

## Chapitre 2 : l'environnement d'une entreprise

## 1. Définition de l'environnement d'une entreprise

**L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise et toucher son équilibre de manière positive (des opportunités à saisir par exemple) ou négative (des contraintes ou dangers à éviter).**

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 ».

- En dehors des frontières de ets
- Influence + ou - ses résultats (Contrainte opportunité et menace)
- l'entreprise *est* en interdépendance avec l'environnement

**Contrainte opportunité et menace**

**Contrainte** : éléments sont des données qui s'impose à ets ; contraintes environnementales.

**Opportunité** : événements favorables qu'il faudrait saisir, liées à l'évolution de l'environnement

**Menace** : événements défavorables qu'il faudrait surmonter, liées à l'évolution de l'environnement

Chaque élément *de cet environnement* a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'entreprise.

## 2. Les caractéristiques de l'environnement (état)

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont : (Stabilité, complexité, incertitude)

**La stabilité** : liée à la 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

L'ets doit anticiper l'évolution incertaine de son environnement et cela selon les délais (stabilité) qui lui sont nécessaires pour évoluer. L'anticipation est très risquée puisqu'elle repose sur les prévisions qui se caractérisent par un niveau d'incertitude. (La gestion des risques) ;

Généralement, les grandes entreprises ont les moyens pour faire les bonnes prévisions notamment avec leur système d'information, veille commerciale et technologique.

## 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 changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;

**Instable** : changements 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...)

## 4. 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.

## 4.1 Le macro environnement :

Certains auteurs appellent ce niveau : l'environnement général ou environnement externe.

Est 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 d'investissement, relations internationales ( embargo, Brexit... par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.

**La composante économique** : très vaste, plusieurs variables peuvent être analysées tels que L'impact de unions économiques L'intégration régionale : 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 ; la mondialisation .

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'approvisionnement, mais qui souvent étaient protégés.

**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 entraîner des mutations des procédés de fabrication : le télétravail.

**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 climatiques; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre, taxcarbone).

**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 réglemente 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).

**Géographique :** climat, qualité des sols richesses sous-sol

**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.

**3 Le Micro environnement :** ou environnement interne dit aussi **environnement spécifique** ; il 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 ar 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, ...

**Concurrence directe** avec ets qui fabrique le même produit donc partage memes clients.

**Concurrence indirecte** avec ets fabriquant des produits de substitution.

**Concurrence sur un autre marché** : avec les ets qui s'approvisionnent sur le même marché : travail, financement, équipement, consommation intermédiaire.

**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 limites ses possibilités de manœuvre dans son marché. Il existe trois (03) possibilités de substitution, à savoir :

- La substitutions 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'abondant 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 termes 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.

1. l'analyse de l'environnement par l'entreprise

Surveillance (évaluations des changements: identification des opportunités et des menaces )

Attitudes ( ignorer, s'adapter, anticiper)

2. Tendances environnementales (mondialisation acerue, mutations technologiques, renforcement de cadre juridique)

Concurrence et coopération

## Chapitre 2 : l'environnement de l'entreprise (suite)

### 2- Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise sont les suivantes :

#### 2.1 La complexité :

L'environnement de l'entreprise est souvent complexe, avec de nombreux facteurs externes interdépendants qui influencent l'entreprise et qui sont difficiles à comprendre et à prévoir.

#### 2.2 L'incertitude :

L'environnement de l'entreprise est souvent caractérisé par une grande incertitude, avec des facteurs externes imprévisibles et changeants qui peuvent affecter l'entreprise de manière significative.

#### 2.3 La diversité :

L'environnement de l'entreprise est souvent diversifié, avec une grande variété de facteurs externes tels que les clients, les concurrents, les fournisseurs, les partenaires et les réglementations.

#### 2.4 L'interdépendance :

Les facteurs externes de l'environnement de l'entreprise sont souvent interdépendants, ce qui signifie que les actions et les décisions d'une partie peuvent avoir un impact sur les autres parties de l'environnement.

#### 2.5 La dynamique :

L'environnement de l'entreprise est souvent dynamique, avec des changements rapides et des tendances émergentes qui peuvent affecter l'entreprise de manière significative.

