# Contribution à l'identification d'une cartographie de l'environnement externe : cas d'une PME familiale Belge

Olivier Voyant

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Institut d'Administration des Entreprises

Université Jean Moulin Lyon 3, ISEOR

**voyant@iseor.com**

**RESUME**

En se situant dans le cadre théorique de l'environnement concurrentiel, de l'environnement global et de la veille stratégique, cet article entend identifier les cibles de l'environnement externe sur lesquelles une PME familiale Belge devrait orienter sa vigilance stratégique. En d'autres termes, il s'agit d'apporter des réponses aux questions situées en amont de la collecte des données, à savoir « Quels sont les acteurs à surveiller ? » et « Quels sont les thèmes à surveiller ? ». Les résultats attestent de la difficulté, pour une entreprise, d'identifier une cartographie représentative de son environnement externe pertinent et recensent des items pour lesquels l'entreprise doit renforcer sa vigilance.

**MOTS CLES**

Environnement Externe – Vigilance stratégique – Ecoute – PME – Recherche-intervention.

# Contribution à l'identification d'une cartographie de l'environnement externe : cas d'une PME familiale Belge


**RESUME**

En se situant dans le cadre théorique de l'environnement concurrentiel, de l'environnement global et de la veille stratégique, cet article entend identifier les cibles de l'environnement externe sur lesquelles une PME familiale Belge devrait orienter sa vigilance stratégique. En d'autres termes, il s'agit d'apporter des réponses aux questions situées en amont de la collecte des données, à savoir « Quels sont les acteurs à surveiller ? » et « Quels sont les thèmes à surveiller ? ». Les résultats attestent de la difficulté, pour une entreprise, d'identifier une cartographie représentative de son environnement externe pertinent et recensent des items pour lesquels l'entreprise doit renforcer sa vigilance.



**MOTS CLES**

Environnement Externe – Vigilance stratégique – Ecoute – PME – Recherche-intervention.

## INTRODUCTION

En stratégie, le terme cartographie pourrait désigner la réalisation et l'étude des univers stratégiques selon un principe majeur : faire de la cartographie une représentation des données sur un support réduit représentant un espace réel. Pour y parvenir, deux champs distincts peuvent être identifiés : *le relevé des contours et de l'espace à représenter et à surveiller* ; le relevé des données à représenter et à analyser sur cet espace. Partant du principe que certains experts externes sont spécialistes du second champ, c'est-à-dire de l'analyse dans la compréhension des phénomènes qui influencent le devenir des entreprises (Seraidarian, 2008), *cet article entend contribuer au premier champ permettant de délimiter le périmètre au sein duquel l'entreprise est influencée et peut agir*. Pour esquisser une réponse à cette problématique, l'hypothèse retenue est que si les entreprises ne peuvent organiser une analyse de leur univers stratégique sans en faire l'essentiel de leur activité, elles doivent contribuer à la description de leur environnement pertinent. Ce couple **problématique-hyptohèse** se situe **dans le cadre de référence suivant** :

- Réduire la polysémie incontrôlée de l'analyse stratégique externe. Après une phase d'institutionnalisation, la stratégie a connu une phase d'objectivation et d'évolution où les avancées conceptuelles sont de plus en plus « galvaudées » (Lorino et Tarondeau, 2006) et dépassent les capacités d'intégration – *bourgeonnement simple, greffe et marcottage* – des entreprises (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007 ; Martinet, 2008). De plus, développées au sein d'entreprises, principalement américaines et de très grandes tailles, avec des résultats peu probants sur l'échelle du temps, les connaissances scientifiques en matière d'analyse stratégique externe perdent en crédibilité et deviennent, en conséquence, difficilement transmissibles.
- Renouer avec l'originalité de l'analyse stratégique externe. Quand l'originalité du passé ne répond que partiellement aux problématiques actuelles des entreprises, il convient de procéder à une adaptation et/ou à une actualisation des connaissances. Dans le cadre de l'analyse stratégique externe, une observation scientifique, menée depuis plus de 19 ans[1] auprès d'entreprises de tailles et de secteurs différents, en France et à l'étranger, permet d'identifier le faible ancrage des entreprises sur leur environnement pertinent, alors même que cet ancrage constitue un élément de réduction de leur vulnérabilité stratégique.

[1] Ce parcours de recherche intègre notamment la confirmation et l'élargissement des travaux réalisés dans le cadre d'une thèse de doctorat, soutenue en 1997, sur le thème de la veille stratégique.

- Impliquer les acteurs dans l'identification de l'environnement externe pertinent des entreprises. L'externalisation de l'analyse stratégique externe, auprès de spécialistes et experts externes, contribue, pour reprendre les termes de Perroux (1965), à transformer l'entreprise en optimisateur passif et non en unité active, en communauté de travail à impliquer pour dresser une cartographie de l'environnement externe pertinent.

Dans cette quête de cartographie, les modèles d'analyse de la concurrence et de l'environnement global sont à même de livrer certains éclairages. En ce sens, ils constituent des socles théoriques à activer pour répondre aux questions permettant de définir et circonscrire un espace environnemental : « Quels sont les acteurs stratégiques à surveiller ? », « Quels sont les thèmes stratégiques à surveiller ? ».

Partant d'une description de concepts de l'analyse stratégique (point 1), la présentation d'un cas (point 2) permettra de s'interroger sur la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre les concepts présentés (point 3), voire à les enrichir (point 4).

