

(Chapitre 2)

L'environnement de l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- Distinguer entre les différentes catégories d'environnement.
- D'expliquer le modèle PESTEL.
- Montrer comment une entreprise peut maîtriser ses relations avec son environnement.
- D'expliquer les caractéristiques de l'environnement actuel et les tendances structurelles.

- *L'entreprise ne vit pas en autarcie (isolée), son existence est conditionnée par ses liens et relations avec le milieu dans lequel s'insère son activité. Par définition l'environnement est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques...qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle-ci.*
- *Généralement les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à son environnement. Connaître l'entreprise, c'est donc aussi comprendre l'environnement dans lequel elle évolue, il s'agit principalement de distinguer entre le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement.*

I- Le macro-environnement

Le macro-environnement comprend essentiellement des normes, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques etc.

Pour survivre, une entreprise doit avoir une perception de cet environnement, le modèle PESTEL propose une check-list des différentes variables de l'environnement.

Tableau 2.1 : Le modèle PESTEL

Catégorie	Type de facteurs
Politique	Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale.
Économique	Cycle économique, politique monétaire, évolution du PNB, inflation, chômage, taux d'intérêt, revenu disponible.
Socioculturel	Démographique, distribution des revenus, attitudes face au travail, au loisir, niveau culturel, évolution des styles de vie.
Technologique	Dépenses publiques de R&D, dépenses privées de R&D, nouvelles avancées technologiques, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence.
Écologique	Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie.
Légal	Lois sur les monopoles, droit de travail, législation sur la santé, normes de sécurité.

Figure 2.1 : Le modèle PESTEL : Johnson G, Frery F, Scholes H, Stratégique, Pearson Education, 2002.

1- Politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

Relations entre l'Etat et les entreprises. L'Etat peut décider ou non d'intervenir et de nouer des relations particulières avec les entreprises. Exemple : En 2002, le gouvernement américain qui avait poursuivi Microsoft pour violation des lois antitrust et infligé une amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, a réalisé de nombreux tests sur les versions bêta de son nouveau logiciel Windows Vista, afin de s'assurer que Microsoft respecte bien les précédents accords.

Stabilité gouvernementale. Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.

Contraintes réglementaires. L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressante pour des entreprises étrangères. Exemple : Depuis sa création en 1992, l'Union européenne favorise le commerce entre les pays membres, notamment à travers la libre circulation des hommes et des marchandises. De plus, de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de lobbying afin d'orienter des textes en leur faveur, comme en témoignent les demandes des restaurateurs français pour une baisse de la TVA à 5.5% depuis 2002.

Politique fiscale. Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses.

2- Economie

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

Le PIB (produit intérieur brut) est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays. Un pays est considéré comme « développé » lorsqu'il dépasse les 20 000 dollars US de PIB par an et par habitant. Exemple : En 2008, le PIB par habitant en dollars US était de 33800 pour la France (33ème au niveau mondial) et de 6900 pour l'Ukraine (117ème).

Taux d'intérêt et inflation. Afin de lutter contre une hausse des prix qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.

Taux de change. Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise. Exemple : Au cours du premier semestre 2008, Nestlé a vu les taux de change impacter négativement ses ventes à hauteur de 8,3%. Nestlé a dû relever ses tarifs pour contrebalancer l'augmentation du prix des matières premières.

Coûts salariaux. Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production.

Exemple : Si le tourisme suisse peut compter sur une situation économique et des taux de change favorables, les prix proposés restent 12% plus chers en moyenne comparés à l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie et la France. Le secteur doit composer avec des coûts salariaux unitaires plus élevés de 26% par rapport à ses voisins.

Revenu disponible. Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays. Exemple : Suite au recul de ses ventes de 7% au Japon en 2008, le groupe LVMH, qui réalise 11% de son chiffre d'affaires consolidé au Japon, a pour la première fois dû baisser de 7% en moyenne le prix de vente des produits de sa marque vedette Louis Vuitton au Japon.

3- Socio-culturel

Le troisième élément à prendre en considération correspond aux influences au niveau social et culturel.

Démographie. La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique.

Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

Exemple : Le développement des magasins de surgelés Picard, passant de 440

points de vente en 2000 à 766 en 2009, témoigne d'une évolution des modes de vie, d'une urbanisation grandissante et d'un travail féminin en essor.

Temps et argent accordé au loisir et niveau d'éducation. La répartition entre le temps de travail et de loisir et le niveau d'éducation dans une société orientent les individus vers la consommation de certains biens.

4- Technologie

Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence. Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé.

Exemple : une innovation technologique comme la possibilité de télécharger de la musique sur internet représente une opportunité pour des entreprises comme Apple avec la création d'iTunes mais une menace pour les entreprises traditionnelles de ce secteur comme les maisons de disques.

Investissement public et privé en R&D. Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel.

Exemple : En octobre 2008, Microsoft a décidé de renforcer ses investissements R&D en Europe par la création d'un centre technologique européen déployé dans trois villes : Paris, Londres et Munich.

Vitesse de transfert des technologies. Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps.

II- Le méso-environnement

Il est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Ce sont principalement les concurrents, les institutions financières, le pouvoir syndical et le pouvoir public.

1- Les concurrents

Ce sont ceux qui définissent leurs activités de façon comparable à l'entreprise considérée. Ils s'adressent aux mêmes clients et cherchent à satisfaire les mêmes besoins. En utilisant les mêmes technologies ou des technologies différentes.

2- L'environnement financier

Il est constitué par l'ensemble des acteurs qui contribuent au financement des activités de l'entreprise :

➤ *Les banques* qui accordent des crédits aux entreprises.

La bourse de valeur mobilière qui constitue un marché où s'échangent les obligations et les actions. *Les assurances*, dont leur rôle est d'assurer les activités et le patrimoine de l'entreprise contre les risques éventuels.

3- Le pouvoir syndical

Le pouvoir syndical a un rôle de protection des intérêts des salariés, dans une entreprise ou ces derniers jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation.

4- Le pouvoir public

Il joue un rôle très important dans la vie économique et sociale, et peut influencer directement ou indirectement les décisions et les pratiques des entreprises.

III- Le micro-environnement

Le micro-environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact.

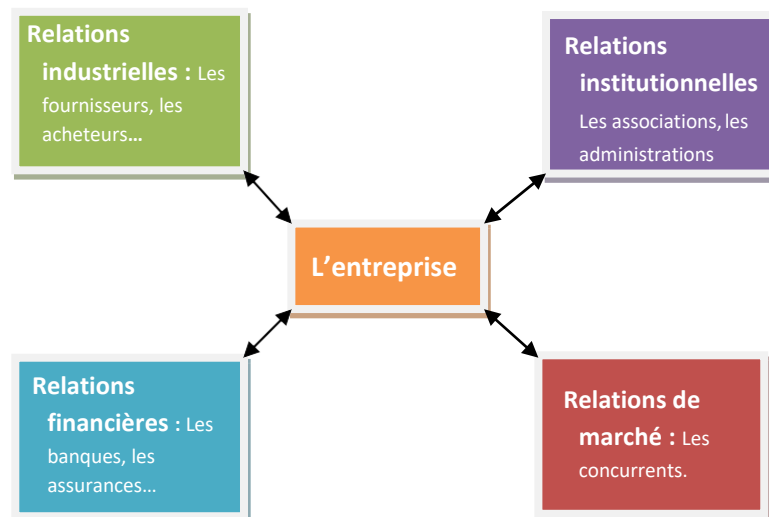


Figure 2.1 les relations dans le microenvironnement

Lors de sa gestion de ses relations avec les différents acteurs de son environnement immédiat à savoir les clients, les fournisseurs, les concurrents...l'entreprise doit essayer de maîtriser cet environnement et anticiper les changements avenir possibles afin de mieux s'intégrer.

Il s'agit ici aussi d'une relation d'interactivité, puisqu'une entreprise qui subit les influences des acteurs externes exerce de son côté une influence sur eux.

IV- Comment maîtriser les relations dans l'environnement ?

La survie d'une entreprise est principalement liée à sa capacité de s'imposer dans son environnement, concrètement ceci n'est réalisable que si elle arrive à identifier ses compétences distinctives par rapport à ses concurrents, et de les mettre en valeur, pour se procurer d'un avantage concurrentiel.

