuer une veille efficace sur l'état de la recherche en matière de technologies clés (dépenses publiques de R&D, découvertes et nouveaux développements...). De même, il faut tenir compte, selon le pays, de l'équipement en matière de communication et des infrastructures (téléphonie, réseau Internet, réseau routier et transport...).
- **Écologique** : le public est de plus en plus sensible aux questions de respect de l'environnement, ce qui amène les organisations à développer des « technologies vertes », à privilégier les énergies propres et les ressources renouvelables. De même, elles sont soumises à une réglementation de plus en plus stricte en matière de respect de l'environnement qu'elles doivent intégrer dans leur processus de production.
- **Légal** : il s'agit ici des règles légales qui encadrent l'activité des organisations, qu'elles portent sur son activité (concurrence, droit du travail, législation sociale...) ou sur ses produits (normes, sécurité des produits, étiquetage...).

Environnement	Illustration
Politique	La fin de l'embargo sur l'Iran peut représenter une certaine opportunité pour les acteurs du tourisme qui peuvent y voir une nouvelle destination.
Économique	Le taux élevé du chômage nuit à l'activité touristique française.
Socioculturel	L'évolution du nombre de personnes âgées liée à l'allongement de la durée de vie est une aubaine pour les promoteurs immobiliers spécialisés dans la construction de maisons de retraite.
Technologique	Le développement des nouvelles technologies rend plus facile la circulation de l'information, ce qui augmente la productivité d'une entreprise présente à l'échelle internationale.
Écologique	L'obligation de recycler les déchets issus de la destruction des appareils ménagers influence l'activité des acteurs du secteur.
Légal	La loi Macron a permis la libéralisation du transport en autocar, ce qui n'est pas sans conséquences pour une entreprise comme la SNCF.

3. Identifier les facteurs clés de succès (FCS)

- **Les facteurs clés de succès (FCS) sont constitués par l'ensemble des éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive et réussir sur son marché.**

L'analyse de ces forces et la hiérarchisation de celles-ci favorisent l'identification de Facteurs Clés de Succès (FCS), qui sont des éléments indispensables à maîtriser pour évoluer dans un environnement concurrentiel. C'est en effet le degré de maîtrise de ces FCS qui permet aux entreprises de disposer d'un

avantage concurrentiel sur les forces en présence. Par exemple, l'assurance d'un paiement sécurisé est un préambule nécessaire à la création d'un site de vente en ligne. Il s'agit d'un élément que doit absolument maîtriser tout acteur évoluant dans le secteur. Le degré de sécurité et la capacité de l'entreprise à communiquer autour de cet aspect constitueront un avantage concurrentiel pour l'entreprise la plus performante à ce sujet.

Ainsi, l'entreprise se doit de considérer l'environnement dans lequel elle évolue car il peut être source d'opportunités à saisir ou de menaces contre lesquelles il lui est nécessaire de lutter.

Pour identifier les siens, l'entreprise doit étudier son environnement, en particulier les attentes et les besoins des clients afin de les satisfaire. Elle doit également analyser les meilleures pratiques de ses concurrents pour connaître les raisons de leur succès.