

# Introduction à la gestion

## Analyser l'environnement stratégique des entreprises

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Pourquoi analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise ? .....</b>	<b>2</b>
<b>Les composantes de l'environnement concurrentiel .....</b>	<b>2</b>
<b>Analyser le macro-environnement .....</b>	<b>3</b>
<b>La mondialisation .....</b>	<b>3</b>
<b>La RSE .....</b>	<b>4</b>
<b>L'innovation .....</b>	<b>4</b>
<b>L'hyper concurrence / hyper compétition .....</b>	<b>4</b>
<b>Le modèle PESTEL.....</b>	<b>5</b>
<b>Politiques.....</b>	<b>5</b>
<b>Economiques.....</b>	<b>5</b>
<b>Sociologiques.....</b>	<b>5</b>
<b>Technologiques.....</b>	<b>5</b>
<b>Environnementales .....</b>	<b>6</b>
<b>Légales.....</b>	<b>6</b>
<b>Analyser le secteur d'activité .....</b>	<b>7</b>
<b>Le modèle de Porter.....</b>	<b>8</b>
<b>Analyser les groupes stratégiques .....</b>	<b>10</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>12</b>
<b>Références .....</b>	<b>13</b>

# Introduction

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer les composantes de l'environnement concurrentiel des entreprises. Nous verrons ensuite comment analyser le macro environnement d'une entreprise ; cela nous permettra d'aborder le modèle PESTEL. Nous verrons ensuite comment analyser le secteur d'activité d'une entreprise, ce qui nous conduira à évoquer le modèle de PORTER. Nous terminerons la leçon avec l'analyse des groupes stratégiques.

Ce cours nous permettra d'aborder l'analyse de l'environnement stratégique des entreprises. Il a pour objectif spécifique de savoir comment distinguer les différentes dimensions de l'environnement concurrentiel d'une entreprise et de savoir évaluer la position d'une entreprise par rapport à son environnement concurrentiel.

## Pourquoi analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise ?

La stratégie des entreprises est généralement dépendante de leur environnement externe. Cet environnement externe est aujourd'hui particulièrement complexe en raison notamment des évolutions rapides et importantes dues aux innovations technologiques, à l'ouverture des marchés, à la globalisation.

Dans ce contexte, l'analyse de l'environnement externe est primordiale.

Dans la pratique, les managers négligent souvent l'analyse de l'environnement par manque de temps et de méthode.

Cette partie a pour objectif de comprendre comment analyser l'environnement externe des organisations.

## Les composantes de l'environnement concurrentiel

D'une manière générale, l'environnement peut être défini comme tout ce qui entoure un système. L'environnement concurrentiel est l'ensemble des influences qui affectent les entreprises et leurs performances. L'environnement externe des organisations est constitué de trois dimensions.

### **Le macro-environnement**

C'est l'ensemble des facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

### **L'industrie**

C'est l'ensemble des organisations qui propose la même offre de biens ou de services.

### **Les groupes stratégiques**

Ce sont les organisations qui présentent des caractéristiques communes et adoptent des stratégies convergentes.

Chaque organisation est donc dépendante de ces 3 dimensions.

## **Analyser le macro-environnement**

Le macro-environnement est l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les relations d'une entreprise avec ses marchés.

Les tendances du macro-environnement ne sont pas statiques :

- Elles peuvent apparaître brutalement : une crise pétrolière, un krach boursier, une révolution technologique..., la Covid19.
- Dans la plupart des cas elles sont plutôt lentes et prévisibles : mise en place de normes ou d'évolutions socioculturelles comme le vieillissement de la population.

Ces facteurs contribuent à modifier les règles au sein d'un secteur d'activité en favorisant par exemple l'entrée de nouvelles entreprises.

Ils sont ainsi sources d'opportunités ou de contraintes pour les entreprises. Les entreprises doivent alors chercher à s'y adapter ou à s'en protéger.

