L'analyse de l'environnement

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

Un nouveau chapitre pour Pearson

La convergence des industries expose les entreprises à des dilemmes particulièrement inconfortables. Faut-il être proactif et chercher à accélérer la convergence, en espérant obtenir un avantage au premier entrant ? Il semble que ce soit la stratégie choisie par Pearson. À l'inverse, on peut rester en retrait en affirmant que la convergence n'est pas inévitable, que les bénéfices en sont incertains et que les premiers entrants seront les premières victimes.

Il convient de s'assurer que les participants identifient une série de tendances structurelles qui conduisent au changement : innovations technologiques, nouveaux comportements des consommateurs, ambitions du dirigeant (Marjorie Scardino), disponibilité de cibles potentielles pour des opérations d'acquisition, etc. Les risques sont essentiellement liés à une vision faussée, à l'incapacité à éduquer le marché et à l'insuffisance des moyens financiers nécessaires.

Les critères de segmentation des marchés (2e édition)

La segmentation de marché est un concept séduisant et il est généralement possible d'identifier de très nombreux critères de segmentation. Les questions de cette illustration sont conçues de manière à conduire les participants à s'interroger sur la viabilité effective des segments obtenus, par exemple :

- Les segments doivent avoir un sens du point de vue des clients. Ils doivent être significativement différents les uns des autres. Le critère d'âge utilisé par Saga est pertinent car il détermine des besoins, des comportements d'achat et donc des types de services différents. Pour autant, la barrière de 50 ans est arbitraire.
- Chaque segment doit être suffisamment développé pour permettre une activité rentable. C'est la question essentielle pour Triumph, dans une industrie où le volume de production influe sur la rentabilité. Le segment des riches passionnés de motos est-il assez vaste pour permettre à tous les concurrents d'y dégager des profits ?
- Les segments doivent être accessibles, ce qui était le problème essentiel de l'Europe de l'Est avant 1989. Volkswagen a saisi une opportunité de développement dès que l'accessibilité s'est améliorée.

© 2003, 2005, Pearson Education France

Exemples d'influences environnementales

L'analyse PESTEL est un bon point de départ pour une analyse de l'environnement. Le schéma 2.2 dresse la liste des facteurs à prendre en compte. On peut envisager de demander aux participants de remplir eux-mêmes l'illustration 2.1 avec les forces en jeu dans une industrie donnée.

Quelle que soit la méthode utilisée, il convient d'éviter que la liste de forces soit *trop longue*. C'est ce que suggère la deuxième question en demandant aux participants de déterminer quelles forces sont les plus à même d'influencer l'évolution de l'industrie. Les participants doivent justifier leurs choix à partir des évolutions passées et de l'impact prévisionnel de chacune des forces.

Dans l'exemple de l'industrie du jouet (voir le cas « Jurassic Toys » à la fin du chapitre), on pourrait obtenir une longue liste de forces, alors que l'essentiel est de déterminer les forces réellement déterminantes :

- Poids de la publicité et des licences de films.
- Délocalisation de la production en Chine.
- Substitution des jeux électroniques.
- Diminution de l'âge moyen des clients.

Dans ces conditions, les stratégies les mieux adaptées sont celles des leaders américains (concentration, délocalisation, achat de licences de films, investissement dans les jeux électroniques, etc.), alors que le positionnement des fabricants jurassiens semble a priori moins pertinent, ce qui les a contraints à adopter une stratégie de niche.

Pilkington et la globalisation

Si l'on utilise les critères de globalisation présentés dans le schéma 2.3 (convergence des marchés, avantages de coûts, influence des Etats et concurrence globale) pour chacun des deux segments qui composent l'industrie du verre, il apparaît que l'activité automobile est globalisée, essentiellement du fait de la pression des clients et de la volonté des Etats d'attirer les investissements. En revanche, l'activité bâtiment n'est pas globalisée, du fait de différences locales dans les spécifications des produits (notamment à cause du climat). Certaines tendances globales se dessinent pourtant au niveau de régions (par exemple au sein de l'Union européenne), sous l'impact de considération de coûts (volumes d'approvisionnement, économies d'échelle). Cependant, le verre reste un produit dont le prix à la tonne est faible, ce qui rend rapidement prohibitif le coût de transport (au-delà de 300 kilomètres). Tout cela influence la structure de Pilkington : une structure globale par produit pour l'activité automobile et une structure locale par régions pour l'activité bâtiment.

