

Reprenez les conseils donnés dans les corrigés et les fiches conseils de stratégie (diagnostic stratégique, choix stratégiques), et repérez les erreurs dans les réponses données ci-dessous.

MODELE PESTEL

RAPPELS repris de la fiche outils « DIAGNOSTIC STRATEGIQUE »

1/Ne pas confondre diagnostic externe et diagnostic interne ! « ~~L'entreprise est présente dans plusieurs pays~~ » ⇒ Cela concerne l'entreprise, et donc le diagnostic interne !

On peut devoir parler de l'entreprise seulement si cela a un lien avec les influences environnementales :

- ex : « ~~L'entreprise vend ses produits en Chine, où la croissance est ..~~ »

2/Ne pas confondre analyse du macro-environnement (PESTEL) et analyse du secteur=micro-environnement (cinq forces de Porter)

« ~~La demande augmente.~~ » ; « ~~Le secteur est en plein essor.~~ » ⇒ Cela relève de l'analyse de l'intensité concurrentielle (modèle des cinq forces de Porter)

3/Il ne faut pas confondre influences et conséquences d'influences ! Il faut toujours rechercher ce qui est à la source !

« ~~La consommation diminue~~ » ≠ « ~~Les difficultés économiques conjoncturelles ont entraîné une baisse du pouvoir d'achat et par conséquent une baisse des ventes sur le marché de ...~~ »

« ~~Les produits sont de plus en plus respectueux de l'environnement~~ » ≠ « ~~Les consommateurs recherchent des produits plus respectueux de l'environnement donc les entreprises doivent mettre en place...~~ »

4/Attention également aux erreurs de catégories d'influences.

5/Il faut faire des phrases et expliquer brièvement l'impact que les influences peuvent avoir sur le secteur. Votre analyse doit être comprise par quelqu'un qui n'a pas lu les annexes !!

« ~~produits biologiques~~ » ; « ~~pôle de compétitivité~~ » ; « ~~innovation dans le secteur~~ » ; ~~c'est incompréhensible !!~~

6/Regroupez les idées identiques, évitez les répétitions.

Repérez les erreurs, et la catégorie d'erreur lorsqu'elle est mentionnée dans l'encadré ci-dessus (de 1 à 6).

Remarque : lorsqu'il y a deux lignes, c'est qu'il y a deux erreurs à repérer.

-« ~~Influence socio-culturelle : l'entreprise a signé un contrat d'un million d'euros de ventes annuelles en Corée du Sud, ce qui entraînera une hausse des ventes à l'international.~~ »

⇒ 1/confusion avec l'analyse de l'entreprise (diagnostic interne)

-« ~~Influence technologique : la conception des produits via les réseaux va permettre à l'entreprise de connaître les attentes des clients.~~ »

⇒ 1/confusion avec l'analyse de l'entreprise (diagnostic interne)

-« ~~Influence économique : la demande pour les produits de beauté augmente, ce qui permet à l'entreprise de générer du profit.~~ »

⇒ 2/confusion avec l'analyse du secteur (hausse de la demande ⇒ baisse de l'intensité concurrentielle)

-« ~~Influence technologique : Développement du e-commerce~~ ».

-« ~~Influence écologique : développement de produits biologiques de plus en plus important depuis plusieurs années.~~ »

⇒ 5/Il faut faire des phrases

⇒ 3/Il s'agit de conséquences sur le secteur, mais pourquoi le e-commerce se développe ? pourquoi les ventes de produits bio augmentent ?

-« ~~Influence économique : la part de marché de l'e-commerce en cosmétique est seulement de 2% à 3% car les clients ne peuvent pas tester les produits.~~ »

⇒ 4/Il s'agit d'une influence socio-culturelle : les consommateurs souhaitent tester les produits et n'achètent pas les cosmétiques sur internet...

-« ~~Influence socio-culturelle : les consommateurs veulent respecter l'environnement. Ils veulent donc utiliser des produits écoresponsables.~~

~~Influence écologique : les produits respectant l'environnement sont valorisés.~~ »

⇒ 6/répétitions

-« ~~Influences technologiques : l'entreprise innove énormément~~ ».

⇒ 1/confusion avec l'analyse de l'entreprise (diagnostic interne)

-« ~~Influence économique : Avec plus de 400 fabricants (...), l'industrie européenne de la cosmétique est un acteur de poids dans un secteur très mondialisé.~~ »

⇒ 2/confusion avec l'analyse du secteur (beaucoup d'entreprises = marché concurrentiel ⇒ hausse de l'intensité concurrentielle)

-« ~~Influences socio-culturelles : la préoccupation des français pour les produits cosmétiques augmente.~~ »

⇒ c'est trop vague !! Il faut décrire précisément l'influence et sa conséquence sur le secteur

MODELE DES CINQ FORCES DE PORTER

RIVALITE ENTRE LES CONCURRENTS :

-« Il y a une forte intensité concurrentielle, qui s'explique par la présence de nombreux concurrents (...) mais aussi par une demande croissante. »

⇒ Si la demande est croissante ⇒ cela atténue l'intensité concurrentielle

-« C'est un marché concurrentiel. Il y a beaucoup de concurrents sur ce marché concentré. »

⇒ Contradiction : marché concurrentiel = beaucoup d'entreprises ; marché concentré = peu d'entreprises

-« L'intensité concurrentielle est forte (...) De plus, la structure de marché est concurrentielle (...) Enfin, c'est un marché en croissance, ce qui démontre une intensité concurrentielle faible. »

« De plus », « Enfin », ne sont pas des termes appropriés car ce ne sont pas de nouvelles idées mais des explications.

