

Culture économique, juridique et managériale

BTS SIO, 1^{ère} année



Thème 2. La régulation de l'activité économique

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

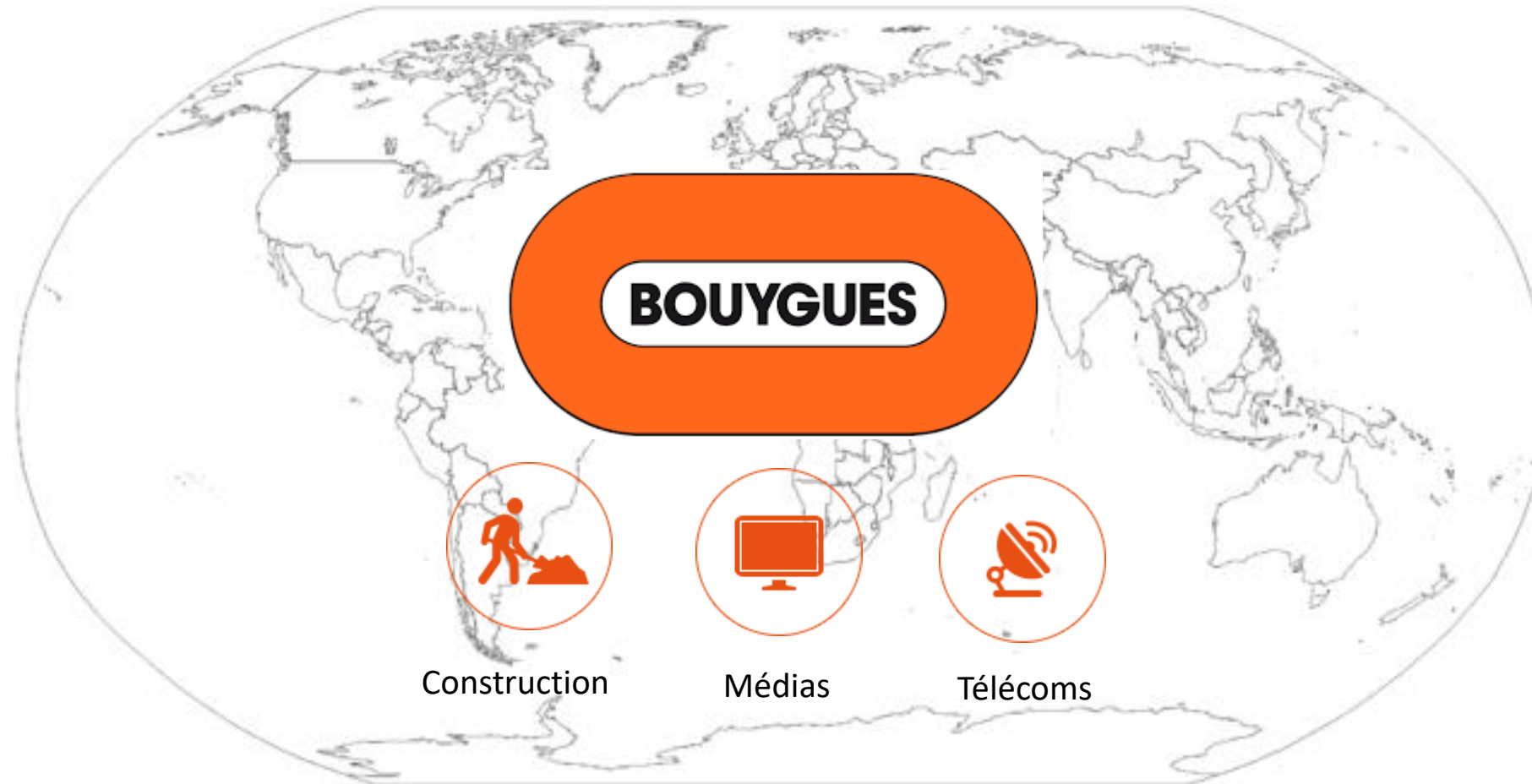
- ❶ Les principaux éléments du macro-environnement de l'entreprise
- ❷ Les évolutions de l'environnement et leurs conséquences sur l'entreprise



