LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

I. LA REFLEXION STRATEGIQUE

"Certes l'avenir nous est en partie obscur, mais il nous est en partie ouvert. Les choses étant ce qu'elles sont, le gestionnaire perçoit bien qu'il convient de rechercher non pas le meilleur absolument, mais ce qui est bon étant donné les circonstances"

Dans ce contexte, le gestionnaire tente d'adopter une démarche qui combine les moyens efficaces pour atteindre les objectifs qui sont réalisables. Il s'agit là d'une vision stratégique …

- **Quelle utilité présente donc cette vision stratégique pour l'entreprise?**
- **Qu'est ce qu'une stratégie et quelles sont ses composantes?**

Section 1: Notion de stratégie:

A/ Notion de stratégie:

- la stratégie c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.
- la stratégie c'est le mode fondamental de déploiement actuel et prévu des ressources et le mode d'interaction avec l'environnement indiquant comment l'organisation atteindra ses objectifs.
- la stratégie est le moyen de recherche d'une position concurrentielle favorable dans une industrie.
- la stratégie peut se définir soit au niveau global de l'entreprise soit au niveau fonctionnel ou au niveau du domaine d'activité.

B/ Caractéristiques de la stratégie:

- Elle porte sur le moyen ou le long terme, elle s'oppose donc aux choix tactiques qui reposent sur des objectifs de court terme.
- Elle porte sur des décisions souvent irréversibles.
- Elle implique des changements structurels pour l'entreprise.
- Elle aboutit à une réorientation de l'entreprise.

Section 2: Les finalités et les objectifs de l'entreprise :

Pour atteindre ses finalités, l'entreprise doit fixer des objectifs qui expriment sa stratégie.

A/ Les finalités:

Ce sont les raisons même de son existence, les motivations de sa création. Traditionnellement, on distingue les finalités financières, les finalités économiques et les finalités sociales ou sociétales.

Ces finalités sont souvent abstraites : elles doivent donc être concrétisées par des objectifs mesurables accessibles à moyen terme.

Les principales finalités de l'entreprise.

La rentabilité	Maximisation du profit, rentabilisation des capitaux investis
La survie	Recherche de la pérennité, flexibilité
Le développement	La croissance
La réponse aux attentes du personnel	Motivation du personnel
La responsabilité sociétale	Protection de l'environnement, respect de l'éthique, citoyenneté.

B/ Les objectifs :

Les finalités financières peuvent se traduire par des objectifs de rentabilité des capitaux investis, de même que la recherche du développement de l'entreprise (objectif économique) peut passer par des objectifs de croissance ou d'internationalisation. Enfin, les finalités sociales ou sociétales sont parfois à la base d'objectifs concrets en matière de rémunération, d'emploi ou de citoyenneté.

- A la finalité financière correspond l'objectif de rentabilité des capitaux investis;
- A la finalité de survie correspond des objectifs de sécurité et de flexibilité;
- A la finalité de développement sont associés des objectifs de croissance et de productivité.
- A la finalité sociale sont associés des objectifs de sa stratégie sociale.
- A la finalité sociétale correspond des objectifs qui intègrent la protection de l'environnement, l'éthique…

Les dives objectifs doivent être coordonnés entre eux..

Remarque:

La vocation d'une entreprise recouvre les notions de métier et de mission :

Le métier, c'est le savoir-faire reconnu par les marchés et la concurrence (savoir-faire différentiel). C'est l'ensemble des compétences communes à ses segments stratégiques et qui confère a l'entreprise un avantage compétitif.

La mission est la réponse de l'entreprise aux attentes des marchés, aux besoins dans toutes leurs composantes. C'est un concept mercatique.

Il faut vérifier si les missions de l'entreprise sont compatibles entre elles et conformes à son image.

II. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

"Une entreprise qui ne saurait mettre en œuvre une planification serait comparable à une voiture dont le chauffeur roulerait au hasard, sans savoir où la route l'entraîne."

- Qu'est ce que donc la planification stratégique?
- Quelle est sa démarche? Quels sont ses outils? …

Section1: La planification stratégique:

A/ Notion de planification stratégique:

1- Définition de la planification stratégique:

La planification est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur; elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures et des schémas.

"Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir."

