

BTS Tertiaire 2^e année

Noura Beauchamp – Kheira Rahmani – Jean-Louis Celle

Économie d'entreprise

Cours 1

Directrice de publication : Valérie Brard-Trigo

Les cours du Cned sont strictement réservés à l'usage privé de leurs destinataires et ne sont pas destinés à une utilisation collective. Les personnes qui s'en serviraient pour d'autres usages, qui en feraient une reproduction intégrale ou partielle, une traduction sans le consentement du Cned, s'exposeraient à des poursuites judiciaires et aux sanctions pénales prévues par le Code de la propriété intellectuelle. Les reproductions par reprographie de livres et de périodiques protégés contenues dans cet ouvrage sont effectuées par le Cned avec l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris).

Économie d'entreprise

Sommaire

SÉQUENCE 01 : STRATÉGIE ET ENVIRONNEMENT.....	3
SÉQUENCE 02 : LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE 1 : L'ANALYSE CONCURRENTIELLE.....	33
SÉQUENCE 03 : LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE 2 : L'ANALYSE TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE	51
SÉQUENCE 04 : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	81
SÉQUENCE 05 : LES OPTIONS STRATÉGIQUES	107
SÉQUENCE 06 : LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES.....	119
SÉQUENCE 07 : LA STRATÉGIE D'IMPARTITION ET LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION	163

SÉQUENCE 01

STRATÉGIE ET ENVIRONNEMENT.....	5
--	----------

CHAPITRE 1 : FINALITÉS, OBJECTIFS ET STRATÉGIE	5
---	----------

I. MÉTIER, FINALITÉS ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	6
A. MÉTIER DE L'ENTREPRISE	6
B. FINALITÉS.....	6
1. Définition.....	6
2. Différentes finalités	7
C. OBJECTIFS	7
1. Définition.....	8
2. Classification des objectifs	8
3. Hiérarchie des objectifs	8
4. Éléments subjectifs influençant les objectifs	9
II. LA STRATÉGIE.....	10
A. POLITIQUE, STRATÉGIE, DÉCISIONS TACTIQUES ET OPÉRATIONNELLES	10
1. La politique.....	10
2. La stratégie	10
3. La tactique	10
4. Une décision opérationnelle.....	10
B. LES CHOIX STRATÉGIQUES.....	11
1. Les choix stratégiques lors de la création de l'entreprise	11
2. Les choix stratégiques pour une entreprise implantée depuis plusieurs années sur le marché.....	13
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION ...	15
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT.....	20

CHAPITRE 2 : LA CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT	22
--	-----------

I. LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	24
A. PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE.....	24
B. L'ANALYSE DES MENACES ET DES OPPORTUNITÉS DE L'ENVIRONNEMENT.....	25
1. Place de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise	25
2. Les opportunités et les menaces.....	25
C. ANALYSE INTERNE : FORCES ET FAIBLESSES	26
1. Analyse concurrentielle, place de l'entreprise sur le marché.....	26
2. Diagnostic organisationnel et humain, qualité de son organisation et richesse de son capital humain	26
3. Diagnostic financier, solidité financière	27

II. LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT : QUELQUES EXEMPLES	28
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION ...	29
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT	31

STRATÉGIE ET ENVIRONNEMENT

CHAPITRE 1 : FINALITÉS, OBJECTIFS ET STRATÉGIE

Référentiel	
La détermination des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les finalités de l'entreprise, – Établir le lien entre finalités et objectifs, – Montrer la diversité des objectifs et leur hiérarchie éventuelle, – Mettre en évidence les facteurs subjectifs qui influencent les objectifs,
Décisions stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> – Définir la stratégie, – Apprécier la nécessité des choix stratégiques à la création et au cours de l'existence de la vie de l'entreprise.
Durée indicative	
Étude du cours : 4 heures	Réalisation des exercices d'entraînement : 3 heures.
Mots clés	
<ul style="list-style-type: none"> – Finalité, – Objectifs, – Métier, – Décision stratégique, tactique, opérationnelle. 	
Liens avec d'autres cours (économie générale et droit)	
<ul style="list-style-type: none"> – Marché, – Conjoncture. 	

DOCUMENT D'INTRODUCTION

Ingenico s'est engagé dans une stratégie de recentrage

(AOF) À l'occasion de la présentation de ses résultats semestriels, Ingenico a présenté sa nouvelle stratégie. Le spécialiste des terminaux de paiements s'est en effet engagé dans une transformation « drastique » de son modèle économique qui tourne autour de trois axes :

Le recentrage sur le métier de base, avec notamment la cession de certains actifs/filiales non stratégiques générant un chiffre d'affaires global de l'ordre de 25 millions d'euros. Cette action devrait permettre également au groupe de réduire son endettement net de plus de 10 millions d'euros ;

La restauration de la profitabilité à court terme, incluant notamment la réduction de la masse salariale, la fermeture de sites et optimisation de la R&D, le re-engineering des produits à gros volume, et la réduction de la gamme de 49 produits aujourd'hui à 35 mi-2006. Ces actions doivent permettre au groupe de réduire son point mort de l'ordre de 20 millions d'euros en année pleine ;

Enfin, la création d'une direction Générale intégrée, multinationale, composée de quatre personnes sous la direction d'Amedeo d'Angelo et réduction des échelons de décision.

Dans le cadre de son recentrage, la nouvelle direction d'Ingenico a défini quatre zones de développement géographique prioritaire à court terme : la France, les États-Unis, le Japon et la Chine. À ce titre, Ingenico a finalisé en août 2005 l'acquisition de 100 % de Ingenico China auparavant détenue à hauteur de 25 %.

AOL, 21 septembre 2005

Questions

1. Quel est le métier de l'entreprise ?
2. Quelle est sa stratégie ?

Réponses

1. Le métier de l'entreprise Ingenico est la production de terminaux de paiements.
2. La stratégie mise en place est une stratégie de recentrage c'est-à-dire que l'entreprise souhaite se concentrer sur son métier de base.

Pour atteindre ses finalités, l'entreprise doit fixer des objectifs concrets destinés à mettre en œuvre sa stratégie qui s'exprime par des décisions stratégiques.

RAPPEL DES COURS DE BTS 1 SUR LA DÉCISION

Il existe trois niveaux de décision :

- Stratégique,
- Tactique,
- Opérationnelle.

Les décisions stratégiques sont prises par la direction ; ce sont des décisions qui concernent le long terme. Leurs conséquences sont irréversibles ; les décisions sont assez complexes et en quantité limitée.

Les décisions tactiques sont prises par les cadres. Ce sont des décisions qui concernent le moyen et le court terme. Les conséquences sont plus facilement réversibles que les décisions stratégiques. Elles sont moins complexes et plus fréquentes.

Les décisions opérationnelles sont prises par les employés et ouvriers : ce sont des décisions qui concernent le court voire le très court terme ; les conséquences sont réversibles. Elles sont fréquentes et simples.

I. MÉTIER, FINALITÉS ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

A. MÉTIER DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'une entreprise se crée, elle va définir son métier. Le métier représente les compétences distinctives qui vont lui permettre de se différencier de ses concurrents. Ainsi IBM était créateur d'ordinateurs à sa fondation.

En cours de vie, l'entreprise peut conserver le métier de base qu'elle maîtrise bien, ou au contraire se diversifier sur d'autres activités complémentaires – ou différentes – ou privilégier une autre activité qui va devenir son nouveau métier. Ainsi IBM continue de créer des ordinateurs performants, mais également elle s'est spécialisée dans le conseil en entreprise, les solutions spécifiques aux besoins des entreprises, les logiciels etc., en un mot les services.

Avant de décider de créer l'entreprise et de produire des biens et services l'entreprise doit donc maîtriser des compétences en termes de métier. Mais elle doit également se fixer des finalités.

B. FINALITÉS

1. Définition

La finalité d'une entreprise est la raison d'être, la vocation de cette entreprise (pourquoi elle a été créée), mais aussi la raison pour laquelle elle est acceptée par son environnement.

C'est donc généralement la raison primaire lors de sa création, mais l'entreprise peut se fixer d'autres finalités en cours de vie. Elle répond à la question : « que voulons nous faire » ou « qui voulons-nous être » ? La vocation est une notion plus large que le métier. C'est ce qui permet à l'entreprise de s'adapter et de survivre à l'évolution de son environnement.

On peut citer l'entreprise Apple qui a connu une évolution cyclique dans la production et la vente de ses ordinateurs mais qui renaît sans arrêt avec des modèles de plus en plus conviviaux et techniques, puis qui a élargi ses compétences à la musique en ligne et aux baladeurs numériques. C'est sa vocation qui lui permet de ne pas disparaître du marché en élargissant son métier de base.

2. Différentes finalités

Hewlett Packard, par exemple, précise dans sa présentation Internet que dès le début de la société, elle faisait des dons philanthropiques d'argent, d'équipement et de temps aux communautés au sein desquelles elle était implantée. Elle reconnaît que son engagement est resté le même ces soixante dernières années même si l'étendue et la portée de ses activités ont changé. Ainsi l'entreprise met en place, entre autres, des manifestations pour les dons d'organe.

Ainsi HP se présente sous une finalité sociétale qui a accompagné une finalité économique : exister, se développer. On n'est pas premier dans certains domaines sans respecter une certaine rigueur pour atteindre une finalité économique.

