

BTS MCO - CEJM

L'environnement global de l'entreprise

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

Le macro-environnement concerne le contexte général de l'entreprise, les structures, les évolutions de la société dans laquelle elle se trouve. Il inclut toutes les influences aux niveaux national et international, de la démographie, de l'économie, de la culture, de la politique, des technologies, du contexte juridique...

Le macro-environnement est composé d'éléments qui agissent sur l'entreprise mais sur lesquels celle-ci n'a souvent qu'une très faible influence. Toutes les variables clés du macro-environnement ont des incidences sur le comportement de l'entreprise, qui ne peut les ignorer avant de se fixer des objectifs.

L'entreprise doit analyser sa capacité à relever le défi que représente la prise en compte de l'environnement. Il s'agit de saisir les opportunités et de transformer les contraintes en opportunités.

II. Analyser les évolutions de l'environnement

L'analyse PESTEL est un outil de diagnostic de l'environnement qui répartit ses influences en six grandes catégories :

- **politique** (stabilité politique, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur...) ;
- **économique** (croissance économique, évolution des prix, politique économique, cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible...) ;
- **socioculturelle** (évolution des valeurs, des croyances, du niveau d'éducation, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, attitude face aux loisirs et au travail, démographique (structure par âge de la population, natalité : projection future de la pyramide des âges...) ;
- **technologique** (évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation, dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence...) ;
- **écologique** (lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie...) ;
- **légale** (réglementation, interdictions, conditions de garantie de vente, lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité ...).

Elle a pour but d'établir une check-list qui permet d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter de façon durable l'activité de l'entreprise. Cette analyse permet de connaître et de saisir les opportunités de l'environnement, de prévenir les menaces et si possible les transformer en opportunités.

III. Innover pour s'adapter aux évolutions de l'environnement

A. Les types d'innovations dans l'environnement actuel

L'innovation est la mise en œuvre d'une idée nouvelle, de nouvelles connaissances ou d'une invention dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, ainsi que la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché. L'innovation se distingue de l'invention par le fait que l'invention n'est pas nécessairement transformée en innovation et ne donne pas toujours lieu à la création d'un nouveau produit.

L'innovation peut prendre différentes formes :

- **L'innovation de produit** : introduire un bien ou un service nouveau présentant une rupture radicale ou majeure (innovation de rupture comme Internet) ou enrichissant l'existant grâce à ses caractéristiques sans le remettre en cause (on parle d'« innovation incrémentale », comme la souris sans fil) ;
- **L'innovation de procédé** : mettre en œuvre une nouvelle méthode de production, de distribution ou d'organisation du travail impliquant des changements dans la conception, le conditionnement, la tarification d'un produit ou l'organisation du lieu de travail (ex. : le *low-cost* dans le transport aérien, l'ouverture des boutiques Nespresso, la relocalisation et l'organisation en flux tendu de la production de l'opticien Atol).

Joseph Schumpeter distingue cinq types d'innovation : **un nouveau produit, une nouvelle matière première, une nouvelle organisation, un nouveau marché, une nouvelle méthode de production**. Il voit dans l'innovation un phénomène de destruction créatrice. L'innovation est un vecteur de progrès économique qui élargit les débouchés, génère des emplois, fait évoluer les qualifications, et permet une augmentation de la productivité. Mais l'innovation est aussi à l'origine de la disparition de produits existants, et peut donc faire disparaître des entreprises et des emplois.

III. Innover pour s'adapter aux évolutions de l'environnement

B. Les enjeux de l'innovation

La démarche d'innovation permet à l'entreprise de se constituer un patrimoine technologique qui se compose de l'ensemble des technologies qu'elle maîtrise et/ou utilise. L'entreprise va chercher à optimiser et enrichir ce patrimoine technologique afin d'anticiper le déclin de certaines technologies et conserver sa position concurrentielle sur le marché. La mise en place d'une démarche d'innovation est un processus indispensable qui permet à l'entreprise d'assurer son développement en lui procurant un avantage concurrentiel.

En effet, l'innovation va permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances internes, de s'adapter à son environnement, de gagner en compétitivité, de conquérir de nouveaux clients et de se distinguer des concurrents.

