

Chapitre 2: L'environnement de l'entreprise



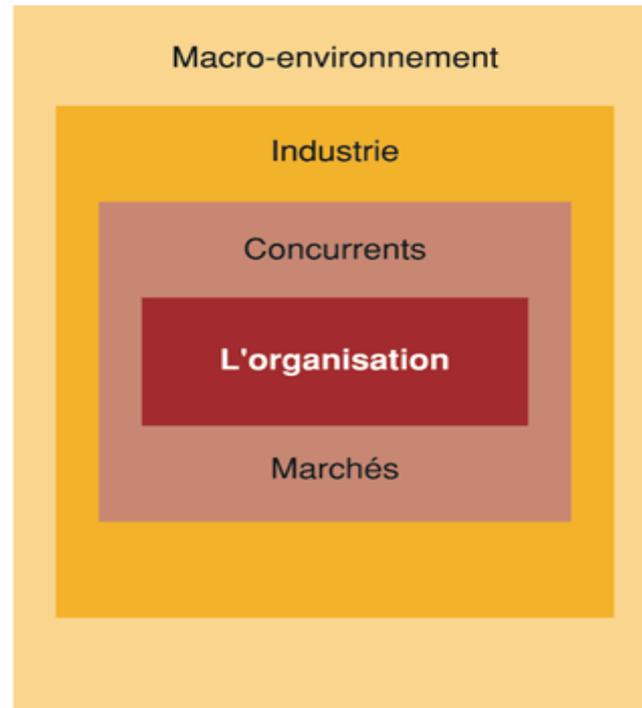
1. Introduction

- On s'intéresse ici à la manière dont les managers (secteur privé ou public) peuvent donner du sens au monde incertain qui entoure leur organisation
- 3 problèmes:
 - L'environnement recouvre une grande diversité d'influences
 - Exhaustivité inutile: on ne s'intéresse qu'à celles qui ont un impact sur l'organisation
 - L'environnement est turbulent
 - L'analyse doit être mise à jour régulièrement, et doit s'attacher à prévoir les évolutions futures de l'environnement
 - L'environnement est complexe
 - Le manager a tendance à simplifier en se focalisant sur certaines composantes
 - Le stratège doit combattre cette tendance à la simplification tout en fournissant une matrice de lecture facilement compréhensible et utilisable



1. Introduction

Les strates de l'environnement



1. Introduction

Les strates de l'environnement (2)

- Macro-environnement: Il s'agit des facteurs globaux qui ont un impact sur toutes les organisations. On se focalise sur des tendances structurelles ou sur des évolutions précises.
 - Modèle PESTEL
 - Méthode des scénarios

- L'industrie: Ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services
 - Analyse des 5(+1) forces de la concurrence
 - Étude des cycles de compétition
 - Découverte et hiérarchisation des FCS

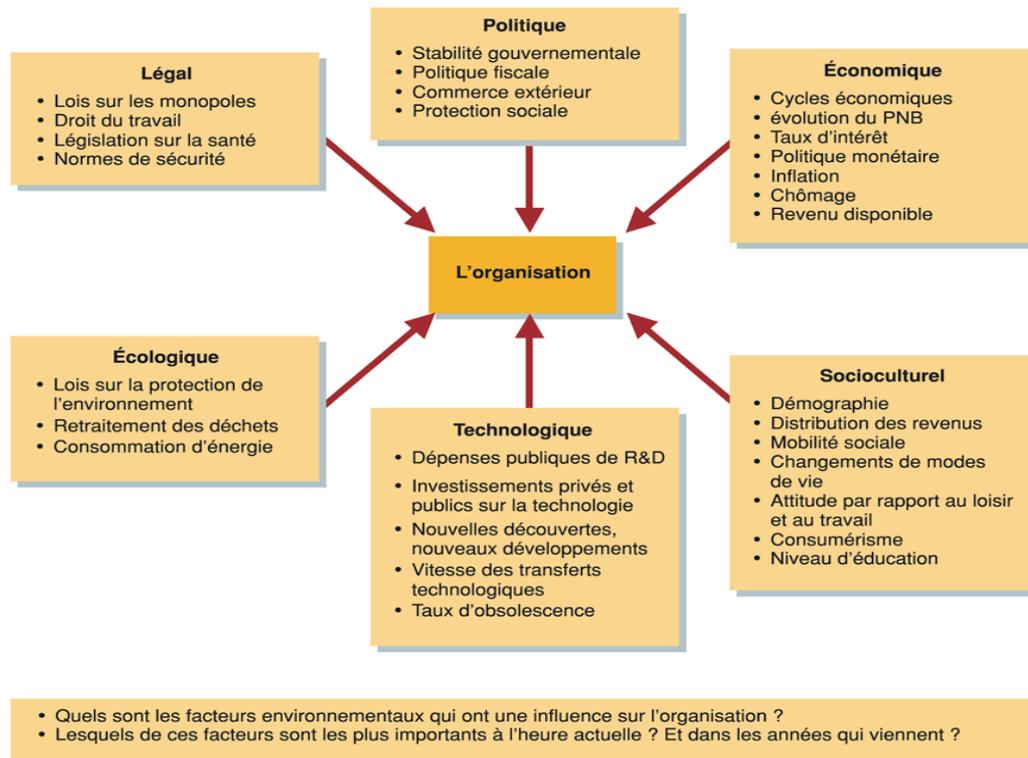
- Les concurrents et les marchés: Au sein d'une industrie, les organisations ont des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes
 - Étude des groupes stratégiques (similarités de caractéristiques entre org.)
 - Réalisation d'une segmentation de marché (attentes des clients)

