|  |
| --- |
| **DEVELOPPEMENT ET**  **OPTIONS STRATÉGIQUES** |

**Le diagnostic de l’entreprise permet de choisir une stratégie globale et une stratégie pour chaque DAS. L’entreprise doit donc perpétuellement relever le défi de son développement.**

**Définition** : La **croissance de l’entreprise** résulte de la **volonté** de ses dirigeants et de ses **capacités** financières, humaines, commerciales et techniques. La croissance conduit à l’**accroissement de la taille de**l’entreprise. Elle correspond à la recherche **d’économies d’échelle** et permet d’atteindre la **masse critique**.

Trois types de croissance sont **observables** :

–       la croissance « portée » : l’entreprise croît parce que **le marché** sur lequel elle est située connaît une **forte croissance**. C’est une **croissance « réflexe** » ;

–       la croissance « intensive » : l’entreprise croît **plus vite que ses concurrents**, elle accroît **sa part de marché** dans son industrie ;

–       la croissance « extensive » : l’entreprise croît par **pénétration de nouveaux marchés**en s’implantant dans de nouveaux pays ou en lançant de nouveaux produits.

On distingue **trois modalités de croissance**:

* **La croissance organique ou interne** (développement des capacités et des compétences en interne),
* **La croissance externe** (acquisition des capacités et des compétences en externe)
* **La croissance conjointe**(association pour développer des capacités et des compétences en externe).

L’arbitrage entre ces trois modes de croissance est fonction de la difficulté et de l’urgence du développement voulu compte tenu de la capacité stratégique de l’entreprise et de sa position concurrentielle.

**I- La croissance organique**

1. **1.      Définition**

**La croissance interne** peut se définir comme le développement de l’entreprise à partir de ses propres ressources et de ses compétences propres.

C’est une croissance endogène.

L’augmentation de la taille de l’entreprise peut se réaliser par :

–       **l’acquisition d’actifs** et l’expansion géographique (investissements de capacité, de renouvellement, etc.) ;

–       **la production d’actifs** (par l’innovation, par exemple développement de nouvelles technologies).

La croissance interne induit la recherche d’une meilleure **efficacité commerciale**et un **accroissement des performances** industrielles.

1. **2.      Portée et limites**

La croissance interne est parfois la seule forme de croissance pour les entreprises dont la surface financière est trop faible pour songer à se développer en en absorbant d’autres.

**• Avantages :**

–       la maîtrise totale de l’entreprise : la croissance interne permet aux dirigeants de **rester les principaux acteurs** de la croissance de leur entreprise ; elle n’entraîne ni dilution du pouvoir, ni bouleversement des structures et permet de sauvegarder l’indépendance de l’entreprise

–       l’encouragement par les pouvoirs publics : cette forme de croissance est encouragée car elle est génératrice d’emplois ;

–       l’amélioration du climat social dans l’entreprise : la croissance interne est le symbole de la **pérennité de l’entreprise** et synonyme de sécurité de l’emploi, de promotion.

**• Limites :**

–       l’accroissement de l’endettement de l’entreprise : la croissance interne pèse lourdement sur les fonds propres ;

–       la santé du secteur d’activité : la croissance interne ne peut se concevoir que si le marché est lui-même en croissance ;

–       le délai de mise en oeuvre : la croissance interne provoque un temps de réponse parfois long par rapport au marché (temps que la concurrence peut mettre à son profit pour contrecarrer les efforts de l’entreprise) ; il s’agit du délai entre la décision d’investissement et la réalisation effective de l’objectif.

**1.3 Modalités de financement**

La croissance interne nécessite des **financements à court et à moyen terme**. Les financements mobilisables sont :

–       l’autofinancement : utilisation des profits de l’entreprise ;

–       en fonction de la structure juridique de l’entreprise, l’augmentation de capital : s’adresser directement aux marchés financiers en émettant de nouveaux titres (actions ou obligations) ;

–       l’emprunt : s’adresser à un intermédiaire financier (banque) qui prêtera les fonds nécessaires contre paiement d’un intérêt ;

–       le crédit-bail ou la location-vente : ils permettent un étalement des dépenses et donnent une plus grande souplesse au financement.

