

LA CROISSANCE ORGANIQUE

INTRODUCTION :

La vie d'une entreprise passe par plusieurs étapes :

- phase de création
- phase de démarrage
- phase de décollage
- phase de stabilisation
- phase de maturité

C'est à ce moment, qu'un entrepreneur peut refuser le processus de croissance pour des raisons telles que la perte de contrôle, la prise de risque qu'il juge excessive, ou encore pour des estimations pessimistes du marché. Ou bien, il peut adopter une stratégie de croissance

Il existe différents 3 axes de croissance :

1) Croissance horizontale (ou latérale) :

C'est une stratégie d'expansion par pénétration du marché ou par développement du marché.

Exemple : toute une gamme de produits pour couvrir tout le marché de base ou s'adresser à de nouveaux consommateurs)

2) Croissance verticale :

C'est une stratégie de filière qui consiste à faire passer sous le même contrôle, des entreprises situées à des stades de production différents.

Exemple : Intermarché qui rachète un abattoir pour intégrer ce maillon utile dans son activité de distribution

3) Croissance conglomérale

L'entreprise s'agrandit en diversifiant son activité ; c'est le rachat par une entreprise de différentes firmes susceptibles de lui permettre d'augmenter son profit. La société acquéreuse devient une holding qui manage et finance

Le processus de croissance peut être :

- régulier : ce qui permet à l'entreprise d'adapter son fonctionnement à son niveau d'activités.
- ou discontinu : en rachetant un concurrent par exemple.

Quels sont les avantages et les limites d'adopter une stratégie de croissance organique ? Quels sont les risques associés à ce type de croissance et les solutions envisageables pour y remédier ?

| | Croissance interne | Croissance Externe |
|------------------------------|--|--|
| Exemples | Le chiffre d'affaires de Carrefour a progressé de 5,1% à taux de change constants au troisième trimestre 2004, à 21,276 milliards d'euros. Carrefour se félicite d'avoir continué à gagner des parts de marché en France et confirme son objectif d'ouvrir 'environ 1,4 million de nouveaux m ² grâce à la croissance organique et aux acquisitions tactiques'. | Carrefour, n° 2 mondial de la grande distribution (derrière l'américain Wal-Mart), a fusionné avec le groupe Promodès (enseignes Continent, Shopi...) en août 1999 |
| Définitions | C'est l'augmentation de la taille d'une entreprise par son activité propre. C'est la création par l'entreprise de capacités nouvelles. Elle résulte de l'adjonction de moyens de production, de recherche, de distribution créés grâce aux ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise. | C'est l'augmentation de la taille d'une entreprise par l'acquisition d'actifs existants. Elle résulte d'un changement de périmètre de la société par acquisition ou rapprochement avec des sociétés concurrentes ou complémentaires qui permettent d'augmenter le volume d'activité. |
| Modalités (comment ?) | Investissements autofinancés ou par emprunts <i>Fabrication par l'entreprise d'actifs physiques (ses propres machines)</i> <i>Achat d'actifs physiques</i> <i>Accord de coopération pour partager des équipements communs</i> <i>Formes de partenariat basées sur un contrat (franchise, sous-traitance) où l'entreprise contrôle les partenaires</i> | Par des associations : ce sont des alliances, des accords de coopération Par fusion : réunion de plusieurs entreprises pour n'en former qu'une seule (fusion ou fusion-absorption) Elle se traduit par achat de droit de propriété (parts sociales, actions) par OPA/OPE ou ramassage boursier (achat régulier et discret en bourse) |

I. La croissance organique

Définition : La **croissance organique** est un terme économique qui désigne la croissance interne à l'entreprise (acquisition de compétences et augmentation du chiffre d'affaire), qu'elle a acquise par ses propres moyens. La croissance organique s'oppose à la croissance par acquisition. Elle résulte de l'adjonction de moyens de production, de recherche, de distribution, créés grâce aux ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise

Croissance interne ou organique : se dit d'une entreprise qui grossit grâce aux développements internes de la sociétés : nouveaux produits, nouveaux marchés, etc.

1. Les causes de la croissance interne

- une forte demande des produits de l'entreprise l'amène à multiplier ses unités de production.
- volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (avec nouvelles personnes, site...)
- dirigeant conserve le pouvoir
- si elle dégage des marges suffisantes, le réinvestissement dans ses propres activités est > à des investissements dans une autre entreprise.
- R&D valorisé par le dépôt de brevets + garantit la confidentialité.
- opportunités de carrière pour personnel -> plus de motivation (ibm)

2. Modalités de la croissance interne

- fabrication par l'entreprise d'actifs physiques (ses propres machines) : forte autonomie
- achat d'actifs physiques neufs ou d'occasion (quand faillite concurrent)
- accord de coopération pour partager équipements communs, réseaux (GIE, filiale commune (50/50))
- formes de partenariats basés sur un contrat (franchise, sous-traitance) où l'entreprise contrôle les partenaires.

