

CHAPITRE 4. DIFFICULTÉS AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'entreprise ne peut pas vivre en autarcie. Elle doit toujours influencer par l'environnement externe, surtout les entreprises importatrices ou exportatrices. En effet, Vidzar souffre de nombreux problèmes face à l'environnement externe à savoir la non maîtrise du macro environnement et des lacunes au niveau du marché.

Section 6. Macro environnement non maîtrisable

D'une façon générale, l'environnement¹ est l'ensemble de ce qui entoure le milieu où l'on vit. Il est constitué par de nombreux facteurs qui agissent sur les activités de l'entreprise. En effet, l'environnement est un système complexe ayant une influence directe ou indirecte sur un marché. Quatre variables doivent être maîtrisées :

Ce sont les variables économiques qui sont les critères démographiques, conjonctures économiques, évolution des structures socioprofessionnelles, recherche du pays. Ensuite, les variables politiques et industrielles c'est à dire, lois et règlements en vigueur, choix économique de l'Etat, emprise de l'Etat sur le marché, la réglementation des normes sur les produits. En outre, les variables technologiques assurent le suivi de l'évolution technologique. Et enfin, les variables culturelles et sociales prennent en compte l'influence de la culture pour tous les agents économiques.

Selon François PERROUX, « L'entreprise se subordonne à son environnement » ; c'est à dire, l'entreprise ne se borne pas à ses limites apparentes, qu'il s'agisse de son cadre juridique ou de ses biens matériels. Elle tisse ou crée pour son existence et son pouvoir visionnel tout un réseau de relation, de flux et de force qui s'oppose ou qui s'accorde à autant de relation de relation de flux et de force écrit par d'autre centre de décision. L'entreprise est ainsi dépendante de son environnement.

1. 1 Environnement démographique insurmontable

L'environnement démographique est caractérisé, pour les pays en voie de développement, par une croissance explosive de la population. Si on prend le cas de Madagascar, le taux d'accroissement de la population est de l'ordre de 3 %. La région centrale est peuplée. Cette population est jeune puisque plus de la moitié est de moins de 20 ans. De

¹ M. Martial, Cours Environnement de l'entreprise, IV ème Année Gestion 98, Université d'Antananarivo.

plus, on observe un accroissement de la natalité chez les pays qui constituent les 80 % de la population, alors que leur possibilité de se nourrir et d'éduquer leurs enfants reste réduite, voir négative.

Le problème pose donc au niveau de la nourriture et de l'éducation. 40 % de la population est illettrée, et même parmi lesquels savent bien écrire, les connaissances sont mal exploitées. Tout cela entraîne un déséquilibre social : la différenciation sociale, la différence de niveau de vie ... De l'autre côté, il est important de souligner que le niveau d'éducation de la population, surtout dans les villes, a progressé, et qu'actuellement, la population évolue dans le bain de la mondialisation. Par conséquent, la mentalité aussi a évolué dans un esprit de concurrence et de compétitivité.

L'impact de tous ces problèmes dans le domaine de la production et surtout de la commercialisation des produits alcooliques à base de rhum est donc que parmi la population totale, ce sont les gens de faible niveau de vie qui achètent les produits Dzama surtout le Dzama Club, le Dzama 42, le Cuvée blanche, puisque ceux-ci sont à bas prix, mais ils n'arrivent pas de consommer en grande quantité faute d'argent. Par suite, ils n'arrivent pas à consommer les produits de luxe comme le whisky. Pour affronter ses problèmes, les gens de bas quartier boivent de l'alcool ; ils pensent que l'alcool ou l'ivresse réduit ou tonifie ses problèmes. Par contre, ce sont les citoyens qui consomment les boissons alcooliques Dzama de haut de gamme, mais occasionnellement. Bref, malgré la croissance démographique, Dzama reste des produits qui ne sont pas consommés par la majorité de la population malgache. Ce sont les gens de faible niveau de vie qui achètent en abondance les produits de bas de gamme.

1. 2 Environnement juridique mal géré

L'environnement juridique concerne toute la législation, la réglementation, et aussi le droit coutumier qui régit un secteur d'activité donné. Le droit représente des normes sociales et la vie sociale dans l'entreprise. Ces normes présentées à travers les textes juridiques et pratiques professionnelles s'accordent nécessairement avec l'origine économique de la société. En effet, la loi interdit les sociétés qui ont pour activité principale de vendre des produits alcooliques, de faire une publicité qui incite la population à consommer ces boissons, puisque l'abus d'alcool nuit à la santé s'il est consommé sans modération.

Par suite, le droit de pouvoir vendre des boissons alcooliques (taxes professionnelles) tiré par l'Etat est très élevé. Ceci favorise la minimisation des profits obtenus par la Compagnie, puisque si elle augmente toujours ses prix, les clients n'arrivent pas à consommer ses produits. L'augmentation du taux fiscal aussi génère un grand problème pour la Compagnie. Les matières premières étant en majorité importées ainsi que les matières

consommables, la Compagnie souffre un problème sur la variation des droits et taxes d'importation et du transit.

