

# Introduction à la gestion

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



# Introduction à la gestion

3<sup>e</sup> édition



Isabelle Calmé  
Jordan Hamelin · Jean-Philippe Lafontaine  
Sylvie Ducroux · Fabien Gerbaud

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocollage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013  
ISBN 978-2-10-058747-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À la mémoire de Jordan Hamelin*



# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	IX
<b>1 L'entreprise, définition, contours, finalités</b>	1
SECTION 1 L'entreprise	2
SECTION 2 L'environnement de l'entreprise	15
SECTION 3 Le marché	26
SECTION 4 La stratégie d'entreprise	39
<b>2 Pour gérer... il faut faire des choix pour répondre à la demande</b>	67
SECTION 1 Choisir sa cible	68
SECTION 2 Choisir une politique de produit	84
SECTION 3 Choisir une politique de prix	94
SECTION 4 Choisir une politique de communication	107
SECTION 5 La politique de distribution	117
<b>3 Pour gérer... il faut faire des choix pour se positionner et se développer</b>	136
SECTION 1 Construire son avantage concurrentiel	137
SECTION 2 Stratégie de spécialisation ou stratégie de diversification ?	149

## Introduction à la gestion

<b>SECTION 3 Faire ou faire faire ?</b>	159
<b>SECTION 4 S'internationaliser</b>	170
<b>SECTION 5 Innover</b>	175
<b>SECTION 6 S'investir dans le développement durable</b>	186
<b>4 Pour gérer... Il faut trouver des ressources, des moyens</b>	218
<b>SECTION 1 Choisir les investissements</b>	219
<b>SECTION 2 Choisir les financements</b>	229
<b>SECTION 3 Recruter et gérer les ressources humaines</b>	241
<b>SECTION 4 Choisir la forme juridique de l'entreprise</b>	256
<b>SECTION 5 Tisser des liens avec des partenaires</b>	265
<b>5 Pour gérer... il faut organiser les ressources</b>	292
<b>SECTION 1 Choisir la structure de l'entreprise</b>	293
<b>SECTION 2 Mettre en place le système d'information</b>	304
<b>SECTION 3 Gérer la production</b>	314
<b>SECTION 4 Gérer les approvisionnements</b>	326
<b>SECTION 5 Organiser l'information comptable</b>	335
<b>6 Pour gérer... il faut contrôler les performances</b>	370
<b>SECTION 1 Calculer les coûts réels pour mesurer la rentabilité</b>	371
<b>SECTION 2 Piloter l'entreprise à partir d'une analyse prévisionnelle des coûts</b>	382
<b>SECTION 3 Contrôler les réalisations avec les prévisions</b>	392
<b>SECTION 4 Analyser les documents comptables</b>	403
<b>SECTION 5 Évaluer les ressources humaines et contrôler la performance sociale de l'entreprise</b>	418
<b>Bibliographie</b>	441
<b>Index</b>	445

# Avant-propos

L a gestion recouvre de nombreuses disciplines (comptabilité, finance, marketing, gestion des ressources humaines, gestion de production, stratégie...). Pour gérer une entreprise il est nécessaire d'appréhender l'ensemble de ces disciplines qui sont étroitement dépendantes les unes des autres. En effet, une organisation doit, pour réaliser les buts qu'elle se fixe, effectuer des choix divers afin de répondre efficacement à la demande du marché et se positionner confortablement vis-à-vis des concurrents. Ces choix relèvent du marketing, de la production, des ressources humaines, de la stratégie... Outre ces choix qui engagent l'entreprise sur le long terme, celle-ci se trouve confrontée à différents arbitrages concernant les ressources et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les choix retenus. Une insuffisance de ressources (financières, humaines, technologiques), un mauvais choix de moyens (moyens de production, moyens juridiques, types de partenaires...), mais également une mauvaise organisation des ressources et des moyens (types de structure, nature du système d'information, de production mis en place...) peuvent conduire l'entreprise à l'échec. On voit alors toute l'importance d'avoir une vision globale de l'entreprise et des problèmes qu'elle peut rencontrer. C'est dans cet esprit que les auteurs ont choisi d'aborder la gestion d'entreprise.

## Introduction à la gestion

Six chapitres structurent l'ouvrage. Le chapitre 1 présente ce qu'est une entreprise, quelles sont ses relations avec ses marchés, son environnement et quelles sont ses finalités. Les chapitres suivant apportent progressivement des éléments de réponses à la question centrale de l'ouvrage : Que faut-il faire pour gérer une entreprise ?

Le chapitre 2 étudie les choix que doit effectuer l'entreprise pour répondre à la demande du marché. Ces choix relèvent principalement du marketing qui lui offre des méthodes et des moyens non seulement pour connaître son marché, mais aussi pour s'y adapter et pour l'influencer.

Le chapitre 3 met en lumière les choix que l'entreprise doit faire pour se positionner et se développer. Dans ce chapitre, il s'agit d'analyser les différentes options stratégiques que doit choisir l'entreprise pour assurer sa croissance. Ainsi seront étudiés les différents critères sur lesquels l'entreprise peut bâtir son avantage concurrentiel, les voies possibles de spécialisation, de diversification, d'internationalisation, les alternatives entre faire ou faire faire ou encore les enjeux et les modalités de l'innovation et du développement durable pour l'entreprise.

Le chapitre 4 aborde les difficultés auxquelles sont confrontés les dirigeants pour se procurer des ressources et des moyens. Divers thèmes sont traités comme la recherche d'investissements, de financements, le recrutement du personnel, le choix du statut juridique et la recherche de partenaires qui participent de manière plus ou moins étroite à l'activité de l'entreprise.

Le chapitre 5 souligne les problèmes d'organisation et d'agencement des ressources et des moyens. En effet, il ne suffit pas d'avoir des moyens ou des ressources en quantités suffisantes pour être performant, il faut savoir aussi les utiliser, les organiser au mieux, de manière à produire à moindre coût ou de bonne qualité. C'est sur cette capacité d'utilisation et de valorisation que l'entreprise construit son avantage concurrentiel. Dans ce chapitre sont abordés les problèmes de choix de structure, de mise en place de système d'informations, d'organisation de la production, des approvisionnements et de l'information comptable.

Enfin une fois les options stratégiques choisies, les ressources et les moyens nécessaires réunis, il convient au dirigeant de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints et si les ressources et les moyens utilisés sont gérés de manière efficiente. Le chapitre 6 étudie ces points à travers différents thèmes relatifs à la mesure et au contrôle des performances dans l'entreprise, tels que le calcul et l'analyse prévisionnelle des coûts, l'analyse de l'information comptable et l'évaluation de l'efficacité du personnel.

Chaque thème abordé fait l'objet d'une section faisant ressortir, en utilisant un langage simple, des exemples tirés d'une actualité récente, des exercices et des cas d'application, l'importance du problème abordé pour l'entreprise, la difficulté du choix pour le dirigeant et les outils de gestion qui préparent et facilitent la prise de décision.

Cet ouvrage peut être utile aux enseignants dispensant des cours et des travaux dirigés d'initiation ou d'introduction à la gestion. Il s'adresse en particulier aux étudiants de licence en Droit, AES (administration économique et sociale), Économie et Gestion et en LEA (langues étrangères appliquées). Il peut être aussi un outil au service des étudiants en écoles d'ingénieurs, pour lesquels des cours d'initiation à la gestion sont proposés, et des étudiants de troisième cycle qui suivent une formation complémentaire en gestion comme le MAE (Master d'administration des entreprises) ex. CAAE (Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises). Enfin, cet ouvrage est destiné à toute personne qui souhaite s'initier à la gestion d'entreprise.



# L'entreprise, définition, contours, finalités

Avant d'apporter des éléments de réponses à la question centrale de cet ouvrage : « que faut-il faire pour gérer une entreprise ? », il s'agit de savoir de quoi l'on parle quand on évoque l'entreprise et la gestion d'entreprise. Comment se caractérise l'entreprise ? Comment l'analyser ? Sur quoi repose sa gestion ?

Ces réflexions préliminaires s'avèrent incontournables dans la mesure où lorsqu'on veut décrire et expliquer le monde de l'entreprise, on rencontre des situations complexes.

L'entreprise recouvre en effet des réalités diverses, de part ses formes juridiques, organisationnelles, ses représentations variées.

L'entreprise entretient des relations variées avec son environnement. Elle évolue en fonction de celui-ci. Elle y puise des informations, des ressources, des compétences, elle y tisse des relations d'échanges qui permettent le développement d'activités (activité de production, de commercialisation...).

Ces activités vont participer à leur tour à la fabrication de biens (produits ou de services) destinés à des marchés.

