

## CHAPITRE IV cycle de vie de l'entreprise

### Introduction

Les entreprises évoluent constamment et par différentes phases tout au long de leur existence. La compréhension de ces phases est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise et pour garantir sa réussite à long terme.

Dans ce chapitre, nous allons explorer les cycles de vie de l'entreprise, c'est-à-dire les différentes phases que traversent les entreprises depuis leur lancement jusqu'à leur déclin, en passant par la croissance et la maturité. Nous allons également étudier les caractéristiques de chaque phase, les facteurs qui influencent le cycle de vie de l'entreprise et les implications pour la gestion.

Lancer une entreprise est un processus difficile qui peut être récompensé par le succès à long terme, mais qui implique également des risques et des défis importants. Une fois l'entreprise créée, elle doit faire face à une série de défis différents pour assurer sa croissance, sa rentabilité et sa survie à long terme. Les entreprises évoluent constamment et par différentes phases tout au long de leur existence, depuis leur lancement jusqu'à leur déclin, en passant par la croissance et la maturité. La compréhension de ces cycles de vie est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise et pour garantir sa réussite à long terme.

### 1. Le cycle de vie de l'entreprise

#### 1.1. Définition du « cycle de vie de l'entreprise »

Voici une définition du cycle de vie de l'entreprise proposée par James L. Fisher et James V. Koch (1987) dans leur livre "Born, Entrepreneurship and Economic Growth".

"Le cycle de vie de l'entreprise se réfère aux **phases** distinctes qu'une entreprise traverse depuis sa création jusqu'à sa disparition, comprenant la naissance, la croissance, la maturité et le déclin. Chaque phase est caractérisée par des besoins et des défis particuliers qui exigent des réponses différentes et une attention particulière de la part des dirigeants de l'entreprise."

Cette définition met en évidence les différentes phases que traversent une entreprise au cours de son existence, ainsi que les défis et les besoins qui leurs sont associés. Elle souligne également l'importance d'adapter les stratégies de gestion en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise pour assurer sa pérennité.

#### 1.2. Les phases du cycle de vie de l'entreprise

##### 1) Phase de lancement

C'est la phase de création et de mise en place des fondations de l'entreprise.

Au cours de la **phase de lancement**, les entrepreneurs doivent mettre en place les fondations de l'entreprise, notamment en élaborant un plan d'affaires et en établissant une structure organisationnelle adéquate.

À cette étape, les défis incluent l'obtention des financements nécessaires, la recherche et l'embauche d'employés compétents, et la mise en place de processus et de systèmes efficaces pour soutenir les activités de l'entreprise.

Les objectifs à court terme de cette phase sont généralement liés à la mise en place d'une base solide pour l'entreprise.

Les objectifs à long terme peuvent inclure la rentabilité et la croissance.

## 2) Phase de croissance

C'est la phase où l'entreprise commence à se développer et à gagner en rentabilité.

Une fois que l'entreprise est établie, elle entre dans la **phase de croissance**. Cette phase est marquée par une augmentation de la demande pour les produits ou services de l'entreprise et une **augmentation des revenus**.

Les défis à cette étape incluent la gestion de la croissance de l'entreprise, la recherche et l'embauche de nouveaux employés et la mise en place de processus efficaces pour gérer les opérations de l'entreprise.

Les objectifs à court terme de cette phase du marché sont généralement liés à la réalisation d'une croissance continue et à l'expansion de l'entreprise.

Les objectifs à long terme peuvent inclure la domination du et l'augmentation de la rentabilité.

## 3) Phase de maturité

C'est la phase où l'entreprise atteint un niveau de stabilité et de rentabilité relativement élevés, mais où elle doit également faire face à une concurrence accrue et à des changements dans l'environnement économique.

La phase de maturité est marquée par une stabilisation des activités de l'entreprise et une augmentation de la concurrence. Les défis à cette étape incluent la conservation des parts de marché et la diversification des activités de l'entreprise pour maintenir sa rentabilité. Les objectifs à court terme de cette phase sont généralement liés à la consolidation de la position de l'entreprise sur le marché, tandis que les objectifs à long terme peuvent inclure l'expansion dans de nouveaux marchés ou l'introduction de nouveaux produits ou services.

## 4) Phase de déclin

Finalement, toutes les entreprises finissent par entrer dans la phase de déclin, qui peuvent être subies par des facteurs tels que la concurrence accrue, l'obsolescence des produits ou services de l'entreprise ou des changements dans l'environnement économique. Les défis à cette étape incluent la gestion de la réduction des revenus et la recherche de moyens pour redresser l'entreprise ou pour la fermer de manière responsable. à court terme de cette phase peut inclure la réduction des coûts et la gestion de la liquidation de l'entreprise, tandis que les objectifs à long terme peuvent inclure la planification pour une éventuelle reprise ou la recherche de nouvelles opportunités d'affaires.

En somme, la compréhension des cycles de vie de l'entreprise est essentielle pour la gestion efficace de l'entreprise à chaque étape de son existence. Chaque phase comporte ses propres défis et ses propres objectifs, et la gestion efficace de chaque étape peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs à court et à long terme. Dans la section suivante, nous allons examiner plus en détail chaque phase du cycle de vie de l'entreprise et les stratégies de gestion appropriées pour chaque étape.

