

Management des entreprises

De l'élaboration de la stratégie
au développement de la transversalité

Dirigé par **Clarice Bertin** et **Jacky Koehl**

Avec la collaboration de

Olivier **Bistorin** • Sylvie **Boulec** • Olivier **Braun** • David **Duchamp**
• Gérald **Duffing** • Renato **Guimaraes** • Thierry **Houé** • Christine **Kratz**
• Eileen **Murphy** • Cécile **Pallot** • Christophe **Réthoré** • Christophe
Stalla-Bourdillon • Wajdi **Trabelsi** • Gérard **Xolin** • Anne-Lise **Zabel**

The logo for the publisher 'ellipses' is located in the bottom right corner. It features the word 'ellipses' in a lowercase, serif font, enclosed within a stylized graphic of three overlapping, slightly tilted ellipses.

Chapitre 1

Analyser l'environnement de l'entreprise

*« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même
peut livrer cent batailles sans jamais être en péril »,
Sun Tzu, L'art de la guerre*

Par Clarice Bertin

1. L'environnement de l'entreprise

1.1. L'environnement externe : composantes et interactions avec l'entreprise

L'entreprise évolue dans un environnement externe composé de différentes strates (Figure 1.1) : macro-économique (l'environnement externe global), méso-économique (règles opérant dans le secteur d'activité, intensité concurrentielle au sein du secteur) et micro-économique (clients et concurrence au sein du groupe stratégique). Pour l'entreprise, il est vital de connaître et d'analyser l'environnement externe afin de (re)définir son **positionnement stratégique** dans le paysage concurrentiel. L'environnement comporte toutefois de nombreuses incertitudes liées par exemple aux prises de décision à venir des concurrents ou encore aux évolutions futures qui se dessinent dans l'environnement global.

L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise vise à détecter et évaluer les facteurs représentant des **opportunités** et des **menaces** pour la performance de l'entreprise. L'objectif est de **réduire le degré d'incertitude** relatif à l'environnement externe afin de prendre les **décisions** les plus éclairées possibles. Ces décisions, qui engagent l'avenir de l'entreprise, doivent lui permettre à terme de conserver ou gagner un **avantage concurrentiel**.

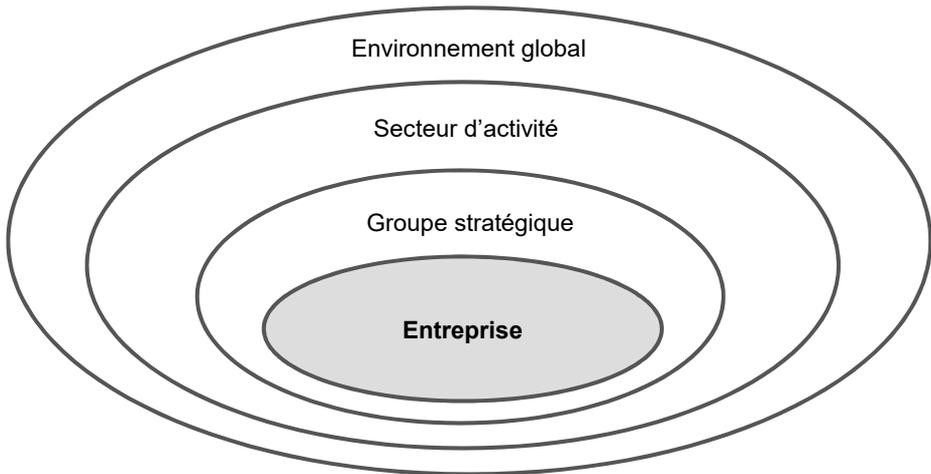


Figure 1.1. L'entreprise et son environnement externe

Si l'entreprise est amenée à subir les aléas de nombreux changements survenant dans son environnement externe, elle est également **acteur** de cet environnement et a la capacité, seule ou à plusieurs, d'agir sur lui, d'influer sur son évolution pour servir sa propre stratégie.



Le **degré de proximité** de l'entreprise avec une strate donnée de l'environnement externe conditionne sa capacité à **l'influencer**. Ainsi, l'entreprise peut influencer son micro-environnement et son méso-environnement. A contrario, son influence sur le macro-environnement est faible.

1.2. Les outils d'analyse de l'environnement externe

► L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL (Tableau 1.1), composée de six dimensions, permet à l'entreprise d'identifier les facteurs du macro-environnement qui pourraient influencer, positivement ou négativement, sa capacité à dégager ou asseoir un avantage concurrentiel.