Les finalités peuvent être économiques, sociales ou sociétales ou personnelles au dirigeant.

a. Finalités économiques

- Produire et distribuer des biens et services,
- Partager la valeur ajoutée entre tous les partenaires,
- Exister,
- Survivre,
- Se développer,
- Devenir leader,
- Réaliser des bénéfices,
- Être indépendant financièrement.

b. Finalités sociales

Donner aux employés l'occasion de se réaliser.

c. Finalités sociétales

- Participer à l'emploi des citoyens. Ainsi, selon la direction de la santé publique de Montréal, des entreprises d'insertion sociale et professionnelle s'adressent à des personnes en grande difficulté pour leur proposer une réelle expérience de travail. « Les participants et participantes s'engagent sur une base volontaire et reçoivent une formation intégrée qui vise non seulement l'amélioration de leur employabilité et de leur qualification mais aussi à restituer leur citoyenneté et leur identité. »,
- Financer des œuvres collectives,
- Respecter l'environnement,
- Rendre un service public pour les entreprises nationales,
- Répondre à une idéologie pour les coopératives qui font bénéficier leurs coopérateurs des économies ou bénéfices de l'entreprise (coopérative de production, de distribution).

Conclusion

Les finalités sont les raisons (vocations) abstraites de l'existence d'une entreprise.

Détenir un métier et se fixer des finalités abstraites c'est bien, mais il faut concrétiser le tout en se fixant des objectifs réalistes.

C. OBJECTIFS

Les objectifs sont la réalisation concrète des finalités.

1. Définition

Un objectif est un **résultat précis à atteindre dans un délai déterminé**. Il traduit la volonté de modifier l'évolution de l'entreprise. Les résultats atteints traduisent l'efficacité de l'entreprise.

Pour certains auteurs, les objectifs sont uniquement quantitatifs, mais pour d'autres auteurs ils peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs.

2. Classification des objectifs

a. Première classification

Quantitatif/qualitatif

- **Quantitatif** (ex. atteindre un % de part de marché),
- **Qualitatif** (ex. améliorer son image de marque auprès des consommateurs).

Les deux exemples d'objectifs ci-dessus sont complémentaires. Si l'entreprise veut atteindre une certaine part de marché, elle doit augmenter son chiffre d'affaires en convainquant les consommateurs que ses produits sont de bons produits.

b. Deuxième classification

Un objectif peut être :

- **Économique** :
 - croissance du CA,
 - maintien ou augmentation des parts de marché,
 - augmentation des bénéfices,
 - notoriété.
- **Non-économique** :
 - social (satisfaction du personnel, formation pour le motiver),
 - sociétal (diminution de l'atteinte à l'environnement...).

c. Troisième classification : selon l'espace-temps

Les objectifs sont la résultante d'une réflexion stratégique qui porte sur le long voire le moyen terme. On peut ainsi fixer des objectifs à long terme (devenir leader) et des sous-objectifs à moyen et court terme (augmenter progressivement les parts de marché ou détenir un monopole avec un nouveau produit innovant.). Les objectifs peuvent être amenés à varier, à évoluer selon les modifications de l'environnement. Rien n'est statique. Ainsi Dell a revu à la hausse ses objectifs en terme économique de chiffre d'affaires pour les années futures (2007) à la suite de la réalisation d'un chiffre d'affaires 2005 supérieur aux prévisions :

- à très court terme : moins d'un an,
- à court terme : sous un an,
- à moyen terme ; entre deux et 5 ans,
- à long terme : entre 5 voire 7 ans et 10 ans.

3. Hiérarchie des objectifs

Il existe trois niveaux d'objectifs. À partir de son diagnostic stratégique, le (ou les) dirigeant(s) fixe(nt) un ou plusieurs objectifs généraux à moyen ou long terme. Pour réaliser cet (ces) objectif(s) général (aux), les cadres supérieurs fixent des objectifs intermédiaires et les responsables de services mettent en place des actions (objectifs opérationnels) pour réaliser les objectifs intermédiaires.

Alors que l'objectif général peut porter sur le long ou le moyen terme mais aussi parfois sur le court terme, les objectifs intermédiaires doivent être atteints aussi rapidement sinon plus rapidement, et les objectifs opérationnels encore plus rapidement (court terme voire très court terme).

En effet, une image de marque se construit petit à petit, mais les objectifs intermédiaires doivent être plus réactifs. Quant aux objectifs opérationnels, ils doivent être rapidement vérifiables. Après avoir fixé les objectifs, la stratégie va consister à mettre en œuvre des actions régulatrices en terme de qualité et à allouer des ressources. Par exemple, pour améliorer la qualité des matières premières, on peut mettre en place un partenariat avec les fournisseurs, effectuer un contrôle plus strict à la livraison. Pour améliorer la qualité de la production on formera les salariés, on leur donnera des responsabilités (auto contrôle), on les récompensera financièrement (par exemple : une prime d'intéressement à la fin de l'année) ; pour améliorer la qualité de la distribution on stimulera les vendeurs par des cadeaux, des challenges etc.

Pour améliorer la notoriété, on va faire mieux, plus... et on va le faire savoir (actions de communication suite au deuxième sous objectif). Si l'on regarde les sites Internet de tous les géants de la technologie c'est la culture d'entreprise qui est mise en avant. Le regard de tous les salariés et cadres converge vers les objectifs de réussite grâce à la qualité, à l'innovation.

4. *Éléments subjectifs influençant les objectifs*

Les objectifs sont censés être « objectifs ». Pourtant, la personnalité du dirigeant et l'environnement de l'entreprise influent sur ses finalités, ses objectifs et sa politique.

D'autres éléments entrent en ligne de compte : le capital humain qui peut constituer une force ou une faiblesse pour l'entreprise et conduire, selon ses réactions, à modifier les objectifs.

Facteurs subjectifs	Déterminants	Exemples
Personnalité du dirigeant	Selon la personnalité du dirigeant, (son système de valeurs, ses aspirations), selon son style de management les finalités et les objectifs seront différents.	Un dirigeant va privilégier une production qui respecte l'environnement s'il est écologiste. Si ses objectifs de chiffre d'affaires sont importants, ses objectifs de profit seront moindres car il mettra en place des actions antipollution. Un dirigeant qui veut s'entourer d'une équipe motivée visera également un objectif de prise de parts de marché mais acceptera un bénéfice moindre pour partager avec ses salariés.
Une grande action syndicale dans l'entreprise	Des syndicats forts peuvent améliorer ou détériorer le climat social de l'entreprise.	Refus de délocalisation d'une entreprise qui aurait permis de poursuivre des objectifs de réduction des charges de personnel, des objectifs de rapprochement des matières premières ou des débouchés. Grèves qui peuvent transformer des objectifs économiques en objectifs sociaux, des objectifs économiques quantitatifs en objectifs économiques qualitatifs. Ainsi les grèves dans quelques grandes entreprises il y a quelques années ont totalement modifié les objectifs économiques de ces entreprises ; elles ont dû se refaire une notoriété avant de reconquérir leur clientèle et renouer avec un chiffre d'affaires en augmentation.

Culture, morale du pays, culture morale de l'entreprise Ouverture sur l'extérieur.	Quelles valeurs morales insuffler dans l'entreprise ?	Une certaine culture peut engager les entreprises à poursuivre des objectifs sociétaux et culturels (dons, mécénat).
Évolution de l'environnement socioculturel.	La transformation des valeurs culturelles et sociales peut influencer les objectifs.	Des entreprises de prestation de téléphonie mobile vont modifier leurs objectifs de rentabilité en proposant des tarifs préférentiels aux différents utilisateurs de portables d'une même famille pour les conversations téléphoniques intrafamiliales. L'entreprise va chercher à fidéliser les jeunes plutôt que de réaliser un gros chiffre d'affaires à court terme. Idem avec les SMS gratuits.

II. LA STRATÉGIE

A. POLITIQUE, STRATÉGIE, DÉCISIONS TACTIQUES ET OPÉRATIONNELLES

1. La politique

Elle concerne les orientations globales.

Exemple

Chercher à devenir ou rester leader, ceci est l'orientation ou l'objectif général sur le moyen ou le long terme.

2. La stratégie

Nous proposons plusieurs définitions dont nous allons extraire les mots clés :

- La stratégie englobe l'ensemble des *décisions et des actions* qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise.
- Selon Chandler, la stratégie peut être définie comme *la détermination des buts et objectifs à long terme* d'une entreprise et le *choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* (Chandler).
- Selon Octave Gélinier, la stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinées à adapter, dans le temps et dans l'espace, les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et aux marchés en mutation constante.

3. La tactique

C'est la mise en œuvre, sur le moyen et le court terme des choix stratégiques pour remplir l'objectif principal et les objectifs intermédiaires. Par exemple acquérir une machine, embaucher un cadre, mettre en place un salon à l'étranger.

4. Une décision opérationnelle

C'est la mise en œuvre au jour le jour, des choix stratégiques pour atteindre les objectifs opérationnels. Les décisions tactiques correspondent aux **décisions de gestion courantes prises par l'entreprise**.

Exemple

Assurer la maintenance du matériel, passer une commande.

B. LES CHOIX STRATÉGIQUES

L'entreprise ne peut pas travailler à vue. Quelle que soit l'étape de son existence elle doit :

- Respecter l'étape préalable qui va consister à :
 - réaliser un diagnostic stratégique interne et externe,
 - faire le point sur les choix du dirigeant,
 - réaliser une réflexion stratégique en termes de finalités, politiques et objectifs.
- Prendre des décisions en tenant compte de cette phase préalable. Les choix doivent permettre d'atteindre les objectifs, mais doivent également être en accord avec le diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise, de ses dirigeants, de ses salariés, de son dispositif technologique, sa capacité à financer ses projets, sa domination du métier) et le diagnostic externe (le produit répond-il aux attentes des consommateurs, la concurrence est-elle en avance et peut-on lutter avec elle ?).