## Les facteurs qui influencent le cycle de vie de l'entreprise

Le cycle de vie d'une entreprise est fourni par plusieurs facteurs, tels que :

- Le marché : L'entreprise est en interaction constante avec son marché, et l'évolution de celui-ci a un impact direct sur son cycle de vie. Si le marché est en croissance, l'entreprise a plus de chances de se développer, tandis qu'en cas de ralentissement économique, elle peut entrer en déclin.
- La concurrence : La concurrence est un facteur clé pour l'entreprise, car elle peut impacter sa part de marché, ses marges bénéficiaires, ainsi que sa capacité à innover. Une concurrence intense peut mettre en péril la survie de l'entreprise, surtout si elle ne parvient pas à se différencier de ses concurrents.
- Les technologies : Les avancées technologiques peuvent avoir un impact important sur le cycle de vie d'une entreprise. Si elle ne parvient pas à suivre les évolutions technologiques, elle risque de perdre sa compétitivité. À l'inverse, une entreprise qui innove peut se démarquer de la concurrence et se développer rapidement.
- Les ressources humaines : Les employés sont la force motrice de l'entreprise, et leur performance est déterminante pour son cycle de vie. Leur formation, leur motivation, leur expérience et leur fidélité peuvent influencer le cycle de vie de l'entreprise de différentes manières. Par exemple, la composition de l'équipe de direction peut avoir un impact significatif sur la façon dont l'entreprise évolue. Les entreprises dont les dirigeants ont une expérience et une expertise diverses et complémentaires sont souvent mieux préparées à affronter les défis de chaque étape du cycle de vie.

D'autres facteurs peuvent également influencer le cycle de vie de l'entreprise, tels que la concurrence, l'innovation, les changements technologiques, les réglementations gouvernementales, les facteurs économiques externes tels que les crises financières, les changements démographiques, etc. fin de compte, le succès et la pérennité d'une entreprise dépendante de sa capacité à s'adapter et à évaluer avec les changements du marché et de l'environnement économique.

## Études de cas d'entreprises ayant réussi ou échoué à chaque phase du cycle de vie

Voici quelques exemples d'entreprises ayant réussi ou échoué à chaque phase du cycle de vie de l'entreprise :

### 1) Phase d'introduction :

- Réussite : Apple avec le lancement de l'iPhone en 2007 qui a bouleversé l'industrie des smartphones.
- Échec : Google avec son réseau social Google+ lancé en 2011 qui a été fermé en 2019 en raison de son faible taux d'utilisation.

### 2) Phase de croissance :

- Réussite : Amazon avec l'expansion de son offre de produits et services et son développement à l'international.

- Échec : Blockbuster, l'ancien géant de la location de films, qui n'a pas réussi à s'adapter aux changements du marché avec l'arrivée de Netflix.

### 3) Phase de maturité :

- Réussite : Coca-Cola qui continue d'être un leader du marché mondial des boissons gazeuses depuis plus d'un siècle.
- Échec : Kodak qui a raté le virage numérique de l'industrie photographique et a été contraint de se déclarer en faillite en 2012.

### 4) Phase de déclin :

- Réussite : Apple avec le redressement de l'entreprise après le retour de Steve Jobs en 1997.
- Échec : Toys "R" Us qui a été incapable de faire face à la concurrence des magasins en ligne et a été contraint de fermer tous ses magasins en 2018.

Il convient de noter que la réussite ou l'échec d'une entreprise dépend de nombreux facteurs, tels que la qualité du leadership, la capacité d'innovation, la gestion des ressources, les tendances du marché, la concurrence, etc.

## 1.3. Modèles de cycle de vie de l'entreprise

Il existe plusieurs modèles de cycle de vie de l'entreprise. Ces modèles ont tous en commun le fait qu'ils cherchent à décrire les différentes phases que traversent une entreprise au cours de son existence et les défis qu'elle doit relever à chaque étape. Ils proposent également des stratégies de gestion spécifiques pour chaque phase du cycle de vie de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité et sa croissance.

Voici une liste non exhaustive des modèles les plus couramment utilisés :

- 1) **Le modèle de Greiner** : développé par Larry E. Greiner en 1972, ce modèle propose cinq phases distinctes de développement de l'entreprise, chacune caractérisée par des crises de croissance spécifiques.

Les cinq phases du modèle de Greiner sont les suivantes :

- La phase de croissance par la créativité : dans cette phase, l'entreprise est caractérisée par une forte croissance et une créativité intense. Les fondateurs ont tendance à garder un contrôle étroit sur l'entreprise et les employés travaillent en étroite collaboration avec eux. Cependant, à mesure que l'entreprise se développe, les fondateurs ont tendance à devenir débordés et à avoir du mal à gérer la croissance.
- La phase de la direction entrepreneuriale : dans cette phase, l'entreprise a besoin de professionnaliser sa gestion et de mettre en place une structure organisationnelle plus formelle. Les fondateurs doivent apprendre à déléguer des responsabilités à d'autres membres de l'équipe et à se concentrer sur la stratégie à long terme. Les employés doivent également apprendre à travailler avec des règles et des procédures plus strictes.
- La phase de croissance par la bureaucratisation : dans cette phase, l'entreprise a besoin de mettre en place une bureaucratie plus complexe pour gérer sa croissance continue. Cependant, cette bureaucratie peut devenir inefficace et entraîner des retards dans la prise de décision.

- La phase de croissance par la délégation : dans cette phase, l'entreprise a besoin de déléguer plus de responsabilités à des managers de niveau inférieur pour permettre une prise de décision plus rapide et plus efficace. Cependant, cela peut également entraîner une perte de contrôle pour les fondateurs.
- La phase de la croissance interne : dans cette phase, l'entreprise doit se concentrer sur l'innovation et la recherche de nouveaux marchés pour continuer à se développer. Les employés doivent être encouragés à proposer de nouvelles idées et à prendre des risques.

