

STRATÉGIE

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT DYNAMIQUE

SEANCE 1 : Fondamentaux de la stratégie d'entreprise : vision, mission, objectifs

SEANCE 2 : Analyse externe : environnement, concurrence, tendances, opportunités

SEANCE 3 : Analyse interne : ressources, compétences, culture, valeur

SEANCE 4 : De l'Analyse au diagnostic stratégique

SEANCE 5 : Stratégies globales et de domaine : coûts, différenciation, focalisation

SEANCE 6 : Piloter l'exécution et accompagner la transformation

SEANCE 7 : Transformer une stratégie en comportements durables

SEANCE 8 : Piloter dans un environnement incertain

Analyser l'environnement de l'entreprise

Pourquoi regarder au-delà de l'organisation ?

Retour sur la séance précédente

Lors de la séance 1, nous avons construit les fondations de la stratégie :

- Vision
- Mission
- Objectifs stratégiques
- Premiers choix de développement

Mais une question demeure :

Ces éléments sont-ils suffisants pour construire une stratégie pertinente ?

Une entreprise n'évolue jamais seule

Chaque organisation est influencée par :

- son environnement économique ;
- les évolutions technologiques ;
- la réglementation ;
- les attentes des clients ;
- les nouveaux concurrents ;
- les mutations sociétales.

Ces facteurs peuvent créer autant d'opportunités que de menaces.

Le changement de regard

Lors de la séance précédente, nous avons étudié **l'entreprise de l'intérieur**.

Aujourd'hui, nous allons analyser **tout ce qui se passe à l'extérieur**.

Car très souvent...

les difficultés d'une entreprise trouvent leur origine dans son environnement davantage que dans son organisation interne.

Une stratégie performante ne peut être construite uniquement à partir de l'analyse interne. Toute entreprise évolue dans un environnement qui influence en permanence ses opportunités, ses contraintes et sa compétitivité.



Pourquoi analyser l'environnement ?

Anticiper plutôt que subir

Un environnement en mutation permanente

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un contexte marqué par :

- l'accélération des innovations technologiques ;
- l'évolution des attentes des clients ;
- les crises géopolitiques et économiques ;
- la transition écologique ;
- la mondialisation des marchés ;
- l'essor de l'intelligence artificielle.

L'immobilisme devient un risque stratégique majeur.

Pourquoi réaliser une analyse externe ?

L'analyse de l'environnement permet de :

- détecter les opportunités de développement ;
- identifier les menaces émergentes ;
- anticiper les évolutions du marché ;
- réduire l'incertitude ;
- orienter les décisions stratégiques.

Observer son environnement, c'est préparer les décisions de demain.

Anticiper crée un avantage concurrentiel

Deux entreprises peuvent être confrontées aux mêmes évolutions.

La différence provient souvent de leur capacité à :

- observer plus tôt ;
- comprendre plus vite ;
- décider plus rapidement ;
- adapter leur stratégie avant leurs concurrents.

L'avantage concurrentiel naît souvent de l'anticipation.

E1

Observe →
Anticipe →
Décide →
Réussit

E2

Subit →
Réagit →
Retarde ses
décisions →
Perd en
compétitivité

Les entreprises les plus performantes ne prévoient pas l'avenir. Elles détectent plus rapidement les évolutions de leur environnement et adaptent leur stratégie avant leurs concurrents.



Le modèle PESTEL

Un outil pour comprendre l'environnement macroéconomique



Le principe du modèle PESTEL

Le PESTEL analyse les grandes forces qui agissent sur l'entreprise :

- **P** : Politique
- **E** : Économique
- **S** : Socioculturel
- **T** : Technologique
- **E** : Environnemental
- **L** : Légal

L'objectif n'est pas de tout analyser, mais d'identifier les facteurs ayant un impact stratégique.

Pourquoi utiliser le PESTEL ?

Le modèle permet de :

- structurer la veille stratégique ;
- identifier les opportunités ;
- détecter les menaces ;
- anticiper les évolutions du marché ;
- alimenter les décisions stratégiques.

Il offre une vision globale avant d'approfondir l'analyse.

Le PESTEL n'est pas une fin en soi

Le PESTEL ne fournit pas de solution.

Il permet de répondre à une première question :

Quels changements de notre environnement peuvent influencer notre stratégie ?

Les réponses devront ensuite être interprétées, hiérarchisées et intégrées à la réflexion stratégique.

