

I. Segmenter les activités stratégiques

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social.

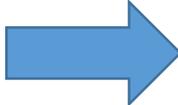
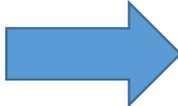
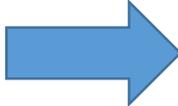
Le modèle PESTEL répond à un **double objectif** :

- **Décrire le macro-environnement ;**
- **Comprendre son évolution future** et prévoir les changements associés.

I. Segmenter les activités stratégiques

DIMENSIONS
P olitique
E conomique
S ocial
T echnologique
E nvironnemental
L égal

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

-  Instabilité gouvernementale, changement de politique, ...
-  Évolution PNB/ PIB, taux de chômage, inflation, taux de change, ...
-  Tendances sociétales, tendances de consommation,
-  Dépenses de l'État en R&D, dépenses de l'industrie en R&D, Propriété intellectuelle,
-  Sensibilités écologiques, politiques contre la pollution, gestion des déchets, ...
-  Ensemble de lois

I. Segmenter les activités stratégiques

3. Les contraintes environnementales et sociétales d'un segment stratégique

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie				
		1	2	3	4	5
Politique						
Economique						
Social						
Technologique						
Environnemental						
Légal						

Source : Ardon et al. 2009

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

La capacité de l'entreprise à **s'adapter à son environnement** est un facteur fondamental de sa réussite.

➤ Qu'entend-on par environnement ?

3 niveaux
d'analyse

- Macro-environnement
- Méso-environnement
- Micro-environnement

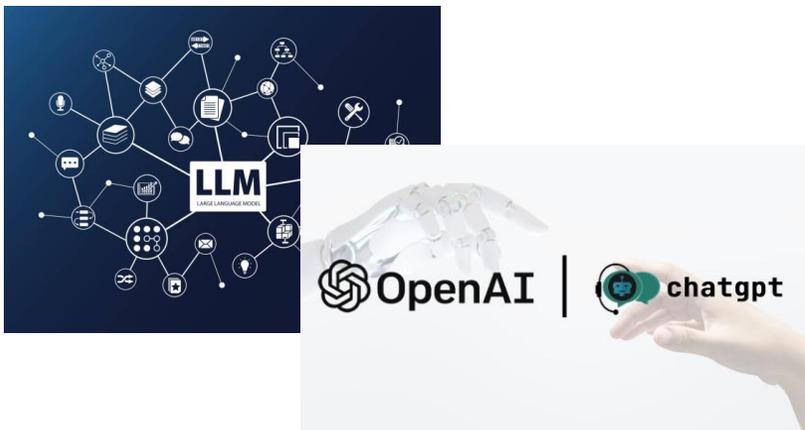
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le macro-environnement*

Le macro-environnement est constitué de toutes les **variables globales** qui peuvent avoir une dimension politique, économique, sociologique ou technologique.

L'entreprise n'a **pas d'influence directe** sur ces évolutions !



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le méso-environnement*

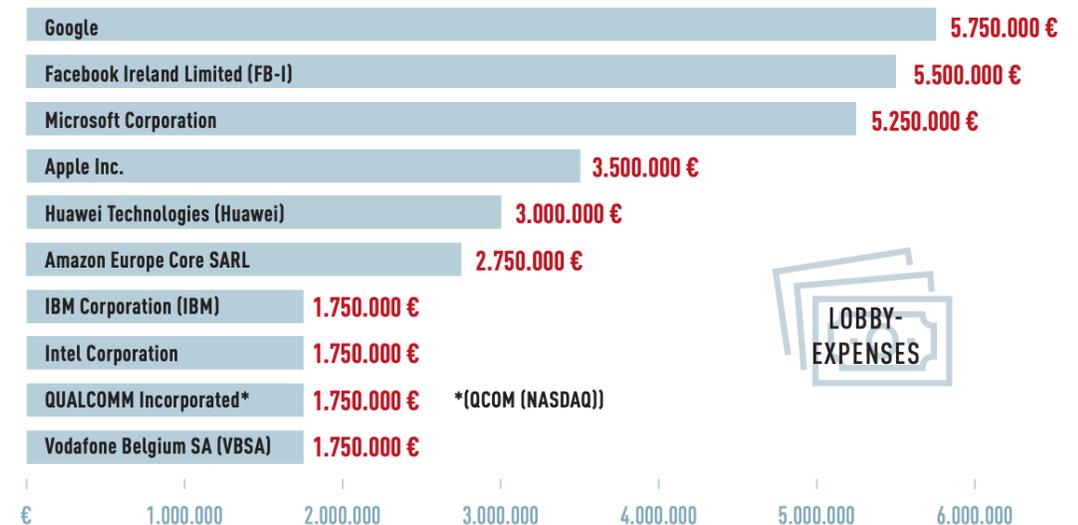
Toutes les **institutions sociales ou économiques** qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de l'entreprise : Institutions, Lobby, Grands groupes, Etat, etc.