Aujourd'hui, certaines variables du macro-environnement sont plus importantes que d'autres. Elles évoluent rapidement et influencent de manière centrale les entreprises. Ce sont de grandes tendances contemporaines qui influencent la stratégie des entreprises.

### **La mondialisation**

La mondialisation est aujourd'hui particulièrement incertaine. Elle est portée par l'ouverture de nombreux pays (Cuba, Liban, etc.) et un abaissement des frontières. En même temps, elle est parfois remise en question par des protectionnismes /populismes (Trump, Brexit). Par ailleurs, elle est portée par l'innovation, la digitalisation, l'ubérisation de l'économie.

Elle est source d'opportunités stratégiques (de nouveaux marchés, des relais de croissance) mais aussi de menaces (concurrence accrue).

## La RSE

Les parties prenantes des entreprises sont de plus en plus en demande de responsabilité sociale dans le management et la conduite des activités. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est donc l'incarnation concrète du Développement Durable dans la stratégie des entreprises.

La RSE impose de prendre en compte simultanément et de manière indépendante l'économie, l'environnement et le social.

## L'innovation

L'innovation est une dimension essentielle de l'environnement stratégique des entreprises. Elle permet notamment de rester compétitif. L'innovation aujourd'hui est particulièrement concurrentielle et nécessite de repenser les approches de la stratégie pour qu'elles soient plus ouvertes notamment et plus collectives.

## L'hyper concurrence / hyper compétition

L'hyper concurrence est l'évolution de la densité et de la temporalité de la concurrence. Elle implique pour les entreprises, de se focaliser sur le court terme parfois au détriment du long terme.

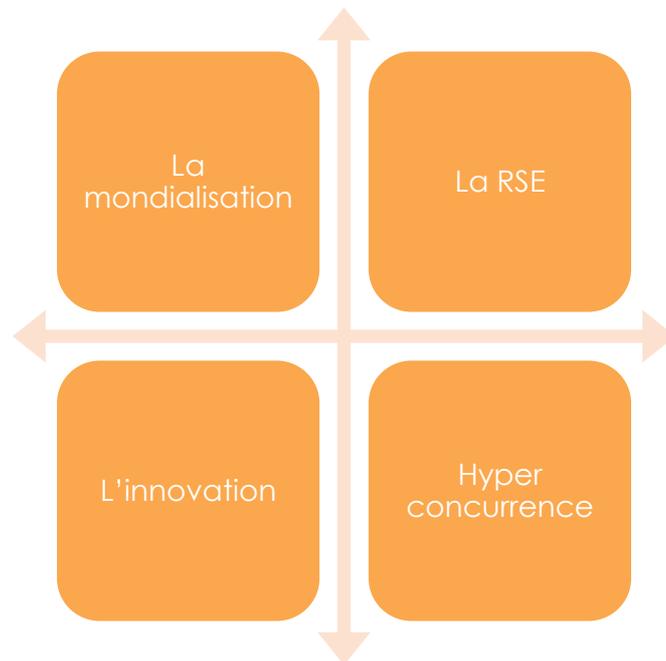


Figure 1. Les grandes tendances contemporaines des environnements concurrentiels

## Le modèle PESTEL

Le macro-environnement est généralement appréhendé à l'aide du modèle PESTEL. L'analyse PESTEL est un outil d'analyse qui permet de capter l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une entreprise, les facteurs macro-environnementaux. Il s'agit d'identifier les grandes tendances du macro-environnement et de les classer en 6 catégories.

### Politiques

**Caractéristiques :** Les variables politiques soulignent l'influence des pouvoirs publics dans le climat des affaires des entreprises.

**Exemples de variables :** Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale, etc.

### Economiques

**Caractéristiques :** Ce sont les facteurs macro-économiques qui caractérisent une certaine zone géographique et qui ont de fait une influence sur la stratégie des entreprises qui en font partie ou qui veulent s'y implanter.

**Exemples de variables :** Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

### Sociologiques

**Caractéristiques :** Elles regroupent l'ensemble des caractéristiques sociologiques, culturelles et démographiques susceptibles d'influencer l'activité des entreprises appartenant à une zone géographique considérée.

