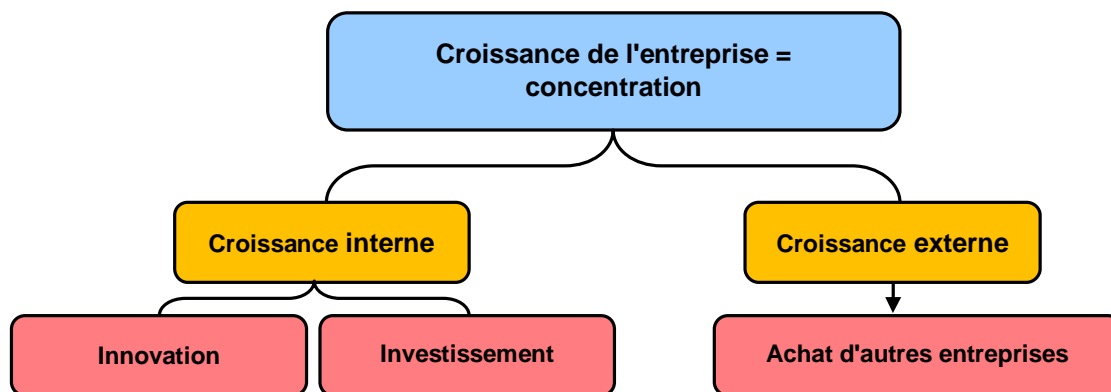


## 22 – QUELLES SONT LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ?

### Introduction : les deux types de croissance de l'entreprise

1. **La concentration** se définit comme *l'augmentation de la taille de l'entreprise*. La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité, développement qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc...). La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile. Elle peut être obtenue de deux façons :
  - **Par croissance interne** : dans ce cas l'entreprise procède à des investissements de capacités pour augmenter le volume de sa production (équipements supplémentaires, création d'une usine en plus, création d'une filiale...) et à des innovations pour augmenter ses parts de marché.
  - **Par croissance externe** : l'entreprise achète une autre entreprise déjà existante. Elle a ensuite trois possibilités :



2. **La croissance interne** suppose que l'entreprise soit capable de produire plus et de conquérir des parts de marché (% des ventes totales). Pour cela, elle peut adopter plusieurs stratégies :
  - **Une stratégie d'innovation** : l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication, qui augmente la productivité, ou d'un nouveau produit, va donner une avance à l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Elle pourra ainsi conquérir de nouveaux marchés. Cette innovation nécessite bien entendu des investissements matériels.
  - **Une stratégie commerciale** : une fois réalisé, le produit doit être vendu. La firme doit assurer ses débouchés en créant un réseau de distribution soit en créant ses propres magasins, soit en créant un réseau de franchisés (commerçant indépendant qui loue le droit d'utiliser le nom d'une marque et les services qui lui sont attachés), soit en fidélisant des commerçants indépendants.
  - **Une stratégie marketing** : le produit doit être attractif et différent de celui de ses concurrents. Il peut l'être par le design et ses couleurs ou par sa présentation, ou par la publicité. A cela s'ajoute **une stratégie de prix**. Il doit également être incitatif. Il peut être très bas pour attirer le maximum de consommateurs. Mais, dans certains cas, il ne doit pas être trop bas car les acheteurs vont soupçonner une mauvaise qualité. Enfin, il peut être différent selon la clientèle visée (seconde et première classe). L'entreprise va aussi essayer de fidéliser les consommateurs en leur proposant des coupons, des gadgets ou une marque désirable.
3. Cependant, la croissance interne rencontre assez rapidement ses **limites**. Les stratégies adoptées peuvent être imitées à terme par les concurrents. Elle est également assez lente à mettre en place car l'investissement est un processus de long terme. Ce sont les raisons pour lesquelles les firmes préfèrent la croissance externe.
4. **La croissance externe se matérialise par des fusions, absorptions, acquisitions** (Exemple : Air France – KLM) mises en œuvre par plusieurs techniques financières :
  - **«Cession directe»** = le propriétaire ou l'actionnaire majoritaire vend son paquet d'actions directement à celui qui veut l'acheter.
  - **«Ramassage en Bourse»** = achat progressif de paquet d'actions en Bourse jusqu'à obtenir le contrôle de la société convoitée.
  - **«Offre publique d'achat»** = proposition d'achat, pour une durée limitée, de toutes les actions détenues par les épargnants à un prix supérieur à celui de la Bourse.
  - **«Offre publique d'échange»** = l'acheteur propose d'acheter les actions de la société convoitée en les échangeant avec ses propres actions à un taux avantageux.