Le modèle de Greiner met en évidence les crises de croissance que les entreprises peuvent rencontrer à chaque étape de leur développement. Selon ce modèle, l'entreprise doit être capable de s'adapter à ces crises en modifiant sa structure organisationnelle et en adoptant de nouvelles stratégies de gestion pour continuer à croître.

- 2) **Le modèle de Churchill et Lewis** : proposé par Neil Churchill et Virginia Lewis en 1983, ce modèle se concentre sur les **défis que les entreprises doivent relever pour passer d'une phase à l'autre** du cycle de vie de l'entreprise. Il décrit les cinq étapes du cycle de vie de l'entreprise et met l'accent sur les facteurs clés qui influencent la survie et la croissance de l'entreprise.

Les cinq étapes du modèle de Churchill et Lewis sont les suivantes :

- La phase de l'existence : dans cette phase, l'entreprise est en phase de démarrage. Elle cherche à développer un produit ou un service et à le commercialiser. Les défis auxquels l'entreprise est confrontée comprennent la recherche de financements, la construction d'une clientèle et la mise en place de l'organisation.
- La phase de la survie : dans cette phase, l'entreprise a dépassé les obstacles de la phase de l'existence, mais doit encore faire face à des défis pour survivre. Les principales préoccupations de l'entreprise sont la génération de revenus, la gestion des flux de trésorerie et la construction de relations clients.
- La phase de croissance : dans cette phase, l'entreprise est en pleine croissance et doit développer de nouveaux produits ou services, explorer de nouveaux marchés et développer son personnel. Les défis de cette phase comprennent la gestion de la croissance, la concurrence accrue et la nécessité de renforcer l'organisation de l'entreprise.
- La phase de maturité : dans cette phase, l'entreprise atteint un plateau de croissance. Les principales préoccupations sont la défense de la part de marché, la gestion de la rentabilité et l'exploration de nouveaux marchés. Les défis de cette phase comprennent la saturation du marché, la concurrence accrue et la nécessité de renforcer la position de l'entreprise.
- La phase du déclin : dans cette phase, l'entreprise commence à perdre des parts de marché, à réduire ses bénéfices et à faire face à des défis financiers. Les défis de cette phase comprennent la réduction des coûts, la diversification des produits et l'exploration des nouveaux marchés.

Le modèle de Churchill et Lewis souligne l'importance de l'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement. Les facteurs clés de la survie et de la croissance de l'entreprise comprennent la capacité à innover, à exploiter de nouvelles opportunités de marché et à développer les compétences de son personnel. Ce modèle met également en évidence

l'importance de la gestion efficace des flux de trésorerie et de la recherche de financements pour garantir la survie de l'entreprise.

- 3) **Le modèle de Adizes** : développé par Ichak Adizes, ce modèle décrit sept étapes du cycle de vie de l'entreprise, ainsi que les défis et les problèmes qui se posent à chaque étape. Le modèle met l'accent sur l'importance de la gestion efficace du changement et de la croissance de l'entreprise.

Les sept étapes du modèle de Adizes sont les suivantes :

- **La phase de la courbe de naissance** : dans cette phase, l'entreprise est en phase de démarrage. Les fondateurs de l'entreprise doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif. Ils doivent également recruter du personnel, définir leur marché cible et leur stratégie.
- La phase de la courbe de croissance : dans cette phase, l'entreprise commence à se développer rapidement. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la croissance, la recherche de financement, l'organisation interne et la formation de nouveaux employés.
- La phase de la courbe de maturation : dans cette phase, l'entreprise a atteint un plateau de croissance. Les défis à ce stade comprennent la recherche de nouveaux marchés, la consolidation des acquis et la résolution de problèmes organisationnels.
- La phase de la courbe de la stabilisation : dans cette phase, l'entreprise commence à se stabiliser. Les défis à ce stade comprennent la gestion des coûts, la recherche de nouveaux produits ou services et la rétention des clients.
- La phase de la courbe de l'état stationnaire : dans cette phase, l'entreprise est stable mais ne croît plus. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la rentabilité, la gestion de la productivité et la réduction des coûts.
- La phase de la courbe du déclin : dans cette phase, l'entreprise commence à décliner. Les défis à ce stade comprennent la réduction des coûts, la diversification des produits ou services et la recherche de nouveaux marchés.
- La phase de la courbe de la mort : dans cette phase, l'entreprise est en train de mourir. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la fin de l'entreprise, la liquidation des actifs et la résolution des problèmes juridiques.

Le modèle d'Adizes met en évidence l'importance de la gestion efficace du changement à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise. Les défis de chaque étape peuvent être résolus en adoptant des stratégies de gestion différentes. Par exemple, dans la phase de la courbe de croissance, l'entreprise doit se concentrer sur la recherche de financement et la gestion de la croissance, tandis que dans la phase de la courbe de maturation, elle doit se concentrer sur la consolidation de ses acquis et la résolution de problèmes organisationnels.

- 4) **Le modèle de Bull et Willard** : proposé par William Bull et Gary Willard en 1993, ce modèle se concentre sur les défis que les entreprises doivent relever pour maintenir leur position concurrentielle. il met l'accent sur l'importance de l'innovation pour la croissance de l'entreprise.

Les quatre étapes du modèle de Bull et Willard sont les suivantes :

- La phase de la création de l'entreprise : dans cette phase, l'entreprise est en train de se créer. Les fondateurs doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif. Ils doivent également trouver leur marché cible et établir leur stratégie.
- La phase de croissance initiale : dans cette phase, l'entreprise commence à croître. Les défis à ce stade comprennent la recherche de financement, la construction de l'infrastructure, l'embauche de personnel et la production de produits ou de services de qualité.
- La phase de croissance rapide : dans cette phase, l'entreprise connaît une croissance rapide. Les défis à ce stade comprennent la gestion de la croissance, la gestion des risques, l'innovation et la création de nouvelles sources de revenus.
- La phase de maturation : dans cette phase, l'entreprise atteint un plateau de croissance. Les défis à ce stade comprennent la recherche de nouvelles sources de revenus, l'amélioration de la qualité, l'expansion internationale et la gestion de la concurrence.

