

M26-Stratégies de Croissance et Stratégies Génériques

Croissance Interne

La croissance interne est le mode principal et classique de croissance de l'entreprise. Elle consiste à créer des capacités nouvelles par l'adjonction de moyens de production, de recherche, de distribution, etc., grâce aux ressources propres de l'entreprise (financières, humaines, techniques). L'entreprise développe elle-même ses moyens de production.

Motifs et Modalités de la Croissance Interne

La croissance interne repose sur la capacité de l'entreprise à renforcer et développer ses compétences fondamentales : une forte demande pour ses produits, une avance en recherche et développement, des capacités financières et un potentiel humain. Cet accroissement se fait sous le contrôle de l'entreprise, qui peut élaborer elle-même les éléments nécessaires ou recourir à des partenaires comme les banquiers et les fournisseurs.

Avantages et Inconvénients de la Croissance Interne

Les avantages incluent un processus endogène, continu et contrôlable qui garantit l'indépendance de l'entreprise. La maîtrise totale de la croissance sans dilution de pouvoir ni bouleversement des structures favorise un bon climat social, symbolisant pérennité, sécurité de l'emploi et promotion pour les salariés. La culture d'entreprise est consolidée, et la puissance du secteur économique renforcée. La croissance interne conjugue autonomie financière, indépendance de gestion et maîtrise complète du processus de développement. C'est souvent la seule forme de croissance possible pour les entreprises avec une surface financière limitée. De plus, l'entreprise peut bénéficier des aides publiques liées à la création d'emplois.

Cependant, la création d'une nouvelle activité nécessite du temps, et le retour sur investissement n'est pas immédiat. Le manque de moyens d'autofinancement ou le besoin de flexibilité financière peut conduire à un endettement excessif. La spécialisation accrue peut entraîner une rigidité organisationnelle, et l'adaptation des ressources humaines et organisationnelles n'est pas toujours possible.

Croissance Externe

La croissance externe se réalise par l'acquisition d'actifs existants et implique des relations inter-entreprises. La croissance de certaines entreprises entraîne souvent la disparition d'autres, via des transferts de propriété résultant généralement d'un rapprochement volontaire.

Motifs et Modalités de la Croissance Externe

La croissance externe permet à l'entreprise d'acquérir rapidement les compétences fondamentales et l'expérience souhaitées. Deux types de modalités sont utilisées :

- **Modalités juridiques** : Rachat de droits de propriété par prise de participation, fusion, absorption, apport partiel d'actifs, ou scission.
- **Modalités financières** : Négociation, ramassage boursier, offre publique d'achat (OPA), offre publique d'échange (OPE), et offre publique de vente (OPV).

Avantages et Inconvénients de la Croissance Externe

Les avantages incluent la rapidité d'exécution, l'unité immédiatement opérationnelle, la saisie d'opportunités de marché, la diversification, l'acquisition de parts de marché détenues par les concurrents, l'accès rapide à des technologies nouvelles, le développement de synergies et la réalisation d'économies d'échelle.

Cependant, les inconvénients incluent le coût élevé de l'opération et l'augmentation de l'endettement, la difficulté à trouver une entreprise correspondante, les problèmes d'intégration (restructuration, perte d'emploi, différences culturelles), et le risque de dilution du pouvoir avec l'arrivée de nouveaux partenaires. La croissance

externe repose sur un processus exogène, discontinu, long, coûteux et complexe, nécessitant l'intégration des ressources et des compétences de la nouvelle entreprise dans la structure et les activités de l'ancienne.

Stratégies Génériques ou Concurrentielles

Les stratégies de base orientent l'entreprise vers des choix essentiels sur son développement. Les options prises détermineront le succès ou l'échec des différents projets. Selon Porter, trois grandes modalités permettent de surclasser la concurrence : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

Domination par les Coûts

Cette stratégie offensive vise à conquérir des parts de marché en atteignant un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité. Cela peut être réalisé par des gains de productivité, une stratégie de volume pour réaliser des économies d'échelle, ou une réduction de la marge. Cette approche est adaptée à un produit standard et place l'entreprise en position de force dans une guerre des prix. Cependant, elle comporte des risques, comme le chômage dû à l'automatisation, les réactions des concurrents, l'asphyxie des fournisseurs et la vulnérabilité aux innovations.

Différenciation

Plutôt que de concurrencer directement par les prix, l'entreprise utilise des moyens pour se démarquer, comme les caractéristiques techniques, le procédé de fabrication, le conditionnement, la qualité, l'esthétique, et les services accompagnant la vente. Les avantages incluent une disposition des consommateurs à payer un prix plus élevé, une protection contre la concurrence, une fidélisation de la clientèle, la création de barrières à l'entrée et l'évasion de la concurrence directe par les prix. Pour être efficace, la différenciation doit être significative, durable, économiquement viable et ne pas engendrer des écarts de prix trop importants par rapport à la concurrence.

Focalisation

Cette stratégie consiste à concentrer les forces de l'entreprise sur un segment très étroit du marché pour développer un avantage concurrentiel maximum. L'entreprise devient la référence sur un segment spécifique, exploitant une niche avec peu ou pas de concurrence. Cela permet de pratiquer des marges élevées. La focalisation est adaptée lorsqu'une entreprise maîtrise un savoir-faire, dispose de ressources financières limitées, ou ne souhaite pas dépasser une certaine taille. Cependant, cette stratégie est risquée car le segment de marché peut être remis en cause.