

Menaces et Opportunités de l'environnement

Plan

Introduction

- 1. Analyse de l'environnement juridique et fiscal**
- 2. Analyse de l'environnement sociopolitique**
- 3. Analyse de l'environnement économique**
- 4. Analyse des forces concurrentielles selon M. Porter**
 - **Les concurrents directs**
 - **Les concurrents potentiels**
 - **Les produits de substitution**
 - **Les clients**
 - **Les fournisseurs**

Etude de cas

Entreprise COCA-COLA

Analyse de l'environnement

Aujourd'hui toute entreprise est confrontée à la concurrence, qu'elle soit directe (même

produit avec d'autre technologie ou processus de fabrication) ou indirecte (produit de substitution). L'entreprise doit donc être à même d'identifier son environnement (général, sectoriel, concurrentiel) et les variables qui la compose.

Ce document identifie toutes les variables de l'environnement externe et se conclut par une analyse schématique et détaillée des forces de Porter.

L'environnement de l'entreprise présente toujours des menaces et des opportunités pour l'entreprise. Afin d'appréhender ces menaces et ces opportunités, une analyse de l'environnement est incontournable. Cependant, il existe plusieurs environnements auxquels il faut prêter attention.

L'environnement peut s'analyser en plusieurs cercles

L'environnement sectoriel :

Les clients,

Les concurrents,

Les fournisseurs, etc.

L'environnement économique :

Transports,

Communications,

Capitaux,

Marché du travail,

Autres secteurs, etc.

L'environnement général :

Technologie,

Démographie,

Réglementation,

Régime politique, etc.

L'environnement " international " :

Réglementation des échanges,

Accords commerciaux, etc.

Cette analyse devrait mener à une planification stratégique ayant pour objet d'améliorer les aspects négatifs (ou de s'y préparer) et de capitaliser sur les points positifs.

1. Analyse de l'environnement juridique et fiscal :

Il est clair que pour un stratège, il est primordial de connaître les règles qui régissent l'entreprise, le secteur d'activité et l'économie en général. Mais aussi, il doit s'intéresser aux règles relatives aux salariés, à la protection de l'environnement et à toute règle touchant de près ou de loin l'entreprise. Cette connaissance des règles lui permettra de guider l'entreprise tout en évitant de tomber dans l'infraction et en saisissant les opportunités offertes par la réglementation.

Sachant qu'il existe plusieurs formes juridiques pour les entreprises (SPA, SARL, EURL, SNC) et que chaque forme juridique possède sa propre réglementation, il est impératif de connaître la forme juridique de l'entreprise que l'on diagnostique ainsi que les règles qui s'appliquent à celle-ci. De plus on doit prendre connaissance des statuts de l'entreprise qui, rappelons le, définissent les pratiques propres à l'entreprise.

Par ailleurs, il faut recueillir et analyser les contrats que l'entreprise a passé avec ses différents partenaires (salariés, clients, fournisseurs, assurances, autres entreprises, collectivités locales, ETAT) pour identifier et mesurer les litiges, les risques, les contraintes, les facilités et les rapports de force existant entre l'entreprise et ces dernier.

Les conditions de travail (hygiène, sécurité) ont aussi leur importance car en cas de non respect, l'entreprise pourrait se voir infliger des amendes, des indemnisations à verser ou encore, elle pourrait être obligé d'entreprendre des investissements nouveaux pour améliorer les conditions de travail. Ceci sans parler de l'image de l'entreprise qui en serait sérieusement affectée.

L'analyse juridique et fiscale touche aussi à plusieurs autres points dont les principaux sont :

- Les brevets et licences : apprécier leur nature et leur durée de vie résiduelle. Mais aussi, vérifier qu'il n'y a ni contestation quant à leur propriété ni manquement à l'acquittement des taxes et droits qui leur sont rattachés.
- Les marques : vérifier qu'elles sont en conformité avec la réglementation en vigueur et qu'elles ne font pas l'objet de litiges ou de confusion.
- Le produit de l'entreprise : vérifier qu'il n'est pas prohibé et voir s'il doit être déclaré ou encore s'il doit bénéficier d'une autorisation avant sa mise sur le marché (alcool, produits explosifs, produits toxiques ...).
- L'aspect fiscal : déterminer le régime fiscal auquel est soumise l'entreprise et vérifier qu'elle s'acquitte régulièrement de ses obligations envers la fiscalité.
- L'aspect douanier : pour les entreprises concernées par le commerce extérieur (importation, exportation).
- Les quotités de capital détenues dans d'autres entreprises : voir s'ils donnent droit à un pouvoir qui pourrait permettre à l'entreprise d'infléchir le secteur et de l'orienter.

