

## **Introduction**

Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise. Un événement peut être très localisé et avoir un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Ou au contraire, avoir une influence plus large sur tout un secteur d'activité économique. Les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités. L'entreprise adopte des comportements et utilise des moyens afin de s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui suppose une bonne connaissance de ses diverses composantes

### **. 1 . Présentation de la notion de l'environnement**

#### **1.1 Définition de l'environnement :**

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ». L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement au contrôle de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.), mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

#### **1.2 Les caractéristiques de l'environnement**

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont :

- La stabilité : Fréquence et rapidité des changements
- La complexité : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement ( effet qu'un changement peut apporter )
- L'incertitude : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement

#### **1.3 les types (états ) de l'environnement**

On peut distinguer quatre (04 ) types de l'environnement de l'entreprise :

- Stable : fréquence du changement faible et importance ( effet) du changement est aussi faible ;
- Transitoire :les changement sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;
- Instable :changement fréquents qui obligent les entreprises à des adaptations fréquentes ( flexibilité et décentralisation)
- Turbulent : CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation.

Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. ( évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

**2. les niveaux d'études de l'environnement** C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro. **2.1 Le macro environnement** : Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967).

Il se résume en PESTEL (politique / économique / socioculturel/ technologique/ écologique/ légal), il comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques. Il a une portée générale. Le macro-environnement est analysé suivant plusieurs axes ou dimensions :

**La composante politique** : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement ( des système politiques) , stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique 'investissement, relations internationales ( embargo, Brexit.. par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.

**La composante économique** : plusieurs variables peuvent être analysée tels que :L'impact de unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; crises économiques , crises financières ;Approvisionnement énergétique ; Taux de chômage ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; l'environnement économique actuel est marqué par la mondialisation . La mondialisation peut être définie comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques. La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte

interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.

- Quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation, le démantèlement de secteur d'activités.

- la mondialisation permet un accès plus facile à l'ensemble des marchés, en termes de débouchés comme d'approvisionnements, mais provoque dans le même temps un accroissement de la concurrence sur ces mêmes marchés qui souvent étaient protégés. - Pour terminer sur ce point, reprenez que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences. L'intégration régionale : - Dans le même temps que la mondialisation, on assiste à une intégration économique régionale qui se traduit par le renforcement des liens économiques entre pays de zones géographiques déterminées.

**La composante socioculturelle** : Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Elle comprend d'une part, des variables quantitatives (démographie) et qualitatives (valeurs dominantes dans la société, comportement de consommation, structures familiales, niveau d'instruction et niveau culturel, vieillissement de la population, immigration etc.). Il tient compte également des changements qui s'opèrent dans le monde du travail.

**La composante technologique** : elle intègre plusieurs variables qui font l'objet d'une surveillance permanente. Par exemple les découvertes scientifiques, les innovations et progrès technique, brevets et modes de production. Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement. Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont d'une part, l'une des principales sources de l'innovation. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistantes. Exemple : le

MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet : activité nouvelle avec pour effet chute des ventes de disque ;

Les évolutions technologiques permettent également d'améliorer les performances des produits existants. Exemples dans les supports de stockage des données : on est passé de la disquette au CD, du CD à la clé USB de plusieurs Gigaoctet, etc. dans le domaine des téléphones portables : actuellement téléphone de 4eme génération qui permet de regarder des programmes TV, les nouveaux moyens de paiement, l'évolution des moyens de communication en général etc. L'évolution technologique peut faire changer les conditions de productions et dans le même temps les conditions de travail. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des mutations des procédés de fabrication. Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC.

**La composante écologique** : l'entreprise doit tenir de l'intérêt croissant envers l'environnement ♣ écologique et toutes les questions liées à sa protection. Le consommateur est de plus en plus attentif à la provenance des produits ( produits Bio), aux matériaux utilisés( emballages biodégradables), à la nature du processus de production, sources d'énergies utilisées ( biodiesel), impacts des produits sur l'environnement ( voitures électriques). Dans son analyse de l'environnement écologique, l'entreprise cherche à comprendre toutes les évolutions en relation avec l'environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol); Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre, tax carbone).

**La composante légale** : Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux ♣ d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de protection des consommateurs. De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

