

## Chapitre 4 Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans la prise de décision ?

### I/ Intégrer les facteurs de son environnement avant toute prise de décision

Une entreprise évolue dans un environnement généralement instable, qu'il convient d'étudier sous l'angle macro et micro pour en dégager les opportunités et les menaces.

#### A. L'environnement de l'entreprise : les facteurs qui peuvent influencer ses prises de décision

**L'environnement** est le contexte dans lequel s'inscrit et évolue une entreprise et qui peut l'influencer. L'environnement est composé du micro-environnement et du macro-environnement. **Le micro-environnement** regroupe les acteurs avec lesquels elle est en interaction et qui ont une influence directe sur l'activité de l'entreprise (les concurrents, les clients, les fournisseurs).

**Le macro-environnement** regroupe l'ensemble des facteurs qui influencent la prise de décision de l'entreprise mais sur lesquels cette dernière n'a que peu, voire aucune influence.

Il s'agit des facteurs suivants :

- **Politique** : influence des pouvoirs publics dans l'économie (décisions de politique budgétaire et monétaire au niveau national, européen et international, politique de soutien et de subventions aux entreprises...)
- **Économique** : évolution du marché, du contexte économique global, du chômage, de l'inflation, du coût du travail au niveau national, européen et international. Cela concerne également les politiques économiques mises en place par le gouvernement.
- **Socioculturel** : évolution du niveau de vie, de la démographie, des goûts, des valeurs, les préférences des consommateurs...
- **Technologique** : évolutions technologiques, impact du numérique au niveau des technologies de l'information et de la communication, des méthodes de production, mais aussi des technologies du vivant, investissements dans la recherche, brevets, innovations...
- **Environnemental, éthique** : développement durable, RSE, protection des ressources naturelles, recyclage des déchets...
- **Légal** : évolution du cadre législatif et réglementaire national et communautaire (au niveau fiscal, social, comptable, de la protection du consommateur...)

Chaque caractéristique de l'environnement évolue, il s'agit d'en repérer et d'en analyser les conséquences possibles sur l'activité de l'entreprise.

#### B. Le modèle PESTEL, outil d'analyse des opportunités et des menaces des facteurs du macroenvironnement

Le modèle PESTEL, acronyme des six facteurs du macro-environnement (politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal) est un **outil** qui permet d'**analyser** chaque facteur en termes d'**opportunités** et de **menaces** pour l'entreprise.

Les opportunités détectées sont à saisir par l'entreprise, quant aux menaces, l'entreprise doit s'en prémunir et essayer de les transformer en opportunités.

L'analyse de l'environnement à l'aide de cet outil est indispensable avant toute prise de décision.

Lorsqu'une entreprise est dans une démarche d'analyse de son environnement elle devance les évolutions de l'environnement. De ce fait, elle subit moins les menaces de l'environnement, car ces dernières étaient attendues ou bien elles sont détournées et/ou déjà prises en compte dans les décisions stratégiques (comme Bouygues Immobilier, par exemple). À l'inverse, transformer les menaces en opportunités est un processus plus complexe et coûteux.



## II/ L'innovation : une réponse aux évolutions des facteurs de l'environnement

L'innovation est un processus qui revêt plusieurs dimensions, car elle concerne un produit et également les nouvelles méthodes de production, de commercialisation, d'organisation du travail... L'innovation est une solution qui s'offre à l'entreprise pour faire face aux évolutions des facteurs de l'environnement, voire les anticiper.

### A. L'innovation, processus multidimensionnel

L'innovation ne concerne pas seulement un produit ou un service, elle revêt plusieurs dimensions. 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 d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, 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 d'une invention.

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 un produit déjà existant, mais incorporant une amélioration sensible des spécifications techniques, des composants, 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.

Selon **Joseph Alois Schumpeter**, l'innovation concerne « les nouveaux objets de la consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle ».

### C. L'innovation, source de compétitivité et d'avantage concurrentiel

Plus l'environnement de l'entreprise est turbulent et complexe, plus les évolutions des facteurs qui le composent sont à détecter et à analyser. Afin de faire face à ces mutations, de réduire leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise et de les anticiper, **l'innovation est un processus et un choix stratégique de premier ordre.**

En effet, innover apparaît comme une des principales solutions offertes à l'entreprise pour **créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel**, c'est-à-dire, selon **Michael Porter**, de détenir l'élément qui différencie fondamentalement l'offre de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

De plus, innover permet d'**assurer la compétitivité de l'entreprise**, c'est-à-dire sa capacité à maintenir ses parts de marché et son aptitude à faire face à la concurrence.

On parle de **compétitivité prix** lorsque les produits ou services vendus ont un prix inférieur à celui de la concurrence pour un même niveau de qualité, et de **compétitivité hors prix** lorsque la vente des produits et services présente des caractéristiques distinctes par rapport à celles de la concurrence (ex. : installation, recyclage des déchets, formation, SAV...).