De ce fait, les choix stratégiques évoluent dans le temps et en fonction de l'environnement.

1. Les choix stratégiques lors de la création de l'entreprise

Il faut que soient réunis :

- Un homme,
- Une idée,
- Un marché.

Compte tenu de la mortalité des entreprises, les stratégies de création sont particulières :

a. La phase de création pure

La phase d'une durée de 3 à 5 ans est une phase critique dans laquelle l'entreprise va tester ses compétences tant au niveau productif que commercial.

L'entreprise peut faire un diagnostic externe pour connaître les opportunités et les contraintes, mais elle ne peut réaliser qu'un faible diagnostic interne : elle sait qu'elle peut s'appuyer sur le métier de son créateur surtout si ce dernier a une idée qui correspond bien à la demande du marché et a la volonté de réussir. Elle connaît son financement, mais elle ne sait pas s'il va suffire pour les acquisitions d'investissement et pour la couverture du besoin en fonds de roulement (pas de base d'analyse financière) car il sera fonction du chiffre d'affaires et des conditions de stockage, de règlement des clients et des fournisseurs.

Elle ne sait pas comment vont réagir ses salariés (pas de base d'analyse humaine), elle ne sait pas si son organisation va être optimale (pas de base d'analyse organisationnelle) ; Elle connaît par contre la technologie des matériels qu'elle compte acquérir mais n'en mesure peut-être pas les limites par manque d'expérience.

Elle ne sait pas comment va réagir le marché et la concurrence (pas de base d'analyse concurrentielle) même si elle a effectué une étude de marché.

Ainsi certaines entreprises vont immédiatement réaliser le chiffre d'affaires et le bénéfice escomptés mais ce n'est pas un gage de durabilité. En effet, combien d'entreprises appartenant à la « nouvelle économie » ont eu une activité « feu de paille » et ont disparu du marché.

D'autres entreprises par contre vont devoir attendre pour récolter les fruits de leurs efforts. Ainsi Roland Moreno qui a conçu la carte à puce a mis quelques années à rentabiliser son innovation car le marché n'était pas prêt à utiliser son processus. On sait qu'il a eu raison de patienter et de déposer et financer des brevets.

Dans cette phase de création l'entreprise doit porter son attention sur les points suivants et mettre donc en place des stratégies correspondantes.

	Type de stratégie	Illustration	Avantages/Inconvénients
Produit	Spécialisation ou au contraire diversification.	Une seule activité ou plusieurs activités.	Il vaut mieux une seule activité pour se concentrer sur le métier.
Marché	<ul style="list-style-type: none"> – National ou international. – Niche, créneau ou tout public avec distribution intensive. 	<ul style="list-style-type: none"> – Un grand marché ou un petit marché. – Un segment de clientèle ou plusieurs segments. 	<ul style="list-style-type: none"> – Débuter dans un grand marché sans connaître la réaction des consommateurs nationaux peut être risqué. – La stratégie de niche dépend du type de produit.
Financement	<ul style="list-style-type: none"> – À long terme : capitaux propres ou emprunts. – À court terme : crédit fournisseur ou facilités bancaires. 	L'endettement risqué ou une assise financière solide.	En période de création, il vaut mieux prévoir large au niveau fonds propres car le remboursement des emprunts est fortement conditionné par le chiffre d'affaires et les charges.
Production	Produire ou faire produire ; Intégrer toutes les étapes de la vie du produit ou ne pas produire ; Intégration ou externalisation.	Si l'entreprise a créé un produit innovant va-t-elle acheter les machines de production ou confier la fabrication à un tiers.	En France, les pépinières de commerce proposent d'aider les entreprises innovantes à améliorer leurs produits, à organiser leur distribution et leur communication mais conseillent de confier la production à des sous-traitants afin d'éviter les lourds investissements financiers et matériels.
L'organisation	Dirigisme ou partage des responsabilités ?	L'entrepreneur va-t-il être un dirigeant autocrate ¹ ou au contraire un manager qui délègue ?	C'est plus une méthode de management qu'une stratégie. Mais à s'occuper d'organiser l'entreprise le manager risque d'être moins vigilant dans ses décisions stratégiques.
La gestion	Accepte-t-on les pertes pour les premières années ? Peut-on supporter financièrement les pertes les premières années.	Doit-on limiter les pertes ou les considérer comme un passage obligé aboutissant ensuite à des résultats positifs.	Va-t-on mettre en place une stratégie de pénétration de marché en cassant les prix pour faire du chiffre d'affaires et prendre des parts de marché tout en acceptant les pertes ? L'entreprise a-t-elle les moyens financiers pour mettre en place une stratégie de domination par les coûts ?

1. Autocratie : Méthode de direction d'une entreprise autoritaire.

b. La phase liée à la croissance et à la restructuration.

Les problèmes sont différents car l'entreprise est sur le marché, elle connaît mieux le marché (offre des concurrents, demande des consommateurs, environnement mouvant). Elle peut faire un diagnostic interne et externe. À partir de ses réalisations, elle peut fixer des objectifs plus réalistes. Les problèmes générés sont liés à des questions de ce type qui vont exiger des stratégies différentes :

- Comment gérer la croissance interne ?
- Comment financer les nouveaux investissements et le nouveau besoin en fonds de roulement ?
- Comment réorganiser la production ?
- Comment gérer les relations humaines qui s'étoffent ?

Champs ou domaines	Stratégies	Difficultés, alternatives
Activité et produit	Spécialisation continue ou diversification ?	L'entreprise peut-elle commencer à se diversifier dans des activités différentes ou au contraire complémentaires ?
Produit	Différenciation	L'entreprise a-t-elle les moyens techniques et financiers de se différencier de la concurrence ?
Production	Sous-traitance ou au contraire intégration	L'entreprise doit-elle acquérir de nouveaux moyens de production pour augmenter sa capacité ou substituer la production à la sous-traitance ?
Financement	Fonds propres ou fonds extérieurs	Comment l'entreprise peut-elle financer son développement : En privilégiant l'augmentation de capital ou par le recours à l'emprunt ? Si elle choisit l'augmentation de capital ouvre-t-elle son capital à des étrangers au risque de perdre le contrôle
Internationalisation ou maintien d'un périmètre local, régional ou national		L'entreprise veut-elle étendre son marché avec la nouvelle organisation que cela suppose
Distribution intensive ou sélective ?		L'entreprise veut-elle pénétrer le marché en étoffant ses réseaux de distribution

2. Les choix stratégiques pour une entreprise implantée depuis plusieurs années sur le marché

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise selon les cas suivants :

- L'entreprise connaît une croissance régulière,
- L'entreprise n'arrive pas à renouer avec la croissance ce qui lui crée des difficultés financières.

a. L'entreprise connaît une croissance régulière

Le diagnostic interne montre que l'entreprise dispose de forces au niveau de :

- Son portefeuille d'activités stratégiques au sein du marché (vis-à-vis de la concurrence et des consommateurs) ; L'analyse concurrentielle est bonne.
- Son organisation : le diagnostic organisationnel et humain montre des signaux positifs
- Son financement : la CAF (capacité d'autofinancement) a permis de consolider l'assise financière et les futures CAF permettent d'assurer le remboursement d'emprunts dont les montants ne sont pas disproportionnés par rapport aux capitaux propres
- Son appareil productif et sa maîtrise des technologies. L'analyse technologique montre des indicateurs au vert.

L'entreprise va mettre en place une planification de ses stratégies qui lui permettra de gérer l'avenir.

Elle pourra programmer diverses stratégies :

- Diversification ou au contraire spécialisation. On peut constater que toutes les entreprises productrices de biens informatiques arrivées à maturité ajoutent à leur activité, dans une volonté de diversification, des services (services aux entreprises, téléchargement de musiques etc.) ; Bouygues n'a pas hésité à ajouter à son portefeuille d'activités dans le bâtiment-travaux publics (routes Colas), une activité dans l'immobilier (Bouygues immobilier), les services de téléphonie (Bouygues Télécom), une activité liée aux médias (TF1, LCI, Eurosports ; TPS) et dans l'industrie : prise de participation dans ALSTOM en avril 2006. Toutes ces activités sont au beau fixe.
- Internationalisation : Bouygues intervient à l'international pour le pôle construction.
- Croissance externe (rachat d'autres entreprises complémentaires pour une intégration verticale ou d'entreprises concurrentes pour une intégration horizontale, ou des entreprises dont l'activité est différente pour une intégration congolomérale).

Mais même si tous les indicateurs sont au beau fixe, l'entreprise devra se méfier de l'environnement. C'est pourquoi la planification devra sans cesse être remise à jour et des décisions stratégiques nouvelles pourront voir le jour indépendamment des actions planifiées.

Rien n'est jamais acquis.

b. L'entreprise connaît des difficultés car son marché lui échappe en partie

Si la situation est dramatique l'entreprise doit lancer une stratégie de survie en liquidant des actifs (cession d'une partie de ses activités) afin de financer son redéploiement. Elle effectuera un recentrage sur le métier d'origine qu'elle maîtrise bien. On dit qu'elle renoue avec ses facteurs clés de succès.