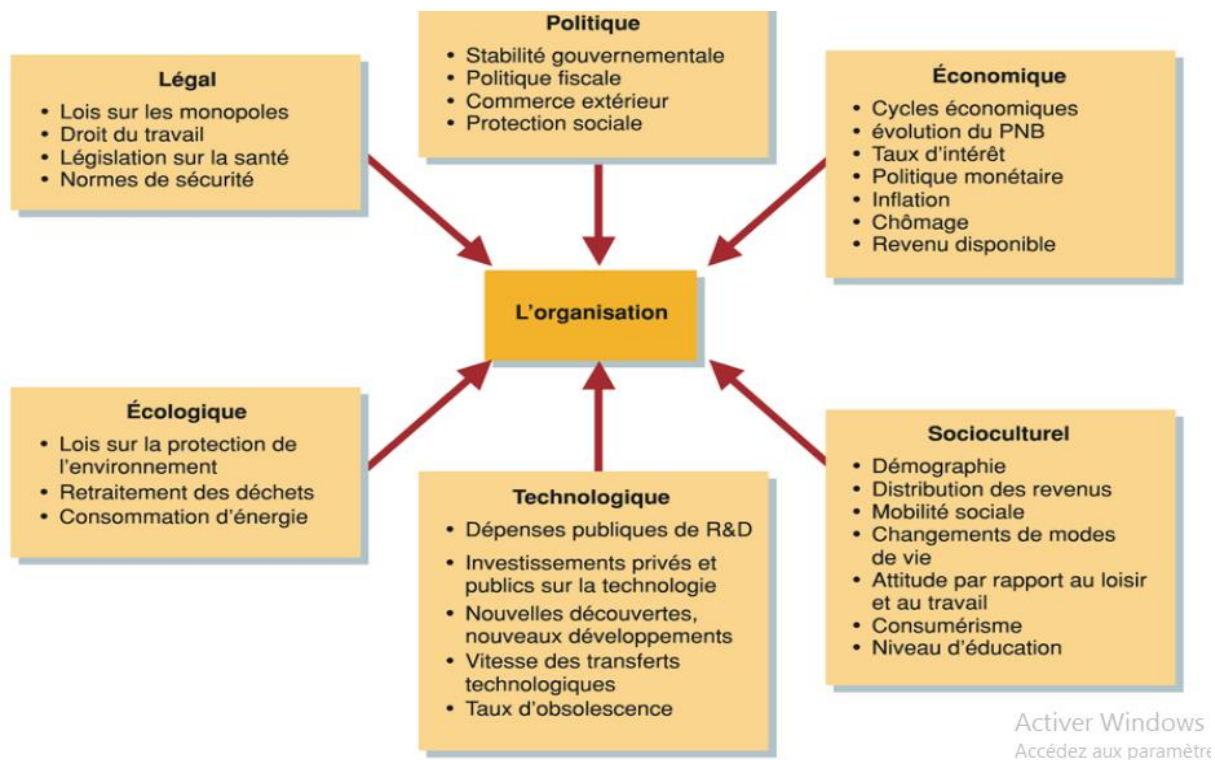


Figure : le macro environnement

**2.2 Le Méso environnement** : ce niveau d'analyse s'intéresse aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande et l'intensité de la concurrence. L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportements des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publics et leur impact sur le secteur.

**2.3 Le Micro environnement** : ou environnement spécifique est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels l'entreprise a une certaine possibilité d'agir à l'aide de sa stratégie. La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes (stakeholders) ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes. Le micro environnement se compose des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des produits de substitution, des concurrents potentiels et des collectivités locales.

**Les concurrents** : la relation de l'entreprise avec ses concurrents est définie par la notion d'intensité concurrentielle. L'intensité concurrentielle est fonction de plusieurs variables parmi lesquelles on cite : l'équilibre des forces (taille), degré de concentration, nombre des concurrents, taux de croissance du marché (cycle de vie), possibilités de différenciation et

les coûts de transferts qui leurs sont liés, possibilités de croissance externe, existence de barrières à la sortie. L'entreprise doit suivre en permanence toutes les évolutions dans ces variables par exemple l'arrivée d'un nouveau, rachat d'un concurrent par un autre, proposition de nouveaux produits, changement du taux de croissance du marché, changement dans les parts de marchés des différentes entreprises exerçants dans son marché.

**Les clients/ distributeurs ( et fournisseurs ):** les évolutions chez les partenaires de l'entreprise en amont ( fournisseurs ) et en aval (clients/ distributeurs ) peut réduire ses marges de manœuvre et son degré de liberté des choix stratégiques. Cette relation basée sur la notion de pouvoir de négociation dépend de plusieurs variables tels que : - Degré de concentration du marché des clients ( fournisseurs ) - Coûts de transfert - différenciation - Menace d'intégration vers l'amont et vers l'aval - Importance de l'image de marque L'entreprise doit tenir compte de toutes les évolutions qui touchent les marchés de ses clients et fournisseurs et doit s'intéresser par exemple aux variations des quantités , prix, marges bénéficiaires des distributeurs, technologie et techniques utilisées ,changement du nombre et taille des clients (fournisseurs), l'évolution de leurs chiffres d'affaires.

**Produits de substitution :** l'apparition de produits de substitutions affecte la capacité de l'entreprise à générer des profits et limite ses possibilités de manœuvre dans son marché. Il existe trois (03) possibilités de substitution, à savoir :

- La substitution d'un produit par un autre (utiliser l'e-mail à la place du courrier classique )
- substitution générique qui porte sur les décisions d'affectation des revenus des acheteurs
- l'abandon de certains produits ( exemple le tabac ) si les évolutions technologiques sont tellement importantes , elles peuvent conduire l'entreprise à abandonner un secteur d'activités si l'écart de performances est très important et la nouvelle technologie est très différente.