Le modèle de Bull et Willard a mis en évidence l'importance de l'innovation pour la croissance de l'entreprise. Selon ce modèle, l'innovation est cruciale pour la survie et la croissance de l'entreprise à chaque étape de son cycle de vie. L'innovation peut être réalisée

- 5) Le modèle de Schendel et Hofer : développé par Dan Schendel et Charles Hofer en 1979. Il décrit cinq étapes distinctes que les entreprises traversent pendant leur cycle de vie.

Les cinq étapes du modèle de Schendel et Hofer sont les suivantes :

- L'étape de la naissance : dans cette étape, une entreprise est en train de se créer et est généralement caractérisée par une forte incertitude. Les fondateurs doivent établir leur vision, leur mission et leur objectif, et ils doivent déterminer comment leur entreprise se différenciera de ses concurrents.
- L'étape de la croissance : dans cette étape, l'entreprise commence à croître. Elle peut connaître une croissance rapide ou une croissance plus lente et régulière. À ce stade, l'entreprise doit se concentrer sur l'expansion de sa clientèle, sur la mise en place d'une structure organisationnelle appropriée et sur le développement de ses capacités.
- L'étape de la maturité : dans cette étape, l'entreprise a atteint un niveau de croissance stable. Elle est souvent en concurrence avec d'autres entreprises établies et doit se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité pour maintenir sa position sur le marché.
- L'étape du déclin : dans cette étape, l'entreprise connaît un ralentissement de sa croissance et peut même commencer à perdre des parts de marché. À ce stade, l'entreprise doit se concentrer sur la réduction des coûts et la gestion de son portefeuille de produits.
- L'étape de la mort : dans cette étape, l'entreprise cesse ses activités ou est activée par une autre entreprise.

Le modèle de Schendel et Hofer souligne l'importance de la planification stratégique tout au long du cycle de vie de l'entreprise. À chaque étape, l'entreprise doit adapter sa stratégie

pour répondre aux défis et aux opportunités uniques qui se présentent. Le modèle souligne également l'importance de l'innovation continue pour la survie et la croissance de l'entreprise.

### **pourquoi il y'a autant de modèles de cycle de vie de l'entreprise ?**

Il existe plusieurs modèles de cycle de vie de l'entreprise car chaque modèle a été développé pour répondre à des besoins différents ou pour mettre en évidence des aspects différents du cycle de vie de l'entreprise. Par exemple, le modèle de Greiner se concentre sur les crises de croissance que les entreprises peuvent rencontrer, tandis que le modèle de Schendel et Hofer se concentre sur les différentes étapes que les entreprises traversent tout au long de leur cycle de vie.

De plus, les modèles de cycle de vie de l'entreprise ont évolué au fil du temps pour tenir compte des changements dans l'environnement des affaires et des nouvelles réalités auxquelles les entreprises sont confrontées. Par exemple, le modèle de Churchill et Lewis a été développé dans les années 1980, alors que les entreprises étaient confrontées à une concurrence accrue et à des cycles économiques plus tribunaux.

Enfin, chaque modèle de cycle de vie de l'entreprise peut être utilisé de différentes manières en fonction des besoins de l'utilisateur. Certains modèles sont utilisés pour aider les entreprises à évaluer leur propre cycle de vie et à planifier leur stratégie en conséquence, tandis que d'autres sont utilisés pour aider les investisseurs à évaluer le potentiel de croissance des entreprises et à prendre des décisions d'investissement .

## **2. la croissance de l'entreprise**

La croissance de l'entreprise est une augmentation durable et significative de la taille, du chiffre d'affaires, du bénéfice ou de la part de marché d'une entreprise sur une période de temps donnée. Elle est généralement considérée comme une étape essentielle dans le cycle de vie de l'entreprise, car elle peut permettre à une entreprise de devenir plus compétitive, d'augmenter sa rentabilité, de diversifier ses activités et de renforcer sa position sur le marché.

En économie et en gestion, il existe plusieurs façons de mesurer la croissance de l'entreprise, notamment à travers des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice, les actifs, les employés ou la part de marché.

La croissance peut être :

- interne, c'est-à-dire qu'elle est générée à partir des ressources internes de l'entreprise, ou
- externe, c'est-à-dire qu'elle est générée à partir d'acquisitions, de fusions ou de partenariats avec d'autres entreprises.

Il est important de noter que la croissance de l'entreprise n'est pas toujours rentable, car elle peut entraîner des coûts supplémentaires, une complexité accrue, des problèmes de gestion et une perte de flexibilité. Par conséquent, la croissance doit être gérée de manière efficace pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

### **2.1. Définition et intérêt de « la croissance de l'entreprise »**

### **2.2. Les modalités de la croissance de l'entreprise**

#### **La croissance interne de l'entreprise**



La croissance interne de l'entreprise, également appelée croissance organique ou endogène, se réfère à l'augmentation de la taille, des bénéfices ou de la part de marché d'une entreprise grâce à l'utilisation de ses ressources internes, telles que l'augmentation des ventes ou la diversification des produits.

La croissance interne peut être obtenue de différentes manières, notamment :

**L'expansion géographique** : l'entreprise peut étendre sa présence sur de nouveaux marchés géographiques en ouvrant de nouveaux magasins, bureaux, usines ou filiales.

