

CHAPITRE 1 : L'environnement de l'entreprise et son analyse

INTRODUCTION

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène.

Section 1 : Présentation de l'environnement de l'entreprise

A 6 Notion de l'environnement et ses variantes

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ». L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « Son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement » (J.R. EDIGHOFFER 1998, P. 22).

- Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise

A. DESREUMEAUX (1992, P.115-116) a procédé à une typologie de l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes :

- Environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises ;
- Environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises ;
- Environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées ;
- Environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue.

Bien avant, A. E. EMERY et E. L. TRIST¹ (1965) ont distingué des types d'environnements allant de très calmes à très perturbés. Pour eux, le plus complexe est l'environnement turbulent où seule une politique d'institutionnalisation peut permettre l'émergence d'une solution.

Jusqu'aux années soixante, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés. L'intensification des relations entre les entreprises a changé la donne. Ainsi l'évolution de l'environnement des entreprises est inéluctable. S. TERREBERRY² (1968) pense que l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent. CAMERON, KIM et WHETTEN³ (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise.

Finale^{ment} l'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise. Selon M. PORTER (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ». Dans ce cas l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

B ó Le niveau d'étude de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux :

- **Le macro ó environnement** représente le cadre juridique, la conjoncture économique, le contexte sociologique, le cadre international et les évolutions techniques.

Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs appellent ce niveau, l'**environnement général** et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il concerne généralement les aspects suivants : politique, juridique, économique et socio-culturelle. Ces facteurs environnementaux conditionnent le niveau macro et le niveau méso-environnement.

- **Le micro ó environnement** (ou **l'environnement spécifique**) est constitué de catégories d'acteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires (parties prenantes). La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes

¹ IN G. GUEGUEN : communication sur le management des turbulences, Toulon 22-23 mai 1997

² Idem P.2

³ Idem P. : Ces turbulences ont fait leur apparition d'un point de vue conceptuel dans les années soixante avec EMERY et TRIST (1965) et TERREBERRY (1968). Par la suite, elles furent popularisées par des auteurs tels que DRUCKER (1969) ou TOFFLER (1981). Ils les qualifieront de « défis majeurs ».

En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : le méso- environnement.

- **Le mésoenvironnement** représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande⁴. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

Le méso- environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement⁵.

L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macro-économie. Il s'agira d'expliquer le comportement des agents du système productif et de comprendre la stratégie des pouvoirs publics. La méso-analyse intègre mieux les « structures » et les « stratégies » puisqu'inspirée par l'analyse de système, elle suppose des effets de « feedbacks » continuels.

Une nouvelle méso-analyse se singularise par les nouvelles tendances:

- l'hostilité à l'intervention des pouvoirs publics dans la vie économique ;
- l'utilisation des nouveaux outils : déréglementation ;
- les marchés contestables qui rendent mieux compte de la complexité des structures industrielles.

Il faut retenir à travers cette vision de l'environnement que ce ne sont pas les effets directs ou indirects qui importent. Après tout, une variable du macro-environnement peut avoir un effet direct sur l'organisation. Il faudra considérer l'importance de l'impact et la capacité de modification de l'organisation. En fait, nous pouvons supposer que plus l'environnement sera proche de l'organisation, plus l'organisation aura du pouvoir sur les éléments de cet environnement (c'est la notion de l'environnement pertinent). Le pouvoir étant la capacité à amener un élément à adopter un comportement qu'il n'aurait pas choisi spontanément.

En somme et en science de gestion, « l'environnement est l'ensemble de facteur socio économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc. (A. SILEM, 1999, P. 265). En d'autres termes, ces composantes ne sont pas isolées, elles s'imbriquent et forment un environnement à trois variables : domaine, acteur, force comme l'indique le schéma ci-après (figure N°1).

⁴ «Ces différences font apparaître comme l'a montré VERNON R. un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre ».

⁵ La diminution de la natalité influence à court terme le secteur des vêtements, le développement de la restauration hors foyer a conduit les entreprises de la distribution alimentaire à s'adapter à cette nouvelle donnée.



Figure N°1 : Les trois composantes de l'environnement.
Source :proposée et composée par l'auteur.

➤ Il faut préciser que la nature de l'environnement de l'entreprise n'est pas statique. L'environnement de l'entreprise que nous venons de définir change de nature : il est turbulent. La turbulence entraînera des modifications dans l'environnement qui auront un impact sur l'organisation de l'entreprise. Les causes des turbulences, généralement relevées dans la littérature sont : la complexité, l'incertitude et le dynamisme. La complexité correspond à l'hétérogénéité et à l'étendus des activités d'une organisation (G. G. DESS et D. W. BEART 1984). L'incertitude est le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation.

Quant au dynamisme, il entraîne l'absence de modèles en renforçant le caractère impréductible de variations des facteurs constituant l'environnement (L. J. BOURGEOIS 1985). Le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies.

SECTION 2 : L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe. Ainsi, si vous voulez avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évolue votre entreprise et y trouver votre place, il faut en analyser toutes les facettes.

A - L'environnement interne touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites.

B - L'environnement externe est composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces.

A - L'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne doit vous permettre de faire ressortir **les forces et faiblesses de l'entreprise**. Elle met en évidence les compétences dont vous pouvez tirer parti et les faiblesses que vous chercherez à pallier.

L'exercice consiste donc à faire une analyse approfondie des forces et faiblesses de différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte des ressources de chacune :

Finances et comptabilité ; Marketing ; Ressources humaines ; Production et R&D et Management.

Voici à titre d'exemples quelques éléments que vous pouvez étudier dans les deux fonctions suivantes représentant des Variables de l'environnement interne :

Ressources humaines

Qualité du personnel : formation, expertise ; Compétence des cadres de l'entreprise ; Climat interne : syndicat, entente collective ; Accès à la main-d'œuvre qualifiée et adéquate et Répartition des tâches.

Management (direction)

Structure de l'entreprise ; Système de gestion planification, contrôle, évaluation ; Sous-traitance, délégation des responsabilités; Interrelation entre les fonctions.

B - L'environnement externe et ses variables

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle influencent aussi l'orientation de l'entreprise. Vous devez donc analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise ainsi que sur sa situation dans le marché.

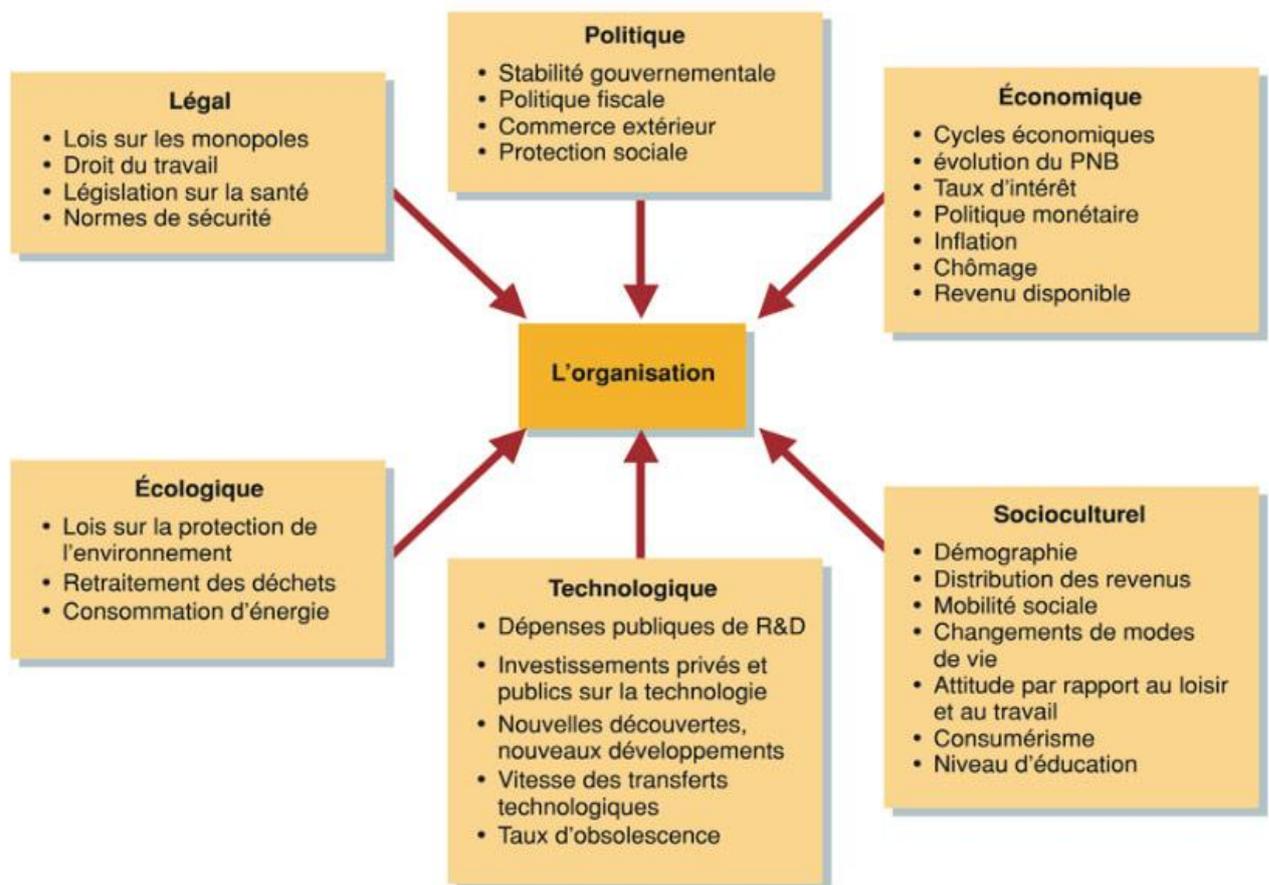
L'analyse de l'environnement externe vous conduira à identifier les **opportunités externes** de marché ainsi que les **menaces externes** pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

Voici quelques exemples de facteurs externes et d'éléments à analyser qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise.

B - 1 : Variables de l'environnement externe (PESTE) : Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

L'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Écologie. Enfin, on obtient P.E.S.T.E.L. lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse.

L'analyse PESTEL permet de surveiller les **risques** et les **opportunités** que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa **vision globale de l'environnement**. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : **Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal**.



P- L'environnement Politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, **etc..** Climat politique ; Accords internationaux (Libre-échange, OMC, KYOTO) ; Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ; Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux.

E ó L'environnement Economique

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » ô en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays. En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence ô celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

Si vous visez le marché des « particuliers », vous pouvez analyser des phénomènes tels que : Taux de chômage ; Croissance du travail autonome ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; Mode de consommation (accès au crédit, facilité de paiement). Si vous visez plutôt les entreprises vous pourrez analyser les éléments suivants :

L'accès aux matières premières, aux ressources humaines qualifiées, et aux ressources financières ; L'impact des unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; Approvisionnement énergétique ; Nature de l'industrie (oligopole, monopole, libre concurrence) ; Conditions du marché.

S ó L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins.

Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. A titre d'exemple voila quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

T ó L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en oeuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en oeuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

E ó L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

L ó L'environnement légal

Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ;

L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux ô il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs.

De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'Etat et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

B ó 2 : Application du modèle

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les **tendances** structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels vous pourrez adapter votre **stratégie de développement**.

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'**anticipation** et l'**adaptation**. Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du **Business Plan** et de mettre en place une **veille** informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

Comme il a été dit en introduction, l'entreprise ne peut être conçue comme une entité isolée. Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie.

En conclusion, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'établir entre elles.

Section 3 : Les caractéristiques de l'environnement actuel

Pour comprendre l'évolution des théories et des pratiques de gestion, il faut d'abord comprendre les nouvelles caractéristiques qui caractérisent l'environnement actuel

A - mondialisation, technologie et évolutions sociologiques

La mondialisation : elle correspond à une extension du champ d'action géographique des entreprises ou organisation. Toutes les régions du monde sont touchées par la mondialisation. L'image actuelle de l'économie mondiale se fonde sur les trois pôles : la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud- Est.

La technologie : l'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques et la technologie. Les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, durant un temps, d'exploiter un avantage concurrentiel. Les transferts de technologie sont nombreux entre entreprises de tous les pays.

