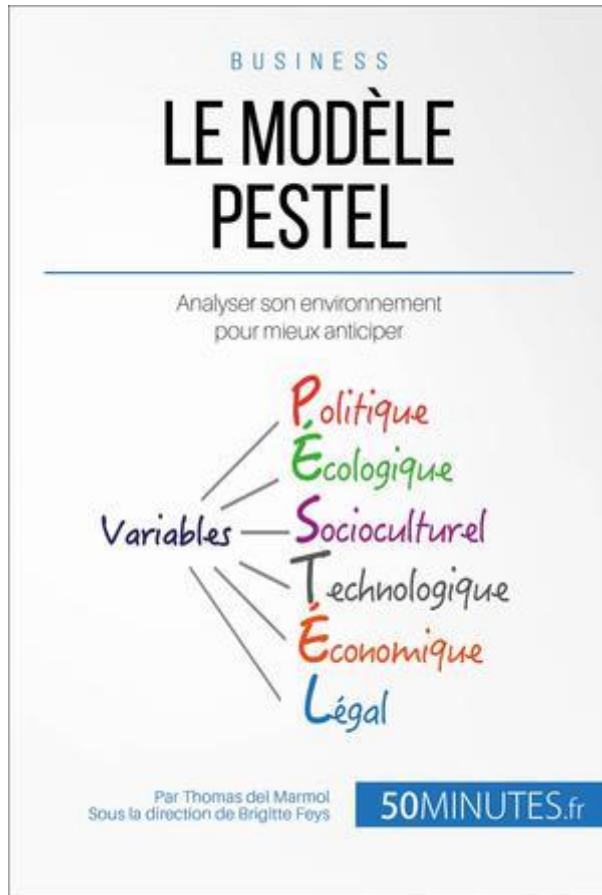


# Le Modèle PESTEL : Analyser son environnement pour mieux anticiper



Authors: del Marmol Thomas, Feys Brigitte

Publisher: 50 Minutes

Pub. Date: 2015

## Introduction

### Le modèle PESTEL

- Dénomination : Modèle PESTEL, Analyse PESTEL, ou analyse PESTEL en anglais.
- Utilisation : Les managers l'utilisent pour recenser les principaux facteurs macroéconomiques qui peuvent influencer l'avenir de leur entreprise.
- Efficacité : L'identification des futures variables macroéconomiques d'intérêt et la construction de différents scénarios aident les managers à anticiper au mieux les décisions stratégiques pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.
- Mots-clés :
  - Avantage concurrentiel : qui permet à une organisation de se démarquer positivement de ses concurrents
  - conjoncture économique : qui décrit la situation globale d'une entité en prenant en compte ses éléments politiques, économiques et sociaux.
- Scénario : Une projection imaginaire probable dans un futur plus ou moins éloigné.
- Stratégie compétitive : Une méthodologie visant à maximiser la réussite d'une entreprise en créant des innovations et des avantages supérieurs à ceux de la concurrence.
- Variable pivot : Un élément crucial qui peut grandement influencer le développement de l'entreprise.

### L'entreprise et son environnement

Le modèle PESTEL est devenu une nécessité pour tout gestionnaire qui souhaite maintenir son entreprise à flot et prospérer dans un environnement mouvant et compétitif. L'environnement macroéconomique présente des opportunités et des menaces pour chaque entreprise, indépendamment du secteur d'activité. Les dirigeants qui anticipent avec succès les événements macroéconomiques ont un avantage concurrentiel sur leurs concurrents, tandis que ceux qui les sous-estiment risquent de se retrouver en difficulté face aux stratégies compétitives de leurs concurrents. Le modèle PESTEL permet d'identifier et d'analyser les variables macroéconomiques pertinentes pour une organisation dans un environnement donné, mais anticiper les indicateurs n'est pas toujours facile.

### Définition du modèle

Le modèle PESTEL tire son nom de l'acronyme formé par les six catégories de variables macroéconomiques (**P**olitique, **É**conomique, **S**ocio-culturelle, **T**echnologique, **É**cologique et **L**égal) qu'il contient.

Cette analyse permet aux managers d'identifier les variables macroéconomiques à prendre en compte dans le développement de leur entreprise, en évaluant les opportunités et les risques potentiels. Ensuite, le modèle PESTEL permet de créer différents scénarios basés sur ces variables incertaines, afin d'anticiper l'avenir au mieux et de prendre les meilleures décisions aujourd'hui pour demain.

