

# La croissance de l'entreprise

Autor(en): **Tecozy, H.F.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **28 (1970)**

Heft 4

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-136632>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# La croissance de l'entreprise

H. F. Tecoz

Saint-Prex  
vice-président d'Association Conseils Services

Définie par sa fonction, l'entreprise est un organisme productif, c'est-à-dire destiné à créer de la richesse en assurant la satisfaction de besoins.

Définie par ses moyens, l'entreprise est constituée par une ensemble de ressources (humaines, physiques, techniques) coordonnées par une direction commune.

A cette direction se pose le problème de choisir l'orientation à donner à l'entreprise, ainsi que la politique générale la plus efficace. Y a-t-il des règles permettant de résoudre ce problème, de guider ces choix ?

Le profit constitue l'objectif majeur de la plupart des entreprises. Il alimente la croissance à long terme de l'entreprise, la rémunération des actionnaires étant un moyen de maintenir l'équilibre dans la croissance. Exemples: Nestlé, Royal Dutch-Shell, Unilever, et la plupart des grandes entreprises contemporaines. Pour elles, profits à long terme et croissance à long terme sont synonymes, chacun de ces buts étant la condition nécessaire de l'autre.

En effet, l'objectif d'expansion est une nécessité conditionnant tous les aspects de la réussite:

- nécessité économique: dans un milieu économique en expansion, et où l'extension géographique des marchés est continue, se maintenir au même volume, c'est rétrograder chaque année vers la position inconfortable d'entreprise marginale;
- nécessité stratégique: plafonner son volume, c'est renoncer d'avance aux opportunités ouvertes aux seuls « gros »; c'est accroître les risques inhérents à l'évolution technique;
- nécessité humaine: il ne paraît pas possible de constituer ou de maintenir une équipe de cadres de qualité autrement que dans une perspective d'expansion.

## Limitations de l'expansion rentable

Une entreprise choisit l'expansion saine et rentable à long terme comme objectif général et critère de réussite. Son effort d'expansion ne pourra être efficace qu'en surmontant un certain nombre de « goulots » d'étranglement dont les plus nets sont:

- le marché (ou concurrence),
- le financement,
- la direction et les cadres.

## **Le marché (ou concurrence)**

Une entreprise qui fournit certains produits (ou services) est en général limitée dans son expansion par la dimension du marché et par l'activité de la concurrence: ces facteurs peuvent engendrer un état d'équilibre statique.

Cet équilibre statique est rompu lorsque la direction de l'entreprise découvre des opportunités de développement rentable, c'est-à-dire se prêtant à un investissement qui contribue à la fois à la croissance et à la rentabilité.

Les opportunités de développement rentable sont diverses:

a) leur orientation peut être:

- soit dans la ligne des produits existants (accroissement de capacité, de qualité, abaissement du coût, etc.),
- soit dans le sens d'une diversification (par utilisation de techniques nouvelles, ou de clientèles nouvelles, ou des deux à la fois).

b) Quant à leur cause, elle peut être:

- soit externe à l'entreprise: c'est l'évolution technique, économique ou commerciale qui crée les conditions d'une opportunité de développement,
- soit interne à l'entreprise: c'est l'apparition dans l'entreprise de ressources excédentaires qui provoque la recherche d'une action de développement.

Il convient de souligner l'importance de ces causes internes.

L'expérience montre qu'une entreprise normalement gérée voit apparaître en son sein des ressources excédentaires en sous-emploi qui peuvent être:

- des équipements non saturés;
- des techniques dont on a acquis la maîtrise pour une application, et qui pourraient recevoir d'autres applications;
- des connexions commerciales, établies pour un produit, et qui pourraient être utilisées pour d'autres produits;
- des dirigeants ou spécialistes dont le potentiel de travail n'est plus saturé;
- des moyens de financement.

En fait une véritable opportunité de développement rentable est toujours la conjonction d'une cause externe (offerte par l'évolution du marché et des techniques) et d'une cause interne (besoin d'assurer le plein emploi de certaines ressources excédentaires de l'entreprise).

En d'autres termes, parmi l'ensemble des mille besoins nouveaux ou élargis que crée chaque année l'évolution technique et économique, les opportunités de développement rentable de l'entreprise consistent dans le sous-ensemble de besoins dont la satisfaction requiert, pour une forte proportion, l'emploi de ressources que l'entreprise possède en excédent.

Telle est la première règle de la logique de croissance des entreprises. En fait, parmi les opportunités théoriques que nous venons de définir, les opportunités « réelles » de l'entreprise se limitent à celles que la direction de l'entreprise est en mesure de discerner. On retrouve ici une vérité de bon sens: la plus précieuse qualité d'une direction d'entreprise consiste dans son aptitude à discerner et saisir les opportunités de développement rentable qu'apportent les évolutions conjuguées de l'entreprise et du milieu (cette aptitude ne résidant pas nécessairement dans un seul homme, mais plutôt dans une équipe de cadres ou un ensemble de services d'état-major).