L'impact des évolutions sociologiques : on constate une évolution des mentalités et des demandes des clients des consommateurs et plus largement des citoyens vers la qualité et vers un comportement plus individualiste. La conception du travail a changé (émergence du télétravail, etc.) ; l'augmentation des niveaux de vie avec une exacerbation des activités de consommation par rapport aux autres activités sociales. L'hybridation des cultures qui provoque simultanément une diversité des produits disponibles ; par exemple la multiplication des restaurants à cuisine exotique et une homogénéisation des modes de vie avec l'émergence de marques mondiales (Coca- Cola, Microsoft, Sony, etc.).

B - Le développement durable et nouveaux risques

Dans la décennie 70, les effets néfastes des activités productives sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète en 1989 le Premier ministre norvégien a défini le développement durable, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Ainsi, les entreprises doivent tenir compte de ces nouvelles contraintes et doivent devenir responsable socialement. La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient un axe stratégique de l'entreprise. Cela s'est fait progressivement :

_ Première étape : faire un diagnostic social et environnemental par rapport aux conditions de travail, anti- discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre ;

_ Deuxième étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives ;

_ Troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier les pratiques.

Les entreprises affrontent, aujourd'hui de nouveaux risques dans de nombreux domaines : réglementaires, technologiques, organisationnel, stratégique et économique, humains et environnementaux. Face à cette nouvelle dimension à prendre en compte, les entreprises mettent en place la gestion des risques ; les entreprises s'arment de plus en plus d'outils, de procédures, de système d'information, de modes de gestion pour essayer de prévoir, d'anticiper, d'évaluer, de piloter et cela tout en sachant qu'aucun risque ne peut être géré complètement et parfaitement.

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

Question 1 : L'Etat influence-t-il positivement ou négativement l'activité de l'entreprise ? Expliquer.

Question 2 : Présenter l'influence des parties intéressées de l'entreprise.

Question 3 : Quelle est la nature de l'environnement qu'affrontent les entreprises aujourd'hui ? Justifier votre réponse.

Question 4 : Que signifie l'analyse PESTEL ?

Question 5 : Pourquoi les entreprises analysent leur environnement ?

Question 6 : L'analyse PESTEL permet-elle aux entreprises d'influencer leur environnement général ?

Question 7 : Présenter une étude des environnements suivants :

L'environnement légal ;

L'environnement technologique.

Question 8 : Quelle est la différence entre l'environnement complexe, l'environnement incertain et l'environnement dynamique ?

Question 9 : Donnez des exemples montrant que l'environnement de l'entreprise est dynamique.

Question 10 : L'environnement influe sur l'avenir de l'entreprise et son évolution a multiplié les risques : les entreprises doivent plusieurs risques à la fois. Expliquez sous forme d'une dissertation économique.

CHAPITRE 2 : Les ressources de l'entreprise et leur analyse

Pour son fonctionnement et son développement, l'entreprise a non seulement besoin des ressources technologiques, des ressources financières et des ressources humaines mais elle se trouve contrainte d'analyser les évolutions afin de répondre aux exigences du progrès scientifique et technique.

Section 1 : Les ressources technologiques de l'entreprise

Les activités naissent avec l'apparition de nouvelles technologies de production comme les biotechnologies ou de nouveaux produits comme les antibiotiques ou les services financiers, ou encore de nouvelles combinaisons de technologies existantes comme la conquête spatiale. La rencontre entre nouvelles technologies et demandes du marché assure la fortune des innovateurs et la croissance de l'activité nouvelle. Le déclin est inévitable, sauf à revitaliser l'activité par de nouvelles utilisations des produits ou par injection de nouvelles technologies. Le concept de cycle de vie d'activité est révélateur des relations entre technologie et stratégie. Toute entreprise dispose d'un ensemble des technologies mises en oeuvre dans ses différentes activités : technologies de conception de produits, méthodes de production, techniques de communication, de gestion, etc. cet ensemble appelé « patrimoine technologique » doit être connu, analysé, développé, restructurer pour permettre à l'entreprise d'exploiter et de cultiver son gisement de compétence.

A - Définition des concepts

Une technologie peut être définie comme un ensemble complexe de moyens et de savoir-faire organisés pour une production

Le patrimoine technologique est l'ensemble des technologies possédées par l'entreprise. Par exemple, un producteur d'automates doit maîtriser un ensemble de 45 technologies allant de l'intelligence artificielle à la manutention en passant par l'emballage et le conditionnement.

Une technique correspond au savoir faire d'un métier.

Une innovation est une application industrielle et commerciale de nouveautés portant sur des produits

Innovation et technologie : Le cycle de vie des produits et des techniques conduit l'entreprise à adapter une stratégie d'innovation.

Les innovations techniques peuvent se réaliser en amont de la fabrication (nouvelles matières) dans le procédé de production (gestion de la production assistée par ordinateur) dans les produits (nouveau médicament) ou bien en aval de la fabrication (contrôle de qualité par le Laser)

L'innovation peut résulter d'évolutions technologiques qui s'imposent aux entreprises, comme elle peut aussi résulter des stratégies délibérées de la part de certaines entreprises qui vont innover pour renforcer leur position vis-à-vis de la concurrence. L'innovation peut être sources d'avantage concurrentiel. Dans ce cas, l'entreprise doit évaluer ses technologies. Donc, l'innovation peut porter sur différents domaines :

- ✓ **l'innovation technologique** qui concerne la mise en oeuvre de nouveaux procédés de fabrication, de nouvelles matières,... (Ex. : appareils photo numériques),

- ✓ **l'innovation commerciale** qui concerne la mise en place d'une nouvelle présentation d'un produit ou d'un nouveau mode de distribution (ex. : vente sur Internet),
- ✓ **l'innovation organisationnelle** qui porte sur des méthodes nouvelles de gestion, d'organisation de communication (ex. : mise en place de centres de profit).

B - Les technologies de l'entreprise et grille de familiarité

A.L.Little a proposé pour l'analyse des technologies la grille suivante :

- ❖ **Les technologies de base** : Leur maîtrise est indispensable pour le maintien de l'activité. Tous les concurrents les maîtrisent. Montre mécanique, VHS
- ❖ **Les technologies clés** : Elles correspondent à des compétences distinctives, indispensables pour réussir l'activité. C'est sur leur maîtrise que se fonde l'avantage concurrentiel. CD, montre à quartz
- ❖ **Les technologies émergentes** : elles sont au stade de la recherche et comportent des risques mais elles semblent avoir un potentiel important et certaines sont amenées à se transformer en technologies clés. Leurs performances sont encore mal connues. Elles sont en développement et n'interviennent que de manière marginale dans la mise en œuvre des activités DVD, fibre optique.

D'autres auteurs ont rajouté les **technologies embryonnaires** : En phase de démarrage. Ne rapporte rien mais a un avenir prometteur. Technologies à surveiller. Investissement important.

Selon A.D.Little, les entreprises doivent réagir comme suit :

<u>La nature de la technologie</u>	<u>La réaction de l'entreprise</u>
Technologie de base	Abandonner de façon sélective
Technologie clé	Développer et contrôler
Technologie émergente	Investir de façon sélective
Technologie embryonnaire	Suivre

➤ La grille de familiarité

Cette grille permet d'identifier les technologies et par conséquent les ressources et les compétences nécessaires à leur développement et de sélectionner les technologies à acquérir ou à renforcer la maîtrise, mais elle ne considère pas la situation de l'entreprise. La grille de familiarité permet d'éclairer le choix des technologies à développer.

Grille de familiarité

Marchés	Nouveaux et inconnus	Risque moyen	Risque élevé	Risque très élevé
	Nouveaux mais familiers	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé
	connus	Risque faible	Risque faible	Risque moyen
		Connues	Nouvelles mais Familières	Nouvelles et inconnues
		Technologies		

Plus la technologie et le marché sont nouveaux pour l'entreprise plus le risque est élevé. Cela implique pour l'entreprise de se développer sur des métiers et des missions qui risquent d'être trop éloignés de ses métiers de base et donc d'entraîner des modifications profondes.

➤ Comment accéder aux ressources technologiques ?

Différents moyens s'offrent à une entreprise pour acquérir une nouvelle technologie. Son choix dépendra du budget dont elle dispose mais aussi de la rapidité avec laquelle elle doit la maîtriser.

Les voies d'accès sont multiples dont les principales sont :

- ❖ **La création interne** (La croissance interne) : grande indépendance mais cela nécessite des délais et des investissements importants.
- ❖ **Le rachat d'entreprise** (croissance externe) : accès rapide à la nouvelle technologie mais elle a un coût d'achat élevé et une difficulté d'harmoniser les équipes entre les structures.
- ❖ **Le rachat d'entreprises innovantes** : c'est un procédé nécessitant des ressources importantes mais qui est peu risqué puisque la technologie est déjà opérationnelle. Toutefois cela implique l'achat d'éléments non technologiques qui augmentent le coût de l'opération (exemple, le rachat de start-up).
- ❖ **Les accords de coopération** (alliances) : il y a partage des coûts et complémentarités de savoir-faire d'autres, mais cela nécessite des moyens, des ressources et du temps.
- ❖ **L'achat de licence (stratégie d'impartition)** : l'acquisition d'un brevet ou de sa licence d'exploitation : c'est un procédé rapide mais coûteux.
- ❖ **Le développement de la veille technologique** : la veille consiste à collecter des informations concernant l'évolution des techniques, des besoins de consommateurs, des facteurs économiques, sociaux et politiques, le suivi des concurrents, etc. L'entreprise doit collecter, traiter et diffuser l'information collectée dans les différentes unités de l'entreprise.
 - ❖ **La recherche développement** : A partir de la recherche fondamentale, portant sur les connaissances théoriques et effectuée essentiellement par les instituts de recherche

publics, les entreprises investissent en recherche développement pour mettre au point de nouveaux produits ou de nouveaux services.

La recherche nécessite des investissements importants dont les résultats sont aléatoires. C'est la raison pour laquelle elle est parfois effectuée en partenariat avec d'autres entreprises. Par contre, en cas de réussite, elle permet de déposer des brevets qui confèrent à l'entreprise un monopole temporaire.

B - Le cycle de vie des technologies et décisions de l'entreprise

Comme un produit, une technologie évolue en 4 étapes :

- **la mise au point ou démarrage**

C'est la phase marquant l'apparition d'une technologie et de nouveaux produits. Elle exige de forts investissements, essentiellement en recherche-développement. De nombreux essais sont nécessaires pour la mettre au point, augmenter ou modifier les performances des produits. La technologie n'a alors qu'une efficacité limitée au regard des moyens mis en œuvre.

- **la croissance ou industrialisation**

Elle permet d'accéder à la maîtrise de la technologie. Les applications industrielles et commerciales sont plus nombreuses et performantes. Les résultats obtenus des investissements additionnels réalisés sont beaucoup plus élevés ce qui les rentabilise. La concurrence imitative commence à apparaître.

- **la maturité technologique**

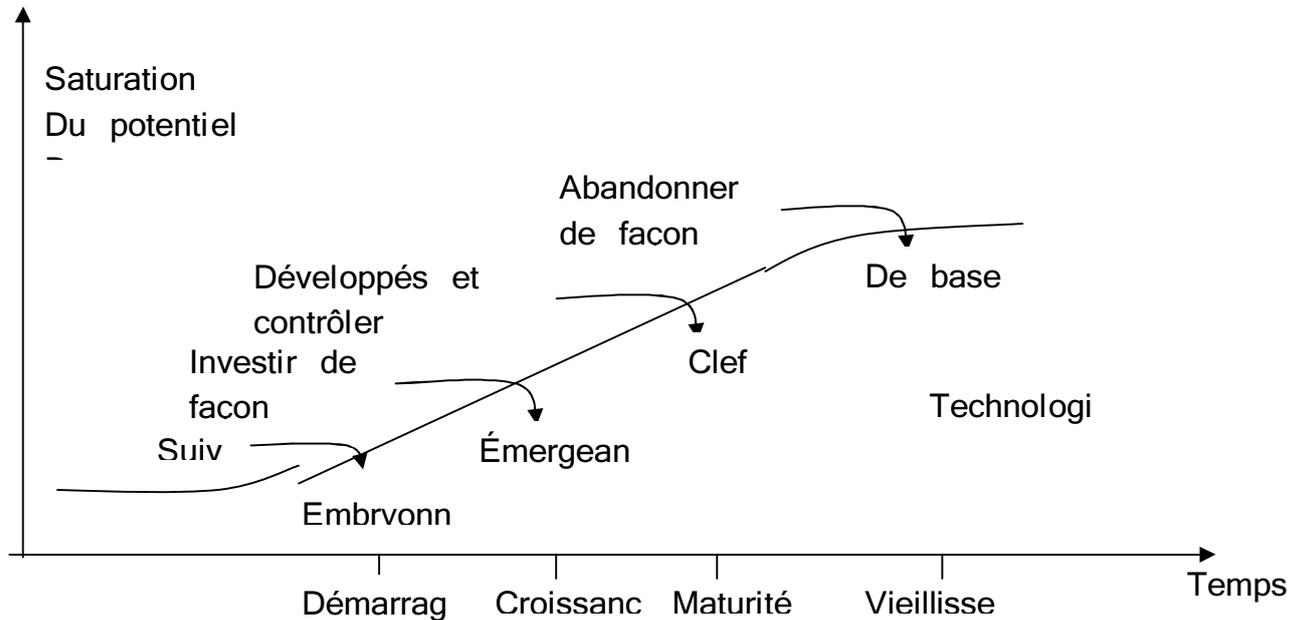
Elle correspond à la stabilisation des procédés et des coûts. Les limites de la technologie apparaissent et les améliorations sont marginales. A cette phase, des technologies de substitution apparaissent.

