

**INTRODUCTION
GÉNÉRALE
À LA GESTION**

Les organisations

Une organisation est un collectif de personnes rassemblées pour atteindre collectivement des objectifs et dont les agissements sont contrôlés.

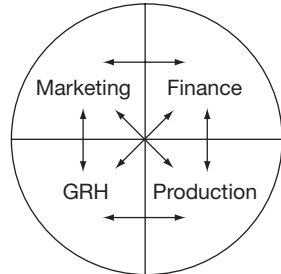
Les organisations peuvent être classées selon :

- La taille : mesurée par le chiffre d'affaires, l'actif, l'effectif, la capitalisation boursière...
- Le secteur : secteur privé – propriété de personnes privées ; secteur public – propriété de l'État.
- L'activité : primaire – exploitation directe des ressources naturelles (pêche, agriculture ou activité minière) ; secondaire – transformation de matières (industrie manufacturière) ou tertiaire – services (activité bancaire, assurance, tourisme, éducation).
- La forme juridique (ex. : entreprise avec une personnalité juridique ou entreprise individuelle, entreprise à responsabilité limitée ou à responsabilité illimitée).

Les fonctions d'une entreprise

Une entreprise est composée de services tels que :

- le marketing ;
- la finance ;
- la production (ou opérations) ;
- la gestion des ressources humaines (GRH).



Les termes clés d'une entreprise

- Fournisseur : fournit un bien ou un service.
- Marché : englobe les acheteurs et les vendeurs.
- Client : achète le produit.
- Consommateur : utilise les produits ou les services (ex. : vous pouvez acheter un cadeau pour une personne, vous êtes alors le client et l'autre personne, le consommateur).
- Les objectifs : buts définis par les managers.

Les influences externes

Facteurs extérieurs qui peuvent conditionner le succès de l'entreprise ; ex. :

- Concurrents.
- Facteurs économiques.
- Environnement juridique.
- Environnement social.
- Groupes de pression.
- Nouvelles technologies.

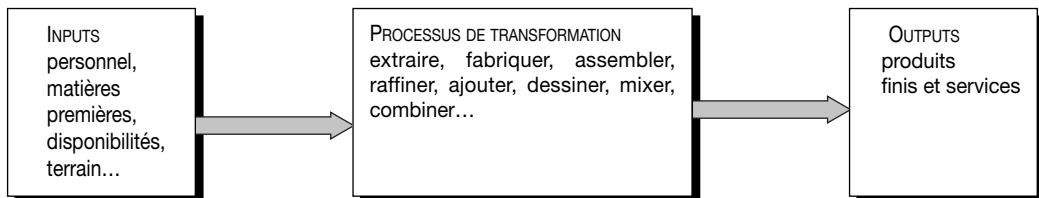
Les biens et services

Un **bien** est un produit physique (ex. : une voiture).

Un **service** est intangible (ex. : l'enseignement, le conseil financier).

Toutes les organisations transforment les *inputs* en *outputs* :

Valeur ajoutée



L'objectif des entreprises est de générer des outputs qui ont une valeur supérieure à celle des inputs utilisés (ajouter de la valeur).

Les entreprises évaluent généralement les inputs et les outputs en

monnaie ; ainsi, l'objectif est habituellement de générer un revenu supérieur aux coûts, c'est-à-dire faire un bénéfice.

Valeur ajoutée : différence entre la valeur des outputs et la valeur des inputs utilisés.

Elle sert à :

- rémunérer les employés (salaires et traitements) ;
- rémunérer les actionnaires (dividendes) ;
- investir (bénéfice non distribué) ;
- payer l'impôt sur le bénéfice.

Avantage compétitif : aspect de la performance de l'entreprise qui lui confère une supériorité par rapport à ses concurrents. Ex. : avoir un coût de production plus faible ; proposer un service à la vente qui soit unique, comme être la seule entreprise à livrer en 24 heures.

Présentation de l'entreprise 1

On crée une entreprise parce que :

- On veut travailler pour son propre compte (être indépendant).
- On a été licencié.
- On ne trouve pas de travail.
- On veut accomplir quelque chose pour soi (accomplissement personnel).
- C'est une évolution naturelle d'un hobby ou centre d'intérêt.

Un entrepreneur est une personne qui :

- combine des ressources ;
- identifie des opportunités ;
- prend des risques ;
- prend des décisions.

Entrepreneurs français connus : A. Lagardère, J.-M. Messier...

Pour avancer des fonds qui permettent de créer une entreprise, les investisseurs réclament souvent un plan d'affaires (*business plan*).

Business plan :

document qui décrit les projets de l'entreprise ; souvent utilisé pour attirer des investisseurs. Les entreprises qui consacrent du temps

et de l'énergie à leur business plan, en analysant la concurrence et les conséquences financières de leurs décisions, ont plus de chances de réussir que celles qui ne le font pas.

