

Révisions : les modalités de développement des entreprises

Pour se développer, une entreprise doit faire des choix stratégiques basés sur son avantage concurrentiel et les opportunités de son environnement. L'entreprise va opter pour l'externalisation ou l'intégration de certaines activités, opter pour une croissance organique ou par l'absorption de concurrents.

Le choix entre intégration et externalisation

La chaîne de valeur, outil de décision

La chaîne de valeur considère l'entreprise comme un système d'activités interconnectées qui ajoutent chacune de la valeur au produit final.

- Activités de base : Logistique (amont/aval), fabrication, marketing/vente et services.
- Activités de soutien : Infrastructures, GRH, Recherche et Développement (R&D) et achats,
- L'enjeu : Identifier les maillons forts (créateurs de valeur) pour les renforcer et les maillons faibles pour éventuellement les externaliser,



L'externalisation (faire-faire)

l'externalisation consiste à confier des activités annexes ou stratégiques à un prestataire extérieur.

- Objectifs : Réduction des coûts, bénéfice des économies d'échelle du prestataire et gain de flexibilité.
- Risques : Dépendance envers le fournisseur, perte de savoir-faire et risque d'image.
- Exemples :
 - L'industrie automobile (Faurecia, Bosch, Valeo) externalise massivement ses composants.

- Risque d'image : Le scandale de la viande de cheval chez Findus ou les airbags défectueux de Takata.

L'intégration (faire soi-même)

L'entreprise réalise en interne des activités auparavant gérées par des partenaires,.

- Intégration verticale :
 - Vers l'amont : Contrôle des fournisseurs (ex: Michelin et ses plantations d'hévéas),.
 - Vers l'aval : Contrôle de la distribution (ex: Euromaster pour Michelin),.
- Intégration horizontale : Acquisition de concurrents pour réduire la compétition et réaliser des économies d'échelle.

Exemples: L'entreprise Focal qui a choisi l'intégration de sa production de haut-parleurs car aucun sous-traitant n'atteignait son niveau d'exigence de qualité, Apple qui conçoit désormais ses propres puces.

Lorsque l'intégration conduit l'entreprise à exercer son activité dans d'autres domaines, qui peuvent être relativement éloignés du sien, l'intégration devient de fait une diversification. En effet, elle étend son activités à de nouveaux domaines stratégiques, dont la maîtrise passe par l'acquisition de nouvelles ressources et de nouvelles compétences clés.

Les modes de croissance : interne et externe

La croissance organique (interne)

La croissance organique ou croissance interne résulte du développement de l'activité de l'entreprise par ses propres moyens.

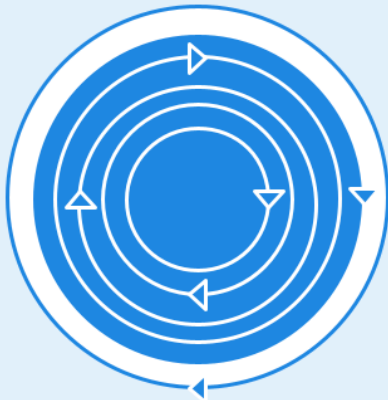
- Avantages : Moins risquée, préserve la culture d'entreprise, investissement progressif.
- Inconvénients : Processus lent, difficile d'obtenir des résultats rapides.

La croissance externe

La croissance externe consiste à racheter des sociétés concurrentes ou à mener une politique d'expansion à l'international par le biais de prise de participation, de fusion acquisition, ou de coopération via des joint ventures (création d'une structure commune à deux entreprises pour la conception réalisation de pièces détachées (Airbus et Boeing, de microprocesseurs...)

- Avantages : Rapidité, acquisition immédiate de technologies ou de parts de marché,.
- Inconvénients : Très coûteux, risques de chocs culturels entre salariés, complexité de gestion,

LA CROISSANCE ORGANIQUE OU INTERNE



Basée sur l'auto développement sur un domaine d'activité. Stratégie à long terme.

LA CROISSANCE EXTERNE



Basée sur l'acquisition de technologies, de concurrents, de fusions avec d'autres entreprises

La gestion de l'information : transparence et secret

Dans une stratégie de développement, l'entreprise doit arbitrer entre :

1. La Transparence : Communiquer sur son savoir-faire et sa qualité pour rassurer et convaincre le client (ex: mettre en avant le "Made in France"),..
2. Le Secret : Indispensable pour protéger l'innovation (R&D) et garder une longueur d'avance sur les concurrents.