PESTEL ET INNOVATION

I - PESTEL

Définition

L'analyse PESTEL est un **outil d'analyse stratégique** qui permet à l'entreprise d'**identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité** et son développement. Le modèle PESTEL s'articule autour de ces **6 composants**. Comme nous le verrons plus loin, l'importance de chaque composant dépend. Les 6 composants sont :

- **P pour Politique** : ensemble des décisions prises par les gouvernements (politique fiscale, commerce extérieur…) ;
- **E pour Économique** : ensemble des facteurs qui impactent le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs (revenu disponible, chômage, taux d'intérêt…) ;
- **S pour Sociologique** : ensemble des caractéristiques sociales influençant le pouvoir d'achat (démographie, niveau d'éducation, répartition des revenus, attitude de loisir et de travail, mobilité sociale…) ;
- **T pour Technologique** : ensemble des nouveautés technologiques susceptibles de perturber le marché (dépenses publiques de recherche et développement, nouveaux brevets, découvertes…) ;
- **E pour Environnemental** : ensemble des facteurs liés à l'environnement influençant la manière d'exercer l'activité (traitement des déchets, émission de pollution…) ;
- **L pour Légal** : ensemble des lois et des règlements impactant le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise.

Le dirigeant ne doit pas forcément accorder le même degré d'importance à chacun des 6 composants de l'outil. Cela dépend notamment du secteur d'activité de l'entreprise et de son appréciation quant à l'importance de chaque composant.

Le modèle PESTEL est un outil d'analyse de l'environnement souvent évoqué avec l'analyse SWOT. L'utilisation de l'outil PESTEL sert à analyser les facteurs environnementaux pouvant avoir un impact sur l'entreprise, et l'analyse SWOT se focalise sur les facteurs propres à l'entreprise sur le plan interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

Quel est l'intérêt de l'analyse PESTEL ?

L'analyse PESTEL est souvent utilisée dans les premières étapes d'une analyse stratégique. Elle permet à une entreprise de lui **faciliter la compréhension du fonctionnement de son marché**. Il s'agit d'un outil de prospective, en élaborant des scénarios possibles pour l'avenir.

En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, une entreprise est en mesure d'anticiper l'évolution de son environnement, ce qui lui permet d'assurer la pérennité de son activité. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'identifier ce qui peut avoir un impact, positif ou négatif, sur le développement de son activité.

L'outil PESTEL peut notamment être utilisé dans le cadre :

- d'une création d'entreprise ou d'une reprise d'entreprise, pour analyser les risques du projet,
- d'un développement de l'entreprise, en lançant un nouveau produit ou service, ou une nouvelle activité

Les facteurs Politiques (P)

Ce premier composant correspond aux impacts liés à la politique, c'est-à-dire aux décisions des gouvernements et des institutions. À ce niveau, vous devez notamment analyser :

- la stabilité du système politique, les partis au pouvoir et leurs orientations, les changements potentiels pouvant survenir avec les prochaines élections,
- la fiscalité et la protection sociale,
- la politique au niveau du commerce extérieur,
- les dispositifs d'aides et de subventions,
- les principaux lobbys, la liberté de la presse, le niveau de corruption.

L'étude doit être réalisée au niveau national, au niveau local. Parfois, le rayon peut même être étendu au-delà d'un pays (à l'échelle de l'Union européenne par exemple). Il s'agit d'analyser l'environnement politique et d'identifier tous les obstacles potentiels pour l'entreprise.

Voici quelques exemples de facteurs pouvant avoir un impact négatif : des droits de douane sur les importations et/ou exportations, des restrictions sur les ventes à l'export. Et voici quelques facteurs positifs : des subventions et des aides, une fiscalité avantageuse.

Les facteurs Économiques (E)

Ce second composant correspond aux impacts des **facteurs d'influence économiques**. Il est nécessaire de s'intéresser au **dynamisme économique**, au **pouvoir d'achat** et au **comportement des consommateurs**. Il faut notamment analyser les éléments suivants :

- la croissance économique, le PIB, le PNB,
- le revenu disponible et le pouvoir d'achat,
- le niveau de chômage,
- l'inflation et la stabilité économique,
- les taux d'intérêt,
- l'accès au financement et aux compétences (ressources humaines).

À ce niveau, vous pouvez obtenir de nombreux renseignements en utilisant les outils et les bases de données de l'INSEE.

