

Introduction à la gestion

Les modes de développement stratégique

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction.....	2
Qu'est-ce qu'un mode de développement stratégique ?	2
Qu'est-ce que la croissance interne ?.....	3
Les principes de la croissance interne	3
Les intérêts de la croissance interne	4
Les risques de la croissance interne.....	4
Qu'est-ce que la croissance externe ?	6
Les principes de la croissance externe.....	6
Les intérêts de la croissance externe	6
Les risques de la croissance externe	7
Qu'est-ce que la croissance partagée ?	9
Les principes de la croissance partagée.....	9
Les intérêts de la croissance partagée	10
Les risques de la croissance partagée	11
Conclusion	12
Références	12

Introduction

Ce cours est intitulé les modes de développement stratégiques.

Il a pour objectif spécifique d'aider à connaître les différents modes de développement stratégiques et de choisir les modes de développements les mieux adaptés aux situations des entreprises.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est un mode de développement stratégique. Nous verrons ensuite les 3 modes de développement stratégique qui existent. Nous commencerons avec la croissance interne, puis la croissance externe et enfin la croissance partagée.

Qu'est-ce qu'un mode de développement stratégique ?

Les modes de développement sont les moyens que l'entreprise va déployer de manière effective pour réaliser la stratégie décidée. C'est donc concrètement la manière selon laquelle l'entreprise va mettre en place sa stratégie.

Dans la réalité, les entreprises ont le choix entre **trois modes de développement** :

La croissance interne : L'entreprise choisit de se développer avec ses propres moyens, à partir de ses propres ressources et compétences.

La croissance externe : L'entreprise choisit de se développer en rachetant d'autres entreprises via notamment de fusions et acquisitions.

La croissance partagée : L'entreprise choisit de se développer en s'alliant avec des partenaires extérieurs (alliances et partenariats).



Figure 1. Les modes de développement stratégique

Qu'est-ce que la croissance interne ?

Les principes de la croissance interne

La croissance interne, consiste pour une entreprise à utiliser ses propres ressources et compétences développées et maîtrisées en interne afin d'accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise. Concrètement, il s'agit de mobiliser les ressources et compétences de l'entreprise pour se positionner sur de nouveaux marchés, de nouvelles activités, etc.

Il existe différents **moyens** pour générer de la croissance interne :

- Le **développement logistique** par l'achat de nouvelles machines ou par l'extension des locaux ;
- Le **développement de l'offre** par l'extension d'une gamme de produits ou par un travail de R&D pour sortir un nouveau produit ;
- Le **développement des marchés** par la vente à l'étranger par exemple ou sur d'autres supports comme Internet ;
- Le **développement des compétences** par l'embauche de nouveaux salariés ou la formation.

La croissance interne repose en grande partie sur les capacités d'innovation des entreprises.



Figure 2. Les leviers de la croissance interne

Les intérêts de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs **intérêts** :

Mode de croissance réalisé à 100% par l'entreprise elle-même : En se développant à partir de ses propres ressources et compétences, l'entreprise n'a pas à partager les fruits de la croissance. Elle permet généralement la mise en place d'un cercle vertueux de croissance.

Elle récupère l'intégralité des bénéfices : Réalisant ses opérations seule, l'entreprise récupère l'intégralité de fruits de ses développements.

Absence de coûts de coordination : Prenant les décisions seule, l'entreprise n'a pas à absorber des coûts de coordination et notamment des coûts de contrôle parfois importants.

Maitrise du temps et de l'espace de développement : L'entreprise n'ayant pas à prendre avis auprès de parties prenantes externes, elle décide pleinement de sa trajectoire stratégique. Elle embauche de nouveaux salariés en fonction des opportunités qu'elle décèle. Elle affecte des ressources aux entités qui lui semblent en avoir le plus besoin. etc.



Figure 3. Les intérêts de la croissance interne

Les risques de la croissance interne

La croissance interne présente un certain nombre de risques ou suppose quelques préalables :

Avoir déjà un niveau de performance pour réinvestir les excédents : la croissance interne reposant sur la mobilisation des ressources et compétences propres de l'entreprise, il s'agit que l'entreprise dégage déjà un certain bénéfice dans son ou ses activités existantes afin de pouvoir les réinvestir dans de nouvelles activités.