2. Le macro-environnement

2.1. L'Analyse PESTEL

- Il répartit les influences environnementales en six grandes catégories:
 - Politiques
 - Économiques
 - Sociologiques
 - Technologiques
 - Écologiques
 - Légales

2.1. L'Analyse PESTEL (2)



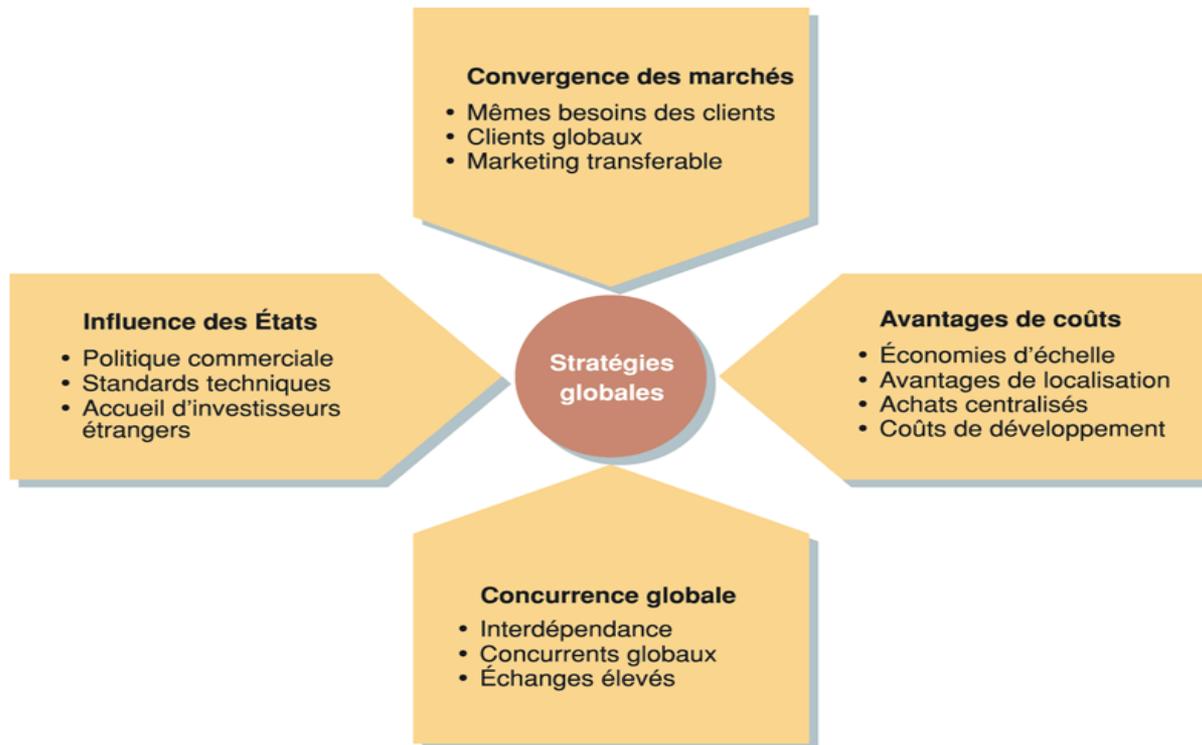
2.1. L'Analyse PESTEL (3)

- Le PESTEL doit servir de liste de contrôle. Peu importe où on classe une influence environnementale du moment qu'on ne l'oublie pas.
- Chaque fois qu'un des facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié. Le PESTEL sert donc de base pour identifier les tendances structurelles
- Le PESTEL sert à prévoir l'impact futur des forces environnementales. Lorsque l'environnement est turbulent, on peut recourir aux scénarios.

2.2. Les tendances structurelles

- Le PESTEL n'a que peu d'intérêt si on le considère comme une simple liste d'influences.
- Il faut contextualiser ces éléments afin d'avoir une vision globale des évolutions de l'environnement. On trouve ainsi des tendances structurelles, i.e. des forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché.
- C'est l'effet combiné de certaines de ces tendances qui importe, et non l'impact spécifique de chacune d'entre-elles.

2.2. Les tendances structurelles: Exemple: Les facteurs de globalisation



2.2. Les tendances structurelles:

Exemple: Les facteurs de globalisation (2)

- Les tendances structurelles varient selon le secteur et l'activité:
 - *Commerce de détail*: + évolution des coûts et des comportements de consommation
 - *Informatique*: + évolution technologique
 - *Secteur public*: orientations idéologiques, évolution démographique, etc.