Les facteurs Sociologiques (S)

Le troisième composant correspond aux impacts des **facteurs démographiques**. Pour cela, il faut analyser les **caractéristiques de la population** et son **comportement** à plusieurs niveaux (attitudes, valeurs, normes…). Voici quelques éléments à prendre en compte :

- la distribution des revenus,

- la démographie (étude des populations),
- la mobilité sociale,
- le niveau d'éducation de la population,
- les attitudes au niveau des loisirs et du travail.

Les facteurs Technologiques (T)

Le quatrième composant correspond aux impacts des **facteurs liés à la technologie**. Pour n'importe quelle entreprise, les évolutions technologiques peuvent constituer des menaces ou des opportunités. Voici quelques éléments importants à prendre en compte à niveau :

- le niveau d'innovation et les éventuelles technologies disruptives,
- l'accès aux nouvelles technologies,
- l'évolution des canaux de communication et de distribution,

Par rapport à la technologique, une entreprise doit agir par anticipation pour en faire des opportunités. Par contre, en adoptant une posture passive face à l'innovation, l'activité de l'entreprise sera, tôt ou tard, menacée par l'innovation.

Les facteurs Environnementaux (E)

Le cinquième composant correspond aux impacts des **facteurs environnementaux**. Voici quelques éléments importants à prendre en compte à niveau :

- les lois et les réglementations sur la protection de l'environnement,
- les retraitements des déchets,
- les émissions en matière de pollution,
- la disponibilité des ressources naturelles,
- les normes de recyclage.

Au fil des années, ce composant prend de plus en plus d'importance, et la tendance risque de s'accentuer dans le futur. Les entreprises ayant une activité industrielle doivent être particulièrement vigilantes à ce niveau, notamment par rapport au traitement des déchets et à la consommation d'énergie. Les professionnels du bâtiment doivent également tenir compte du traitement des déchets de chantier. D'ailleurs, le facteur environnemental peut constituer un véritable atout pour une entreprise particulièrement sensible à l'écologie.

Les facteurs Légaux (L)

Le dernier composant de l'analyse PESTEL correspond aux impacts des **facteurs légaux**, c'est-à-dire de la **législation applicable** dans le pays de l'entreprise. Il s'agira notamment d'analyser les éléments suivants :

- le droit de la concurrence,
- le doit des affaires,
- le droit du travail, la protection et la santé des travailleurs,
- la protection des consommateurs,
- la protection des données,
- le droit et la protection de la propriété intellectuelle (droits d'auteur, brevets, marques…).

Ce dernier composant est très important, car l'entreprise doit respecter le cadre légal qui lui est applicable. Par exemple, pour une entreprise qui développe une activité numérique, la prise en compte du RGPD (règlement général sur la protection des données) est très importante.

Fiche méthode du PESTEL

Le modèle PESTEL* est un outil de diagnostic stratégique externe qui permet d'étudier et de surveiller les opportunités et/ou menaces que pourrait rencontrer l'entreprise dans son macro-environnement. L'analyse est souvent présentée sous la forme d'un tableau, ce qui rend sa lecture plus efficiente.

*Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental (Écologique, Éthique), Légal.

Répondre à une question à l'aide de l'analyse Pestel

1. Deux formulations possibles pour un même cas

- Identifiez les opportunités et les menaces du macro-environnement de la Société des Meubles Palois à l'aide de la méthode PESTEL.
- Analysez l'environnement global (macro-environnement) de la Société des Meubles Palois.

Contexte

La Société des Meubles Palois (SMP), au capital de 1 200 000 €, est une société par actions simplifiée. Cette société spécialisée dans le secteur d'activité de la fabrication de meubles de cuisine est classée parmi les 5 premiers fabricants de cuisines en France avec ses deux marques emblématiques, Cuisilux et BoCuisine.

La SMP propose l'aménagement sur-mesure de cuisines sur un segment moyen/haut de gamme. Pour faire face à la montée du géant suédois IKEA, la SMP a lancé en 1992 l'enseigne BoCuisine, avec une cuisine au prix moyen, hors pose et électroménager, de 3 000 €, contre 6 000 € pour l'enseigne Cuisilux.

Les deux principaux clients de la Société des Meubles Palois sont But et Cuisine Plus (70 % de son chiffre d'affaires). En 2016, la SMP a mis en œuvre de nouveaux modes de production afin de proposer un large choix de produits personnalisables en Europe.