Tableau 1.1. Éléments de l'analyse PESTEL

Dimensions	Description	Exemples
Politique	Les changements politiques ont souvent pour conséquence des changements sur les plans législatif et réglementaire	Hausse de la fiscalité pour les ménages et/ou les entreprises
Economie	Taux de croissance, taux d'emploi, taux d'intérêt, stabilité des prix (inflation vs. déflation)	Pouvoir d'achat en baisse
Socio-culturel	Normes, cultures et valeurs d'une société, d'un groupe cible. Ces facteurs sont en évolution permanente et ne sont pas nécessairement	Tendance du bio, du retour au naturel, de la décroissance

	homogènes pour l'ensemble d'une population	
Technologie	Arrivée d'une nouvelle technologie. Forte influence sur la compétitivité des entreprises et sur leurs processus, alors parfois modifiés en profondeur	Essor des plateformes de transaction en ligne
Ecologie	Les questions environnementales au sens large et durable. L'entreprise est incluse dans cet environnement et en dépend à la fois	Taux d'émissions carbone
Législation	Lois, réglementations, décisions de justice, normes. Proviennent du législateur, de l'État ou de la Commission Européenne	Règlement général sur la protection des données (RGPD)



La démarche consiste, pour chacune des dimensions du modèle PESTEL, à :

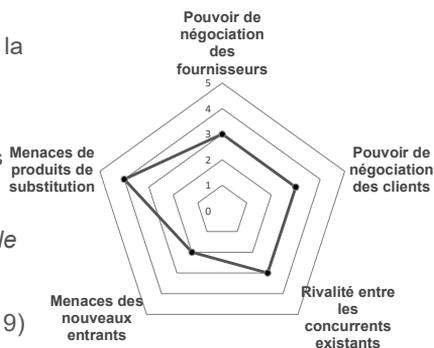
1. Rechercher l'ensemble des facteurs structurels qui ont une influence potentielle sur la performance de l'entreprise
2. Élaborer une matrice de sélection en y intégrant tous les facteurs trouvés et en attribuant à chaque facteur une note de 1 à 5 indiquant son degré d'influence sur l'entreprise
3. Classer les facteurs : ceux ayant obtenu les scores les plus élevés sont à suivre en priorité
4. Sur cette base, analyser la situation et trouver des solutions pour profiter des opportunités et écarter les menaces identifiées (voir Chapitre 2)

► Le modèle des 5(+1) forces de Porter

Le modèle initial des 5 forces de Michael Porter identifie cinq forces dont l'intensité est plus ou moins forte au sein d'un secteur d'activité. Ces forces proviennent de cinq groupes d'acteurs : les fournisseurs, les clients, les concurrents directs, les nouveaux entrants potentiels, les entreprises de produits de substitution. Une sixième force, les contraintes législatives imposées par l'État, est apparue dans une version ultérieure du modèle.

Le diagramme suivant des 5 forces de Porter (Figure 1.2) montre en particulier la forte pression exercée par les substituts (les véhicules d'occasion, à carburant standard, les transports publics) sur le marché de la construction des véhicules hybrides et électriques.

Figure 1.2. Intensité concurrentielle sur le marché des voitures hybrides et électriques en Europe en 2018
(Source : adapté de Marketline, mai 2019)



A l'issue de l'analyse de ces forces, l'entreprise identifie les **facteurs-clés de succès** (cf. Exercice d'application) de son secteur d'activité, facteurs qu'elle doit parvenir à maîtriser pour dégager ou soutenir un avantage concurrentiel.

► Les groupes stratégiques

Les **domaines d'activité stratégique** (DAS) dans lesquels l'entreprise s'est engagée correspondent à son marché cible. Sur son marché, l'entreprise est en concurrence avec un certain nombre d'acteurs mais pas tous. Par exemple, dans le secteur de l'habillement, H&M n'est pas en concurrence avec Chanel ; ces deux entreprises appartiennent à un même secteur d'activité mais à des **groupes stratégiques** différents. L'entreprise doit donc identifier le groupe stratégique auquel elle appartient, c'est-à-dire celui où se situent ses **concurrents directs**.



Un **groupe stratégique** est un ensemble d'entreprises qui poursuivent une **stratégie similaire** au sein d'un secteur d'activité spécifique pour gagner ou soutenir un avantage concurrentiel.

L'identification du groupe stratégique est réalisée à partir des diverses caractéristiques qui différencient les concurrents directs existants. Ces derniers peuvent être regroupés sur un graphique à partir de deux axes stratégiques majeurs relevés.

L'analyse de l'environnement externe peut être réalisée par l'entreprise elle-même si elle dispose des ressources suffisantes et/ou avec l'aide de consultants ou d'agences spécialisées dans les études sectorielles.