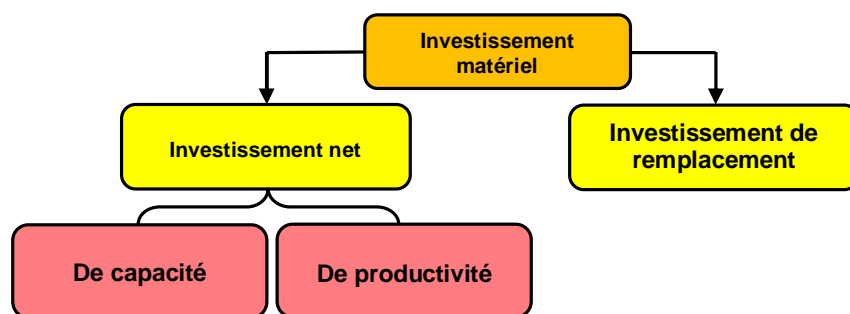
5. Une fois, la firme achetée, le groupe a plusieurs solutions juridiques pour l'intégrer :

- **La fusion** = les deux firmes perdent leur nom juridique pour donner naissance à une nouvelle société ( $A + B = AB$ ). Ainsi, la Snecma et la Sagem ont fusionné pour donner naissance à Safran.
- **L'absorption** = l'entreprise achetée perd son nom juridique et prend celui de l'entreprise acheteuse ( $A + B = A$ ). Ainsi, Talbot automobile achetée par Peugeot a disparu au profit de Peugeot.
- **La filialisation** = la firme achetée garde son autonomie juridique mais est contrôlée à plus de 50% ( $A + B = A + B$ ). Ainsi, Citroën est une filiale du groupe Peugeot mais conserve son identité propre.

## A – LA CROISSANCE INTERNE DES ENTREPRISES

### 1 - Le rôle de l'investissement

1. **Au sens large, l'investissement** d'une entreprise correspond aux dépenses qui lui permettent d'accroître sa taille, sa production, ses parts de marché.
2. **Lorsqu'une entreprise achète des biens d'équipements durables (+1 an) et des bâtiments**, c'est à dire du capital fixe, elle réalise un **investissement matériel**. Cet investissement a trois objectifs :
  - **Répondre à l'augmentation de la demande** : l'entreprise achète des biens d'équipement supplémentaires parce que ceux qu'elle utilise ne suffisent pas à satisfaire toute la demande. Il s'agit d'un **investissement de capacité** ou d'extension. La construction d'une nouvelle usine est un bon exemple de ce type d'investissement. Cet investissement se traduit par l'embauche de travailleurs pour faire fonctionner les nouvelles machines. Il crée des emplois.
  - **Augmenter la productivité du travail** : l'entreprise achète alors des biens d'équipement (machines automatiques ou plus performantes) qui substituent le capital au travail et permettent aux travailleurs de produire autant en moins de temps. Le remplacement d'un poinçonneur ou d'un guichetier par un composteur ou un distributeur automatique de billets sont des exemples de ce type d'investissement. Il s'agit d'un **investissement de productivité** ou de modernisation. Cet investissement détruit des emplois si la demande n'augmente pas.
  - **Remplacer l'équipement usé ou obsolète** : l'entreprise remplace l'équipement usé ou démodé par un équipement techniquement équivalent pour maintenir ses capacités de production inchangées. Air-France remplace ses avions anciens par des avions neufs sans en changer le nombre. Il s'agit d'un investissement de remplacement ou de renouvellement appelé encore **amortissement**. Cet investissement est neutre vis à vis de l'emploi.