Enfin les choix des produits et des activités dépendent certes du milieu dans lequel évolue l'entreprise mais reposent aussi en grande partie sur les buts qu'elle

s'est fixés. L'entreprise en effet n'agit pas sans but, sans objectif. Sa finalité est d'assurer un débouché à ses produits, c'est d'occuper une place confortable... c'est rechercher la croissance, la pérennité, préserver son indépendance ou encore la combinaison de ces différents buts. Son action repose donc sur des choix – des choix stratégiques.

Au total l'entreprise, objet d'étude de la gestion, ne peut être appréhendée sans que soit prise en compte la diversité de ses formes, de ses représentations et sans que soient définis au préalable les principaux éléments qui conditionnent sa gestion : l'environnement dans lequel elle agit, les marchés sur lesquels elle est présente, la stratégie qu'elle s'est fixée.

- |           |  |
|-----------|--|
| Section 1 | <b>L'entreprise</b>                    |
| Section 2 | <b>L'environnement de l'entreprise</b> |
| Section 3 | <b>Le marché</b>                       |
| Section 4 | <b>La stratégie d'entreprise</b>       |

## Section 1 **L'ENTREPRISE**

Les entreprises sont au cœur de l'économie. Elles sont les éléments constitutifs du tissu productif d'un pays. Elles contribuent à sa richesse nationale et portent l'emploi... La presse et les médias n'ont de cesse de relater leur parcours, leurs expériences, leurs résultats. Tantôt elles sont considérées comme la fierté nationale, le moteur de la croissance, tantôt elles sont désavouées, montrées du doigt pour leurs actions jugées peu scrupuleuses, voire déloyales. Les exemples ne manquent pas. On peut citer en effet l'affaire ENRON dans les années 2001-2002, Microsoft pour son abus de position dominante, la Société Générale pour ses méthodes de financement... Bref, l'entreprise ne laisse pas indifférent.

Sur quoi reposent les rouages de l'entreprise ? Quels sont les moyens et les actions qui conditionnent sa performance et son efficacité ? Mais, peut-être, faudrait-il d'abord savoir ce qu'on entend par entreprise ? Comment est-elle apparue ? Comment et pourquoi l'entreprise s'est développée ? Quelles évolutions a-t-elle subi ? Il existe, en outre, aujourd'hui, une grande hétérogénéité dans le monde de l'entreprise. Que recouvre donc cette diversité ?

Dans une première partie, nous nous plongerons brièvement dans le passé pour comprendre les facteurs et les évolutions qui ont contribué au développement de l'entreprise. Cette approche historique sera complétée par une approche plus descriptive de l'entreprise. Il s'agira aussi de présenter les formes diverses que revêt

l'entreprise et notamment l'entreprise telle que nous la rencontrons aujourd'hui. Au-delà de la diversité de ces formes, l'entreprise renferme aussi des modes de fonctionnement complexes. Ces derniers ont fait l'objet de recherches et d'observations, et ont donné lieu au développement d'outils et de méthodes de travail, aussi bien par des ingénieurs et des économistes, que par des sociologues et des psychosociologues. Une deuxième partie sera consacrée aux divers regards portés sur le fonctionnement de l'entreprise, ses modes de gestion et les conditions de sa performance.

## **1 L'entreprise, une entité au centre de l'activité productive**

L'activité productive (produire des biens, des services) est à la base de toute société qu'elle qu'en soit sa forme, qu'elle soit ancienne, traditionnelle ou moderne. Cette activité productive vise à satisfaire des besoins qui ne peuvent être fournis en l'état dans la nature et qui nécessitent bien souvent une transformation d'un ensemble de facteurs : humains (travail, hommes), techniques (outils, méthodes, machines, matières premières...) et financiers (apports, emprunts...). Il semble évident que l'entreprise se situe au centre de cette activité productive. Elle en est même le lieu. Nous expliquerons dans un premier temps les facteurs qui ont contribué à son développement, et nous évoquerons également les principales évolutions qui ont marqué son développement. Nous soulignerons dans un second temps les diverses formes qu'elle (l'entreprise) recouvre aujourd'hui.

### **1.1 Le développement de l'entreprise : de l'activité productive domestique à l'activité productive dans des lieux de fabrique**

Encastrée dans l'activité sociale, l'activité productive à laquelle l'entreprise est intimement liée, a toutefois pris des formes variées à travers les temps. Elle s'est calquée sur les modes de production dominants du moment. Dans l'antiquité, l'entreprise (au sens large et sous-entendu sa gestion) est essentiellement concentrée sur la production agricole, autour de grands domaines. On qualifie cette époque de capitalisme agraire. Succède ensuite à ce capitalisme agraire, un capitalisme marchand qui prend naissance vers la fin du moyen âge. Impulsé par le développement des techniques de crédit, et les grandes découvertes (Christophe Colomb...), il s'organise autour d'activités de négoce et d'activités spéculatives.

Dans ces sociétés anciennes et traditionnelles, l'activité productive s'est développée principalement selon un mode domestique, familial. Le travail se faisait dans le cadre familial, souvent sous le pouvoir et l'autorité de riches propriétaires. Ces derniers pouvaient mobiliser une main-d'œuvre au-delà du cercle familial, en ayant recours soit à l'esclavage soit au servage. Pendant longtemps, l'activité productive a été dévalorisée socialement par rapport aux fonctions politiques, religieuses ou militaires jugées plus nobles. Elle s'est aussi longtemps pliée à un certain corporatisme

en ce sens que les individus ne pouvaient pas changer d'activité. Ils héritaient d'un métier et il leur était difficile d'en changer. L'activité productive était en quelque sorte surveillée, contrôlée par le seigneur, le roi, le riche notable... Parallèlement à cela, le salariat s'est progressivement développé. L'activité de production a continué à se développer selon un mode domestique mais sous la forme d'un travail artisanal et à la pièce... Puis l'activité productive est sortie peu à peu de la sphère domestique pour se concentrer en des lieux, appelés « fabriques » regroupant salariés, machines et capitaux, marquant le début de l'ère industrielle.

La firme comme lieu de fabrication de produits ou de services, a commencé à se développer vers la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle marquant ainsi le début du capitalisme industriel, dit aussi moderne, dans lequel nous vivons aujourd'hui. Plusieurs facteurs expliquent cet essor. Selon les économistes industriels, le regroupement progressif d'ouvriers en un lieu unique, la firme, et ainsi l'abandon peu à peu du travail à domicile, du travail au noir, s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs, technologiques, économiques et sociaux.

En premier lieu, le progrès technique a joué un rôle important. Il est le résultat d'inventions successives développées au cours des XV<sup>e</sup>, XVI<sup>e</sup>, XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles notamment dans la construction navale, l'imprimerie et la métallurgie du charbon. Nous pouvons citer comme inventions les plus significatives : la naissance de hauts fourneaux au XV<sup>e</sup> siècle dans le nord de l'Europe, la mise au point de la transformation de la houille en coke en 1735 ou encore l'invention de la machine à vapeur au XVII<sup>e</sup> siècle, perfectionnée par James Watt en 1764. Ces inventions successives ont permis le développement d'une série d'innovations, donnant naissance à leur tour à des révolutions industrielles. Trois révolutions industrielles ont marqué le capitalisme moderne. La première débute vers 1780 principalement en Angleterre, portée initialement par le coton. Plusieurs innovations dont notamment celles sur le métier à tisser inventé par Wyatt en 1735 puis mécanisé par Cartwright en 1785 et celles concernant la machine à vapeur furent à l'origine de cette première génération industrielle. Elle se développa autour de firmes artisanales et familiales, portées par des pionniers, des inventeurs (artisans, ingénieurs hommes d'affaires...) qui vont lever des fonds pour investir dans des fabriques donnant naissance à de véritables centres industriels spécialisés.

## Repère

### La naissance d'un centre industriel

On peut citer l'entrepreneur anglais Boulton qui seconda James watt, inventeur de la machine à vapeur. Il améliora le procédé et surtout le rentabilisa à partir de 1774 en créant des fabriques à Birmingham, constituant de la sorte un véritable centre industriel spécialisé.

Deux autres révolutions industrielles suivront et marqueront le capitalisme moderne. Elles donneront lieu à chaque fois à de nouvelles générations industrielles. La deuxième génération apparaît vers 1880 à la suite d'un certain nombre d'avancées technologiques dans la mise au point de la fabrication de l'acier, de l'énergie, du moteur à explosions ou encore dans le développement de principes de conservation. Ces avancées vont trouver des applications dans différents secteurs, comme l'automobile, les transports, l'agroalimentaire... La troisième génération débutera à partir des années 1980 avec l'essor de l'informatique, de l'automatisation et des nouvelles techniques de communication. Elle sera surtout marquée par le développement d'activités de services.