La SMP est engagée en faveur du développement durable. Elle revendique son statut d'entreprise citoyenne, authentique et responsable. Elle veille à s'approvisionner auprès de fournisseurs en bois provenant de forêts gérées durablement et possède la double certification ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), ainsi que les certifications NF Environnement et Ameublement.

DOCUMENT 1 **Le segment du meuble de cuisine en progression mais fortement concurrentiel !**

Après trois années consécutives de progression, le marché du meuble voit son activité reculer de 2,7 % en 2018. Seul le segment cuisine enregistre une augmentation de ses ventes et affiche la meilleure performance du marché du meuble (+1,1 %).

La croissance est à mettre principalement au crédit des spécialistes cuisine (Cuisine Plus, Ixina, Schmidt et Cuisinella, Socoo'c, Mobalpa, Envia, Inova Cuisine…).

[…] La concurrence espagnole est bien implantée sur le segment des cuisines entrées de gamme, la concurrence italienne propose des produits intéressants en termes de design, mais c'est principalement la concurrence allemande qui est la plus forte. Les fabricants allemands sont devenus très efficaces et présents sur le marché français au cours des dernières années. Ils ont pour eux l'avantage d'être souvent des firmes industrielles de grandes taille, sans commune mesure avec celle des PME françaises. Aussi, pour ces PME françaises, il n'est pas possible de lutter à armes égales, que ce soit en termes de puissance et volumes de production, de largeur de gamme ou de niveaux de prix.

D'après www.fnaem.fr et www.culturecuisine-lemag.com

DOCUMENT 2 **Les Français et la cuisine**

Pour plus de 52 % des Français, la cuisine fait partie des deux pièces à vivre où l'on aime passer le plus de temps. Pour 86 % des personnes interrogées, la cuisine est le cœur de la vie familiale, un lieu d'échange. […] La cuisine aujourd'hui c'est, pour 54 % des Français interrogés, une pièce fermée, dotée pour 70 % d'entre eux d'un espace dédié aux repas et, pour 62 %, connectée […]. Mais les Français cherchent avant tout à rendre la cuisine « unique » : exit les aménagements types, bienvenue à la cuisine personnalisable.

D'après une étude réalisée par Ixina et home.by.me, janvier 2019.

DOCUMENT 3 **Les meubles de cuisine passent au vert**

Les meubles de cuisine doivent disposer de la certification NF Ameublement, cette certification étant plus exigeante que les normes européennes. Elle garantit aux consommateurs outre la sécurité, la durabilité et la qualité de fabrication du meuble, que celui-ci est sans risque pour leur santé et respectueux de l'environnement. […] D'autre part, les certifications FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) garantissent que le bois, aujourd'hui une matière première renouvelable à protéger, est issu d'une forêt gérée durablement, selon des méthodes écologiquement responsables, contribuant à lutter contre la déforestation et la destruction des forêts primaires.

D'après www.cotemaison.fr et www.meuble-qualite-certifie.fr

DOCUMENT 4 **La cuisine : une pièce du quotidien bientôt connectée**

Point intéressant : les jeunes sont beaucoup plus sensibles aux éléments connectés dans une cuisine, notamment à une installation audio pour écouter de la musique (62 %), mais également à un frigo connecté qui prévient lorsqu'il faut racheter un produit ou informe sur la fraîcheur des aliments (50 %), ou encore à un plan de travail intelligent qui leur donne des recettes de cuisine et des conseils pour cuisiner leurs aliments (48 %).