L'entreprise doit surveiller de près les changements dans les produits de substitutions afin d'évaluer l'importance de ces derniers et la possibilité de ses clients à s'orienter vers ces produits de substitution.

**Les entrants potentiels :**

L'importance du risque lié à la concurrence potentielle est définie en fonction de l'importance des barrières à l'entrée qui existent sur le marché. Plusieurs types de barrières existent :

- Barrières économiques et financières : tels que : économies d'échelle, intensité du capital, coûts de transfert,

- Barrières commerciales : accès aux réseaux de distribution, réputation ( image de marque),
- Barrières relatives aux ressources et compétences : brevets, procédés tenus secrets, ressources rares, emplacements, compétences, ressources réglementées ( licence taxi par exemple)
- Tactiques de dissuasion :réputation d'agressivité, différenciation, prolifération , prix plancher..

**Les collectivités locales** : les actions et décisions de l'Etat et des collectivités locales influencent les activités de l'entreprise directement dans certains cas et indirectement dans d'autres cas. Sur le plan macro, l'Etat intervient en terme de régulation, impôts et taxes , droit de travail, contrôle de change, contrôle des prix, protectionnisme, ...etc Au niveau du micro environnement, l'Etat et les collectivités locales peuvent être un client, un fournisseur, sources d'aides aux entreprises, sources de décision qui affectent l'activité de l'entreprise par exemple décisions et plan d'aménagement urbain.

### **L'analyse de l'environnement :**

#### **1. La méthode PESTEL**

La méthode PESTEL est utilisée pour réaliser le diagnostic externe d'une entreprise, c'est-à-dire analyser les opportunités et les menaces présentes dans son environnement. Réaliser un diagnostic externe est nécessaire pour une entreprise si elle veut adapter sa stratégie au marché sur lequel elle se situe. PESTEL : environnement économique (les concurrents), social (les salarié et les clients), technologique, écologique, politique (juridique)

L'intitulé "PESTEL" réfère à six facteurs environnementaux différents.

- Le premier est le facteur Politique. Cela correspond aux décisions que le Gouvernement prend, comme la privatisation de certains secteurs par exemple, ou encore un changement de régime politique.
- Le deuxième facteur est d'ordre Économique. Cela implique les crises économiques, la variation du pouvoir d'achat des ménages, l'inflation, etc.
- Le troisième facteur est Socioculturel. Cela correspond à l'évolution de la démographie, les problèmes sociaux, la part des loisirs dans le budget des ménages ou encore un nouveau mode de consommation culturelle (téléchargement).
- En quatrième position, l'entreprise doit analyser les facteurs Technologiques, c'est-à-dire toutes les innovations technologiques, les inventions, etc.
- Les facteurs Écologiques sont également très importants dans le diagnostic externe d'une entreprise. En effet, la mise en place du développement durable induit de nouvelles normes écologiques comme la réduction de l'émission de gaz à effet de serre, par exemple.

- Enfin, le dernier facteur à prendre en compte est le facteur légal. Cela concerne l'évolution de la législation au niveau du droit du travail ou de tout autre domaine qui touche le secteur sur lequel se situe une entreprise.



Figure : méthode PESTEL

## 2. La matrice SWOT,

,c'est un outil permettant d'identifier les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise particulière. Les points forts et les faiblesses sont les facteurs internes qui créent la valeur ou la détruisent. Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes qu'une entreprise ne peut pas contrôler. C'est une représentation de la situation d'un produit ou d'un service face au marché.,, Une règle d'or Facteurs clés de succès = Il faut prendre en compte tous les facteurs clés qui permettent de conduire un projet dans les meilleures conditions possibles. Déroulement de la matrice SWOT Les facteurs clés de succès ou d'échec d'un produit/projet doivent être listés dans les différentes cases de la matrice. Force : Une ressource ou caractéristique du produit ou de l'organisation étudiés qui sert à être mise en valeur. ,, Faiblesse : Une limite, un défaut ou une « non compétence » du produit ou de l'organisation qui va l'empêcher de parvenir au succès. ,, Opportunité : Toute situation favorable à une entreprise pour parvenir à se donner un avantage concurrentiel sur le projet/produit. ,, Menace : Toute situation non favorable dans l'environnement extérieur qu'est une menace pour l'évolution du projet. Exemples de facteurs clés Forces et faiblesses Service marketing et commercial (force de vente, réseau de distribution, couverture géographique, ...) ; ,, Service production (qualité, capacité de production, ...) ; ,, Title Page 2/2 Service financier (capacité de financement, ...) ; ,, Service organisation (capacité de s'adapter, hiérarchie dans l'entreprise, ...) ; ,, Service innovation (propriété intellectuelle, brevet) ; ,, ... Opportunités et menaces Facteurs économiques ; ,, Tendances et effets de mode ; ,, Concurrence et marchés ; ,, Évolution des lois et normes ; ,, Évolution technologique.



### Analyse SWOT