2- Caractéristiques:

a- Horizon temporel:

Plan à court terme, 1 an (plan de promotion, plan de vente annuel …)

Plan à moyen terme, 2 à 4 ans (plan d'implantation d'un site de production)

Plan à long terme 5 à 10 ans (plan de diversification dans un métier)

Plus l'horizon est lointain plus le degré d'incertitude est élevé.

b- Champ ou domaine d'application:

Elle concerne: - Un projet - Une fonction - Une fonction stratégique

c- Méthode:

La planification peut être plus ou moins formelle.

3. Planification stratégique:

La planification stratégique est l'ensemble des taches qui recouvrent les différentes étapes de la décision stratégique: diagnostic interne et externe, évocation de stratégie, évaluation de choix au regard d'un ensemble de buts et d'objectifs, définition des moyens à mettre en œuvre.

Les étapes de la planification:

L'analyse de la position de l'entreprise dans son environnement comprend une analyse interne (forces et faiblesses)et une analyse externe (opportunités, menaces) qui permettent de dégager un diagnostic.

- La définition d'objectif stratégique précis pour servir de guide à l'action.
- La conception d'un plan stratégique, résultat de la confrontation diagnostic et objectifs
- L'élaboration d'un plan opérationnel beaucoup plus chiffré (données économiques, financières, techniques …)
- La construction d'un budget évalué avec un horizon en général d'une année (objectifs et moyens des différents services ou activités).

B/ Etapes de la démarche stratégique:

Diagnostic stratégique :

- analyse de l'environnement de l'entreprise (opportunités et menaces)
- identification du problème
- modélisation : collecte d'information, examen des diverses solutions possibles
- choix : en fonction de critères précis

Plans opérationnels: transformer la vision globale en actions concrètes.

Budgets: pour chaque fonction il faut chiffrer les engagements résultant des choix.

Contrôle: vérifier les écarts entre prévisions et réalisations pour effectuer les ajustements nécessaires.

Section 2: La mise en place de la planification stratégique :

A. le diagnostic stratégique:

1- diagnostic interne : Analyse de l'entreprise

Le diagnostic peur éclairer les choix stratégiques, les conforter ou les infirmer. Il implique parfois une redéfinition des processus opérationnels de l'entreprise (reegineering)

Le diagnostic interne consiste à identifier les facteurs internes de compétitivé par une évaluation du potentiel de l'entreprise (forces et faiblesses) et des moyens d'action (ressources). Il permet de positionner l'entreprise dans son univers concurentiel. Il mobilise des outils d'analyse stratégique.

- **Principales sources d'avantages concurrentiels (compétitifs)**

- Economies d'échelle permettent une baisse des coûts unitaires avec les quantités produites.
- La courbe d'apprentissage est, quand à elle, liée au savoir-faire croissant de l'entreprise (c'est un effet d'expérience).
- La capacité à financer la croissance de l'entreprise.
- La maîtrise des technologies-clés et des technologies émergentes du secteur.

- La gestion de la qualité dans l'entreprise à tous les niveaux (en particulier au niveau de la GRH et au niveau organisationnel).
- La maîtrise des coûts tout au long de la chaîne de valeur, depuis la conception jusqu'à la distribution.
  - **Notion de masses critiques:** ce sont des seuils qu'il faut franchir pour faire jouer les effets d'échelle et d'expériences; on retrouve la logique des barrières à l'entrée.
  - **Notion de surgénération:** c'est l'accumulation de ressources créant des surcapacités **Analyser la finalité, la vocation et la culture de l'entreprise: Diagnostic fonctionnel: analyse des ressources:**
    Il convient d'analyser l'entreprise à tous les niveaux fonctionnels en termes de forces et de faiblesses.
  - **Au niveau technologie-production:**

L'analyse portera sur:

- Le patrimoine technologique de l'entreprise, ensemble de ses savoirs et de ses savoirs-faire: l'entreprise doit maîtriser les technologies-clés du métier, intégrer les technologies de pointe et surveiller les technologies émergentes.
- Le type de production: en série, en ateliers, continue, à la commande …
- Le système de gestion de production
- Le contrôle de qualité.
- Le système de gestion des stocks.
  - **Au niveau commercial: positionnement de l'offre**
- Analyser la part de marché de l'entreprise notion de marché potentiel et de marché théorique. Stratégies commerciales de conquêtes de parts de marché: au détriment de la concurrence ou à l'attention des non-consommateurs relatifs.
- Analyser le marketing-mix de l'entreprise (produit, prix, communication, distrubition).
- Analyser le portefeuille d'activités: c'est un ensemble d'activités complémentaires garantissant la rentabilité et la pérennité de l'entreprise.
  - **Au niveau financier: analyse de la performance économique et financière.**
- Structure financière: compare plusieurs postes de bilan.
- Financement des immobilisations, équilibre financier global.
- Indépendance financière, capacité de remboursement.
- Autofinancement des investissements.
- Solvabilité.
- Activité: taux de croissance du chiffre d'affaires, taux de valeur ajoutée.
- Productivité du travail, obsolescence des investissements, taux d'amortissement.
- Gestion: rotation stocks, de créances, des dettes fournisseurs.
- Rentabilité commerciale, économique et financière.
- Données boursières.

