

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

PRÉFACE DE XAVIER FONTANET

Le grand livre de la stratégie

JEAN-MARIE DUCREUX

RENE ABATE | NICOLAS KACHANER

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Une bonne stratégie : gage du succès concurrentiel sur le long terme

Dans le monde tumultueux qui est le nôtre, il est essentiel d'identifier et de maîtriser les fondamentaux de la stratégie qui assurent pérennité, croissance et rentabilité.

Ce livre formalise et met à la disposition de tous, le savoir-faire du Boston Consulting Group avec notamment :

- les **principaux concepts** nécessaires à la définition d'une stratégie d'entreprise pertinente que ce soient des notions traditionnelles comme la célèbre matrice BCG de Bruce Henderson, les systèmes concurrentiels... ou de concepts plus récents comme le dialogue stratégique, la bipolarisation ou la déconstruction ;
- une **démarche systématique d'élaboration et d'exécution de la stratégie** afin qu'une bonne stratégie ne soit pas détruite par une mauvaise exécution ;
- de **nombreux exemples** d'entreprises françaises, européennes, américaines ou asiatiques.

Ancré dans la réalité, l'ouvrage tient compte de la concurrence toujours plus intense, de l'accélération du rythme d'innovation, de la mondialisation et de la visibilité réduite alors que les investissements sont souvent de plus en plus lourds. Dans ce monde de libre concurrence, ce livre apporte **une aide précieuse au dirigeant pour allouer ses ressources mieux que ses adversaires et tendre vers une croissance durable.**



Ce livre est écrit par **JEAN-MARIE DUCREUX**, *Senior Advisor*, **NICOLAS KACHANER**, *Senior Partner et Managing Director* et **RENE ABATE**, *Senior Advisor* du **BOSTON CONSULTING GROUP**.

Le Grand Livre de la Stratégie

Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner

Boston Consulting Group

Le Grand Livre de la Stratégie

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54246-2

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
INTRODUCTION. HISTOIRE ET BUTS DE LA STRATÉGIE	13
Section 1	
Les fondamentaux de la stratégie	21
CHAPITRE 1. S'APPROPRIER LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE	23
La courbe d'expérience	24
Les raisons de ce phénomène.....	24
Les limites du phénomène	33
L'avantage concurrentiel.....	37
La valeur de la croissance	42
CHAPITRE 2. COMPRENDRE LES SYSTÈMES CONCURRENTIELS.....	47
Les activités de volume	49
Les activités de spécialisation.....	50
Les activités fragmentées.....	51
Les activités d'impasse.....	53
CHAPITRE 3. EXPLOITER LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS.....	57
Section 2	
La stratégie de groupe (corporate strategy)	63
CHAPITRE 1. INSUFFLER L'AMBITION STRATÉGIQUE	65
L'identité	69
La vision	71

La stratégie de groupe (corporate strategy)	77
Les missions	77
Les valeurs.....	81
La stratégie d'activités (business strategy)	82
CHAPITRE 2. IMPULSER LA CROISSANCE.....	83
Les freins à la croissance	84
Le portefeuille d'activités et la croissance	86
Les chemins de la croissance	89
L'impact des acquisitions et alliances sur la croissance	114
La maîtrise de la croissance	123
CHAPITRE 3. GÉRER EN STRATÈGE LES RESSOURCES FINANCIÈRES	125
Le moteur de la création de valeur	126
La croissance intrinsèque ou soutenable.....	127
La croissance extrinsèque ou accélérée	133
La stratégie financière adaptée au portefeuille	135
CHAPITRE 4. MOBILISER EN STRATÈGE LES RESSOURCES HUMAINES	147
Identifier et retenir les talents	153
Définir les compétences stratégiques	155
Fluidifier l'organisation.....	165
Mobiliser les compétences	169
CHAPITRE 5. ACTIVER LES SYNERGIES DU GROUPE	181
Identification et nature des synergies.....	182
Les réponses organisationnelles.....	192
 Section 3	
La stratégie d'activité (business strategy).....	209
CHAPITRE 1. ANTICIPER LA BIPOLARISATION.....	211
Le rôle discriminant de la croissance	213
Le phénomène de bipolarisation	215
Les prix et la bipolarisation.....	220
Les conséquences financières de la bipolarisation	222
L'alternative stratégique.....	225
Le coût de la non-stratégie.....	226

CHAPITRE 2. CRÉER UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION	229
La différenciation par le produit	232
La différenciation par la distribution.....	234
La différenciation par les services	237
La différenciation par les clients	238
La différenciation par la marque	240
La différenciation par la combinaison de différents facteurs	241
La veille stratégique	242
CHAPITRE 3. ENGAGER UNE STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ	245
La double équation de la stratégie de compétitivité....	247
L'équation économique de la compétitivité	248
La perception de la compétitivité	257
Le multipositionnement stratégique.....	258
CHAPITRE 4. UTILISER LE POTENTIEL DE LA DÉCONSTRUCTION	263
Le phénomène de déconstruction	264
L'adaptation des entreprises.....	266
L'accélérateur Web 2.0.....	271
Les ruptures annoncées	273
CHAPITRE 5. INVENTER ET RÉINVENTER ENCORE.....	275
Le cycle de vie de l'entreprise leader	275
L'angle d'attaque du nouvel entrant	280
Le renouveau permanent.....	283
 Section 4	
Le dialogue stratégique	289
CHAPITRE 1. CERNER LES HORIZONS DE TEMPS	291
Les trois horizons de temps.....	298
Les mécanismes d'intégration des trois horizons de temps	303
L'extension de la réflexion	306
CHAPITRE 2. POSITIVER L'INCERTITUDE DU LONG TERME OU MENER LA DÉMARCHE INDUCTIVE.....	311
Les méga-tendances.....	313
Les bibliothèques de méga-tendances	316

Une typologie des méga-tendances.....	321
L'utilisation des méga-tendances : exemples	324
La construction de scénarios.....	329
L'élaboration de la vision	333
CHAPITRE 3. EXPLOITER LES CERTITUDES DU MOYEN TERME OU MENER	
L'APPROCHE DÉDUCTIVE	335
L'analyse de l'environnement.....	336
La segmentation stratégique.....	347
La synthèse SWOT.....	354
L'évaluation des options stratégiques.....	357
CHAPITRE 4. ANIMER LE CYCLE ANNUEL DE REVUE DE PERFORMANCE ..	359
Le cycle annuel de revue de performance.....	359
Les indicateurs stratégiques.....	361
MÉDITATIONS	372
INDEX	373
BIBLIOGRAPHIE.....	375

PRÉFACE



C'est avec plaisir que j'ai accueilli l'initiative du Boston Consulting Group et de Jean-Marie Ducreux de publier un livre sur les idées fondamentales du BCG en termes de stratégie. Je crois très profondément que les intuitions puissantes de Bruce Henderson représentent un progrès essentiel dans la compréhension de l'économie.

Cette pensée s'est développée et appliquée dans le monde de l'entreprise, à travers une pratique de déjà quarante ans. Il me semble légitime que les idées du BCG soient désormais mieux connues du grand public et des enseignants.

Je puis témoigner, quant à moi, qui ai eu la chance d'être jeune consultant au BCG à l'heure où tout commençait, d'avoir pu en tant qu'opérationnel en éprouver la puissance concrète, sur une très longue durée et dans un très grand nombre de situations.

On a expliqué que l'approche du BCG ne fonctionnait que pour les grandes entreprises, cela n'est absolument pas exact : avant d'être grandes, les entreprises ont été petites quand leur marché était encore limité. À cette époque de leur vie, celles qui sont devenues les leaders ont su trouver et exploiter les

avantages concurrentiels relatifs. C'est la constance de leur croissance, parfois sur des décennies, qui leur a permis de devenir de grands groupes. Le jeu concurrentiel est fondamentalement le même sur toute l'échelle des entreprises.

On a expliqué que l'approche du BCG ne fonctionnait que dans l'industrie ; c'est également inexact, la position concurrentielle dans le service se mesurant par la densité géographique relative à celle de ses concurrents. Celle-ci permet, quand les opérations sont gérées intelligemment, de créer des différences durables et considérables.

On a expliqué que le BCG proposait une approche intellectuelle qui ne touchait pas aux valeurs humaines ; je puis témoigner qu'au contraire l'approche permet aux collaborateurs de mieux comprendre le monde dans lequel ils travaillent, et de faire du phénomène concurrentiel un moteur dans l'action. Bien sûr, la concurrence crée de l'incertitude qui n'est pas toujours facile à vivre, mais c'est cette incertitude qui rend le métier passionnant et encourage à l'excellence.

Le monde des affaires au plus haut niveau relève du sport de compétition ; c'est jouer une grande finale tous les jours. On comprend en le pratiquant que des adversaires valeureux vous permettent en fait de vous dépasser. Gérer cette pression est indispensable pour qui veut devenir leader mondial, et on ne peut pas la gérer sans anticipation constante des pratiques de ses concurrents actuels et futurs.

Aujourd'hui, une bonne stratégie peut être détruite par une mauvaise exécution, et une bonne stratégie doit s'appuyer sur les informations pertinentes. Par conséquent, les dirigeants doivent exceller dans trois domaines : la compréhension des marchés, la stratégie et l'exécution. En fait, ce n'est pas nouveau ; si l'on étudie bien César et Napoléon, il est fascinant de voir à quel point ils intégraient informations, stratégie et exécution !

Alors, dans le monde tumultueux qui est le nôtre, il est important de bien respecter le savoir-faire de base que ce livre explique, notamment :

- comprendre les effets d'expérience dans le monde des produits (la valeur de la part de marché) ;
- analyser la densité et les parts de marché locales dans le monde des services ;
- savoir faire une segmentation pertinente et y associer l'horizon de temps adapté ;
- connaître la formule de la croissance soutenable ;
- faire le lien entre stratégie et finances.

L'intuition de Bruce Henderson était extraordinairement simple : le jeu concurrentiel explique virtuellement tout en économie. Savoir allouer ses ressources mieux que ses adversaires dans un monde de libre concurrence est la seule source de croissance durable.

Sur un plan philosophique, la concurrence est un autre nom pour « liberté ». Si vous voulez vivre dans un monde de certitudes, vous devez faire une croix sur la liberté. Les lecteurs de ce livre ne sont sans doute pas dans ce cas. Ils doivent donc vivre le jeu concurrentiel. En aidant à comprendre comment se comporter dans ce jeu ouvert et en mouvement, ce livre et le BCG plus largement contribuent à faire progresser la liberté.

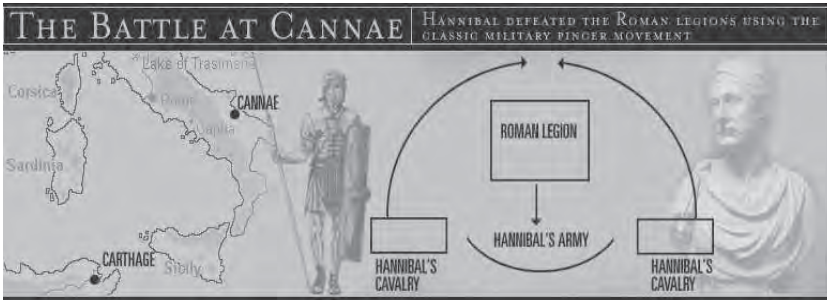
M. Xavier FONTANET
Président-Directeur Général d'Essilor

Introduction

HISTOIRE ET BUTS DE LA STRATÉGIE



La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps. Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu a décrit les principes de la guerre dès 500 ans av. J.-C... Quelques siècles plus tard, la bataille de Cana est un superbe exemple d'une stratégie militaire bien conçue et bien exécutée. En effet, en 216 av. J.-C., l'Empire romain, qui s'appuie sur ses nombreuses légions est en difficulté ; la seconde guerre punique est en cours ; Hannibal, le commandant de Carthage est en guerre avec l'Empire romain, et après avoir traversé les Alpes, descend du Nord vers le Sud et traverse les plaines de l'Italie. À Cana, il se heurte aux légions romaines qui sont en nombre beaucoup plus important que ses propres troupes. Il conçoit alors une stratégie qui consiste à prendre en tenaille les légions romaines en détachant sa cavalerie de chaque côté des légions afin de les attaquer à revers, comme le montre le schéma ci-dessous :



Cette stratégie couronnée de succès montre qu'un avantage durable ou définitif peut être obtenu face à un adversaire ou à un ennemi sans nécessairement bénéficier de ressources supérieures ; en effet **la stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille.** Cependant, le mot « stratégie » a été peu utilisé dans la littérature jusqu'au milieu du XIX^e siècle. En fait on retrouve le mot « stratégie » dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Puis chez le général prussien Karl von Clausewitz, qui publie son *Traité de la Guerre* en 1832 dans lequel il consacre une partie de son ouvrage aux succès militaires de Napoléon.

Le mot « stratégie » aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. C'est seulement au milieu des années 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte micro-économique, en tout premier lieu par Alfred Chandler, professeur au MIT, dans son livre *Strategy and structure* publié en 1963, puis de manière quasi simultanée en 1965 par Igor Ansoff, dans son livre *Corporate Strategy* et par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group qui le premier, a articulé les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise.

Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie

d'offre. Auparavant, en effet, l'activité économique s'organisait plus autour de la spécialisation et de la coopération que de la concurrence. Ainsi au Moyen Âge, les villages étaient organisés autour de monopoles naturels et du troc : un cordonnier, un forgeron, un boulanger par village etc.. Dans la période suivante, du XVI^e au XIX^e siècle, les producteurs spécialisés dans la même activité avaient tendance à s'allier plutôt qu'à se faire concurrence : coopératives agricoles, communautés artisanales où tous les artisans se regroupaient dans le même endroit de la ville. Dans la grande période des voyages à travers les mers (Venise, Portugal, Grande-Bretagne), les commerçants prospéraient en transportant les biens des zones de production vers les zones de demande : il s'agissait alors plus d'arbitrage que de concurrence. Même pendant la première partie du XX^e siècle, il semble que les grands succès micro-économiques aient été liés au développement du marché (Ford T) ou à la capacité de sécuriser des sources d'approvisionnement (pétrole).

Ainsi, la stratégie des affaires est encore une science très nouvelle : ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor. Nouvelle discipline certes mais ô combien importante. Jusqu'à une période récente, la stratégie pouvait sembler un art facile : les évolutions étaient lentes, les niveaux de rentabilité souvent stables, les marchés bien définis et protégés à l'intérieur de frontières géographiques, les actionnaires peu exigeants, les technologies en progression régulière mais sans rupture majeure. Puis la tourmente est arrivée. La concurrence s'est exacerbée, le rythme d'innovation et de mondialisation s'est accéléré, la visibilité s'est fortement réduite alors qu'il faut faire des investissements souvent de plus en plus lourds. Les entreprises routinières et peu réactives, voire grassouillettes, ont été balayées ou ont dû se

réveiller dans la douleur. Plus que jamais, la stratégie doit impérativement avoir une place de tout premier rang aux côtés de l'opérationnel et demeurer « l'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures » ou l'art de découvrir avant les autres les espaces où il n'y a pas encore de concurrents.

L'essence de la stratégie est la recherche de l'avantage concurrentiel le plus durable possible ; l'avantage concurrentiel est, par définition, un avantage relatif. Dans les espaces ou les situations où il n'y a pas de concurrence, soit pour des raisons physiques (au Moyen Âge le forgeron du village bénéficiait d'un monopole naturel) soit pour des raisons politiques (en Union soviétique, c'est le Gosplan qui organisait la production), il n'y a pas de recherche d'avantage concurrentiel. Mais dès lors qu'il y a commerce, transports, standardisation, monnaie, il y a concurrence et chaque entreprise mène à sa manière sa recherche de l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel initial est toujours celui de la compétitivité par les coûts et par les prix. Comme on le verra ultérieurement, les coûts et les prix tendent à baisser en monnaie constante sur de très longue période pour des raisons variées dont la recherche de standardisation et l'augmentation des volumes. Dans un second temps, et notamment lorsque la croissance d'un marché donné ralentit, la recherche de l'avantage concurrentiel ne passe plus nécessairement par la compétitivité des coûts et des prix mais par la valeur attribuée au bien ou au service, valeur générée par des formes multiples de différenciation telles que qualité, service, fiabilité etc. Par exemple, en 1981 les magasins Leclerc menaient une campagne de publicité sur la baguette vendue un franc : il s'agissait alors d'un produit très standard vendu grâce à son niveau de prix très compétitif ; aujourd'hui, on trouve chez le boulanger une offre de baguette avec un large choix différencié : baguette « tradi », baguette au sésame, baguette au blé complet,...) vendu entre 1 euro et 1,5 euros, soit 6 à 10 fois

plus cher. La recherche de l'avantage concurrentiel a amené les boulangers à se différencier par une offre plus complexe et plus spécifique appréciée et valorisée par les consommateurs.

Ainsi, la stratégie consiste à trouver un avantage concurrentiel durable dans un environnement instable : quel défi ! La dynamique concurrentielle crée en effet un renouvellement permanent d'offres s'appuyant sur un nouvel avantage concurrentiel, parfois d'autant plus fugitif qu'il est mineur. Cette fugacité croissante de l'avantage concurrentiel se matérialise par la disparition d'entreprises et par l'apparition de nouveaux entrants. Le cimetière des entreprises disparues pour cause de stratégie défaillante est là pour en témoigner. Le lecteur pourra à loisir compléter cette très brève liste : American Motors, Pan Am, Polaroid, TWA, AEG Telefunken, Berliet... Heureusement il existe de nombreuses entreprises à la stratégie maîtrisée : Toyota, Microsoft, General Electric, Bombardier, LVMH, Nokia, L'Oréal, Legrand... De plus, de nombreuses entreprises de taille petite ou moyenne créées récemment prospèrent sur la base d'une innovation, d'une invention, d'une capacité commerciale mise en œuvre avec succès. Mais le droit de toute entreprise à exister n'est pas perpétuel, il doit être gagné en permanence. Rares sont les entreprises qui peuvent bénéficier du statut de « *encore companies* », c'est-à-dire des entreprises qui existent depuis longtemps et dont on peut penser qu'elles vivront encore longtemps car elles ont démontré leur capacité à traverser les tempêtes. Ces entreprises, souvent les plus prospères sont celles qui combinent une stratégie claire avec des opérations de qualité ; GE (qui a plus d'un siècle d'existence), Toyota ou L'Oréal (plus d'un demi-siècle d'existence) sont emblématiques de cette catégorie.

Cette capacité à durer dans le temps est le résultat d'un processus d'allocations de ressources très affirmé ; que les ressources concernées soient financières ou humaines, ces entreprises en allouent une part disproportionnée à la création

d'un avantage concurrentiel dans un domaine donné, quitte à renoncer à certaines activités ou à certains investissements ; elles savent qu'on ne peut pas tout faire et prennent des décisions claires en considérant que la décision stratégique est dichotomique par nature : si c'est oui, on mobilise l'essentiel des ressources nécessaires à cette activité ou à cet avantage concurrentiel ; si c'est non, on renonce totalement. Par exemple, quand Renault a décidé de s'allier avec Nissan, non seulement les ressources financières nécessaires ont été mobilisées et allouées en priorité à cette opération mais les ressources humaines – ingénieurs, commerciaux, financiers –, disponibles chez Renault et indispensables au succès de l'opération ont été affectées au redressement réussi de Nissan ; de ce fait, Renault a renoncé à certains projets France et a connu un effritement de part de marché en Europe : on ne peut pas tout faire.

La difficulté de la décision stratégique est son caractère difficilement réversible : qu'il s'agisse de la création d'un avantage concurrentiel durable par le positionnement d'une activité, de la création d'une usine, de l'acquisition d'une entreprise, de la cession d'une activité, de la fermeture d'une usine, de l'investissement sur une marque, de la création d'un réseau de distribution, etc., il est difficile de revenir en arrière rapidement ; si une telle décision devait être prise, elle serait en tout état de cause coûteuse. En revanche, la plupart des décisions opérationnelles peuvent être plus facilement renversées et à coût moindre : modifier une campagne de publicité, réajuster un réseau commercial, réorganiser le service clients constitue des décisions opérationnelles qui peuvent être mises en œuvre à relativement court terme.

Il peut suffire d'une mauvaise décision stratégique pour changer de catégorie et ne plus être une « encore company » : tel cas de Daimler-Benz devenue Daimler-Chrysler puis à nouveau Daimler ; l'acquisition de Chrysler par Daimler a eu

deux conséquences ; d'une part une conséquence stratégique : le constructeur spécialisé avec sa gamme Mercedes dans les voitures sophistiquées vendues à prix élevé s'est retrouvé au cœur d'un ensemble hétérogène avec la marque Chrysler et ses voitures plus banales aussi bien sur le plan esthétique que sur le plan mécanique. La deuxième conséquence est de nature opérationnelle : le temps passé par les cadres de Daimler à essayer de redresser la situation de Chrysler ne l'a pas été sur la marque Mercedes.

Dans le monde de la musique classique, la symphonie et l'opéra sont considérés comme les créations parmi les plus complexes, requérant l'intégration de nombreux talents individuels pour obtenir l'exécution parfaite de l'œuvre dont les notes courent sur la partition. C'est la raison pour laquelle la comparaison entre un chef d'entreprise et un chef d'orchestre est fréquente. Mais cette analogie a une forte limite : personne ne dit au chef d'entreprise quelle musique il doit jouer alors que le chef d'orchestre bénéficie de la partition écrite par le compositeur. La référence au jazz semble plus appropriée. Duke Ellington était à la fois un individu doué, un théoricien de la musique, un improvisateur, un compositeur et un leader entraînant les musiciens dans ses créations. Telles sont les caractéristiques que l'on attend du chef d'entreprise, à la fois concepteur de la stratégie, orchestrateur et réalisateur.

Section 1

Les fondamentaux de la stratégie

Chapitre I

S'APPROPRIER LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE



Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. L'entreprise qui aura besoin de manière pérenne d'une moindre consommation de ressources (souvent matérialisée par une position de coût favorable) pour fournir un service donné s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant, notamment dans les périodes de croissance. Or, le comportement des coûts dans l'entreprise sur longue période est prévisible (sous réserve des remarques émises plus loin) ; il obéit à un phénomène qui a été mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group.

La courbe d'expérience

Ce phénomène, connu sous le nom d'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience », peut être résumé de la manière simple suivante : à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production unitaires exprimés en monnaie constante de ce bien diminuent de 15 à 20 %. Cette baisse des prix et des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience a été mise en évidence dans de nombreuses industries et secteurs : ce constat a une portée universelle et se remarque sur des périodes très longues. Les graphiques ci-dessous montrent plusieurs exemples de comportements de prix et de coûts, dans les services (téléphone) l'énergie (sables bitumineux et éoliennes) et dans l'industrie (mémoires dynamiques)¹. À ce stade, l'hypothèse est faite que prix et coûts évoluent de la même manière à long terme :

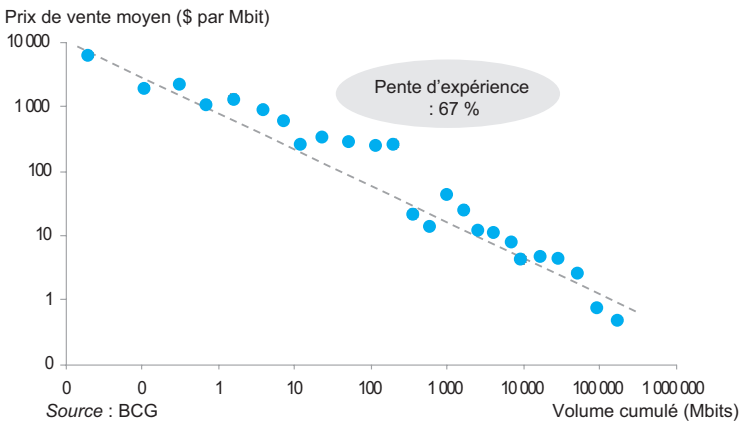
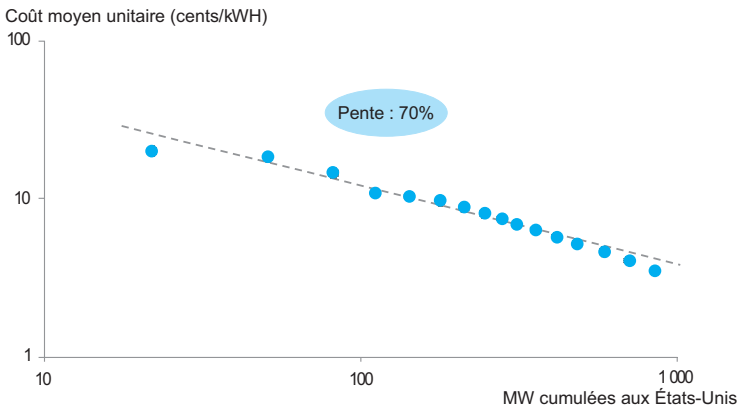
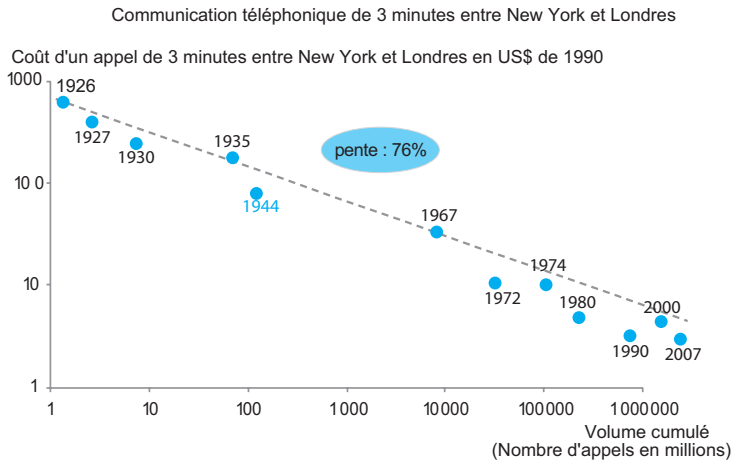
Les raisons de ce phénomène

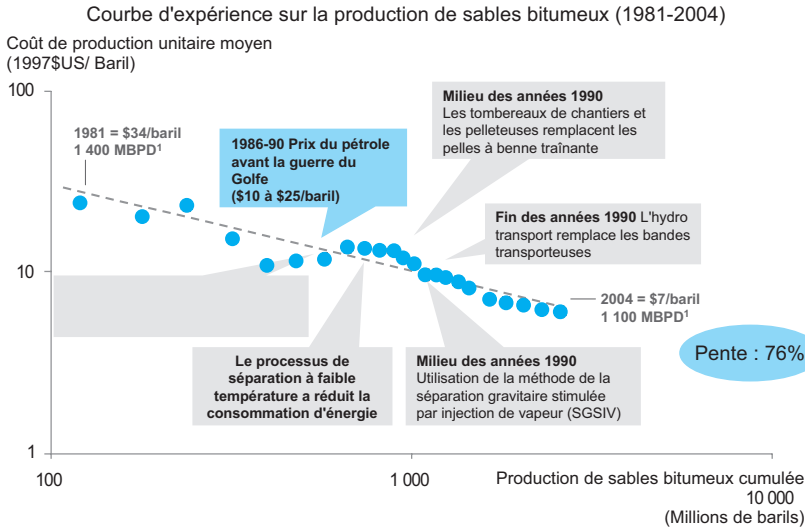
Les raisons expliquant ce phénomène ont été clairement identifiées. Elles peuvent être regroupées en six grandes catégories :

- l'apprentissage ;
- la spécialisation ;
- l'investissement ;
- l'effet d'échelle ;
- le changement technologique ;
- la maîtrise du temps.

Dans chacune de ces catégories, tout ou partie des coûts baisse, qu'il s'agisse des coûts fixes, des coûts variables ou du coût d'utilisation des investissements.

1. Pour plus d'exemples, se référer à *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*, Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Éditions d'Organisation, 2004, ou aux publications du Boston Consulting Group.





L'apprentissage

L'apprentissage est un effet qui a été observé lors de la production d'avions pendant la Seconde Guerre mondiale : le taux de décroissance des coûts de main-d'œuvre par unité produite était en général de 10 à 15 % pour chaque doublement de volume cumulé. Cet effet est facilement compréhensible : plus on fait quelque chose, mieux on le fait. D'une manière pratique, cela signifie que l'on peut produire le même bien avec moins de temps ou que l'on peut en produire plus dans le même temps.

Ce phénomène est néanmoins complexe parce qu'il se matérialise dans l'entreprise aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif ; il est connu que les entreprises qui licencient un personnel expérimenté pour faire face à un cycle de production bas mettent du temps à retrouver leur niveau de productivité antérieure quand elles recrutent du nouveau personnel.

C'est une des raisons qui a pénalisé Boeing par rapport à Airbus de 1995 à 2005 ; le directeur des ressources humaines d'Airbus a indiqué en public (congrès HR 2003, Paris) que ce mode de gestion, pratiqué par British Aerospace, avait pénalisé le GIE Airbus au milieu des années 1990 par des délais de livraisons d'ailerons plus longs et des coûts plus élevés. C'est aussi une des raisons, mais non la seule, qui explique l'écart de coût entre les constructeurs automobiles nord-américains et les

constructeurs japonais qui produisent aux États-Unis : alors que Mitsubishi assemble un véhicule en 21 h 33 dans son usine de l'Illinois et que Nissan annonce un temps d'assemblage par véhicule de 15 h 74 dans son usine de Smyrna Tennessee, GM annonce un temps de 36 h 67, Ford de 39 h 95 et Chrysler 40 h 60 (source : FT 19/06/03).

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises cherchent à capter de manière formelle cet effet d'apprentissage, notamment lors du départ à la retraite de collaborateurs de l'entreprise, en mettant en place des systèmes de génération et de conservation des connaissances.

La RATP a mis en place un système de rétention des expériences des conducteurs qui partent à la retraite. La transmission méthodique du savoir-faire des « anciens » aux « jeunes » est souvent la toute première étape de cette nouvelle science et compétence qu'on appelle la « gestion du savoir ».

La spécialisation

Lorsque les volumes augmentent, il devient possible de spécialiser tout ou partie du processus de production : la spécialisation permet ainsi de diminuer de 10 à 15 % le temps nécessaire pour produire une unité ou d'augmenter de 10 à 15 % le nombre d'unités produites dans un temps donné.

L'exemple ci-dessous a trait à la fabrication de chariots élévateurs :

Effet de la spécialisation

	Usine européenne	Usine japonaise
Nombre de familles de produits	20	6
Indices de coût :		
– matières premières	75	65
– main-d'œuvre directe	4	2
– frais indirects	21	12
Coût total	100	79
Niveau de prix constaté (indices)	100	80

Source : Kaisha, J. Abegglen, G. Stalk, Éditions d'Organisation, 1998.

L'avantage de coût de l'entreprise japonaise provient principalement d'une focalisation de la production sur un nombre réduit de familles de produits.

Sony, leader mondial de la production de produits électroniques grand public, a connu un affaïssement fort de sa marge au début des années 2000. Afin de la rétablir, le groupe s'est engagé dans un vaste programme de réductions de ses coûts. L'un des éléments les plus spectaculaires de ce programme était la focalisation sur un nombre réduit de composants : celui-ci est passé de 840 000 à 100 000, dont 20 % propres à Sony, les 80 % restants étant des composants standards utilisés par les autres fabricants. Une réduction forte du nombre de fournisseurs, passés de 4 700 à 1 000 était aussi au programme.

À l'inverse, la dispersion est toujours coûteuse. Encore faut-il être capable de la mesurer et de comprendre et saisir les coûts réels affectés à un produit. Une étude menée au sein d'une usine sur une ligne de produits générant environ 10 millions d'euros de ventes annuelles a montré que 23 % des produits réalisaient 85 % des ventes, une situation probablement caractéristique de nombreuses lignes de production. De manière plus surprenante peut-être, il s'est avéré que ces 23 % de produits réalisaient 400 % du résultat de l'usine, après réallocation des coûts indirects, des amortissements et des coûts de stocks. Les 77 % de produits restants perdaient de l'argent et ne couvraient pas les frais généraux nécessaires à leur production. L'analyse stratégique des coûts a révélé que ces produits de petits volumes avaient en réalité une marge brute négative et pénalisaient fortement les produits qui représentaient le cœur de l'activité. La spécialisation a de la valeur, la dispersion a un coût.

L'investissement

L'investissement entraîne une diminution des coûts. Sans investissement, il ne peut y avoir d'augmentation de la capacité et il ne peut guère y avoir de diminution des coûts pour une capacité constante. L'investissement ici est entendu comme un ensemble de modifications dans le « processus » de production, impliquant aussi bien une nouvelle conception du produit, que

des équipements nouveaux ou une remise à plat des méthodes de production. Par définition, si un investissement est rentable, les entrées de liquidités qu'il va permettre de réaliser seront supérieures à l'investissement lui-même.

Dans le secteur électronique, la guerre permanente des puces se matérialise par une forte dynamique des investissements :

Intel investit chaque année plus de 4 milliards de dollars en recherche et développement tout en restant un leader rentable. Pour continuer de baisser ses coûts tout en améliorant la performance de ces produits, Intel lance en permanence de nouveaux produits (Pentium, Xéon et Titanium 2). Les trois derniers processeurs lancés par Intel (Pentium 4240 C, 2.60 et 2.0 C) en utilisant la technologie révolutionnaire de l'hyper-threading permettent de doubler le nombre d'instructions exécutées par chaque transistor et donc de baisser les coûts d'opérations. Outre le fait que ces puces ont été lancées à des prix très attractifs, elles font bénéficier les logiciels d'une efficacité nouvelle.

Dans d'autres secteurs, c'est une utilisation plus intense des actifs se traduisant par un taux de rotation des actifs plus élevé qui contribue à la baisse des coûts :

Les avions Ryanair volent treize à quatorze heures par jour, alors que les moyen-courriers des compagnies traditionnelles volent six à huit heures par jour.

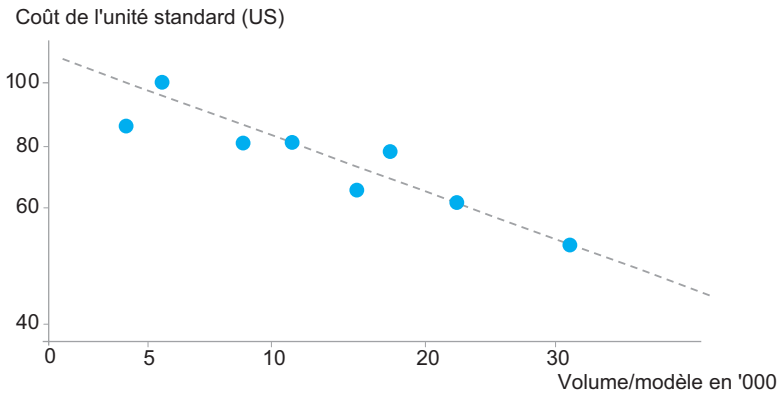
Zara, en utilisant des partenaires, et surtout en ayant un contrôle très rigoureux des stocks, parvient à avoir un taux de rotation des actifs de 11, alors que la plupart de ses concurrents se contentent d'un taux de rotation de 3 ou 4.

L'effet d'échelle

L'effet d'échelle est connu, mais il est parfois difficile à mesurer précisément. Il a pour conséquence une réduction du coût unitaire des biens produits résultant directement de l'augmentation du nombre d'unités produites. Il s'applique à l'ensemble des étapes de conception, de production, de commercialisation, d'administration, etc. En production, l'augmentation de volume permet de répartir les frais fixes et les amortissements sur un volume accru ; comme d'une manière générale, l'augmentation du montant de l'investissement est inférieure à l'augmentation du volume qu'il permet d'atteindre, les coûts unitaires baissent. Un volume élevé

permet en général une meilleure productivité des actifs. Des phénomènes similaires s'appliquent à la distribution et à la commercialisation : le coût d'une force commerciale est pour l'essentiel fixe (même si certains bonus sont liés au volume, voire à la marge) : des ventes plus élevées font donc baisser les coûts unitaires. Enfin, des volumes plus importants permettent d'obtenir de meilleures conditions d'achat, d'automatiser certaines tâches...

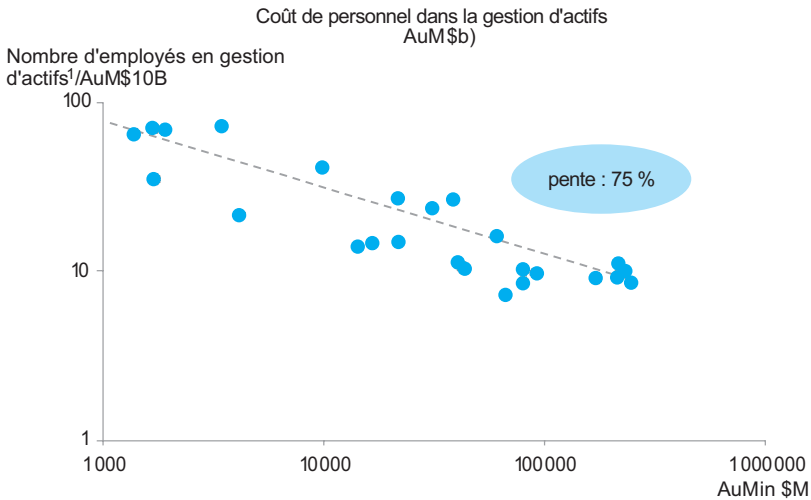
Le graphique ci-dessous met en évidence le comportement des coûts dans une usine de confection : le coût de l'unité standard de production baisse en fonction du volume par modèle selon une pente à 85 %, ce qui signifie qu'entre un modèle produit à 5 000 exemplaires et un modèle produit à 10 000 exemplaires l'écart de coût est de 15 % :



Exemple d'effet d'échelle (coordonnées logarithmiques)

Le même type d'effet d'échelle existe dans les services comme le montre l'exemple ci-dessous dans la gestion d'actifs dans les banques.

L'effet d'échelle est cependant limité : les volumes ne peuvent pas être augmentés à l'infini. Au-delà d'un certain point, la complexité peut devenir telle que les moyens à mettre en place



Source : BCG.

Effet d'échelle gestion d'actifs

pour la gérer sont très importants. Les coûts de logistique représentent aussi une limite à l'exploitation de l'effet d'échelle ; une usine gigantesque pourra permettre de baisser les coûts unitaires de production mais imposera de livrer les volumes produits à des distances qui rendront le coût de distribution prohibitif. Une autre limite de l'effet d'échelle est le risque de capacité et de surcapacité qui peut résulter de l'investissement similaire de concurrents ou d'une faiblesse conjoncturelle du marché. Le producteur se retrouve alors avec un excédent de capacité et dans l'impossibilité d'amortir les investissements sur les volumes prévus.

Une usine de ciment n'a de sens économique que sur un rayon de 100 km environ. Une usine de 1,6 MT par an a des coûts nettement inférieurs à une usine de 0,8 MT, mais elle n'a de sens que si elle a un marché suffisant à distance raisonnable. Cette évidence n'a pas empêché certains cimentiers occidentaux de se retrouver en difficulté lorsqu'ils ont racheté des usines d'Europe de l'Est, splendides techniquement mais sans débouché proche. Dès que le transport (quasiment gratuit à l'époque communiste) est devenu payant à un vrai prix de marché, il a fallu faire des révisions parfois déchirantes. Pour compliquer l'affaire, une usine cimentaire sur un port a un rayon d'action très différent d'une usine identique dans les terres... et tous ces équilibres dépendent fortement du coût de l'énergie !

Le changement technologique

Un des moteurs les plus importants de baisse des coûts est le changement de modèle économique ou le changement technologique.

Yanmar Diesel est un producteur japonais de moteurs diesel et de matériel agricole. En 1975, l'entreprise traverse une période difficile caractérisée par la chute des ventes et des résultats. Elle transforme alors son système de production pour adopter le système Kanban ou juste-à-temps, système dans lequel les matières premières, les pièces et les composants sont produits et livrés juste avant leur utilisation. Malgré une augmentation du nombre de modèles de moteurs produits (qui passe de 150 en 1976 à plus de 900 en 1981) les gains de productivité ont été spectaculaires : la productivité de la main-d'œuvre a été multipliée par deux en cinq ans, les encours de fabrication ont diminué de 70 % environ, le volume de production correspondant au point mort est passé de 80 à 50 % de capacité et les coûts de la plupart des produits ont baissé de plus de 40 %.

En vingt ans, Dell est devenu le premier constructeur mondial de PC en révolutionnant le modèle traditionnel de production et en mettant au point son propre modèle, sans cesse perfectionné, fondé sur la vente directe et une gestion tendue de la chaîne logistique en respectant deux grands principes : l'élimination des étapes intermédiaires et l'intégration de composants standards. Il bénéficie ainsi des matériels les plus récents et des meilleurs tarifs qu'il peut répercuter immédiatement à ses clients. Cette politique lui permet de fonctionner avec des stocks nuls (« le stock est la pire chose que l'on puisse avoir dans un secteur où la valeur des matériels décline rapidement ») et d'offrir des délais réduits à ses clients. Les fournisseurs ont été « invités » à s'organiser de manière efficace dans le cadre de ce modèle ; ceux qui ne l'ont pas fait ont été éliminés (leur nombre a été divisé par trois en quinze ans). Mais, comme on l'a mentionné précédemment, ce modèle est comme tout modèle instable ; les résultats ont fléchi à partir de 2005, amenant Dell à chercher à se réinventer.

Dans les deux exemples évoqués ci-dessus, c'est le changement de modèle économique, souvent rendu possible par des changements technologiques, qui est à l'origine de gains de productivité spectaculaires.

La maîtrise du temps

Enfin, un des leviers stratégiques de la quête permanente de productivité est la réduction des temps de réponse. Les enjeux sont considérables. En effet, dans la plupart des entreprises, le temps nécessaire à produire un bien ou à fournir un service est

très inférieur au temps complet de présence du bien ou du service dans le cycle de valeur ajoutée. Un fabricant de véhicules industriels qui a besoin de seize heures pour assembler un véhicule constate qu'il lui faut quarante-cinq jours pour en lancer la fabrication en réponse à une commande spécifique. Ce n'est donc pas en augmentant la cadence que le temps perdu sera rattrapé mais bien plutôt en travaillant autrement : réorganisation des flux de production, diminution du nombre d'étapes nécessitant un ordonnancement, diminution des tailles de lot de lancement, simplification des informations à traiter... L'analyse détaillée de la plupart des systèmes de production montre que les entreprises n'ajoutent réellement de la valeur au produit ou au service qu'elles vendent que pendant 5 % ou moins du temps de transit dans la chaîne des opérations ; les produits ou les services attendent donc pendant 95 % du temps ; les entreprises qui sont capables de réduire de manière agressive ce temps perdu peuvent modifier à leur avantage les règles du jeu concurrentiel. Les exemples sont nombreux :

Un producteur d'éléments de construction préfabriqués capable de livrer des commandes sur le site de production dans les trois jours, alors que ses concurrents demandent des délais supérieurs à un mois a crû pendant plus de dix ans à 10 % par an alors que la croissance du secteur était inférieure à 3 % par an.

Dans le secteur de la confection, un des premiers acteurs à modifier le système a été Benetton qui a pu réduire considérablement les délais d'approvisionnement, permettant ainsi aux détaillants de se réapprovisionner au fur et à mesure de leurs besoins et donc de diminuer leurs stocks : c'est par une modification de certaines étapes de production (par exemple teinture en pièces plutôt que teinture en fil) ainsi que par l'optimisation des flux au sein du réseau de sous-traitants que Benetton a pu diminuer le temps d'attente des produits.

Quinze ans après, c'est Zara qui a modifié les règles concurrentielles à son tour en créant le concept de collection renouvelée constamment et en étant capable de ravitailler les détaillants plusieurs fois par semaine.

Les limites du phénomène

La courbe d'expérience formalise le fait que le coût d'un produit est une fonction décroissante du volume cumulé de production (l'expérience).

