

22 – QUELLES SONT LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ?

Introduction : les deux types de croissance de l'entreprise

En 1876, la firme Allen&Ginter, qui dominait alors le marché américain de la cigarette, lança un défi aux inventeurs. Elle offrit une récompense de 75 000 \$ - une somme considérable pour l'époque - à quiconque lui fournirait une machine susceptible de se substituer à ses ouvrières en roulant mécaniquement ses cigarettes à une cadence industrielle. De nombreux ingénieurs se cassèrent les dents sur les délicats problèmes techniques posés par la texture irrégulière du tabac et par la faible résistance du papier. Ce fut, finalement, un mécanicien autodidacte de 21 ans, James Bonsack, qui parvint au but en construisant une énorme machine de plus d'une tonne, qu'il breveta en 1880. Elle était capable de produire entre 200 et 212 cigarettes à la minute, bien tassées et de forme parfaitement régulière, soit autant que quarante à cinquante ouvrières ayant un bon coup de main. Une performance bien supérieure à tout ce qu'Allen&Ginter avaient pu espérer. Bonsack fut immédiatement invité à mettre son prototype à l'essai dans l'usine du fabricant, à Richmond, en Virginie. Les résultats furent jugés globalement concluants. L'industriel décida toutefois de rejeter la machine. Sans doute ne voulait-il pas payer la prime de 75 000 dollars. Mais il avait surtout peur de jouer avec le feu. Non seulement il aurait désormais à écouler d'énormes volumes de production, mais il devrait licencier des centaines d'ouvrières du jour au lendemain, ce qui risquerait de provoquer un important conflit social.

Un autre fabricant, bien moins puissant, sut profiter de la situation en proposant un contrat à l'inventeur déconfit. James Buchanan Duke, qui venait de prendre la direction de l'entreprise paternelle, travailla pendant trois ans avec Bonsack et son équipe de mécaniciens pour régler les derniers problèmes techniques. Puis il mit une première machine en service dans son usine de Durham, en avril 1884, avec une production quotidienne de 120 000 cigarettes et un prix de revient unitaire divisé par deux. Duke eut le grand mérite de comprendre qu'il entrait avec cette machine dans un nouvel univers industriel et commercial - celui de la production de masse - et que cela allait l'obliger à augmenter sans cesse son volume de vente et sa part de marché. Plutôt que d'empocher la marge générée par la mécanisation, il l'utilisa pour mettre en œuvre une ambitieuse stratégie de conquête des marchés. Non seulement, il baissa immédiatement ses prix de vente de 10%, mais il fit d'énormes investissements promotionnels - jusqu'à 20% de son chiffre d'affaires - pour élargir sa clientèle. Il créa de nouvelles marques afin de proposer une plus grande variété de qualité, de goûts et de prix. Il fit dessiner des motifs accrocheurs aux couleurs vives pour ses paquets en carton. Et il y introduisit des petites cartes illustrées à collectionner, certaines séries étant consacrées à des personnages célèbres, d'autres à des actrices particulièrement affriolantes.

Il proposa par ailleurs un système de coupons permettant d'obtenir des cadeaux (bibelots, gravures ou même petits tapis orientaux). Dans le même temps, Duke chercha à élargir aussi rapidement que possible la zone de distribution de ses produits. Il multiplia les accords avec les grossistes de la Côte Est, en mettant l'accent sur les marchés urbains, les plus touchés par la mode de la cigarette. Et il alla lui-même ouvrir un bureau commercial à New York, où il installa très rapidement une deuxième usine. La concurrence étant particulièrement développée, Duke investit des sommes considérables dans des campagnes d'affiches publicitaires. Résultat de ses efforts : à la fin de l'année 1885, soit 20 mois après la mise en service de la première machine Bonsack, le volume des ventes avait été multiplié par 3. Et la course à la croissance ne faisait que commencer. Duke poursuivit sa stratégie offensive au cours des trois années suivantes. Il continua à gagner des parts de marché en baissant ses prix de vente et en offrant des remises de plus en plus importantes aux détaillants, qui devinrent ses meilleurs propagandistes. Parallèlement, il chercha inlassablement à réduire ses coûts de production, notamment en mécanisant l'emballage, afin de garder une marge bénéficiaire confortable et de pouvoir financer ses investissements industriels et commerciaux.

