



Problèmes Managériaux Contemporains (PMC)

Licence 1 – S.BEZ
Chapitre 2



PLAN du cours

- Introduction
- Chap 1 – Que se cache-t-il derrière le mot « entreprise »?
- Chap 2 – Pourquoi et comment rechercher la croissance?
- Chap 3 – Où rivaliser (intégration verticale et diversification)?
- Chap 4 - Où rivaliser (étendue géographique)?
- Chap 5 – Pourquoi et comment innover?
- Chap 6 – Pourquoi et comment mettre en œuvre une démarche RSE?
- Chap 7 – Les problèmes éthiques
- Conclusion

Objectifs

- Nommer et caractériser les différents stades de croissances
- Expliquer pourquoi les entreprises veulent croître et évaluer les différentes motivations de croissance

Introduction



20 ans en bourse du géant Amazon

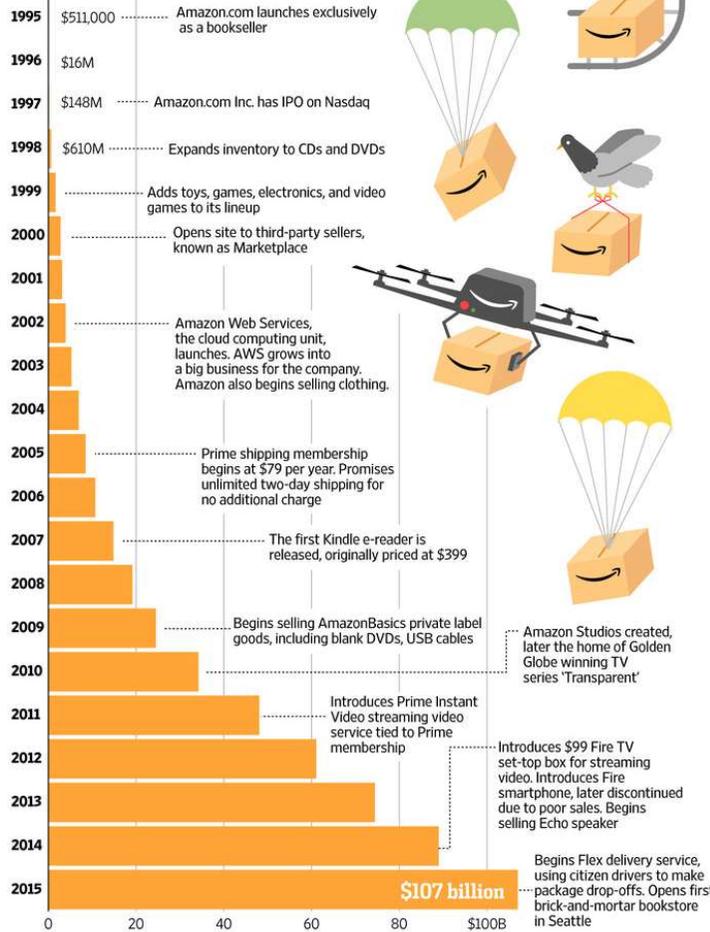
Cours de l'action d'Amazon depuis son entrée en bourse le 15 mai 1997



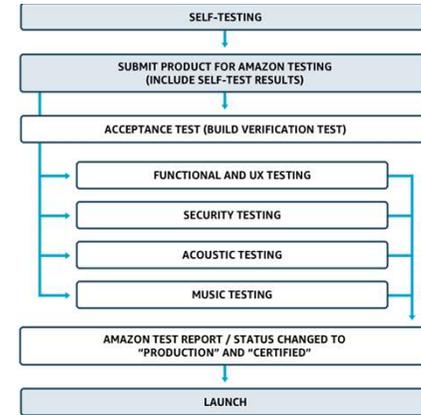
* cours de clôture ajusté afin de tenir compte du fractionnement d'actions.
Sources : Statista, Yahoo! Finance



Revenue and company timeline



Source: The company THE WALL STREET JOURNAL.



PLAN du cours

Chap 2. Croissance des entreprises / Pourquoi rechercher la croissance?

Les stratégies de croissance

1. Les stades de la croissance
2. Les logiques de croissance
3. Les voies de croissances

Les stratégies de croissance

1. Les stades de croissance

- Il y a 6 stades de croissance
- Greiner 1972 s'intéresse à l'évolution des structures de l'entreprise sous l'angle des crises de croissance.
 - A chaque stade correspond une crise particulière.
 - Chaque crise (révolution) marque un problème de management particulier (mise en cause des pratiques existantes).

Les stratégies de croissance

1. Les stades de croissance

Rentabilité/ croissance:

Objectif :

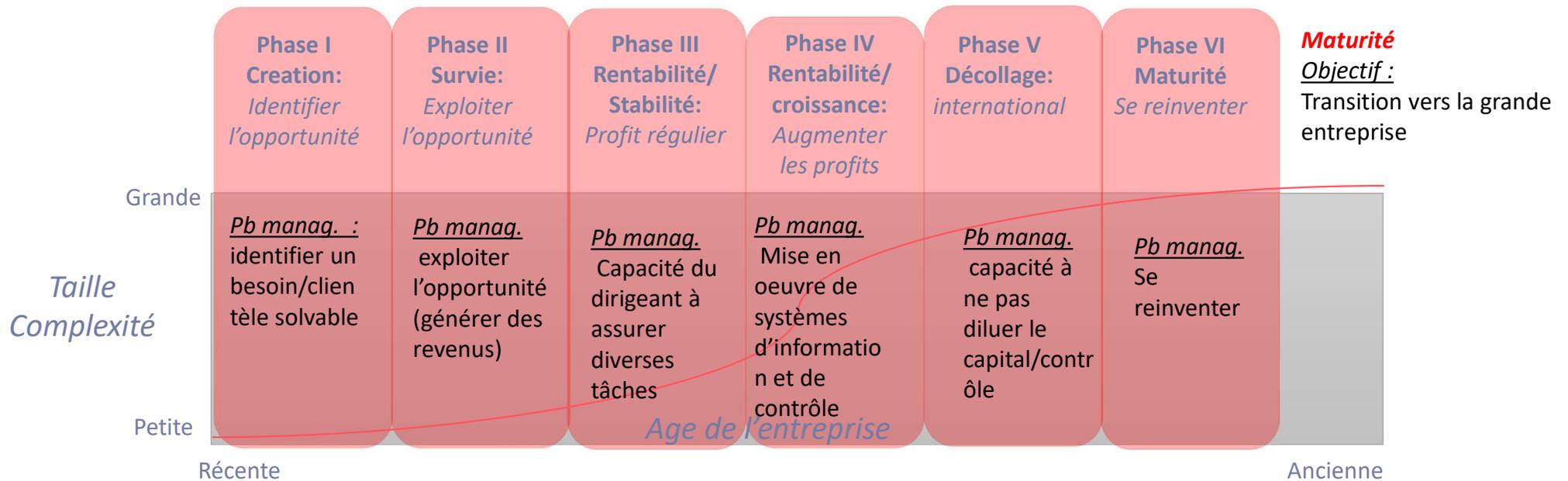
Définir le type de croissance **et le financer**