Ces considérations permettent de situer plus clairement le marché (ou concurrence). Deux cas doivent être envisagés:

- a) le cas de l'entreprise ayant une direction faible, peu capable de discerner les opportunités; ou cas de l'entreprise exsangue, n'ayant aucun surcroît de capacité dans aucun domaine, ayant juste le strict nécessaire en équipements, techniques, clientèle, hommes et argent pour maintenir son existence (ce qui est le résultat d'une mauvaise direction antérieure); pour une telle entreprise le goulot marché (ou concurrence) risque d'être difficilement franchissable; mais en fait le véritable goulot se situe au niveau de l'insuffisance de la direction;
- b) le cas d'une entreprise « normale », c'est-à-dire pourvue d'une direction normalement efficace, et de certains excédents de capacité technique, commerciale, financière ou humaine. Pour une telle entreprise, placée dans le contexte du développement économique et technique, il est toujours possible de découvrir des opportunités de développement rentable, soit dans la ligne antérieure, soit en diversification. En d'autres termes, pour une entreprise normale, il n'existe pas de goulot marché (ou concurrence) constituant un obstacle décisif à la croissance.

Ce postulat pourrait être illustré par de nombreux exemples pratiques montrant la croissance remarquable d'entreprises placées dans les conditions les plus diverses, ayant su déceler et exploiter des opportunités rentables. Cette primauté du discernement lucide des « opportunités » est encore accentuée par le fait que les besoins nouveaux et les techniques nouvelles apparaissent d'abord à l'état informe et indéfini: il appartient à l'initiative d'une entreprise de donner une forme déterminée (un produit, un procédé, un service...) à une possibilité latente, et d'inclure précisément dans cette forme la réutilisation de ressources qu'elle possède.

### **Le goulot financier**

La croissance d'une entreprise doit être nourrie par un financement adéquat des investissements: le goulot financier peut donc constituer une limitation à la croissance.

Cette limitation se présente sous des formes diverses, notamment :

- a) cas d'une entreprise qui exclut le recours à l'augmentation de capital par apport d'argent frais, et qui a déjà saturé ses possibilités normales d'endettement (endettement net de l'ordre de 2 à 3 mois de chiffre d'affaires).

Pour cette entreprise, on peut dire très schématiquement que le taux de croissance ne peut pas dépasser le taux de rentabilité du capital investi (bénéfice réel après impôt rapporté aux ressources propres);

- b) cas d'une entreprise qui exclut le recours à l'augmentation de capital en argent frais, mais qui n'a pas saturé ses possibilités normales d'endettement.

Pour cette entreprise, il est possible de financer rapidement les investissements correspondant à la saturation des possibilités normales d'endettement: ce qui peut prendre la forme d'un « bond en avant » (utilisation des ressources financières potentielles précédemment inemployées); ultérieurement, on est ramené au cas précédent;

- c) cas d'une entreprise qui accepte sans limite le recours à l'augmentation de capital avec apport d'argent frais par de nouveaux actionnaires, pour cette entreprise, il n'existe plus à proprement parler de goulot financier; en effet, si elle possède simultanément :

- des opportunités de développement rentable;
- une direction efficace, douée de l'aptitude à obtenir du financement qui est l'une des qualifications nécessaires à toute direction.

En résumé, le goulot financier ne risque d'être sévère que :

- si l'entreprise manque d'opportunités de développement rentable (ce qui ne peut provenir que de l'insuffisance de la direction actuelle ou passée);
- ou si l'entreprise n'a pas une aptitude normale à trouver du financement pour un projet rentable (ce qui relève encore une insuffisance de la direction);
- ou si l'entreprise s'impose de ne pas recourir à l'augmentation de capital.

Dans ce dernier cas (pour lequel il existe des raisons fort pertinentes) le taux de croissance à long terme sera limité au taux de rentabilité nette.

### **Le goulot de la direction et des cadres**

Toute opération de développement de l'entreprise implique une forte charge de travail de direction (pour recherches, études, négociations, décision, rassemblement des moyens, organisation, contrôle, etc...). Or la quantité de travail de direction que peut assumer une équipe de direction donnée a des limites de saturation définies.

Une équipe de direction saturée ne peut s'accroître qu'à une cadence limitée: il ne suffit pas d'embaucher, il faut dans le meilleur cas un long processus de mise au courant technique, d'ajustements personnels (bilatéraux) et d'intégration psychologique pour qu'une équipe de direction s'accroisse réellement d'une unité. Si l'on veut forcer le rythme, on risque de compromettre l'efficacité de l'équipe de direction, qui constitue l'un des actifs les plus précieux de toute entreprise prospère.

Cette loi de croissance lente, que l'on constate pour les équipes de direction (le patron et ses collaborateurs directs), est également vraie pour les services spécialisés d'état-major qui sont les auxiliaires normaux de la direction, et pour qui toute opération de développement est une cause de surcharge: service programme, budgets, étude du marché, juridique, du personnel, etc. Tout gestionnaire expérimenté sait qu'il faut du temps (environ 2 ans) pour créer un tel service et l'amener à « produire » réellement quelque chose d'utile, et qu'il faut aussi beaucoup de temps pour réorienter ou développer le champ d'action.

