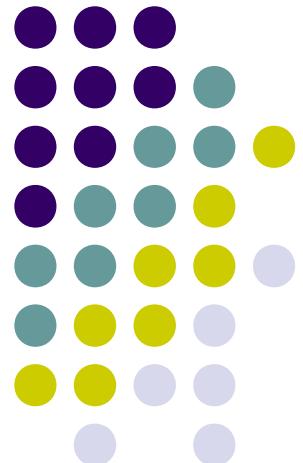
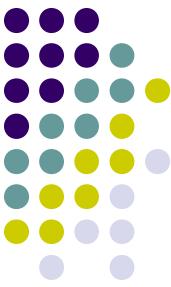


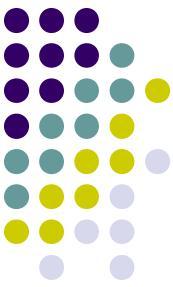
Chapitre 2 : L'entreprise et son environnement





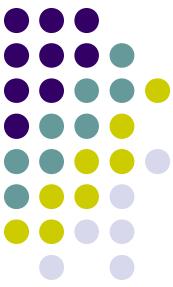
Introduction

- Jusqu'à une période récente, l'analyse de l'environnement se limitait trop souvent à l'étude des relations concurrentielles interentreprises .
- Cet aspect est certes important, mais l'environnement s'avère beaucoup plus complexe. Le milieu dans lequel l'entreprise évolue est multidimensionnel.
- L'entreprise actuelle doit faire face à un environnement en pleine évolution ayant un impact direct sur l'activité de l'entreprise, mais que, inversement, l'entreprise pourra aussi influencer .



Introduction

- **Section 1 : L'aspect multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise.**
- **Section 2 : Interactions entreprise/environnement.**
- **Section 3 : Les relations interentreprises.**



Section 1 :

L'aspect multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise.



Section 1 :

L'aspect multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise

- Environnement d'une entreprise = « l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités ».
- Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que **système ouvert**, doit tenir compte de son environnement.
- Elle peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).



Section 1 :

L'aspect multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise.

- 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.

