

Retranscription des vidéos de la semaine 5 : Le décryptage de l'environnement

PRESENTATION DE LA SEMAINE 5

Dans ce module consacré à l'environnement, nous allons chercher à comprendre cette notion d'environnement, puis savoir utiliser des outils méthodologiques pour l'analyser. Il s'agit d'un ensemble complexe doté de multiples composantes, comprendre cet environnement, la nécessité des outils d'analyse que nous allons présenter dans la diapositive suivante.

1 – COMPRENDRE LA NOTION D'ENVIRONNEMENT

Monde politique, évolution économique, tendances technologiques, acteurs politiques, législation, financement, il n'est pas possible de considérer le développement commercial d'une entreprise de manière isolée. L'environnement désigne l'ensemble des acteurs et tendances extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur elle et son devenir. Dans cette définition, deux éléments sont extrêmement importants. Le premier porte sur le fait que les acteurs et les tendances sont extérieurs à l'entreprise. Ainsi, dans ce module sur l'environnement, on ne s'intéressera qu'aux éléments sur lesquels l'entreprise n'a pas de pouvoir de décision. Le deuxième point, c'est que cette influence peut être actuelle ou en devenir. On devra donc mener une analyse méthodologique en se situant dans une perspective de réflexion sur le futur des influences des acteurs ou des tendances. Plusieurs grilles d'analyse de l'environnement peuvent être envisagées. Tout d'abord, une distinction environnement général et environnement spécifique, une recherche des tendances, une identification des acteurs, un décryptage des influences, une synthèse des variables cruciales.

2 – LA DISTINCTION ENVIRONNEMENTS SPECIFIQUE / GENERAL

La distinction environnement spécifique et environnement général peut être mise en parallèle avec celle qui est faite entre les approches macro et micro économiques que vous verrez probablement dans un cours d'économie. Le schéma présenté résume cette distinction environnement général et spécifique. Plus l'environnement devient général, moins il est contrôlable par l'entreprise. L'environnement spécifique regroupe des acteurs liés à l'activité de l'entreprise.

L'environnement général est le moins contrôlable par l'entreprise. Il regroupe plusieurs catégories de tendances. L'environnement spécifique regroupe les éléments qui influencent directement l'entreprise. Elle peut éventuellement interagir sur eux.

L'environnement général regroupe des tendances, par exemple au niveau de l'économie, de la politique, de la culture, de la technologie, de la démographie, de la sociologie.



Voyons maintenant plus précisément des éléments décrivant ces tendances et ces acteurs. De manière générale, une tendance va désigner globalement ce qui se passe sur un domaine, un type d'évolution. Ainsi, nous trouvons des tendances démographiques, par exemple le taux de natalité, le vieillissement de la population, l'évolution de la taille des foyers. Des tendances sur le plan économique : le pouvoir d'achat, la structure du budget des ménages, le taux d'épargne. Les tendances législatives : la création de normes, la définition de labels, l'instauration de cadres juridiques. Des tendances sociologiques : l'évolution des formes des familles, la part des familles monoparentales, la part des familles recomposées. Des évolutions sur le plan de la technologie : l'apparition d'innovations, la diffusion de ces innovations. Les tendances culturelles : les valeurs de la société que l'on analyse, les croyances, les usages, etc.

Du point de vue de l'environnement spécifique, il faut souligner le fait que l'entreprise soit au cœur de plusieurs types d'environnements spécifiques. Tout d'abord, l'environnement social caractérisé par les compétences humaines nécessaires pour l'activité, le degré de syndicalisation dans la profession. L'environnement industriel où vont évoluer des acteurs dont le nombre peut être différent, dont la puissance peut varier. Des acteurs comme les fournisseurs, les organisations professionnelles, etc. L'environnement spécifique commercial est caractérisé par exemple par l'organisation des circuits de distribution, les concurrents, la présence d'éventuels prescripteurs. L'environnement spécifique financier, lui, se réfère aux sources de capitaux, au temps nécessaire pour rentabiliser les investissements. Les acteurs évoluent au sein de ces environnements spécifiques.

Ce schéma présente des exemples d'acteurs susceptibles d'être présents sur les 4 environnements spécifiques que nous avons décrits. Dans le cadre d'une analyse adaptée à l'environnement d'une entreprise, il faut s'interroger sur l'éventuelle présence de ces acteurs et peut-être en rechercher d'autres qui seraient liés à la spécificité de l'activité de l'entreprise en question.

À l'issue de cette présentation des composantes des environnements généraux et spécifiques, nous devons attirer l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas de lister de manière exhaustive ces tendances et ces acteurs, mais bien de se référer à la définition de l'environnement qui met l'accent sur la nécessité d'analyser les influences en devenir sur l'entreprise. L'analyse de l'environnement doit donc détecter un ensemble de possibilités. C'est pour ça que chaque analyse est spécifique et doit déboucher sur un diagnostic des influences.