La construction de scénarios

Au travers de deux exemples, l'objet de cette illustration est de faire comprendre aux participants qu'il existe plusieurs approches permettant de construire des scénarios. Si l'on s'appuie sur le cas « Jurassic Toys » (qui figure à la fin du chapitre), il est important de leur faire identifier les facteurs dont l'impact potentiel est le plus élevé et dont l'évolution est incertaine, comme dans le cas de l'édition. Pour l'industrie du jouet, il s'agit vraisemblablement de la mondialisation (ouverture totale des marchés occidentaux aux productions asiatiques via l'OMC) et de la « virtualisation » des jouets (les jeux vidéo et électroniques se substituent aux jouets classiques). Un des scénarios peut être le maintien en Europe de certaines barrières réglementaires vis-à-vis des productions importées, en attendant une amélioration des conditions de travail – et donc une augmentation des coûts de main d'œuvre – en Asie. Un autre scénario peut impliquer un effondrement de la demande de jouets classiques, les enfants se détournant dès l'âge de 8 ans vers jeux électroniques, les vêtements, les téléphones mobiles, etc. Bien entendu, c'est la combinaison des deux facteurs qui donne les scénarios les plus riches.

© 2003, 2005, Pearson Education France

L'important pour les participants est de bien définir comment les différents concurrents sont susceptibles de réagir dans chacun des scénarios.

La bioinformatique

La convergence des industries expose les entreprises à des dilemmes particulièrement inconfortables. Faut-il être proactif et chercher à accélérer la convergence, en espérant obtenir un avantage au premier entrant ? À l'inverse, on peut rester en retrait en affirmant que la convergence n'est pas inévitable, que les bénéfices en sont incertains et que les premiers entrants seront les premières victimes (« On reconnaît les pionniers au fait qu'ils ont des flèches indiennes plantées dans le dos »).

Il convient de s'assurer que les participants identifient une série de tendances structurelles qui conduisent au changement : innovations technologiques, nouveaux comportements des consommateurs, ambitions des dirigeants, disponibilité de cibles potentielles pour des opérations d'acquisition, etc. Les risques sont essentiellement liés à une vision faussée, à l'incapacité à éduquer le marché, à l'insuffisance des moyens financiers nécessaires et à l'évolution de la réglementation.

L'industrie du téléphone mobile en France

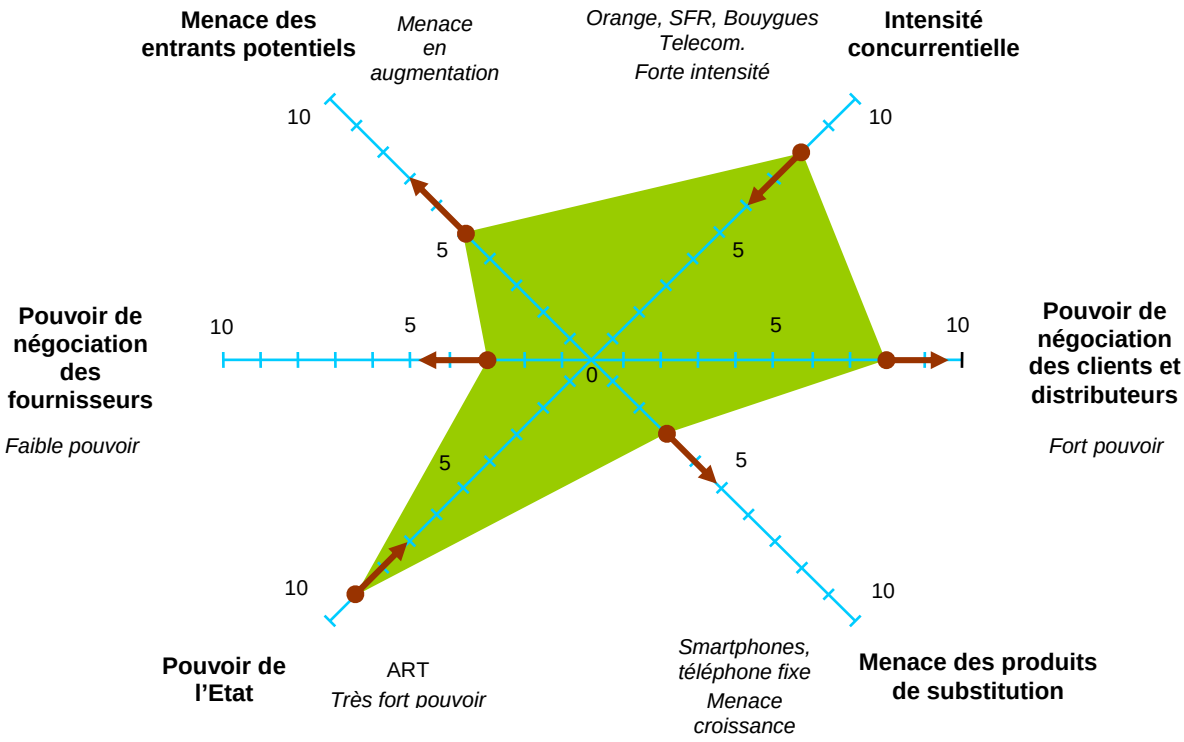
Cette illustration est conçue de manière à apprendre aux participants à mieux utiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence, notamment en mettant l'accent sur certaines limites de cette approche :