Elle peut également essayer de trouver un nouveau produit innovant pour relancer la machine et obtenir un monopole temporaire qui lui permettra d'engranger de nouveaux profits donc de nouvelles liquidités.

L'entreprise Apple malgré l'excellence des produits fabriqués et une clientèle d'inconditionnels a connu des périodes de croissance importante ponctuées de périodes de revers d'activité. Les difficultés techniques à transférer des fichiers issus d'un ordinateur PC sur un ordinateur Apple ou vice versa et un prix élevé du fait de l'importance des frais en recherche et développement pour mettre au point des modèles sophistiqués, performants ont dissuadé ses clients les plus fidèles de renouveler leurs acquisitions. En effet, sur le marché en pleine évolution des PC, les leaders, challengers et suiveurs se sont fait une guerre sans merci ce qui a contribué à réduire les prix de vente sur le marché permettant à de nouveaux consommateurs l'accès à ce produit devenu indispensable avec l'arrivée d'Internet. Apple a conservé néanmoins la même politique de produit de haute qualité en créant de nouveaux modèles d'ordinateurs de bureau, d'ordinateurs portables encore plus performants et au design novateur sans oublier la compatibilité avec les fichiers enregistrés sur les PC concurrents. Il reste également le leader du marché en matière de système d'exploitation OSX iLife et d'applications professionnelles. En parallèle, l'entreprise s'est intéressée au marché de la musique numérique (téléchargement de musique en ligne iTunes, Music Store et baladeurs numériques). L'entreprise a renoué avec la croissance en retrouvant ses clients inconditionnels et en attirant de nouveaux clients séduits par ces nouvelles prestations de musique numérique.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION
--

Exercice 1

Exploitation d'une documentation à caractère économique

À partir de l'*annexe 1* extrait remanié des épreuves de 2002, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Avec le rachat de la société Compaq, quelle stratégie de croissance est mise en œuvre par le constructeur américain HP ?
2. Quels sont les objectifs poursuivis par HP qui ont entraîné ce type de stratégie ?

Exercice 2

À partir de l'*annexe 2* et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Quel est le facteur clé de succès de DELL ?
2. Quelles sont les options stratégiques de DELL ?

Exercice 3

Extrait du BTS 2005

REMARQUE

De nombreux sujets de BTS portent sur une analyse méthodologique des stratégies d'entreprise.

Analyse d'une documentation à caractère économique

À partir de l'*annexe 3* et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques de la décision prise par Renault de produire ce nouveau modèle ? Concluez quant à la nature de cette décision.
2. Avec ce lancement, quelles sont les stratégies mises en œuvre par Renault ? Explicitez.

ANNEXE 1

Hewlett-Packard s'empare de Compaq

Malmené par la crise, HP met la main sur Compaq et se hisse au rang de deuxième constructeur informatique mondial. Mais l'opération a des allures de fuite en avant.

C'est l'une des plus grosses opérations de fusions de l'industrie informatique. Le constructeur américain Hewlett-Packard vient de racheter son homologue Compaq pour un montant d'environ 25 milliards de dollars. "En des temps particulièrement difficiles pour les technologies de l'information, cette fusion nous confère un rôle de leader", a martelé Carly Fiorina, PDG d'Hewlett-Packard. Réalisée par échanges d'actions, cette opération donne naissance à un géant pesant quelques 87 milliards de dollars. Elle permet au constructeur informatique américain de se hisser au deuxième rang mondial juste derrière IBM.

Réduire les coûts de structure

Mais pourquoi une telle décision au moment même où HP doit faire face à l'un des plus brutaux ralentissements de l'industrie informatique ? En premier lieu à cause de Dell ? Depuis le début de l'année, le numéro un mondial des PC mène une sauvage guerre des prix et rogne peu à peu les parts de marché de ses concurrents. Au deuxième trimestre 2001, Compaq a ainsi vu ses revenus chuter de 16,5% tandis qu'il enregistrait une perte de 279 millions de dollars. Même constat chez HP dont les revenus liés aux ventes de PC professionnels ont chuté de 23% au dernier trimestre. En réunissant leurs forces, Compaq et HP espèrent être mieux à même de lutter contre Dell en réduisant leurs coûts de structures. HP table ainsi sur des économies de

2003 et de 2,5 milliards de dollars en 2004.

LES PC PRÉPONDÉRANTS

Revenus annuels estimés par branches de la nouvelle entité (en milliards de dollars)

PC, assistants numériques, etc.



Serveurs, stockage et logiciels



Imprimantes



Services



Source : HP COMPAQ

De fait, dans les serveurs, les PC de bureau ou les portables, les redondances sont énormes entre les deux sociétés et laissent augurer de nombreux licenciements. Pour autant, ces réductions de coûts semblent être l'un des seuls gains de l'opération.

La fusion n'offre en effet aucun apport technologique à HP. Elle ne lui permet ni d'accéder à de nouveaux marchés ni d'augmenter ses marges.

Par contre, elle suscite beaucoup d'interrogations quant à la capacité d'HP d'intégrer une société dont la plupart des produits sont en concurrence frontale avec les siens.



Dans le domaine des PC par exemple, l'acquisition de Compaq se limite ainsi au rachat de clients qui pourraient bien être infidèles au nouvel ensemble. Gestion des marques, réorganisation des réseaux de distribution, intégration de l'outil industriel de Compaq alors même qu'il est nettement moins tourné vers la sous-traitance que celui d'HP : le processus de fusion risque fort de s'avérer très complexe pour HP.

Une alliance des faibles ?

Bien sûr, un an après l'échec de la reprise de PriceWaterhouseCoopers, cette opération permet à Hewlett-Packard de renforcer son activité service en mettant la main sur l'ex-Digital. Mais les prestations de service représentent à peine 23% des revenus de Compaq et proviennent en grande partie d'activités de maintenance, d'installation ou de support. Bref pas de consulting ni de services applicatifs donc pas de quoi hisser Hewlett-Packard au niveau d'un IBM. Au total, les services ne représenteront qu'à peine 17% du nouvel ensemble contre plus de 30% pour les équipements d'accès (PC de bureau, portables, assistants numériques...). Dans ce contexte, la décision d'Hewlett-Packard a des allures de fuite en avant, voire d'alliance des faibles. Après un premier bilan mitigé à la tête d'HP, Carly Fiorina saura-t-elle la transformer en succès ?

Emmanuel

GRASLAND

Carly Fiorina, P-DG de Hewlett-Packard et Michael Capellas P-DG de Compaq. Chacun de ces deux dirigeants est arrivé à la tête de son entreprise en juillet 1999. Réalisée par échanges d'actions, la reprise de Compaq par HP donne naissance à un géant pesant près de 81 milliards de dollars.

ANNEXE 2

Extrait d'un commentaire du livre de Mickaell Dell « Le modèle direct »

À quoi est dû le succès prodigieux de Dell ? À une idée simple comme le génie : la suppression des intermédiaires, qui conduit la société à vendre directement ses ordinateurs aux utilisateurs. L'ère nouvelle met fin au règne du prêt-à-porter et revient à la fabrication sur mesure, adaptée à la demande du client.

La première partie du livre relate l'histoire de l'entreprise, la seconde expose sa méthode. Comment réussir dans le commerce des ordinateurs ? : « J'ai toujours été fasciné par l'élimination des étapes inutiles », déclare-il d'emblée.

Extrait d'un communiqué de Dell sur Internet

La diversification annoncée des activités de Dell se confirme. Après les PDA, et en attendant les téléviseurs à écran plat, le constructeur va lancer aux États-Unis un baladeur MP3 et un service payant de téléchargement musical. Suivant l'exemple d'Apple.

Le constructeur informatique dell lancera d'ici à la fin de l'année un service de vente de musique en ligne et un baladeur numérique. « Nous voulons que nos clients apprécient la musique, les films (...) Où, quand et comme ils le désirent », a déclaré Michael Dell, le P-DG du fabricant, dans un communiqué.

Extrait de l'Entreprise du 8 octobre 2003

Dell lance ses PDA à prix plancher en Europe.

Le premier fabricant mondial de PC commercialise ses deux assistants personnels Axim X5 en adoptant une politique tarifaire agressive, selon une stratégie déjà mise en place pour ses ordinateurs de bureau et ses portables.

Comme nous l'annoncions en novembre dernier, Dell Computer fait son entrée sur le marché du PDA en commercialisant, ces jours-ci, son assistant personnel Axim X5, décliné en deux modèles et fonctionnant avec le système d'exploitation Pocket PC 2002 de Microsoft.

Pour s'implanter sur ce marché, le géant américain a choisi d'appliquer sa stratégie de « prix plancher », qui lui vaut déjà d'être le premier fabricant mondial de PC : les Axim X5 sont les moins chers, chacun dans leur catégorie. Dell n'utilisant pas de réseau de distributeurs pour la vente de ses produits, ces deux appareils sont vendus exclusivement sur le site Internet de dell ou par téléphone...

Extrait de l'Entreprise 30 décembre 2003

Le prix des téléviseurs LCD devrait baisser de moitié en 2004.

Les fabricants de PC comme Dell ou HP vont donner un coup de fouet au marché des téléviseurs à écran LCD en 2004. En cassant les prix grâce à des marges faibles. De leur côté, les leaders Sharp et Samsung renforcent leurs capacités **de production**.

Avec l'entrée en lice des géants de l'informatique, dont Hewlett-Packard et Dell, le marché des téléviseurs ultraplats à cristaux liquides (LCD) en 2004 va subir une baisse des prix de l'ordre de 50 % sur les modèles les plus courants. C'est ce que prévoit la société d'études texane Display Search, reprise par le quotidien économique Nihon Keizai Shimbun.