En 1889, Duke dut toutefois modifier sa stratégie. Ses 20 machines Bonsack, qui crachaient plus de 2 millions de cigarettes par jour, lui assuraient désormais 4 millions de \$ de chiffres d'affaires annuel. Il contrôlait maintenant 40% d'un marché en plein développement. Mais ses concurrents avaient suivi son exemple en se mécanisant et en faisant davantage de publicité. Perdant peu à peu son avance et ses avantages comparatifs, il comprit qu'une guerre des prix prolongée, à ce stade, deviendrait vite catastrophique. Et qu'il vaudrait mieux s'entendre avec ses ennemis. Le 23 avril 1889, Duke et les 4 autres principaux fabricants américains se retrouvèrent autour d'une table dans un hôtel new-yorkais. Et ils tombèrent d'accord, au bout de quelques heures de discussions, sur la solution d'une fusion, qui allait leur permettre de contrôler ensemble plus de 80% du marché. Se partageant les parts du capital en fonction de leurs apports, ils finirent par parapher un accord créant l'American Tobacco Company. Duke, qui n'avait encore que trente-trois ans, reçut le titre de président et prit les rênes de la nouvelle société. Il la dirigea d'une main de fer, poursuivant inlassablement sa politique de rationalisation et de croissance.

Après avoir utilisé sa position dominante pour imposer ses tarifs aux planteurs de tabac, il centralisa et réorganisa les grandes fonctions de l'entreprise - fabrication, gestion, publicité, stockage, distribution - afin de mieux traquer les coûts et de maximiser les profits. Il mena par ailleurs une politique d'intégration industrielle en prenant systématiquement le contrôle de ses principaux fournisseurs et prestataires de services. C'est ainsi que prit forme, en quelques années, l'un des plus puissants trusts de l'histoire. Bonsack, quant à lui, continua à mettre au point de nouvelles machines en gardant l'espoir de faire fortune à son tour.

(Source : Bernard Kapp, *Naissance d'un trust*, Le Monde, 24 avril 2002)

Q1 – Quels sont les quatre moyens utilisés par Duke pour obtenir la croissance de sa firme jusqu'en 1889 ?

-
-
-
-

-
-
-
-
-

Q2 – Pourquoi peut-on parler d'une *croissance interne* ?

-
-

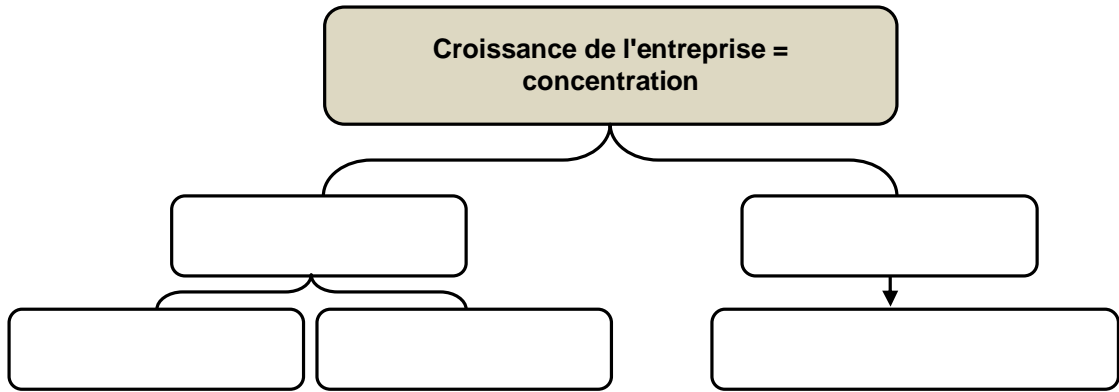
Q3 – Pourquoi Duke change-t-il de stratégie à la fin des années 1880 ?

-
-
-
-

Q4 – Pourquoi peut-on parler d'une *croissance externe* ?

-
-

Q5 – Complétez le schéma avec les mots suivants : *investissement, croissance externe, achat d'autres entreprises, croissance interne, innovation.*



A – LA CROISSANCE INTERNE DES ENTREPRISES

1 - Le rôle de l'investissement

1 - Volkswagen veut ravir la place de numéro un mondial à Toyota en 2018 et il y met les moyens. Le leader européen a annoncé vendredi 19 novembre, à l'issue d'un conseil de surveillance, qu'il allait investir 51,6 milliards d'euros d'ici à 2015 (41,3 pour l'immobilier, les usines et les machines et 10,3 millions au développement).