**Exemples de variables :** Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitude par rapport au loisir et au travail, consumérisme, niveau d'éducation, etc.

### Technologiques

**Caractéristiques :** Elles correspondent à l'impact effectif ou potentiel des innovations au sens large sur l'activité des entreprises. Ces variables sont généralement globales mais peuvent être également plus locales.

**Exemples de variables :** Dépenses publiques de R&D, investissements privés et publics sur la technologie, nouvelles découvertes et nouveaux développements, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence, etc.

## Environnementales

**Caractéristiques :** Elles correspondent aux préoccupations écologiques d'un territoire donné et qui peuvent affecter l'activité des entreprises.

**Exemples de variables :** Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

## Légales

**Caractéristiques** Elles synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité en vigueur dans un zone géographique donnée.

**Exemples de variables :** Lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

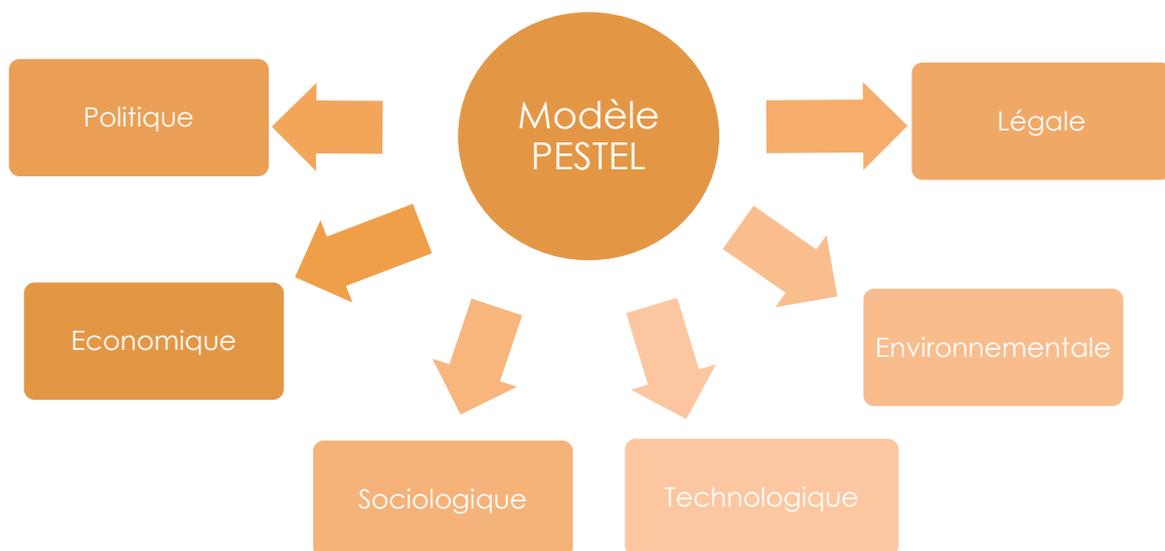


Figure 2. Les dimensions du modèle PESTEL

Ces 6 grandes catégories de variables doivent être analysées de manière prospective à travers une démarche en 3 étapes.



Figure 3. Utiliser modèle PESTEL

Il s'agit tout d'abord d'identifier les principales variables générales ; puis de les classer dans les grandes dimensions du modèle, et enfin de l'analyser en évaluant comment chaque variable peut potentiellement influencer la stratégie de l'entreprise considérée.

## Analyser le secteur d'activité

Un secteur d'activité (ou une industrie) peut être définie comme « *un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services* ». L'analyse de l'industrie consiste à déterminer la performance potentielle des entreprises déjà positionnées mais aussi l'attractivité potentielle pour les entreprises qui souhaitent y entrer.

La configuration de l'industrie conditionne donc le succès ou l'échec des organisations en présence.