#### 2.5 La rareté des ressources :

Les ressources externes, telles que les matières premières, l'énergie, les compétences, les financements, peuvent être rares ou difficiles à obtenir, ce qui peut affecter la performance de l'entreprise.

En somme, l'environnement de l'entreprise est complexe, incertain, diversifié, interdépendant, dynamique et souvent caractérisé par une rareté des ressources. Les entreprises doivent être en mesure de comprendre et de s'adapter à ces caractéristiques pour prospérer dans leur environnement externe.

### 3- Types (états) de l'environnement de l'entreprise

Les états ou types de l'environnement de l'entreprise sont souvent décrits en termes de stabilité et de dynamisme. Les quatre états de l'environnement de l'entreprise que vous avez mentionnés sont :

#### 3.1 Environnement stable :

C'est un environnement où les conditions économiques, politiques et sociales sont relativement stables et prévisibles. Les entreprises évoluant dans un environnement stable peuvent prévoir avec une certaine certitude les tendances futures et les changements à venir, et peuvent ajuster leur stratégie en conséquence.

### **3.2 Environnement transitoire :**

C'est un environnement qui est en train de changer, mais pas aussi rapidement ou de manière aussi imprévisible que dans un environnement turbulent. Les entreprises évoluant dans un environnement transitoire doivent être flexibles et s'adapter rapidement aux changements à venir.

### **3.3 Environnement instable :**

C'est un environnement qui est caractérisé par des changements fréquents et rapides, mais qui restent relativement prévisibles. Les entreprises évoluant dans un environnement instable doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements et de prendre des décisions éclairées en temps opportun.

### **3.4 Environnement turbulent :**

C'est un environnement qui est caractérisé par des changements imprévisibles et rapides. Les entreprises évoluant dans un environnement turbulent doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements, de prendre des décisions rapides et efficaces, et d'anticiper les tendances futures autant que possible.

Il est important de noter que l'environnement de l'entreprise peut changer rapidement et qu'un état stable peut devenir instable ou turbulent en raison de facteurs externes tels que l'économie, la politique et les événements mondiaux. Les entreprises doivent donc être conscientes de l'état actuel de leur environnement et être prêtes à s'adapter en conséquence.

## **4- Les niveaux d'étude de l'environnement de l'entreprise (voir la section 1)**

- a- Le macro environnement**
- b- Le méso environnement**
- c- Le micro environnement**

## **5- L'analyse de l'environnement par l'entreprise**

L'analyse de l'environnement par l'entreprise est un processus qui consiste à examiner les facteurs externes qui peuvent influencer la performance de l'entreprise. Cette analyse est essentielle pour aider l'entreprise à comprendre son environnement, à identifier les opportunités et les menaces qui se présentent à elle, et à prendre des décisions stratégiques éclairées.

L'analyse de l'environnement peut inclure l'examen de différents aspects tels que :

1. L'environnement économique : l'état de l'économie, les taux d'intérêt, l'inflation, la croissance économique, etc.
2. L'environnement politique : les réglementations, les politiques gouvernementales et les lois qui peuvent affecter l'entreprise.



3. L'environnement technologique : les progrès technologiques qui peuvent créer de nouvelles opportunités ou menaces pour l'entreprise.
4. L'environnement social : les tendances démographiques, les changements culturels et sociaux qui peuvent affecter la demande pour les produits ou services de l'entreprise.
5. L'environnement concurrentiel : l'analyse de la concurrence et de la dynamique du marché.

L'analyse de l'environnement peut être effectuée de manière régulière et continue afin de surveiller les changements et de s'adapter rapidement aux nouvelles tendances ou opportunités qui se présentent. Elle est souvent utilisée dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise pour aider à définir les objectifs, les priorités et les stratégies de l'entreprise.

### **L'analyse de l'environnement d'entreprise par les théoriciens**

Les théoriciens ont abordé l'analyse de l'environnement de l'entreprise de différentes manières, en fonction de leurs perspectives théoriques et de leurs objectifs de recherche. Voici quelques exemples de théories qui ont influencé l'analyse de l'environnement par l'entreprise :

#### **La théorie des systèmes :**

Cette théorie considère l'entreprise comme un système ouvert en interaction constante avec son environnement. Selon cette théorie, l'analyse de l'environnement est essentielle pour comprendre les influences externes sur l'entreprise et pour adapter ses stratégies en conséquence, Ludwig von Bertalanffy, James D. Thompson, Daniel Katz et Robert Kahn

Selon cette théorie, l'entreprise est influencée par des facteurs externes tels que les fournisseurs, les clients, les concurrents, les réglementations gouvernementales, etc. L'analyse de l'environnement est donc essentielle pour comprendre ces influences externes et pour adapter les stratégies de l'entreprise en conséquence. L'analyse de l'environnement est souvent effectuée à l'aide d'outils tels que l'analyse **PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal)**.