Le phénomène est universel et s'observe dans toutes les industries ainsi que dans les services. Il peut cependant être difficile à mettre en évidence. Les systèmes comptables rendent mal compte des phénomènes économiques à long terme : d'une part les comptabilités analytiques se perfectionnent sans cesse et les définitions changent, rendant les comparaisons à long terme difficiles voire impossibles. D'autre part, la notion de coût unitaire telle qu'elle est entendue ici prend en compte l'ensemble des coûts y compris les coûts d'investissement, les coûts indirects, les frais financiers et les divise par les quantités produites ; l'analyste se heurte alors à l'identification et l'allocation des coûts. De plus, dans une perspective à long terme, l'inflation vient occulter le phénomène de baisse des coûts ; il faut donc mener des analyses détaillées sur une base hors inflation pour mettre en évidence l'évolution des coûts.

Une difficulté supplémentaire vient de ce que, très souvent, la nature même du produit évolue dans le temps :

Dans le secteur du transport aérien, on observe une courbe d'expérience sur plusieurs décennies mais celle-ci n'appréhende pas toute la réalité. Le voyage dans un Airbus ou Boeing n'a rien à voir avec le bruit, l'inconfort et la lenteur du DC3 à hélices des années 1940 et 1950.

L'A380 et le Dreamliner prolongent ce phénomène de baisse des coûts unitaires combinée avec une amélioration des conditions de voyage.

Il ne faut aussi jamais oublier que l'effet d'expérience de l'entreprise ne porte que sur sa propre valeur ajoutée et sur les coûts qu'elle contrôle directement. Si l'on produit des ustensiles de cuisine en aluminium ou en acier inoxydable, il est évident que (même si l'efficacité dans l'utilisation de la matière première fait partie de l'effet d'expérience) l'on ne contrôle pas les coûts des producteurs amont.

Enfin, rares sont les cas où un bien est produit et commercialisé de manière isolée : beaucoup de produits partagent des lignes de production, des réseaux de commercialisation et des services fonctionnels au sein d'une entreprise. Il y a donc un

phénomène de partage d'expérience diffus et par conséquent difficile à isoler qui existe dans toute entreprise multiproduit ou multicanal. Il faut alors prendre en compte l'expérience partagée avec d'autres biens : le coût d'un produit diminuera plus ou moins vite selon le nombre et la croissance des produits qui partagent certains éléments de coûts. En effet, nous avons jusqu'à présent raisonné de manière simplifiée : la plupart des entreprises produisent non pas un seul bien produit ou service mais des gammes de produits qui partagent entre eux des strates de valeur ajoutée. Dans la réalité, l'effet d'expérience s'applique à chacune des étapes d'élaboration du produit : R & D, conception, production, commercialisation, marketing, administratif, finances... La courbe d'expérience est le résultat combiné de l'effet d'apprentissage, de la spécialisation, de l'investissement, de l'effet d'échelle et des changements technologiques appliqués à chacune des composants de coûts ; toutes cependant n'ont pas la même valeur et toutes ne bénéficient pas de la même expérience accumulée. C'est pour les produits nouveaux ou ayant des composantes de coût complètement nouvelles que l'effet d'expérience se concrétise de la manière la plus spectaculaire.

Un autre élément qui vient atténuer l'impact de l'effet d'expérience sur une entreprise donnée est la diffusion d'expérience par le biais des fournisseurs ou des partenaires extérieurs : les moins expérimentés profitent d'une façon certes atténuée de ces transferts. C'est pourquoi la valeur de la part de marché résultant de l'effet d'expérience varie selon les caractéristiques du secteur. Mais d'une manière simplificatrice, on peut, dans la plupart des cas, approximer expérience cumulée relative et part de marché relative.

Ainsi, dans les secteurs en forte croissance où les concurrents croissent en capitalisant sur des brevets ou des technologies propriétaires, où les transferts d'expérience d'un concurrent à l'autre sont limités, la valeur de l'expérience accumulée et donc

de la part de marché est forte. C'est notamment le cas des secteurs liés aux nouvelles technologies où les concurrents gardent jalousement le secret sur la nature de leurs recherches (Intel, laboratoires pharmaceutiques) et sur leurs procédés de fabrication (élixir de Coca-Cola, colles anaérobies de Loctite), où les salariés s'engagent à respecter la confidentialité des informations auxquelles ils ont accès et où les procès en contrefaçon sont fréquents.

En revanche, dans les secteurs plus mûrs où les transferts d'expérience entre concurrents sont importants, la valeur de la part de marché est moindre. Ce sont souvent des secteurs où la croissance est réduite. Les causes de ces transferts d'expérience sont nombreuses : des brevets tombent dans le domaine public, les salariés passent d'une entreprise à une autre, les éditeurs de progiciels proposent les mêmes produits aux différents concurrents, les fournisseurs font bénéficier tous les concurrents de leurs propres progrès, les sous-traitants travaillent pour plusieurs concurrents. Dans ces secteurs, la part de marché a moins de valeur que dans les secteurs où les transferts d'expérience sont limités.

Il en va de même des secteurs anciens à technologie banalisée, où la compétitivité devient surtout fonction du coût des facteurs et notamment de la main-d'œuvre (textile de grande diffusion, centres d'appels, traitements informatiques simples, etc.). C'est le jeu que joue remarquablement la Chine (suivie par l'Inde), appuyant son essor international d'abord sur des produits de masse banalisés et sensibles au prix, tout en amorçant une remontée vers des produits à plus forte valeur ajoutée :

La Chine produisait 6 000 voitures par an en 1988, 3,2 millions en 2005 et 7 millions en 2007. Elle produit déjà plus de 50 % des climatiseurs mondiaux, avec une forte croissance de part de marché mondiale.

La prise en compte des variations de l'intensité de l'effet d'expérience est très importante et est formalisée dans la description

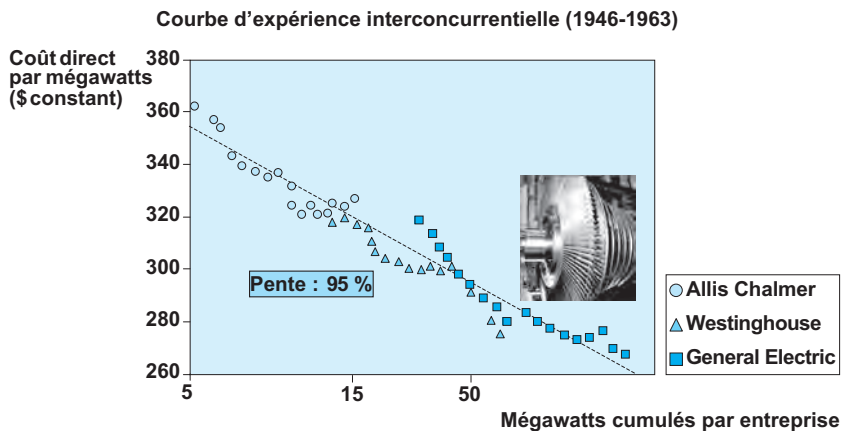
des systèmes concurrentiels (voir ci-après « Les systèmes concurrentiels »)

L'avantage concurrentiel

Les conséquences de ce phénomène d'expérience sont extrêmement fortes ; la part de marché ou plus exactement l'expérience qui permet de bénéficier de meilleurs coûts et la croissance qui permet de modifier les rapports de force sont deux composantes essentielles de toute stratégie d'entreprise.

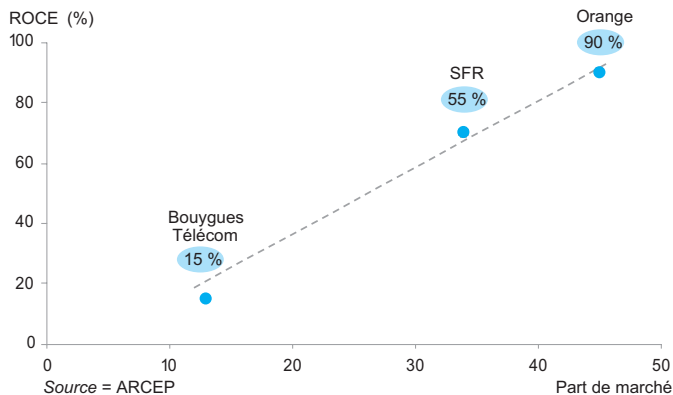
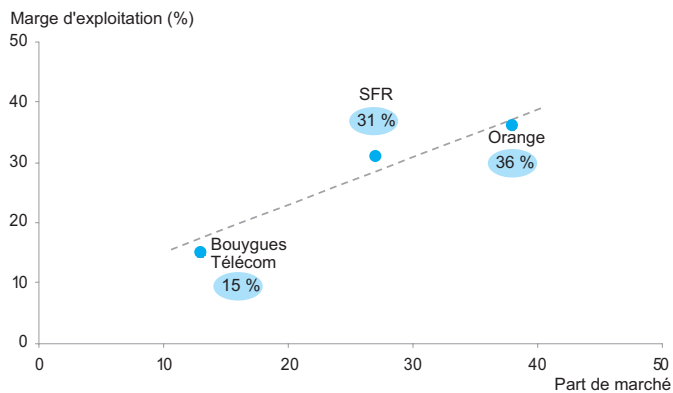
Les coûts sont inversement proportionnels à la part de marché. Une part de marché élevée (détenue par une entreprise bien gérée dans un segment stratégique bien défini) doit conduire à un bas niveau de coûts (ou à un avantage important de prix de vente en équivalent marketing). À l'inverse, une part de marché faible qui traduit une expérience limitée induit *a priori* des coûts relatifs plus élevés.

Ce constat a été mis en évidence de manière spectaculaire lors d'un procès antitrust qui a eu lieu aux États-Unis et qui a obligé les concurrents à rendre publics leurs coûts. General Electric était accusé par ses concurrents de dumping, autrement dit de mener une politique de ventes à perte : l'accusation des concurrents portait sur le fait que les prix pratiqués par GE et qui lui permettaient d'être le leader étaient en fait inférieurs à ses coûts, puisque ces prix étaient inférieurs à leurs propres coûts. La mise en évidence du comportement des coûts des trois concurrents (Allis Chalmers, Westinghouse et General Electric) selon des courbes d'expérience a montré qu'il n'en était rien et que la politique de prix pratiquée par GE, qui semblait agressive pour ses concurrents, reflétait en fait un niveau de coûts plus bas, lié à une plus grande part de marché et une plus grande expérience.



Source : analyse BCG, données publiées lors du procès antitrust.

Courbe d'expérience interconcurrentielle

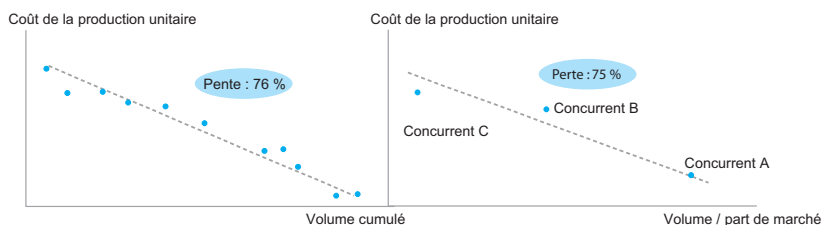


Valeur de la part de marché en téléphonie mobile France 2003

C'est ce que montre le graphique ci-dessus qui positionne sur l'axe vertical le coût direct de production par mégawatts d'un générateur à turbine et sur l'axe horizontal l'expérience accumulée mesurée par le nombre de mégawatts cumulés produits par chacune des trois entreprises sur la période 1946-1963. GE bénéficie de l'expérience accumulée la plus importante et voit effectivement ses coûts baisser sur la période considérée. Les autres concurrents voient aussi leurs coûts baisser sur cette période mais à un niveau relatif supérieur à celui de GE.

Pour des raisons légales, les opérateurs français de téléphone mobiles ont été contraints de divulguer leurs résultats. Le même phénomène a été observé : plus la part de marché, mesure simplifiée de l'effet d'expérience, est élevée, plus la rentabilité est forte. Le leader du marché bénéficie d'une rentabilité supérieure à son dauphin, et très supérieure à celle du n° 3 qu'il s'agisse de la marge d'exploitation ou de la rentabilité sur actifs.

D'un point de vue plus général, ce phénomène peut être visualisé en dressant deux courbes : l'une, historique qui retrace l'évolution des coûts et de l'expérience, l'autre qui permet d'approcher les coûts relatifs des concurrents en fonction de leur expérience estimée, comme le montrent les deux graphiques ci-dessous. Le premier graphique est une courbe d'expérience qui montre l'évolution des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience ; dans le cas présenté, la pente est de 70 %, ce qui signifie que les coûts unitaires baissent de 30 % à chaque doublement d'expérience. Si on fait l'hypothèse que le rapport d'expérience entre le concurrent A et le concurrent B est du même ordre de grandeur que leur rapport de taille à l'instant T, soit dans un rapport de 1 à 2, alors on en conclut que l'écart de coût entre le concurrent A et le concurrent B est de l'ordre de 30 %.



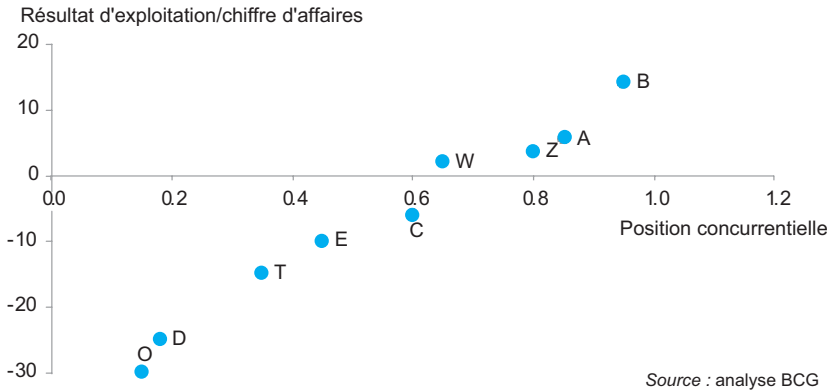
Courbes d'expérience historique et instantanée

Cette approche donne un résultat théorique qui, dans la réalité, peut se trouver altéré par un certain nombre de facteurs : coût de main-d'œuvre, coût des matières premières et de l'énergie, mauvaise allocation des coûts indirects, aides diverses, non-prise en compte de partage possible avec d'autres activités, transfert d'expérience par les fournisseurs ou des partenaires extérieurs, etc. mais la différence de coût fondamentale entre le concurrent A et le concurrent B reste en faveur du concurrent A.

Conséquence de ce constat : le concurrent qui a accumulé le plus d'expérience a les coûts les plus bas et, si le prix de marché est du même ordre pour les concurrents, il est celui qui bénéficie de la plus forte rentabilité. Année après année, c'est lui qui dégage de manière stable et récurrente le meilleur résultat d'exploitation et qui peut donc réinvestir de façon plus importante, renforçant ainsi son avantage.

De nombreuses études réalisées pour ses clients par le Boston Consulting Group (et par nature confidentielles) ont mis en évidence le même constat : la rentabilité d'une activité ou d'un produit croît avec sa part de marché. Le graphique ci-dessous montre le lien entre le résultat d'exploitation de différentes activités et la position concurrentielle de différentes marques, dans le secteur des biens de grande consommation dans un pays européen.

Les coûts sont fonction de la part de marché ; c'est la conséquence de l'effet d'expérience. Sur un marché en expansion, part

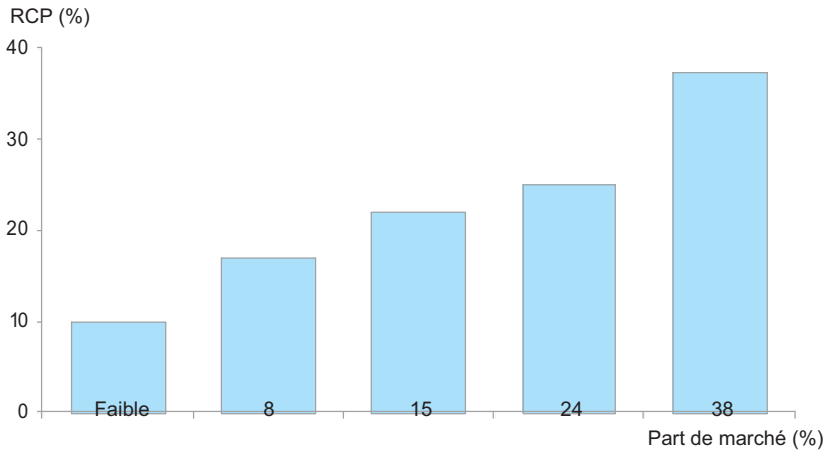


Lien entre la position concurrentielle et la rentabilité

de marché et part de l'expérience cumulée tendent rapidement à être égales. Sur un marché stabilisé, les concurrents se trouvent à des niveaux d'expérience différents et ont donc des coûts différents. Les différences de coûts entraînent des rentabilités différentes. Tout concurrent leader sur son marché doit avoir les marges les plus élevées : la part de marché est un actif précieux.

Depuis la mise en évidence de ce phénomène, à l'origine par le Boston Consulting Group, il a été identifié et présenté de diverses manières ; ainsi le PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), projet de recherche lancé par la Harvard Business School et General Electric en 1970 et devenu par la suite Strategic Planning Institute, a mis en évidence de manière très systématique ce lien entre rentabilité et part de marché. Le graphique p. 42 en est un exemple :

Le phénomène est totalement vérifié et sans équivoque dans les périodes de croissance : la valeur de l'expérience, ou de manière simplificatrice la valeur de la part de marché, est réelle. Dans le cas des marchés matures, le phénomène est plus difficile à mettre en évidence : la complexification des marchés (bipolarisation, déconstruction) oblige à passer par une étape intermédiaire consistant à définir de manière rigoureuse les bases d'expérience. Ce point sera développé ultérieurement.



Pims : le lien entre stratégie et performance¹

La valeur de la croissance

La croissance joue un rôle très important car la position relative des coûts s'améliore plus rapidement pour les entreprises qui croissent plus vite que leurs concurrents. À cela deux conditions : d'une part la société qui veut croître plus vite que le marché doit s'assurer qu'elle dispose bien des capacités financières nécessaires au financement de cette croissance, alors même qu'elle a des marges inférieures à celles du leader (qui peut baisser ses prix sans se faire grand mal à lui-même tout en étriquant le challenger), banalité de bon sens parfois oubliée ; d'autre part, elle doit s'assurer que son accumulation d'expérience rapide se traduit bien par une diminution effective et significative de ses coûts.

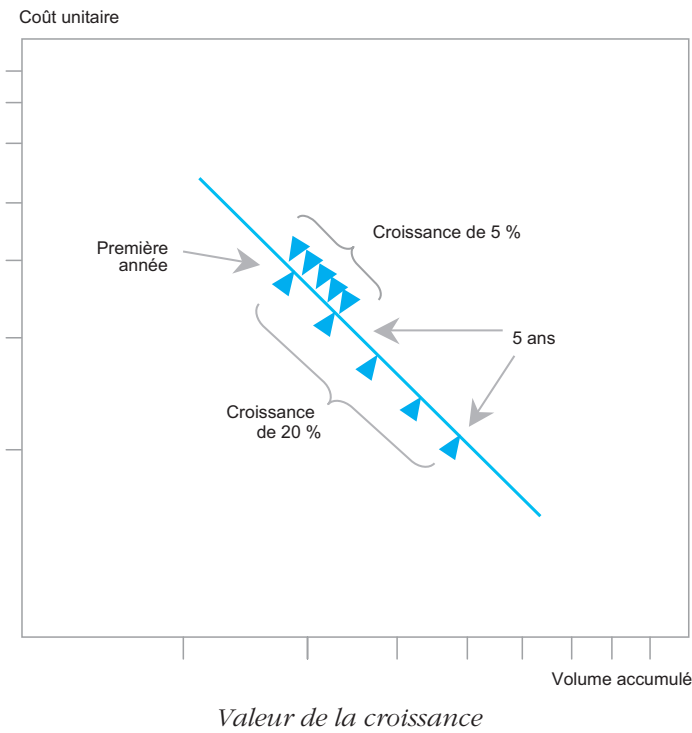
Entre un concurrent A qui croît au rythme de 10 % par an et le concurrent B qui croît à un rythme double, l'écart de coût se creuse de manière très forte.

1. *The Pims Principle : Linking Strategy to Performance*, R. D. Buzzell, B. T. Gale, New York, Free Press, 1987.

Croissance relative et réduction des coûts

	Producteur A	Producteur B
Pente de la courbe	70 %	70 %
Coût initial	100	100
Taux de croissance	10 %	22 %
Coût 7 ans après	70	49

Graphiquement, l'écart de coût peut être visualisé de la manière suivante : l'entreprise qui croît plus vite descend plus vite sa courbe d'expérience.



Les deux constats qui viennent d'être faits, et qui mettent en évidence la valeur de la part de marché et la valeur de la croissance, sont aujourd'hui largement partagés. Les rapports annuels de la plupart des entreprises sont articulés autour de ces deux thèmes.

Nombreuses sont les études qui mettent en évidence la valeur de la croissance ; le tableau ci-dessous montre le lien entre création de valeur et croissance à situation comparable :

Nature de la croissance		%	%
Organique	Taux de croissance/an	3,9	17,3
	Création de valeur/an	7,1	13,3
Mixte (interne/externe)	Taux de croissance/an	3,3	18,1
	Création de valeur/an	7,1	18,1
Très externe	Taux de croissance/an	7,5	29,7
	Création de valeur/an	7,6	14,7

Source = BCG

Impact de la croissance sur la performance boursière

Prenons le cas de deux groupes de sociétés ayant crû de manière organique : le premier avec un taux moyen de croissance annuel de 3,9 % et le second avec un taux de 17,3 %. Le premier crée de la valeur pour les actionnaires au rythme de 7,1 % par an alors que le second, croissant beaucoup plus vite, crée de la valeur au rythme de 13,3 % par an.

Il en est de même pour les autres formes de croissance.

Retenons donc les deux enseignements majeurs de l'effet d'expérience :

- l'expérience accumulée, ou de manière simplificatrice la part de marché, face à la concurrence dans une activité définie, a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise ;
- la croissance du marché a une double valeur économique et concurrentielle : plus la croissance est forte et plus on peut

diminuer ses coûts rapidement ; plus la croissance est élevée et plus les parts de marché sont potentiellement fluides. En situation de forte croissance, on peut prendre de la part de marché sans faire baisser nécessairement le volume réalisé pour les concurrents en place. La situation est beaucoup plus facile qu'en situation de marché stable (où on ne peut prendre de la part de marché qu'en arrachant du volume au concurrent qui naturellement réagit immédiatement). La croissance permet donc de devenir leader de façon plus discrète et dans un premier temps beaucoup plus indolore pour l'agressé.

Chapitre 2

COMPRENDRE LES SYSTÈMES CONCURRENTIELS



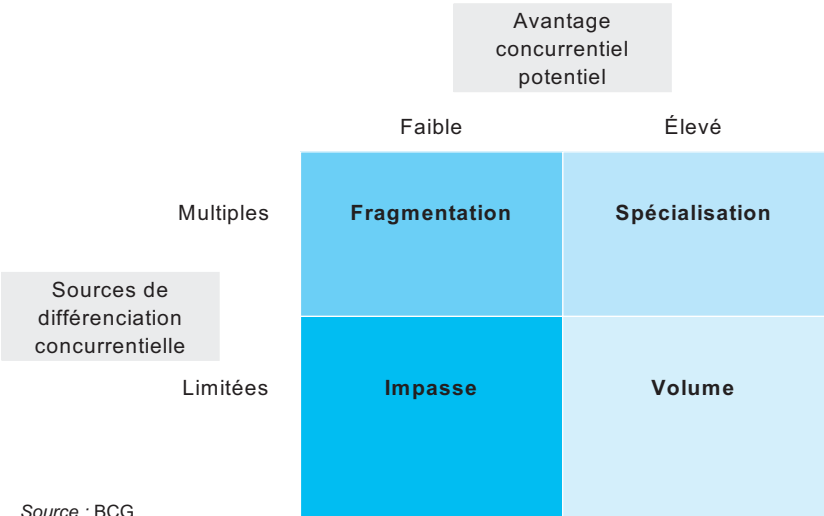
L'expérience cumulée a donc une valeur mais celle-ci varie selon les caractéristiques du secteur. Deux facteurs caractérisent les systèmes concurrentiels : l'importance de l'avantage qui peut être créé sur les concurrents et le nombre de moyens de l'obtenir. La valeur à long terme d'une activité et les caractéristiques du système concurrentiel en résultent.

Les gains d'une réussite stratégique dans une activité ne sont élevés que si l'avantage qu'un concurrent peut y obtenir est fort. La valeur d'une activité dépend de l'importance de l'avantage du leader sur le concurrent marginal. Lorsque tous les concurrents obtiennent des coûts comparables, sans pouvoir se différencier, la rentabilité de l'industrie s'établit au niveau permettant tout juste le financement des additions de capacité pour suivre la croissance. Quels que soient les profits comptables, la trésorerie disponible pour les actionnaires est alors

faible ou négative dans toute l'industrie. Il n'y a pas de rentabilité forte et durable sans un avantage concurrentiel bien établi.

Le nombre de moyens d'obtenir un avantage concurrentiel est un autre facteur essentiel. Si la différenciation est plus coûteuse que sa valorisation, la réussite s'obtient par une position de coût favorable et un prix bas : l'approche stratégique est alors relativement monolithique. Au contraire, lorsqu'il existe des sources multiples de différenciation, plusieurs concurrents peuvent adapter leur offre et leur structure de coûts à la demande spécifique d'un segment. Si cette focalisation crée un avantage, des spécialistes focalisés prospéreront, même s'ils font face à un leader plus important. Si cet avantage est éphémère, ou si les handicaps liés à l'échelle sont élevés, l'industrie restera fragmentée.

Ces deux variables – l'importance de l'avantage concurrentiel et le nombre de sources de différenciation – peuvent être combinées dans une matrice simple. Les approches stratégiques sont différentes dans chaque situation.



Source : BCG

Les systèmes concurrentiels

Les activités de volume

Les activités de volume sont caractérisées par un avantage concurrentiel potentiel élevé mais par un nombre limité de sources de différenciation : un volume supérieur entraîne un avantage économique. La part de marché est alors un actif précieux ; c'est elle qui détermine la rentabilité relative. Le concurrent leader doit donc chercher à maintenir sa position. C'est la situation qu'a longtemps connue le secteur automobile nord-américain jusqu'à ce que les producteurs japonais la fassent évoluer en ajoutant à un avantage de coût un avantage de qualité.

Pour le concurrent leader, la stratégie consiste à maintenir son avantage de coût alors que pour le concurrent dominé, la stratégie consiste à gagner de la part de marché à condition d'en avoir les moyens. Dans les activités de volume, les concurrents ne peuvent pas se différencier autrement que par leur taille, et le jeu concurrentiel tend à éliminer progressivement les marginaux. À terme, lorsque l'industrie se stabilise, seuls quelques concurrents subsistent : c'est ainsi que l'on observe de manière empirique que seuls trois concurrents significatifs survivent et que le premier est quatre fois plus important que le plus petit. Pour le concurrent leader, la bonne stratégie consiste à améliorer, ou à maintenir, sa position pendant les périodes de forte fluidité concurrentielle pour se créer à terme une vache à lait. Malgré la simplicité de cette stratégie, des leaders apparemment invulnérables se laissent parfois rattraper par leurs concurrents. La méconnaissance des limites du champ concurrentiel, l'inertie de l'organisation vis-à-vis des petits concurrents qui croissent rapidement et les erreurs des politiques de prix sont des écueils classiques dans les activités de volume.

Pour les suiveurs, il s'agit essentiellement d'évaluer la valeur, le coût et les risques d'un investissement en gain de part de marché. Face à un leader puissant, une attaque agressive sera

coûteuse et sa réussite incertaine. Dans ce cas, il est préférable de maintenir sa position s'il est possible de dégager un flux net de trésorerie positif sinon, de chercher les moyens de se retirer de l'activité. En revanche, si le concurrent leader est vulnérable et la fluidité concurrentielle élevée, on peut envisager d'investir pour dominer l'activité à terme. Lorsque cela est possible, il faut alors concentrer l'investissement sur les produits, les cibles de clientèle et les canaux de distribution les plus porteurs. Il faut en tout cas s'assurer qu'on disposera des ressources nécessaires pour soutenir l'effort jusqu'à son terme, car s'arrêter à mi-chemin crée un gouffre financier. Une autre option consiste à contourner la difficulté en s'alliant avec un partenaire ayant un actif pertinent :

Wyeth, n° 3 du lait infantile en s'alliant avec Candia dans une co-entreprise à 50/50, a vu ses ventes multipliées par 3 et son résultat par 6 en cinq ans.

Ces stratégies classiques deviennent inadaptées si le système concurrentiel change. Les industries de volume se transforment parfois en impasse ou en activité de spécialisation : la valeur de la part de marché globale s'estompe alors, et les investissements passés pour la développer ont été gaspillés. La stabilité du système concurrentiel est donc une condition fondamentale qui doit être soigneusement testée avant d'envisager une stratégie de volume.

Les activités de spécialisation

Les activités de spécialisation sont caractérisées par de multiples sources de différenciation générant un avantage concurrentiel potentiel élevé. Les effets d'échelle et d'expérience sur certains stades de coûts peuvent être importants mais la demande étant hétérogène, il existe de multiples sources de différenciation. Plusieurs entreprises, spécialisées et leaders sur un créneau peuvent bénéficier d'une bonne rentabilité. La recherche et la mise en œuvre de sources de spécialisation entraînant en général des surcoûts, la rentabilité est d'autant

meilleure que les clients acceptent de payer un prix plus élevé. Ces activités requièrent une attention de tous les instants et sont difficiles à gérer sur le plan opérationnel comme sur le plan stratégique.

Le secteur des parfums a été longtemps représentatif d'une telle situation jusqu'à ce que de puissants fédérateurs (tels que LVMH) transforment les règles du jeu en renforçant le rôle de l'image et de la distribution.

Les activités de spécialisation procurent aux entreprises leaders des rentabilités élevées. Elles sont moins visibles que les activités de volume et d'impasse. Elles sont souvent animées par des entreprises qui ont réussi à transformer des activités de volume, ou en impasse, en ajoutant de façon sélective des coûts discrétionnaires. Les activités fragmentées, elles, se transforment en activités de spécialisation en substituant des coûts locaux par des coûts centraux. Dans les systèmes concurrentiels spécialisés, les décisions stratégiques ne portent pas sur la part de marché globale mais sur la part de marché dans des créneaux soigneusement sélectionnés. Elles portent sur le niveau de dépenses discrétionnaires et spécifiques à chaque segment. Si ce niveau est trop élevé, l'entreprise se marginalise sur un créneau trop étroit. S'il est trop faible, il ne lui permet pas de se différencier et n'est pas valorisé. Lorsqu'elles sont viables, les stratégies de spécialisation bien menées sont des opportunités exceptionnelles pour les entreprises engagées dans des activités en impasse, ou dominées dans des activités de volume.

Les activités fragmentées

Dans les activités fragmentées, les sources de différenciation sont nombreuses mais les effets d'expérience et d'échelle sont faibles ; aussi, l'avantage concurrentiel potentiel obtenu par un concurrent dominant est faible. De nombreuses entreprises prospèrent ; les barrières d'investissements sont faibles ; les possibilités de différenciation sont multiples et évolutives. La

grande entreprise y est désavantagée. Les petits concurrents agiles sont très rentables. Aucune entreprise ne peut créer un avantage durable sur ses concurrents.

Beaucoup d'activités de services telles que la restauration ou la confection féminine sont représentatives de ce type de situation concurrentielle.

Dans ces activités, la grande entreprise se heurte aux coûts de coordination élevés et difficilement valorisables : se battre de façon classique ne permettra pas de créer un avantage significatif et durable ; il faut accepter de décentraliser les responsabilités et résister à la tentation de mettre en place des procédures « sur-contrôlantes » et démotivantes. Mais la remise en cause permanente de l'avantage concurrentiel fait apparaître dans ces secteurs de nouvelles logiques concurrentielles qui déplacent certaines activités dans d'autres systèmes :

Midas et CarGlass dans la réparation automobile, Formule 1 dans l'hôtellerie ou Lidl dans l'épicerie y ont réussi.

Une grande entreprise peut tenter de demeurer de façon rentable dans des activités fragmentées en isolant celles-ci du reste de son organisation et en les gérant à la façon de petites entreprises indépendantes. Il faut alors minimiser les coûts centraux de coordination et décentraliser au maximum les responsabilités. Le risque est grand, cependant, de voir le poids de l'organisation et des procédures de contrôle reprendre progressivement le dessus. La seule façon d'éliminer complètement ce risque est de transformer l'organisation centrale en un pur holding financier. Au mieux, on supprime ainsi le désavantage intrinsèque par rapport aux petits concurrents. On ne crée, en revanche, aucun avantage concurrentiel.

Une meilleure stratégie, lorsqu'elle est possible, consiste à redéfinir l'activité de façon à ne conserver que les parties de celle-ci où la taille a une valeur. Ces parties peuvent être certains segments de produits ou de clientèle qui nécessitent des outils de production, un réseau commercial, des investissements publicitaires, où la taille procure un avantage concurrentiel.

Elles peuvent également être constituées par les étapes de fabrication et de commercialisation où les effets d'échelle sont significatifs. Beaucoup de politiques de sous-traitance consistent, en fait, à sous-traiter les parties de l'activité qui sont fragmentées et à conserver, en essayant d'y acquérir un leadership, les parties sensibles au volume. Une grande entreprise n'a pas intérêt à se battre au sein de systèmes concurrentiels fragmentés. Elle y est comme une armée régulière engagée dans une guerre de guérilla : lutter sur le même terrain que les petits concurrents est souvent vain. Tous ses efforts doivent au contraire être tournés vers les activités où elle peut obtenir des avantages concurrentiels décisifs et durables et, par conséquent, des rentabilités stables et élevées. Elle doit donc minimiser le poids des activités fragmentées au sein de son portefeuille en les abandonnant, en les redéfinissant, ou en les transformant en activités de volume ou de spécialisation.

Les activités d'impasse

Dans les activités d'impasse, les effets d'échelle et d'expérience existent de manière faible ; aucune entreprise ne dispose d'un avantage concurrentiel décisif ; les rentabilités des entreprises sont voisines et dépendent de l'optimisation opérationnelle. Il existe peu de moyens de se différencier. Les effets d'échelle existent mais s'atténuent rapidement à partir d'une certaine taille.

Le secteur de la chimie lourde est représentatif de ce type de situation.

Tant que la croissance de la demande est forte, la situation d'impasse concurrentielle est souvent mal perçue : les prix se maintiennent à un niveau assez élevé pour que les marges bénéficiaires permettent d'autofinancer en grande partie la croissance de la capacité. En revanche, quand la croissance cesse, ou lorsque l'industrie connaît une chute conjoncturelle de la demande, l'existence de nombreux concurrents ayant des coûts similaires tend à provoquer une chute brutale des résul-

tats. Les activités d'impasse sont souvent intensives en investissement. Avant de réduire la production, on cherche coûte que coûte à remplir la capacité en baissant les prix, parfois jusqu'à ce que ceux-ci soient seulement légèrement supérieurs au coût marginal. Il en résulte une baisse des marges et des pertes élevées pour l'ensemble de l'industrie, y compris parfois pour les concurrents les plus efficaces.

Pour une entreprise engagée dans une activité d'impasse en faible croissance, il est souvent illusoire de croire que les concurrents abandonneront rapidement la partie. Pour chaque entreprise en effet, les pertes sont souvent dues à des niveaux élevés d'amortissement et de frais financiers. Les créanciers préfèrent maintenir l'activité tant que la contribution brute est positive. En outre, les entreprises les plus endettées sont souvent celles qui ont investi récemment et dont les outils devraient être les derniers à fermer. Inversement, les concurrents qui n'ont pas investi sont parfois les plus solides financièrement. Néanmoins, des stratégies de fusions-acquisitions sont possibles, voire de cartels mis en place par l'État amené à remettre de l'ordre. Des stratégies plus fines de spécialisation sur le type de clientèle ou une zone géographique peuvent permettre d'améliorer la rentabilité.

La démarche suivie dans le secteur de l'acier par Arcelor avant son rapprochement avec Mittal représente bien cette stratégie de transformation de la situation concurrentielle qui lui a permis de parvenir à une des meilleures rentabilités du secteur.

Enfin, une autre voie est possible qui consiste à modifier le système concurrentiel en protégeant un avantage technologique.

C'est ce qu'a fait Du Pont dans l'oxyde de titane (TiO_2) ou la Grande Paroisse dans l'acide nitrique.

Ces systèmes concurrentiels sont instables : les concurrents les font évoluer pour y trouver leur avantage comme le montrent les exemples cités ci-dessus. Alors que certains mènent des stra-

tégies de consolidation à l'intérieur du système concurrentiel dans lesquelles ils sont engagés, d'autres, au contraire, cherchent à en modifier les règles pour y trouver leur avantage. Ces stratégies de transformation s'appuient sur des innovations de toute nature (industrielles, marketing, géographiques...) orientées vers les règles économiques les plus favorables et contre les concurrents les plus faibles. Aucune activité n'est définie de manière figée et définitive ; la stratégie ne consiste pas qu'à choisir des métiers, elle peut aussi se construire en ciblant un concurrent ou des concurrents ; les stratégies des différents acteurs modifient les systèmes afin de s'intégrer dans le système qui leur est le plus favorable, notamment dans les marchés à faible croissance où il vaut mieux essayer de changer les règles plutôt que de s'épuiser dans des affrontements stériles. Les stratégies de transformation sont les plus difficiles. Elles nécessitent une compréhension détaillée des mécanismes économiques qui sous-tendent le système concurrentiel ainsi que des leviers qui permettent de les modifier et une mise en œuvre tenace. Mais ce sont celles qui procurent les rentabilités et les taux de croissance les plus élevés.

Chapitre 3

EXPLOITER LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

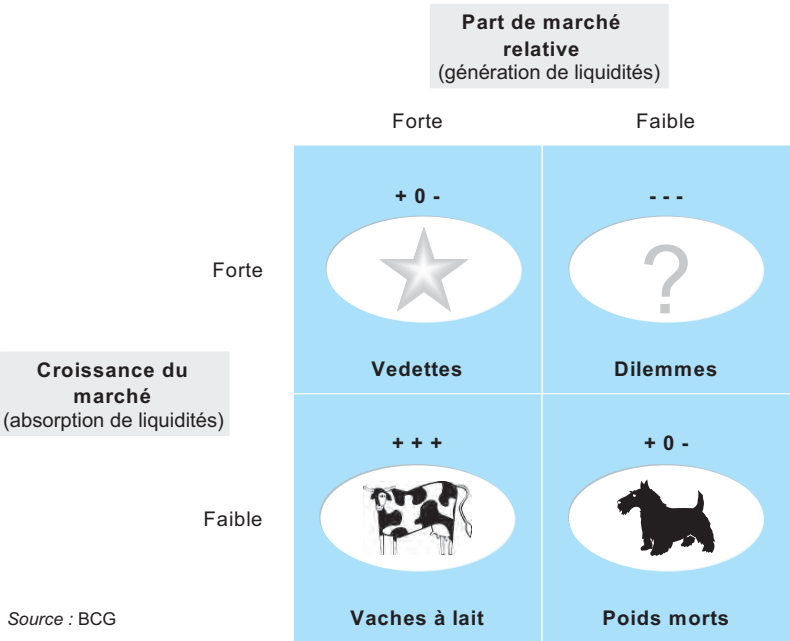


Caractériser les activités d'une entreprise par les deux critères fondamentaux identifiés lors de l'analyse de l'effet d'expérience – la croissance du marché et la position vis-à-vis de la concurrence – permet de les inscrire dans un portefeuille d'activités.

La croissance réclame des liquidités sous diverses formes : investissements en équipements matériels, investissements en propriété intellectuelle, financement du besoin en fonds de roulement, investissements en communication ou en baisses de prix, etc. Plus la croissance est élevée, plus le besoin de liquidités est important. Les besoins de liquidités sont proportionnels à la croissance du marché.

La position concurrentielle représentative de la part de marché relative ou de l'expérience cumulée relative est un indicateur de rentabilité. Une position concurrentielle forte induit une rentabilité élevée : la génération de liquidités est proportionnelle à la position concurrentielle.

La prise en compte simultanée de ces deux paramètres permet de cerner de manière schématique les options ouvertes à l'entreprise, comme le montre le schéma ci-dessous.



Source : BCG

Options ouvertes à l'entreprise

Les activités dont la position concurrentielle est forte (et donc génératrices de liquidités) dans un marché en forte croissance (et donc exigeantes en liquidités) auront un solde net de liquidités équilibré ou faiblement déséquilibré. Ces activités qui préparent l'avenir de l'entreprise sont communément appelées « **vedettes** ».

Lorsque la croissance ralentit, les activités qui étaient dans ce cas et qui ont maintenu leur position relative à la concurrence deviendront des activités fortement génératrices de liquidités, puisque disposant d'une position de leadership associée à une croissance réduite. Lorsque la position concurrentielle est forte dans un secteur où la croissance est limitée, le solde net de

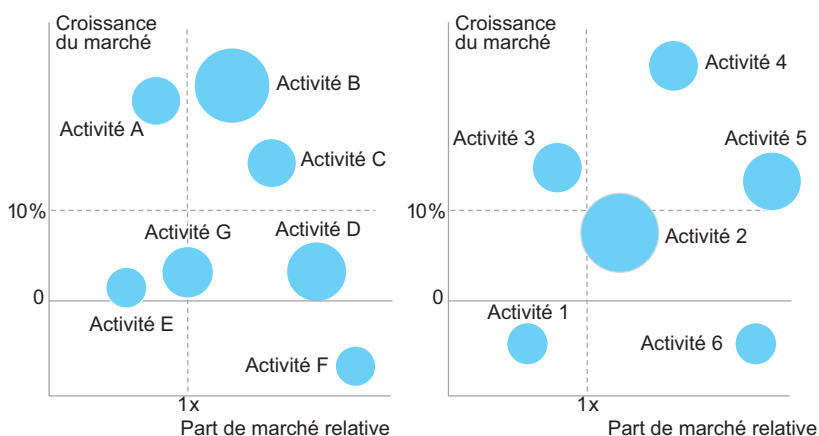
liquidités est fortement positif. Pour cette raison, on les appelle communément « **vaches à lait** ». Ce sont ces activités qui contribuent le plus au cash-flow de l'entreprise et sur lesquelles la direction générale, dans son processus d'allocation de ressources, compte pour financer la croissance d'autres activités de l'entreprise *via* des investissements en recherche ou des investissements en marketing, ou encore verser des dividendes.

Lorsque la position concurrentielle de l'entreprise ou de l'activité est faible dans un secteur en forte croissance, le solde net de liquidités est évidemment fortement négatif. Ces activités sont fortement consommatrices d'investissements pour financer la croissance, mais la position concurrentielle faible ne permet pas de génération de liquidités élevée. Ces activités exigent des choix clairs. L'objectif le plus évident est de les transformer en activités vedettes : cela signifie qu'il faut croître beaucoup plus vite que le marché qui est lui-même en forte croissance afin de gagner de la part de marché relativement aux autres concurrents. Ces investissements destinés à accélérer la croissance peuvent être nécessaires sur les périodes assez longues ; l'entreprise qui s'engage dans une telle voie doit donc s'assurer qu'elle pourra financer les investissements nécessaires au renversement de position concurrentielle. Si tel n'est pas le cas, c'est-à-dire si l'entreprise estime qu'elle n'a pas les liquidités suffisantes pour soutenir une stratégie agressive, ou si elle craint que le leader ne soit décidé à conserver sa part de marché coûte que coûte, la solution la plus raisonnable est d'arrêter cette activité ou de la céder. Parce que les choix à effectuer sont difficiles et qu'il est toujours tentant de les repousser, ces activités sont appelées « **dilemmes** ».

