

INTRODUCTION

L'environnement est une contrainte nouvelle pour les entreprises industrielles que la réglementation rendra prochainement incontournable... Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle. Cette note fait le point sur le lien entre l'entreprise, stratégie et environnement, ainsi que sur les éléments à prendre en considération pour la création d'une fonction environnement. Si l'entreprise décide de ne pas considérer l'environnement comme étant du seul domaine de la responsabilité de l'entreprise et de sa contribution au bien commun.

Considérer l'environnement, non seulement comme ressortissant à la responsabilité sociale de l'entreprise, mais encore comme un élément incontournable de son avantage concurrentiel industriel et commercial.

Quelle place occupe l'entreprise dans l'environnement, en quoi contribue-t-il à lui conférer un avantage concurrentiel?

A se exposé j'ai présente les divers définitions de l'environnement et ses composants, son analyse, et l'environnement comme contrainte et opportunités pour l'entreprise, les méthodes et les outils du l'environnement, l'influences de l'environnement sur l'entreprise, les approches de l'environnement.

La définition de l'environnement :

La première définition :

L'environnement est une contrainte nouvelle pour les entreprises industrielles que la réglementation rendra prochainement incontournable. Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle.

La deuxième définition :

L'environnement de l'organisation est constitué de l'ensemble des éléments qui ont une influence sur elle.

La troisième définition :

L'environnement d'une entreprise peut être appris de plusieurs manières.

En effet, les facteurs tels que les chocs technologiques, l'évolution de la demande ou encore la structure du marché constituent autant d'éléments pour caractériser le contexte externe des entreprises.

La quatrième définition :

L'environnement source d'opportunités et de menaces pour l'entreprise.

La cinquième définition :

L'environnement d'une entreprise comme étant « l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités ».

La sixième définition :

L'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir .

La septième définition :

L'environnement comprend les institutions et les forces extérieures qui influencent son mode d'action et affectent ses performances : il détermine une série de contraintes et d'opportunités particulières.

La huitième définition :

L'environnement est défini comme « l'ensemble des éléments (biotiques ou abiotiques) qui entourent un individu ou une espèce et dont certains contribuent directement à subvenir à ses besoins », ou encore comme « l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologiques) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines »

La neuvième définition :

L'environnement implique des communications permanentes entre l'entreprise et « les autres », tous les autres. L'entreprise est comme un être humain : elle ne peut vivre seule .

La dixième définition :

L'environnement générale désigne tout l'arrière-plan de l'environnement externe d'une organisation, le contexte qui influence le comportement des gestionnaires et qui encadre la prise des décisions .

Les différents composants de l'environnement de l'entreprise :

On distingue généralement 7 composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise (politique, social, culturel, juridique ..). Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise .

- Les facteurs géographique et démographique :

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise (installation de Disney à Marne-la-vallée), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique).

- Les facteurs socioculturels :

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement de la consommation éthique par exemple). Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société.

- Les facteurs juridiques et institutionnels :

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrées, conditionnées l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...).

Exemple, déréglementation du marché des Télécommunications.

- Les facteurs technologiques :

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son

incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services - téléphone portable, web...-). Exemple : Ericsson

- Les facteurs concurrentiels :

Concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise

(Exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme (exemple : les fournisseurs des entreprises de

Télécommunication, poids de certaines associations de consommateurs).

Exemple : la grande distribution

- Les facteurs sociaux :

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là l'analyse de la motivation et de l'implication des personnels de l'entreprise (Importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

- Les facteurs économiques :

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise

(Système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

Exemple : implantation des producteurs sur les marchés nationaux

L'analyse de l'environnement :

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

De plus l'environnement évolue (tant du point de vue technologique que de la demande) et se révèle complexe. Face à cette complexité on a tendance à le simplifier. Il faut rendre intelligible cet environnement. Plusieurs grilles d'analyse peuvent être retenues en fonction des spécificités de l'entreprise et du secteur.

L'environnement de l'entreprise apparaît donc composite. En outre, sa munificence, c'est-à-dire sa capacité à permettre à l'entreprise une croissance

régulière et soutenue, sa complexité et son incertitude s'avèrent des caractéristiques ayant un impact direct sur la structure. Sur la base des différents environnements considérés ci-dessus, il est possible d'affiner l'analyse en distinguant respectivement le macro-environnement, le méso-environnement et le microenvironnement de l'entreprise .

- Environnement technique (clients, fournisseurs, sous-traitants) ;
- Environnement institutionnel (État, administrations, syndicats, associations, associés/partenaires, actionnaires) ;
- L'environnement concurrentiel
- L'environnement financier (banques, établissements financiers) ;
- Entreprise (entrepreneur, associés, salariés)
- l'environnement instable
- l'environnement stable :

La stabilité dans le contexte économique, n'est pas la constante, mais la variation contenue.

Il ne s'agit pas de dire, quand on parle de stabilité, d'une dimension de l'environnement, que cette dimension ne change pas, ni même que son évolution se fait toujours au même rythme, mais seulement que son évolution ne connaît pas de discontinuité.