#### **La théorie de la contingence :**

Cette théorie suggère que l'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement. L'analyse de l'environnement est donc considérée comme une étape essentielle pour identifier **les contingences externes** qui peuvent affecter l'entreprise et pour ajuster ses stratégies en conséquence. Joan Woodward, Paul Lawrence et Jay Lorsch, Lawrence et Lorsch

Cette théorie met l'accent sur l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité de l'entreprise pour réussir dans un environnement en constante évolution.

#### **La théorie de la stratégie :**

Cette théorie s'intéresse à la manière dont les entreprises peuvent créer et maintenir un avantage concurrentiel. L'analyse de l'environnement est considérée comme une étape clé pour identifier les opportunités et les menaces externes, ainsi que pour évaluer les ressources et les compétences internes de l'entreprise. Michael Porter, Henry Mintzberg, Igor Ansoff

Cette théorie met l'accent **sur l'importance de l'alignement entre les ressources de l'entreprise et l'environnement externe pour créer un avantage concurrentiel durable.**

### **La théorie de la ressource :**

Cette théorie suggère que les entreprises doivent identifier leurs ressources et leurs compétences clés pour réussir sur le marché. L'analyse de l'environnement est considérée comme une étape importante pour identifier les ressources et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché. Jay Barney, Gary Hamel et C.K. Prahalad, Penrose.

Cette théorie met l'accent sur **l'importance de la connaissance de soi de l'entreprise pour développer des avantages concurrentiels sur le long terme.**

Ces différentes théories montrent que l'analyse de l'environnement est une étape essentielle pour comprendre les influences externes sur l'entreprise et pour adapter ses stratégies en conséquence. Ces différentes théories ont des approches différentes, mais toutes soulignent l'importance de cette étape pour la réussite de l'entreprise.

### **L'objectif de l'analyse de l'environnement de l'entreprise**

L'objectif principal de l'analyse de l'environnement de l'entreprise est **de comprendre l'influence des facteurs externes sur l'entreprise et de s'adapter en conséquence pour maintenir ou améliorer la performance de l'entreprise.**

Plus précisément, l'analyse de l'environnement de l'entreprise a les objectifs suivants :

1. Identifier les **opportunités** de marché : L'analyse de l'environnement permet à l'entreprise d'identifier les tendances et les changements dans le marché qui peuvent créer de nouvelles opportunités d'affaires.
2. Identifier les **menaces** : L'analyse de l'environnement permet également à l'entreprise de comprendre les menaces potentielles qui peuvent affecter sa performance, telles que la concurrence accrue ou les changements dans la réglementation gouvernementale.
3. Développer des **stratégies** : L'analyse de l'environnement permet à l'entreprise de développer des stratégies qui sont alignées sur les tendances et les changements dans le marché. Cela peut inclure l'adaptation de la gamme de produits, le changement de la stratégie de marketing ou l'exploration de nouveaux marchés.
4. Minimiser les **risques** : L'analyse de l'environnement aide également l'entreprise à minimiser les risques en identifiant les menaces potentielles et en mettant en place des plans d'urgence pour y faire face.

En résumé, l'objectif de l'analyse de l'environnement de l'entreprise est de permettre à l'entreprise de s'adapter aux tendances et aux changements dans le marché, de minimiser les risques et de maximiser les opportunités, afin **d'améliorer la performance de l'entreprise sur le long terme.**

## **5.1 Démarche de surveillance de l'environnement**

La démarche de surveillance de l'environnement dans la théorie de l'analyse de l'environnement de l'entreprise implique les étapes suivantes :

**5.1.1 Identification des facteurs clés de l'environnement** : Cette étape consiste à identifier les facteurs externes qui ont un impact significatif sur l'entreprise, tels que :

- les tendances du marché,
- les conditions économiques,
- les avancées technologiques,
- les changements dans la réglementation,
- les pressions concurrentielles, etc.