En second lieu, la firme en tant que lieu de fabrication résulte de l'approfondissement de la division du travail qui repose sur la spécialisation et la différenciation des tâches. La division du travail contribue à une meilleure productivité des individus. Initialement déployée au niveau de la production, cette division du travail va s'étendre progressivement à toutes les fonctions de l'entreprise. Elle atteindra sa forme la plus poussée, au cours de la seconde génération industrielle, dans les années 50-60, à travers l'entreprise hiérarchique et fonctionnelle. La productivité passera aussi par la course aux économies d'échelle, ce qui ne se traduira pas un accroissement de la taille des entreprises. La troisième génération industrielle, marquée par une concurrence internationale de plus en plus forte, remettra en cause un grand nombre de principes qui prévalaient au cours de la deuxième génération. Face à la crise des années 70-80, l'entreprise de grande taille n'apporte plus de réelles réponses au problème de l'emploi. Face à la montée des services, elle semble aussi moins adaptée dans ce type de secteur. La troisième génération industrielle sera donc marquée par le retour de l'entreprise de taille plus modeste, plus flexible et dotée d'une capacité à innover.

Enfin il faut ajouter tout une série de facteurs socioéconomiques qui ont accompagné et soutenu l'essor de la firme :

- La constitution d'une classe moyenne (la bourgeoisie) s'appuyant sur une idéologie de progrès, prônant l'individualisme et le libéralisme.
- L'abondance des capitaux, la diffusion de plus en plus large du crédit après 1715, l'apparition de grands financiers et le développement des banques.
- L'extension des échanges internationaux.
- L'expansion démographique et l'amélioration des méthodes culturales conduisant à une demande de biens manufacturés en agriculture.
- Le développement de l'esprit d'entreprise et l'apparition d'entrepreneurs, innovants, créant leurs propres fabriques et commercialisant leurs produits...

L'entreprise s'est considérablement développée depuis trois cents ans avec l'essor du capitalisme moderne. Ce dernier a subi des transformations liées à l'évolution de

facteurs technologiques, économiques et sociaux. Sous leur impulsion, l'entreprise a, elle aussi, connu des changements aussi bien dans sa forme que dans son mode de développement. Constituée au départ par des pionniers, l'entreprise est surtout familiale et de petite taille pour devenir de grande taille au cours de la deuxième génération industrielle. Depuis la troisième génération industrielle, l'entreprise de petite taille tient une place importante. Ces tendances ne doivent pas cependant occulter des formes très variées d'entreprises...

## 1.2 La réalité de l'entreprise aujourd'hui : des formes multiples d'activités productives

Trois types d'entreprises composent le tissu industriel français (tableau 1.1).

**Tableau 1.1 – Les grandes composantes du tissu industriel en France**

Type	Nombre	Caractéristiques
Entreprise privée	2 579 672 en 2003 3 422 242 en 2010	Unité économique juridiquement autonome et organisée pour produire des biens et/ou des services. On distingue l'entreprise individuelle (personne physique), de l'entreprise sociétaire (personne morale).
Groupe	moins de 30 000 en 2005 40 673 en 2008	Ensemble de sociétés qui dépendent directement ou indirectement d'un même centre de décision, société mère, tête de groupe. Le lien de dépendance est mesuré par la part de capital détenu.
Entreprise publique	870 entreprises contrôlées par l'État fin 2008, contre 3 500 dans les années 80	Entreprise sur laquelle l'État exerce directement ou indirectement une influence du fait de la part de capital qu'il détient.

Sources : INSEE, Premières, n°860 et INSEE, Résultats, n° 40, 2009.

La diversité des **entreprises privées** se reflète dans de nombreux facteurs, parmi lesquels la répartition par secteur d'activité (tableau 1.2), la taille (tableau 1.4) et le statut juridique (tableau 1.3). En France, 58 % des entreprises se présentent sous la forme d'une personne physique, contre 42 % qui existent sous la forme d'une personne morale (tableau 1.3). Ces chiffres doivent être mis en relation avec la place de plus en plus importante que prend ces dernières années le secteur du commerce et des services qui est caractérisé par le développement d'entreprises de taille plutôt réduite. En outre, la forme individuelle de l'entreprise autorise une grande liberté de fonctionnement, ce qui peut expliquer en partie la préférence pour ce statut. Il faut également souligner qu'elle est très bien adaptée pour des projets nécessitant peu d'investissements, pas d'associés et reposant sur une activité essentiellement intellectuelle comme le commerce ou une activité libérale.

**Tableau 1.2 – Répartition des entreprises privées (non financières et non agricoles) par secteur d'activité (chiffre d'affaires et valeur ajoutée en 2008 en milliards d'€)**

Secteur	Industrie	Construction	Commerce	Services	Total
Nombre d'entreprises (1)	239 084	467 458	1 056 605	1 659 095	4 422 242
%	6,9%	13,66%	30,87%	48,57%	100%
Chiffres d'affaires HT (2)	999,3	256,9	1 566,8	773,4	3 596,4
%	28%	7%	43,5%	21,5%	100%
Valeur ajoutée (2)	253,5	88,6	311,7	379,3	1 033
%	24,5%	8,5%	30%	37%	100%

Sources : (1) INSEE, Répertoire SIRENE (TEF), 2011, et (2) INSEE, ALISSE Esane.

Pour comparaison, en 1993 cette répartition était la suivante :

Secteur	Industrie	Construction	Commerce	Services	Total
% des entreprises	12 %	14,4 %	28,3 %	45,2 %	100 %

**Tableau 1.3 – Répartition des entreprises selon le statut juridique en 2010**

Type de statut	Entreprise individuelle	Société à responsabilité limitée (SARL)	Société anonyme (SA)	Total des personnes morales	Total des entreprises
Nombre	1 742 927	1 327 102	53 106	1 679 315	3 422 242
%	50,9%	38,6%	1,5%	49,1%	100%

Source : INSEE, Répertoire Sirène

**Tableau 1.4 – Répartition des entreprises selon l'effectif**

Tranche d'effectif	0 salarié	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 200 salariés	200 salariés et plus	Total
Nombre d'entreprises	2 238 522	987 093	163 900	25 478	7 249	3 422 242
%	65,4%	28,9%	4,8%	0,7%	0,2%	100%

De même, le groupe des **entreprises publiques** est composé de plusieurs cas de figure (tableau 1.5). On parlera d'entreprises nationalisées, d'établissements publics ou d'entreprises semi-publiques selon la part que l'État détient dans le capital de l'entreprise. En général, ces entreprises exercent soit une activité dont la finalité est un service rendu à la collectivité (l'énergie, le transport, la communication...), soit une activité jugée sensible ou stratégique pour l'État (le nucléaire, l'aéronautique, la défense...).

**Tableau 1.5 – Les différents types d'entreprises publiques**

Part du capital détenu par l'État	Type d'entreprise	Exemples
L'État est l'unique actionnaire	Entreprise nationalisée	Renault de la libération à 1996, ELF (privatisée en 95), Usinor (privatisée en 94)...
L'État détient majoritairement le capital (à plus de 50 %)	Établissement public industriel et commercial	SNCF, RATP Radio France, l'ONF, CEA...
L'État détient moins de 50 %, l'autre part étant détenue par des particuliers	Entreprise semi-publique : Société d'Économie Mixte, Concession	GDF SUEZ...

Dans les années 80 et au début 90, la France a connu, en fonction des gouvernements au pouvoir, des vagues successives de nationalisations et de privatisations. Depuis la loi de privatisation de juillet 93, le nombre d'entreprises appartenant au secteur public ne cesse de régresser. On notera la privatisation d'ELF en 1994, celle d'Usinor en 1995. Entre 1993 et 2000, Renault, Bull, Thomson Multimédia, France Télécom et Air France ont été partiellement privatisées. Le transfert partiel des trois premières sociétés a été prolongé par une privatisation : en 2000, l'État n'est plus majoritaire dans le capital des trois premières. Air France n'est plus sous le contrôle de l'État depuis 2004. Selon les sources de l'INSEE, le nombre d'entreprises détenues directement ou indirectement par l'État à plus de 50 % du capital était de l'ordre de 2 600 à 2 700 au milieu des années 90. Fin 1999, ce nombre a chuté à 1 540. Depuis la tendance à la baisse s'est poursuivie... En 2008, l'État ne contrôlait plus que 870 sociétés (environ).