Le modèle PESTEL permet d'identifier les principaux facteurs externes susceptibles d'influencer durablement la stratégie d'une organisation. Il constitue souvent la première étape d'un diagnostic stratégique.

PESTEL (1/3)

Les dimensions Politique et Économique

P comme Politique

Les facteurs politiques concernent les décisions prises par les pouvoirs publics susceptibles d'influencer les entreprises :

- politiques industrielles ;
- stabilité gouvernementale ;
- fiscalité ;
- aides publiques ;
- relations internationales ;
- politique commerciale ;
- investissements publics.

Ces décisions créent de nouvelles opportunités... mais aussi de nouvelles contraintes.

E comme Économique

L'environnement économique influence directement l'activité des entreprises :

- croissance économique ;
- inflation ;
- taux d'intérêt ;
- coût des matières premières ;
- taux de change ;
- chômage ;
- pouvoir d'achat.

Ces évolutions modifient les coûts, les investissements et la demande.

Exemple : TECHFAB

TECHFAB souhaite investir dans une nouvelle ligne automatisée.

Son projet est influencé par :

Facteurs politiques

- aides à la réindustrialisation ;
- nouvelles réglementations environnementales.

Facteurs économiques

- hausse des taux d'intérêt ;
- inflation des composants électroniques ;
- ralentissement de certains marchés industriels.

Une même décision stratégique peut donc être favorisée... ou freinée... par son environnement.

Les facteurs politiques et économiques influencent directement la stabilité, les investissements et les perspectives de développement des entreprises. Ils constituent souvent les premiers signaux des évolutions stratégiques à venir.

PESTEL (2/3)

Les dimensions Socioculturelle et Technologique



S comme Socioculturel

Les facteurs socioculturels traduisent l'évolution des comportements et des attentes de la société :

- vieillissement de la population ;
- évolution des modes de consommation ;
- nouvelles attentes des salariés ;
- télétravail ;
- responsabilité sociétale ;
- recherche de sens au travail ;
- exigences accrues des clients.

Les marchés évoluent souvent parce que les attentes évoluent.

T comme Technologique

Les innovations modifient durablement la compétitivité des entreprises :

- Intelligence artificielle ;
- robotisation ;
- automatisation ;
- Internet des objets (IoT) ;
- cybersécurité ;
- impression 3D ;
- Big Data ;
- réalité augmentée.

Une technologie devient stratégique lorsqu'elle transforme un modèle économique.

Exemple : TECHFAB

TECHFAB produit des équipements industriels.

Elle doit désormais intégrer :

Évolutions sociétales

- difficultés de recrutement ;
- attentes accrues concernant la qualité de vie au travail ;
- exigences environnementales des clients.

Évolutions technologiques

- maintenance prédictive ;
- intelligence artificielle ;
- jumeaux numériques ;
- automatisation avancée.

Ne pas anticiper ces évolutions reviendrait à perdre progressivement sa compétitivité.

Les évolutions des comportements humains et les innovations technologiques transforment profondément les marchés. Les entreprises qui les détectent rapidement disposent d'un avantage stratégique durable.



PESTEL (3/3)

Les dimensions Environnementale et Légale

E comme Environnemental

Les enjeux environnementaux modifient progressivement les stratégies des entreprises :

- transition énergétique ;
- réduction des émissions de CO₂ ;
- économie circulaire ;
- gestion des déchets ;
- sobriété énergétique ;
- consommation des ressources ;
- exigences RSE des clients.

L'environnement devient un facteur majeur de compétitivité.

L comme Légal

Le cadre réglementaire évolue en permanence :

- droit du travail ;
- protection des données (RGPD) ;
- normes ISO ;
- sécurité des produits ;
- droit de la concurrence ;
- réglementations environnementales ;
- obligations sectorielles.

Une veille réglementaire efficace limite les risques juridiques et financiers.

Exemple : TECHFAB

TECHFAB souhaite développer une nouvelle gamme d'équipements industriels.

Avant toute décision, l'entreprise doit intégrer :

Environnement

- réduction de l'empreinte carbone ;
- recyclabilité des matériaux ;
- consommation énergétique.

Légal

- nouvelles normes européennes ;
- conformité CE ;
- exigences de cybersécurité ;
- obligations documentaires.

Une innovation n'a de valeur que si elle est conforme aux exigences réglementaires.