Enfin, lorsque la croissance est faible ainsi que l'expérience, le solde net de liquidités est équilibré : ou faiblement négatif, ou faiblement positif. Les investissements ayant été amortis, l'analyse comptable pourra même faire apparaître un profit. Mais toutes les liquidités qui auront été consenties pour cette activité en période de forte croissance ne seront jamais

remboursées. Par ailleurs, ces activités ne peuvent pas contribuer au financement d'autres activités étant peu génératrices de liquidités. Bien que d'un point de vue statistique, ces activités soient les plus fréquentes dans les entreprises, elles contribuent peu à la dynamique stratégique de l'entreprise. Pour cette raison, on les appelle des « **poids morts** ».

L'ensemble des activités ainsi décrites constitue le portefeuille d'activités¹ de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sur les deux axes sont construits à partir de critères rigoureux : d'une part, la croissance du marché et, d'autre part, la part de marché relative. Les portefeuilles ci-dessous ont été construits en fonction de ces deux critères. Chaque cercle représente une activité de l'entreprise ; sa taille est proportionnelle au chiffre d'affaires de l'activité :



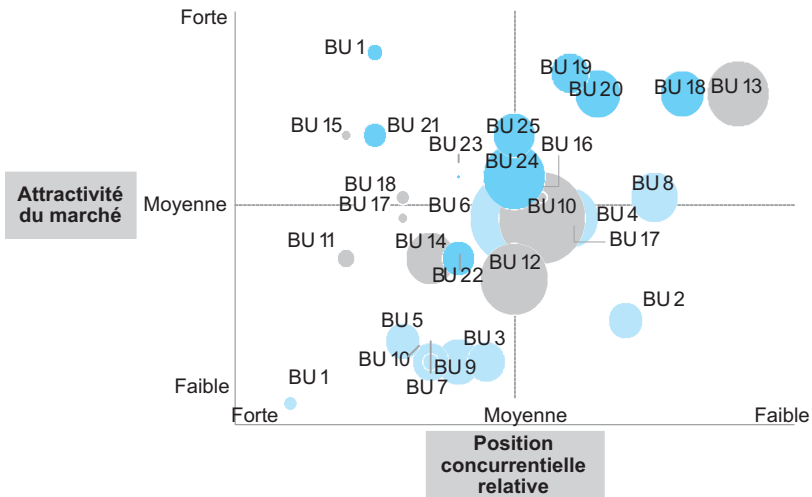
Source : analyse BCG

Exemples de portefeuilles d'activités

Afin de prendre en compte des indicateurs plus complets, l'axe vertical peut être remplacé par la notion d'attractivité du marché et intégrer outre la croissance (qui reste un indicateur fondamental compte tenu de son impact sur le besoin de liquidités), la taille du marché, sa profitabilité, les tendances de prix,

1. Pour des développements plus complets sur la notion de portefeuille d'activités, se reporter à *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*, op. cit.

les barrières d'entrée ; l'axe horizontal peut être remplacé par la position concurrentielle prenant en compte, bien sûr, la part de marché relative (qui reste un indicateur fondamental compte tenu de son impact sur la génération de liquidités), l'avantage concurrentiel, les avantages résultant de synergies liées au groupe et le contrôle de facteurs clés de succès. Le portefeuille ci-dessous est construit en fonction de ces deux critères :



Source : analyse BCG

Exemple de portefeuille d'activités

C'est à partir de l'analyse et de la compréhension de ce portefeuille que l'entreprise peut déterminer sa marge de manœuvre dans ses décisions stratégiques ; le rôle de la direction générale est d'allouer des ressources financières et humaines, par nature forcément limitées, de façon pratiquement irréversible, et en tout cas, dans une perspective à long terme afin de s'assurer un avantage concurrentiel durable. Cette approche d'analyse du portefeuille a été introduite dans les années 1970. Auparavant, toutes les activités d'une entreprise étaient analysées selon les mêmes critères, notamment de rentabilité et de génération de liquidités.

En adoptant une gestion extrêmement active de son portefeuille d'activités, Danone est devenue une entreprise en croissance régulière bénéficiant d'une marge

opérationnelle élevée ; en 1996, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 12,8 milliards d'euros, dégage une marge opérationnelle courante de 8,9 % et un bénéfice net de 506 millions d'euros. Elle est présente dans 9 domaines d'activité : les produits frais (29 % du CA) les biscuits (20 %) l'eau (10 %) les fromages italiens (9 %) les plats cuisinés (9 %) les bières (8 %) l'emballage (7 %), les sauces (5 %) et les pâtes (3 %). De plus, elle réalise 82 % de son chiffre d'affaires en Europe occidentale dont 42 % en France. En 1996, sous l'impulsion de son nouveau président, une inflexion stratégique majeure prend place : concentration dans les domaines d'activité où une position de leadership peut être clairement établie, abandon des autres secteurs. Le groupe va ainsi conserver deux activités sur les neuf qui étaient en portefeuille à l'origine : les produits laitiers et l'eau ; les autres activités représentant plus de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires seront progressivement cédées. Les ressources du groupe pourront alors être consacrées aux activités conservées ; ainsi, selon les propos du président de Danone « sur chacun de ces métiers, l'objectif est de devenir partout le numéro un local, loin devant le numéro deux » (Frank Riboud, cité par *Les Enjeux*, novembre 2006). Pour accélérer l'obtention de cette position favorable, une série d'acquisitions est menée à bien : Aqua en Indonésie (1998), Stonyfield aux USA (2001), Frucor en NZ (2002), etc. générant un chiffre d'affaires supplémentaire de 2 milliards d'euros.

Aujourd'hui, Danone est le leader mondial des produits lactés avec une part de marché estimé à 20 % du marché mondial ; cette activité représente 51 % du chiffre d'affaires. Danone estime être quatre fois plus gros que les suivants (Yoplait, Lactalis). Danone est co-leader mondial dans le domaine de l'eau (27 % de l'activité), leadership partagé avec Nestlé avec des marques telles que Évian et Volvic. Enfin l'acquisition de Numico, spécialiste des aliments pour bébés et grands malades, renforce le portefeuille avec une activité leader en Europe, une croissance de 12 % par an et une rentabilité opérationnelle de 18 %. Avec ses trois métiers, Danone réalise un chiffre d'affaires supérieur à 14 milliards d'euros, a une marge opérationnelle courante supérieure à 14 % et dégage un bénéfice net de l'ordre de 1,1 milliard. Lors de la présentation des résultats, le président insiste sur les positions de leader acquises dans les trois métiers, le développement géographique avec l'ouverture de nouveaux pays et le renforcement sur les marchés existants et la priorité stratégique donnée à l'innovation. À l'occasion de la présentation des résultats 2007, le groupe faisait les commentaires suivants : « Le nouveau portefeuille d'activités du groupe Danone permet d'anticiper une accélération de la croissance. Compte tenu des fondamentaux de marché sur lesquels il opère, le groupe a révisé à la hausse ses objectifs pour les prochaines années : une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 8 et 10 % ; une croissance du résultat opérationnel courant supérieure à celle de la croissance organique du chiffre d'affaires. »

Section 2

La stratégie de groupe (corporate strategy)

Chapitre I

INSUFFLER L'AMBITION STRATÉGIQUE



Quatre tailleurs de pierres sont installés le long d'un chemin. À la question : « Que faites-vous ? », le premier répond : « Je taille la pierre. » Quelques pas plus loin, le deuxième répond à la même question : « Je nourris ma famille. » Quelques pas encore et à cette même question, le troisième répond : « Je construis une cathédrale. » Puis le quatrième dira : « Je me rapproche de Dieu. »

« Vision » ! Le mot est sur-utilisé, galvaudé. Beaucoup d'entreprises se targuent d'avoir une vision mais grande est la confusion entre l'identité, les valeurs, la vision, la mission, les stratégies, etc. *The Economist* a publié un article intitulé « The vision thing » montrant à quel point le concept est devenu flou et mal utilisé.

Or, dans un monde de plus en plus décentralisé où la déconstruction modifie profondément les liens entre les entreprises et au sein de celles-ci, dans un monde où les incertitudes sont

croissantes et où la non-concordance des temps est la règle entre la stratégie, la finance, les clients, etc. les entreprises ont plus que jamais besoin d'anticiper, besoin de voir loin, besoin de savoir où elles vont. C'est la vision qui donne la direction à tous les mouvements de l'entreprise ; c'est la vision qui fédère les énergies ; c'est la vision qui donne sa forme à l'entreprise.

Proposons tout d'abord quelques définitions :

- identité : ce qui fait qu'une chose est exactement de même nature qu'une autre ;
- vision : action de voir, de se représenter en esprit ; vision de l'avenir. Aucun savant « ne confond la vision d'une vérité avec la démonstration d'une vérité » (Ribot). La vision s'inscrit dans un horizon de temps long ou très long ;
- stratégie : l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage concurrentiel durable ou à découvrir avant les autres les espaces où il n'y a pas de concurrents. Pour un groupe multi-activités, la stratégie va consister à allouer les ressources entre les activités du portefeuille ; au sein d'une activité, elle va consister à allouer les ressources afin de pérenniser l'avantage concurrentiel ;
- mission : charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie ; fonction temporaire qui s'inscrit dans un horizon de temps court ou à moyen terme et qui est tournée vers l'action ;
- valeurs : hiérarchie établie entre les principes moraux ; énonce une appréciation. Les valeurs ont un caractère intemporel.

Ces différentes notions s'articulent autour de la logique suivante : le dirigeant capitalise tout d'abord sur l'identité et la richesse génétique de l'entreprise et enrichit sa réflexion des résultats d'analyses inductives et déductives pour formuler une vision. Mais, alors que l'entreprise a, par naissance, une iden-

tité, la vision est le résultat d'une recherche, d'un travail, d'une intuition, d'une élaboration. Puis il va définir la stratégie de groupe permettant de tendre vers la vision en gérant le portefeuille d'activités ; il donnera ensuite mission aux dirigeants d'entités ou d'activités de contribuer à la vision par leur action à moyen terme tout en fournissant des indications sur le mode de fonctionnement de l'entreprise en précisant les valeurs à respecter ; les dirigeants d'activités mèneront à bien leur mission en déployant une stratégie d'activités consolidant l'avantage concurrentiel.



Construire la vision.

Pourtant, malgré cette logique, la confusion entre vision et mission est fréquente alors que leurs objectifs, leurs caractéristiques et les questions auxquelles elles répondent sont bien différents.

	Vision	Mission
Objectifs	Définit les aspirations à long terme de l'entreprise Contient un élément émotionnel et un sens d'appartenance	Stipule comment la vision doit être mise en œuvre à moyen terme Identifie les parties prenantes dans la firme et décrit comment elles seront prises en compte
Caractéristiques	Brève, facile à comprendre Suffisamment large pour que tous puissent y contribuer	Formulation courte, quelques paragraphes Élabore sur l'identité, les activités et le comportement de la firme vis-à-vis des parties prenantes
Réponses aux questions	Où voulons-nous être dans dix ans ? Sur quoi voulons-nous focaliser ? Sur quoi voulons-nous susciter l'engagement général ?	Qui sommes-nous et qu'allons-nous faire dans les cinq ans qui viennent pour réaliser la vision du groupe ? Comment puis-je contribuer au succès ? Qu'est-ce qu'on attend de moi ?

C'est la vision qui permet à l'entreprise multi-activités, présente dans des environnements où les changements sont nombreux, d'indiquer la voie qu'elle entend suivre. Pour l'entreprise moins complexe, mono-activité, opérant dans des environnements moins instables et privilégiant un horizon de temps plus court, c'est sans doute la notion de mission qui s'imposera, d'où la confusion entre vision et mission. Mais confondre les deux peut être une grave erreur : alors que la vision doit galvaniser les collaborateurs de l'entreprise, la mission leur décrit le chemin à suivre pour réaliser la vision.

L'identité

L'identité est bien sûre l'un des fondements de la vision ; une vision qui s'éloignerait trop de l'identité de l'entreprise ne serait comprise ni par les collaborateurs de l'entreprise ni par les parties prenantes extérieures à l'entreprise. La première étape de la construction d'une vision stratégique consiste donc à s'assurer que l'identité de la firme est bien connue.

Toute entreprise a son identité. Dès son origine, elle dispose d'une identité forte liée à son fondateur. Certaines portent même leur nom de nombreuses décennies plus tard (Renault, Ford, Porsche, Dell, Guerlain, Dior, Bose...). Toutes les entreprises ont été bâties sur une identité forte cristallisée autour d'un concept (Amazon et la librairie virtuelle), d'une technologie (Michelin et le pneu radial), d'une clientèle (Chanel et sa clientèle sélective), d'un savoir-faire managérial (General Electric et sa culture de la performance), d'un savoir-faire technique (BMW et ses moteurs)...

Certains ingrédients de l'identité sont parfaitement visibles : les symboles (matériels, industriels, commerciaux, linguistiques, etc.) et les comportements qui rendent la culture et l'identité explicites.

Le logo de Nestlé représentant un oiseau perché sur un nid symbolise l'identité de la firme depuis sa création. Les modifications intervenues sur le logo ont été mineures : elles ont consisté à modifier le nombre d'oiseaux afin de mieux représenter la famille d'aujourd'hui.

D'autres ingrédients de l'identité sont invisibles ou implicites : les hypothèses, les valeurs, les normes, les croyances, les attitudes qui sont partagées par toute la firme et que seule l'expérience au sein de l'entreprise permet d'acquérir ; ces attitudes se traduisent souvent par des phrases telles que : « Ici on ne fait pas ça. »

Pour Michael Dell, fondateur de Dell, « l'identité est le seul avantage concurrentiel qui ne peut pas être dupliqué ». C'est pourquoi certaines entreprises se plaisent à décliner leur identité.

D'autres entreprises sont identifiées par un mot : ainsi Volvo associé à « sécurité » *safety*, Federal Express aux États-Unis identifié par *overnight*, ou Nike par son « just do it »).

Les opérations de fusion et d'acquisition mettent souvent à mal tout ou partie de l'identité d'une entreprise. Ainsi, lors de l'acquisition de Chrysler par Daimler, le nouveau groupe a redéfini son identité en cherchant à capitaliser sur la longue histoire des deux entreprises réunies sous un nouveau nom : DaimlerChrysler :

« DaimlerChrysler a été créé en novembre 1998 par la fusion de Daimler-Benz et de Chrysler Corporation. Le groupe peut s'appuyer sur une tradition qui remonte à plus de cent ans et qui est marquée par les réalisations de pionniers des deux compagnies précédentes. Aujourd'hui, le groupe est leader dans le secteur automobile, des minivans et des pick-up ; il est aussi le plus grand producteur mondial de véhicules commerciaux. »

Cette recherche d'identité unique, un peu artificielle, sera bien sûr remise en cause par la séparation des deux entreprises en constat d'échec : il s'est avéré bien difficile de créer une identité commune à partir de deux entreprises que beaucoup de choses séparaient.

Cependant, indépendamment de ces cas particuliers, arrive tôt ou tard un moment où la puissance de l'idée originale fondatrice de l'entreprise s'amoindrit et où la croissance ralentit : les facteurs qui ont permis le succès deviennent moins pertinents pour le futur. En fait, la direction générale doit en permanence réexaminer l'identité de l'entreprise dans le cadre d'une nouvelle forme de ROI : retour sur l'identité (*return on identity*).

La transformation récente de l'entreprise allemande Bayer en est une bonne illustration. Bayer a été fondée au milieu du XIX^e siècle afin de commercialiser les produits d'une nouvelle discipline : la recherche en chimie. Mais l'entreprise a connu récemment une crise qui a menacé son existence même. La direction générale s'est interrogée sur la viabilité de l'entreprise et a conduit une revue exhaustive de l'identité de l'entreprise. L'approche retenue pourrait être appliquée à de nombreuses industries.

- La première étape de la démarche a consisté à comprendre les origines de l'identité de l'entreprise : évolution historique du portefeuille de la firme, revue des décisions stratégiques majeures, recensement systématique des innovations et des

acquisitions, analyses menées par les investisseurs et les banques d'investissement, commentaires de presse, études d'image menées par des tiers... Cette recherche a convaincu la direction générale que l'identité intrinsèque de la firme était forte et saine : le succès était fondé sur la capacité des collaborateurs à innover et à développer de nouveaux produits. La direction a décrit cette identité comme celle d'un « groupe inventeur ». (*inventor company*).

- La deuxième étape a consisté à utiliser cette identité de groupe comme critère de décision pour évaluer les opportunités stratégiques. Bayer s'est alors formellement engagé à croître par l'innovation : un nouveau slogan – « Bayer, la science pour une vie meilleure » – a cristallisé cet engagement. Mais pour le concrétiser, l'entreprise a dû prendre des décisions difficiles. En effet, au cours des années, une partie significative de son activité chimie s'était transformée en une activité banale de commodité dans laquelle la clé du succès était une gestion rigide des coûts. En tant que telle, cette activité n'était pas en cohérence avec la formulation de l'identité du groupe. C'est pourquoi la direction générale a pris la décision de séparer cette activité en une entité nouvelle et autonome, Lanxess.

- Mais la concrétisation de l'identité du groupe n'advient que lors de la dernière étape, quand non seulement l'identité sert de guide aux décisions stratégiques mais est vécue au jour le jour par tous les collaborateurs. Bayer y est parvenu en renforçant son investissement en R & D, en faisant de l'innovation la responsabilité directe de la direction et en menant une revue systématique des performances de l'innovation à l'occasion des comités exécutifs.

Comme cet exemple le suggère, l'identité, comprise comme la somme des caractéristiques qui distinguent une entreprise d'une autre, peut être un moyen très puissant de différenciation concurrentielle. L'identité est, en fait, le fondement de toute stratégie réussie.

Il arrive malheureusement que certaines entreprises perdent toute seule leur identité ou que celle-ci se trouve diluée au point d'être diffuse, voire oubliée. Perdre son identité, oublier son ADN, c'est oublier d'où l'on vient et comme le dit un proverbe africain : « Quand tu ne sais plus où tu vas, n'oublie jamais d'où tu viens. »

La vision

Qu'est-ce qu'une vision ? Plusieurs définitions sont possibles selon que l'on prendra un point de vue physique, « fonction assurée par les yeux et le cerveau informant à distance de la

forme et de la couleur des objets placés dans son champ visuel » ou un point de vue symbolique, « pouvoir de l'imagination ; manière de voir ou de concevoir ; discernement inhabituel ; capacité d'anticipation ».

Un des rôles du stratège est précisément celui d'anticiper ; le stratège doit être un visionnaire, c'est-à-dire celui « qui perçoit ou croit percevoir des choses cachées aux hommes ; qui a des idées chimériques ». Et il doit formuler sa vision pour l'entreprise d'une manière convaincante et suscitant l'adhésion.

Dès 1927, Boeing formulait une vision enthousiasmante qui a résisté des décennies à l'outrage du temps : « La politique de Boeing est de dessiner et de construire des avions qui transformeront l'acte de bravoure spectaculaire d'aujourd'hui en un mode de transport de demain rapide, bon marché, fiable et sûr. »

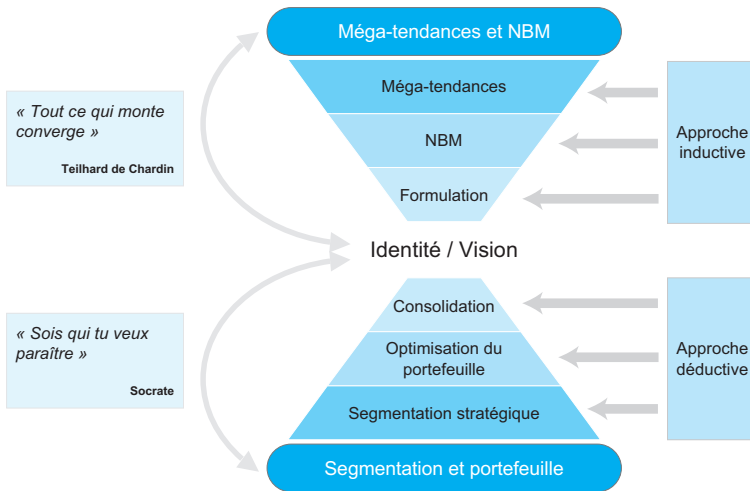


La vision de Boeing de 1927 à 2016

Pour une entreprise, une vision stratégique est la représentation ambitieuse d'un état futur préférable à l'état actuel.

Formuler une vision est un art difficile, mais c'est une tâche essentielle de la direction générale et du stratège. Une vision doit permettre de répondre à quelques questions fondamentales telles que : Où voulons-nous être dans dix ans ? Sur quoi voulons-nous focaliser ? Sur quoi voulons-nous mobiliser ? Sans vision, le risque que la croissance future ne se réalise pas est réel. La vision a un caractère idéal ; elle doit guider et inspirer

les collaborateurs de l'entreprise ; elle ne change pas fréquemment. Elle décrit de manière synthétique la direction de l'entreprise résultant de l'approche inductive et de l'analyse déductive.



(Note NBM = nouveaux « Business » Model)

La combinaison des analyses inductives et déductives

Formuler la vision est la tâche majeure du dirigeant, du stratège ou du comité de direction. Le processus d'élaboration de la vision est difficile ; il requiert à la fois discipline et créativité, analyses et ouvertures. Le résultat n'est pas garanti : une vision doit être à la fois suffisamment simple pour être comprise par tous mais en même temps riche et profonde pour s'inscrire dans la durée. Cette formalisation peut être cristallisée en quelques phrases énergisantes et impactantes, et non être éparpillée dans de longs développements.

La méthodologie 3C (collecter, catalyser, cristalliser) permet de parvenir à une vision fructueuse.

Collecter

Cette étape consiste à collecter les réponses à une multitude de questions dont voici quelques exemples :

- Quelle est la vision actuelle ? Est-elle toujours pertinente est valide ? Pourquoi ? Quelles en sont les limites ?
- Quelle direction prend notre industrie ?
- Qui va disparaître ? Qui va survivre ?
- Qu'est-ce qu'une bonne entreprise ?
- À quoi sommes-nous particulièrement bon ?
- Quelle est la qualité de notre portefeuille ?
- Quelle sera la valeur du consommateur dans dix ans ?
- Quelles sont les grandes tendances qui auront le plus d'impact sur notre activité ?
- Quels sont les moteurs de la technologie ? Possédons-nous certains de ces moteurs ?
- Sommes-nous vraiment engagés à gagner ?
- Par quoi sommes-nous effrayés ?
- Etc.

Les réponses à ces questions devront être générées de manière créative en intégrant des concepts forts (tels que les systèmes concurrentiels, la déconstruction, etc.) et des modes de pensée ouverts (repenser le marché ; rechercher les analogies, rechercher les anomalies, appliquer les nouvelles forces, « what if »...).

Une vision doit intégrer des éléments d'anticipation. Comme la vision de Boeing mentionnée précédemment, celle d'Henry Ford au moment du lancement de la Ford T est révélatrice de cet état d'esprit d'anticipation : *« Je vais construire une voiture pour la plus grande multitude. Elle sera si bon marché que toute personne gagnant un bon salaire sera capable d'en posséder une et de bénéficier avec sa famille du plaisir de rouler dans les grands espaces. Quand j'aurai réussi, tout le monde sera capable de s'offrir une voiture et tout le monde en aura une. Les chevaux auront disparu de nos routes, l'automobile sera un fait acquis. Et nous donnerons à un grand nombre de personnes un emploi avec de bons salaires. »*

Catalyser

L'objectif de cette étape est d'organiser les réponses obtenues en ensembles cohérents permettant de générer un nombre réduit de thèmes susceptibles de déboucher sur des visions stratégiques. Cette approche sera complétée par des recherches sur les visions exprimées par les concurrents ainsi que par les visions exprimées par des entreprises dans des secteurs très différents.

Deux listes de préférence pourront alors être établies, l'une en fonction de critères rationnels et l'autre sur une base émotionnelle. Le dirigeant, le stratège, le comité de direction se servira de ses listes pour établir une hiérarchie des thèmes identifiés et privilégier une des visions possibles, en ayant en tête cette phrase de Goethe : *« J'aime celui qui rêve l'impossible. »*

Une vision doit en effet être très large. Le discours de Martin Luther King « j'ai un rêve » (*« I have a dream »*) est un grand exemple d'une vision stratégique puissante qui a inspiré un mouvement et, *in fine*, une nation. De même, la vision du président Kennedy : *« Envoyer un homme sur la Lune et le ramener en toute sécurité sur terre dans dix ans »* a donné un élan à toute une nation.

Cristalliser

Cette étape a pour objectif de valider le choix final de la vision retenue et de rechercher la formulation la plus pertinente permettant à toutes les parties prenantes de l'entreprise de se l'approprier. La vision stratégique doit devenir une référence et offrir une série d'éléments (identité, anticipation...) permettant à chaque collaborateur de l'entreprise de la traduire dans son travail. Elle doit donner un élan et proposer un cadre tourné vers l'avenir au sein duquel les activités existantes ou nouvelles de l'entreprise vont pouvoir et devoir évoluer.

La cristallisation de la vision est évidemment extrêmement difficile et navigue entre deux écueils : soit la formulation est contenue en une phrase très impactante et le risque est de ne pas permettre à chacun de s'y reconnaître (« *Notre rêve est un monde sans pauvreté* »), soit elle est éparpillée dans de multiples phrases et perd alors son impact (« *Nous continuerons de développer nos valeurs qui sont fondées sur un sens du long terme et de l'intérêt général. Le groupe mettra en avant le développement commercial et la croissance interne tout en maintenant des standards stricts de gestion du risque et de contrôle des coûts. Notre ambition est de confirmer notre statut de valeurs de croissance prévisible* »).

En revanche, les deux visions exprimées ci-dessous témoignent d'un bon équilibre entre contenu et impact, identité et anticipation, implication des parties prenantes :

« Expert mondial de l'énergie, Areva offre à ses clients des solutions technologiques de grande fiabilité dans le domaine de l'énergie nucléaire, la transmission et la distribution d'électricité. 58 000 employés s'engagent à l'amélioration continue et quotidienne pour faire du développement durable le point focal de la stratégie de groupe. »

« Être les meilleurs, croître rapidement en créant de la valeur, et marier étroitement le global et le local : telles sont les principales composantes de la vision du groupe Lafarge. »

Certaines entreprises vont encore plus loin dans l'expression de leur vision en y ajoutant une composante « émotionnelle » ou en y incluant un « défi ».

« Des réacteurs d'avions à la génération d'énergie, des services financiers aux plastiques, de l'imagerie médicale à l'information, les collaborateurs de General Electric dans le monde s'engagent à transformer toutes les idées imaginatives en produits ou services leaders qui aideront à résoudre les problèmes parmi les plus difficiles du monde. »

« Entreprendre, notre grande aventure ; riche de la diversité de ses marques, de ses métiers et de ses talents, PPR est en mouvement permanent. Le groupe incarne la liberté, l'ouverture sur le monde, l'attention aux hommes et femmes, le sens du pari audacieux et maîtrisé... Plus que l'addition de ses marques et enseignes, PPR s'incarne dans un état d'esprit entrepreneurial. »

Johnson & Johnson : « Prendre soin du monde, une personne à la fois. »

Mal formuler une vision est un risque majeur pour l'entreprise. Mais quelle est la cause et quel est l'effet ? Est-ce parce que l'entreprise a une stratégie claire et pertinente qu'elle est capable de formuler une bonne vision ? Ou est-ce parce qu'elle a formulé une bonne vision que l'entreprise est capable de mettre en œuvre une stratégie de succès ? Certes, il est difficile d'intégrer en une seule ou quelques phrases chacun de ces éléments : une identité, une anticipation, les parties prenantes... néanmoins, beaucoup d'entreprises y parviennent.

Wikipédia, un des grands succès entrepreneurial récent, est dû à son fondateur et visionnaire Jimmy Wales, qui déclare : « Ma passion s'inscrit dans la vision qui guide mon travail : j'imagine un monde où chaque individu sur la planète jouit d'un accès gratuit à la somme du savoir humain¹. »

La stratégie de groupe (corporate strategy)

Une fois la vision définie, le chef d'entreprise va prendre des décisions et mettre en œuvre des actions pour entraîner l'entreprise vers cette vision. Il va gérer le portefeuille parfois de manière très active en acquérant et en cédant des activités, impulser la croissance (chapitre 2), optimiser les ressources financières (chapitre 3), mobiliser les compétences (chapitre 4), activer les synergies (chapitre 5) et donner mission à chaque dirigeant d'activités de contribuer à la vision.

Les missions

À la différence de la vision, la mission est tournée vers l'action : « *Trouver votre mission et vous entendrez une voix derrière vous dire : c'est le chemin, marche* » (Isaïe).

Une mission est une tâche spécifique dont est chargé une personne ou un ensemble de personnes. Si un groupe n'a qu'une vision, il peut en revanche avoir plusieurs missions

-
1. *I imagine a world where every single person on the planet has free access to the sum of all human knowledge.*

correspondant à des domaines d'activité ou des divisions différentes. Une mission a un horizon de temps défini ; elle est réalisable dès lors que certaines compétences, certaines ressources et certaines capacités de l'entreprise sont mises à sa disposition. Elle a un caractère économique, logique et rationnel. Elle est exigeante et ne se limite pas à la description de la réalité.

Elle décrit ce qu'une entreprise aspire à devenir et comprend, en général, les éléments suivants : marchés, secteurs de service, clients, rentabilité, réputation, action...

Souvenons-nous de la célèbre mission très simple de Pepsi : « Battre Coca-Cola ! »

Au sein du groupe Sony (dont la vision est : « *Entertaining the future* »), une division a pour mission « de créer une usine idéale qui met en avant l'esprit de liberté et d'ouverture et dans laquelle les ingénieurs dotés d'une motivation sincère peuvent exercer leur savoir-faire technologique au plus haut niveau, afin d'apporter les communications radio dans les foyers de tous et de promouvoir l'utilisation des appareils électroménagers. »

La mission résulte d'une interaction entre la direction générale et le dirigeant de l'activité ; la direction générale s'assure que les missions sont cohérentes avec la vision, mais le directeur de l'activité est le mieux à même, connaissant l'environnement dans lequel il évolue, sa position concurrentielle, la croissance et surtout son positionnement stratégique, de formuler une mission réaliste mais inspirante que les parties prenantes de sa division pourront s'approprier.

Chaque activité de General Electric est dotée d'une mission. Toutes reprennent, à leur manière, le thème de l'innovation pour résoudre des problèmes difficiles :

Électroménager

« General Electric est un des plus importants fabricants d'appareils électroménagers dans le monde. Depuis 1907, nous avons continuellement proposé de nouveaux produits pour améliorer la vie des gens et économiser l'électricité. Nous continuons cet héritage aujourd'hui avec des innovations comme le four Advantium, le système Harmony pour les vêtements, etc. »

Distribution électrique

« Depuis son origine, le mot « électrique » fait partie du nom même de General Electric. Aujourd'hui nos applications pour l'utilisation de cette énergie sont

pratiquement infinies. Notre portefeuille extrêmement vaste de composants électroniques, de systèmes et de services répond à tous les besoins d'une industrie que nous avons contribué à inventer. »

Financements entreprises

« Avec la croissance de l'économie mondiale, de plus en plus d'entreprises dans le monde demandent à General Electric de financer leur croissance. General Electric propose des prêts, des systèmes de financement, de l'assurance commerciale, du financement d'équipement et toute sorte d'autres services financiers dans plus de 35 pays dans le monde. »

Financements consommateurs

« General Electric propose des services de crédit à plus de 130 millions de clients dans le monde : consommateurs, détaillants, concessionnaires automobiles... Nos produits et nos services financiers comprennent des cartes de crédit, des prêts personnels, des prêts hypothécaires, du crédit automobile, du voyage d'affaires, de la consolidation de dettes. »

Éclairage

« Notre entreprise est née avec l'invention de la première lampe à incandescence dans le monde. Un siècle plus tard, General Electric apporte toujours de la lumière au monde. Nous continuons d'innover en proposant des technologies d'éclairage telles que les diodes fluorescentes qui fonctionnent avec plus d'efficacité, des coûts moindres et avec un impact réduit sur l'environnement. »

Rail

« General Electric a mis sur les rails plus de 15 000 locomotives, y compris notre série révolutionnaire Évolution Série, qui réduit les émissions de 40 %. Nous proposons aussi de la maintenance, de la réparation et des améliorations, des systèmes de signalisation et de communication et du suivi par Internet des infrastructures ferroviaires. »

Sécurité

« General Electric propose continuellement de nouvelles technologies pour aider les propriétaires à gérer leur maison, rendre les écoles plus sûres, améliorer la sécurité aérienne, etc. De plus, nous pouvons intégrer de nouvelles technologies de la sécurité avec les systèmes existants. »

Eau

« Depuis plus d'un siècle, General Electric traite l'eau et les déchets des entreprises industrielles. Parmi nos innovations figurent les technologies de purification qui permettent de recycler jusqu'à 90 % des déchets. Les efforts comme ceux-ci assurent que cette ressource vitale est renouvelée pour les générations futures. »

Électronique grand public

« Depuis plus de cent ans, General Electric a utilisé sa présence globale et a appliqué des nouvelles technologies pour créer et améliorer les produits

électriques et électroniques de grande consommation. Du téléphone aux accessoires d'ordinateurs et aux systèmes audio vidéo et au-delà, General Electric permet une vie plus facile et plus agréable à tous dans le monde. »

Santé

« General Electric fait évoluer le traitement de la santé dans plus d'une centaine de pays avec sa vision d'un modèle basé sur la prévention, se focalisant sur les diagnostics précoces, les interventions et la prévention. Et comme le monde évolue vers l'hôpital digital, nous montrons la voie avec des technologies pour gérer le patient, proposer des systèmes d'imagerie médicale et d'information. »

Média et loisirs

« NBC Universal maîtrise les technologies numériques permettant la distribution de nouvelles, d'informations et de loisirs dans de multiples médias pour séduire de nouveaux utilisateurs et générer de nouveaux courants de revenus. Notre portefeuille très varié comprend des réseaux de télévision, de la production de films, des réseaux câblés, du sport (y compris les Jeux olympiques), des canaux de télévision internationaux et des parcs à thème. »

Pétrole et gaz

« General Electric contribue à satisfaire les besoins croissants de pétrole et de gaz tout en développant des technologies permettant de faire face aux défis énergétiques de demain. Nos innovations sont nombreuses, de l'extraction de pétrole à partir de sable à l'exploration et la production en grande profondeur. Ces technologies permettent d'assurer de manière responsable un accès à des énergies nouvelles pour les générations à venir. »

Énergie

« La manière dont on gère l'énergie aujourd'hui va déterminer le type de monde dans lequel nous vivrons demain. Qu'il s'agisse de l'énergie solaire en Inde rurale, de l'énergie éolienne en Europe, de charbon plus propre aux États-Unis, le portefeuille très varié de produits de générations de puissance change la manière dont on pense à propos de l'énergie. »

Une mission pertinente et efficace a les caractéristiques suivantes :

- exigeante (« challenging ») ;
- mesurable ;
- soutenable commercialement ;
- soutenable financièrement ;
- soutenable humainement ;
- respectueuse de l'identité ;
- cohérente avec la vision ;
- réalisable.

La mission que se donne Microsoft pour sa division grand public satisfait la plupart des caractéristiques ci-dessus : « Chez Microsoft, nous nous engageons à aider nos clients à atteindre des objectifs dont ils pensaient qu'ils ne seraient jamais capables. »

Il en est de même de Google : « Google a pour mission d'organiser à l'échelle mondiale les informations dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous. »

Les valeurs

Les valeurs sont un ensemble de caractéristiques attribuées à un concept, un objet ou une action. Elles mesurent une satisfaction, un service, un plaisir, un avantage perçu par tout ou partie des parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire toutes les personnes ou tous les groupes de personnes qui sont en interaction avec l'entreprise : les salariés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les communautés... Sans strictement faire partie de la vision, elles peuvent néanmoins y contribuer en servant de guide aux parties prenantes pour l'appropriation et la réalisation de la vision.

Le groupe Pernod Ricard met en avant 4 valeurs qui guident décisions et actions :

Convivialité

Le groupe encourage la volonté de s'ouvrir aux autres et de partager avec les clients et avec le public des relations de confiance.

Esprit d'entreprise

Le groupe encourage la prise de décision décentralisée ainsi qu'un esprit d'entreprise à tous les niveaux. Il encourage les employés à prendre des initiatives. De plus, les salariés ont un intérêt direct dans la performance financière de l'entreprise.

Intégrité

Tous les employés sont encouragés et entraînés à travailler dans le respect de principes éthiques et de transparence. Les actionnaires, les clients et les consommateurs peuvent avoir toute confiance dans la fiabilité de l'information communiquée par le groupe, dans l'excellence de ses produits et dans l'engagement de l'entreprise dont les communautés locales.

Engagement

Les employés du groupe sont fiers des produits du groupe et s'engagent à respecter et à développer les marques du groupe. Le groupe s'engage quant à lui à respecter ses employés et leur culture.

General Electric demande à ses collaborateurs de réaliser leur mission en respectant et en déclinant les 3 valeurs traditionnelles du groupe : intégrité, soif de changement, engagement de performance.

Chacune de ces valeurs est déclinée en quelques thèmes : respect du client, méritocratie, croissance globale, respect des personnes et des idées, prise de risque, recherche de la vitesse et de la performance, vivre avec les références du leadership General Electric.

Les valeurs permettent aux collaborateurs de l'entreprise d'avoir des références communes dans l'action et de se « ressourcer » dans les moments individuels ou collectifs difficiles.

Chez Xerox, la CEO Anne Mulcahy est convaincue que les valeurs du groupe « ont aidé à sauver Xerox durant la pire crise de notre histoire » et que « vivre nos valeurs » (*living our values*) a été un des 5 objectifs de performance de ces dernières années. Ces valeurs – satisfaction client, qualité et excellence, rentabilité des actifs de haut niveau, transformation de la technologie en leadership commercial, valorisation des collaborateurs, citoyenneté – ne sont pas des mots sur un bout de papier ; elles sont accompagnées d'objectifs spécifiques et de mesures.

La stratégie d'activités (business strategy)

Doté d'une mission, le dirigeant d'activités va déployer une stratégie consolidant son avantage concurrentiel en contribuant à la vision et en respectant les valeurs de l'entreprise. Il va le faire en anticipant la bipolarisation (section 3, chapitre 1), en créant une stratégie de différenciation (section 3, chapitre 2) ou en poursuivant une stratégie de compétitivité (section 3, chapitre 3).

Chapitre 2

IMPULSER LA CROISSANCE



La croissance est centrale à la formulation de la stratégie ; au-delà de son impact sur les liquidités de l'entreprise, elle est la principale cause de changement des positions concurrentielles relatives. Elle permet d'améliorer la situation de différentes manières :

- elle contribue à créer un avantage de coût par les effets d'échelle et l'accélération d'expérience qu'elle apporte et par les investissements qu'elle nécessite ;
- elle permet d'améliorer l'adéquation de l'offre de l'entreprise aux attentes du marché en incitant à lancer des nouvelles offres ;
- elle est un facteur important dans le recrutement et la rétention des talents, ressources de plus en plus rares ;
- elle est très prisée par les marchés financiers. Une étude publiée par le Boston Consulting Group a montré que la croissance est fortement valorisée par les actionnaires :

- pour un groupe d'entreprises ayant connu une croissance moyenne annuelle de 3,9 %, la création totale de valeur pour les actionnaires s'est élevée à 7,1 % par an ;
- pour un groupe d'entreprises dont la croissance moyenne annuelle s'est élevée à 17,3 %, uniquement en croissance interne, la création de valeur pour les actionnaires s'est élevée à 13,3 %.

Néanmoins, la croissance ne crée de la valeur que si elle améliore les positions concurrentielles : la croissance qui ne crée pas un avantage concurrentiel est un puits sans fond. Croître à un rythme de 20 % par an dans un marché qui croît à 30 % signifie perdre de la part de marché. La croissance est d'autant plus critique pour les entreprises occidentales qu'elles risquent de se laisser distancer par de nouveaux concurrents qui impriment un rythme élevé : au 38^e Forum économique mondial de Davos, la banque indienne Ici annonçait par la voix de son président K. V. Kamath qu'elle était passée de 500 000 clients il y a cinq ans à 30 millions aujourd'hui, tandis que le président de China Mobile, Wang Jianzhou, se targuait de recruter 6 millions d'abonnés par mois !

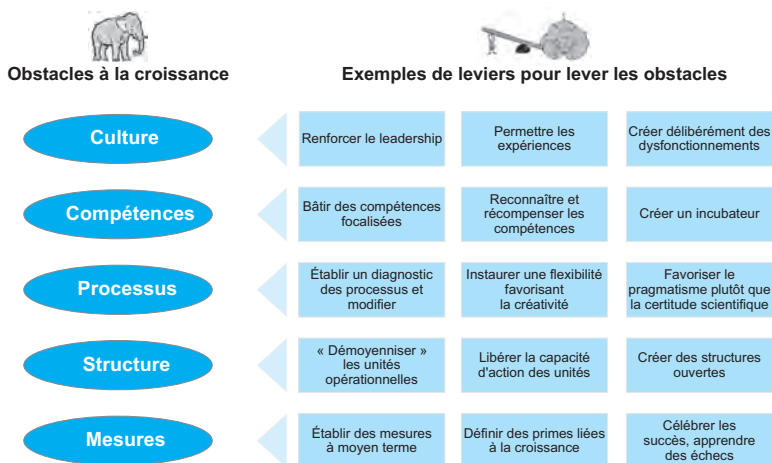
Les freins à la croissance

Nombreux sont cependant les freins à la croissance ; il importe donc de les identifier afin de s'assurer qu'il n'y aura pas de réticence interne à la croissance. Voici quelques-uns des obstacles les plus fréquents.

- Obstacles culturels :
 - la peur du risque, le syndrome NIH (Not Invented Here) « Ça ne vient pas de chez nous » ;
 - la lenteur des processus de décision ;
 - l'absence de délégation ;
 - le manque de « focus » ou de direction.
- Obstacles liés aux compétences :
 - faiblesse de certaines fonctions ;

- mauvais fonctionnement transverse ;
- complexité et résistance des systèmes informatiques ;
- inexpérience du management.
- Obstacles liés aux processus :
 - absence de systèmes organisés pour scruter les idées et établir des priorités ;
 - charge de la preuve trop importante et générant une paralysie de l'analyse ;
 - analyses insuffisantes et mode de fonctionnement sur le principe « la tendance du mois » (*flavor of the month*).
- Obstacles structurels :
 - activités en forte croissance enterrées dans des *business units* en faible croissance ;
 - organisation non alignée sur la saisie des opportunités de croissance ;
 - organisation en silos générant des guerres de tranchées paralysantes...
- Obstacles liés aux indicateurs et mesures :
 - systèmes de mesures et d'incitation orientés sur le court terme ;
 - il décourage l'investissement pour la croissance et encourage le comportement en silos ;
 - coût individuel de l'échec trop important.

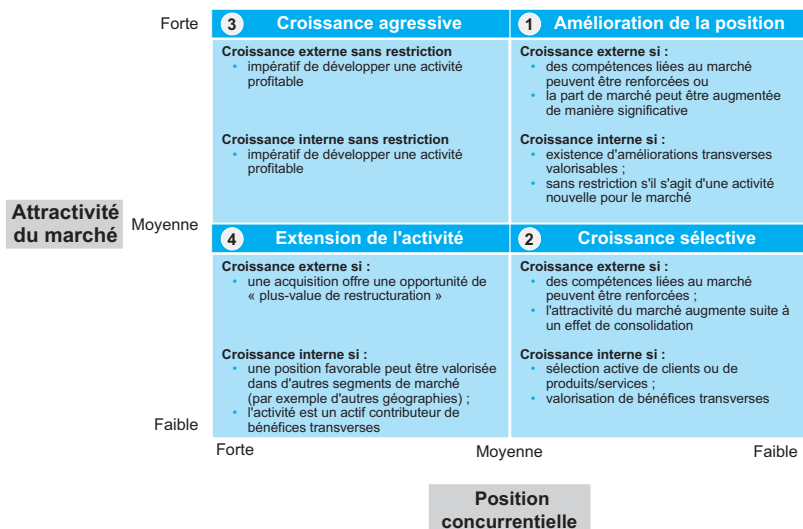
Avant d'envisager une stratégie fondée sur la croissance, l'entreprise doit donc recenser les barrières et répondre à la question : « Quels sont les principaux obstacles à la croissance ? » afin de se donner les moyens de les contourner en utilisant les leviers appropriés. Le tableau ci-dessous en donne quelques exemples.