## Repère

### Privatisation ou nationalisation ?

Le débat idéologique entre privatisation et nationalisation s'est peu à peu estompé pour faire place à des raisons plutôt économiques, comme l'allégement des finances publiques. Dans le cadre d'une libéralisation des échanges, notamment au sein de l'Union Européenne, la tendance est à la déréglementation d'un certain nombre de secteurs jusque-là bénéficiant d'un monopole étatique. L'objectif recherché est d'instaurer une concurrence plus saine ou praticable et de rechercher une plus grande harmonisation des marchés de l'Union Européenne. Pour le secteur bancaire, la déréglementation s'est opérée dès le milieu des années 80 et, depuis, la part de l'État s'est considérablement réduite dans ce secteur. La déréglementation plus récente des secteurs des transports aériens, des télécommunications et de l'énergie devrait aboutir à la même situation.

Enfin, le nombre de **groupes** a été multiplié par plus de 30 entre 1980 et 2008 (tableau 1.6). Ils emploient désormais plus de 7 millions de salariés.

**Tableau 1.6 – Évolution et répartition des groupes selon la taille**

Années	Micro groupe	Petit groupe	Moyen groupe	Grand groupe	Total
	500 salariés	De 500 à 1 999 salariés	De 2 000 à 9 999 salariés	10 000 salariés et plus	
1980	627	383	223	73	1 306
1995	5 279	1 027	292	84	6 682
2008	38 755	1 415	412	91	40 673

Sources : INSEE, Première, n°553 INSEE, Tableaux de l'économie française

Deux tendances de fond ressortent de la diversité des formes d'entreprise qui est mise en évidence par les tableaux précédents :

- une *explosion du nombre de très petites entreprises (TPE)*. Les TPE représentent 93 % du nombre total d'entreprises, alors que les PME (10 à 500 salariés) représentent 7 % et les GE 0,1 %. Par contre en termes d'emploi, les poids s'inversent. Les TPE ne représentent plus que 20 % de l'emploi salarié alors que les GE passent à 33 % et les PME à 46 %, constituant ainsi le premier vivier d'emplois en France. Les TPE sont surtout présentes dans les services (et notamment dans les services aux ménages et dans la restauration) et dans le commerce. Les PME sont surtout présentes dans les activités commerciales et industrielles. Enfin la présence de grands groupes se trouve concentrée dans l'industrie et plus modestement dans les services aux entreprises.
- une *stagnation du nombre de grandes entreprises (GE)* qui s'explique par deux phénomènes. La déconcentration des entreprises est due en grande partie à la tertiarisation de l'économie qui a débuté dans les années 80 et qui se poursuit aujourd'hui. Pour faire face aux crises dans un contexte de concurrence forte et d'hyper compétitivité, les GE ont été amenées à se restructurer et à mettre en œuvre une politique de filialisation qui a contribué à augmenter le nombre de petites et moyennes entreprises. Comme le mentionne le tableau 1.6, la grande majorité des groupes sont des microgroupes. L'INSEE ne dénombre ainsi que 91 grands groupes en 2008, soit 0,2 % du nombre total de groupes.

Le système productif et l'entreprise ont évolué en parallèle au cours des décennies. En particulier, l'entreprise a vu ses préoccupations passer de la course aux économies d'échelle (2<sup>e</sup> génération industrielle) à la recherche de flexibilité, de réactivité et d'innovation (3<sup>e</sup> génération industrielle). Cette évolution a mis en avant les entreprises de petite taille et à favoriser le développement des réseaux. Bien évidemment, ces tendances n'occultent pas la présence de formes variées d'entreprises pouvant adopter au sein d'un même secteur d'activité des positions et des modalités de développement très différentes. De ces évolutions, des réflexions sont nées sur la manière de répartir le travail entre les hommes, de coordonner et de contrôler leurs tâches,

de prendre des décisions dans l'entreprise, mais aussi sur la manière de trouver les financements, de commercialiser les produits, de produire... Ces réflexions ont été nourries par le travail d'économistes, de sociologues, de psychologues, de mathématiciens, de praticiens, apportant des visions différentes mais complémentaires sur l'entreprise et sur ses modes de fonctionnement.

## **2 L'entreprise, une entité au cœur des problématiques de gestion**

Les développements précédents laissent entrevoir la grande diversité de taille, de forme, d'organisation et d'activité qui caractérise l'entreprise. Ce sentiment est renforcé lorsque l'on prend en considération les nombreuses grilles d'analyse qui ont été mobilisées pour observer, modéliser et comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Au-delà de ce constat, il n'en reste pas moins vrai que la gestion repose sur des principes communs à toute entreprise.

### **2.1 Des grilles d'analyse complémentaires**

#### ***L'entreprise vue comme une unité productive rationnelle***

Historiquement l'entreprise fut d'abord abordée comme une organisation qui cherche avant tout à optimiser sa production. L'accent est mis sur la production et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cette représentation est associée à celle de Frédéric Taylor (fin du XIX<sup>e</sup> siècle début du XX<sup>e</sup>). À partir de ses expériences en tant qu'ouvrier, puis ingénieur, il développa un mouvement connu sous le nom d'organisation scientifique du travail (OST). Selon cet auteur, l'efficacité maximale de production passe par l'élimination de tout gaspillage et de toute perte de temps dans l'entreprise qui risquerait d'entraîner un coût pour la production. Pour cela il faut adopter une méthode scientifique qui consiste à simplifier le travail de l'ouvrier en le divisant en tâches élémentaires et à contrôler l'exécution de son travail. Cette approche de l'entreprise a conduit par la suite à développer le travail à la chaîne, bien adapté dans les opérations d'assemblage de biens standardisés et destinées à une consommation de masse (cas de l'automobile avec Ford par exemple). Cependant, cette vision a fait l'objet de nombreuses critiques, accusée notamment d'aliéner l'homme au travail. Dans les années 30, le courant des relations humaines préfère développer une conception plus humaniste de l'entreprise.

#### ***L'entreprise vue comme un groupe humain***

Selon l'approche des relations humaines réunissant sociologues et psychosociologues, l'entreprise ne doit pas être considérée comme une agglomération d'individus dépourvus d'affectivité, mais comme une cellule sociale et un groupement humain. Ils vont mettre en évidence que l'effet de groupe et l'esprit d'équipe jouent un rôle

important dans l'efficacité de l'entreprise. Le père fondateur de ce courant est E. Mayo, sociologue australien qui ensuite migra aux États-Unis où il effectua ses principales recherches en sociologie du travail. Il sera rejoint notamment par A. Maslow, puis F. Herzberg, qui vont mettre l'accent respectivement sur les besoins que cherche à satisfaire l'individu au travail et les facteurs de motivation au travail. Du point de vue de l'école des relations humaines, l'entreprise, en tant que cellule sociale, doit s'organiser pour développer un esprit collectif et une plus grande responsabilité individuelle. Pour cela, elle doit jouer sur les facteurs qui motivent les individus au travail. Ces derniers ne sont pas forcément liés à la rémunération ou, en tout cas, ce seul facteur ne suffit pas. La motivation va dépendre de la nature du travail et des besoins qu'il satisfait. Si le travail s'organise autour de tâches plus variées et plus enrichissantes et si, en outre, il apporte reconnaissance et réalisation personnelle, alors la motivation sera forte dans l'entreprise et source de productivité. Cette conception de l'entreprise est radicalement différente de celle de Taylor.

## Repère

### Les travaux d'Elton Mayo et de Frederick Herzberg

Elton Mayo a mis en évidence, à l'occasion d'une expérience menée auprès d'ouvrières de la Western Electric, que les conditions matérielles et physiques du travail (rémunérations et autres) n'étaient pas la principale source de motivation et de productivité des travailleurs. En effet, l'expérience a montré que les ouvrières qui avaient été isolées puis regroupées en subissant des modifications de leur condition de travail, avaient une productivité nettement supérieure aux autres, même lorsque leurs conditions de travail se détérioraient (moins d'éclairage, temps de pause plus courts...). Il en a conclu que la productivité supérieure des ouvrières était due à l'esprit de groupe qui s'était développé du fait de l'attention qui leur avait été portée.

De son côté, Frederick Herzberg s'est intéressé aux facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des individus au travail. Sur la base d'enquête, il a proposé de différencier :

- les facteurs d'insatisfaction qui portent sur les conditions de travail (ambiance, encadrement, salaire...) et qui n'augmentent pas longtemps la satisfaction des individus quand on les améliore.
- les facteurs qui portent sur des besoins supérieurs (reconnaissance de l'entreprise, réalisation personnelle...) et qui auront un impact durable sur la satisfaction (ou l'insatisfaction) et la motivation des individus.

