

La connaissance de l'environnement dans les décisions de l'entreprise

Thème 2 du programme : la régulation de l'activité économique. Après le rôle de l'État et celui du droit, la question 2.3 adopte le point de vue du management : comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans ses décisions ? L'entreprise ne maîtrise ni les décisions publiques, ni la conjoncture, ni les évolutions techniques ou sociales ; elle doit les repérer, les analyser et y répondre, en particulier par l'innovation. Ce chapitre présente l'analyse PESTEL, la veille, les formes d'innovation et la démarche qui relie l'information à la décision.

Le macro-environnement et ses six composantes (PESTEL)

L'**environnement** de l'entreprise est l'ensemble des éléments extérieurs qui influencent son activité. On distingue le **micro-environnement**, formé des acteurs proches avec lesquels elle est en relation directe (clients, fournisseurs, concurrents, distributeurs, banques, collectivités locales), et le **macro-environnement**, formé des grandes tendances qui s'imposent à toutes les entreprises d'un pays ou d'un secteur et que l'entreprise ne maîtrise pas. L'analyse **PESTEL** classe le macro-environnement en six composantes.

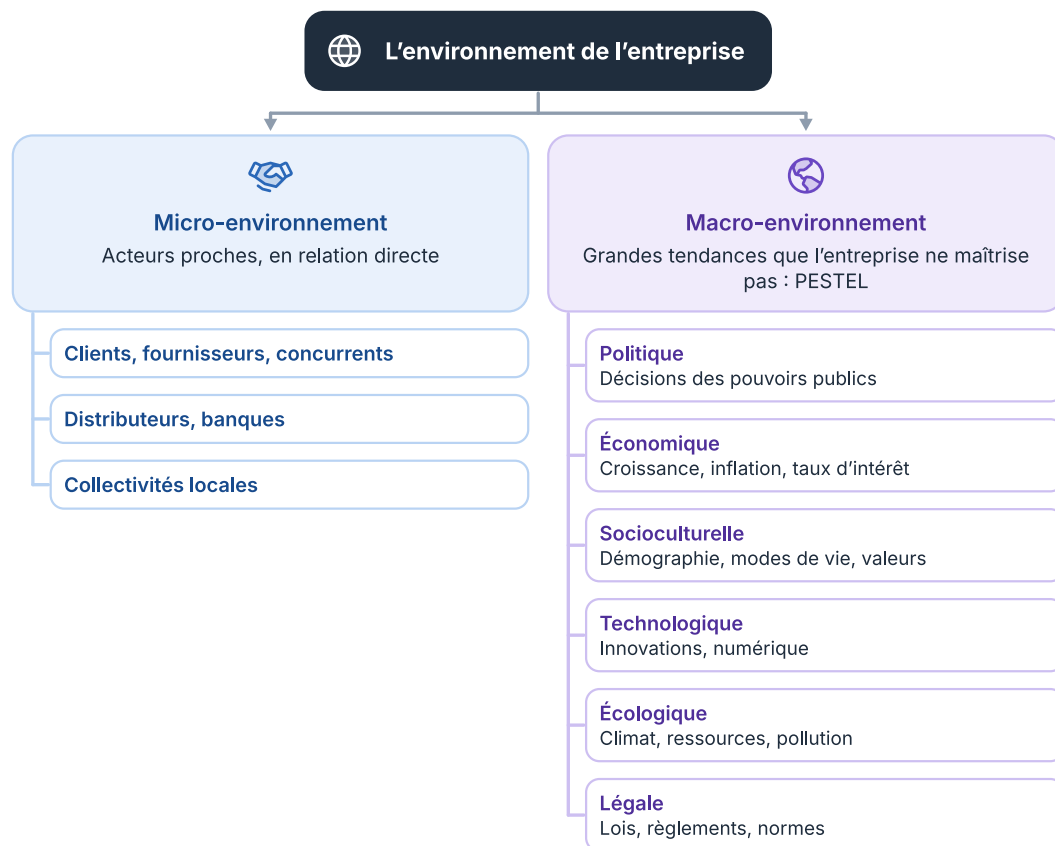


Schéma 1. L'environnement de l'entreprise : le micro-environnement, formé des acteurs proches, et le macro-environnement, formé des grandes tendances que l'analyse PESTEL classe en six composantes.

