

Partie 1 : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

Chapitre 4 : La croissance de l'entreprise

www.9alami.com

I- Définition de la croissance

1.1- Définition

La croissance est un processus quantitatif d'augmentation de la taille de l'entreprise, de ses dimensions en termes de produits et de résultats ainsi que le changement de ses caractéristiques qualitatives. On parle dans ce cas de développement de l'Ese (modifications dans les structures et les activités).

Une croissance régulière permet à l'Ese d'adapter son fonctionnement à son niveau d'activité ou à son marché.

Remarque : Pour mesurer la croissance, on peut se baser sur des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire, effectif, résultat net, investissements, le cours des actions, les capitaux propres....) et des indicateurs qualitatifs (le climat social (grève, absentéisme), qualité des produits, évolution de l'image de marque, poids de la recherche et développement....)

1.2- Raisons de la croissance

➤ *En termes de coûts*

Les principaux enjeux de la croissance sont la recherche d'économies d'échelle dans une optique de réduction de coûts.

Economies d'échelle : Diminution du coût moyen obtenue grâce à une répartition des charges fixes sur une production plus importante. L'Ese devient plus compétitive.

➤ *En termes d'efficacité*

La croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise ainsi que les finalités personnelles des dirigeants, le critère visé est la recherche de l'efficacité à travers :

Effet d'expérience	La maîtrise du métier avec l'expérience permet de diminuer le coût unitaire des produits
Taille critique	Taille minimale qu'une Ese doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir d'handicap notable
Pouvoir de négociation	Une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur : <ul style="list-style-type: none"> · Le personnel : conditions de travail plus favorables (stabilité de l'emploi, carrière assurée, niveau de rémunération élevé), · les fournisseurs (conditions de vente avantageuses), les concurrents (présence de barrière conditionnant l'entrée de nouveaux concurrents), · les banques (facilité d'accord de crédit, taux réduit, délais de remboursement supérieur, garantie moindre...), · les pouvoirs publics (conditions avantageuses en termes de fiscalité et d'infrastructure).

L'effet de synergie	Le regroupement de deux activités complémentaires donne un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu si ces activités avaient été séparées (1+1=3).
----------------------------	--

II- Mesure de la croissance : Indicateurs de croissance (quantitatifs et qualitatifs)

2.1- Indicateurs quantitatifs :

Plusieurs critères peuvent être utilisés afin de mesurer le processus de croissance :

- Des indicateurs physiques : production en quantité d'articles, effectifs de la main-d'œuvre...
- Indicateurs monétaires : chiffre d'affaire, résultats net, production en valeurs....
- La quantité des moyens mis en œuvre : nombre d'heures travaillées, investissements, consommations diverses....

2.2- Indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs demeurent insuffisants pour rendre compte, de façon globale, du processus de croissance et aussi montrer l'impact économique, social ou organisationnel de la croissance. Cela nécessite la mise en place des indicateurs qualitatifs :

- ✓ *Climat social* : grève, absentéisme, turn-over (rotation des emplois c' à d rythme de renouvellement des effectifs)
- ✓ *Structure organisationnelle* : décentralisation, délégation...
- ✓ *L'amélioration de la qualité des produits*
- ✓ *Le poids de la recherche développement*,
- ✓ *Evolution de l'image de marque, perception des produits par les clients...*

2.3- Taux de croissance

Le taux de croissance (ou taux de variation) se calcule comme suit :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{Valeur finale} - \text{Valeur initiale}}{\text{Valeur initiale}} \times 100$$

2.4- Représentation graphique de l'évolution :

La représentation graphique de la croissance de l'entreprise dépend des indicateurs retenus pour mesurer la croissance.

- Pour des séries chronologiques telles que l'évolution du chiffre d'affaires, des effectifs... dans le temps (croissance absolue) les graphes les plus utilisés sont : les courbes chronologiques, le diagramme à barres, le diagramme en bâtons.
- Pour l'évolution d'une structure telle que l'évolution des parts de marché par produit, la comparaison entre des entreprises concurrentes (parts de marché par produit), on recourt à des graphes de type : diagrammes circulaires, les diagrammes en bandes.