- **le déclin - émergence de nouvelles technologies.**

On représente le développement des technologies selon une courbe en « S » qui montre la corrélation entre l'effort consenti pour améliorer ses performances et les résultats obtenus.

Il est important que l'entreprise sache si elle doit continuer à investir dans une technologie pour en améliorer sa maîtrise ou s'il est préférable d'investir dans de nouvelles appelées à supplanter les anciennes. L'introduction d'une nouvelle technologie peut modifier radicalement les règles de la concurrence. C'est ainsi qu'en 1977, la technologie du pneu radial a fait chuter les ventes de pneus traditionnels et obligé toutes les entreprises à investir.

LE CYCLE DE VIE DES TECHNOLOGIES.



Arthur D. Little, "Management de l'innovation technologique ", encyclopédie de gestion, éditions economica.

➤ Le diagnostic stratégique

Ce cycle de vie des technologies est un outil d'analyse technologique. Au plan de diagnostic la première exigence est d'apprécier la valeur compétitive du patrimoine technologique de l'entreprise. Tout produit repose en effet sur un ensemble fini de technologies distinctes. L'inventaire des technologies maîtrisées par l'entreprise à un moment donné permet d'apprécier ses forces et faiblesses par rapport aux concurrents.

Lorsque l'entreprise parvient à repérer les limites des technologies qu'elle utilise et celles des technologies concurrentes, elle peut instruire le problème du choix de son positionnement et la décision de passage d'une technologie à une autre, en sachant que la position de l'attaquant est souvent préférable à celle de la défensive.

Sur la base du diagnostic de son patrimoine technologique, de la position concurrentielle correspondante et des résultats du travail de prévision technologique, il reste à l'entreprise à établir une stratégie précisant les modalités d'exploitation du patrimoine existant, les voies d'accès aux technologies non maîtrisées mais considérées comme vitales et l'articulation entre portefeuille d'activités et portefeuille de technologies.

Les attitudes stratégiques possibles de l'entreprise vis-à-vis de la technologie sont multiples. Les auteurs proposent la typologie suivante :

- politique de leadership : l'entreprise introduit les innovations technologiques et cherche à compenser les coûts de développement par des marges initiales élevées et une augmentation constante de sa part de marché (exemple de Hewlett-Packard ou 3M).

- politique de suiveur ou d'imitateur : l'entreprise copie rapidement ou acquiert les innovations technologiques. L'entreprise est en mesure d'utiliser les économies faites en matière de R&D pour se différencier.
- politique coût/volume : l'entreprise privilégie l'avantage de prix obtenu grâce à d'important volume de production, cette politique est possible dans la mesure où tous les clients n'exigent la technologie la plus récente (exemple des fabricants japonais de puces électroniques).
- Politique de spécialisation : il s'agit d'être le meilleur sur un créneau étroit de produit ou sur un processus, et de combiner les avantages d'une connaissance supérieure et d'un volume optimal de production.
- Politique conglomérale : l'entreprise gère un portefeuille de technologies, souvent rattachées à un marché particulier comme les télécommunications.
- Politique de vente de technologies : l'entreprise se concentre sur la R&D et exploite ses résultats par cession de licences plutôt que de devenir un producteur majeur ; C'est le cas des petites entreprises.
- Politique entrepreneuriale : l'entreprise développe un concept technologique jusqu'au point où il peut être vendu. Ceci permet de maximiser la valeur de capacités d'innovation et d'éviter les problèmes du passage à l'industrialisation directe.

Un leader est présent dès la phase de R&D pour développer le produit, tandis qu'un suiveur n'intervient qu'après avoir constaté la viabilité de ce dernier et doit prolonger sa présence plus longtemps puisqu'il n'a pu profiter des marges initiales élevées. Un spécialiste recherche une niche où il pourra proposer une offre supérieure et sera vraisemblablement présent durant tout le cycle. Le conglomérat dispose de divisions présentes à différentes phases de nombreux cycles de vie de produit. Le vendeur de licence se maintient seulement pour établir le concept de produit puis se tourne vers d'autres innovations, tandis que l'entrepreneur doit persévérer jusqu'à la phase de croissance.

➤ **Le potentiel d'innovation et de recherche-développement**

Déterminer son potentiel technologique en entreprise, c'est apprécier sa capacité à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre des technologies actuelles ou en inventer de nouvelles : ce potentiel technologique est déterminé par le potentiel d'innovation et de recherche-développement de l'entreprise.

Une entreprise de disposer d'un potentiel d'innovation afin de répondre à l'évolution de l'environnement. **Le potentiel d'innovation mesure la capacité d'une entreprise à intégrer une innovation** : en améliorant ses produits ou son processus de production, l'entreprise doit obtenir un avantage compétitif (ex. : différenciation des produits par rapport à ceux des concurrents, monopole temporaire pour un produit nouveau, réduction des coûts de fabrication,...). L'intégration d'une innovation suppose également que l'entreprise soit capable d'abandonner au bon moment une technologie !

Le potentiel de recherche-développement doit permettre à l'entreprise de mener une politique de recherche afin de favoriser l'innovation : c'est un moyen d'accès à l'innovation. Cela va également permettre à l'entreprise de faire évoluer son portefeuille technologique.

Le potentiel de recherche-développement nécessite des moyens financiers et humains importants, et donc, l'innovation à un coût pour l'entreprise : ce coût va conduire à ce déterminer entre deux types de stratégie : celle de leader en innovation et celle de suiveurs ou d'imitateurs.

En définitive, on avancera que la position technologique d'une entreprise s'apprécie par sa facilité d'accès et par sa maîtrise des technologies de bases, par sa facilité à intégrer rapidement les technologies clés et à surveiller le développement des technologies émergentes et embryonnaires.

Exercice d'application

Par rapport à la grille de familiarité, visualisez les voies d'accès optimales pour développer de nouvelles technologies en fonction des risques encourus.

Réponse

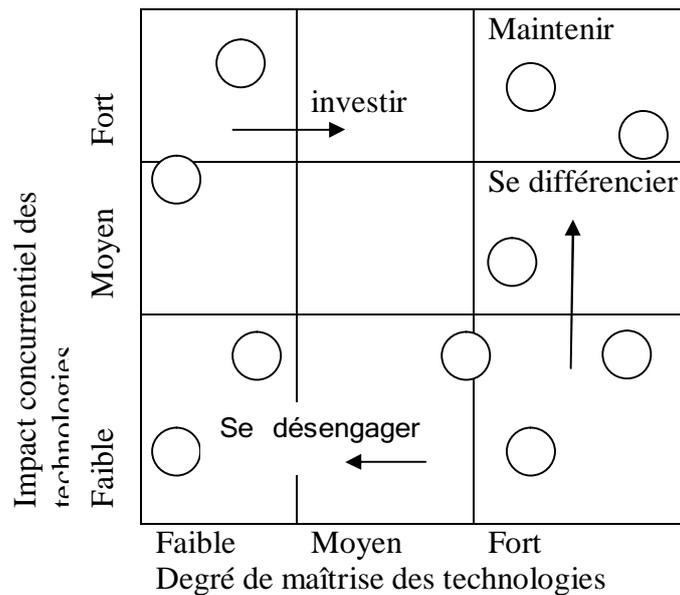
- 1** ó Pour un marché nouveau et inconnu et une technologie connue, l'entreprise devrait établir des accords de coopération ;
- 2** ó Pour un marché nouveau et inconnu et une nouvelle technologie mais familière, l'entreprise devrait racheter une entreprise maîtrisant la technologie recherchée ;
- 3** - Pour un marché nouveau et inconnu et une nouvelle technologie inconnue, l'entreprise devrait signer un contrat de recherche externe ;
- 4** ó Pour un nouveau marché mais familier et une technologie connue, l'entreprise devrait développer en interne ou procéder à un rachat d'entreprise ;
- 5** - Pour un nouveau marché mais familier et une nouvelle technologie mais familière, l'entreprise devrait développer interne ou acheter de licence ;
- 6** - Pour un nouveau marché mais familier et une nouvelle technologie inconnue, l'entreprise devrait racheter d'entreprise maîtrisant la technologie recherchée ;
- 7** - Pour un marché connu et une technologie connue, l'entreprise devrait développer interne ;
- 8** - Pour un marché connu et une nouvelle technologie mais familière, l'entreprise devrait développer interne ou acheter une licence ;
- 9** - Pour un marché connu et une nouvelle technologie inconnue, l'entreprise devrait signer un accord de coopération.

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

Question 1 : Commenter la réaction des entreprises par rapport à la nature des technologies.

Question 2 : Commenter la matrice ci-dessous.

Le portefeuille technologique de l'entreprise



Question 3 : Quelle est la différence entre l'innovation, l'invention et la technologie.

Question 4 : Expliquer le rôle de la fonction Recherche et Développement au sein de l'entreprise.

Question 5 : Que signifie le bonsaï technologique ?

Question 6 : Analyser, pour une entreprise, les voies d'accès aux différentes technologies.

Question 7 : Expliquer pourquoi la veille technologique contribue à l'analyse du patrimoine technologique de l'entreprise.

Section 2 : Les ressources financières

Sans financement, il ne peut exister d'entreprise viable, ni de gestion efficace et pérenne. Apportées principalement par les actionnaires, les ressources financières permettent la constitution et le fonctionnement de l'entreprise, l'achat de ses facteurs et le financement de sa production. Grâce à leur argent, les actionnaires investissent, montent des projets et espèrent générer des profits. En contrepartie de leur capital investi, les actionnaires cherchent à obtenir des retours sur investissement positifs et des dividendes élevés. Outre les actionnaires, les entreprises peuvent rechercher leurs financements auprès des institutions et des marchés financiers : banques, sociétés de leasing, organismes de placement financiers, bourses de valeurs mobilières. La disponibilité des ressources financières permet à l'entreprise d'investir, d'honorer ses engagements et de payer ses fournisseurs et ses employés. Elle garantit ainsi sa solvabilité et assure sa fiabilité auprès de ses différents partenaires et surtout auprès de ses créanciers.

A - Les principaux modes de financement

L'entreprise doit choisir les financements en fonction de ses projets, sa stratégie, son statut juridique et ses capacités financières. Un financement trop coûteux ou insuffisant peut entraîner des difficultés financières et l'insolvabilité de l'entreprise.

Les financements externes : ils peuvent être obtenus auprès d'autres entreprises par des établissements financiers ou collectés sur les marchés financiers. Les sources externes de financement sont celles qui ne sont pas nées de l'activité de l'entreprise.

❖ Les financements interentreprises

Lorsque l'entreprise obtient de ses fournisseurs des délais de paiement, elle contracte une dette. L'entreprise et le fournisseur créent un effet de commerce (effet à payer). La durée maximale des effets de commerce est de 90 jours.

❖ Emprunts indivis

Lorsque la banque finance seule un projet qui s'inscrit dans la durée (construction d'usine, achat de matériels, absorption d'une entreprise), un contrat de prêt est signé entre le prêteur et l'entreprise prévoyant le taux d'intérêt et les dates d'échéances.