**II- La croissance externe**

1. **1.      Définition – Formes - Fondements**

**La croissance externe se définit comme le développement de la taille de l’entreprise par l’acquisition des ressources et des compétences d’entreprises existantes.**

Elle peut prendre plusieurs **formes**:

* **Croissance horizontale** : Les opérations de croissance externe mettent en présence des entreprises **directement concurrentes**
* **Croissance verticale :** entreprises à activités complémentaires
* **Croissance conglomérale :** entreprises ayant des activités totalement **étrangères** les unes aux autres.

Elles entraînent toujours un **effet de taille** sur le marché qu’il soit national ou international.

Les **fondements** de la croissance externe sont principalement économiques :

–       acquérir rapidement des **parts de marché supplémentaires** que cela soit pour contrer un concurrent ou pour investir un nouveau marché ;

–       profiter d’**effets de synergie et d’économies d’échelle**;

–       contrôler des **sources d’approvisionnement ou de débouchés** ;

–       **éliminer tout** **processus d’apprentissage** lors de l’entrée dans un nouveau métier

–       utiliser un **potentiel financier**.

1. **2.      Portée et limites**

**• Avantages :**

–       à l’opposé de la croissance interne, elle **réduit les délais d’exécution** des décisions stratégiques, puisqu’elle est immédiatement opérationnelle ;

–       elle permet de saisir les **opportunités**du marché, de bénéficier de **technologies nouvelles ;**

–       elle favorise le passage des seuils de dimension au-delà desquels l’entreprise ne subit plus de **handicap concurrentiel** ;

–       elle favorise les opérations de **diversification**, en éliminant les risques technologiques et les risques commerciaux liés à l’entrée dans un nouveau métier ;

–       enfin, une stratégie de croissance externe bien menée engendre des effets de **synergie** appréciables, que ce soit lors de la réunion d’actifs concurrents ou d’actifs complémentaires.

**• Limites :**

–       la croissance externe suppose que l’entreprise puisse **trouver une société**déjà existante, susceptible d’être acquise et correspondant à sa stratégie de développement ;

–       elle provoque un alourdissement de l’**endettement**à terme de l’entreprise ou, à travers un élargissement de son capital, l’arrivée de nouveaux partenaires pouvant devenir exigeants ;

–       elle pose des problèmes d’**intégration** (cultures d’entreprise différentes)pour que le nouvel ensemble constitué ne reste pas une juxtaposition d’entreprises mais un ensemble cohérent.

**1.3 Modalités**

Les principales modalités de la croissance externe sont :

–       **la fusion égalitaire**, c’est-à-dire la réunion de deux entreprises de dimensions comparables pour créer une nouvelle société ;

–       **la fusion-absorption**, c’est-à-dire l’annexion du patrimoine d’une entreprise par une autre entreprise (en général plus puissante). L’entreprise absorbée disparaît sur le plan juridique ;

–       **la prise de participation** qui est le fait pour une entreprise d’acquérir une partie du capital d’une autre entreprise. Cette acquisition peut s’effectuer par offre publique d’achat (les actions de la société convoitée sont payées en espèces) ou par offre publique d’échange (l’acquéreur propose d’échanger ses propres actions contre celles de l’entreprise qu’il souhaite contrôler).

**III-  La croissance conjointe**

1.1 Définition

La **croissance conjointe** consiste pour une entreprise, à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, chacune restant indépendante. L’objectif est la recherche de complémentarité et de synergies optimales.

Parmi les différents types de collaboration, on distingue les **alliances**et les **partenariats** : une alliance est une **collaboration entre deux organisations concurrentes** alors qu’un partenariat est une **collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.**

1.2 Portée et limites

**Avantages :**

● Accès à des ressources et compétences plus larges

● Synergie des compétences et des ressources

● Possibilité d’accès à des marchés étrangers par le biais d’une joint-venture

**Limites :**

**● Coordination et entente entre les décideurs**

**● L’évolution de la stratégie de chaque entreprise peut remettre en cause la démarche commune**

**1.3 Modalités**

***1.3.1 Les types d’alliances***

Il est possible de distinguer trois types d’alliance :

–       les alliances complémentaires associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. Pour que s’établisse une alliance de complémentarité, il faut que le produit amené par un allié ne soit pas en concurrence frontale de ceux du partenaire qui le commercialise. C’est pourquoi on trouve ces alliances entre des entreprises dont les **produits sont différenciés** ;

–       les alliances de co-intégration unissent des firmes qui apportent des compétences de nature similaire et s’associent pour réaliser des économies d’échelle sur un composant ou un stade du processus de production.