**Le développement de nouveaux produits ou services** : l'entreprise peut développer de nouveaux produits ou services pour répondre aux besoins des clients et pour diversifier son portefeuille de produits.

**L'innovation** : l'entreprise peut investir dans la recherche et le développement pour améliorer ses produits ou services existants, ou pour créer de nouveaux produits ou services innovants.

**L'augmentation des ventes** : l'entreprise peut augmenter ses ventes en optimisant ses canaux de distribution, en réduisant ses processus de vente et de marketing, ou en développant sa part de marché dans un secteur existant.

La croissance interne peut être considérée comme plus sûre et plus durable que la croissance externe, car elle permet à l'entreprise de conserver un plus grand contrôle sur ses opérations et de mieux gérer les risques associés à la croissance. Cependant, elle peut également être plus lente et plus coûteuse que la croissance externe, car elle nécessite souvent des investissements importants en temps et en ressources pour atteindre les objectifs de croissance.

### **La croissance externe**

La croissance externe, contrairement à la croissance interne, se réfère à l'expansion d'une entreprise par le biais **d'acquisitions, de fusions ou de partenariats avec d'autres entreprises**. La croissance externe est souvent utilisée lorsque les entreprises dépassent leurs limites de croissance interne ou lorsqu'elles cherchent à accélérer leur croissance.

Il existe plusieurs stratégies de croissance externes, notamment :

**L'acquisition d'entreprises** : une entreprise peut acquérir une autre entreprise pour augmenter sa taille, sa part de marché ou pour accéder à de nouvelles technologies ou compétences.

**La fusion** : deux entreprises peuvent fusionner pour former une seule entité plus grande, plus locale et plus efficace.

**Le partenariat stratégique** : une entreprise peut conclure un partenariat stratégique avec une autre entreprise pour exécuter sur des projets ou pour bénéficier mutuellement de leurs compétences et de leurs ressources.

La croissance externe peut être risquée car elle implique souvent des coûts élevés et des risques de compatibilité des cultures et des opérations entre les entreprises. Cependant, elle peut également offrir des avantages significatifs, tels que l'accès aux nouveaux marchés, la réduction des coûts, l'amélioration de la rentabilité et l'augmentation de la part de marché.

### 2.3. Les facteurs de la croissance de l'entreprise

Il existe plusieurs facteurs qui contribuent à la croissance d'une entreprise. Voici quelques-uns des facteurs les plus importants :

**La qualité du leadership et de la gestion** : des dirigeants compétents et une gestion efficace sont des facteurs clés de la croissance de l'entreprise.

**La qualité des produits et services** : la qualité des produits et services offerts par l'entreprise est un facteur déterminant de la satisfaction des clients et de la croissance de l'entreprise.

**La stratégie de l'entreprise** : une stratégie claire et bien définie peut aider une entreprise à se concentrer sur les opportunités de croissance les plus louables.

**La capacité à innover** : les entreprises qui sont capables d'innover et de proposer de nouveaux produits, services ou processus peuvent souvent générer une croissance plus rapide.

**La gestion financière** : une gestion financière solide et efficace est essentielle pour assurer la croissance de l'entreprise, notamment en termes de gestion des flux de trésorerie, de contrôle des coûts et de gestion des investissements.

**La force de la marque** : une marque forte et reconnue peut aider une entreprise à se différencier de ses concurrents et à attirer de nouveaux clients.

**L'environnement économique** : l'environnement économique dans lequel opère une entreprise peut avoir un impact significatif sur sa croissance, notamment en termes de demande du marché, de réglementation et de concurrence.

**Les ressources humaines** : les employés talentueux et motivés peuvent aider à stimuler la croissance de l'entreprise en apportant des idées novatrices et en travaillant efficacement pour améliorer les processus et la productivité.

**La capacité à s'adapter** : les entreprises qui sont capables de s'adapter rapidement aux changements du marché, des technologies et des réglementations peuvent souvent maintenir leur croissance plus longtemps.

**Les partenariats et alliances stratégiques** : les partenariats et alliances stratégiques peuvent aider une entreprise à accéder aux nouveaux marchés et à d'autres ressources, telles que des technologies ou des compétences spécifiques, ce qui peut stimuler la croissance.

Il est important de noter que ces facteurs ne sont pas exhaustifs et que la combinaison de ces facteurs peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de la nature de leur activité, de leur marché et de leur environnement concurrentiel. Cependant, en général, ces facteurs peuvent aider à expliquer pourquoi certaines entreprises croissent plus rapidement que d'autres et peuvent être utilisés pour guider les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Voici une répartition possible des facteurs de croissance en fonction de leur nature interne ou externe à l'entreprise :

Facteurs internes :	Facteurs externes :
La qualité des produits et services	La demande du marché
La productivité	L'environnement économique
La stratégie de l'entreprise	La concurrence
La capacité à innover	Les partenariats et alliances stratégiques
La gestion financière	Les avancées technologiques et les changements réglementaires
La force de la marque	
Les ressources humaines	

Il est important de noter que ces catégories ne sont pas totalement étanches et qu'il peut y avoir des interactions entre les facteurs internes et externes. Par exemple, une entreprise peut être capable de se différencier de ses concurrents grâce à sa capacité à innover (facteur interne), mais cela peut également être activé par les avancées technologiques (facteur externe).

### 3. La sous-traitance

La sous-traitance (maitre d'œuvre) est un contrat par lequel une entreprise (le sous-traitant) s'engage à réaliser tout ou partie d'une prestation pour le compte d'une autre entreprise (le donneur d'ordre), qui conserve la maîtrise de l'ouvrage.