U3. Culture économique, juridique et managériale
BTS SIO, 1^{ère} année

Macro et micro-environnement de l'entreprise

1



<https://www.bouygues.com/le-groupe/bouygues-en-bref/>

Macro et micro-environnement de l'entreprise

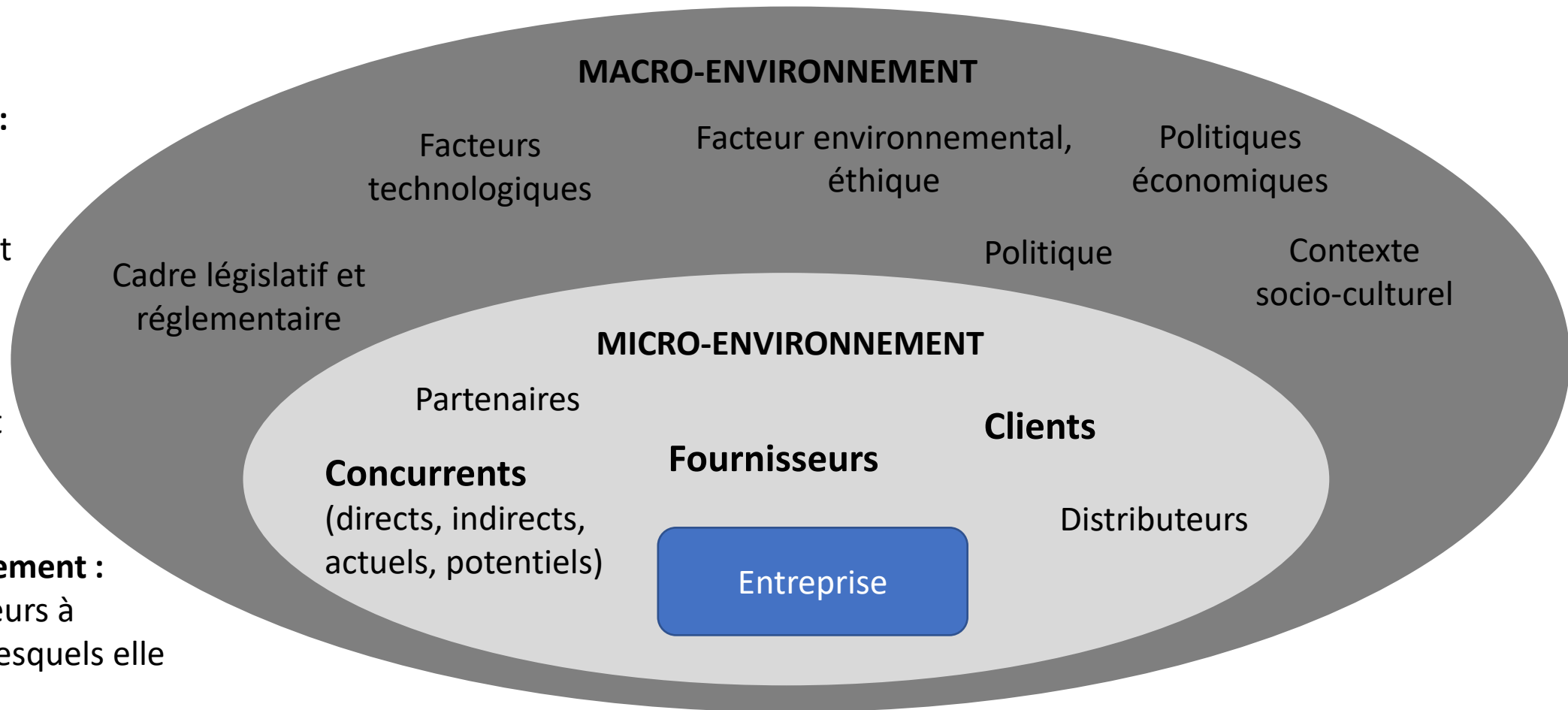
1

Macro-environnement :

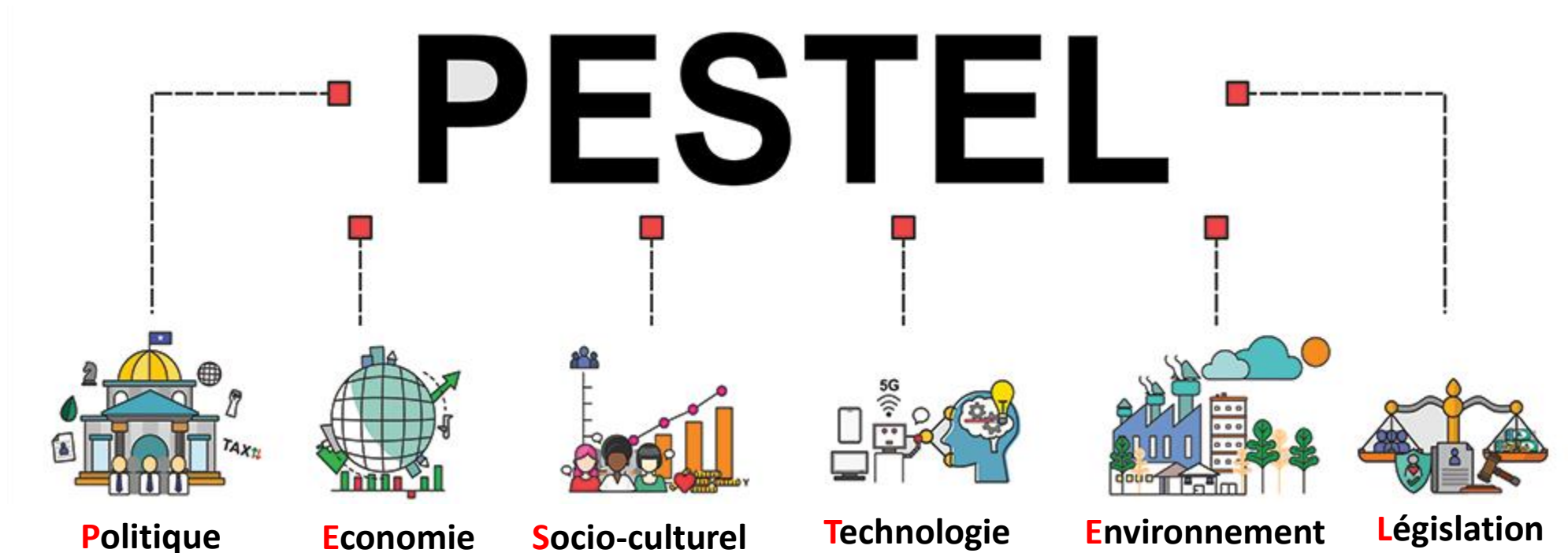
éléments extérieurs à l'entreprise, dont l'évolution influence sa situation et sur lesquels elle agit difficilement

Micro-environnement :

éléments extérieurs à l'entreprise sur lesquels elle peut agir



PESTEL, méthode d'analyse stratégique



- Quand ? Avant toute prise de décision stratégique par l'entreprise
- Pourquoi ? Identifier et classer les facteurs du macro-environnement, les opportunités et menaces qui en découlent pour orienter la stratégie de l'entreprise

PESTEL, méthode d'analyse stratégique

Méthode

- Pour chaque composante (caractéristique) de PESTEL
- Identifier les éléments actuels, les tendances pouvant potentiellement influencer l'activité de l'entreprise
- Evaluer les implications possibles pour l'entreprise (opportunités, menaces)
- Retenir les résultats pertinents pour émettre des hypothèses stratégiques

Caractéristique du macro-environnement	Facteurs d'influence	Opportunités	Menaces	Degré de pertinence (pondération)	Hypothèse stratégique
Politique					
Economique					
Socioculturelle					
Technologique					
Environnementale					
Légale					

PESTEL, exemple

1

Facteur socioculturel :
apparition du flygskam
/ flyshame

Degré de pertinence :
tendance durable, en
augmentation →
pertinence élevée
(pondération forte
dans l'ensemble de
l'analyse PESTEL)

**Exemples de décisions
stratégiques possibles**

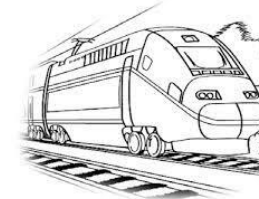


**Entreprise du
secteur aérien**

Menaces

- Compagnies aériennes : désintérêt pour le voyage en avion sur certaines distances → réduction de nombre de passagers sur les vols court/moyen courrier
- Aéroports : baisse du nombre de vol et de voyageurs → impacts sur les recettes directes (vols) et indirectes (commerces)

- Adaptation de la flotte : priorisation des investissements avions longs courrier
- Choix des relations desservies
- Développement des services



**Entreprise du secteur
ferroviaire**

Opportunités

- Compagnies ferroviaires : report de voyageurs de l'aérien vers le ferroviaire → offre alternative
- Constructeurs de matériel ferroviaire : degré de confort attendu → évolution des aménagements intérieurs des trains, commande de nouveaux matériels

- Lancement de nouvelles dessertes (moyenne/longue distance) en train de nuit
- Augmentation de la capacité de fabrication de matériel (train) neuf

Les évolutions de l'environnement et les conséquences sur la situation de l'entreprise

PESTEL, exercice de mise en pratique

Caractéristique du macro-environnement	Facteurs d'influence	Opportunités	Menaces	Pertinence (pondération)
Politique				
Economique				
Socioculturelle				
Technologique				
Environnementale				
Légale				



→ Quelles tendances identifiez-vous ?