- L'environnement en expansion : L'environnement en expansions différencie l'environnement stable par une vitesse d'évolution plus grande sur les facteurs de changement.
- L'environnement semi-continu :L'environnement semi-continu possède une différence nature avec les deux environnements précédents. Certains facteurs de changement ne sont pas inscrits dans l'histoire. Mais ces changements discontinus ne sont ni les plus nombreux ni les plus importants. Cela signifie qu'une part minoritaires mais réelle des dimensions centrales d'évolution a atteint des limites.
- L'environnement discontinu : la majorité des entreprises connaît aujourd'hui un univers en expansion ou un univers semi-continu. Mais ce n'est pas le cas de toutes. Certains évoluent dans un univers marqué fondamentalement par la discontinuité.
- L'environnement non visible : L'environnement est non visible si l'on n'est pas capable d'identifier la venue des discontinuités. Ce n'est plus la discontinuité qui constitue l'incertitude principale de l'environnement mais la survenue de la discontinuité.

1- La typologie de M. Marchesnay il distingue :

-le micro-environnement de l'entreprise : ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires institutionnels... On retrouve là le réseau de l'entreprise (relations commerciales, financières, institutionnelles).

-Le méso-environnement : ses concurrents, les autres fournisseurs, les autres clients, la technologie. On est là dans une analyse au niveau du secteur industriel (ensemble des entreprises proposant une même offre de biens ou de service (cinq forces de Porter) ou de la filière. C'est là que l'on peut faire une analyse de la dynamique concurrentielle.

-Le macro-environnement : variables sociétales ou facteurs globaux qui ont une influence globale, toutes les entreprises étant concernées : le niveau de la croissance, la démographie, la fiscalité, la réglementation du travail ou la protection de l'environnement. Ils sont communs à toutes les organisations mais certains facteurs peuvent avoir une influence spécifique sur certaines organisations. On rejoint le modèle PESTEL.

2-Le modèle PESTEL « Stratégique »

Ce modèle est présenté dans l'ouvrage « stratégique » de Johnson et Scholes. -Il permet de mémoriser les différentes variables de l'environnement, les influences de l'environnement.

PESTEL pour Politiques, Economiques, Sociales, Technologiques, Ecologiques et Légales.

-Il permet de passer en revue les grandes tendances de l'environnement. Il approfondit le niveau macroéconomique du modèle de M. Marchesnay.

Toutes les entreprises sont concernées par ces variables mais à des degrés divers. Ainsi, une firme multinationale implantée dans différents pays va se préoccuper de problèmes de stabilité politique, de protectionnisme, de normes de qualité. Ces influences ne seront pas importantes pour des entreprises qui ne se positionnent pas sur ces marchés.

Idem pour l'évolution technologique si l'entreprise est dans un secteur et une activité très traditionnelle.

L'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Ecologie. Enfin, on obtient P.E.S.T.E.L. lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse .

P- L'environnement politique:

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux

nationalisations, privatisations, etc... E -L'environnement économique : fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise.

On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » — en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner . Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

S- L'environnement socioculturel:

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins.

Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger — le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

T-L'environnement technologique : fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en oeuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en oeuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

écologique :

E- L'environnement

Les entreprises

progressent vers davantage de respect de l'environnement - à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité !

Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités.

Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

L- L'environnement légal :

L'état règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc.... pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs.

De très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.....), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

Les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

Raymond-Alain Thiétart et Jean-Mark Xuereb : Stratégies concepts . méthodes mise en œuvre, conseiller éditorial : Christian Pinson, Dunod, Paris, 2003,page : 116.

3-le modèle des trois cercles concentriques (Helfer, Kalika, Orsani) :

Il permet de s'intéresser à l'entreprise dans son DAS et à l'environnement du DAS, ainsi qu'aux autres secteurs connexes (secteurs liés). L'analyse permet de sortir du secteur et de s'interroger sur d'éventuelles stratégies de développement dans des secteurs connexes ou au contraire des stratégies de désinvestissement.

Ces auteurs distinguent les différents niveaux d'environnement en fonction du degré de proximité du DAS (Helfer, Kalika, Orsoni).

On distingue ainsi :

- L'environnement de l'entreprise dans le DAS : demande dans le DAS, fournisseurs, clients, concurrents

Ex : dans le segment chaussures.

- L'environnement immédiat que constituent des activités proches : où on retrouve les mêmes clients

Ex : l'habillement ou la maroquinerie

- L'environnement connexe, plus éloigné de ses activités ex : presse de mode

Autre ex : un fabricant de barres chocolatées va étudier le secteur des desserts lactés ou des biscuits mais aussi le secteur de la presse jeune (cf. ex présenté par Helfer, Kalika, Orsoni)

Ces auteurs définissent l'environnement par cercles concentriques autour du DAS.

Ce modèle va permettre de sélectionner le ou les secteurs sur lesquels va porter le diagnostic.