Les principaux éléments d'un plan d'affaires :

• Description de l'activité :

Que fait l'entreprise ? Quel service offre-t-elle ?

• Liste des personnes clés :

Curriculum vitae de l'entrepreneur.

• Objectifs de l'entreprise :

Quels objectifs doivent être atteints à court terme et à long terme ?

• Compte de résultat prévisionnel

montrant les produits et les charges.

• Bilan prévisionnel

détaillant les actifs de l'entreprise.

• Plan marketing :

Qui a besoin du bien/service offert par l'entreprise ? Qu'est-ce qui rend l'entreprise différente (ex. : son avantage concurrentiel) ? Qui sont les concurrents de l'entreprise ? Quel sera son prix ?

• Plan de trésorerie prévisionnel

montrant les encaissements et décaissements.

• **Détail des financements requis :** À quoi vont servir les fonds collectés ? Quel est le taux de rentabilité attendu des investisseurs ?

Entreprise individuelle

Un individu qui est propriétaire de l'entreprise, ex : une épicerie, un coiffeur ou un boulanger.

Avantages

- Peut prendre les décisions rapidement.
- Bénéficie de toutes les retombées (en tire toute la gloire).
- Facile à fonder.
- Confidentialité des affaires.
- Source de motivation (accomplissement personnel).

Inconvénients

- Sources de financement limitées (ex. : fonds propres peu importants).
- Responsabilité illimitée : l'entrepreneur peut perdre ses biens propres.
- A souvent des compétences managériales limitées.
- N'a personne avec qui partager les tâches.
- N'a personne avec qui partager les idées.

La société en nom collectif

Société de personnes dans laquelle tous les associés ont la qualité de commerçant. Les associés doivent être 2 au minimum (art. L. 221-1 à L. 221-16 du Code de commerce).

Avantages

- Nombre limité d'associés.
- Règles de fonctionnement simples.
- Soumission à l'impôt sur le revenu.
- Décisions prises à l'unanimité : empêche l'arrivée de personnes indésirables.

Inconvénients

- Responsabilité indéfinie et solidaire des associés.
- Qualité de commerçant des associés.
- Immatriculation des associés aux régimes des travailleurs indépendants.
- Prises de décision plus lentes.

La société coopérative

Organisation démocratique dans laquelle les sociétaires ont des droits égaux : un homme égal une voix. Il existe plusieurs types de coopératives ; ex. :

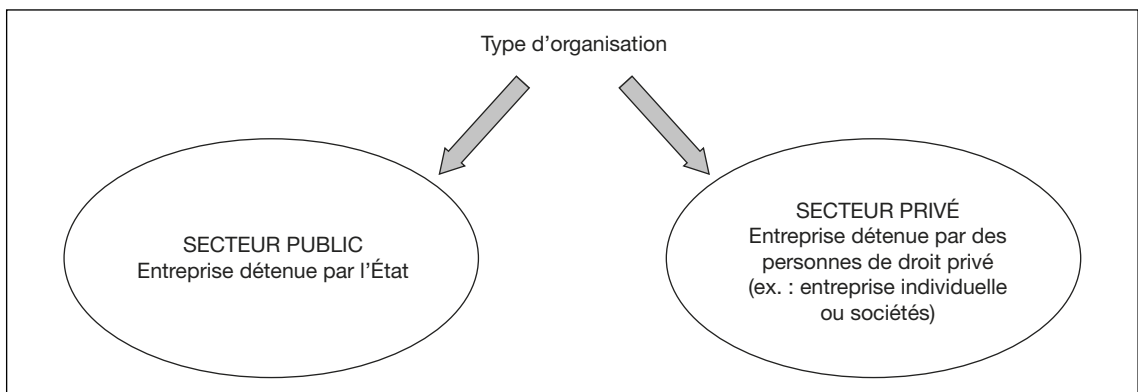
- **Société coopérative ouvrière de production** : constituée par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles.
- **Coopératives de commerçants** : regroupe des commerces indépendants, détaillants ou prestataires de services.

Les organismes du secteur public

Détenus ou gérés par l'État. Ex. : France Télévision, Les charbonnages de France, La Poste, bibliothèques, musées... Leurs recettes proviennent aussi bien du contribuable que des clients. Elles peuvent avoir une mission de service public et ne pas rechercher uniquement le profit.

Les associations à but non lucratif

Le profit n'est pas l'objectif prioritaire de ces organisations (ex. : associations caritatives telles que « Les restos du cœur »).