3. Avantages de la croissance interne

- l'entrepreneur garde la maîtrise
- générer des emplois, et renforcer le secteur
- climat social favorable avec espoirs de promotion et sécurité emploi.

4. *Limites de la croissance interne*

- le développement de nouveaux équipements peut prendre beaucoup de temps
- risque de rigidité, pas d'innovation
- si endettement important -> diminution rentabilité

II. Les risques liés la croissance organique et les solutions envisageables (hors finance)

Nous l'avons vu déjà lors de la première partie, une croissance organique peut comporter un certain nombre de risques. Nous allons nous intéresser davantage à ses risques d'un point de vue humain et organisationnel des risques encourus par les entreprises de taille limitée, en période de croissance organique forte. Nous verrons quelles solutions peuvent être envisagées pour répondre à ces dysfonctionnements.

A. Les Risques

Plus particulièrement dans les périodes de croissance forte, et dans les entreprises de taille limitée, les principaux risques peuvent être décrits comme suit:

- Dilution des compétences de l'organisation

Pas assez d'attention dédiée à la transmission du savoir-faire spécifique à l'entreprise aux "nouveaux".=> pas de possibilité de partager le travail (ou déléguer), donc limitation de la capacité à prendre en charge la croissance.

- Déstabilisation des manières de faire

Effort insuffisant (voire nul) de communication des manières de faire concrètes au sein de l'entreprise.=> Baisse de la qualité générale du travail, donc de l'efficacité de l'entreprise et/ou de la satisfaction des clients.

- Méconnaissance des nouvelles compétences requises par la croissance (start-up)

A ce stade, la prise en charge par le(s) concepteur(s) des dimensions commerciales, financières peut mener à des déficiences majeures dans ces domaines clés, et donc à l'échec de l'entreprise.

- Erosion du degré de partage de la vision

Effort insuffisant de communication sur les objectifs et les enjeux => augmentation du risque d'incompréhension entre collaborateurs (-trices) => risque accru de conflits, de perte de motivation, et donc de baisse de la performance de l'entreprise.

B. Les solutions envisageables

- Sur la dilution des compétences de l'organisation

- Il faut tenter de vaincre les résistances individuelles et psychologiques à la délégation. C'est-à-dire vaincre les résistances telles que « je suis le seul à vraiment maîtriser »

- La responsabilisation au maximum des nouveaux embauchés en leur délégrant la plus possible et le plus tôt possible paraît importante

- La nécessité de la part des responsables ou salariés de communiquer clairement leurs disponibilités à répondre aux questions en encourageant les échanges.

- Enfin, si cela apparaît nécessaire planifier et budgéter des formations complémentaires

- Sur la déstabilisation des manières de faire

L'augmentation du nombre de collaborateurs (-trices) peut rendre inopérants les modes opératoires existants, souvent informels. Donc, il faut se résoudre à:

- Il faut alors formaliser les manières de faire en procédure

- Cette formalisation devra tout de même minimiser la « paperasse » et avoir un contenu explicatif adapté

- Enfin, les nouveaux embauchés devront être formés aux nouvelles procédures et en suivre les applications.

- Sur la méconnaissance des nouvelles compétences requises par la croissance (le cas des start-up)

- Le danger de cette situation est de penser à faire l'inventaire des compétences internes puis de croire qu'en étant formé un minimum ceci est suffisant. Il faut davantage s'attacher à la formation et l'expérience effective des uns et des autres

- La nécessité de dépasser le réflexe autarcique en envisageant des partenariats

- Sur l'érosion du degré de partage

- Avec la croissance, l'augmentation de la complexité de l'organisation et du formalisme peuvent faire regretter la situation d'avant aux anciens et influencer la motivation des autres. Il faut donc communiquer le plus souvent possible sur le pourquoi et le comment des changements liés à la croissance.

- Il s'agit aussi de mettre en pratique le « walk the talk », c'est-à-dire qu'il y ait une cohérence entre ce qu'on dit les responsables et leurs actions dans ce genre de situation afin de concentrer les esprits. Le rôle des dirigeants apparaît donc primordial en période de croissance organique.

En conclusion, on peut donc dire que la croissance organique est une phase obligée pour l'entreprise si elle ne veut pas disparaître. Cependant, celle-ci n'est pas sans posée de problèmes ou d'obstacles d'un point de vue organisationnel, humain et financier. L'essentiel pour une entreprise lors de sa croissance sera donc d'avoir une structure suffisamment flexible et de pallier les résistances aux changements de ses salariés.