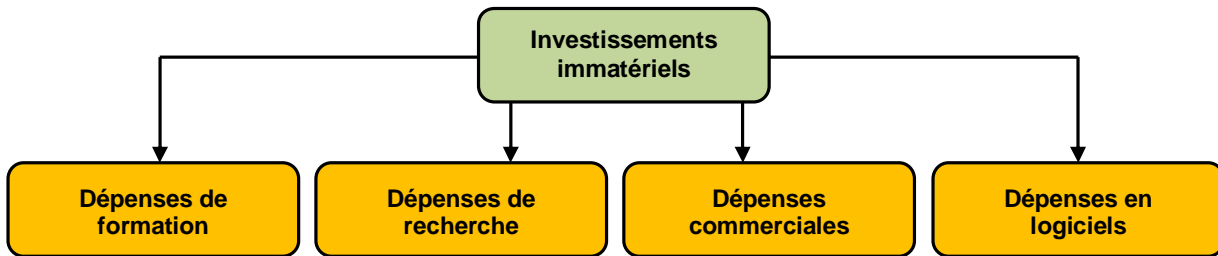


- Cependant, dans la réalité, il est difficile de distinguer ces trois types d'investissements matériels car les nouveaux équipements ont intégré le progrès technique ce qui fait que la production et la productivité augmentent à la fois.
3. L'investissement matériel affecte la **croissance du stock de capital fixe** d'une entreprise appelée encore « accumulation du capital ».

**Investissement brut = Investissement net + Amortissement**

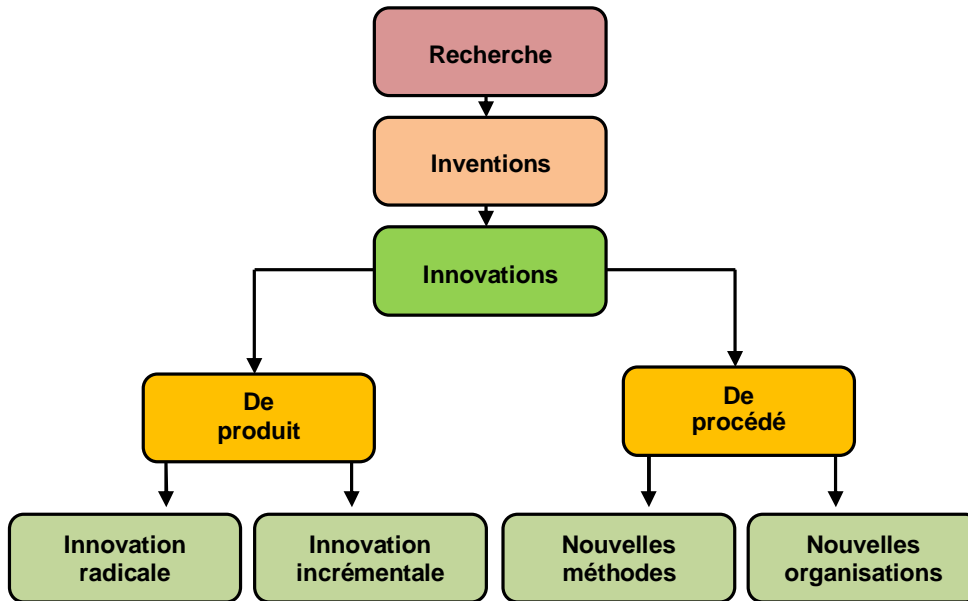
**Investissement net = Augmentation du stock de capital fixe**

4. **Lorsque l'entreprise dépense de l'argent pour acheter des services intermédiaires qui permettent une augmentation à long terme de la production**, elle fait un **investissement immatériel**. On en distingue quatre grands types :
  - Les dépenses en formation du personnel qui augmentent la qualification et l'efficacité des salariés ;
  - Les dépenses de recherche et développement qui débouchent sur des innovations ;
  - Les dépenses commerciales (publicité,...) qui vont augmenter la demande du produit ;
  - L'achat de logiciels qui augmentent l'efficacité des ordinateurs et des machines automatiques.