1.3. Les outils d'analyse de l'environnement interne

► La matrice SWOT, outil de diagnostic

Pour faire sens et servir la stratégie de l'entreprise, l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement externe doit être confrontée à celle de l'environnement interne qui porte sur les **forces** et **faiblesses** de l'entreprise. Le diagnostic final est généralement synthétisé sous la forme de la célèbre **matrice SWOT** : **Strengths** (forces), **Weaknesses** (faiblesses), **Opportunities** (opportunités), **Threats** (menaces) (Tableau 1.2).

Tableau 1.2. La matrice SWOT

Externe	Opportunités	Menaces
Interne	Forces	Faiblesses

► La Resource-Based View (RBV)

Le modèle *Resource-Based View* (RBV), ou management fondé sur les ressources, considère certaines ressources de l'entreprise comme sources de son avantage concurrentiel et donc de sa performance (Tableau 1.3).

Tableau 1.3. Ressources, capacités et compétences-clés de l'entreprise

Type	Description	Exemples
Ressources	Les ressources possédées par l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Tangibles : ressources physiques (usine, équipements...), humaines et financières (capacité d'emprunt...) • Intangibles : technologie, savoir-faire, réputation, culture, réseau 	Les différents labels qualité (tel que « AB ») obtenus par Distriborg
Capacités	Ce que l'entreprise fait	Commercialiser des produits alimentaires
Compétences-clés	Ce que l'entreprise fait particulièrement bien (savoir-faire, compétences distinctives) et qui lui confère un avantage concurrentiel	Distriborg (aujourd'hui Bjorg Bonnetterre et Cie) : premier à commercialiser en gros des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique

La première étape consiste à lister l'ensemble des ressources et compétences de l'entreprise, la suivante à procéder à leur analyse *via* le modèle VRIO.

► Le modèle VRIO

La *Resource-Based View* peut être appliquée au moyen d'un arbre de décision : le modèle VRIO, acronyme des items **V**aleur, **R**are, coûteux à **I**miter, **O**rganisé pour capturer la valeur (sur le plan de la structure et des systèmes de coordination). Pour chacune des ressources, capacités et compétences-clés, il s'agit de se poser successivement les questions afférentes à ces quatre items (Tableau 1.4.).

Tableau 1.4. Questionnement sur l'avantage concurrentiel via le modèle VRIO (d'après Jay Barney, 1995)

Générateur de Valeur ?	Rare ?	Coûteux à Imiter ?	L'entreprise est-elle organisée pour capter la valeur ?	Conséquences en termes d'avantage concurrentiel
Non	-	-	-	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Non	Avantage concurrentiel inexploité
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

L'objectif du modèle VRIO est de modifier un ou plusieurs paramètres d'une ressource, capacité ou compétence-clé, si cela est possible, afin de dégager un avantage concurrentiel.

2. La détection des changements dans l'environnement

2.1. La veille stratégique

La veille stratégique consiste à **surveiller l'environnement** d'une entreprise, et ce de façon continue, afin d'éclairer la prise de décision stratégique. Elle vise à **détecter les opportunités et les menaces** dans l'environnement (tendances, changements dans le secteur d'activité, signaux faibles) de façon à pouvoir **anticiper les évolutions** à venir. L'objectif pour l'entreprise est d'être en mesure d'agir de façon **proactive** plutôt que réactive vis-à-vis des changements survenant dans son environnement. En élaborant une stratégie de veille, l'entreprise se met en capacité de réduire l'incertitude liée à la **prise de décision**.

La veille stratégique est une synthèse des différentes veilles, dont les principales sont la veille concurrentielle, commerciale, technologique, juridique, financière, sociétale.

Le **processus de veille**, qui a pour origine la démarche utilisée par les services de renseignement, est composé de cinq étapes principales :

- 1) L'expression des besoins et leur compréhension adéquate dans le contexte donné
- 2) La collecte d'informations fiables, pertinentes et utiles : plan de *sourcing*, puis collecte de l'information
- 3) Le traitement et l'analyse de l'information collectée
- 4) La diffusion des résultats de la veille aux différentes parties prenantes
- 5) La vérification de l'adéquation de la réponse apportée au regard des besoins initiaux



- La veille stratégique n'est pas une opération « *one shot* ». Elle s'effectue de façon **permanente**, ce qui permet à l'entreprise d'envisager des scénarios à partir d'une base temporelle importante.
- La diffusion des résultats de la veille aux différentes parties prenantes (quatrième étape du processus) est essentielle, le but de la veille – qui lui confère toute son utilité stratégique – étant de **fournir la bonne information, au bon moment et à la bonne personne**.
- La **veille collective** est une tendance actuelle forte dans bon nombre d'entreprises : chaque collaborateur est invité à participer en recherchant et communiquant des informations-clés potentiellement utiles à l'entreprise. Elle suppose un **style de management collaboratif**, une **culture du partage de l'information** dans l'entreprise, ainsi qu'une **fluidité de la communication**, formelle mais également informelle, entre tous les services.