officieldelafranchise.fr

PESTEL FINAL

	Montrer en quoi les composantes du macro-environnement sont des **opportunités** pour l'entreprise.	Montrer en quoi les composantes du macro-environnement sont des **menaces** pour l'entreprise
Politique		
Économique	Alors que le marché du meuble voit son activité reculer de 2,7 % en 2018, le segment cuisine enregistre une augmentation de ses ventes de 1,1 %. Cette progression est principalement due aux spécialistes cuisine comme « Cuisine Plus », qui est cliente de la SMP.	La concurrence est principalement allemande car les cuisinistes et les grandes surfaces comme But (cliente de la SMP) cherchent à réaliser de grandes marges, or les concurrents allemands sont des firmes industrielles de grande taille pouvant proposer une plus grande diversité de produits à des prix compétitifs.
Socioculturel	Pour plus de 52 % des Français, la cuisine est l'une des pièces principales de la maison dans laquelle on aime recevoir ses amis et sa famille. Pour 86 % des personnes interrogées, elle doit être un lieu convivial. La cuisine c'est : une pièce fermée, avec un espace dédié aux repas et, pour 62 %, connectée. Les Français cherchent avant tout une cuisine « unique », personnalisable. Depuis 2016, la SMP propose un large choix de meubles de cuisine personnalisables.	
Technologique	On constate un attrait des ménages, et en particulier des ménages jeunes, pour l'introduction dans la cuisine d'éléments connectés (réfrigérateur, table de cuisson, four, plan de travail…). Ce facteur n'est ni réellement une opportunité ni réellement une menace pour la SMP, puisque son métier est de fabriquer des meubles de cuisine. Néanmoins, l'entreprise doit en tenir compte lors de la conception des meubles.	
Environnemental	Fabrication « verte » des meubles de cuisine : respect de l'environnement, matière première issue de forêts gérées durablement. La SMP s'approvisionne auprès de fournisseurs en bois provenant de forêts gérées durablement et possède les certifications ISO 9001 et ISO 14001.	
Légal	La fabrication doit être respectueuse de normes : certification NF Ameublement et NF Environnement. La SMP possède ces deux certifications.	

Cas pratique

Faites l'analyse du macro-environnement de Bouygues Immobiliers

DOCUMENT 1 Le marché de l'immobilier en 2023

Le marché immobilier dans son ensemble subit une période de contraction dans lequel celui du neuf n'est pas épargné. Depuis l'automne 2022, les baisses du volume annuel de ventes s'intensifient progressivement : de 3 % à fin juillet 2022, à 6 % en janvier 2023, pour dépasser 10 % depuis avril 2023. À fin août 2023, la baisse du volume de ventes sur douze mois atteint désormais 16,6 % sur un an. Une baisse annuelle aussi conséquente n'avait pas été relevée depuis dix ans. À la suite de la crise de la dette dans la zone euro et en période de récession en France, les volumes atteignaient 650 000 transactions, alors qu'ils naviguaient aux alentours de 800 000 un an plus tôt […]. Le marché actuel se contracte sous l'effet de la politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) dans un objectif unique d'assurer le retour au plus tôt de l'inflation au niveau de sa cible de 2 % à moyen terme. […]

Les notaires constatent beaucoup de refus de prêt, mettant de nombreux projets à l'arrêt et créant un effet déceptif, au regard de l'appétence toujours aussi grande des Français pour la pierre, placement sûr en des temps troublés. En toute hypothèse, l'année devrait se terminer aux alentours des 900 000 transactions, signe d'une très forte décélération sur un an, conjuguant inflation, taux d'intérêt élevés et fin de l'euphorie. Le réajustement des volumes de ventes est brutal et pourrait continuer à s'opérer sur l'année à venir. Même si en 2023, le marché financier a connu un ralentissement de l'inflation, il est peu probable que les taux directeurs de la BCE diminuent dans un avenir proche. En effet, ces taux devraient se maintenir à un niveau élevé pour plusieurs mois encore, favorisant ainsi une certaine stabilité dans les taux d'emprunt.

Une évolution positive se dessine dans le secteur bancaire. En effet, les banques adoptent une approche plus flexible et commencent à reprendre leurs activités de prêt. La majorité des banques n'ont pas augmenté leurs taux en novembre 2023 et, pour les mois à venir, le taux de référence devrait se stabiliser autour de 4,50 % pour les prêts sur 25 ans.

Néanmoins, selon une analyse interne de *« Meilleurs Agents »*, on pourrait s'attendre à une légère contraction du marché en 2024.

« Nous prévoyons une décroissance du nombre de transactions. Sur une échelle annuelle, nos prévisions suggèrent un volume total approximatif de 800 000 transactions, soit une diminution notable de 10 % par rapport à 2023. »

www.notaires.fr

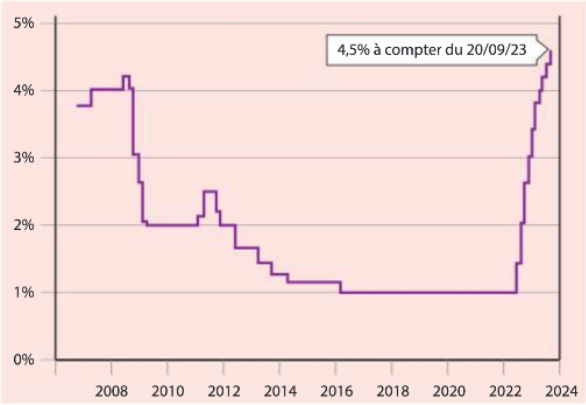
Volumes de transactions en France (hors Mayotte) à fin mai 2023 et évolution annuelle

"Focus sur les 24 derniers mois - Si en cumul sur un an, les volumes restent au-dessus du million, le mouvement à la baisse est de plus en plus marqué depuis juillet 2022."