❖ Découvert bancaire

L'entreprise peut avoir un solde négatif sur son compte en banque. Chaque année, la banque étudie la situation financière de l'entreprise cliente et lui accorde un plafond de découvert à respecter sous peine d'être en cessation de paiement.

❖ Les effets de commerce

Ces effets que l'entreprise tire sur ses propres clients (effets à recevoir) peuvent être escomptés auprès de sa banque. La banque prête de l'argent à l'entreprise en fonction du nominal des effets escomptés sous déductions de frais d'opération et d'intérêts.

❖ L'affacturage

C'est la vente des créances de l'entreprise à une société d'affacturage qui s'assure pour son propre compte du paiement des créances et qui prendra en charge le risque d'impayé. Ce mode de financement est coûteux pour l'entreprise car la société d'affacturage se rémunère de l'avance en trésorerie et du risque impayé.

Votre entreprise est souvent obligée d'accorder à ces clients des délais de paiement

Pour financer ce décalage de trésorerie, vous pouvez avoir recours à l'affacturage.

Donc, l'affacturage est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, vous achète ferme les créances de vos clients, appelés acheteurs ou bénéficiaires de services et ce contre une rémunération. L'opération consiste à céder au factor vos factures en échange de quoi ce dernier vous consentira une avance sous déduction des intérêts et commissions. En cas d'impayés, le risque est assuré par le factor qui ne peut se retourner contre vous.

L'affacturage est assuré par des établissements spécialisés : de nombreuses banques ont des filiales spécialisées dans l'affacturage.

La tendance à l'affacturage à la carte a poussé certains factors à proposer des contrats dans lequel le factor n'impose pas la remise totale du chiffre d'affaires (vous pouvez demander un financement seulement sur une partie de ce chiffre d'affaires).

L'affacturage présente trois avantages principaux :

- c'est un procédé de recouvrement efficace puisque le factor vous décharge du souci de la gestion du poste clients et de l'encaissement des sommes dues,
- c'est une technique de mobilisation du poste client et ce quel que soit le mode de règlement convenu avec vos clients,
- c'est une garantie de bonne fin puisque le factor s'engage à vous payer les factures que vous avez émises. Le risque d'insolvabilité de vos clients et le risque de non-paiement à l'échéance sont pris en charge par le factor sauf de votre faute.

On peut noter aussi un certain nombre d'avantages de passer par une entreprise d'affacturage :

- en offrant la sous-traitance totale du poste client, le factor vous permet de faire d'importantes économies d'échelle : d'une part sur les charges de personnel, d'autre part sur les frais d'assurance et les coûts des financements bancaires ;
- les fonds sont réglés par chèque, virement ou billet à ordre aussitôt facture faite ; dans le cas d'un règlement par billet à ordre le factor ne percevra pas d'intérêts si l'échéance du billet est identique à la date de règlement de la facture par votre client

❖ L'emprunt obligataire.

L'entreprise peut financer son activité à long terme grâce à l'emprunt obligataire sur le marché boursier. Lorsqu'il s'agit d'un important financement externe à long terme, l'entreprise peut émettre un emprunt obligataire : l'entreprise émet des titres, appelés **obligations**, sur les marchés financiers en contrepartie d'une somme d'argent. Son montant est déterminé par le nombre d'obligations souscrites et leur valeur de remboursement. Le financement est assuré par une multitude d'obligataires (prêteurs) qui reçoivent l'intérêt annuel.

❖ Le crédit-bail (location long durée avec option d'achat)

Il est à la fois un procédé d'investissement et une modalité de financement : l'entreprise choisit son bien d'équipement ou son immeuble, puis le fait acheter par une société spécialisée dans le crédit-bail qui le lui loue pour une période au terme de laquelle l'entreprise pourra soit restituer le bien, soit renouveler la location (à un tarif différent), soit acquérir le bien à un prix convenu d'avance.

L'opération de crédit-bail comporte 2 contrats :

- le contrat de vente classique entre le fournisseur et le crédit bailleur,
- le contrat de crédit-bail entre le crédit bailleur et le crédit preneur comportant à la fois :
 - un bail (louage du bien),
 - une promesse unilatérale de vente.

Une convention financière tripartite

L'opération de crédit-bail ne peut être réalisée que par un établissement de crédit.

Le crédit-bail est une opération financière qui fait obligatoirement intervenir 3 types d'intervenants :

3 types	Intervenants	Rôle
Crédit bailleur	<ul style="list-style-type: none"> Établissement financier, entreprise de crédit-bail, banque. 	<ul style="list-style-type: none"> Achat du matériel au fournisseur. Location du matériel au crédit preneur, avec offre d'achat.
	<ul style="list-style-type: none"> PMI-PME, grande entreprise, association, artisan, commerçant, profession libérale, établissement public. 	<ul style="list-style-type: none"> Négociation et choix du matériel auprès du fournisseur. Utilisation du matériel. Paiement des loyers au crédit bailleur. Achat (ou non) à la fin de contrat de louage.
Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> Fabricant, vendeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Vente du matériel au crédit bailleur. Livraison du matériel au crédit preneur.

Les financements internes

❖ L'apport en capital

Le capital représente les **apports des propriétaires** de l'entreprise. Ces apports peuvent être financiers, immatériels (exemple : savoir-faire) ou en nature (exemple : apport d'un véhicule). Pour attirer de nouveaux propriétaires et donc augmenter le capital, l'entreprise doit avoir de bonnes perspectives. En fait, les personnes détenant des fonds choisissent les entreprises qui leur procurent la meilleure rémunération.

Les associés ou les actionnaires en plus de l'apport initial pour la création de l'entreprise, peuvent décider d'augmenter le capital de leur entreprise comme suit :

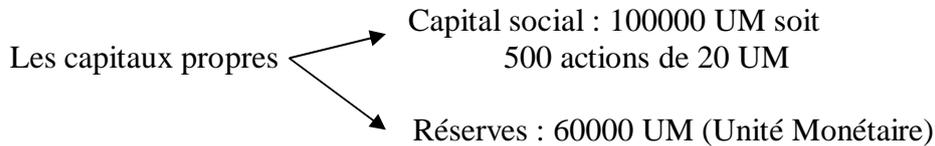
- L'augmentation du capital en numéraire consiste à créer de nouvelles actions qui seront vendues.
- L'augmentation du capital par incorporation des réserves consiste à diminuer les réserves de l'entreprise pour augmenter le capital.
- Une dette importante peut être transformée en capital si le créancier accepte de devenir associé ou actionnaire dans le capital de son débiteur.
- Absorption d'une autre entreprise augmente le capital de l'entreprise.

Exemple : augmentation de capital d'une SA

. Abréviations

PE : Prix d'Emission ; **VN** : Valeur Nominale ; **Pr** : Prime d'émission ; **V(AP)** : Valeur réelle du titre après augmentation du capital ; **DS** : Droit de Souscription attaché à toute action ancienne (sa vente éventuelle permet à un ancien actionnaire de compenser la perte de valeur de son titre)

N(AV) : Nombre d'Actions avant augmentation ; **N(AN)** : Nombre d'Actions Nouvelles



L'augmentation du capital en numéraire en émettant 1000 actions au prix de 25 UM. Dans ce cas, la trésorerie de la SA a été augmentée de 25000 UM et les capitaux propres se décomposent de :

- Capital social 120000, soit 6000 actions de 20 UM ;
- Réserves 60000 UM ;
- Prime d'émission 5000 UM, soit 1000 actions la prime d'émission.

La prime d'émission est égale à la différence entre la valeur nominale (20 UM) et le prix d'émission (25 UM).

Le traitement financier de la rémunération des apports peut se faire selon deux modalités possibles :

- soit augmenter la valeur nominale des titres existants : les apports sont alors l'apanage des anciens associés, situation fréquente dans les sociétés de personnes, dans lesquelles les titres ne sont pas négociables. Par contre, cette situation est rare dans les sociétés de capitaux car l'unanimité des associés est requise pour modifier la valeur nominale des titres ;
- soit mettre de nouveaux titres en circulation : cela permet l'entrée éventuelle de nouveaux associés, notamment dans les sociétés de capitaux, ce qui entraîne des difficultés quant à la protection des intérêts des anciens associés. C'est cette dernière modalité, fréquemment mise en œuvre, que nous envisagerons ici dans le cadre des sociétés par actions.

Exemple 2 :

Composition du capital avant augmentation en numéraire :

10 000 actions de 100 UM, Valeur réelle : 120,00 UM ;

Emission de 5 000 actions de même valeur nominale, à un prix d'émission de 108,00 UM.

Calcul de la prime d'émission et du droit préférentiel de souscription :

$VN = 100,00 \text{ UM}$

$V(AV) = 120,00 \text{ UM}$

$PE = 108,00 \text{ DH}$

Prime d'émission = $108,00 - 100,00 = 8,00 \text{ UM}$ Droit préférentiel de souscription :

Calcul de V (AP)

(*) Calculé ainsi : $1\ 740\ 000 / 15\ 000$

$DS = V(AV) - V(AP) = 120 - 116 = 4,00 \text{ UM}$

Position d'un actionnaire ancien qui ne souhaite pas participer à l'augmentation de capital

La valeur de chacune de ses actions s'amointrit de: $120 - 116 = 4,00$ UM, perte compensée par la vente du DS lié à chaque action.

Position d'un non - actionnaire qui souhaite y participer :

$N(AV) = 10\ 000$

$N(AN) = 5\ 000$

Pour acquérir une action nouvelle, il paie:

- le prix d'émission: 108,00 UM

- les droits de souscription nécessaires : $(10\ 000 / 5\ 000) \times 4,00 = 8,00$ UM

Il débourse 116,00 UM au total pour recevoir un titre d'une valeur équivalente.

Remarque importante :

La prime d'émission Pr est versée à la société émettrice des titres.

Le droit de souscription DS est versé aux anciens actionnaires qui ne souhaitent pas participer à l'opération.

Leur objectif est identique: faire payer aux nouveaux actionnaires

Leur droit dans les réserves anciennes.

❖ L'autofinancement

Ce sont les ressources que l'entreprise crée du fait de son activité et qu'elle garde pour investir ou pour diminuer son endettement : Le bénéfice par exemple.

L'entreprise calcule chaque année un résultat. Ce résultat peut être un bénéfice (profit) ou une perte. Si le résultat est un bénéfice, celui-ci est distribué aux propriétaires de l'entreprise et/ou mis en réserves. Ces **réserves** constituent une ressource financière qui permet de **autofinancer** les investissements découlant des décisions de la direction.

B 6 Les besoins et nature de financement

Les entreprises doivent engager des frais qu'elle devra le plus souvent payer avant d'avoir encaissé les recettes générées par l'élément concerné (achat d'une machine outil par exemple). Le besoin de financement naît de ce décalage dans le temps entre les flux de paiement et le flux d'encaissement

❖ Analyse du besoin de financement :

Il faut affiner cette analyse suivant la durée et la nature de l'élément à financer. La durée du besoin de financement soit le court terme pour l'exploitation courante ou le long terme pour financer la croissance, la nature du besoin du financement conduit à distinguer les investissements et les exploitations.

Les Variations de trésorerie correspondent à l'ajustement entre les besoins de financement et les sources de financement. L'analyse des variations de trésorerie est un précieux indicateur pour le pilotage de l'entreprise.

❖ Besoins de financement des investissements

Pour l'acquisition de biens de production justifiée par des motifs variés : remplacement (nouvelle machine pour produire à l'identique d'un matériel hors usage) ; capacité (pour produire plus) ; productivité (accroître les performances techniques) et modernisation (nouveau procédés et autres).

Pour les investissements incorporels. En termes de comptabilité, ils n'entrent pas dans le patrimoine de l'entreprise mais économiquement ce sont bien des investissements (recherche-développement, formation). Pour les investissements financiers (acquisition des titres d'autres sociétés, créer des filiales, réaliser des fusions et absorptions).

Les sources de financement des investissements sont l'augmentation de capital, l'emprunt et le crédit-bail.

❖ Besoins de financement de l'exploitation

Le cycle d'exploitation correspond au processus cyclique : achat de matière ou transformation de celles-ci ou vente de produits finis.