Bruxelles – Union Européenne



TOP 10 LOBBY SPENDERS OF THE DIGITAL INDUSTRY¹⁷



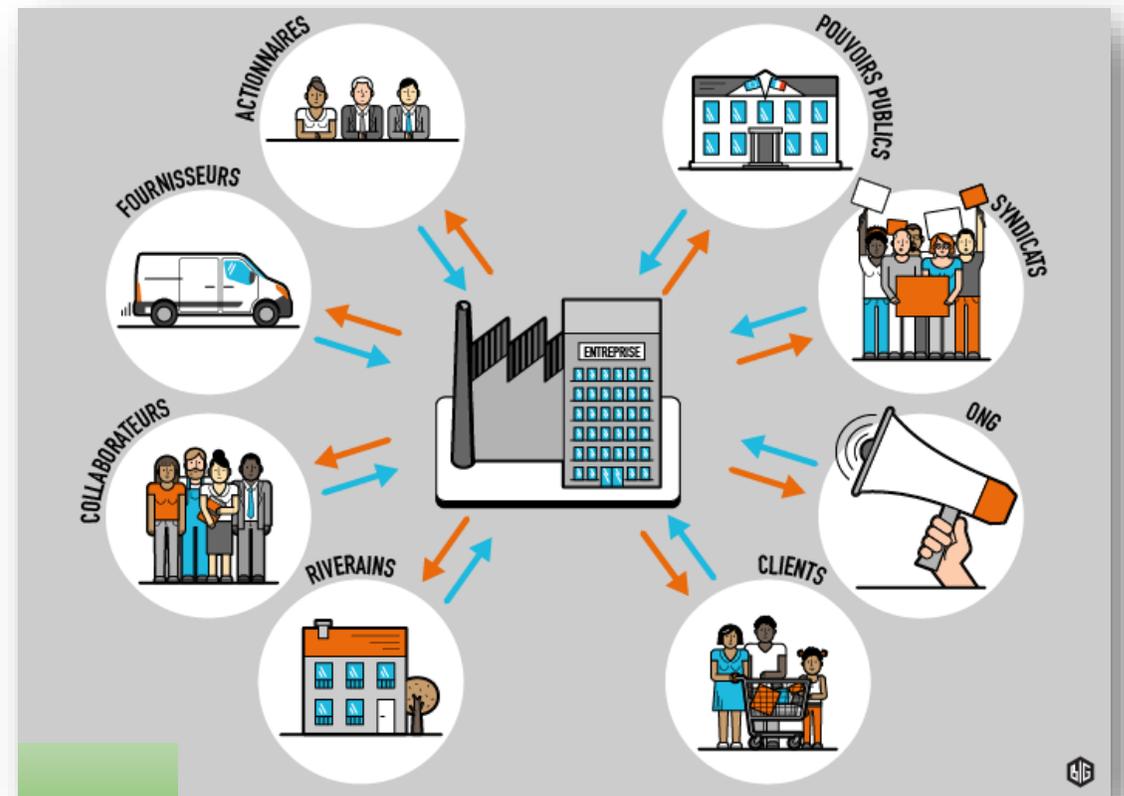
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le micro-environnement*

L'ensemble des acteurs qui sont en lien direct avec l'entreprise :

- Relations de marchés
- Relations industrielles
- Relations institutionnelles
- Relations financières