L'analyse de l'industrie repose sur la notion de **concurrence** qui est fondamentale en management stratégique. En réalité, les managers sont souvent obnubilés par leurs concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité des organisations.

En effet, en stratégie, doit être considéré comme concurrents :

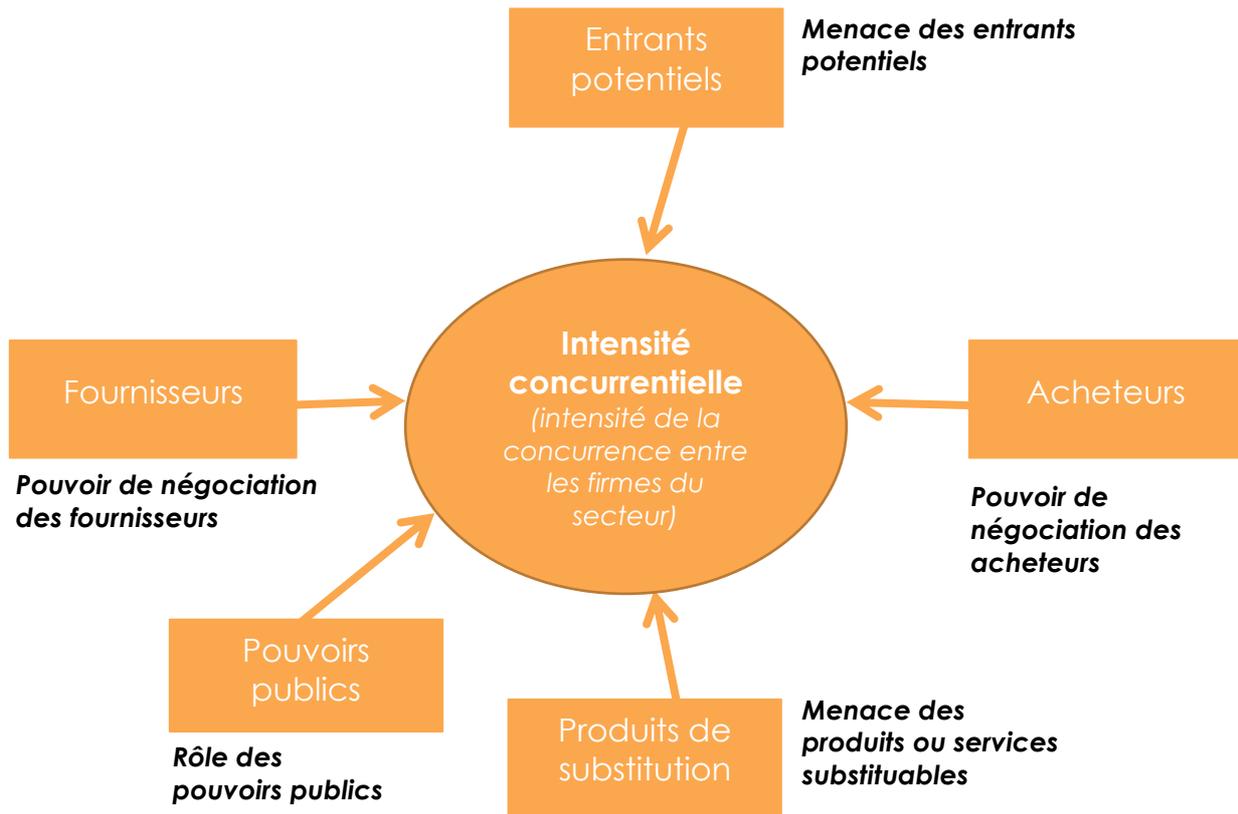
- Tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit,
- Et plus largement tout ce qui empêche une entreprise de constituer un avantage concurrentiel en limitant le degré de liberté des entreprises.

L'analyse de l'industrie a pour but de **qualifier** les **forces** qui structurent un secteur d'activité.

## Le modèle de Porter

L'analyse de l'industrie repose sur le modèle de Porter. Selon ce modèle, il existe 5 (+1) forces susceptibles de capter une partie de la rente globale d'une industrie et de limiter ce degré de liberté.