Rédaction à améliorer : s'il y a une contradiction à mettre en évidence, commencez par celle-ci :

« Le marché est en croissance (...) **Malgré cela**, l'intensité concurrentielle est forte (...) **Celle-ci s'explique par** une structure de marché concurrentielle (...) »

POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS :

-« Les clients de l'entreprise sont principalement les jeunes qui sont exigeants et à la recherche de produits précis. Ils détiennent un fort pouvoir d'où la fixation du prix entre 10 et 20€ ». »

⇒ Ne pas confondre clients directs et clients finaux. Il fallait surtout parler des distributeurs ici.

⇒ Cela n'a pas de sens de parler de « pouvoir » pour les ménages.

⇒ Il faut décrire les attentes mais en étant précis ! C'est trop vague.

-« Les produits cosmétiques sont vendus via des pharmacies, des instituts de beauté, des enseignes bio [et la grande distribution alimentaire]. Ces distributeurs sont nombreux, ce qui ne leur permet pas d'avoir un fort pouvoir de négociation. »

⇒ Tous les distributeurs n'ont pas le même pouvoir. Il faut distinguer le pouvoir de chaque catégorie.

POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS :

-« L'entreprise externalise la production de ses produits cosmétiques, ce qui fait que les fournisseurs ont un faible pouvoir. »

⇒ Cela n'explique pas le pouvoir, mais permet juste d'identifier les fournisseurs.

MENACE DES NOUVEAUX ENTRANTS :

-« De nouvelles entreprises sont entrées sur le marché (H&M, Etam, Zara, ...) »

⇒ Ce n'est plus une menace mais des concurrents directs, il faut en parler dans la rivalité entre les concurrents.

-« Il y a une barrière légale car les réglementations permettent une meilleure information pour les clients. »

⇒ Les réglementations ne constituent pas une barrière légale, elles n'empêchent pas d'entrer sur le marché. S'il faut investir dans le SI ou dans de nouvelles machines pour respecter les nouvelles normes, alors cela constitue une barrière financière.

MENACE DES PRODUITS SUBSTITUTS :

-« Les marques de vêtements et les pharmacies vendent leurs propres produits cosmétiques, la menace est donc élevée. »

⇒ Ce sont des concurrents directs et non des substituts.

-« Les pure players, qui sont pour l'instant peu nombreux, pourraient se développer. »

⇒ Ce sont des concurrents directs et non des substituts.

-« Certaines entreprises de cosmétiques vendent leurs produits en ligne avec des plateformes de e-commerce. »

⇒ Ce sont différents canaux de distribution, et non des substituts.

Rappels – Définitions des stratégies – à compléter !

• Stratégies concurrentielles :

-**domination par les coûts** : proposer un produit de valeur identique à ceux des concurrents mais à prix plus faible

-**différenciation vers le haut** : proposer un produit de valeur supérieure à ceux des concurrents

- **différenciation vers le bas** : proposer un produit de valeur inférieure à ceux des concurrents

- **focalisation** : cibler un segment de marché étroit

• Stratégie globale :

-stratégie de **spécialisation** (être présent sur plusieurs DAS) ≠ stratégie de **diversification** (être présent sur un seul DAS – cf. matrice d'Ansoff pour affiner sa réponse)

• Stratégies de développement :

-**1^{ère} question** : stratégie d'**externalisation** (confier des activités de la chaîne de valeur à des entreprises partenaires) ≠ stratégie d'**intégration verticale vers l'amont** (être son propre fournisseur) ou vers **l'aval** (être son propre distributeur)

-**2^{ème} question** : stratégie d'**internationalisation** des ventes OU/ET de la production

☛☛☛ **IL Y A DONC AU MOINS 4 STRATEGIES à MENTIONNER à CHAQUE FOIS !**

☛☛☛ **IL FAUT ALLER à LA LIGNE POUR CHAQUE STRATEGIE !**

Repérez les erreurs ou les maladresses d'expression :

-« *L'entreprise mène une stratégie de focalisation car elle cible un segment de marché étroit dans le secteur des cosmétiques, celui du bio.* »

⇒ « *Le bio* » n'est pas un groupe de clients. Il faudrait dire « *les consommateurs recherchant des produits biologiques.* »

-« *L'entreprise mène une stratégie de focalisation car elle cible les jeunes de 12 à 25 ans.* »

⇒ *Il manque la définition, les jeunes ne constituent pas vraiment un segment de marché étroit.* »

-« *L'entreprise mène une stratégie de différenciation vers le bas en proposant des produits similaires à un prix inférieur.* »

⇒ *Différenciation vers le bas = produit de valeur inférieure ! les produits ne peuvent donc pas être similaires. Confusion avec la stratégie de domination par les coûts.*

⇒ *Il n'y a que la définition, il manque le lien avec le contexte.*

-« *L'entreprise mène une stratégie de spécialisation car elle est présente sur un seul DAS, celui du bio.* »

⇒ « *Le bio* » n'est pas un secteur, c'est comme « *le luxe* ». Il aurait fallu dire : « *le secteur des produits cosmétiques* »

-« *L'entreprise adopte une stratégie d'externalisation car elle délègue certaines activités de sa chaîne de valeur à d'autres entreprises. C'est pertinent car il est inutile pour l'entreprise de réaliser elle-même des activités qui ne créent pas de valeur.* »

⇒ *Il manque le lien avec le contexte, vous ne pouvez pas juste réciter le cours.*

-« *L'entreprise externalise partiellement sa distribution car elle possède un site internet marchand.* »

⇒ *Contradiction : si elle dispose d'un site internet marchand, elle vend elle-même, c'est donc une intégration verticale vers l'aval (et non une externalisation).*

-« *L'entreprise mène une stratégie d'internationalisation des ventes car elle confie la vente de ses cosmétiques à des distributeurs.* »

⇒ *Confusion avec la stratégie d'externalisation. Internationalisation = vendre à l'étranger.*