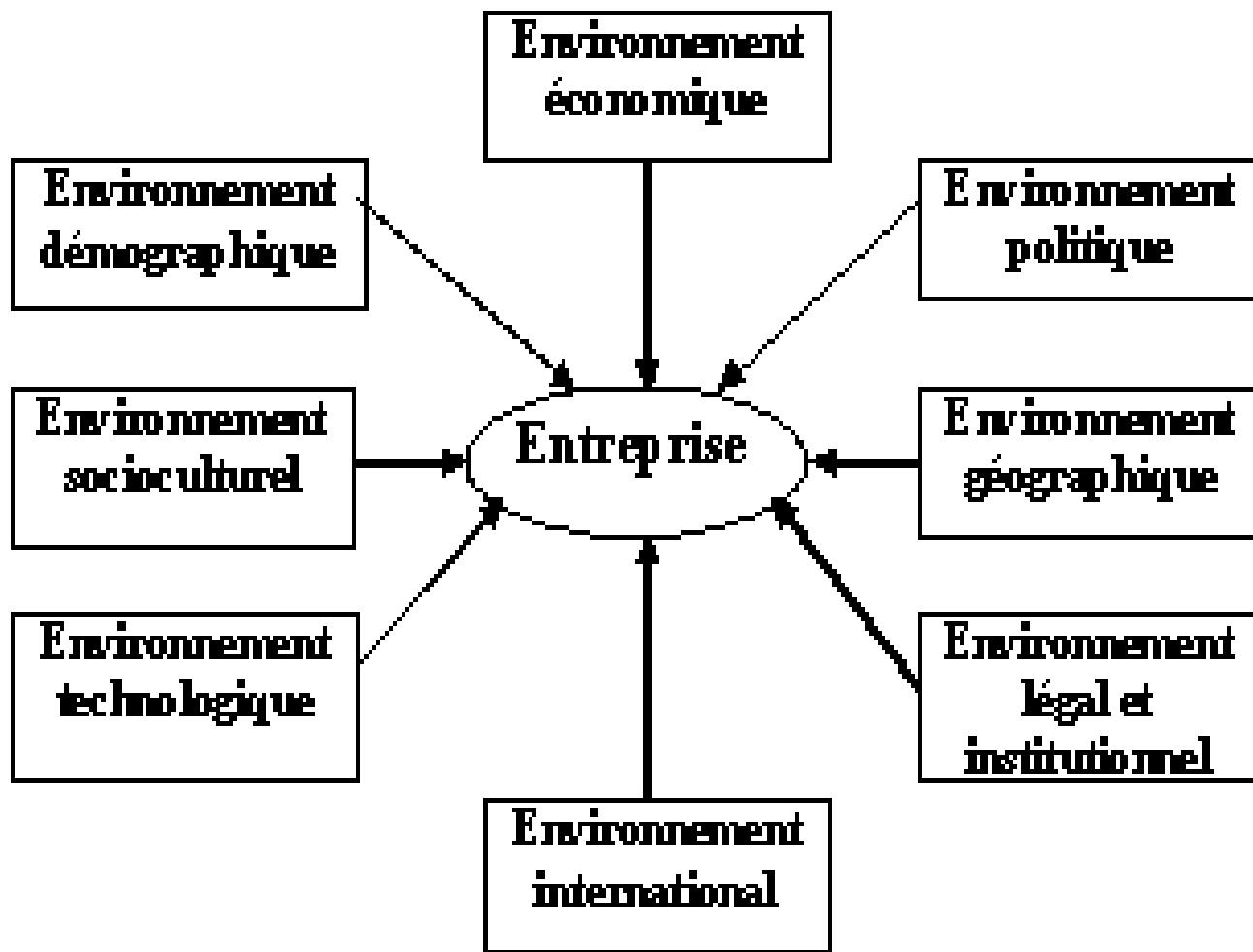


Section 1 :

L'aspect multidimensionnel de l'environnement de l'entreprise.

On distingue généralement plusieurs variables qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise.

Elles ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.





- **L'environnement économique** : système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste, degré d'intervention de l'Etat); évolution des principales variables économiques (conjoncture, inflation, croissance économique, contrebande, évolution du taux de change et taux d'intérêt, la fiscalité, évolution de la consommation, ...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).
- **L'environnement politique** : influences des partis politiques, le changement de couleur politique du gouvernement, privatisations, politique étrangère, attentats, guerre...



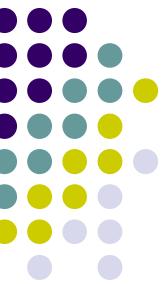
- **L'environnement technologique** : L'innovation facteur de compétitivité = avantage compétitif certain durable ou temporaire. (mise en oeuvre de nouveaux procédés, développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines). Les investissements en «**veille technologique**» et en recherche-développement 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.
- **L'environnement géographique** : permet à l'entreprise de procéder à des choix de localisation. Quelles sont les sources d'énergie disponibles? Quels sont les moyens de communication ? Quelle est l'influence du climat ? Proximité d'une zone urbaine, d'un aéroport, ou d'une autoroute, etc.



- **L'environnement démographique** : caractéristiques de la population nationale (localisation, mouvements migratoires, structure par âge, sexe, catégories socioprofessionnelle, niveau de formation, habitat, etc..);
- **L'environnement socioculturel** : évolution du style de vie des consommateurs, valeurs sociales, goûts et besoins, niveau de l'éducation, revenus;
- **L'environnement juridique et institutionnel** : réglementation juridique sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits), réglementation de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), contraintes réglementaires sur les prix (étiquetage, blocage des prix), droit du travail , réglementation fiscale, ...



