Chapitre 11 – Le macro-environnement de l'entreprise

Introduction

L'entreprise ne fonctionne pas de manière isolée. Elle évolue dans un environnement composé de nombreux éléments externes susceptibles d'influencer son activité, ses décisions, ses ressources et ses résultats.

Certaines de ces influences proviennent directement des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations, tels que les clients, les fournisseurs ou les concurrents. D'autres sont plus générales et concernent l'ensemble des entreprises et des organisations présentes dans une économie.

Le **macro-environnement** regroupe précisément ces facteurs généraux qui s'imposent à l'entreprise et sur lesquels celle-ci ne dispose généralement que d'une capacité d'action limitée. Il peut s'agir de facteurs économiques, politiques, réglementaires, technologiques, culturels, géographiques, sociaux ou démographiques.

L'analyse du macro-environnement permet donc à l'entreprise de **comprendre les évolutions de son environnement, d'identifier les changements susceptibles d'affecter son activité et d'adapter ses décisions et ses stratégies**.

I. Notion d'environnement de l'entreprise

A. Définition de l'environnement

L'**environnement de l'entreprise** désigne l'ensemble des éléments externes à l'organisation qui peuvent influencer son fonctionnement, ses décisions et ses résultats.

Ces éléments peuvent représenter :

- des opportunités ;
- des contraintes ;
- des risques ;
- des possibilités de développement.

L’entreprise doit donc observer son environnement afin de comprendre les changements qui peuvent affecter son activité.

Exemple

Une entreprise spécialisée dans la vente de matériel informatique peut être influencée par :

- l’évolution du pouvoir d’achat des consommateurs ;
- l’apparition de nouvelles technologies ;
- les changements de réglementation ;
- l’évolution des habitudes d’achat ;
- la situation économique ;
- l’évolution des infrastructures numériques.

B. Les deux niveaux de l’environnement

L’environnement de l’entreprise peut être analysé à deux niveaux :

Le micro-environnement

Il comprend les acteurs qui entretiennent des relations relativement directes avec l’entreprise :

- clients ;
- fournisseurs ;
- concurrents ;
- distributeurs ;
- banques ;
- partenaires.

Le macro-environnement

Il comprend les grandes tendances et forces générales qui influencent l’ensemble des entreprises :

- économie ;
- politique ;
- réglementation ;
- technologie ;
- culture ;
- société ;

- démographie ;
- géographie.

II. Le macro-environnement

Le **macro-environnement** correspond à l'ensemble des facteurs généraux qui influencent l'activité des entreprises sans être directement liés à une seule organisation.

Ces facteurs concernent généralement l'ensemble d'un pays, d'une région, d'un secteur ou d'une population.

Ils peuvent avoir des effets sur :

- la demande ;
- les coûts ;
- les investissements ;
- les comportements des consommateurs ;
- les méthodes de production ;
- les ressources humaines ;
- les décisions stratégiques.

Exemple

Une augmentation générale des prix peut modifier :

- les coûts des matières premières ;
- les salaires ;
- les prix de vente ;
- le pouvoir d'achat ;
- les décisions d'investissement.

L'entreprise doit donc surveiller ces évolutions pour adapter ses actions.

III. L'influence indirecte du macro-environnement

Le macro-environnement exerce généralement une **influence indirecte** sur l'entreprise.

Contrairement à un client ou à un fournisseur avec lequel elle entretient une relation directe, l'entreprise ne peut généralement pas agir directement sur les grandes tendances économiques, technologiques ou démographiques.

Elle doit plutôt :

1. **observer** les évolutions ;
2. **analyser** leurs conséquences ;
3. **anticiper** les changements ;
4. **adapter** ses décisions.

Exemple

Une évolution technologique peut entraîner l'apparition de nouveaux produits et modifier les habitudes des consommateurs.