Présentation de l'entreprise 2 (les sociétés)

Les sociétés de capitaux

La société de capitaux :

- a une identité juridique différente de celle de ses propriétaires ;
- est une personne morale propriétaire de ses actifs (possède son propre patrimoine) ; elle peut être attaquée en justice ou intenter une action en justice ;
- est détenue par des actionnaires ou des associés (selon la forme juridique). Ils ont une responsabilité limitée au montant de leurs apports : ils ne peuvent perdre que les sommes investies dans l'entreprise mais pas leur patrimoine personnel.

Pourquoi la responsabilité limitée aux apports est-elle si importante ?

Elle signifie qu'un investisseur connaît le montant maximum de ses pertes. Sans cette soupape de sécurité, les investisseurs seraient moins enclins à investir et les entreprises auraient beaucoup de difficultés à lever des fonds.

Créer une société

Les actionnaires doivent :

Rédiger les statuts où doivent figurer les mentions suivantes

- La forme de la société.
- Sa durée, qui ne peut pas excéder 99 ans mais qui peut être prorogée.
- Son appellation.
- Son siège social.
- Son objet, qui indique l'activité de la société.
- Le montant du capital social.
- Les modalités de fonctionnement de la société.

Enregistrement de l'acte de société (les statuts)

C'est une formalité fiscale.

• Insertion dans un journal d'annonces légales

Un avis de constitution de la société doit être inséré dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social.

• Dépôt au greffe

Les statuts et l'acte de nomination des organes de gestion doivent être déposés au greffe.

• Immatriculation au registre du commerce et des sociétés

Les sociétés de personnes

- Les ventes des parts sont restreintes
- Existence de *l'affectio societatis* (volonté des associés de collaborer ensemble au succès de l'entreprise commune et sur un pied d'égalité)
- Ne peuvent pas s'introduire en Bourse
- Généralement de plus petite taille que les sociétés de capitaux

Vs

Les sociétés de capitaux

- Peuvent être introduites en Bourse (SA)
- Les actions sont librement transmissibles
- Absence de *l'affectio societatis*
- Généralement de plus grande taille que les sociétés de personnes

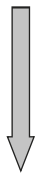
Introduction en Bourse

Pour pouvoir faire appel public à l'épargne (s'introduire en Bourse) une entreprise doit :

- Modifier ses statuts.
- S'assurer qu'il n'y a pas de clauses contraires au principe de cotation en Bourse.
- Réunir une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires (AGE) pour rendre les statuts compatibles.
- Rédiger d'une note d'information soumise au visa de l'Autorité du Marché Financier (AMF).
- Répondre aux critères requis par le marché boursier sur lequel l'entreprise veut s'introduire.

Problèmes liés à l'introduction en Bourse

- Le coût (honoraires d'avocats, de comptables, des banques).
- Les actions peuvent ne pas se vendre au prix désiré.
- Perte de contrôle.
- Les nouveaux actionnaires peuvent avoir d'autres objectifs que les anciens actionnaires.



Actionnaires

Élisent

Administrateurs (membres du Conseil d'administration)

Nomment

Président directeur général ou directoire

Les actionnaires et le contrôle

• **Les administrateurs** : le conseil d'administration a compétence dans la mise en place des organes sociaux. C'est lui qui nomme et révoque le directeur général et décide si celui-ci peut également être président. Il peut également nommer les directeurs généraux délégués et fixe leurs rémunérations. Il convoque les assemblées générales d'actionnaires et contrôle la gestion de l'entreprise en s'assurant que les dirigeants œuvrent dans l'intérêt des actionnaires. Les administrateurs sont « les chiens de garde » de la société. Les administrateurs indépendants sont des personnes qui ne sont ni actionnaires ni dirigeants, ni salariés de l'entreprise.

• **Le comité Cadbury** : ce comité britannique a fourni un rapport mettant l'accent sur la nécessité de séparer les responsabilités au sommet des sociétés, de rééquilibrer les structures d'autorité et de pouvoir (taille optimale du conseil d'administration et modalités de fonctionnement). C'est dans ce cadre qu'il a été suggéré en France de nommer des « administrateurs indépendants » comme aux États Unis et en Grande Bretagne.

• **Gouvernement d'entreprise** : ensemble des questions dont l'enjeu est le contrôle effectif de la société ex : les investisseurs institutionnels exercent-ils trop de pouvoir ? Comment les actionnaires peuvent-ils s'assurer que les dirigeants agissent dans leur intérêt ? Les dirigeants agissent-ils au mieux des intérêts des actionnaires ?

Toutes les sociétés doivent tenir un ensemble de documents sociaux à disposition de chaque actionnaire ; une copie des comptes sociaux doit être conservée au siège social de la société. Le rapport annuel et les documents sociaux doivent comprendre : un bilan, un compte de résultat, un état de trésorerie, un rapport rédigé par les dirigeants

et un autre établi par un commissaire aux comptes. Le rapport annuel d'une société qui fait publiquement appel à l'épargne est plus détaillé que celui d'une société qui n'y fait pas appel.