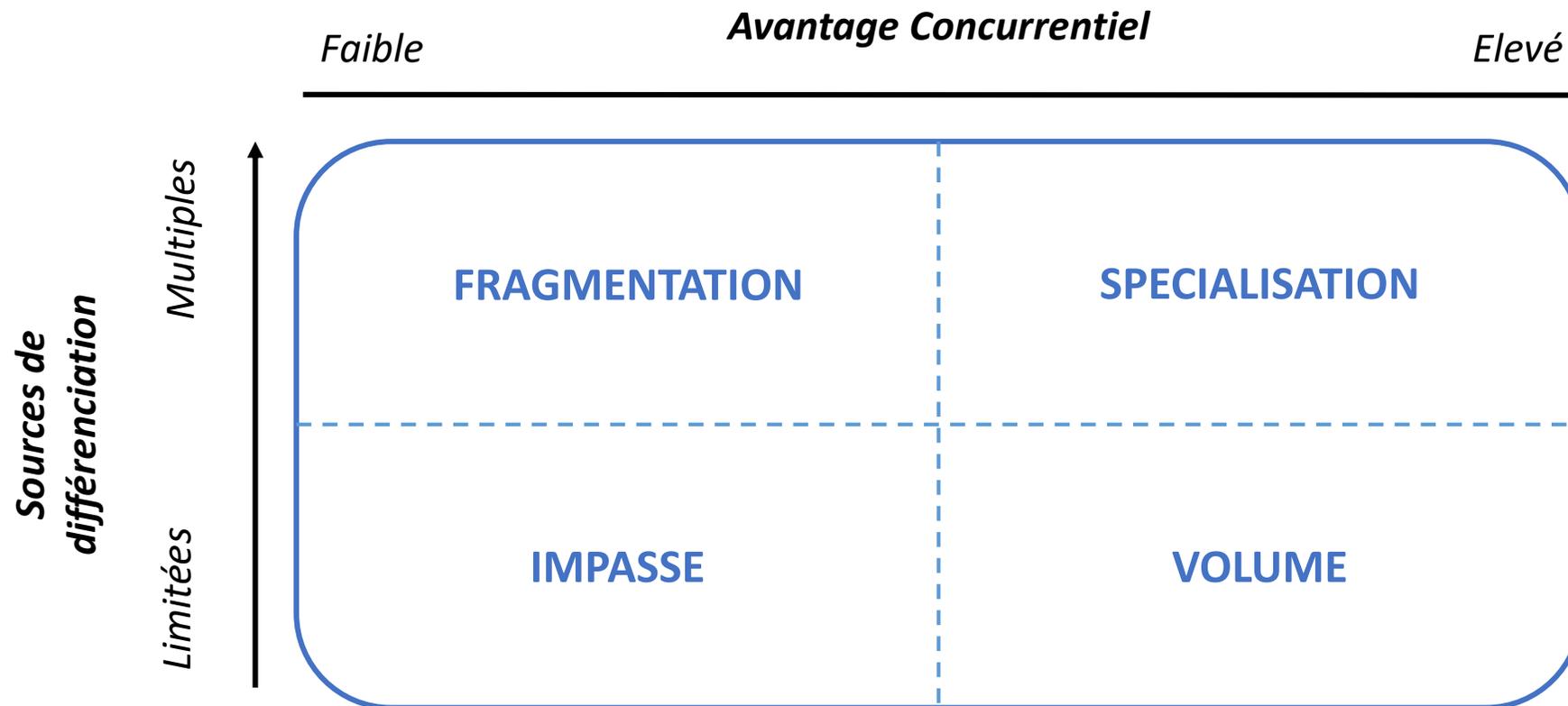


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Le cabinet BCG (Boston Consulting Group) propose d'étudier les systèmes concurrentiels dans lesquels évolue la firme de la manière suivante :