Un supplément de travail de l'équipe de direction et des services spécialisés d'état-major étant nécessaire, non seulement pour réaliser l'expansion, mais préalablement pour déceler et concevoir les opportunités rentables, et l'accroissement de ces équipes étant nécessairement lent, on peut énoncer la règle suivante: le goulot fondamental qui limite à long terme la croissance d'une entreprise est la croissance en capacité de son équipe de direction et de ses services spécialisés d'état-major.

Dans une entreprise de dimension modeste, la croissance est souvent liée aux heures supplémentaires effectuées par un patron actif et capable: nécessaire au démarrage, cette méthode conduit vite à une impasse de saturation.

Quant à la croissance de capacité, elle ne doit pas être confondue avec la prolifération des effectifs. Il est facile d'embaucher des cadres; ce qui est difficile et lent c'est d'obtenir, avec un nombre accru de personnes, un volume effectivement accru d'un travail de direction de qualité maintenue ou améliorée.

Dans une entreprise normalement dirigée, la capacité de l'équipe de direction et la capacité des services spécialisés d'état-major s'accroissent spontanément avec le temps.

Il s'agit d'une constatation d'expérience confirmée par le raisonnement.

Si l'entreprise a pu constituer une équipe de direction efficace, il est normal qu'après quelques années d'expérience chacun des membres de l'équipe ait une qualification accrue, et aussi que le dispositif de coordination soit mieux rodé. De plus, les adjoints de rang inférieur, initialement inexpérimentés, ont considérablement accru leur qualification. Le même phénomène se produit pour chaque service spécialisé. Enfin la promotion normale d'hommes mûris a pu renforcer les rangs des échelons supérieurs.

Il ne faut pas objecter que ceci n'est qu'une apparence, et que la montée des jeunes compense exactement la retraite des vieux, comme dans une population en

équilibre: le fait est justement que la démographie des cadres (dans une entreprise en croissance) n'est pas équilibrée, la croissance de qualification des jeunes excédant largement les besoins de remplacement. C'est ainsi qu'apparaît spontanément une surcapacité de direction, dont l'existence constitue le principal motif interne d'expansion: il faut trouver des tâches nouvelles pour employer les énergies des jeunes cadres récemment parvenus à la maturité professionnelle; laisser partir le trop plein risquerait d'être une sélection à rebours très grave pour l'avenir de l'entreprise.

L'un des problèmes de gestion à long terme consiste précisément à équilibrer et synchroniser la croissance de l'entreprise et celle de l'équipe de cadres (qui semble être normalement de l'ordre de 10 à 15 % par an).

Lorsqu'une entreprise se trouve dans un secteur où la croissance est de 10 à 15 % par an ou plus, le simple développement de sa ligne existante suffit à absorber son surcroît de capacité de direction; étant saturée de ce côté, elle sera rarement tentée de saisir des opportunités de diversification, même très rentables.

Dans de tels secteurs en expansion, les grandes entreprises, étant trop occupées pour profiter de toutes les occasions qui se présentent à elles, laissent des occasions vacantes: elles créent ainsi dans le tissu économique des interstices par lesquels de nouveaux venus plus petits (et initialement moins bien placés) pourront prendre place dans la profession.

Il est clair que les interstices sont d'autant plus nombreux et importants que le taux de croissance global de l'économie est plus élevé, et que l'évolution technique est plus rapide.

Les qualifications nécessaires à une équipe de direction et à des services spécialisés d'état-major ne sont pas homogènes, mais au contraire spécifiques et hétérogènes: telle maîtrise technique, telle habileté de négociation, telle expérience à discerner les marchés futurs, etc.

En conséquence, la croissance spontanée des qualifications a toutes les chances de produire des ressources déséquilibrées par rapport aux besoins, surtout dans les entreprises de dimensions modestes.

L'action de la direction devra, en permanence:

- d'abord déceler ces déséquilibres,
- ensuite, y porter remède dans la mesure du possible.

La croissance de qualifications spécialisées étant un phénomène à long terme, régi par des lois de maturation internes et par l'existence de certains « seuils critiques », il est parfois impossible d'obtenir à chaque instant des qualifications équilibrées: il faut alors programmer le déséquilibre. Cette nécessité se retrouve chaque fois que l'on doit effectuer un dosage de phénomènes présentant une grande inertie.

C'est le cas typique d'un plan d'investissement dans l'industrie lourde. Dans le cas d'une usine sidérurgique, il est impossible d'accroître sa capacité par un accrois-

sement simultané et équilibré de la capacité de toutes ses parties: il est inévitable que les étapes intermédiaires du plan de développement comportent des capacités déséquilibrées (et le meilleur plan minimisera le coût de ces déséquilibres).