**5.1.2 Collecte de l'information** : Cette étape consiste à collecter des informations pertinentes sur les facteurs clés identifiés dans la première étape. Les sources d'informations peuvent inclure :

- des rapports d'études de marché,
- des rapports de recherche,
- des publications spécialisées,
- des interviews de clients,
- des concurrents et des experts du secteur,
- des données économiques et financières, etc.

**5.1.3 Analyse des informations** : Cette étape consiste à analyser les informations collectées pour comprendre les tendances, les opportunités et les menaces dans l'environnement de l'entreprise. Cette analyse peut être quantitative ou qualitative et peut utiliser des techniques telles que :

- l'analyse SWOT,
- l'analyse PESTEL,
- l'analyse des cinq forces de Porter, etc.

**5.1.3 Évaluation de l'impact sur l'entreprise** : Cette étape consiste à évaluer l'impact des tendances, des opportunités et des menaces identifiées sur l'entreprise. L'entreprise doit déterminer si elle est capable de :

- S'adapter aux changements de l'environnement,
- De profiter des opportunités et
- De minimiser les menaces.

**5.1.4 Préparation de l'entreprise pour faire face aux changements** : Cette étape consiste à préparer l'entreprise à faire face aux changements dans l'environnement. Cela peut inclure la mise en place de plans d'action pour exploiter les opportunités identifiées, la mise en place de plans d'urgence pour faire face aux menaces et l'adaptation des stratégies de l'entreprise pour répondre aux tendances du marché.

En résumé, la démarche de surveillance de l'environnement dans la théorie de l'analyse de l'environnement de l'entreprise consiste à identifier les facteurs clés de l'environnement, à



collecter et analyser des informations sur ces facteurs, à évaluer l'impact sur l'entreprise et à préparer l'entreprise à faire face aux changements dans l'environnement.

SWOT est l'abréviation de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). L'analyse SWOT est une méthode d'analyse stratégique qui permet à une entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces externes qui l'affectent.

L'analyse SWOT est souvent utilisée pour évaluer la situation actuelle de l'entreprise, pour déterminer ses avantages et ses inconvénients, ainsi que pour identifier les domaines d'opportunité et les obstacles potentiels. Elle peut aider les entreprises à développer des stratégies pour améliorer leur position sur le marché et pour répondre aux changements dans l'environnement.

L'analyse SWOT peut être effectuée pour l'entreprise dans son ensemble ou pour des produits ou des services spécifiques. Elle peut être utilisée pour des entreprises de toutes tailles, qu'il s'agisse de petites entreprises ou de grandes multinationales.

PESTEL est un acronyme qui représente les différents facteurs externes qui peuvent affecter une entreprise. Chacune des lettres de l'acronyme représente une catégorie de facteurs externes :

- P pour Politique : les facteurs politiques comprennent les lois, la réglementation, les politiques gouvernementales, les taxes, les tarifs et les sanctions économiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- E pour Économique : les facteurs économiques comprennent les tendances économiques générales, les taux d'intérêt, les taux de change, les niveaux d'inflation et les cycles économiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- S pour Sociologique : les facteurs sociologiques comprennent les tendances démographiques, les normes sociales, les styles de vie, les croyances et les valeurs qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- T pour Technologique : les facteurs technologiques comprennent les avancées technologiques, les brevets, les licences, les innovations, les taux d'adoption et les taux d'obsolescence qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- E pour Écologique : les facteurs écologiques comprennent les changements climatiques, les catastrophes naturelles, les réglementations environnementales, les initiatives de développement durable et les problèmes de santé liés à l'environnement qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.
- L pour Légal : les facteurs légaux comprennent les lois sur la concurrence, les droits de propriété intellectuelle, les réglementations du travail, les règles fiscales, les normes de sécurité et les exigences de conformité qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.

L'analyse PESTEL permet aux entreprises de mieux comprendre leur environnement externe et d'identifier les opportunités et les menaces qui pourraient affecter leur activité. Cette analyse peut aider les entreprises à élaborer des stratégies pour faire face aux tendances et aux changements de l'environnement et pour exploiter les opportunités disponibles.