Pour effectuer l'analyse juridique et fiscale on doit consulter trois types de documents :

1. les documents internes (contrats, actes, statuts, P.V d'assemblés générales ...).

2. les documents collectés auprès des administrations et institutions spécialisées (APC, Wilayates, administration fiscale, ministères ...).
3. les documents juridiques publiables (code de commerce, lois de finances ...).

L'analyse juridique et fiscale peut donner lieu à des résultats très pertinents auxquels il faut prêter une attention particulière car ils peuvent influencer de manière significative le sort de l'entreprise.

2. Analyse de l'environnement sociopolitique :

Les caractéristiques sociales et politiques ne sont pas sans effet sur l'activité de l'entreprise. Elles peuvent créer des perturbations voir même des limites à l'activité de l'entreprise, ou au contraire, elles peuvent, grâce à leur stabilité ou leur évolution favorable, offrir des opportunités de développement (cibler de nouveaux marchés, de nouveaux clients ...) et des perspectives d'accroissement du portefeuille d'activité (lancer de nouveaux produits).

En somme, les éléments à prendre en compte dans l'analyse sociopolitique sont :

- la stabilité ou l'irrégularité politique et sociale du pays.
- Les garanties politiques offertes à l'économie et au secteur d'activité.
- L'évolution de la société (habitants, ages, catégories socioprofessionnelles, niveau de vie, chômage ...)
- Les traditions et la culture de la société (ouverture au changement, produits illicites aux yeux de la religion, xénophobie pour le secteur du tourisme ...).

L'entreprise doit prendre en considération tous ces éléments et établir des plans et des stratégies de pénétration de la société. Elle doit aussi apprécier l'impact des événements politiques et sociaux sur les prévisions établies.

3. Analyse de l'environnement économique :

Comme tout acteur économique l'entreprise est globalement influencée par l'économie et ses évolutions. Ainsi les orientations économiques du pays ne sont pas neutres sur l'entreprise et sa stratégie. Par exemple selon que l'entreprise évolue dans une économie de marché ou dans une économie dirigée, sa stratégie commerciale et sa politique d'investissement seront complètement changées. Aussi, si le pays mène une politique monétaire restrictive ayant pour effet de rehausser les taux d'intérêts, la stratégie de financement et d'endettement de l'entreprise en sera totalement

affectée. D'autre part, une politique fiscale contraignante ou encourageante affectera de manière directe la rentabilité de l'entreprise et modifiera sa capacité de financement.

Les variables macro-économiques ont, elles aussi, des effets sur l'entreprise. Tel est le cas du taux de change dont la variation peut augmenter ou diminuer la rentabilité d'une entreprise importatrice de matières premières ou exportatrice de produits finis ou semi-finis. C'est aussi le cas de l'inflation dont une variation défavorable fait baisser la consommation et par conséquent réduit le volume des ventes de l'entreprise.

Sans citer tous les mécanismes on peut affirmer que toutes les agrégats macro-économiques (Produit Intérieur Brut, Investissements, Importations, Exportations, ...) affectes de près ou de loin la vie de l'entreprise.

Tout cela nous amène à dire que pour élaborer une stratégie réaliste et réalisable, on doit analyser la conjoncture économique en détail et essayer d'apprécier ses perspectives d'évolution.

4. Analyse des forces concurrentielles selon M. Porter :

Selon M. Porter, l'analyse concurrentielle serait très insuffisante si l'on s'intéresser uniquement aux firmes directement concurrentes. On doit élargir cette analyse en incluant d'autres éléments qui eux aussi exercent une certaine pression sur le secteur. Ces éléments sont : les entrants potentiels, les clients, les fournisseurs et enfin, les produits de substitution. On a donc au total cinq forces qui influencent les conditions concurrentielles et la figure 1 qui suit, illustre bien ces cinq forces en action.