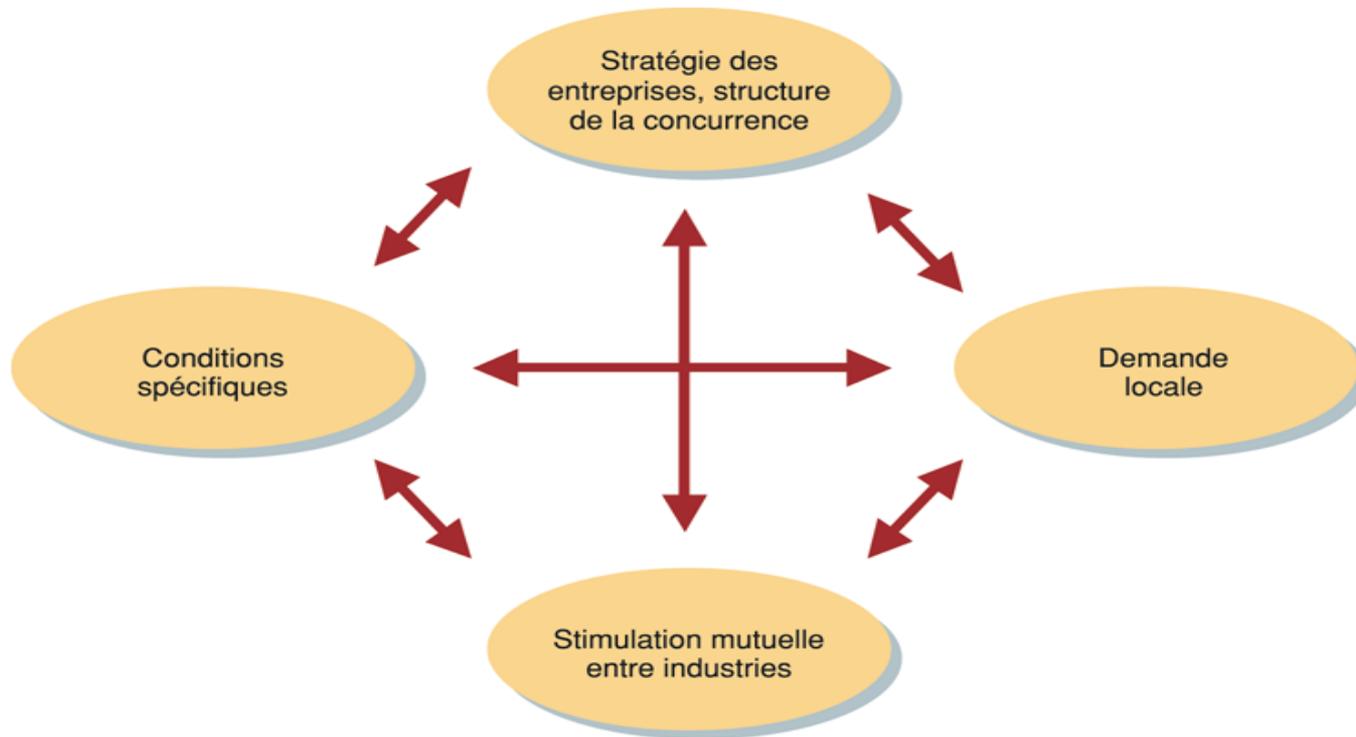
Illustration 1.

Pilkington et la mondialisation

2.3 Le diamant de Porter

- CF. Porter, M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Interéditions
- Application du PESTEL: comment le macro-environnement impacte la stratégie
- Ce modèle suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations soient plus compétitives que d'autres

2.3 Le diamant de Porter



2.3 Le diamant de Porter (2)

- Idée: La localisation (origine nationale) d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global
- Conditions spécifiques:
 - Le droit du travail protecteur favorise la robotisation au Japon et en Suède
 - Ensoleillement et tourisme
- Demande locale:
 - Le goût des japonais pour l'électronique a favorisé le développement de cette industrie au Japon
 - Idem pour le vin en France
- Stimulation mutuelle:
 - L'industrie du cuir et des machine outils en cordonnerie ont connues un développement synchrone en Italie
 - Industrie de la pêche et chantiers navals en France jusqu'en 1970
- Stratégie et structure de la concurrence:
 - Importance de la concurrence nationale: Automobiles US à Detroit
 - Culture de hiérarchisation et de contrôle et qualité

2.4. La méthode des scénarios

- Un scénario est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, qui est obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaines
- Cette méthode est utile:
 - Lorsqu'on veut une projection à LT de la stratégie
 - Lorsque le nombre de paramètres environnementaux importants et incertains est limité

2.4. La méthode des scénarios (2)

- Trois étapes:
 - Construction des scénarios à partir des tendances structurelles
 - Élaboration des stratégies découlant de chaque scénarios
 - Suivi des évolutions de l'environnement et ajustement éventuel des stratégies

- NB: L'explicitation des scénarios peut accroître l'apprentissage organisationnel



Illustration 2. Les scénarios

3. L'industrie

- Industrie (secteur d'activité): Ensemble d'organisations proposant la même offre de biens et services
- Importance des forces concurrentielles:
 - Décision de pénétrer ou non sur un marché
 - Leviers utilisés par les concurrents
- Les frontières entres industries ne sont pas immuables:
 - Convergences de l'informatique et de l'électronique grand public (cas Dell).