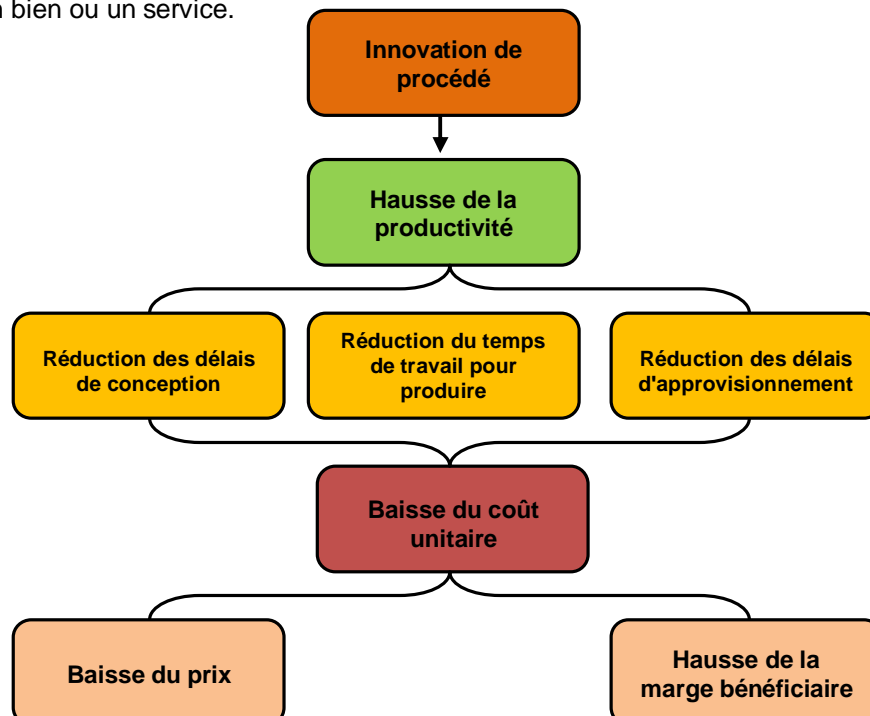


### 3 - le rôle de l'innovation

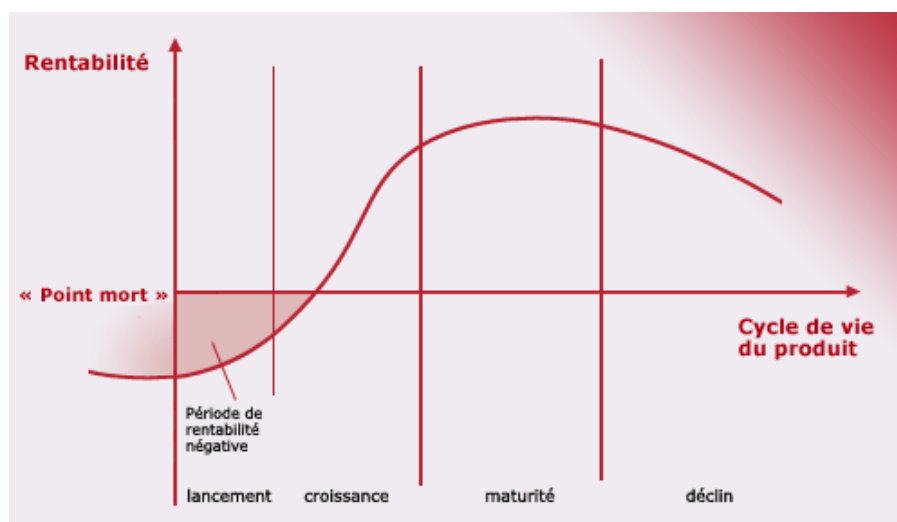
1. **L'invention** correspond à la *découverte d'un produit ou d'un procédé nouveau*. **L'innovation** consiste à *introduire l'invention dans le processus productif et sur le marché* (Attention ! il ne s'agit pas seulement d'une simple amélioration d'un produit existant).
2. **L'innovation de procédé** porte sur de nouvelles techniques de fabrication ou une nouvelle organisation du travail et de la production qui se traduit par une hausse de la productivité et une baisse du coût unitaire.



3. **La stratégie de baisse des coûts unitaires** : pour obtenir un profit maximum et pour faire face à toute recrudescence de la concurrence, l'entreprise doit avoir les coûts unitaires les plus faibles du marché. La diminution des coûts de production et de distribution est obtenue principalement par une **innovation de procédé**. Elle consiste à introduire dans l'entreprise une technique de production nouvelle ou une nouvelle organisation qui dégage des gains de productivité. **Un gain de productivité** correspond à une *augmentation absolue ou relative de la productivité du travail*, ce qui revient à une baisse du temps de travail nécessaire pour produire un bien ou un service.