Obstacles à la croissance et leviers d'actions

Le portefeuille d'activités et la croissance

Le portefeuille d'activités est un outil essentiel à la stratégie ; il donne des lignes directrices précieuses sur la croissance. Chaque quadrant du portefeuille offre à l'entreprise des opportunités de croissance profitable, mais selon des règles spécifiques à chacun des quadrants.



Croissance et portefeuille d'activités

Les activités vedettes

Pour les activités vedettes, la croissance à un rythme élevé est un impératif sans restriction, tant de manière interne qu'externe. Pour ces activités, le principal objectif est de protéger la part de marché ; les investissements ont pour priorité d'accroître la capacité de production aussi vite que le marché afin de pouvoir faire face à la demande. Les actions marketing susceptibles de contribuer à la protection de la part de marché sont nombreuses : extension de la distribution, baisses de prix, amélioration du produit, augmentation de la couverture du marché ainsi que toutes les actions permettant des gains de productivité dès lors que ceux-ci sont « reversés » au client. L'une des actions prioritaires est de générer un flux important de nouveaux utilisateurs : c'est ce flux qui est le garant du futur.

Les activités dilemmes

Pour les activités positionnées en dilemme, la croissance n'est un impératif que sous certaines conditions : soit la croissance interne ou externe est extrêmement agressive et permet d'améliorer la position concurrentielle de façon significative, soit elle permet par des contributions transverses d'améliorer d'autres activités de l'entreprise. Pour ces activités en position de dilemme, l'objectif est d'investir fortement afin de croître plus vite que le marché soit de manière organique (ce qui implique des investissements lourds pour disposer systématiquement d'un excès de capacité), soit en « achetant » de la part de marché grâce à des accords ou des fusions-acquisitions avec les concurrents. Les activités marketing doivent donc toutes être orientées vers le gain de part de marché d'une manière agressive : extension du réseau de distribution, baisse de prix, communication forte, amélioration du produit, services complémentaires... Si ces approches fortement consommatrices de liquidités ne sont pas possibles parce que les

ressources sont insuffisantes ou si elles ne donnent pas rapidement les résultats escomptés, la décision raisonnable est de procéder au retrait de l'activité soit de manière organique, soit par cession : un retrait organique peut, par exemple, passer par la recherche d'une hyper segmentation concrétisée par une niche où une position dominante pourra être atteinte ; une hausse ou un maintien des prix est une manière de réduire la voilure qui peut s'avérer profitable. Une cession de l'activité à un concurrent qui voit ainsi l'opportunité de conforter sa propre position peut aussi être une manière profitable de se retirer d'une activité.

Les activités poids morts

Les activités positionnées en poids morts ne peuvent bénéficier que d'une croissance très sélective dans quelques cas de figure limités : par exemple, des compétences liées au marché peuvent être renforcées ou l'attractivité du marché peut augmenter suite à un effet de consolidation, ou encore parce qu'une sélection très active de clients peut être opérée. Les activités situées en position de poids morts doivent faire un choix parmi trois possibilités : soit optimiser la situation présente (« moissonner ») en réduisant tous les coûts utiles et en supprimant tous les coûts inutiles souvent nombreux, soit en cherchant à se spécialiser sur un segment de marché où la concurrence est moins agressive et où une source de différenciation profitable a été identifiée, soit si aucune des solutions précédentes n'est satisfaisante en cédant l'activité ou en abandonnant la ligne de produits. Quelle que soit la solution retenue, l'entreprise n'investira que si le retour sur investissement est rapide.

Les activités vaches à lait

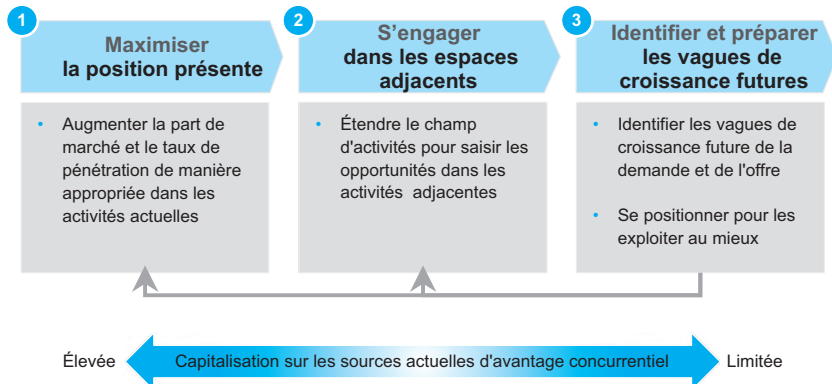
Les activités vaches à lait vont privilégier les opportunités de croissance dans des activités connexes, notamment sur le plan géographique. Pour une activité en position de vache à lait, le

principal objectif est la consolidation de la position dominante ; l'objectif marketing est de maintenir (ou d'améliorer mais faiblement) la part de marché ; les investissements sont limités à l'abaissement des coûts et à la mise en place de barrières concurrentielles. La veille concurrentielle doit être permanente pour s'assurer qu'aucun concurrent ne gagne de la part de marché. Un des objectifs marketing critiques est le maintien d'un privilège de prix (« price premium ») par rapport à ses concurrents.

Les chemins de la croissance

Une entreprise ne croît pas par hasard : la croissance résulte d'un choix et d'un volontarisme décidé. Plusieurs voies s'offrent à l'entreprise pour se développer :

- elle peut maximiser la situation actuelle en augmentant sa part de marché et son taux de pénétration, capitalisant ainsi sur ses avantages concurrentiels actuels ;
- elle peut aussi s'engager dans des espaces adjacents en étendant le champ de ses activités pour saisir les opportunités nouvelles ;
- elle peut identifier les vagues de croissance future générée par des méga-tendances de la demande et de l'offre et se positionner pour les exploiter au mieux.



Les chemins de la croissance

Maximiser la situation présente

Maximiser la situation apporte un développement progressif et maîtrisable ; une telle croissance valorise l'expérience acquise, renforce la culture de l'entreprise et confère à l'entreprise une image de bâtisseur. Elle peut se concrétiser par trois types d'actions :

- améliorer l'offre ;
- développer les marchés ;
- renforcer l'avantage concurrentiel.

Améliorer l'offre

La première source de croissance consiste à tirer le meilleur parti des produits et services existants. C'est la voie naturelle utilisée par les entreprises pour développer ou conforter leur activité, notamment lorsque les cycles de vie des produits sont courts. Il faut alors disposer de fortes ressources marketing pour anticiper les évolutions et les besoins du marché, et de fortes ressources en recherche et développement pour développer les « nouveaux produits ».

C'est en adoptant ce principe de capitalisation sur l'avantage concurrentiel existant depuis longtemps que l'horlogerie suisse maintient une part de marché en valeur élevée : avec près de 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2006, l'horlogerie suisse représente 80 % du marché mondial en valeur pour seulement 4 % en volume.

En 1916, Tag Heuer sort le premier micrographe au centième de seconde pour les Jeux olympiques d'Anvers ; en 1966, le premier microtimer au millième de seconde ; en 1969, le premier chronographe automatique ; en 2002, le premier bracelet-montre au millième de seconde à quartz ; en 2004, le premier mouvement d'horlogerie entraîné par courroies ; en 2005, le premier chronographe mécanique de poignée au centième de seconde. La montre Monaco V4 présentée en 2004 à Bâle est une montre carrée où, à la place du tourbillon classique, des courroies entraînent les engrenages. Elles entraînent une masse linéaire et non plus rotative ; elles sont d'une taille extrêmement fine (0,0007 mm d'épaisseur). Certes, ce « concept montre » n'a pas encore obtenu la certification « chronomètre suisse », mais cela ne saurait tarder, Tag Heuer ayant

toujours été le champion de la précision. L'innovation est au cœur de la stratégie de Tag Heuer ; elle prend forme dans un laboratoire où ingénieurs et analystes de marché innover ensemble.

Réussir l'évolution des produits requiert la connaissance intime des besoins des clients.

C'est en menant une enquête auprès de 1 500 professionnels du bâtiment que Lafarge a appris que 84 % de ses clients seraient enthousiastes à l'idée d'utiliser un ciment sans poussière, mais aussi plus résistant et plus maniable :

- sans poussière : « Il s'agit d'agglomérer les toutes petites particules qui forment le ciment sur une infinité de micro points de colle » (Denis Maître, directeur R & D) ; grâce à une texture type pâte à modeler, les particules ne s'envolent plus ; « Cela aurait été impossible il y a dix ans car à l'époque on ne savait pas observer ce qui se passait à si petite échelle. » Produit mis au point dans un centre technique de Lafarge au Japon et ensuite développé en France ;
- plus maniable : le nouveau ciment nécessite 20 % d'eau en moins ; il est plus fluide et plus résistant. Ainsi, un maçon peut poser une chape seul alors qu'il faut être deux avec un ciment traditionnel.

Le produit ainsi développé a été lancé sous le nom Sensium en février 2007, après cinq années de recherche et 30 millions d'investissement, marketing compris. Le budget R & D de Lafarge est supérieur à 100 millions d'euros ; le département comprend plus de 500 personnes ; parmi les autres produits créés par Lafarge en écoutant ses clients figure la gamme Agilia (bétons autoplaçants et autonivelants ne nécessitant plus de vibration lors du coulage dans les coffrages).

Mais cette voie naturelle est aussi une voie étroite car le taux d'échec est élevé. Même les entreprises les plus aguerries en marketing peuvent connaître des échecs retentissants :

Qui ne se souvient du lancement par Coca-Cola du « new coke », lancé en mai 1985 après avoir subi plus de 100 000 tests et reçu le support d'une campagne de publicité impressionnante ? Le Coca-Cola classique fut commercialisé à nouveau trois mois après le lancement du « new coke ». Il poursuit sa carrière. Le « new coke » a disparu.

Les fabricants de lessive soumettent les ménagères à une déferlante permanente de « nouveaux produits » : lessive aux enzymes gloutons, conditionnement en baril, lessive liquide, lessive concentrée, lessive en perles, lessive en tablettes, recharges en sachets, spéciale couleur, spécial linge délicat, lessive bio, lessive sans phosphate, lessive au manganèse...

Tous les lancements n'ont pas été des succès, leur principal rôle est de développer, consolider et protéger le marché de base. Le fait est que le taux d'échec des « nouveaux » produits est élevé,

malgré l'abondance des études marketing qui précèdent les lancements et l'importance des budgets marketing mis en œuvre à ces occasions.

Parmi les nombreuses raisons souvent avancées pour expliquer cette tendance à l'échec, deux sont très fréquentes :

- la focalisation sur les caractéristiques du produit mises en avant par les ingénieurs maison, en oubliant que l'entreprise veut, certes, vendre des produits mais que le consommateur veut acheter une marque : « Un produit est quelque chose qu'un fabricant veut vendre, une marque est quelque chose qu'un consommateur veut acheter » ;
- la seconde raison est une déclinaison de la précédente : elle rappelle que, pour réussir sur des marchés en croissance réduite et encombrés d'une offre pléthorique, l'entreprise doit non pas « produire et vendre » mais « percevoir et répondre ». Parmi les éléments à percevoir figurent la défiance croissante et une certaine désaffection envers les nouveaux produits, et parfois les marques, de la part de consommateurs en quête d'éthique et de transparence.

Pour contourner ces risques, certaines entreprises préfèrent recourir à des acquisitions leur permettant d'augmenter leur portefeuille de produits et services de manière accélérée et parfois moins risquée :

Face à la difficulté de lancer des nouveaux produits/marques dans le monde saturé des vins et spiritueux, la stratégie d'amélioration de l'offre de Pernod Ricard passe par des acquisitions qui permettent de combiner la puissance mondiale de grandes marques et l'enracinement local de marques régionales capitalisant sur le savoir-faire de la société : Ainsi, quand le groupe fait l'acquisition des marques de Seagram, (Chivas, Glen Grant, 100 Pipers, Seagram Gin, Martel...) et des marques d'Allied Domecq (Mumm, Perrier-Jouet...), il accroît ses perspectives de croissance mondiale en renforçant son offre dans des domaines où l'introduction de nouveaux produits ou marques est particulièrement difficile.

De plus, en renforçant son portefeuille de marques régionales, il devient l'un des principaux producteurs de whisky en Inde avec Royal Stag, et en Amérique latine avec Blender's Pride, Natu Nobilis et Dunbar. Il renforce sa présence au Brésil avec la vodka Orloff et au Portugal avec le brandy Macieira, le marc Aldeia Velha et le

Licor Beirao. Pernod Ricard, en menant à bien deux acquisitions successives (Seagram puis Allied Domecq) a créé beaucoup de valeur pour ses actionnaires. Fidèle à son principe de conserver les réseaux commerciaux locaux et les marques locales, et d'y intégrer les marques mondiales soutenues par des campagnes communication importantes, l'entreprise a connu une très forte croissance et peut capitaliser aujourd'hui sur une présence mondiale avec un portefeuille de marques très complet : des marques mondiales fortes – Chivas, Mumm, Martel, Havana Club, Absolut... –, des marques locales fortes – Ricard, Seagram Gin – et des réseaux de distribution localement puissants.

Développer les marchés

La deuxième source naturelle de croissance est le développement des marchés. Deux options sont possibles : soit développer de nouveaux usages pour un même produit, soit commercialiser le même produit dans de nouveaux segments de marché. La première option est fréquente dans le domaine industriel : les producteurs de plastique ou d'aluminium rivalisent d'imagination pour proposer à leurs clients de nouvelles utilisations au détriment d'autres matériaux.

De même, L'Oréal a transformé le marché des laques, à bout de souffle, en créant « Studio Line », un marché aujourd'hui dix fois plus important et continue de maximiser son cœur de métier par exemple en rachetant Columbia Beauty Supply (2008), un distributeur américain de produits professionnels de coiffage réalisant 60 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Commercialiser un « même produit » dans de nouveaux segments de marché peut requérir des adaptations parfois importantes :

Les producteurs de détergents servent, outre la clientèle grand public, la clientèle dite de collectivités : hôtels, hôpitaux, bureaux. Les formats des savons (petits savons individuels) sont très différents des produits grand public, de même que les packagings simplifiés mais très grand format des détergents.

Ces deux approches (produit/marchés) peuvent se combiner, comme le présente le tableau ci-dessous :

		innovation technologique		
Nature des changements de marché		pas d'innovation	amélioration technologique	innovation technologique
	pas de changement		reformulation	remplacement
	renforcement du marché	rem merchandising	amélioration produit	extension de gamme
	nouveau marché	nouvel usage	extension de marché	diversification

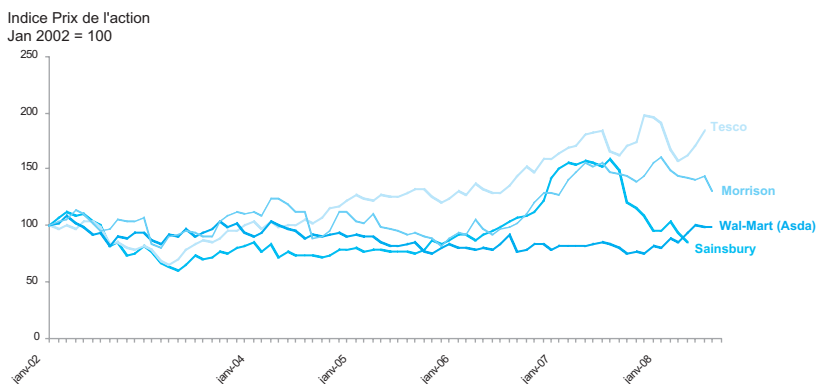
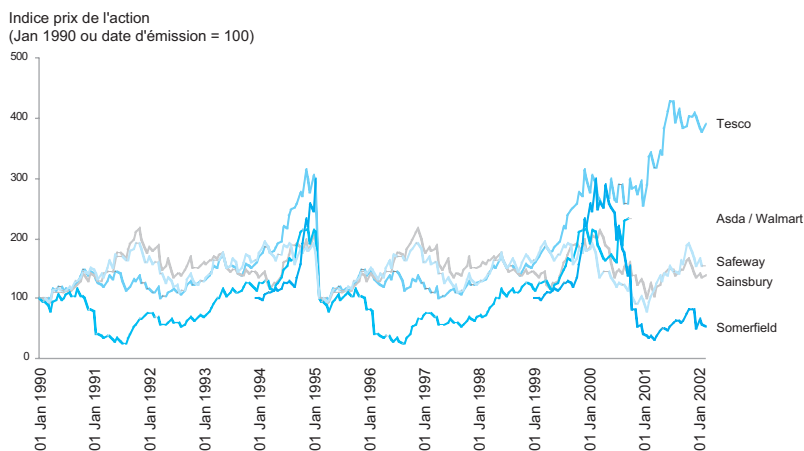
Approche produit/marchés

- La reformulation consiste à opérer des modifications mineures au produit afin de réduire les coûts ou d'en améliorer la qualité.
- Le remplacement résulte d'une innovation importante qui entraîne des modifications majeures sur le produit, qu'il s'agisse de son coût ou de ses qualités.
- Le rem merchandising consiste à rendre le produit plus attractif auprès de la clientèle qui est actuellement servie.
- L'amélioration produit consiste à rendre le produit plus utile aux consommateurs actuels en améliorant la technologie existante.
- L'extension de gamme consiste à élargir la ligne de produits offerte aux consommateurs actuels par l'adoption d'une technologie nouvelle.
- Le nouvel usage résulte de l'extension des ventes du produit actuel à des clients nouveaux.
- L'extension de marché revient à étendre les ventes auprès de consommateurs nouveaux en offrant un produit légèrement modifié.
- La diversification consiste à toucher de nouveaux consommateurs en offrant des produits améliorés par une nouvelle technologie.

Renforcer l'avantage concurrentiel

L'objectif est d'identifier la nature et la source de l'avantage concurrentiel et de le pérenniser ; ainsi, certaines entreprises créent leur croissance en focalisant toutes leurs actions sur le renforcement de leur avantage concurrentiel.

Le distributeur anglais Tesco y réussit à merveille, comme le montre l'évolution de son cours de Bourse comparé à celui de ses concurrents britanniques.



Source = Datastream

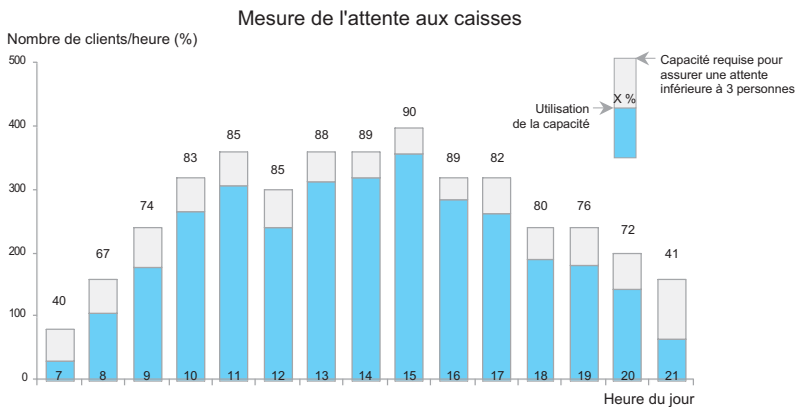
Évolution du prix de l'action des cinq chaînes anglaises sur 12 ans

La priorité absolue de Tesco est, dans tous les domaines, le consommateur. La devise est : « Capitalisons sur notre avantage concurrentiel : un haut degré de service à un prix juste. » Les services sont donc mesurés, suivis et améliorés en

fonction des données de transaction qui permettent une connaissance fine du client. Tesco capitalise sur deux sources d'avantage concurrentiel : d'une part, un avantage de coût dû à la taille mais aussi à une capacité à sans cesse rendre plus efficaces les opérations ; d'autre part, un avantage de valeur pour le consommateur, combinant des prix bas liés à des coûts maîtrisés mais aussi un service supérieur généré par une offre de formats multiples, un vaste choix dans chaque format, une qualité de service élevée (pas de rupture de stock, pas de queue aux caisses). Cette adéquation entre les besoins du consommateur et l'offre (la bonne gamme au bon endroit, au bon prix, au bon moment) est le résultat d'une focalisation systématique sur le client.

Ainsi, Tesco s'assure que :

- les files d'attente aux caisses sont limitées (jamais plus de 3 personnes en attente quelle que soit l'heure) ;



Source = analyse BCG

L'adaptation de Tesco

- la taille et les « formats » de magasins (Express, Metro, Superstore, Compact, Extra) répondent à des attentes des consommateurs en phase avec une segmentation fine permise par des bases de données transactionnelles pertinentes qui prennent en compte, notamment, le type de produits achetés, le niveau de dépenses, la sensibilité aux promotions, l'heure de visite aux magasins... de telle sorte que sur un mailing de 10 millions, le nombre de personnes recevant la même offre est seulement de l'ordre de 20 à 30 ;
- les marques propres sont segmentées (Good, Better, Best), et gérées de manière dynamique et en phase avec les attentes spécifiques des consommateurs en termes de prix, de qualité et de nombre, déterminées par une segmentation fine permise grâce à des bases de données transactionnelles ;
- les nouveaux canaux d'accès sont bien utilisés (Tesco.com).



L'adaptation de Tesco (suite)

Une autre entreprise qui maximise sa position pour générer de la croissance est Gillette.

Fondée en 1920, l'American Safety Razor Company s'est focalisée avec succès sur les rasoirs et les lames de rasoir pendant les trente-cinq premières années de son existence ; les ventes de lames sont passées de 124 000 en 1915 à 35 millions en 1911 ; la croissance est principalement venue de l'expansion géographique en Amérique du Nord et en Europe. Au milieu des années 1980, la part de marché de Gillette est stable ; la marque entre en concurrence avec de nombreuses autres marques présentes dans les rasoirs traditionnels ainsi que dans les rasoirs à jeter. L'entreprise s'est dispersée dans de nombreux espaces adjacents qui l'écartent de son métier de base : lancement de la crème à raser Gillette en 1936, lancement du produit féminin Tony en 1948, acquisition des stylos Paper Mate en 1955, acquisition du déodorant en aérosol Right Guard en 1960, lancement des rasoirs Lady Gillette en 1963, lancement d'un déodorant féminin Soft & Dry en 1969, acquisition en 1984 d'Oral B...

Aiguillonnée par des actionnaires très actifs, l'entreprise démarre alors un processus discipliné et agressif de développement de nouveaux produits avec pour objectif d'augmenter le niveau de dépenses par consommateur et d'améliorer l'offre et le mix produit, le tout supporté par une communication agressive et un positionnement fondé sur des produits de grande qualité protégés par de nombreux brevets. Le développement du rasoir Sensor démarre en 1980 ; le lancement intervient dix ans plus tard en 1990 pour un coût total de développement de 275 millions de dollars ; le lancement du Sensor Excel intervient en 1993 après quatre années de recherche et développement ; le produit est protégé par 29 brevets concernant le manche du rasoir (système « flex_grip »), le design de la cartouche, le montage individuel des deux lames sur ressort... Le lancement de Mach 3 intervient en 1998 après six ans de recherche et un coût de développement estimé à 750 millions de dollars.

En lançant de manière systématique des produits nouveaux très étudiés, Gillette parvient à créer un privilège de prix très significatif lui garantissant des marges élevées ; ainsi, en l'an 2000, la marge opérationnelle de Gillette s'élevait à 39 % alors que la marge opérationnelle des rasoirs Bic s'élevait à 13 %. Sur les vingt dernières années, la croissance moyenne de Gillette a été comprise entre 8 et 10 % et la croissance du résultat d'exploitation supérieure à 10 % par an. Le lancement du modèle Fusion (mécanique) et du Fusion Power (à piles) a grandement contribué à la croissance du chiffre d'affaires du groupe. Le système Fusion a dépassé les 500 millions de dollars dès la première année tout en étant commercialisé environ 30 % plus cher que le modèle précédent (le Mach3).

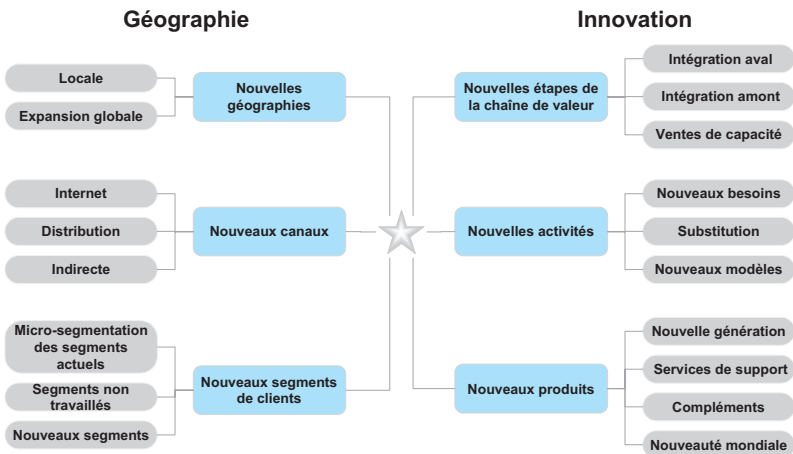
Maximiser la situation présente offre un potentiel de croissance. En revanche, une telle approche peut susciter des réactions intenses de la concurrence et donc requérir des financements supérieurs à ce qui était anticipé. Par ailleurs, elle peut échouer face à des obstacles humains et organisationnels internes.

Qu'elle se matérialise par l'évolution des produits, par le développement des marchés, ou par une combinaison des deux voies, la ligne de force est toujours la même : capitaliser sur les avantages concurrentiels actuels.

Les mouvements énoncés ci-dessus, fondés sur les évolutions naturelles de marchés et de produits et l'activisme de l'entreprise, sont susceptibles d'apporter de la croissance à l'entreprise, mais une croissance limitée. Si les actionnaires ou la direction générale souhaitent un taux de croissance supérieur, ils doivent recourir à un processus de croissance plus agressif et explorer les espaces adjacents.

S'engager dans des espaces adjacents

Pour bénéficier d'une croissance plus élevée, l'entreprise doit dresser la carte des espaces adjacents et s'engager dans l'un ou/et l'autre de ces espaces, soit par l'innovation soit par l'expansion géographique.



Source = adapté de Chris ZooK, Profit from the Core (HBS Press, 2001)

Carte des espaces adjacents

Pour réussir dans ces voies, elle doit maîtriser au moins deux facteurs :

- la compréhension du marché : la capacité de l'entreprise à collecter des données pertinentes et à les analyser, en isolant les opportunités d'amélioration d'un produit ou d'un service, ou en identifiant les opportunités de nouveaux produits ou services ou de nouveaux pays, est une capacité critique. Comme le souligne Nicholas Donofrio, vice-président d'IBM en charge de l'innovation et de la technologie : « Vous pouvez faire toutes les études du monde, toutes les recherches en technologies possibles, à la fin vous devez surtout comprendre ce dont le client a besoin » ;
- l'aptitude à changer : l'organisation doit être ouverte aux nouvelles propositions ; elle doit être capable d'anticiper et de saisir les opportunités de marché tout en améliorant, de manière permanente, la performance opérationnelle. Notamment, elle doit être capable de traduire de manière continue des évolutions de marché en nouvelles spécifications opérationnelles afin de délivrer aux clients les produits ou les services qu'ils attendent, tout en contrôlant les coûts et les investissements mis en œuvre.

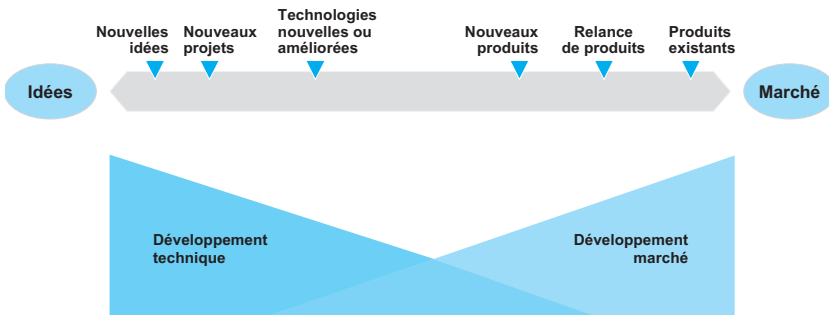
Innover

L'innovation est le principal moteur de la croissance. Sur le plan macroéconomique, l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a publié *Capitalisme, socialisme et démocratie* en 1942 alors qu'il était professeur à Harvard. Il a centré toute son analyse sur la dynamique de la croissance et mis en évidence le rôle essentiel de ce qu'il a appelé la « destruction créatrice » : *« En règle générale, le nouveau ne sort pas de l'ancien mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner et modifie toutes les situations, de sorte qu'un processus de mise en ordre est nécessaire. »* Il a montré le rôle fondamental joué par l'innovation dans les mécanismes de croissance concurrentielle.

Qu'il s'agisse de mise sur le marché de nouveaux produits, d'amélioration de la production grâce à des méthodes innovantes plus efficaces, de modifications de processus, toutes ces innovations permettent aux entreprises et aux entrepreneurs de bénéficier d'un avantage comparatif et donc d'améliorer leur position concurrentielle. Par construction, ces avantages sont temporaires puisque le processus se répète avec l'émergence de nouvelles innovations chez des entreprises existantes ou avec l'apparition de nouveaux acteurs ; ainsi se crée une dynamique vertueuse de croissance positive. Comme le souligne Nicholas Donofrio « *Nous avons inventé les disques durs il y a une soixantaine d'années, les PC il y a une vingtaine d'années, comme les écrans couleur à cristaux liquides avec Toshiba. Or nous ne sommes aujourd'hui dans aucun de ces métiers parce que nous estimons ne pas être mesure de les amener là où ils doivent aller, par exemple vers le marché de la grande consommation.* »

D'un point de vue microéconomique, l'innovation est un facteur majeur de croissance. C'est même, en fait, le facteur essentiel mis en avant par les directions générales d'entreprise pour assurer la pérennité des activités de la firme. L'innovation permet de mettre sur le marché des produits moins chers, ou des produits correspondant mieux aux attentes des consommateurs et des clients ; elle permet d'améliorer les processus de production des entreprises, de créer des dynamiques vertueuses...

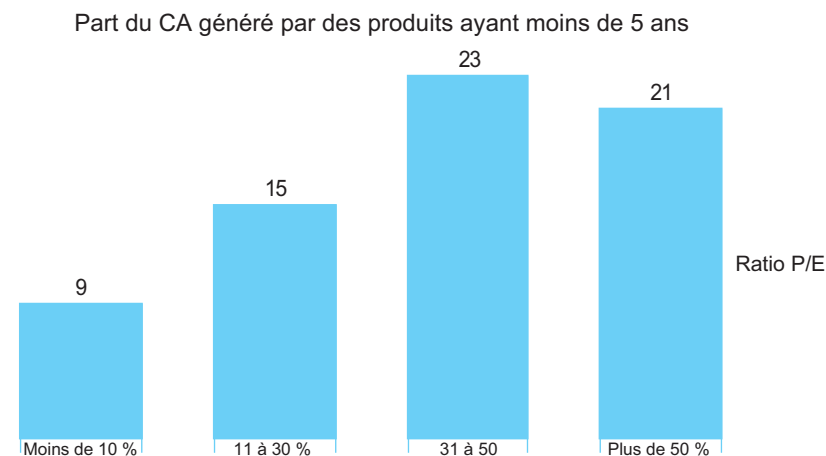
Mais l'innovation est difficile et la route est longue ; on estime d'une manière globale que près de 80 % des lancements de nouveaux produits ne délivrent pas les résultats attendus. Le chemin qui permet de passer d'une idée au marché est un long chemin, comme le montre le schéma ci-dessous.



Cycle de développement d'un producteur de produits techniques

Qu'une innovation échoue n'est pas une anomalie ; une approche différente pour la suivante peut être salutaire car, comme l'écrit Albert Einstein : « *La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent.* » L'approche différente c'est reconnaître, comme l'écrivait Blaise Pascal, qu'« il y a deux sortes d'esprit : l'esprit de finesse et l'esprit de géométrie » : si l'un échoue, essayons l'autre. « Je connais 2 000 façons de faire une ampoule électrique qui ne fonctionne pas », disait Edison.

Malgré les risques d'échecs, beaucoup d'entreprises mettent en place des stratégies d'innovation. La raison est simple : la création de valeur des entreprises qui réussissent à mettre des nouveaux produits sur le marché est très forte. Le graphique ci-dessous, extrait d'une étude menée par le cabinet Mercer, montre l'évolution de la valorisation des entreprises en fonction de la part représentée par les nouveaux produits dans leur chiffre d'affaires. Si la part de chiffre d'affaires générée par des produits ayant moins de cinq ans est inférieure à 10 %, la valorisation de l'entreprise mesurée par le ratio prix de l'action/résultat (« price earnings ratio ») sera de 9 ; si cette part monte à 30 %, le même ratio s'élèvera à 15. Enfin, si la part de chiffre d'affaires générée par des produits ayant moins de cinq ans s'établit entre 31 et 50 %, le ratio s'élèvera à 23. Si cette part dépasse 50 %, le même ratio se stabilisera à 21.



Source = Mercer

Corrélation p/e et nouveaux produits

C'est pourquoi certaines entreprises mettent l'accent sur l'innovation en engageant de manière significative des efforts de recherche et développement :

Pour soutenir la croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires, L'Oréal consacre chaque année 3 % de son CA à la recherche. La démarche consiste à conquérir ou créer des espaces adjacents au métier de base initial : le soin du cheveu par les professionnels. Autour de ce savoir-faire, L'Oréal s'est engouffré dans de nombreux espaces adjacents : cosmétique féminin, eaux de toilette et parfums, cosmétique masculin... Près de 3 000 scientifiques travaillent dans 14 laboratoires en France, aux États-Unis ou en Chine. S'y ajoutent 13 centres d'évaluation des produits. Chaque année, L'Oréal dépose plus de 500 brevets. Parmi ses dernières découvertes, figure la molécule anti-âge Pro-Xylane mise au point en 2006 : elle va permettre à L'Oréal d'attaquer un marché nouveau, celui des seniors, marché en forte croissance avec le vieillissement de la population. Pour répondre mieux aux besoins des clients, L'Oréal dispose à Chicago d'un laboratoire qui travaille sur les peaux et les cheveux d'origine africaine et à Shanghai d'un centre similaire pour l'Asie.

L'entreprise américaine 3M, parfois surnommée « la Machine à innover », consacre elle aussi un budget important à la recherche. La part des produits créés depuis 2000 dans les ventes 2006 représente 40 % d'un chiffre d'affaires de 18 milliards de dollars. Le résultat net représente presque 15 % de ce chiffre et la valorisation boursière (environ 65 milliards de dollars en 2004) est révélatrice de la création de valeur générée par la croissance liée à l'innovation. L'entreprise qui a inventé le scotch, le scotchgard, le scotch-brite, le Post-it, etc... consacre plus d'un milliard de dollars à la recherche par an. Les chercheurs sont regroupés sur le campus de

Saint Paul dans le Minnesota et jouissent d'une grande liberté de recherche, liberté organisée autour de trois thèmes directeurs :

- toute idée est bonne à investiguer ; si une idée sort trop d'un champ de recherche prédéfini, le chercheur peut être détaché et bénéficier d'un budget pour poursuivre durant une période convenue ses travaux dans la direction qui lui semble la bonne. Une recherche qui ne débouche pas n'est pas condamnable. L'erreur non plus. Rappelons en effet que l'invention du Post-it résulte d'une erreur de manipulation au cours d'une expérience ;
- afin de mobiliser les chercheurs et les inciter à travailler en équipe, 3M utilise le programme Six Sigma qui, grâce à un usage intensif des statistiques, permet à l'entreprise de partager un langage commun et de mesurer les performances, notamment en termes de temps. C'est ainsi que l'agrément pour la crème dermatologique Aldara a été obtenu auprès de la Food and Drug Administration avec treize semaines d'avance ; la documentation concernant la recherche sur le produit étant centralisée sur un seul disque d'ordinateur remplaçant quatre tonnes de documentation papier ;
- pour mieux comprendre les attentes de ses clients, voire anticiper leurs besoins, 3M détache ses salariés à temps complet chez certains d'entre eux ; ils ont pour mission de poser une seule question : « Quels sont vos plus gros problèmes à résoudre ? » Cette logique permet de s'assurer que l'innovation trouvera son marché et qu'aucun espace adjacent n'est exclu *a priori*.

« Si une idée nouvelle ne semble pas d'abord absurde, elle n'a pas grand avenir », estimait Einstein.

C'est peut-être en vertu de ce principe que Google a lancé son programme de recherche de traduction automatique statistique (« statistical machine translation »), ouvrant ainsi un nouvel espace adjacent ; en comparant des textes déjà traduits, le logiciel identifie statistiquement des structures qui se répètent et qui serviront de base à des traductions futures. Les premiers résultats (par exemple arabe-anglais) ont été spectaculaires. En contextualisant les traductions, le système évitera certaines erreurs (par exemple, l'erreur du traducteur russe qui a traduit « *chancellor* » par « *fürher* » à propos de Gerhard Schröder déclenchant un incident diplomatique – alors que statistiquement, l'association *fürher* et Schröder n'a pratiquement aucune chance d'exister¹). La principale difficulté d'application est le besoin d'avoir de nombreux textes originaux et leur traduction, ce qui pénalise certaines langues, notamment africaines.

Pour stimuler l'innovation et éviter qu'elle ne se referme sur elle-même, Nike a mis en place un laboratoire de recherche et développement en charge de poursuivre l'innovation à long terme appelé « Explore ». « J'ai créé "Explore" parce que je craignais que l'innovation chez Nike ne devienne trop insulaire », déclare le directeur général Mark Parker. C'est grâce à ce programme que Nike a pu

1. À noter que le responsable du programme chez Google est allemand.

travailler en coopération avec Steve Jobs et Apple pour lancer le programme « Nike Plus ». Les chaussures développées dans le cadre de ce programme envoient des messages, par exemple concernant la distance et le temps de course du porteur à son iPod qui peut ensuite les envoyer à son PC ; ce produit a connu un grand succès et a contribué à créer une communauté en ligne de coureurs échangeant et partageant des informations. Suite au succès de cette approche, Nike s'est réorganisé pour être plus à l'écoute du client. Aujourd'hui, plus de matrice produit/marques mais une organisation en six catégories de clients (« customer focus ») telles que course, basket, fitness...

Une des voies qui facilite l'innovation est effectivement « l'innovation ouverte » : l'idée est que les entreprises, en regardant au-delà de leur propre organisation, peuvent avoir un meilleur accès à des idées, des savoirs, des technologies auxquels elles n'auraient pas eu accès en se contentant d'utiliser leurs propres ressources. Ainsi, dans plusieurs secteurs, se développent des réseaux d'innovation qui proposent leurs propres créations, ou répondent à des demandes d'entreprises.

Lite-On-Technology ou Compal Electronics, toutes deux basées à Taïwann, sont susceptibles de fournir des concepts et des designs de produits dans le domaine de l'électroménager, des produits électroniques et des produits de technologie.

En fait, ces entreprises ont accès à des réseaux de création.

C'est de cette manière que l'iPod a été conçu : en mobilisant un large réseau d'apporteur de technologie, PortalPlayer a pu répondre à la demande de Steve Jobs de délivrer des sons de haute qualité en utilisant des technologies bon marché.

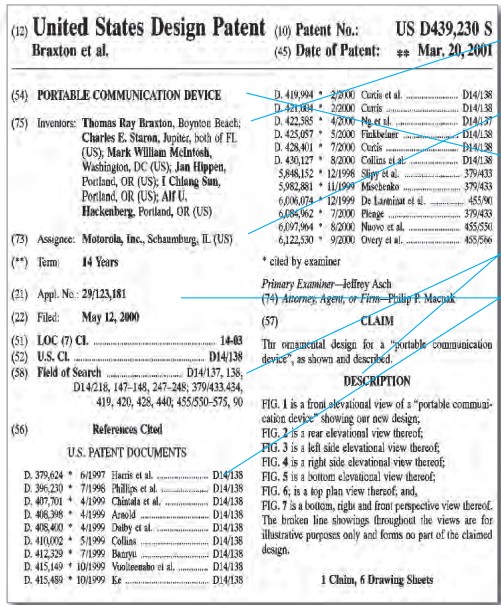
Aujourd'hui, l'innovation se développe au sein d'écosystèmes qui vont au-delà des limites traditionnelles de l'entreprise :

Dans une perspective que l'on pourrait appeler Schumpeter 2.0, Procter & Gamble a développé un programme baptisé « InnoCentive » dont l'objet est de permettre à 90 000 scientifiques du monde entier de collaborer sans nécessairement être salarié de P & G ; l'objectif pour P & G est d'obtenir 50 % de ses innovations dans le cadre de ce système. P & G se propose d'exploiter ses brevets pendant un an puis d'en vendre l'utilisation à ses concurrents afin de valoriser ses brevets et... de développer le marché.

La stratégie d'IBM en matière de recherche et de dépôt de brevets entre bien dans ce cadre ; IBM est le numéro un mondial par le nombre de brevets déposés, environ 3 300 à 3 500 par an pour un portefeuille total de 50 000 brevets. Pour

faire vivre ce portefeuille, IBM choisit des brevets qui sont partagés et ouverts à tous : « Aujourd'hui notre stratégie holistique est basée sur la liberté d'action et sur le croisement de licence avec un grand nombre de partenaires. C'est dans cet esprit que nous avons pris l'initiative de créer le "Patent Common" (mise en commun de brevets) dans lequel nous avons apporté de nombreux brevets » déclarait Nicholas Donofrio, vice-président d'IBM en charge de l'innovation et de la technologie, dans *La Tribune* du 21/12/2007.

La gestion active et ouverte de la propriété intellectuelle peut constituer une contribution essentielle à la création d'un avantage concurrentiel, comme le montre le document ci-dessous :



Inventeur

Propriétaire

Technologie

- titre et résumé
- description complète
- classification
- année de publication
- citations antérieures pour démontrer le saut inventif

Anatomie d'un brevet aux États-Unis

L'anatomie d'un brevet est riche. L'utilisation d'Aureka, base de données mondiale publique, permet de transformer l'analyse d'un brevet en une source d'information enrichissant considérablement l'intelligence concurrentielle et de gérer activement son processus d'innovation.

Internationaliser

L'objectif est d'étendre la couverture géographique nationale ou internationale des activités existantes afin de générer de la croissance :

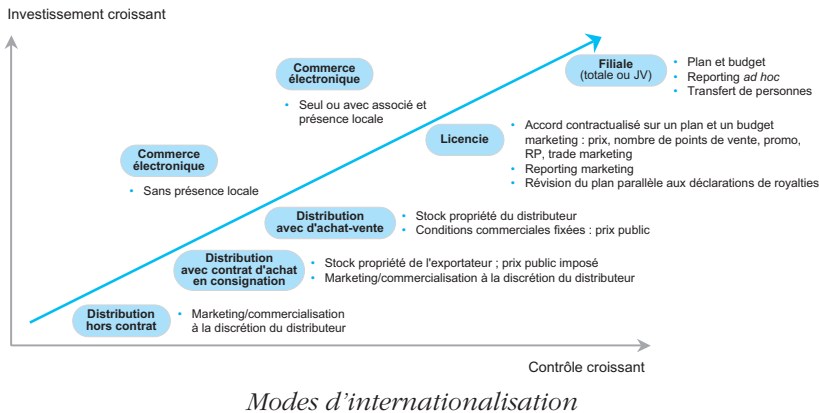
Les pays émergents vont constituer pour L'Oréal « une opportunité historique de croissance forte et durable », selon la direction générale. En 2006, le Brésil, la Russie, le Mexique et la Chine ont contribué à hauteur de 60 % à la progression du marché mondial des cosmétiques. L'enrichissement de ces économies devrait favoriser l'émergence de 70 millions de consommateurs chaque année disposant de revenus suffisants pour acheter des produits de beauté. En Inde, où le chiffre d'affaires a crû de 40 % en 2006, L'Oréal déploie progressivement ses marques en les adaptant au marché local. Ainsi, le shampooing Fructis est vendu en sachet pour 5 roupies. Pour Jean-Paul Agon, directeur général de L'Oréal, « la mondialisation est une chance historique. Plus de 70 millions de personnes par an accèdent à des revenus qui leur permettent d'acheter nos produits ».