- **L'environnement international** : renforcement de la mondialisation des économies. Celle-ci correspond à une extension du champ d'action géographique des organisations. Elle est progressive mais relativement rapide. Le vocabulaire traduit assez nettement l'évolution de cette situation : Internationalisation ----- Mondialisation ----- Globalisation
- Les entreprises devront faire face à l'avènement de nouveaux pays industrialisés, à l'ouverture des frontières ainsi qu'aux conséquences de l'endettement et de l'appauvrissement des Pays en Voie de Développement.



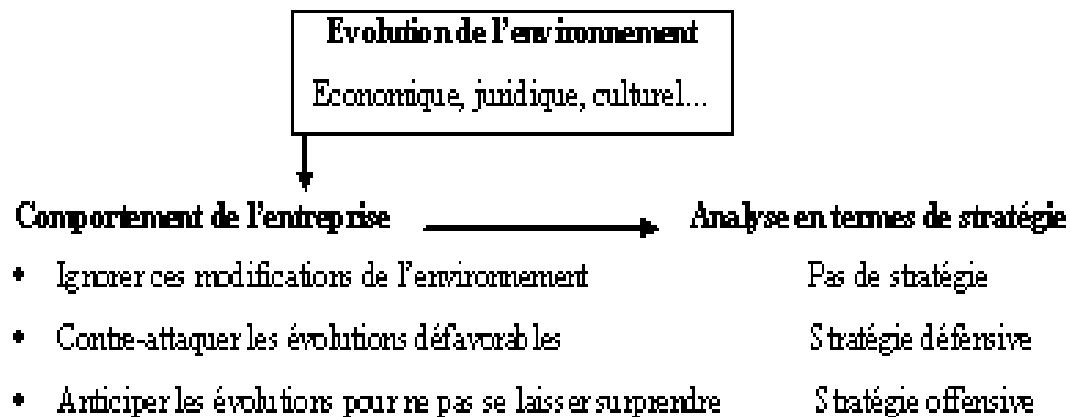
Section 2 :

Interactions entreprise / environnement.



2-1- Actions de l'environnement sur l'entreprise

Le rôle de l'environnement est 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.





2-2- Actions de l'entreprise sur l'environnement

- Par leurs décisions, les entreprises ont un **impact sur leur environnement**. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une ville peut avoir des effets positifs (création d'emploi, impôts payés aux collectivités locales) et des effets négatifs (concurrence pour les entreprises déjà installées, dégradation de l'environnement naturel...).
- Les entreprises tiennent à négocier avec certaines parties prenantes, par exemple l'Etat, les concurrents... ou à créer un groupe appelé « **lobby** » représentant un intérêt particulier, en faisant pression sur les autorités afin de faire adopter une réglementation qui lui est favorable ou supprimer une réglementation défavorable.



Section 3 :

Les relations interentreprises.