4. En conséquence, le coût unitaire d'un produit baisse ce qui permet à la firme soit de **baisser ses prix pour emporter des parts de marché** (si celui-ci est concurrentiel), soit **d'augmenter sa marge bénéficiaire** (si le marché est en situation de monopole).
3. **Une innovation en terme de produit** consiste à introduire sur le marché un bien ou un service nouveau qui confère à la firme un **monopole temporaire** puisqu'elle est la seule à la produire. L'innovation peut être protégée par un brevet. Le **brevet** est un *titre de propriété d'une invention* qui protège pendant 20 ans l'exploitation de l'invention. L'innovateur peut le vendre, le louer ou l'exploiter soi-même. **Cette barrière à l'entrée a plusieurs avantages** :
  - Ce monopole technologique permet à l'entreprise de faire un profit important (une «**rente**») puisqu'il peut imposer ses prix. Elle compensera les coûts de la recherche et augmentera le profit maximum (le logiciel d'exploitation de Windows par exemple)
  - Ce monopole technologique va permettre de créer un **marché captif**. Il s'agit de **fidéliser** le consommateur en le rendant dépendant d'un système technique. Le passage à un autre type de technologie ou à un concurrent aura un coût important pour le consommateur (les imprimantes n'ont pas les mêmes cartouches d'encre par exemple)
  - Ce monopole temporaire va permettre à la firme de maîtriser le « **cycle de vie** » du produit. Lorsque celui-ci vient à maturité, la firme doit absolument renouveler ses produits et déposer de nouveaux brevets pour conserver son monopole (Windows renouvelle régulièrement la gamme de ses logiciels d'exploitation : Windows 1998, Windows Vista, Windows Sept...ce qui rend obsolète les versions antérieures). Pour cela, on va distinguer plusieurs phases dans le cycle de vie d'un produit :

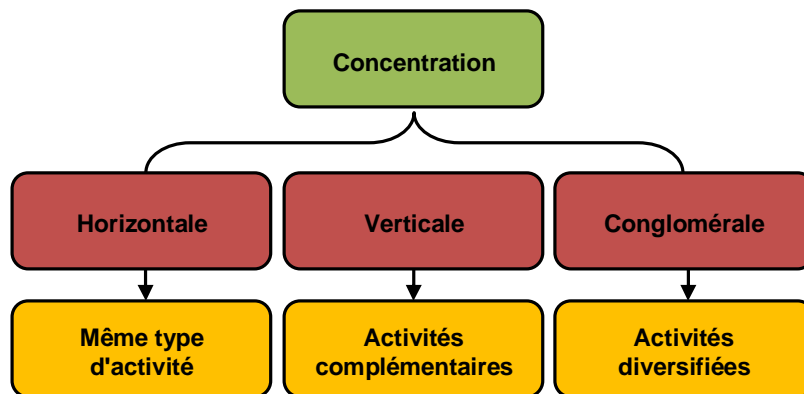


- ✓ **La phase de lancement** : c'est la période durant laquelle un produit pénètre le marché. Les bénéfices sont négatifs étant donné les coûts élevés de la recherche et du lancement (publicité...).
- ✓ **La phase d'expansion** : le produit a réussi à conquérir une place sur le marché, les premiers bénéfices sont réalisés. La concurrence commence à s'intéresser au produit.
- ✓ **La phase de maturation** : le volume des transactions du produit est élevé. La part de marché de la firme innovatrice diminuera car elle est concurrencée par d'autres firmes qui proposent des produits équivalents. L'entreprise doit prévoir le lancement d'un nouveau produit pour relancer le « cycle de vie du produit » (schéma).
- ✓ **La phase de saturation** : le marché se sature, la concurrence s'accroît, les prix et le volume des transactions diminuent. Seules les entreprises les plus fortes peuvent affronter cette concurrence.
- ✓ **La phase de déclin** : augmentation des coûts par surcapacité et finalement retrait du marché.