Selon Yoshio Tamura, responsable des bureaux nippons de Display Search, l'arrivée de ces acteurs va accélérer la croissance du marché en 2004, principalement grâce à leur politique agressive sur les marges.

Actuellement, les marges des distributeurs sur des téléviseurs à écran plat LCD (produits par des fabricants d'électronique) sont de l'ordre de 25 % à 35 % ; elles chuteront à 5 %. Des marges habituellement pratiquées dans le domaine en crise de l'informatique.

Christophe Guillemin, *ZDNet France*

ANNEXE 3

EXTRAIT DU BTS 2005 MÉTROPOLE

Renault : le pari fou de la voiture à 5 000 euros !

Sa ligne est banale, elle n'ira pas vite et son équipement de base est spartiate. Un journal roumain l'a déjà qualifiée de « limousine du pauvre ». Le nouveau modèle que va sortir Renault décevra les fans de la voiture. Mais elle n'a pas d'équivalent dans le monde. Et son lancement est à hauts risques : aussi gonflé que le rachat de Nissan en 1999 ! C'est en effet un pari énorme que tente Renault avec le lancement de la L90¹, une voiture dont on connaîtra le nom définitif le 2 juin, lorsque Louis Schweitzer la présentera à toute la presse mondiale, et dont « Le Nouvel Obs » révèle ici la silhouette et les caractéristiques. Il s'agit de la fameuse « voiture à 5 000 euros » d'entrée de gamme, conçue dès l'origine pour les marchés émergents. Une véritable Arlésienne. Un concept étudié depuis des années par plusieurs grands concurrents mondiaux, qui ont tous jugé cette voiture impossible à réaliser mais aussi à vendre. Seul Renault a osé relever ce défi.

La première partie est gagnée : la voiture commence à sortir des chaînes de l'usine de sa filiale Dacia à Pitesti, en Roumanie. Renault affirme que tous les objectifs, en termes de fabrication et de coûts, ont été atteints et que la L90 « permettra de dégager des marges substantielles ». Mais il reste à séduire les clients. Or les objectifs affichés sont considérables : le constructeur français a prévu de fabriquer la L90 dans plusieurs pays et d'en vendre... 700 000 par an en 2010...

Pour les concepteurs du projet, l'important est de proposer un produit adapté à cette demande. Il n'existait pas jusque-là. Dans ce segment, on ne trouve guère que la Lada, dont la version de base est vendue à partir de 3 500 euros en Russie, où elle est fabriquée...

Le pari a été pris par Louis Schweitzer, presque seul contre tous. Il date de 1995. Après avoir réussi à sortir de sa base latine pour s'imposer en Europe du Nord et de l'Est, Renault cherchait alors de nouveaux territoires... Il est convaincu que c'est dans les pays émergents que se trouvent les marchés automobiles les plus prometteurs en dépit de leur volatilité.

La condition sine qua non est de disposer d'une base de production dans un pays à faible coût. D'où son intérêt, alors jugé bizarre, pour le constructeur roumain Dacia, dont la réputation était épouvantable. En 1998, en même temps qu'il en négocie le rachat (qui interviendra en septembre 1999), Schweitzer lance l'étude d'un projet de véhicule familial, moderne, robuste et très bon marché. Pas évident, en interne. « J'ai alors décidé d'évoquer ce projet de voiture à 6 000 dollars [N.D.L.R. : à l'époque, l'euro n'était pas lancé] devant la presse pour forcer la main des réticents et les mobiliser sur ce projet », reconnaît aujourd'hui le patron de Renault...

La L90 sera durable : pour les clients concernés, l'auto est un véritable investissement. En contrepartie, elle aura des équipements minimaux (dans ses versions de base, il n'y aura, par exemple, ni direction assistée ni vitres électriques et seulement deux airbags) et, bien que passant toutes les normes européennes, notamment sur la pollution, elle ne se situe pas au top-niveau. Surtout, elle devra être vendue au prix annoncé.

Elle a la taille d'une Mégane, avec un coffre plus grand que celui de la grosse Vel Satis, mais elle est construite sur la plate-forme commune aux petites Nissan Micra et à la future Renault Clio. Celle-ci est simplement allongée. Les moteurs Renault, depuis longtemps amortis, ont été optimisés sur la robustesse plus que sur la performance : d'où une vitesse de pointe ne dépassant pas les 165 km/h et des reprises sans doute poussives. Le train avant est celui de la Clio actuelle. Principe de base : faire appel à tous les éléments disponibles dans le groupe. La plupart des composants (sièges, poignées, essuie-glaces, rétroviseurs, etc.) ne sont pas créés pour la voiture, mais choisis sur les différents modèles Renault et donc déjà amortis.

Il n'empêche que seule la version de base de la voiture sera vendue 5 000 euros. Les vrais prix monteront, avec les niveaux d'équipement – vitres électriques, direction assistée, radio, climatisation, etc. –, jusqu'à 8 000 euros. Ils seront déterminés marché par marché... avec la plus grosse marge possible.

¹ Ce véhicule a aujourd'hui un nom commercial : Renault LOGAN.

La rigidité initiale de Schweitzer était tactique. La voiture sortant désormais de chaîne, dans l'épure prévue, le patron peut se montrer plus souple. Sur les prix, mais surtout sur le refus de vendre la L90 en Europe occidentale. La position n'était pas tenable. La voiture étant largement vendue dans les pays d'Europe de l'Est qui viennent d'entrer dans l'Union européenne, installer une barrière étanche n'était simplement pas possible. N'importe quel concessionnaire français ou allemand, en toute légalité, peut commander à un confrère polonais des lots de L90 qu'il revendra à Tours ou à Stuttgart. Et Renault se doit d'entretenir et de réparer dans son propre réseau toutes les L90 qui se présentent, que leurs propriétaires soient moldaves ou français. D'où l'obligation de disposer d'agents formés et d'un stock de pièces détachées.

Renault s'est aussi rendu compte, depuis un an, que la voiture se vendrait moins bien dans les pays pour lesquels elle avait été conçue si elle n'était pas proposée aux consommateurs d'Europe de l'Ouest... La décision - tardive - a donc été prise d'accroître la crédibilité de la voiture en la vendant en Europe, à travers le réseau Renault, marque de référence. Autant donc y aller franco, au risque de cannibaliser d'autres voitures de la gamme.

Comment appeler cette voiture du troisième type ? Dacia ? Renault ? Il y a un an, un débat intense a eu lieu sur ce sujet au sommet de l'entreprise. Compte tenu des qualités du produit, certains étaient prêts à cantonner la marque Dacia à la Roumanie et à appeler la voiture Renault partout ailleurs. Pas question de brouiller les cartes, plaidaient d'autres, alors que Renault, depuis vingt ans, n'a de cesse d'améliorer son image vers le haut de gamme, notamment grâce à la formule 1. « On prendra en compte les caractéristiques de chaque marché, ainsi que l'ancienneté et les spécificités de la présence de Renault sur ces pays », a conclu Louis Schweitzer, sans vraiment trancher. En clair, dans les pays d'Europe centrale, en Turquie, au Maghreb, la voiture sera vendue sous la marque Dacia par le réseau Renault, dont elle complétera l'offre. Elle se positionnera sur l'entrée de gamme qui, dans un pays comme la Pologne, représente 30 % des ventes.

En revanche, sur les marchés peu perméables aux autres, où la présence de Renault est limitée ou inexistante, comme la Russie, l'Iran et peut-être l'Inde, la voiture sera vendue sous le nom de Renault. Véhicule de conquête, elle visera une large clientèle et introduira la marque, cheval de Troie de la gamme traditionnelle. Pousser Dacia ? Il ne déplaît pas à Renault de se doter d'une deuxième marque, si peu connue qu'elle en est vierge : tous les grands constructeurs mondiaux, sauf Honda et lui, jouent sur un clavier de deux marques ou plus.

La L90 va être commercialisée dès septembre en Roumanie puis dans toute l'Europe centrale et orientale avant la fin de l'année. Ensuite viendra la fabrication (à Moscou) et la vente en Russie. Le déploiement se poursuivra en 2005 au Maghreb et au Moyen-Orient, à travers le réseau Renault, en Turquie via des concessionnaires Maïs-Dacia. En 2006, commercialisation et fabrication en Iran, où Renault vise la première place sur un marché de 700 000 voitures en pleine croissance...

Airy Routier, *Le Nouvel Observateur*, n° 2062, 13 au 19 mai 2004.

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Exercice 1

1. Quelle est la stratégie de croissance mise en œuvre par le constructeur américain HP ?

Croissance externe par rachat ou fusion. Il s'agit d'une croissance horizontale puisque Compaq avait la même activité que HP.

2. Quelques exemples d'objectifs poursuivis :

- Croissance rapide,
- Augmentation des parts de marché puisque HP se marie avec un concurrent (d'où disparition d'un concurrent),
- Augmentation du résultat grâce à :
 - une baisse des coûts liée à l'effet d'expérience de Compaq,
 - une baisse des coûts de matières premières grâce au pouvoir de négociation renforcé auprès des fournisseurs,
 - une répartition des charges fixes sur une plus grande quantité de produits finis. Donc atteinte plus rapide de la taille critique.

Exercice 2

1. Les facteurs clés de succès de DELL :

Deux facteurs clés de succès :

- Le canal direct de vente (fabricant/consommateur) sans intermédiaire,
- Le produit sur mesure qui répond mieux aux besoins des consommateurs.