→ Quelles recommandations stratégiques feriez-vous à Bouygues Immobilier ?

DOCUMENT 1 Immobilier : les taux d'intérêt devraient rester attractifs en 2018



DOCUMENT 4 Être propriétaire de son logement : une priorité pour les Français

Pour 91 % des Français, être propriétaire de son logement est quelque chose d'important, selon une étude réalisée en 2016 par l'institut de sondages Ipsos et le site boursedescredits.com. Cela est même « essentiel » pour 47 % des personnes interrogées.

71 % des Français rêvent d'une maison individuelle personnalisée, aux lignes contemporaines, dotée d'une toiture plate, jouant sur des volumes cubiques, décorée dans des tons neutres et modernes comme le gris anthracite et le blanc cassé. La maison doit donner la part belle à la lumière naturelle : puits de lumière, fenêtres de toit, grandes baies vitrées, ouvertures savamment orientées pour optimiser les apports lumineux.

© Delagrave, 2018.

« Après une année 2017 "exceptionnelle", 2018 devrait être "dynamique" pour l'immobilier grâce à des taux d'intérêt de crédit toujours attractifs, en dépit d'une montée des prix et d'un recentrage d'aides publiques », ont déclaré, le 31 janvier, les experts du Crédit foncier, une annonce reprise par l'AFP. [...]

Dans le neuf, 419 000 logements ont été mis en chantier en 2017, soit une hausse de 16 % sur un an, et 130 000 maisons individuelles neuves ont été commercialisées (+ 15 %). En 2018, les taux d'intérêt de crédit devraient rester « attractifs », prédit le Crédit foncier, qui estime qu'ils devraient s'établir à 1,65 % en moyenne en fin d'année.

J. Porier, www.lemonde.fr, 31 janvier 2018.

DOCUMENT 2 Les aides de l'État à l'accession à la propriété

Quatre aides d'État à l'acquisition de la résidence principale coexistent aujourd'hui pour les primo-accédants :

- l'aide personnelle au logement pour l'accession (APL-accession) ;
- le prêt d'accession sociale (PAS) ;
- le prêt à taux zéro renforcé (PTZ+) ;
- le prêt social de location-accession (PSLA).

www.data.gouv.fr



DOCUMENT 3 Construire une maison dans les normes

Les normes thermiques

Depuis janvier 2013, les nouvelles maisons doivent respecter la réglementation thermique 2012 (RT 2012). Cette nouvelle norme a pour but de faire baisser la consommation d'énergie de l'habitation et de limiter les émissions de dioxyde de carbone (CO₂). [...] Une nouvelle réglementation thermique est votée régulièrement. La RT 2020 imposera que les bâtiments neufs soient à énergie positive*.

Les normes parasismiques

Toute nouvelle construction réalisée dans une zone considérée comme « à risque » au niveau sismique, doit respecter les normes parasismiques. [...]

Les normes d'accessibilité

[Un arrêt du 24 décembre 2015, abrogeant celui du 1^{er} août 2006, définit de nouvelles règles techniques d'accessibilité applicables lors de la construction.]

www.m-habitat.fr

*Bâtiments qui produisent plus d'énergie (électricité, chaleur) qu'ils n'en consomment pour leur fonctionnement.



DOCUMENT 7 Comment diminuer l'empreinte énergétique et carbone des logements

Le bâtiment est le premier secteur énergivore avec 43 % de l'énergie utilisée en France devant le transport (32 %), l'industrie (21 %) et l'agriculture (2 %). En 2015, le secteur résidentiel est le deuxième contributeur aux gaz à effet de serre derrière les trafics routiers (principalement diesel). [...] Pour diminuer l'empreinte énergétique et carbone de l'habitat, de nombreux procédés et systèmes sont désormais disponibles, qu'ils soient issus de technologies récentes en lien avec certaines énergies renouvelables, [cela concerne l'isolation intérieure et extérieure ainsi que les sources de chauffage du logement], ou plus anciennes comme certains matériaux de construction oubliés et pourtant efficaces. L'habitat écologique devra s'imposer sur le marché de la construction. [Parmi les techniques d'amélioration du chauffage et d'augmentation des gains d'énergie, les logements s'équipent également de techniques électroniques regroupées sous l'appellation « domotique ». L'automatisation à distance et ou en présentiel des systèmes de chauffage, d'éclairage, de fermeture des volets... offre de réels gains d'énergie et financiers.]

www.notre-planete.info



DOCUMENT 6 9 Français sur 10 accordent de l'importance aux caractéristiques écologiques d'un logement

D'après une enquête réalisée par Harris Interactive en 2017, plus de 9 Français sur 10 indiquent accorder de l'importance aux caractéristiques écologiques d'un logement.

Si les Français se veulent écocitoyens dans l'acquisition de leur logement et dans sa rénovation, ils souhaitent également faire rimer écologie avec économie.

www.hardis-interactive.fr, 29 mars 2017.