## 1. L'ANALYSE STRATEGIQUE EXTERNE

Les modèles sélectionnés – *SWOT-LCAG, 5 forces de la concurrence, Pestel* – permettent de produire des analyses stratégiques critiquables, tant par leur construction technique que par leur utilisation stratégique. Pour autant, les nombreuses limites, auxquelles nous avons apporté une contribution (Voyant, 1997), ne peuvent occulter les éléments pertinents contenus dans ces modèles pour structurer une cartographie de l'environnement externe.

### 1.1. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

#### 1.1.1. Le modèle SWOT-LCAG[2]

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) appartient à un courant de pensée, « économique et industrielle », qui succède – *tout en l'intégrant* – à

[2] La matrice SWOT et le modèle LCAG (du nom de ses principaux auteurs auxquels on doit ajouter quelques noms comme Bower, Prahalad et Porter) sont parfois associés dans les travaux académiques mais souvent présentés séparément car leur mobilisation peut satisfaire des objectifs distincts. Associés dans le titre, ils font l'objet d'un développement qui expose une complémentarité plus qu'une assimilation.

l'approche militaire[3]. Son apport majeur est double : combiner l'analyse externe à l'analyse interne pour identifier les « possibles stratégiques » (Koenig, 1999) entre les facteurs clefs de succès de l'environnement et la capacité stratégique de l'entreprise ; proposer une lecture matricielle de l'environnement externe (les opportunités et les menaces) et de l'environnement interne (les forces et les faiblesses). La difficulté de mise en œuvre de ce concept tient au fait que ses forces traduisent ses faiblesses. Tout d'abord, dans la traduction française du modèle, l'utilisation du « et » – *opportunités et menaces ; forces et faiblesses* – est imparfaite : si traditionnellement le « et » évoque une interaction, la matrice évoque une addition qui nécessiterait l'utilisation du mot « plus ». En effet, si la matrice offre des combinaisons, par exemple, entre forces et opportunités ou encore entre faiblesses et menaces, elle ne propose pas d'interactions entre opportunités et menaces puis entre forces et faiblesses. Enfin, cette vision binaire – *« bonne ou mauvaise » ; « dedans ou dehors »* (Koenig, 2004) – est critiquée par les auteurs car l'apparente force du mouvement binaire n'est, en réalité, qu'une description simplificatrice de l'environnement pertinent. Pour autant, cette matrice offre un premier découpage à partir duquel trois questions essentielles sont soulevées : Où l'entreprise veut-elle aller ? Peut-elle y aller ? Comment y aller ? Ces questions peuvent être associées au célèbre modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth) d'Harvard et plus particulièrement à ses apports théoriques :

- Où l'entreprise veut-elle aller ? Les auteurs du LCAG introduisent dans leur modèle les valeurs et les aspirations des dirigeants à prendre en compte pour établir une destination ;
- Peut-elle y aller ? Le recensement et l'évaluation des possibilités d'action renseignent l'entreprise sur sa capacité stratégique à atteindre sa destination ;
- Comment y aller ? La formulation de la stratégie est, selon les auteurs, un moyen d'action permettant d'atteindre sa destination.

Cette approche stratégique de l'entreprise permet de présenter la stratégie comme la « formulation d'une intention stratégique et des conditions de sa mise en œuvre, par confrontation de l'entreprise à son environnement interne et externe » (Cariou, Dufeu et Leconte, 2007). Si la matrice SWOT et le modèle LCAG constituent une aide pour formaliser une cartographie de l'environnement, ils répondent de manière incomplète à la question suivante : dans quel univers stratégique l'entreprise se trouve-t-elle ? Selon Porter, elle est encadrée par « 5 forces » qui représentent la concurrence.

[3] Cette approche militaire relève plus d'une conception occidentale basée sur l'affrontement (Clausewitz, 1832) que d'une conception orientale (Lévi, 2007) axée sur une créativité « stratagémique » (Fayard, 2004).

### 1.1.2. Le modèle des « 5 forces » de la concurrence

Dans son modèle des « 5 forces » de la concurrence (Porter, 1979), Porter attire l'attention de l'entreprise sur la « partie de l'environnement régulée par la loi du marché. Cet espace marchand, ce champ concurrentiel, comprend toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise entretient **effectivement ou potentiellement** des relations d'échange (clients, fournisseurs) ou de concurrence (concurrents actuels, entrants potentiels ou producteurs de substituts) » (Koenig, 1996). La lecture du modèle est la suivante : plus les forces concurrentielles sont intenses, plus le potentiel de profit pour les entreprises est limité (et inversement). La question centrale est double : comment mesurer ces forces ? Comment analyser les sources de l'avantage concurrentiel et les renforcer ? Pour esquisser une réponse à la première question, les outils d'économie industrielle – *exemple : la courbe d'expérience* – sont mobilisés. Pour la seconde, Porter propose un nouveau concept : « la chaîne de valeur » (Porter et Millar, 1985). Cette dernière décompose l'entreprise en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le dessein de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Ainsi, en reconfigurant sa chaîne de valeur, une entreprise peut modifier à son avantage les règles du jeu concurrentiel. Si le principe selon lequel la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des entreprises est partagé par certains auteurs (Ghertman, 2004), d'autres s'interrogent sur la pertinence du modèle. Prenant l'exemple des entreprises japonaises, Hamel et Prahalad soutiennent que l'environnement concurrentiel ne suffit pas pour comprendre la construction des rapports de force et qu'il n'est pas nécessaire de s'adapter à son environnement mais de le transformer (Métais et Saïas, 2007). Par ailleurs, le « refus » de Porter d'introduire, dans ses forces, les pouvoirs publics (Fréry, 2007) reste un questionnement pour deux motifs. Tout d'abord, l'outil d'analyse intitulé le « diamant » semblait pouvoir annoncer une évolution de l'auteur vers un élargissement de l'environnement concurrentiel. Ensuite, parce que l'environnement global comporte des variables exogènes qui ont un impact sur l'avenir des entreprises et, par voie de conséquence, sur la conceptualisation de la stratégie, notamment en période de crise (Tannery, 2009). Pour être plus proche des positions de l'auteur, rencontré en 2003 lors du colloque de l'AOM (Seattle), il conviendrait sans doute de considérer les pouvoirs publics comme un élément de conditionnement des forces concurrentielles, c'est-à-dire situé « autour » des forces et non « à côté » ou « à l'intérieur ».