La croissance par l'extension géographique peut être menée de diverses manières (exportations, création d'une filiale commerciale, accords commerciaux...). Ainsi, la plupart des producteurs japonais de produits électroniques grand public ont commencé à s'implanter en Europe en passant des accords commerciaux avec des importateurs locaux puis, une fois le marché devenu suffisamment important, ont procédé à des acquisitions de distributeurs.

Lorsque les caractéristiques marketing, réglementaires ou technologiques des nouveaux marchés sont proches du marché d'origine, la même approche peut être mise en œuvre. Cependant, au sein d'un même pays, il peut exister des différences significatives ; c'est le cas en Allemagne et bien sûr aux États-Unis où, d'un État à l'autre, la réglementation peut varier très fortement (par exemple dans le cas de la banque de détail ou de la distribution des vins et spiritueux).

Si l'objectif est de développer la couverture géographique internationale, plusieurs voies sont possibles : l'exportation, la création de filiale commerciale ou de filiale de distribution, la cession de licence ou les alliances commerciales qui permettent

de faire face aux différents cas de figure tout en mesurant le degré d'engagement et de risque. Le schéma ci-dessous présente l'analyse faite par un éditeur de logiciels :



En fonction de la taille du marché global et du potentiel de part de marché accessible pour le produit ou le service considéré, le choix se fera entre la simple exportation ou la filiale de distribution. Entre ces deux cas extrêmes, toutes sortes de situations intermédiaires existent telles que la distribution avec un contrat d'achat en consignment dans lequel l'importateur s'engage peu, la distribution avec un contrat d'achat vente dans lequel l'importateur devient propriétaire des produits et donc s'engage plus...

Dans le secteur des vins et spiritueux, la plupart des maisons de champagne ont recours à des agents locaux qui constituent un catalogue de produits et de marques cohérent du point de vue de l'image et de la clientèle visitée. C'est l'agent qui assure la commercialisation du produit (visites, commandes livraison, facturation...), le propriétaire de la marque pouvant assurer le marketing local (publicité ou opérations de relations publiques...). À l'inverse, les maisons qui ont une part de marché importante peuvent assurer elles-mêmes l'ensemble du processus par le biais de filiales ; ainsi, aux États-Unis, Moët & Chandon, leader du marché du champagne est distribué par une filiale (Scheffelin).

Dans le secteur des produits électroniques, caractérisé par des technologies, des clientèles et des canaux de distribution similaires dans beaucoup de pays, les producteurs ont initialement utilisé des agents locaux pour assurer la distribution

puis, quand le marché est devenu suffisamment important, ils ont soit racheté ces agents pour créer des filiales commerciales propres, soit créé *ex nihilo* leurs filiales.

En revanche, lorsque les caractéristiques de nouveaux pays diffèrent très sensiblement des caractéristiques du pays d'origine, la prudence s'impose car les besoins d'adaptation vont renchérir considérablement le coût des produits, voire s'avérer impossibles.

Dans le secteur des produits alimentaires où les goûts et les habitudes de consommation peuvent être très différents, ou dans le secteur de la banque de détail où les réglementations et les habitudes diffèrent considérablement d'un pays à l'autre, on quitte la voie de l'extension géographique pour entrer dans la diversification géographique.

Les modalités de l'extension géographique doivent donc être étudiées avec rigueur et prendre en compte des éléments tels que la taille du marché, la part de marché accessible, les caractéristiques marketing des nouvelles zones géographiques...

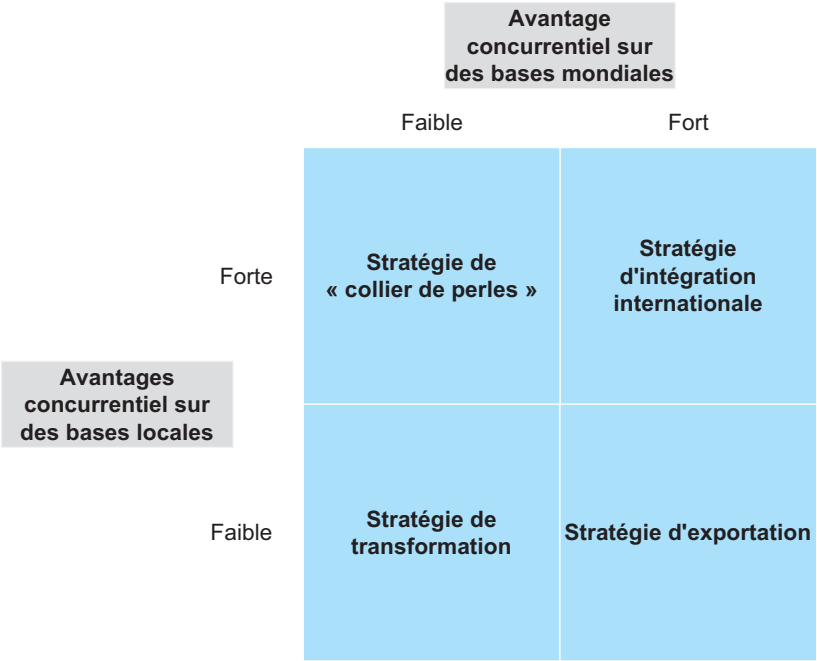
Enfin, un développement international réussi passe par le juste équilibre entre les bénéfices tirés d'effets d'échelle globaux qui peuvent entraîner une certaine standardisation et le respect des particularismes locaux. La recherche de cet équilibre, pour beaucoup d'entreprises, s'est traduite par l'approche « glocal », néologisme résumant le principe « think global, act local ».

La société anglo-néerlandaise Unilever a mis en œuvre une stratégie intitulée : « Le chemin de la croissance » (*path to growth*) focalisée sur un nombre de marques réduit (environ 400) destinées à être présentes dans la plupart des pays tout en respectant l'équilibre proposé ci-dessus qui permet à Unilever de se positionner comme une « *truly multi-local company* » (rapport annuel 2002) et décline ce thème : « *global challenges, local actions* », « *global policies, local initiatives* », « *global reporting, local performance* », « *local tastes, world-class know-how* ».

De manière plus synthétique, une stratégie de développement international prendra plusieurs configurations possibles selon l'intensité des avantages concurrentiels qui peuvent être générés d'une part sur des bases locales, et d'autre part sur des bases mondiales. Dans les activités où les coûts centraux sensibles aux effets d'échelle sont importants (recherche et développement, production à forte intensité capitaliste...), une

position internationale forte est nécessaire pour assurer un avantage concurrentiel. À l'inverse, dans les activités où ce sont les coûts locaux sensibles aux effets d'échelle qui sont prépondérants (réseau commercial, image locale, logistique...), la réussite concurrentielle dépend de la part de marché locale et non pas de la position mondiale. La stratégie pertinente est alors une stratégie en « collier de perles » qui se matérialisent non par des exportations mais par des investissements directs dans chaque pays.

Le schéma ci-dessous présente les différents cas de figure :



Source : BCG.

Typologie des stratégies internationales

Les stratégies d'exportation menées avec succès par les producteurs japonais ou coréens d'automobiles ou de matériel électronique grand public sont caractéristiques des secteurs où une

position internationale forte permet d'assurer un avantage concurrentiel durable, compte tenu de l'importance des coûts de recherche et de production, et de la faiblesse relative des coûts logistiques.

En revanche, dans certains secteurs la position mondiale forte doit être combinée avec la puissance locale.

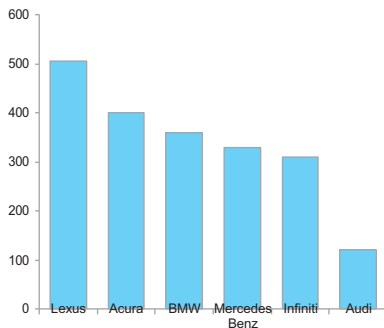
IBM suit une stratégie d'intégration internationale fondée à la fois sur une position mondiale forte (recherche et développement), et sur les réseaux commerciaux et de services après-vente locaux puissants. La reprise d'un grand cabinet de conseil (PWC) bien implanté géographiquement lui a permis de conforter cette approche.

Capitaliser sur l'avantage concurrentiel

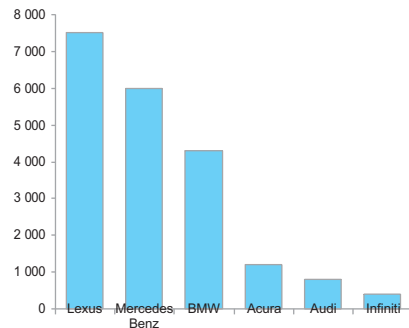
En explorant les espaces adjacents (produits et géographies), le constructeur japonais Toyota Motor Company a créé la marque Lexus qui contribue de manière significative à la croissance de son chiffre d'affaires et à sa rentabilité. À l'origine de Lexus, un constat : la marque Toyota est bien connue pour sa fiabilité, mais elle souffre d'un déficit d'attractivité et de séduction. C'est pourquoi Toyota a développé une nouvelle marque haut de gamme, « Lexus » ; l'idée étant de capitaliser sur la recherche et le développement, la fabrication et l'assemblage, l'approvisionnement des voitures de la marque Toyota (c'est-à-dire tout ce que ne voit pas le consommateur). En revanche, Lexus s'est doté d'un réseau de vente proposant des services de très haute qualité et développe des campagnes de communication spécifique (c'est-à-dire tout ce que voit le consommateur). Les véhicules sont fabriqués avec les plus hauts niveaux d'exigence de l'industrie ; les commerciaux connaissent chacun des véhicules qu'ils ont en vente ainsi que leurs concurrents : « Nous ne vendons pas une voiture, nous aidons le consommateur à acheter un véhicule ; il y a une différence. » Les commerciaux contribuent à la loyauté vis-à-vis de la marque : « La plupart de nos commerciaux sont avec nous depuis quatorze ans ; les clients le savent et nous font confiance. Ils sont en contact de multiples fois avec le client avant et après la vente. » Les concessions sont en effet capables de suivre à la trace le client de manière cohérente en suivant les points de contact. Ce niveau élevé de loyauté a permis aux concessions de développer des communications et des programmes très orientés sur le client : livraison, enlèvement, prêt de véhicules... C'est la raison pour laquelle la marque bénéficie du niveau de ventes par concession le plus élevé de toutes les marques de luxe, comme le montre le schéma ci-dessous :

**Lexus vend plus
de véhicules par concession...**

Ventes unitaires par concession

**... et par jour de stock**

Ventes unitaires par jour de stock



Source = Automotive News Market Data Book 1998

Lexus : productivité commerciale comparée à la concurrence

Avant de lancer la marque, la priorité de Toyota a été de s'assurer d'une parfaite compréhension du besoin du consommateur non seulement lors de l'achat mais aussi pendant la durée de vie du véhicule (« Total ownership experience ») ; cet effort a été mené conjointement par l'ingénieur en chef et le designer en chef chargé d'explorer en équipe ce territoire adjacent. Le taux de croissance de la marque Lexus s'est élevé à 25 % an sur la dernière décennie.

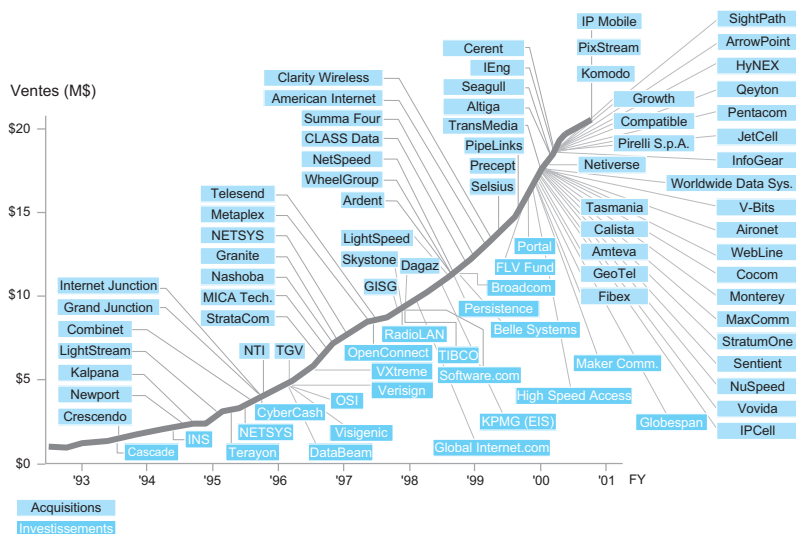
La recherche de relais de croissance oblige beaucoup d'entreprises à explorer les espaces adjacents.

L'éditeur SAP a exploré de nouveaux espaces au moment où sa croissance naturelle s'essouffait alors que l'objectif de croissance fixé par le directeur général Henning Kagermann dans le plan stratégique était un doublement de taille sur un horizon de temps de cinq ans. Il l'a fait de deux manières différentes : d'une part, par acquisition en lançant une OPA sur Business Object, spécialiste des logiciels d'aide à la décision (un secteur non couvert par SAP) et, d'autre part, en investissant environ 300 à 400 millions d'euros pour développer une offre de logiciels en ligne pour les PME couvrant tous les processus de gestion de l'entreprise y compris la relation client (un domaine clairement adjacent à l'activité principale plus tournée vers les grandes entreprises). Le plan prévoit que cette activité appelée « Business by design » sera significative à l'issue du plan (en 2010) en forte croissance et hautement rentable avec un chiffre d'affaires prévu à 1 milliard d'euros et 10 000 clients.

Préparer les vagues de croissance future

L'objectif est d'identifier les vagues de croissance future liées soit à la demande, soit à l'offre, et de positionner l'entreprise pour les exploiter au mieux.

Cisco Systems a été fondé en 1984 par un groupe de scientifiques et d'informaticiens de l'université de Stanford avec pour objectif de commercialiser une technologie de routeurs développée par l'université. L'entreprise a bénéficié de sa position de pionnier et a généré une croissance très forte passant d'un chiffre d'affaires de 1,5 million de dollars en 1987 à 28 millions de dollars en 1989, et plus de 35 milliards de dollars aujourd'hui (et des profits de 7,3 milliards de dollars en 2007). L'entreprise a identifié très tôt la vague de croissance impulsée par les méga-tendances liées aux technologies de la communication. Pour conserver sa position de pionnier et surfer sur les vagues des télécommunications, Cisco a estimé qu'aucun groupe de recherche et développement interne ne serait en mesure d'anticiper chaque évolution de marché à chaque fois ; les acquisitions ont donc été menées de manière systématique, en complément de la recherche et développement interne. La conviction de Cisco est en effet que pour concourir profitablement sur un marché, il faut être le numéro un ou le numéro deux et que cette position ne peut être obtenue que par une introduction très anticipée sur le marché.



Cisco : surfer sur les vagues technologiques

Cisco mène à bien plusieurs dizaines d'opérations de croissance externe par an et opère selon une méthodologie rigoureuse :

Première étape : la stratégie

Il s'agit de définir les domaines prioritaires dans lesquels entrer et de construire sur les forces existantes, avant de déployer une approche « coup de poing » (*blitzkrieg mentality*) pour évaluer et approcher les cibles avec vitesse et efficacité.

Deuxième étape : la cible

Des critères clairs sont mis au point pour définir les profils des entreprises cibles. Parmi ces critères : croissance forte, esprit d'entreprise, culture similaire, géographie désirable, vision partagée sur la direction que prend l'industrie et le rôle que chaque entreprise peut jouer. Selon les propres mots de John Chambers, directeur général de Cisco : « La décision la plus importante d'une acquisition est le processus de sélection. Si les critères que vous reprenez sont les bons, votre probabilité de succès est extrêmement élevée. »

Troisième étape : le bon prix et la bonne structure de l'opération

L'objectif pour Cisco est de récupérer le prix de l'opération dans les trois ans qui la suivent et de communiquer sur les succès rapides (*quick win*).

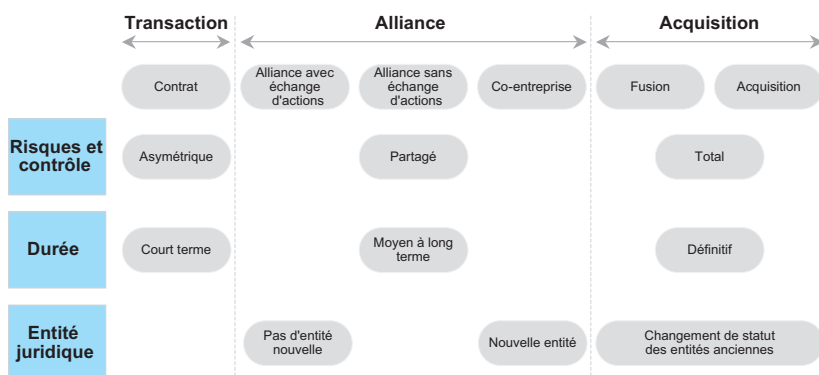
Quatrième étape : l'intégration

L'objectif est de déployer un processus d'intégration effectif et reproductible. Avant même que l'encre de l'opération soit sèche, une équipe de 6 personnes intègre la technologie de la cible. Le management définit le rôle dévolu aux employés de l'entreprise acquise. Dans les cent jours, Cisco présente à ses clients l'entreprise qu'elle vient d'acquérir.

L'impact des acquisitions et alliances sur la croissance

Nombreuses sont les entreprises qui complètent ou cherchent à accélérer leur croissance par le biais d'acquisitions ou d'alliances, comme l'ont montré les exemples ci-dessus, Pernod Ricard, IBM, Cisco. Cette solution présente de nombreux avantages : rapidité du montage et de l'impact sur les résultats, faible réaction des concurrents, non-déstabilisation du marché, pas de création de nouvelles capacités, maintien d'une offre globale de même niveau, possibilité de diversification, utilisation de levier financier. Mais comme nous le verrons, beaucoup d'opérations externes ne délivrent pas les résultats attendus et se révèlent décevantes : synergies attendues non réalisées, incertitude sur le prix d'acquisition, inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques, difficulté d'intégration dans l'entreprise, inadéquation avec la culture de l'acheteur, image de « raider » et d'opportuniste.

La croissance externe peut se matérialiser selon plusieurs voies : partenariats, alliances, fusions et acquisitions dont les conséquences en termes de risques et contrôle, horizon de temps et conséquences juridiques diffèrent, comme le montre le tableau ci-dessous ;



Les voies de la croissance externe

Fusions et acquisitions

Les opérations de fusions-acquisitions permettent à un domaine d'activité stratégique de se renforcer ou d'accélérer son développement. Selon l'étude de Joseph L. Bower, « Not all M & A are alike and that matters », *Harvard Business Review*, mars 2001 :

- 36 % des acquisitions ont pour objet l'extension de la gamme de produits : tel est le cas de l'acquisition de Tropicana et de Gatorade par Pepsi ou des acquisitions successives de Pernod Ricard des produits et marques de Seagram puis d'Allied Domecq ;
- 37 % des acquisitions ont pour objet des rationalisations industrielles et des réductions des capacités excédentaires : Chemical Bank/Manufacturers Hanover and Chase ;
- 9 % des acquisitions ont pour objet une amélioration de la couverture géographique : BNP en Italie (BNL), EDF en Allemagne, Italie, Grande-Bretagne...

- 4 % des opérations de fusions et acquisitions ont pour objectif de favoriser les convergences industrielles : Viacom/Paramount et Viacom/Blockbuster, AT & T/NCR, AT & T/McCaw et AT & T/TCI, Vivendi ;
- 1 % des opérations de rapprochement a pour objet l'acquisition de compétences technologiques, de savoir-faire spécifique ou de brevets. Ce cas est fréquemment rencontré dans le secteur pharmaceutique ou des technologies : Cisco en est un bon exemple ;
- 13 % des opérations de fusions et acquisitions sont le fait de financiers qui reprennent les entreprises avec l'objectif de les valoriser à court-moyen terme :

Certaines entreprises gèrent de fait de façon très active leur portefeuille d'activités par le biais d'opérations d'acquisitions et de cessions, alimentant leur croissance par des acquisitions et cédant les activités n'apportant plus leur contribution à la croissance ou à la rentabilité. Tel est le cas de General Electric : le document ci-dessous retrace l'activité d'acquéreur ou de vendeur de GE au cours d'une seule année :

Cible	Acquéreur	Vendeur
Vetco gray	GE	Candover, 3i, JPMorgan
GE Advanced Materials	Apollo Management	GE
GE Toshiba Silicons (49 %)	Apollo Management	Toshiba
GE supply	Rexel	GE
Crockett Cogeneration (29 %)	Energy Investors funds	GE
Domenia credit	GE	Group of companies
Mall of Sofia	GE	Aviv, CCI
Prince Minerals	GE	na
Property Portfolio	GE	El Arbol
Altair Filter Technology	GE	Gresham

Source = Financial Time 11/01/2007

GE : gestion active du portefeuille

Selon une étude publiée par JP Morgan en l'an 2000, étude qui analyse la performance des actions pendant les jours précédant et suivant l'annonce d'une opération de fusions-acquisitions,

les actions des acquéreurs ont décliné ou sont restées neutres par rapport aux indices dans 70 % des opérations de fusions-acquisitions qui ont eu lieu dans les années 1990. L'étude publiée par *Business Week* en 2005 fait état d'un ordre de grandeur similaire : « 61 % des grosses opérations de fusions-acquisitions ont détruit de la valeur pour les actionnaires. »

Ainsi, la recherche de croissance dans un espace adjacent de Schlumberger matérialisée par l'acquisition de Sema. Schlumberger a acquis début 2001 la société de services informatiques franco-britannique Sema pour un prix de 5,2 milliards d'euros. L'opération ne donnant pas les résultats escomptés, Schlumberger a provisionné ses comptes 2002 de la moitié de cette valeur et a commencé à céder certaines activités (compteurs, parcmètres...), puis en 2003 a revendu Sema à l'un de ses concurrents pour une somme comprise entre 1,3 et 1,4 milliard d'euros.

Une autre fusion aux allures d'échec est celle de Daimler-Chrysler. Au moment de l'acquisition de Chrysler par Daimler en 1998, Daimler est le constructeur automobile le plus rentable du monde ; Chrysler, en revanche, est une société en difficulté en retrait vis-à-vis de ses concurrents, aussi bien en productivité qu'en qualité. La qualité est précisément le point fort de Daimler qui se met à la tâche pour redresser l'entreprise, semble-t-il en vain. Aucun de ses véhicules ne figure dans les quinze meilleures ventes aux États-Unis. Au moment de la fusion, la valeur totale des actions était de 47 milliards de dollars ; cinq ans après, cette valorisation était tombée à 38 milliards. Daimler a revendu Chrysler en 2007 à un fonds d'investissement pour une somme de 8 milliards de dollars. Daimler a conservé 19,9 % de Chrysler dont la valeur dans le bilan a été réduite à 900 millions d'euros.

Selon le dicton en vogue dans le milieu des fusions-acquisitions : « La plupart des erreurs sont faites avant la signature de l'opération, la plupart des erreurs sont faites après la signature de l'opération. » En d'autres termes, il y a les erreurs de transactions et les erreurs de transition.

Les années récentes montrent que les excès de la vague 2000 sont en cours de correction : les acquéreurs ne sont plus prêts à payer des *surprimes* considérables : une étude du Boston Consulting Group (« The return of the strategist », mai 2008) montre que les valorisations mesurées par le P/E (price earning ratio) sont aujourd'hui très inférieures à ce qu'elles ont été au début des années 2000 : depuis 2001, le P/E moyen a baissé de

65 % passant de 46,5 à 18,1 en 2007, proche du P/E moyen du S & P 500 de 15,7.

Une fois l'entreprise achetée à son bon prix, encore faut-il être capable de l'intégrer de manière à dégager les synergies attendues.

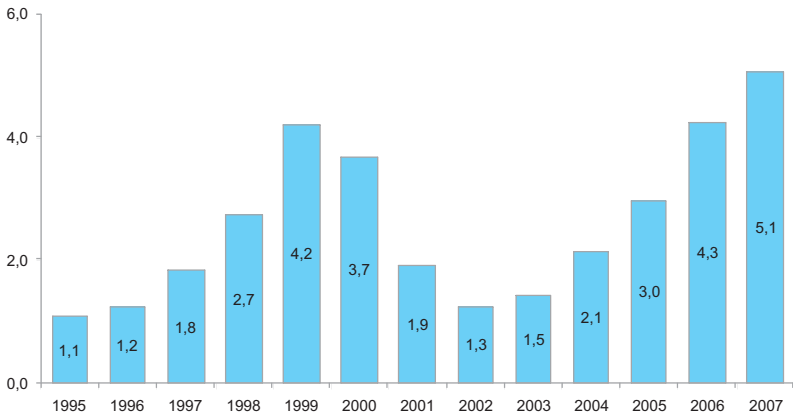
D'une manière générale, il y a un effet d'expérience dans les opérations de fusions-acquisitions. Une étude statistique portant sur plus de 3 000 opérations a conduit aux conclusions suivantes : les entreprises qui mènent peu d'opérations de fusions-acquisitions, et donc accumulent peu d'expérience, ne créent pas de valeur : dans l'étude proposée, les entreprises qui ont mené à bien une opération par an ont détruit 5 points de valeur, et celles qui ont mené à bien entre deux et cinq opérations par an ont détruit en moyenne 2,9 points de valeur. En revanche, les entreprises qui mènent entre 5 et 20 opérations par an ont créé en moyenne 2 points de valeur. Cependant, l'étude montre que les entreprises prises d'une frénésie d'acquisitions et qui en réalisent plus de vingt par an détruisent environ 2,2 points de valeur. Il y a donc bien un apprentissage et une expérience pour ces opérations ; encore ne faut-il pas entrer en phase de surrégime.

Laissons la parole à un expert, Sanford I. Weil, pendant plusieurs années chairman and co-chief executive de Citigroup : *« Les fusions échouent parce que les décideurs ne sont pas au cœur des détails... C'est comme mettre un moteur dans une voiture ; si vous n'avez pas les bonnes transmissions, la voiture ne bougera pas. Les fusions réussissent quand les gens impliqués sont maniaques avec les détails et la précision¹. »* Cependant, malgré ces

1. *« Mergers fail because the deciders are not in the heart of the details... It's like putting an engine in a car ; if you don't have the proper connections, the car won't move. Mergers are successful when people involved are maniac with details and precision. »*

échecs, les opérations de M & A sont en développement, comme le montre le schéma ci-dessous.

Valeurs des opérations de fusions-acquisitions,¹ \$ trillards



1. Includes announced deals (not withdrawn) >\$25 million in value ; 2006 data as of December 11
Source : Thomson ONE Banker

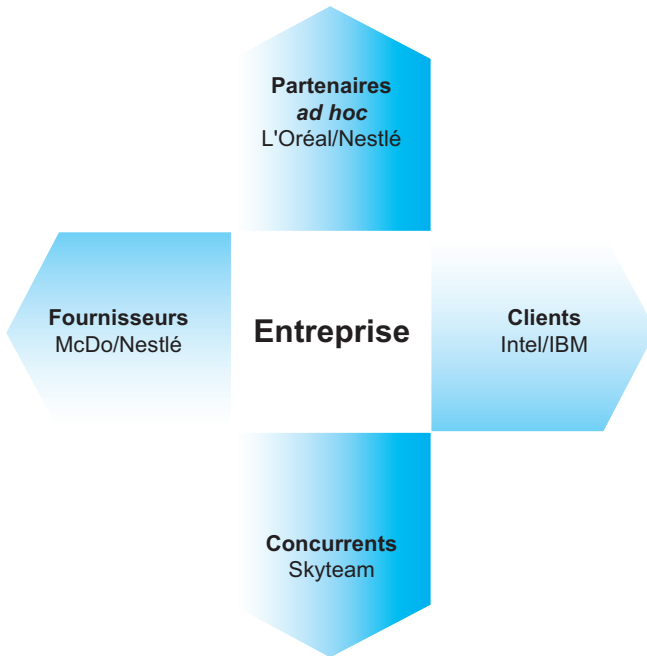
Évolution des opérations de fusions-acquisitions

Même au Japon, où ces opérations sont traditionnellement peu nombreuses, elles sont en forte augmentation, passant de 500 en 1998 à 1 500 en 2002 et à près de 3 000 en 2006 pour une valeur totale de près de 200 milliards de dollars (source : Dealogic).

Alliances et partenariats

Les alliances et partenariats permettent de partager les ressources et opportunités avec différents types de partenaires : des partenaires en amont (comme l'a fait McDonald's avec Coca-Cola et Nestlé), des partenaires d'autres secteurs complémentaires (comme IBM avec des éditeurs de logiciels ou des producteurs de matériel télécom) parfois même avec des concurrents, afin d'optimiser la gestion d'activités connexes à l'activité de base ; par exemple, Rémy-Cointreau qui n'a pas une taille commerciale suffisante dans tous les pays a pendant une longue

période partagé son activité de distribution (Maxxium) avec d'autres partenaires qui étaient dans le même cas : Highland Distillers, Vin & Spriet avec Absolut Vodka... dans plusieurs pays. De même, les compagnies aériennes partagent des activités au sol dans certains pays et des activités commerciales (*code sharing*) dans certaines zones géographiques.



Source = d'après Reve (1990)

Exemple d'alliances et partenariats

Nestlé, malgré sa taille, recherche de la croissance dans les espaces adjacents par des accords avec des partenaires et semble s'être fait une spécialité des accords de partenariat puisque, outre l'accord signé avec Colgate dans les gommages dentaires en 2003 qui couvre le développement, le marketing, la distribution et la vente sur le plan mondial d'une « gamme de produits pour soins buccaux à emporter », la firme suisse a un accord de collaboration avec Coca-Cola pour le thé glacé, un accord de collaboration avec General Mills pour les céréales ou encore un accord avec L'Oréal pour les compléments nutritionnels à visée cosmétique.

Dans certains cas, les alliances sont rendues nécessaires pour des raisons réglementaires ; certains pays, en effet (Chine,

Brésil, certains pays du Moyen-Orient), imposent le recours à des partenaires locaux.

La globalisation des activités économiques et la complexité croissante des technologies sont des raisons supplémentaires qui favorisent le développement des alliances et partenariats.

D'une manière générale, les partenariats peuvent entraîner des avantages de coûts en augmentant les effets d'échelle et le pouvoir de négociation sur les fournisseurs ; ils peuvent générer une diminution des risques commerciaux, financiers et technologiques. Ils permettent un partage des compétences pour faire face à des problèmes plus globaux et plus complexes ; face à ces avantages, se profile un certain nombre d'inconvénients : les relations entre les partenaires peuvent se dégrader, la coordination peut devenir complexe et engendrer des coûts élevés. De fait, beaucoup d'alliances et partenariats se révèlent fragiles ; beaucoup ont une durée de vie limitée.

L'une des forces de Sanofi-Aventis, un des principaux laboratoires pharmaceutiques mondiaux, réside dans sa capacité à unir des moyens internes à ceux de partenaires externes. Le groupe a opté pour la conclusion d'alliances depuis le début et à chaque phase de sa chaîne de création de valeur, allant de la recherche exploratoire à la commercialisation des produits. Elles sont décrites dans le rapport annuel (2000) : « Ces alliances efficaces remplissent des fonctions décisives chez Aventis : elles constituent le meilleur moyen de combler des manques dans notre portefeuille de produits et elles donnent accès à de nouvelles technologies. Notre alliance avec Millennium Pharmaceuticals Inc en est un bon exemple. Cette alliance a ceci d'unique que les deux sociétés partagent les risques et les bénéfices des produits développés conjointement. » En 2003, Aventis a complété son dispositif en signant un accord commercial avec le japonais Daiippon concernant un médicament destiné à lutter contre la perte de mémoire.

Les alliances et partenariats sont d'autant plus utiles à une entreprise qu'elle est petite et n'a pas la taille nécessaire dans des domaines où celle-ci est importante.

Le laboratoire français Ipsen, de taille moyenne par rapport aux géants internationaux, a su se créer un réseau d'alliances internationales : il bénéficie d'un accord avec le suisse Novartis dans le domaine de l'hypertension, de deux accords avec Roche dans le domaine de la recherche sur le cancer et du diabète, d'un

accord avec Genetech dans le domaine des hormones de croissance et d'un accord avec Inamed dans le domaine de la dermatologie cosmétique ainsi qu'un accord avec le japonais Teijin.

Une stratégie d'alliances peut être un moyen d'obtenir une taille critique dans des domaines où l'entreprise en est loin, et d'accélérer la croissance en se focalisant sur les points forts :

Le groupe PSA a multiplié les alliances avec des concurrents directs : ainsi, les moteurs six cylindres sont partagés avec Renault et Volvo (moteur PRV), les véhicules familiaux avec Fiat et Ford, certains petits véhicules avec Toyota, les 4x4 étant eux construits sur une base Mitsubishi. Ces alliances permettent au groupe d'obtenir la taille critique dans des domaines où il ne pourrait pas l'avoir seul. À l'inverse, PSA étant le premier producteur mondial de moteurs diesels, il permet à certains de ses confrères d'obtenir des composants compétitifs tout en augmentant la taille de ses propres séries.

Le principal dilemme des alliances est le niveau de coopération entre les partenaires : faut-il développer une confiance absolue ou se protéger le plus possible ? Favoriser l'apprentissage collectif et le transfert, ou garder ses « secrets » et faire la course au transfert ? Environ la moitié des alliances cessent avant 7 ans. 78 % des alliances transfrontalières ayant cessé se terminent avec l'acquisition du joint-venture par un des alliés.

Dans les collaborations Japon-États-Unis, les alliés Japonais ont été les acquéreurs dans 70 % des alliances qui cessent. « L'issue normale d'une alliance est que nous reprenons notre partenaire », fut la réponse de 75 % des dirigeants japonais interrogés lors d'une étude sur les alliances avec les sociétés japonaises (source : J. Bleeke & D. Ernst, McKinsey & Co).

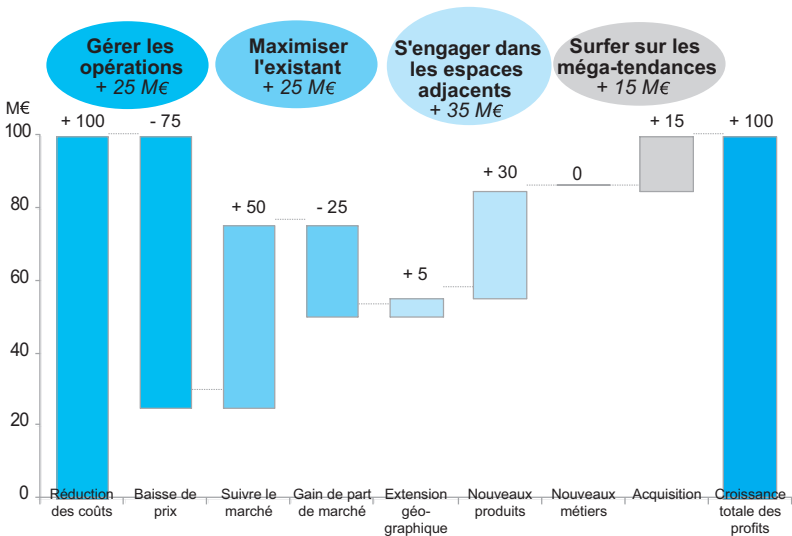
Le choix entre alliance et fusion-acquisition n'est pas toujours possible ; par définition, il faut un ou plusieurs partenaires. Évidemment, les conséquences diffèrent. Dans le cas d'une alliance, les synergies attendues seront modulaires ou séquentielles, alors qu'elles seront réciproques dans le cas d'une fusion. Dans une alliance, le contrôle est partagé et donc limité, mais les déploiements peuvent être flexibles et rapides. Dans le cas de fusion, le contrôle est élevé et la gouvernance d'entre-

prise, en général, sans ambiguïté. Il existe cependant des cas de prise de contrôle à l'envers (*reverse take-over*) :

Ambev par Interbrew a donné naissance à InBev.

La maîtrise de la croissance

Impulser la croissance est un des rôles clés du dirigeant d'entreprise. Maîtriser la croissance et s'assurer qu'elle répondra aux objectifs exige une construction systématique qui, dans la plupart des cas, empruntera les différents chemins de la croissance : maximisation de la situation présente, engagement dans des espaces adjacents et croissance générée par les méga-tendances.

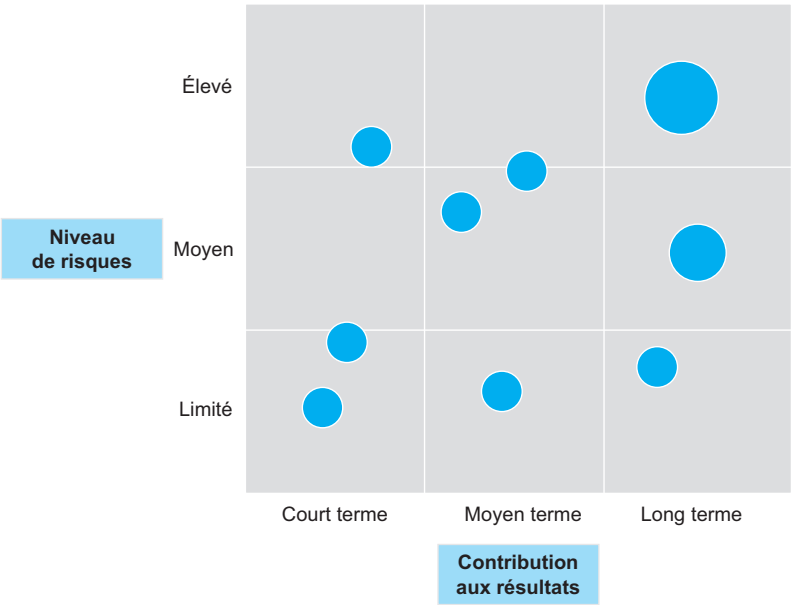


Analyse des sources de croissance pour une entreprise

Dans le schéma ci-dessus, on constate que l'entreprise, pour parvenir à son objectif de croissance du résultat de 100 M€, emprunte tous les chemins : la maximisation de l'existant en combinant différents types d'actions va générer la moitié de cet

objectif, l'engagement dans les secteurs adjacents environ un tiers, le complément venant des méga-tendances.

Comme on le voit sur le schéma ci-dessous, la principale difficulté de l'exercice consiste à combiner les horizons de temps et les niveaux de risque pour que la croissance effective soit en phase avec les objectifs annuels. Le dirigeant doit constituer un portefeuille d'initiatives de croissance et s'assurer que la réalisation de ces initiatives interviendra au moment voulu.



Portefeuille d'initiatives de croissance

Chaque projet est positionné en fonction de son niveau de risque et de sa maturité estimés. Le dirigeant peut, sur cette base, évaluer le potentiel de réalisation de la croissance dans le temps, et décider des ajustements nécessaires : quel projet accélérer ? Quel projet redimensionner ? Quel projet abandonner ou reporter ?... La gestion active du portefeuille d'initiatives de croissance est un facteur critique de la maîtrise de la croissance.

Chapitre 3

GÉRER EN STRATÈGE LES RESSOURCES FINANCIÈRES



Traditionnellement, le rôle de la direction financière est de surveiller les flux de trésorerie quotidiens, de veiller à leur équilibre, de vérifier le règlement des factures, d'assurer le recouvrement des encours clients, d'obtenir les taux d'intérêt les moins élevés pour les besoins de financement court terme, de contrôler l'équilibre du bilan et le respect des normes comptables, de contrôler l'allocation des ressources, de fixer les limites globales de la stratégie (limites quantitatives aux montants de liquidités que l'entreprise pourra investir), de préparer les présentations financières. Dans cette optique, la direction financière recouvre un domaine fonctionnel « à part », ayant peu de rapport avec les opérationnels, et n'étant pas intégré à la définition de la stratégie. Les différences entre concurrents sont perçues comme étant de nature commerciale et industrielle. La politique financière, en revanche, n'est pas perçue comme facteur de différenciation concurrentielle ni comme atout stratégique. Elle est plutôt vécue comme une contrainte.

Or, dans une perspective stratégique, cette approche peut se révéler dangereuse et néfaste à long terme : la fonction financière, loin d'être simplement un comptable et un garde-fou, doit être une composante motrice au cœur de la stratégie : elle doit s'harmoniser de façon intime et contributive avec la stratégie, aussi bien au niveau du groupe qu'au niveau d'une activité, et permettre à l'entreprise de réaliser la croissance qu'elle peut générer.

Il existe des liens fondamentaux entre finance et part de marché, dynamique de croissance, politique de prix, stratégie de portefeuille ; le risque financier et le risque concurrentiel sont liés.

La finance est souvent la clef du succès stratégique sur le marché et peut déterminer l'avantage concurrentiel face à la concurrence. La « sagesse traditionnelle » peut conduire à des erreurs stratégiques irréversibles.

Le moteur de la création de valeur

Les champions de la création de valeur sont avant tout des entreprises qui connaissent des croissances annuelles à deux chiffres (*étude du BCG portant sur un échantillon de 1 056 sociétés cotées européennes, américaines et originaires des pays émergents : « Spotlight on growth : the role of growth in achieving superior value creation »*) ; si l'on prend comme définition de la création de valeur la valeur créée pour l'actionnaire (TSR : Total Shareholder Return), celle-ci se mesure comme la somme du gain en capital (variation de la valeur de l'action) et des dividendes versés sur la période. Il n'est donc pas étonnant de trouver dans cet échantillon 40 % de sociétés en provenance d'Asie ou de pays émergents. Parmi ces entreprises fortement créatrices de valeur :

Bajaj Auto est un fabricant indien de deux-roues valorisé à 4,5 milliards de dollars et qui a rapporté en moyenne 55 % par an à ses actionnaires au cours des cinq dernières années.

Naspers un groupe de médias sud-africain qui investit au Brésil, en Russie et en Afrique, valorisé 5,6 milliards de dollars et qui a rapporté 31 % par an à ses actionnaires sur les cinq dernières années.

Pour beaucoup d'entreprises, la création de valeur passe par une recherche active de la croissance. Or, la croissance est fortement consommatrice de liquidités ; si elle est organique, elle va être générée par des dépenses de R & D dont la rentabilité est au mieux à long terme sinon aléatoire, des dépenses marketing et commerciales, des investissements en équipements et en besoin en fonds de roulement ; si elle repose sur des acquisitions, elle met en jeu soit des financements en liquidités immédiates, soit des financements lourds et complexes dont le retour est rarement immédiat.

Gérer stratégiquement les ressources financières de l'entreprise, c'est donc s'assurer que la croissance peut être soutenue de manière fiable et maîtrisée.

La croissance intrinsèque ou soutenable

Dans le contexte d'une dynamique concurrentielle, la finance non seulement n'est pas un frein mais, au contraire, elle est un moteur essentiel du succès stratégique.

L'entreprise qui souhaite se développer a intérêt à descendre le plus rapidement possible le long de sa courbe d'expérience de façon à se ménager un avantage concurrentiel durable. Or, pour gagner des parts de marché, il faut croître plus que ses concurrents et donc investir plus et plus vite qu'eux ; la décision d'investissement est une décision stratégique par excellence. Pourtant, on oublie souvent une seconde évidence : pour croître davantage, il faut davantage d'argent et résoudre une contradiction apparente : d'une part, pour financer la croissance, il faut maintenir ou accroître le niveau des prix et des

marges, mais d'autre part, pour croître face à la concurrence, il faut savoir baisser ses prix et réduire ses marges.