4- Le modèle de Porter :

Porter enrichit l'analyse stratégique des apports de l'économie industrielle. Pour comprendre les performances des firmes il est nécessaire de prendre en compte les relations entre les firmes et le secteur industriel. Si les stratégies des firmes contribuent à modifier la structure industrielle, les stratégies efficaces doivent tenir compte de la structure industrielle. Il va développer une approche contingente de la stratégie.

Il élargit la notion d'environnement concurrentiel au-delà du seul marché en intégrant les fournisseurs, les clients ou les concurrents potentiels et propose le modèle des cinq forces concurrentielles qui permet d'appréhender l'intensité concurrentielle dans un secteur.

4.1. Les forces concurrentielles

Attention : ce modèle mêle des dimensions micro-environnementales et méso-environnementales.

Ce modèle se place au sein d'une industrie (ensemble d'entreprises proposant un même bien), d'un secteur ou d'un DAS.

Toute activité (ou secteur industriel) s'insère dans une filière de transformation qui va des matières premières au produit final. Un secteur entretient donc des relations avec des fournisseurs et des clients qui peuvent exercer des pressions, pressions qui vont affecter le degré de concurrence. Il en est de même de l'arrivée de concurrents potentiels ou de produits substitués. Est considéré comme faisant partie de la concurrence tout ce qui peut diminuer la capacité de l'entreprise à dégager du profit, dégrader l'avantage concurrentiel. Porter propose donc une approche élargie de la concurrence.

Pour Porter, l'attrait d'un secteur dépend de l'intensité concurrentielle qui résulte de l'action de cinq forces. Le jeu de ces cinq forces va affecter la rentabilité potentielle du secteur. De plus l'analyse de ces forces concurrentielles va

permettre de choisir les activités, de se développer dans un nouveau secteur ou de se dégager d'un secteur.

II-Les cinq forces de Porter

Les nouveaux entrants

Barrières à l'entrée élevées,
mais menaces possibles

Pouvoir limité

Pouvoir élevé

Groupe Concurrent

Les Clients
fournisseurs

Forte menace des Substituts

Substituts

Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Gérard Petit :Stratégies D'internationalisation(développement international de l'entreprise), 2e édition Dunod, Paris, 2003, page : 176.

4.1.1 La concurrence directe :

Il s'agit d'apprécier le degré de concurrence entre les firmes établies. Il dépend :

- du nombre de concurrents,
- de leur puissance relative (l'instabilité sera plus forte si les concurrents sont nombreux et de taille voisine, moins forte si quelques firmes dominant),
- des taux de croissance de l'industrie (si taux de croissance faible, cas des industries en maturité, forte concurrence pour obtenir une augmentation de la part de marché),
- de l'importance des charges fixes (recherche d'économies d'échelle et donc plus forte concurrence car en augmentant les ventes on diminue les coûts fixes unitaires). Pour initier cette augmentation des ventes les entreprises peuvent

accepter une baisse de leur prix et il y a un risque de guerre des prix et de dégradation des marges.

- de l'existence de barrières à la sortie (existence de coûts de désinvestissement) cela pouvant créer des surcapacités productives. Ex de barrières à la sortie : l'interdiction des licenciements, l'existence de synergie avec d'autres secteurs....

- D'une faible différenciation des produits (rivalité plus forte).

- De possibilités de croissance externe, de concentration sur le marché (cela augmente la rivalité).

- Du degré de globalisation des clients. Si les clients sont globaux, les fournisseurs vont tendre à se globaliser et cela va renforcer la concurrence entre les fournisseurs.

4.1.2. La menace de nouveaux entrants :

Il s'agit d'entreprises qui via une diversification de leurs activités pourraient se présenter dans le secteur avec une offre compétitive

Tout dépend alors de l'existence de barrières à l'entrée sur le marché. Ces barrières entraînent des coûts structurellement et durablement supérieurs pour les nouveaux entrants par rapport aux firmes en place.

Barrières financières :

L'existence d'économie d'échelles fait que les firmes en place bénéficient de coûts unitaires plus bas que des firmes qui entreraient sur ce marché avec des ventes plus faibles. Il faut une certaine dimension pour être rentable et cela avantage les firmes en place.

Barrières commerciales :

L'accès au réseau de distribution car des difficultés pour y accéder bloque l'arrivée de tout nouvel entrant.

Ex : les fabricants de montres japonais à quartz dans les années 70 ont temporairement été rejetés par les horlogers traditionnels français car la technologie était trop éloignée des mouvements mécaniques. Ils ont dû construire leur propre réseau (grands magasins, bureaux de tabac...). Cela prend du temps et implique des ressources financières.

La réputation, l'image, la notoriété des firmes en place rendent difficile l'arrivée de nouveaux entrants surtout quand les clients ont du mal à juger immédiatement de la qualité.

Ex : lors d'un achat d'électroménager, on va hésiter face à une marque inconnue et préférer des marques à plus forte notoriété. Il est donc nécessaire d'engager des frais importants de communication pour se faire connaître et se positionner sur le marché.