Dell a profité de l'opportunité d'Internet pour proposer en direct ses produits. L'environnement technologique d'Internet a rapproché les consommateurs des fabricants et distributeurs. Le commerce électronique a connu et connaît un développement important car il raccourcit les circuits de distribution et élimine les marges des intermédiaires. Les prix de vente sont donc réduits ce qui permet une stratégie de pénétration de marché.

Dell a également étudié le comportement des consommateurs (étude de marché) et a adapté ses prestations aux besoins du marché. En effet en France les consommateurs lors des balbutiements de l'informatique ont découvert qu'ils avaient le choix entre acheter un produit standard en magasin ou demander un appareil sur mesure à un assembleur informatique. Les premiers consommateurs ont souvent plébiscité le recours à un assembleur de telle sorte qu'on a vu pousser comme des champignons une multitude d'entreprises en informatique spécialisées dans l'assemblage de composants asiatiques. Une sélection s'est alors réalisée et de nombreuses entreprises ont disparu du marché. Dell, par contre, de par son activité de producteur, est un vrai professionnel qui domine son métier. En outre, il dispose d'une structure financière et logistique qui lui permet d'investir dans des facteurs de production performants et de répondre rapidement à la demande du marché.

2. La première stratégie de DELL :

- La diversification. L'entreprise n'est pas restée sur son produit de base car les besoins des consommateurs évoluent avec les avancées technologiques ; Internet permet la capture de musique. Dell a décidé d'ajouter un produit (baladeur) et un service (téléchargement de musique en ligne) destiné à un autre segment de clientèle (les jeunes). Il se lance également sur le marché des téléviseurs. Il est déjà bien implanté dans le secteur des PDA.
- La seconde stratégie est une stratégie de pénétration de marché avec des prix bas.

Exercice 3

1. Les caractéristiques de la décision prise par Renault.

Renault sort un nouveau modèle de véhicule la L90 qui sera produit en Roumanie et qui est destiné aux consommateurs des pays de l'Est. La décision a été prise par la direction dans un horizon temporel éloigné. C'est une décision complexe très peu fréquente et difficilement réversible. Il s'agit d'une décision stratégique.

2. Les stratégies mises en œuvre par Renault.

L'entreprise Renault met en place diverses stratégies :

- Stratégie de croissance externe puisque l'entreprise rachète des capacités existantes,
- Stratégie d'internationalisation : Même si à l'origine la L90 produite en Roumanie est destinée aux pays de l'Est, elle doit être proposée dans d'autres pays,
- Stratégie de diversification : l'entreprise fabrique un modèle bas de gamme alors qu'elle est spécialisée dans le moyen et le haut de gamme. Elle va proposer son produit à un autre segment de consommateur.

CHAPITRE 2 : LA CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT

Référentiel	
La connaissance de l'environnement	Montrer que les choix opérés doivent prendre en compte les données de l'environnement économique, social, démographique, juridique et technologique.
Durée indicative	
Étude du cours : 2 heures	Réalisation des exercices autocorrectifs : 2 heures
Mots clés	
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement - Diagnostic - Stratégie - Évolution de l'environnement 	
Liens avec d'autres cours (économie générale et droit)	
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement juridique - Environnement macroéconomique 	

DOCUMENT D'INTRODUCTION

Monoprix soigne ses « bobos » au prix fort

A rebours de ses concurrents, l'enseigne ne se bat pas sur le terrain du ticket de caisse mais sur celui du standing. Un pari osé mais réussi tant que la clientèle aisée joue le jeu.

Ambiance tapas et rija ce 7 juin dans le Monoprix des Champs-Élysées. Directeur de l'enseigne, Bernardo Sanchez Incera célèbre son pays d'origine à l'occasion de « la semaine espagnole ». Arrivé du groupe Vivarte (chaussures et habillement) l'été dernier, Incera a invité son ambassadeur et fait fermer l'un de ses plus grands magasins à 20 h 30 au lieu de minuit. La perte de chiffre d'affaires et le faste de la sauterie, qui battra son plein jusqu'à 2 heures du matin, ont fait grincer des dents. « Plutôt que de jeter l'argent par les fenêtres, ils pourraient nous le verser », grogne une salariée.

A Monoprix, on préfère célébrer les bénéfiques : 147 millions d'euros en 2004, cinq fois plus qu'en 2000. Un chiffre qui symbolise l'une des plus fabuleuses résurrections du commerce français. Ringardisée dans les années 80 face aux hypermarchés plus grands et moins chers que Carrefour et Leclerc multipliaient en périphérie, l'enseigne s'est épanouie en jouant les contre-modèles.

Sous la direction de Philippe Houzé, président depuis 1994 – et époux de la petite-fille de Max Heilbronn, qui avait fondé l'enseigne en 1932 –, la chaîne s'est repositionnée autour du concept de City-marché : alimentation haut de gamme, collections textiles à la mode et discours éthique dans l'air du temps. Une offre unique, un pari fou mais réussi. Ses 300 magasins, dont les Prisunic, rachetés

en 1997, sont devenus les supermarchés fétiches des « bobos » qui peuplent les centres-villes, et de superbes machines à profits pour les actionnaires : les Galeries Lafayette et surtout le futur propriétaire, Casino (lire aussi page 62).

Le magasin de la rue de la Roquette, à Paris, a des faux airs d'épicerie de luxe. « Fauchonisé », vont jusqu'à dire les habitués. Gondoles et panonceaux rose fuchsia, caissières moulées dans une tenue tricolore branchée, fruits et légumes exhibés dans des paniers en osier... Nous sommes à Monop', le dernier concept du groupe,

une surface marchande de 300 mètres carrés dédiée aux produits alimentaires. Pas n'importe lesquels ! La vedette, ici, s'appelle Daily Monop, une gamme de plats ultrafrais prêts à être consommés. Le midi, les cadres pressés du quartier de la Bastille y font la queue pour s'offrir un sauté d'agneau à l'indienne sous vide ou un sandwich en triangle poulet-crudités. Certains déjeunent même sur le comptoir installé en vitrine.

« En centre-ville, nous sommes n° 3 du secteur habillement derrière Etam et les Galeries Lafayette. »

Bernardo Sanchez Incera,
directeur de Monoprix.



L'Expansion, n° 699, juillet-août 2005

Questions

1. Pourquoi Monoprix a-t-il dû changer de positionnement ?
2. Comment s'est-il adapté à son environnement ?

Réponses

1. Dans les années 80, Monoprix a dû faire face à l'émergence des grands hypermarchés plus compétitifs de part leur taille.
2. Pour s'adapter Monoprix ne pouvait pas rivaliser au niveau des prix. Monoprix a choisi de s'adapter à sa clientèle de proximité. En effet, situé au centre-ville où résident les personnes ayant un pouvoir d'achat confortable, Monoprix a décidé de jouer sur le haut de gamme alimentaire et sur le discours éthique adapté à sa clientèle (bobo). L'environnement de Monoprix a représenté une opportunité.

I. LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Avant de fixer des objectifs et de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit effectuer un diagnostic stratégique.

A. PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Pour effectuer ce diagnostic, il existe plusieurs méthodes. La méthode la plus utilisée est appelée méthode SWOT (S comme Strength (forces internes) W comme Weaknesses (faiblesses internes), O comme Opportunities (Opportunités de l'environnement), T comme Threats (dangers ou contraintes de l'environnement)).

Elle porte donc sur deux diagnostics qu'il va ensuite falloir mettre en parallèle pour prendre des décisions :

Un diagnostic interne qui porte sur les forces et faiblesses :

- Les forces : strength,
- Les faiblesses : weaknesses.

Un diagnostic externe qui porte sur les opportunités et contraintes de l'extérieur :

- Les opportunités : opportunities,
- Les contraintes ou dangers : Threats.

L'analyse SWOT est une analyse qui doit être la plus objective possible. C'est pourquoi il peut être utile de confier la recherche d'informations à plusieurs responsables de l'entreprise car tout le monde n'a pas la même vision de l'environnement et ensuite faire une synthèse de chaque analyse.

Il peut être utile d'intégrer la vision qu'ont les clients de l'entreprise, vision recueillie au moyen d'un sondage ponctuel (questionnaire de satisfaction) ou au moyen de panels. Rappelons la différence entre un sondage ponctuel et un panel. Le sondage ponctuel est une étude réalisée pour les besoins de l'entreprise à un moment donné alors que le panel est un sondage effectué par périodes par des enquêteurs professionnels auprès des consommateurs ou des distributeurs. Il y a une continuité dans le panel au niveau de ses méthodes de recueil d'information et souvent des enquêtés.

B. L'ANALYSE DES MENACES ET DES OPPORTUNITÉS DE L'ENVIRONNEMENT

1. *Place de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise*

L'entreprise est un système ouvert (BTS1) qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces (externalités négatives) et d'opportunités (externalités positives).

La connaissance de l'environnement est donc un passage obligé dans la démarche du diagnostic stratégique car elle va orienter les choix stratégiques.

L'environnement crée une **contrainte ou une menace** lorsque la transformation de l'environnement est susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme qui pèsent sur les choix stratégiques.

L'environnement est porteur d'une **opportunité** lorsque l'évènement est susceptible de permettre à l'entreprise de faciliter l'atteinte de ses objectifs et donc son développement. L'entreprise doit savoir découvrir et saisir cette opportunité.