## 1.2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL

### 1.2.1. Le modèle PESTEL

Les illustrations de l'impact de l'environnement global sur le système ouvert qu'est l'entreprise sont légion. Parce qu'elle représente un impact à la fois structurel et conjoncturel, la matière première qu'est le pétrole constitue une illustration possible. Du choc pétrolier de 1973, lié à la guerre du Kipour, à celui de 1979, lié à la crise iranienne, puis à 2008 avec une cotation historique du baril de pétrole atteignant les 145 dollars en Asie, le pétrole provoque de nombreuses turbulences au sein de l'environnement global. Selon Barrand (1997), le premier choc pétrolier a marqué la fin d'une période exceptionnelle de stabilité et de certitude dans l'environnement des entreprises. Ce point de vue semble partagé par Joffre et Koenig (1992) qui considèrent que « le choc pétrolier de 1973 a constitué une véritable surprise stratégique qui a pris à contre-pied de nombreux acteurs ». En réalité, si la surprise fait partie du cadre stratégique, elle n'est pas synonyme de fatalité ; dans bien des cas, cette « surprise » peut être exploitée, contournée, voire atténuée. La condition minimale est d'être à l'écoute des signes faibles – *et forts* – de son environnement global. Selon le modèle PESTEL, les influences environnementales à surveiller, qui peuvent compléter une cartographie stratégique, sont réparties en six grandes catégories :

- **L'environnement politique (P)** concerne la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur et la protection sociale (Johnson et *al*, 2002) ainsi que les menaces sur l'ordre international (Besson et Possin, 1996).
- **L'environnement économique (E)** inclut les cycles économiques, l'évolution du PNB, les taux d'intérêt, la politique monétaire, l'inflation, le chômage (Johnson et *al*, 2002), le pouvoir d'achat, le taux d'inflation, le recours à l'épargne et au crédit (Mayrhofer, 2007), puis les crises financières et les déséquilibres économiques régionaux, locaux et sectoriels (Besson et Possin, 1996).
- **L'environnement socioculturel (S)** englobe la distribution des revenus, la mobilité sociale, l'attitude par rapport au loisir et au travail, le consumérisme, le niveau d'éducation, la démographie (Johnson et *al*, 2002) ainsi que la taille, la distribution géographique, la densité, la répartition par âge, le taux de natalité, de nuptialité et de décès (Mayrhofer, 2007).
- **L'environnement technologique (T)** comprend, notamment, les dépenses publiques de R&D, les investissements privés et publics sur la technologie, les nouvelles

découvertes, les nouveaux développements, la vitesse de transfert technologique et les taux d'obsolescence (Johnson et *al*, 2002).

- **L'environnement écologique (E)** comporte la protection de l'environnement, le retraitement des déchets, la consommation d'énergie (Johnson et *al*, 2002). Plus précisément, il s'inscrit dans un mouvement écologique (Mayrhofer, 2007) et une gestion des risques écologiques et biologiques (Besson et Possin, 1996).
- **L'environnement légal (L)**, en forte interaction avec les autres catégories, est composé d'un arsenal juridique produisant lois et normes.

Ainsi, par rapport aux trois piliers du développement durable (Social, Economique, Ecologique), le modèle PESTEL propose des piliers complémentaires qui, sans être ignorés par les auteurs du développement durable, sont considérés comme moins prioritaires ou mieux intégrés (Paradas, 2007) par les entreprises. A ce stade, et pour renforcer l'intérêt d'une description de l'environnement global, un type d'influence environnementale des catégories du modèle PESTEL est proposé au point suivant. Il s'agit de la prolifération des normes.

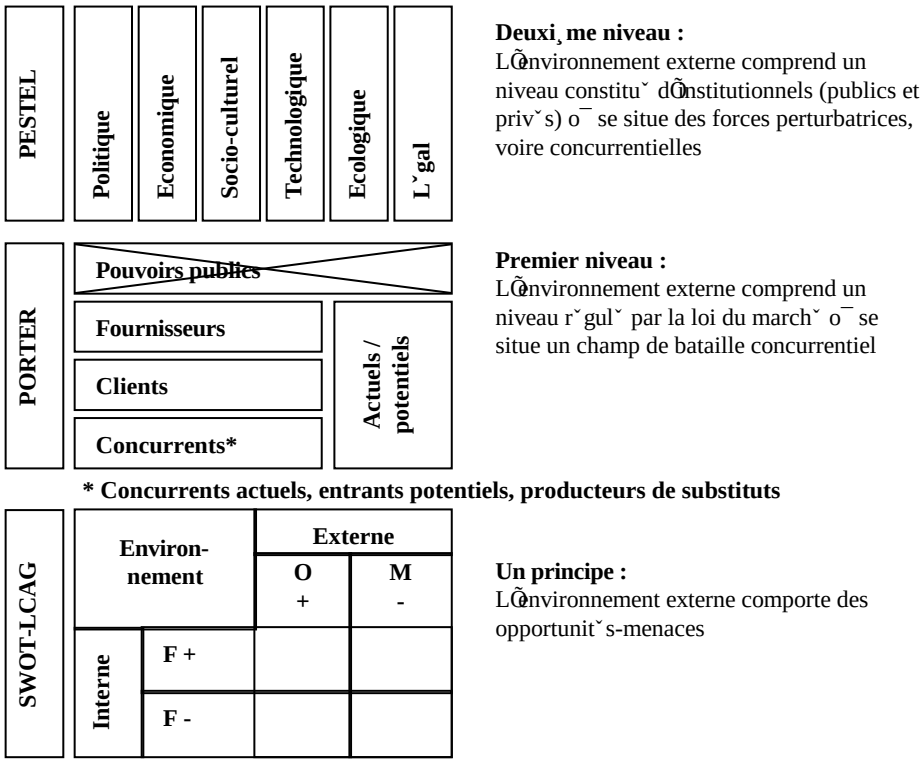
### 1.2.2. Le modèle PESTEL : producteur de normalisation