► Application :

Document : Indicateurs de croissance d'AFRIQUIA GAZ

Indicateurs	2002	2003	2004
Résultat net en Kdh	35494	32348	65684
Effectif permanent	608	613	606
Effectif temporaire	149	170	160
Chiffre d'affaire en Kdh	1678408	1882491	2407526
Valeur ajoutée en Kdh	179170	151822	175852

Questions :

1. Qualifier ces indicateurs de croissance
2. Ces indicateurs sont-ils suffisants pour rendre compte de la croissance de l'entreprise AFRIQUIA GAZ ?
3. Calculer le taux de croissance :
 - ✓ de la valeur ajoutée en 2003 par rapport 2002
 - ✓ du chiffre d'affaire en 2004 par rapport à 2003
4. Représenter graphiquement l'évolution du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée

Corrigé :

1. Il s'agit d'indicateurs quantitatifs de croissance
2. Ces indicateurs demeurent insuffisants pour rendre compte de la croissance de l'entreprise AFRIQUIA GAZ. Il convient d'utiliser également les indicateurs qualitatifs tels que l'amélioration de la qualité des produits, le climat social, ou encore l'évolution de l'image de marque
3.
 - ✓ Taux de croissance de la valeur ajoutée en 2003 par rapport à 2002 :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{Valeur finale} - \text{Valeur initiale}}{\text{Valeur initiale}} \times 100$$

$$= \frac{151822 - 179170}{179170} \times 100 = -15\%$$

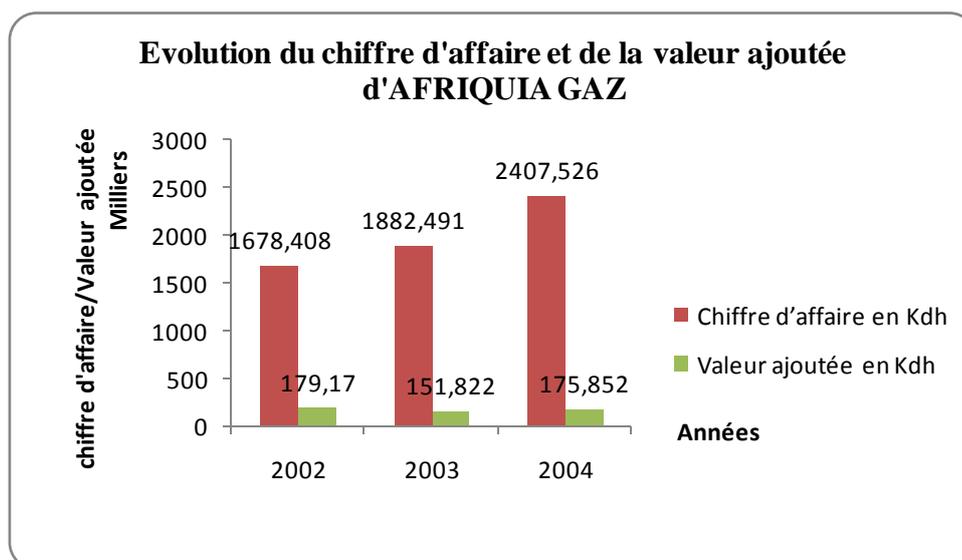
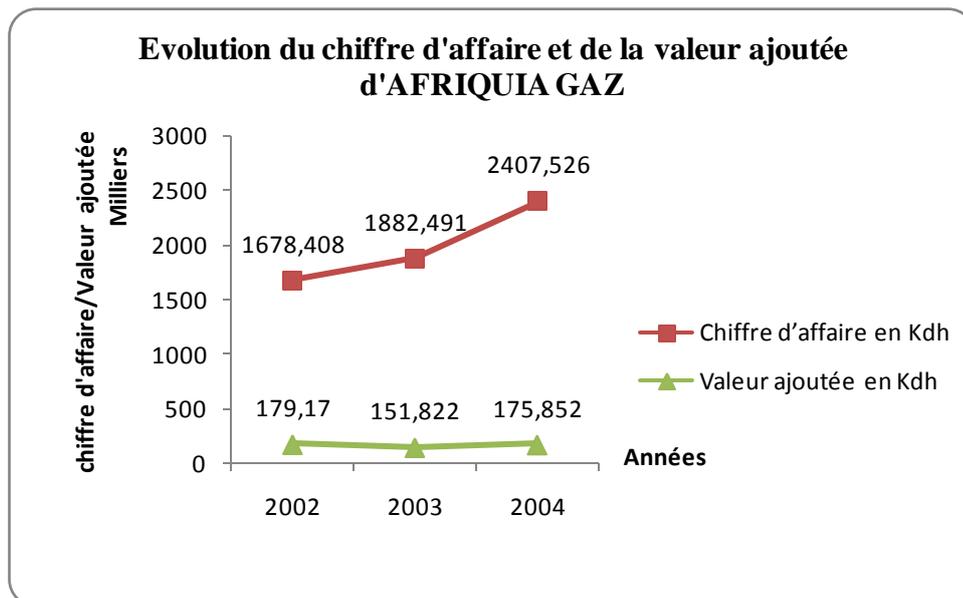
Interprétation : La valeur ajoutée de l'entreprise AFRIQUIA GAZ a diminué de 15% en 2003 par rapport à 2002