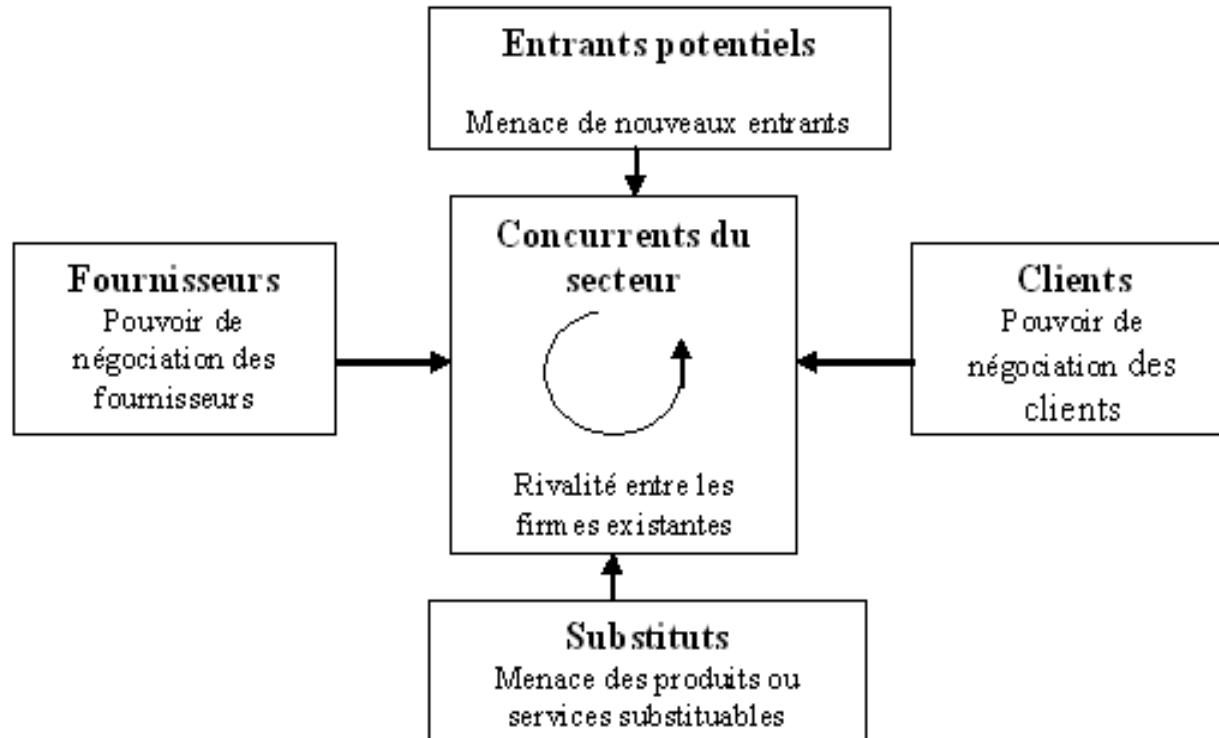
- Les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales, les entreprises entretiennent entre elles des relations variées.
- D'une part, elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce. (3-1)
- D'autre part, des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations, peuvent s'instaurer entre elles. (3-2)



3-1-Les relations de concurrence

- Forces qui agissent sur la position concurrentielle de l'entreprise=mesurer l'intensité concurrentielle du marché.
- Si l'environnement concurrentiel est intense, il limitera d'autant plus son pouvoir de décision et façonnera sa **stratégie**.

Les 5 forces concurrentielles au sein d'un secteur (M. Porter)





3-1-Les relations de concurrence

Les cinq forces concurrentielles

- 1- Le risque d'apparition de nouveaux concurrents** : Pour faire face à cette menace, l'entreprise pourra mettre en place des « barrières à l'entrée »: brevet, clauses d'exclusivité, une politique de prix bas, maîtrise de la technologie, volume de production de départ important...
- 2- Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : degré de concentration de l'offre càd nombre fournisseurs concurrents. Par exemple, des entreprises peuvent décider de s'adresser à un nombre élevé de fournisseurs pour limiter le pouvoir de négociation de chacun d'eux ou au contraire limiter le nombre de ces fournisseurs pour favoriser l'émergence de relations de partenariat.



3-1-Les relations de concurrence

Les cinq forces concurrentielles

3- Le pouvoir de négociation des clients : peu de clients potentiels ---pas en mesure d'imposer sa politique tarifaire ou alors elle devra adapter sa politique d'offre aux contraintes imposées par les clients.

- **4- L'existence de biens de substitution** : Une entreprise n'est pas confrontée qu'à ses seuls concurrents directs, elle peut aussi être en concurrence avec des entreprises qui ne produisent pas le même bien qu'elle mais qui permettent néanmoins de satisfaire le **même type de besoin** (train, avion, bateau), (café, thé)...



3-1-Les relations de concurrence

Les cinq forces concurrentielles

5- La pression concurrentielle interne du marché : pression concurrentielle directe.

Facteurs : le nombre des concurrents directs et leurs poids respectifs comparé à l'entreprise, le degré de développement du marché, le positionnement de l'entreprise par rapport à ces concurrents exprimé selon les coûts de production, le niveau de différenciation du produit par rapport à ses principaux concurrents.



