

PLAN

INTRODUCTION

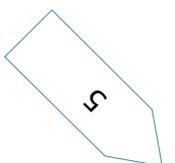
- I- **Définition et caractéristiques :**
 - 1) **Définition :**
 - 2) **Objectifs de la croissance d'une Entreprise : Pourquoi croître**
 - 3) **Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise**

- II- **Les types de croissance :**
 - 1) **La croissance interne :**
 - a- **Définition**
 - b- **Objectifs de la croissance interne**
 - c- **Modalités de la croissance interne**
 - 2) **La croissance externe :**
 - a- **Définition**
 - b- **Objectifs de la croissance externe**
 - c- **Modalités de la croissance externe**
 - 3) **Comparaison entre les deux types de croissance**

- III- **Les critères de choix du mode de croissance de l'entreprise et limites :**
 - 1) **Les critères de choix du mode de croissance**
 - 2) **Limite :**
 - a- **Difficultés liées à la croissance interne**
 - b- **Difficultés liées à la croissance externe**

CONCLUSION

INTRODUCTION



La vie d'une entreprise passe par plusieurs étapes :

- phase de création
- phase de démarrage
- phase de décollage
- phase de stabilisation
- phase de maturité
- phase de croissance
- phase de déclin

Dans cet exposé ce qui nous intéresse c'est la phase de croissance de l'entreprise

Face à un environnement instable et évolutif, la première finalité des unités économiques (les firmes, les groupes,...) est la pérennité, l'entreprise se doit d'être performante la *croissance* est une des conditions essentielles à sa survie.

Commençons tout d'abord par définir qu'est ce que la croissance ; mais pour y répondre, il faut savoir qu'est-ce que la taille critique ou masse critique d'une Entreprise?

- C'est la taille suffisante pour que l'entreprise soit présente et survive sur le marché (seuils financiers, techniques, commerciaux, humains). En d'autres termes c'est la taille qu'une entreprise devra atteindre afin de franchir un palier de compétitivité nécessaire à la survie ou au développement de l'entreprise. Ainsi, atteindre une certaine taille permet de négocier de meilleurs tarifs auprès de ses fournisseurs et donc générer une marge supérieure aux autres sociétés qui n'ont pas atteint la taille critique, cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante
- Donc la **croissance** de l'entreprise est représentée par l'augmentation de la taille de l'entreprise et concerne à la fois l'aspect qualitatif (augmentation du CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources, de sa production) et quantitatif (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc. ...) La *croissance* peut donc se faire grâce aux propres ressources de l'entreprise ou à défaut par l'intermédiaire d'autres entités productives.

I- Définition et caractéristiques :

1) Définition :

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise dispose principalement, de deux voies : la croissance interne et la croissance externe.

2) Objectifs de la croissance d'une Entreprise : Pourquoi croître ?

Nombreuses sont les raisons qui poussent les entreprises à s'agrandir, ce qui débouche sur un certain nombre d'avantages :

❖ *L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce à :*

- **Des économies d'échelles** : Les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient compétitive.
- **Des effets de synergie** : Le regroupement d'unités de production permet une rationalisation de potentiel de production, ce qui aboutit à une réduction des coûts unitaires.
- **L'Effet expérience** : L'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source de d'efficacité et de réduction des coûts.
- **Des économies de croissance** : Les capacités productives sont mieux exploitées.

❖ *L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :*

- **Le marché** : elle peut agir sur le prix de vente.
- **Les fournisseurs** : son volume d'activité lui permet d'obtenir des conditions avantageuses sur les prix, la qualité,....

- **Les marchés financiers** : conditions de financement plus avantageuses de la part des organismes de crédit.
- **La main d'œuvre** : l'entreprise pourra sélectionner les salariés les plus compétents tout en contrôlant le volume de sa masse salariale.
- **L'environnement institutionnel** : obtenir des conditions avantageuses en termes de fiscalité, infrastructure, législation,...

❖ **Répondre à évolution de l'environnement : à savoir**

- **croissance macroéconomique** : La demande devient plus importante et en hausse
- **Augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs** : L'entreprise doit augmenter sa production et s'adapter aux changements du comportement des consommateurs.
- **Ouverture des frontières** : L'entreprise doit viser de nouveaux marchés
- **Développement des technologies de pointe** : L'entreprise doit innover ces procédés.

3) **Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise :**

- capacité de l'entreprise à financer son développement, ce qui suppose une situation financière satisfaisante
- aptitude à lancer de nouveaux produits (innovation de produit) ou à conquérir de nouveaux marchés (nouveaux débouchés)
- capacité du dirigeant à motiver ses salariés, à prendre des risques

II- **Les types de croissance :**

1/ **La croissance interne :**

a- **Définition**

Une stratégie de croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement.