Plus ces forces sont importantes et intenses, moins l'entreprise sera capable de s'assurer des revenus importants. L'objectif des entreprises est donc de maîtriser ces forces.



*D'après Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence. M.Porter*

Figure 4. Le modèle de Porter

### Les entrants potentiels

La menace des entrants potentiels dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée. Les barrières à l'entrée sont les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations en place. Ils empêchent les concurrents potentiels de rivaliser efficacement avec les entreprises en place.

Ces barrières à l'entrée peuvent être financières, en termes d'image, de maîtrise d'une technologie spécifique, ou encore légales et réglementaires.

## Les acheteurs et les fournisseurs

Le pouvoir de négociation acheteurs et des fournisseurs sont souvent considérés de la même manière : plus ils sont concentrés et spécifiques, plus ils peuvent imposer leurs choix et vont donc influencer la stratégie des entreprises.

## Les produits de substitution

Les substituts sont des produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente. Un substitut sera considéré comme dangereux s'il menace les produits ou service existant d'obsolescence, notamment en améliorant le rapport qualité/prix.

## Les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics peuvent influencer l'attractivité d'un secteur d'activité à travers leurs activités de régulation (Impôts et taxes, etc.). Ils peuvent par exemple prendre des mesures de protectionnisme pour protéger des secteurs stratégiques.

## L'intensité concurrentielle

Plus l'intensité concurrentielle est forte, moins l'industrie est attractive. C'est la lutte intra sectorielle : il faut rechercher les déterminants de la rivalité entre concurrents existants



Figure 5. Utiliser le modèle de Porter

Le modèle de Porter permet d'évaluer l'**attractivité** d'un secteur d'activité. Plus les forces sont importantes, moins le secteur est attractif! Il est donc en réalité concurrencé.

Le modèle de Porter ne sert pas uniquement à énumérer les forces. Il doit conduire à une **évaluation** et à une **hiérarchisation des forces**. L'identification des forces les plus importantes est un premier pas pour mettre en évidence les facteurs clés de succès de l'industrie. Une analyse de l'industrie doit donc systématiquement se conclure par une analyse des **facteurs clés de succès**. Il s'agit des éléments stratégiques qu'une entreprise doit absolument maîtriser pour dépasser ses concurrents.

## Analyser les groupes stratégiques

L'analyse sectorielle donne une vision générale de l'industrie mais toutes les entreprises au sein de celle-ci ne sont pas en concurrence entre elles.

### Exemple

Dans l'industrie automobile Renault n'est pas en concurrence avec Ferrari.

Il est donc nécessaire pour compléter l'analyse externe de prendre en compte les concurrents directs. C'est la notion de groupes stratégiques.

### Définition

Les groupes stratégiques sont constitués d'entreprises directement concurrentes sur les mêmes segments du marché.

Identifier les groupes stratégiques est un processus qui se fait en plusieurs étapes.