Certaines sociétés qui étaient cotées en Bourse sont sorties de la cote (ex. : Merrill Lynch est sorti de la cote parisienne).

Avantages de l'appel public à l'épargne pour la société

- Meilleur accès au financement à long terme (la société peut vendre des actions dans le public).
- Meilleur statut (elles sont perçues comme étant plus importantes et plus compétitives que celle qui ne fait pas appel publiquement à l'épargne).
- Peut utiliser ses actions pour faire des offres publiques (OPA d'achat – OPE d'échange).

Mais

- Doit révéler une quantité d'informations plus importante dans ses comptes.
- Plus vulnérable aux prises de contrôle (elle ne peut pas imposer de contraintes sur l'identité des investisseurs auxquels les actionnaires vendent leurs actions).
- Peut être contrainte de modifier ses objectifs sous la pression des nouveaux investisseurs.

Est-il préférable d'être une société cotée en Bourse ?

Cela dépend :

- des objectifs : les propriétaires actuels souhaitent-ils conserver le contrôle ?
- du besoin en capitaux : dans quelle mesure l'entreprise a-t-elle besoin de vendre plus grand nombre d'actions ?

- de la capacité à vendre des actions : quelle est la demande probable des actions de l'entreprise ?
- du degré de réglementation publique.
- de la capacité/de la volonté de payer les coûts liés à la préparation et la mise en œuvre de l'introduction en Bourse et des coûts supplémentaires (ex. : production de documents sociaux plus complets).
- de la volonté de révéler une quantité plus importante d'informations dans les rapports annuels.

Les raisons de ne pas s'introduire en Bourse

Une société peut ne pas souhaiter s'introduire en Bourse si :

- elle n'a pas besoin de recourir à l'émission d'actions pour obtenir des capitaux supplémentaires ;
- elle ne souhaite pas vendre ses titres à d'autres investisseurs ;
- elle ne veut pas s'astreindre à satisfaire les réglementations nécessaires à la constitution des sociétés faisant appel public à l'épargne.

Quelle est la valeur d'une société ?

Capitalisation boursière : valeur de marché d'une société. Égale à : Cours des actions x nombre d'actions

Valeur comptable : valeur de la société telle qu'elle apparaît dans ses comptes.

La valeur de marché d'une société est souvent supérieure à sa valeur comptable. Ceci peut être dû au fait que :

- certains actifs ne sont pas enregistrés dans les comptes (ex. : les marques) ;
- les actifs sont enregistrés à leur valeur historique plutôt qu'à leur valeur actuelle (biens immobiliers).

La séparation de la propriété et du contrôle

Le développement de l'entreprise s'accompagne souvent d'une séparation de la propriété et du contrôle. Les propriétaires (actionnaires) ne sont pas vraiment en charge de la gestion quotidienne de l'entreprise. Les dirigeants gèrent l'entreprise mais n'en sont pas propriétaires.

Ceci peut être à l'origine de conflits d'intérêts entre les deux groupes. Par exemple, les propriétaires peuvent désirer recevoir des dividendes plus élevés tandis que les dirigeants peuvent souhaiter conserver les fonds pour financer l'investissement. Les dirigeants peuvent avoir une vision à long terme ; les actionnaires peuvent se concentrer sur les gains à court terme.

Des critiques ont été formulées à propos des rémunérations excessives (encore appelées *fat cats* ou « chats gras ») que se sont versées certains dirigeants et directeurs. Par ailleurs, il leur est reproché de ne pas toujours agir au mieux des intérêts des propriétaires.

La gouvernance d'entreprise (façon dont le comportement des dirigeants est contrôlé) est devenue un sujet important au cours des années récentes. Parmi les suggestions, il a été recommandé d'accroître le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration (administrateurs qui n'exercent pas de fonctions exécutives dans la société et qui peuvent être plus indépendants).

Différents types d'actions

Actionnaires ordinaires

- Ont un vote par action.
- Peuvent assister aux assemblées générales ordinaires.
- Reçoivent les documents comptables de la société.
- Reçoivent un dividende lorsque celui-ci est payé.
- Participent à l'élection des dirigeants.

Actions privilégiées sans droit de vote

- N'ont pas de droit de vote.
- Reçoivent un dividende fixe.
- Sont payés prioritairement aux actions ordinaires mais après le remboursement des emprunts.

Catégories de capital-actions

Capital social : montant maximum d'actions que la société peut émettre. Il est précisé dans le contrat de société.

Le capital émis : montant des actions actuellement émises. Le capital appelé ne peut dépasser le montant du capital social.

Le capital libéré : valeur faciale des actions payées par les actionnaires.