Une politique gouvernementale protectionniste avec droits de douane ou normes techniques restrictives.

Barrières en termes de Ressources et de Compétences :

La technologie : La maîtrise technologique, un brevet par exemple ou des secrets de fabrication sont des barrières à l'entrée.

Les ressources rares : par exemple un bon nez (spécialiste qui compose les fragrances d'un parfum) dans l'industrie des parfums, un bon analyste financier dans les sociétés financières, un emplacement privilégié pour un fast-food, une licence de taxi, une pharmacie car en France les installations sont réglementées.

L'expérience qui permet de réduire les coûts (cf plus loin dans le cours la courbe d'expérience) constitue une autre barrière.

Les firmes en place vont chercher à renforcer les barrières à l'entrée : maintien de prix de vente bas pour ne pas attirer de nouveaux entrants, effort d'innovation produit, innovation dans les processus de production pour améliorer la productivité. Tout ceci peut décourager un nouvel entrant. En effet, une firme est susceptible de devenir un nouvel entrant si elle y trouve son intérêt cad si :

- l'activité envisagée s'insère facilement dans les activités actuelles de l'entreprise,
- cette activité représente un potentiel de croissance et de rentabilité,
- l'accès à cette activité ne représente pas un coût dissuasif (barrières à l'entrée).

L'arrivée de ces nouveaux entrants peut entraîner une baisse des marges du secteur soit en favorisant une guerre des prix, soit en augmentant les coûts (renchérissement des approvisionnements). Elle peut entraîner une rupture technologique (ex : la banque en ligne a déstabilisé le secteur bancaire). Il y a donc un risque de déstabilisation du secteur et de baisse des prix.

4.1.3. La menace de produits de substitution.

Les produits substitués rendent obsolètes l'offre de l'entreprise.

La substitution consiste à remplacer un produit par un autre qui remplit la même fonction d'usage, voir une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande pour un coût compétitif.

La notion de produits substitués peut être très large : par exemple des meubles et de l'électroménager ou un ordinateur sont assez substituables au regard du revenu d'un ménage).

Le produit substitut propose un meilleur rapport performance/ prix.

Conséquences:

-Soit une baisse de la demande des produits anciens.

-Soit une baisse des marges des entreprises en place qui vont essayer en diminuant les prix d'améliorer le rapport performances/prix.

Remarque : l'existence de coûts de transfert freine l'arrivée de ces produits. Les clients ont des habitudes de consommation ; ils ont investi dans des équipements. Tout cela peut rendre difficile la substitution.

Ex : les supermarchés virtuels sur internet ont calqué leur présentation sur les supermarchés réels (caddie, rayons, caisse à la sortie...).

Idée : « faire passer des ruptures pour des continuités » (Johnson et Scholes).

Le risque lié aux produits substitués est accru lorsque le produit est lancé par des entreprises provenant de secteurs à profit élevé.

Ex : les fabricants de sucre ont été concurrencés par l'industrie pharmaceutique avec l'asparthame.

La riposte des firmes en place :

Améliorer le rapport qualité/prix de leur offre avec plus de services.

Développer aussi ces nouveaux produits quand la rupture technologique devient incontournable.

Pour apprécier la menace de nouveaux substitués il faut :

- identifier des produits remplissant la même fonction mais pouvant venir de technologies différentes.
- Analyser les rapports performances/prix des produits substitués du secteur.
- Prévoir l'évolution de ces rapports pour voir si les substitués améliorent leur position.

- Evaluer les coûts de transfert.

4.1.4. Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir des acheteurs est souvent fort ex : le poids de la grande distribution dans les biens de consommation de masse. Les acheteurs participent à la concurrence en négociant les prix, la qualité, les délais, les services. Leur objectif est d'obtenir le maximum de biens et de services pour les prix les plus bas. On parlera de marché d'acheteurs quand ils dominent le marché par opposition à un marché de vendeurs où ces derniers fixent les règles du jeu.

Le pouvoir des clients est d'autant plus élevé que:

- les clients sont concentrés ou représentent un gros volume des achats (la grande distribution en France où quelques centrales d'achat réalisent la majorité des achats de produits alimentaires).
- Le produit est important pour le client (il est très sensible au prix et à la qualité). Souvent le prix de ce produit constitue un élément important du coût d'approvisionnement pour le client.
- Les produits sont indifférenciés (et donc mise en concurrence forte).
- Les clients sont bien informés (ex : quand Canal plus qui possède le PSG négocie les droits de retransmission télévisée, il connaît bien les conditions).
- Le risque d'intégration des clients vers l'amont est fort, le client pouvant déjà être intégré (cas des marques distributeurs).
- Il existe des substituts à l'approvisionnement.
- Les fournisseurs sont dispersés.
- Les coûts de transfert sont faibles ; les clients peuvent changer facilement de fournisseurs (produits standards).