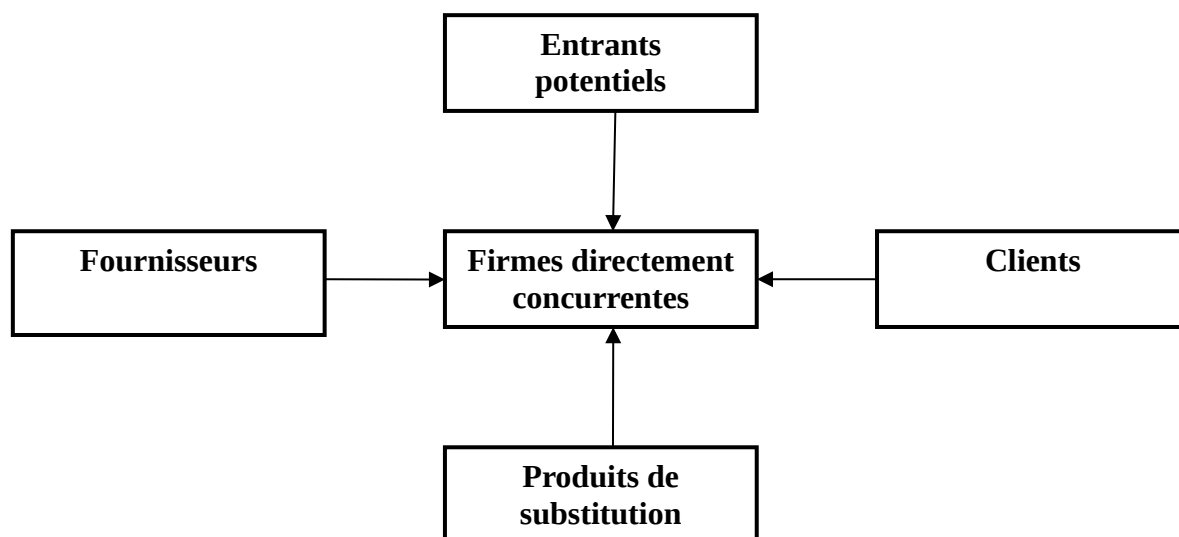


Figure 1 : les 5 forces qui influencent les conditions concurrentielles d'après M. Porter

Pour comprendre l'impact de ces cinq forces sur le système concurrentiel, on va présenter chacune de ces cinq forces séparément :

4.1. Les concurrents directs :

Au sein d'un même secteur, les entreprises ne se font pas de cadeaux, ce qui fait qu'il existe toujours une intensité concurrentielle dans les secteurs d'activité. Cette intensité concurrentielle varie en fonction de plusieurs paramètres. Par exemple : si les entreprises présentes dans un secteur sont nombreuses et similaires, il y'aura recrudescence de l'intensité concurrentielle. Le même phénomène sera observé si l'industrie croit faiblement car alors, pour se développer, les entreprises n'auront qu'une seule solution qui est celle de prendre les parts de marché des autres. Par ailleurs, si les coûts fixes et les frais de stockage d'une industrie donnée étaient élevés, les entreprises, dans le but d'amoindrir le poids de ces charges, auront tendance à réduire les prix pour augmenter les ventes. La nature du produit lui-même va, elle aussi, influencer sur l'intensité concurrentielle. Ainsi des services et des produits qui ne seront pas différenciés orienteront les entreprises à concentrer leurs efforts sur les prix pour attirer le client et rendront donc la concurrence encore plus rude.

L'intensité concurrentielle varie aussi en fonction d'autres éléments. Tout d'abord et pour des considérations stratégiques, certaines entreprises, pour demeurer sur le marché, acceptent de subir des pertes à court terme considérant qu'à l'avenir leur succès dépendra de leur maintien dans ce marché. Ensuite, si une ou plusieurs entreprises accroissent brusquement leur production du fait de l'acquisition d'un nouveau matériel par exemple, la variation des quantités de produits offerts sur le marché exercera une pression sur les prix qui par la même intensifiera la concurrence. Enfin, il peut y avoir des barrières de sortie. C'est-à-dire que les coûts de retrait seraient tellement élevés que les entreprises préfèrent rester dans le secteur et subir des pertes plutôt que de se retirer.

4.2. Les concurrents potentiels :

Les concurrents potentiels sont des entreprises qui pourraient surgir à tout instant dans le secteur. Par leur arrivée, ces entreprises apporteraient une production supplémentaire qui intensifierait la concurrence au sein du secteur. D'autant plus que bien souvent, les nouveaux entrants sont dotés d'un outil de production plus récent et plus performant que celui possédé par les entreprises déjà installées dans le secteur.

Un secteur d'activité peut être plus ou moins protégé et sa pénétration plus ou moins difficile. Cela dépend des barrières à l'entrée et des mesures de représailles que pourraient entreprendre les entreprises du secteur envers la nouvelle entreprise.