Les exigences environnementales et les évolutions réglementaires ne sont plus de simples contraintes : elles influencent désormais directement la compétitivité, l'innovation et la pérennité des entreprises.





Le PESTEL ne produit pas directement une stratégie. Il permet d'identifier les opportunités et les menaces qui devront ensuite être hiérarchisées et intégrées au diagnostic stratégique.

Observer ne suffit pas

Une analyse PESTEL efficace ne consiste pas à dresser une liste de faits.

Elle doit répondre à trois questions :

- **Que se passe-t-il ?**
- **Quel impact pour notre entreprise ?**
- **Comment devons-nous réagir ?**

L'analyse stratégique commence lorsque l'information devient une aide à la décision.

Transformer les tendances en décisions

Une même évolution peut représenter :

- ✓ une **opportunité** pour certaines entreprises ;
- ✗ une **menace** pour d'autres.

Example :

Intelligence artificielle

→ Opportunité : automatiser les processus, créer de nouveaux services.

→ Menace : obsolescence de certaines compétences, investissements importants.

Tout dépend de la stratégie et du positionnement de l'entreprise.

Cas TECHFAB

À partir du PESTEL réalisé :

Opportunités

- aides à la transition industrielle ;
- automatisation des usines ;
- croissance des besoins en maintenance prédictive.

Menaces

- hausse durable du coût des matières premières ;
- nouvelles exigences réglementaires ;
- concurrence internationale renforcée.

Le rôle du dirigeant consiste à transformer ces constats en décisions stratégiques.

Les cinq forces de Porter

Comprendre l'intensité de la concurrence

Pourquoi compléter le PESTEL ?

Le **PESTEL** analyse le **macro-environnement**.

Mais il ne répond pas à une question essentielle :

Quelle est l'intensité de la concurrence sur mon marché ?

Pour répondre à cette question, Michael Porter propose un second outil complémentaire.

Une logique différente du PESTEL

PESTEL

→ Comprendre les grandes évolutions de l'environnement.

Porter

→ Comprendre le fonctionnement concurrentiel d'un marché.
Ces deux outils sont complémentaires et doivent être mobilisés successivement dans un diagnostic stratégique.

La performance d'une entreprise dépend non seulement de ses compétences internes, mais aussi de l'intensité des forces concurrentielles qui structurent son marché. Le modèle de Porter permet d'évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité.