3-2-Les relations de complémentarité et de coopération

- Certains objectifs de l'entreprise ne peuvent être atteints qu'avec la participation active d'autres firmes. Le principe est que deux ou plusieurs entreprises concurrentes peuvent mettre leurs moyens en commun pour mieux maîtriser un marché.

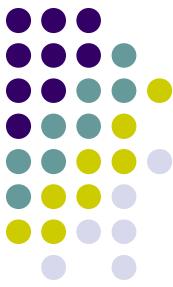


3-2- Les relations de complémentarité

3-2-1- L'intégration

Une entreprise peut intégrer des activités aval ou des activités amont :

- **L'intégration vers l'aval** : consiste à se rapprocher davantage du consommateur final en réalisant un ou plusieurs stades supplémentaires du processus de production ou de distribution. Par exemple, fabriquer des vêtements pour un producteur de fibres textiles en créant une filiale spécialisée ou en rachetant une entreprise déjà installée sur le marché.
- **L'intégration vers l'amont** : correspond à l'inverse à une recherche de sécurité d'approvisionnement. Par exemple, participer à la pêche des produits de la mer pour une entreprise spécialisée dans leur surgélation en armant des bateaux ou en intégrant totalement les deux activités sur des « navires-usines ».



3-2- Les relations de complémentarité

3-2-2- L'"impartition

L'impartition se définit comme une manœuvre de coopération entre plusieurs partenaires, disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentielles. Les différents types d'impartition sont :



3-2-2- L'"impartition

La sous-traitance.

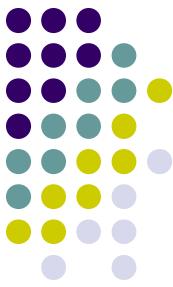
- Un choix économique de production qui consiste, pour un « **donneur d'ordre** » à confier totalement ou partiellement à une autre entreprise « **sous-traitante** » un certain nombre d'activités.
- Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre dans un cahier des charges.
- La sous-traitance permet :
 - de bénéficier d'une compétence technique spécialisée,
 - de conserver le marché et de respecter les délais,
 - d'accroître la souplesse du fonctionnement de l'entreprise et de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles.



3-2-2- L'"impartition

La franchise.

- Contrat par lequel une entreprise dite « **franchiseur** » concède à une autre entreprise indépendante « **franchisé** », en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services.
- Franchiseur : Aucun investissement , pas de problèmes relatifs à la gestion des points de vente, diffusion de la marque sur une large zone géographique, accélération de la notoriété, doit apporter au franchisé une assistance technique, une assistance de gestion.



3-2-2- L'"impartition

La concession

Contrat liant un fournisseur « concédant » à un commerçant « concessionnaire », auquel il réserve la vente de ses produits, à la condition qu'il accepte un contrôle commercial, comptable, voire financier de son entreprise et parfois s'engage à s'approvisionner, dans ce secteur, exclusivement chez le concédant.

- **Concession sélective:** le producteur limite le nombre de points de vente où ses produits seront distribués. Sélection : taille, d'accueil, compétence et conseils proposés à la clientèle. Diminution des coûts de distribution du producteur et permet un contrôle qualitatif des points de vente. Cependant, la couverture du marché reste limitée.
- **Concession exclusive:** concession sélective + clause d'exclusivité. quelques distributeurs ayant l'exclusivité de la distribution sur un secteur géographique déterminé. L'objectif d'un tel choix stratégique est de permettre la création, le développement, et le renforcement d'une image de marque. Réservée à des produits de luxe ou des produits "haut de gamme".



3-2-2- L'"impartition L'agrément.

C'est la forme la moins contraignante d'accords interentreprises car il ne comporte aucune exclusivité.

L'agrément s'inscrit dans le cadre d'une politique de distribution intensive qui consistera à distribuer les produits dans un maximum de points de vente.

L'avantage de l'agrément est de permettre de couvrir un secteur géographique important, de conquérir de fortes parts de marché, de faire connaître rapidement les produits, donc d'augmenter le CA.

