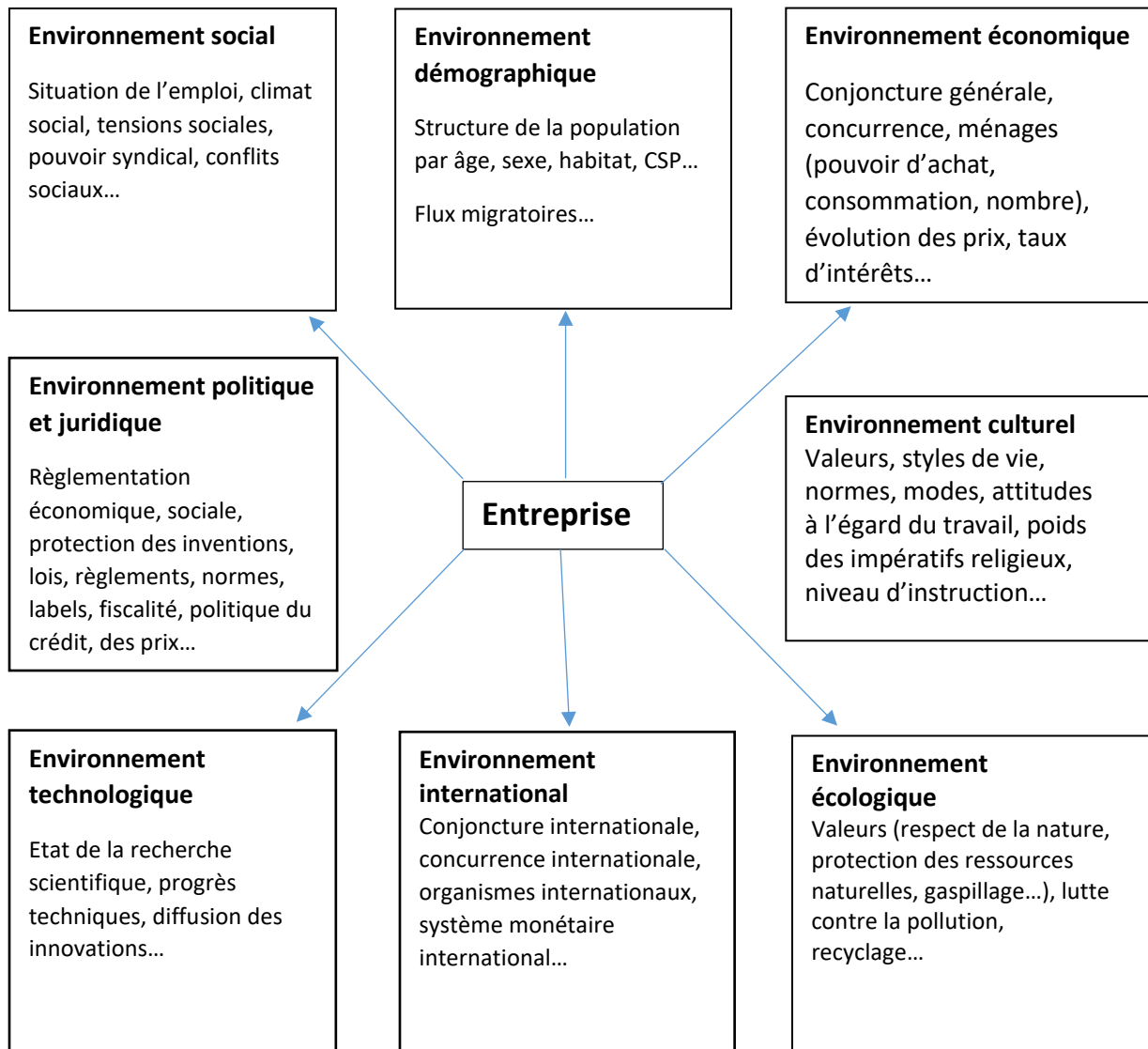


TD 1 B : L'entreprise, environnement et culture

Document 1 : Les huit composantes de l'environnement



Analyser et commenter ces huit composantes

Document 2 : Processus collectif d'identification d'opportunités

Les travaux actuels auront fait ressortir un ensemble de facteurs influençant la capacité des individus à identifier des occasions d'affaires. Ainsi en est-il de la vigilance entrepreneuriale, la sensibilité aux bénéfices ou encore la perception d'efficacité (self-efficacy-perception). D'autres facteurs s'avèrent, par contre, utiles pour poser les fondements d'une perspective collective de l'identification d'opportunités. Il s'agit de l'information, de l'apprentissage, de la créativité et finalement des réseaux du capital social.