En d'autres termes, la sous-traitance consiste pour une entreprise à confier une partie de ses activités à une autre entreprise, spécialisée dans ce domaine, afin de bénéficier de son savoir-faire et de ses compétences. Cette pratique permet ainsi de regrouper les activités de l'entreprise sur son cœur de métier et de déléguer des tâches secondaires à des partenaires extérieurs.

La sous-traitance peut concerner différents domaines tels que la production, la logistique, les services informatiques, la recherche et développement, etc. Elle peut être utilisée dans de nombreux secteurs d'activité, notamment dans l'industrie manufacturière, les services, le chantier, etc...

La sous-traitance est une pratique courante dans les entreprises qui cherchent à optimiser leur organisation et à améliorer leur compétitivité en consommant les coûts. Cependant, elle peut également présenter des risques en termes de qualité, de coûts cachés, de dépendance à un partenaire, etc., et doit donc être manipulée avec précaution.

Les entreprises peuvent chercher des sous-traitants pour différentes raisons :

**Expertise technique :** Les entreprises peuvent faire appel à des sous-traitants pour bénéficier de leur expertise technique dans un domaine particulier. Les sous-traitants peuvent avoir des compétences spécifiques, des connaissances approfondies ou des équipements spécialisés qui ne sont pas disponibles en interne.

**Réduction des coûts :** les entreprises peuvent chercher à réduire leurs coûts en faisant appel à des sous-traitants pour des activités moins stratégiques ou pour bénéficier d'une main-d'œuvre moins coûteuse.

**Flexibilité :** La sous-traitance peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité en leur permettant de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de la demande ou aux changements du marché.

**Gains de temps :** Les entreprises peuvent faire appel à des sous-traitants pour gagner du temps sur certaines tâches ou pour éviter de mobiliser leurs propres ressources sur des activités secondaires.

**Accès aux nouveaux marchés :** Les entreprises peuvent chercher des sous-traitants pour pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'étranger, où elles n'ont pas les connaissances, les contacts ou les ressources nécessaires.

En résumé, les entreprises cherchent des sous-traitants pour profiter de leur expertise, réduire les coûts, améliorer leur flexibilité, gagner du temps et accéder aux nouveaux marchés.

### Les inconvénients

La sous-traitance présente également certains risques pour les entreprises. En voici quelques-uns :

**Perte de contrôle :** Les entreprises peuvent perdre une partie du contrôle sur leurs activités en faisant appel à des sous-traitants. Si les sous-traitants ne répondent pas aux attentes de l'entreprise, cela peut avoir des conséquences négatives sur la qualité des produits ou services finaux.

**Risques de confidentialité :** Si l'entreprise partage des informations confidentielles avec des sous-traitants, il existe un risque de fuites d'informations ou de violation de la propriété intellectuelle.

**Risques de qualité :** Si les sous-traitants ne respectent pas les normes de qualité de l'entreprise, cela peut avoir des conséquences négatives sur la réputation de l'entreprise.

**Coûts cachés :** Les coûts liés à la sous-traitance peuvent parfois être difficiles à prévoir et à contrôler, notamment en ce qui concerne les coûts de transport, de stockage et de coordination.

**Risques de dépendance :** Si une entreprise dépend trop des sous-traitants pour ses activités clés, elle peut se révéler vulnérable en cas de rupture de contrat ou de problèmes avec le sous-traitant.

En résumé, les risques liés à la sous-traitance peuvent inclure la perte de contrôle, les risques de confidentialité, les risques de qualité, les coûts cachés et les risques de dépendance.

## 4. Outils d'analyse en économie d'entreprises

Il existe plusieurs outils d'analyse en économie d'entreprise, en voici quelques-uns :

- 1) **Analyse SWOT :** nous avons déjà abordée cet outil dans le chapitre 2 dans la section : **analyse de l'environnement par l'entreprise**. L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse de la situation globale de l'entreprise. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces externes qui pèsent sur elle.
- 2) **Analyse PESTEL :** l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) est un outil d'analyse environnementale. Elle permet d'identifier les facteurs macro-économiques et environnementaux qui ont un impact sur l'entreprise.

- 3) Analyse de la chaîne de valeur : l'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités de l'entreprise qui créent la valeur pour le client et celles qui n'en créent pas. Elle permet ainsi d'optimiser les coûts et de maximiser la valeur pour le client.
- 4) Analyse de la concurrence : l'analyse de la concurrence permet d'identifier les forces et les faiblesses des concurrents de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces du marché.
- 5) Analyse financière : l'analyse financière permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise en analysant ses états financiers et ses ratios financiers. Elle permet également d'évaluer sa performance financière et de prévoir sa capacité à générer des bénéfices futurs.
- 6) Analyse des cinq forces de Porter : cette méthode permet d'évaluer la concurrence et l'attractivité d'un marché en se concentrant sur cinq forces : la menace de nouveaux entrants, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents.
- 7) Analyse des coûts : cette méthode permet d'analyser les coûts liés à la production, à la distribution, à la vente et à l'administration de l'entreprise pour identifier les sources de gaspillage et d'inefficacité et prendre des mesures pour les réduire .
- 8) Benchmarking : cette méthode permet de comparer les performances d'une entreprise à celles de ses concurrents ou à celles de l'industrie dans son ensemble afin d'identifier les meilleures pratiques et de les appliquer à l'entreprise.
- 9) Analyse de rentabilité : cette méthode permet d'analyser la rentabilité d'un produit, d'une ligne de produits ou de l'ensemble de l'entreprise pour prendre des décisions en matière de prix, de coûts et de stratégie de produit.