Favorise peu le renouvellement stratégique : la croissance interne reposant sur les ressources et compétences de l'entreprise, elle n'incite pas à échanger avec d'autres entreprises sur, par exemple, les technologies à maîtriser, les dernières innovations, les évolutions du comportement du consommateur, les nouvelles réglementations, etc.

Perte de réactivité stratégique : on dit généralement que la croissance interne a tendance à « assécher » les ressources de l'entreprise, les développements épuisent les équipes qui à terme peuvent perdre en compétitivité, en réactivité, etc.

Mode de développement plus lent et plus coûteux : générer des gains d'expérience, des effets d'apprentissages sur de nouveaux marchés par exemple, demande du temps quand on se développe tout seul.

Mode de développement limité dans les marchés à forte croissance ou à croissance rapide : si ce mode de développement est plutôt lent, il est donc désavantageux dans les marchés à hyper croissance ou à hyper concurrence dans lesquelles la réactivité est essentielle.



Figure 4. Les risques de la croissance interne

Qu'est-ce que la croissance externe ?

Les principes de la croissance externe

La croissance externe se caractérise par un regroupement intégral ou partiel de plusieurs organisations. La croissance externe permet une grande vitesse d'action (pénétration de nouveaux marchés, accès à de nouvelles technologies...) dans le développement de nouvelles ressources et compétences.

La croissance externe se matérialise par des stratégies de fusions et d'acquisitions.

La fusion : Décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur possession.

Conséquence : perte de l'existence juridique de la société absorbée (Le patrimoine des deux entreprises est mis en commun) et intégration conjointe de tout ou partie des processus de production, de distribution, etc.

L'acquisition ; Rachat d'une organisation par une autre organisation

Conséquence : prise de contrôle de la société cible par les associés de la société acquéreuse. Le patrimoine, dans ses éléments tant actifs que passifs est transmis de façon universelle à la société acquéreuse.

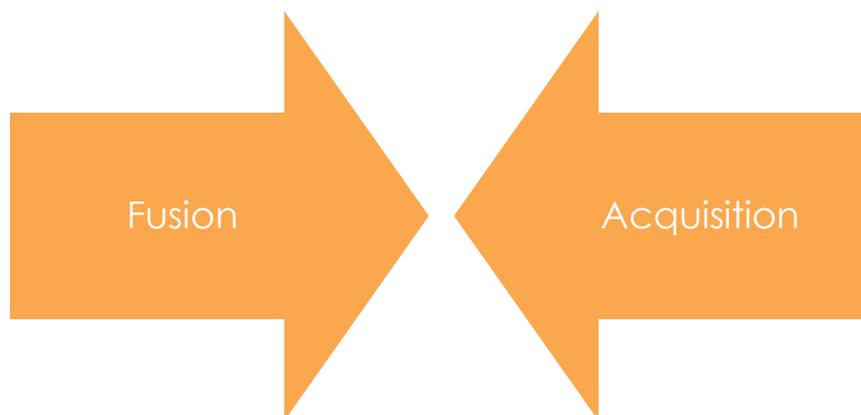


Figure 5. Les modes de croissance externe

Les intérêts de la croissance externe

La croissance externe présente un certain nombre d'intérêts :

Rapidité de mise en place : en fonction des modalités de mise en œuvre, si les dirigeants se mettent d'accord sur les modalités de la fusion ou acquisition, le mouvement peut aller très vite et permet un déploiement efficient rapidement.

Amélioration de la position concurrentielle : les ressources et compétences étant mutualisées les avantages stratégiques de chaque entreprise peuvent être mis en avant sur les marchés, ce qui améliore de fait la position concurrentielle.

Economie d'échelle : les ressources et compétences étant mutualisées, les entreprises peuvent générer des économies d'échelles sur un certain nombre de dimensions et plus spécifiquement quant à la production.

