

CHAPITRE 5 : LES STRATEGIES DE CROISSANCE

Intro



Dans un mode concurrentiel, la taille de l'entreprise est un élément de réflexion stratégique pour les entreprises. La taille de l'entreprise, c'est souvent le CA qui va l'exprimer.

De nombreuses entreprises se sont lancées dans une course pour la croissance : elles sont à la recherche d'une "taille critique" (ou masse critique) qui va leur permettre d'acquérir une position concurrentielle intéressante ou une « surface financière » en lien avec l'activité.

Ex PSA / Fiat

I – Pourquoi la croissance ?

1) Facteurs explicatifs

- Évolution permanente et remise en question : les problématiques stratégiques changent constamment, avec des cycles de création de plus en plus courts ...
- Éviter les aléas
- Recherche d'effets $(1+1=3)$
- Recherche de
- volonté de pouvoir



2) Avantages de la croissance

-
- Facilitation des relations contractuelles et concurrentielles
- Enrichissement des actionnaires
- Accroissement des possibilités de carrière pour les salariés
- Augmentation de la puissance, du pouvoir des dirigeants
- Effets de domination
-

free

II) Comment chercher à croître ?

A) Stratégie de spécialisation

1) Description

Définition :

- politique de **pénétration** du marché : l'entreprise se concentre sur son segment produit-marché
- politique de **développement du marché** : même produit mais étendu à de nouveaux marchés (= de nouveaux clients)
- politique de **développement du produit** : sur le marché d'origine l'entreprise offre de nouveaux produits complémentaires.

2) Avantages et limites

- a – Avantages

La spécialisation permet :

- d'atteindre
- de générer des économies d'échelle
- de générer des effets d'expérience



Cela procure à l'entreprise des avantages comparatifs en termes de coûts

La spécialisation permet également :

- une gestion simplifiée de l'entreprise
- une meilleure appréciation des grandes évolutions du marché
- une identité homogène et une culture forte, une image externe claire.

- b – Limites

Dépendance par rapport à un seul domaine d'activité et/ou une clientèle peut diversifiée :

-

-

L'augmentation de la taille entraîne une dilution ou une banalisation du caractère distinctif de l'offre : Ex industrie du luxe.



B) Stratégie de diversification

Définition : Elle consiste pour l'entreprise à s'engager sur des domaines d'activité qu'elle n'occupe pas encore et de développer ses compétences sur des marchés nouveaux avec de nouvelles activités.

1) Motivations de la diversification

- : l'entreprise dispose de liquidités importantes, ce qui lui permet d'investir dans un nouveau métier afin d'augmenter ou du moins maintenir sa rentabilité.
- Le critère de choix de la nouvelle activité reste **la rentabilité**
- : l'entreprise connaît un maturité de son métier, sa croissance est faible, elle doit se diversifier dans un secteur d'avenir pour assurer sa reconversion et disposer d'un portefeuille d'activités équilibré.



- : l'entreprise cherche à améliorer sa rentabilité en ajoutant une activité complémentaire afin de limiter les nouvelles compétences à acquérir.
- , c'est à dire d'effets positifs de complémentarité entre les différentes activités.
- : l'entreprise recherche une nouvelle activité pour assurer sa survie

2) Formes de la diversification

-a - (intégration)



L'entreprise prend position en amont et/ou en aval de son activité. Elle bénéficie ainsi des profits dégagés à chaque stade de la production. Elle profite également de la sécurité des approvisionnements et/ou des débouchés. Mais elle exige des investissements importants et augmente le risque d'entreprise : toute défaillance à un stade se répercute sur l'ensemble de la chaîne.

- b -

Les nouvelles activités ont un lien avec les anciennes, lien technique, commercial, ... Cela génère des effets de complémentarité. Il faut néanmoins faire attention au risque de dispersion des ressources, notamment financières et savoir gérer le nouvel ensemble. = bancassurance

- c -

Les nouveaux domaines d'activité n'ont pas de lien avec les anciens. La logique est purement financière.