  - **Au niveau du potentiel humain: évaluation des compétences et des**

comportements.

- La gestion prévisionnelle des ressources humaines Le climat social de l'entreprise.
- La pyramide des âges.
- Le système de management.
- L'exercice du pouvoir de décision:
  - **Diagnostic organisationnel:**
- l'organisation formelle.
- L'organisation informelle
- En quoi et comment l'organisation actuelle est-elle source des performances et des dysfonctionnements.
- Les liens entre structure et stratégie.

2- Analyse de l'environnement: Diagnostic externe:

- **La connaissance de l'environnement**

L'évolution de l'environnement explique souvent la stratégie. Ainsi, le diagnostic concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir.

L'environnement de l'entreprise est multiforme. Bien connaître son environnement permettra à l'entreprise de mieux détecter les menaces et les opportunités stratégiques. On distingue le micro-environnement et le macro-environnement.

- **La demande:** le distingue concerne l'évolution de la demande.
- **L'analyse concurrentielle**

- les éléments principaux de l'analyse concurrentielle: les caractéristiques des domaines d'activité ou segments stratégiques principales forces qui s'y exercent.
  - **La position concurrentielle:** pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise il faut prendre en compte l'effet d'expérience, le cycle de vie du produit et le portefeuille d'activités.

B/ Le plan stratégique, les plans opérationnels et les budgets:

1. plan stratégique et plan opérationnel:

- **Plan stratégique:** Il s'inscrit dans le moyen et le long terme et concerne l'ensemble de l'entreprise, influence son développement et définit les orientations générales,
- **Plan opérationnel:** Il concerne le court terme et précise les actions à entreprendre pour chaque fonction, chaque division ou service de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs prévus dans les plans stratégiques.

2. Budget:

Plan détaillé sous forme comptable et financière avec des objectifs à atteindre au cours d'une année.

3. Contrôle des réalisations:

- Le mécanisme de rétroaction: Effet retour d'une action, il permet de provoquer une action correctrice après une perturbation.
- La fonction de vérification: Elle porte sur le résultat, l'efficacité des ressources allouées et l'efficacité des tâches …

- La fonction de correction: Il s'agit d'atteindre le résultat voulu. Lorsque c'est inévitable; il faut réviser les objectifs fixés.
- Le contrôle stratégique (décisions stratégiques) est effectué par la direction.
- Le contrôle de gestion (décisions tactiques) est effectué par les cadres.
- Le contrôle d'exécution (décisions opérationnelles) est effectué par les exécutants.

III. LES OPTIONS STRATEGIQUES

Le développement de l'entreprise peut être assuré par plusieurs options stratégiques. Certaines entreprises optent pour la spécialisation par produit ou par marché, alors que d'autres préfèrent diversifier leurs activités.

La pérennité et le développement de l'entreprise imposent, parfois, le désengagement, l'abandon ou l'externalisation de certaines activités pour un recentrage sur les métiers de base.

L'intégration des activités, la coopération inter-entreprise et l'ouverture sur le marché international restent des voies de développement à suivre.

- **En quoi consiste chacune de ces stratégies? Quelles avantages et limites présentent-elles?**

Section1: Stratégies intra-secteur:

A/ Notion de spécialisation:

1. Définition:

L'entreprise concerne ses efforts sur un domaine d'activité dans le but de dégager des avantages concurrentiels.

2. Avantages et limites:

Avantages	Limites
• Acquisition d'une expérience • Economie d'échelle • Simplicité de gestion et concentration des ressources	• Rigidité organisationnelle • Capacité d'adaptation et de changement parfois limitée • Position concurrentielle difficile à maintenir • Vulnérabilité de l'entreprise à une évolution défavorable de l'environnement.