Composante	Contenu	Exemples pour nos entreprises
Politique	Décisions des pouvoirs publics : politique économique, fiscale, commerciale, aides, stabilité politique, commandes publiques	Prime à l'achat des VAE pour Vélocité ; marchés publics d'espaces verts pour Les Jardins de Tessier
Économique	Croissance, inflation, taux d'intérêt, pouvoir d'achat, chômage, taux de change, prix des matières premières	Une hausse des taux d'intérêt renchérit l'usine de batteries ; l'inflation pèse sur le budget jardin des ménages
Socioculturelle	Démographie, modes de vie, valeurs, niveau d'éducation, rapport au travail et à la consommation	Engouement pour les mobilités douces et le « fait maison » au jardin ; télétravail qui réduit les trajets domicile-travail pour Kooma
Technologique	Innovations, recherche publique et privée, diffusion du numérique, obsolescence	Nouvelles batteries, intelligence artificielle pour l'appariement des trajets chez Kooma
Écologique	Climat, ressources naturelles, pollution, exigences de durabilité	Sécheresses et restrictions d'arrosage ; recyclage des batteries ; empreinte carbone des produits
Légale	Lois, règlements, normes, jurisprudence, droit européen	Règlement sur les batteries ; RGPD pour les données des utilisateurs de Kooma ; droit du travail saisonnier

Les composantes se recoupent : une taxe carbone est politique par sa source, économique par ses effets et écologique par son objet. L'important n'est pas de classer parfaitement, mais de ne rien oublier et d'en tirer des conséquences pour l'entreprise étudiée.

Opportunités et menaces

Un fait du macro-environnement devient une **opportunité** lorsqu'il ouvre une possibilité de développement (nouvelle demande, baisse de coût, affaiblissement d'un concurrent) et une **menace** lorsqu'il risque de dégrader l'activité (nouvelle contrainte, hausse de coût, substitut). Le même fait est souvent l'un pour une entreprise et l'autre pour sa voisine : l'interdiction des véhicules thermiques en centre-ville est une opportunité pour Vélocité et une menace pour un loueur de voitures. L'appréciation dépend donc des ressources et de la position de chaque entreprise.

Fait	Pour Vélocité	Pour Les Jardins de Tessier
Été de sécheresse	Neutre	Menace : restrictions d'arrosage, pertes de plants
Hausse des taux d'intérêt	Menace : coût de l'usine	Menace : report des travaux des paysagistes clients
Mode des potagers urbains	Neutre	Opportunité : plants, conseils, ateliers
Aide publique à l'achat de VAE	Opportunité : demande soutenue	Neutre

Exemple chiffré. Une collectivité verse une prime de 300 € aux particuliers qui achètent un VAE. Pour un vélo vendu 2 400 € en ligne, le prix net payé baisse de $300 \div 2\,400 = 12,5 \%$. Avec une élasticité-prix de la demande de -1,5, les ventes de Vélocité dans cette zone devraient progresser d'environ $1,5 \times 12,5 = 18,8 \%$. L'opportunité est chiffrée : l'entreprise peut adapter sa production et sa communication locale.



Schéma 2. Chiffrer une opportunité : la prime de 300 € sur un vélo vendu 2 400 € baisse le prix net de 12,5 % ; avec une élasticité-prix de la demande de -1,5, les ventes devraient progresser d'environ 18,8 %.

La veille : organiser la connaissance de l'environnement

La **veille** est l'activité organisée de collecte, d'analyse et de diffusion des informations sur l'environnement, en vue de la décision. Elle transforme des signaux dispersés (un texte en préparation, un brevet déposé par un concurrent, une tendance sur les réseaux sociaux) en informations utiles. Elle se distingue de l'étude de marché, ponctuelle, par son caractère permanent.

Type de veille	Objet	Sources	Exemple
Commerciale	Clients, fournisseurs, prix, nouveaux produits	Salons, catalogues, sites marchands, avis clients	Les Jardins de Tessier suivent les prix des jardinerie de la région
Concurrentielle	Stratégies, résultats, recrutements des concurrents	Comptes publiés, communiqués, offres d'emploi, presse	Vélocité repère l'ouverture d'un magasin concurrent
Technologique	Brevets, innovations, normes techniques	Bases de brevets, publications scientifiques, start-up	Suivi des nouvelles chimies de batteries
Juridique et réglementaire	Lois, règlements, jurisprudence, textes en projet	Journal officiel, services d'abonnement, fédérations professionnelles	Projet d'arrêt sur l'arrosage ; évolution du RGPD pour Kooma
Sociétale et environnementale	Modes de vie, opinions, climat	Études, réseaux sociaux, associations	Attentes sur le « fabriqué en France »