D'un autre côté l'entreprise n'est pas menacée seulement par la concurrence directe, mais aussi par d'autres acteurs qui ont fait l'objet d'une analyse effectuée par Michael Porter (économiste industriel Américain).

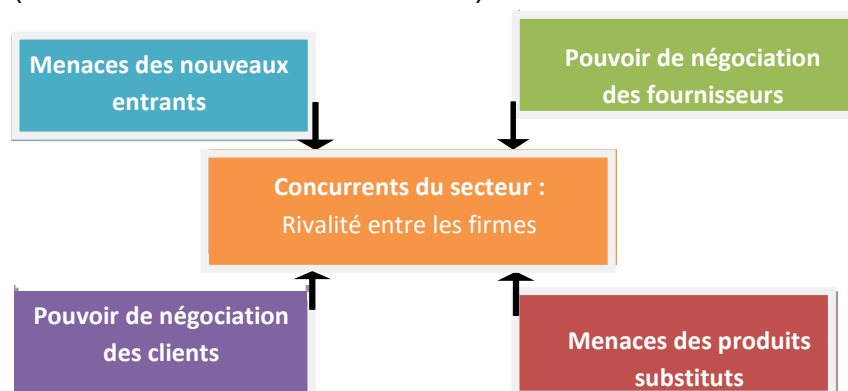


Figure 2.2 : Les forces agissantes sur la position concurrentielle des entreprises.
M. Porter, L'Avantage concurrentiel, Dunod, 1986.

Les éléments pris en compte par Michael Porter dans son analyse sont :

➤ **La rivalité entre les concurrents**

Chaque entreprise s'efforce d'obtenir une plus grande part de marché et de prendre l'avantage sur ses concurrents.

➤ **Les nouveaux concurrents ou entrants potentiels**

La concurrence résulte non seulement de l'existence d'entreprises rivales mais aussi de la possibilité que de nouveaux concurrents se lancent sur le marché.

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il dépend de leurs puissances, de leurs tailles et de l'importance de l'approvisionnement dans le coût.

➤ **Les menaces des produits substitués**

Cette menace sera importante, s'il y'a une différence de rapport qualité-prix.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients**

Ce pouvoir dépend de leurs puissances et de leurs tailles.

V- Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise et les tendances structurelles

L'environnement actuel de l'entreprise est qualifié de :

✓ **Complexe** : la diversité des acteurs du microenvironnement et les forces du macro- environnement sont les principales sources de cette complexité.

✓ **Turbulent** : puisque toutes les variables à prendre en considération dans les réflexions stratégiques ne cessent d'augmenter, ces variables ne sont jamais fixes mais plutôt sujettes à des évolutions qui peuvent parfois être brutales, radicales et imprévisibles.

✓ **Hostile** : cette hostilité dépend non seulement de la concurrence, de la disponibilité des ressources dans l'environnement, des relations sociales mais aussi de la stabilité de la vie politique.

D'un autre côté, aujourd'hui, les deux tendances structurelles fortes sont la globalisation et la présence d'événements internationaux.

a- Globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés.

Convergence de la demande. Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

Soutien des Etats. Cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.

Effet sur la concurrence. Le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin de tirer profit des mêmes avantages.

b- Événement internationaux

Conséquences au niveau économique. Des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux. Exemple : Suite aux attaques terroristes du 11 Septembre 2001, les compagnies aériennes ont mis plusieurs années avant de retrouver un équilibre après la chute de fréquentation observée.

Résumé à compléter ?

Par définition l'environnement est l'ensemble des facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques...qui entourent l'entreprise et qui ont un effet sur celle-ci. Il y'a trois grand types d'environnement à savoir : le macro- environnement, le méso-environnement et le micro-environnement.

Le macro-environnement comprend essentiellement des normes, des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques etc.

Pour survivre, une entreprise doit avoir une perception de cet environnement, le modèle PESTEL (P. politique, E. économique, S. socio-culturel, T. technologique, écologique et légal) propose une check-list des différentes variables de l'environnement.

Le méso-environnement est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Ce sont principalement les concurrents, les institutions financières, le pouvoir syndical et le pouvoir public.

Le micro-environnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact.