En résumé, étant une entreprise agro alimentaire, qui produit et vend des boissons alcooliques à base de rhum, Vidzar souffre plusieurs problèmes juridiques : elle est régie par des règles strictes, par un taux fiscal multiple et élevé, elle ne peut pas faire de la publicité et toute sorte de mouvement qui incite la population à consommer de l'alcool, parce que l'abus d'alcool engendre des problèmes sociaux, et surtout des problèmes sanitaires.

1. 3 Environnement institutionnel difficile à contrôler

A Madagascar, l'environnement institutionnel est caractérisé par les décisions prises par l'Etat. Actuellement, sur le plan monétaire, l'Etat décide de ne pas utiliser le franc malgache, il est basculé en Ar. On dicte en français le montant, mais l'unité c'est en Ar. Cette démonétisation en Ariary engendre des problèmes surtout pour les comptables, elle provoque de difficulté des opérations et enregistrements financiers. En effet, la décompte en Ariary possède de virgule, et il y a un calcul spécial pour les chiffres après virgule. Ce ci favorise le retard dans l'exécution des tâches. Par ailleurs, si les comptables ne font pas attention, il est possible qu'ils puissent commettre des erreurs, par conséquent, les résultats d'une activité donnée ne donnent pas des bonnes informations financières pour l'évaluation d'une activité donnée. Donc, il peut fausser les décisions prises par la société. Bref, le basculement en Ariary est un problème institutionnel majeur pour la Compagnie Vidzar, qui peut engendrer des erreurs pour les comptables.

1. 4 Environnement international non maîtrisable

Comme évoqué plus haut, la majorité des matières premières et des matières consommables de la Vidzar sont importée à savoir le rhum haut degré, l'alcool potable, la bonification, des capsules et d'étiquettes ; Seuls le sucre et quelques étiquettes et collerettes sont locaux. En effet, la société souffre de problème majeur sur le plan international comme la crise qui persiste dans les pays pétroliers. Ceci provoque l'augmentation du prix des carburants dans le monde entier. Par conséquent, elle engendre aussi l'augmentation des frais de transport des matières premières et des matières consommables. D'où, les charges de la Compagnie augmentent de plus en plus alors qu'elle ne peut pas augmenter le prix de ses produits en fonction de l'augmentation de ses charges y afférentes. En effet, si elle augmente toujours ses prix, les clients n'arrivent pas à consommer ses produits. Or, malgré la persistance des crises internationales et la fluctuation des frais d'importation, Vidzar doit importer toujours des matières premières, puisque sans elles, la société ne peut fonctionner.

Bref, la crise internationale augmente les charges de la Compagnie, et par conséquent, diminue ses bénéfices obtenus lors d'une activité donnée.

Section 7.Lacunes au niveau du marché

Du point de vue général, le marché est le lieu de rencontre entre une offre et une demande de produit satisfaisant un besoin déterminé. Selon PHILIP KOTLER, « Le marché ¹ est l'ensemble des personnes ou organisations qui achètent ou susceptible d'acheter un bien ou service ». Si l'on privilégie les acteurs intervenant sur un marché, celui ci correspondra à l'ensemble des agents économiques: Entreprises, institutions, individus. Un marché n'a d'existence que si les 4 éléments suivants sont réunis : un besoin clairement défini, une demande solvable liée à la satisfaction de ce besoin, une offre répondant d'une manière plus ou moins complète à ce besoin et un prix correspondant à la valeur d'échange observé du produit exprimé en unité monétaire.

En effet, on distingue deux catégories de marché : Primo, le marché réel ou actuel du produit qui correspond aux ventes relativement réalisées par l'ensemble de la profession (l'entreprise + ses concurrents) auprès de la clientèle acquise au produit. Secundo, le marché potentiel du produit qui correspond aux ventes pouvant être réalisé par l'ensemble de la profession auprès de la clientèle acquise augmentée de la clientèle encore non acquise, mais susceptible d'être intéressée par le produit proposé. Dans cette section, l'existence de dure concurrence pour Vidzar, et de la procédure de la vente non fiable seront traités dans deux sous-sections.

2. 1 Existence de dure concurrence pour Vidzar

La concurrence exerce une influence directe sur l'activité de l'entreprise. Une étude approfondie doit être faite car elle est un des éléments qui constitue le marché. Cette étude consiste à connaître qui sont les offreurs des même produits que Vidzar, à déterminer quelle est sa place par rapport à eux, et en fin à savoir sa part de marché.