Ex : PMI qui crée un second site industriel

Décollage:

Objectif : internationalisation et financement de la croissance

Ex : ME exportatrice



Création de l'entreprise

Objectif : conception de l'organisation qui n'existe pas encore /croissance par créativité

Organisation = fondateur/entrepreneur

Survie

Objectif :

➤ atteindre un seuil de rentabilité et gérer la trésorerie

Organisation ?

➤ Plus que le fondateur/entrepreneur

(PME familiale)

Rentabilité

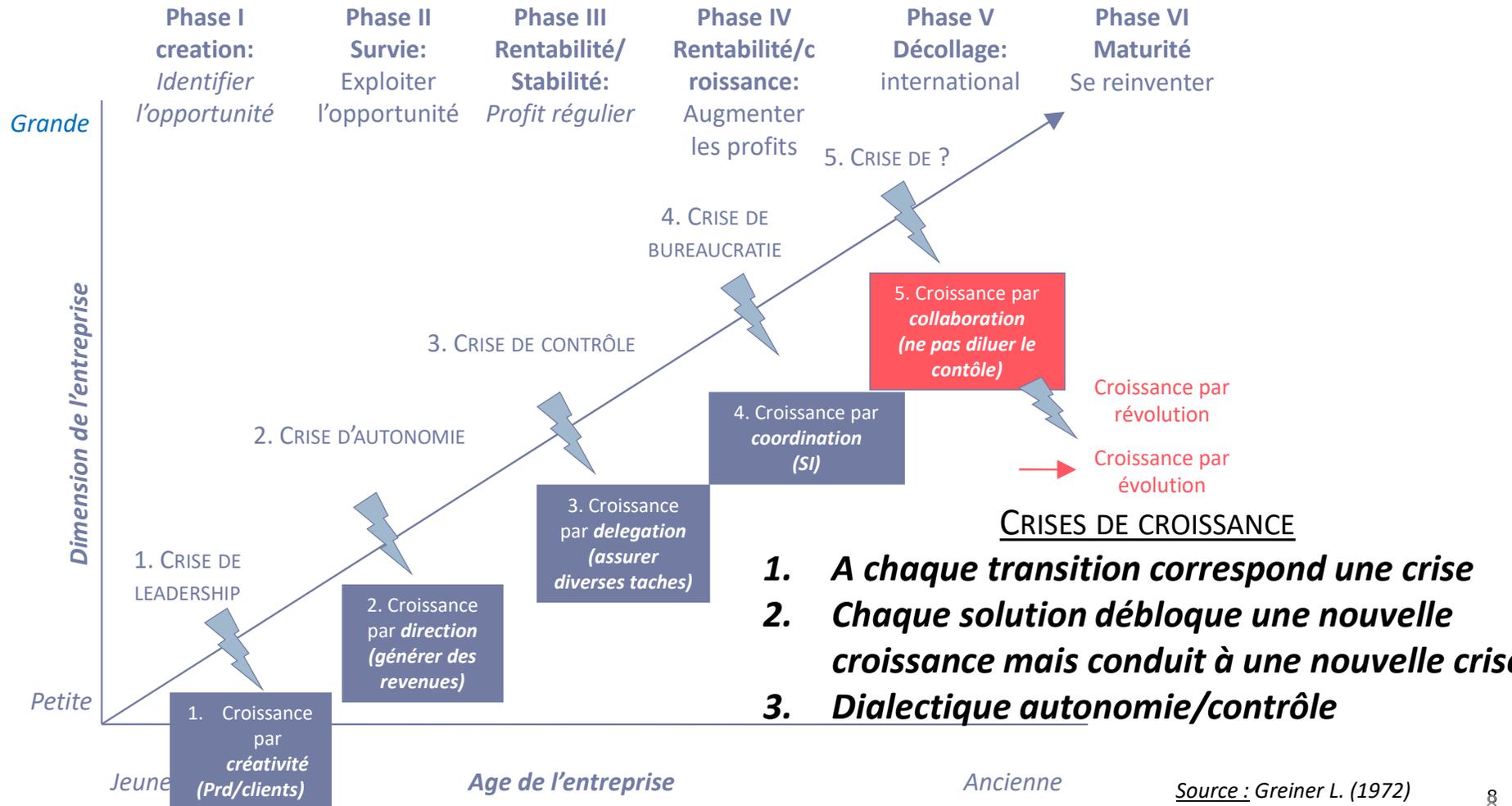
Objectif :

Assurer la régularité des bénéfices (pour amazon offrir plus de choix)

Ex : PME (stade récurrent)

Les stratégies de croissance

1. Les stades de croissance



Exercice

Lire le cas Reed Hasting/Netflix sur moodle :

« [Reed Hasting fire his co-founders](#) »

Répondre à la question:

Décrire l'incident? Pourquoi l'incident a eu lieu?
Que pensez-vous du comportement de Reed Hasting ? (s'il vous étiez Reed Hasting auriez-vous le même comportement?)

PLAN du cours

Chap 2. Croissance des entreprises / Pourquoi rechercher la croissance?