### L'entreprise vue comme une organisation hiérarchisée

À côté de ces deux conceptions vont se développer d'autres écoles de pensée réunies sous le nom de courant de l'administration et du management. L'idée avancée est que l'entreprise est une organisation qui, pour être efficace, doit être administrée et gérée. Deux écoles se distinguent.

- D'un côté l'école de l'administration qui se développe au début du xx<sup>e</sup> siècle autour de l'ingénieur français Henri Fayol et du sociologue allemand Max Weber. De son expérience à la Direction Générale des Mines, Henri Fayol va publier un ouvrage (Administration Industrielle et Générale) dans lequel il propose un certain nombre de principes d'administration (nécessité de mettre en place un système hiérarchique, un système d'autorité...). Selon Fayol, l'entreprise efficace est une organisation qui encadre les hommes, organise les tâches, donne des ordres, contrôle les performances et prévoit le futur. L'entreprise représentative de cette vision est plutôt de grande taille et elle est constituée de nombreux niveaux hiérarchiques. Weber, quant à lui, va développer et mettre en exergue l'entreprise bureaucratique qui incarne selon lui le progrès social en éliminant toute incertitude dans la gestion de l'entreprise. Ce type d'organisation se caractérise elle aussi par une succession de niveaux hiérarchiques, mais son système d'autorité repose sur des règles et des procédures strictes.
- D'un autre côté, l'école du management développée dans les années 50 constitue la branche outre-Atlantique de ce courant. Les auteurs les plus représentatifs sont Chester Barnard et Peter Drucker. Ils vont reprendre les idées de Fayol, mais vont également s'inspirer de travaux réalisés en psychosociologie, apportant ainsi une conception plus humaine de l'entreprise. Le modèle de référence reste là encore la grande entreprise, mais dans laquelle l'autorité n'est plus de mise. L'entreprise devient un lieu de décisions partagées. De nouveaux principes de management vont être développés comme le management par objectif ou le management participatif.

### ***L'entreprise vue comme un lieu de décisions***

Le courant de pensée de la décision, appelé aussi b<sup>e</sup>havioriste, va s'intéresser plus particulièrement à la prise de décision dans l'entreprise. Partant des réflexions menées par Herbert Simon sur la rationalité limitée, March & Cyert, auteurs les plus représentatifs de ce courant, vont développer l'idée que dans l'entreprise la décision ne peut être optimale, mais tout au plus satisfaisante. Les raisons invoquées sont les suivantes. D'une part l'individu ne peut tout percevoir, ni tout connaître du monde qui l'entoure dans la mesure où sa rationalité est limitée. D'autre part, l'individu va chercher à défendre ses propres intérêts au détriment souvent de l'intérêt collectif. Dans un tel contexte, l'entreprise qui regroupe des individus différents et complexes devient un lieu de décideurs multiples. Toute la difficulté pour l'entreprise est de trouver des consensus autour de buts et d'objectifs communs. Ces derniers, une fois définis sont le fruit de longs processus de négociation entre groupes et de coalitions dans l'organisation. En conséquence, ces buts ne peuvent être rationnels, dépendent de contraintes organisationnelles et sont quelques fois imprécis pour être acceptables par tous. Les auteurs vont proposer une démarche de résolution des problèmes fondée sur la résolution des conflits dans l'organisation, le traitement séquentiel des problèmes et l'élimination de l'incertitude dans l'organisation par le recours à des procédures simples et à l'expérience.

## L'entreprise vue comme un système

Pour apporter une grille d'analyse plus globale de l'entreprise, capable de prendre en compte la complexité et l'incertitude de son environnement, certains auteurs ont proposé d'utiliser la théorie des systèmes, théorie appartenant aux sciences physiques (la cybernétique). Ainsi des auteurs comme Von Bartalanffy (1947), Churchmann (1948) ou Mélèse (1983), ont proposé de considérer l'entreprise, non pas comme un ensemble de fonctions, mais comme un ensemble de ressources, de moyens et de compétences. Cet ensemble de ressources, de moyens, compétences permet d'assurer l'exercice d'activités (commerciales, productives...) pour répondre aux besoins des clients de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise est alors analysée comme un système ouvert, organisé, régulé et finalisé.

- L'entreprise est un *système ouvert* car elle est en relation avec son environnement. Elle puise des ressources et des informations dans cet environnement, mais elle tisse également des relations d'échange avec l'extérieur. Comme nous le soulignerons dans la section 2, l'entreprise évolue selon cet environnement. Elle peut subir des contraintes de la part des clients, des fournisseurs, de l'État... Son activité va aussi dépendre de facteurs économiques, sociaux, technologiques... À son tour, elle peut agir sur son environnement par ses produits, par son offre, par des moyens de communications ou par des manœuvres stratégiques.

## Repère

### Qu'est-ce qu'un système ?

Un système est un ensemble d'éléments (variables de commandes et variables commandées) en interaction, distinct de son environnement avec lequel il est en relation.

Il existe de nombreux systèmes : le corps humain par exemple peut être analysé comme un système ouvert : il est composé de divers organes (cœur, poumons, cerveau, membres...). Ces éléments sont reliés entre eux et sont régulés par une variable de commande : le cerveau. Enfin, le corps humain est distinct de l'environnement et il a des relations avec celui-ci (air, lumière, nourriture, déchets...).

- L'entreprise est un système organisé et régulé. Elle est, avant tout, plus ou moins structurée autour d'un centre de commande (le dirigeant, l'équipe dirigeante...). Différentes unités (commerciales, de production, administratives...) à l'intérieur de l'entreprise participent à l'activité. Ces unités sont reliées entre elles par différents flux (ordres, consignes, informations, financement...). L'entreprise est aussi régulée par des centres de commandes (responsables hiérarchiques) dans la mesure où elle doit chercher à s'adapter en permanence pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

- L'entreprise est un *système finalisé*. L'entreprise est créée en vue de réaliser des buts (recherche de profit, de croissance, d'indépendance, de légitimité sociale...). Ces buts vont guider les choix et les actions des dirigeants, ou tout au moins fixer les contraintes dans lesquelles seront prises et mises en œuvre les décisions...

## 2.2 Les principes de gestion communs à toute entreprise

De nombreux auteurs, économistes, sociologues, psychologues et praticiens ont apporté des visions différentes de l'entreprise. Si quelques fois, ces visons s'opposent ou ne portent que sur des problèmes particuliers de la gestion, elles apportent globalement des enseignements complémentaires. L'entreprise existe à travers les relations qu'elle entretient avec l'environnement, mais aussi à partir des ressources et des moyens qu'elle mobilise et organise. Un certain nombre de principes peuvent ainsi être dégagés. Ils sont présents à des degrés divers dans toute forme d'entreprise (associations, petites ou grandes entreprises, entreprises privées ou publiques, administrations, collectivités locales...).

En premier lieu, l'entreprise repose sur des **principes de valorisation** de ressources, de savoir-faire et de moyens. Concrètement, il va s'agir d'utiliser au mieux les ressources (financières, humaines, matériels, informationnelles...) présentes au sein de l'entreprise, mais également de mobiliser des savoir-faire (produire, vendre, distribuer...), soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, et d'acquérir des informations afin de produire des biens et services qui correspondent aux attentes des clients.

Pour cela l'entreprise doit recourir à des **principes d'organisation** et **de régulation**. Les principes d'organisation renvoient à la manière selon laquelle le travail des hommes est divisé et coordonné (on parle de structure d'entreprise). Les principes de régulation portent sur la manière dont est contrôlé ce travail et les performances de l'entreprise (mise en place d'un système d'information, d'une comptabilité, du contrôle de gestion...). Tout cela suppose que l'entreprise se fixe des buts. Ces buts peuvent être très variés : faire du profit, rechercher la croissance, l'indépendance, créer son propre emploi, jouer un rôle économique et social dans une région (en créant de l'emploi, en innovant, en préservant l'environnement...). Ils conditionnent les choix stratégiques futurs de l'entreprise. Bien sûr, ces buts peuvent se combiner dans l'entreprise et toute la difficulté sera alors de trouver des objectifs communs et des valeurs communes partagés par l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise.