Les politiques financières menées par l'entreprise doivent permettre de résoudre ce conflit, en statuant sur le devenir des fonds disponibles (politique d'investissement, versement de dividendes) et en définissant la politique d'endettement ou d'augmentation de capital.

Le taux de croissance maximal d'une entreprise qui n'a pas de dettes et ne verse pas de dividendes est, toutes choses égales par ailleurs, égal au taux de rentabilité de ses capitaux investis et donc de ses capitaux propres. L'exemple ci-dessous analyse la mécanique financière de la croissance dans cette hypothèse simplifiée (hors impôt) :

Mécanique de la croissance soutenable

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif total	100	110	121
Capitaux propres	100	110	121
Dette	–	–	–
Bénéfice avant intérêt	10	11	12
Intérêt	–	–	–
Bénéfice net	10	11	12,1
Rentabilité des capitaux propres	10 %	10 %	10 %
Dividendes	–	–	–
Réinvestissement	10	11	12,1
Croissance soutenable	–	10 %	10 %

Plus généralement, le taux de croissance maximal du chiffre d'affaires est le taux de croissance des capitaux propres. Toutes choses égales par ailleurs, le taux de croissance maximal du chiffre d'affaires (à taux de rotation des actifs constant) est égal au taux de croissance des actifs et des capitaux propres. Le taux de croissance des fonds propres se calcule en prenant pour numérateur les profits après impôts moins le dividende, divisé

par les capitaux propres à la fin de l'exercice précédent. Si, au lieu de financer le besoin d'actifs uniquement par des fonds propres mais avec un mix de fonds propres et de dettes, à résultat constant, la rentabilité des capitaux propres augmente.

L'endettement permet d'accélérer la croissance pour un investissement profitable ; on constate dans l'exemple ci-dessous qu'avec une structure de dettes identique d'une année sur l'autre, le taux de croissance soutenable devient plus élevé que dans le cas décrit précédemment où l'entreprise n'était pas endettée. Les hypothèses retenues dans cet exemple sont un ratio d'endettement égal à 1 ($D/CP = 1$), et un taux d'intérêt de 4 % avant impôts.

L'effet de levier

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif total	100	116	134,6
Capitaux propres	50	58	67,3
Dette	50	58	67,3
Bénéfice avant intérêt	10	11,6	13,5
Intérêt	2	2,3	2,7
Bénéfice net	8	9,3	10,8
Rentabilité des capitaux propres	16 %	16 %	16 %
Dividendes	—	—	—
Réinvestissement	8	9,3	10,8
Croissance soutenable	—	16 %	16 %

L'endettement permet d'accélérer la croissance : elle passe à 16 % contre 10 % dans le cas précédent où il n'y avait pas de recours à la dette : c'est l'effet de levier.

À l'inverse le paiement de dividendes ralentit la croissance (comme l'impôt). En effet, les fonds disponibles chaque année pour financer la croissance des investissements proviennent des bénéfices après paiement de dividendes. Le versement de dividendes ralentit la croissance de l'actif net total ; avec un

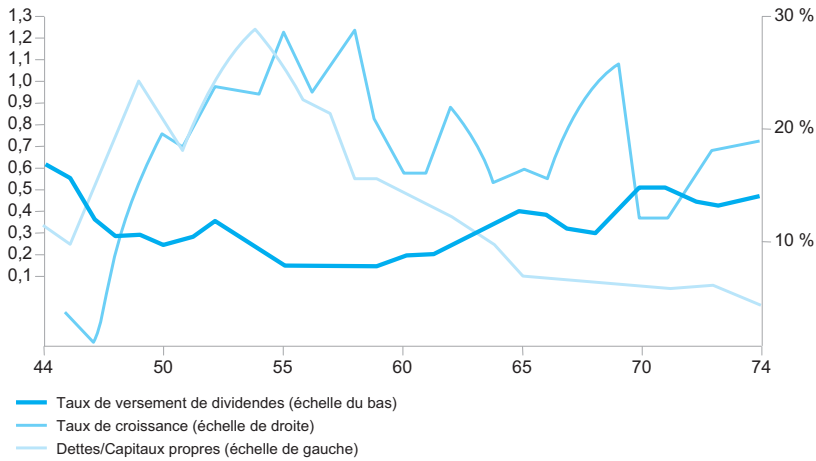
taux de réinvestissement des bénéfices de 50 % (soit un taux de versement de dividendes 50 %), la croissance soutenable se réduit, malgré la dette, à 8 % :

Le frein des dividendes

	Année 1	Année 2	Année 3
Actif total	100	108	116,6
Capitaux propres	50	54	58,3
Dette	50	54	58,3
Bénéfice avant intérêt	10	10,8	11,7
Intérêt	2	2,2	2,3
Bénéfice net	8	8,6	9,3
Rentabilité des capitaux propres	16 %	16 %	16 %
Dividendes	4	4,3	4,7
Réinvestissement	8	9,3	10,8
Croissance soutenable	-	8 %	8 %

Le paradoxe des dividendes est qu'ils sont probablement l'un des plus gros obstacles à la croissance de l'entreprise mais que la valeur d'une entreprise dépend de sa capacité à croître. La solution du paradoxe est simple : il suffit de savoir quand verser des dividendes.

Le graphique ci-dessous présente la politique financière menée par IBM sur trente ans (1944-1974) en fonction de trois critères : le taux de croissance, le taux d'endettement et le taux de versement de dividendes. On constate que lorsque IBM a voulu accélérer sa croissance (environ 30 % de croissance moyenne annuelle entre 1950 et 1960 contre une croissance inférieure à 10 % avant) le versement de dividendes (*pay out*) a été substantiellement baissé (passant de 60 % à environ 20 %) et la dette a beaucoup augmenté (passant d'un ratio de 0,4 à un ratio 1,2). À l'inverse, quand la croissance s'est stabilisée autour de 10 %, le taux de versement de dividendes a augmenté jusqu'à 50 % et le taux d'endettement a considérablement baissé pour atteindre un ratio de 0,2.



SOURCE : Rapports IBM.

La politique financière d'IBM (1944-1974)

La maîtrise de la politique financière est un élément capital de la croissance de l'entreprise comme le montre l'exemple théorique ci-dessous. Soit trois sociétés ayant la même rentabilité des capitaux engagés mais suivant des politiques de dividendes et d'endettement très différentes : la croissance maximale que peut atteindre la société B qui paye beaucoup dividendes (70 %) et s'endette peu (ratio de 0,2) est de 3,2 % par an alors que la société C qui paie peu de dividendes (20 %) mais est très endettée (ratio de 2) peut financer une croissance supérieure, 17,6 %.

Impact des politiques d'endettement et de dividendes

	A	B	C
RCE	10 %	10 %	10 %
D/CP	0,6	0,2	2,0
Dividendes	40 %	70 %	20 %
I	6	7	4
RCP	12,4	10,6 %	22 %
Taux de croissance	7,5 %	3,2 %	17,6 %

On voit ici tout simplement se concrétiser arithmétiquement ce qui a été énoncé plus haut :

- le taux de croissance est accéléré si et seulement si (l'effet de levier peut aussi être négatif !) la rentabilité des capitaux empruntés (R) est supérieure à leur coût (I) ;
- le versement des dividendes est un ralentisseur puissant de la croissance.
- la formule ci-dessous permet de calculer la croissance soutenable (hors impôt et à taux de rotation des actifs constants) :
 - g : taux de croissance maintenable
 - CP : capitaux propres
 - RCP : taux de croissance des capitaux propres
 - R : taux de rentabilité des actifs engagés (D + CP) = RCE
 - D/CP : ratio d'endettement
 - i : taux d'intérêt
 - r : taux de réinvestissement des bénéfices ou taux de rétention des dividendes

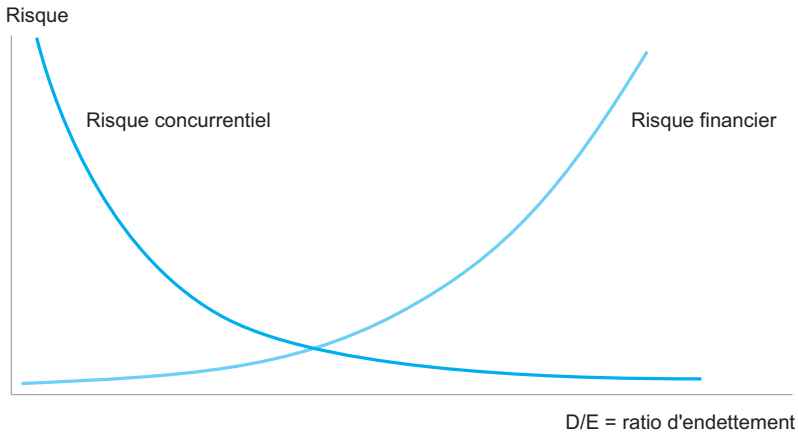
$$g = \frac{D}{CP}(R - i)r + Rr$$

On a vu plus haut l'exemple d'IBM dans sa cohérence historique victorieuse entre marché/concurrence/politique financière.

On aurait pu de même citer les ascensions réussies de Toyota et BASF dans les années 1970 commençant par une longue période d'endettement élevé et de non-dividende pendant une dizaine d'années, puis diminuant l'endettement et instaurant un dividende dès la position de leadership acquise.

Les actionnaires d'Amazon.com ne s'attendent en effet pas à recevoir des dividendes pendant la période de forte croissance de leur société. Ils savent très bien qu'Amazon.com est une valeur de croissance « vedette » générant de la plus-value boursière si tout se passe bien. Les dividendes ne viendront que bien plus tard, si et quand Amazon.com deviendra « vache à lait ».

Or, le financier traditionnel craint que lorsque le taux d'endettement augmente, le risque financier augmente. Ce qu'il oublie alors, c'est que, si (et seulement si) un concurrent utilise l'arme de l'endettement pour capter la croissance et/ou casser les prix, il y a aussi un risque concurrentiel, qu'il ne conjure que si lui-même utilise l'arme financière. Il y a donc un juste équilibre à trouver dans chaque situation (graphique ci-dessous).



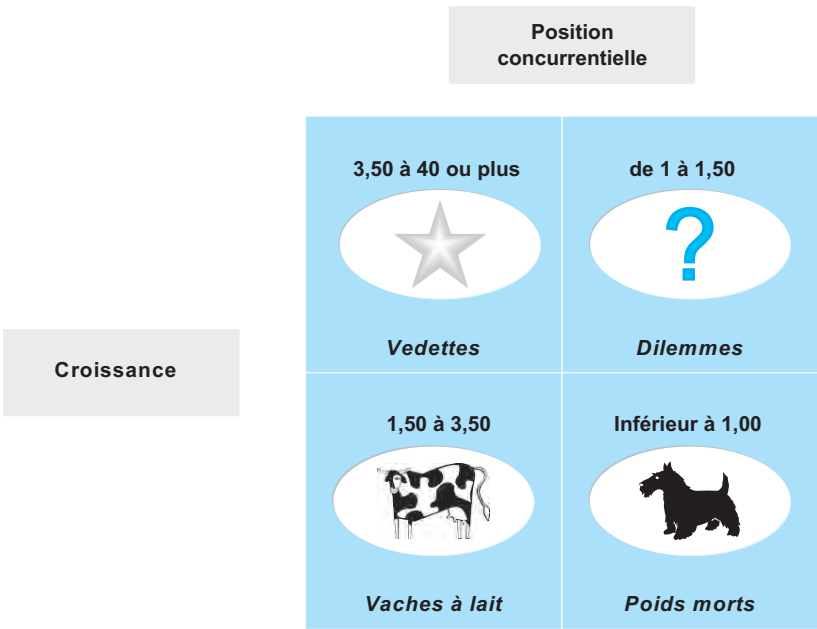
Risque financier et risque concurrentiel

La politique financière doit donc s'harmoniser de façon intime, et souvent motrice, avec la stratégie de l'entreprise à la fois au niveau des activités et au niveau global. Il existe des liens fondamentaux entre stratégie financière et position concurrentielle. Le risque financier et le risque concurrentiel sont liés. Une apparente sagesse peut conduire à des erreurs graves. On arrive ainsi à cette conclusion peu évidente dans la vision traditionnelle de l'entreprise : la politique financière n'est pas une simple fonction d'intendance dans la stratégie. La finance, abordée stratégiquement, est en fait souvent la clé du succès concurrentiel sur le marché.

La croissance extrinsèque ou accélérée

On a ci-dessus insisté sur l'effet de levier par l'endettement. Un levier similaire peut être exercé au niveau boursier, si l'actionnaire existant peut obtenir de l'argent peu dilutif de nouveaux actionnaires désireux d'entrer au capital. Sans entrer ici dans les définitions et calculs (souvent controversés) du coût du capital ou WACC (Weighted Average Cost of Capital), une entreprise qui a un PER (Price Earning Ratio) très élevé a généralement plus intérêt à émettre des actions que des obligations ou de

l'endettement bancaire. C'est, par exemple, ce que font les entreprises en forte croissance où l'effet de levier boursier permet aux actionnaires « historiques » d'avoir un ROE (Return On Equity) très élevé dans une entreprise en forte croissance largement financée par la Bourse. La Bourse peut être l'objet sur le court terme d'une volatilité parfois irrationnelle mais sur le moyen-long terme, elle est intelligente. Elle comprend le portefeuille d'activités et valorise l'entreprise en fonction de l'équilibre d'ensemble de son portefeuille. La valeur du ratio capitalisation boursière/fonds propres reflète de manière très claire l'équilibre d'ensemble du portefeuille des entreprises, comme le montre le schéma ci-dessous établi à partir de données nord-américaines (entreprises cotées au New York Stock Exchange).



Source : analyse BCG.

Valorisation boursière en fonction du portefeuille d'activités

Les entreprises dont le portefeuille reflète des activités en position de leader et en forte croissance ont une valorisation boursière mesurée par le ratio capitalisation boursière/fonds propres élevée, supérieure à 3,5. À l'inverse, les entreprises dominées et en faible croissance sont faiblement valorisées. Comme on l'a déjà constaté, la Bourse aime la croissance plus que la rentabilité.

La stratégie financière adaptée au portefeuille

La stratégie financière doit tenir compte des caractéristiques du portefeuille d'activités et des caractéristiques financières, du poids relatif de chacune de ses composantes et permettre à l'entreprise de croître et de mener à bien sa stratégie. La croissance intrinsèque de l'entreprise dépend de la rentabilité de ses capitaux propres. Cette croissance peut être accélérée par l'endettement mais elle est freinée par les dividendes. La valorisation boursière de l'entreprise, quant à elle, reflète la croissance du marché sur lequel elle évolue et sa position concurrentielle. Gérer la politique financière en stratégie, c'est utiliser à bon escient ces instruments pour sécuriser voire renforcer la position concurrentielle.

La gestion rigoureuse des flux

La première étape de la gestion stratégique des ressources financières est de s'assurer de l'adéquation entre l'investissement et la stratégie, et d'éviter le surinvestissement ou le sous-investissement.

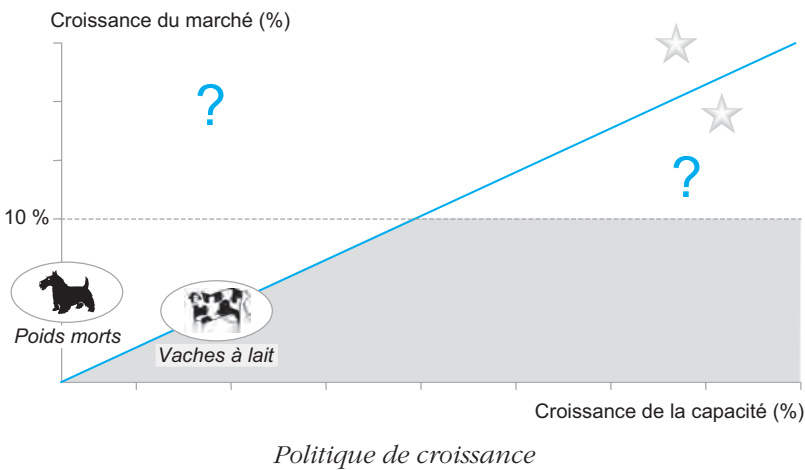
Le risque fondamental pour l'entreprise est de mal gérer son portefeuille, de ne pas tirer assez d'argent des activités à faible croissance et d'investir au-delà de ses moyens dans les domaines à forte croissance, avec un fort risque d'insolvabilité en bout de course.

		Part de marché (génération de liquidités)	
		Fort	Faible
Croissance du marché (absorption de liquidités)	Fort	RCE élevé Croissance stable du bénéfice Cash-flow net autour de 0 (+ ou -)	RCE faible Croissance instable du bénéfice Cash-flow négatif croissant
	Faible	RCE élevé Bénéfice stable Cash-flow net positif stable et élevé	RCE faible Bénéfice instable Cash-flow net nul ou négatif

Critères financiers et portefeuille

Deux outils graphiques sont particulièrement utiles pour bien gérer son portefeuille d'activités.

Le premier indique la politique de croissance de l'entreprise :



À droite de la bissectrice, l'entreprise gagne de la part de marché (à gauche elle en perd). En prenant une période de temps suffisante (généralement trois à cinq ans) et en définissant un point

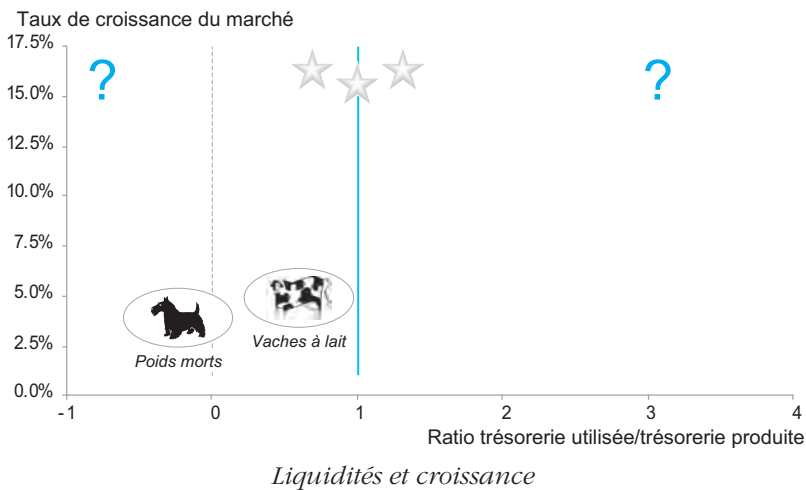
par activité stratégique du portefeuille, le nuage de points obtenu indique la stratégie d'investissement de l'entreprise.

Si l'entreprise est bien gérée, « vaches à lait » et « vedettes » doivent se trouver autour de la bissectrice, « les poids morts » le plus à droite possible (politique de retrait pour dégager les liquidités). Quant aux « dilemmes », on doit les trouver en haut :

- soit très à droite, si on a les moyens financiers de devenir leader et si le leader actuel se laisse faire ;
- soit très à gauche, si l'on renonce.

En tout étant de cause, on ne doit normalement jamais se trouver dans la zone grisée : on ne surinvestit pas dans une activité à faible croissance (sauf quelques cas rarissimes, par exemple : le leader trait sa « vache à lait » trop vite avec des prix bien trop élevés permettant à un challenger de se faufiler peu à peu).

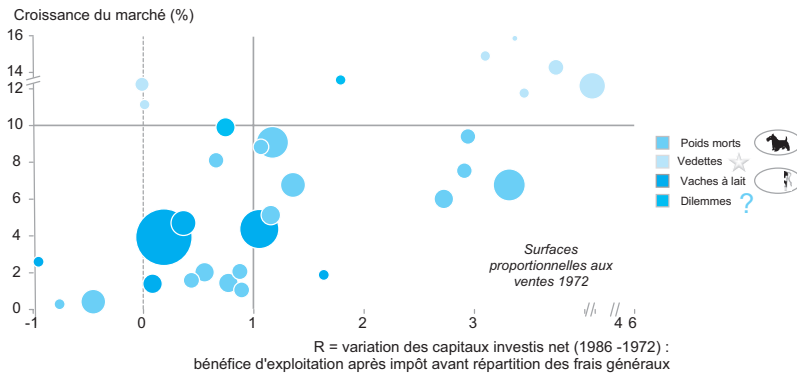
Le graphique ci-dessous indique les résultats financiers en termes de liquidités de cette politique d'investissement :



L'axe horizontal indique le ratio liquidités utilisées/liquidités produites (plus il est élevé, plus on investit), l'axe vertical est la croissance du marché. Normativement, les « vaches à lait » sont

entre 0 et 1, les « poids morts » le plus près possible du 0, les « vedettes » sont autour de 1 (plus ou moins suivant la nature de l'activité et la situation concurrentielle), les « dilemmes » sont soit très à droite (on investit), soit très à gauche (on se retire).

Le graphique ci-dessous décrit une politique d'investissement mal adaptée au portefeuille :



Exemple de politique d'investissement

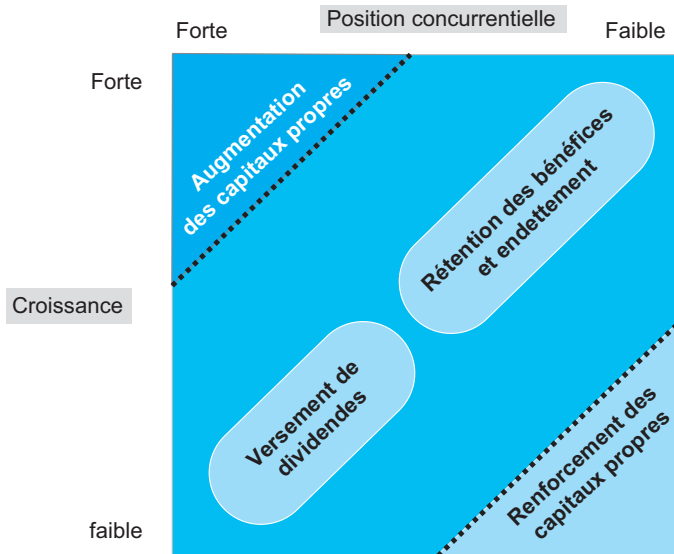
On constate un surinvestissement inutile en « poids morts », un investissement lourd dans les « dilemmes » ainsi que dans les « vedettes », faisant craindre à terme un problème de liquidités.

Apparaît ainsi le rôle stratégique de la fonction financière : regarder les vraies variables (liquidités, concurrence, marché, position de coût) et avoir du courage soit pour investir (« vedettes », « dilemmes »), soit pour désinvestir (« dilemmes », « poids morts ») afin d'assurer l'équilibre de l'entreprise et sa pérennité rentable. Tant au niveau de l'entreprise mono-activité qu'à celui de l'entreprise diversifiée, la maîtrise stratégique des flux de liquidités est au cœur de la stratégie.

Une fois ces flux maîtrisés, l'entreprise peut agir sur les différents outils financiers pour faire face à différentes situations :

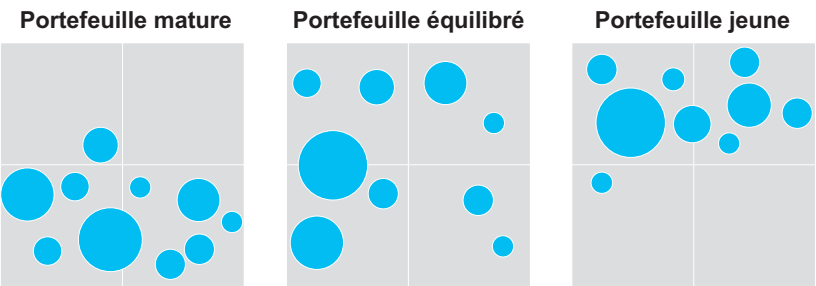
- lorsque l'entreprise est leader dans un secteur en forte croissance, elle doit maintenir sa position concurrentielle. Or, elle bénéficie sur cette période d'une valorisation boursière élevée ; si sa rentabilité intrinsèque ne lui permet pas de maintenir ou d'améliorer sa position concurrentielle, elle peut faire appel au marché sans diluer de manière significative les actionnaires d'origine ;
- lorsque l'entreprise est dominée dans un secteur en forte croissance, elle ne doit évidemment pas distribuer de dividendes ; sa valorisation boursière étant médiocre, recourir aux marchés entraînerait une dilution importante des actionnaires. L'endettement peut lui permettre d'accélérer sa croissance pour améliorer sa position concurrentielle, si le leader la laisse faire ;
- lorsque l'entreprise est dominée dans un secteur en faible croissance, elle peut difficilement modifier sa position concurrentielle (sauf dans le cas, plutôt rare, où le leader a des prix excessifs et est prêt à tout pour maintenir sa rentabilité à court terme, par exemple si le PDG est près de la retraite et veut « partir en beauté »). Néanmoins, certaines entreprises sont tentées de le faire ; l'endettement n'est *a priori* pas une solution car la rentabilité insuffisante de l'entreprise due à son positionnement concurrentiel ne permet pas de générer un effet de levier positif. Elle est donc contrainte de demander à ses actionnaires un effort financier qui a peu de chance d'être récompensé un jour ;
- lorsque l'entreprise est leader dans un secteur en faible croissance, elle n'a, en principe, ni besoin de recourir aux marchés financiers ni à l'endettement ; elle peut, au contraire, verser des dividendes à ses actionnaires.

C'est donc bien en fonction du portefeuille d'activités, de sa structure et de son centre de gravité qu'un groupe doit mener sa stratégie financière, comme le résume le schéma ci-dessous :



Politique financière et portefeuille d'activités

Ainsi, en fonction de la nature « juvénile » ou « mature » de son portefeuille, le groupe devra mener une politique financière adaptée. Selon la combinaison de ses différentes activités, le groupe va se trouver à la tête d'un portefeuille vieillissant, générateur net de liquidités, d'un portefeuille jeune consommateur de liquidités ou équilibré à l'instant t .



Nature des portefeuilles d'activités

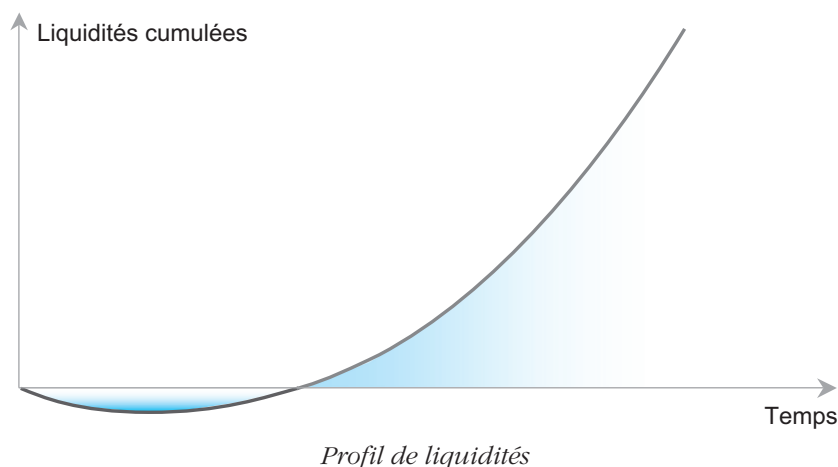
La gestion financière du portefeuille « juvénile »

Un portefeuille juvénile se caractérise par des activités en forte croissance et peu ou pas d'activités matures. Que l'entreprise soit innovatrice ou suiveuse, elle est, en général, condamnée à investir plus d'argent qu'elle n'en produit.

L'innovateur doit financer la recherche, le lancement du produit et le développement du marché jusqu'au moment où le produit peut se suffire à lui-même.

Le suiveur doit financer l'augmentation de sa capacité de production (au sens large, on peut très bien parler de production de services) à taux élevé malgré les baisses de prix qu'il est obligé de consentir pour accroître sa part de marché.

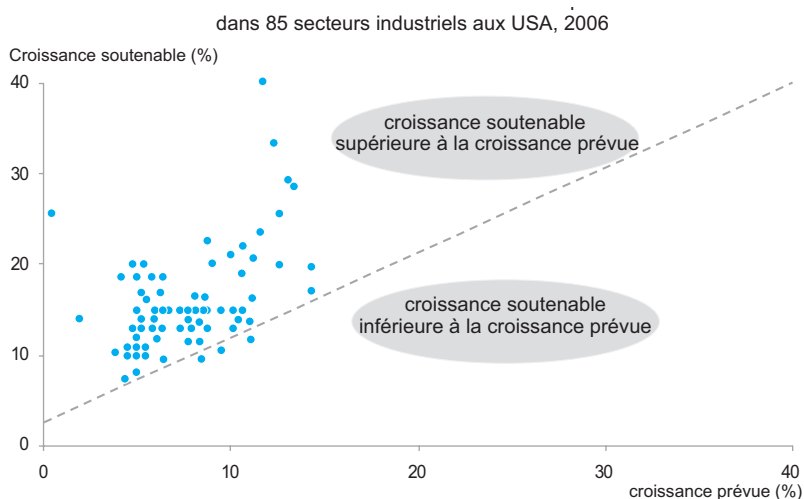
Le profil de liquidités est négatif et ne deviendra positif qu'avec le ralentissement de la croissance.



Où trouver l'argent ? Outre la gestion rigoureuse des flux entre activités, l'entreprise doit gérer ses ressources financières en stratégie, c'est-à-dire privilégier la dynamique du portefeuille en arbitrant entre augmentation de capital, politique de dividendes et politique d'endettement.

La gestion financière du portefeuille mature

La plupart des entreprises occidentales sont à la tête d'un portefeuille mature. Elles se trouvent souvent dans une situation paradoxale où, après des années de restructuration, d'externalisation, de contrôle des coûts, elles ont considérablement amélioré leur rentabilité et disposent, pour beaucoup d'entre elles, de trésorerie excédentaire : elles génèrent plus de liquidités qu'elles ne peuvent en utiliser, comme le montre le graphique ci-dessous :



Source : Compustat, Valuline.

Liquidités et croissance soutenable

La plupart des entreprises américaines pourraient croître à un rythme plus élevé compte tenu de leur trésorerie qu'elles ne prévoient de le faire. Les entreprises peinent à employer ces réserves en créant de la valeur pour les actionnaires ; ainsi, au lieu d'être perçues par les investisseurs comme une opportunité, ces réserves le sont-elles comme une source de risque. En effet, la croissance n'est pas suffisante pour justifier des investissements au-dessus du capital. Devant la nécessité de croître malgré tout, les entreprises sont tentées par les investissements plus

risqués. Plusieurs situations sont peu favorables aux actionnaires et créent un effet négatif à court terme sur la création de valeur.

- Le piège du bilan paresseux : pas assez d'endettement, trop de trésorerie n'incite pas à la vertu. La tentation est grande d'investir à tout prix, ce qui est *in fine* destructeur de valeur. Rendre l'argent aux actionnaires (par le versement de dividendes ou le rachat d'actions) est pourtant le signe d'une bonne gouvernance.
- Le piège du réinvestissement : réinvestir de manière rentable, c'est-à-dire au-dessus du coût du capital (ce coût diminue avec l'endettement) nécessite une discipline et des processus rigoureux. Mais en période de disponibilité nette de liquidités, la création de valeur peut pâtir d'une allocation trop laxiste des ressources entre les différentes activités en ne tenant pas assez compte de leur contribution effective à la valeur de l'entreprise.
- Le piège des fusions-acquisitions : le manque d'opportunités de croissance interne incite les entreprises à se lancer dans des opérations de croissance externe. Pourtant, la majorité des fusions-acquisitions ne contribuent pas à créer de la valeur pour l'actionnaire de l'acquéreur.
- Le piège du rachat d'actions : l'analyse statistique semble indiquer que les dividendes sont plus créateurs de valeur que les rachats d'actions.

La gestion financière du portefeuille « équilibré »

La stratégie optimale pour un groupe présent dans plusieurs activités consiste à croître profitablement à long terme au taux maximal soutenable. Croître plus vite est, par définition, impossible sans apport de capitaux extérieurs. Croître moins vite est dommageable pour tous les participants de l'entreprise puisque cela signifie que les positions concurrentielles seront en moyenne moins fortes, les profits moins élevés et les risques plus grands. Mais la croissance maximale d'un groupe n'est presque jamais obtenue sans privilégier une partie des activités de son portefeuille.

Prenons l'exemple d'une société dont le portefeuille contient autant d'activités « poids mort » (croissance et rentabilité nulle) que d'activités « étoile » (croissance de 20 % par an et rentabilité sur actifs de 15 % après impôts), la rentabilité moyenne sur actifs de la société est donc de 7,5 % après impôts. Quel est son taux de croissance maximal si l'on veut conserver toutes les activités ? Le taux de croissance maximal s'obtient en recherchant l'endettement maximal et en ne distribuant pas de dividendes. Un banquier prêtera en général jusqu'à ce que la charge des intérêts nets d'impôt (par exemple 6 %) atteigne 30/40 % de l'Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Avec une rentabilité moyenne de 7,5 %, la société pourra financer par la dette le quart de ses actifs. Cette rentabilité rapportée aux seuls capitaux propres sera de 8 % et constituera le taux de croissance soutenable maximal par la société sans apport des capitaux extérieurs. Cette politique ne permet pas la société de soutenir les positions concurrentielles de ses « étoiles ». Sa rentabilité à terme se trouve donc compromise.

Une politique d'équilibre dans un portefeuille « équilibré » à l'instant t entraîne une faible croissance soutenable. Une société qui réinvestit dans ses « poids morts » condamne à terme ses « étoiles ».

Que donne inversement une politique sélective ?

Admettons que l'on vende les « poids morts » pour un euro symbolique. La totalité de l'entreprise est alors constituée d'activités en forte croissance dont la rentabilité moyenne sur actifs est de 15 %. Le banquier va prêter le même montant absolu puisque les « poids morts » ne contribuaient en rien à la capacité d'endettement. La moitié des actifs pourra alors être financée par la dette. La rentabilité moyenne sur actifs après frais financiers sera de 12 %. Cette rentabilité rapportée aux capitaux propres sera de 24 %. La société pourra se développer à ce rythme et soutenir ainsi la croissance de ses « étoiles ».

Quels sont les résultats de cette politique par rapport à ceux de la précédente ? Dans les premières années, la société a une taille inférieure de moitié mais cinq ans plus tard, elle a retrouvé sa taille initiale à un niveau de rentabilité bien supérieure. Dix ans plus tard, sa taille est deux fois plus importante et ses bénéfices quatre fois plus importants que si elle avait adopté la première politique.

Une politique d'investissement non sélectif dans un portefeuille « équilibré » couvre presque toujours des erreurs stratégiques majeures d'allocation des ressources. Réinvestir dans les « poids morts » coûte toujours beaucoup plus cher qu'on ne le croit...

Chapitre 4

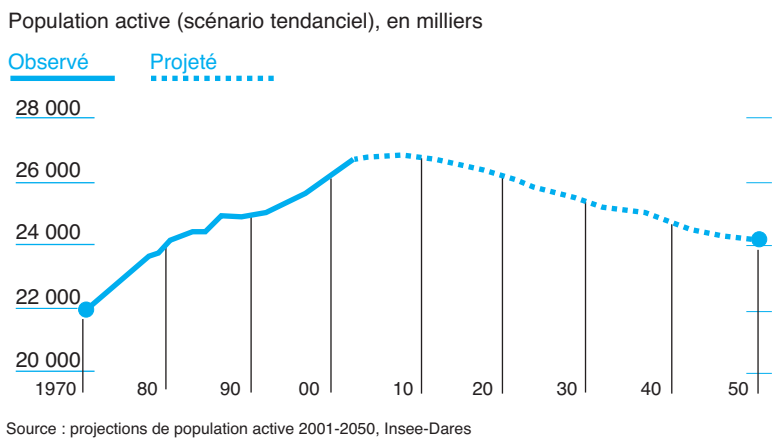
MOBILISER EN STRATÈGE LES RESSOURCES HUMAINES



*Le monarque prudent et sage
De ses moindres sujets sait tirer quelque usage
Et en connaît les divers talents.
La Fontaine*

Telle entreprise qui annonce de bons résultats voit son titre en Bourse chuter à cause de l'annonce de retards dans plusieurs projets ; en cause, le manque d'ingénieurs et d'employés spécialisés. Tel autre grand groupe voit sa valeur boursière s'alléger de 15 Mds d'euros lorsqu'il lance un avertissement sur résultat après avoir annoncé une charge de 900 M d'euros à cause de déboires rencontrés sur plusieurs grands projets, le groupe n'ayant pu recruter suffisamment d'ingénieurs pour réaliser les projets sur lesquels il était engagé. Confronté à un manque de main-d'œuvre qualifiée, le groupe propose pourtant depuis plus d'un an de verser une prime de 3 000 € à tout salarié qui l'aidera à recruter un ingénieur.

Le changement de siècle a coïncidé avec un phénomène nouveau : la raréfaction des compétences qui touche tous les pays occidentaux et la plupart des pays en développement (dont la Chine et l'Inde) ; en Europe, il est accentué par la diminution de la population active, résultante directe du baby-boom qui a suivi la Seconde Guerre mondiale : les générations, nées à la fin des années 1940 ou au début des années 1950, partent à la retraite selon les pays et les professions à 50, 55 ou 60 ans et ne sont pas remplacées sur le plan quantitatif par les nouvelles générations. Il en résulte une diminution de la population active comme le montre, dans le cas de la France, le graphique ci-dessous :



Évolution de la population active en France (1970-2050)

Dans certains pays d'Europe de l'Est, cette évolution est catastrophique avec une forte diminution de la main-d'œuvre active, comme le montrent les chiffres ci-dessous :

Évolution de la population active entre 2005 et 2035	
Bulgarie	- 26,1 %
Lettonie	- 19,4 %
Slovénie	- 16,8 %

Évolution de la population active entre 2005 et 2035	
Roumanie et Estonie	- 16,0 %
République tchèque	- 15,5 %
Hongrie	- 15,2 %
Lituanie	- 15,0 %
Pologne	- 13,3 %
Slovaquie	- 13,0 %

Source : Conseil de Lisbonne

En Allemagne, une étude menée par le ministère de l'Économie citée par *Suddeutsche Zeitung* (20/08/08) estime que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée coûte à l'économie allemande quelque 20 milliards d'euros par an ou 1 % du PIB.

Cette situation est lourde de conséquences pour les entreprises : les ressources humaines qui étaient traditionnellement considérées comme une variable d'ajustement dans la plupart des stratégies deviennent une contrainte. Telle entreprise qui avait un taux d'acceptation d'offres d'emploi par les jeunes diplômés de 80 % a vu ce taux descendre à 20 %. Savoir recruter, fidéliser, former, motiver ses collaborateurs devient un enjeu stratégique pour toute entreprise.

Michelin a lancé en 2003 un vaste programme de recrutement ayant pour but de rajeunir les troupes afin d'assurer une innovation durable. L'entreprise considère que c'est un des grands enjeux managériaux auxquels elle est confrontée.

Cette pénurie de compétences sera d'autant plus vivement ressentie que l'on passe d'un monde simple qui fonctionnait en « batches » à un monde complexe qui vit en temps réel ; le paradoxe entre la dérégulation d'une part, et la complexité et le renouvellement croissant des lois, des règlements et des procédures d'autre part, génère des situations imprévues requérant des compétences fortes d'anticipation et de réaction. L'instabilité croissante de l'environnement des entreprises, avec des marchés récurrents de plus en plus incertains, des consommateurs « zappeurs », des marchés financiers de plus en plus volatils combinés aux

changements fréquents d'organisation des entreprises caractérisées par des fusions, des cessions, des modifications incessantes de périmètres et un reengineering permanent entraînent un besoin de renouvellement permanent des compétences. Par ailleurs, l'augmentation spectaculaire du volume de connaissance, et surtout de sa diffusion, combinée à son obsolescence de plus en plus rapide, crée une pression considérable pour maîtriser les compétences nécessaires et pertinentes à l'instant *t*.

Une étude menée aux États-Unis par le ministère de Travail a établi une liste des professions qui seront les plus demandées à l'avenir et pour lesquelles le risque de pénurie est avéré : comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, presque toutes ces professions requièrent plusieurs années d'études après le baccalauréat ou son équivalent.

Top 20 occupations that will experience the greatest need to replace retiring baby boomers through 2008	
1. Airline pilots and navigators	11. Plumbers, pipefitters and steamlifters
2. Management analysts	12. Financial managers
3. Teachers, special education	13. Psychologists
4. Photographers	14. Social workers
5. Teachers Aides	15. Lawyers
6. Industrial engineers	16. Administrators, education and related fields
7. Eligibility clerks, social welfare	17. Teachers, elementary school
8. Personnel and labor relations managers	18. Registered nurses
9. Postal clerks, except mail carriers	19. Administrators and officials, public administration
10. Supervisors, police and detectives	20. Chemist

Source : Office of Employment Projections, Bureau of Labor Statistics, Arlene Dohm, Monthly Labor Review, July 2000

*Les 20 métiers les plus demandés jusqu'en 2008
aux États-Unis*

Une étude menée en France par le Commissariat au Plan a établi une liste des professions qui seront les plus demandées d'ici à 2010 :

Hit parade des postes à pourvoir (en milliers) en France	
Assistants maternelles (608)	Infirmiers, sages-femmes (172)
Agents d'entretien (458)	Ouvriers qualifiés de maintenance (169)
Cadres administratifs et dirigeants d'entreprises (392)	Action sociale, culturelle, sportive (159)
Enseignants (390)	Techniciens des services administratifs (155)
Professions intermédiaires du commerce (374)	Techniciens des industries de process (154)
Ouvriers qualifiés du bâtiment (311)	Employés de maison (145)
Conducteurs de véhicules (299)	Aides soignants (141)
Ouvriers de manutention (276)	Catégorie A de la fonction publique (129)
Ouvriers des industries de process (274)	Catégorie B de la fonction publique (128)
Informaticiens (260)	Armée, police, pompiers (121)
Catégorie C de la fonction publique (236)	Professionnels de la communication et de la documentation (110)
Chercheurs (233)	Comptables (107)
Secrétaires (227)	Agents de maîtrise de l'hôtellerie (106)
Recruteurs et formateurs (196)	Cuisiniers (105)
Cadres tecnico-commerciaux (180)	
Employés administratifs d'entreprise (179)	

Source : Commissariat au plan novembre 2002

Professions les plus demandées en France d'ici à 2010

Cette pénurie de compétences atteint tous les pays : au Japon, il y avait 433 377 étudiants en ingénierie en 2006 contre 467 377 en 2001 ; au Brésil, le président de Petrobras constate que « le manque de compétences techniques est une contrainte majeure pour la croissance » (*New York Times*, juillet 2008).

Certes, cette pénurie n'impacte pas toutes les compétences de la même manière ; Robert Reich, économiste et ministre du Travail de Bill Clinton, recense trois catégories d'individus :

- les travailleurs répétitifs de l'industrie et des services, victimes inéluctables de la mondialisation ;
- les services à la personne, dont le sort dépend du marché local ;

- les manipulateurs de symboles, c'est-à-dire tous ceux qui traitent de l'information, de la connaissance, de la création, de l'émotion, gagnants potentiels de la mondialisation, qui entrent dans trois sous-catégories :
 - ceux qui sont dans une logique d'offre, fondée sur la maîtrise d'une expertise ;
 - ceux qui ont une fonction dans l'écoute de la demande ;
 - ceux qui font l'aller-retour entre les deux logiques (les courtiers stratégiques) : c'est sur eux que reposera de plus en plus l'avantage compétitif et pour lesquels le risque de pénurie est patent.

Ce sont les manipulateurs de symboles qui sont la ressource rare des années à venir.

Les stratégies d'entreprise se trouvent donc confrontées aujourd'hui à un problème de ressources humaines auxquelles beaucoup ne sont ni habituées ni préparées. Certes, certaines entreprises réussissent mieux que d'autres à pallier cette pénurie de compétences.