Si le fournisseur s'est construit une image de marque forte auprès des clients, et surtout des clients de ses clients, l'entreprise est prise en tenailles entre son fournisseur et ses clients qui exigent le produit.

Ex : dans la grande distribution, le fournisseur Danone est un incontournable. Il fait des campagnes publicitaires (à destination des clients de ses clients) pour renforcer son image et ainsi contraindre la grande distribution à le référencer.

4.1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Les fournisseurs visent à diminuer les services et la qualité de leur offre globale en augmentant leur prix.

Les décisions des fournisseurs en matière de prix, qualité, délais, services et même quantités ont des conséquences sur la rentabilité de l'industrie.

Ils peuvent accaparer une partie de la valeur créée par l'entreprise.

Ainsi les fabricants de mémoire d'ordinateur asiatiques orchestrent la pénurie de façon à faire augmenter les prix.

Ce pouvoir est d'autant plus fort que :

- Les fournisseurs sont puissants et concentrés.
- L'industrie ne constitue pas un débouché vital pour les fournisseurs.
- Les clients sont dispersés.
- Le fournisseur représente un pourcentage élevé des achats des clients (produit important pour les clients).
- Si les coûts de transfert sont élevés.
- S'il existe un risque d'intégration vers l'aval fort des fournisseurs.

Ex : Motorola fabricant de composants électroniques s'est diversifié vers l'aval en proposant des ordinateurs et des téléphones portables.

- S'il y a pénurie d'offre.

4.1.6. Une force oubliée : l'Etat

A cette analyse des forces concurrentielles, on peut rajouter le rôle de l'état. C'est élément n'était pas intégré dans le modèle de Porter. Celui-ci est un économiste libéral, développant une vision libérale de l'économie minimisant ou excluant même l'intervention de l'Etat.

Or l'Etat et toutes les instances de régulation (locales comme mondiales) peuvent modifier le jeu concurrentiel.

Ce rôle se manifeste de différentes façons.

A travers un pouvoir de régulation : par la politique fiscale, la politique législative en matière de travail, la politique des prix (contrôle), la politique douanière.

Il peut développer une politique commerciale protectionniste (ex : quotas dans les années 80 pour freiner l'entrée des automobiles japonaises, les contrôles administratifs pour freiner les exportations japonaises des magnétoscopes, les droits de douane sur les importations de bananes américaines...)

L'Etat est client pour certains secteurs : l'armement, l'industrie nucléaire...

L'Etat est un concurrent : EDF, Air France qui reste encore en partie publique, SNCF.

L'Etat joue un rôle de prescripteur : ex : Airbus, de financeur (subventions, crédit d'impôt...).

L'Etat intervient aussi par son rôle politique : blocus commercial de certains pays (interdiction de ventes d'armes), création d'une zone de libre échange.

Remarque : il existe une demande des industrie pour obtenir la régulation de l'Etat : protection d'un secteur naissant (le temps d'atteindre une taille critique), défense du commerce extérieur ou de l'emploi, défense de l'indépendance nationale (pétrole, armement, aéronautique), exception culturelle ou agricole.

Ces 5+1 forces sont à analyser pour comprendre l'environnement concurrentiel d'un DAS. Toutes ne jouent pas de la même façon selon les industries, les DAS. Il faut les hiérarchiser et mettre en évidence les facteurs clés de succès, facteurs que l'entreprise qui souhaite se lancer dans ce DAS doit impérativement maîtriser.

L'environnement contrainte ou opportunité pour l'entreprise :

il faut bien voir que, pour la plupart des entreprises, si l'environnement est d'abord une contrainte, il est surtout une opportunité.

1/ L'environnement est d'abord une contrainte :

Les entreprises sont soumises à de nombreuses pressions pour avoir un comportement moins polluant (on dit « plus respectueux de l'environnement »!). On peut citer :

- la pression (souvent judiciaire) de consommateurs intoxiqués ou de riverains incommodés ... ou empoisonnés
- la pression de l'opinion publique et/ou des associations écologiques après chaque marée noire ou accident industriel
- la pression des collectivités locales face à l'augmentation de la quantité et de la nocivité des déchets
- la pression des acheteurs des sociétés clientes elles-mêmes engagées par des chartes environnementales
- la pression des fonds de placement verts ou éthiques et plus généralement de certains actionnaires
- le durcissement continu des obligations légales et réglementaires

Il a des contraintes externes sont assez facilement identifiables. Sans vouloir être exhaustif, on peut citer par exemple la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'état en matière de crédit, l'environnement contemporain de l'action syndicale, les minima salariaux conventionnels ou légaux, etc.....

Ces contraintes sont imposées par des centres de décision qui sont en étroite relation avec les entreprises il s'agit aussi bien des actionnaires de l'entreprise que des consommateurs ou encore des fournisseurs, des banquiers, de l'état.