B/ Modalités de spécialisation:

1. Stratégie de domination par les coûts:

a- Définition: M.PORTER rappelle que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts les plus bas du secteur: possibilité de vendre à bas prix.

b- Conditions d'efficacité:

- avoir une bonne connaissance des coûts de l'entreprise,
- choisir des segments stratégiques durables qui génèrent une demande stable,
- installer sur ces segments des gammes de produits relativement étroites.

c- Actions pour assurer une maîtrise des coûts:

- promouvoir une production de qualité,
- promouvoir des actions commerciales soutenues pour installer le produit sur son créneau,
- assurer une politique de recherche et développement,
- produire sur une assez grande échelle,
- assurer une distribution efficace,

d- Risques de stratégie de domination par les coûts

- Risques externes

- risque d'imitation par les concurrents,
- risque de progrès technique qui peut annules l'avantage concurrentiel.

- Risques internes

- négligence de la recherche et développement,
- négligence des investissements non rentables.

2. Stratégie de différenciation:

a- Définition: La différenciation consiste à offrir un produit ressenti différent voire unique par le consommateur. Elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque, l'emballage, la publicité, l'image de marque, le service après vente …

b- Conditions de réussite:

- L'entreprise doit faire en sorte que le coût supplémentaire qu'elle supporte, soit couvert par le surprix que le consommateur accepte de payer.
- Le surprix demandé au consommateur ne doit pas être supérieur à l'avantage supplémentaire qu'offre le produit au consommateur.

c- Avantages: La différenciation conduit à des marges bénéficiaires plus élevées, mais les quantités vendues sont réduites.

d- Limites:

- La différenciation présente le risque d'un écart trop important entre les prix de l'entreprise et ceux de la concurrence,
- Le risque d'imitation de la part des concurrents,
- Le risque de changement de goût du consommateur.

3. Stratégie de niche, de créneau ou de focalisation:

a- Définition: C'est une stratégie qui consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en se spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit, soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou sur une catégorie de clients donnée.

b- Conditions de réussite:

- La définition des caractéristiques di produit proposé aux consommateurs,
- La segmentation rigoureuse du marché auquel on s'adresse,
- L'adaptation du produit aux besoins du consommateur.
-

c- Avantages:

- Elle permet de dégager un profit supérieur à la moyenne du secteur.
- Elle s'adresse à un créneau limité.

d- Limites:

- La différence des produits offerts par l'entreprise spécialisée et ceux offerts par la concurrence se rétrécit ,
- L'écart entre les besoins du segment choisi et les besoins de la clientèle moyenne du secteur peuvent se rétrécir,
- La différence des prix et des coûts entre l'entreprise très spécialisée et les entreprises plus généralistes s'accroissent,
- La "sursegmentation" que peuvent opérer certains concurrents.

4. Stratégie de désengagement ou retrait:

a- Définition: Une stratégie de dégagement est une manoeuvre qui consiste à abandonner

un domaine d'activité. Cette stratégie est plutôt défensive, voire imposé à l'entreprise, quand l'attrait du secteur diminue ou quand on a atteint la phase de déclin du produit.

b- Avantages:

- Amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise;
- Recentrage sur les métiers de base ;
- Le recentrage consiste à céder un certain nombre d'activités;
- Dégagement des ressources financières qui permettent de s'endetter ou de se de s'endetter, d'améliorer les résultats, d'investir dans les métiers de base pour améliorer la productivité de ces métiers et de disposer de liquidités pour saisir des opportunités.

d- Limites:

- Existence de barrières à la sortie;
- Résistances sociales;
- Réaction des syndicats.

5. Stratégie de recentrage:

a- Définition: Elle consiste à revenir à son métier d'origine, après une opération de diversification.

b- Intérêts:

- Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'avantage concurrente;
- Activité située en fin de cycle. Equilibre du portefeuille;
- Besoin de financer une autre activité;
- Recentrage sur le métier de l'entreprise.

d- Limites:

- Existence de barrières à la sortie ;
- Résistances des sociales.

Remarque: les PME pratiquent souvent une spécialisation fine, (stratégie de niche).

Section 2: Stratégie inter-secteurs

A/ La stratégie de diversification:

1- Définition:

La diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoirs-faire dans d'autre domaines d'activités.