DOCUMENT 5 Domotique, « wearables » : le marché français en pleine croissance

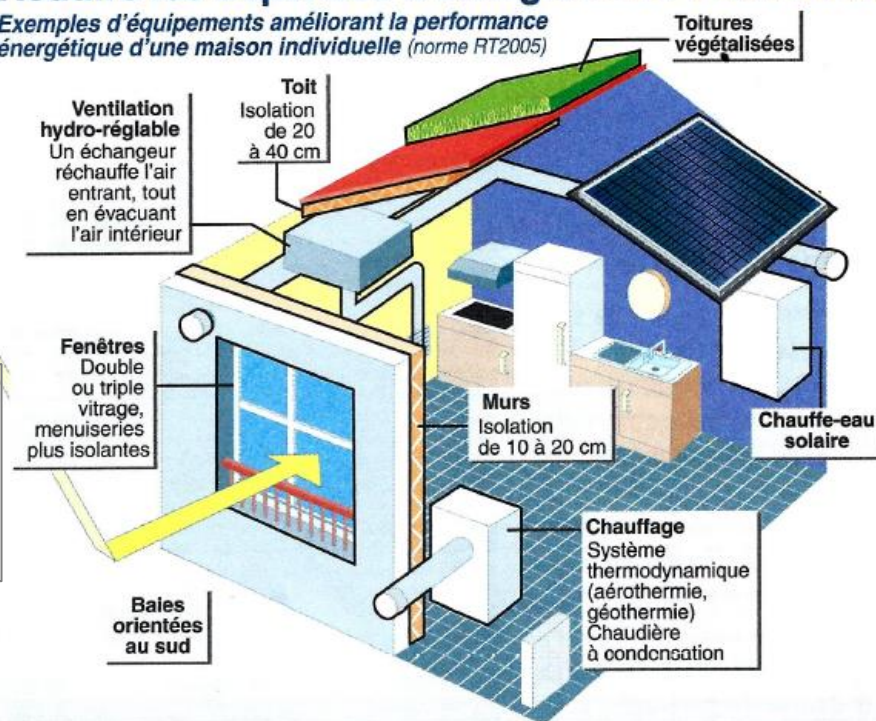
Les consommateurs français ont mis un peu de temps avant de s'y mettre, mais cette fois c'est la bonne, selon GfK : les objets connectés pour la maison et à porter sur soi sont en train d'entrer dans les mœurs. Alors que se tient la foire aux technologies numériques du MedPi, le marché français de l'Internet des objets a franchi le milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2017 (+ 33 % par rapport à l'année précédente).

La majorité de ce marché est constituée des produits domotiques (ils pèsent 57 % du secteur). 2,9 millions de ces objets ont été vendus l'an dernier, ce qui représente une progression de 42 % d'une année sur l'autre. Les appareils destinés à la sécurité (alarmes, caméras) ou à l'automatisation (volets, thermostats) tiennent le haut du pavé, suivis par l'électroménager connecté.


M. Bazoge, www.igen.fr, 4 avril 2018.

Réduire les dépenses d'énergie dans le bâtiment

Exemples d'équipements améliorant la performance énergétique d'une maison individuelle (norme RT2005)



Source : ministère, cabinet Bastide-Bonieux

Caractéristiques du macro-environnement	Éléments pouvant influencer la vie de l'entreprise	Opportunités	Menaces	
POLITIQUE	Aides de l'Etat pour l'accèsion à la propriété	Potentielle augmentation de la demande de logements		
	Normes de construction de logements	Normes anticipées par Bouygues		
ECONOMIQUE	Taux d'intérêt des crédits « attractifs »	Les 2 facteurs soutiennent la demande : potentiel développement du marché et impact sur l'activité de Bouygues		Niveau de financement nécessaire plus élevé : refus dossier de financement → impact sur la demande et donc sur l'activité de Bouygues
	Possibilité d'avoir accès à des conditions de financement favorables pour les primo-accédants			
	Augmentation des prix de l'immobilier			
SOCIOCULTURELLE	Accession à la propriété importante pour les Français	Bouygues positionné sur un marché porteur		
	Priorité donnée à la maison individuelle : « rêve »			
	Tendances de la maison contemporaines : personnalisation, lumière naturelle, toit plat, ...	Catalogue d'offres de Bouygues répond à ces attentes	Nouvelles tendances pas / mal identifiées	
TECHNOLOGIQUE	Intérêt pour les produits de domotique			
	Respect des normes : thermique → impact sur consommation d'énergie et émissions CO2 ; parasismique → impact sur les techniques et matériaux de construction ; accessibilité → impact sur les équipements tels que ascenseur par ex	Bouygues répond aux normes : label BBC et certification NF Logement		
	Intégration de la domotique dans les logements : objets connectés, alarmes, caméras, ...	Solutions disponibles sur le marché	Décrochage technologique	
ENVIRONNEMENTAL	Solutions technologiques pour diminuer la consommation d'énergie des logements		Coûts additionnels	
	Respect des normes : thermiques → impact sur consommation d'énergie et émissions CO2, construction de logements à énergie positive	Bouygues répond aux normes : label BBC et certification NF Logement		
LEGALE	Importance accordée aux caractéristiques écologiques d'un logement	Bouygues propose déjà des programmes de bâtiments à énergie positive		
	Réglementation imposée pour la construction de logements : normes	Réglementation prise en compte par l'offre Bouygues	Evolution des normes non anticipée → impact des normes sur les coûts de construction, absence / faiblesse de réponse technique	
	Encadrement des conditions des crédits et aides			

L'innovation, une réponse aux évolutions des facteurs de l'environnement

« Bouygues Immobilier s'inscrit dans un processus permanent d'innovation. Le fonds d'investissement BIRD, détenu à 100% par Bouygues Immobilier, a pour vocation de prendre des participations minoritaires dans des sociétés innovantes, positionnées sur des activités essentielles pour l'entreprise (dans les secteurs du logement, de l'immobilier d'entreprise et de l'aménagement urbain) »

Delagrave, 2018

Selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) :

L'innovation est la mise en oeuvre

- d'un **PRODUIT** (bien ou service) nouveau ou incorporant des améliorations sensibles (composants, matières, fonctionnalités, ...)
- d'un **PROCESSUS** nouveau ou sensiblement amélioré,
- d'une nouvelle **MÉTHODE DE COMMERCIALISATION**
- d'une nouvelle **MÉTHODE ORGANISATIONNELLE** dans les pratiques de l'entreprise.