Posséder d'autres entreprises

La société mère ou société holding : Contrôle les autres entreprises mais n'intervient pas dans la gestion quotidienne.

La filiale : Une entreprise B est la filiale de A si A détient plus 50 % des actions de B ou un pourcentage de contrôle.

Sociétés liées : l'entreprise A exerce une influence notable sur C si elle détient entre 20 et 50 % du capital de celle-ci.

La Bourse de valeurs mobilières

Marché sur lequel sont cotées les actions. Le marché primaire est le marché des actions émises pour la première fois. Le marché secondaire est celui des transactions ultérieures.

CAC 40 : Un indice boursier calculé à partir du cours des 40 principales valeurs cotées sur le premier marché.

Le cours de l'action

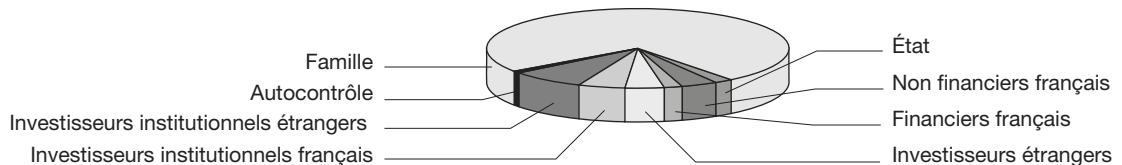
Le prix d'une action est déterminé par :

- le nombre des actions émises ;
- le dividende attendu ;
- les rapports des analystes financiers ;
- le taux de rentabilité des autres entreprises ;
- les rentabilités actuelles et attendues de l'entreprise.

Les raisons d'acheter des actions

- Avoir un droit de vote et influencer la gestion de la société.
- Encaisser un dividende.
- Réaliser une plus-value si le cours de l'action augmente (en la revendant).

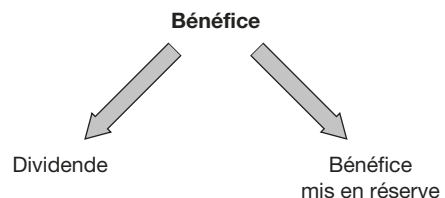
Structure de propriété en France



Le paiement des dividendes

Le dividende est le bénéfice distribué. Les dirigeants proposent le montant du dividende qui doit être approuvé par les actionnaires. Le montant du dividende payé dépend :

- du bénéfice de l'entreprise ;
- de la pression qu'exercent les actionnaires pour obtenir un rendement plus élevé ;
- du besoin d'autofinancement ;
- du cours d'action. Si celui-ci baisse, les dirigeants peuvent proposer un dividende très élevé pour le doper.



Présentation de l'entreprise 3

Les franchises

Un franchiseur vend le droit d'utiliser/vendre un bien ou service à un franchisé en contrepartie d'une redevance fixe et/ou d'un pourcentage du chiffre d'affaires (ex. : McDonald's, Yves Rocher, Descamps).

Pourquoi acheter une franchise ?

- Le produit existe déjà, il est reconnu et donc l'étude de marché est moins coûteuse.
- Possibilité de recevoir de l'aide et une formation du franchiseur.
- Possibilité de partager les coûts de marketing, de recherche et de développement des nouveaux produits.
- Des coûts de démarrage moins importants.

Pourquoi vendre une franchise ?

- Croissance rapide. Possibilité de se développer géographiquement plus rapidement.
- Entrée de fonds.
- Les managers sont plus motivés lorsqu'ils sont propriétaires de la franchise.

Les multinationales

Sont des entreprises qui ont des bases de production implantées dans plusieurs pays; elles peuvent avoir des locaux un peu partout dans le monde mais leur siège social dans le pays. Ex. : Total, BP.

Les raisons de s'internationaliser :

- Utiliser les ressources de l'étranger, ex. : les matières premières.
- Être plus prêt des marchés étrangers.
- Éviter la législation du pays d'origine qui peut freiner la croissance de l'entreprise.
- Profiter des avantages fiscaux ou des subventions des gouvernements locaux.

Pourquoi un gouvernement devrait accueillir une multinationale ?

- Crée des emplois.
- Paye des impôts.
- Apporte des compétences et des nouvelles techniques de gestion.
- Procure des biens et services.
- Réduit le niveau des importations.

Pourquoi un gouvernement pourrait se méfier d'une multinationale voulant s'implanter dans son pays ?

- Peut ne pas faire partager ses compétences et son savoir-faire.
- Peut ne pas investir dans le pays.
- Peut ne pas former la main-d'œuvre locale.
- Peut exercer des pressions sur le gouvernement local.

La réaction d'un gouvernement à l'implantation d'une multinationale devrait dépendre du type de multinationale et des possibilités de la contrôler.