Le cycle d'exploitation se décompose en un cycle d'approvisionnement, un cycle de transformation et un cycle de distribution. L'entreprise doit financer les stocks et les crédits accordés à ses clients, mais elle a obtenu elle-même des crédits de la part de ses fournisseurs pour les différents achats et prestation.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) s'exprime par :

$BFRE = \text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes d'exploitation}$

Les sources de financement du cycle d'exploitation sont le crédit-bail, l'escompte qui est une opération par laquelle une entreprise remet à sa banque leur échéance des effets de commerce tirés sur ses clients, les découverts bancaires et l'affacturage.

Pour limiter les besoins de financement d'exploitation, l'entreprise doit essayer de faire « tourner » rapidement ses stocks, en accordant peu de crédit à ses clients tout en obtenant beaucoup de ses fournisseurs.

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

QCM

Pour chaque question ou affirmation, indiquer le ou les choix qui vous paraissent convenir le mieux.

1. De façon générale, le besoin de financement de l'entreprise naît essentiellement :

- a) du décalage entre les flux d'encaissements et de paiements ;
- b) de la politique d'investissement suivie ;
- c) des taux d'intérêt du marché ;
- d) de l'insuffisance des capitaux propres.

2. L'augmentation du capital social permet :

- a) d'augmenter la marge d'autofinancement de l'entreprise ;
- b) d'accroître les dividendes ;
- c) de diminuer l'endettement.
- d) d'augmenter les ressources stables.

3. L'escompte est une technique de financement à utiliser pour :

- a) financer les investissements ;
- b) couvrir un besoin temporaire ;
- c) augmenter le capital social de l'entreprise ;
- d) diminuer l'endettement.

4. Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles qui sont conformes aux règles classiques de la gestion financière ?

a) Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables d'une durée au moins équivalente.

b) Le fonds de roulement net global permet de financer les investissements.

c) L'endettement de l'entreprise doit être nul.

d) Le montant de l'endettement doit être en rapport avec le montant des capitaux propres.

5. Un investissement de productivité est un investissement qui :

- a) remplace une machine à l'identique ;
- b) permet de produire un plus gros volume de produit ;
- c) accroît la rentabilité de l'outil de production ;
- d) améliore des performances techniques de l'outil de production.

6 .Pour assurer la rentabilité de l'entreprise, la règle essentielle à respecter est de :

- a) financer chaque investissement par des capitaux dont les coûts est inférieur à la rentabilité économique de l'investissement ;
- b) financer les investissements en recourant systématiquement à l'emprunt ;
- c) financer chaque investissement par des capitaux dont le taux d'intérêt est supérieur à la rentabilité économique de l'investissement ;
- d) financer les investissements en limitant méthodiquement le recours à l'emprunt

7 .Le gestionnaire de la trésorerie d'une entreprise doit atteindre les objectifs suivants :

- a) limité l'endettement ;
- b) assurer la solvabilité de l'entreprise ;
- c) réduire à zéro le montant de la trésorerie inactive ;
- d) escompter des effets de commerces pour disposer d'une trésorerie abondante.

8 Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles qui sont exactes ?

- a) L'effet de levier à financer un investissement par un emprunt dont le taux est supérieur à la rentabilité économique de l'investissement.
- b) La structure de financement influence la rentabilité des capitaux propres
- c) Il faut limiter le recours à l'emprunt car l'endettement diminue la rentabilité des capitaux propres.
- d) La rentabilité des capitaux propres s'accroît si un investissement est financé par un emprunt dont le taux d'intérêt est inférieur à la rentabilité économique de l'investissement.

Section 3 : Les ressources humaines

Pour fonctionner une entreprise a besoin de ressources humaines. Ces ressources humaines ne sont pas homogènes. Elles peuvent être classées en fonction :

- du **statut** : on distingue les opérateurs du personnel d'encadrement et du personnel de direction ;
- du **nombre de salariés** : les très petites entreprises (TPE) ont moins de 10 salariés ; les petites entreprises (PE) ont entre 10 et 50 salariés ; les PME ont entre 50 et 250 salariés et les grandes entreprises ont plus de 250 salariés.

Au-delà du nombre de salariés, l'entreprise doit connaître la « qualité » de son personnel à travers les **compétences possédées**. Les compétences comprennent **les savoirs, savoir-faire et savoir - être**.

A ó Evolution des conceptions de l'homme au travail

Les politiques du personnel ont connu une importante évolution liée à deux types de transformations :

- Changements techniques, économiques et sociaux ont fortement influencé les politiques sociales de l'entreprise ;
- La prise en compte de la dimension physiologique de l'homme s'est ajoutée à la reconnaissance de son appartenance sociale et la considération de ses motivations personnelles, psychologiques et intellectuelles.

Les rapports de l'homme avec son travail ont connu les évolutions suivantes :

- La dimension physiologique de l'homme au travail. Pour les théoriciens de l'école classique, l'homme est une machine ; sa motivation principale est pécuniaire. Les individus au travail ont des caractéristiques physiologiques d'où l'analyse des mouvements (OST).
- L'intégration des facteurs psychologiques. L'école des relations humaines a étudié les facteurs psychologiques et sociaux qui conditionnent la satisfaction et la productivité du travail. Celle-ci dépend non seulement de facteurs matériels mais aussi du climat du groupe de travail et de la qualité des relations inter-individuelles et des communications.
- Les analyses contemporaines des besoins de l'homme au travail. intègre la recherche de l'épanouissement de l'individu. Le travail est un moyen de se réaliser. L'implication des travailleurs peut assurer avantage compétitif à l'entreprise.

B ó La gestion des ressources humaines (GRH)

L'essentiel de la valeur repose sur le facteur humain. Dans une société où l'avantage concurrentiel repose souvent sur l'innovation et la qualité du service, le facteur humain est primordial et doit être géré avec soin. La gestion du personnel a dépassé son caractère de fonction logistique (fournir de la main d'œuvre) pour devenir une fonction stratégique.

La GRH assure les tâches suivantes :

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)** est un préalable à toute politique de gestion des ressources humaines. Son objectif est de s'assurer que le bon individu est à la bonne place ; cela signifie qu'il faut évaluer et anticiper les besoins de l'entreprise, évaluer le personnel, recruter et adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

La GPE repose sur une étude quantitative de l'emploi, c'est-à-dire une étude démographique de l'effectif : nombre de salariés, évolution de ce nombre, répartition par âge, par sexe, par niveau de formation. La GPE suppose une étude qualitative de l'emploi, c'est-à-dire une étude de l'évolution des qualifications face aux changements prévus ; analyse la compétence requises par le poste d'où la notion d'emploi type qui fait appel à des définitions de compétences et de savoir-faire plus large que le profil de poste.

La GPE consiste à jouer sur la mobilité interne et le recrutement. Celui là est une opération coûteuse (annonces, cabinet de recrutement, etc.), difficile (tests, entretiens, analyses diverses) et lourde de conséquences (l'avenir de l'entreprise se joue sur la qualité du personnel recruté) .

- **Administration et rémunération du personnel :** l'administration du personnel regroupe toutes les tâches nécessaires pour assurer des obligations légales et contractuelles de l'entreprise vis-à-vis de son personnel.

Les exigences sociales comme sécurité et confort tout autant qu'économiques comme productivité et qualité ont poussé à améliorer les conditions du travail : conditions physiques et morale du travail ; rotation du personnel sur le poste, élargissement des tâches et leur enrichissement qui se traduisent par une dé-parcellisation du travail, une responsabilisation et une plus grande autonomie.

L'aménagement du temps de travail est la modification de la répartition du temps de travail dans la journée, la semaine et dans l'année. L'aménagement du temps de travail est le sujet de nombreuses polémiques en raison des intérêts très divergents selon les individus, les entreprises, les régions.

La conception de la rémunération est contradictoire : pour le salarié, c'est un revenu ; pour l'entreprise, c'est un coût qu'elle cherche à minimiser. La politique de rémunération doit

dépasser cette contradiction car la rémunération joue un rôle important dans le système de motivation. Les formes de rémunérations sont très nombreuses : au temps, aux pièces, mensuelle, une partie fixe plus des primes ou commissions, rémunération proportionnelle à l'activité, etc. L'évolution contemporaine est marquée par un retour à des pratiques d'individualisation des rémunérations et par l'accroissement des formes d'intéressement et de participation aux résultats, parfois accompagnée de participation au capital.

- **La formation et l'information du personnel** : la formation du personnel représente des sommes considérables sur le plan financier, sur le plan social, elle représente une possibilité de promotion et elle permet sur le plan économique d'assurer la satisfaction, l'intégration et la motivation du personnel. Elle est une condition essentielle du maintien de la compétitivité de la firme pour améliorer la productivité et assurer l'adaptation aux évolutions technologiques.

Les décisions et les actions que l'entreprise doit prendre chaque jour nécessitent la circulation de nombreuses informations, il faut ainsi définir une politique de communication pour impliquer le personnel dans le travail. Les supports de communication sont utilisables avec des finalités et des coûts différents : notes, rapports, journaux, photos, films. A cela s'ajoute la communication informelle, la communication hiérarchique (ordres/comptes rendus), la communication fonctionnelle (relation de conseil sans lien hiérarchique), la communication interpersonnelle (individu à individu) et la communication de masse.

C ó L'importance des savoirs et des compétences dans la gestion des entreprises

La compétition mondiale exige des standards de coûts et de qualités de plus en plus exigeants, et la vraie source d'un avantage concurrentiel est la capacité des gestionnaires à gérer des processus par lequel des technologies et des savoir-faire sont transformés en compétences qui permettent l'adaptation et la saisie d'opportunités inaccessible aux autres.

L'approche des ressources et des compétences propose une analyse par le filtre des ressources de l'entreprise plutôt que par celui de ses produits.

Avec cette approche, l'attention ne doit plus porter en premier lieu sur les forces concurrentielles trop volatiles, mais davantage sur les forces intrinsèques de l'organisation.

C'est de l'intérieur de l'organisation que se construit l'avantage concurrentiel et non pas sous l'impulsion de facteurs exogènes.

Cette approche différencie entre une ressource et une compétence : la première est constituée des inputs. Elle est tangible et peut prendre plusieurs formes : équipements, salariés, brevet, marque de commerce, ressources financières, etc.

La deuxième, la compétence transforme ces ressources en ressources productives par leur mise en relation et leur exploitation à travers des routines organisationnelles.

La notion de compétence est donc systématique et résulte de l'interaction entre technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

L'avantage concurrentiel selon cette approche réside dans la valorisation supérieure des ses ressources (Tywoniak 98).

Les ressources ou les compétences seraient qualifiées d'avantage concurrentiel, quand elles aient de la valeur pour l'entreprise, qu'elles soient rares, qu'elles soient durables, qu'elles soient non substituables, qu'elles soient inimitables et que l'entreprise se les approprie.

Pour identifier les compétences centrales dans une entreprise, trois questions peuvent être posées :

-cette compétence permet-elle l'accès à une variété de marché ?

-cette compétence contribue-t-elle de manière significative à la création de valeur pour le client (ex : l'expertise de Hyundai dans les moteurs)

-cette compétence est-elle difficile à imiter pour les concurrents ?

✓ **l'expérience des entreprises en utilisant leurs ressources et leurs compétences :**

1- Sony met l'accent sur l'importance pour ses technologies, ses ingénieurs et ses commerçants de partager la même compréhension des besoins du client et des possibilités technologiques. Cela permet à tous les éléments clés de l'organisation d'évoluer au même rythme.

La compétence centrale est aussi la communication.

L'usage et le partage des compétences centrales les font grandir et non utilisées, elles peuvent périr.

La pensée piégée des CAS peut empêcher de voir l'importance des compétences centrales et mener à des décisions trop centrées sur la compétitivité étroite des cas.

La capacité de Sony de générer l'innovation est celle de GE de faciliter l'adaptation au changement sont des compétences et combinent un grand nombre de ressources tangibles et intangibles.

2- Canon possède une compétence fondamentale, la source de son succès dans le domaine des caméras, des imprimantes, des photocopieurs et des télécopieurs et de sa capacité d'intégrer de multiples technologies (optique fine, microélectronique, imagerie électronique et mécanique de précision)

Sony en encourageant par divers incitatifs, les mouvements latéraux de personnels de recherche entre ses différentes divisions.

En favorisant le métissage des technologies cette politique organisationnelle est au centre du développement de l'entreprise.

Les compétences de Sony en électronique et en miniaturisation lui ont permis de développer le walkman, le téléviseur de poche, le lecteur de disc compact ou la vidéo.

