

Travaux Dirigés 10

La dynamique de l'entreprise

Question 1

La société Senoble est depuis ses débuts spécialisée dans la production de produits laitiers, de plus son capital est 100 % familial donc on peut dire que cette PME mise sur la croissance interne pour assurer son développement, puisqu'elle ne cherche pas à acquérir des savoirs-faire rapidement par des acquisitions (croissance externe).

Question 2

Plusieurs facteurs ont incité Senoble à s'implanter sur le site de Noblejas :

- *coût de la main-d'œuvre* : environ 20 % moins élevé qu'en France
- *proximité du marché* : les grands centres de population sont relativement proches : Madrid, Valence, Catalogne et même le Portugal sont facilement accessibles
- *subventions* : Castille-La Manche s'engage à verser des aides pouvant atteindre 40 % du montant mobilisé pour la construction de l'usine
- *proximité des clients* : le principal client espagnol de Senoble, la chaîne Mercadona, achète tous ses produits frais à Senoble
- *saturation* de la cadence de production sur les sites français

Question 3

Le marché espagnol constitue une opportunité pour Senoble pour plusieurs raisons :

- *vétusté des industries locales* : en effet, les industries espagnoles fabriquant des produits frais sont d'une part assez anciennes, et d'autre part très dispersées au niveau des gammes (c'est-à-dire aucune ne proposent un panel complet de produits frais) donc elles obligent la distribution à acheter des produits à plusieurs entreprises à la fois, ce qui implique des coûts supplémentaires, comme le transport ou la logistique par exemple
- *ouverture du marché espagnol* : actuellement, il n'y a plus que deux acteurs principaux sur le marché des produits frais espagnols (Danone et Senoble) ce qui laisse à chacun des deux l'opportunité de se développer, notamment pour Senoble qui doit miser sur l'export de ses produits pour survivre
- *contrats* : la chaîne de distribution Mercadona (632 supermarchés en Espagne) a confié sa gamme de produits frais à Senoble
- *marché* : relais de croissance en Europe car marché saturé en France

Question 4

Le management des deux sociétés Hewlett-Packard et Compaq sont favorables à la fusion pour plusieurs raisons :

- attirer les investisseurs afin de promouvoir le développement futur du groupe
- le rachat de Compaq permet d'anticiper l'évolution de l'industrie high-tech, notamment le mouvement de standardisation à marche forcée
- avec cette fusion, le groupe pourra mener une industrie basée sur le volume ; Compaq étant n°1 sur le marché des serveurs Intel d'entrée de gamme, le groupe devrait récupérer ses clients
- réalisation d'économies d'échelle importantes et possibilité accrue de vendre des systèmes de stockage ou des services aux entreprises
- standardisation forcée : faire en sorte que n'importe quelle machine (architecture) puisse recevoir n'importe quel OS

Question 5

Cette fusion va certainement amener plusieurs changements au sein du groupe :

- suppression d'emplois : Compaq et HP ayant les mêmes secteurs d'activité, la fusion risque d'entraîner des doublons de métiers ; il faudra supprimer des postes pour ne plus avoir « de divisions qui perdent de l'argent »
- augmentation de la taille de HP-Compaq : par cette fusion, le groupe accroît sa capacité de production
- récupération des clients : en rachetant Compaq, HP récupère ses clients notamment sur les serveurs d'entrée de gamme
- réduire les surcapacités : la fusion HP-Compaq permettra de réduire la capacité globale de production de PC, dans la mesure où la capacité du groupe après suppression des doublons d'activités sera inférieure à la capacité totale des deux entités avant leur fusion, fait important dans un secteur en pleine saturation
- grands comptes : gros volumes d'achat => grands groupes ; baisse du CA chez Hewlett-Packard

Question 6

Cette fusion possède néanmoins quelques limites :

- la logique industrielle de volume favorisée par le rachat de Compaq est bâtie sur le développement des architectures 64 bits d'Intel, ce qui n'est pas forcément acquis
- la baisse des ventes estimée est conséquente : 18 % pour les PC domestiques, 11 % pour les serveurs Unix, 8 % pour les ordinateurs professionnels et 6 % pour les serveurs NT
- malgré la fusion, on observe une baisse du chiffre d'affaires supérieure à 5 %

- le rachat de Compaq change rien au positionnement de la société dans plusieurs domaines tels que les services (2.1 % du marché mondial) ou logiciels où HP est absent contrairement à IBM, son principal concurrent (3.8 G\$ de C.A. dans le domaine du logiciel)
- cultures d'entreprise différentes
- manque de compétitivité