L'analyse des cinq forces de Porter est un outil d'analyse stratégique développé par le professeur Michael Porter de la Harvard Business School. Cette analyse permet d'identifier

les forces qui agissent sur une entreprise et qui peuvent influencer sa rentabilité et sa compétitivité sur un marché donné. Les cinq forces de Porter sont les suivantes :

1. La menace des nouveaux entrants : les nouveaux entrants peuvent menacer la position d'une entreprise en proposant des produits ou des services similaires à des prix inférieurs.
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : les fournisseurs peuvent exercer une influence sur une entreprise en fixant des prix élevés, en réduisant la qualité des produits ou en modifiant les conditions de paiement.
3. Le pouvoir de négociation des clients : les clients peuvent exercer une influence sur une entreprise en exigeant des prix bas, des produits de haute qualité ou des services personnalisés.
4. La menace des produits de substitution : les produits de substitution peuvent menacer une entreprise en offrant des produits similaires à des prix inférieurs ou en offrant des fonctionnalités supplémentaires.
5. La concurrence directe : la concurrence directe peut menacer une entreprise en proposant des produits similaires ou des services de qualité supérieure à des prix inférieurs.

L'analyse des cinq forces de Porter permet à une entreprise d'identifier les facteurs qui peuvent affecter sa rentabilité et sa compétitivité sur un marché donné. En comprenant les forces qui agissent sur l'entreprise, elle peut élaborer des stratégies pour améliorer sa position sur le marché et pour faire face à la concurrence.

## **5.2 Attitude des entreprises vis-à-vis de l'environnement**

L'attitude des entreprises vis-à-vis de l'environnement peut varier considérablement en fonction de différents facteurs tels que la réglementation, les normes sociales, les pressions des parties prenantes, la perception des risques environnementaux et la vision de la direction.

### **Attitude pro-active**

Dans certains cas, les entreprises peuvent adopter une attitude pro-active envers l'environnement, en cherchant à minimiser leur impact environnemental et à améliorer leur performance environnementale. Elles peuvent mettre en place des politiques et des programmes visant à réduire leur consommation d'énergie, à limiter les émissions de gaz à effet de serre, à minimiser les déchets et à favoriser l'utilisation de matériaux recyclables. Elles peuvent également participer à des initiatives de développement durable ou à des programmes de certification environnementale pour améliorer leur image de marque et renforcer leur légitimité auprès de leurs parties prenantes.

### **Attitude réactive**

Dans d'autres cas, les entreprises peuvent adopter une attitude réactive, en réagissant aux pressions externes, telles que les réglementations environnementales, les campagnes de boycott ou les scandales environnementaux. Dans ce cas, l'entreprise peut chercher à se conformer aux normes environnementales sans chercher à aller au-delà des exigences minimales.

### **Attitude défensive**

Enfin, il y a des entreprises qui adoptent une attitude défensive, en niant ou minimisant les impacts environnementaux de leurs activités ou en cherchant à éviter les responsabilités environnementales. Ces entreprises peuvent être confrontées à des risques juridiques, financiers et de réputation à long terme en cas de non-respect des normes environnementales ou de scandales environnementaux.

## 5.2.2 Attitude de l'entreprise selon le type de l'environnement

### 5.2.2.1 Attitude vis-à-vis de micro-environnement

L'attitude des entreprises vis-à-vis de leur micro-environnement peut également varier selon différents facteurs, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les parties prenantes impliquées.

#### - Attitude coopérative

Dans certains cas, les entreprises peuvent adopter une attitude coopérative envers leur micro-environnement, en cherchant à établir des relations de partenariat avec leurs fournisseurs, leurs distributeurs et leurs clients.

Elles peuvent chercher :

- à comprendre les besoins et les attentes de ces parties prenantes et
- à collaborer avec elles pour améliorer la qualité des produits et services et
- à augmenter la satisfaction des clients.

#### - Attitude compétitive

Dans d'autres cas, les entreprises peuvent adopter une attitude compétitive, en cherchant à se différencier de leurs concurrents et à gagner des parts de marché.

Elles peuvent adopter :

- une stratégie de pricing agressive (prix agressifs) ou
- une stratégie de différenciation pour se démarquer de la concurrence. Cependant, cette attitude peut également conduire à des conflits avec les parties prenantes et à une détérioration des relations de travail.