L'entreprise existe à travers les relations qu'elle entretient avec l'environnement mais aussi à partir des ressources et des moyens qu'elle mobilise et organise. Elle est un lieu de valorisation de ressources (financières, matérielles...), en vue de

produire des biens et des services destinés à des marchés, réunissant des individus qui désirent réaliser des buts. Pour cela l'entreprise doit s'organiser, se réguler afin d'atteindre les objectifs fixés et d'être efficace. Les principes et les conditions d'efficacité et d'efficience sur lesquels repose le management de l'entreprise, feront l'objet de développements détaillés dans les différents chapitres de ce livre. La connaissance de l'environnement, puis plus spécifiquement du marché sera abordée dans les sections qui suivent. La manière dont l'entreprise peut y répondre efficacement sera détaillée dans le chapitre 2 consacré à la politique marketing de l'entreprise. Le chapitre 3 aborde plus particulièrement les questions liées au positionnement concurrentiel et au développement stratégique de l'entreprise. Les chapitres 4 et 5 étudient la manière dont l'entreprise peut trouver, organiser et mobiliser ses ressources afin d'atteindre les objectifs et les buts qu'elle s'est fixé. Enfin le chapitre 6 traite les questions liées au pilotage et au contrôle de la performance.

## Section 2

# L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à l'environnement de celle-ci. Connaître l'entreprise, c'est donc aussi comprendre l'environnement dans lequel elle évolue. Or, on a coutume de dire que celui-ci est complexe et donc difficile à appréhender. L'objectif de cette section est de cerner au mieux les multiples facettes qui le composent (1) pour tenter de mieux appréhender les rapports existants entre l'entreprise et son environnement. Cette analyse permettra ainsi de souligner les différents leviers d'action de l'entreprise pour maîtriser ces relations et ainsi pour s'intégrer au mieux dans son environnement (2). L'efficacité de l'entreprise dépend de cette maîtrise.

## 1 Les multiples facettes de l'environnement

Au même titre que l'entreprise, définir l'environnement n'est pas une tâche facile car il comprend des relations nombreuses, concerne de nombreux facteurs rattachés à des sphères très différentes (la sphère économique, la sphère industrielle, la sphère sociologique...). La typologie souvent proposée consiste à distinguer d'un côté l'environnement macroéconomique (1.1) et de l'autre l'environnement microéconomique (1.2) que l'on pourrait qualifier d'environnement proche ou immédiat pour l'entreprise.

## 1.1 Le macroenvironnement

### Ses composantes

Le macroenvironnement est l'environnement le plus général. Il comprend essentiellement des normes, des valeurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Ces normes et ces valeurs constituent des tendances structurelles qui sont sources de contraintes ou d'opportunités pour les entreprises. Ces tendances contribuent souvent à modifier les règles au sein d'une industrie ou d'un secteur en favorisant par exemple l'entrée de nouvelles firmes, et l'augmentation de la pression concurrentielle.



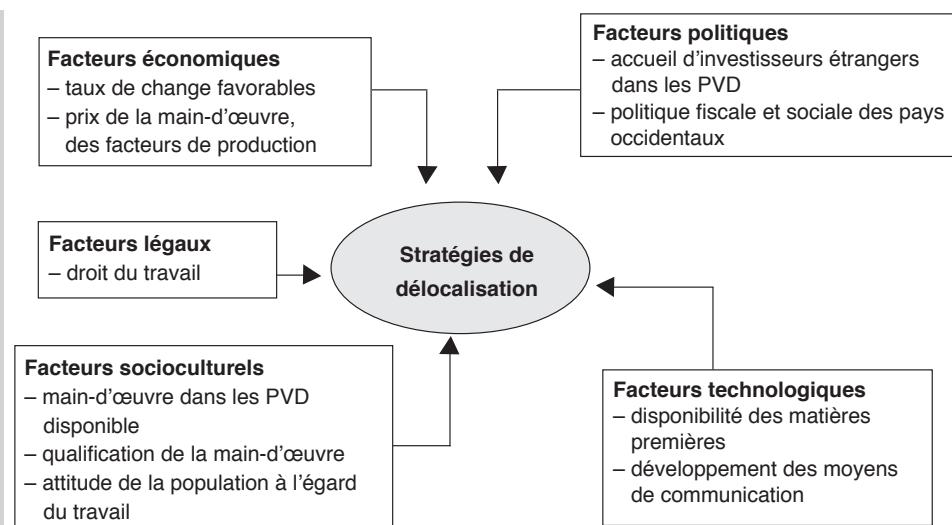
## Repère

Catégories	Type de facteurs
<b>Politique</b>	Stabilité gouvernementale. Politique fiscale Régulation du commerce extérieur. Protection sociale
<b>Économique</b>	Cycles économiques. Politique monétaire Évolution du PNB. Inflation, chômage Taux d'intérêt. Revenu disponible
<b>Socioculturel</b>	Démographie. Distribution des revenus Attitude face au travail, au loisir. Niveau culturel Évolution des styles de vie
<b>Technologique</b>	Dépenses publiques de R&D, dépenses privées de R & D Nouvelles avancées technologiques Vitesse des transferts technologiques Taux d'obsolescence
<b>Écologique</b>	Lois sur la protection de l'environnement Retraitements des déchets Consommation d'énergie
<b>Légal</b>	Lois sur les monopoles. Droit du travail Législation sur la santé. Normes de sécurité

Source : Frery F., Johnson G., Scholes H., *Stratégique*, Pearson Education, 2005.

Il est important pour l'entreprise d'avoir une perception globale de cet environnement. Le recours à des *check-lists* classant les variables d'environnement en grandes catégories comme le propose notamment le modèle PESTEL, facilite cette lecture globale. Ceci dit, ce qui importe ce n'est pas tant l'influence de telle ou telle norme ou valeur prise séparément mais bien la combinaison des différentes tendances structurelles du macroenvironnement. C'est d'ailleurs dans cet esprit que doit être utilisé le modèle PESTEL.

**Exemple – Identification des forces qui poussent à la délocalisation des sites de production ou de commercialisation vers des zones plus avantageuses à l'aide du modèle PESTEL**



Dans bien des cas c'est souvent un ensemble de circonstances qui pousse l'environnement à se modifier. Celui-ci peut devenir plus incertain, plus hostile du fait d'une plus grande complexité et d'une plus grande turbulence.

## Repère

### Les caractéristiques de l'environnement

*La turbulence de l'environnement* est liée aux changements, aux instabilités que celui-ci peut rencontrer. Cette turbulence peut donc résulter de changements économiques, sociaux, technologiques, d'instabilités politiques... Plus ces changements sont rapides, importants et plus l'environnement sera qualifié de turbulent.

*La complexité de l'environnement* est fonction du nombre de facteurs et de relations qui compose cet environnement. Plus les échanges entre l'entreprise et son environnement sont variés, plus il est difficile à l'entreprise de contrôler ces relations. La complexité peut également dépendre de la nature de ces transactions. Si celles-ci reposent sur des connaissances spécifiques, des savoir-faire difficilement maîtrisables pour l'entreprise, l'environnement sera alors qualifié de complexe.

*L'hostilité de l'environnement* : elle repose sur la nature des relations qui animent l'environnement. L'hostilité dépend de la concurrence, des disponibilités des ressources dans l'environnement, des relations sociales, de la stabilité gouvernementale... Un environnement hostile a tendance à être dynamique, exigeant de la part des entreprises des réactions rapides.

Dans une approche prospective, le modèle PESTEL peut être utile à la construction de scénarios futurs, permettant ainsi aux entreprises d'ajuster leur développement soit en profitant des opportunités offertes soit en composant avec les contraintes imposées.

### **Exemple – Construction de scénarios dans la filière de la viande du lapin**

Au cours des quinze dernières années d'importantes mutations ont affecté la filière du Lapin. Une modernisation rapide des systèmes d'élevage, une régression des modes d'élevage traditionnels, l'entrée de la viande lapin dans le régime de la consommation de masse, avec le développement d'une gamme de produits prêts à cuire, référencés par la grande distribution. Parallèlement à cela, la consommation de viande de lapin n'a cessé de baisser au cours de la période. Pour cerner au mieux la complexité et les incertitudes qui pèsent sur la filière, le recours à une réflexion prospective fondée sur le repérage de scénarios peut s'avérer utile aux acteurs de la filière afin d'envisager des évolutions possibles dans les 10 prochaines années.

Une étude sur la consommation et la distribution de la viande de lapin a donc été réalisée par le comité Lapin Interprofessionnel pour la Promotion des Produits (Clipp), avec l'appui de l'Institut technique de l'Aviculture (l'Itavi) et du cabinet PERI G consultants et le soutien de FranceAgrimer. Dans le schéma qui suit nous présentons les principaux résultats de l'analyse.