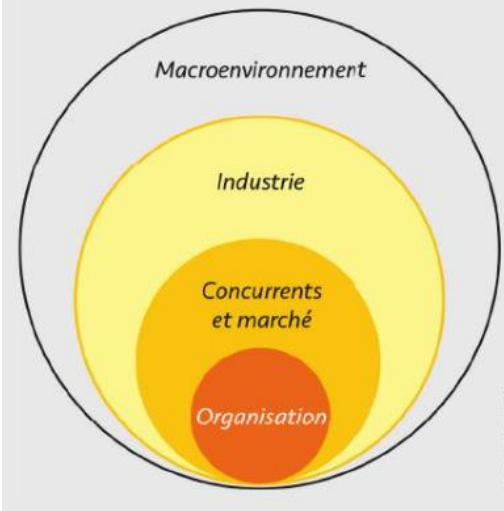
Définition macroenvironnement :

### QU'EST-CE QUE LE MACROENVIRONNEMENT ?

L'environnement d'une organisation peut être divisé en trois strates distinctes :

- les concurrents et le marché ;
- l'industrie (au sens anglo-saxon, soit le secteur d'activité de l'entreprise) ;
- le macroenvironnement, dernière strate qui regroupe l'ensemble des variables exerçant une influence sur la majorité des entreprises, indépendamment de leurs domaines : politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux. (JOHNSON (Gerry) et al., *Stratégique*, 2008)

### Strates de l'environnement d'une organisation



## THÉORIE – PRÉSENTATION DU CONCEPT

### Contexte et concept

L'analyse PESTEL trouve ses origines dans l'ouvrage de Francis J. Aguilar (1967), initialement nommée "ETPS". Elle a été développée par plusieurs auteurs, dont Liam Fahey, Vadake K. Narayanan et Arnold Brown, conduisant à différentes appellations telles que "PEST", "STEP" et "STEEPLE". Finalement, les variables écologie et légal sont ajoutées, donnant naissance au modèle PESTEL. Certains préfèrent regrouper les aspects politique et légal sous l'acronyme PESTE.

L'objectif principal du modèle PESTEL est d'identifier les changements macroéconomiques ayant une incidence sur le développement d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'une étude exhaustive de l'environnement externe, mais d'une analyse approfondie des variables macroéconomiques pertinentes pour une entreprise spécifique. Les variables sont classées en six catégories interdépendantes : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

### Les six variables de PESTEL



- **Les variables Politiques**, telles que les tendances politiques, les décisions gouvernementales et le degré d'interventionnisme de l'État, ont une influence significative sur les entreprises qui s'établissent dans un pays. Les conflits, la corruption et la stabilité politique sont également à prendre en compte. Des instances comme la Commission européenne et l'Organisation mondiale du commerce régissent les politiques internationales en matière d'échanges.
- **Les variables Économiques**, telles que le PIB, le taux d'imposition, la croissance et le pouvoir d'achat, sont essentielles pour la prise de décision managériale. Les entreprises ne peuvent pas modifier la conjoncture économique, mais elles peuvent se préparer à ses fluctuations en observant les tendances et en adaptant leur stratégie globale pour minimiser les pertes.
- **Les variables Socioculturelles**, telles que la démographie, la pyramide des âges, l'histoire, les traditions, les influences religieuses et socioculturelles, sont essentielles pour comprendre les comportements d'achat et conquérir un marché. Les besoins spécifiques des individus varient en fonction de leur culture, climat et religion, comme par exemple entre les pays méditerranéens et les pays baltes.
- **Les variables Technologiques**, liées aux innovations et à la recherche, ont le potentiel de transformer les processus et les marchés. En anticipant l'adoption de nouvelles technologies, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel. Il est essentiel d'examiner les pratiques de recherche et développement dans le secteur principal de l'entreprise et de réussir la veille technologique en réévaluant constamment les produits et processus.
- **Les variables Écologiques**, comme le développement durable, les changements climatiques et la pollution, sont au cœur des préoccupations actuelles. Les populations et les dirigeants s'y intéressent de plus en plus, ce qui se répercute sur le monde commercial. Les réglementations sur la consommation énergétique ou la pollution sont des exemples de mesures prises par les instances régionales, nationales et internationales, influençant les opérations des organisations. De nouveaux marchés, tels que celui du bio, émergent en réponse à ces préoccupations écologiques.
- **Les variables Légales**, telles que les réglementations en matière de droit du travail et de droit commercial, sont cruciales pour les entreprises. Se tenir informé des législations locales permet de se protéger contre les attaques judiciaires et d'agir conformément aux contraintes légales. Les réglementations varient d'un pays à l'autre, et un entrepreneur avisé adaptera sa communication et sa distribution en fonction de la législation en vigueur. Les incitations fiscales peuvent également influencer le choix du pays d'implantation d'une entreprise.