Les stratégies de croissance

1. Les stades de la croissance
2. Les logiques de croissance
3. Les voies de croissance

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

La question : Pourquoi l'entreprise doit croître?
Une pluralité de logiques

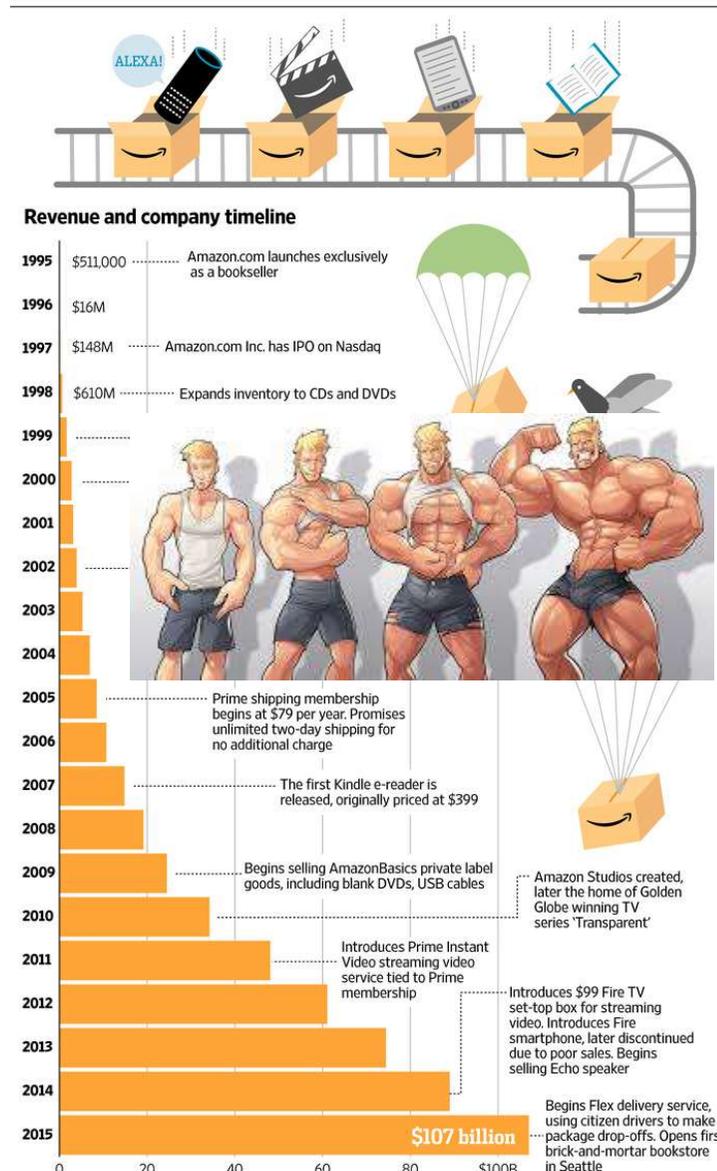


Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croit :
 - Accroître l'activité de l'entreprise (sa structure)
 - Augmente sa taille, son offre et sa marque
 - Concrètement : Lancer un programme de R&D, un nouvel outil de production, une unité de distribution à l'étranger, etc.

➤ Une vision industrielle de la croissance



Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croit :
 - Est une entreprise qui fait du profit (optimise les décisions et utilisation de ressources)
 - Paie des dividendes
 - Augmente la valeur de l'action
 - Cible des produits/marchés à plus forte valeur ajoutée

➤ Une vision financière de la croissance



Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

Indicateurs	Logique industrielle	Logique financière
En unités physiques		
En unités monétaires		

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

Indicateurs	Logique industrielle	Logique financière
En unités physiques	<ul style="list-style-type: none">. Unités produites (outputs). Effectifs. Capacités de production. Nombre de clients	-
En unités monétaires	<ul style="list-style-type: none">. Chiffre d'affaires. Masse salariale. Actif immobilisé. Patrimoine (actif net)	<ul style="list-style-type: none">. Valeur ajoutée économique. Fonds propres. Capitalisation boursière. Liquidités disponibles (cash flow)

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

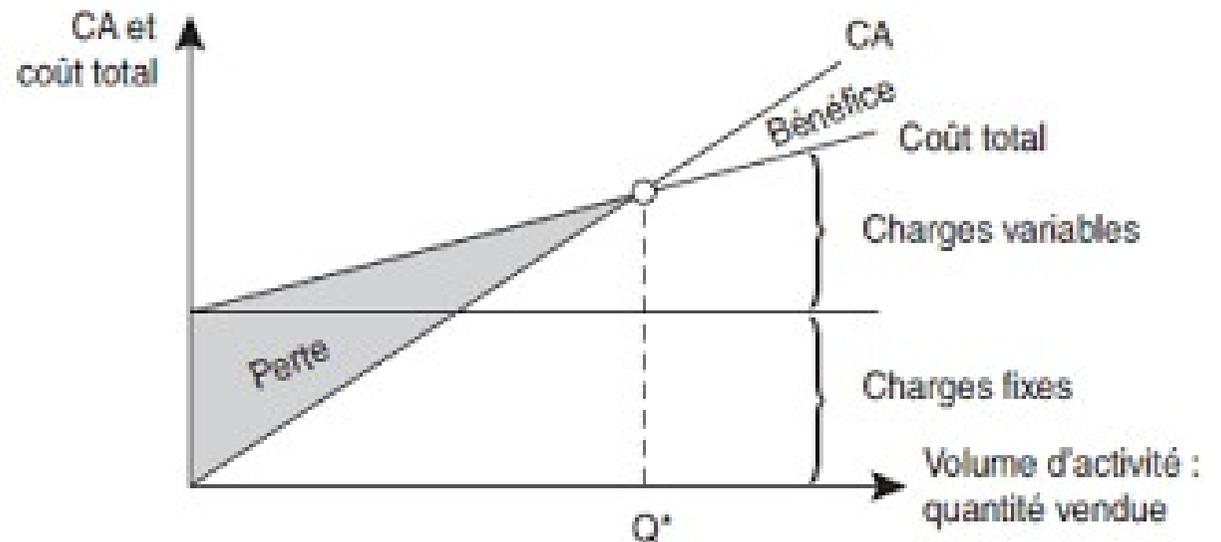
La question : Pourquoi l'entreprise doit croître?