Problèmes des multinationales

- Difficultés à contrôler les filiales géographiquement éloignées.
- Problèmes de communication dans le groupe.
- Difficultés à maintenir une direction commune/des objectifs communs.
- Les groupes de pression accusent souvent les multinationales d'exploiter les économies locales.
- Doit faire face à une grande attention des médias.

La culture de l'entrepreneuriat

Il est souvent reproché à la France de ne pas, à l'instar des pays anglo-saxons, encourager suffisamment les initiatives privées de création d'entreprise. Le problème est en partie culturel. En effet, dans les pays anglo-saxons l'échec est plus facilement accepté de sorte que les individus sont plus enclins à créer. En France, si quelqu'un échoue une première fois, il lui est très difficile de trouver un financement pour recommencer.

Joint ventures/alliances stratégiques

Les entreprises collaborent sur des projets spécifiques. Elles peuvent partager les coûts et les bénéfices (ex. : Ford et Mazda produisent les voitures conjointement).

La fin d'une entreprise

La loi du 26 juillet 2005 relative à la sauvegarde des entreprises définit les procédures auxquelles une entreprise peut avoir recours quand elle est en état de cessation de paiement.

Ainsi, un dirigeant qui peut justifier de *difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter* peut demander l'ouverture d'une procédure de sauvegarde afin de faciliter la réorganisation de l'entreprise.

De même, une entreprise confrontée à « *une difficulté économique ou financière, avérée ou prévisible* » et qui n'est pas en cessation de paiement depuis plus de 45 jours, peut demander l'ouverture d'une procédure de conciliation. Un conciliateur est alors nommé avec pour mission de favoriser un accord entre l'entreprise et ses créanciers.

Lorsque l'état de cessation de paiements est avéré depuis plus de 45 jours, l'entreprise peut demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui a pour objet de faciliter son redressement par le maintien de l'activité, la sauvegarde de l'emploi et l'apurement du passif. Le juge peut, dans certains cas, nommer un administrateur chargé de surveiller la gestion de l'entreprise, d'assister ou de remplacer le dirigeant.

Si aucun plan de redressement n'est possible, l'entreprise est mise en liquidation judiciaire.

Ses actifs sont alors vendus pour payer ses créanciers par ordre de priorité. L'entreprise est « en faillite ».

Pourquoi les entreprises font-elles faillite ?

- Carnet de commandes insuffisant.
- Problèmes de cash-flows.
- Concurrence rude.
- Déclin du marché.
- Incapacité à s'adapter aux tendances du marché.

Les petites et moyennes entreprises

PME

La définition des « petites et moyennes entreprises » varie d'un pays à un autre. En France, on les définit comme suit :

- Les micro entreprises : emploient moins de 10 salariés.
- Les très petites entreprises : emploient moins de 19 salariés.
- Les petites entreprises emploient entre 20 et 49 salariés.

- Les moyennes emploient entre 50 et 249 salariés.

Pour l'Union européenne, les PME sont constituées des entreprises qui emploient moins de 250 personnes et dont soit le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros, soit le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

Statistiques

Les PME représentent :

- 98 % des entreprises françaises.
- 58 % de l'emploi salarié et 63 % de l'emploi total.

- 53 % de la valeur ajoutée.

- 24 % des exportations.

- 36 % de l'investissement corporel.

Comment survivent les PME ?

- Offrent des services personnalisés.
- Servent des marchés niches.
- Ont plus de flexibilité.
- Sont innovantes.

Comment les gouvernements apprécient-ils les PME ?

- Sont innovantes.
- Créent des emplois.
- Occupent les niches.
- Créent de la concurrence aux grandes entreprises.
- Vendent à l'étranger, accroissent les exportations.

• **Les aides à l'entreprise elle-même.** Aides à la création : Prêts à la création d'entreprise, régime fiscal de la micro-entreprise.

• **Les mesures relevant de la politique sociale.** L'aide au chômeur créateur ou reprenneur d'entreprise (ACCRE) : exonération sur 12 mois de charges et cotisations sociales assortie d'une avance de trésorerie et d'un chèque conseil pour payer les heures de conseil. Le contrat d'apprentissage.