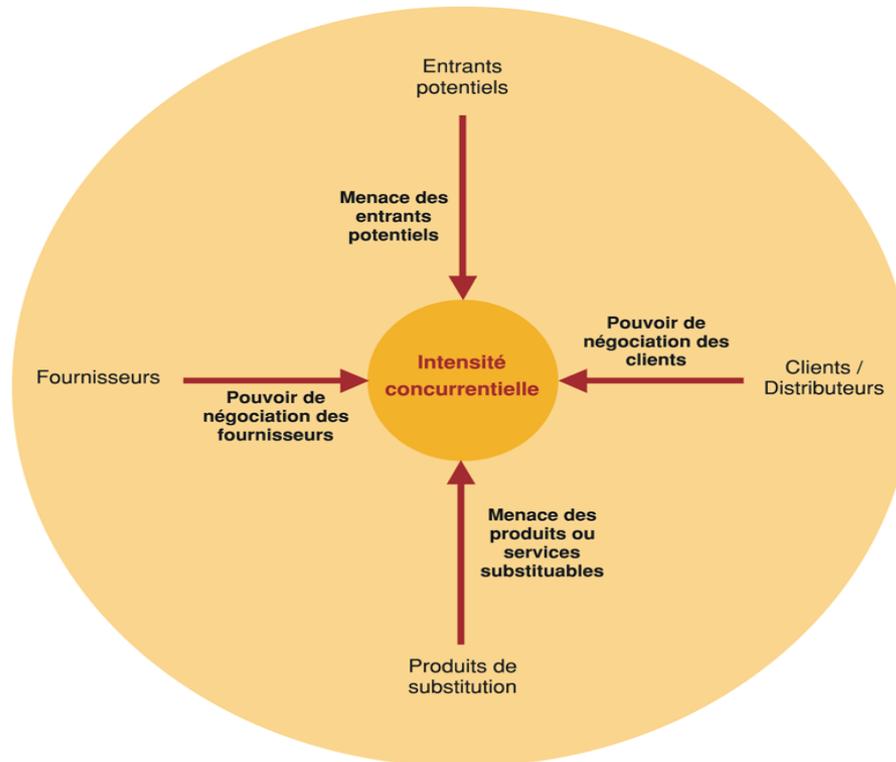


Illustration 3. La bioinformatique

3.1. Les 5(+1) forces de la concurrence

- Modèle de M. Porter
- Postulat de départ: les organisations recherchent un *avantage concurrentiel* qui se mesure par leur capacité à générer du profit (E privées) ou à capter des ressources (E publiques)
- 5 types de facteurs qui conditionnent la capacité des E à générer du profit

3.1. Les 5(+1) forces de la concurrence



3.1. Les 5(+1) forces de la concurrence

- On ajoute généralement le rôle de l'État (subventions, taxations, ...)
- Le modèle des 5 (+1) forces doit être utilisé au niveau des DAS, et non au niveau de l'organisation
- Les forces peuvent connaître des ruptures dues à des bouleversements du macro environnement
- Les 5 (+1) forces ne sont pas indépendantes les unes des autres, et peuvent interagir
- La stratégie construite peut chercher à bouleverser ces forces plutôt qu'à s'y conformer.

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

- Ils sont d'autant plus élevés que:
 - Ils sont concentrés:
 - De Beers / Grande distribution
 - Leurs partenaires sont dispersés
 - La part relative des transactions est élevée
 - Les coûts de transferts sont faibles/élevés
 - Image de marque
 - Il existe une menace d'intégration en amont/ aval
 - Produits distributeurs

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

Le contournement des pouvoirs de négociation

- Le processus de sélection naturelle rééquilibre les pouvoirs de négociation clients/ fournisseurs
 - Ex: automobile

- Choix du marché sur ce critère

- Impartition
 - Établissement de relations privilégiées entre clients et fournisseurs
 - Ex: automobile

La menace de substituts

- Plusieurs formes:
 - Substitution directe (fax et lettre)
 - Substitution indirecte (ordinateur et machine à écrire)
 - Substitution au niveau du revenu (tabac et vacances)
- Le risque: exclusion partielle ou totale du marché

La menace de substituts: les questions à se poser

- Le nouveau produit menace-t-il les anciens d'obsolescence ?
- Quels sont les coûts de transfert pour les utilisateurs ?
 - Industrie de réseaux
- L'entreprise qui introduit le nouveau produit a-t-elle les moyens d'assurer sa diffusion ?
 - Sucre et aspartame
- Quelle est la capacité de riposte des entreprises en place ?
 - Hausse des coûts de transfert
 - Dénigrement
- Les entreprises en place peuvent-elles réaliser le saut technologique ?

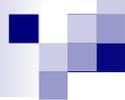
La menace d'entrants potentiels

- Les barrières à l'entrée sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place
- 3 grandes catégories:
 - Les barrières financières
 - Les barrières commerciales
 - Les barrières des ressources

La menace d'entrants potentiels

Les barrières financières

- Les économies d'échelle: Réduction du coût unitaire lorsque le nombre d'unités produites augmente
 - CF BCG
- L'intensité capitalistique: Montant à investir pour pouvoir entrer sur le marché
 - Internet#pétrochimie
- Les coûts de transfert
 - Logique de standard : on s'assure un marché mais on peut décourager les nouveaux clients
 - Apple/PC



La menace d'entrants potentiels

Les barrières commerciales

- Accès aux réseaux de distribution
 - Ex: brasseurs en France
 - Rôle d'Internet

- La réputation:
 - Ex: Whirlpool en Europe



La menace d'entrants potentiels

Les barrières des ressources et compétences

- La technologie:
 - Brevet et secret
 - Nécessité de trouver une technologie alternative

- Les ressources rares:
 - Nutella et les noisettes
 - Les nez du parfum

- L'expérience
 - Dépend du cycle de vie des produits
 - ...et des similarités d'exploitation entre produits

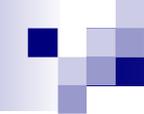


Illustration 4.
Les barrières à l'entrée

La menace d'entrants potentiels

Les tactiques de dissuasion

- La réputation d'agressivité:
 - ECS et Akzo dans les peroxydes
- La différenciation
 - Marques
- La prolifération
 - Statique: Marché des céréales
 - Dynamique: Sony et le Walkman
- Prix plancher
 - On fait croire que l'activité est peu profitable