#### Exemples de variables macroéconomique PESTEL

**Politique**  
Conflits, instabilité politique, guerres, corruption, degré d'intervention du gouvernement, etc.

**Économique**  
Cycle économique, taux de croissance, taux d'intérêt, PIB du pays, inflation, imposition, chômage, pouvoir d'achat etc.

**Socio-culturel**  
Démographie, histoire, religion, répartition des revenus, pyramide des âges, styles de vie (effet de mode), éducation, santé, émigration, communication, etc.

### L'identification des variables pivots

L'identification des variables pertinentes pour une entreprise spécifique est essentielle, car une mauvaise sélection peut entraîner un excès d'informations et nuire à la détection d'opportunités ou de menaces. Les variables pivots, facteurs ayant un impact significatif sur la structure d'une industrie ou d'un marché, varient en fonction du type d'industrie et du marché. De plus, elles évoluent dans le temps, entraînant une remise en question constante des données utilisées. Les goûts des consommateurs et la conjoncture économique imposent aux managers de consulter régulièrement des études de marché et de vérifier la pertinence des variables sur le terrain.

### La construction de scénarios

Après avoir recueilli les données et identifié les variables pivots en fonction de leur probabilité et de leur impact potentiel, le manager doit élaborer des scénarios. Ces scénarios représentent différentes alternatives pour le futur de l'entreprise. Par exemple, dans le secteur immobilier, le taux des prêts hypothécaires est une variable pivot. Le dirigeant d'une entreprise de construction envisagera différents scénarios : un où le taux augmente légèrement, un autre où il diminue fortement, et un dernier où il stagne.

## AVANTAGES LIÉS À L'UTILISATION

### DU MODÈLE PESTEL

L'analyse PESTEL vise à initier une discussion proactive et constructive sur l'avenir de l'entreprise en identifiant opportunités et menaces potentielles. L'utilisation de scénarios est particulièrement judicieuse en cas de faible nombre de variables pivots avec un haut degré d'incertitude. Le manager doit identifier les réponses appropriées pour chaque scénario et leur contribution potentielle à la performance de l'entreprise. En anticipant les réactions à adopter pour chaque scénario, il est possible de se préparer aux futurs probables.

Il revient au manager et à ses conseillers d'analyser en profondeur chaque scénario pour évaluer la probabilité de réalisation et les impacts directs pour l'entreprise. L'analyse PESTEL privilégie une vision globale, une prise de recul et une certaine flexibilité, permettant à l'entreprise de se préparer aux futurs les plus probables envisagés.

## Mise en pratique du concept

### Conseils et best practices

Le tri des informations et l'élaboration :

La collecte de données macroéconomiques peut parfois inclure des informations peu fiables. Il est donc important pour les managers de vérifier ces données sur le terrain et de les comparer avec les nouvelles données du marché. De nombreuses variables sont interdépendantes et la classification proposée ne doit pas être suivie à la lettre. L'importance réside dans la pertinence de la donnée et son impact potentiel sur l'organisation.

La construction de scénarios offre une vue globale sur les situations futures possibles, mais ne doit pas être trop spécifique. Le modèle PESTEL vise à amorcer une réflexion sur les décisions stratégiques possibles en cas de rencontre d'une situation envisagée par l'un des scénarios. Il est généralement conseillé de choisir un nombre pair de scénarios pour éviter de privilégier le scénario intermédiaire.