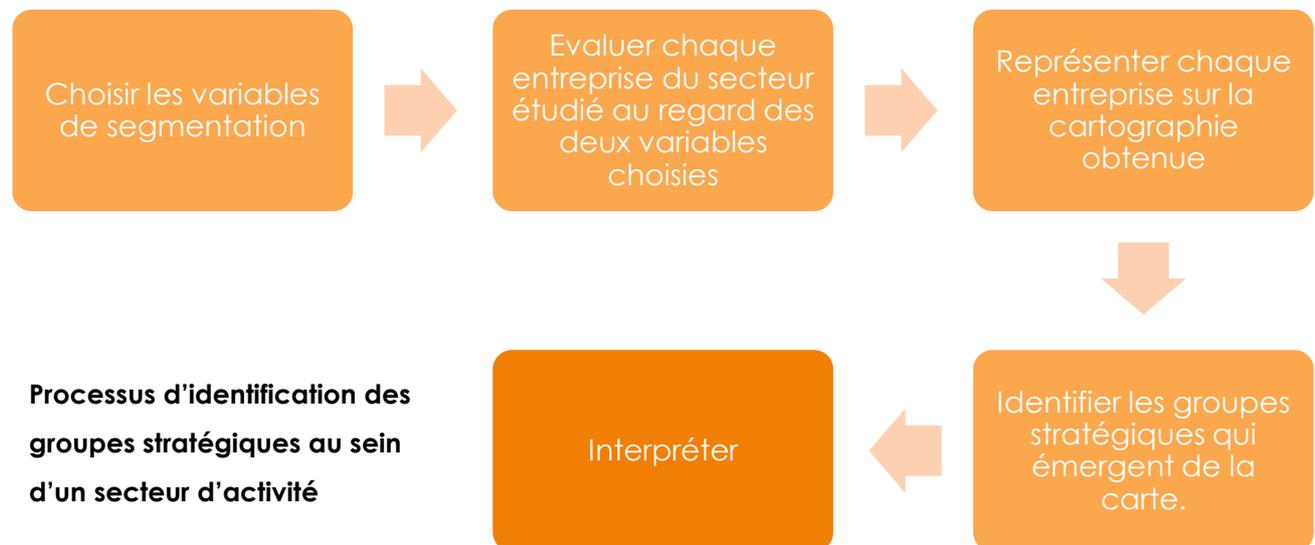


Figure 6. Analyser les groupes stratégiques

### **Choix des variables de segmentation**

Il s'agit tout d'abord de déterminer quelles variables de segmentation utiliser pour rassembler ou distinguer les différents concurrents. Le choix des variables dépend du secteur d'activité. Cela peut être la taille de l'entreprise, sa couverture géographique, etc.

### **Évaluer chaque entreprise du secteur étudié au regard des deux variables choisies**

Il s'agit ensuite d'évaluer de chaque entreprise au regard de ces critères retenus. Cela passe par conséquent la collecte des données primaires et/ou secondaires pour positionner chaque entreprise.

### **Représenter chaque entreprise sur la cartographie obtenue**

Le croisement des critères retenus permet de positionner chaque entreprise sur une cartographie.

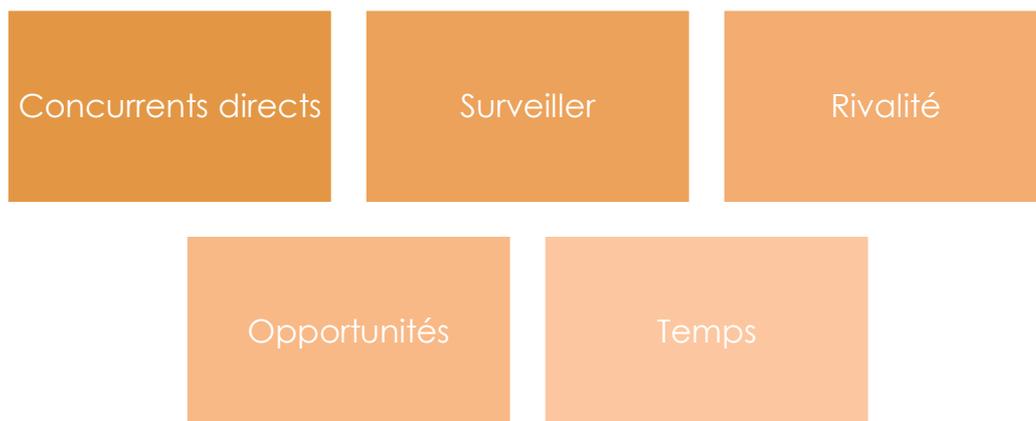
### **Identifier les groupes stratégiques qui émergent de la carte**

Il convient de regrouper les entreprises ayant des comportements stratégiques similaires.

### **Interpréter**

L'interprétation permet d'identifier les forces en présence et d'évaluer l'intensité de la concurrence directe.