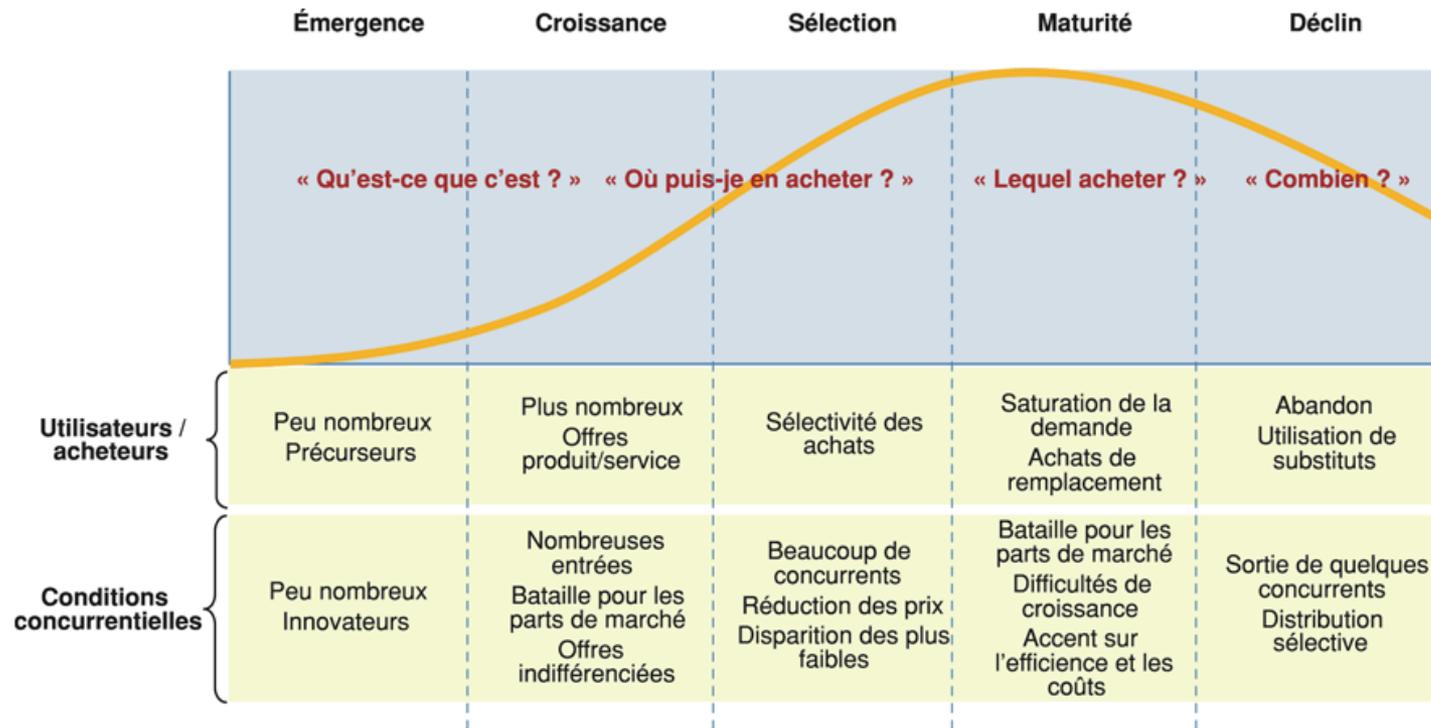
L'intensité concurrentielle

- Elle est vive lorsque le secteur est sous pression, i.e.:
 - Forts pouvoirs des acheteurs et fournisseurs
 - Menace de substituts réelle
 - Barrières à l'entrée faibles

L'intensité concurrentielle

- D'autres facteurs peuvent intervenir:
 - Taille identique des concurrents renforce la compétition
 - Cycle de vie
 - Croissance autosuffisante ou bataille pour les parts de marché
 - Coûts fixes élevés
 - Alors guerre des prix possible pour atteindre le SR (sidérurgie)
 - Partage des CF entre concurrents (transport aérien)
 - Les paliers d'investissement générant des capacités de production excédentaires (usine, etc.)
 - La différenciation des offres qui conditionne:
 - Leur rivalité
 - Les coûts de transfert
 - Les possibilités de croissance externe
 - Cibles: maximisent leur valeur
 - Acquéreurs: obtention des capitaux
 - Barrières à la sortie:
 - Investissements non transférables (sidérurgie ≠ transport aérien)

L'intensité concurrentielle: Le cycle de vie



Le rôle de l'Etat

- Pouvoir de régulation (définition et force exécutoire)
- Le protectionnisme
 - Ex: quotas sur les bananes US / Subvention à l'exportation du blé européen
- État client dominant ou principal fournisseur
 - Ex: EDF / Dassault
- État principal concurrent
 - Ex: Éducation
- État prescripteur:
 - Ex: Airbus
- État financeur
 - Taxes / subventions
- Relations diplomatiques
 - Ex: guerre du golfe

Le rôle de l'Etat

- L'intervention de l'Etat se fait souvent à la demande des concurrents pour protéger leur marché:
 - Intérêt général
 - Indépendance nationale
 - Exception culturelle ou agricole
 - Taille critique