3- la compétence accroît de manière significative la valeur du produit pour le client comme l'a démontré Hyundai La qualité des moteurs de transmission de Hyundai donnent des avantages importants aux clients : économie, carburant, reprise dynamique, montée rapide à plein régime, réduction du bruit et des vibrations.

Canon, grâce aux compétences qu'elle possède a renforcé sa compétitivité .elle a rentabilisé les investissements réalisés et élargit l'offre.

Chez Canon, 5 pôles de compétences peuvent être identifiés : l'optoélectronique, l'optique de précision, le traitement de l'image digitale, la technologie des capteurs et la mécanique de précision.

Les compétences génèrent des pôles- produits qui permettent de proposer une grande multitude de produits tels les copieurs, mes fax, les appareils photographiques, les caméras vidéos ou les mémoires optiques.

Canon grâce aux compétences a pu attaquer victorieusement Xerox et Kodak.

4- l'entreprise Seb a utilisé ses compétences dans le culinaire pour apporter des améliorations aux produits de repassage : les techniques d'assemblage du métal et d'antiadhésifs utilisés dans les casseroles ou les poêles ont servi à améliorer les qualités des semelles des fers à repasser.

5-Tefal a développé de nouveaux types de capteurs électroniques, moins encombrants, et plus économiques qui ont permis à l'entreprise de diversifier dans le pesage domestique.

6- les compétences ont permis à Wall Mart Leader de la distribution aux Etats-unis de créer un avantage concurrentiel durable. Il a pu combiner son savoir faire en logistique avec d'autres compétences. Il évite les promotions et préfère pratiquer des prix réguliers toute l'année. Cela lui permet de fidéliser les clients. Les directeurs de magasins sont très autonomes pour s'adapter au marché local mais disposent d'un lien permanent avec le siège afin de profiter des connaissances centralisées dans des bases de données.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise ne repose donc pas seulement sur la maîtrise d'une technique de gestion ou sur la possession d'une compétence spécifique (logistique, marketing, système de production). Il est crucial de s'appuyer sur une architecture de compétences, sur leur combinaison cohérentes pour pérenniser l'avantage concurrentiel.

Il est alors difficile aux concurrents de distinguer ce qui cause la performance et de reproduire tout le système organisationnel.

La théorie des ressources attire notre attention sur l'incompétence des ressources internes lorsqu'on veut générer un avantage compétitif. Même si les ressources ne peuvent être considérés sans références à l'environnement, la théorie suggère que nous n'avons de levier que sur nos ressources.

En guise de conclusion, la reconnaissance du fait social et de nouvelles exigences économiques a fait évoluer la gestion du personnel vers la gestion des ressources humaines. Une meilleure valorisation du potentiel humain est à présent la source de l'avantage concurrentiel.

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

QCM

Pour chaque question ou affirmation, indiquer le ou les choix qui vous paraissent convenir le mieux.

1 . Les raisons essentielles de l'évolution vers la gestion des ressources humaines sont :

- a) le développement de la production de masse ;
- b) l'évolution des comportements sociaux au travail ;
- c) les exigences de la qualité totale et de la flexibilité ;
- d) la recherche d'avantages concurrentiels par le service offert au marché.

2 . Dans la conception contemporaine du travail dans les sociétés développées, l'homme est essentiellement perçu comme :

- a) un apporteur de capital ;
- b) un apporteur de travail ;
- c) un créateur de richesses ;
- d) un salarié à motiver.

3 .La gestion prévisionnelle de l'emploi est nécessaire pour :

- a) adapter l'effectif aux besoins de l'entreprise ;
- b) faire évoluer les qualifications du personnel ;
- c) recruter du personnel ;
- d) faire participer le personnel au capital.

4 .Parmi les éléments énoncés ci-dessous, quels sont ceux qui constituent les objectifs de la formation du personnel ?

- a) Assurer l'intégration sociale des individus.
- b) Permettre l'amélioration de la formation professionnelle du personnel.
- c) Faciliter la promotion sociale du personnel.
- d) Dépenser le budget légal alloué à la formation.

5 .Pour diminuer la monotonie des tâches sur un poste de travail, quelle est, a priori, la technique la plus appropriée ?

- a) La communication.
- b) La prime de monotonie.
- c) L'enrichissement des tâches.
- d) L'élargissement des tâches.

6 .La flexibilité dans l'emploi du facteur travail est notamment obtenue par :

- a) l'OST ;
- d) la polyvalence ;
- c) la haute qualification ;
- d) la spécialisation.

Chapitre 3 : La croissance de l'entreprise

On distingue généralement trois modes de développement : la croissance interne, la croissance externe et les alliances stratégiques (voir dossier TD N° 3, S3).

ó Rappel du cours S3

Définition et objectifs : La croissance de l'entreprise correspond à l'accroissement de sa taille dans le temps. Elle se mesure grâce à l'observation de différents indicateurs tels que : l'augmentation des effectifs, des outils de production, du chiffre d'affaires, des bénéfices, des parts de marché...

Les dirigeants qui engagent un processus de croissance, visent plusieurs objectifs :

- ❖ Rechercher une meilleure efficacité

L'entreprise qui atteint une certaine taille pourra faire des économies d'échelle et réduire ainsi ses coûts unitaires de production et de distribution.

Exemple :

- Une entreprise fabrique 1 000 produits par mois avec 2 ouvriers et 1 machine (sous utilisée). Un ouvrier coûte 2800 euros par mois. Les frais de maintenance de la machine sont de 4000 euros par mois.

Coût de production mensuel des 1 000 produits = $(2800 \times 2) + 4000 = 9600$ euros

Coût unitaire = $9600 / 1\ 000 = 9,60$ €

- Le mois suivant, l'entreprise augmente sa production de 700 unités supplémentaires. Pour cela, l'entreprise embauche un nouvel ouvrier.

Coût de production mensuel des 1 700 produits = $(2800 \times 3) + 4000 = 12\ 400$ euros

Coût unitaire = $12\ 400 / 1\ 700 = 7,29$ €

L'entreprise a réalisé une économie d'échelle (en augmentant la production, on a réduit le coût de production unitaire).

- Le mois suivant, l'entreprise augmente sa production en passant de 1700 à 2200 produits. Pour cela, l'entreprise embauche à nouveau un ouvrier (soit 4 ouvriers en tout). De plus, elle investit dans une nouvelle machine de production.

Coût de production mensuel des 2 200 produits = $(2800 \times 4) + (4000 \times 2) = 19\ 200$ euros

Coût unitaire = $19\ 200 / 2\ 200 = 8,73$ €

L'entreprise a réalisé une déséconomie d'échelle (en augmentant la production, on a augmenté le coût de production unitaire).

- ❖ Rechercher une taille optimale

Toute entreprise doit chercher à dépasser un seuil appelé « masse critique » en dessous duquel elle ne pourra pas faire face à la concurrence. La masse critique atteinte, l'entreprise pourra alors bénéficier d'une plus grande efficacité. Elle aura accès à certaines actions commerciales (études de marché, publicités...), aux marchés internationaux, etc.

- ❖ Rechercher un pouvoir de négociation plus important

Une taille plus grande donne à l'entreprise la possibilité de trouver plus facilement des moyens de financement (les investisseurs ont moins de craintes). Elle est également en

position dominante pour négocier avec les fournisseurs (négociation de meilleurs prix, de meilleurs délais, etc.).

➤ **Les modalités de la croissance**

Pour s'agrandir, le chef d'entreprise peut décider de se développer par ses propres moyens (croissance interne) ou en s'associant avec d'autres entreprises (croissance externe).

- La croissance interne

La croissance interne est la création par l'entreprise de capacités nouvelles. L'entreprise peut investir pour augmenter sa capacité productive (achat de machines, de terrains...), sa capacité commerciale (ouverture de magasin) ou le potentiel de recherche (accroissement des dépenses en R&D).

L'entreprise aura recours à l'autofinancement (elle investit avec ses propres fonds) ou au financement externe (emprunt bancaire).

- La croissance externe

La croissance externe s'effectue par l'achat ou le regroupement avec d'autres entreprises. La croissance externe permet de réaliser des synergies entre entreprises.

- Il existe des regroupements complets où les entreprises disparaissent pour donner naissance à une ou plusieurs nouvelles entreprises.

Fusion réunion : Fusion avec création d'une société nouvelle.

Fusion absorption Rachat par une société d'une autre entreprise qui disparaît juridiquement

- Il existe des regroupements partiels : il s'agit d'accords entre entreprises pour créer des liens qui faciliteront leur activité.

- Les alliances stratégiques

Accords entre entreprises concurrentes : lorsque les firmes se regroupent pour des motifs souvent commerciaux.

Regroupement d'entreprises complémentaires.

Regroupement d'entreprises d'une même filière pour contrôler les approvisionnements, la distribution ainsi que l'ensemble des stades de la filière.

Regroupement d'entreprises diversifiées pour accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur et pour réduire le risque financier de stabiliser et d'accroître la rentabilité par une présence dans des métiers variés.

➤ **Le choix d'un mode de croissance**

Avantages et limites des modes de croissance :

Croissance interne

- Maîtrise du processus de croissance
- Indépendance conservée
- Évolution progressive de la structure
- Maintien d'un bon climat social (motivation et promotion du personnel), et autres

Ses limites sont :

- Nécessité de capitaux propres importants ou recours à l'endettement.
- Lenteur de la mise en place, et autres.

Mode de croissance particulièrement adapté aux PME-PMI

Croissance externe

- Utilisation immédiate des nouveaux moyens de production et des compétences
- Processus de croissance rapide
- Réduction des risques (diversification des activités d'une entreprise)
- Limitation de la concurrence. Et autres.

Ses limites sont :

- Besoin important de capitaux
 - Désorganisation possible si intégration rapide d'entreprises trop différentes
 - Risque de gestion confuse
 - Détérioration du climat social en cas de réduction des effectifs. Et autres
- Mode de croissance choisi le plus souvent par les grandes entreprises
Alliances : Revoir le dossier TD N° 3, S3

Section 1 : Les composantes de la croissance

A - La croissance quantitative et la croissance qualitative de l'entreprise

Le développement à long terme de l'entreprise est par ses aspects qualitatifs la croissance à moyen terme est de nature essentiellement quantitative et donc facilement mesurable par les nombreux indicateurs de dimension.

Quelle soit interne ou externe, la croissance se repère à l'aide de trois sortes d'indicateurs les facteurs employés (main-d'œuvre, capitaux investis) ; la valeur des produits commercialisés (ventes, part de marché, valeur ajoutée) ; les résultats obtenus (bénéfice, capacité d'autofinancement)

Le développement qualitatif est difficile à apprécier l'entreprise change avec la croissance quantitative : les produits se modifient, leurs gammes s'élargit, l'organisation interne se perfectionne, la technologie intègre des innovations

B- Les opportunités de croissance de l'entreprise

Les marchés fournissent des opportunités de croissance, mais le potentiel de l'organisation conditionne les possibilités de les saisir et d'en tirer partie.

1 - Les produits nouveaux

En commercialisant un nouveau produit, la firme connaîtra une croissance du seul fait de l'augmentation de la dimension du marché au cours du cycle de vie du produit

L'analyse du cycle de vie du produit a montré qu'au cours de sa phase d'expansion le produit nouveau se développe avec un taux de croissance rapide et supérieur à la croissance économique générale très souvent les firmes situées sur ces marchés ont des difficultés à suivre la croissance du marché elles sont souvent limités par le manque de capitaux ou d'autres ressources ceci entraîne un ralentissement de la croissance de l'entreprise.

2 - La croissance macroéconomique

La croissance de la firme peut être induit indépendamment de tout produits nouveau. La croissance économique globale mesurée, entre autres, par le produit intérieur brut se réalise avec l'augmentation de la production, qui correspond à un accroissement parallèle des revenus et donc de la demande. Cependant seules les entreprises de certains secteur peuvent profiter de cette croissance car le développement économique se traduit par un changement dans la structure de la demande. L'évolution du niveau de vie et de son mode, les individus se transforment et répartissent différemment leurs revenus entre les divers types de consommation. De ce fait certains marchés déclinent tandis que d'autres se développent.

En somme, les évolutions des revenus, de la démographie, des goûts et des aspirations liées à la croissance économique générale créent pour les entreprises innovantes des opportunités de développement sans cesse renouvelées.