C'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

Exemples : ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, achat de moyens de production (locaux, nouvelles machines ...).

Cette stratégie est très souvent utilisée par une entreprise pour son investissement technique ou productif sous forme d'acquisition des machines, outillages, bâtiments, matériel informatique, etc., qu'il faut ensuite combiner avec les équipements existants. Nous pouvons distinguer deux types d'investissement technique principaux :

✓ **Investissement de remplacement et de modernisation** : il a pour but de remplacer le matériel complètement usé, ou bien supposé dépassé techniquement (obsolète), afin d'améliorer la productivité de l'entreprise.

✓ **Investissement de capacité ou d'extension** : il a pour objectif l'augmentation de la capacité de production actuelle, ou bien le développement d'une forme de diversification , en créant des unités de production autonomes, combinées par l'entreprise ou bien achetées "clés en main". 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 :

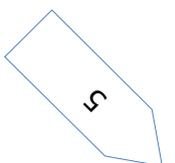
1° condition : L'entreprise ne doit pas subir d'handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible et l'insuffisance de ses économies d'échelle. Souvent, les PME

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

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'En
Par ailleurs, de nombreux segments du marché sont ignorés par les grandes Entreprises

La croissance interne est ainsi possible pour des Entreprises 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 Entreprises.

b- Objectifs de la croissance interne



L'entreprise s'appuie sur ses métiers traditionnels pour profiter :

- d'une demande forte pour ses produits : dominer les segments de marché
- de ses efforts de recherche et développement : nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités
- de ses capacités financières : la croissance finance la croissance, marges d'autofinancement et capacité d'endettement
- de son potentiel humain : la qualité des hommes favorise la croissance interne et les projets nouveaux
- Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (avec nouvelles personnes, site...)

c- **Les modalités de la croissance interne :**

- fabrication par l'entreprise d'actifs physiques (ses propres machines) : forte autonomie
- L'acquisition d'actifs neufs ou d'occasion auprès de divers fournisseurs pour être intégrés dans les unités existantes.
- accord de coopération pour partager équipements communs, réseaux (GIE, filiale commune
- formes de partenariats basés sur un contrat (franchise, sous-traitance) où l'entreprise contrôle les partenaires.
- Extension d'ateliers consacrés à la même activité principale.
- Création de filiales, a priori consacrées à de nouvelles activités.

La croissance interne peut être financée :

- Par financement interne (utilisation de la CAF ou cession partielle d'actifs),
- Par financement externe, soit par emprunts bancaires, soit sur le marché des capitaux

La croissance interne correspond à un développement progressif et continu de l'entreprise fondé sur un accroissement des capacités existantes ou la création de nouvelles capacités productives ou commerciales. Cette stratégie permet de préserver l'indépendance économique et financière de l'entreprise. Elle est particulièrement bien adaptée aux stratégies de spécialisation à travers une politique de renforcement ou d'extension des activités

existantes. Ce mode de croissance trouve toutefois rapidement ses limites, en raison de la difficulté de la firme à disposer en interne des ressources suffisantes pour continuer à progresser et innover.

2/La croissance externe :

a. Définition

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire d'une ou plusieurs firmes il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption.

La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

- ✓ des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'apports partiels, d'absorptions ou de fusions,
- ✓ l'instauration de relations patrimoniales (fondées sur des prises de participations financières) entre les firmes impliquées dans le rapprochement,
- ✓ des accords d'union contractuelle, tels que des accords de distribution, de production, de contrats de recherche en commun ou des unions commerciales.

Toutefois la mise en œuvre d'une politique de croissance externe doit se traduire, dans la mesure où elle atteint ses objectifs, par une évolution des performances et des structures des entreprises qui l'initient, toutefois, cette évolution doit aller dans le sens d'une accélération de la croissance ou d'une amélioration de la rentabilité économique et financière sans accroissement relatif des risques financiers.

Parmi les avantages de la croissance externe, on peut citer de manière non exhaustive :

- ✓ Atteindre rapidement la « taille critique », de « suivre » en cas d'évolution rapide du marché, éventuellement de contrer un concurrent dangereux, ou encore de réaliser une diversification rapide,
- ✓ Faciliter la pénétration de marchés difficiles ou mal connus,

- ✓ Permettre d'assurer une certaine autonomie en matière d'approvisionnement et / ou de commercialisation,
- ✓ Elle autorise généralement des économies d'échelle.