3/4 motivations derrière la logique industrielle

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croît avec logique industrielle :
Augmente son profit

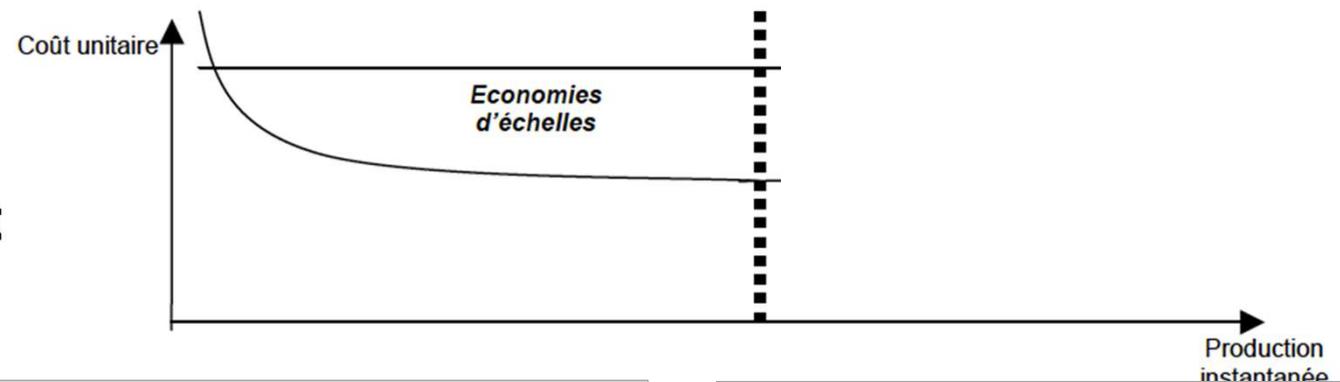


Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croît avec logique industrielle :
Diminue le coût par unité (économie d'échelle)

➤ Une logique de coût



*. Répartition des coûts fixes (interne)
. Pouvoir de négociation (externe)*

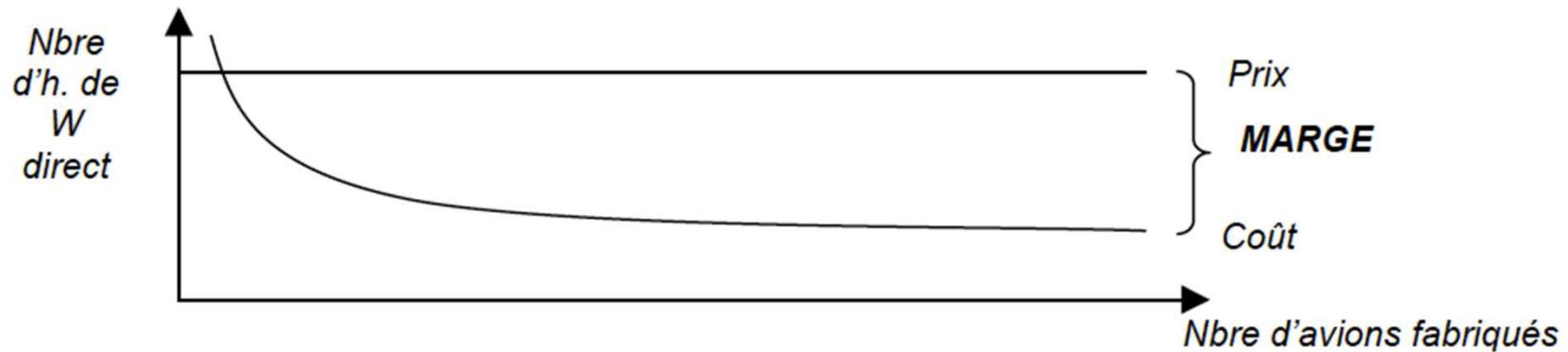
*. Coûts de la bureaucratisation
. Activités peu standardisées*

1.1 – Strategy of growth

The logic of growth

*. Répétition : amélioration qualitative du travail
. Gain de 20% à chaque doublement de la production.*

Le coût de production d'un produit diminue régulièrement à chaque doublement de la production cumulée grâce à l'effet d'apprentissage



➤ Une logique d'apprentissage (volume)

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croit avec logique industrielle :
Répartir les risques dans différentes activités
Valoriser les capitaux investis

➤ **Une logique d'allocation des ressources**



Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croit :
La réputation du dirigeant = croissance (rentabilité)

➤ Une logique d'intention pour le dirigeant



Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

- Une entreprise qui croît avec logique industrielle :
Grandir = accroître le pouvoir de marché
(sur les fournisseurs, les clients, les concurrents, les autorités de régulation de la concurrence, etc.)
- Une logique d'intention pour l'entreprise
(part de marché)



“Exemple Picassa”

Pour aller plus loin

“rêver d’une grande entreprise: ils sont heureux de remporter une petite fortune et de passer à l’étape suivante de leur carrière. Mais il est à craindre que les grandes entreprises, moins investies émotionnellement dans les entreprises qu’elles acquièrent, les laissent se flétrir.

Les stratégies de croissance

2. Les logiques de croissance

Il est possible d'avoir plusieurs logiques (pas limité à une)

Logique d'intention (entreprise) :

Logique d'apprentissage (rachat)



PLAN du cours

Chap 2. Croissance des entreprises / Pourquoi rechercher la croissance?

Les stratégies de croissance

1. Les stades de la croissance
2. Les logiques de croissance
3. Les voies de croissances

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

La question : Comment l'entreprise peut croître?

3 choix stratégiques :

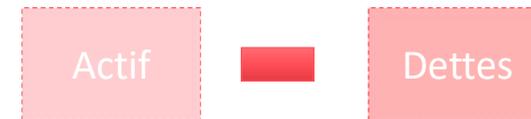
- Patrimoniale ou contractuelle
- Interne ou externe
- Horizontal, Vertical ou Conglomérale

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

ACTIF	PASSIF
ACTIF IMMOBILISE	CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES
Immobilisations incorporelles Brevets, fonds commercial...	Capitaux propres Capital, réserves...
Immobilisations corporelles Terrains, constructions, matériel industriel...	Résultat de l'exercice (Bénéfice ou perte) Report à nouveau (positif ou négatif)
Immobilisations financières Titres de participation, prêts...	DETTES
ACTIF CIRCULANT	Dettes financières
Stocks Marchandises, matières premières, produits finis...	Emprunts, découvert... auprès des banques Emprunts et dettes auprès des associés
Créances Créances sur les clients...	Dettes d'exploitation
Disponibilités Comptes en banque, caisse...	Dettes auprès des fournisseurs Dettes fiscales et sociales Dettes sur immobilisations Autres dettes
L'entreprise possède	L'entreprise doit payer

La croissance patrimoniale
Patrimoine de l'entreprise =



Croissance patrimoniale :