Quand Porter propose de développer une vigilance particulière auprès des clients, fournisseurs et concurrents (concurrents actuels, entrants potentiels ou producteurs de substituts) actuels et potentiels, le modèle PESTEL propose une force complémentaire que l'on pourrait désigner sous le terme d'institutionnels (publics et privés). Si ces acteurs constituent une source d'information, ils sont également une source de perturbation. Un des éléments majeurs de ces perturbations trouve son origine dans la prolifération des normes. Sur ce point, Savall et Zardet (2005) parlent d'environnement tétranormalisé, c'est-à-dire constitué par « quatre grands pôles de normes, souvent contradictoires, que sont les échanges commerciaux (OMC…), les conditions sociales (OIT…), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS…) et la qualité et l'environnement (ISO…) ». Partant du principe que l'entreprise est un acteur-consommateur de normes, les auteurs attirent l'attention sur la perversité des « fonds de commerce » qui animent les producteurs de normes, mais également sur le coût de l'intégration des normes au sein de l'organisation et des risques liés à leur non-intégration. En ce sens, ils conceptualisent les alertes de nombreux auteurs sur les dangers que représente l'environnement global. Parmi ceux-ci, Stiglitz, prix Nobel d'Economie, dénonce dans son ouvrage, « La grande désillusion » (2002), l'inefficacité et même le caractère destructeur des trois grandes institutions qui gouvernent la mondialisation, le FMI, la Banque

mondiale et l'OMC. De même que « les institutions internationales ne sont pas représentatives des nations qu'elles servent » (Stiglitz, 2002), nous pourrions penser que les producteurs de normes ne sont pas nécessairement au service de ceux qu'ils prétendent servir. Ainsi, les stratégies guerrières ne sont pas l'apanage des forces concurrentielles, elles inspirent également les acteurs de l'environnement global.

En résumé, les modèles retenus contribuent à la description d'un environnement externe à surveiller selon un principe et deux niveaux (figure 1). Les opportunités-menaces (un principe) sont réparties sur un environnement concurrentiel (premier niveau) et un environnement global (deuxième niveau).

**Figure n°1 : Contribution des modèles d'analyse stratégique à une cartographie de l'environnement externe**




Partant de cette représentation théorique, couplée à des travaux antérieurs réalisés sur la veille stratégique (Voyant, 1997), les parties suivantes ont pour objectif d'expérimenter les concepts et de les enrichir en distinguant les acteurs (exemple : les clients) et les thèmes à surveiller (exemple : les technologies).

## 2. LA METHODOLOGIE RETENUE

Afin de poursuivre notre quête de cartographie de l'environnement externe, une étude de cas a été réalisée au sein d'une PME Belge. Les principes retenus pour cette étude de cas sont les suivants : a) éviter la restitution empirique par un ancrage des résultats au cadre théorique ; b) produire des représentations permettant une généralisation et une meilleure interprétation des résultats.

### 2.1. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche choisie pour étudier cette entreprise est celle de la recherche-intervention. Cette méthode, peu fréquente pour les PME (Brouard, 2007), est apparue adaptée aux objectifs de la recherche, à savoir décrire les pratiques d'écoute de l'environnement concurrentiel et de l'environnement global, dans le but de mieux définir et circonscrire un espace environnemental. La recherche-intervention est une technologie de la recherche d'exploration et de confirmation qui consiste à pénétrer concrètement l'entreprise, non comme un simple observateur mais comme un acteur en charge de conduire un processus (Voyant, 2006 ; Buono et Savall, 2007).

L'entreprise étudiée est une PME familiale Belge. Créée en 1945 pour réaliser des travaux de câblage et de montage électromécanique en milieu industriel, elle a été rachetée en 1975 par le dirigeant actuel pour devenir une entreprise en technologies de pointe. Les produits et services réalisés sont commercialisés en Belgique mais également à l'international : en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Irlande, au Danemark, en Italie, en Espagne, en Tchéquie, en Bolivie, en Russie, au Japon et en Chine. En dix ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par deux (de 22 M€ à 42 M€) et l'effectif est passé de 230 personnes à 280[4]. Dans le cadre de son développement, face à une opportunité commerciale pouvant se révéler être une opportunité stratégique et dans une optique de transmission (du père au fils) naturellement complexe (Cadieux, 2006), cette entreprise a souhaité consolider sa démarche stratégique en élaborant une cartographie de son environnement externe.

[4] Une recommandation de la Commission européenne du 6 mai 2003 donne la définition suivante des petites et moyennes entreprises : une entité ayant un effectif compris entre 50 et 249 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros. Le critère du nombre de salariés ne précise pas s'il s'agit du nombre de personnes salariées ou du nombre d'équivalent temps plein sur une période annuelle. Le cas étudié comporte 280 salariés pour un équivalent temps plein inférieur à 250 personnes et un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros.