B-causes de la croissance externe :

Les causes d'adoption d'une stratégie de croissance externe diffèrent ; ainsi le **regroupement d'entreprises concurrentes** a 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. –tel que 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 .**Le Regroupement d'entreprises complémentaires** permet d'exploiter des synergies dans 3 domaines principaux : marchés, produits, ressources.

Le regroupement d'entreprises d'une même filière permet un meilleur contrôle des approvisionnements et une plus grande maîtrise des débouchés (contrôle du réseau de distribution). **Le regroupement d'entreprises diversifiées** facilite l'accès 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.

c- Les différentes modalités de la croissance externe :

D'un point de vue juridique, la croissance externe s'analyse comme un achat des titres de propriété.

Il peut s'agir d'une participation simple (rachat d'une partie ou de la totalité du capital de la cible) ou croisée (échange de participations au capital). Ce rachat peut s'effectuer en direct ou au travers d'une holding de tête qui pourra intégrer l'ensemble des services communs (finance, RH, achats etc.). Il peut s'agir d'une fusion : création d'une nouvelle société et dissolution des entreprises fusionnées. Il peut s'agir d'une fusion absorption : la société rachetée est intégrée à la société absorbante et est ensuite dissoute.

D'un point de vue financier, les modalités peuvent relever de la négociation bi- ou multilatérale, d'une OPA ou d'une OPE. La croissance externe se finance généralement par l'endettement et par les gains qui sont attendus de l'opération en terme de taille critique, de productivité, de puissance d'achat, et des diverses synergies potentielles.

LES STRATEGIES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Les modalités de croissance externe, sont toutes celles qui permettent d'assurer l'acquisition de la propriété ou les transferts de contrôle sur les actifs existants.

Selon les extensions retenues du concept de la croissance externe, on notera deux types de modalités :

➤ Les modalités juridiques :

- 1- La fusion** : c'est la réunion de deux ou plusieurs sociétés indépendantes qui apportent globalement leurs biens sociaux à une nouvelle entité juridique et disparaissent.
- 2- L'absorption ou fusion absorption** : consiste en revanche en un apport fait par l'entreprise absorbée de la totalité de ses biens et de son passif à l'entreprise absorbante. L'entreprise absorbée disparaît juridiquement tandis que l'absorbante est tenu de supporter le passif.
- 3- La Prise de participation**: il s'agit de l'acquisition d'une partie du capital d'une société (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour en tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler.
- 4- L'apport partiel d'actifs** : une société apporte à une autre, une partie seulement de ses actifs, sans qu'il y ait dissolution de la société apporteuse.
- 5- La fusion scission** : ressemble à un apport partiel d'actifs mais l'entreprise B disparaît juridiquement en faisant un apport de ses actifs et de son passif aux différentes sociétés acheteuses.

➤ Les modalités financières :

- 1- Le ramassage en bourse**: achat de titres à vendre sur le marché.
- 2- L'OPE, ou offre publique d'échange**: qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre firme par échange de titre, donc sans coût budgétaire immédiat.
- 3- L'OPV, ou offre public de vente** : achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la première fois.

4- L'OPA, ou offre public d'achat: elle autorise une société A à s'adresser publiquement aux actionnaires d'une société B pour leur proposer le rachat d'une quantité déterminée de titres à un cours garanti durant une période de 1 à 3 mois, sous la condition que le nombre d'actions soit atteint à la date de clôture.

L'opération la plus courante est l'OPA qui peut prendre deux formes :

- L'OPA amicale qui résulte d'une entente préalable entre les parties. Cet accord préalable entre les parties ne pose, a priori, pas de difficultés spécifiques.
- L'OPA hostile, qui permet (en cas de réussite) de prendre le contrôle d'une société en dépit de l'opposition des dirigeants de la firme menacée.

5- Les stratégies de coopération ou d'alliance: elle permet à des sociétés qui restent juridiquement indépendantes de collaborer à des projets communs. Cette situation peut concerner des entreprises rivales, qui produisent en commun un même bien, pour se concurrencer sur les marchés. Cette stratégie peut prendre diverses formes:

- **La Franchise** : C'est une forme de commerce défini par un contrat liant durablement un franchisé à un franchiseur.
 - Le franchiseur est une entreprise qui dispose d'un ensemble d'éléments immatériels (le savoir-faire, la marque, la réputation, les brevets, les métaux de gestion ou de fabrication).
 - Le franchisé apporte les éléments matériels (capitaux, locaux) et de savoir vendre.
- **Concessions exclusives** : C'est un contrat au terme duquel un fournisseur, appelé concédant, confère à un distributeur, appelé le concessionnaire, le droit de commercialiser ses produits à titres exclusifs et pour un territoire donné.