Schlumberger qui a recruté 6 000 ingénieurs et 12 000 techniciens entre 2004 et 2007 auprès de 200 universités dans 80 pays maintient, depuis très longtemps, une relation permanente et stable avec les principales universités dans le monde, et peut ainsi faire face à une forte demande de compétences pointues.

Mais pour beaucoup d'entreprises, la difficulté est réelle.

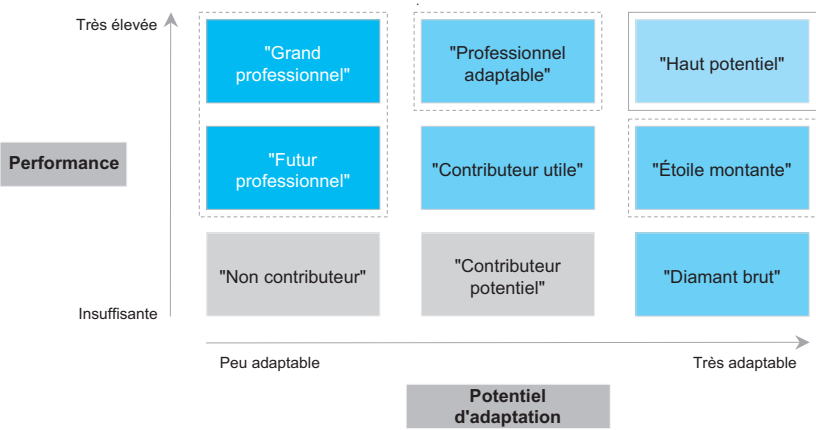
Conceptuellement, le problème est similaire à celui que les entreprises ont rencontré dans les années 1970 et 1980 dans le secteur financier : afin de faire face à la pénurie de ressources financières, elles ont fait preuve de créativité pour améliorer les outils financiers, et optimiser la fluidité des flux financiers ; de plus, elles ont mis en place des méthodes d'allocation de ressources rigoureuses. Des démarches similaires doivent être déployées dans le domaine des ressources humaines. L'analogie est pertinente : à l'origine le talent a aussi été une monnaie : [talā]. n.m. (Talent « état d'esprit », 980 ; lat. *talentum*,

gr. *talanton* « plateau de balance »). 1. Monnaie de compte équivalant à un talent d'or ou d'argent. 2. Disposition naturelle ou acquise pour réussir en quelque chose (savoir être).

Face à ce défi, l'approche stratégique consiste à identifier de manière systématique les talents et à les retenir, à définir les compétences stratégiques, à fluidifier l'organisation et enfin à mobiliser les compétences.

Identifier et retenir les talents

Toute entreprise détient des talents ; toutes ne le savent pas ; beaucoup ne les retiennent pas. La plupart des systèmes d'évaluation sont en effet focalisés sur la performance à court terme et non sur la capacité d'un individu à contribuer à la vision stratégique de l'entreprise. Le « diamant brut », peu contributif aujourd'hui mais très adaptable, doit être identifié comme tel et amené progressivement vers un niveau de performance plus en rapport avec son potentiel d'adaptation. Le schéma ci-dessous présente une méthode d'identification des talents en fonction de ces deux critères : la performance à court terme et la capacité d'adaptation à long terme.



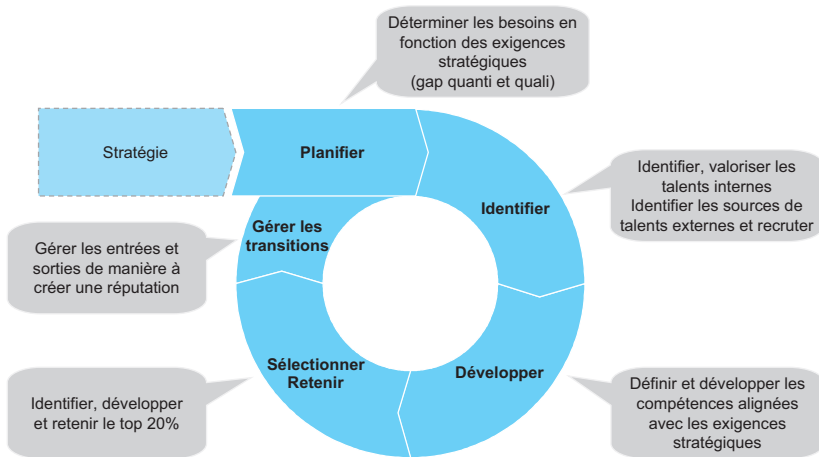
Source : Matrix is[®] Lominger Limited Inc

Identification des profils de talents

Les programmes de formation, la gestion des carrières doivent être adaptés à chaque situation individuelle. Ainsi, selon Jack Welch, l'ex-président de GE, les hauts potentiels doivent être *« aimés, cajolés et récompensés dans leur âme et dans leur portefeuille car ce sont eux qui réalisent la magie. »* C'est pourquoi beaucoup de grandes entreprises mettent en place des programmes spécifiques aux hauts potentiels incluant une gestion de carrière adaptée (souvent accélérée) et des universités d'entreprises dédiées. Les bons « performers », les professionnels doivent savoir que leur performance est reconnue par l'organisation. Comme l'écrit Howard Schultz, CEO de Starbucks : *« Vous ne pourrez pas attirer et retenir d'excellents collaborateurs s'ils ne participent pas à la stratégie et ne sont pas acteurs des problèmes clés ; si vous ne donnez pas aux gens l'opportunité de se mobiliser, ils partiront. »*

Le talent du manager (son savoir être) est de manager les talents (leur savoir-faire) ; son rôle est donc de désinhiber les talents en interne, de sortir d'une logique « ose/soit conforme », d'accepter la remise en cause par la créativité et de recruter au-dessus pour transférer et grandir, et non en dessous pour contrôler.

Créer cette réserve de talent, la faire vivre pour la renforcer suppose un processus systématique. Ce processus se nourrit de la stratégie de l'entreprise et se déroule en plusieurs étapes comme le montre le schéma ci-dessous :



Processus de développement des talents

Définir les compétences stratégiques

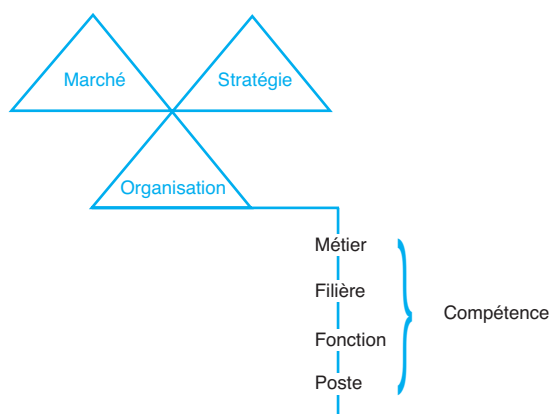
Les compétences dans les entreprises sont traditionnellement définies autour du métier en listant les savoir-faire nécessaires à la réalisation opérationnelle des tâches quotidiennes dans tous les domaines de l'entreprise : production, administration, commercial, marketing, finances, comptabilité, ressources humaines. Chaque tâche à accomplir dans l'entreprise est définie et les compétences nécessaires à sa réalisation identifiées. Les recrutements, la formation, les transferts, les rémunérations sont organisés en fonction de ces compétences métier.

Une compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à une personne de réaliser une performance supérieure dans un métier, un rôle ou une situation donnés. Certaines de ces caractéristiques sont facilement identifiables : le savoir-faire, c'est-à-dire la capacité d'une personne à faire bien un certain nombre d'activités et le savoir, c'est-à-dire ce qu'une personne sait sur le sujet donné. En revanche, d'autres caractéristiques sont plus enfouies dans l'être humain : le rôle social, c'est-à-dire l'image qu'il donne en public, ce qu'il croit être important ; l'image qu'il a de lui-même ; son caractère et ses motifs et préfé-

rences... La compréhension de ses caractéristiques « cachées » est d'autant plus importante que le métier considéré est complexe. Les cas sont nombreux où le meilleur vendeur ou le meilleur ingénieur a été promu à un poste de manager dans lequel il a échoué : son savoir-faire et son savoir dans son métier de vendeur ou d'ingénieur lui avaient permis de réaliser d'excellentes performances, mais ce ne sont pas nécessairement les caractéristiques attendues de la part d'un manager.

Les approches fondées sur les compétences permettent d'établir un référentiel de compétences fondées sur la performance des meilleurs. Ce schéma guide les recrutements, la définition de la politique salariale, la mise en place des systèmes qui vont permettre aux « performers » moyens de progresser, l'élaboration des cursus de formation adaptés, la gestion des carrières...

La définition d'un référentiel de compétences nécessite de prendre en compte la nature du marché ou des marchés sur lequel opère l'entreprise, la stratégie qu'elle entend suivre et l'organisation qu'elle met en place pour y parvenir. À partir de cette description, les métiers, filières, fonctions et postes peuvent être définis et les compétences requises identifiées. Le schéma ci-dessous visualise cette démarche :



La démarche de définition des compétences requises

Les compétences ainsi définies vont comprendre plusieurs rubriques établies sur mesure pour l'entreprise concernée. Ces rubriques sont centrées autour des connaissances professionnelles mais peuvent prendre en compte des éléments tels que la communication, le management, l'ouverture internationale... ; pour chaque poste, la rubrique peut être évaluée comme étant primordiale pour l'exercice de la fonction, significative ou marginale, la rubrique Connaissances professionnelles ou Connaissances techniques étant toujours évaluée comme primordiale.

Lors de l'entretien annuel, le collaborateur de l'entreprise et son supérieur hiérarchique vont pouvoir définir le positionnement du titulaire du poste sur chacune des rubriques selon le schéma suivant :

■ Exemple : Dimension internationale

- Requis par la fonction : niveau 4
- Développé par le titulaire

A.	★	Constitue un potentiel fondamental de l'apprécié
B.	★	Dépasse le niveau de compétence requis
C.	★	Correspond à la compétence requise
D.	★	Ne satisfait pas à cette exigence

Commentaire de l'a pprécié	Commentaire de l'a ppréciateur	Plan d'actions

Exemple de système d'évaluation

Ces approches ont permis à beaucoup d'entreprises d'améliorer l'ensemble de leurs procédures en matière de ressources humaines et d'optimiser le recrutement, la formation, la rémunération, etc. en les forçant à décrire de manière rigoureuse et détaillée les métiers qu'elles doivent assurer et à créer des référentiels de compétences souvent très complets. Selon une étude menée en 2002 par Insep Consulting, le profil de postes (référentiels métier) est l'outil de mesure le plus utilisé par les entreprises européennes dans le domaine de la gestion des compétences.

Cette nécessité de gérer les compétences dans une perspective à long terme a donné naissance à des outils complémentaires tels que les plans de succession et la gestion des hauts potentiels destinés à assurer la pérennité dans l'entreprise des compétences les plus difficiles à pourvoir. C'est ainsi que des plans de succession très formalisés sont apparus dans les entreprises complexes à structure matricielle ; ils prévoient, en général, que deux successeurs de haut niveau puissent remplacer de manière rapide un dirigeant ou un cadre dans une fonction critique. Dans le même esprit de pérennisation des compétences à tous les échelons de l'entreprise, certaines jouent la polyvalence, par exemple, en organisant des chevauchements de métiers afin que les compétences ne se perdent pas avec les départs.

La gestion des compétences est aujourd'hui souvent intégrée dans des logiciels de gestion des ressources humaines qui permettent de recenser le « stock » de compétences détenu et celui à créer pour assurer l'avenir stratégique et opérationnel de l'entreprise ; l'application « compétence » se combine à d'autres applications pour aider au recrutement, à la gestion des carrières, à la formation...

En contrepartie, ces approches souvent lourdes ont figé les situations et se révèlent parfois un obstacle à la gestion des carrières et à la fluidité des transferts dans une entreprise. Elles ont alors tendance à rigidifier les situations.

La filiale française d'un groupe américain subissait une très forte rotation de son encadrement : plus de 20 % par an. Les recrutements étaient faits exclusivement sur la base de compétences « métier », mais la gestion des carrières amenait les cadres à changer de poste environ tous les trois ans. Ils se retrouvaient donc dans des postes exigeant des compétences « métier » différentes des compétences pour lesquelles ils avaient été recrutés ; dans ces conditions, beaucoup préféraient quitter la société.

Les approches traditionnelles fondées sur les compétences « métier » se révèlent moins bien adaptées dans des périodes de raréfaction des compétences, d'évolution très rapide des compétences « métier » requises et de grande mobilité. Elles ne

permettent pas au directeur général de l'entreprise et à son directeur des ressources humaines de répondre aux questions stratégiques qui sont les leurs aujourd'hui, et dont quelques-unes sont présentées dans le tableau ci-dessous :

- ◉ *Ai-je actuellement le bon nombre de ressources avec le bon profil au bon endroit ? et dans trois ans ?*
- ◉ *Est-ce que je sais si les compétences recrutées actuellement pour un service sont disponibles dans un autre ?*
- ◉ *Est-ce que j'utilise au mieux les ressources intérimaires et externes ? Ces ressources, satisfaisantes à court terme, ne vont-elles pas être problématiques à moyen terme ?*
- ◉ *Ai-je une idée claire des profils que je dois recruter pour répondre à mes besoins à court, moyen et long terme ?*
- ◉ *Est-ce que l'entreprise dispose des compétences nécessaires à sa stratégie ? et demain ?*
- ◉ *Sommes-nous prêts à « staffer des jobs » demain que nous ne savons pas définir aujourd'hui ?*
- ◉ *Comment puis-je répondre aux attentes fortes en termes de promotion et plus largement de parcours professionnel des très nombreux personnels en milieu de carrière ?*
- ◉ *Comment puis-je conduire les nécessaires changements d'activité, de technologie et d'organisation du travail avec des personnels qui ont un long passé professionnel ?*

Les questions stratégiques des ressources humaines

C'est pourquoi les définitions retenues aujourd'hui élargissent les descriptions habituelles ; par exemple, la définition retenue par le Medef depuis 1998 est la suivante : « Les compétences sont une combinaison de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis ; elles se constatent en situation professionnelle ; c'est donc à l'entreprise qu'il appartient de les repérer, de les évaluer, et de les faire évoluer. »

Les approches plus stratégiques accordent donc moins d'importance aux compétences métier ou techniques qu'aux compétences élargies qui prennent en compte des caractéristiques comportementales ou managériales... Elles partent du principe que les compétences métier ou techniques sont de plus en plus vite obsolètes et que le besoin de mises à jour est quasi permanent. La compétence technique devient une condition nécessaire mais non suffisante de réussite professionnelle, puisque sans cesse remise en question par l'évolution du marché, le mode de fonctionnement des entreprises, le « zapping » des clients, les changements de périmètres, l'accroissement de la

vitesse de décision, la mondialisation des échanges, la volatilité des marchés, les modifications de normes comptables...

On estime aujourd'hui que la masse de connaissances disponible à l'humanité double tous les sept ans et doublera tous les soixante-douze jours en 2050. C'est la raison pour laquelle les approches récentes s'attachent plus à l'identification des compétences qui permettent un apprentissage permanent, une remise en question incessante et une aptitude à supporter l'incertitude. Elles soulignent aussi le besoin pour les collaborateurs d'une entreprise de travailler différemment et d'entretenir une relation à l'autre dont la nature change : aujourd'hui, beaucoup d'entreprises tendent à s'organiser en réseaux et à délaisser les structures hiérarchiques pyramidales devenues inadaptées. Il faut donc être capable d'avoir une relation avec les autres et soi-même qui permette de fonctionner dans un cadre où l'autorité n'est plus liée au statut mais à la compétence. La nature même d'une entreprise organisée en réseaux ou d'une entreprise apprenante est d'avoir une organisation mouvante. Dans ces conditions, l'objectif de la gestion des compétences change : il ne s'agit plus de définir une fonction qui s'intègre dans une organisation et qui permet une gestion des salaires, il s'agit de définir des compétences élargies qui prennent en compte la stratégie de l'entreprise, la dynamique des métiers, le besoin de mobilité, la nécessité de travailler en réseaux...

■ compétences métier	■ compétences élargies
→ Fonction	→ Rôle
→ Organisation	→ Business/Stratégie
→ MBO	→ Mobilité
→ Gestion Salaire	→ Potentiel

Des compétences « métier » aux compétences élargies

Or ces compétences élargies, stratégiques, sont plus difficiles à définir ; elles prennent en compte des caractéristiques comportementales telles que « le savoir apprendre et le savoir être » qui sont de nature très différente des compétences métier et techniques traditionnellement recherchées. Elles s'apprennent mal dans un cadre de formation traditionnelle... De plus, dans la plupart des entreprises, la survalorisation accordée aux diplômes va à l'encontre de l'identification des caractéristiques managériales d'un candidat à un poste.

En revanche, les compétences élargies ne font pas l'objet d'une obsolescence rapide ; elles sont rémanentes et tendent même à se renforcer avec le temps ; elles peuvent être cultivées par des parcours professionnels bien organisés dans l'entreprise.

Ainsi, une entreprise nord-américaine a défini, à partir de sa stratégie, un référentiel pour ses commerciaux qui identifie cinq compétences stratégiques élargies :

- intégrité professionnelle (respect des engagements, cohérence...) ;
- aptitude à la relation interpersonnelle, travail en réseaux et en équipe, capacité d'écoute, impact et influence ;
- capacité d'analyse (décomposition des problèmes pour les résoudre) ;
- capacité d'aboutissement (exigence de résultats) ;
- créativité, capacité d'innovation.

La maîtrise de ces compétences permet d'obtenir de meilleurs résultats alignés avec la stratégie de l'entreprise.

Une entreprise multinationale anglo-saxonne est allée plus loin dans la démarche en mettant en place un tel système de gestion des compétences stratégiques pour l'ensemble de ses cadres. Ce système sert de référence pour le recrutement, le programme de formation, les transferts internationaux, la politique salariale, la gestion des carrières, les évaluations, etc. L'entreprise a identifié les cinq compétences clés qui lui sont

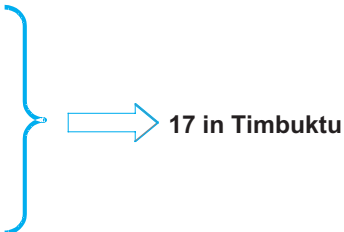
nécessaires pour déployer sa stratégie dans les années à venir. Ces compétences clés sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Reconcile
17 in Timbuktu
Futurisation
Networking
Realisation

Exemple de 5 compétences stratégiques

Pour définir ces compétences stratégiques, l'entreprise a recensé les compétences unitaires requises et les a regroupées d'une manière cohérente avec ses objectifs stratégiques :

- la compétence « Reconcile » traduit le besoin stratégique de fonctionnement harmonieux et cohérent ; la capacité de synthèse est considérée comme un élément déterminant ;
- la compétence « 17 in Timbuktu » traduit la nécessité pour cette entreprise d'avoir des collaborateurs capables de gérer des crises dans des environnements isolés et difficiles. Cette compétence prend en compte des caractéristiques présentées dans le tableau ci-dessous :

Compétences requises	<u>Compétences élargies</u>
• Connaissance professionnelle • Créativité • Connaissances des produits • Connaissance de l'environnement • Capacité à travailler en équipe • Capacité à résoudre des problèmes • Ouverture internationale...	 17 in Timbuktu

Exemple de compétences stratégiques

- la compétence « Futurisation » permet de faire face à un environnement volatil en anticipant des scénarios possibles et en se dotant des moyens d'être à la fois proactif et réactif ;
- la compétence « Networking » souligne le besoin de travailler en réseau et d'avoir les aptitudes techniques et psychologiques à l'interaction avec les autres ;
- la compétence « Realisation » intègre la nécessité de concrétiser et de mener à bien ses objectifs dans un contexte de fortes pressions économiques.

Comme on le constate, les compétences identifiées sont loin des compétences techniques traditionnelles, mais elles reflètent bien le choix du long terme fait par la société.

Michelin a lancé en 2003 une campagne de recrutement de 1 100 personnes principalement dans le secteur de la R & D. Parmi les critères importants de sélection des candidats figuraient la capacité d'intégration à la culture de l'entreprise, la capacité d'avoir une vision panoramique des métiers et de la stratégie du groupe, la capacité à la mobilité et à l'expatriation : « Nous embauchons pour une carrière et non pour un poste ; il existe près de 50 métiers différents dans le groupe. On peut donc s'y accomplir individuellement, devenir multiculturel et polyvalent. » La capacité relationnelle et au travail en réseaux est aussi un critère important puisqu'il est demandé aux techniciens et aux commerciaux de travailler ensemble pour remonter les informations relevées sur toutes les routes du monde. Ce sont ces informations qui permettent de déclencher des sauts technologiques, ce qui amène Michelin à développer des partenariats très étroits avec les constructeurs : « La créativité qui se dégage de cette transversalité produit une alchimie qui permet d'aller plus vite et d'accélérer le "time to market". »

La gestion des compétences élargies permet une meilleure adaptation à la stratégie de l'entreprise et une amélioration de la rétention des compétences par une meilleure gestion des carrières. La démarche type permet d'établir une cartographie dynamique des compétences : la première étape consiste à recenser les compétences en analysant les CV et les entretiens annuels d'évaluation, la deuxième consiste à recenser les emplois stratégiques actuels et futurs, la troisième consiste à établir des concordances afin de repérer les collaborateurs qui peuvent évoluer d'un emploi à un autre.

C'est cette approche qui a été mise en place par Areva pour 15 000 collaborateurs et qui permet « de passer d'une gestion par poste un peu rigide à une gestion par compétences beaucoup plus souple ; cela permet ainsi de faire évoluer les collaborateurs d'une entreprise où l'on reste longtemps ».

Depuis que les entreprises existent, le transfert de compétences par les plus anciens vers les plus jeunes existe ; cette pratique traditionnelle s'appelle le « compagnonnage ». Elle perdure aujourd'hui sous des formes diverses qui vont du très informel au très formel : tradition orale et culturelle véhiculant les savoirs et savoir-faire stratégiques, stages d'accompagnement, doublonnage long ou court sur certaines fonctions, tutorat des jeunes, formation présentielle, « knowledge café », congrès scientifiques internes... Au-delà de ces solutions qui reposent sur la « socialisation », le développement des nouvelles technologies a accéléré la formalisation du transfert de compétences par la mise en place d'outils de formation, de gestion des connaissances, d'échanges et de collaboration. Quelle qu'en soit la forme, l'objectif reste le même : une meilleure circulation des savoirs et une capitalisation des expériences acquises.

L'avènement des nouvelles technologies a considérablement modifié les processus traditionnels en offrant des possibilités multipliées de transfert d'expérience *via* la formation distancielle sous ses différentes formes (asynchrone et synchrone), l'utilisation d'outils de gestion des connaissances (« knowledge management »), d'outils de e-collaboration, la mise en place de forums thématiques ou transversaux.

Le départ à la retraite des experts et la pénurie de compétences amènent les entreprises à mettre en place des solutions formelles de capitalisation des expériences acquises en utilisant des outils de gestion des connaissances.

Areva a mis en place un catalogue de « manière de faire » ; ce catalogue fait appel au savoir-faire des seniors à qui il est demandé, avant leur départ, « de formaliser les bonnes pratiques en utilisant la méthodologie de capitalisation des savoir-faire métier et de veiller aux conditions de réappropriation de ce savoir par les nouveaux entrants ».

Chez PSA, le projet Vainci (valorisation des connaissances industrielles) a été lancé en pilote sur le métier « peinture » : il a permis des gains opérationnels significatifs en diminuant la non-qualité, en améliorant les tâches quotidiennes, en diminuant les délais de réalisations de projet...

Chez Schlumberger, le « knowledge hub » permet aux 80 000 salariés du groupe d'avoir accès à des milliers de documents techniques ou institutionnels, permettant de raccourcir les délais de diffusion des savoirs. L'objectif avoué est de faire cohabiter les salariés du groupe par communautés d'intérêt ou de pratiques (ingénierie, NTIC, production et réservoirs de pétrole...) afin qu'ils partagent informations pratiques et expériences.

Fluidifier l'organisation

Les principales composantes d'une organisation sont sa structure, ses acteurs et sa culture ; la structure est un système formel composé de l'ensemble des fonctions et relations déterminant les missions de chaque unité de l'organisation et leurs modes de collaboration. Elle ne devient vivante qu'avec le rôle joué par les collaborateurs de l'entreprise qui en sont les acteurs.

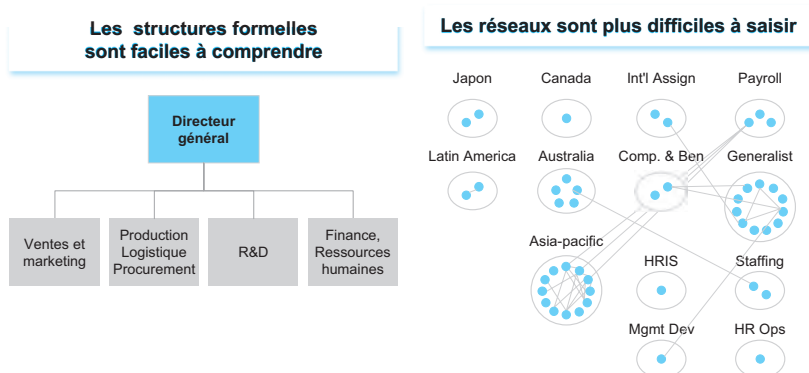
Elle est donc composée d'éléments qui interagissent les uns par rapport aux autres en vue d'atteindre un objectif, ce qui crée une dépendance mutuelle entre les différents éléments. Avec le jeu des acteurs, le système devient vivant et... complexe. Il évolue en permanence, comme le constate le salarié de retour de vacances qui passe plusieurs heures à comprendre ce qui a changé et à se fixer de nouveaux repères.

De plus, le système interagit avec l'extérieur ; l'environnement extérieur génère de l'incertitude et de la complexité. Il peut être perçu comme une menace ou une opportunité. Le système réagit pour assurer sa survie face à cette menace ou au contraire tirer parti de l'opportunité.

Un organigramme rend mal compte du fonctionnement d'une organisation puisqu'il ne donne des indications que sur son aspect formel. Or, une organisation est aussi cet ensemble de réseaux, de stratégies personnelles et collectives, de pouvoirs

multiples et de nature différente que les acteurs font vivre au quotidien.

L'observation des réseaux informels au sein d'une entreprise montre à quel point la réalité quotidienne peut être loin de l'affichage officiel.



Structure formelle et réseaux informels

L'analyse de tels réseaux permet de cartographier les flux informels d'échange d'informations et de connaissances dans l'entreprise et d'identifier les sources de leviers. Elle montre comment des systèmes se mettent en place pour transgresser les structures rigides et fluidifier l'organisation.

General Electric utilise la mutualisation des informations, des bonnes pratiques et la confrontation des savoir-faire comme un moteur de l'innovation et du changement. En ayant une approche transversale de la recherche, le groupe s'assure que les idées se servent les unes aux autres et s'enrichissent mutuellement. Ainsi, lorsque GE Power Systems (Belfort) augmente le rendement de ses turbines à gaz en modifiant ses aubes, des applications en sont faites dans les moteurs d'avions et les turbines navales aux États-Unis.

En créant de nouvelles manières de travailler, le management par projet est un puissant facteur d'évolution et de changement dans l'entreprise. Les exemples présentés ci-dessus donnent vie à un concept initié au MIT par Argyris et Schon dans leur

ouvrage *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective* (*L'Organisation apprenante*) publié en 1978.

L'armée américaine a été une des premières institutions « apprenantes » en mettant en place un tel modèle reposant sur un processus (*after action reviews*), une organisation (*center for army lessons learned*) et un outil en réseau (*joint universal lessons learned system*). Le recours aux nouvelles technologies facilite la mise en place des techniques organisationnelles et des outils qui permettent de faire vivre de manière efficace les organisations apprenantes.

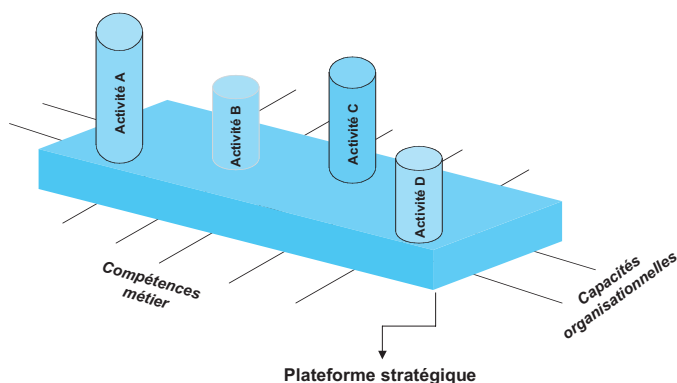
Les approches décrites ci-dessus rendent bien compte de la nécessité croissante pour les entreprises de s'adapter à un environnement économique changeant et instable. Il est donc logique de répondre à cette instabilité en mettant en place des dispositifs qui permettent d'améliorer la capacité de réaction de l'entreprise.

Cependant, même dans un monde aussi changeant et difficile à prévoir, il existe des invariants qu'il faut identifier et exploiter dans le long terme. Ces invariants constituent « la plate-forme stratégie de l'entreprise ».

Une plate-forme stratégique, telle que définie par le Boston Consulting Group, est un ensemble cohérent de compétences métier et de capacité organisationnelle sur laquelle peuvent s'appuyer les différentes activités d'entreprise et qui lui permettent d'assurer sa compétitivité dans le long terme. Une plate-forme stratégique représente l'expérience collective cumulée de l'organisation ; elle lui assure une stabilité et une pérennité que les activités, elles-mêmes ballottées par l'environnement, ne sont plus capables d'assurer.

Des entreprises comme Legrand, Honda, Bongrain bâtissent des succès durables mesurés par leur croissance et leur rentabilité en étant capables de définir,

développer et exploiter une plate-forme stratégique commune à toutes les activités de l'entreprise, comme le présente le schéma ci-après.



Source : BCG.

Exemple de plate-forme stratégique

L'évolution constante des compétences métier exige des capacités organisationnelles nouvelles susceptibles de favoriser leur développement et leur pleine utilisation. La maîtrise de ses capacités organisationnelles devient elle-même source d'avantage concurrentiel. Ces capacités sont très différentes selon les caractéristiques économiques et concurrentielles du secteur : taux de croissance, concentration des acteurs, intensité de la concurrence... Parmi les capacités les plus critiques figurent la capacité d'anticipation et de réaction, la capacité de réponse rapide au marché, la capacité à comprendre des marchés de sensibilité différente, la capacité à assurer les recrutements pertinents et à fidéliser les meilleurs collaborateurs de l'entreprise, la capacité à assurer le travail en équipe et la dissémination appropriée du savoir, la capacité à maîtriser la qualité d'un processus, la capacité à assurer la régularité et la constance d'une prestation de services, enfin et surtout la capacité à apprendre qui démultiplie toutes les autres. La formation joue en effet un rôle particulièrement critique par les valeurs partagées qu'elle diffuse, le progrès personnel qu'elle permet et la mobilité verticale et horizontale interne qu'elle favorise. C'est

une des raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises ont créé des universités internes.

Ces capacités organisationnelles sont propres à une entreprise ; elles sont difficiles à transplanter car elles sont le résultat de la vie de l'entreprise : la capitalisation et l'utilisation du savoir, le rôle de la formation, l'intensité de la mobilité interne, la qualité des systèmes d'information, la réussite des mécanismes horizontaux à se superposer aux structures formelles sont parmi les éléments constitutifs de ces capacités organisationnelles.

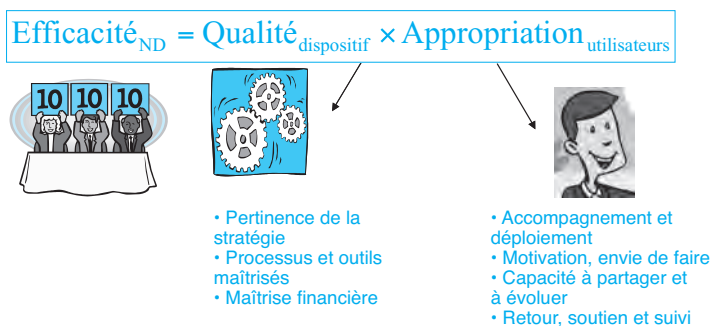
C'est la force de ses capacités organisationnelles qui permet à l'entreprise de mobiliser et de déployer ses compétences métier afin de rester compétitive dans son marché. La plate-forme stratégique ainsi définie et mise en place constitue un facteur de stabilité et de cohérence dans un environnement instable. Elle renforce la compétitivité de chacune des activités ainsi que la cohérence du portefeuille du groupe. Elle contribue à affirmer l'identité de l'entreprise et à tendre vers la vision.

Mobiliser les compétences

Le parcours vers la vision stratégique est semé d'embûches et ne peut se réaliser sans l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Dans la plupart des entreprises, ce parcours entraîne presque par définition des changements pour les collaborateurs. En fait, deux composantes sont nécessaires à la réussite de toute stratégie :

- l'une est de nature technique et concerne la validité et la pertinence de la stratégie ;
- l'autre est de nature humaine et concerne l'appropriation par les acteurs de cette stratégie.

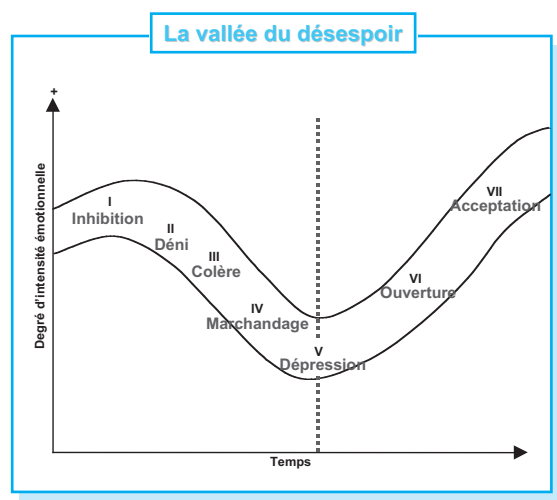
L'indiscutable réussite de Jack Welch dans la transformation stratégique de General Electric s'appuie sur ce principe, schématisée par l'équation ci-dessous :



L'équation de General Electric

Cette équation souligne de manière très claire que la mobilisation des compétences est déterminante. La vision peut être claire, la stratégie parfaite, les missions bien définies, l'organisation excellente, les outils performants, la maîtrise financière évidente mais si les collaborateurs de l'entreprise ne s'approprient pas ces différents éléments, l'efficacité de la stratégie sera fortement diminuée. La démarche d'appropriation est donc essentielle. Le secret n'est pas de combattre les résistances qu'une telle démarche va susciter mais de créer un environnement valorisant pour chacun en favorisant, par exemple, l'apprentissage en équipe, le dialogue et non la discussion, la construction d'une vision partagée, le respect de la prise de risque, l'acceptation des erreurs, l'encouragement à une pensée systémique... La présence des dirigeants sur le terrain est, tout autant que leur capacité à avoir une vision claire, une attente des collaborateurs de l'entreprise et un moteur décisif de mobilisation.

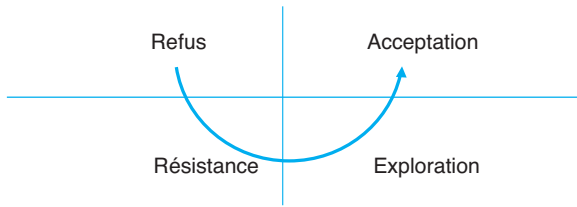
Réussir la mobilisation des compétences requiert la compréhension des différentes étapes par lesquelles va passer tout individu impacté par cette mobilisation et le changement plus ou moins important qui en résultera pour lui. Ces étapes sont présentées dans le schéma intitulé « La vallée du désespoir ».



La vallée du désespoir

À l'annonce d'un changement, tout individu vit une période d'inhibition et de déni, au cours de laquelle il reste passif ; puis arrive la phase de la colère et de marchandage : l'individu devient actif, cherche à comprendre et à mesurer l'impact des changements sur lui. Puis surviennent la nécessaire période de dépression caractérisée par une faible intensité émotionnelle, une négation du changement et une absence de réaction. La sortie de la dépression se fait par l'ouverture aux autres et aux propositions qui peuvent être faites. C'est à l'issue de ces différentes périodes que le changement peut enfin être accepté : le schéma de « La vallée du désespoir » décrit la succession de ces périodes, chacune d'entre elles étant plus ou moins longue selon les individus : chaque individu à sa manière propre de franchir « La vallée du désespoir ».

Pour accompagner un individu tout au long de ce processus, il faut savoir accepter les périodes initiales caractérisées par le refus et la résistance avant d'entrer dans une phrase exploratoire qui permettra de déboucher sur l'acceptation, voire l'engagement :



Les étapes de l'acceptation du changement

Pour conduire cette démarche, il est nécessaire de comprendre la nature des périodes initiales de refus et de résistance ; « La pyramide du refus » permet de visualiser les différentes raisons du refus et de la résistance.



La pyramide du refus

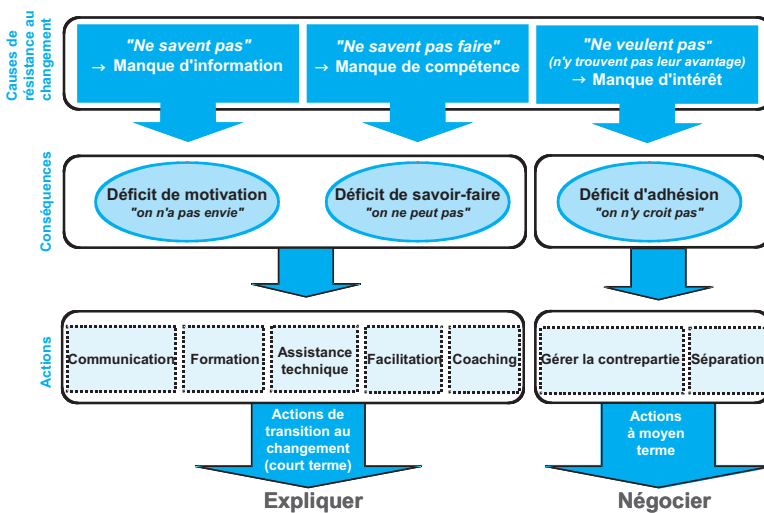
- La première d'entre elles est le manque d'information : l'individu n'a pas eu connaissance de la vision ou de la mission, il connaît peu ou mal la nature du changement, les objectifs poursuivis ne lui ont pas été présentés ou il les a mal compris, il ignore les moyens mis en œuvre et comprend mal ce que ces dirigeants attendent de lui... : ce manque d'information (« je ne sais pas ») entraîne un manque de motivation et un découragement. L'individu n'est pas mobilisé.
- Si l'individu a une bonne connaissance du projet considéré, il peut mesurer l'impact sur lui, ce qui enclenche la crainte de ne pas être à la hauteur ; il est alors dans un mode « je ne sais pas faire » « je ne serai pas capable ».

- Enfin, et c'est la situation la plus difficile, l'individu ne veut pas parce qu'il n'y voit pas son intérêt ou n'y croit pas.

Ces attitudes génèrent trois types de déficit de mobilisation susceptible d'entraver le bon déroulement de la stratégie :

- un déficit de motivation (« on n'a pas envie ») ;
- un déficit de savoir-faire (« on ne peut pas ») ;
- un déficit d'adhésion (« on n'y croit pas »).

Il faut donc mettre en place des actions qui permettent de combler ces déficits. Ces actions sont de deux ordres : expliquer et négocier.

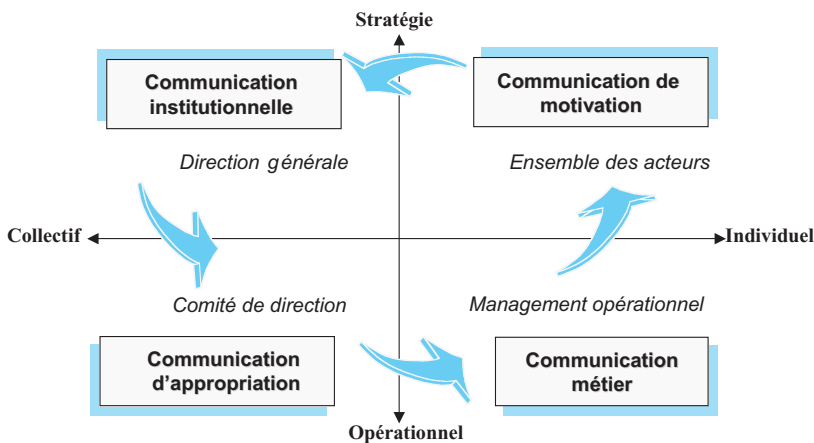


Le plan d'action du changement

Expliquer

L'explication est un processus continu qui s'inscrit dans la durée avec l'objectif de promouvoir l'échange d'informations entre les acteurs... Elle passe par des actions de communication qui met en scène tous les acteurs et tous les médias en fonction des objectifs visés et de la nature des cibles.

Ce processus s'appuie sur des outils de communication dont le choix dépend des changements attendus (stratégiques ou opérationnels) et par la définition des cibles visées (collectives ou individuelles) ; le schéma ci-après présente les différents types de communication en fonction de ces deux paramètres : communication institutionnelle, communication de motivation, communication métier et communication d'appropriation.



Les formes de communication du changement

Pour faire face à ces différents types de communication, l'entreprise peut recourir à plusieurs modes de communication complémentaires : communication interne, formation, coaching, le rôle de la formation étant souvent déterminant.

Communication interne

La communication interne peut prendre plusieurs formes : elle est constituée d'événements majeurs qui concernent l'ensemble de l'entreprise (communication média : journal d'entreprise, intranet, lettres projet...), et aussi de communication récurrente proche des individus (communication de proximité ou managériale, réunion d'information, ateliers de travail...). L'enjeu de la communication média est d'informer, celui de la communication managériale est de convaincre ; ces deux types de

communication sont complémentaires. Dans la plupart des grandes entreprises abonnées au succès stratégique, le ou les dirigeants sont des communicants qui suscitent l'enthousiasme.

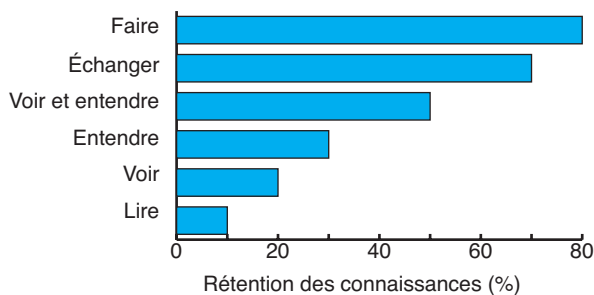
Formation

La formation est un élément clé de la démarche. L'objectif initial de l'action pédagogique est de développer les compétences métier, c'est-à-dire le savoir nécessaire à la vie professionnelle quotidienne. Mais de plus en plus les entreprises s'attachent au développement des compétences managériales (savoir apprendre, savoir-faire et savoir être). Les compétences managériales sont plus difficiles à détecter et plus difficiles à acquérir. Néanmoins, elles sont nécessaires à la réussite du changement. Une architecture globale de formation doit être dessinée en fonction des écarts identifiés entre les compétences nécessaires compte tenu de l'évolution stratégique de l'entreprise et les compétences acquises. Elle doit être établie en cohérence avec les programmes de gestion de carrière ou de gestion des hauts potentiels.