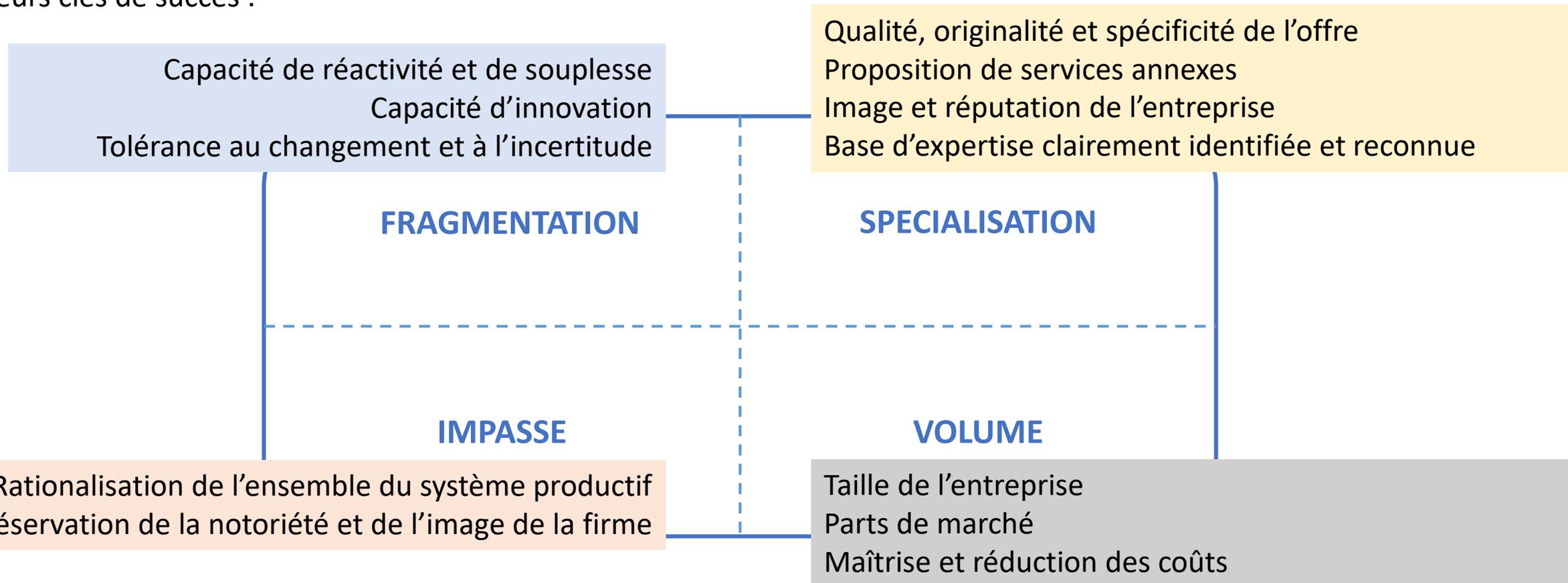


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Facteurs clés de succès :



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

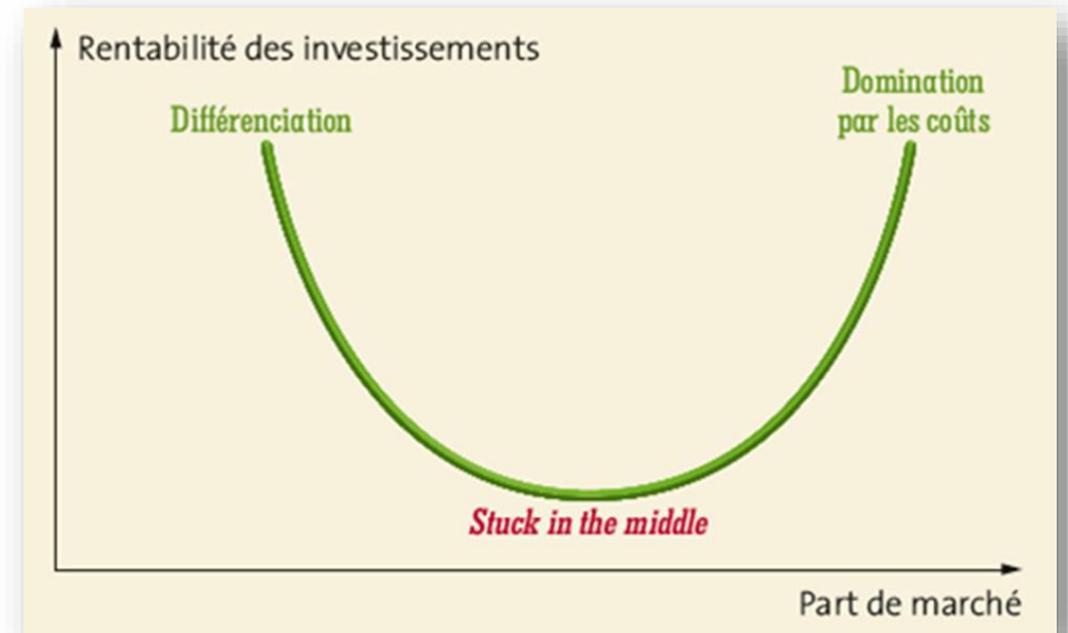
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

En effet, **en 1980**, M. Porter a avancé l'idée selon laquelle les positionnements les plus favorables dans un secteur d'activité quel qu'il soit étaient :

Soit la domination par les coûts ;
Soit une différenciation marquée.