Lors du Mondial de l'automobile, Martin Winterkorn, le président du groupe s'était montré extrêmement confiant. « Nous maintenons notre objectif d'être le premier constructeur automobile en 2018. Si on y arrive avant, tant mieux », avait-il déclaré. Selon les plans de M. Winterkorn, « *Das Auto* » devra être produite d'ici à 2018 en 10 millions d'exemplaires par an. En 2010, le constructeur devrait, malgré les difficultés du marché européen, dépasser les 6,3 millions de véhicules vendus l'an dernier.

Le groupe peut en effet compter sur ses positions en Chine. Premier constructeur automobile sur ce marché, la Chine est aussi le premier marché de Volkswagen. Sur les neuf premiers mois, il a vendu 1,5 million d'unités sur un total de 5,4 millions. Ses deux coentreprises chinoises investiront 10,6 milliards d'euros, afin d'augmenter les capacités des usines à trois millions (contre deux actuellement) d'ici 2014. L'ouverture d'une onzième usine est prévue pour 2013.

Mais pour gagner la première marche du podium, le groupe aux douze marques (Volkswagen, Porsche, Audi, Lamborghini...) n'exclut pas d'autres cibles. « Treize, c'est mon chiffre porte-bonheur », avait-il ironisé lors d'une soirée en marge du Salon de l'automobile. Il s'était même porté candidat au rachat d'Alfa Roméo alors que son propriétaire, Fiat, n'est pas vendeur !

Bien que rendu possible par les bénéfiques gigantesques enregistrés par le constructeur sur les marchés asiatiques et surtout en Chine, l'investissement profitera dans sa majeure partie à l'Allemagne. Volkswagen réaffirme ainsi son attachement à son pays d'origine, qui, malgré des coûts du travail élevés, devrait continuer à produire le plus gros des véhicules du groupe.

De fait, plus de la moitié (57 %) des 41,3 milliards d'euros dédiés à la modernisation de l'outil de production ira aux usines allemandes, ainsi que la plus grosse part des 10,3 milliards d'euros destinés au développement de nouveaux modèles. Ceux-ci doivent rattraper le retard de Volkswagen par rapport à ses concurrents en matière de moteurs hybrides et électriques. Le reste sera investi à l'étranger, en Chine bien sûr, mais aussi en Amérique du nord et du sud et en Russie, où le groupe poursuit son plan de construction d'usines.

(Source : Cécile Boutelet à Berlin et Nathalie Brafman, *Le Monde* du 21/11/2010)

Q1 – Qu'est ce qu'un investissement d'après ce texte ?

-
-

Q2 – En vous référant au premier paragraphe, repérez les différents investissements prévus par la firme :

-
-
-

Q3 – Pour quelles raisons la firme Volkswagen se sent-elle contrainte d'investir?

-
-
-

2 - Les différents types d'investissement

Cas n° 1 – La construction d'une usine d'assemblage final - y compris les machines dans les ateliers de ferrage et de peinture des carrosseries - de monospaces de Sevel (Nord), fruit de la coopération de Peugeot-Citroën avec Fiat-Lancia et implantée à Valenciennes d'une capacité de 580 véhicules/jour (130 000 véhicules supplémentaires par an), inaugurée en mai 1994, a coûté 1 milliard d'€ pour employer 3 500 personnes à plein régime en 1995, sans compter 1 milliard d'€ dépensé pour la conception des véhicules (Peugeot 806, Citroën Évasion, Fiat Ulysse, Lancia Tau).
(Jean Jacques Chanaron, Yves Lung, *Economie de l'automobile*, Repères 1995, La Découverte)

Cas n° 2 – La Poste va mettre en place d'ici à mai 1997 neuf « centre de tri du courrier » très automatisés. Alors qu'un centre de tri emploie 300 à 500 personnes, ces centres, qui pourront fonctionner en permanence, n'en feront travailler qu'une quinzaine. Plus généralement le tri du courrier va faire l'objet, dans les cinq prochaines années, d'une automatisation sans précédent. 420 millions d'€ vont être investis dans cette opération qui entraînera un nombre considérable de suppressions d'emplois que la direction se refuse pour le moment à quantifier. L'objectif est de faire passer de 80 à 85% la proportion de lettres parvenues à leur destination le lendemain de leur expédition.
(François Lemaître, *Le Monde*, 10 Septembre 1996)