L'utilisation des 5(+1) forces de la concurrence: questions clés

- Il est important de hiérarchiser les forces de la concurrence afin d'identifier les FCS
 - CF hexagone sectoriel
 - Plus sa surface est étendue, moins l'industrie est attractive
- Quelles sont les forces sous-jacentes du macro-environnement qui déterminent l'équilibre concurrentiel ?
 - Développeurs en Inde
- Ces forces évoluent au cours du temps
 - Apparition des génériques
- Comment se comportent les concurrents ? Que peut-on faire pour influencer ces forces dans un DAS ?
- L'analyse de l'environnement ne fait pas tout. Il faut aussi considérer les ressources et compétences de l'entreprise

L'hexagone sectoriel: Le marché des console de jeux en 2002

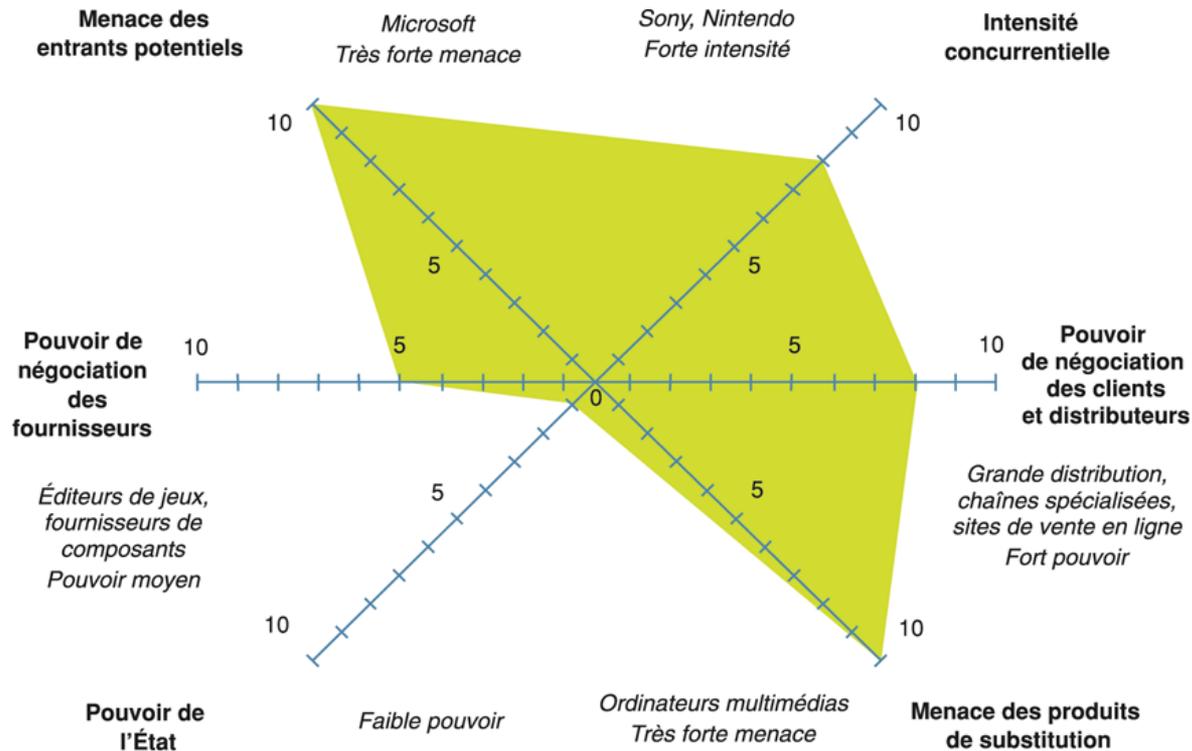




Illustration 5.

Les forces concurrentielles

3.2. La dynamique de la concurrence

- Un avantage concurrentiel est toujours provisoire
 - Évolution du macro-environnement
 - Stratégies déployées par les forces sectorielles

- On a donc souvent des cycles de concurrence
 - Il est important de déterminer leur vitesse et leur ampleur
 - Dans les cas extrême, on a des environnements hypercompétitifs où les entreprises réagissent systématiquement aux attaques des concurrents