D'une façon générale, les mutations du macro-environnement affectent indirectement l'entreprise, à l'inverse de celles qui touchent à son propre environnement (micro-environnement) qui ont habituellement un effet plus immédiat et plus direct.

La question qui se pose est la suivante :

Comment l'entreprise arrive-t-elle à concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme avec la bonne maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate ?

L'analyse des opportunités et des menaces se fait en se tournant vers l'extérieur, mais l'entreprise doit également mettre en parallèle ces éléments avec ses forces internes car tout est lié.

2. *Les opportunités et les menaces*

L'environnement peut apporter des opportunités. L'entreprise doit être en veille constante pour saisir ces opportunités avant que d'autres concurrents ne s'y intéressent. Encore faut-il que l'entreprise ait les compétences pour exploiter ces opportunités. Si l'entreprise est capable de faire plus vite, mieux que ses concurrents, elle bénéficiera de son avantage. Elle disposera d'un facteur clé de succès qui lui donnera une longueur d'avance sur ses concurrents.

Une menace correspond à une perturbation de l'environnement de l'entreprise qui peut nuire fortement et/ou définitivement au développement de celle-ci.

L'entreprise doit donc analyser les variables clés de son **macro-environnement** et de son **micro-environnement**.

Rappelons que l'entreprise se situe dans deux niveaux d'environnement, selon la proximité :

- **le macro-environnement** sur lequel l'entreprise n'a pas de pouvoir et qui peut lui nuire. Par exemple, l'environnement juridique décide que les entreprises polluées doivent se soumettre aux normes environnementales. À défaut elles se verront appliquer des pénalités financières importantes (pollueur-payeur). L'entreprise doit donc adapter sa stratégie aux changements de réglementations techniques (normes européennes), écologiques (labels), commerciales, fiscales (harmonisation de la TVA en UE) et sociales ;
- **le micro-environnement** (fournisseurs, clients, salariés) plus proche de l'entreprise sur lequel l'entreprise peut exercer un certain pouvoir, **mais qui crée des dangers véritables sur le court et le moyen terme**. Il peut s'agir de l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, de fusion entre entreprises rendant la concurrence plus vive, de l'arrivée de produits substituables, de produits innovants qui vont rendre caduques les produits de l'entreprise. Lorsque la montre à quartz est arrivée sur le marché, elle a sonné le glas de certaines entreprises spécialisées en horlogerie. Certaines entreprises ont su s'adapter, mais au prix d'efforts considérables ; le personnel qui excellait dans la spécialité de montres traditionnelles risquait de perdre ses compétences et son emploi car un mouvement d'horlogerie demandait beaucoup de

savoir-faire. Les salariés de Lip, entreprise horlogère de renommée mondiale ont su s'adapter puisqu'ils ont racheté leur outil de travail (Rachat d'entreprise par les salariés) mais au prix de grandes difficultés. Il peut s'agir aussi d'une menace de conflit ouvert avec le personnel.

Dans un autre domaine, un concurrent en difficulté peut être :

- une opportunité de développement pour l'entreprise si ce concurrent disparaît du marché,
- un danger si une société plus puissante le rachète.

C. ANALYSE INTERNE : FORCES ET FAIBLESSES

Cette analyse porte sur l'analyse concurrentielle, le diagnostic organisationnel et humain, le diagnostic financier.

1. *Analyse concurrentielle, place de l'entreprise sur le marché*

L'entreprise va se poser les questions : Quelle est ma position concurrentielle ? Quelles sont mes compétences distinctives ? Quels sont les facteurs clés de succès ? Pour rentrer dans les détails elle analysera :

1. Sa place face à la demande et aux concurrents, ses parts de marché,
2. La composition de son portefeuille d'activités,
3. Ses forces par rapport à son environnement (les 5 forces de **Porter** analysées dans l'analyse concurrentielle), son taux de marge,
4. Son plan de marchéage :
 - **le produit** : quels sont les avantages compétitifs de l'entreprise en terme de produits. Quelle performance, quel positionnement, quel niveau de notoriété, quelle image de marque. L'entreprise innove-t-elle ? Se donne-t-elle les moyens d'innover en finançant son service Recherche et Développement.
 - **le prix** : quelle est la stratégie de fixation des prix ? L'entreprise subit-elle le prix (par rapport à la demande, à l'offre des concurrents) ou au contraire, peut-elle le fixer librement (à partir du coût de production, du taux de marge) ?
 - **la distribution** : quelle est la démarche commerciale ? quels circuits de distribution le produit emprunte-t-il ?
 - **la communication** : quelle stratégie de communication adopter ? Ce peut être une communication institutionnelle (pour faire connaître et aimer l'entreprise) ou une communication commerciale (pour faire connaître, aimer les produits et inciter le consommateur à devenir client).

2. *Diagnostic organisationnel et humain, qualité de son organisation et richesse de son capital humain*

Les questions du diagnostic organisationnel et humain porteront sur :

- le type de structure,
- le degré de décentralisation,
- la qualité du système d'information,
- la qualité de sa logistique, de sa production,

et, d'autre part, sur :

- les effectifs,
- les qualifications,
- la motivation, l'implication,
- la formation,
- la culture d'entreprise.

3. *Diagnostic financier, solidité financière*

L'entreprise doit vérifier sa solvabilité, son autonomie financière, sa rentabilité.

Solvabilité

L'entreprise doit vérifier qu'elle n'est pas en cessation de paiement, que sa capacité d'autofinancement (CAF) future permettra de respecter ses engagements financiers, que le besoin en fonds de roulement fait l'objet d'un suivi (délais de règlement de ses clients qui ne dépassent pas les délais raisonnables de règlement des fournisseurs). (*Revoir cours de BTS I*)

Autonomie financière

L'entreprise doit vérifier que ses emprunts ne dépassent pas le montant des capitaux propres.

Sa rentabilité

L'entreprise doit vérifier que ses résultats sont bénéficiaires et approfondir les éléments permettant de réaliser des bénéfices.

La double analyse (organisationnelle et humaine-productive et technologique) montre la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications de l'environnement. L'entreprise doit être flexible. Avant de prendre une décision stratégique l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose de suffisamment de ressources ou qu'elle peut les adapter aux besoins.

Exemple

Si la demande du marché exprimée à l'entreprise augmente, celle-ci doit :

- vérifier la flexibilité de son capital humain : le personnel est-il prêt à accepter d'effectuer des heures supplémentaires ? Est-il possible d'embaucher des salariés en CDD ou des intérimaires en équipe de nuit, de week-end ?
- vérifier si le capital technique est adaptable : est-il utilisé à pleine capacité ?
- vérifier si un sous-traitant est prêt à produire le supplément de produits demandés ;
- vérifier si les fournisseurs partenaires peuvent procurer les matières premières nécessaires dans des délais et à des prix raisonnables, avec la qualité désirée.

REMARQUE IMPORTANTE

Dans les compétences méthodologiques que le candidat à l'épreuve peut être amené à développer, le référentiel d'économie propose :

- l'analyse d'un problème de gestion,
- l'analyse d'une situation d'entreprise.

Dans les deux cas, il sera demandé de réaliser un diagnostic. Il est conseillé de suivre la structure ci-dessous :

- Analyse concurrentielle à approfondir avec l'analyse du plan de marchéage
- Analyse technologique et productive
- Analyse organisationnelle et humaine
- Analyse financière.

Il est essentiel de montrer les liens entre ces quatre analyses.

Exemple

Si les ventes diminuent, le bénéfice diminue également et l'entreprise devra réduire son activité, ce qui peut entraîner du chômage donc un malaise social dans l'entreprise qui entrera alors dans une phase financière difficile (plus de possibilités de répondre à ses engagements financiers).

II. LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT : QUELQUES EXEMPLES

Évolution	Exemples	Impact sur l'entreprise
<p>Économique</p> <p><i>Internationalisation des marchés et libéralisation de l'économie</i></p> <p><i>Globalisation</i></p>	<p>Développement des échanges avec de nouveaux pays aux productions à grande échelle à prix réduit : exemple libéralisation de l'économie chinoise et insertion des entreprises chinoises dans le commerce international ce qui exacerbe la concurrence.</p> <p>Développement du marché international de capitaux</p>	<p>Les entreprises françaises rencontrent de grosses difficultés à concurrencer les entreprises étrangères à faible coût de production.</p> <p>Les entreprises peuvent mettre en concurrence les marchés financiers et bancaires pour leur financement (marchés boursiers internationaux).</p>
<p>Socioculturelle et démographique</p> <p><i>Mutations socioculturelles</i></p>	<p>Modification du comportement et des besoins des consommateurs qui deviennent plus exigeants.</p> <p>Élévation du niveau d'études donc des compétences et modification du comportement des hommes au travail qui veulent prendre plus de responsabilité.</p>	<p>L'entreprise doit adapter ses produits et les services qui accompagnent ces produits à la demande du marché (qualité des produits, délai de livraison, prix du package produit + services, respect de l'éthique et de l'environnement.)</p> <p>L'entreprise doit pratiquer les formes modernes de management (partage des décisions, responsabilisation individuelle et collective, motivations etc.).</p>
<p><i>Mutations démographiques</i></p>	<p>La baisse du taux de natalité, l'allongement de la durée de vie modifient la structure de la population : peu de jeunes et beaucoup de personnes âgées.</p> <p>Modification de la structure des familles (familles monoparentales, personnes divorcées ayant repris un comportement de célibataire).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Opportunité pour les entreprises qui proposent des biens et services pour le troisième voire le quatrième âge (exemple : développement des agences de voyage) – Menaces pour les entreprises produisant des biens pour les enfants – Opportunités pour les entreprises de plats cuisinés qui proposent des plats individuels.