Synergies stratégiques : les ressources et compétences étant mutualisées, les capacités stratégiques s'en trouvent renforcées et permettent ainsi d'améliorer et d'optimiser la stratégie.

Synergies de coûts : les ressources et compétences étant mutualisées, un certain nombre de coûts peuvent être redéfinis : économie de coûts de production, appareil productif, etc.



Figure 6. Les intérêts de la croissance externe

Les risques de la croissance externe

La croissance externe présente un certain nombre de **risques** :

Le coût des primes de contrôle : L'acquisition d'une entreprise nécessite d'avoir des fonds rapidement disponibles. L'acquéreur doit payer une prime de contrôle aux actionnaires de l'entreprise cible pour en prendre le contrôle dans le cas des OPA. OPA : Offre Publique d'Achat. Elle consiste pour une entreprise à faire connaître par toutes voies de presse et de publicité aux actionnaires d'une société qu'elle est disposée à leur acheter contre liquidités les titres (actions) qu'ils détiennent à un cours supérieur à celui du marché et pendant un délai déterminé.

Les problèmes d'asymétrie d'informations : L'asymétrie d'informations correspond à la situation selon laquelle l'acquéreur ne connaît jamais totalement l'entreprise cible, et ce malgré tous les audits (financiers, stratégiques, qualité, etc.) généralement réalisés avant la finalisation de

l'opération. L'entreprise cible cache toujours certaines informations ou certaines informations sont difficilement identifiables (climat social, culture d'entreprise, etc.).

Un **processus d'intégration lourd et couteux** : Le facteur clé de succès des fusions – acquisitions est la question sociale. Souvent les acquéreurs ont tendance à minimiser cette dimension alors qu'elle est fondamentale. Une fusion – acquisition mal appréhendée par les salariés peut au final se révéler être une mauvaise opération stratégique (grèves, etc.).

Des **actifs parfois moins intéressants que prévus** : Le processus de fusion – acquisition conduit parfois à des dégradations de performance. Des incompatibilités culturelles, des mésententes stratégiques, etc. peuvent conduire au départ de certains salariés. L'entreprise cible se vide alors de ses salariés clés et se retrouve comme une coquille vide.



Figure 7. Les risques de la croissance externe

Qu'est-ce que la croissance partagée ?

Les principes de la croissance partagée

La croissance partagée consiste pour deux entreprises à partager des ressources et compétences dans le cadre d'un projet spécifique ou d'une activité spécifique. La croissance partagée est donc un partage de ressources entre les partenaires, fondé sur la confiance et/ou l'existence d'intérêts partagés.

On distingue **2 formes** de croissance partagée :

L'alliance stratégique est une collaboration entre deux organisations concurrentes qui commercialisent des produits ou services similaires sur des marchés identiques.

Le partenariat stratégique est une entente entre deux organisations non concurrentes, qui ne sont donc pas positionnés sur les mêmes marchés, pas sur les mêmes clients, etc.

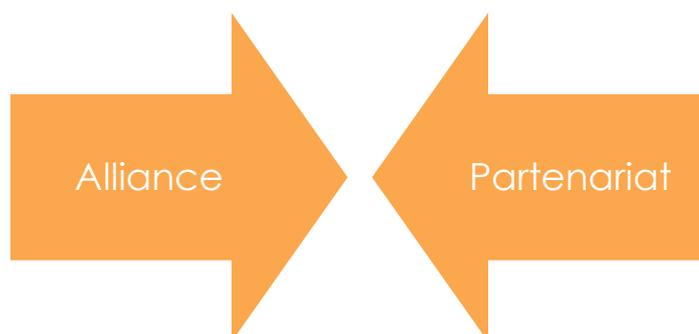


Figure 8. Les formes de croissance partagée

Les alliances et partenariats présentent certaines **caractéristiques spécifiques** :

- Une coopération à moyen ou à long terme ;
- Généralement bilatérale mais de plus en plus multipartenaires ;
- Focalisés sur un projet concret ;
- Mise en œuvre en coordonnant les ressources et compétences des partenaires ;
- Fondée sur le partage du pouvoir de décision : les intérêts des partenaires peuvent diverger.