#### **1. Repérage des variables clés ou pivot à partir de l'analyse PESTEL soulignant les influences environnementales qui pèsent sur les acteurs de la filière de la viande de lapin :**

##### **Tendances économiques**

La consommation de lapin ne cesse de baisser (la pénétration du lapin dans les foyers en 2009 s'élevait à 41% contre 46,6 % en 2000). Le prix de la viande semble avoir un impact sur la consommation en outre l'alimentation est perçue comme chère. Le budget consacré à l'alimentation représente moins de 20% des dépenses des ménages contre 35% dans les années 60. En période de difficulté économique, la dégradation du pouvoir d'achat des ménages ne fait qu'accentuer la baisse tendancielle de la consommation de viande de lapin

##### **Tendances socioculturelles**

Les séniors (+ de 65 ans) et les couples entre 35 et 65 ans consomment le plus de viande de lapin (36% des volumes pour les premiers et 30% pour les seconds). En général le lapin est consommé par des urbains, et des personnes au pouvoir d'achat supérieur à la moyenne ou encore par des personnes menant une vie traditionnelle à la maison. A contrario, les foyers modestes ou avec enfants consomment le moins de viande de lapin, à la recherche de repas plus pratiques et de préparation culinaire rapide. Dans la restauration hors foyer la viande de lapin est très faiblement représentée.

##### **Tendances écologiques**

Il ya depuis un certain nombre d'années, une prise de conscience du bien consommer qui se traduit par la recherche de produit locaux ou naturels. On observe une conscience plus aigüe pour le bien-être animal (condition d'élevage, usage d'antibiotique). La filière dominé par une production intensive de la viande de lapin n'échappe pas aux critiques

##### **Des tendances technologiques**

Depuis les 20 dernières années, la filière du lapin a multiplié les pratiques d'élevage (insémination, alimentation, sanitaire etc.) permettant des gains de productivité continue... de même dans l'aval de la filière les procédés de découpes ont évolué vers des formes plus industrialisation mais des efforts restent à faire et le cout de la viande de lapin reste encore élevé par rapport aux autres viandes (volaille)

##### **Des tendances légales et politiques**

De nombreuses normes et réglementations touchant les modes de production ont été mises en place depuis une quinzaine d'années. Face au phénomène d'antibiorésistance, les Pouvoirs Publics ont pris des mesures visant à limiter l'usage de certaines molécules et à adopter de règles sanitaires encore plus rigoureuse.

##### **Les tendances structurelles les plus influentes**

Une pénétration du lapin qui régresse et des consommateurs plutôt âgés et en couple

Un usage de la viande de lapin encore fortement ancré dans une tradition culinaire familiale.

Le prix dans l'alimentation (et *fortiori* le prix de la viande) est un enjeu de plus en plus important.

Une compétitivité à améliorer dans le secteur

Une prise de conscience de plus en plus marquée pour le « bien consommer » à laquelle la filière de la viande de lapin n'échappe pas.

## 2. Construction de scénarios à partir des variables pivot jugées les plus incertaines

L'analyse des tendances structurelles de l'environnement économique, social, culturel, technologique, politique... révèle que l'évolution de la consommation de viande de lapin s'inscrit dans des tendances socioculturelles fortement imbriquées. Elle doit en outre s'analyser dans un contexte global de la consommation de viande. Suite à l'analyse portant sur l'état des lieux de la filière et le repérage des tendances structurelles, les différents groupes de travail de la filière de la viande de lapin mobilisés autour de l'étude ont fait ressortir plusieurs hypothèses motrices selon les profils sociodémographiques des consommateurs, les modes de consommation du lapin ou encore les attentes sociétales. Pour chaque hypothèse motrice, des scénarios ont pu être construits. Le tableau ci-dessous retrace un des trois scénarios proposés :

**Hypothèses motrices et construction  
de scénarios d'après l'étude PERI G Consultants**

Tendances majeures ou variables clés	Hypothèses motrices	Exemple de Scénario privilégiant les hypothèses : H1b, H2b et H3a « bien manger une valeur sûre »
<b>Profil des consommateurs de viande de lapin</b>	H1a : Le vieillissement des consommateurs de lapin se poursuit	
	H1b : Le lapin trouve de nouveaux consommateurs plus jeunes	La cuisine redevient centrale auprès des consommateurs autour de valeurs « bien consommer », « bien manger ». la viande de lapin (entier ou en morceaux) conserve sa place au sein des viandes, voire progresse
<b>Modes de consommation du lapin</b>	H2a : praticité et rapidité à l'honneur	
	H2b : retour aux valeurs sûres, au « bien manger »	La demande de produits élaborés baisse. Le lapin se maintient dans ses présentations brutes ou bien avec des découpes basiques
<b>Attentes sociétales</b>	H3a : Une réglementation plus contraignante impose une adaptation des conditions d'élevage	L'adoption d'une directive « bien-être animal » impose des conditions d'élevage plus poussées. l'usage des antibiotiques est très encadré
	H3b : Les systèmes d'élevage en quête de légitimité sociale doivent se transformer	

À partir des scénarios envisagés, l'analyse consiste à proposer des actions stratégiques à mettre en place pour les acteurs concernés afin de s'adapter au mieux aux changements et évolutions envisagés. Concernant le scénario « bien manger, une valeur sûre », décrit dans le tableau, il nécessitera pour les acteurs de la filière de mettre en place des systèmes d'élevage et d'abattage plus responsables afin de répondre aux attentes sociétales portées sur des valeurs éthiques et sur le « bien manger », le « bien consommer ».

Source : d'après « la filière cunicole française à l'horizon 2025 », rapport final de la démarche prospective réalisé par le comité Lapin Interprofessionnel pour la Promotion des Produits (Clipp), avec l'appui de l'Itavi et du cabinet PERI G consultants, septembre 2011.

### ■ ***Des évolutions plutôt prévisibles et qui s'imposent aux entreprises***

Comme nous venons de le souligner les tendances du macroenvironnement concernent essentiellement des aspects globaux. Elles peuvent apparaître brutalement (comme une crise pétrolière, un krach boursier, une révolution technologique...), mais dans la plupart des cas les évolutions du macroenvironnement sont plutôt lentes et prévisibles (en particulier lorsqu'il s'agit de mise en place de normes ou d'évolutions socioculturelles comme le vieillissement de la population). Soulignons également que si ces évolutions offrent de nombreuses possibilités pour les firmes (avantages de coûts dans le cas de la délocalisation ou ouverture de marché dans le cas de la déréglementation, création de nouvelles activités), bien souvent elles sont considérées comme des contraintes qui pèsent sur les firmes en place. Celles-ci doivent chercher alors à s'y adapter ou à s'en protéger. Aussi avons-nous coutume de dire que les entreprises subissent en général plus les tendances structurelles du macroenvironnement qu'elles ne les influencent.

### ***Exemple – Les marchés des capitaux font la pluie et le beau temps !***

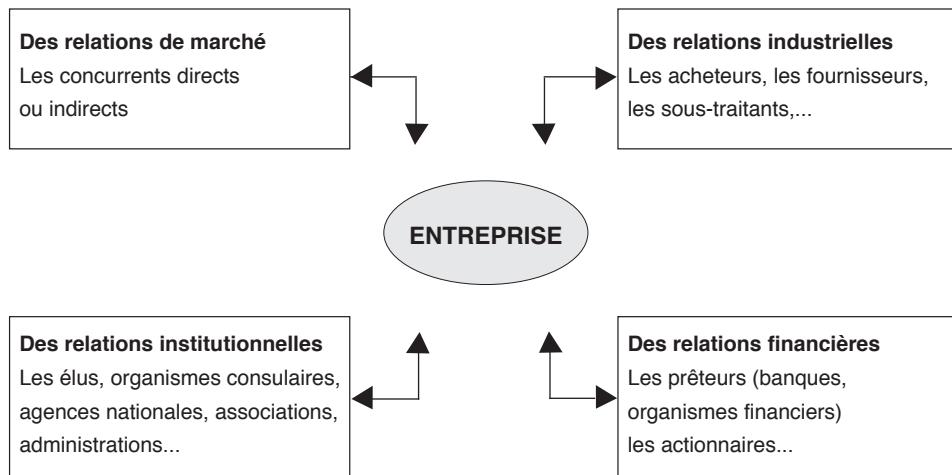
Les marchés des capitaux ont connu un engouement inconsidéré de la part des investisseurs entre 1999 et 2000 pour le e-business, malgré le scepticisme de certains analystes et les précédents historiques. L'explosion de la bulle Internet ne s'est pas fait attendre. En 2001, les marchés se sont retournés entraînant dans leur chute de nombreuses valeurs technologiques qui ont alors perdu plus de 90 % de leur valeur. Beaucoup de *start-up* ont fait faillite et certaines grandes firmes des secteurs informatique, communication et télécommunications ont subi de sérieux revers de fortune (cas de France Telecom, de Vivendi Universal, d'Aol Time Warner).