Pour Vidzar qui se spécialise dans la production et la commercialisation des boissons alcooliques, l'identification de ses concurrents sur le marché local et étranger ne s'avère pas être difficile. Nombreuses sont les anciennes et les nouvelles entreprises qui essaient en fait de percer cette activité difficilement maîtrisée, mais qui reste quand même profitable. Toutefois, la connaissance à fond de ses concurrents permet à l'entreprise concernée de comprendre leur stratégie, leur orientation marketing et leur objectif. Ainsi, l'intensité et la forme de la lutte concurrentielle entre rivaux directs ou indirects dans un produit marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée.

¹ ANDRIANALY Marc, Cours Marketing IIIème Année Gestion 2003, Université d'Antananarivo

2.1.1 Les concurrents directs de la Compagnie

Les entreprises considérées comme concurrents directs sont celles qui vendent des produits semblables et dans la même zone de prix. Les concurrents directs sont des entreprises les plus menaçantes car la nature des clients consommateurs des boissons alcooliques est très volatile. Donc, il est facile pour les adversaires de profiter d'une erreur commise par la

Compagnie Vidzar, et cela à tout moment. L'analyse des concurrents a pour but d'identifier la nature et le degré de réussite des changements stratégiques. Selon toute vraisemblance, chaque entreprise pourrait entreprendre les réactions probables de chaque concurrent face aux mouvements stratégiques des autres firmes, et leurs réactions probables face à l'ensemble des transformations plus générale de l'environnement qui pourrait survenir.

8. Concurrents directs de Vidzar

Embouteilleurs	Marques	Sous-Licence
SODEAM	SAMBO 40° SAMBO SPECIAL 42° SAMBO GOLD 42° NAMAKIA NIGERIA NK JOHNSON	CAZANOVE MANGOUSTAN
CHU SAI	BOTACLA	CLASSICA NEGRITA OLD NICK
COMADIS	AMBILOBE	SAINT- CLAUDE CARTE NOIRE SAINT CLAUDE CARTE BLANCHE SAINT JAMES
SIMOVI	LAZA	
SOCIETE MAC & FRERES	LE MAHERY	
HOL	KATRAKA	
MELLIS	CAY BRAVA	

Source : Compagnie Vidzar

Autrefois, la société Mellis était des embouteilleurs des marques CAY BRAVA, MARIMAR, et NY ANTSIKA. Actuellement, elle est devenue le distributeur exclusif des marques Dzama de la Compagnie. Il ne faut pas oublier non plus que le TOAKA GASY est un produit très important sur le marché des rhums blancs. En effet, il est aussi bien apprécié par la culture malgache. Le Toaka Gasy est un rhum traditionnel, on ne connaît pas vraiment son dosage. Il est très demandé par la clientèle puisqu'il est vendu avec des prix un peu bas par rapport aux rhums industriels. Ceci est dû par le fait que le producteur du Toaka Gasy est un secteur informel, c'est à dire, il ne paie pas des impôts et taxes; il est interdit par l'Etat, puisque la dose n'est pas bien connue. Mais nous savons que les droits et taxes tirée par l'Etat au sein des entreprises productrices et vendeuses des boissons alcooliques sont très élevés. Et ce ci est la cause de la cherté de ces boissons. Le Toaka Gasy est un rhum traditionnel, mais il possède une notoriété très importante, car les consommateurs des rhums conditionnés dans des bouteilles s'intéressent aussi à ce produit.

2.1.2 Les concurrents indirects

Les concurrents indirects sont les entreprises qui vendent des produits qui peuvent satisfaire les mêmes besoins comme ceux de la Compagnie Vidzar, mais sous une autre forme. Ces concurrents indirects ne sont pas forcément menaçants à la Compagnie, mais elle doit faire attention car les besoins de la clientèle sont très variables. En effet, les concurrents indirects de la Compagnie sont ci-après :

- La Société STAR avec la marque THB qui est une bière. Cette marque possède une notoriété très importante pour les catégories socioprofessionnelles des consommateurs des boissons alcooliques. Elle peut atteindre toutes les classes sociales, pourtant, elle satisfait les mêmes besoins. En outre, la Société STAR est autorisée de réaliser de la publicité, donc, elle est connue par tout le monde, et a une force de vente très élevée par rapport aux autres concurrents. Même si STAR est un concurrent indirect, il faut faire attention car le goût des consommateurs est très varié.

- Le whisky : C'est une marque whisky qui est importée de l'extérieur. Elle ne situe pas dans la zone de prix adoptée par Vidzar, car c'est un produit de haute qualité. Quand même, elle est parmi les concurrents indirects du fait de sa forte similitude.

- Les spiritueux au whisky : ce sont des marques embouteillées par des sociétés implantées à Madagascar, mais ils sont des produits qui expriment une idée de luxe, donc, il est rare que les consommateurs des produits de Vidzar s'intéressent à ce produit là.