## B – LA CROISSANCE EXTERNE DES ENTREPRISES

1. Les firmes sont appelées à se regrouper pour des motifs diversifiés, liées à la fois à leur environnement général et à leurs objectifs spécifiques.
  - D'une manière générale, le regroupement de moyens permet soit de **réduire la concurrence**, soit de la contrôler partiellement, de **bénéficier d'économies d'échelle** de production et de commercialisation (accords Renault-Volvo par exemple), de regrouper les moyens de recherche, de bénéficier de diverses synergies (HP-Compaq par exemple) et d'atteindre de **nouveaux marchés** géographiques (Renault-Nissan-Dacia par exemple).
  - De manière plus spécifique le regroupement d'activité permet de retirer plusieurs formes d'avantages : **la complémentarité** de produits dans l'objectif de diversification de la gamme (Perrier Nestlé par exemple) ; la complémentarité de savoirs faire complémentaires (BNP-Paribas par exemple) ; la complémentarité commerciale par l'extension des réseaux de distribution.

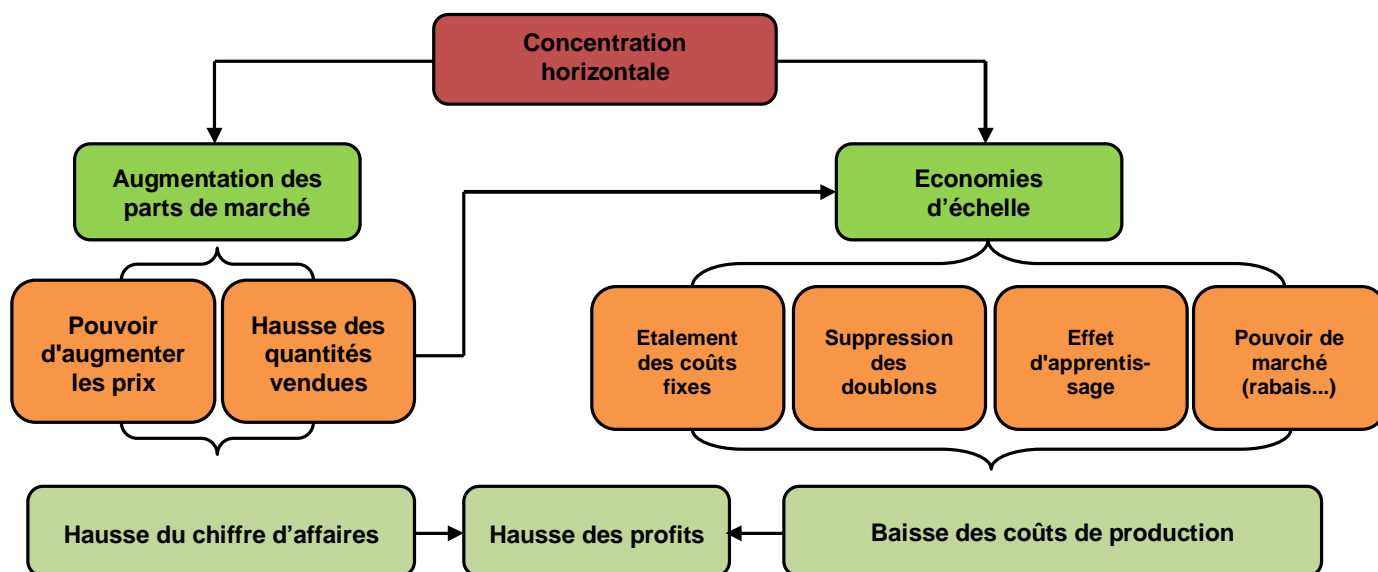
2. On distingue trois voies principales de concentration :



### 1 - Concentration horizontale

3. La **concentration horizontale** consiste à marier des entreprises qui **ont la même activité**, qui réalisent le même produit. Dans ce cas, l'acheteur a deux objectifs :

- **Augmenter ses parts de marché** pour avoir une position dominante sur le marché, ce lui permettra d'imposer ses produits et ses prix. Microsoft détient plus de 80% du marché mondial des logiciels d'exploitation. Cette firme peut donc imposer des prix très élevés et ses logiciels complémentaires (Internet explorer, Word, Excel...).
- **Diminuer ses coûts de production** en supprimant les services qui sont en double emploi (bureau de recherche, de comptabilité...) et en réalisant des « **économies d'échelle** » par l'augmentation de la taille de la production (rabais sur les fournitures, meilleure utilisation des équipements...). Une économie d'échelle correspond à une réduction du coût moyen de production résultant d'une hausse du volume de la quantité produite.