La veille suit un cycle : **cibler** les besoins d'information (quelles décisions sont en jeu ?), **collecter** (alertes automatiques, abonnements, salons, réseau de contacts, remontées des commerciaux), **analyser** (trier, vérifier, interpréter), **diffuser** aux décideurs sous une forme utilisable (note, tableau de bord) et **décider**. Dans une PME, la veille est souvent partagée : chez Vélocité, le bureau d'études suit la technologie, le service commercial les concurrents et la direction les textes. Son coût (temps, abonnements, outils) se justifie par les erreurs évitées et les occasions saisies.

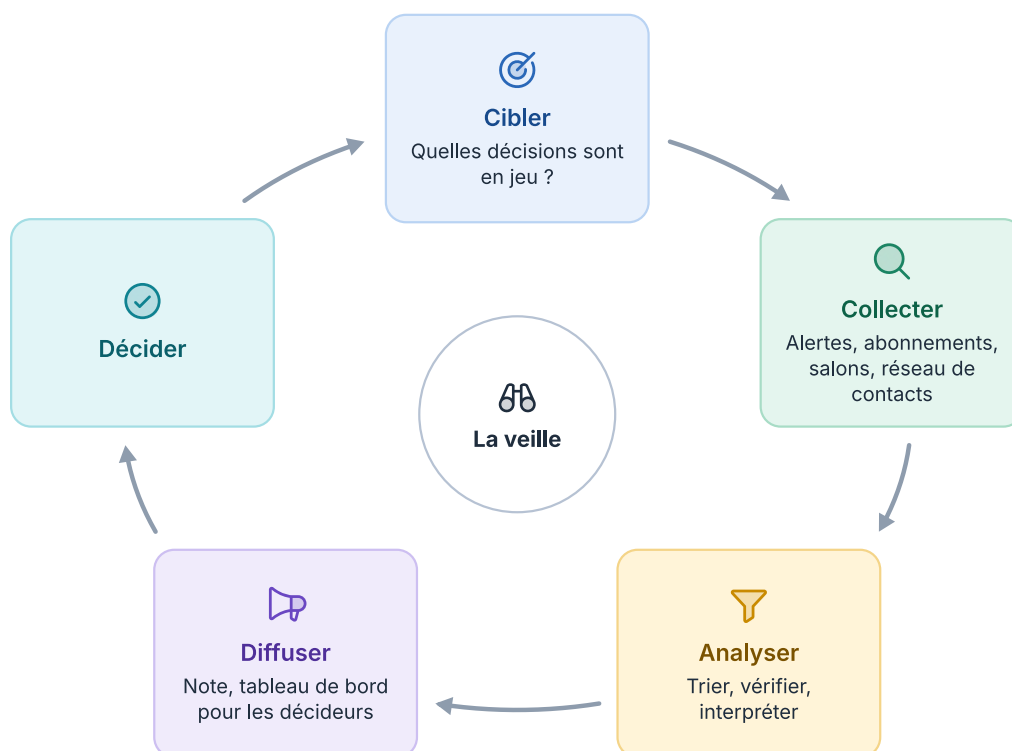


Schéma 3. Le cycle de la veille, activité permanente qui transforme des signaux dispersés en informations utiles à la décision.

L'innovation : définitions et formes

L'**innovation** est la mise en œuvre réussie d'une nouveauté : un produit, un procédé, une organisation ou une méthode de commercialisation nouvelle ou nettement améliorée. Elle se distingue de l'**invention**, qui est la découverte technique : une invention non commercialisée n'est pas une innovation. L'économiste Joseph Schumpeter a montré que l'innovation est le moteur du capitalisme par un processus de **destruction créatrice** : les nouvelles combinaisons productives chassent les anciennes, et l'entrepreneur innovateur bénéficie d'un monopole temporaire jusqu'à l'imitation par ses concurrents.