Cas n° 3 – En 2000, les Rapides Côte d'Azur (RCA) dispose d'une flotte de 56 autobus d'une valeur unitaire moyenne de 200 000€. 10 de ces véhicules ont été achetés en 1998, pour une durée de vie prévue de 10 ans. Les autres autobus ont été achetés au même prix et pour la même durée de vie entre 1998 et 2000. En 2008, le chef d'entreprise décide de remplacer les 10 autocars usés ou démodés (obsolètes). Il achète 15 autobus pour une valeur unitaire moyenne de 250 000 €

Cas n° 4 - Enfin, après avoir dépensé 100 millions d'€ pour la formation de son personnel, Adidas a réalisé l'importance sur son marché de la publicité à laquelle Nike et Reebok consacrent chacun plus de 150 millions d'€ par an. Auparavant, la marque allemande, confiante en sa seule réputation, s'était contenté d'équiper les sportifs pour s'afficher ainsi dans les grandes compétitions retransmises à la télévision. Et là, en trois ans, son budget de pub est passé de 7 à 70 millions d'€. Effet mécanique : la part de marché d'Adidas aux États-Unis est remontée de 2 à 6% l'an dernier.
(Emile Wattez, *Capital*, 11/2005).

Q1 – Dans les trois premiers cas, soulignez en rouge les biens d'équipement achetés et leur valeur.

Q2 – Quel est l'objectif de l'investissement du cas n° 1 ? Quelle est la conséquence pour l'emploi ?

-
-

Q3 – Quel est l'objectif de l'investissement du cas n° 2 ? Quelle est la conséquence pour l'emploi ?

-
-

Q5 – Quels sont les objectifs du cas n° 3 ? Quelle est la conséquence pour l'emploi ?

-
-
-
-

Q6 – Remplissez le tableau suivant en mettant chacun des trois cas dans la bonne case :

	Investissement de capacité	Investissement de productivité	Investissement de remplacement
Cas n° ?			

Q7 – Quel est le stock de bus de l'entreprise en 2000 ? En 2008 ?

-
-

Q8 – Soulignez en bleu, dans les cas 1 et 4, les autres dépenses des entreprises qui permettent aussi une augmentation de la production.

Q9 – A partir de ces exemples, pouvez-vous définir un *investissement immatériel* ?

.....
.....
.....

3 - le rôle de l'innovation

Quelque 7,5 millions d'exemplaires. Tel est le nombre d'iPad vendus par le groupe américain Apple depuis son lancement en fanfare aux Etats-Unis, le 3 avril. Ce chiffre, publié lundi 18 octobre, était très attendu, car il donne le pouls du marché des tablettes numériques, ouvert par la marque à la pomme. Depuis, nombre de concurrents se sont engouffrés dans la brèche, et la liste des tablettes bientôt commercialisées ne cesse de gonfler. Une concurrence qui attise encore l'affrontement entre Google et Apple.

Entretenu par une savante gestion des fuites, le lancement de l'iPad a bénéficié d'une médiatisation sans précédent. Du coup, un mois plus tard, Steve Jobs, le patron d'Apple, se félicitait d'avoir franchi le cap du million d'exemplaires vendus, rappelant que, pour l'iPhone, son téléphone mobile à succès, ce seuil avait été atteint en 74 jours. Fin mai, Apple a étendu la commercialisation de l'iPad à d'autres pays, dont la France. Fin juin, le compteur affichait 3,3 millions d'unités écoulées dans le monde. Aujourd'hui, les ventes ont atteint 7,5 millions. Et ce pour un produit cher : de 500 à 1 000 euros. Mais ce chiffre a déçu les analystes, qui espéraient des ventes de 4,7 millions au troisième trimestre, alors qu'elles n'ont atteint "que" 4,18 millions.

Il n'empêche. Après quelques faux départs, le marché de la tablette numérique existe bien. Avec un écran tactile de près de 10 pouces, l'iPad, qui s'inspire des recettes qui ont fait le succès de l'iPhone, et profite en particulier de toutes les applications mobiles du site AppStore, a ouvert la voie. Selon une étude publiée vendredi 15 octobre par Gartner, ce marché semble même promis à un bel avenir. L'institut estime que près de 19,5 millions de tablettes numériques pourraient s'écouler dans le monde en 2010. Il attend 54,8 millions de ventes en 2011 et... 208 millions en 2014.