## L'application

Il existe plusieurs moments et situations propices à l'élaboration d'une analyse PESTEL

- **Le lancement d'une nouvelle entreprise** nécessite la réalisation d'un business plan pour convaincre les actionnaires d'investir. L'utilisation d'outils stratégiques, tels que l'analyse PESTEL, permet de démontrer une compréhension approfondie du marché et de son potentiel d'attractivité. L'analyse PESTEL peut montrer que l'environnement macroéconomique est favorable au développement de l'entreprise, ou bien, si ce n'est pas le cas, attirer l'attention sur le fait qu'on a pris en compte les variables à risque et qu'il existe des moyens de les compenser.
- **Le développement de nouveaux produits ou le lancement de nouveaux projets** peut également bénéficier d'une analyse PESTEL. Elle permet au manager d'évaluer si l'environnement est prêt à accueillir un nouveau produit sur le marché. La décision de s'engager dans un nouveau projet peut être éclairée par une analyse détaillée de l'environnement macroéconomique grâce à l'outil PESTEL.
- **La remise en question de l'organisation de l'entreprise** est également un domaine où l'analyse PESTEL peut être utile. Les choix validés lors de la création de l'entreprise peuvent rapidement devenir obsolètes face à l'évolution constante des marchés. Les préférences des consommateurs, la conjoncture économique et les nouvelles technologies peuvent changer rapidement. Il est donc crucial de réévaluer régulièrement la stratégie de l'entreprise en mettant à jour son modèle PESTEL et les autres outils de diagnostic pour prendre en compte les événements récents.
- **Le processus de décision de la stratégie marketing** est également un domaine où l'analyse PESTEL peut être utile. Prendre connaissance des variables macroéconomiques d'un secteur, en particulier au niveau socioculturel, est essentiel pour communiquer de manière appropriée avec le public cible. Il est important de comprendre les codes culturels et l'histoire d'une région pour éviter des erreurs coûteuses en temps et en argent pour l'entreprise qui souhaite que son produit soit adopté par une certaine partie de la population.

## L'extrapolation :

Les variables collectées seront interprétées différemment selon l'expérience et le vécu des personnes qui les analysent. Un économiste ne percevra pas les implications d'un changement gouvernemental de la même manière qu'un juriste ou un sociologue. Comme l'interaction entre experts permet une anticipation optimale des implications d'une nouvelle variable identifiée, il est essentiel de s'entourer des bonnes personnes.

## De l'analyse au terrain :

Le travail réalisé en amont par l'analyse PESTEL aide le manager à prendre des décisions pertinentes sur le terrain, celles qui garantiront la pérennité de l'entreprise. Ces décisions auront un impact direct et indirect sur les processus et le travail de l'ensemble des membres de l'organisation.

Par conséquent, les décisions prises dans le cadre de l'analyse PESTEL doivent être partagées avec toute l'organisation, afin de rassembler l'équipe autour d'une vision commune comprise et assimilée par tous. L'adhésion de l'organisation est probablement l'une des clés de réussite majeures des décisions générées par l'analyse PESTEL. La mise en œuvre des décisions prises dans la vie quotidienne de l'entreprise sera grandement facilitée.

## Répercussions

### Limites et critiques du modèle

- **Vision globale relative** : L'analyse PESTEL permet de couvrir un large spectre de variables macroéconomiques, mais cela peut submerger le manager avec trop d'informations. Être compétent ne suffit pas toujours pour identifier les variables pivots. Il faut également avoir et challenger son intuition, s'entourer d'une équipe pluridisciplinaire et compter sur une bonne dose de chance.
- **Scénarios peu fiables** : La pratique diffère souvent de la théorie, et les scénarios prévus ne coïncident pas toujours avec la réalité. L'outil est utile, mais sa fiabilité n'est pas garantie.
- **Manque d'objectivité** : Beaucoup de managers privilégient trois scénarios distincts pour une variable pivot (optimiste, pessimiste et médian). Cela peut donner une impression d'objectivité, mais souvent, les deux premiers sont mis de côté au profit du scénario médian.
- **Impact impossible à quantifier** : Bien que l'analyse PESTEL permette de déterminer les grands changements macroéconomiques, l'impact spécifique de ces variables sur le secteur reste difficile à juger et encore moins à quantifier.

### Extensions et modèles connexes

Le modèle PESTEL ne concerne que l'une des trois strates de l'environnement de l'organisation, et une analyse basée uniquement sur ses variables ne suffit pas pour élaborer une stratégie d'entreprise. Il est nécessaire de compléter le diagnostic PESTEL avec d'autres outils qui étudient le microenvironnement, tels que le modèle des 5 (+1) forces de Porter et la matrice SWOT.

Le modèle des 5 (+1) forces de Porter, développé par Michael Porter en 1979, permet d'analyser l'attractivité d'une industrie et d'en déduire les comportements concurrentiels. Le modèle repose sur la notion d'avantage concurrentiel. Il revient au manager d'observer les principales forces de la concurrence dans l'industrie pour comprendre et évaluer au mieux le pouvoir de chacun des concurrents actuels et potentiels. En combinant ces différentes analyses, il est possible d'obtenir une vision plus complète et pertinente pour élaborer une stratégie d'entreprise.