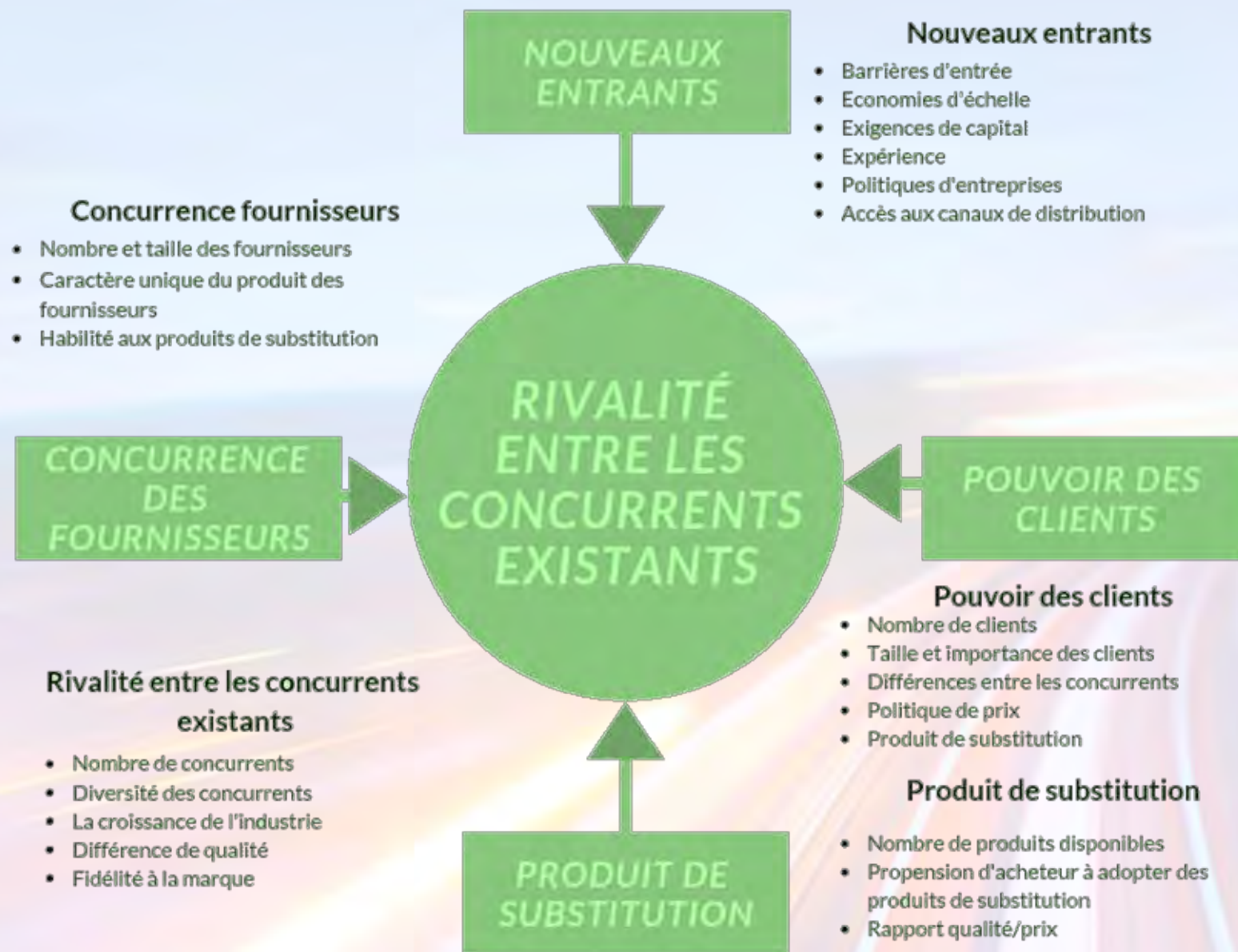
Les cinq forces concurrentielles

Le modèle de Porter étudie :

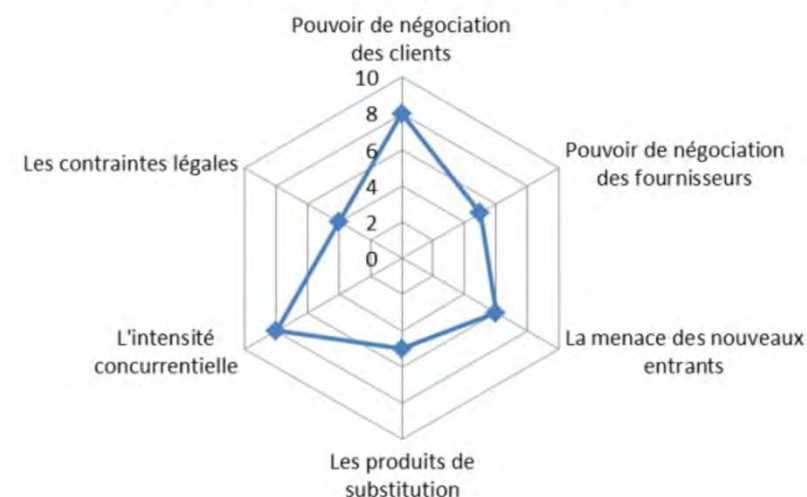
- **L'intensité de la rivalité entre concurrents**
- **Le pouvoir de négociation des clients**
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**
- **La menace des nouveaux entrants**
- **La menace des produits ou services de substitution**

L'interaction de ces cinq forces détermine la rentabilité potentielle d'un secteur.





Exemple d'analyse de Porter



Appliquer Porter à TECHFAB

Du modèle théorique au diagnostic concurrentiel

Les cinq forces appliquées à TECHFAB

Rivalité entre concurrents

- marché industriel mature ;
- nombreux acteurs européens ;
- concurrence sur les prix et l'innovation.

Pouvoir des clients

- grands donneurs d'ordre industriels ;
- exigences fortes en qualité, délais et coûts ;
- appels d'offres très concurrentiels.