Développer l'entreprise sur la base d'une possession plus importante d'actifs, matériels et immatériels, ce qui conduit à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise

Attention deux objectifs de croissance patrimoniale :

. Logique industrielle : augmenter les ressources productives

. Logique financière : augmenter la rentabilité des capitaux investis

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

- **La croissance contractuelle**

*“Il y a croissance contractuelle chaque fois qu’une entreprise **confie à autrui** la réalisation d’une partie des tâches nécessaires à la production ou à la distribution des biens et services qu’il entend proposer au marché”*

(de Montmorillon, 1989)

*“La croissance contractuelle consiste à étendre le champ d’influence de l’entreprise, **sans mettre en jeu ses capitaux ou ses actifs**”*

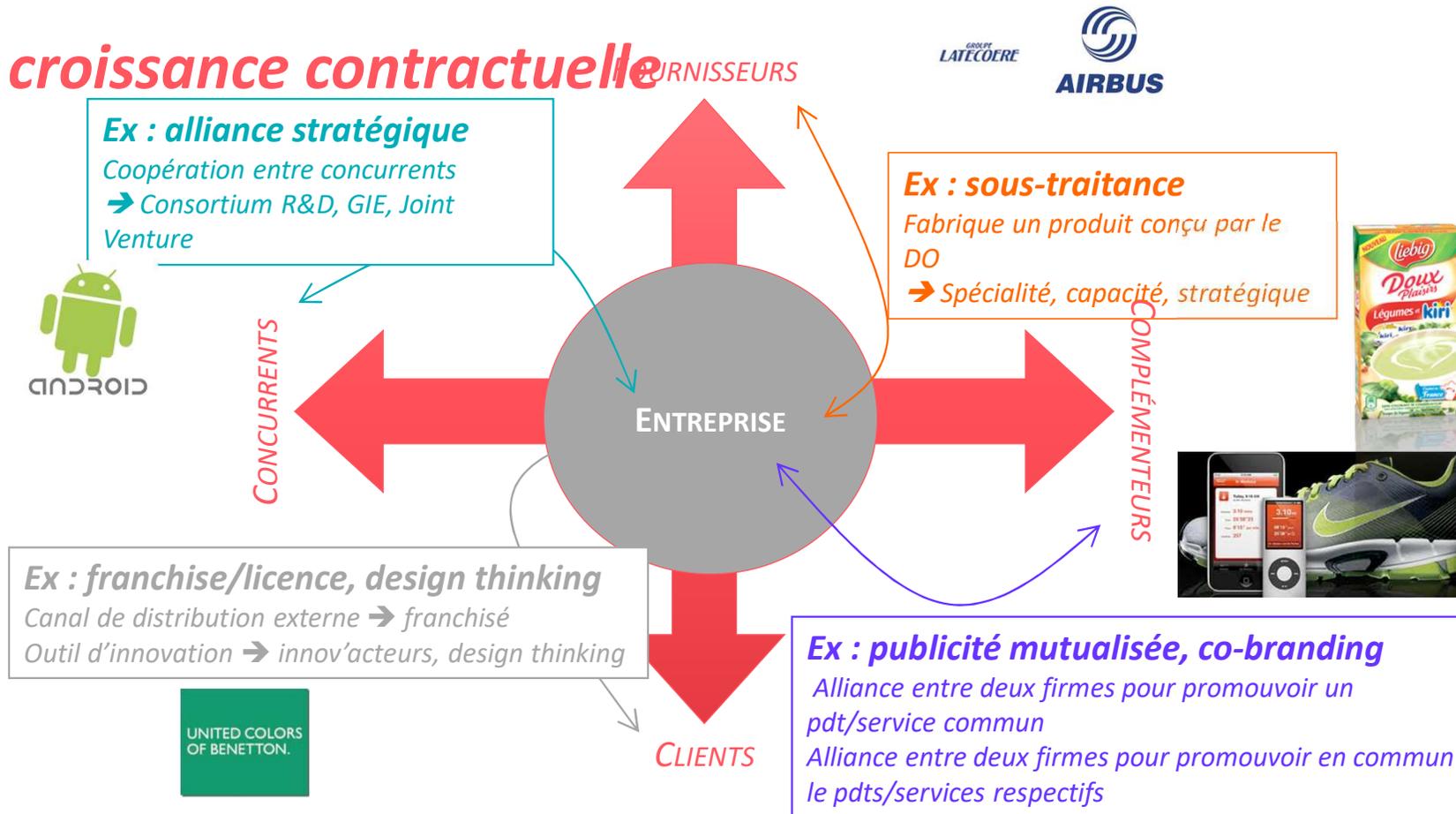
(Marchesnay, 2004)

→ Augmentation du nombre de contrats noués entre l’organisation et des partenaires tiers dans le cadre de son activité

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

• La croissance contractuelle



PLAN du cours

Chap 2. Croissance des entreprises / Pourquoi rechercher la croissance?

Les stratégies de croissance

1. Les stades de la croissance
2. Les logiques de croissance
3. Les voies de croissances
 - Patrimoniale ou contractuelle
 - Interne ou externe
 - Horizontal, Vertical ou Conglomérale

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

• *Définition de la croissance interne*

La croissance **interne**, ou **organique**, peut se définir comme une **création ex nihilo** de **nouvelles** capacités productives ou commerciales de l'entreprise

Elle résulte d'un développement **autonome** et **progressif** par l'accumulation de ressources **propres**

• *Avantages et limites*

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">. Le rythme de croissance est contrôlé. La nature des investissements est cohérente avec l'organisation existante <p>→ Mode de croissance sur-mesure</p>	<ul style="list-style-type: none">. Temps de mise en oeuvre. Syndrome du "cavalier seul" :<ul style="list-style-type: none">- Ne pas innover- Se tromper d'innovation

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

• *Définition de la croissance externe*

La croissance **externe** peut se définir comme l'**acquisition** de capacités productives ou commerciales déjà **existantes**

Elle résulte d'une **prise de contrôle** de moyens de production déjà combinés c'est-à-dire réalisant une production **immédiatement** sans autre forme d'intervention