Ces éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et se font concurrence sur le marché. Les partenaires dans ce type d’alliance sont des firmes aux positions concurrentielles équivalentes. Dans la co-intégration, la concurrence entre alliés sur le marché peut très bien rester frontale, car les produits de chacun n’ont aucune raison de ne pas être étroitement substituables ;

–       les alliances de pseudo-concentration associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un **produit commun**. Contrairement aux alliances complémentaires, les compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire et l’objectif recherché est un **objectif de taille**. C’est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. De telles alliances permettent de partager les dépenses et les investissements tout en élargissant les marchés grâce à l’addition des marchés domestiques de chaque partenaire. La pseudo-concentration fait disparaître la concurrence du point de vue du marché, car, comme les alliés commercialisent le même produit, ils sont pratiquement forcés de créer une interface unique vis-à-vis du client.

***1.3.2 Les formes de partenariat***

Deux formes de partenariat peuvent être observées :

–       les partenariats d’impartition désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des **relations de client/fournisseur**. Le fournisseur s’assure ainsi d’un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins ;

–       les partenariats « symbiotiques » sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes mais qui de plus n’entretiennent **aucune relation de client/fournisseur**. Si les causes de ces accords peuvent être multiples, il s’agit généralement **d’exploiter conjointement une clientèle ou une ressource.**

**IV-  Les stratégies d’internationalisation**

***1.1 Présentation et définition***

L’internationalisation est souvent menée en **parallèle aux stratégies de croissance** sur le marché national de l’entreprise. Une entreprise s’internationalise pour des raisons liées à son marché de base ou aux marchés étrangers (internationalisation de la concurrence, désir de contourner des barrières à l’entrée…) ou stratégiques (répartition des risques, recherche d’avantages concurrentiels, recherche du bénéfice de l’effet d’expérience…).

L’internationalisation consiste à se développer au-delà du marché national.

L’internationalisation de l’entreprise répond à trois finalités combinées ou non :

–       **les stratégies d’exploitation d’un atout (stratégies de DAS)** visent à poursuivre, sur des territoires-marchés nouveaux, les gains obtenus par un atout antérieur : un bon produit ou une compétence ;

–       **les stratégies de compétition** consistent à chercher ailleurs des moyens pour supplanter la concurrence. Elles peuvent déboucher sur la croissance interne ou externe.

–       **les stratégies d’intégration (approvisionnement)**  ont pour objet de contrôler l’accès aux matières premières.

***1.2 Modalités d’entrée sur les marchés extérieurs***

**1.2.1 Les stratégies d’exportation** :

L’exportation est souvent la première étape de l’expansion internationale qui permet de se familiariser avec les marchés étrangers en adaptant le mix-marketing aux réalités locales. On distingue :

–       **l’exportation directe** qui permet à l’entreprise d’avoir la maîtrise de ses débouchés sans investir localement

–       **l’exportation indirecte** qui permet à l’entreprise de limiter les risques en passant par un intermédiaire (agent exportateur, société de commerce international…),

–       **l’exportation concertée** qui permet de limiter les coûts et de bénéficier de la compétence de partenaires sans investissement local et sans présence locale (groupement d’exportateurs, portage ou piggy back…) ;

**1.2.2 Les stratégies d’implantation à l’étranger** (stratégies d’investissement direct / IDE) :

–       **ouverture d’une succursale** (établissement de l’entreprise qui n’a pas la nationalité du pays d’accueil),

–       **création d’une filiale** (société de droit local) : filiale de distribution (rôle d’importateur des produits fabriqués par la maison mère ou par d’autres filiales), filiale de production (fabrication sur place), filiale de services (gestion des contrats d’assistance technique et d’ingénierie),

**1.2.3 Les stratégies de partenariat :**

Il s’agit de stratégies contractuelles. Elles reposent sur un contrat entre deux ou plusieurs entreprises. Ces options stratégiques permettent à l’entreprise de contrôler la diffusion de son offre sans investir directement. Elles correspondent à des transferts de savoir-faire : il s’agit de la concession de licence, de la franchise internationale et de la co-entreprise ou joint-venture.

**1.3 Portée et limites**

**Avantages :**

* Diversification des sources de financement
* Profiter des avantages fiscaux
* Trouver de nouveaux débouchés
* Réalisation d’économies d’échelle et d’économies de ressources

**Limites :**

* Différences de langues et de cultures
* Environnement juridique nouveau et contraintes légales nouvelles
* Adaptation des produits à des modes de consommation différents.
* Risques politiques