Revenons au problème des qualifications de la direction et des services spécialisés. Dans une entreprise de dimension modeste et de laquelle la conjoncture professionnelle exige un développement très rapide, il est parfois impossible de « pousser tous les pions à la fois ». Les ressources totales étant limitées, et une action efficace exigeant un certain seuil de moyens, il peut être préférable de prévoir délibérément une gestion déséquilibrée, un point fort poussé à fond permettant de faire la percée, après laquelle la troupe sera regroupée à loisir. On a pu dire que dans ce cas la direction de l'entreprise ressemblait au jeu de dames: le meilleur moyen de gagner la partie n'est pas de pousser tous ses pions en ligne, mais d'en mener un assez loin pour faire dame...

## **Stratégies-types de développement**

Après avoir analysé quelques aspects du phénomène de croissance des entreprises, nous allons rechercher quelques stratégies-types pouvant servir de guide à l'élaboration de la politique générale des entreprises.

En abordant le problème par des raisonnements logiques partant de données qualitatives, nous n'excluons nullement le calcul effectué sur des données quantitatives; les deux approches se complètent. On ne peut mesurer et calculer qu'après avoir donné une forme intellectuelle au problème: c'est précisément le but de l'approche logique, qui doit être considérée comme un préliminaire à la quantification.

## **Facteurs caractéristiques de la situation**

Pour raisonner la politique générale d'une entreprise, il faut évidemment partir des facteurs caractéristiques de la situation de cette entreprise.

Dans une première approximation, les facteurs caractéristiques suivants sont retenus:

- âge du produit,
- type de concurrence sur le marché,
- intensité du capital et de la recherche de la profession,
- dimension absolue et relative (par rapport à la masse critique),
- degré de saturation de la gamme, et d'intégration de la production,
- rentabilité actuelle et réserves de financement,
- déséquilibres dans les ressources,
- taux de croissance générale de l'économie.



Nous irons, des premiers facteurs considérés isolément, aux facteurs suivants, combinés avec les précédents, esquissant une typologie des entreprises face au phénomène de croissance.

Dans le cadre de l'utilisation optima des ressources de l'entreprise nous n'excluons pas les possibilités de conjonction avec d'autres entreprises dont les formes les plus courantes sont :

- les alliances, permettant de combler une lacune: prise de licence, accord de commercialisation, etc.;
- les ententes, permettant d'éviter les luttes destructives: spécialisation, coordination d'investissements;
- les acquisitions de firmes, qui permettent:
  - à la firme absorbante de combler une lacune, de racheter du temps perdu, d'acquérir des qualifications nouvelles,
  - à la firme absorbée de valoriser ses points forts dans un contexte plus étendu;
- les fusions qui, en outre, permettent d'élever la dimension à proximité du seuil critique.

### **Age du produit**

Pour une entreprise centrée sur un seul produit (notre hypothèse), la position stratégique dépend très étroitement de l'âge du produit :

- a) le produit unique est dans sa petite enfance: l'entreprise a peu de chances de survivre, elle est destinée à grossir les rangs des précurseurs méconnus. La raison commande de se faire acheter par une entreprise ayant atteint sa maturité;
- b) le produit est en phase de croissance très rapide. L'entreprise se heurte nécessairement à des difficultés de financement. Comme le produit est nouveau, les techniques non stabilisées et les utilisateurs non éduqués, la stratégie de développement la plus efficace sera fréquemment la suivante:
  - prix de vente: élevé (forte marge brute),
  - effort technique sur le produit: important, financé par la marge brute,
  - effort commercial: important, financé par la marge brute,
  - équipement: aussi léger que possible (car les procédés ne sont pas stabilisés);
- c) le produit est en croissance soutenue, avec des techniques relativement stabilisées.

A cette phase, la stratégie type s'articule autour des points clés suivants :

- équipement optimum, industrialisation des procédés,
- parfois concentration (la masse critique s'élève).

On remarquera le contraste avec la phase précédente: il est essentiel dans chaque cas de prendre le virage au bon moment.

d) Le produit est en phase de maturité et de stabilité.

Les points clés de la stratégie-type deviennent:

- rationalisation et productivité,
- prix de vente compétitifs,
- recherche et expérimentation d'idées de diversification.

e) Le produit est en déclin.

La stratégie-type devient:

- diversification (si le produit antérieur peut encore durer),
- reconversion (si le produit antérieur cesse d'être rentable).

### **Types de concurrence sur le marché**

Avec diverses variantes, on distingue cinq principaux types de concurrence sur le marché:

A. Concurrence parfaite: aucun producteur n'est en mesure d'exercer une influence personnelle sur le marché (élasticité nulle par rapport aux quantités, infinie par rapport aux prix). C'est le cas fréquent d'une profession où les producteurs sont nombreux et les produits non différenciés (interchangeables).

