

Chapitre 5 : La croissance externe et interne de l'entreprise

Les entreprises sont très diversifiées aussi bien dans leurs activités que dans leur dimension.

Pourquoi ces différences de taille ? C'est une question qui se pose à un moment donné de l'observation d'un point de vue statique mais la réponse ne peut y être apportée que par une perspective dynamique, situant la vie de l'E dans sa durée. Au cours du temps, certaines entreprises disparaissent, d'autres stagnent et enfin, beaucoup croissent et se développent.

Expliquer la diversité des tailles des entreprises c'est donc analyser et comprendre le processus de leur croissance.

I. LES COMPOSANTES DE LA CROISSANCE

A. La Nature de la Croissance

La croissance est au cours du temps :

- l'augmentation des dimensions de l'entreprise
- le changement des caractéristiques de l'entreprise (technologie, financement, RH, organisation)

La croissance est donc un processus **quantitatif (dimensions) et qualitatif** (changement de structures).

La Croissance Quantitative :

La croissance se repère à l'aide de 3 sortes d'indicateurs :

1. le volume des facteurs de production employés augmente (main d'œuvre, consommations intermédiaires).
2. la valeur des produits commercialisés progresse (ventes, parts de marché).
3. les résultats progressent (bénéfice, capacité d'autofinancement). La Croissance Qualitative

Une entreprise ne peut croître indéfiniment sans une modification importante de sa structure et de ses activités. Les produits se modifient, la gamme s'élargit, l'organisation interne se perfectionne et la technologie intègre des innovations.

B - Les Objectifs de la Croissance.

Dans beaucoup d'activités, la croissance est une condition de survie des entreprises. Seule une taille plus grande permet de ne pas subir de handicaps concurrentiels incontournables. Dans d'autres situations, la croissance est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise (profitabilité, rentabilité, notoriété etc.)

C - Les Opportunités de la Croissance de l'Entreprise

1 - Les produits nouveaux

L'analyse du cycle de vie des produits montre qu'au cours de sa phase d'expansion le produit se développe avec un taux de croissance supérieur à la croissance économique générale. Très souvent, les firmes situées sur ces marchés ont des difficultés à suivre la croissance du marché par manque de ressources critiques (ex. qualifications, équipements, etc.) ce qui peut entraîner un blocage de la croissance de ces firmes.

2- La croissance macro-économique

L'augmentation du PIB entraîne automatiquement une augmentation du PNB. MAIS, l'augmentation du PNB modifie les structures de la consommation (voir lois d'Engel- économie générale 1^oAnnée).

3 - L'évolution des goûts et des aspirations.

4 -La pénétration du marché

La croissance d'une entreprise peut s'effectuer sur un marché stagnant et en l'absence de tout produit nouveau. Il s'agit alors d'une "Croissance Relative". Ceci est possible principalement dans 4 circonstances :

1. Organisation plus efficace satisfaisant mieux la clientèle que les concurrents.
2. Meilleure gestion permettant un allègement des coûts.
3. Meilleure stratégie commerciale.
4. Stratégie d'innovation en cours. 5 - Les débouchés nouveaux

En l'absence de perspective de croissance sur un marché, celle-ci peut néanmoins se réaliser par l'exploitation de débouchés nouveaux.

Ainsi, l'élargissement des marchés peut être :

- géographique (augmentation de l'aire de diffusion)
- économique (augmentation du taux d'équipement des ménages)

L'internationalisation est un aspect particulier de l'extension des marchés; elle permet de remédier à la saturation du marché national.

5- La création des besoins

Nous avons considéré jusqu'ici que le marché préexistait à l'entreprise, cette dernière ne faisant que s'y adapter. Or, marché et E sont en réalité en relation dialectique. D'une part le marché impose des contraintes à l'entreprise --il oblige donc l'E à évoluer lorsqu'il se détourne des produits traditionnels du fait de la mode et des transformations des modes de vie. D'autre part et inversement, l'E peut modifier le marché et même le créer par une politique d'innovation. L'innovation peut faire apparaître une demande inexistante.

II . LES MODALITES DE LA CROISSANCE

Que choisir pour se développer : croissance interne ou externe ?