Rq : On peut constater que désormais, ce type de diversification n'est presque plus utilisé : en effet, aujourd'hui, les actionnaires basent la rentabilité sur une logique industrielle ou commerciale afin de bénéficier d'effets de synergie, d'économie d'échelle et afin d'atteindre la taille critique.) ex safran



CONSTRUIRE L'AVENIR
C'EST NOTRE PLUS BELLE AVENTURE

3) Avantages et inconvénients

-a – Avantages

- Nouvelles sources d'innovation
- Utilisation de ses compétences dans d'autres domaines d'activité
- Recherche de synergie ($1+1=3$)
- Diminution du risque (car il est réparti)
- Flexibilité stratégique et diversification du portefeuille

-b – Inconvénients

- Investissements importants
- Dispersion des ressources
- Risque d'un mauvais choix de secteur d'activité
- Absence d'unité entre les différentes activités, d'où difficulté de maîtrise d'un ensemble complexe
- Culture et identité d'entreprise diluées

C) Stratégie d'internationalisation

Définition : stratégie d'extension de l'entreprise au-delà de son marché national

Les causes de l'internationalisation :

- Contrôle des matières premières
- Recherche de nouveaux débouchés, d'un marché potentiel plus vaste
- Proximité des clients
- Diminution des coûts d'approvisionnement
- Diminution des coûts de production (en particulier salariaux)
- Contournement de barrières protectionnistes (fiscales, réglementaires, etc...)
- Prolongation du cycle de vie sur de nouveaux marchés (cycle de vie international du produit)
- Économies d'échelle
- Économies d'apprentissage

L'internationalisation est facilitée par les facteurs suivants :

- Chute des coûts de transport / 2022 = de plus en + couteux !
- agressivité des concurrents qui ne se limitent plus à leur marché national
constitution d'espaces économiques régionaux (ALENA, Union européenne, ...)
- (TAFTA, CETA ..)



D) Stratégies de dégagement et recentrage

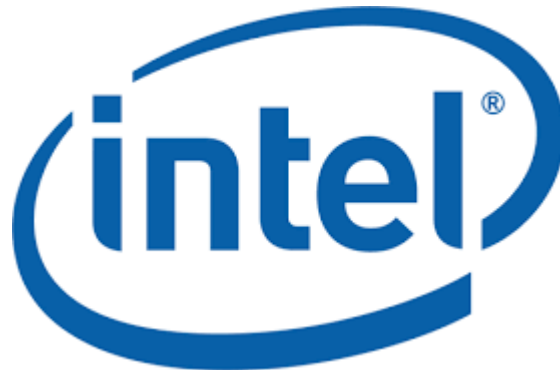
1)Description

(désengagement – désinvestissement stratégique) : manœuvre qui consiste pour une entreprise à abandonner un domaine d'activité

: retour d'une entreprise à son métier d'origine après une opération de diversification.

Ces stratégies peuvent en fait être assimilées à une certaine forme de spécialisation.

Recentrer l'activité ne signifie pas forcément renoncer à toute acquisition ; l'entreprise peut continuer à grandir, mais de façon sélective.



2) Avantages et limites

L'entreprise peut avoir intérêt à utiliser une stratégie de dégagement :

- Pour une activité pour laquelle elle n'a pas d'avantage concurrentiel ou une activité à la rentabilité insuffisante
- Pour une activité située en fin de cycle de vie
- Pour rééquilibrer son portefeuille d'activités stratégiques
- Si elle éprouve des difficultés dans l'allocation de ses ressources
- Si elle a besoin de financement pour une autre activité.

Une entreprise peut parfois de voir obligée à une stratégie de dégagement par les pouvoirs publics, par exemple en cas d'abus de position dominante.

Cependant, l'entreprise peut éprouver des difficultés à se séparer des activités qu'elle a choisies :

- Difficultés à trouver un acquéreur,
- Résistances sociales par crainte des restructurations et suppressions d'emplois
- Etc...