Les barrières à l'entrée peuvent être en relation avec :

- La technologie : la technologie utilisée dans le secteur est très avancée et peu d'entreprises la maîtrisent (ex : l'industrie software, les consoles de jeux ...).
-
-

- Le capital : le minimum requis pour investir dans le secteur est si élevé que peu de personnes peuvent prétendre à l'entrée dans le secteur (ex : les cimenteries, l'industrie automobile ...).
- La réglementation : la réglementation peut parfois protéger le secteur et rendre sa pénétration difficile voir impossible. C'est le cas des quotas à l'importation qui assurent aux producteurs d'un pays la domination du marché par rapport à la concurrence. Ou encore la cession par l'Etat d'une partie ou de la totalité de son monopole au profit d'un nombre limité d'entreprises.

Quant aux mesures de représailles, elles concernent principalement des actions commerciales agressives (baisse des prix, publicité, promotion), mais elles peuvent aller jusqu'à une contre attaque où il est question de pénétrer le secteur d'origine de la nouvelle entreprise. C'est-à-dire que les entreprises du secteur attaquaient la nouvelle entreprise sur son propre terrain.

4.3. Les produits de substitution :

Il existe des produits qui bien qu'appartenant à des secteurs différents, satisfont des besoins similaires de la clientèle. Au sens large, il y'a donc concurrence entre ces produits. Plus la différenciation entre ces produits s'estompe, plus la concurrence entre eux devient palpable. C'est le cas du TGV en France qui avec sa grande vitesse peut relier des villes éloignées en peu de temps. Ainsi beaucoup de voyageurs se sont tournés vers le TGV plutôt que l'avion. La SNCF est donc venue concurrencer Air Inter grâce à l'amélioration de son produit.

4.4. Les clients :

Les clients réclament toujours un produit meilleur à un prix moindre. Ils exercent de ce fait une pression sur leurs fournisseurs et les poussent à la concurrence. Selon le pouvoir de négociation des clients, cette pression est plus ou moins importante. Si par exemple les clients étaient concentrés sur un marché, les fournisseurs auraient très peu de marge de manœuvre et devraient se battre férocement entre eux pour avoir des clients. D'autre part, si les clients faisaient de grands achats, ils auraient tendance à prospecter plus pour trouver les prix les plus bas du marché et ils inciteraient ainsi les fournisseurs à baisser leurs prix pour qu'ils s'approvisionnent chez eux. De même, s'il n'y'avait pas une grande différenciation entre le produit de différents fournisseurs et que les clients pouvaient changer de fournisseur sans avoir à supporter des coûts pesants, il y'aurait une grande intensité concurrentielle dans le secteur des fournisseurs.

Par ailleurs, la menace d'intégration verticale en amont exerce une grande pression sur les fournisseurs. Pour palier à cette menace les fournisseurs vont baisser d'autant qu'ils peuvent leurs prix de manière à ce que les firmes clientes ne soient pas intéressées par la pénétration de leur secteur.

Le meilleur exemple qu'on puisse donner pour illustrer la force exercée par les clients sur les fournisseurs est la multinationale « United Fruit » qui face à des agriculteurs nombreux et dispersés, impose sa loi en matière de qualité et de prix.

4.5. Les fournisseurs :

Des fournisseurs concentrés, ayant des produits très diversifiés et difficilement substituables et qui en plus seraient intéressés par le secteur d'activité de leurs clients, vont exercer des pressions

telles sur l'industrie cliente que celle-ci subira de leur part des prix élevés et une variation de la qualité des produits achetés sans trop discuter. Il est donc clair que si les fournisseurs possèdent un grand pouvoir de négociation, ils influenceront de manière significative l'industrie cliente.

Une analyse exhaustive de ces cinq forces permettra à l'entreprise de connaître ces forces et faiblesses face aux menaces des concurrents directs et indirects. Toutefois, du fait de la difficulté posée par la collecte des informations concernant ces cinq forces, une analyse exhaustive est quasi impossible à réaliser. C'est pour quoi on doit se contenter d'analyser les principaux acteurs uniquement. En d'autres termes, une analyse des grandes firmes du secteur et de leurs stratégies, ainsi qu'une analyse des firmes susceptibles d'apporter un développement au secteur peut s'avérer suffisante pour avoir une vision globale du paysage concurrentiel actuel et futur.

A la fin du diagnostic de l'environnement, on devra ressortir de manière synthétique les opportunités et les menaces que celui-ci présente. Ces éléments ainsi ressortis seront indispensables lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. En effet, la stratégie choisie devra être en phase avec l'environnement de l'entreprise. Elle n'en sera que plus cohérente et plus réaliste.