Type d'innovation	Définition	Exemple
De produit	Bien ou service nouveau ou nettement amélioré (fonctions, performances, matériaux)	Vélo-cargo électrique pour les livreurs chez Vélocité
De procédé	Nouvelle méthode de production ou de distribution, qui réduit les coûts ou améliore la qualité	Ligne d'assemblage robotisée des roues ; culture hors-sol chez Tessier
Organisationnelle	Nouvelle organisation du travail, des pratiques ou des relations extérieures	Équipes autonomes, télétravail organisé, partenariat de co-conception
De commercialisation	Nouveau mode de tarification, de promotion, de distribution ou de présentation	Abonnement mensuel au vélo au lieu de la vente ; vente en ligne avec retrait en jardinerie

Selon son intensité, l'innovation est **incrémentale** (amélioration progressive d'un produit ou d'un procédé existant : batterie à l'autonomie accrue de 10 %) ou **de rupture** (changement de nature qui crée un nouveau marché ou rend obsolète l'ancien : la trottinette électrique en libre-service face à la location classique). L'innovation incrémentale est fréquente, peu risquée et cumulative ; l'innovation de rupture est rare, coûteuse et incertaine, mais elle redistribue les positions. Les deux se nourrissent de la **recherche et développement (R&D)**, interne ou menée avec des partenaires (laboratoires, start-up, fournisseurs : on parle d'innovation ouverte).

Le rôle de l'innovation pour l'entreprise

Pour l'entreprise, l'innovation est le principal moyen de construire un **avantage concurrentiel** : se différencier (produit unique, que le client accepte de payer plus cher), réduire ses coûts (procédé plus efficace), ouvrir de nouveaux marchés ou prolonger la vie d'un produit en déclin. Cet avantage est temporaire : les concurrents imitent, sauf protection par un brevet ou par le secret. Pour l'économie, l'innovation soutient la croissance et la productivité, même si elle détruit des emplois dans les activités dépassées.

Exemple chiffré. Le bureau d'études de Vélocité engage 600 000 € de R&D pour un système de transmission qui augmente la marge de 90 € par vélo. Sur 8 000 vélos par an, le gain est de $90 \times 8\,000 = 720\,000$ € par an : la dépense est récupérée en $600\,000 \div 720\,000 = 0,83$ année. Le **crédit d'impôt recherche** (30 % des dépenses de recherche éligibles) rembourse 180 000 € et ramène le délai à 0,58 année. L'innovation reste un pari : si le produit ne se vend pas, la dépense est perdue.

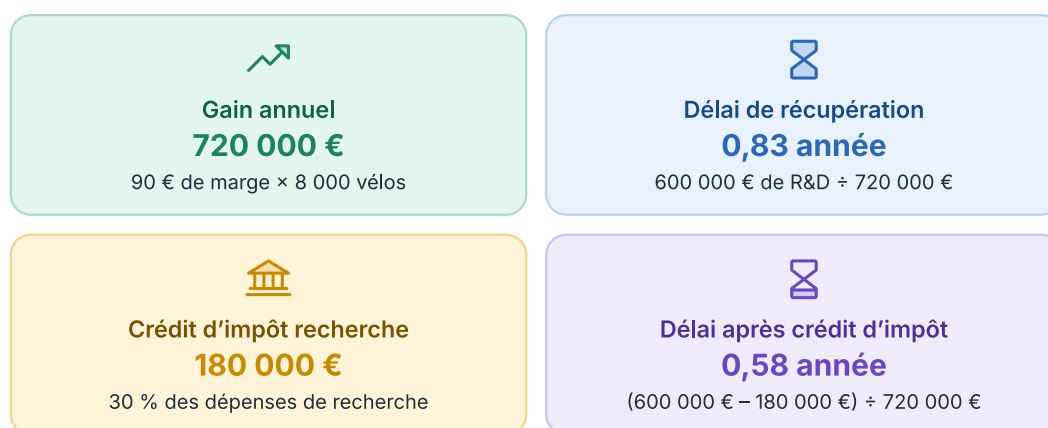


Schéma 4. Le pari de l'innovation chez Vélocité : 600 000 € de R&D pour 90 € de marge en plus par vélo, sur 8 000 vélos par an.

Apport de l'innovation	Risque associé	Réponse de l'entreprise
Différenciation et prix plus élevé	Imitation rapide	Brevet, marque, renouvellement permanent de l'offre
Baisse des coûts	Investissement lourd, obsolescence	Étude de rentabilité, financement adapté, veille technologique
Nouveaux marchés	Incertitude de la demande	Tests, lancement progressif, partenariats
Image et attractivité	Échec visible	Communication mesurée, apprentissage des échecs

Intégrer l'environnement dans la décision

Connaître son environnement ne sert que si cette connaissance entre dans les décisions. La démarche comporte quatre temps : **repérer** les faits (veille, PESTEL), **évaluer** leur probabilité et leur effet (opportunité ou menace, ampleur chiffrée), **choisir** une réponse et **suivre** ses résultats. Quand l'avenir est incertain, on raisonne par **scénarios** et en **espérance** (probabilité $\times$ effet).