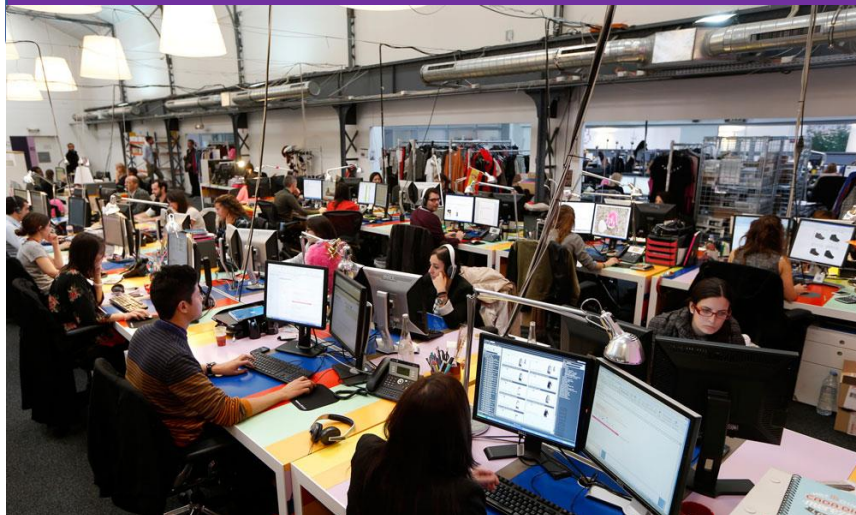
Innovation de produit



Innovation de procédé



Innovation d'organisation



Innovation de commercialisation



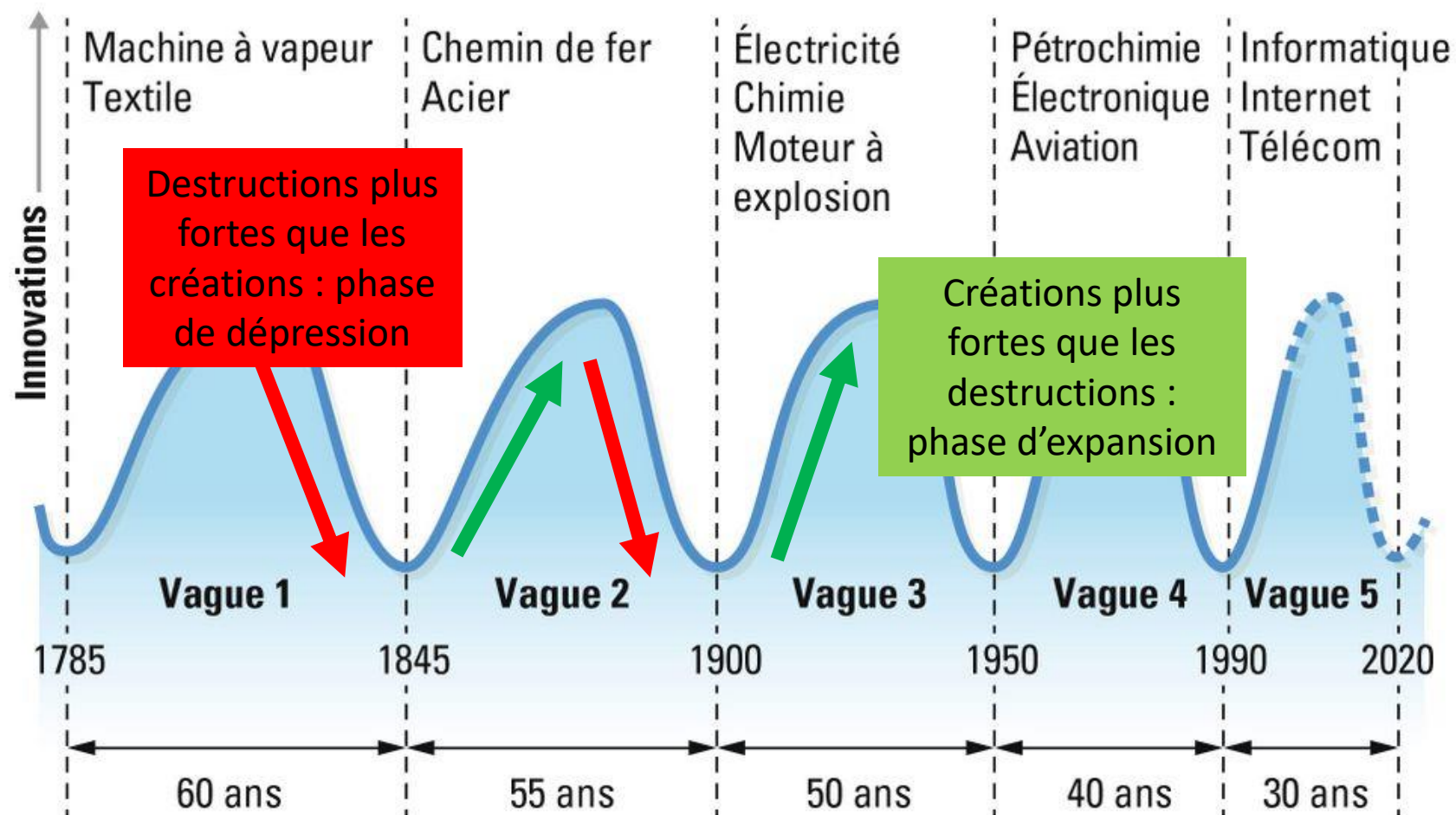
L'innovation selon Schumpeter

Schumpeter (Joseph Aloïs) : économiste et sociologue autrichien (1883 – 1950) exilé aux Etats-Unis, professeur à Harvard
Théorie de l'évolution économique (1911)
Business Cycles (1939)



- **Figure de l'entrepreneur** : rôle déterminant, met en oeuvre de nouvelles méthodes de production et lance de nouveaux produits
- **Importance du rôle du crédit** (banques)
- **Innovation : 5 types**
 - ✓ NOUVEAUX OBJETS DE CONSOMMATION (ex : vélo à assistance électrique)
 - ✓ NOUVELLES MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE TRANSPORTS (ex : fracturation hydraulique)
 - ✓ NOUVEAUX MARCHÉS (ex : l'offre de trottinette pour les adultes)
 - ✓ NOUVEAUX TYPES D'ORGANISATION INDUSTRIELLE (ex : spécialisation vs intégration ; délocalisation)
 - ✓ NOUVELLES SOURCES DE MATIÈRE PREMIÈRE (ex : pétrole en remplacement du charbon, métaux rares)
- **Capitalisme** : dynamisme, changement (vs immobilisme, routine)
 - menace permanente de la concurrence (risque de disparition de l'entreprise)
 - recherche de nouvelles occasions de profits par introduction de « **déséquilibres créateurs** » grâce à l'innovation

Les cycles de l'innovation de Schumpeter et leur prolongement



Vidéo

<https://www.youtube.com/watch?v=RgtsEdozYfl>

Théorie de la destruction créatrice :
l'ancien est remplacé par le nouveau (monopole temporaire → profit), le plus faible par le plus fort, grâce à l'innovation et au progrès technique

Réduction de la durée des cycles : accélération de l'innovation

© Belin Éducation/Humensis, 2020 Sciences économiques et sociales Term
© Droits réservés

Destruction créatrice : exemple de la transition vers le véhicule électrique

En Allemagne

- Plus de 610 000 emplois en Allemagne liés directement ou indirectement à la construction de voitures à essence ou diesel
- Jusqu'à 221 000 postes d'ici à 2025, et jusqu'à 288 000 d'ici à 2030, potentiellement affectés par la transition vers le véhicule électrique
- Estimation nombre de départs à la retraite dans ce secteur : 75 000 d'ici à 2025 et environ 130 000 d'ici à 2030
- Nouveaux emplois liés à l'électricité :
 - nouvelles compétences (informatiques, logicielles) → besoins de reconversion professionnelle
 - nouveaux sites de production → nouveaux bassins d'emploi, mobilité de la main d'œuvre
 - nouveaux mode de production → quantité de main d'œuvre nécessaire

→ Effet compensateur des nouveaux emplois ?