B. Oligopole (produits non différenciés): les producteurs sont assez peu nombreux pour que l'action de chacun d'eux ait une influence sur le marché d'ensemble. Les concurrents ne pouvant se battre sur la conception du produit (qui est supposé indifférencié comme l'acier courant, l'aluminium, le pétrole, etc.), leur stratégie-type comportera:

- recherche d'une avance sur le plan des procédés, ou d'une intégration donnant un avantage de prix ou de débouché (pétrole, acier);
- si les procédés sont stabilisés, recherche d'ententes évitant la duplication des investissements;
- recherche d'une intégration aval se prêtant à la création de produits différenciés;
- éviter de tomber au-dessous de la masse critique.

C. Concurrence monopolistique (oligopole entre produits différenciés): les producteurs sont peu nombreux, et chacun a le monopole du modèle différencié de son produit symbolisé par une marque.

Dans ce cas chaque producteur a une double influence sur le marché: quantitative (prix et quantités offertes) et qualitative (conception du produit). Il dispose donc de degrés de liberté plus nombreux que dans les cas précédents, ce qui constitue un avantage stratégique considérable.

L'entreprise devra normalement chercher à se maintenir, et pour cela dépenser une forte proportion de sa marge brute en efforts destinés à maintenir son avance sur les plans :

- technique (recherche),
- commercial (publicité),
- dimension (investissements).

D. Monopole temporaire — C'est une accentuation du cas précédent : un brevet ou un procédé original ou un équipement écrasant permettent à l'entreprise d'être temporairement sans concurrence directe pour la satisfaction d'une forme particulière de besoin.

La stratégie sera la même.

E. Monopole permanent — Mentionné pour mémoire, du fait de son caractère exceptionnel en ce qui concerne les entreprises privées. Contrairement aux apparences, cette position n'est pas très confortable, car elle appelle une réglementation paralysante.

### **Intensité du capital et de la recherche**

Intensité du capital : somme qu'il faut investir (production et distribution) pour réaliser 100 fr. de chiffre d'affaires (varie de 10 à 200).

Intensité de la recherche : dépense de recherche (technique et commerciale) qu'il faut effectuer pour entretenir durablement un chiffre d'affaires de 100 fr. (varie de 0 à 15).

L'expérience d'une part, le raisonnement économique d'autre part, montrent que les positions B, C et D ci-dessus sont toujours caractérisées par une forte intensité du capital ou de la recherche, souvent combinée avec une forte masse critique.

Plus précisément :

— la position A (concurrence parfaite) se maintient dans les professions où les produits sont sans nouveauté, les procédés banalisés, les équipements peu coûteux (ou fractionnables), la masse critique faible, et les frais généraux techniques peu élevés.

Ces professions seront caractérisées par :

- une entrée facile,
- une concurrence vive,
- une rentabilité médiocre,
- une mortalité élevée,

— les positions B, C, D correspondent à des caractéristiques inverses. Il est clair que l'entrée en position B exige beaucoup de capital ; l'entrée en position C ou D exige beaucoup de technique.

Ces professions sont des clubs très fermés: pour y être admis, il faut payer un droit d'entrée élevé. (Et pour y rester, il faut verser une cotisation substantielle sous forme de frais de recherche, de publicité et d'investissement.) Ceci fait, on a l'avantage d'être protégé contre la pression de la multitude: ce n'est pas nécessairement le confort, car les gros se mangent aussi entre eux.

Ces remarques soulignent l'intérêt qu'il y a à définir la position d'une entreprise et sa stratégie, à définir les droits d'entrée afférents à ses activités actuelles et potentielles.

## **DIMENSION (RELATIVE ET ABSOLUE)**

La dimension d'une entreprise est évidemment un facteur caractéristique de sa position et déterminant de sa politique.

### **A. Dimension relative**

Elle se définit par rapport au contexte de la profession, et plus précisément par rapport à la masse critique pour la production considérée. Pour une production définie, la masse critique est le volume de production à partir duquel le producteur ne subit aucun handicap important par rapport à ses concurrents les mieux placés (ou encore, à partir duquel le coût marginal à long terme est sensiblement constant).

Pour les industries lourdes, la masse critique se détermine à partir du dimensionnement des équipements. Pour les industries où l'équipement de production est moins décisif que la recherche technique ou l'implantation commerciale, un critère concret est plus difficile à définir. Dans beaucoup de professions moyennement concentrées, on peut admettre qu'un producteur a la masse critique pour un produit lorsque son volume atteint ou dépasse 10 % du marché de ce produit.

Cette règle empirique et grossière s'applique généralement à toutes les professions où le développement est lié principalement à l'effort de conception du produit et à l'effort de vente.

Sa justification rationnelle est claire: dans de telles professions, avoir 10 à 15 % du marché signifie avoir une production de l'ordre de la moitié de celle du plus gros concurrent (qui tient 20 à 30 % du marché), donc avoir la possibilité d'amortir les efforts techniques et commerciaux sur des séries d'ordre de grandeur comparable; donc être capable de «suivre la cadence» du plus gros sans se laisser distancer.

En somme, avoir la masse critique dans une production, c'est être situé parmi les dominants de cette production.