Source : IGEDD d'après DGFIP (MEDOC) et bases notariales

DOCUMENT 2 Évolutions du principal taux directeur de la BCE et des taux de crédits à l'habitat

Évolution du principal taux directeur de la BCE



Source : Banque Centrale Européenne

Évolution des taux des crédits nouveaux à l'habitat toutes durées

Source : BCE et Banque de France

DOCUMENT 3 Les principales aides à l'accession à la propriété

	Le prêt à taux zéro (PTZ) est un dispositif, d'aide de l'État, de soutien à l'accession à la propriété pour les foyers modestes. Il est accordé sous conditions de ressources.
	Le bail réel solidaire dissocie le foncier du bâti : les primo-accédants achètent uniquement le bâti et louent le terrain à un Organisme Foncier Solidaire pour un loyer faible, d'une durée comprise entre 18 et 99 ans. Ce qui représente entre 20 % et 40 % d'économie en fonction du secteur géographique.
	Le **prêt social location-accession** (PSLA) est un dispositif, d'aide de l'État, d'accession à la propriété destiné aux ménages aux ressources modestes. Il repose sur le principe de la location-accession. Dans un premier temps, le ménage paye un loyer incluant une part de remboursement puis, à l'issue de cette première phase, il peut lever l'option d'achat afin de devenir propriétaire de son logement.
	Le prêt d'accession sociale (PAS) est un prêt immobilier accordé, sous conditions de ressources, par les banques ou les établissements de crédit ayant passé une convention avec l'État.
De nombreuses collectivités territoriales (communes, département, régions, …) prévoient divers dispositifs d'*accession à la propriété*.	

viepublique.fr

DOCUMENT 4 Construire une maison dans les normes

a. Les normes thermiques

La RE 2020 est la réglementation environnementale applicable à toutes les constructions neuves. La RE 2020 a pour objectif la mise en œuvre du concept de bâtiments à énergie positive, pensé dans le cadre du Plan bâtiment durable. Ils sont ainsi qualifiés car ils produisent plus d'énergie (chauffage, électricité...) qu'ils n'en consomment pour fonctionner, notamment grâce à une centrale photovoltaïque. La RE 2020 fait suite à la RT 2012, prévue par le Grenelle de l'environnement.

b. Les normes parasismiques

La règlementation parasismique en vigueur actuellement au niveau européen est Eurocode 8.

Au côté de la réglementation européenne et nationale, le Plan de Prévention des Risques Naturels (PPRN) vient compléter les normes parasismiques au niveau local.

c. Les normes d'accessibilité

Le décret n°2015-1770 et l'arrêté du 24 décembre 2015 relatifs à l'accessibilité aux personnes handicapées des bâtiments d'habitation collectifs (BHC) et des maisons individuelles (MI) neufs ont modifié le Code de la construction et de l'habitation (CCH) et actualisé les obligations réglementaires en matière d'accessibilité.

© Delagrave, 2024.

DOCUMENT 5 Devenir propriétaire de sa résidence principale est-il toujours le rêve des Français en 2023 ?

80 % des jeunes Français veulent accéder à la propriété

© Adobe Stock

[…] L'accession à l'immobilier se fait de plus en plus rare pour les primo-accédants et pourtant, la grande majorité d'entre eux ne rêve que d'une chose : devenir propriétaire de sa résidence principale. Selon le baromètre Procivis-Harris Interactive de 2023 […], les 18-34 ans ne se démontent pas face au contexte actuel tortueux et souhaitent, coûte que coûte, acheter leur résidence principale. […]

Quel type de bien veulent-ils acheter ?