L'influence des phénomènes économiques, sociologiques et naturels est également très importante. Il peut s'agir par exemple du niveau de chômage, du marché du travail, des mentalités, de la stabilité des prix, ou encore d'événements spécifiques pouvant parfois bouleverser les options stratégiques des entreprises voire même entraîner leur disparition (attentats, guerres, catastrophes naturelles).

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise — et cette incertitude s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social. Il est donc normal que les entreprises cherchent à réduire ces risques en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement ou en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, par exemple avec les concurrents.

2/ L'environnement est aussi une opportunité :

Au-delà de cette réelle contrainte, bien des entreprises ont désormais compris que l'environnement représente de très importantes opportunités

- des opportunités de réduction des coûts par la mise en place de systèmes permettant d'économiser de l'eau, de l'énergie, des matières premières
- des opportunités de réduction de coûts par la réduction du volume ou de la composition des déchets
- des opportunités d'économies par l'optimisation de la chaîne des emballages, leur reprise, leur recyclage ou leur valorisation
- des opportunités liées à la réduction des pollutions : réduction des matières dispersées, minoration de redevances, réduction de dommages à indemniser
- des opportunités liées à l'anticipation des futures réglementations : adaptation en douceur et non dans la précipitation
- des opportunités dans la mise au point et la mise en place de nouvelles techniques moins polluantes ou d'innovations organisationnelles permettant de mieux gérer l'impact environnemental de l'entreprise
- des opportunités liées à la mise au point de produits verts, labellisés ou non, permettant d'accéder à de nouveaux marchés ou de donner une bonne image des produits de l'entreprise

- des opportunités liées à la communication externe de l'entreprise, à la possibilité de mobiliser le personnel autour de valeurs communes et d'attirer de jeunes diplômés par une image valorisante.

Bref, le contexte d'une part, et les contraintes et opportunités d'autre part, font qu'on ne peut plus ignorer la dimension environnementale dans le diagnostic d'entreprise !

Pour traiter ce point, nous l'aborderons en deux parties. Dans une première partie nous présenterons les méthodes et outils du diagnostic environnemental, et dans une deuxième partie nous traiterons de la prise en compte de l'environnement dans le diagnostic d'entreprise.

Les méthodes et outils du diagnostic environnemental :

Les méthodes et outils du diagnostic environnemental sont principalement :

1/ L'audit de conformité à la réglementation :

Pour faire le diagnostic environnemental d'une entreprise, il faut commencer par savoir si elle est en règle avec les lois et règlements divers relatifs à l'environnement : rejets dans l'eau, l'air, gestion des déchets, sites classés, ... Tout non respect (outre le risque d'amendes voire d'arrêt) fragilise l'entreprise.

2/ L'analyse des performances environnementales constitue le second temps:

où en est l'entreprise en ce qui concerne l'impact de ses sites et de ses produits? Pour cela deux grandes méthodes existent :

- l'écobilan de site.

- l'analyse du cycle de vie du produit.

1- L'écobilan de site essaie de mesurer tous les inputs et tous les outputs d'un site (un atelier, une usine, ...) dans la perspective de mesurer (et de réduire !) l'impact de cet établissement sur l'environnement. S'agissant d'écobilan de site, on parle aussi de « bilan vert » ou « bilan écologique global ».

2- L'analyse du cycle de vie du produit, ou ACV, essaie de mesurer tous les impacts sur l'environnement liés à l'ensemble du cycle de vie d'un produit, « du berceau à la tombe ».

C'est la technique la plus classique et la plus avancée pour dresser un écobilan. Dans l'usage courant, le concept d'ACV devient de plus en plus synonyme à celui d'écobilan, bien que le dernier terme fasse référence à une démarche générale d'évaluation et que le second désigne une méthode d'évaluation bien précise. S'agissant d'écobilan de produit, on parle aussi de « bilan écologique du cycle de vie du produit ».

L'intérêt de l'écobilan de site et de l'analyse du cycle de vie du produit est de dégager les marges de manœuvre, les marges d'amélioration possible.

3/ L'analyse du système de management environnemental :

Le troisième temps du diagnostic environnemental consiste à analyser et à évaluer le système de management environnemental (SME) en place dans l'entreprise. Un Système de Management Environnemental (SME) désigne l'ensemble des outils et méthodes de gestion et d'organisation d'une entreprise visant à prendre en compte de façon systématique l'impact de cette entreprise sur l'environnement et à le réduire dans le cadre d'une démarche d'amélioration progressive). Existe-t-il ? Est-il sérieux ? Est-il conforme à la norme ISO14001 ou proche d'elle ? Fonctionne-t-il correctement ?

Rappelons qu'un SME doit comporter au moins :

Un affichage clair de la volonté et des objectifs de la direction en matière de politique environnementale et enfin sur l'organisation périodique systématique d'audits internes et externes permettant de vérifier :

- Le respect des lois, décrets et règlements
- Le respect de procédures internes adoptées par l'entreprise
- L'effectivité des mesures de prévention et de la maîtrise des risques prises par l'entreprise.

Une structure organisationnelle clairement définie permettant de définir les responsabilités opérationnelles et les moyens affectés (humains, techniques, financiers).