Positionnement intermédiaire
voué à l'échec



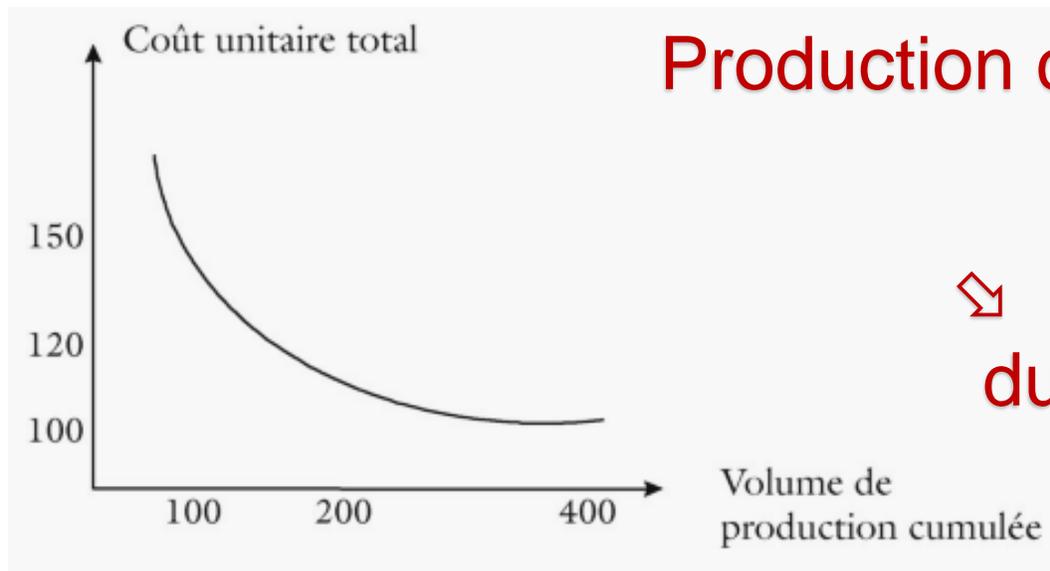
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

- *Activités de volume*

Se base sur l'effet d'expérience : Cette notion a été formalisée à la fin des **années 1970** par le cabinet de conseil **BCG**



Production cumulée *2

⇨ De 20 à 30%
du coût unitaire

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

- *Activités de volume*

Objectif ➤ Augmenter fortement les volumes

Doublement de la production + rapide en début de cycle de vie du produit



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités de volume*

La mise en place d'une activité de volume nécessitent un certain nombre de facteurs qui contribuent à la baisse des coûts :

Conditions

- Taux de **croissance de l'activité** important
- **Investissements** industriels et commerciaux importants

Conséquences

- **Pouvoir de négociation** + important (**fournisseurs**)
- **Economies d'échelles**
- Possibilité de devenir **Leader**

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités portées sur la différenciation*

Il est possible de construire un avantage concurrentiel par **d'autres moyens** que l'augmentation des volumes produits. L'entreprise peut rendre son offre **plus attractive** que celle des concurrents.

Elle crée une **survaleur** en améliorant ses produits ou services et peut ainsi faire payer un surprix à ses clients.

Il s'agit de stratégies de différenciation.



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités portées sur la différenciation*

L'avantage concurrentiel repose sur la **spécificité de l'offre** qui permet de se distinguer de l'offre standard.

Les critères de différenciation s'établissent à travers une analyse fine de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Les critères de différenciation :

- Différenciation par le produit
- Différenciation par le service
- Différenciation par la marque et l'image

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

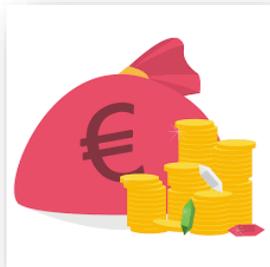
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

- **Activités portées sur la différenciation**
 - ✓ Différenciation par le produit

Offres améliorées

Surcoût de la sophistication



Offres épurées

Dégrader l'offre standard



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités portées sur la différenciation*

- ✓ Différenciation par le service

Démarche qui implique : une **orientation marketing** et une recherche de **satisfaction client**

Facteur de différenciation dans des activités où les **produits sont banalisés**



Délivrer de façon constante la valeur ajoutée promise au client

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

- *Activités portées sur la différenciation*
 - ✓ Différenciation par la marque

La différenciation peut reposer sur des **éléments moins tangibles** tels que l'image du produit



2012 Perte de brevet



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités portées sur la différenciation*

- ✓ Rapports différents avec les fournisseurs et les clients

Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles que celles qui suivent une stratégie de domination par les coûts au pouvoir des fournisseurs ou distributeurs.

L'enjeu c'est la qualité de l'offre > Possibilité de répercuter le coût des matières premières sur les prix.



Pai Cosmétiques

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- *Activités portées sur la différenciation*

- ✓ Les principales difficultés de ce type de stratégies



- Maintenir le meilleur rapport qualité prix
- Préserver et renouveler sa différenciation
- Une différenciation trop coûteuse
- Négliger la spécificité de sa différenciation