2- Formes de diversification:

Le modèle de Détrie et Ramanantsoh a distingué quatre grandes catégories:

- **La diversification de placement:** l'entreprise dégage des liquidités abondantes grâce à un bon positionnement stratégique, qui lui permettent d'investir dans de nouvelles activités porteuse d'avenir.
- **La diversification de redéploiement:** l'entreprise cherche alors un relais de croissance dans de nouvelles activités, compte tenu de la maturité de son secteur.
- **La diversification de survie:** l'entreprise cherche à assurer sa pérennité par la conquête de nouveaux marchés.
- **La diversification de confortement:**l'entreprise cherche à renforcer sa position concurrentielle dans son secteur en lui adjoignant de nouvelles activités.

B/ Stratégie d'intégration: intégration verticale:

1. Définition:

Il s'agit pour une entreprise d'étendre son activité en aval et/ou en amont de son activité d'origine. L'intégration verticale en amont est une stratégie qui consiste pour l'entreprise à fabriquer elle-même ou faire fabriquer ses propres produits. L'intégration verticale en aval consiste à contrôler la distribution.

C'est une stratégie qui est assez utilisée par les entreprises pour contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients.

2. Avantages:

Critères d'évaluation	forces
Sur le plan financier	• Une réduction des coûts: économies d'échelle. • Une intégration des marges intermédiaire. amélioration de la rentabilité. • Baisse des coûts de transactions: baisse des coûts de coordination, de liaison, de contrôle.
Sur le plan technologique	• Maîtrise de plusieurs technologies et de l'amont et de l'aval. • Réduction du nombre des opérations techniques accomplies, • Meilleur contrôle de la qualité.
Sur le plan commercial	• Garantie d'approvisionnement. • Garantie des débouchés de ses produits. • Appropriation de marché en intégrant de nouvelles activités. • Meilleur adaptabilité de l'entreprise au marché.
Autres avantages stratégiques	• Meilleur adéquation de l'offre à la demande. • Accroissement du pouvoir de l'entreprise sur ses marchés. • Elévation des barrières à l'entrée des secteurs. • Possibilité de jouer sur les prix de cession interne.

3. Limites:

- Rigidité de fonctionnement.
- Accroissement des frais fixes.
- Difficulté à sortir de la filière.
- Pertes des avantages liés au changement de partenaires pour l'approvisionnement et les débouchés.
- L'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes; le seuil de rentabilité est plus élevé.

Section 3: Stratégie d'impartition:

A/ Notion d'impartition:

1. Définition:

Multiples sont les procédés qui permettent aux entreprises de coordonner leurs activités et de réaliser des actions conjointes. Lorsque des entreprises s'associent dans des actions de partenariat tout en restant indépendantes, il s'agit de stratégies d'impartition par lesquelles l'une d'entre elles confie à des entreprises tierces une partie de son cycle d'exploitation, portant sur l'approvisionnement, la distribution ou des activités annexes.

2. Objectifs:

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement

indépendantes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux:

- réaliser des actions communes
- spécialiser les activités
- entreprendre une activité nouvelle

B/ Formes d'impartition:

1. La sous-traitance:

L'entreprise réalise une opération selon la demande du client mais en conservant soit la maîtrise de la méthode de fabrication, soit la maîtrise de la conception d'une partie du produit voir de la totalité.

Il s'agit d'une situation dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, fait exécuter par une autre entreprise, le sous-traitant, un produit intermédiaire ou une prestation.

2. La concession:

C'est la possibilité pour une entreprise de faire réaliser une partie de ses opérations par une autre entreprise.

3. L'accord de licence:

C'est l'exploitation d'une technologie mise au point par une autre entreprise.

4. Le franchisage ou franchising:

C'est un contrat par lequel une entreprise concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison et sa marque pour vendre des produits ou services. Ce contrat s'accompagne généralement d'une assistance technique.

5. Les filiales communes (joint-venture):

Entreprise dont le capital est détenu à parts égales par deux ou plusieurs entreprises.

6. Le groupement d'intérêt économique:

Deux ou plusieurs entreprises créent une personne morale à travers laquelle elles réalisent des actions communes en rapport avec la recherche, le stockage, la commercialisation etc.