### **Apports et interprétation des cartographies stratégiques**

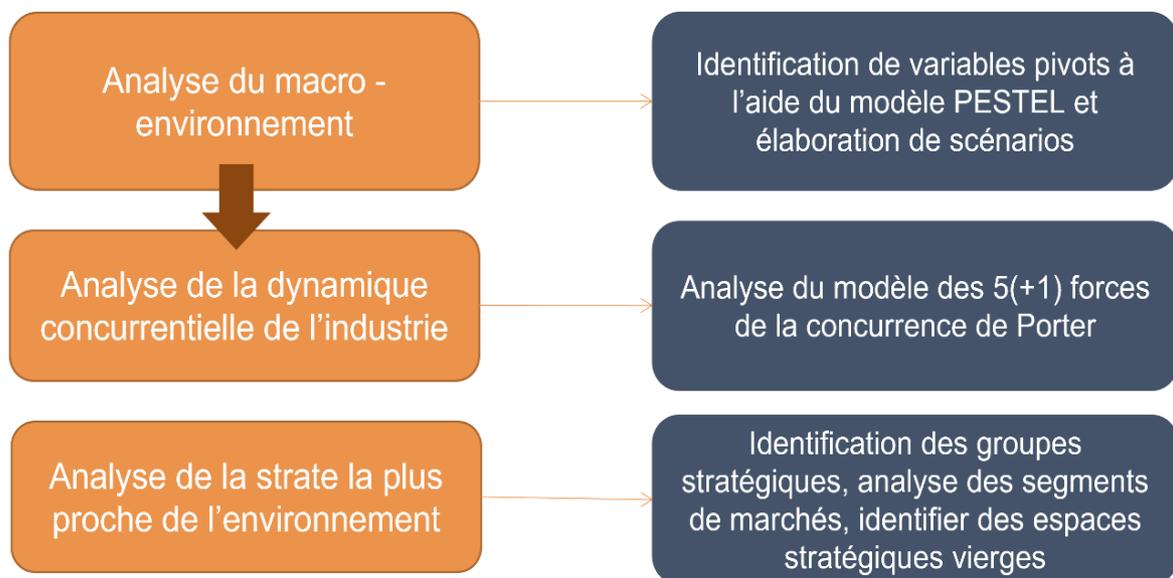


*Figure 7. Les utilités de l'analyse des groupes stratégiques*

- Elle permet d'identifier les **concurrents directs** (les entreprises appartenant à un même groupe).
- Elle aide à identifier et à **surveiller** le comportement des **groupes stratégiques** les plus **proches**.
- Elle aide à **caractériser la rivalité** au sein de chacun des groupes stratégiques.
- Elle permet d'identifier des **opportunités** stratégiques (les espaces vacants – espaces stratégiques vierges).
- En conservant les mêmes paramètres, elle permet de représenter **l'évolution dans le temps** de la structure concurrentielle.

## Conclusion

La démarche d'analyse de l'environnement stratégique de l'entreprise est particulièrement structurée. Il est important de garder à l'esprit que ces différentes phases et les différents outils se complètent et se combinent pour mieux comprendre un environnement stratégique.



Identification et analyse des **Facteurs clés de succès**.

Figure 8. La démarche d'analyse de l'environnement stratégique de l'entreprise

## Références

Barney, J., (2018), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), *Stratégie - Le manuel du management stratégique*, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), *Stratégique*, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), *Strategor*, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiéart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), *Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre*, Dunod, 3ème édition, Paris.

### Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures

Figure 1. Les grandes tendances contemporaines des environnements concurrentiels .....	4
Figure 2. Les dimensions du modèle PESTEL.....	6
Figure 3. Utiliser modèle PESTEL .....	7
Figure 4. Le modèle de Porter .....	8
Figure 5. Utiliser le modèle de Porter .....	9
Figure 6. Analyser les groupes stratégiques.....	10
Figure 7. Les utilités de l'analyse des groupes stratégiques .....	11
Figure 8. La démarche d'analyse de l'environnement stratégique de l'entreprise .....	12