- **Le groupement d'intérêt économique (GIE)** : Elle permet aux entreprises désireuses de conserver leur autonomie, de regrouper certains de leurs services pour mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique.

Co-entreprises ou joint-venture : Il s'agit de réaliser un projet déterminé, en association avec un partenaire étranger, le plus souvent local.

- **Le portage** : (PME qui utilise le réseau commercial d'une grande entreprise).

La sous-traitance : C'est un contrat entre un donneur d'ordres et un sous-traitant qui exécute des commandes conformément au cahier de charges établi par le donneur d'ordre.

La croissance externe est un mode de développement permettant à l'entreprise de contrôler des actifs déjà productifs sur le marché et initialement détenus par d'autres firmes. Elle donne à l'acheteur la possibilité d'accroître rapidement sa capacité de production, en lui faisant économiser les délais de maturation d'un investissement productif. La croissance externe comme d'autres options stratégiques est considérée comme ayant une forte influence sur la création ou la destruction de valeur de la firme.

3/Comparaison entre les 2 types de croissance :

Bien que l'opposition croissance interne/croissance externe soit quelque peu brutale, elle présente l'intérêt de distinguer deux options fondamentales dans le développement de la firme, en ce qui concerne son mode de fonctionnement (autonome ou concerté) et le choix en matière de création de ressources.

En effet, pour assurer son développement, une entreprise a généralement le choix entre accroître son capital productif par croissance interne ou prendre le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises en ayant recours à la croissance externe.

➤ Avantages et limites de la Croissance interne :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">✓ Autonomie dans les décisions de gestion✓ Préservation de la structure	<ul style="list-style-type: none">• Marges de manœuvre limitées, à la hauteur des investissements effectués

<p>initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ amélioration du climat social par la conservation, voire l'augmentation du nombre d'emplois ✓ R&D valorisé par le dépôt de brevets + garantit la confidentialité 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnérabilité face aux groupes à la recherche d'entreprises performantes • le développement de nouveaux équipements peut prendre beaucoup de temps <ul style="list-style-type: none"> • risque de rigidité, pas d'innovation • si endettement important -> diminution rentabilité
---	--

➤ *Avantages et limites de la croissance externe :*

Avantage	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accès rapide à de nouveaux domaines d'activités ✓ Développement à l'international ✓ Exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités ✓ Augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise ✓ réduction de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Besoins en capitaux élevés. ✓ Problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées ✓ Coût de l'intégration physique des activités (réorganisation) ✓ Impact psychologique de l'opération sur le climat social ✓ Intégration culturelle et managériale des entités délicates

IV- **Les critères de choix du mode de croissance de l'entreprise et limites :**

1) **Les critères de choix du mode de croissance :**

Le choix de processus de croissance ne résulte pas d'un calcul à priori et trouve difficilement sa justification théorique dans le cadre d'une des théories existantes de l'entreprise.

La croissance interne et la croissance externe se conjuguent souvent beaucoup plus qu'elles ne s'opposent, l'entreprise peut adapter les deux processus pour atteindre ses objectifs.

Les études empiriques montrent que le recours à un mode de croissance donnée est déterminé souvent en fonction :

- De la nature des objectifs prioritaires de l'entreprise.
- La pression de quelques caractéristiques dominantes : (Conjoncture, La nature de l'activité,....)

2) **Limite :**

a- **Difficultés liées à la croissance interne :**

Un processus long, l'entreprise devra se procurer la main d'œuvre nécessaire tant du point de vue quantitatif que qualitatif, toutefois se posera le problème de la formation et de l'expérience du personnel, ce qui constitue un handicap dans un contexte concurrentiel. Et on peut ajouter des résistances internes au changement.

Financièrement, La croissance interne est un processus long et risqué qui impose des sources de financement importantes.

b- **Difficultés liées à la croissance externe :**

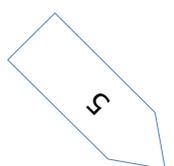
Erreurs d'évaluation de l'entreprise ciblée (prendre le control d'une société c'est acquérir du matériel d'occasion).

Difficultés d'intégration quand les cultures d'entreprise sont trop différentes (Risque de conflit départ des personnels compétents).

Risque d'affaiblissement du pouvoir du dirigeant devant les nouveaux partenaires.

Problèmes juridique et fiscaux.

CONCLUSION



LES STRATEGIES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES

Pour toute entreprise qui vise la croissance, plus l'horizon est lointain, l'environnement instable et la concurrence exacerbée, plus il est indispensable que l'entreprise ait une vision claire de son future choisi, elle doit donc adopter une démarche stratégique, en se fixant des objectifs claires, en se fondant sur la réalité.