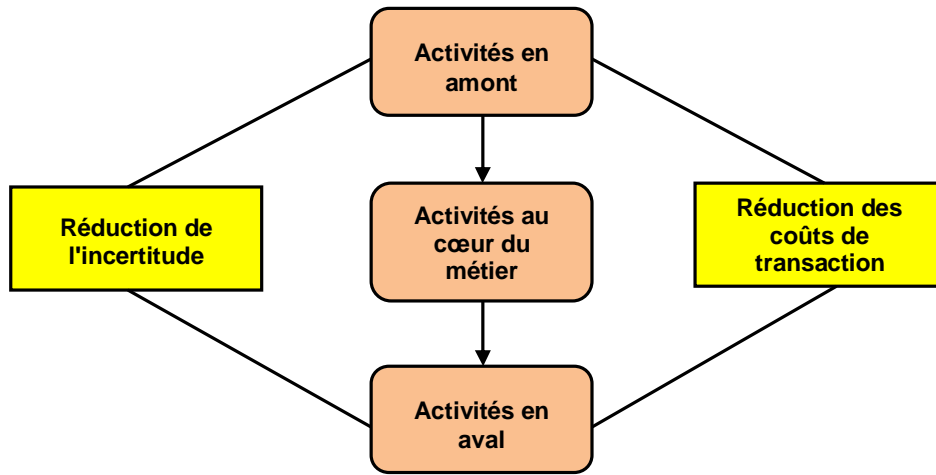


### 2 - Concentration verticale et refus du marché

4. Une **concentration ou intégration verticale** consiste, pour l'entreprise, à effectuer des acquisitions ou des investissements en aval et en amont de son activité afin de maîtriser la plus grande partie, voire la totalité de la chaîne de production et de distribution du produit. Il s'agit de regrouper des activités complémentaires au sein de la même entreprise ou du même groupe.

5. Jusqu'au début des années 1980, cette stratégie présentait un certain nombre d'avantages :

- ✓ **L'entreprise réduisait l'incertitude sur ses approvisionnements et ses débouchés.** Elle contrôlait la qualité des composants du produit (Michelin et ses plantations d'hévéas) et était sûre de pouvoir écouler ses produits dans des lieux de vente qu'elle contrôlait (concessionnaires, magasins agréés,...).
- ✓ **L'entreprise réduisait son coût de production moyen ou unitaire** d'une part parce qu'elle dégagait des économies d'échelle de la production de masse qu'elle réalisait, d'autre part parce qu'elle réduisait ses coûts de transactions en ne négociant pas en permanence avec ses fournisseurs et ses distributeurs, et, enfin, parce qu'elle diminuait ses coûts d'approvisionnement en supprimant la marge des fournisseurs.



### 3 - Concentration conglomérale.

6. La **concentration conglomérale** marie des entreprises diversifiées qui n'ont aucun lien technique entre elles. Cela répond à deux objectifs :

- **Obtenir un profit certain** en ne mettant pas ses œufs dans le même panier. Les profits d'un secteur pourront compenser les pertes d'un autre secteur.
  - **Adopter une gestion de portefeuille** : le groupe utilise les profits de ses activités « vache à lait » (le bâtiment pour Bouygues) pour acheter des « activités vedettes » en forte croissance (le téléphone pour Bouygues) et revend les activités « poids morts » en déclin ou les « activités dilemmes » pour lesquelles il ne peut espérer être un leader (la construction de plateforme pétrolière ou la gestion des eaux pour Bouygues) selon le modèle de la matrice du Boston Consulting Group. L'analyse de portefeuille BCG se concentre sur deux séries de critères :
- ✓ l'attrait du marché est mesuré par le taux de croissance du marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle.
  - ✓ la position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent.

