

Repérer les modalités de développement stratégique

BTS MCO

Quand les options stratégiques sont déterminées, l'entreprise doit s'interroger sur les voies de développement les plus pertinentes.

Elle sera conduite à arbitrer entre différentes formes de croissance.

Elle s'interrogera également sur le niveau géographique auquel sera conduite sa stratégie.

I. La croissance de l'entreprise

La croissance est un processus qui conduit à l'augmentation de la taille de l'entreprise. C'est un processus dynamique qui peut se faire en continu ou par des sauts dimensionnels.

Ex : Quand les deux groupes pharmaceutiques Allergan et Pfizer décident de fusionner, c'est une opération de croissance.

La croissance peut prendre 3 formes :

- Croissance interne
- Croissance externe
- Croissance conjointe

I. La croissance de l'entreprise

1) La croissance interne ou organique

La croissance interne consiste pour une entreprise à accroître ses propres capacités de création de richesse.

Cette modalité de croissance est privilégiée par les PME. Elle demande des ressources financières (autofinancement ou emprunt) permettant de financer les nouveaux investissements.

I. La croissance de l'entreprise

1) La croissance interne ou organique

| AVANTAGE DE LA CROISSANCE INTERNE | LIMITES DE LA CROISSANCE INTERNE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Processus progressif et maîtrisé➤ Indépendance de l'entreprise assurée, ce qui préserve le pouvoir des dirigeants➤ Bon climat social en raison des perspectives de carrières | <ul style="list-style-type: none">➤ Processus lent pour intégrer les technologies, pour réunir les financements, pour former les salariés➤ Tendance à consolider la spécialisation➤ Risque d'endettement excessif |

I. La croissance de l'entreprise

2) La croissance externe

La croissance externe consiste à accroître sa taille en se regroupant partiellement ou totalement avec d'autres entreprises.

La fusion, l'absorption et la prise de participation sont des formes de croissance externe.

Ex : Le rachat par Orange de la branche bancaire de Groupama est une opération de croissance externe.

I. La croissance de l'entreprise

2) La croissance externe

AVANTAGES DE LA CROISSANCE EXTERNE

- Processus permettant de disposer d'un investissement immédiatement opérationnel
- Accès rapide à de nouveaux marchés

LIMITES DE LA CROISSANCE EXTERNE

- Importance des capitaux à engager
- Réticence des salariés
- Compatibilité des cultures

I. La croissance de l'entreprise

3) La croissance conjointe

La croissance conjointe permet à deux ou plusieurs entreprises de mener un projet par la mise en commun des ressources en s'appuyant sur les complémentarités de chaque partenaire.

La création d'une co-entreprise (joint-venture) est le fruit de la croissance conjointe.

Ex : en octobre 2016, le groupe Peugeot a signé une joint-venture avec Saipa, un partenaire iranien, afin de produire et commercialiser des voitures Citroën dans le pays.

Cette société, dont le capital sera réparti à 50/50, pose les bases d'un partenariat stratégique entre les deux entreprises.

Elle couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur de la conception à la commercialisation des véhicules, y compris la fonction achat. Les véhicules seront produits sur le site de Kashan (Iran), dont le Groupe PSA deviendra propriétaire à hauteur de 50%.

I. La croissance de l'entreprise

3) La croissance conjointe

| AVANTAGES DE LA CROISSANCE CONJOINTE | LIMITES DE LA CROISSANCE CONJOINTE |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Accès à de nouvelles ressources partagées (coopération au lieu de compétition)➤ Préservation de chaque entreprise partenaire | <ul style="list-style-type: none">➤ Difficulté de la coordination de la nouvelle entité➤ Nécessité d'objectifs communs à long terme |

II. L'internationalisation de l'entreprise

L'internationalisation consiste à déployer sa stratégie en étendant son activité dans plusieurs pays. Elle résulte en général de la croissance de l'entreprise.

1) Les raisons de l'internationalisation

Les raisons de l'internationalisation sont multiples :

- La recherche ou la consolidation d'un avantage concurrentiel en élargissant ses marchés ou en réalisant des économies d'échelles ;
- La réduction des différents coûts : main-d'œuvre, matières premières, énergie ;
- La meilleure répartition des risques : en prolongeant le cycle de vie d'un produit existant, en s'extrayant d'un environnement trop concurrentiel

II. L'internationalisation de l'entreprise

2) Les 3 étapes de l'internationalisation

1. Exportation de produits

La première étape de l'internationalisation de l'entreprise consiste à exporter ses produits vers de nouveaux marchés.

L'entreprise peut choisir de déployer un réseau de distribution ou recourir à des courtiers à l'exportation. Elle peut aussi choisir de se regrouper avec d'autres entreprises pour exporter et partager les risques.

2. Internationalisation de l'entreprise

Quand l'entreprise est présente à l'international grâce à ses produits, elle peut décider de déployer des moyens de fabrication et de commercialisation sur place en réalisant des économies d'échelle (augmentation des volumes vendus en réduisant les coûts).

Ex : Renault dispose de plusieurs usines dans divers pays et propose des véhicules adaptés aux besoins locaux

II. L'internationalisation de l'entreprise

2) Les 3 étapes de l'internationalisation

3. La globalisation de l'entreprise

Enfin, lorsque l'entreprise est présente internationalement, elle va élaborer sa stratégie directement à l'échelle mondiale.

Ex : le lancement d'un nouvel Iphone est directement conçu au niveau mondial.