Il existe bien sûr d'autres outils d'analyse en économie d'entreprise, mais ceux-ci sont parmi les plus couramment utilisés. Ces outils sont largement utilisés en économie d'entreprise pour aider les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions éclairées.

Il convient de noter que ces outils peuvent se récupérer et être utilisés de manière complémentaire pour une analyse approfondie de l'entreprise. Nous ne nous allons pas détailler tous ces outils. Nous allons nous concentrer uniquement sur les outils suivants :

#### **4.1. Le cycle de vie de produit**

Le cycle de vie de produit est un concept utilisé en économie d'entreprise pour décrire les différentes étapes qu'un produit traverse depuis son lancement sur le marché jusqu'à sa disparition<sup>1</sup>. Ce concept est basé sur l'idée que les produits ont une durée de vie limitée<sup>2</sup>, caractérisé par des phases distinctes :

- 1) La phase de lancement : cette phase correspond au lancement du produit sur le marché. Elle est caractérisée par des ventes faibles et des coûts liés à la mise en place de la production et du marketing.
- 2) La phase de croissance : cette phase correspond à une augmentation rapide des ventes. Les coûts de production diminuent grâce à des économies d'échelle et la mise en place d'une image de marque renforce la position du produit sur le marché.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principes de marketing. L'éducation de Pearson.

<sup>2</sup> Levitt, T. (1965). Exploitez le cycle de vie du produit. Revue commerciale de Harvard, 43(6), 81-

- 3) La phase de maturité : cette phase correspond à une stabilisation des ventes et une concurrence accrue sur le marché. Les marges bénéficiaires se désignent et l'entreprise doit chercher à se différencier pour maintenir sa position.
- 4) La phase de déclin : cette phase correspond à une diminution des ventes en raison de l'obsolescence du produit ou de l'arrivée de produits concurrents plus performants. Les coûts de production augmentent en raison de la diminution des volumes de production.

Le cycle de vie de produit est un outil précieux pour les entreprises car il leur permet de planifier leurs activités de marketing et de production en fonction des différentes phases du cycle de vie de leur produit. Cela leur permet de maximiser les ventes et les marges bénéficiaires tout au long de la vie du produit.

#### **4.2. La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur, en économie d'entreprise, est un modèle qui permet d'analyser les différentes étapes qui constituent le processus de création de valeur d'une entreprise, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la commercialisation du produit fini<sup>3</sup>. Cette analyse permet d'identifier les activités clés qui ajoutent de la valeur au produit final<sup>4</sup>, ainsi que les coûts associés à chaque étape.

La chaîne de valeur est composée de deux types d'activités : les activités primaires et les activités de soutien. Les activités primaires sont directement liées à la production, la vente et la distribution des produits, et comprennent :

- 1) La logistique entrante : l'acquisition, le stockage et la distribution des matières premières.
- 2) Les opérations : la transformation des matières premières en produits finis.
- 3) La logistique sortante : la distribution des produits finis aux clients.
- 4) Le marketing et la vente : la promotion, la vente et la distribution des produits finis.
- 5) Les services après-vente : la maintenance, la réparation et le soutien technique.

Les activités de soutien fournissent le soutien nécessaire aux primaires, et comprennent :

- 1) Les infrastructures de l'entreprise : la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable, la gestion des technologies de l'information, etc.
- 2) La recherche et le développement : l'innovation et l'amélioration des produits et des processus de production.
- 3) L'approvisionnement : la sélection, la négociation et l'achat des matières premières et des fournitures nécessaires à la production.

L'analyse de la chaîne de valeur permet aux entreprises d'identifier les activités qui leur permettent de créer le plus de valeur pour leurs clients, et de réduire les coûts associés aux activités moins importantes. Cela peut aider les entreprises à améliorer leur positionnement compétitif, leur rentabilité et leur efficacité opérationnelle.

---

<sup>3</sup> Kulkarni, V., & Herzig, C. (2007). Analyse de la chaîne de valeur et avantage concurrentiel. Dans Manuel de recherche sur la stratégie et la prospective (pp. 96-114). Éditions Edward Elgar.

<sup>4</sup> Lynch, R. (2015). Gestion stratégique. Éducation Pearson.

### 4.3. Les 5 forces (de Porter)

Les 5 forces de Porter sont un modèle d'analyse de la concurrence en entreprise, développé par le professeur Michael Porter en 1979. Les cinq forces sont :

- 1) La menace de nouveaux entrants : la facilité ou la difficulté avec laquelle de nouveaux concurrents peuvent entrer sur le marché.
- 2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la capacité des fournisseurs à augmenter les prix ou à réduire la qualité des produits ou services.
- 3) Le pouvoir de négociation des clients : la capacité des clients à influencer les prix ou les pratiques commerciales des entreprises.
- 4) La menace des produits de substitution : la probabilité que les clients se tournent vers des produits de substitution, tels que des alternatives moins chères ou plus performantes.
- 5) La concurrence intra-sectorielle : la rivalité entre les entreprises existantes sur le marché.

L'objectif de l'analyse des 5 forces de Porter est de permettre aux entreprises de comprendre les dynamiques de leur marché et d'élaborer des stratégies pour mieux y faire face.

### 4.4. Le Benchmarking

Le benchmarking est une technique de management qui consiste à étudier les meilleures pratiques d'une entreprise, d'une industrie ou d'un marché et à les comparer avec les pratiques de son entreprise. Cette technique permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de trouver des pistes d'amélioration en vue d'atteindre un avantage concurrentiel.

