

Évaluer le contexte de son organisme



Objectifs du kit

- ❖ Identifier les forces extérieures pouvant influencer le système de management de l'entreprise.
- ❖ Aider à définir les actions qui permettront de répondre à ces influences.



Utilisation du kit

- ❖ Identification des forces à l'aide d'une représentation graphique.
- ❖ Mise à profit du tableau d'analyse fourni pour définir les actions à mettre en œuvre.



Outils

- ❖ Évaluer le contexte de son organisme : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Évaluer le contexte de son organisme : représentation graphique et description des éléments du contexte
- ❖ Évaluer le contexte de son organisme : modèle de tableau d'analyse des forces de l'environnement
- ❖ Évaluer le contexte de son organisme : exemple renseigné de tableau d'analyse des forces de l'environnement

1. Le contexte de l'organisme

Tout organisme, qu'il s'agisse d'une entreprise du secteur marchand, d'une association ou d'une administration, évolue au sein d'un environnement aux multiples aspects : économique, social, technologique, etc. Le volume et l'intensité des interactions entre l'organisme et le contexte qui l'entoure varient selon le type d'organisme et le secteur d'activité considéré. L'impact de l'environnement sur l'organisme est donc plus ou moins important selon les cas. Néanmoins, il est toujours possible que le développement des activités de ce dernier s'en trouve affecté.

Tout organisme se doit donc de comprendre le contexte dans lequel il évolue afin de pouvoir mettre en place des réponses adaptées. Cette démarche d'ordre stratégique concerne l'ensemble de l'organisme, notamment les systèmes de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE).

a. L'analyse externe dans le diagnostic stratégique

L'analyse externe, ou analyse concurrentielle, est une des composantes du diagnostic stratégique, la première étape de la construction de la stratégie d'une entreprise. Son objectif est d'identifier les opportunités et les menaces émanant de l'environnement de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'identifier uniquement les acteurs de cet environnement (que l'on appelle les « parties intéressées »), mais plutôt les différentes forces en jeu, qui peuvent être la résultante d'actions menées par les parties intéressées ou par d'autres entités.

De nombreux outils ont été créés, principalement par des cabinets de conseil américains (Boston Consulting Group, McKinsey, etc.), pour réaliser cette analyse. Il est recommandé de la mener pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise, sachant qu'un DAS peut être défini comme une activité réunissant plusieurs facteurs communs (technologie, produit, client, fournisseurs, etc.).

b. L'évaluation de l'efficacité du système de management

En ce qui concerne les systèmes de management qualité/hygiène et sécurité/environnement, la notion de DAS ne s'applique pas directement, mais il reste nécessaire d'évaluer leur efficacité. Cette évaluation est généralement effectuée en interne, par exemple lors de la revue de direction, mais la capacité du système de management à répondre aux influences externes est rarement prise en compte.

L'évaluation du système de management repose le plus souvent sur des éléments propres à l'entreprise tels que les résultats d'audits internes ou les non-conformités. L'aspect extérieur se réduit le plus souvent aux réclamations clients, ce qui est insuffisant pour appréhender tous les facteurs correctement. Une meilleure prise en compte des aspects extérieurs permettrait d'améliorer l'adéquation des systèmes de management de façon plus rapide et plus efficace.

Les outils classiques relevant de la stratégie peuvent offrir des pistes pour l'évaluation du contexte de l'organisme, mais ils doivent être ajustés dès lors que l'objectif visé est d'améliorer le système de management.

c. Les outils de l'analyse externe

Ces outils reposent essentiellement sur deux approches :

- les cinq forces de Porter ;
- l'analyse PESTEL.

Les cinq forces de Porter

Michael Porter¹, professeur de stratégie à l'université de Harvard, a établi qu'une entreprise était soumise à cinq forces extérieures :

- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace d'entrants potentiels ;
- le pouvoir de négociation des clients ;

1. Né en 1947 dans le Michigan (USA).

- la menace de produits de substitution ;
- la rivalité entre les firmes concurrentes.

Porter précise que l'État peut être considéré comme une force supplémentaire.

L'attribution d'une note à chacune de ces forces permet d'évaluer l'attractivité d'un secteur, mais aussi de prévoir les actions à mettre en œuvre pour répondre aux menaces identifiées.

L'analyse PESTEL

Pour analyser les tendances de fond observées dans l'environnement de l'entreprise, cette méthode prend en compte six types de facteurs :

- politiques ;
- économiques ;
- sociologiques ;
- technologiques ;
- écologiques ;
- légaux.

2. Méthode d'analyse du contexte de l'organisme

Cette méthode s'inspire des deux outils de l'analyse externe cités précédemment, en proposant une approche dynamique et orientée vers l'amélioration du système de management. L'amélioration peut porter sur le fonctionnement du système ou sur son application.

a. Éléments du contexte

Le contexte d'une entreprise est composé des éléments suivants :

- l'administration ;
- les fournisseurs ;