L'étude a cherché à comprendre ce qui attire toujours autant les Français dans l'accession à la propriété. Si la crise sanitaire a modifié brutalement leurs comportements en la matière, certains d'entre eux semblent avoir perduré 3 ans et demi plus tard. C'est le cas de la maison individuelle, située en haut du panier concernant le rêve des Français. […] les Français ont toujours soif de jardin, de verdure et d'espace. Toujours selon l'étude, les 3/4 des potentiels futurs propriétaires s'imaginent devenir propriétaire d'une maison individuelle, séparée des voisins. Le centre-ville ne séduit plus autant et le caractère sécurisant de l'habitat individuel domine chez les sondés désireux d'acquérir un bien.

[…]

Par ailleurs, c'est l'immobilier neuf qui remporte la majorité des suffrages, puisque plus d'un Français sur deux déclare préférer ce mode de propriété s'il doit devenir propriétaire. Là encore, selon les auteurs du sondage, le logement neuf, meurtri par la baisse soudaine de l'activité, peine à répondre à la demande pour le moment. Selon les données économiques introductives du CNR Logement de Bercy, l'hexagone aurait besoin de 200 000 logements neufs chaque année. […]

Une situation qui rend la demande de logements neufs de plus en plus conséquente avec 46 % des personnes interviewées déclarant préférer acheter dans le neuf plutôt que dans l'immobilier ancien.

E. Fuentes, www.selexium.com.

DOCUMENT 6 Quand l'habitat innove…

« L'arrivée de la RE 2020 a eu l'effet d'une véritable révolution, il a fallu anticiper, mais aujourd'hui tout le monde doit s'y mettre », assure Nicolas Villasante, responsable technique chez Mas Provence. Résultat, une réflexion générale sur l'origine et la fabrication des matériaux a été engagée, mais aussi sur le confort d'été devenu une préoccupation fondamentale.

Le recours aux nouvelles technologies doit être pratiqué de manière raisonnée. « La domotique est intégrée aux maisons de demain, mais les options proposées doivent correspondre à un vrai besoin des usagers, au risque de créer du surplus », note Sylvain Laurent, responsable du développement pour le groupe Berthelot Constructions.

Le recours à la 3D pour gérer son projet à distance. La Covid a accéléré un mouvement déjà en plein essor chez les constructeurs : le développement d'outils digitaux pour faciliter le parcours des futurs acquéreurs. Villas Prisme, constructeur du sud de la France, propose une visite virtuelle de leurs modèles de maisons, un showroom virtuel sur lequel le client peut retrouver 900 références, avec prix, marques et caractéristiques, afin de sélectionner les finitions et une application de suivi de chantier gérée

© Adobe Stock

directement par le conducteur de travaux. De son côté, Bouygues Immobilier propose de visionner, chez soi, à partir de n'importe quel ordinateur, une maquette 3D du futur logement en utilisant des vidéos à 360°. Pour vivre une expérience encore plus étonnante, Bouygues Immobilier propose même d'immerger l'acquéreur dans le futur, grâce à la réalité augmentée.

© Delagrave, 2024.

II-L’Innovation

Dans un monde marqué par la mondialisation et l’accélération des progrès technologiques, l’innovation est devenue un **facteur clé de compétitivité** pour les entreprises. Elle ne se limite pas aux avancées technologiques, mais inclut également les innovations organisationnelles, commerciales et environnementales. L’objectif de cet article est d’analyser le rôle de l’innovation dans la compétitivité des entreprises et d’examiner les enjeux économiques et stratégiques qui en découlent.

1. Définition et typologie de l’innovation

L’innovation se définit comme **l’introduction d’un produit, d’un service ou d’un processus nouveau ou significativement amélioré** (OCDE, 2018). Joseph Schumpeter (1939) distingue **cinq formes d’innovation** :

- **L’innovation de produit** : création d’un bien ou service inédit (ex. l’iPhone d’Apple en 2007).
- **L’innovation de procédé** : amélioration des méthodes de production (ex. l’automatisation des chaînes de montage chez Tesla).
- **L’innovation de marché** : conquête de nouveaux segments grâce à une offre différenciée (ex. Netflix et le streaming).
- **L’innovation organisationnelle** : nouveaux modes de gestion interne (ex. le télétravail généralisé après la pandémie de COVID-19).
- **L’innovation de modèle économique** : transformation du mode de monétisation d’un service (ex. l’abonnement à des logiciels SaaS).

L'innovation n'est donc pas uniquement technologique. Elle peut être **sociale, commerciale ou environnementale**, s’adaptant ainsi aux évolutions des attentes sociétales.

2. Innovation et compétitivité : une relation déterminante

L’innovation est un facteur de **compétitivité-prix** et de **compétitivité hors prix**, permettant aux entreprises de se différencier et de conquérir des parts de marché.