La stratégie de prix agressive est une approche marketing où une entreprise fixe un prix très bas pour ses produits ou services dans le but de gagner des parts de marché. Cette stratégie vise à attirer les clients en offrant des prix plus bas que ceux de la concurrence et à les fidéliser en offrant un bon rapport qualité-prix.

#### - Attitude indifférente

Enfin, il y a des entreprises qui adoptent une attitude indifférente envers leur micro-environnement, en se concentrant uniquement sur leurs propres intérêts et en ignorant les besoins et les attentes des parties prenantes. Cette attitude peut conduire à des relations de travail tendues et à une réputation négative auprès des parties prenantes.

En résumé, l'attitude des entreprises vis-à-vis de leur micro-environnement peut avoir des impacts significatifs sur leur compétitivité, leur image de marque et leur relation avec les parties prenantes. Les entreprises doivent chercher à comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes et à collaborer avec elles pour atteindre des résultats mutuellement bénéfiques.

### 5.2.2.2 Attitude vis-à-vis de macro-environnement

L'attitude des entreprises vis-à-vis de leur macro-environnement dépend de leur niveau d'engagement et de leur capacité à s'adapter aux changements et aux défis externes.

Les entreprises peuvent adopter différentes attitudes face à leur macro-environnement, notamment :

- **L'indifférence :**

Certaines entreprises peuvent adopter une attitude d'indifférence vis-à-vis de leur macro-environnement, considérant que les facteurs externes sont hors de leur contrôle et qu'ils ne peuvent donc pas les influencer. Cette attitude peut conduire à une certaine inertie et à un manque d'adaptation face aux changements.

- **L'observation :**

D'autres entreprises peuvent adopter une attitude d'observation vis-à-vis de leur macro-environnement, en surveillant les tendances et les changements, mais sans nécessairement y réagir de manière proactive. Cette attitude peut être utile pour se tenir informé des développements externes, mais elle peut aussi conduire à une réactivité tardive ou insuffisante.

- **L'adaptation :**

D'autres entreprises peuvent adopter une attitude proactive vis-à-vis de leur macro-environnement, en cherchant à s'adapter aux changements externes, à anticiper les tendances futures et à saisir les opportunités qui se présentent. Cette attitude peut être bénéfique pour assurer la pérennité de l'entreprise et lui permettre de prospérer dans un environnement en constante évolution.

- **L'influence :**

Enfin, certaines entreprises peuvent adopter une attitude d'influence vis-à-vis de leur macro-environnement, en cherchant à façonner les tendances et les changements externes pour leur propre bénéfice. Cette attitude peut être risquée si elle est perçue comme étant trop agressive ou manipulatrice, mais elle peut aussi conduire à des avantages compétitifs significatifs.

En somme, l'attitude des entreprises vis-à-vis de leur macro-environnement dépend de leur vision stratégique, de leur capacité à s'adapter et à innover, ainsi que de leur tolérance au risque. Les entreprises les plus performantes sont généralement celles qui adoptent une attitude proactive et adaptative face à leur environnement externe.

## Conclusion

L'attitude des entreprises envers leur environnement peut varier selon différents facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les parties prenantes impliquées. Certaines entreprises adoptent une attitude coopérative envers leur environnement, en cherchant à établir des relations de partenariat avec leurs parties prenantes, tandis que d'autres adoptent une attitude compétitive ou indifférente. Les entreprises doivent comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes et collaborer avec elles pour atteindre des résultats mutuellement bénéfiques.

Dans ce contexte, certaines stratégies peuvent être utilisées par les entreprises pour gagner des parts de marché ou pour se différencier de leurs concurrents, telles que la stratégie de prix agressive. Cependant, ces stratégies doivent être utilisées avec prudence et planifiées de manière à ne pas affecter la rentabilité de l'entreprise à long terme.

En somme, l'analyse de l'environnement de l'entreprise est essentielle pour comprendre les défis et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée, et pour adapter sa stratégie en conséquence. Les entreprises qui adoptent une attitude coopérative envers leur environnement peuvent bénéficier d'une meilleure réputation et de relations de travail plus harmonieuses avec leurs parties prenantes, tandis que celles qui adoptent une attitude compétitive ou indifférente risquent de perdre des parts de marché et de nuire à leur image de marque.