Seul un producteur dominant (au-dessus de la masse critique) peut se maintenir durablement dans les positions B, C ou D (oligopole, concurrence monopolistique, monopole temporaire).

En effet, il faut cette masse minima pour suivre la cadence de progrès technique et d'action commerciale (marque, publicité, réseau) imposée par les leaders du marché.

La masse critique se définit produit par produit. De ce fait une grande entreprise à produits nombreux peut n'avoir la masse critique nulle part, tandis qu'une entreprise plus petite concentrée sur 1, 2 ou 3 produits peut être dominante pour ces produits.

Un producteur en position B, C ou D qui n'atteint pas la masse critique perd son indépendance ou se trouve ramené en position A (concurrence parfaite).

La masse critique se définit par rapport au marché du produit. Dans certains cas, il s'agit d'un marché local ou régional, dans d'autres cas, d'un marché national. Au fur et à mesure de l'abaissement des barrières douanières les masses critiques de nombreux produits devront être calculées à partir de la consommation totale: c'est le phénomène de montée des masses critiques.

Enfin, pour un nombre croissant de produits très spécialisés et élaborés (tels que les machines-outils), la base de référence valable sera de plus en plus le marché mondial.

Cette notion de masse critique ne s'applique qu'avec d'importants aménagements aux productions primaires (mines, agriculture) et tertiaires (commerce, services).

De même, elle ne s'applique aux industries de transformation très morcelées (exemple: meuble, conserve, etc., où le plus grand fait 1 ou 2 % du marché), et entièrement composées d'entreprises en position A, que lorsque ces industries se concentrent sous l'impulsion d'entreprises dominantes atteignant 5 ou 10 % du marché et accédant aux positions B, C ou D (en technicisant et industrialisant des métiers précédemment artisanaux).

Il n'est raisonnable pour une entreprise d'adopter pour un produit une politique de marque soutenue par une publicité coûteuse que si le volume actuel ou prévu pour le produit atteint la masse critique.

En effet, dans le cas contraire, l'effort ne pourra être maintenu, et l'argent aura été dépensé en pure perte (ce cas est d'ailleurs fréquent).

Dans le cas d'un produit à faible volume pour lequel on fait une publicité intense en vue de lui faire atteindre rapidement la masse critique, il s'agit d'un investissement publicitaire: investissement qui comporte un risque sérieux, mais qui peut être rentable, et même nécessaire.

Après ces considérations à propos de la notion de masse critique, revenons aux impératifs de politique générale que dicte à une entreprise sa position dans la gamme des dimensions relatives.

a) Cas de l'entreprise dominante (supérieure à la masse critique), se situant donc en position B, C ou D.

Son impératif est de se maintenir dans cette position, et pour cela de consentir d'importantes dépenses de recherche technique, de promotion commerciale et d'investissement.

Une entreprise dominante risque le déclin si elle ralentit son effort technique et commercial. Elle est assurée du déclin si elle va jusqu'à sous-traiter la vente et s'exclure de l'évolution des produits.

Cette dernière hypothèse peut paraître irréaliste. Il semble pourtant qu'elle reflète exactement les dispositions prises par un certain nombre d'entreprises importantes au cours de la période de régression économique 1930-1940: la réalité dépasse la fiction!

- b) Cas d'une entreprise non dominante (inférieure à la masse critique), dans une profession relativement concentrée. Son impératif est d'atteindre la masse critique à tout prix, au plus vite, sous peine de stagner en position A, ou même de disparaître (s'il est prévu que la concentration de la profession doit se poursuivre); ceci suppose:
- un effort maximum de croissance, utilisant toutes les possibilités du marché et toutes les ressources financières,
  - une limitation éventuelle de la gamme de produits pour concentrer toutes les ressources de l'entreprise sur le produit à pousser,
  - éventuellement, si la masse critique est si élevée qu'il n'y a pas d'espoir de l'atteindre à temps sur le produit principal, une concentration des efforts sur une spécialité annexe à marché moins large, et constituant un interstice par rapport aux productions des grands concurrents,
  - enfin, un abandon d'autonomie et un rattachement à un groupe plus vaste (exemples nombreux dans l'électronique).

## **B. Dimension absolue**

La valeur absolue de la dimension a une importance, indépendamment du contexte professionnel; mais la démarcation entre catégories est assez floue. Pour simplifier, nous ne considérons que les entreprises nettement grandes ou petites.

- a) Grandes entreprises (ressources propres dépassant 50 millions):  
leur stratégie normale sera de n'aborder que les productions à forte intensité du capital ou de la technique, et à masse critique élevée, de façon à se trouver dominantes dans les positions B, C ou D, dans un club fermé à la foule.
- b) Petites entreprises (ressources propres inférieures à 5 millions):  
leur voie la plus probable est en position A (produit non différencié, peu technique et très concurrencé).

La voie la plus profitable est de rechercher une position C ou D (concurrence monopolistique) pour un produit à faible masse critique, mais exigeant une grande intensité de recherche (technique ou commerciale): c'est la recherche de l'opportunité interstitielle qui peut être le fondement d'une position solide, puis d'une croissance régulière.