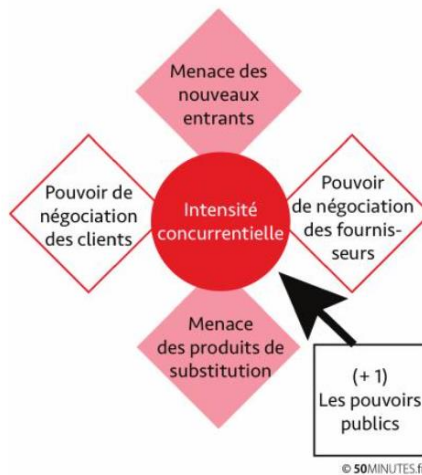
#### **QU'EST-CE QUE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL?**

La notion d'avantage concurrentiel repose sur « l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même [...], sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de ventes propres au produit ou à l'entreprise. » (Lambin et de Moerloose, 2008, p. 250).



**Ces forces représentent :**

- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace de nouveaux entrants ;
- les produits de substitution ;
- la concurrence intersectorielle ;
- et enfin le rôle de l'état (popularisée plus tard).

**Les 5 (+1) forces de Porter**

Le manager a pour tâche d'évaluer les forces en présence afin de déterminer l'attractivité actuelle et future du secteur. L'objectif est de comprendre les perspectives de développement et de performance de l'entreprise. Le modèle des 5 (+1) forces de Porter aide généralement à identifier les facteurs clés de succès qui permettront à l'entreprise de se développer de manière optimale.

La matrice SWOT :



Analyse SWOT.docx

### Vers une convergence des modèles

L'utilisation complémentaire de ces modèles est essentielle pour un manager expérimenté. Bien que chaque modèle puisse être utile individuellement, c'est en croisant et recoupant les informations entre eux que les principales décisions stratégiques rationnelles émergent. L'analyse de l'environnement suit plusieurs étapes, où la réalisation de certains modèles influence la construction des suivants. Malgré un processus parfois fastidieux pour recueillir des informations, l'analyse de l'environnement est indispensable pour maintenir un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.



## Convergence des modèles

|                        | FORCES | FAIBLESSES | OPPORTUNITÉS | MENACES |
|------------------------|--------|------------|--------------|---------|
| <b>P</b> olitique      |        |            |              |         |
| <b>É</b> cologique     |        |            |              |         |
| <b>S</b> ocio-culturel |        |            |              |         |
| <b>T</b> echnologique  |        |            |              |         |
| <b>É</b> conomique     |        |            |              |         |
| <b>L</b> égal          |        |            |              |         |

© 50MINUTES.fr

## Resumé :

Les premières traces de l'analyse PESTEL remontent à 1967, dans l'ouvrage "Scanning the Business Environment" de Francis J. Aguilar. L'analyse PESTEL vise à classer les variables macroéconomiques en six catégories (P) politique, (E) économique, (S) socio-culturel, (T) technologique, (E) environnemental et (L) légal pour anticiper l'avenir et assurer un futur à une entreprise spécifique.

La difficulté principale réside dans le tri des variables pertinentes. L'analyse PESTEL est utilisée lors du démarrage d'une entreprise, du lancement de nouveaux produits ou projets, de la réorganisation de l'entreprise ou face à des changements imminents dans l'environnement. Les dirigeants élaborent plusieurs scénarios pour anticiper les situations futures et prévoir les solutions pour assurer la pérennité de l'entreprise.

L'analyse PESTEL permet d'engager une discussion proactive concernant l'avenir de l'entreprise, basée sur des variables macroéconomiques collectées. Son utilisation seule est intéressante, mais insuffisante. Le modèle des 5 (+1) forces de Porter et la matrice SWOT peuvent être utiles pour analyser l'environnement de l'entreprise (microenvironnement).

L'exemple de l'entreprise Bpost démontre l'importance d'analyser si le contexte se prête au lancement d'un nouveau projet lorsque l'entreprise fait face à un environnement changeant. Enfin, bien que le modèle PESTEL ne puisse prédire avec certitude l'avenir, il permet aux entreprises d'identifier les grandes tendances afin de s'y préparer au mieux et de défendre leurs avantages concurrentiels.