- La concurrence peut être localisée géographiquement: concurrence multipoint

La dynamique de la concurrence: Les cycles de la concurrence

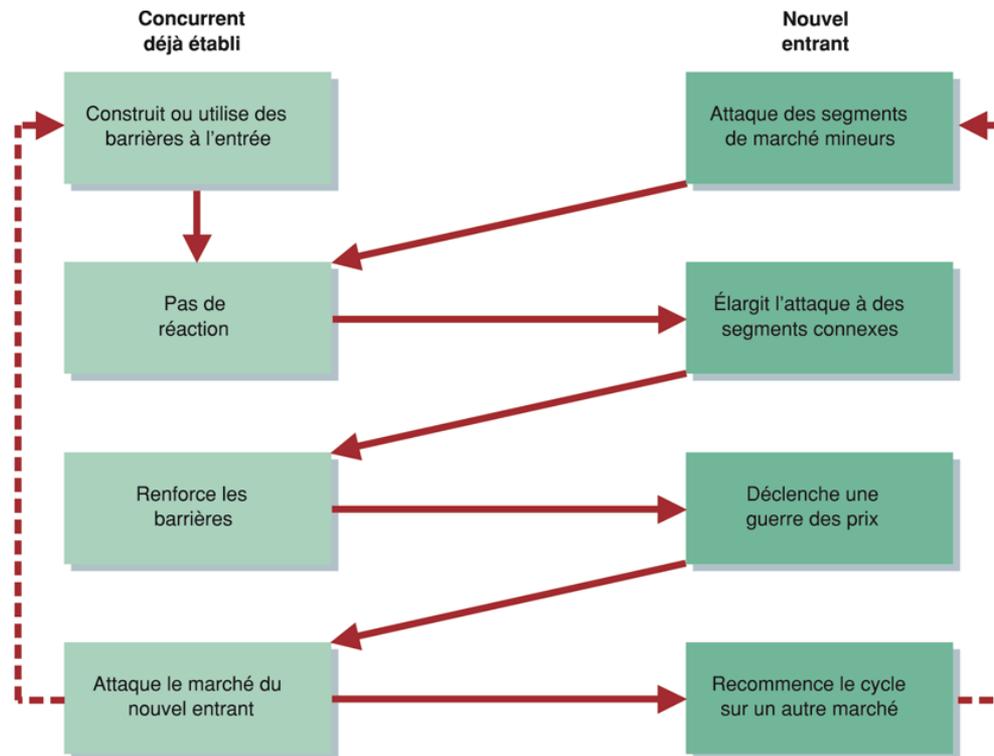




Illustration 5.

Les cycles concurrentiels

4. Les concurrents et les marchés

4.1. Les groupes stratégiques

- Concept d'industrie parfois trop vague
- Groupe stratégique: Il rassemble les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence
- Il faut trouver les facteurs qui permettent:
 - De faire des groupes homogènes
 - De distinguer au mieux les groupes
 - On se limite à 2 ou 3 séries de caractéristiques
- On peut utiliser l'ACP ou l'AFC pour ce travail
- Intérêts:
 - Identification des concurrents directs
 - Possibilité de migrer d'un groupe à l'autre (barrières à la mobilité)
 - Identification des opportunités stratégiques (espace concurrentiel non couvert)

4.2. Les segments de marché

- Après l'analyse des concurrents, celle de la demande...
- La détermination des segments de marché consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients et d'utilisateurs
 - A qui s'adresse-t-on ?
 - Ne pas confondre avec les DAS

4.2. Les segments de marché

- Les critères peuvent varier selon de multiples dimensions:
 - Caractéristiques clients: sexe, revenu, etc.
 - Caractéristique d'achat: utilisation, volume, fidélité à une marque, etc.
 - Caractéristiques recherchées: prix, qualité, etc.

- La part de marché relative dans chaque segment est un élément déterminant
 - Economie d'échelle
 - Courbe d'expérience



Illustration 6.

La segmentation des marches

4.3. L'identification des clients stratégiques

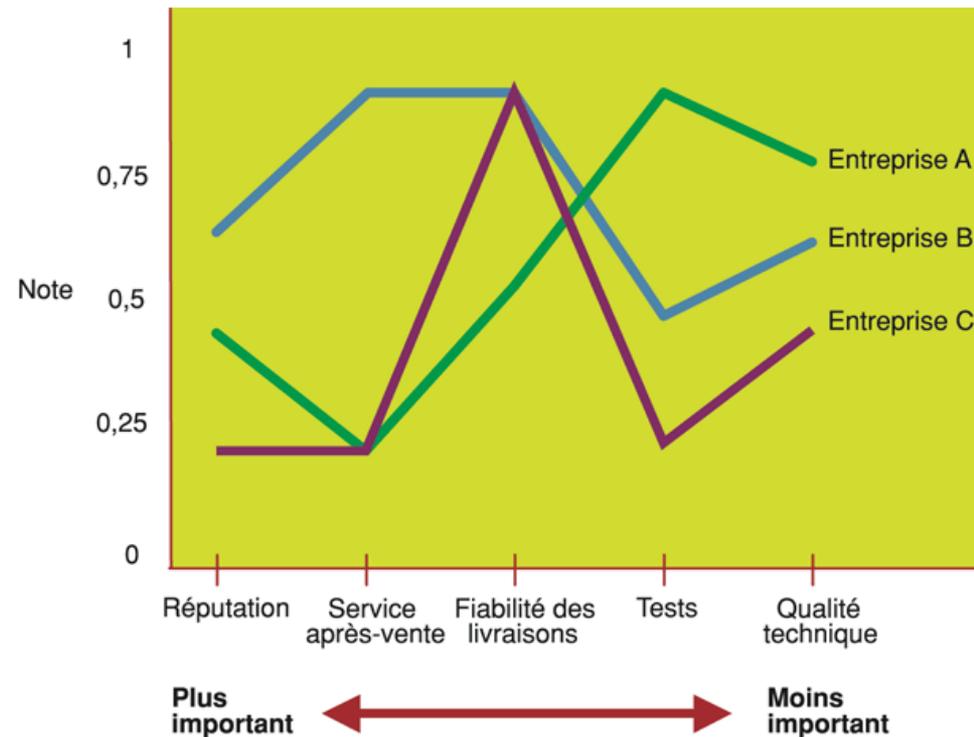
- Dans une filière, les produits peuvent passer par plusieurs intermédiaires avant d'atteindre le client final
- Le client stratégique est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée
- Souvent, il ne s'agit pas du consommateur final

4.4. L'analyse de la valeur perçue par les clients

- Elle permet de se situer par rapport aux concurrents directs (groupe stratégique) sur un segment de marché
 - Envisager un redéploiement de ressources ?