Mutations juridiques	<p>Lois sur la pollution</p> <p>Lois sur l'assainissement du parc automobile</p> <p>Lois de protection du consommateur</p> <p>Loi sur la réduction du temps de travail</p> <p>Règlement sur les normes européennes</p> <p>Règlement européen sur l'adoption des normes comptables IFRS</p> <p>Ouverture à la concurrence des télécommunications</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Contrainte en termes d'installations antipollution et opportunité en terme d'avantages fiscaux pour les entreprises qui mettent en place ces installations. – Opportunité également pour des entreprises extérieures spécialisées dans le traitement des déchets des autres entreprises. – Opportunité pour les garages qui ont pu ouvrir des centres de contrôle des véhicules. – Contraintes de mise en place d'informations en direction du consommateur avant et pendant la transaction. – Contraintes au niveau des délais de rétractation des clients pour les entreprises de vente par téléphone, par Internet, à domicile. – Contraintes pour les entreprises qui doivent souvent maintenir le montant des salaires pour un horaire moindre. – Contraintes pour les entreprises qui doivent mettre en place une procédure de mise en place des normes. – Contrainte pour les groupes d'entreprises qui doivent publier leurs documents financiers selon une nouvelle norme – Menace pour France Télécom (nouveaux concurrents arrivant (Free, Neuf Télécom, Télé 2 etc.).
Mutations technologiques	Développement des TIC (techniques de l'information et de la communication).	Opportunité pour les entreprises de fourniture de l'ADSL.

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

Exercice 1

À l'aide de l'*annexe 1* et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Le Bio est-il un concept porteur ?
2. Comment peut-on expliquer la marginalisation du Bio ?

Exercice 2

À l'aide de vos connaissances et de l'*annexe 2*, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Comment s'explique le choix du site par PSA ?
2. Quels sont les avantages pour une ville et notamment pour la ville de Trnava d'accueillir une entreprise.

ANNEXE 1

AGRO-ALIMENTAIRE Les Français placent la sécurité en tête de leurs préoccupations, devant le goût

Trop cher, trop flou, le bio reste marginal

C'est un tournant majeur : les Français placent désormais la sécurité sanitaire des aliments au premier rang de leurs attentes, avant le goût. Tel est le principal enseignement du sondage réalisé pour les chambres d'agriculture et 60 Millions de consommateurs en préambule du Salon de l'agriculture de Paris, qui se tient jusqu'au 7 mars. En 2002, le goût arrivait en tête, avec 40% des réponses. Mais les crises alimentaires ont bouleversé les priorités des consommateurs. Ils veulent d'abord des aliments sûrs, avec des garanties sur l'origine et des bénéfices pour la santé.

Face à ces attentes, l'agriculture biologique a une carte à jouer. Selon une étude de l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), publiée fin février, les nouveaux convertis à ce label



Marc Bernaud pour Challenges

La grande distribution ne parvient pas à faire décoller ses ventes de bio.

sont en forte hausse. Environ un consommateur sur cinq l'est depuis moins d'un an. Reste à les fidéliser. C'est là que le bât blesse. Dans un rapport sur le sujet remis au Premier ministre en juin 2003, le député de Haute-Savoie Martial Saddier pointait les difficultés. « L'agriculture biologique ne représente que 1,4% de la surface agricole, ce qui place la France au treizième rang

européen et au vingt-cinquième mondial », expliquait-il. Parmi les freins à son expansion, Martial Saddier soulignait l'hétérogénéité d'une réglementation trop rigide et des aides publiques insuffisantes pour rendre les produits bio concurrentiels. De fait, les aliments labellisés « AB » coûtent de 10 à 100% plus cher. Et, malgré les efforts de la grande distribution, leurs ventes res-

tent marginales. Plus grave, selon le député de Haute-Savoie, « ils sont assimilés à des produits bénéficiant d'un signe de qualité, alors que la démarche est autre ». Et de rappeler que la finalité de l'agriculture biologique est davantage liée à la protection de l'environnement et au bien-être des animaux.

Des consommateurs perdus. En fait, la multiplication des labels de qualité dans l'agro-alimentaire sème le trouble. Qualité gustative, origine contrôlée, environnement... les consommateurs sont perdus. Pis, 63% des Français interrogés par les chambres d'agriculture et 60 Millions de consommateurs estiment « manger plutôt moins bien qu'avant ». Un jugement erroné, qui rend urgente une clarification. **K. M.**

Challenges, N° 219, mars 2004

ANNEXE 2

L'OPPORTUNITÉ

Peugeot Citroën produira bien et pas cher à Trnava

En cette fin janvier, une épaisse couche de neige est tombée sur Trnava, petite cité baroque à 40 kilomètres au nord de Bratislava. Le chantier de l'usine PSA Peugeot Citroën, dont les premières voitures sortiront à la mi-2006, n'est pas arrêté pour si peu. Bottes hautes et casques de couleur sur la tête, les ouvriers montent les piliers du futur atelier d'emboutissage. Les bâtiments doivent être entièrement en béton, les charpentes métalliques étant trop sensibles aux grands froids. Alors, qu'il neige ou qu'il vente, la noria des camions qui transportent les poteaux sur le site continue inlassablement. Quitte à prolonger les horaires de travail jusqu'à 23 heures.

Ces travaux, le constructeur français les surveille comme le lait sur le feu : c'est la première usine qu'il construit en Europe depuis l'ouverture - en 1973 - du site d'Aulnay-sous-Bois. Avec une capacité de 300 000 véhicules, Trnava permettra à PSA de por-

Publicité pour Citroën sur le futur site PSA, à Trnava. D'une capacité de 300 000 véhicules par an, cette usine est la première construite en Europe par le constructeur depuis 1973. Son coût : 700 millions d'euros.

Thierry Dobner / RfA pour Challenges

ter sa production annuelle à 4 millions d'unités et de dépasser Renault. « Nous avions besoin d'un centre supplémentaire pour subvenir à la demande », résume Alain Baldérou, le directeur de ce projet. Le choix de l'Europe centrale s'est vite imposé, car c'est un marché en croissance, et la part de PSA y est passée de 5 à 12% en cinq ans. Mais l'usine, bien sûr, approvisionnera aussi d'autres pays. Si la Slovaquie a été retenue, c'est d'abord pour produire moins cher : les coûts salariaux y sont quatre fois moins élevés qu'en France pour un ouvrier, deux fois moins pour un cadre. Mais d'autres pays de la région



offraient des coûts plus bas. « La motivation des autorités slovaques, l'existence d'un tissu industriel local et d'une main-d'œuvre qualifiée ont beaucoup compté », énumère Alain Baldérou. Et nous avons été séduits par la situation géographique, très centrale, de la Slovaquie. »

Avec ce projet de 700 millions d'euros, PSA est devenu le premier investisseur étranger en Slovaquie. Le groupe s'apprête à recruter 3 800 personnes, et pourrait créer autour de Trnava jusqu'à 10 000 emplois indirects. On comprend que la ville, surtout célèbre pour ses églises, se soit mobilisée en sa faveur. Le constructeur, lui, ne regrette pas d'avoir choisi un pays si dur à la tâche. En poste depuis un an, le directeur adjoint de PSA Trnava, Didier Valleur, apprécie le travail fourni. « Nous avons fixé des délais très serrés, et ils ont toujours été respectés. Les Slovaques ont même plutôt tendance à être en avance! » **A.-M. R.**

Challenges, N° 219, mars 2004

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Exercice 1

1. Le bio est un concept porteur ; une enquête réalisée par *60 millions de consommateurs* place la sécurité alimentaire aux rangs des premières préoccupations des Français. Ce résultat se justifie par les crises alimentaires successives (crise de la vache folle, la tremblante du mouton...). C'est la raison pour laquelle le bio qui renoue avec une agriculture traditionnelle représente un potentiel de développement.

2. La marginalisation du Bio s'explique par une réglementation trop rigide et des subventions publiques qui restent insuffisantes. Ces deux facteurs conjugués justifient des prix souvent élevés ce qui explique que la consommation des produits bio reste limitée à une catégorie de personnes disposant d'une aisance financière. De plus, il est important de noter également un problème de communication, lié à la nature même du produit, car la finalité du bio est davantage liée à la protection de l'environnement plutôt qu'à la qualité d'un produit.

Exercice 2

1. Le choix de site par le constructeur automobile s'explique par les raisons suivantes :

- L'Europe centrale représente un marché porteur avec des perspectives de ventes intéressantes ;
- Un coût de main d'œuvre moindre que celui existant en France, qui s'explique notamment par une fiscalité moins élevée ;
- Une implication des autorités slovaques dans le projet de PSA ;
- L'existence d'un tissu industriel local ;
- Une main-d'œuvre qualifiée.

2. L'installation d'une entreprise représente des opportunités pour le pays, la région ou la ville retenue comme site d'implantation. Les avantages pour la ville d'accueil sont les suivants :

- Création d'emplois directs dans notre exemple dans l'entreprise PSA ;
- Création d'emplois indirects c'est-à-dire d'emplois qui seront créés suite à l'installation de l'entreprise par exemple la création de commerces. En effet, l'arrivée d'une entreprise engendre des revenus qui vont augmenter le pouvoir d'achat donc la demande ;
- Recettes fiscales supplémentaires pour les collectivités locales.