Toutefois, cette stratégie exige que l'entreprise soit capable de fournir aux distributeurs, souvent dans des délais très courts, des quantités importantes. Cette stratégie n'est donc envisageable que pour des entreprises d'une certaine taille .



3-2-2- L'"impartition

La cession de licence

C'est un contrat par lequel une entreprise « cédante » autorise une entreprise « cessionnaire » à utiliser un brevet d'invention ou un savoir-faire, en échange d'une rémunération. L'entreprise cédante peut également apporter son aide technique.

La constitution d'une filiale commune

Dans ce cas, deux sociétés décident de créer une filiale commune sous forme de personne morale à part entière (Joint venture lorsqu'il s'agit de sociétés de nationalités différentes). Le choix du statut juridique le mieux adapté est libre.



3-2-2- L'"impartition

Le Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.).

- Un G. I. E. est un groupement de personnes physiques ou morales, de nature juridique originale, distincte de la société et de l'association, dont l'objet et de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres par la mise en commun de certains aspects de cette activité : unités de vente, services d'importation ou d'exportation, laboratoire de recherche...
- Le G. I. E. dispose, bien entendu, de la personnalité juridique. Aucun capital n'est exigé mais un contrat écrit est obligatoire avec la mention du siège, de la durée, de l'objet et de l'identification de chacun des membres.
- La responsabilité des membres d'un G. I. E. est indéfinie et solidaire. Les statuts déterminent librement la participation aux bénéfices et aux pertes.



3-2-3- La croissance externe

- **Techniques de type patrimonial.**

1- La fusion : est une opération juridique consistant à regrouper plusieurs sociétés ou entreprises en une seule.

Par exemple, si deux sociétés, une société A est une société B, fusionnent, l'opération aboutira à une dissolution de ces deux sociétés. Leurs patrimoines seront réunis en un seul. Une nouvelle société C sera créée issue de la fusion des deux précédentes et dont l'actif et le passif se composera de l'actif et du passif de la société A et de la société B.

$$A + B = C$$



3-2-3- La croissance externe

- **Techniques de type patrimonial.**

2- L'absorption : se caractérise par l'absorption d'une société par une autre.

La société absorbante verra son patrimoine gonflé par celui de la société absorbée.

La société absorbée disparaît mais il n'y a pas, comme dans le cas précédent, de création d'une personne morale nouvelle.

La société absorbante devra augmenter son capital et distribuer de nouveaux titres aux associés de la société absorbée.

$$A + B = A$$



3-2-3- La croissance externe

- **Techniques de type patrimonial.**

3- La scission : il s'agit de l'éclatement d'une société en plusieurs entités distinctes.

Une société A peut être scindée et disparaître au profit de deux ou plusieurs sociétés existantes B et C qui augmentent leur capital respectif grâce aux apports en nature en provenance de A.

$A = A' + A''$ disparaît

donc

$B + A'$

$C + A''$



3-2-3- La croissance externe

Techniques de type financier

- On distingue ici la prise de participation, la prise de contrôle, et la constitution d'un groupe.

1- La prise de participation : se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société. On parle de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe entre 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle).



3-2-3- La croissance externe

Techniques de type financier

2- La prise de contrôle : se caractérise par la détention d'un pourcentage supérieur à 50 %.

Par exemple, si une société A détient plus de 50 % d'une société B, celle-ci devient filiale de la société A. Toutefois, on peut parfois parler de prise de contrôle même lorsque la participation est inférieure à 50 %. Ces techniques sont souvent utilisées pour l'acquisition d'entreprises dans le cadre d'une OPA.



3-2-3- La croissance externe

Techniques de type financier

3- L'OPA : est une technique par laquelle une société propose aux associés d'une société « convoitée » de leur acheter leurs titres à un prix supérieur au cours de la bourse pendant une période limitée en vue d'en effectuer la prise de contrôle.

Une OPA peut être amicale ou inamicale.