"Une voiture électrique, c'est beaucoup plus simple [à fabriquer], on a besoin de moins de bras", constate Matthieu Auzanneau, du think tank The Shift Project. "Si vous imaginez systématiquement développer la mobilité électrique, vous détruisez de l'emploi."

La plupart des experts s'attendent à une restructuration du secteur automobile et à la perte de millions d'emplois dans le monde qui seront remplacés par l'intelligence artificielle.



En France : prévisions dans la perspective de la fin de la production des véhicules thermiques en 2030

➡ **10 000 suppressions d'emplois dans les 5 ans**

➡ **emplois à créer :**

15 00 emplois pour fabriquer des BATTERIES

9 000 emplois dans le domaine du RECYCLAGE

5 725 emplois dans le domaine du RETROFIT (réaménagement des voitures thermiques)

Mais la grande crainte à terme des constructeurs historiques c'est d'être remplacés par les acteurs du numérique. L'industrie automobile est désormais cofinancée et concurrencée par les GAFA qui comptent bien se tailler une part du marché grâce aux véhicules autonomes. "Dans la course à l'autonomie, c'est désormais un jeu entre des grands acteurs tech comme Google, Baidu, Amazon, et quelques grands constructeurs, tels Toyota et Daimler", analyse Pierre-François Marteau, chef de projet chez Boston Consulting Group, groupe de conseil américain qui réfléchit à la mobilité de demain. "Le véhicule autonome n'est pas juste une voiture sans conducteur, c'est tout un écosystème avec des services, une plateforme pour y accéder. Les constructeurs ont donc besoin de se réinventer."

Cette réinvention a déjà commencé. Toyota se définit aujourd'hui comme "un entrepreneur de mobilité", et non plus comme un constructeur. La firme japonaise a ouvert une filiale à Cologne en Allemagne pour gérer une flotte de 100 000 véhicules hybrides en location avec option d'achat. Tout l'enjeu est de proposer une nouvelle offre de véhicules connectés sans se laisser devancer par Google ou Tesla. "Les constructeurs automobiles sont dans une situation très délicate", abonde Célia Izoard. "Les grandes entreprises du numérique veulent aller vers la gestion globale de la mobilité. Les constructeurs ont tout à y perdre."



Innovation permise par les technologies de l'intelligence artificielle, de l'objet connecté, ...

Concept de « **grappes d'innovation** » (Schumpeter)

<https://www.auto-infos.fr/article/electrification-l-industrie-automobile-allemande-tire-la-sonnette-d-alarme-sociale.95039>

<https://www.franceinter.fr/economie/transition-ecologique-les-constructeurs-automobiles-font-de-la-resistance>

<https://www.franceinter.fr/economie/vers-une-industrie-automobile-plus-ecologique-avec-zero-salarie-sur-le-carreau>

Destruction créatrice : exemple de la transition vers le véhicule électrique



→ Procédés de production

- Moteur électrique vs moteur à combustion
- Intelligence artificielle, logiciels, ...



→ Matières premières

- Métaux pour batteries électriques



→ Commercialisation

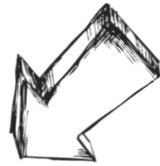
- TESLA

→ Marchés

- Modèle AMI Citroën
- Mobilité^s

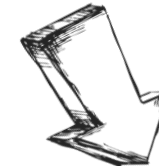
Compétitivité et avantage concurrentiel

Compétitivité d'une entreprise :
sa capacité à maintenir ou accroître ses parts de marché, son aptitude à faire face à la concurrence



Compétitivité-prix

La différence entre produit/service de même niveau de qualité se fait sur le prix du produit/service



Compétitivité hors prix (ou compétitivité structurelle ou compétitivité produit)

La différence entre produit/service porte sur des caractéristiques distinctives autres que le prix (technicité, fonctionnalité, SAV, image, ...)



Compétitivité et avantage concurrentiel

L'innovation et ses effets sur la compétitivité de l'entreprise (liste non exhaustive)



- Nouveau produit : nouvelles ventes, prix de vente élevé → développement du CA, augmentation de la marge
- Nouveau procédé : réduction des coûts de fabrication → baisse du prix de vente, augmentation de la marge
- Nouvelle méthode de commercialisation : taux de pénétration du marché, nouveaux marchés → développement du CA auprès de nouveaux clients, économies d'échelle par augmentation de la production
- Nouvelle méthode d'organisation : réduction des délais, amélioration du travail collaboratif → amélioration de la qualité, fiabilisation des clients, réduction des réclamations

Sources de compétitivité :

- Diminution des coûts (production, distribution, commercialisation, ...)
- Amélioration de la productivité (*rapport entre une quantité produite et les moyens mis en oeuvre pour l'obtenir*)
- Amélioration de la qualité



Avantage concurrentiel (ou compétitif)
élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à l'offre de ses concurrents

M. Porter (1985),
 Professeur de stratégie, Harvard Business School

DOCUMENT 3 Les laveurs mobiles : les derniers acteurs qui montent

Depuis maintenant plus de deux décennies, les consommateurs affirment toujours plus leur volonté de consommer dans le respect des principes du développement durable. L'automobile, deuxième poste de dépenses des ménages français, n'y échappe pas. L'automobiliste français trentenaire souhaite devenir écoresponsable et les professionnels du secteur l'ont bien entendu.

Déjà garages et centres-auto utilisent des consommables plus écologiques lors des révisions (plaquettes de frein, pneumatiques...) et recyclent les huiles usagées (batteries, pneumatiques et catalyseurs). Désormais, ce sont les centres de lavage auto écologiques qui se multiplient.

Certains ont la particularité d'intervenir directement chez le client (particulier ou entreprise). Ils proposent de nouveaux procédés de lavage plus respectueux de l'environnement : des machines à vapeur qui consomment 100 fois moins d'eau que la haute pression, voire 150 fois moins que le rouleau classique, ou des produits fabriqués à partir de végétaux et contenant moins d'additifs chimiques. Sur ce créneau, de nombreuses enseignes se développent : Écolave, Ecoline Wash... Certains réseaux misent aussi sur le lavage sans eau comme CosmétiCar ou Sineo.