### 2.2. LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Le protocole de recherche-intervention a permis de confirmer la nécessité de surveiller des environnements concurrentiel et global, et de poser des hypothèses quant à la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'écoute de l'environnement.

Le mode opératoire de la recherche s'est déroulé selon deux étapes :

- Un diagnostic des pratiques de vigilance stratégique a été réalisé auprès des membres de la direction, de certains managers et experts internes de l'entreprise. Les 16 entretiens individuels réalisés ont permis de décrire les *forces et les faiblesses* des pratiques d'écoute de l'environnement en vigueur dans l'entreprise. Ainsi, le diagnostic proposé n'a pas vocation à se substituer aux outils et aux méthodes de collecte de données, notamment proposés par des experts externes, mais d'identifier les composants mobilisés par les acteurs pour surveiller leur environnement.
- Une fois le diagnostic présenté et reconnu par les personnes interviewées, un groupe de projet a été constitué pour proposer des solutions d'amélioration des pratiques d'écoute stratégique. Des groupes de travail, animés par certains membres de la direction, de l'encadrement puis par certains experts internes, ont permis de prendre des décisions pour renouveler leurs pratiques.

## 3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans une acception courante, une pratique nécessite de respecter certaines règles. En matière d'écoute de l'environnement, ces règles pourraient se résumer de la manière suivante : identifier des thématiques productrices d'opportunités et de menaces et prévoir, par la suite, la collecte des données et les actions permettant d'en tirer profit. Par profit, on peut entendre « performance » mais également un meilleur positionnement sur les « outputs » de l'entreprise, à savoir les produits, les marchés, les technologies et le potentiel humain (Savall et Zardet, 1995 ; Voyant, 1997).

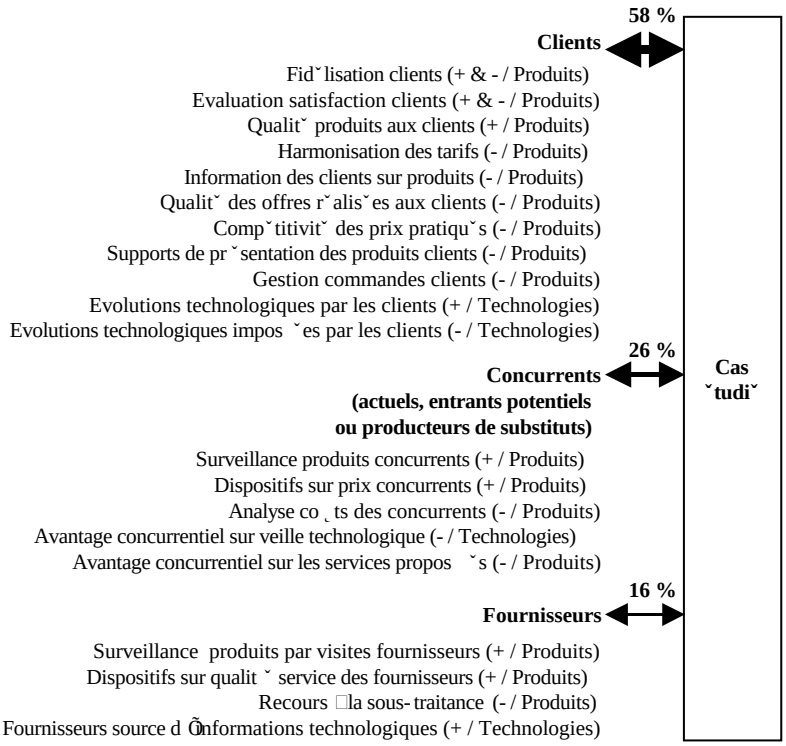
La présentation des résultats suit une logique spatio-temporelle des pratiques de l'entreprise. Ces dernières consistent à privilégier l'écoute de l'environnement concurrentiel par rapport à l'écoute de l'environnement global. Par ailleurs, si les figures présentées ci-après représentent des composants de l'environnement externe, les commentaires associés

incluent des éléments de collecte (de données) et de décisions (d'actions) prises par l'entreprise durant la période de la recherche-intervention.

### 3.1. LES PRATIQUES D'ECOUTE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL : FORCES ET FAIBLESSES

La figure ci-après (figure n°2) représente les idées exprimées par les personnes interviewées lors du diagnostic et réparties selon les acteurs de l'environnement concurrentiel : les clients, les concurrents et les fournisseurs. Pour chacune des idées exprimées, des thèmes ont été identifiés. Ils concernent les produits, les marchés, les technologies et le potentiel humain (Savall et Zardet, 1995), c'est-à-dire les thèmes traditionnellement mobilisés par les spécialistes de la veille stratégique à savoir : la veille marketing, la veille commerciale, la veille technologique et la veille globale (Voyant, 1997). Enfin, l'identification des forces et des faiblesses de l'écoute des acteurs est représentée par des signes « + », « - », mais également « + & - », dans la mesure où un thème peut caractériser à la fois une force plus une faiblesse.

**Figures n□2 : R˘partition des id˘es exprim˘es par les acteurs selon les composants de l Õenvironnement concurrentiel**



La hiérarchisation des expressions montre que les items sont plus nombreux pour les clients (58%) que pour les concurrents (26%) et les fournisseurs (16%). Pour autant, cette répartition, représentative des zones d'écoute de l'entreprise vis-à-vis de son environnement concurrentiel, ne semble pas représenter une hiérarchisation des forces. En effet, introduire une confusion entre les items de surveillance et l'analyse des données collectées reviendrait à remettre en cause les deux champs distincts présentés en introduction. Ainsi, les idées exprimées ne renseignent pas sur l'état des forces concurrentielles, mais permettent d'identifier le périmètre sur lequel l'entreprise réalise une surveillance.