2.1. L’innovation comme moteur de compétitivité-prix

L'innovation améliore la compétitivité-prix en **réduisant les coûts de production** et en augmentant la productivité. L’automatisation, la robotisation et l’**intelligence artificielle (IA)** permettent aux entreprises d'optimiser leurs processus industriels.

- **Exemple** : Amazon a révolutionné la logistique grâce à ses **entrepôts automatisés**, lui permettant de livrer plus rapidement à moindre coût.
- **Impact** : Une entreprise innovante peut réduire ses prix de vente tout en maintenant une rentabilité élevée, ce qui lui confère un avantage concurrentiel.

2.2. L’innovation et la compétitivité hors prix

L'innovation contribue également à la **compétitivité hors prix**, en différenciant les produits et en renforçant la fidélisation des clients.

- **Exemple** : Apple se distingue par l’innovation continue de ses produits (iPhone, Mac, Apple Watch) et son écosystème intégré.

- **Impact** : L'innovation **crée de la valeur ajoutée** et justifie des prix plus élevés, ce qui permet aux entreprises d'éviter la concurrence par les coûts.

3. Les défis de l'innovation pour les entreprises

Malgré ses avantages, l'innovation implique des défis majeurs pour les entreprises, notamment en termes de **financement, de gestion du risque et d'adaptation aux transformations du marché**.

3.1. Le financement de l'innovation

L'innovation nécessite **d'importants investissements** en recherche et développement (R&D). Les entreprises doivent mobiliser des financements publics (crédit impôt recherche, subventions) et privés (capital-risque, business angels).

- **Exemple** : Le secteur pharmaceutique investit massivement en R&D pour développer de nouveaux médicaments (ex. vaccins ARN messager contre la COVID-19).

3.2. La gestion du risque

Toute innovation comporte un **risque d'échec** : un produit peut ne pas rencontrer son marché, ou une technologie peut être rapidement obsolète. Les entreprises doivent adopter des **stratégies d'innovation ouverte**, tester leurs idées via des **prototypes et des études de marché** avant un lancement à grande échelle.

- **Exemple** : Google a abandonné plusieurs projets innovants comme Google Glass, faute d'adoption massive.

3.3. L'adaptation aux mutations technologiques et sociétales

Les entreprises doivent s'adapter aux transformations numériques et aux **nouvelles attentes des consommateurs**, notamment en matière de **développement durable**.

- **Exemple** : L'industrie automobile investit massivement dans l'innovation verte avec les **véhicules électriques**(Tesla, Renault, Volkswagen).

4. L'innovation comme enjeu stratégique national et international

L'innovation ne concerne pas uniquement les entreprises, mais aussi **les États et les organisations internationales**, qui cherchent à **favoriser la compétitivité nationale**.

4.1. Les politiques publiques de soutien à l'innovation

Les États mettent en place des **incitations fiscales et des subventions** pour soutenir la R&D. L'Union européenne investit dans des programmes comme **Horizon Europe**, destiné à financer les projets innovants à l'échelle du continent.

- **Exemple** : La France a instauré le **Crédit d'Impôt Recherche (CIR)**, permettant aux entreprises innovantes de réduire leurs coûts de R&D.

4.2. L’innovation et la compétitivité à l’échelle mondiale

Dans un contexte de **compétition internationale accrue**, l’innovation est un **levier de puissance économique**. Les pays investissant le plus en R&D (États-Unis, Chine, Allemagne, Corée du Sud) sont ceux qui dominent les secteurs technologiques de pointe.

- **Exemple** : La guerre technologique entre les États-Unis et la Chine autour de la 5G et des semi-conducteurs illustre l’importance stratégique de l’innovation.

L’innovation est aujourd’hui un **élément fondamental de la compétitivité des entreprises et des nations**. Elle permet d’améliorer la productivité, de différencier les produits et d’anticiper les évolutions du marché. Toutefois, elle comporte des défis majeurs liés au financement, à la gestion du risque et à l’adaptation aux mutations économiques et technologiques.

À l’ère du numérique et de la transition écologique, les entreprises qui sauront **intégrer l’innovation dans leur stratégie** seront les grandes gagnantes de demain. Elles devront également **collaborer avec les pouvoirs publics et les institutions internationales** pour assurer un environnement propice à l’innovation et au développement durable.