3 - La pénétration du marché

La croissance d'une firme peut s'effectuer sur un marché stagnant et en l'absence de tout produit nouveau. Ceci est possible principalement dans quatre circonstances :

- lorsque l'entreprise dispose d'une organisation plus efficace qui lui permet de mieux satisfaire les besoins des clients ;
- lorsque ses coûts plus faibles lui permettent de pratiquer des prix plus compétitifs ;
- lorsque son implantation ou son action commerciale sont meilleures ;
- lorsqu'elle propose des produits améliorés ou produits nouveaux mieux adaptés à la demande.

4 ó Les débouchés nouveaux

La croissance peut se réaliser par l'exploitation des débouchés nouveaux, c'est-à-dire la découverte de nouveaux marchés des produits traditionnels. Ainsi l'action des firmes a pour effet d'élargir les marchés. L'internationalisation est un aspect particulier de l'extension des marchés pour remédier à la saturation du marché national.

5 ó La création des besoins

Le marché impose des contraintes à l'entreprise ; souvent il l'oblige à évoluer lorsqu'il se détourne des produits traditionnels, du fait de la mode ou de l'évolution du mode de vie. Inversement, l'entreprise peut modifier le marché et même le créer par une politique d'innovation. L'innovation est une introduction d'une nouveauté économique qui fait apparaître une demande auparavant inexistante, soit par la création d'un besoin, soit par la révélation d'un besoin latent.

Section 2 : Les axes de croissance de l'entreprise

A ó La spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à maintenir une entreprise sur **un seul domaine d'activité**. Elle repose sur l'exploitation d'un ensemble unique de savoirs et de savoir-faire. L'entreprise met alors l'accent sur son **métier de base**, pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif. Se spécialiser, pour une entreprise, c'est ainsi s'efforcer d'utiliser toutes les opportunités qu'offre le marché sur lequel elle évolue. Attention cependant à ne pas confondre la spécialisation avec une monoproduction, ni avec une clientèle unique. L'entreprise peut élaborer un produit différencié destiné à une clientèle homogène. Elle est spécialisée dès lors qu'elle exerce un seul métier.

Le choix de la stratégie de spécialisation est souvent le fait des jeunes entreprises ou de PME. Ainsi le Club Med a longtemps la seule activité de villages vacances avant de se diversifier mais en restant dans le domaine de loisirs.

- Les procédés de la spécialisation

- La différenciation des produits : la firme spécialisée peut singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents par une stratégie de différenciation qui présente des avantages concurrentiels.
- La constitution d'une gamme de produits. La politique de gamme est une forme particulière de la stratégie de spécialisation d'une entreprise dans le cadre de son métier.

Les politiques de gamme :

- la concentration de la gamme, c'est la limitation aux produits de haut ou de bas de gamme.

-extension de la gamme.

-approfondissement de la gamme par l'introduction de modèles intermédiaires.

-contraction de la gamme par élimination de spécialités superflues.

De ce fait; la spécialisation n'est pas une monoproduction ; ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ; prenons l'exemple de Ford (constructeur automobile) qui, à ses débuts, a limité sa production à un véhicule bas de gamme, la Ford T ; aujourd'hui, il s'impose sur le marché des voitures de gamme intermédiaire ; de même , Moulinex, spécialisé au départ dans le pressurée, a élargi sa gamme à tous les équipements électroménagers ;

- attaquer de **nouveaux marchés** ; l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle ; l'**extension géographique** peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, voire du marché international ; par exemple, le vinaigre Melfor (à base de miel) n'est commercialisé qu'en Alsace et en Lorraine ; l'enseigne Carrefour est présente sur tout le territoire français, mais aussi en Thaïlande. L'**extension à de nouveaux clients** passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne. Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;
- accentuer la **pénétration de marché** ; l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ; par exemple, la FNAC s'installe de plus en plus dans les villes de taille moyenne avec des surfaces de vente plus petites ;
- se concentrer sur un **produit clé** ; l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes ; cette stratégie est particulièrement risquée : si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec lui ;
- se positionner sur une **niche** ; certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques (par exemple, le marché qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite) ou qu'ils répondent à des besoins très restreints (par exemple, d'instruments à vent).

La spécialisation se réalise préférentiellement par croissance interne ; cependant de nombreuses opérations de croissance externe par rapprochement avec des concurrents font partie de la stratégie de spécialisation. Dans les deux cas, il s'agit d'une croissance horizontale.

- **Les raisons technico-économiques de la spécialisation** (croissance horizontale)

L'évolution technique a poussé à la croissance, ainsi que les raisons économiques avec le développement de la consommation de masse liée à la hausse du niveau de vie moyen et à la relative uniformisation des modes de vie. La taille des marchés a donc augmenté pour la

plupart des biens et la nécessité de détenir une part de marché significative conduit à la croissance horizontale.

Elle génère des avantages compétitifs comme des effets d'expérience et d'économie d'échelle qui sont des sources de baisse des coûts. Par ailleurs plus une entreprise est spécialisée plus elle atteint facilement la taille critique dans son domaine d'activité. La spécialisation qui se réalise par la croissance externe permet la réduction de la concurrence et d'obtenir des effets de synergie notamment dans les domaines de la recherche et de l'action commerciale.

(Valeo a vendu ses divisions Petits moteurs électriques et Câblage pour se recentrer sur trois grands métiers : confort, aide à la conduite et efficacité de la propulsion).

Les entreprises se spécialisent en raison de la position de l'activité dans le cycle de vie, pour celles qui se situent encore dans la phase de développement lorsque le marché a encore de fortes perspectives de croissance se spécialiser leur permet l'obtention d'un avantage concurrentiel. L'entreprise peut d'autant plus développer son avantage en se spécialisant que sa position concurrentielle est importante.

On peut à présent mettre en évidence les avantages et les inconvénients d'une stratégie de spécialisation. Une telle stratégie permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier, et de réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise. L'entreprise a d'ailleurs une image positive de spécialiste dans son domaine et sa gestion n'est pas aussi complexe que celle d'une entreprise diversifiée.

La spécialisation présente l'inconvénient de rendre l'entreprise dépendante de son activité. En effet, il n'y a pas de possibilité de synergies entre plusieurs activités, et l'entreprise spécialisée, sensible à l'arrivée de nouveaux concurrents, ne peut pas compenser ses éventuels mauvais résultats sur un exercice par de meilleurs résultats dans un autre domaine. Enfin, il existe un risque de saturation du marché : l'entreprise est dépendante du cycle de vie de son activité ; si elle est en phase de déclin, c'est sa pérennité même qui est menacée.

B 6 L'intégration verticale et externalisation

L'intégration verticale consiste à internaliser des activités au sein de l'entreprise, ces activités étant situées en amont et/ou en aval des activités actuelles et s'inscrivant dans une logique de filière de production. L'intégration vers l'amont concerne les approvisionnements (ex. : Michelin possède des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour les pneus), tandis que l'intégration vers l'aval concerne la distribution (ex. : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe). L'intégration verticale n'est rien d'autre qu'une diversification verticale puisqu'elle conduit l'entreprise à entrer sur de nouveaux marchés (en amont par exemple) avec de nouveaux produits. Elle peut être partielle ou totale (globale) si l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. C'est le cas de Swatch qui possède des usines de composants pour montres (aiguilles, ressorts...) et multiplie les ouvertures de magasins à l'enseigne des marques du groupe (Omega, Breguet...).

- Plus de détails

L'intégration verticale se réalise généralement par la croissance externe. Elle se définit comme le regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus

d'exploitation. Elle se traduit par le remplacement des anciennes transactions marchandes qui reliaient la firme à ses clients ou à ses fournisseurs par des transactions internes à l'entreprise. La stratégie d'intégration s'oppose à la stratégie d'impartition par laquelle l'entreprise, au contraire, confie à des tiers des achats, des fabrications ou des ventes qu'elle réalisait auparavant elle-même.

La stratégie d'intégration c'est le choix de faire (internalisation, transactions internes, relations administratives).

La stratégie d'impartition c'est le faire faire (extériorisation d'activités, transactions marchandes, relations contractuelles)

- Les niveaux de l'intégration

On distingue l'intégration complète, l'intégration modulée et quasi-intégration.

L'intégration complétée réalise quand toutes les activités sont assurées à l'intérieur de la firme. L'intégration modulée c'est quand une partie des activités est confiée à des entreprises indépendantes. La quasi-intégration c'est quand une partie des activités est confiée à des entreprises affiliées par alliance (concession, franchise, sous-traitance).

- Les directions de l'intégration

L'intégration amont vers les approvisionnements.

L'intégration aval vers les débouchés.

L'intégration latérale vers les activités périphériques (société de financement, prestataires de services, société de crédits) vers les activités spécialisées (Recherche, technologie).

Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une stratégie de filière

- Les objectifs de l'intégration

Un objectif industriel pour maîtriser toutes les étapes du cycle d'exploitation. C'est le contrôle des fournisseurs et des distributeurs

L'intégration réalisée dans le cadre d'une logique industrielle répond à quatre préoccupations principales : des économies sur les coûts antérieurement supportés lors des transactions marchandes (coûts de collecte de l'information sur les marchés, coûts et délais des négociations, coûts de fonctionnement de l'appareil commercial nécessaire, coûts des emballages et des stocks intermédiaires, coûts de distribution et d'approvisionnement) ; une rationalisation de l'organisation (par le rapprochement géographique des installations, l'harmonisation des plannings de production, l'utilisation d'installations communes) ; garantir la sécurité des approvisionnements et des débouchés. Enfin par le contrôle des stades amont et aval du cycle d'exploitation : L'entreprise a la possibilité de dresser vis-à-vis de ses concurrents des barrières à l'entrée se réserver, par exemple, un monopole d'approvisionnement en matières ou en composants essentiels ; elle exerce ainsi des effets d'éviction ou des effets de domination en rendant coûteux l'accès au marché par l'imposition de prix.

En somme avec l'intégration verticale, l'entreprise peut :

ó sécuriser ses approvisionnements et/ou débouchés, s'assurer de leur fiabilité et en réduire les coûts ;

ó mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec ses activités actuelles pour en rationaliser l'organisation et en diminuer les coûts ;

ó accroître le pouvoir de l'entreprise en amont et/ou en aval de la filière (les concurrents de Swatch doivent patienter car les usines de composants détenues par Swatch fournissent en priorité les 18 marques du groupe).

- Les difficultés de l'intégration

Les stratégies d'intégration ne sont pas accessibles qu'aux grandes entreprises disposant de capitaux suffisants et elles ne sont efficaces que dans certains secteurs. On peut citer les obstacles suivants :

Le coût d'entrée dans la nouvelle activité est important et de ce point de vue les procédés de quasi-intégration réduisent fortement les besoins en capitaux car les investissements sont à la charge des entreprises affiliées ; par exemple en cas de franchise, le franchisé doit fournir les locaux et acquérir les équipements.

Réduction de la flexibilité et une élévation des coûts fixes. Ces phénomènes proviennent du remplacement des anciens clients et fournisseurs par des services internes à l'entreprise et en cas de baisse d'activité il est beaucoup plus difficile de supprimer des moyens internes que de ne pas renouveler des contrats commerciaux.

Réduit les incitations à améliorer l'efficacité de la gestion car la pression de la concurrence ne s'exerce plus. Pour y remédier l'entreprise doit mettre en place un système de décentralisation et de contrôle de gestion fournissant les mêmes informations que le marché sur les coûts et les résultats des diverses unités intégrées, ce qui pose des problèmes d'organisation.

Ces difficultés présentent trois séries de risques.

D'abord, elle est un facteur de rigidité pour l'entreprise, qui est moins flexible car elle doit coordonner plus d'activités que par le passé, ce qui génère des coûts supplémentaires (coûts d'organisation).

Ensuite, l'intégration fragilise l'entreprise. Compte tenu des investissements souvent spécialisés réalisés par la firme, il est plus difficile pour elle de se retirer d'une activité de la filière que de changer de fournisseurs ou de distributeurs.

Elle risque de cumuler les pertes.

Enfin, l'intégration nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l'entreprise gère plusieurs métiers (diversification verticale). Elle conduit donc l'entreprise à disperser ses ressources et compétences, avec le risque qu'elles ne soient plus ni stratégiques ni distinctives.

Exemples : Comment intégrer ?

L'intégration est officialisée juridiquement par la fusion et l'absorption.