Parce que chaque individu possède des informations qui lui sont propres, des opportunités seront plus accessibles à certains qu'à d'autres (Hayek, 1945). Dans une conception subjectiviste, on pourrait plutôt dire que des situations seront perçues comme des opportunités par quelques individus alors qu'elles passeront inaperçues pour les autres.

Suivant les propositions de l'école autrichienne, Schane (2000) a réussi à démontrer l'importance de l'information préalable à l'identification d'opportunités. En étudiant huit entreprises fondées sur des applications différentes d'une même innovation technologique, il a fait ressortir le lien entre les opportunités identifiées par les entrepreneurs et leurs connaissances préalables.

Selon la thèse de la vigilance entrepreneuriale, l'identification d'une opportunité serait un phénomène spontané, parfois presque accidentel, rendu possible lorsqu'un individu possède une attitude réceptive aux opportunités. Or, la vigilance serait, selon des recherches plus récentes, dépendante en partie des connaissances et de l'information (Yu, 2001) ; Dimov, 2003). Selon Yu, l'individu accumule informations et connaissances au gré de ses expériences et interprète le monde extérieur à partir de ce stock de connaissances, interprétation qui lui permet d'identifier ensuite des opportunités.

Toujours selon Schane, l'information préalable à l'identification d'une opportunité relève de trois dimensions : les marchés, les produits et les problèmes des consommateurs.

L'identification des opportunités est généralement considérée comme un processus individuel. Pourtant, les chercheurs semblent accorder de plus en plus d'importance à la perspective collective de l'entrepreneuriat, et donc à la nécessité de concevoir l'identification d'opportunités comme un processus pouvant impliquer plusieurs individus, voire même une collectivité.

Camille Carrier, Maripier Tremblay, Revue de l'entrepreneur, vol 5, n°2, 2006

1°) Repérer les facteurs d'identification d'une opportunité.

Donner quelques exemples d'opportunités d'affaires par rapport à une activité ou à un secteur donné.

2°) Comment peut-on réduire les risques liés à l'étude des opportunités et au montage d'un projet ?

Document 3 : La culture, un atout stratégique

Une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Ceux qui dévient de la pratique acceptée peuvent être identifiés et mis en garde plus vite et plus discrètement par des amis que par leur employeur. Les objectifs et pratiques de l'entreprise sont plus clairs, ce qui diminue la crainte, pour les salariés, d'effectuer une action inappropriée et leur permet de réagir plus rapidement face aux événements. Les nouveaux venus s'alignent plus rapidement sur les salariés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique.

Le coût du travail est aussi moins élevé. La pression des collègues (envie de poursuivre un objectif transcendant les exigences du travail quotidien, ou exclusion des salariés qui n'adhèrent pas à la culture d'entreprise) fait que le personnel travaille plus et plus longtemps dans une société qui possède une forte culture. En d'autres termes, elle encourage le travail non rémunéré.

Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

La culture peut guider notre réflexion stratégique à cet égard. Plus le secteur d'activité d'une société s'apparente à un marché de produits de base, plus le rendement économique qu'elle peut espérer tirer de son investissement dans sa propre culture est important.

Si vous fusionnez avec une autre entreprise, interrogez-vous sur son secteur d'activité. Si elle opère dans un secteur de produits de base et si elle n'a pas de culture propre, vous pourrez accroître ses performances si réussissez à lui instiller une culture d'entreprise forte. Si elle en possède déjà une, vous veillerez à la préserver, parce que ses performances dépendent partiellement de sa culture.

En revanche, si la société rachetée opère sur un marché complexe et dynamique, vous pourrez l'intégrer sans vous préoccuper de sa culture maison.

R.S. Burt, « L'art de la stratégie », Les Echos, 27 avril 2000

1°) Retrouvez les avantages d'une culture forte.

2°) Indiquez dans quel secteur la culture d'entreprise constitue un avantage puissant par rapport à la concurrence.