Les autres forces concurrentielles

Pouvoir des fournisseurs

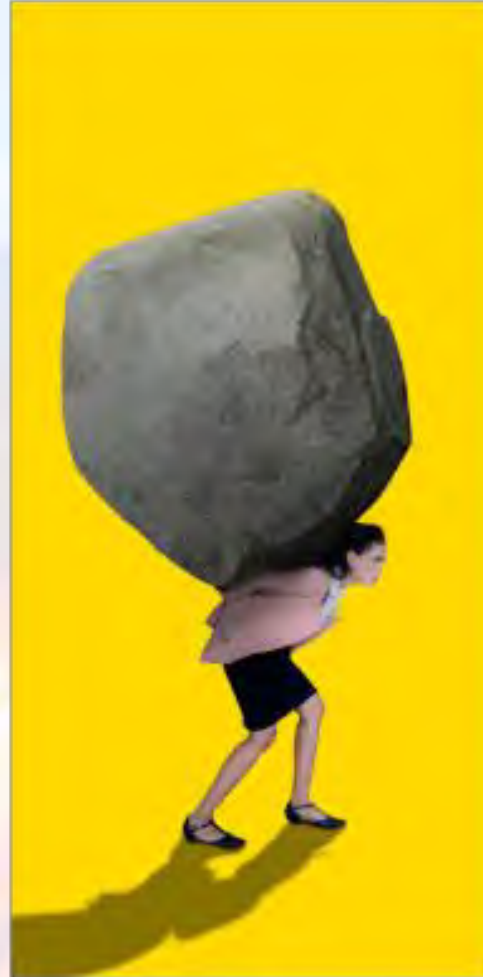
- dépendance à certains composants électroniques ;
- volatilité des matières premières.

Nouveaux entrants

- start-up industrielles ;
- acteurs spécialisés IA et Industrie 4.0.

Produits de substitution

- nouvelles technologies de production ;
- solutions connectées plus performantes ;
- évolution des besoins des clients.



L'intérêt du modèle de Porter ne réside pas dans la description des cinq forces, mais dans leur interprétation afin d'identifier les leviers permettant d'améliorer durablement la position concurrentielle de l'entreprise.

Les enseignements pour TECHFAB

Le diagnostic met en évidence plusieurs priorités :

- ✓ renforcer l'innovation ;
- ✓ développer la différenciation ;
- ✓ réduire certaines dépendances fournisseurs ;
- ✓ fidéliser les clients à forte valeur ;
- ✓ investir dans les technologies créatrices d'avantage concurrentiel.

Le modèle de Porter aide à choisir les priorités stratégiques.

Appliquer Porter à TECHFAB

Du modèle théorique au diagnostic concurrentiel

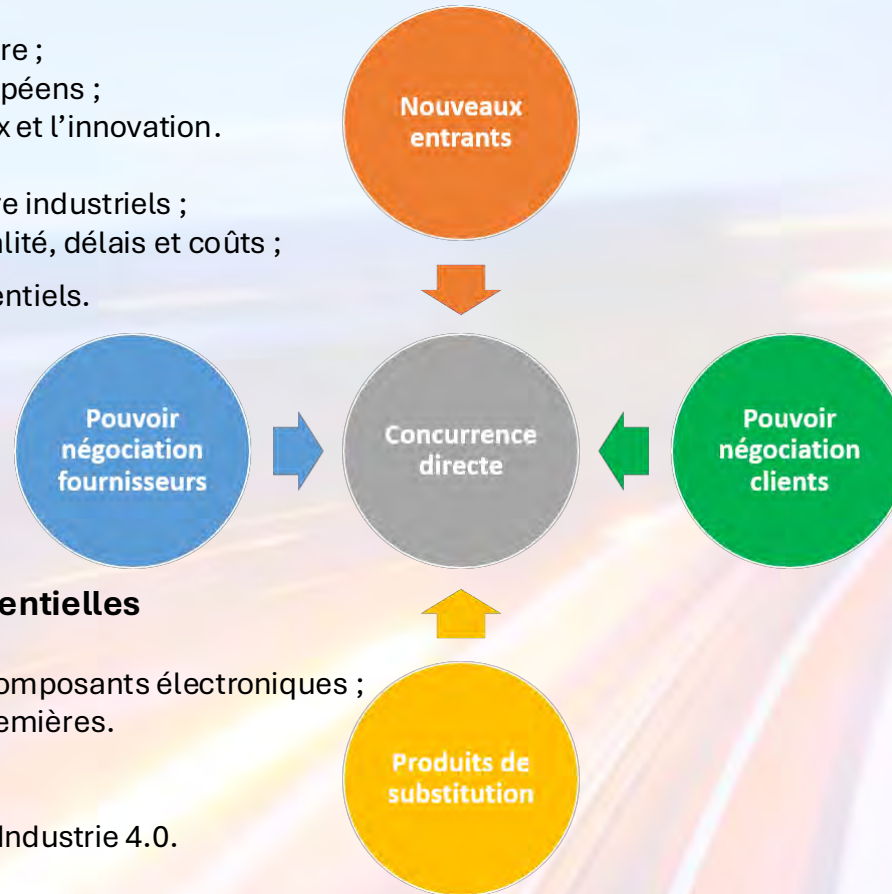
Les cinq forces appliquées à TECHFAB

Rivalité entre concurrents

- marché industriel mature ;
- nombreux acteurs européens ;
- concurrence sur les prix et l'innovation.