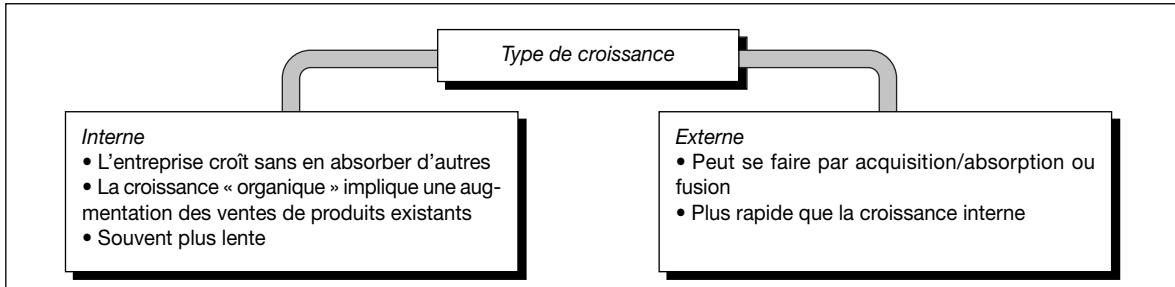
Les aides publiques aux très petites entreprises

• **Les mesures relevant d'une politique d'aménagement du territoire.** Exonérations fiscales et sociales pour les entreprises installées en zone franche urbaine (ZFU).

• **Les aides directes aux petites et très petites entreprises.** Aides aux entreprises situées géographiquement dans le cadre d'opérations collectives d'aménagement. Bénéficiaires : TPE du commerce et de l'artisanat.

La croissance

La taille d'une entreprise peut être mesurée par ses actifs, son effectif ou son chiffre d'affaires. Une entreprise peut être de grande taille selon un critère et de petite taille selon un autre.



Interne

- L'entreprise croît sans en absorber d'autres
- La croissance « organique » implique une augmentation des ventes de produits existants
- Souvent plus lente

Externe

- Peut se faire par acquisition/absorption ou fusion
- Plus rapide que la croissance interne

Pourquoi croître ?

- Réaliser des économies d'échelle: de gestion, techniques, d'achats, financières.
- Ambition personnelle de l'entrepreneur.
- Gagner des parts de marché.
- Améliorer le statut de l'entreprise.
- Les entreprises de plus grande taille sont moins menacées d'être absorbées.

D'entrepreneur à gestionnaire

- Dans les petites entreprises, l'entrepreneur participe à la grande majorité des tâches. Les employés ont tendance à lui demander ce qu'ils doivent faire. Ceci correspond à une organisation très centralisée avec une culture de pouvoir.
- Plus l'entreprise s'accroît et plus l'entrepreneur doit gérer les personnes (au lieu de tout faire par lui-même, il va se concentrer sur « faire faire » les tâches par les autres). Certains entrepreneurs peuvent ne pas être capables ou ne pas avoir envie de déléguer et se retrouvent bloqués dans ce nouveau rôle. Ils peuvent également manquer de compétences pour diriger une plus grande entreprise.

Le financement de la croissance

- Endettement; ex.: emprunts bancaires, ou obligataires (mais il faut tenir compte du taux d'endettement et de la couverture des dettes financières).
- Émission d'actions (mais considérer la perte de contrôle).
- Autofinancement (mais considérer l'impact sur le fonds de roulement et la liquidité).

Internationaliser l'entreprise

Il faut considérer:

- les nouvelles lois;
- les nouvelles conditions du marché;
- les nouveaux canaux de distribution;
- le risque du taux de change;
- un éventuel protectionnisme (exp, tarifs et quotas).

Croissance et cash-flows

La croissance peut grever les *cash-flows* étant donné que les entreprises:

- constituent plus de stocks;
- agrandissent leurs locaux;
- investissent dans de nouveaux équipements.

Pour croître, les entreprises doivent préparer et augmenter leur capacité; ceci a un coût et il faut souvent un certain temps avant que les biens ne soient vendus et les liquidités encaissées. Le besoin de liquidités ainsi créé est appelé risque potentiel de suractivité (*overtrading*).

Les marchés étrangers

L'entreprise doit-elle pénétrer des marchés étrangers en:

- exportant ?
- nouant un partenariat avec une entreprise étrangère ?
- installant une unité de production à l'étranger ?

Cela dépend:

- de sa connaissance du marché étranger;
- des risques;
- des éventuels bénéfices d'une implantation dans différentes zones géographiques (ex.: diversification des risques).

La gestion de la croissance

Afin de contrôler une entreprise pendant sa croissance, la direction doit envisager:

- la mise en œuvre d'une direction par objectifs;
- l'application d'un système d'évaluation;
- l'établissement de budgets;
- l'amélioration des systèmes de communication interne;
- le développement de la structure organisationnelle, ex.: structure fonctionnelle; de procéder à la description des postes de travail.

L'ouverture du capital au public

Il faut prendre en compte:

- le coût de l'opération (ex.: honoraires des intermédiaires, des banques, des avocats, coût de la production de prospectus);
- l'éventuelle demande des actions;
- le prix probable des actions;
- la tolérance des propriétaires à la perte de contrôle;
- les conflits d'objectifs possibles (ex.: les anciens et les nouveaux actionnaires seront-ils d'accord sur les objectifs de l'entreprise?);
- le besoin d'un financement nouveau; utilisation d'un financement additionnel;
- la modification des statuts juridiques de l'entreprise en société faisant appel public à l'épargne (SA).