Exemple. Vélocité prépare son plan de production 2027. Deux scénarios : Reconstitution de l'aide (probabilité 60 %) : 9 600 vélos ; Suppression de l'aide (probabilité 40 %) : 7 800 vélos. Ventes espérées : $0,6 \times 9\,600 + 0,4 \times 7\,800 = 8\,880$ vélos. L'entreprise dimensionne ses achats de batteries sur ce chiffre, en gardant la possibilité d'ajuster une fois la décision publique connue.

Réponse possible	Principe	Exemple
S'adapter	Modifier l'offre ou l'organisation pour suivre l'évolution	Tessier remplace les plants gourmands en eau par des espèces résistantes à la sécheresse
Anticiper	Agir avant que la contrainte ou l'occasion ne se présente	Vélocité prépare son usine avant la hausse des droits de douane
Influencer	Peser sur l'environnement : fédérations professionnelles, lobbying, normalisation	Les fabricants de VAE défendent la prime à l'achat auprès des pouvoirs publics
Se protéger	Réduire l'exposition au risque	Kooma diversifie ses clients entre entreprises et collectivités ; assurance, contrats à prix fixe

Une bonne décision s'appuie sur des informations vérifiées, datées et chiffrées ; elle précise qui fait quoi, avec quels moyens et quel indicateur de suivi. L'entreprise qui décide sans regarder son environnement subit ; celle qui le lit en continu choisit.

Méthode : répondre à une question de CEJM

Face à une question de management sur l'environnement, la réponse attendue suit quatre étapes. **1. Identifier** les faits du dossier et les qualifier avec les outils du chapitre (composante PESTEL, opportunité ou menace, type d'innovation, type de veille). **2. Rappeler** la notion ou le mécanisme mobilisé (définition courte). **3. Appliquer** au cas : relier chaque fait à ses conséquences pour l'entreprise, en chiffrant quand le dossier le permet. **4. Conclure** par une réponse argumentée et, si la question le demande, une proposition de décision.

Étape	Exemple rédigé : « Montrez comment Les Jardins de Tessier intègrent leur environnement dans la décision d'investir dans la récupération d'eau. »
Identifier	La veille juridique a repéré un projet d'arrêté restreignant l'arrosage (composante légale, liée à la composante écologique) : une menace pour une pépinière dont l'activité dépend de l'eau.
Notion	Intégrer l'environnement dans la décision, c'est repérer un fait, évaluer sa probabilité et son effet, puis choisir une réponse (s'adapter, anticiper, influencer, se protéger) avant que la contrainte ne s'impose.
Application	M. Tessier estime la probabilité de restriction et la perte de marge associée, chiffre l'investissement net de subvention et son coût annuel, et constate que l'espérance de gain est largement positive avec un délai de récupération court.
Conclusion	L'entreprise anticipe la menace et la transforme en avantage (économies d'eau, image responsable) : la décision est fondée sur une information de veille, chiffrée en espérance, et suivie par un indicateur (consommation d'eau).

Erreurs fréquentes : réciter le PESTEL sans l'appliquer à l'entreprise du dossier ; confondre micro et macro-environnement ; qualifier d'innovation ce qui n'est qu'une idée non mise en œuvre ; présenter une opportunité sans dire ce que l'entreprise doit décider.

L'essentiel à retenir

- Le macro-environnement s'analyse en six composantes (politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique, légale) ; un même fait est opportunité ou menace selon l'entreprise.
- La veille (commerciale, concurrentielle, technologique, juridique, sociétale) collecte, analyse et diffuse en continu l'information utile à la décision.
- L'innovation, mise en œuvre réussie d'une nouveauté, est de produit, de procédé, organisationnelle ou de commercialisation, incrémentale ou de rupture ; elle procure un avantage concurrentiel temporaire (Schumpeter : destruction créatrice).
- Intégrer l'environnement dans la décision : repérer, évaluer (probabilité x effet, scénarios), choisir une réponse (s'adapter, anticiper, influencer, se protéger) et suivre.