L'entreprise doit alors déterminer :

- si elle doit adopter cette technologie ;
- quelles compétences sont nécessaires ;
- quels investissements doivent être réalisés ;
- comment adapter son offre.

Le macro-environnement constitue donc à la fois une **source de contraintes et une source d'opportunités**.

IV. Les principales composantes du macro-environnement

Le macro-environnement peut être analysé à travers plusieurs catégories de variables.

A. Les variables culturelles

Les variables culturelles correspondent aux valeurs, traditions, habitudes, croyances, modes de vie et comportements qui caractérisent une société ou un groupe de consommateurs.

Elles peuvent influencer :

- les habitudes de consommation ;
- les préférences des clients ;
- la perception des produits ;

- les pratiques commerciales ;
- les modes de communication.

Exemple

Une entreprise qui commercialise des produits alimentaires doit tenir compte des habitudes alimentaires, des traditions et des préférences culturelles de sa clientèle.

Les différences culturelles peuvent également influencer la communication et le choix des produits proposés.

B. Les variables politiques

Les variables politiques concernent les orientations et décisions des pouvoirs publics susceptibles d'avoir des conséquences sur l'activité économique.

Elles peuvent notamment concerner :

- les politiques économiques ;
- les politiques d'investissement ;
- les politiques commerciales ;
- les politiques fiscales ;
- les politiques de soutien à certains secteurs ;
- les politiques publiques en matière d'emploi ou de développement.

Les décisions publiques peuvent créer de nouvelles possibilités pour certaines entreprises ou modifier les conditions dans lesquelles elles exercent leur activité.

C. Les variables réglementaires

Les entreprises exercent leurs activités dans un cadre juridique et réglementaire qu'elles doivent respecter.

Les variables réglementaires peuvent concerner :

- le droit du travail ;
- la fiscalité ;
- la protection du consommateur ;
- la concurrence ;
- la protection de l'environnement ;
- les normes de qualité ;

- la sécurité ;
- la protection des données.

Une modification de la réglementation peut entraîner des changements dans les méthodes de travail, les coûts ou les procédures de l'entreprise.

Exemple

Une nouvelle réglementation environnementale peut obliger une entreprise industrielle à modifier ses équipements ou ses procédés de production.

D. Les variables économiques

Les variables économiques constituent un élément majeur du macro-environnement.

Elles comprennent notamment :

- la croissance économique ;
- l'inflation ;
- les taux d'intérêt ;
- le chômage ;
- le revenu des ménages ;
- le pouvoir d'achat ;
- les taux de change ;
- les investissements.

Ces variables peuvent influencer directement la demande, les coûts et les décisions d'investissement.

Exemple

Une baisse du pouvoir d'achat peut entraîner une modification des habitudes de consommation et pousser certaines entreprises à revoir leurs prix ou leur offre.

E. Les variables technologiques

Les progrès technologiques peuvent transformer profondément les activités des entreprises.

Ils concernent notamment :

- la digitalisation ;
- l’automatisation ;
- l’intelligence artificielle ;
- les systèmes d’information ;
- les nouvelles technologies de production ;
- le commerce électronique ;
- les technologies de communication.

L'évolution technologique peut représenter :

- une opportunité d'amélioration ;
- une source d’innovation ;
- une possibilité de réduction des coûts ;
- mais également une nécessité d’adaptation.

Exemple

Le développement du commerce électronique a modifié les méthodes de distribution et les comportements d’achat de nombreux consommateurs.

F. Les variables géographiques

Les variables géographiques concernent les caractéristiques physiques et territoriales qui peuvent influencer l’activité de l’entreprise.

Elles comprennent notamment :

- la localisation ;
- le climat ;
- les ressources naturelles ;
- les infrastructures ;
- l'accessibilité ;
- la répartition géographique de la population ;
- les réseaux de transport.

Exemple

Une entreprise industrielle peut choisir son implantation en fonction de la proximité des fournisseurs, des infrastructures de transport ou de la disponibilité des ressources nécessaires à son activité.