2.2. L'impact de la globalisation et des technologies numériques

Le **libre-échange** a engendré la globalisation des marchés par l'intensification des échanges commerciaux et de la concurrence à l'échelle mondiale. Cet effet s'est accru avec le déploiement des technologies de l'information et de la communication et la démocratisation d'Internet amplifiée par les applications mobiles.

Les technologies numériques ont notamment donné naissance à une diversité et un nombre croissant de **plateformes en ligne**. Celles-ci rendent les échanges plus efficaces, plus rapides et plus denses qu'auparavant, engendrant un changement dans le **comportement des consommateurs**. On note ainsi une évolution :

- de la communication et du partage d'informations (par exemple, LinkedIn, Facebook) ;
- de la diffusion de l'information vers des clients potentiels (par exemple, Tripadvisor) ;
- des échanges commerciaux, désintermédiés (par exemple, Uber, Airbnb) ;
- de la chaîne logistique (par exemple, Amazon).

Les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) et les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber) représentent une menace pour les entreprises traditionnelles de nombreux secteurs d'activité. En effet, les entreprises ne peuvent plus ignorer aujourd'hui les **opportunités d'affaires** que représente le digital, ces technologies permettant à la fois de communiquer directement avec leurs clients et prospects hyper-connectés et de commercialiser leurs produits à l'échelle planétaire *via* un mode de plus en plus plébiscité par les clients (Tableau 1.5.).

Tableau 1.5. Chiffres-clés des achats en ligne en 2020
(adaptés de Fevad et Mediametrie, août 2021)

Description	2020 (progression par rapport à 2019)	2019
Chiffre d'affaires des ventes sur Internet (en Mds d'€) Dont part des produits par rapport aux services	112,2 (+8,5%)	103,4 (+11,7 par rapport à 2018)
Nombre de transactions en ligne (en Mds)	1,84 (+5,8%)	1,7
Nombre de français achetant via Internet (en Mns)	41,6 (+1,5 Mn)	40,1
Tranches d'âge des cyberacheteurs les plus représentées	91,6% des 35-49 ans, puis 90,9% des 25 et 34 ans	
Part des cyberacheteurs réalisant leurs achats via téléphone mobile (en Mns)	17,1, soit 41,4% des acheteurs en ligne	
Part des cyberacheteurs de produits issus de l'économie circulaire	51% (contre 45% en 2019) Types de produits achetés : Produits d'occasion (66%), Produits reconditionnés (38%) Produits recyclés (22%)	

2.3. L'évolution des comportements dans la société

L'accroissement des échanges de biens et services au niveau mondial a généré une **surconsommation**. Parallèlement, les effets du **réchauffement climatique** dus à l'activité humaine depuis 1870, début de l'ère industrielle, préoccupent les populations.



« **Le développement durable** est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »
(Rapport Brundtland, « *Our Common Future* », 1987)

On assiste aujourd'hui à une **prise de conscience** croissante des individus, des jeunes notamment, par rapport aux enjeux liés au sort de la planète et de la biodiversité mais également, à plus court terme, à leur propre sort, les scandales sanitaires réguliers ayant érodé leur **confiance** vis-à-vis des produits de grande consommation. La surconsommation semble laisser la place à un phénomène de « **déconsommation** ». La tendance forte de recherche de produits naturels, bio, locaux, simples et de qualité mais non sophistiqués, marque un changement d'état d'esprit du consommateur et impacte de nombreux secteurs d'activité (agro-alimentaire, hygiène-cosmétique, habillement, ameublement par exemple). De plus, la survenue brutale de la **crise sanitaire mondiale** due au Covid-19 et ses effets négatifs immédiats sur la vie des populations et sur l'économie devraient engendrer de profondes mutations sociétales à moyen et long termes. Cette catastrophe a en particulier révélé des risques élevés liés à l'interdépendance internationale, ce qui devrait conduire à des changements majeurs (subis ou choisis) en matière de consommation et de production, voire à une « **démondialisation** ».

L'utilisation des **réseaux sociaux** influence de façon prépondérante l'ensemble de ces mutations en cours en permettant la **diffusion instantanée et à large échelle** des informations et avis, positifs comme négatifs, relatifs aux produits. Mieux informé que par le passé, le consommateur décide non seulement de ce qu'il achète mais aussi de ce qu'il ne veut pas acheter.

Schéma de synthèse