- ✓ Taux de croissance du chiffre d'affaire en 2004 par rapport à 2003 :

$$\text{Taux de croissance du CA en 2004 par rapport à 2003} = \frac{2407526 - 1882491}{1882491} \times 100 = +28\%$$

Interprétation : La valeur ajoutée de l'entreprise AFRIQUIA GAZ a augmenté de 28% en 2004 par rapport à 2003

4. Représentations graphiques de l'évolution du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée

**III- Les modes de croissance****3.1- La croissance interne****a- Définition**

La croissance interne a pour but le développement de sa propre entreprise par la création de nouvelles unités de production, de canaux de distribution, d'action de commercialisation, d'achats d'actifs.

Exemple : ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, diversification de la production, achat de moyens de production (locaux, nouvelles machines ...), achat d'actifs physiques neufs ou occasion (en cas de faillite d'un concurrent).

b- Avantages et inconvénients

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement progressif de l'Ese ✓ Maîtrise du développement ✓ Utilisation de ressources financières propres ✓ Conservation du pouvoir des dirigeants et de l'indépendance de l'Ese ✓ Climat social consolidé ✓ Création de l'emploi ✓ Développement d'un savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lenteur dans la réalisation de la croissance ➤ Accroissement de la spécialisation de l'Ese dans ses activités actuelles (fragilité face aux variations d'activités) ➤ Problèmes de financement en cas d'investissement important ➤ Difficulté d'organisation en cas de croissance forte, Processus lent, ➤ Risque de rigidité en cas de non innovation. ➤ Difficulté d'atteindre la taille critique.

3.2-La croissance externe**a- Définition**

La croissance externe résulte du regroupement de plusieurs entreprises qui mettent en commun leurs efforts, leurs moyens, leurs clientèles, leurs capitaux, ... en vue de diversifier les activités de l'entreprise.

Les modalités juridiques de la croissance externe sont : la fusion, l'absorption, la prise de participation, l'apport partiel d'actif.

→ **Rappel :**

- **La fusion :** deux entreprises A et B disparaissent pour donner lieu à une nouvelle entreprise C
- **La fusion absorption :** une entreprise A qui absorbe une entreprise B qui par ce fait disparaît
- **L'apport partiel d'actif :** l'entreprise A transfère à B une partie de son actif sans qu'elle ne disparaisse. Cette technique est utilisée dans les restructurations industrielles.
- **Contrat de partenariat :** il s'agit pour l'entreprise de développer des partenariat avec d'autres entreprises : Franchise, Groupement d'intérêt économique (GIE), sous-traitance, concession...

Les modalités financières

- **OPA (offre publique d'achat)** : une société A s'adresse publiquement aux actionnaires d'une société B pour leur proposer le rachat d'une quantité déterminée de titres à un cours déterminé.
- **OPE (Offre publique d'Echange)** : une société A propose l'échange des actions de la société B contre ses propres titres
- **OPV (Offre publique de vente)** : achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la 1ère fois.
- **Le ramassage boursier** : une société A achète les titres d'une société B en vue d'avoir la majorité.

b- Avantages et limites de la croissance externe :

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ✓ croissance rapide de l'entreprise. ✓ accès rapide à la taille critique, économies d'échelle, effets de synergie. ✓ l'entreprise peut saisir des opportunités de marché (cas de diversification). ✓ réduction de la concurrence. ✓ financement d'investissements coûteux possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ le coût de l'opération peut être excessif. ➤ manque d'expérience dans les nouveaux domaines ➤ risque d'affaiblissement du pouvoir du dirigeant devant l'arrivée de nouveaux partenaires. ➤ Risque de renversement du climat social. ➤ Restructurations qui peuvent engendrer des difficultés de gestion.