Cas pratique

Activité

Expliquez en quoi l’innovation permet à Bouygues Immobilier d’assurer sa compétitivité. (Document 1, Ressources 1 à 4).

DOCUMENT 1 Le béton bas carbone, un matériau à faible impact environnemental

[…] Le béton bas carbone se compose de ciment industriel additionné de composés minéraux, comme l'argile calcinée, les cendres volantes ou les laitiers de hauts fourneaux. Suivant le dosage de ces additions, il est possible d'atteindre des réductions de l'empreinte carbone des bétons de près de 70 %.

En juillet 2019, Bouygues Construction a signé avec Hoffmann Green Cement Technologies (HGCT) un contrat de collaboration pour élaborer et tester des formules de béton utilisant un nouveau ciment fabriqué à partir d'une nouvelle technologie appelée H-EVA (Activation alcaline d'argile calcinée flash avec prise ettringite). Cette technologie vise une empreinte carbone de 70 à 80 % inférieure à un ciment Portland traditionnel. À la différence des ciments bas carbone les plus prisés, reposant sur l'utilisation de laitiers de haut-fourneau, en gisements limités inégalement répartis au niveau mondial, cette technologie de géopolymère repose sur l'emploi d'argiles calcinées au potentiel beaucoup plus important et universel.

« Notre démarche industrielle dans le domaine du ciment est une véritable solution éco-responsable et révolutionnaire sur le marché de la construction. Ce partenariat structurant est l'illustration parfaite de la volonté de Bouygues Construction d'accompagner des innovations disruptives comme la nôtre afin d'inscrire durablement, et dès à présent, le secteur de la construction vers une réduction drastique des émissions de CO_2. » Julien Blanchard, Président du Directoire et co-fondateur de Hoffmann Green Cement Technologies.

Bouygues Construction mène de nombreuses expérimentations sur les bétons bas carbone, avec une autre technologie d'HGCT, H-UKR à base de laitiers alcali-activés, comme sur les projets de l'autoroute A10, de Novaxia à Bagnolet, du conservatoire de Pantin, sur les modules de la nouvelle prison de Lavau, et bientôt de manière pleinement opérationnelle sur les sites olympiques et les archives d'Orléans, etc.

www.bouygues-construction.com

Chiffres clés

70 % 70 % de réduction de l'empreinte carbone du béton grâce au remplacement du ciment par des additions minérales.

40 % de réduction des émissions de CO_2 sur les ciments utilisés par le groupe Bouygues Construction à l'horizon 2030.

RESSOURCE 1 Définition de l'innovation par l'OCDE*

Une **innovation** est la mise en œuvre d'un produit nouveau ou significativement amélioré (bien ou service), d'un processus [méthode de production ou de livraison nouvelle ou significativement améliorée], d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes.

www.oecd.org

*Organisation de coopération et de développement économique.

RESSOURCE 2 L'éclairage de Schumpeter

Selon Schumpeter, l'innovation concerne « **les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle.** » […] Ces formes d'innovations dues à des entrepreneurs dynamiques, constituent le principal facteur d'évolution des économies. […] L'apparition de l'innovation assure l'expansion économique et un monopole temporaire à l'entrepreneur dynamique. L'effet d'imitation fait perdre le superprofit. La croissance se ralentit jusqu'à l'apparition providentielle d'une « nouvelle innovation. » […]

A.-C. Martinet, A. Silem, *Lexique de Gestion et de Management*, Dunod, 2016.

AUTEUR

Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950) a été professeur à l'université de Harvard. Ses apports au management portent sur le rôle de l'entrepreneur et sur celui de l'innovation. Selon lui, l'innovation et le progrès technique sont les moteurs du système économique à travers le phénomène de « destruction créatrice ».

RESSOURCE 3 La compétitivité

La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à maintenir ou à accroître ses parts de marché et son aptitude à faire face à la concurrence.

Les 2 composantes de la compétitivité

La compétitivité-prix

- Vente de produits ou de services à un prix inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité

La compétitivité hors-prix

- Vente de produits ou de services présentant des caractéristiques distinctives par rapport à celles des concurrents

Les sources de compétitivité

- Réduction des coûts
- Amélioration de la productivité
- Amélioration de la qualité (au sens large)

© Delagrave, 2024.

RESSOURCE 4 La notion d'avantage concurrentiel

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, **l'avantage concurrentiel**, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création, puis à la pérennité de cet avantage.

www.e-marketing.fr