Etude de cas

Coca-cola

La saga *Coca-Cola* débute en **1886**, lorsque

John



Pemberton,

Un pharmacien d'Atlanta, met au point un nouveau sirop — la légende veut que l'on doive au hasard le mélange de ce sirop à de l'eau gazeuse — dont il vante les vertus médicamenteuses. C'est à *Franck Robinson*, comptable dans cette même pharmacie, que l'on doit le nom de *Coca-Cola*, ainsi que le premier graphisme qui orne depuis la célèbre bouteille de verre (dont le design définitif date de **1915**). Dès **1888**, un homme d'affaires avisé, *Asa Chandler*, rachète le produit et devient le seul détenteur de la formule de cette boisson, qui est aujourd'hui encore un secret jalousement gardé. Il fonde la *Coca-Cola Company* et Coca devient une marque déposée en 1893. Après avoir conquis le marché américain, le *Coca-Cola* devient, au cours de la *Seconde Guerre mondiale*, la boisson « officielle » des américains ; le monde entier adopte alors cette boisson. Le *Coca-Cola* devient rapidement la boisson rafraîchissante sans alcool la plus consommée dans le monde entier.

Depuis cette époque, l'histoire de *Coca-Cola* se décline autour d'une diversification de ses produits sur fond de guerre commerciale contre *Pepsi Co*, ces deux entreprises se partageant le marché mondial avec, depuis toujours, un avantage certain pour *Coca-Cola*, notamment à l'international. Outre le *Classic Coke*, la firme commercialise le *Diet Coke* depuis **1982** aux États-Unis et **1988** en France (*Coca Light* ou « léger »), et le *Coca sans caféine* depuis **1990**.

Elle vend également sous d'autres marques des boissons, gazeuses ou non, à base de jus de fruits (la marque *Fanta* date de **1940**, gamme complétée par *Minute-Maid* en association avec le groupe français Danone). Elle est également présente hors du marché des colas (qui représente **60 %** de ses ventes) avec des marques comme *Sprite* ou encore *Seven Up* et *Schweppes*.

Symbole d'un mode de consommation qui s'est imposé à toute la planète, *Coca-Cola Company* est certainement l'entreprise la plus connue au monde. Les chiffres de la firme d'Atlanta parlent d'eux-mêmes : les produits commercialisés par *Coca-Cola* représentent à eux seuls **2 %** de la consommation mondiale de

boissons. Sur le marché des soft-drinks, **elle** détient plus de la moitié du marché mondial avec plus d'un milliard d'unités vendues quotidiennement dans plus de **200 pays**. Coca-Cola réalise **80 %** de ses profits hors de son marché domestique, même si **30 %** des ventes se font encore aux États-Unis (contre **25 %** en Amérique

latine et **20 %** en Europe et au Proche et Moyen-Orient). L'entreprise jouit d'une valorisation boursière qui s'élève à **165 milliards** de dollars (près de **1 000 milliards** de francs), pour un chiffre d'affaires annuel dépassant **18 milliards** de dollars.

La bouteille à contours, créée par Alex Samuelson en 1915, synonyme révolutionnaire de la formation d'une marque, est un des rares emballages auxquels l'Office US des brevets a accordé le statut d'une propre marque. Cela a largement contribué à ce que Coca-Cola soit aujourd'hui une des marques les plus précieuses au monde.



Le diagnostic externe :

1. Les opportunités :

a- la seconde guerre mondiale : coca cola a bénéficié de l'entrée en guerre en adoptant une stratégie qui a pour objectif que chaque américain doit acheter son coke, ce qui a joué un rôle important dans la transmission des habitudes de consommation des américains vers l'Europe, et donc s'ouvrir de nouvelles opportunités sur un marché très large.

b- Une opportunité actuelle et future pour Coca est son Coca-Cola classique avec lequel la compagnie est Protégée par un produit qui rappelle, une des marques les plus puissantes dans le monde.

c- Redéploiement des frigos sous forme de contrats d'exclusivité.

d- Améliorer la visibilité dans le monde.

e- Utilisation efficace des indicateurs clés

d- Lancement d'études et recherche pour bien comprendre le consommateur et détaillant

2- Menaces

- Goûts des consommateurs évoluent rapidement surtout dans un marché où la concurrence est très acharnée.
- Boissons sportives, énergisantes qui attirent les jeunes et la population sportive et qui progresse rapidement.
- Diversification, coca se base depuis longtemps sur ses quatre produits forts à cause de l'échec dans le lancement de certains produits nouveaux par la compagnie, ce qui entraîne la multinationale vers une politique conservatrice qui n'est pas favorable vu les évolutions d'un marché.
- Le Marketing actuel : qui se caractérise par le développement des moyens de communication (publicité et relations publiques) ; la multiplicité des stratégies efficaces adopter par les concurrents ; et les changements continus des données du marché évolutif et instable.