- Le point de vue de la valeur peut être difficile à mettre en place:
 - Incapacité à interpréter des données collectées
 - Incapacité à identifier les clients stratégiques
 - Valeur du produit définie en interne
 - Valeur qui évolue au cours du temps

Analyse de la valeur-client dans l'industrie électrotechnique



5. Les menaces et opportunités

- On a lister les différentes composantes du macro-environnement pouvant avoir un impact sur la stratégie.
 - Comment cet impact se manifeste-il ?
- Raisonnement en terme d'opportunités et de menaces
 - L'analyse de Porter présente des menaces
 - Les managers sous-estiment les opportunités et surestiment les menaces

5.1. Les créneaux stratégiques

- Un créneau stratégique est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents
- Utilisation des concepts qui sont développés ici:
 - Investir dans les industries de substitution (Ex: Le Monde et les gratuits)
 - Repérer les nouveaux groupes stratégiques (Ex: déréglementation)
 - Enrichir les offres complémentaires (Ex: logiciels)
 - Renverser les valeurs établies (Ex: Starbucks)
 - Anticiper les évolutions (Ex: Cisco)

5.2. Les facteurs clés de succès (FCS)

- L'analyse des menaces et opportunités permet de déterminer les FCS
- FCS: éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser la concurrence
 - Ils constituent une réponse aux 5 (+1) forces
 - Ils sont à la source de la création de valeur sur chaque segment

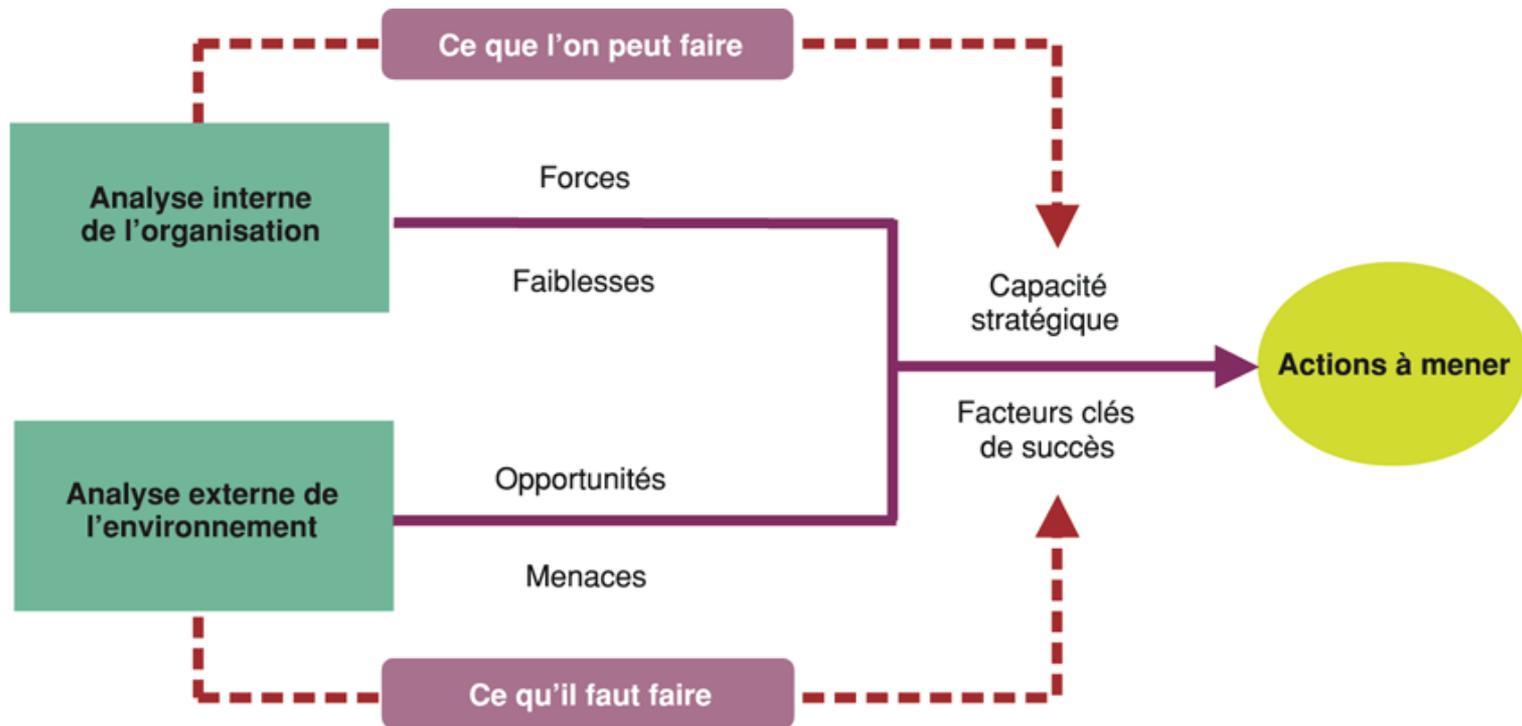
Typologie des FCS en fonction des 5 (+1) forces

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité / prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi-même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'État	Capacité de lobbying

5.3. Le modèle SWOT

- Analyse SWOT: elle résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation
- SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, threats
- On cherche l'adéquation entre les ressources de l'organisation et les FCS de l'environnement:
 - Acquisition de nouvelles ressources
 - Modification de l'environnement

5.3. Le modèle SWOT





ETUDE DE CAS.
JURASSIC TOYS