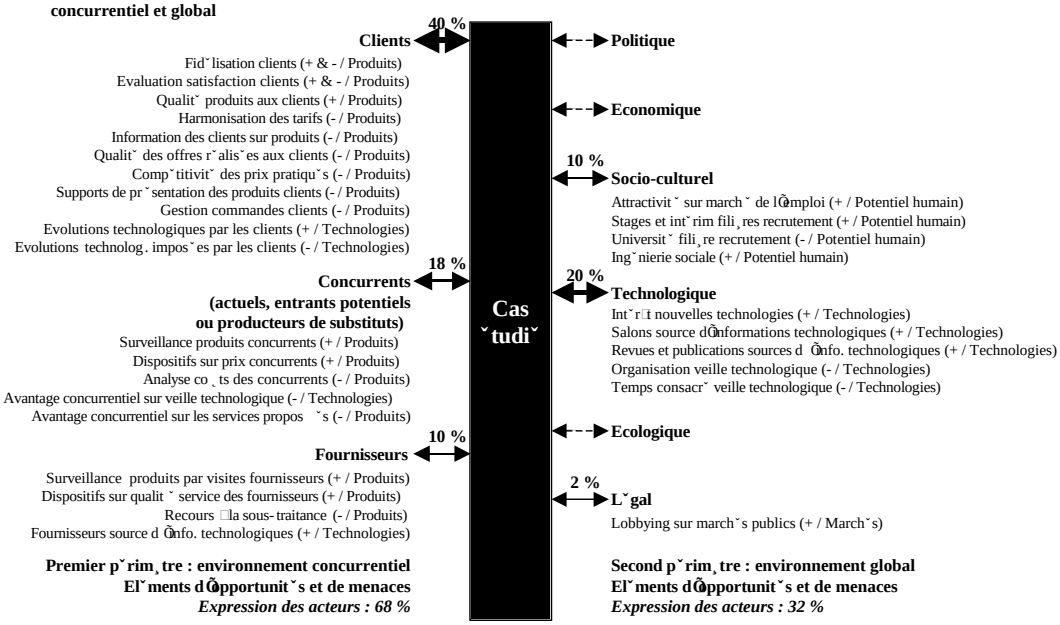
Par ailleurs, une analyse approfondie des items montre de nombreuses interactions selon deux niveaux. Le premier concerne une lecture matricielle, où l'intersection entre les clients et les produits, par exemple, fait émerger des items à surveiller et sur lesquels des analyses et des décisions pourront être prises. Le second concerne une triangulation des items entre les clients, les concurrents et les fournisseurs. A titre illustratif, l'item « Dispositifs sur les prix des concurrents » (concurrents) et à rapprocher des items « Qualité des offres réalisées aux clients », « Evolutions technologiques imposées par les clients » et « Compétitivité des produits » (clients). En effet, malgré une vigilance de l'entreprise par rapport aux prix pratiqués par les concurrents, la grande diversité des offres réalisées, couplée aux évolutions technologiques imposées par les clients, réduit la compétitivité des prix pratiqués par l'entreprise. De plus, le « Recours à la sous-traitance » (fournisseurs) traduit, dans le cas étudié, une faible maîtrise des technologies par les acteurs et contribue à réduire la valeur ajoutée des produits.

Dans sa prise de conscience, l'entreprise a formulé le souhait de se recentrer sur les produits à plus forte valeur ajoutée et de se préparer, dans une conception délibérée de la stratégie, à transformer des opportunités commerciales en opportunités stratégiques. Par ailleurs, l'hypothèse faite par les acteurs est qu'une action sur le composant « clients » pourrait exercer une influence positive sur les autres items recensés.

### 3.2. LES PRATIQUES D'ECOUTE DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL : FORCES ET FAIBLESSES

La figure n°3 vient compléter la figure précédente (figure n°2) selon un processus de construction identique : les forces-faiblesses, exprimées lors du diagnostic, sont réparties

**Figures n□3 : R˘partition des id˘es exprim˘es par les acteurs selon les composants des environnements concurrentiel et global**




selon les acteurs et les thèmes de l'environnement global.

L'expression des acteurs sur l'environnement global (32 % contre 68 % pour l'environnement concurrentiel) montre qu'il constitue un second périmètre d'analyse pour lequel certains facteurs sont délaissés : aucune expression n'a été collectée sur les catégories politique, économique et écologique. Les thèmes de veille activés portent principalement sur le potentiel humain et les technologies. Sur le premier thème, et bien que les expressions sur l'environnement socio-culturel traduisent principalement des forces, un risque a été identifié sur des politiques sociales externes relativement inefficaces : la pénurie de 16 000 ingénieurs en Belgique, couplée à un manque de notoriété de l'entreprise, nécessite de renforcer le partenariat avec les universités et les écoles pour le recrutement de potentiel. Sur le second thème, les technologies, il montre l'attention que l'entreprise porte à l'évolution nécessaire de ses technologies pour faire face aux exigences des clients (cf. point 3.1). Cette surenchère technologique a eu pour corollaire d'imposer une organisation taylorienne et archaïque du travail et a favorisé une motivation fondée sur la rétribution à la productivité directe apparente au lieu de stimuler la création de valeur ajoutée. Par ailleurs, l'item « Temps consacré à la

veille technologique » traduit une faiblesse dans la mesure où la consommation des temps n'est pas maîtrisée car non connue.