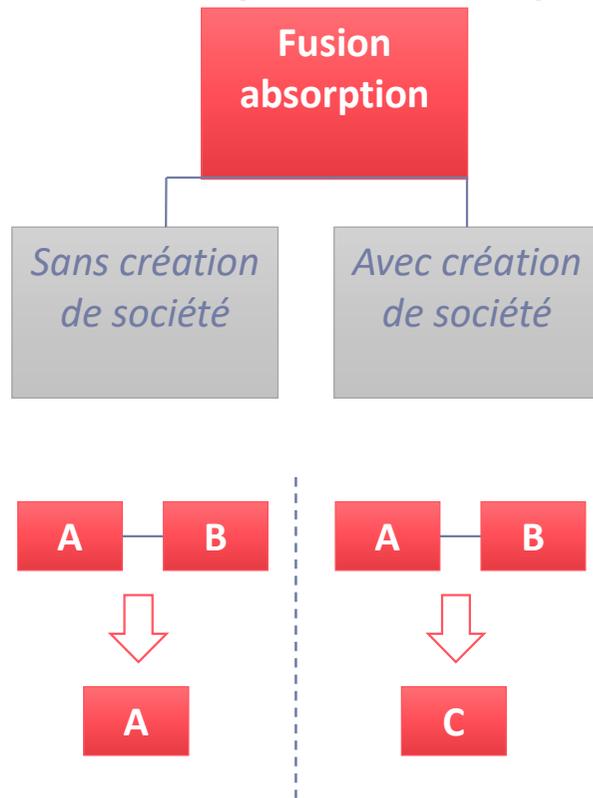
• *Avantages et limites*

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">. Accéder à des positions marchandes acquises. Obtenir des compétences clés. Limiter les risques/unités déjà opérationnelles <p>→ Mode de croissance accélérée</p>	<ul style="list-style-type: none">. Lourdeur des réorganisations induites. Nécessité de capitaux importants <p>→ Difficultés pour les PME</p>

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

- **Le cas des fusions-acquisitions** (*Fusac, M&A*)



Une fusion se produit lorsque deux entités distinctes unissent leurs forces pour créer une nouvelle organisation commune. Pendant ce temps, une acquisition fait référence au rachat d'une entité par une autre.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">. Accélération de la croissance. Recherche de synergies : $1 + 1 = 3$. Réduire l'intensité concurrentielle	<ul style="list-style-type: none">. La majorité des fusions aboutie à des synergies négatives<ul style="list-style-type: none">- Coûts de restructuration (social, éco)- Fusion des cultures d'entreprises- Complémentarités effectives

PLAN du cours

Chap 2. Croissance des entreprises / Pourquoi rechercher la croissance?

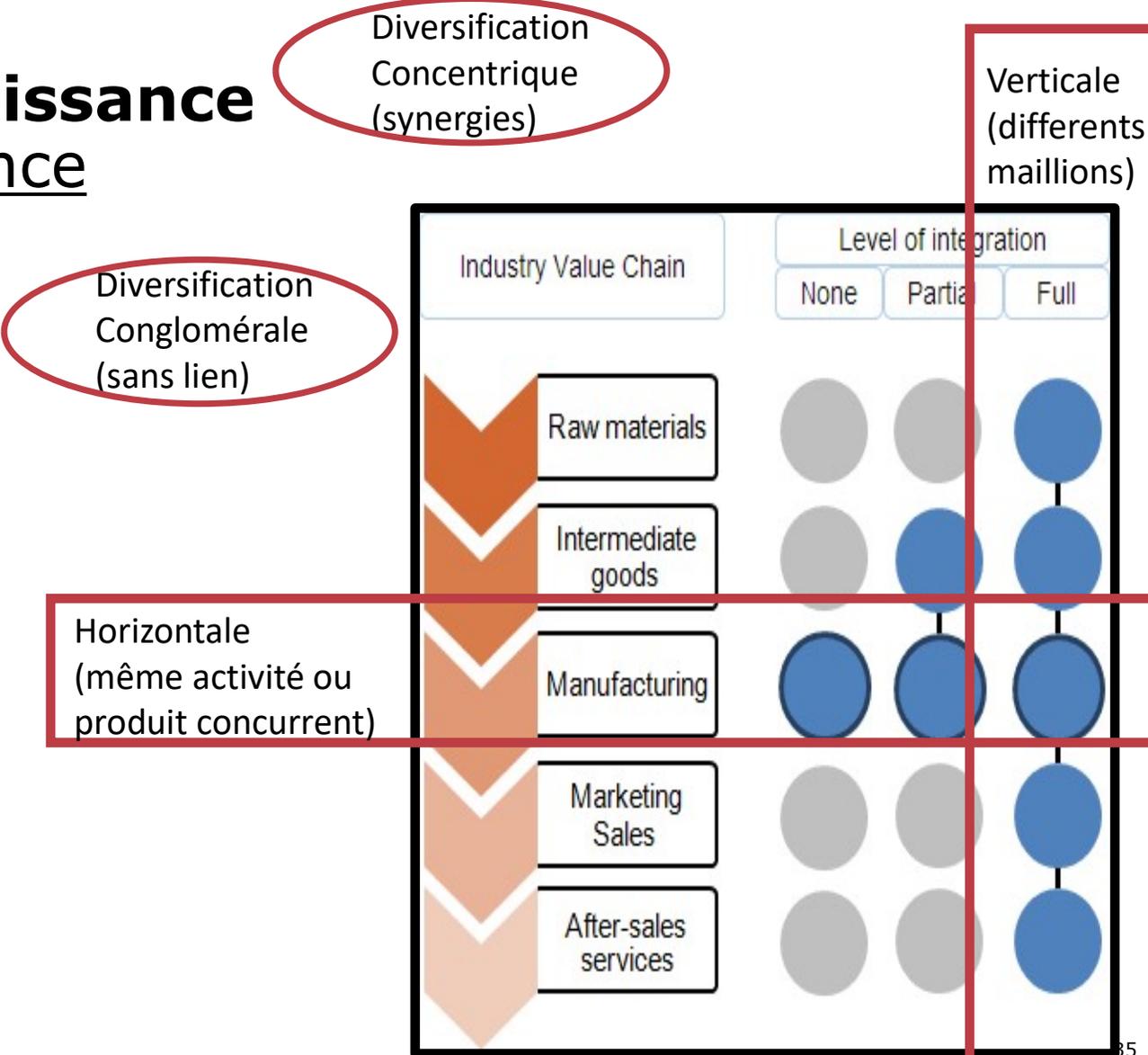
Les stratégies de croissance

1. Les stades de la croissance
2. Les logiques de croissance
3. Les voies de croissances
 - Patrimonial or contractual
 - Internal or external
 - Horizontal, Vertical or Conglomérale

Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

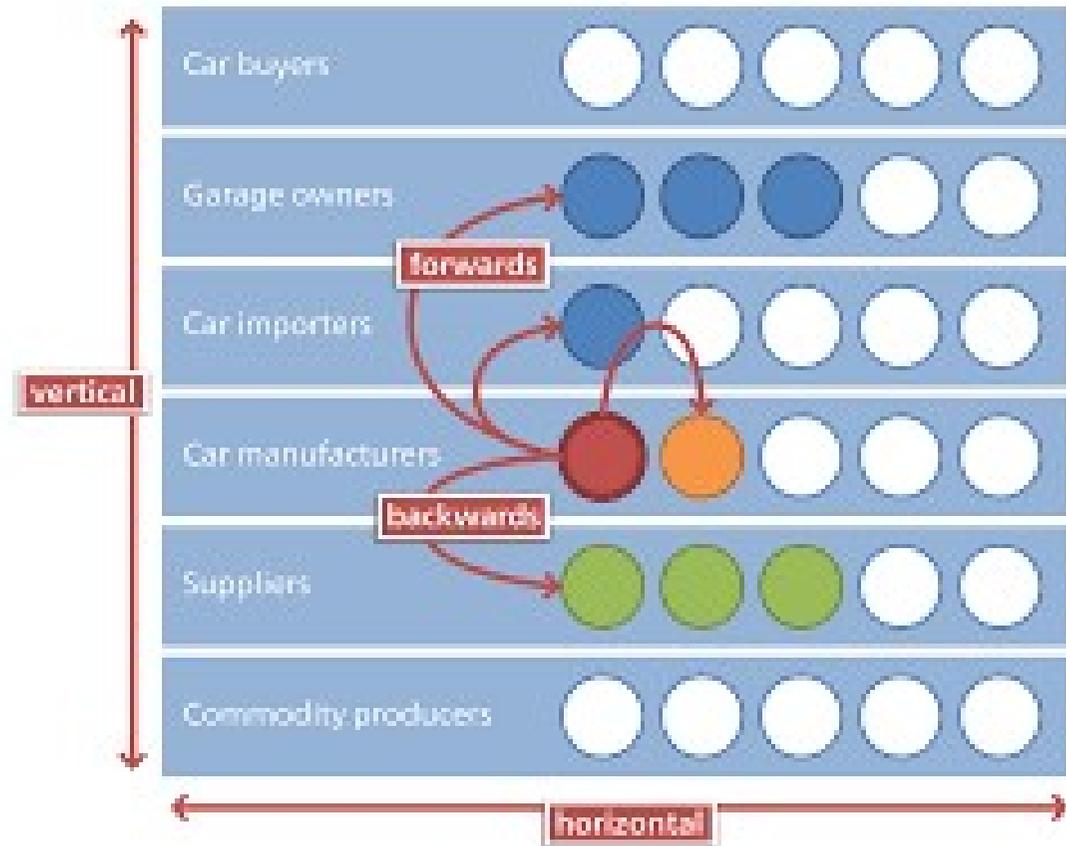
- Trois voies de croissance:



Les stratégies de croissance

3. Les voies de croissance

- Trois voies de croissance:





A retenir

Croissance :

- Différents stades de croissance (avec un style de management particulier et ses problèmes de management spécifique)
- Changement de stade lié à une crise/révolution qui met en cause les pratiques de management existantes
- Les différentes motivations pour la croissance (logiques de croissance)
- Les différentes voies de croissance



Pour aller plus loin

La croissance des PME françaises

Pour aller plus loin

Un enjeu pour la FRANCE...

http://www.challenges.fr/entreprise/l-avenir-d-une-pme-francaise-c-est-de-se-faire-racheter_6756

➤ Entreprises de Taille Intermédiaire

➤ Caractéristiques :

- entre 250 et 5000 salariés, CA < 1,5 milliards € (décret n°201354-2 LME)
- capital familial, pérenne, contrat social avec les salariés
- capacités de R&D et d'internationalisation
- stratégies de niche et *leadership* mondial

SARENZA



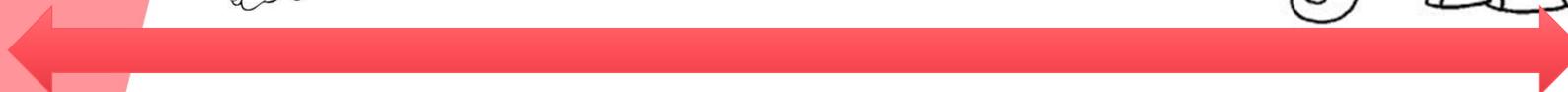
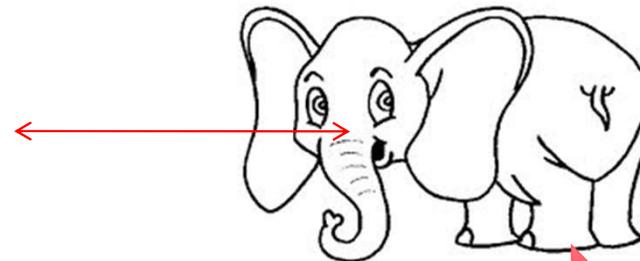
TPE
< 10 salariés

PE
< 50 salariés

ME
< 250 salariés

ETI ?
< 4999 salariés ?