C/ Avantages et limites de l'impartition:

- **Avantages:**
- réduction des coûts,
- prix extérieurs plus compétitifs que les coûts que l'on supporteraient si conception interne,
- réduction de la complexité de l'organisation,
- effet de synergie économique et technologique,
- négociation parfois plus simple avec un prestataire extérieur…
- **Limites:**
- risque de dépendance dans la négociation,
- risque déséquilibre dans la puissance des partenaires,
- risque de défaillance financière et de dépôt de bilan éventuel,
- risque lié à l'asymétrie de pouvoir entre clients et fournisseurs,
- risque que le partenariat soit le prélude d'une prise de participation ou d'une absorption …

Remarque: les filiales communes sont courantes dans les branches nécessitant la réunion de connaissances spécialisées complémentaires et dans lesquelles les innovations technologiques sont fréquentes: électronique, chimie, pharmacie …

Section4: Stratégie d'internationalisation:

A/ Définition:

Une stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national.

B/ Intérêts:

- Recherche d'un marché potentiel plus vaste,
- Diminution des coûts avec les économies d'échelle et les coûts de main d'œuvre plus faibles,
- Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires),
- Recherche de gains fiscaux et de change.

C/ Limites:

- L'entreprise est confortée à de nouvelles pratiques,
- Coûts d'apprentissage,
- Risques politiques, économiques et financiers,
- Cadres légaux différents,
- Instabilité des taux de charge.

D/ Modalités:

- L'exportation indirecte avec utilisation de courtiers à l'export,
- L'exportation directe avec un service export interne,
- Adhésion à un groupement d'exportateurs (GIE ou portage),
- Mise en place de réseaux de distribution (franchise, licence, succursale, …),
- Délocalisation de la production,
- Implantation à l'étranger ou stratégie f'investissement directe: création d'une filiale de distribution, de production ou de service à l'extérieur.

IV. La croissance de l'entreprise et la concentration:

Grandir et, à la limite, une contrainte dictée par l'environnement de l'entreprise.

Quand à la manière de grandir, elle débouche sur une croissance interne ou sur une croissance externe.

Quelle que soit la modalité retenue, elle doit avoir des conséquences positives et d'autres négatives.

Ce qui compte, en définitive, c'est que la croissance soit bien maîtrisée.

- **Quels sont donc les types de croissance?**
- **Quels en sont les avantages et les limites?**
- **Quels en sont les modalités?**

Section1: La croissance de l'entreprise:

A/ Définition de la croissance:

Quantitativement, la croissance d'une entreprise désigne l'amélioration continue de ses indicateurs de taille; comme l'augmentation des effectifs, de la capacité de production, du chiffre d'affaires etc.

Il est à signaler que le développement quantitatif doit s'accompagner d'un changement qualitatif en rapport avec l'organisation de l'entreprise, l'image de ses produits sur le marché, l'ambiance de travail etc.

B/ Objectifs de la croissance:

- La réalisation d'économies d'échelle.

- La recherche d'effets de synergie.
- L'augmentation du pouvoir de l'entreprise.
- L'obtention de la taille critique.

C/ Mesure de la croissance:

- Aspects quantitatifs: chiffre d'affaires, bénéfice, capitaux investis, valeur ajouté, effectif du personnel …
- Aspects qualitatifs: innovation, savoir-faire, qualité du produit, organisation…

D/ Risques découlant de la croissance:

La croissance , quand elle n'est pas bien maîtrisée, se heurte à plusieurs limites exposant l'entreprise, entre autres, à des risques financières et organisations.

- **Le risque financier** résulte d'investissements ne respectant pas les règles d'orthodoxie financière et pouvant conduire, à l'extrême, vers la faillite. A ce niveau, un recours massif aux crédits bancaires est parfois source de vulnérabilité de l'entreprise.
- **Le risque organisationnel** résulte, généralement, de l'augmentation des responsabilités des équipes dirigeantes, ce qui pourrait entraîner du retard au niveau de la prise de décisions.

Section 2: Les modes de la croissance:

A/ La croissance interne:

1. Définition:

Il s'agit de la création par l'entreprise d'une capacité de production nouvelle.

2. Avantages et limites de la croissance interne:

La croissance interne paraît le monde approprié en cas de stratégie de spécialisation permettant, en outre, de sauvegarder l'avancée technologique par rapport aux concurrents.

Elle a aussi le mérite d'offrir aux collaborateurs des possibilités de promotion et d'épanouissement.

Néanmoins, elle se heurte au problème de la limitation des ressources humains et financières. Aussi, en cas de stratégie de diversification, l'inexpérience des collaborateurs pourrait-elle entraîner des pertes de temps importantes, de même que des dysfonctionnements organisationnels. Il reste à savoir, enfin, si les capacités de production nouvelles seront accompagnées, ou non, par une augmentation de la demande.