G. Les variables sociales et démographiques

Ces variables concernent les caractéristiques de la population et leur évolution.

Elles comprennent notamment :

- la population ;
- la structure par âge ;
- la croissance démographique ;
- les migrations ;
- le niveau d'éducation ;
- la structure des ménages ;
- le taux d'activité ;
- les modes de vie.

Ces évolutions peuvent modifier :

- la taille des marchés ;
- les besoins des consommateurs ;
- les compétences disponibles sur le marché du travail ;
- les comportements d'achat.

Exemple

Le vieillissement d'une population peut favoriser le développement de certains produits et services destinés aux personnes âgées.

V. L'évolution du macro-environnement et ses conséquences pour l'entreprise

Le macro-environnement est **dynamique**. Les différentes variables évoluent constamment et peuvent parfois se renforcer mutuellement.

Une entreprise doit donc effectuer une veille régulière afin d'identifier les changements susceptibles d'avoir un impact sur son activité.

A. Les principales évolutions

L'entreprise peut être confrontée à :

- des changements économiques ;
- des innovations technologiques ;
- des évolutions réglementaires ;
- des changements démographiques ;

- de nouvelles habitudes de consommation ;
- des transformations sociales ;
- des évolutions géographiques et environnementales.

B. Les conséquences pour l'entreprise

Ces changements peuvent entraîner :

Des opportunités

Par exemple :

- apparition d'un nouveau marché ;
- nouvelle technologie ;
- évolution favorable de la demande ;
- développement d'un nouveau besoin.

Des contraintes

Par exemple :

- augmentation des coûts ;
- nouvelles obligations réglementaires ;
- manque de compétences ;
- modification des conditions économiques.

Des risques

Par exemple :

- disparition de certains marchés ;
- évolution rapide des technologies ;
- baisse de la demande ;
- augmentation de la concurrence.

L'entreprise doit donc être capable de **s'adapter** aux évolutions de son environnement.

VI. L'analyse du macro-environnement

Pour analyser les grandes tendances de son environnement, l'entreprise peut utiliser différents outils.

L'un des plus connus est l'analyse **PESTEL**, qui permet d'étudier six catégories de facteurs :

P – Politique
E – Économique
S – Socioculturel
T – Technologique
E – Environnemental
L – Légal

Cette analyse permet d'identifier les principaux changements susceptibles d'influencer l'entreprise.

Elle peut ainsi aider les dirigeants à :

- anticiper les évolutions ;
- identifier les opportunités ;
- repérer les risques ;
- adapter la stratégie ;
- orienter les décisions.

Il convient cependant de rappeler que l'analyse PESTEL constitue un **outil d'analyse** et non un outil permettant de prévoir avec certitude l'avenir.

Conclusion

L'entreprise évolue dans un environnement qui dépasse largement ses frontières internes. Les évolutions économiques, politiques, réglementaires, technologiques, culturelles, géographiques, sociales et démographiques peuvent influencer ses activités, ses décisions et ses résultats.

Le macro-environnement constitue ainsi une réalité que l'entreprise ne peut généralement pas contrôler directement. Elle doit plutôt **l'observer, l'analyser, anticiper ses évolutions et adapter son organisation et ses décisions**.

L'analyse du macro-environnement permet donc d'avoir une vision globale des grandes forces qui peuvent influencer l'entreprise. Toutefois, cette analyse ne suffit pas à comprendre l'ensemble de son environnement. L'entreprise entretient également des relations directes et permanentes avec différents acteurs tels que les **clients, les fournisseurs, les concurrents, les distributeurs, les banques et les partenaires**.

Après avoir étudié l'environnement général de l'entreprise, il convient donc maintenant d'examiner les acteurs qui se trouvent dans son environnement immédiat et avec lesquels elle entretient des relations directes.

Nous allons ainsi aborder : Le micro-environnement de l'entreprise