Un système documentaire analogue à ceux mis en place lors d'une démarche qualité.

Une logique d'amélioration continue selon le principe de la roue de Deming (selon lequel on enchaîne les cycles « plan-do-check-act » afin de procéder à une amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente et de rectifier de nouveau le tir).

Un système de mesure des impacts de l'entreprise sur son environnement et de suivi de l'amélioration de ses performances en la matière.

Ces caractéristiques communes aux différents SME en font une partie spécifiée du système global de management apte à rassurer une amélioration continue en la matière, et à assurer les différents parties prenantes (direction, actionnaires, riverains, associations écologistes,...) sur le fait que l'entreprise a identifié ses principaux impacts sur l'environnement et risques liés, et s'est attachée à la tâche de les réduire et de les maîtriser, sans pour autant garantir qu'elle est désormais « non polluante », « propre » ou « verte ».

4/ L'analyse de la stratégie environnementale :

Dans une première approche, il convient de déterminer si l'entreprise a une stratégie défensive ou une stratégie offensive en matière d'environnement.

- La stratégie défensive, minimaliste, consiste à traîner les pieds et à ne faire que ce qui est strictement obligatoire et au moment seulement où cela devient obligatoire.

- La stratégie offensive consiste à anticiper, être poisson pilote, leader, innovateur, en considérant qu'il y a plus à gagner à être dans les premiers que dans les derniers.

On peut se référer à une typologie un peu plus fine qui distingue quatre niveaux d'engagements :

- Stratégie de non engagement
- Stratégie d'engagement limité
- Stratégie d'engagement résolu
- Stratégie de développement durable.

III-Quatre niveaux d'engagement stratégiques pour l'environnement

Stratégie de
non
engagement

- Simple respect de la réglementation sans zèle ni anticipations
- Ecolo-marketing gadget ; on surfe sur la vague verte sans conviction
- Mise en place d'un SME uniquement pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre ou clients, sans y croire.

Stratégie
d'engagement

limité • Mise en œuvre d'actions rentables en matière d'économie d'énergie, d'économie de matières premières, de réduction et de valorisation des déchets

- Mise en œuvre d'un SME comme outil pour une véritable dynamique d'amélioration continue en matière d'environnement
- Amélioration des processus sans toutefois s'engager dans la reconception des produits. Stratégie d'engagement résolu

Stratégie

d'engagement

résolu

- Adoption d'une organisation permettant à la direction de l'environnement de peser effectivement sur les choix
- Effort de recherche pour une reconception complète des produits et pas seulement une amélioration des processus
- Intégration du SME avec le SMQ et le SM Sécurité (QSE)

Stratégie de

développement

durable . Effort de recherche pour des innovations dans le cadre durable d'anticipations pour un véritable développement

. Intégration de la stratégie environnementale dans une stratégie globale de développement durable

. Au-delà de l'intégration QSE, passage à l'entreprise socialement responsable et refonte de la gouvernance dans une optique de développement durable.

(Source : PLAUCHU Vincent « Management environnemental et stratégies environnementales des entreprises », Grenoble, UPMF, Cours photocopié, 2006, page : 150).

L'influence de l'environnement sur l'organisation :

- Bien que porteur de menaces, l'environnement offre à l'organisation des opportunités qu'il faut saisir : en d'autres termes, l'organisation doit s'interroger sur sa capacité à transformer ces menaces en opportunités. Par exemple, les mutations technologiques représentent une véritable menace pour les organisations qui doivent être capables d'anticiper ces évolutions ou être prêtes à les intégrer dès leur commercialisation pour être les premières à les appliquer. Dès lors, l'environnement n'est plus une menace, mais devient une opportunité en conférant à l'organisation un avantage concurrentiel sur les autres organisations.

- L'environnement peut être directement porteur d'opportunités. Par exemple, les organisations qui ont su prévoir l'évolution de l'environnement démographique ont trouvé une véritable mine d'or. En effet, l'arrivée à la retraite des enfants du baby-boom, phénomène que l'on connaît sous l'expression papy-boom, a donné l'occasion de créer de nouvelles activités pour les plus de 60 ans, de mettre en place des services à domicile (livraison des courses, par exemple), inexistantes jusqu'alors.

La question de l'environnement écologique est un autre exemple. Les entreprises sont de plus en plus sollicitées par les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales et les associations de consommateurs sur le thème du respect de l'environnement et du développement durable. Certaines entreprises ont compris que cette menace pouvait être transformée en opportunité : en affichant l'image d'entreprises citoyennes qui utilisent des énergies propres et travaillent pour un développement durable, elles ont fait d'une contrainte un argument de vente.

Une analyse approfondie de l'environnement juridique semble également incontournable. Le cadre juridique est en perpétuel mouvement et les conséquences pour les organisations ne sont pas négligeables. Côté microenvironnement, on peut citer les nouveaux contrats de travail et côté macro-environnement, la législation européenne sur le respect de l'environnement écologique.