En termes d'actions, la décision prise par l'entreprise a été de recruter un Directeur des Ressources Humaines dans l'optique de transformer une gestion administrative du personnel en gestion stratégique des ressources humaines. Un des défis stratégiques à relever a été de mener une analyse approfondie des modalités de gestion des personnels, notamment du fait de l'internationalisation de l'entreprise. En d'autres termes, la problématique porte sur la gestion des personnels à forte mobilité par rapport aux personnels « sédentaires », dans un contexte où l'internationalisation est, plus qu'une opportunité d'accroissement des marges, un impératif pour assurer la survie et le développement à moyen et long termes de l'entreprise.

## 4. L'INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats obtenus montrent que les pratiques d'écoute externe de l'entreprise concernent principalement l'environnement concurrentiel, avec une dominante sur les relations d'échange avec les clients. Ce constat semble contingent à l'entreprise étudiée dans la mesure où d'autres cas ont souligné les concurrents et/ou les fournisseurs comme catégories d'acteurs à surveiller en priorité. L'autre point à valoriser reste sans doute la faible analyse de l'environnement global pour lequel aucune idée n'a été identifiée sur les catégories politique, économique et écologique. Cette absence d'expression semble traduire un manque de sensibilisation de l'entreprise à l'égard de son environnement global et une rupture avec les avancées scientifiques. En effet, alors que de nombreux colloques et publications étudient et affirment la pertinence du lien entre la stratégie et les piliers du développement durable (social, économique et écologique) (Martinet et Reynaud, 2004), l'entreprise étudiée semble éloignée de ces préoccupations. Pourtant, du fait de son déploiement international, l'influence des catégories politique, économique et écologique semble élevée à court, moyen et long termes. De même, l'intensification de la mobilité liée à l'internationalisation devrait inciter l'entreprise à une plus grande vigilance sur son environnement socioculturel et légal. Par ailleurs, ce manque de sensibilisation interroge sur l'affectation ultérieure des ressources, notamment humaines, aux forces de l'environnement : peut-elle être pertinente si l'entreprise focalise son regard sur une partie incomplète, voire imparfaite de son environnement ? Ce questionnement sous-entend qu'un manque de sensibilité à l'environnement global, « producteur » de turbulences, pourrait placer l'entreprise dans une posture délicate où les

choix, plus que déterminés, seraient la résultante du hasard et/ou de l'inévitabilité (De Rond et Thietart, 2007). Enfin, les idées exprimées montrent les limites du modèle PESTEL : comment associer les composants du modèle à une notion périphérique extérieure au champ concurrentiel, tant certains items participent au « champ de bataille » et peuvent être intégrés au sein même de l'entreprise ?

Dans la figure ci-après, une nouvelle représentation est proposée. Elle répond à deux préoccupations : élargir les forces de Porter par le modèle PESTEL désigné par le terme « Institutionnels » ; proposer une représentation matricielle de l'environnement pertinent où les items sont placés au croisement des acteurs et des thèmes à surveiller. Pour chacun des items, provenant du cas étudié, une cotation a été reprise et enrichie. Elle identifie des forces,

**Figure n°4 : Cartographie de l'environnement externe de l'entreprise étudiée**

*Quels sont les acteurs stratégiques à surveiller ?*

*Quels sont les thèmes stratégiques à surveiller ?*

| Acteurs / Thèmes | Clients | Concurrents | Fournisseurs | Institutionnels |
|---|---|---|---|---|
| **Produits** | ○ Qualité<br>⊙ Fidélisation<br>⊙ Satisfaction<br>● Prix<br>● Relation<br>● Document<br>● Commande | ○ Sensibilité<br>○ Prix<br>● Analyse coût<br>▲ Avantage | ○ Visite<br>○ Qualité<br>● S/Traitance | |
| **Marchés** | | | | ○ Lobbying |
| **Technologies** | ▲ Evolution | ▲ Avantage | ▲ Source info | ○ Sensibilité<br>○ Salon<br>○ Document<br>● Organisation<br>● Ressource tps |
| **Potentiel humain** | | | | ○ Ingénierie sociale<br>○ Attractivité<br>⊙ Filière recrutement |

**Légende :** ○ Force / ⊙ Force-Faiblesse / ● Faiblesse / ▲ Items à spécifier

des forces-faiblesses, des faiblesses et des items à spécifier car, en l'état, ils ne contribuent pas à l'identification d'une cartographie de l'environnement externe.

Ainsi, la figure proposée, tout en incluant l'ensemble des idées exprimées par les acteurs, constitue une cartographie de l'environnement externe. La représentation matricielle des acteurs stratégiques à surveiller et des thèmes stratégiques à surveiller illustre de nombreuses zones vierges : l'intersection entre les clients, concurrents et les institutionnels avec les marchés, les technologies et le potentiel humain ne désigne aucun item à surveiller et illustre la description restrictive que fait l'entreprise de son environnement externe pertinent. Par ailleurs, la vigilance sur les acteurs clients, concurrents et fournisseurs se réduit aux items couplés avec les produits ; la vigilance sur les marchés, technologies et potentiel humain s'effectue essentiellement par le biais des acteurs institutionnels. Pour reprendre la notion développée par Torrès et Gueguen (2008) concernant la proximité, le faible relevé des contours et de l'espace à représenter et à surveiller dans l'environnement externe pourrait se traduire, pour l'entreprise étudiée, par une moindre performance et un accroissement des incertitudes.

## CONCLUSION

Pour déterminer une cartographie de l'environnement des entreprises, des socles théoriques ont été mobilisés selon deux ensembles : l'environnement concurrentiel, avec la matrice SWOT, le modèle LCAG et le modèle des « 5 forces » de Porter ; puis l'environnement global, avec le modèle PESTEL inscrit dans une problématique de prolifération des normes. L'étude de ces socles avait pour objectif d'esquisser une réponse aux questions suivantes : « Quels sont les acteurs stratégiques à surveiller ? », « Quels sont les thèmes à surveiller ? ».