Des prévisions optimistes, qui tiennent compte de la ruée des concurrents d'Apple sur ce marché. Tous les grands noms de l'électronique veulent surfer sur le succès espéré de ce produit hybride, croisement entre le smartphone, ce téléphone connecté à Internet, et l'ordinateur portable : des constructeurs informatiques - Dell, Toshiba ou Asus -, des fabricants de téléphones mobiles - Samsung, Motorola ou RIM, le concepteur du BlackBerry -, mais aussi des outsiders, comme le français Archos.

La plupart, à l'exception notable de RIM, ont pour l'instant opté pour Android, le système d'exploitation de Google. De quoi exacerber encore la rivalité grandissante entre Apple et Google, deux sociétés californiennes autrefois proches. D'ailleurs, Steve Jobs n'a pas manqué, lors de la présentation des résultats d'Apple, de brocarder ses concurrents. Il a critiqué la taille des écrans des autres tablettes, jugée insuffisante. Il a aussi montré du doigt l'absence d'une version d'Android adaptée spécifiquement aux tablettes. Ce logiciel a en effet d'abord été conçu pour les smartphones, dans l'objectif de concurrencer l'iPhone. M. Jobs a poursuivi la bataille de chiffres avec Google. Il affirme qu'Apple active désormais chaque jour 275 000 produits mobiles, iPhone et iPad confondus, tandis que Google se vantait récemment d'atteindre un rythme de ventes quotidien de 250 000 produits sous Android.

Quel sera l'impact du développement des tablettes sur les marchés des produits de haute technologie ? "La nature tout-en-un des tablettes multimédia va entraîner la cannibalisation d'autres produits d'électronique grand public, comme les livres électroniques, les consoles de jeux et les lecteurs audio-vidéo", estime Carolina Milanese, de Gartner. Mais pour l'heure, c'est le marché informatique qui est bousculé. L'arrivée de l'iPad a contribué au ralentissement des ventes de PC au troisième trimestre. Selon Gartner, celles-ci ont progressé de 7,6 %, au lieu des 12,7 % attendus. Le segment le plus touché est celui des mini-PC, les "netbooks", dont les ventes avaient explosé en 2009. Ces petits ordinateurs à prix réduit sont pris en tenaille entre les tablettes et des produits plus sophistiqués, dont les prix continuent de baisser. "L'iPad va clairement affecter les netbooks", a d'ailleurs affirmé M. Jobs lundi.

(Laurence Girard, *Le Monde* du 20 octobre 2010)

Q1 – A partir des différents exemples donnés, proposez une définition de l'innovation.

.....
.....
.....

Q2 – Sur quoi porte l'innovation dans le cas de Volkswagen ? dans le cas d'Apple ?

-
-

Q3 – Quels sont les avantages que tire Apple d'être parti le premier dans la course aux tablettes ?

-
-
-

Q4 – Complétez le texte suivant avec les termes suivants: *investissement, innovation, interne, croissance, taille*

Dans l'exemple précédent, nous avons pu voir qu'une firme peut se développer d'elle-même, on dit alors qu'elle connaît une croissance En effet, l'....., en particulier celui de capacité, c'est à dire celui qui permet d'augmenter le volume de production en accroissant les capacités de production, contribue à la croissance de la de la firme, de "l'intérieur". De la même manière, l'....., fruit de la recherche et du développement de produits ou procédés, peut favoriser cette croissance interne.

Ce sont, donc, les deux moyens à la disposition d'une firme de se développer par elle-même. Bien entendu, cela sera possible que si la production trouve preneurs, ce qui permettra alors à la firme d'élargir la taille de son marché. Dans notre exemple, ce marché s'est mondialisé (Asie, Europe, Amériques). On peut noter que dans ce même exemple, la firme Volkswagen est devenu un groupe en contrôlant de nombreuses autres marques automobiles tels que Audi ou Porsche. Nous ne sommes plus, dans ce cas, dans la logique de..... interne.

B – LA CROISSANCE EXTERNE DES ENTREPRISES

1 - Concentration horizontale

Q1 – En reprenant l'exemple de Volkswagen, pourquoi selon vous, cette firme a-t-elle racheté d'autres marques automobiles ?

-
-
-
-
-
-

Q2 – Complétez le texte suivant avec les termes : *taille, délais, concurrence, marché, entreprise*.