## **1.2 Le microenvironnement**

Les relations et leurs influences sont différentes dans le microenvironnement.

### ■ Des relations de proximité

Le microenvironnement constitue l'environnement proche ou encore immédiat de l'entreprise. Il est principalement composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact. Ce microenvironnement repose de ce fait sur des relations de proximité qui sont en rapport direct avec l'activité de l'entreprise.



**Figure 1.2 – Les relations dans le microenvironnement**

### ■ Des influences plutôt directes et interactives

Il est évident que les influences du macroenvironnement transparaissent au niveau microéconomique, elles s'expriment surtout, à ce niveau, de manière plus pressante pour l'entreprise, à travers des échanges, des transactions. À partir du moment où ses échanges sont en étroite relation avec l'activité de l'entreprise, leur effet se fera plus directement ressentir et affectera plus significativement les choix et les actions de l'entreprise. On comprend alors qu'une perte d'une partie de la clientèle pour l'entreprise se traduira brutalement par un manque à gagner. Il est évident que cette perte peut résulter de causes plus générales, changement dans les attentes du client, évolutions des besoins. Mais elles peuvent être aussi le fruit d'une écoute délaissée des clients, d'une attention relâchée de la concurrence ou plus globalement d'un contrôle mal maîtrisé d'un ensemble de relations, en raison notamment d'un environnement complexe ou hostile. Il faut également souligner que, si les entreprises subissent plus directement l'influence des acteurs du microenvironnement, à leur tour elles peuvent également exercer une influence sur eux. Cette interactivité dépendra fortement du système de veille établi par l'entreprise que ce soit au niveau commercial, technologique, social ou institutionnel. Concernant les relations institutionnelles, plusieurs cas de figure sont à envisager : d'un côté les instances gou-

vernementales et internationales (UE) qui imposent des lois, des normes et de l'autre des acteurs locaux et régionaux (chambres consulaires, groupements professionnels) qui peuvent apporter un soutien indispensable aux entreprises en leur offrant des conseils divers, en réunissant un ensemble d'informations légales, sociales, technologiques et financières.

**Exemple – Benetton, quand l'activité de la griffe United Colors n'a plus eu le vent en poupe**

Fin des années 90, les ventes de la griffe United Colors, qui représentaient encore les deux tiers du chiffre d'affaires, ne progressaient en moyenne que de 2,5 % par an. Des chiffres pâlichons comparés aux ventes de son principal concurrent du moment, l'espagnol Zara, en hausse moyenne de 26 % par an depuis 1996.

Incontestablement, l'icône des années 80, qui a révolutionné l'industrie du prêt-à-porter avec ses pulls de toutes les couleurs, son concept de production zéro stock et sa publicité si innovante, n'avait plus le vent en poupe... mauvaise anticipation des nouvelles tendances de la mode ? sous estimation de nouveaux arrivants tels qu'H&M ou Zara ?... Il faut dire que depuis un certain temps, Benetton était confronté à quelques problèmes loin d'être anodins. À commencer par les débordements publicitaires d'Oliviers Toscani, son célèbre créatif maison pendant dix-huit ans, qui lui ont valu le boycott de nombreux clients. En l'absence de véritables relations contractuelles, plusieurs patrons de magasins l'avaient traîné devant les tribunaux européens en lui reprochant ses conditions commerciales draconiennes (paiement des commandes un an à l'avance, obligation de travailler avec les prestataires de la maison, etc.). Benetton avait gagné tous ses procès, mais avait perdu dans la bataille 2 000 de ses 7 000 magasins en trois ans.

**1. La griffe italienne ne faisait plus rêver les jeunes**

Benetton n'était plus une marque transgressive. Ses boutiques étaient davantage fréquentées par les 35-40 ans, ex-groupies de la marque, que par les *fashion victims* de 15 à 25 ans. Sa communication s'appuyait sur des thèmes éculés, comme la communion des races, et ses produits n'avaient plus rien de provocant. Le groupe avait aussi du mal à tourner la page de la maille, qui représente encore plus de la moitié des ventes de l'enseigne. Comparé à Zara et à H&M, on ne trouvait aucune innovation ni originalité dans leurs collections. Leurs vêtements pouvaient être ceux de n'importe quelle marque, si ce n'est qu'ils étaient plus chers. Luciano se défendait alors en soulignant qu'ils étaient plus chers car leurs vêtements étaient fabriqués exclusivement en Europe sous leur contrôle. La plupart des concurrents travaillaient déjà avec une main-d'œuvre asiatique pour produire le moins cher possible. Benetton avait fait le choix de privilégier la qualité au prix. Cet argument valait peut-être pour les quadras qui achètent un pull une fois par an, mais pas pour des jeunes filles qui renouvellement en permanence leur garde-robe.

**2. Le seul outil marketing, c'était l'historique des ventes !**

Pour capter l'air du temps, le groupe s'en remettait à Luciano, fondateur du groupe, qui demeurait les yeux, les oreilles et le cœur de Benetton. Jamais contesté, toujours adulé par ses 7 600 salariés malgré les résultats décevants. Pendant de nombreuses années, le groupe ne s'en remettait qu'aux historiques des ventes pour savoir s'il collait aux attentes des consommateurs...

### 3. Pour revenir dans la course, l'entreprise a donc mis en place un vaste plan de relance et forgé son modèle face à Zara et H&M

En 2003, Benetton a engagé une profonde restructuration autour de trois axes : le produit, la logistique et le réseau de distribution. Pour faire face aux nouvelles règles du marché imposées par ses concurrents, Benetton a accéléré la rotation de ses collections. Celles-ci sont passées de deux à quatre par an. Les magasins peuvent ainsi rafraîchir leur offre tous les quinze jours. Pour cela, le groupe a dû réduire la complexité de sa gamme avec 15 % d'articles et 20 % de tissus en moins mais sans courir après les chaînes d'habillement à la mode qui cassent les prix. Benetton s'est repositionné sur une marque italienne de qualité, avec des produits et des accessoires de mode sophistiqués mais sans excès. Le groupe s'est par ailleurs orienté sur les marchés de la Chine (200 magasins), de l'Inde et compte dans les années à venir doubler son implantation dans ces zones par le biais de sa filiale détenue en propre. Côté logistique, l'entreprise a opéré une rationalisation des coûts et la délocalisation de 80 % de sa production sur des plates-formes en Tunisie, Turquie, Inde, Asie et Europe de l'Est. Les centres de production italiens sont surtout utilisés pour répondre aux commandes les plus urgentes et les complexes. Le site vénitien de Castrette est quant à lui totalement dédié à la distribution des marchandises. Concernant la distribution, le groupe a massivement investi dans son réseau de franchise. Le réseau commercial, constitué historiquement de petites boutiques à comptoir de 70 à 100 mètres carrés, a été complètement réorganisé. Le réseau a été réduit et rendu plus homogène avec deux types de format, plus spacieux et plus accueillant. Il a développé notamment des boutiques de grandes tailles (mégastores) conçues pour véhiculer l'image du groupe. Il a également investi dans des boutiques détenues en propre (280 points de vente) afin de pouvoir vraiment avoir le pouls des tendances. Le tout orchestré par un système de commandes informatisées. Ces dernières se sont réduites en volumes mais multipliées en nombres permettant à l'entreprise d'être plus à l'écoute du marché... s'inspirant des méthodes très réactives de Zara...

En 2012, près 47 ans de direction, Luciano Benetton cède sa place à son fils Alessandro, bien décidé à poursuivre les efforts menés jusqu'ici par le groupe. Si le chiffre d'affaires est resté stable depuis ces dernières années, les profits doivent être améliorés. Un défi que devra relever Alessandro...

Source : d'après « Benetton file du mauvais coton » Véronique Dham, *Management* n°94, janvier 2003 ; « Benetton forge son modèle face à Zara et H&M, Dominique Muret, <http://www.lsa-conso.fr/benetton-forge-son-modele-face-a-zara-et-h-m> ; « Benetton : un nouveau patron pour réinventer la marque, *l'echo*.fr le 24 avril 2012.

Ainsi gérer ses relations de proximité avec différents acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents...) permet à l'entreprise de mieux percevoir son environnement, d'anticiper les changements à venir ou d'insuffler de nouvelles orientations. Cela lui permet tout simplement de mieux s'intégrer dans celui-ci. Son efficacité en dépendra. Cela dit, face à la diversité des relations, quels sont plus concrètement les moyens ou les logiques d'action que l'entreprise doit rechercher pour gérer au mieux son intégration dans l'environnement ? En d'autres termes...