A partir de cette réflexion conceptuelle, les résultats d'une recherche-intervention ont permis d'identifier les items mobilisés par une PME pour la surveillance de son environnement, mais également les opportunités, les opportunités-menaces et les menaces que ces items représentent pour l'entreprise. Ainsi, dans l'environnement concurrentiel, l'objectif de satisfaction des clients s'avère risqué ; de même que l'intérêt pour les technologies contribue à occulter, voire à ignorer les catégories politique, économique et écologique du modèle PESTEL.

Face à l'accroissement des normes, cet état de fait peut s'avérer destructeur de performances. En effet, et bien que la production des normes ne soit pas réservée au seul environnement global – *elle concerne également l'environnement concurrentiel et l'environnement interne* –, elle pourrait posséder une caractéristique particulière. Celle de développer des signes faibles difficilement perceptibles qui, une fois arrivés à maturité, condamneraient l'entreprise à des *(ré)actions immédiates* de survie à court terme, au détriment d'*actions créatrices de potentiel* de développement à moyen et long termes. Face à cet enjeu, une cartographie a été proposée afin d'associer les environnements concurrentiel et global sous l'expression environnement pertinent. Cet environnement pertinent comporte des acteurs environnementaux (actuels et potentiels) désignés sous les termes clients, fournisseurs, concurrents et institutions couplés aux thèmes produits, marchés, technologies et potentiel humain. La représentation matricielle des acteurs avec les thèmes confirme la difficulté de l'entreprise à porter son observation sur une partie représentative de son environnement pertinent et, lorsqu'elle y parvient, sa vigilance comporte de nombreuses faiblesses, préjudiciables à sa performance et à l'accroissement des incertitudes.

**Références bibliographiques**


BARRAND, J. (1997), « Du mariage entre prospective et stratégie », *Revue Sciences de Gestion*, Tome 31 – n°7-8, pp. 7-36.

BESSON, B. et J.-C. POSSIN (1996), *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod.

BROUARD, F. (2007), « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME», *Revue internationale PME*, Vol. 20 n°1, pp. 9-40.

BUONO, A. et H. SAVALL (2007), *Socio-economic intervention in organizations – The intervener-researcher and the seam approach to organizational analysis*, Editions Information Age Publishing.

CADIEUX, L. (2005), « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue internationale PME*, Vol. 18 n°3-4.

CARIOU, C., I. DUFEU et P. LECONTE (2007), « François Perroux – Economie, pouvoir et stratégie » in *Les grands auteurs en stratégie*, EMS.

CLAUSEWITZ (Von), C. (1999 [1832]), *De la guerre*, Perrin.

DE ROND, M. et R.-A.THIETART (2007), « Responsabilité stratégique des dirigeants. Entre hasard, choix et inévitabilité », *Revue française de gestion*, n°172, pp. 63-77

FAYARD, P. (2004), *Comprendre et appliquer SUN TZU*, Dunod.

FRERY F. (2007), « Michael E. Porter – Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel » in *Les grands auteurs en stratégie*, EMS.

GHERTMAN M. (2004), *Stratégie d'entreprise : théories et actions*, Economica.

JOFFRE P. et KOENIG G. (1992), *Gestion stratégique – l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Litec.

JOHNSON G, SCHOLES H. et FRERY F. (2002), *Stratégique*, Pearson Education – 2e édition.

KOENIG G. (1996), *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissage*, Nathan.

KOENIG G. (2004), *Management stratégique – Projets, interactions & contextes*, Dunod.

KOENIG G. (coord. – 1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica.

LEVI J. (2007), *Les 36 stratagèmes – Manuel secret de l'art de la guerre*, Rivage.

LORINO P. et TARONDEAU J.-C. (2006/1), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, n°160, pp. 307-328

MARTINET A.-C. (2008), « 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Numéro Spécial, pp. 39-66

MARTINET, A.-C. et E. REYNAUD (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Economica.

MAYRHOFER U. (2007), *Management stratégique*, Lexifac Gestion.

PARADAS, A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE – Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, Vol. 20 n°3-4, pp. 43-67.

PERROUX F. (1965), *La pensée économique de Joseph Schumpeter. Les dynamiques du capitalisme*, Droz.

PORTER M.E. (1979), « How competitive forces shape strategy », *Harvard Business Review*, vol. 27, n°2, pp 137-145.

PORTER M.E. et MILLAR V.E. (1985), « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, vol. 63, n°4, pp 149-160.

ROULEAU L., ALLARD-POESI F. et WARNIER V. (2007/5), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n°174, pp. 15-24.

SAVALL H. et ZARDET V. (2005 [1995]), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica.

SAVALL H. et ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation*, Economica.

SERAIDARIAN F. (2008/3), « Réinventer le management stratégique à partir d'une approche prospective : le cas du Groupe La Poste », *Revue management et avenir*, n°17, pp. 142-158.

STIGLITZ J.E. (2002), *La Grande Désillusion*, Fayard.

TANNERY F. (2009/3), « Stratégie en temps de crise », *Revue française de gestion*, n°193, pp. 21-27

TORRES, O. et G. GUEGUEN (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale PME*, Vol. 21 n°1, pp. 93-117.

VOYANT O. (1997), *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion.

VOYANT O. (2006), *La production de connaissances qualitatives : une quête infinie de vérité*, Journées Nationales des IAE, Lauréat du congrès, Montpellier, 3-4 avril, 14 pages.