Les problèmes liés à la croissance

- Problèmes de trésorerie – risque de suractivité.
- Les déséconomies d'échelle – problèmes de contrôle, de communication et de coordination.
- Les adaptations personnelles de l'entrepreneur (ex. : apprendre à gérer d'autres personnes plutôt que de tout faire soi-même).
- Le risque de perdre la direction ou le contrôle (ex. : s'il y a différents départements ou unités de gestion, les directeurs fixeront leurs propres objectifs).

Le recentrage

L'entreprise décide de se défaire de certains produits ou de se désengager de certains marchés pour se focaliser sur son métier principal et ses activités les plus rentables.

Les économies et les déséconomies d'échelle

Le coût unitaire

Coût moyen ou coût par unité de produit. Il est calculé comme suit :

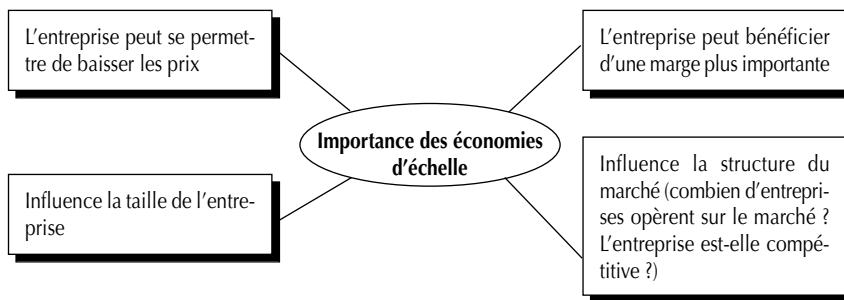
Coût total/quantité produite

Ex. : si le total des coûts est de 10 000 €, la quantité de biens fabriqués est de 2 000 unités, le coût unitaire est de 5€.

Les économies d'échelle apparaissent quand la production s'accroît et le coût unitaire diminue. Le coût total augmente.

Les économies d'échelle

Avantages de coûts tirés d'une production à plus grande échelle. Quand la quantité produite augmente, le coût unitaire diminue.



Les déséconomies d'échelle

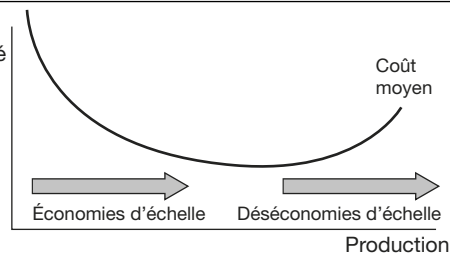
Quand la taille de l'entreprise devient trop importante, le coût unitaire peut augmenter.

Ceci peut être dû à des problèmes de :

- communication ;
- coordination ;
- contrôle.

Les économies d'échelle

Coût par unité €



Les causes des économies et déséconomies d'échelle

Les économies et déséconomies d'échelle peuvent se produire à la suite :

- d'une croissance interne (ex. : une entreprise augmente son volume de production) ;
- d'une croissance externe (ex. : intégration horizontale – une entreprise acquiert une autre entreprise de la même branche d'activité).

Les avantages des économies d'échelle

L'entreprise peut :

- garder les mêmes prix et avoir ainsi des marges bénéficiaires plus importantes ;
- baisser les prix grâce à une diminution du coût unitaire tout en préservant ses marges bénéficiaires.

Prévenir les déséconomies d'échelle

Les entreprises peuvent éviter les déséconomies d'échelle en :

- introduisant des mécanismes de contrôle efficaces (ex. : évaluation, direction par objectifs, budgétisation) ;
- améliorant la communication (ex. : utilisation plus importante des techniques informatiques, augmentation de la participation des salariés – comités d'entreprise) ;
- adoptant un style de direction stimulant (ex. : délégation de pouvoir, travail d'équipes) ;
- maintenant des petites unités de travail dans l'organisation pour que les salariés continuent de s'identifier à leur composante dans l'organisation ;
- développant une culture organisationnelle fédératrice forte.

Les différentes économies d'échelle

- Technologiques (ou techniques) : au fur et à mesure qu'une entreprise se développe, elle peut utiliser différents processus qui augmentent l'échelle de production et font baisser le coût unitaire (ex. : la production de masse).
- Managériales : une entreprise qui se développe peut employer des spécialistes dans des domaines de gestion particuliers ; des décisions plus efficaces dans ces domaines peuvent réduire le coût unitaire.
- D'approvisionnement (ex. : achat en gros de matières et d'espaces publicitaires) : un acheteur important jouit d'un grand pouvoir de négociation et peut obtenir de ses fournisseurs qu'ils baissent leur coût unitaire.