© Delagrave, 2018.



DOCUMENT 6 Le lavage automobile (presque) sans eau

Le lavage du véhicule est réalisé à la main, par un professionnel qui utilise des produits adaptés. L'opération est réalisée par la pulvérisation sur la carrosserie d'un produit de chimie végétale 100 % d'origine naturelle, exclusivement issu de ressources renouvelables et 100 % biodégradable. Le professionnel utilise

des lingettes microfibrilles réutilisables qui n'engendrent aucun rejet dans l'environnement. Ce type de prestations « *emploie moins de 5 litres, une quantité incluant l'eau contenue dans les produits et celle nécessaire au lavage des lingettes* », détaille Laurent Corbellini, directeur marketing d'ALD Automotive France.

www.flotauto.com

DOCUMENT 4 Les grandes tendances du marché du nettoyage automobile

- Le développement de réseaux de franchise, sous la forme de centres de lavage ou d'unités mobiles ; [...]
- Le développement de nouvelles technologies pour les portiques de lavage : rouleaux sans rayure, haute pression, tunnel vapeur...

- Le développement de nouvelles solutions de nettoyage pour les prestations à domicile : lavage à sec, lavage à la vapeur, utilisation de produits écologiques.

www.creerentreprise.fr, 26 mars 2018.

DOCUMENT 5 La réglementation pour le lavage ou nettoyage de voitures

Depuis la loi n° 92-3 du 3 janvier 1992, la réglementation exige que les eaux de lavage soient traitées afin de séparer l'eau des hydrocarbures avant leur rejet dans les égouts. Les centres de lavage auto doivent donc être équipés de systèmes de traitement des eaux. Les prestataires laveurs à domicile doivent, quant à eux, opter pour des technologies adaptées à cette contrainte.

« Pour les lavages sur site, il est interdit de laisser sur le sol de l'eau polluée », précise Jérémie Richard, fondateur du réseau Écolave*. Les centres de lavage auto qui utilisent des produits d'origine végétale, plus respectueux de l'environnement et biodégradables, doivent se conformer aux normes du règlement européen en vigueur depuis le 1^{er} mai 2009.

*Source : www.flotauto.com, 31 juillet 2013.

© Delagrave, 2018.

- Quelles sont les évolutions / tendances du marché du nettoyage automobile ? De quelle(s) caractéristique(s) du modèle PESTEL relèvent-elles ?
- Quelles sont les innovations mises en oeuvre sur le marché pour répondre à ces évolutions / tendances ?



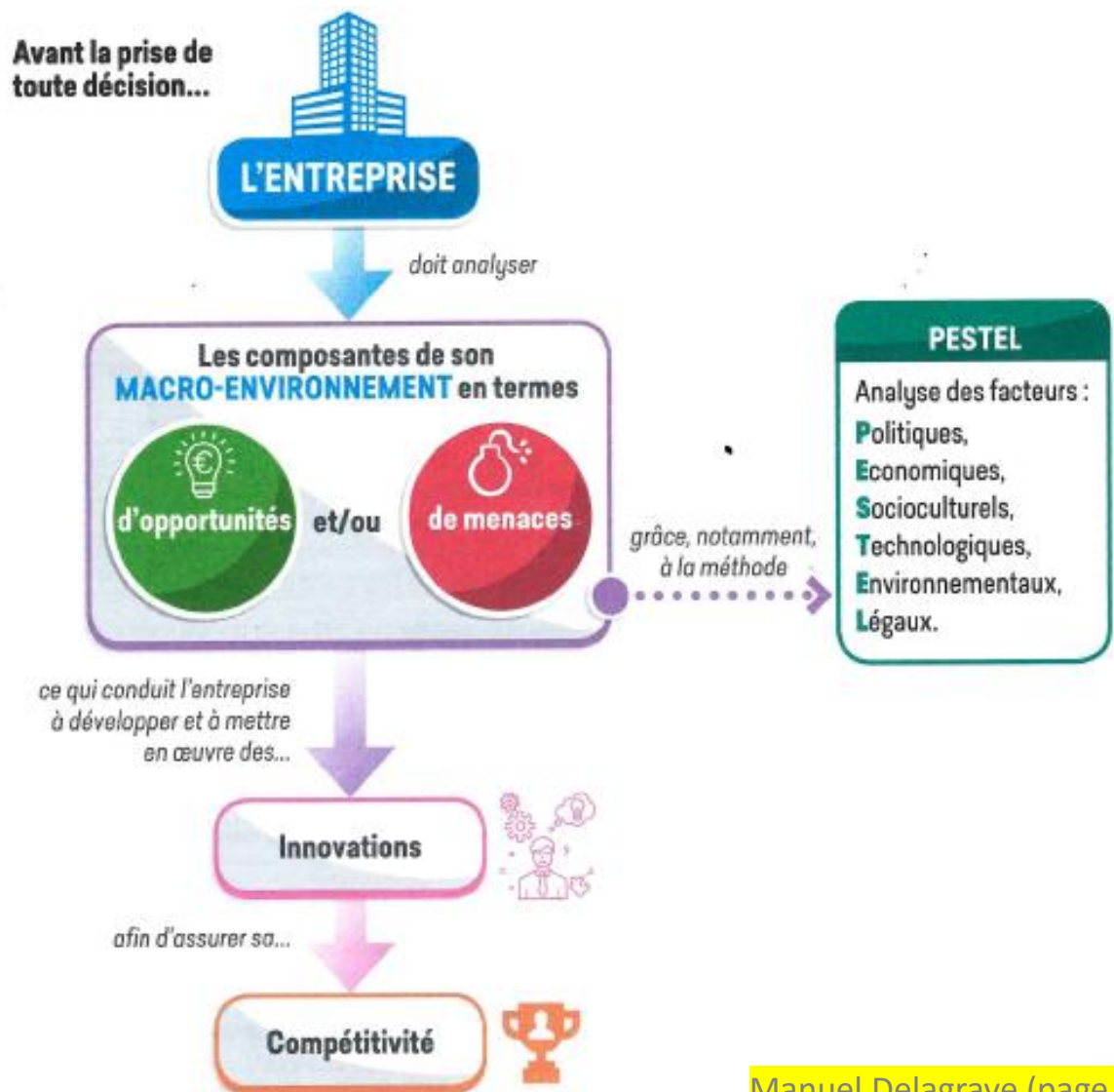
Evolutions / tendances du marché du nettoyage automobile et caractéristiques correspondantes d'après le modèle PESTEL