- On peut être tenté de séparer des facteurs qui sont en fait interdépendants. Un nouvel entrant peut ainsi pénétrer sur le marché au moyen d'un substitut ou à la faveur d'une déréglementation. De même, un nouvel entrant peut très bien être un fournisseur ou un client.
- Le modèle ne dit rien des tendances structurelles de l'environnement général qui ont pourtant un impact sur l'équilibre des forces au sein de l'industrie. Par exemple, dans la téléphonie fixe, la baisse du coût des télécommunications entraîne une prolifération des opérateurs. Le modèle des 5(+1) forces doit donc être utilisé en lien avec une analyse PESTEL.
- Le modèle des 5(+1) forces, même s'il est censé identifier une dynamique, dit peu de choses sur les changements qui affectent l'industrie. Comment les forces évoluent-elles les unes par rapport aux autres ? Lesquelles gagnent en importance ? Lesquelles voient leur influence diminuer ? Il suffit de comparer l'hexagone sectoriel de l'industrie du téléphone mobile en France en 1999, en 2003 et en 2005 pour constater leurs différences (apparition de Bouygues Telecom, échec du WAP, effondrement du pouvoir des fabricants de terminaux, difficultés de France Telecom, lancement tardif de la 3G, apparition d'opérateurs virtuels, etc.). Le modèle n'est donc valable qu'à un instant donné, ce qui est relativement gênant dans la mesure où il est censé permettre de prendre des décisions stratégiques, nécessairement tournées vers le long terme (cette incapacité du modèle à anticiper l'équilibre futur des forces et donc les facteurs clefs de succès à venir est un des ressorts du cas « La galopade de la trottinette » qui clôt le chapitre 8).

On peut pallier en partie cette dernière limite en ajoutant sur l'hexagone sectoriel des flèches qui montrent le sens d'évolution de chacune des forces. Pour la téléphonie mobile en France en 2005, en admettant que la menace des entrants potentiels *augmente* avec la consolidation du nombre d'opérateurs au niveau européen (possibilité d'une montée en puissance de Vodafone dans SFR ou développement d'opérateurs virtuels puissants tels que Virgin au Royaume-Uni), que l'intensité concurrentielle *diminue* du fait des difficultés de France Telecom (baisse des investissements publicitaires d'Orange), que le pouvoir de négociation des clients *augmente* grâce à la possibilité de changer d'opérateur en conservant le même numéro, que la menace des produits de substitution *augmente* avec la convergence entre PDA et téléphones (BlackBerry, Symbian, etc.), que le pouvoir de l'Etat *diminue* du fait de la pression de déréglementation au niveau européen et qu'enfin le pouvoir de négociation des fournisseurs *recommence à augmenter* après l'effondrement des fabricants de terminaux en 2002, on obtient l'hexagone suivant :

© 2003, 2005, Pearson Education France

On pourrait encore perfectionner l'hexagone en symbolisant la vitesse (ou l'intensité) d'évolution de chaque force par la longueur de la flèche correspondante.



Les critères de segmentation des marchés (7e édition)

La segmentation de marché est un concept séduisant et il est généralement possible d'identifier de très nombreux critères de segmentation. Les questions de cette illustration sont conçues de manière à conduire les participants à s'interroger sur la viabilité effective des segments obtenus, par exemple :

- Les segments doivent *avoir un sens* du point de vue des clients. Ils doivent être significativement différents les uns des autres. Le critère d'âge utilisé par Saga est pertinent car il détermine des besoins, des comportements d'achat et donc des types de services différents. Pour autant, la barrière de 50 ans est arbitraire.
- Chaque segment doit être suffisamment développé pour permettre une activité rentable. C'est la question essentielle pour la Dacia Logan, dont la marge unitaire plus faible doit être compensée par de très importants volumes, ce qui a notamment poussé Renault à la commercialiser en Europe de l'Ouest, contrairement à ce qui avait été annoncé au départ.
- Les segments doivent être accessibles, ce qui explique pourquoi OnScreen a identifié des segments potentiels pour ses produits. Il lui a ensuite fallu déterminer comment accéder à ces segments afin d'accroître ses ventes. Certains segments peuvent ainsi se révéler plus accessibles que d'autres (du fait notamment des barrières à l'entrée identifiées dans l'analyse des 5(+1) forces de la concurrence).

© 2003, 2005, Pearson Education France