A. La Croissance Interne

Comme son nom l'indique, la croissance interne est un processus endogène. Il résulte des seuls efforts de la firme sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres firmes. C'est l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'E obtenus par l'adjonction de moyens de production créés par l'E elle même (notion de production immobilisée des comptables) ou achetés à l'extérieur (contrats commerciaux normaux).

1 - Caractéristiques de la croissance interne

- Achat de moyens de production (ex. locaux)
- Autoproduction d'immobilisations (ex. moyens techniques)
- Autodéveloppement des RH, finances et techniques (ex. formation du personnel) Les PME et la croissance interne:

La croissance interne est souvent privilégiée par les PME du fait de leur présence sur des marchés à croissance rapide notamment pour des produits nouveaux intégrant des innovations. Toutefois, la CI n'est possible qu'à 2 conditions :

1° condition : L'entreprise ne doit pas subir de handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible et l'insuffisance de ses économies d'échelle. Souvent, les PME manquent de ressources financières, ce qui handicape leur développement.

2° condition: l'entreprise, lorsqu'elle n'a pas le monopole du produit, risque d'être confrontée à des entreprises de plus grande taille à la surface financière et au potentiel de compétitivité plus important.

Toutefois, il existe des secteurs où la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'un E. Parfois, une grande taille peut même générer des handicaps si elle se traduit par des structures trop lourdes et trop bureaucratiques qui élèvent les coûts et réduisent la flexibilité de l'E. Par ailleurs, de nombreux segments du marché sont ignorés par les grandes E. La croissance interne est ainsi possible pour des E de petite taille spécialisées sur des créneaux de produits, des niches de marché ou des segments particuliers de clientèle qui ne peuvent être couverts par les grandes E.

Ex. les grandes E de construction navale sont en régression alors que les petites E spécialisées dans les bateaux de plaisance sont en croissance.

La croissance interne des grandes entreprises:

La CI n'est pas l'apanage des PME. C'est pour les grandes entreprises un procédé fréquemment utilisé sur des marchés porteurs se situant dans le cadre de métiers qu'elles maîtrisent.

Les faiblesses de la croissance interne:

La CI accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses activités actuelles. Ceci la rend vulnérable et fragile pour des raisons conjoncturelles et structurelles. De plus, La CI entraîne des délais qui peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les concurrents pour acquérir le savoir-faire nécessaire, pour réaliser des investissements de capacité, pour former le personnel qualifié et pour réaliser des économies d'apprentissage.

Les atouts de la croissance interne:

Amélioration du climat social en offrant des perspectives de carrière au personnel.

Maintien de l'indépendance de l'entreprise donc du pouvoir des dirigeants (beaucoup de PME refusent la croissance externe).

La CI est un processus continu opposé aux discontinuités de la croissance externe.

B. La Croissance Externe

La CE correspond à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par regroupement ou association avec d'autres entreprises.

La CE diffère profondément de la CI au regard de plusieurs critères :

- Elle est discontinue et épisodique alors que la CI est un processus irrégulier mais continu.
- Elle est multiforme (fusion, scission etc.).
- Elle est complexe et longue à préparer puis à réaliser notamment du point de vue des changements à opérer dans les structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.

Quatre modalités de CE :

1- Regroupement d'entreprises concurrentes. Dans ce cas, le regroupement a surtout un motif commercial. Il s'agit d'éviter la lutte concurrentielle entre d'anciens rivaux, de réunir les moyens suffisants pour conquérir de nouveaux marchés notamment étrangers, sur lesquels l'implantation est souvent longue et coûteuse. Mais il peut avoir d'autres motifs. - La réalisation d'économies d'échelle, l'obtention immédiate de la taille critique en matière de recherche, d'approvisionnement, de production, de distribution et le regroupement et restructuration des moyens.

2- Regroupement d'entreprises complémentaires. Il s'agit ici d'exploiter des synergies dans 3 domaines principaux

1. marchés
2. produits

3. ressources

4. 3 -Regroupement d'entreprises d'une même filière

Meilleur contrôle des approvisionnements

Plus grande maîtrise des débouchés (contrôle du réseau de distribution)

4- Regroupement d'entreprises diversifiées.

Sur le plan stratégique c'est un moyen d'accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur. Parfois, c'est un moyen d'opérer progressivement une reconversion d'activités. Certains regroupements répondent à une logique industrielle dans la mesure où le nouveau métier, bien que très différent de l'ancien peut bénéficier d'un savoir-faire transposable.