- Caractéristique sociétale/socioculturelle : intérêt des consommateurs pour le développement durable, comportement éco-responsable
- Technologique : nouvelles technologies pour les installations de lavage
- Légale + Environnementale : loi n°92-3 du 3 janvier 1992 impose le traitement des eaux de lavage, pour le lavage en station de lavage comme pour le lavage sur site

Innovations pour répondre à ces évolutions / tendances

- Nouveaux produits :
 - utilisation de produits d'origine végétale, biodégradables, issus de ressources renouvelables
 - utilisation de portiques de lavage intégrant de nouvelles technologies
- Nouvelle méthode de commercialisation : (développement des) franchises
- Nouveaux procédés :
 - station de lavage mobile pour des prestations à domicile
 - nouvelles solutions de nettoyage : lavage à sec par exemple

En synthèse :



Manuel Delagrave (page 68)

Lexique

• **Compétitivité** : capacité, pour une entreprise, à maintenir ou à accroître ses parts de marché ; aptitude à faire face à la concurrence.

• **Innovation** : mise en œuvre, au sein de l'entreprise, d'une invention dans le domaine économique. L'OCDE, dans le Manuel d'Oslo, définit 4 catégories d'innovation : l'innovation de produit (bien ou service), soit l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré ; l'innovation de procédé, soit la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée ; l'innovation d'organisation, soit la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ; et enfin, l'innovation de marketing, soit la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation.

• **Macro-environnement** : éléments extérieurs à l'entreprise, dont l'évolution influence sa situation et sur lesquels elle agit difficilement.

• **PESTEL** : modèle qui permet d'analyser le macro-environnement de l'entreprise en termes d'opportunités et/ou de menaces au travers des facteurs : Politiques, Economiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux.

Pour aller plus loin ...

Analyses PESTEL : Microsoft, Uber, Adidas, Coca-Cola, Nike, Apple, Netflix, Airbnb

<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/analyse-pestel-exemple-concret-avec-microsoft-15-05-2019.html>

<https://buzznessinfo.com/analyse-pestel-exemples/>

Le lobbying

https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/09/20/cibles-moyens-queelles-activites-les-lobbys-declarent-ils-en-france_5357935_4355770.html

<http://www.spherecpp.fr/wp-content/uploads/2018/02/MEMENTO-LOBBY.pdf>



Le défi du découplage Chine-Amérique

Para en 1910, le père de l'esprit britannique Norman Angell, *La Grande Illusion*, sur les mondial trahit en vingt-cinq lignes, démentait que les relations économiques entre nations européennes étaient devenues si denses qu'un conflit entre elles ne pouvait échouer. On sait ce qu'il advint quatre ans plus tard. Le 8 mars 2003, dans un discours à l'université Johns Hopkins (Baltimore), Bill Clinton affirmait que l'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce, qui a effectivement eu lieu en 2001, « [allait] ouvrir la Chine sur la bonne voie [...] Elle ferait] sienne l'une des valeurs les plus chères de la démocratie : la liberté économique ». Aujourd'hui, l'espace indo-asiatique, nouveau mot-valise des stratégies, résonne des bruits de bottes, et les deux plus grandes puissances mondiales mettent en scène avec défiance leur rivalité économique, militaire, idéologique, mais aussi technologique et juridique.

Les économistes et les entreprises multinationales découvrent avec effroi l'ampleur du « retour du politique » dans un monde qui croyait être devenu « plat », débarrassé des inévitables et coûteuses rivalités de la guerre froide et des frontières, enfin ouvert au « doux commerce » et aux « chaînes de valeur » étendant leurs ramifications industrielles, logistiques, technologiques et financières sur toute la surface du globe. Le changement de paradigme est radical : il s'agit maintenant de se préparer au « découplage », c'est-à-dire à la séparation de l'économie mondialisée en deux camps rivaux, l'un emmené par la Chine, l'autre par les États-Unis. C'est ce à quoi invite, tout en le regrettant, « espérer le meilleur » le *New Yorker* en est l'acrobate – un rapport publié le 9 décembre 2021 par l'Ecole des hautes études commerciales, l'American Chamber of Commerce et le cabinet d'avocats d'affaires DLA Piper, sous le titre « Economic decoupling, our new reality? ».

**LES ENTREPRISES
MULTINATIONALES
DÉCOUVRENT AVEC
EFFAREMENT L'AMPEUR DU
« RETOUR DU POLITIQUE »**

Certes, le retour d'une croissance mondiale émergeant (provisoirement ?) de la crise du Covid-19 pourrait laisser espérer un simple redémarrage du commerce mondial et des chaînes logistiques un temps désorganisées par la pandémie – dont la hausse des prix actuelle ne serait que la conséquence non durable. Mais les auteurs observent que les tendances au découplage étaient manifestes avant la crise. Ce sont en fait tous les ingrédients de la « mondialisation heureuse » qui se sont transformés en poisons lents de la division géopolitique.

Rideaux de fer 2.0

L'avantage comparatif des pays à bas salaire s'est mis en explosion des intégrés à l'intérieur des pays concurrencés, conduisant à l'instabilité sociale, à la montée des populismes et des nationalismes, à l'arrivée au pouvoir de dirigeants autoritaires ou démagogues trouvant dans l'« étranger » le bouc émissaire idéal. Le « ruisseau » le plus profit de l'ouverture a été capté par les canaux de la corruption, des oligarchies et des monopoles, capturant gouvernements, administrations et juges. La compétitivité est devenue dans les pays riches le vecteur des déslocalisations, du chômage de masse et de la dégradation des services publics, ouvrant la voie aux nationalismes. L'allocation optimale des ressources a viré à l'optimisation fiscale et à la spéculation.

L'instantanéité numérique et le « grand partage » d'Internet ont explosé en guerre des standards et des normes où, derrière les rideaux de fer 2.0, gouvernements et multinationales s'arrachent le contrôle des données à coups de cyberattaques. Le régime du droit est devenu la rivalité des lois extraterritoriales : il suffit, où que l'on soit dans le monde, d'utiliser le dollar américain ou de critiquer ce qui se passe à Hongkong pour tomber sous le coup d'une juridiction américaine ou chinoise.

Les entreprises devront apprendre à faire avec : dupliant les chaînes de valeur pour servir l'un ou l'autre marché sans risque juridique ou financier, robustifier les outils de production pour les relocaliser, sans avoir à esbaucher, faire preuve de plus de souplesse pour s'adapter à la variété des normes techniques et réglementaires, augmenter les prix pour supporter ces coûts du découplage, et payer sans doute plus d'impôts. ■