Pouvoir des clients

- grands donneurs d'ordre industriels ;
 - exigences fortes en qualité, délais et coûts ;
- appels d'offres très concurrentiels.



Les autres forces concurrentielles

Pouvoir des fournisseurs

- dépendance à certains composants électroniques ;
- volatilité des matières premières.

Nouveaux entrants

- start-up industrielles ;
- acteurs spécialisés IA et Industrie 4.0.

Produits de substitution

- nouvelles technologies de production ;
- solutions connectées plus performantes ;
- évolution des besoins des clients.

L'intérêt du modèle de Porter ne réside pas dans la description des cinq forces, mais dans leur interprétation afin d'identifier les leviers permettant d'améliorer durablement la position concurrentielle de l'entreprise.

Les enseignements pour TECHFAB

Le diagnostic met en évidence plusieurs priorités :

- ✓ renforcer l'innovation ;
- ✓ développer la différenciation ;
- ✓ réduire certaines dépendances fournisseurs ;
- ✓ fidéliser les clients à forte valeur ;
- ✓ investir dans les technologies créatrices d'avantage concurrentiel.

Le modèle de Porter aide à choisir les priorités stratégiques.

Choisir le bon outil d'analyse

Du diagnostic externe à la décision stratégique

Les outils sont complémentaires

Chaque outil répond à une question différente :

PESTEL

→ Quelles évolutions de l'environnement peuvent influencer l'entreprise ?

5 forces de Porter

→ Quelle est l'intensité de la concurrence sur notre marché ?
Aucun outil, pris isolément, ne permet de construire une stratégie complète.

Une démarche progressive

Le diagnostic stratégique suit une logique structurée :

1. Observer l'environnement (PESTEL)
2. Analyser la concurrence (Porter)
3. Identifier les opportunités et les menaces
4. Croiser avec l'analyse interne
5. Définir les orientations stratégiques

Chaque étape prépare la suivante.