Les groupes Loste, qui produit des salaisons sèches, et grand Saloirs Saint Nicolas, spécialisée dans les produits cuits et traiteurs, fusionnent pour constituer un groupe avec six usines spécialisées.

Le rapprochement entre les deux enseignes de distribution Carrefour et Promodès fin 1999 s'est traduit par l'absorption de Promodès au sein du groupe Carrefour.

La tendance actuelle

Aujourd'hui, l'intégration verticale n'est plus très prisée des entreprises. Elles préfèrent se recentrer sur un processus de production maîtrisé et flexible. Car les marchés actuels sont marqués par une forte intensité concurrentielle, par une fréquence élevée de renouvellement des produits et par un renforcement de la complexité des technologies employées. Pour s'adapter à cette mutation et rester en phase avec les fluctuations de la demande, les entreprises doivent d'abord renforcer leur flexibilité, mais aussi éviter de trop élargir leur éventail de compétence afin de mieux maîtriser celles qu'elles détiennent. Les options d'alliances ou de partenariat permettent une meilleure adéquation et plus de flexibilité.

Qu'est-ce que l'externalisation et quels sont ses enjeux ?

L'externalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

L'externalisation peut prendre plusieurs formes. La sous-traitance consiste à confier à une autre entreprise la réalisation de tout ou partie de sa production (ex. : Renault confie une très grande part des équipements composant une voiture à des sous-traitants comme Valeo, aussi appelés « équipementiers »). L'activité de distribution des produits peut aussi être externalisée ; la franchise constitue aujourd'hui la principale forme de cette externalisation (ex. : La Brioche Dorée, Century 21...). C'est un contrat qui lie un franchiseur et un franchisé, le premier s'engageant à fournir au second ses produits, son savoir-faire, sa marque, son enseigne et son assistance commerciale, en contrepartie du paiement d'un droit d'entrée dans le réseau de franchise et d'une redevance (qui s'insèrent dans un cahier des charges détaillé). Enfin, l'externalisation peut également porter sur les activités de soutien (notion de chaîne de valeur définie par M. Porter). Il s'agit alors de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie...).

✓ Les enjeux de l'externalisation

L'externalisation permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits ou services puisqu'elle a recours à des entreprises extérieures et spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie. Elle peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier et sur les activités créatrices de valeur pour elle, de façon à renforcer ses compétences et maintenir son avantage concurrentiel. Enfin, l'externalisation permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement. Par exemple, l'évolution éventuelle de la demande n'est pas supportée par l'entreprise mais par ses prestataires extérieurs.

Même si l'externalisation présente des avantages, il ne faut pas négliger les risques de cette stratégie, notamment le risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs (Boeing a dû ainsi retarder la livraison de ses 787 car ses sous-traitants n'ont pas respecté les délais).

Par ailleurs, l'entreprise risque aussi de perdre des ressources et des compétences qui s'avèrent être stratégiques et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents (NYSE Euronext a réintégré en son sein la gestion de ses systèmes informatiques, qui reposait sur les savoir-faire de ses informaticiens et permettait à l'entreprise de développer une compétence distinctive dans ce domaine).

Enfin, l'externalisation peut avoir un coût social du fait des conflits sociaux (liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur) et des problèmes de cohésion des salariés qui peuvent naître à cette occasion.

Exemples : Comment externaliser ?

- L'externalisation se réalise par les formules suivantes :

- La sous-traitance de capacité, elle vise à augmenter la flexibilité de la production en limitant les investissements. L'exemple de l'inter cosmétiques (Angers) qui est spécialisée dans la formulation, la fabrication et le conditionnement de produits d'hygiène et de beauté. Elle développe ou fabrique des produits de soins et de maquillage pour le compte de 65 grandes marques.

- La sous-traitance de spécialité, elle permet de bénéficier de la haute technicité maîtrisée par certaines entreprises de petites tailles. L'exemple de l'entreprise Benoît située à Alfortville est spécialisée dans la transformation des matériaux plastiques. Parmi ses clients on compte l'Oréal pour lequel, elle réalise des publicités sur le lieu de vente.

- La coproduction, les entreprises s'associent pour réaliser une production complexe ou obtenir un marché en créant une structure juridique : GIE, Consortium. L'exemple du CNRS qui collabore avec 1250 partenaires industriels dont 500 PME.

- La commission : comme l'affacturage et cabinet de recrutement par exemple.

- La concession : l'entreprise concédant attribue l'exclusivité de la distribution de ses produits à un concessionnaire.

- La cession de licence ou de marque contre paiement de redevances.

- La franchise est un contrat dans lequel le franchiseur met à la disposition d'une autre le franchisé son savoir-faire, son assistance, sa notoriété ou marque en contrepartie de paiement de redevances, par exemple la franchise industrielle de Coca-Cola, la franchise de service MacDonalds.

C ó La diversification

- Les formes de diversification

La diversification comporte des aspects techniques et commerciaux.

D'un point de vue technique, il y a diversification lorsque les fonctions de production servant à fabriquer les biens sont différentes au niveau des matières utilisées ou des techniques employées (fabrication en série ou en continu).

Du point de vue commercial, la diversification correspond à des produits de nature différente de telle sorte qu'il y a indépendance entre les lois de demandes des produits. Economiquement on dit l'élasticité croisée de la demande est voisine de 0 ; c'est-à-dire que la demande d'un produit est indépendante du prix de l'autre.

On distingue :

La diversification de placement : le métier d'origine de l'entreprise est dans une phase de croissance et l'entreprise y occupe une forte position concurrentielle. Le motif de la diversification est d'investir les excédents financiers dans de nouvelles activités dont la rentabilité semble supérieure.

La diversification de redéploiement : Les entreprises engagées dans un secteur dont la maturité s'affirme se reconvertissent dans de nouvelles activités. Ce choix anticipe la phase de déclin de l'activité principale et les nouvelles activités sont vues comme des substituts à moyen ou à long terme.

La diversification de confortement : elle s'adresse à des entreprises qui ont une position concurrentielle moyenne sur un secteur dont l'attrait est également moyen. Elle consiste à renforcer les activités existantes par l'adjonction d'un métier complémentaire favorisant la puissance de l'entreprise sur le marché. L'entreprise élargit son action en termes de couple produit/ marché dans le but de créer des synergies améliorant sa productivité.

La diversification de survie : elle concerne les entreprises en difficulté dans leur secteur et/ou dont l'activité est en phase de déclin.

Exemple de diversification

Le groupe italien Agnelli, fondateur de la marque Fiat développe ses activités autour de trois pôles :

Fiat Spa : camion, automobiles, aéronautique, assurances, énergie, édition

Ifil : papier, agroalimentaire hôtellerie, banque, télécoms

Exor : des participations dans le tourisme (Club Med), l'immobilier, les fonds d'investissement et le vin.

C'est une diversification conglomérale.

- Les raisons de la diversification

La répartition des risques. L'entreprise affronte deux types de risques en raison de sa dépendance à l'égard de deux cycles caractéristiques de son activité : le cycle conjoncturel la rend vulnérable, à court et moyen terme, aux variations de la demande (récession, dépression) la diminution des ventes met en péril la rentabilité de la firme ; le cycle de vie de produit condamne l'entreprise à long terme lorsque le produit atteint sa phase de déclin.

L'amélioration de la rentabilité est une des raisons de la diversification, la concurrence est plus faible dans les nouvelles activités tant que le savoir-faire pour les nouvelles techniques et les nouveaux produits ne sont maîtrisés que par un petit nombre d'entreprises. La diversification constitue un moyen d'affecter de façon rentable les excédents financiers.

À titre d'exemple, le dirigeant de M6 déclare que la diversification de son entreprise dans les télécommunications mobiles lui permet de financer des programmes de qualité de façon à accroître la part de marché de la chaîne.

- Les voies d'accès à la diversification

La croissance interne ou la croissance externe permettent la diversification des entreprises.

La diversification par croissance interne pose la question des nouveaux métiers envisagés car plusieurs risques sont à envisagés comme la réaction des concurrents, création d'un excès d'offre, coûts d'entrée très élevé et absence de maîtrise des compétences nécessaires.

Pour minimiser ces risques, l'entreprise doit découvrir les métiers où le marché est peu concurrentiel, et pour lesquels elle dispose d'une partie de compétences nécessaires. Il est également recommandé de s'implanter dans des activités à croissance rapide car il est plus facile de conquérir la demande nouvelle résultat de la croissance du marché et de s'orienter préférentiellement dans des secteurs nouveaux où il y a peu de concurrents. La diversification vers des marchés caractérisés par un excès de demande est conseillée ou bien où l'offre est dispersée entre beaucoup de petites entreprises. Enfin une entreprise a intérêt à pénétrer dans des secteurs où elle peut utiliser une partie de ses compétences actuelles (par exemple sa technologie, son circuit de distribution, sa marque). Les nouveaux métiers à faibles coûts fixes sont préférés pour une diversification interne.

La diversification par croissance externe consiste à acquérir d'autres firmes opérant dans des métiers différents. L'entreprise doit dans ce cas se présenter sur le marché des firmes à vendre, l'acquisition comme la vente d'une entreprise répond à une logique financière d'investissement ; il faut que le prix d'achat soit au plus égal à la valeur actuelle des profits futurs attendus. En effet les propriétaires d'une entreprise n'acceptent de la céder qu'à un prix compensant les profits futurs auxquels ils renoncent en la vendant. Du côté de l'acheteur, la diversification à un prix avantageux est facilitée lorsqu'il est seul de rendre l'entreprise performante. Les opérations de diversification par acquisition sont financièrement intéressantes lorsque le marché financier est déprimé (le cours des titres est bas) et lorsque la conjoncture économique est maussade et dans ces circonstances les offres publiques d'achat (OPA) permettent de réaliser des opérations de diversifications à un prix intéressant.

Les limites de la diversification

Une diversification trop accentuée ou menée trop rapidement engendre deux risques principaux :

- le nouvel ensemble est plus complexe à gérer sur tous les plans (organisation, production, ressources humaines, système d'information) ;
- l'identité de l'entreprise peut se trouver diluée ou rompue.

Exemple : Benetton a cherché à se diversifier dans le domaine du sport. Face aux difficultés qu'il a rencontré, il a revendu les entreprises de ski de rollers et de raquettes de tennis. Le nouvel objectif du groupe, qui souffre également dans le domaine de textile, est notamment différent puisque ses récents investissements se sont faits dans le secteur des autoroutes.

D- L'internationalisation

Est une voie de développement possible pour l'entreprise. Cette opération nécessite préalablement de réaliser une analyse de l'environnement.

Plusieurs facteurs conduisent l'entreprise à s'internationaliser :

L'extension géographique ; le prolongement de cycle de vie de produit ; les écarts de coûts de main d'œuvre ; l'accès aux matières premières ; la réglementation limitant le commerce national ; la perte d'un avantage concurrentiel sur le marché national.

Les formes d'internationalisation

L'internationalisation commerciale, elle concerne l'entreprise qui exporte ses produits dans un pays étranger soit indirectement via le choix des intermédiaires de l'exportation indirecte ; soit par l'exportation directe en disposant d'une force de vente installée au siège de l'entreprise dans le cadre d'un service export chargé de vendre à l'extérieur.

L'internationalisation productive, concerne l'entreprise qui décide d'investir dans une unité de production ou d'assemblage à l'étranger.

La cession de licence consiste à accorder à un partenaire étranger, pour une durée limitée, le droit de fabriquer ou de vendre des produits dont l'entreprise détient les savoir-faire.

Le partenariat permet à l'entreprise qui souhaite s'implanter dans un pays étranger de s'associer avec une entreprise locale pour créer une filiale commune (joint venture). Cette formule permet de partager l'investissement et les risques financiers.

Le choix du pays d'implantation

Ce choix est lié à l'étude de trois critères :

- L'étude du potentiel du marché : la situation démographique, la situation économique générale, la situation du marché des produits concernés, l'environnement concurrentiel.
- L'étude de l'environnement réglementaire : le droit social, la fiscalité, la réglementation des prix, les règles protectionnistes.
- L'étude des risques politiques

Lorsque l'entreprise commercialise ses produits dans différents pays, elle est confrontée au dilemme de l'implémentation d'une stratégie locale qui conduit à adapter les politiques marketing aux spécificités locales, ou d'une stratégie globale qui recherche la cohérence internationale. L'exemples de MacDonalds et Coca-Cola.