

CHAP. IX : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Problématisation (Question) : comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ?

L'E est un lieu de prise de décision . Celles prises par les dirigeants doivent servir les objectifs fixés. Dans l'entreprise, chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs internes mais aussi externes. Ces derniers sont issus de l'environnement. Il s'agit ici d'identifier les facteurs externes susceptibles d'influer sur la prise de décision au sein de l'E.

I. Repérer les principaux éléments du macro-environnement de l'E

L'environnement représente l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son comportement. Sa connaissance est donc un préalable essentiel à toute prise de décision. Aussi, elle étudie les facteurs d'influence de l'environnement global.

A. Le macro-environnement

Il désigne l'environnement général au sein duquel l'E évolue. Il s'agit des caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'E : la démographie, l'économie, la réglementation, les ressources naturelles, la technologie, la culture. Il constitue la matrice dans lequel l'E évolue. **Il se distingue du micro-environnement, qui est constitué par tous les éléments proches de l'E et qui ont une influence directe sur elle.** Il s'agit, par exemple, des salariés, des clients, des concurrents, des fournisseurs, des partenaires de l'E.

Les grandes évolutions du macro-environnement sont marquées par l'explosion démographique, le vieillissement de la population, l'augmentation du niveau d'étude, le processus de mondialisation, la digitalisation de l'économie, la multiplication de l'information, l'innovation constante, l'épuisement des ressources naturelles, l'accroissement de la pollution, le changement climatique...

B. L'analyse du macro-environnement

Pour examiner et classer les différents aspects de l'environnement extérieur, le modèle PESTEL propose un canevas pertinent. PESTEL est l'acronyme de six axes d'analyse :

– **P** comme « **Politique** » : les éléments de nature politique peuvent influencer l'économie, tels que la **politique fiscale, la régulation du commerce extérieur, le degré de protection sociale**, mais aussi et tout simplement la stabilité gouvernementale ;

– **E** comme « **Économique** » : la **conjuncture nationale ou internationale** a une incidence directe sur les E en agissant sur leur **compétitivité (inflation, politique monétaire...)** ou le **pouvoir d'achat** des consommateurs (**revenu disponible, chômage, taux d'intérêt...**) ;

– **S** comme « **Socioculturel** » : cet axe regroupe des **évolutions structurelles induites par des changements de société, de modes de vie, de cultures**. Il inclut des dimensions **démographiques** (allongement de la durée de vie, vieillissement de la population dans les pays occidentaux), **sociales** (distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme) et **culturelles** (niveau d'éducation, attitude par rapport au travail/loisir) ;

– **T** comme « **Technologique** » : dans un monde de concurrence exacerbée, **l'innovation est un facteur clé de la compétitivité des E**. Il convient donc d'effectuer une veille efficace sur l'état de la recherche en matière de technologies clés (**dépenses publiques de R&D, nouvelles découvertes et nouveaux développements...**). De même, il faut tenir compte, selon le pays, de l'équipement **en matière de communication et de ses infrastructures** (téléphonie, réseau internet, réseau routier et transport...) ;

– **E** comme « **Écologique** » : le public est de plus en plus sensible aux questions de respect de l'**environnement**, ce qui amène les organisations à développer des « **technologies vertes** », à privilégier les **énergies propres** et les **ressources renouvelables**. De même, elles sont soumises à une **réglementation** de plus en plus stricte en matière de respect de l'environnement, qu'elle doit intégrer dans ses processus de production ;

– **L** comme « Légal » : il s'agit ici des **règles légales** qui **encadrent l'activité des E**, qu'elles portent **sur son activité** (concurrence, droit du travail, législation sociale...) **ou sur ses produits** (normes, sécurité des produits, étiquetage...).

II. Analyser les évolutions de l'environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l'entreprise

A. Les opportunités et les menaces de l'environnement

Chaque caractéristique de l'environnement évolue et les conséquences sur l'E peuvent être importantes. C'est pourquoi surveiller les évolutions de l'environnement est nécessaire pour assurer sa pérennité.

Les évolutions peuvent être **source de contraintes** (guerre, attentat, crise économique...) qui s'imposent à l'E et sur lesquelles elle ne peut pas agir. Ces contraintes peuvent entraver son activité, voire engendrer sa disparition. **Ce sont donc des menaces qu'il convient d'identifier afin d'en réduire les incertitudes.** En outre, l'environnement global peut aussi être **source d'opportunités qu'il s'agit de repérer afin d'en profiter.**

B. Les conséquences sur la situation de l'entreprise : l'innovation

- Innov**er pour ex**ister

Complexité et incertitude de l'environnement (concurrence vive, besoins des consommateurs changeants,...) **doivent pousser l'entreprise à innover.** L'innovation lui permet de faire face à ces évolutions et d'en réduire les effets.

L'**OCDE** (Organisation de coopération et de développement économiques) **définit l'innovation** comme étant la mise en œuvre d'un **produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou organisationnelle** dans les pratiques de l'E, l'organisation du lieu de travail. **L'innovation est le résultat d'un processus qui part d'une découverte, souvent issue de la recherche et développement, et qui aboutit à l'exploitation commerciale d'une invention.**

La politique de veille permet aux E d'anticiper les évolutions. Le **rôle de la veille** est de **collecter et d'analyser les informations sur son environnement afin d'en déduire les menaces et les opportunités de développement.**

- Les différents types d'innovation

L'OCDE a mis en évidence différents types d'innovation :

– l'innovation de **produit** consiste à introduire un bien ou un service nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une amélioration sensible des spécifications techniques, des composants et des matières... ;

– l'innovation **de procédé** correspond à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée ;

– l'innovation **de commercialisation** consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit ;

– l'innovation **d'organisation** consiste à appliquer une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

- L'innovation source de compétitivité

En développant des méthodes innovantes et en concevant des produits nouveaux, l'E peut offrir des biens et des services qui lui permettront d'affronter la concurrence, de répondre aux nouvelles exigences écologiques et sociétales. Ainsi, elle pourra créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel.

Selon Joseph Aloïs Schumpeter, l'entrepreneur innovateur est au centre de la dynamique économique. Par ses innovations, il bouscule l'équilibre économique. **Une innovation majeure déclenche une série d'autres innovations** qui formeront une « **grappe d'innovations** » et initieront un **processus de destruction créatrice.**