B/ La croissance externe:

1. Définition et modalités pratiques:

Elle s'opère par un rachat d'entreprises ou regroupement avec d'autres.

Les modalités pratiques de la croissance externe sont très variées. On peut en citer:

- **La fusion:** des entreprises fusionnent lorsqu'elles disparaissent pour donner naissance à une nouvelle structure.
- **L'absorption:** l'entreprise absorbée disparaît et l'entreprise absorbante persiste juridiquement avec une taille plus grande.
- **La scission:** c'est un partage d'une entreprise entre deux entreprises qui deviendront forcément plus grandes.
- **L'apport partiel d'actif:** l'entreprise effectuant l'apport verra sa taille diminuer pour augmenter la dimension de l'entreprise profitant du même apport.

Techniquement, l'entreprise désireuse de croître exprime explicitement sa volonté d'acheter les actions émises par sa cible auprès de leurs porteurs (OPA), ou de les échanger

contre ses propres actions (OPE), ou encore de procéder par ramassage au niveau de la bourse des valeurs sans déclarations expresse de son intention.

2. Avantages et limites de la croissance externe:

En cas de croissance externe, l'entreprise parvient rapidement à maîtriser de nouveaux métiers, à profiter des effets de synergie et à augmenter sa part de marché, et ce, sans grand effort de financement si son montage financier prévoit un échange de titres contre ceux de l'entreprise cible.

Cependant, la croissance externe, hormis le risque de perte de contrôle, peut provoquer un choc brutal résultant de l'incompatibilité d'humeur entre les collaborateurs des structures ayant connu le rapprochement. Aussi, la nouvelle organisation n'est-elle pas entraîner des conflits d'intérêts.

Les entreprises désireuses de sauvegarder leur autonomie optent pour des formules plus souples que les fusions et les absorptions; il s'agit des alliances et partenariats.

3. Les alliances et les partenariats:

a- Les alliances:

Il s'agit de collaborations entre entreprises concurrentes qui, pour développer un projet en commun, partagent certaines de leurs ressources et compétences.

b- Les partenariats inter-entreprises:

L'idée de base est identique à celle derrière une alliance stratégique, sauf que les entreprises qui s'associent ne sont pas concurrentes.

Dans la pratique, les partenariats prennent plusieurs formes:

- La sous-traitance
- La concession
- La franchise
- Les filiales communes
- Le groupement d'intérêts économique

Section 3: La concentration:

A/ Définition et mesure:

C'est un mouvement débouchant sur l'apparition de grands groupes disposant d'énormes pouvoirs.

Ce mouvement, qui se réalise par des opérations de croissance externe, entraîne la diminution du nombre d'entreprise dans une branche et renforce les inégalités entre entreprises concurrentes.

La concentration est une cause et une réponse au durcissement du jeu de la concurrence et de l'abolition des barrières protectionnistes. Elles mettent des barrières à la libre pénétration dans une branche d'activité ou un marché en raison de considérations de taille.

Le niveau de concentration peut se mesurer par la part de marché détenue par les deux, trois ou les n plus grandes entreprises d'une branche d'activité.

Les attentes en matières de concentration sont les mêmes que pour la croissance externe.

B/ Les formes de la concentration:

- **La concentration horizontale:** elle consiste à acheter des entreprises directement concurrentes.
- **La concentration verticale:** elle consiste à racheter des entreprises au sein de la

filière économique, en amont ou en aval.

- **La concentration de diversification liée:** le rapprochement a lieu entre des entreprises n'appartenant pas à la même branche d'activité mais pouvant exploiter des liens techniques et commerciaux.
- **La concentration conglomérale:** l'achat porte sur des entreprises exerçant des métiers complètement différents.

C/ Les conséquences de la concentration:

Sur le plan économique, la concentration se traduit par l'apparition de groupes géants maîtrisant les coûts de production et de financement, et dominant les marchés; d'où un risque d'abus de position dominante. Les participations des groupes sont gérées par des holdings c'est-à-dire des sociétés financières qui n'ont pas d'activité financière, et qui ne font que chercher à réaliser les meilleures participations possibles.

L'apparition des groupes explique la prédominance des marchés oligopolistiques.

Sur le plan social, le primat accordé aux considérations économiques peut entraîner des licenciements et des augmentations de prix suite à l'atténuation de la concurrence.

Le comportement des groupes, en cas de conséquences sociales fâcheuses, peut susciter des réactions étatiques.