3 – DECRYPTER LES INFLUENCES

Décrypter les influences revient à se remettre dans la perspective de l'environnement et de sa définition selon laquelle les acteurs et les tendances ont une influence sur l'entreprise ou sur son devenir. Il faut donc identifier ces influences en portant un jugement sur le rôle potentiel des acteurs et des tendances à propos de l'entreprise. La conclusion de ce jugement permet d'identifier des opportunités et des menaces. Une opportunité est une influence positive pour l'entreprise, c'est un domaine d'action où il existe un espoir d'exploiter un avantage différentiel appuyé sur les compétences de l'entreprise. Les compétences de l'entreprise font référence à son savoir-faire, à ses possibilités, aux moyens qu'elle est susceptible de mettre en œuvre. Un exemple d'opportunité se situe sur le fait que les Français restent aujourd'hui plus longtemps



attablés, mais en même temps passent aussi de moins en moins de temps en cuisine pour préparer leurs repas. Ainsi, cette tendance constitue une opportunité pour des entreprises comme La boîte à pizzas, Findus ou des produits tels que Knacki balls de Herta.

A contrario, une menace va avoir une influence défavorable pour l'entreprise. Cette menace peut provenir soit d'un problème posé par une tendance défavorable, ou bien par une perturbation particulière de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée par entreprise, conduirait à la stagnation ou à la disparition de cette entreprise ou de son produit. La réponse marketing correspond à la réaction de l'entreprise à cette tendance ou perturbation en termes d'offre ou de marché cible.

Ainsi, dans un rapport publié récemment, l'Agence de sécurité sanitaire de l'alimentation recommande de ne pas consommer des boissons énergisantes avec de l'alcool ou lors d'exercices physiques. Cette recommandation constitue une menace pour des entreprises telles que Red Bull, Monster ou Burn.

Il faut faire attention dans l'analyse et le décryptage des opportunités et des menaces. En effet, une tendance ou un acteur peuvent constituer une menace pour une entreprise et une opportunité pour une autre entreprise. Ainsi, c'est en fonction de l'entreprise ou du produit que l'on porte un jugement sur l'environnement. Par exemple, dans le secteur du déplacement individuel, la montée en puissance des attentes des consommateurs pour un mode de transport plus écologique, convivial et économique représente une opportunité certaine pour une entreprise comme Bla-bla Car qui s'intéresse au covoiturage. Par contre, cette même tendance représente une menace pour des entreprises comme Eurostar ou la SNCF

Un diagnostic externe doit être présenté de manière synthétique, par exemple sous forme d'un tableau récapitulatif des opportunités et des menaces et structuré à partir de rubriques construites à partir des tendances et des acteurs qui ont été identifiés dans les analyses précédentes. Ici, nous vous proposons des rubriques construites à partir de 3 thèmes, 2 tendances économiques et législatives susceptibles de générer des opportunités et des menaces, et l'analyse d'un type d'acteurs : les concurrents. Il est évident que cet exemple est loin d'être exhaustif et que d'autres thèmes pourront être abordés dans différentes rubriques complémentaires en fonction du cas étudié.

4 – IDENTIFIER LES VARIABLES CRUCIALES

Pour conclure un diagnostic, il s'agit de mettre en évidence les points clés de ce diagnostic pour résumer en quelque sorte la liste des tendances et des opportunités. Nous allons donc chercher à identifier ce que l'on appelle les variables cruciales en hiérarchisant les opportunités et les menaces que nous avons identifiées selon le terme des opportunités ou des menaces : est-ce que cette influence va se produire bientôt, donc à court terme ? Ou dans une échéance plus longue, donc à long terme ? Et nous devons également hiérarchiser ces opportunités et ces menaces selon leur niveau d'influence : est-il susceptible d'être faible ou important ? Nous obtenons un tableau permettant ainsi de classer les variables. Les variables cruciales correspondant aux menaces ou opportunités qui ont une influence importante à court terme. Ainsi, sur le secteur de la prise de vue, on note que le nouveau Nokia Lumia qui est disponible à partir d'aujourd'hui en France est équipé d'un capteur de 40 millions de pixels qui dépasse



largement les performances des appareils de prise de vue traditionnels. Le lancement de ce produit constitue une menace importante et à court terme pour les fabricants d'appareils photos on du envisager une réaction commerciale très rapidement.

Voyons quelques pistes pour démarrer une analyse de l'environnement en faisant des liens avec d'autres modules consacrés au concept de marketing. Dans l'analyse de marché, il a été spécifié une méthodologie pour quantifier une demande théorique. Pour identifier d'éventuelles opportunités ou des menaces, on peut s'interroger sur l'évolution des consommateurs concernés : sont-ils en augmentation ? En baisse ? Dans le même module consacré à l'analyse des marchés, nous avons évoqué la notion de marché de produits substitués et principaux. Il faut s'interroger pour détecter les tendances sur l'évolution de ces marchés. Enfin, dans le module consacré à la concurrence, l'identification des forces de Porter permet de décrypter des opportunités et des menaces. Par exemple, une faible intensité de rivalité constitue une opportunité. Une forte menace de produits substitués, une menace.