Ce qu'un futur cadre GPLA doit retenir

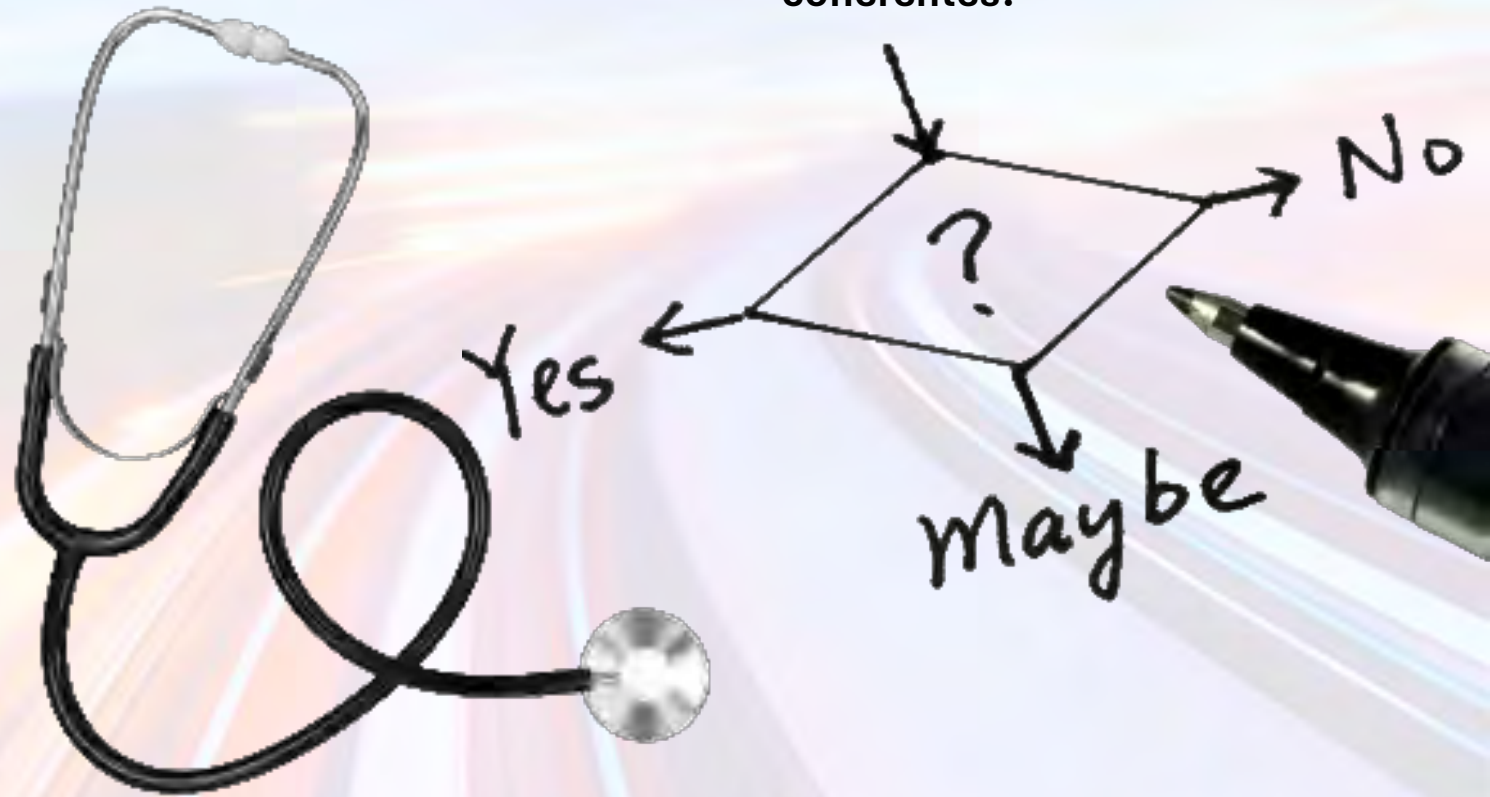
Un manager ou un consultant ne recherche pas des certitudes.

Il construit une décision argumentée à partir :

- d'informations fiables ;
- d'analyses structurées ;
- d'hypothèses explicitées ;
- d'une vision globale de l'entreprise.

La qualité d'une décision dépend d'abord de la qualité du diagnostic.

Le management stratégique ne consiste pas à appliquer des outils de manière mécanique. Il s'agit de choisir les outils les plus pertinents, de croiser leurs résultats et de les transformer en décisions cohérentes.



Synthèse de la séance

Les idées essentielles à retenir

1. L'environnement influence durablement la stratégie

- ✓ Une entreprise évolue dans un environnement qu'elle ne maîtrise pas.
- ✓ Les évolutions économiques, technologiques, sociétales, environnementales et réglementaires modifient en permanence les conditions de concurrence.
- ✓ Anticiper ces évolutions constitue un avantage concurrentiel majeur.

2. Le modèle PESTEL structure la veille stratégique

- ✓ Il analyse le **macro-environnement**.
- ✓ Il permet d'identifier les grandes tendances.
- ✓ Il fait émerger les **opportunités** et les **menaces**.
- ✓ Il prépare le diagnostic stratégique.

3. Les cinq forces de Porter analysent le marché

- ✓ Elles évaluent l'intensité concurrentielle.
- ✓ Elles mesurent l'attractivité d'un secteur.
- ✓ Elles expliquent pourquoi certains marchés sont plus rentables que d'autres.
- ✓ Elles orientent les choix stratégiques.

4. Ce qu'un futur cadre GPLA doit retenir

- ✓ Aucun outil ne fournit à lui seul une décision.
- ✓ Les outils doivent être combinés.
- ✓ Le diagnostic précède toujours la stratégie.
- ✓ Une décision pertinente repose sur une analyse rigoureuse, argumentée et hiérarchisée.

Un bon stratège ne cherche pas à prédire l'avenir. Il prépare son entreprise à y faire face.

Un diagnostic stratégique pertinent repose sur une analyse structurée de l'environnement. Les outils étudiés aujourd'hui constituent les fondations de toutes les décisions stratégiques qui seront développées dans les prochaines séances.