Figure 9. Les caractéristiques de la croissance externe

Les intérêts de la croissance partagée

Les stratégies de croissance partagée présentent un certain nombre d'intérêts :

Préservation de l'autonomie : Chaque entreprise conserve sa propre autonomie stratégique et peut décider de ses apports à la coopération.

Réversibilité : L'alliance et le partenariat ne conduisent pas à une fusion des statuts, identités, etc. des entreprises concernées. Les partenaires peuvent décider (sous certaines conditions néanmoins) de sortir du partenariat.

Diminution des risques : La croissance partagée permet de diminuer les risques technologiques, financiers, commerciaux, etc. Par ailleurs, les entreprises concernées ne supportent pas toutes seules les coûts liés au développement de nouveaux produits, services, technologies, etc. Cette stratégie permet aussi souvent d'aller plus vite sur certains marchés par exemple, etc.

Apprentissage collectif : Un des objectifs principaux de la croissance partagée est qu'elle permet d'apprendre plus vite et mieux. L'apprentissage se fait à plusieurs niveaux : l'entreprise apprend de ses partenaires, des nouveaux marchés, des nouveaux produits développés, etc.

Élévation de barrières à l'entrée : Dans certains secteurs d'activités, les stratégies de croissance partagées apparaissent comme des facteurs clés de succès et sont indispensables pour se positionner. Par exemple, la connaissance d'un réseau de distributeurs, etc. Elle permet également de se protéger contre des concurrents plus puissants.

Le renforcement mutuel des entreprises concernées : L'objectif est de combiner des compétences complémentaires et de faire émerger des synergies.



Figure 10. Les intérêts de la croissance partagée

Les risques de la croissance partagée

Les stratégies de croissance partagée présentent un certain nombre de **risques** :

Danger d'opportunisme et phénomène du passager clandestin : Les entreprises partenaires ne se connaissent jamais totalement. Certains partenaires peuvent parfois se retourner contre les autres ou faire cavalier seul. Ces situations conduisent parfois à renforcer un concurrent susceptible de capter des ressources et compétences de ses alliés.

Querelles de leadership et difficultés de coordination : L'alliance entre plusieurs partenaires implique des coûts de coordination. Afin d'éviter les querelles de leadership, il est important de définir des objectifs stratégiques clairs et de comprendre ceux de l'ensemble des partenaires. Il est également nécessaire de se mettre d'accord sur la structure, les processus de prise de décisions et les échanges.

Incompatibilités culturelles et organisationnelles : Les partenaires ne se connaissant pas nécessairement en début d'alliance, il se peut que l'opérationnalisation du déploiement stratégique ne soit pas possible en raison de différences dans les modes d'organisation du travail, de management, etc.

Coût de rupture importants : Les alliés prévoient généralement le cadre légal de la coopération, le partage des bénéfices, etc. Cependant, il est beaucoup plus rare que les entreprises contractualisent les situations de sorties des alliances et partenariats dans le cas où ils devaient

se concluent avant leur terme. L'échec des alliances et partenariats est en effet rarement anticipé par les entreprises.



Figure 11. Les risques de la croissance partagée

Conclusion

Les entreprises ont le choix entre différents modes de développement stratégiques.

Le choix du mode de développement à privilégier dépend de l'évaluation des gains et des risques de chacun d'entre eux.

Références

Barney, J., (2018), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), Stratégie - Le manuel du management stratégique, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), Stratégique, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), Strategor, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiétart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, 3ème édition, Paris.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les modes de développement stratégique.....	3
Figure 2. Les leviers de la croissance interne.....	3
Figure 3. Les intérêts de la croissance interne.....	4
Figure 4. Les risques de la croissance interne.....	5
Figure 5. Les modes de croissance externe	6
Figure 6. Les intérêts de la croissance externe.....	7
Figure 7. Les risques de la croissance externe	8
Figure 8. Les formes de croissance partagée	9
Figure 9. Les caractéristiques de la croissance externe	10
Figure 10. Les intérêts de la croissance partagée	11
Figure 11. Les risques de la croissance partagée	12