Le benchmarking peut se faire à différents niveaux :

- 1) Interne : en comparant les performances de différentes divisions ou unités d'une même entreprise.
- 2) Concurrentiel : en comparant les performances de son entreprise avec celles de ses concurrents.
- 3) Fonctionnel : en comparant une fonction spécifique de son entreprise avec celle d'autres entreprises.
- 4) Générique : en comparant les pratiques de son entreprise avec celles d'entreprises d'autres secteurs.

Le benchmarking peut être réalisé à l'aide de différentes méthodes, telles que les enquêtes, les analyses de données, les visites d'entreprises et les évaluations de performances.

### 4.5. La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil d'analyse stratégique en économie d'entreprise, également connu sous le nom de "matrice produit-marché". Elle a été développée par Igor Ansoff dans les années 1950<sup>5</sup> et est utilisée pour aider les entreprises à identifier les options de croissance stratégique en termes de produits et de marchés.

La matrice d'Ansoff se compose de quatre catégories de stratégies de croissance :

---

<sup>5</sup> Igor Ansoff, (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York. McGraw-Hill.

- 1) Pénétration de marché : il s'agit de vendre davantage de produits ou services existants à des clients existants. Cette stratégie implique souvent des efforts pour augmenter la part de marché de l'entreprise en améliorant la satisfaction des clients ou en offrant des promotions.
- 2) Développement de produits : cette stratégie consiste à introduire de nouveaux produits ou services sur le marché existant. Cela peut se faire en élargissant la gamme de produits ou en diminuant les produits existants.
- 3) Développement de marché : cette stratégie consiste à développer de nouveaux marchés pour les produits ou services existants. Cela peut se faire en explorant de nouveaux segments de marché ou en pénétrant des marchés géographiques étrangers.
- 4) Diversification : cette stratégie consiste à introduire de nouveaux produits ou services sur de nouveaux marchés. Cela peut se faire en offrant des produits ou des services complètement nouveaux ou en explorant des marchés complètement différents.

La matrice d'Ansoff est souvent utilisée en conjonction avec d'autres outils d'analyse stratégique pour aider les entreprises à prendre des décisions informées sur la croissance et le développement de leur entreprise.

#### **4.6. La matrice BCG (Boston Consulting Group)**

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique utilisé en économie d'entreprise pour évaluer la performance d'un portefeuille de produits ou de services d'une entreprise. La matrice est basée sur deux dimensions : la part de marché relative du produit ou service et le taux de croissance du marché.

La matrice BCG classe les produits ou services en quatre catégories :

- 1) Les vedettes (stars) : les produits ou services qui font partie du marché élevé dans un marché à forte croissance. Ces produits ou services fournissent généralement des investissements importants pour maintenir leur croissance, mais ils ont également un fort potentiel de génération de revenus.
- 2) Les vaches à lait : les produits ou services qui ont une part de marché élevé dans un marché à faible croissance. Ces produits ou services génèrent souvent des bénéfices élevés et des flux de trésorerie stables, mais ils ont peu de potentiel de croissance.
- 3) Les dilemmes (points d'interrogation) : les produits ou services qui ont une part de marché faible dans un marché à forte croissance. Ces produits ou services génèrent des investissements importants pour atteindre une part de marché significative, mais ils ont également un potentiel de croissance élevé.
- 4) Les poids morts (chiens) : les produits ou services qui ont une part de marché faible dans un marché à faible croissance. Ces produits ou services ne génèrent souvent pas de bénéfices importants et ne sont pas considérés comme stratégiques pour l'entreprise.

La matrice BCG aide les entreprises à allouer leurs ressources de manière stratégique en identifiant les produits ou services qui fourniront des investissements, ceux qui génèrent des revenus stables et ceux qui sont moins louables.



#### 4.7 La séquence SCP (Structure - Comportement-Performance)

La séquence SCP (Structure-Comportement-Performance) est un outil d'analyse utilisé en économie d'entreprise pour étudier la concurrence entre les entreprises. Cette analyse se base sur trois éléments :

- 1) La structure du marché : cette composante étudie les caractéristiques du marché sur lesquelles évolue l'entreprise (taille du marché, nombre de concurrents, barrières à l'entrée, etc.).
- 2) Le comportement des entreprises : cette composante étudie les actions des entreprises sur le marché (stratégies marketing, innovation, investissement, etc.).
- 3) La performance des entreprises : cette composante fournit les résultats des entreprises sur le marché (part de marché, rentabilité, croissance, etc.).

L'objectif de la séquence SCP est d'analyser comment la structure du marché influence le comportement des entreprises, qui à leur tour présentent leur performance. Cette analyse permet de comprendre les dynamiques concurrentielles sur le marché et de formuler des stratégies pour améliorer la performance de l'entreprise.

#### Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que le cycle de vie de l'entreprise est une notion importante pour comprendre les différentes étapes par lesquelles une entreprise passe tout au long de son existence. Les différents modèles présentés nous permettent de mieux comprendre les caractéristiques et les défis de chaque phase.

La croissance de l'entreprise est également un aspect important, et peut être stimulée par différents facteurs internes et externes, tout en présentant des risques potentiels tels que la perte de contrôle et la dépendance à l'égard des fournisseurs.

Enfin, l'utilisation d'outils d'analyse tels que la matrice d'Ansoff, la matrice BCG et la séquence SCP peut aider les entreprises à prendre des décisions stratégiques éclairées pour assurer leur succès à chaque phase de leur cycle de vie.

Il est également important de se rappeler que chaque entreprise est unique, et que les facteurs qui influencent son cycle de vie et sa croissance peuvent varier en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, de sa stratégie et de son environnement concurrentiel. En gardant cela à l'esprit, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs défis et opportunités uniques, et prendre des décisions éclairées pour atteindre leurs objectifs à long terme.