GE
> 5000





Pour aller plus loin
Kill zone

Pour aller plus loin

- “And even more importantly, a kill zone can result not from acquisition, but from the threat of overwhelming competition. If founders believe that big companies will copy their innovations cheaply and compete them out of the market, they’ll never spend the time and effort to create those innovations in the first place.”
- “ Et plus important encore, une zone de destruction peut résulter non pas d'une acquisition, mais de la menace d'une concurrence écrasante. Si les fondateurs pensent que les grandes entreprises copieront leurs innovations à moindre coût et les excluront du marché, elles ne consacreront jamais le temps et les efforts nécessaires à la création de ces innovations. »

Pour aller plus loin

- “A third way big tech can kill startups is by hiring all the best engineers. Technology ecosystems thrive on talent, and when Google and Facebook and Amazon are offering unbeatable compensation packages with strong job security and plenty of perks and benefits, startups might have to scrounge for the scraps.”
- « Une troisième manière peut tuer les startups en recrutant les meilleurs ingénieurs. Les écosystèmes technologiques s'appuient sur les talents et lorsque Google, Facebook et Amazon proposent des systèmes de rémunération imbattables offrant une forte sécurité d'emploi ainsi que de nombreux avantages et avantages, les jeunes entreprises peuvent être amenées à chercher les bases qui leur conviennent le mieux. »

Pour aller plus loin

- « But economist Ian Hathaway noted that looking at the overall technology industry was too broad. Examining three specific industry categories — internet retail, internet software and social/platform software, corresponding to the industries dominated by Amazon, Google and Facebook, respectively — Hathaway found that initial venture-capital financings have declined by much more in the past few years than in comparable industries. That suggests the kill zone is real.”
- “Ian Hathaway, économiste, a toutefois souligné que l’ensemble du secteur technologique était trop vaste. En examinant trois catégories spécifiques d’industries - la vente au détail sur Internet, les logiciels pour l’internet et les logiciels pour plates-formes sociales / correspondant aux industries dominées par Amazon, Google et Facebook, respectivement - Hathaway a constaté que les financements initiaux en capital-risque ont beaucoup moins diminué ces dernières années. dans des industries comparables. Cela suggère que la zone de destruction est réelle »

Pour aller plus loin

- “Of course, that didn’t signal the end for online photo sharing. Instagram has become everything Picasa ever was, and more. The nature of network effects means that it’s hard for multiple photo sharing sites to exist — everyone has an incentive to congregate on the site that has the most users. “
- “ Bien entendu, cela n’a pas sonné le glas du partage de photos en ligne: Instagram est devenu tout ce que Picasa était, et bien plus encore. La nature des effets de réseau signifie qu’il est difficile d’exister sur plusieurs sites de partage de photos - tout le monde a intérêt à se réunir sur le site qui compte le plus d’utilisateurs. »



Quelle
barrière à
l’entrée?



Quiz

BlaBlacar

- Frédéric MAZZELLA, Président-Fondateur de BlaBlaCar. En 2006, il a initié et mené l'aventure entrepreneuriale de BlaBlaCar, de l'idée originelle jusqu'à la création de la première communauté mondiale de covoiturage longue-distance. L'idée de BlaBlaCar est née d'un besoin personnel. Il devait rentrer en Vendée depuis Paris pour passer les fêtes de Noël en famille. Mais tous les trains affichaient complet. C'est finalement sa sœur, habitant alors à Rouen, qui est passée le prendre. Et sur la route, il s'est rendu compte que la plupart des voitures étaient vides. Il a alors réalisé qu'il y avait des places libres pour rentrer chez lui : seulement, elles n'étaient pas dans les trains mais dans les voitures ! C'est ainsi que l'idée de BlaBlaCar est née. Après 15 années passées à bâtir BlaBlaCar, Frédéric n'est plus le Directeur Général, il déploie désormais son énergie à faire rayonner l'entrepreneuriat français et européen en tant que Co-Président de France Digitale sur les thèmes du talent, de l'impact et de la souveraineté technologique européenne.
- Depuis octobre 2016, Nicolas Brusson est le Directeur Général de BlaBlaCar. Avant Nicolas s'occupait, depuis 2011, de la conduite des opérations globales et de la croissance internationale en tant que Chief Operating Officer (COO). Il a mené notamment trois différentes levées de fonds, l'expansion dans vingt nouveaux pays et huit acquisitions. Nicolas est un fervent partisan de l'autonomie des équipes locales de BlaBlaCar et de « **l'acqui-hiring** », une stratégie de développement global qui consiste à recruter une équipe déjà existante sur place en s'associant avec des startups locales. Il intervient fréquemment sur les thématiques de l'écosystème Tech européen, les stratégies de croissance à l'international ou encore la mobilité. *Source : site de BlaBlaCar*
- **13) Question : Lorsque Nicolas Brusson fait du « l'acqui-hiring », quel est le type de croissance privilégié ?**
 - a) Croissance Interne
 - b) Croissance Externe
 - c) Diversification
 - d) Croissance Verticale

BlaBlaCar

- Frédéric MAZZELLA, Président-Fondateur de BlaBlaCar. En 2006, il a initié et mené l'aventure entrepreneuriale de BlaBlaCar, de l'idée originelle jusqu'à la création de la première communauté mondiale de covoiturage longue-distance. L'idée de BlaBlaCar est née d'un besoin personnel. Il devait rentrer en Vendée depuis Paris pour passer les fêtes de Noël en famille. Mais tous les trains affichaient complet. C'est finalement sa sœur, habitant alors à Rouen, qui est passée le prendre. Et sur la route, il s'est rendu compte que la plupart des voitures étaient vides. Il a alors réalisé qu'il y avait des places libres pour rentrer chez lui : seulement, elles n'étaient pas dans les trains mais dans les voitures ! C'est ainsi que l'idée de BlaBlaCar est née. Après 15 années passées à bâtir BlaBlaCar, Frédéric n'est plus le Directeur Général, il déploie désormais son énergie à faire rayonner l'entrepreneuriat français et européen en tant que Co-Président de France Digitale sur les thèmes du talent, de l'impact et de la souveraineté technologique européenne.
- Depuis octobre 2016, Nicolas Brusson est le Directeur Général de BlaBlaCar. Avant Nicolas s'occupait, depuis 2011, de la conduite des opérations globales et de la croissance internationale en tant que Chief Operating Officer (COO). Il a mené notamment trois différentes levées de fonds, l'expansion dans vingt nouveaux pays et huit acquisitions. Nicolas est un fervent partisan de l'autonomie des équipes locales de BlaBlaCar et de « **l'acqui-hiring** », une stratégie de développement global qui consiste à recruter une équipe déjà existante sur place en s'associant avec des startups locales. Il intervient fréquemment sur les thématiques de l'écosystème Tech européen, les stratégies de croissance à l'international ou encore la mobilité. *Source : site de BlaBlaCar*

14) Question : Pourquoi Frédéric MAZZELLA a décidé de nommer Nicolas Brusson directeur général en 2016 (et donc de ne plus être le directeur général)?

- a) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise de rigidité/besoin de créativité »
- b) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise du leadership »
- c) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise du contrôle »
- d) Cette décision est surprenante : le fondateur est la personne la plus pertinente pour le poste de CEO lorsque une entreprise veut croître