Question 7

Les plasturgistes concluent des alliances pour plusieurs raisons :

- hausse des prix des matières premières difficiles à répercuter
- pression constante des clients sur les prix, notamment dans le secteur automobile (difficultés de Neyr et MGI)
- difficultés financières : un quart des entreprises traversent une période difficile et la marge nette de la profession a chuté à 2.7 %
- manque de rentabilité : avec la sous-traitance, difficile d'organiser de manière optimale les moyens de production

Question 8

Ces alliances apportent beaucoup d'avantages aux plasturgistes :

- mieux négocier le prix des matières premières face aux grands groupes
- promouvoir leur profession et tisser un réseau efficace de compétences
- se rapprocher face aux exigences des clients qui se durcissent de plus en plus ; par des offres semblables notamment de la part des groupes d'une alliance
- présenter une offre globale aux clients, coller à leurs attentes, les suivre à l'international et savoir être réactif
- ne pas avoir à développer des compétences en interne car les autres membres de l'alliance la possède peut-être
- charge nécessaire pour optimiser les moyens de production ; partage de travail entre les sous-traitants alliés
- limiter les risques dans les gros investissements à l'étranger notamment
- acquérir une taille critique
- gagner temps, argent, énergie au final

Question 9

Les chefs d'entreprise sont réticents à conclure ce genre d'alliance car ils ont peur de perdre leur autorité. D'autre part ils peuvent craindre de subir l'influence d'un groupe supérieur en capacité de production qui risque d'imposer son opinion au sein de l'alliance en cas d'orientations à prendre. Enfin, la notion de travail en réseau est difficile à implanter, notamment au niveau humain.

Ils craignent aussi de partager le pouvoir ; l'opportunisme d'un partenaire est aussi possible (ex : vol de technologie). Enfin un tel accord collectif est difficile à mettre en place, notamment au niveau des employés qui doivent soudain travailler avec des concurrents, finalement.

Question 10

Les sociétés européennes investissent en Tunisie et au Maroc pour plusieurs raisons :

- coût du travail : la main-d'œuvre est moins chère au Maghreb qu'en Europe
- exonération d'impôt pour l'exportation : pendant 10 ans en Tunisie et 5 ans au Maroc
- aides et subventions pour inciter les entreprises à s'implanter dans les régions défavorisées
- système douanier efficace en Tunisie : grâce à sa rapidité, les entreprises gagnent en temps, mais aussi et surtout en risque de vol et en passes-droits
- entrepreneurs « autochtones » avec d'importants moyens financiers nombreux
- savoirs-faire pré-existants, notamment dans le textile

Question 11

Les investisseurs européens rencontrent cependant certains obstacles à leur implantation en Tunisie et au Maroc :

- coûts cachés : prix du terrain et de l'électricité élevés, productivité plus faible de la main-d'œuvre et taux d'encadrement plus élevé (de plus la différence de salaire s'estompe en montant dans la hiérarchie)
- maintenance difficile des équipements sophistiqués avec des conditions climatiques peu favorables aux usines
- partenaires étrangers potentiels nombreux mais prudents et exigeants vis-à-vis des candidats à un partenariat (avantage concurrentiel notamment, il faut que le partenariat profite à l'entrepreneur)
- la délocalisation poussée à l'extrême (textile) exige de connaître parfaitement le métier, le pays, les débouchés pour avoir de bons bénéfices
- délais de paiement élastiques

Question 12

Enfin pour les pays d'accueil cette implantation comporte des limites :

- le développement de ces pays grâce aux délocalisations peut soit aggraver les tensions, soit être un facteur de cohésion
- l'Algérie, un voisin important dans le Maghreb, vient de réformer sa fiscalité (en plus d'autres avantages tels que le marché intérieur important, le coût du travail inférieur et une tradition industrielle) ce qui va inciter les entreprises étrangères à aller vers elle, en plus d'autres, ce qui privera d'autant plus le Maroc et la Tunisie de nouveaux arrivants puisque l'Algérie possède de nombreuses ressources, pétrolières notamment et que la frontière entre Algérie et Maroc est fermée
- pour la pérennisation du modèle maghrébin, il faudrait un regroupement des trois pays ce qui est très difficile du fait des dissensions traditionnelles
- l'essentiel de la production est exporté