Les auteurs ont trouvé dans l'environnement cinq facteurs importants qui influencent l'industrialisation. Ce sont :

- 1- Le niveau technologique des pays les plus avancés par rapport à celui du en question ;
- 2- Les ressources naturelles inventoriées ;
- 3- D'une part, le niveau de développement dans le domaine de l'éducation, en tant qu'il affecte les aptitudes, la formation professionnelle et l'expérience des travailleurs ; et d'autre part, la qualification, le sens de l'organisation, et la

compétence des groupes directoriaux, des groupements professionnels et du personnel administratif ;

4- L'importance de la population, la pyramide des l'âges et le taux de croissance démographique ;

5- La possibilité de procéder à des emprunts divers. Notre discussion ne fait pas état d'une autre dimension de ce problème, à savoir, l'effet de l'organisation sur l'environnement. Nous constatons, par exemple, que des sociologues, à commencer par Warner et Low, ont montré que l'organisation industrielle modifie, de façon significative, les rapports sociaux dans l'environnement

L'approche de l'environnement :

A) L'environnement dans la stratégie de l'entreprise :

Il est important de se faire assez vite une idée sur la manière dont l'entreprise intègre ou non l'environnement dans sa stratégie. On se posera par exemple les questions suivantes :

- Niveau de conformité aux lois règlements
- Niveau d'anticipation des évolutions des lois et règlements
- L'environnement est-il perçu comme une contrainte ou une opportunité ?
- L'entreprise identifie-t-elle les menaces et les opportunités liées à l'environnement ?
- Quel est son niveau d'engagement en matière de stratégie environnementale ? (non engagement, engagement minimum, engagement résolu, axe fort orientant toutes les stratégies de l'entreprise) ?

B) L'environnement dans l'organisation et la gestion de l'entreprise :

On peut par exemple se poser les questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle mis en place un système de management environnemental?
- L'entreprise a-t-elle mis en place des indicateurs de performance environnementale ?

Sont-ils pertinents ? Sont-ils effectivement suivis ?

- L'entreprise utilise-t-elle effectivement les méthodes et outils en la matière (écobilan de site, analyse de cycle de vie du produit, ...) ?

Bref il s'agit de se rendre compte si des mesures organisationnelles et des procédures de gestion sont bien en place afin de mettre en œuvre la stratégie.

C) L'entreprise et le risque environnemental :

Les questions à se poser sont par exemple :

* Les risques liés à l'environnement ont-ils été recherchés ? Répertoriés ? Évalués ?

- Quelle est la stratégie de l'entreprise face à ces risques ?

- ignorance / indifférence

- assurance

- actions de réduction des probabilités d'occurrence

- actions de limitation des conséquences

* Y a-t-il un risque que l'entreprise « décroche » dans la course concurrentielle ?

- décrochage par rapport aux nouvelles attentes des clients

- décrochage dans la course aux nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement

- décrochage par rapport aux nouvelles réglementations

D) L'entreprise et la préparation de la performance future :

S'il est une dimension de l'entreprise où les choix d'aujourd'hui déterminent les performances futures, c'est bien l'environnement. Les questions que l'on peut se poser sont par exemple :

- Les investissements actuels intègrent-ils des dispositifs efficaces d'économie d'eau et d'énergie ? (déterminant par là les futures consommations d'eau et d'énergie)

- Les investissements actuels se font-ils sur la base de techniques économes en matières premières, économes en contenu pétrole, économes en énergie ?

- L'entreprise est-elle engagée dans des processus d'éco conception pour la préparation des produits et services de demain ? (Définition : on appelle éco-conception, la démarche consistant à prendre en compte l'impact sur l'environnement d'un produit (ou d'un procédé) dès la conception de ce produit (ou de ce procédé), c'est-à-dire d'une part à évaluer cet impact et d'autre part à le réduire).

- La R et D de l'entreprise est-elle « orientée développement durable » ?

- La culture de l'entreprise est-elle fortement imprégnée des valeurs du développement durable ?

Conclusion :

Le diagnostic environnement est une chose, la prise en compte de l'environnement dans le diagnostic d'entreprise en est une autre.

- Le diagnostic environnement n'est pratiqué qu'occasionnellement, par exemple quand l'entreprise décide de se lancer dans une démarche environnement, proclame des engagements (charte environnementale), et fait un diagnostic de la situation départ pour élaborer son plan d'action et ses procédures d'amélioration.

- La prise en compte de l'environnement, elle, doit se faire à tout moment dans tout diagnostic qui a pour but de fournir un pronostic sur l'avenir de l'entreprise, sa viabilité, sa pérennité.

Dans les turbulences qui accompagneront nécessairement l'aggravation future des problèmes d'environnement, seules s'adapteront et survivront les entreprises qui dès maintenant prennent ces problèmes au sérieux, mettent dès maintenant en place les valeurs, la culture, les procédures qui leurs permettront de produire à l'avenir des produits durables avec des techniques appropriées.