L'entreprise réalise à une concentration horizontale lorsqu'elle prend le contrôle d'une autre qui produit le même type de biens ou de services qu'elle. Exemples, Volkswagen qui prend le contrôle de Audi ou Mittal qui absorbe Arcelor dans l'acier. Dans ce type d'opération, l'entreprise a pour but principal de contrôler le sur lequel elle est. En effet, sa grande lui donne un pouvoir important, par rapport aux concurrents, et en particulier, vis à vis de leurs fournisseurs qui sont un peu contraints de leur accorder des rabais (la grande distribution exige des rabais et des de paiement conséquents à leurs fournisseurs par le biais de leurs centrales d'achat). De plus, la grande taille est devenue une quasi obligation pour affronter la internationale sur des marchés parfois planétaires (le transport aérien, le multimédia...).

2 - Concentration verticale et refus du marché

Total est une entreprise pétrolière française privée, qui fait partie des *supermajors*, c'est-à-dire des six plus grosses entreprises du secteur à l'échelle mondiale, avec ExxonMobil, Shell, Chevron, BP et ConocoPhillips. C'est la plus grande entreprise française en chiffre d'affaires, la 4^e entreprise d'Europe et la 6^e entreprise mondiale en 2009 (Classement Fortune Global 500 2009), ainsi que la 1^{ère} capitalisation boursière de la zone Euro au 31 décembre 2008. Ses activités couvrent l'ensemble de la chaîne de production, de l'extraction du pétrole brut et du gaz naturel à la création d'énergie, le raffinage, et l'exploitation commerciale. Total est par ailleurs une entreprise importante dans le domaine de la chimie. Fondée en 1924 par René Perrin sous la présidence de Ernest Mercier, son siège social se situe dans le quartier de la Défense près de Paris, dans les Hauts-de-Seine.

(Source : fr.wikipedia.org/wiki/Catégorie:Groupe_Total)

Q1 – Quelles sont les différentes activités du groupe Total ? Y a-t-il un lien entre celles-ci ?

-
-
-
-

Q2 – Complétez le texte ci-après en utilisant les termes suivants : *concentration, distribution, coûts, chaîne, stratégie*.

Une verticale à pour but de contrôler une filière de production, c'est à dire de contrôler en amont ses fournisseurs et en aval la distribution de ses produits afin de maîtriser la plus grande partie, voire la totalité de la de production et de distribution du produit. Exemple, le groupe Total contrôle la l'extraction, la production de produits pétroliers, ainsi que la de ces produits. Cette permet à l'entreprise d'éviter les contraintes des marchés en amont (négociation avec les fournisseurs) et en aval (idem avec les distributeurs), de contrôler la qualité des produits et leur bonne distribution (problème d'image) et enfin, de réduire les en éliminant les marges des fournisseurs.

3 - Concentration conglomerale.

Dans les années 1980 et 1990, l'entreprise sort de sa tradition papetière, et devient l'un des leaders mondiaux du film plastique ultrafin. Ainsi sorti de l'industrie papetière et spécialisé dans une niche technologique (polypropylène) et industrielle (celle de l'ultrafin) très pointue, le groupe Bolloré se trouve à l'abri de toute tentative de rachat par les grands groupes mondiaux, qui préfèrent utiliser les produits, films et plastiques minces, de haute technologie du groupe Bolloré, plutôt que de racheter l'entreprise. Dans le même temps, Vincent Bolloré, formé à la finance par son expérience chez Rothschild, transforme le groupe en un conglomérat d'activités très diverses, mêlant participations financières et investissements industriels.

Depuis, Bolloré intervient dans des domaines aussi variés que les transports maritimes (avec le rachat de Delmas-Vieljeux), les terminaux portuaires, les lignes ferroviaires (en particulier en Afrique), les plantations tropicales, la distribution de produits pétroliers (Bolloré Energie), la finance (rachat, puis revente de la banque Rivaud, participation dans Generali...), le vin (Domaine de la Croix, La Bastide Blanche en Côtes de Provence), la publicité (Havas), les télécommunications (Bolloré Telecom)... Si cette diversification est la marque personnelle de Vincent Bolloré, il conserve cependant la tradition industrielle du groupe familial dans le film ultrafin, l'énergie et le transport, tout en le développant dans l'automobile (Batscap et la Blue Car), et, vraisemblablement pour sa descendance, la communication et les médias (Direct 8, Direct Soir, Direct Matin...).

(Source : fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_Bolloré)

Q1 – A partir de cet exemple dites ce qu'est une concentration *conglomerale* ?

-
-
-

Q2 – Quels sont ses objectifs ?

-
-
-
-