## **Degré de saturation de la gamme et d'intégration de la production**

La gamme d'articles n'est pas saturée si l'entreprise ne produit qu'une fraction des articles voisins qui se vendent généralement ensemble (par exemple gamme de tailles, ou d'appareils à usages voisins).

La production est peu intégrée si l'entreprise sous-traite à l'extérieur des prestations amont ou aval très liées à l'exploitation.

Ces facteurs permettent d'appliquer à la croissance de l'entreprise ce qu'on pourrait appeler le principe de proximité: la ligne de croissance naturelle de l'entreprise passe généralement par les opportunités rentables les plus proches de l'activité antérieure. Elles ont en effet toutes chances de mieux réutiliser les ressources de l'entreprise et de minimiser les risques.

Bien qu'il s'agisse d'une probabilité statistique et d'une tendance générale plus que d'une règle stricte, on peut analyser cette règle plus avant:

- a) si les produits sont dans la perspective d'une croissance soutenue, l'expansion de l'entreprise se fera par ces produits, sans diversification;
- b) si les produits sont sans perspective de croissance, et que de plus la gamme est saturée ainsi que l'intégration de la production, avec masse critique atteinte, la croissance de l'entreprise exige la diversification vers une autre gamme;
- c) si les conditions sont identiques, sauf que la gamme et l'intégration ne sont pas saturées, la croissance pourra s'effectuer d'abord en complétant la gamme ou l'équipement;
- d) si les conditions sont identiques à b, sauf que la masse critique n'est pas atteinte, il faut envisager soit la spécialisation, soit la diversification suivant les conditions de fait.

Dans les professions où la vie des produits est courte, l'équilibre de la croissance de l'entreprise exige que son « écurie de produits » comporte simultanément des produits situés aux différentes phases de leur vie: les premiers absorbant du financement et les derniers en restituant. Notre hypothèse simplificatrice d'entreprise monoproduit (ou monogamme) est donc, dans de nombreux cas, contraire à une stratégie saine.

## **Rentabilité actuelle et réserves de financement**

Il s'agit évidemment d'un facteur-clé déterminant la politique de développement de l'entreprise:

- a) entreprise rentable, sans réserves de financement:  
ses moyens propres lui permettent un taux de croissance de l'ordre de grandeur du taux de rentabilité net du capital investi;  
pour réaliser une croissance plus rapide, il faut faire appel à de nombreux associés (augmentation de capital).

- b) entreprise rentable, avec réserves de financement (ressources propres pléthoriques et possibilités d'accroître son endettement):  
la croissance peut excéder quelque temps le taux de rentabilité sans appel aux actionnaires;  
l'entreprise est en bonne position pour réaliser un plan d'investissement à long terme dont la rentabilité n'est pas immédiate.
- c) entreprise non rentable, avec réserves de financement:  
les moyens existent pour financer le développement; mais il est prudent d'effectuer seulement les investissements à rentabilité rapide.
- d) entreprise non rentable, sans réserves de financement:  
si la gestion présente est inefficace, elle doit être redressée d'urgence, afin de restaurer la rentabilité et les possibilités d'expansion;  
si la gestion présente est efficace, le cas est presque désespéré: il faut trouver une opportunité de réorientation à investissement faible, ou céder l'affaire.

### Déséquilibre dans les ressources

Schématiquement, on peut considérer les ressources financières, techniques, commerciales et de direction, affectées des signes +, = et — suivant leur intensité relative. On peut ainsi décrire quelques cas typiques, où il apparaît une ligne d'action logique pour l'entreprise.

	Ressources				Ligne d'action rationnelle
	financières	techniques	commerciales	direction	
1	=	—	+	+	combler lacune par alliance type licence
2	+	—	+	+	combler lacune par acquisition d'une firme à potentiel technique complémentaire
3	+	—	—	—	liquider et partager l'actif entre les associés
4	—	+	—	=	se faire racheter par un groupe complémentaire
5	+	+	—	=	combler lacune commerciale par alliance ou acquisition (cas moins probable que les précédents)
6	=	+	+	+	petite firme en position A qui peut briguer sérieusement une position C ou D



Il est possible de considérer des situations de plus en plus spécifiques, en combinant de diverses façons les facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6 examinés jusqu'ici; dans la plupart des cas, on verrait apparaître soit une ligne d'action s'imposant logiquement, soit plusieurs lignes d'action alternatives entre lesquelles le choix doit être éclairé par une analyse ultérieure des faits et des chiffres.

### **Taux de croissance générale de l'économie**

Ce dernier point n'est cité que pour permettre une meilleure interprétation des conditions rencontrées dans différents pays.

- a) L'économie nationale a une faible croissance sur une longue période. Quelles sont les conséquences sur la croissance des entreprises grandes et petites ?
- La grande entreprise bien dirigée ne trouvera pas dans ses produits existants de débouchés pour son expansion; elle devra croître par diversification proliférante dans de nombreux domaines sans liens entre eux — y compris certains domaines qui seraient plus rationnellement du ressort d'entreprises plus petites.
  - La petite entreprise se trouve devant un marché limité, et sans opportunités interstitielles (toutes saisies par les grands); en moyenne elle sera vouée à la stagnation.