Les boissons hygiéniques : une partie des consommateurs des produits de la Compagnie Vidzar boit les boissons hygiéniques pour se rafraîchir et pour se relaxer. Pourtant, ce sont les principaux objets des boissons hygiéniques.

2.1.3 La performance concurrentielle

L'utilisation des moyens technologiques modernes par les concurrents favorisent leurs activités et leur permettent de développer rapidement l'étendu de la commercialisation de ses produits, le libéralisme économique et la libéralisation génèrent un partage du marché et affaiblissent le monopole. Apparemment, pour Vidzar, il n'est pas facile d'identifier ses concurrents car sur le marché, les marques des adversaires sont déjà bien présentées et commencent à s'identifier. En effet, la Société SODEAM se fait plus ressentir tant sur ses produits qui présentent de similitude sur ceux de Dzama, tant sur les emballages. Malgré la présence de plusieurs concurrents, Vidzar prend la position de leader, c'est à dire, occupe la première place sur le marché des rhums. Mais si elle ne fait pas attention sur ses marchés,

surtout face à ses concurrents, elle est menacée de perdre sa place, puisque les concurrents ne cessent pas de chercher tous les moyens et stratégies pour se développer.

2. 2 Procédure de la vente non fiable

La clientèle est l'ensemble de toutes les personnes qui n'ont pas forcément consommé un produit donné. Par exemple, les grossistes qui achètent les produits de Vidzar, il est possible qu'ils ne consomment pas ces boissons. Ces produits sont destinés à être revendus.

Les ventes de la Vidzar se divisent en deux catégories : la première est la vente effectuée par des chauffeurs commerciaux en fonction de la demande de la clientèle. Si les achats sont au comptant, au moment de la passation de commande, les clients ont déjà donné aux chauffeurs le montant de ces articles à commander. La deuxième est la vente accomplie en fonction des clients venant sur place. Pour le cas des ventes réalisées par les chauffeurs ; la procédure se déroule comme suit : au moment où les chauffeurs font des livraisons, ils apportent une nouvelle commande mentionnant les articles demandés par la clientèle, les chauffeurs montrent ces nouvelles commandes à la facturière pour qu'elle établisse des factures. Après, les chauffeurs passent à la caisse pour faire le règlement si les achats sont au comptant. En fin, les chauffeurs vont au responsable stock produit finis pour que ce dernier assure le chargement de ces produits. En effet, comme les commandes venant de la clientèle est une simple commande manuscrite, sans signature, il est possible que les chauffeurs aillent changer (augmenter) les quantités des articles à commander ; alors que lorsqu'ils arrivent chez la clientèle, les quantités des articles à livrer conformément bien à la demande établie par cette dernière. Donc, les chauffeurs classent pour lui montant des surplus de ces articles.

En effet, après que les chauffeurs font des livraisons où ils retournent chez Vidzar, ils transportent les emballages vides qui sont justifiés par des reçus appelés « reçus sur livraison » (RL), mentionnant le nombre de cageots et des bouteilles dans chaque contenance. Après, le contrôleur de gestion accomplit sa tâche en faisant le contrôle et suivi sur les enregistrements effectués par la facturière dans le logiciel vente. Quelques fois, le contrôleur trouve des anomalies entre ceux qui sont écrits dans le logiciel et ceux dans la RL. Ils demandent une explication aux chauffeurs faisant cette opération. En effet, pendant notre passage, le contrôleur trouve deux chauffeurs qui font ce même cas, le premier procède à la demande d'explication ; tous les deux avouent les vols, et l'un paie tout de suite le montant manquant, tandis que l'autre demande une échéance jusqu'à la fin du mois. Peut être, la source de ceci est que le contrôleur de gestion vient de démarrer, et qu'auparavant, les chauffeurs ont une habitude de faire ce mauvais pas. Mais actuellement, ils connaissent bien le risque dû à l'existence des contrôleurs déjà mis en place.

A l'heure actuelle, quelle que soit la taille de l'entreprise, tout baigne dans un environnement purement concurrentiel. Ceci nécessite alors une entreprise purement compétitive par rapport à ses concurrents du point de vue produit, prix, service.... Les dirigeants sont à la recherche de tous les moyens nécessaires afin de maîtriser la situation. Et l'une des meilleures routes pour arriver à cette fin est la maîtrise des coûts. C'est pourquoi, mettre en place au sein de Vidzar la comptabilité analytique, offrira un outil qui aide les dirigeants à connaître les coûts assumés par les différentes charges et le prix de revient de leur produit.

Alors, pour cette troisième partie, les solutions suivantes sont proposées :

Chapitre 1 : - L'amélioration, de l'environnement interne,

Chapitre 2 : - L'adaptation à l'environnement externe,

Chapitre 3 : - Solutions retenues et résultats attendus.