L'innovation permet donc à l'entreprise de créer la croissance nécessaire au renforcement de la compétitivité ou d'un **avantage concurrentiel** sur son marché. Elle permet de renforcer les atouts de l'entreprise et son avantage concurrentiel en :

- se différenciant des concurrents ;
- améliorant la compétitivité (réduction des coûts, amélioration des performances...)
- améliorant l'image : l'innovation est valorisante, et peut permettre de se mettre au service de la RSE.

III. Innover pour s'adapter aux évolutions de l'environnement

B. Les enjeux de l'innovation

Cependant, pour bénéficier des avantages de l'innovation, l'entreprise doit savoir intégrer ses contraintes. En effet, le processus d'innovation est un processus souvent long que l'on peut décomposer en plusieurs phases. Il s'agit de :

- la phase de recherche de l'idée : elle correspond à la découverte de l'idée novatrice ;
- la phase de développement : elle permet de mesurer la faisabilité du projet et de concevoir un prototype ;
- la phase d'industrialisation : elle correspond au lancement industriel ;
- la phase de commercialisation : elle consiste à diffuser le produit sur le marché.

De plus, le processus d'innovation est un processus collectif qui concerne l'ensemble des membres de l'entreprise. Il faut ainsi pouvoir adapter la culture et la structure de l'organisation. L'entreprise a donc besoin d'impliquer tout son personnel dans ce processus, qui nécessite la collaboration de tous les services, afin de mobiliser l'ensemble des savoirs au service de la réussite de cette démarche.

Enfin, l'innovation implique des investissements importants avec la possibilité d'être copié. Il faut donc prévoir de protéger l'innovation.

III. Innover pour s'adapter aux évolutions de l'environnement

C. Les modalités d'une politique d'innovation

Pour mener à bien une innovation en accord avec son environnement, l'entreprise doit respecter différentes modalités.

Il s'agit en premier lieu de mener une veille technologique qui consiste à surveiller l'environnement technologique de l'entreprise dans le but d'en anticiper les changements. L'activité de veille technologique permet à l'entreprise de capter les évolutions technologiques et de disposer d'informations sur les dernières innovations liées à son marché. Elle s'appuie sur la collecte, l'analyse et la transmission de l'information technologique au sein de l'entreprise.

Il faut aussi assurer la recherche et le développement. D'après l'INSEE, les travaux de recherche et développement englobent les travaux de création entrepris en vue d'accroître la somme des connaissances et l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. La recherche et développement regroupe les activités suivantes :

- la recherche fondamentale : elle est généralement entreprise par pur intérêt scientifique (recherche fondamentale libre) ;
- la recherche appliquée : elle vise à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ;
- le développement expérimental : il repose sur les connaissances obtenues par la recherche et est réalisé au moyen de prototypes ou d'installations en vue de lancer de nouveaux produits, d'établir de nouveaux procédés ou d'améliorer substantiellement ceux qui existent

III. Innover pour s'adapter aux évolutions de l'environnement

C. Les modalités d'une politique d'innovation

Cette fonction peut être réalisée en interne au sein d'un service de R&D, en externe dans le cadre d'une externalisation ou bien avec la collaboration d'autres organisations.

Il faut ensuite pouvoir protéger ses innovations par des brevets. Afin de protéger ses innovations, d'en valoriser les résultats et de conserver son avantage concurrentiel, l'entreprise peut décider de déposer des brevets auprès de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) et ainsi de bénéficier de la protection industrielle. Un brevet est un titre de propriété industrielle qui est délivré à l'inventeur.

Ce brevet protège une innovation vis-à-vis des contrefacteurs et permet de rentabiliser les efforts de recherche en générant des revenus parce que l'entreprise peut céder le brevet ou le concéder en licence.

Enfin, il faut mettre en œuvre une démarche qualité. La démarche qualité repose sur un processus d'amélioration continue du fonctionnement de l'entreprise, qui permet d'améliorer la capacité d'une entreprise à innover.

En effet, la mise en place d'une démarche qualité crée un environnement propice à l'innovation. Ainsi, plus l'entreprise est engagée dans la certification et les pratiques vertueuses (orientation client, implication du personnel, amélioration continue...), meilleure sera la capacité de l'entreprise à innover. À l'inverse, des comportements peu éthiques peuvent ruiner l'image et les bénéfices que l'entreprise espère tirer de son processus d'innovation.