L'évolution serait différente si l'exportation jouait un rôle important: mais alors l'économie générale ne serait pas stationnaire.

- b) L'économie nationale a une expansion rapide sur une longue période.
- La grande entreprise bien dirigée réalise l'essentiel de son expansion dans la ligne de ses produits existants; elle garde une structure industrielle relativement simple et logique, s'ordonnant autour de lignes de forces techniques et commerciales, les anomalies occasionnelles étant tôt ou tard corrigées.
  - La petite entreprise peut croître dans un marché ouvert et peut profiter des nombreuses opportunités interstitielles apportées par l'évolution rapide, et le plus souvent négligées par les gros; en conséquence, toutes les professions ne comportant pas de masses critiques initiales trop élevées s'enrichissent de nouveaux venus dynamiques.

### **Schéma d'une position stratégique forte**

Cette étude nous a permis d'esquisser quelques « stratégies-types de développement » ayant les meilleures chances de servir l'objectif central d'expansion rentable de l'entreprise. Il peut être utile de conclure par une vue synthétique de ce qui constitue pour une entreprise une position stratégique forte.

Comme éléments de cette position stratégique forte, on trouve évidemment de bons produits en position B, C ou D, une bonne implantation commerciale, la masse critique, un équilibre entre les âges des produits, etc., mais est-ce suffisant ? Les produits se périment, les clientèles évoluent, quelle assurance a-t-on de recréer constamment une position dominante ?

Cette assurance existe si l'entreprise a obtenu la maîtrise d'un large domaine technique, maîtrise appuyée sur une tradition de qualification, alimentée et renouvelée par un effort constant de recherche, et concrétisée par une forte équipe d'hommes qualifiés : à partir de cette base stratégique, elle peut maintenir sa position à travers les vicissitudes de l'évolution.

La plupart des firmes se spécialisent en effet, mais dans un sens beaucoup plus large que celui qu'implique la logique de la productivité industrielle : la sorte de spécialisation qu'elles recherchent est le développement d'une qualification et d'une force particulière dans de larges domaines, qui leur donneront une position favorable vis-à-vis des concurrents existants et potentiels. A long terme, la rentabilité, la survie et la croissance d'une firme dépendent moins de sa productivité instantanée et de la variété de sa gamme de produits que de son aptitude à établir une ou plusieurs bases techniques larges et relativement inexpugnables, à partir desquelles elle peut adapter ou élargir ses activités dans un milieu incertain, changeant et concurrentiel. Ce n'est pas le volume de la production, ni même (dans certaines limites), la dimension de la firme qui sont l'essentiel : c'est plutôt la nature du domaine de base qu'elle a été en mesure de dominer.

Il semble bien que l'observation des réussites industrielles durables confirme complètement cette conception.

Sous leur apparente diversité, des géants industriels tels que General Motors, Nestlé, Philips, Unilever, tirent leur force de bases techniques définies comportant des applications aux formes multiples. Le phénomène est encore plus net pour les entreprises de dimensions plus modestes.

Au terme de cette étude, nous devons souligner que de nombreux autres domaines auraient pu être abordés : conception des produits, vente, équipement, qualité, prix de vente, structures, hommes, etc...

Dans le domaine traité nous nous sommes limités au cas simpliste de l'entreprise comportant un seul produit : le cas de l'entreprise polyvalente peut s'en déduire, avec une complexité accrue.

Enfin nous nous en sommes tenus à une approche qualitative. Ceci ne doit pas apparaître comme une répudiation du quantitatif ; les repères et jugements qualitatifs que nous avons exposés ne sont valables que s'ils sont appuyés sur des faits et des chiffres de base : chacun des facteurs caractéristiques étudiés doit être repéré à l'aide de chiffres ; à partir de ces repères qualitatifs sérieux, nous avons montré qu'il était possible de structurer le problème d'orientation de l'entreprise en utilisant le raisonnement logique, et de découvrir ainsi des lignes d'action préférentielles.

Mais cette phase logique ne constitue qu'un préliminaire: chaque ligne d'action mise ainsi en évidence doit être précisée par des faits spécifiques et quantifiée par des chiffres avant de pouvoir être adaptée.

Telle peut être la conclusion sur le plan méthodologique.

En ce qui concerne le fond du problème on peut conclure par cette idée de synthèse que la croissance de l'entreprise a sa source dans les forces internes de l'entreprise plus que dans les circonstances extérieures, et ces forces internes sont constituées avant tout par des hommes.

**EPARGNER** c'est l'aimer...



**CAISSE D'EPARGNE  
ET DE CREDIT**

**Lausanne**  
**Lucens - Morges - Renens**  
**Saint-Prex - Vevey**  
19 agents régionaux dans le canton