Les nouvelles technologies vont progressivement introduire des changements fondamentaux dans la formation. En effet, les supports traditionnels de la formation que sont le papier et le formateur induisent des modes de transfert des connaissances qui sont par nature linéaires et collectifs. Les supports électroniques modifient fondamentalement les pédagogies existantes puisqu'ils permettent des transferts de connaissances individualisés et très interactifs qui augmentent considérablement le taux de rétention des connaissances. Comme le déclare John Chambers, le président de Cisco : *« Si nous ne trouvons pas le moyen de former mieux et plus vite nos collaborateurs, nous deviendrons non compétitifs. »*

Le graphique ci-après met en évidence le lien entre le taux de rétention des connaissances et le mode de transfert de celles-ci : le fait de faire, c'est-à-dire d'être impliqué dans l'action,

permet un taux de rétention des connaissances beaucoup plus élevé que lorsque l'on se contente de lire ou d'écouter dans une attitude passive. Cette statistique démontre de manière moins poétique les propos de B. Franklin : « *Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends.* »



Source : Cognitive Science, 1989, p. 145-182.

Rétention des connaissances en fonction du mode de transfert

Enfin, l'utilisation de telles technologies dans le domaine de la formation permet d'envisager des déploiements stratégiques très importants portant sur des dizaines de milliers de personnes, déploiement peu envisageable avec les méthodes traditionnelles.

Coaching

Le coaching est l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe pour développer son potentiel dans l'action, dans une logique d'autonomisation et de responsabilisation. Cet accompagnement peut être assuré par un membre de l'entreprise qui encadrera les personnes concernées ; il est cependant le plus souvent assuré par un consultant extérieur. Celui-ci n'est pas un expert dans le domaine de son client mais il l'aide par les questions qu'il lui pose, les suggestions qu'il lui fait et le suivi rigoureux qu'il met en place pour aider son interlocuteur à résoudre ses problèmes par lui-même. Les objectifs sont d'améliorer la perception de soi, le positionnement personnel face aux changements passés, actuels et futurs, la gestion du stress, du temps et des priorités, la

compréhension et l'analyse de la relation à l'autre... On distingue traditionnellement quatre types de coaching :

- le coaching stratégique permet de découvrir un nouveau domaine, un nouveau contexte, de nouveaux outils ; il permet aussi de redécouvrir les principes fondateurs qui permettent de se mettre dans une optique à long terme et de prendre du recul par rapport à une situation donnée ;
- le coaching de prise de fonction permet de comprendre son propre mode de fonctionnement et d'introduire de la cohérence dans les processus (qu'est-ce que je décide ? comment j'instaure des réunions ? pour répondre à quoi ?) ;
- le coaching de développement permet aux collaborateurs d'une entreprise de prendre conscience du réel périmètre de leurs possibilités et de les aider à travailler avec les autres ;
- le coaching de crise se caractérise par deux modes différents :
 - le coaching préventif, avant le déclenchement de la crise, permet d'acquérir des compétences de communication et d'identifier *via* l'analyse de situation à froid les actions à faire et celles à ne pas faire ;
 - le coaching qui intervient pendant la crise permet de prendre du recul par rapport à la situation, de créer une dynamique du groupe et de passer d'une situation subie à une situation d'initiatives et d'actions.

Négociateur

L'enjeu de la négociation à l'intérieur de l'entreprise est l'établissement d'une relation à long terme. L'objectif est donc de trouver l'intérêt commun aux deux parties prenantes. Plusieurs types d'approche existent qui peuvent conduire à la découverte de l'intérêt commun.

La théorie des jeux

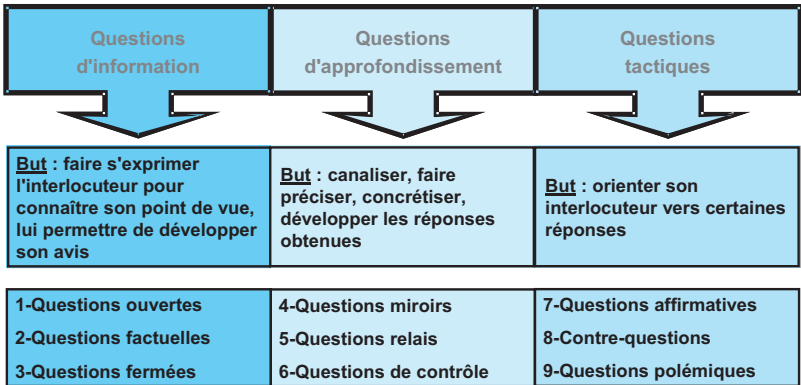
Les négociateurs peuvent recourir à la théorie des jeux ; les jeux sont des modèles abstraits dans lesquels les joueurs pren-

nent des décisions rationnelles pour maximiser leurs gains. Ces décisions prennent en compte ce qu'ils connaissent ou ce qu'ils anticipent des stratégies des autres joueurs. La théorie des jeux développée en 1944 par von Neumann et Morgenstern permet aux parties prenantes d'élaborer des solutions et de prendre des décisions dans des environnements complexes où il existe plusieurs centres d'intérêt et plusieurs centres de décision. La nature de la décision est par essence rationnelle.

L'écoute active

Pour contourner cette approche, parfois perçue comme complexe et difficile à mettre en œuvre faute de données, les négociateurs peuvent recourir à l'écoute active afin de comprendre la position de l'autre et en tirer parti : il peut alors utiliser les techniques de reformulation : la reformulation-étape qui est faite après chaque point ou la reformulation-synthèse qui est faite en fin de réunion.

Il peut aussi mettre en œuvre les techniques de questionnements pour faire s'exprimer son interlocuteur ou pour lui faire développer les réponses obtenues ou enfin pour l'orienter vers certaines réponses en utilisant des questions de nature différente en fonction des buts poursuivis.



Les différents types de questionnement

La négociation

Certaines approches s'appuient sur l'observation de ce qui ne va pas quand une négociation échoue et proposent donc la mise en place de mécanismes correcteurs.

D'autres, au contraire, proposent d'observer ce qui se passe quand une négociation ou une relation se déroule bien et d'identifier un certain nombre d'invariants communs à toutes les situations positives. Chacun des invariants identifiés l'est sous forme de structures de langages de base accompagnées de tous les synonymes possibles et organisées en règles simples d'utilisation. La pratique permet d'établir une relation claire, simple, directe, concrète, précise, concise tout en étant polie, respectueuse, courtoise, calme et chaleureuse. La compétence relationnelle ainsi acquise permet d'augmenter considérablement l'impact personnel dans l'entreprise.

Quelle que soit la méthode, toutes contribuent par l'écoute, la négociation et l'explication à la mobilisation des compétences.

*« Si l'homme possède deux oreilles et une bouche,
c'est pour qu'il écoute deux fois plus qu'il ne parle. »*

Lao Tseu

Chapitre 5

ACTIVER LES SYNERGIES DU GROUPE



Après avoir insufflé et impulsé la croissance, optimisé les ressources financières, mobilisé les compétences, le chef d'entreprise doit se consacrer à extraire et diffuser les synergies entre les différentes activités du groupe. La synergie est un résultat positif de complémentarité par lequel plusieurs facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément. Le mot est d'origine grecque (*synergos* : avec, et œuvre ; signifiant travailler ensemble).

En tant qu'« intermédiaire », le siège peut ajouter de la valeur aux activités qu'il encadre en recherchant ce qu'elles peuvent partager ou échanger entre elles ; cela suppose non seulement une bonne connaissance des fonctions de support et des fonctions de recherche-développement, mais aussi une connaissance fine des différents composants de la chaîne de valeur.

Y parvenir, suppose de trouver le bon équilibre entre l'efficacité qu'une telle démarche requiert et la lourdeur des mécanismes qui peuvent la permettre, d'où la recherche jamais aboutie de la meilleure organisation ou structure qui atteindra cet équilibre.

Identification et nature des synergies

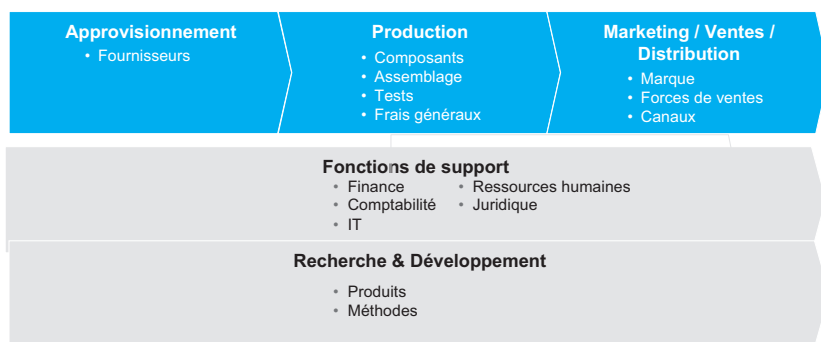
Le repérage des synergies potentielles passe par une compréhension la plus fine possible de la chaîne de valeur des différentes activités ; pour chacun des maillons de la chaîne, il s'agit de comprendre ce qui est spécifique et stratégique à cette activité (c'est-à-dire générateur d'un avantage concurrentiel), et ce qui est potentiellement partageable avec d'autres activités. Cette analyse va permettre d'identifier plusieurs types de synergies :

- les synergies qui contribuent à réduire les coûts en les partageant horizontalement ou verticalement avec d'autres activités, ou en externalisant à moindre coût certaines fonctions ;
- les synergies qui vont permettre d'améliorer l'offre par une concentration accrue de ressources en capitalisant sur les capacités, les compétences et les meilleures pratiques des activités existantes et des activités nouvelles, et en orchestrant la « concurrence multipoint » ;
- les synergies liées aux rapprochements d'entreprises, et notamment aux opérations de fusion-acquisition.

Les synergies de coût

L'identification de ce type de synergies passe par la compréhension de l'ensemble des activités qui interviennent dans la chaîne de valeur afin de déceler les partages possibles ; ceux-ci peuvent se concrétiser parmi les activités internes ou avec des partenaires extérieurs.

La création de valeur par le partage horizontal est une réalité souvent rencontrée. La diffusion horizontale de synergies est particulièrement efficace dans le domaine des achats ainsi que dans les activités dites en « collier de perles », où la part de marché locale a une valeur : le transfert horizontal permanent des meilleures pratiques recensées par le groupe permet une amélioration de la productivité.



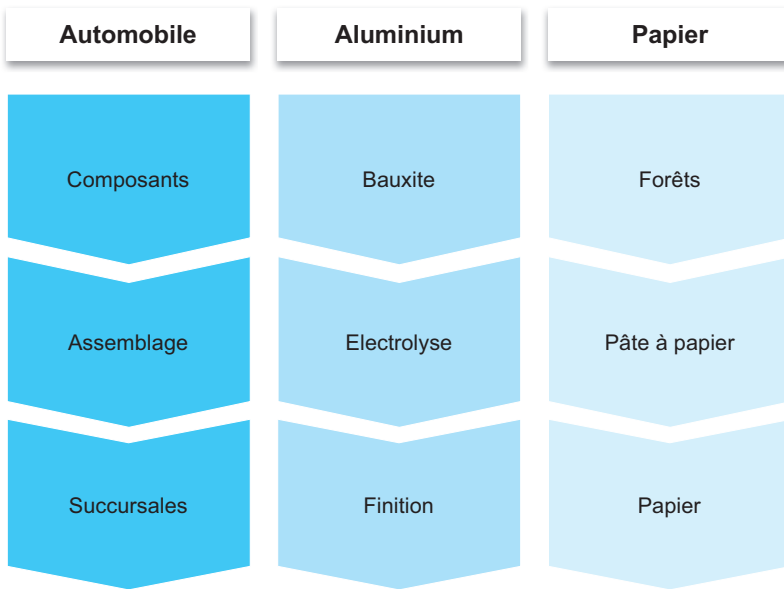
Chaîne de valeur et partage

Lafarge diffuse efficacement son savoir-faire européen et nord-américain vers ses nombreuses acquisitions en Asie et en Amérique latine afin de réduire ses coûts.

Essilor, malgré des situations de marché très différentes entre ses trois grands continents (Europe, Amérique, Asie/Australie), diffuse ses meilleures pratiques et innovations dans chacune de ses filiales.

Une autre manière d'extraire les synergies est d'assurer leur diffusion verticale en combinant les opérations de manière à améliorer la coordination et limiter les ruptures de charges. Il s'agit de sécuriser les activités qui sont nécessaires à l'activité stratégique en amont ou en aval de la chaîne de valeur du domaine d'activités considéré. Les stratégies d'intégration permettent la rationalisation des opérations de production par la suppression des étapes intermédiaires, la récupération des marges des intervenants intermédiaires, l'accélération des flux, un contrôle plus étroit de la qualité des produits, un meilleur

contrôle du marché, la construction de barrières concurrentielles supplémentaires.



Partage vertical

Vers l'amont, c'est le cas des producteurs d'aluminium qui s'intègrent dans l'extraction de bauxite, des producteurs d'acier qui rachètent des mines de fer, des producteurs de papier intégrés en forêt ou des distributeurs cinématographiques qui financent la production de films.

Vers l'aval, c'est le cas des créateurs/fabricants de prêt-à-porter (Gap, Zara...) ou de fabricant de chaussures (André) qui ouvrent leurs propres magasins.

AOL-Time Warner ou Vivendi Universal avant son démantèlement appliquaient des stratégies de ce type : il s'agissait de maîtriser le contenant (« les tuyaux ») et le contenu (musique, films...).

L'extrême spécialisation de beaucoup d'activités et la grande compétitivité qui en résulte rendent certains de ces partages inopérants ou obsolètes ; l'accélération du phénomène de

déconstruction rend bien compte de cette limite. C'est une des raisons pour laquelle beaucoup d'entreprises ont recours à des partenaires extérieurs pour générer ces partages.

En pratiquant l'externalisation stratégique, une entreprise peut se consacrer à ses métiers de base, et en extraire et partager les synergies plutôt que de se disperser sur des activités secondaires. À l'inverse des voies d'intégration, l'externalisation stratégique consiste à se focaliser sur le cœur du métier et à sous-traiter à des partenaires certaines tâches. Cette approche permet de se concentrer sur les savoir-faire et l'expérience des métiers fondamentaux de l'entreprise, de transformer les coûts fixes en coûts variables et, par le biais des partenaires, de mieux connaître l'environnement extérieur. En contrepartie, elle rend l'entreprise dépendante de ses partenaires et entraîne une perte de compétences. L'externalisation peut se matérialiser par l'abandon d'activités amont. Les constructeurs automobiles ont renoncé à la fabrication de nombreuses pièces.

75 % des pièces d'un véhicule Renault proviennent maintenant de fournisseurs extérieurs contre 25 % il y a trente ans.

Aujourd'hui, la plupart des constructeurs automobiles – seuls PSA, qui reste un actionnaire important de Faurecia, et Fiat, qui conserve l'équipementier Magneti Marelli, semblent faire partiellement exception à la règle – ont renoncé à l'intégration verticale et ont externalisé leurs activités amont.

General Motors et Ford se sont désengagés à la fin des années 1990 de Delphi et Visteon.

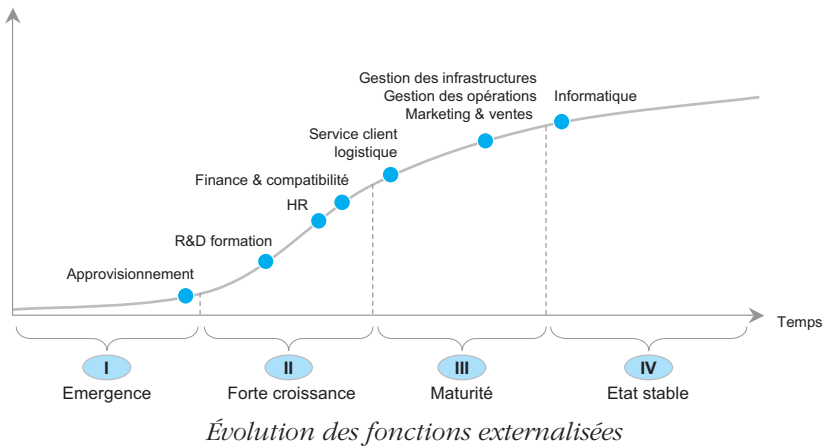
Un exemple spectaculaire d'externalisation est celui de l'équipementier de télécommunication Alcatel-Lucent qui, en deux ans, s'est défait de 49 sites de production auprès de spécialistes tels que Flextronic et s'est ainsi séparé de près de 20 000 personnes. L'entreprise n'a pas nécessairement réduit ses coûts par cette opération du moins pendant les deux premières années, mais elle a gagné en flexibilité et a transformé des coûts quasi fixes en coûts variables.

Certaines entreprises ont intégré pratiquement dès leur origine l'externalisation stratégique :

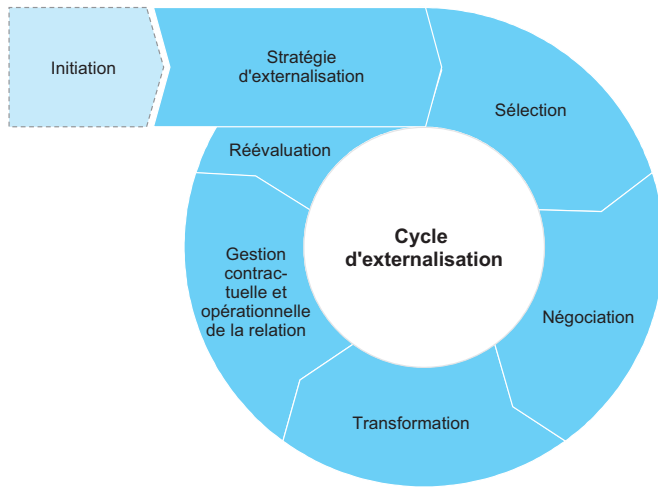
Nike Inc., leader mondial des chaussures de sport, externalise 100 % de sa production de chaussures et ne fabrique lui-même que quelques composants clés de son système Nike Air. Nike se concentre uniquement sur la préproduction (recherche-développement) et la postproduction, marketing, distribution et ventes. Même dans le domaine du marketing, Nike externalise une partie de sa publicité à Wieden & Kennedy qui a amené la marque à un taux de reconnaissance très élevée.

L'externalisation peut aussi se concrétiser par l'abandon d'activités aval : par exemple, dans le cas d'un producteur qui renonce à l'exploitation de ses magasins et met en place un système de franchise, système dans lequel le franchisé assure le financement et l'exploitation commerciale du magasin.

Aujourd'hui, l'externalisation stratégique est devenue une donnée prise en compte par la plupart des entreprises. Le graphique ci-dessous décrit l'état des lieux :

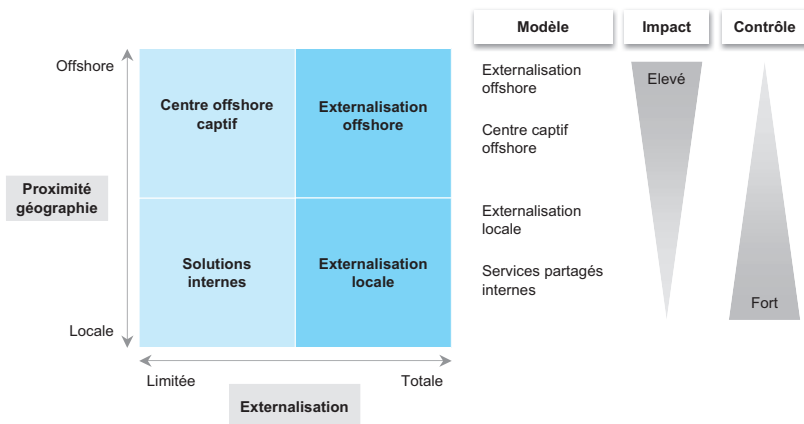


La réussite de cette démarche n'est cependant pas systématique, elle doit prendre place dans un processus de décision systématique tel que celui décrit ci-dessous :



Processus de décision d'externalisation

L'arbitrage doit prendre en compte des variables telles que la proximité géographique et le niveau d'externalisation ; l'impact sur les coûts et la perte de contrôle résulteront de cet arbitrage comme le résume le schéma ci-dessous :



Source: BCG analysis

Critères de décision d'externalisation

Les synergies de valeur

Une autre possibilité pour le siège de créer de la valeur par les synergies consiste à identifier, valoriser et transférer de manière transversale aux domaines d'activités stratégiques les meilleures pratiques fonctionnelles et opérationnelles, ainsi que les opportunités...

Ce processus peut prendre place dans des activités fonctionnelles (par exemple dans le domaine des ressources humaines, la gestion des hauts potentiels est très fréquemment prise en charge par le siège) ; de nouveaux modes de management associés à la mise à disposition d'outils de travail adaptés annoncent l'avènement de la « e-collaboration » qui permet aux membres d'un projet ou d'une communauté de disposer d'un espace dédié dans lequel ils peuvent facilement synchroniser leurs travaux, communiquer, échanger des documents et identifier des experts. Ces espaces communautaires se multiplient dans les Intranet des grands groupes, en permettant à la fois de créer des communautés fonctionnelles (finance, RH, achats...) élargies à l'ensemble du groupe, de mobiliser des ressources sur des sujets transverses (par exemple le e-Business) et d'offrir une boîte à outils facilitant la gestion de projet.

Le travail collaboratif offre une agilité organisationnelle plus forte, en mobilisant les ressources *ad hoc* autour d'objectifs communs et partagés, au-delà des contraintes liées aux structures de management et aux positionnements hiérarchiques en place. Il constitue également un moteur d'alimentation et de diffusion du savoir, levier du développement des compétences.

Ces transferts de compétences et d'opportunité peuvent aussi prendre place à un niveau plus opérationnel.

Canon combine des compétences différentes en optique, en mécanique de précision, en microélectronique et en imagerie électronique pour développer des innovations dans plusieurs catégories de produits : caméras (compacte, autofocus électronique...), imprimantes (laser, couleur, bubble jet) fax et copieurs (laser, papier courant, taille réduite).

Walt Disney combine des compétences de mise en scène et de scénarisation développées initialement dans la production de dessins animés avec ses activités de parcs à thème et de vente au détail.

Le siège ou la maison mère a plus de recul sur le marché et sur la concurrence que les dirigeants des domaines d'activités stratégiques. Ce recul permet d'identifier des opportunités ou des contraintes stratégiques, d'anticiper des réactions concurrentielles et d'avoir une vision à long terme. Un dirigeant de domaine d'activité stratégique tend à se concentrer sur la concurrence frontale ; les responsables du siège peuvent prendre en compte des concurrences indirectes, anticiper des réactions concurrentielles résultant de la nature du portefeuille du concurrent, affaiblir celui-ci en l'attaquant dans un domaine d'activités stratégiques important pour lui, mais marginal ou secondaire pour l'entreprise.

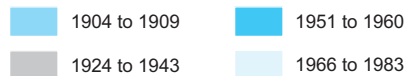
Le tableau ci-après (p. 190) résume l'activité concurrentielle intervenue dans le secteur du papier avec le développement du marché et la diversification de l'offre. *In fine*, la concurrence multipoint peut permettre de stabiliser les marchés ; elle augmente les options pour contrôler les concurrents, bloquer ou gêner certaines de leurs initiatives et permet les réactions frontales. Elle diminue notamment les chances d'escalade concurrentielle.

Les synergies liées aux fusions-acquisitions

Les synergies (de coûts et de valeur) sont au cœur de la plupart des opérations de croissance externe. C'est en leur nom que les acquéreurs acceptent de payer une « prime » qui les oblige à annoncer, avant même l'opération signée, le montant des synergies qu'ils en attendent.... sur le papier. Le processus d'intégration postfusion est donc absolument critique, car c'est de lui que dépend la réalisation de ces synergies tant attendues (à la condition toutefois qu'elles n'aient pas été « dopées » lors de l'analyse préalable).

US Consumer Paper Products, 1983
(year of entry)

	Disposable Diapers	Bathroom Tissue	Paper Towels	Facial Tissue	Paper Napkins	Feminine Napkins	Tampons	Towel Wipes
Scott Paper	1966	1904	1931	1943	1958			1976
Kimberly-Clark	1968	1924	1976	1924	1951	1924	1960	1975
Procter & Gamble	1966	1957	1965	1960		1983	1974	
Georgia Pacific		1909	1909	1909	1909			
Johnson & Johnson	1972					1927	1978	1980
Tampax						1981	1936	

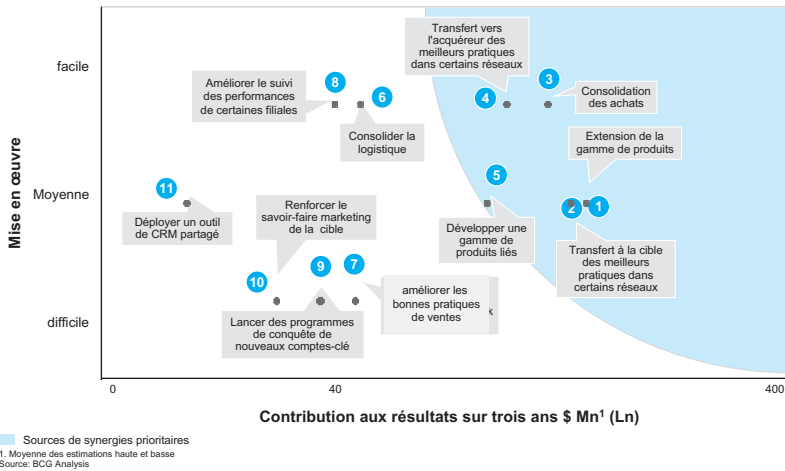


Source: M. Porter Competitive Advantage p. 356

Deux approches permettent de réduire le risque de non-concrétisation :

- la première consiste à apporter des modifications plus ou moins importantes aux deux entités, de manière à les faire bénéficier des synergies identifiées. La démarche est alors d'évaluer l'impact et la facilité de réalisation afin de fixer des priorités et un échéancier de réalisation ;
- la seconde consiste à construire une nouvelle organisation à partir de l'organisation acheteuse et de l'organisation acquise.

Dans le cas présenté ci-dessous représentatif de la première approche, onze sources de synergies ont été identifiées dans le cadre du rapprochement de deux entreprises. Chacune d'entre elles a été évaluée d'un double point de vue : l'importance de sa contribution au résultat et sa facilité de réalisation.



Priorisation des synergies

Cette analyse a permis de sélectionner cinq actions prioritaires sur lesquelles se concentrer et de renoncer aux autres, en tout cas dans un premier temps.

La seconde approche part du principe que le maintien de deux organisations va pérenniser des recouvrements inutiles, diluer

et fragmenter les responsabilités, complexifier et ralentir les processus de décision, mettre à mal la mobilisation des compétences. Son objectif est de définir une nouvelle organisation avec des responsabilités claires, des mesures de performance cohérentes, une mobilisation sans faille des compétences, et donc de créer une source durable d'avantage concurrentiel. Le schéma ci-dessous retrace cette démarche de fusion.

À partir de deux organigrammes disparates a été construite une organisation simplifiée où les responsabilités sont clairement identifiées (graphique p. 193).

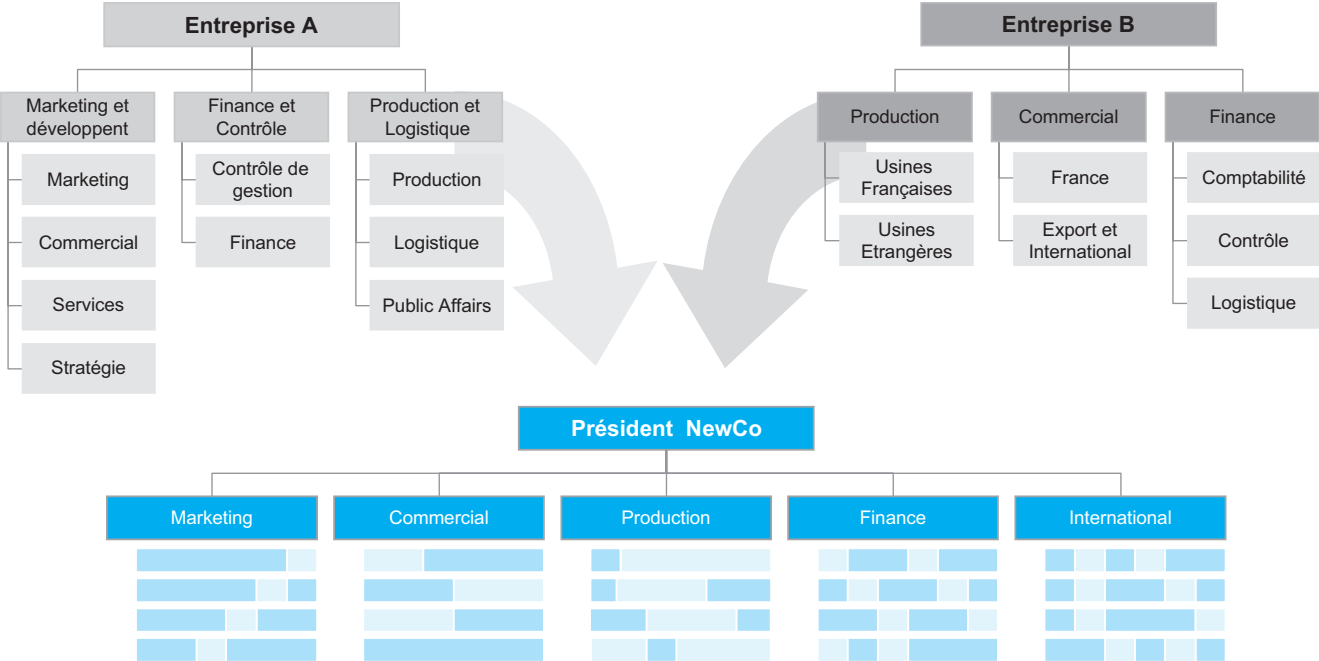
Les limites des synergies

La juste mesure de ces opportunités de partage et de renforcement n'est pas toujours facile à déterminer. Des partages trop poussés peuvent être en effet compliqués à mettre en œuvre, parce qu'ils vont solliciter de nombreux partenaires dont la coordination sera difficile et entraîner des compromis qui dilueront l'impact du partage. La dilution d'autonomie qui peut résulter du partage d'activités horizontales peut entraîner une diminution de responsabilité pour les activités performantes et, à terme, une dégradation de leurs résultats. Dans certains cas, les activités centralisées tendent à s'autodévelopper plus que de raison, alors que l'externalisation auprès d'un partenaire extérieur serait plus efficace. La recherche de l'optimum entre autonomie et partage n'est pas facile ; elle est l'objet d'une dynamique permanente que les entreprises cherchent à atteindre par des structures adaptées.

Les réponses organisationnelles

Étymologiquement, « synergie » signifie « travail ensemble » : « Concours d'action, d'effort, entre divers organes, divers muscles. Association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction » (Littré). Pour le dirigeant soucieux de

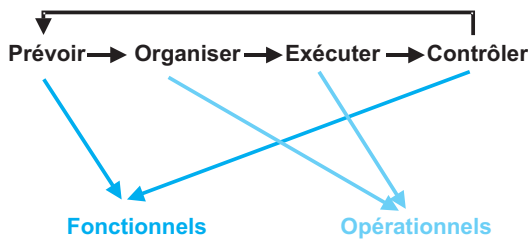
Exemple de démarche de fusion



Activer les synergies du groupe

faire jouer les synergies, l'objectif est donc de trouver les meilleurs moyens de faire travailler ensemble les forces vives de son entreprise.

Une entreprise se définit en partie par son organigramme. C'est l'organigramme qui détermine les relations verticales ou hiérarchiques, et les relations latérales au sein de l'entreprise. C'est à partir de l'organigramme que sont définies les fonctions et les responsabilités de chacun. Une entreprise doit assurer quatre grandes fonctions : la prévision, l'organisation, l'exécution et le contrôle. Prévision et contrôle sont *a priori* assurés par des directions fonctionnelles ; organisation et exécution sont assurées par des directions opérationnelles.



Les fonctions et les responsabilités dans l'entreprise

Les fonctions opérationnelles sont celles qui contribuent directement au service du client ; schématiquement, elles sont centrées sur trois types de mission : recherche-développement, production et vente. Les services fonctionnels, quant à eux, assurent d'une part la gestion de ressources en appui des fonctions opérationnelles (définition des politiques, allocation des ressources, préparation de la mise en œuvre de ces politiques et suivi), et d'autre part le pilotage de l'assistance apportée en matière de prévision, de planification et de contrôle.

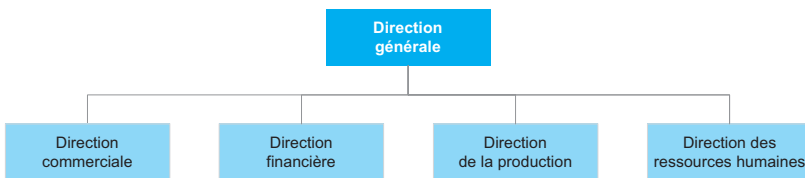
Il existe donc deux natures de relations entre les individus ou les entités : les relations hiérarchiques qui établissent une logique de dépendance, et les relations fonctionnelles de type client-fournisseur fondées sur l'échange de prestations. Le

choix d'une structure permet d'optimiser l'efficacité de ces fonctions ainsi que l'efficacité des différentes relations en fonction de la stratégie de l'entreprise, de sa taille, de sa complexité et de son environnement... Aucune structure cependant ne constitue une réponse infaillible : chaque structure présente des avantages et inconvénients et se révèle plus ou moins adaptée aux différentes situations.

Les réponses traditionnelles

Les structures fonctionnelles

Une des structures la plus fréquemment rencontrée est la structure fonctionnelle. Elle est caractéristique des organisations simples, des entreprises monoproduit ou dans lesquelles le nombre de segments stratégiques est réduit. Dans le schéma présenté ci-dessous, la direction générale coordonne quatre directions fonctionnelles : commerciale, financière, production et ressources humaines.



Exemple de structure fonctionnelle

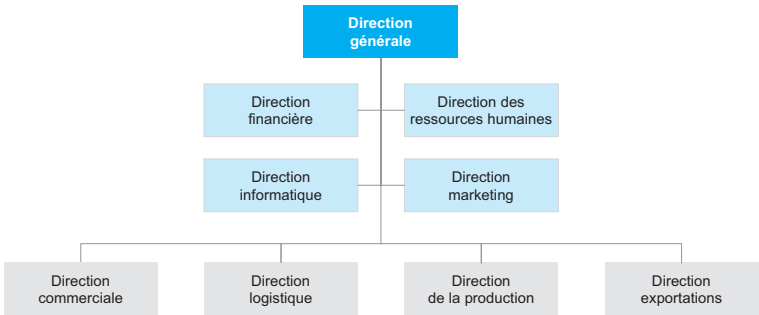
Les avantages de ces structures sont d'assurer une bonne coordination et de permettre des mécanismes de contrôle simple. Elles ne sont, en revanche, efficaces que dans les entreprises simples de petite taille.

Avantages et inconvénients des structures fonctionnelles

Avantages	Inconvénients
Clarté de la répartition des tâches et de l'autorité décisionnelle	Direction surchargée
Cohérence des décisions issues de la direction	Lenteur et filtrage des communications
Rapidité potentielle des prises de décision et des transmissions d'ordre	Pouvoir et décisions trop centralisés : démotivation des collaborateurs
Contrôle aisé	Coordination difficile, tendance à la parcellisation des activités
	Besoin de passerelles entre services
	Danger d'émergence de la bureaucratie

Les structures mixtes

Il s'agit de structures qui distinguent les activités opérationnelles dont les objectifs et les résultats sont clairement identifiés (par exemple le chiffre d'affaires à atteindre, le nombre de clients à gérer, le nombre de livraisons effectuées, etc.) et les activités fonctionnelles ou de support qui sont chargées d'apporter aide et assistance aux activités opérationnelles. Dans le schéma ci-dessous, la direction générale assure à la fois la coordination des directions fonctionnelles (finance, informatique, ressources humaines et marketing) et des directions opérationnelles (commerciale, logistique, production et exportations).

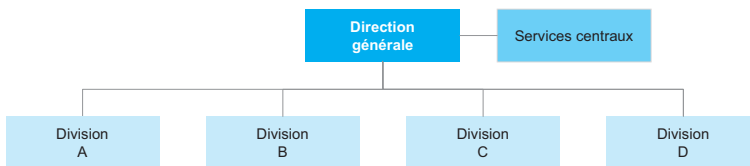


Exemple de structure mixte

L'avantage de ce type de structure est de permettre un suivi de l'ensemble par la direction générale avec un accompagnement de mécanismes de contrôle simples et peu nombreux. Les responsabilités sont clairement définies, et les compétences et les spécialistes sont présents aux bons niveaux. Une telle structure favorise l'identification et l'extraction des synergies ainsi qu'une gestion quotidienne efficace. En revanche, elle ne facilite pas la prise en compte des problèmes stratégiques ; elle est mal adaptée à la prise en compte de la variété, elle peut avoir du mal à s'adapter aux changements. Ce type d'organisation convient bien à une entreprise de taille moyenne peu diversifiée.

Les structures par division

Lorsque l'entreprise opère dans plusieurs domaines d'activité stratégique, qui par définition font l'objet d'allocation de ressources spécifiques avec des facteurs clés de succès propres et des critères de performances propres, elle crée des divisions opérationnelles indépendantes chargées d'animer ces domaines d'activité stratégique. Si ces divisions sont suffisamment importantes, elles peuvent mettre en place tout ou partie des fonctions qui leur sont nécessaires (finances, ressources humaines...). Si tel n'est pas le cas, les divisions peuvent faire appel aux fonctions centrales.



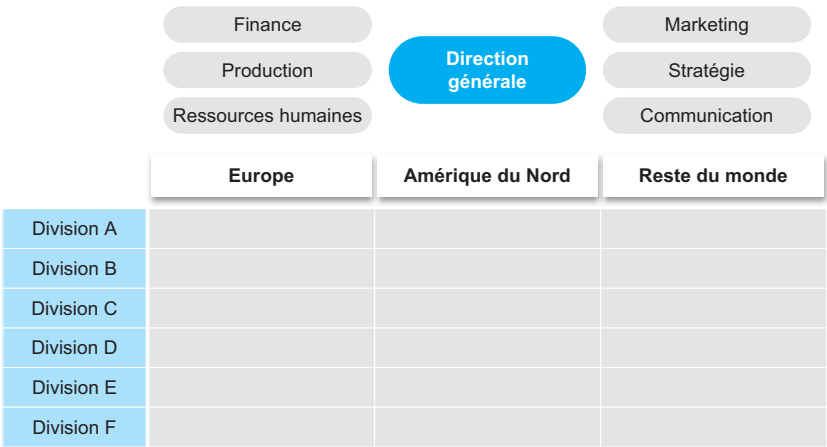
Exemple de structure par division

L'avantage de ses organisations est de permettre aux divisions d'être focalisées sur leurs objectifs ; les responsabilités sont clairement définies. Dans chaque division peuvent être affectés les

meilleurs spécialistes et les meilleures compétences, garants d'une bonne efficacité opérationnelle. En revanche, des problèmes peuvent survenir avec la définition des activités regroupées par division et l'identification des frontières ; il peut s'ensuivre des combats territoriaux. L'autonomie des divisions ne facilite pas l'identification des synergies potentielles. De plus, l'équilibre entre les divisions, dont certaines peuvent être tentées par une certaine autonomie, et le siège peut être difficile à trouver ; enfin les coûts de contrôle et de fonctionnement peuvent être élevés avec des risques de duplication d'activités fonctionnelles entre le siège et les divisions. Ce type d'organisation est particulièrement adapté aux grandes entreprises diversifiées.

Les structures matricielles

Lorsque l'entreprise est présente dans plusieurs domaines d'activité stratégique et dans de nombreux pays, elle peut mettre en place une structure matricielle afin de s'assurer que les meilleures compétences « segment » et les meilleures compétences « pays » ou « région » sont bien en place.



Exemple de structure matricielle

Chaque directeur de segment a ses objectifs et ses critères de performance ; de même, chaque directeur de pays ou de région a ses objectifs et ses critères de performance. Ils ont donc des responsabilités croisées.

Ce type de structures permet de bien traiter la complexité et de favoriser la coordination par contact direct. Les directeurs de domaines d'activité stratégique et les directeurs de pays ou de région sont impliqués dans les grandes décisions, ce qui favorise leur motivation. En revanche, ce type de structure est complexe et peut générer beaucoup de lourdeurs et lenteurs. Si les dirigeants s'entendent bien, les responsabilités sont clairement allouées. Sinon il y a des conflits, les responsabilités se trouvent diluées. Enfin une des caractéristiques de ce type d'organisation est la « réunionite », terme désignant un mode de fonctionnement privilégiant la réunion comme moyen d'échange et de coordination.

Un exemple classique du blocage généré par ce genre d'organisation est le suivant : le directeur du pays est responsable de tout ce qui concerne la sécurité, l'hygiène et l'environnement ; il réclame un investissement dans une usine pour améliorer la sécurité et diminuer la pollution. Mais les investissements en usine sont de la responsabilité du directeur de division qui a ses propres objectifs de rentabilité et de cash-flow et qui, pour assurer ses résultats à court terme, peut refuser l'investissement.

Ce type d'organisation se retrouve très fréquemment dans les entreprises multinationales diversifiées. L'utilisation des nouvelles technologies soit pour donner accès à des informations partagées, soit pour multiplier les moyens de communication permet d'améliorer considérablement le fonctionnement de ce type d'organisation. C'est pourquoi, malgré leurs lourdeurs et difficultés de fonctionnement, les organisations matricielles sont souvent les mieux à même de coordonner les activités complexes et diversifiées des grandes entreprises.

Leurs avantages et leurs inconvénients sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Avantages et inconvénients des structures matricielles

Avantages	Inconvénients
Direction générale déchargée de l'opérationnel	Danger de conflits de responsabilité
Voies de communication plus courtes	Lourdeur des processus, grand besoin de communication, négociations et réunions de coordination
Vision multiple des problèmes, maîtrise des situations complexes	Danger de compromis peu satisfaisants
Augmentation de la flexibilité	Nécessité de nombreux cadres
Compétence qui prime sur la hiérarchie	

Les organisations évolutives

Pour s'affranchir des rigidités liées aux structures matricielles, beaucoup d'entreprises y apportent un certain nombre de modifications. Par exemple, l'entreprise présente dans plusieurs dizaines de pays est susceptible de créer un échelon intermédiaire tel que la région afin de simplifier la vision de l'ensemble et d'assurer une meilleure homogénéité entre pays proches.

De plus, certaines précisent les responsabilités assumées par le pays, la région ou le siège. Tel est le cas du tableau présenté ci-dessous ; il concerne une entreprise multinationale commercialisant des biens de grande consommation qui, pour chaque domaine considéré, précise à qui incombe la responsabilité de chacun d'entre eux.

	Filiale locale	Structure régionale	Siège
Positionnement des marques		Oui	Oui
Packaging et habillage	Oui		Oui
Sous-marques	Oui	Possible	
Autres marques	Oui	Possible	
Stratégie de marques de distributeur			Oui
Evolution à long terme des habillages			Oui
Formulation des produits		Oui	
Acquisition		Proposition	Priorisation et autorisation
Recherche		Partielle	Oui
Développement	C/T	L/T	
Stratégie de production		Oui	
Transfert des meilleures pratiques			Oui
Publicité des principales marques	Oui	Oui	Oui (contrôle)
Politique de prix	Oui	Oui	Oui (positionnement)
Etudes et recherche marketing	Oui	Oui	Oui
Relations publiques	Oui	Oui	Oui
Marketing planning	Oui	Oui	Oui (format)

Qui fait quoi ?

Dans ce schéma, les domaines ayant une nature stratégique sont exclusivement traités par le siège : c'est le cas du positionnement des marques ou des éventuelles acquisitions. Certains domaines qui pourraient être considérés comme moins stratégiques (relations publiques, marketing planning...) sont cependant, dans ce cas, placés directement sous la houlette du siège. À l'inverse, les domaines purement d'exécution sont réservés à la filiale locale : sous-marques, développement court terme. L'échelon régional intervient pour communiquer la stratégie et contrôler sa mise en œuvre, et assurer la coordination dans des domaines stratégiques dont l'exécution peut facilement déraiser : politique de prix, publicité des principales marques.

Le Boston Consulting Group a systématisé cette approche en identifiant trois types d'organisation de base et en affectant chacun de ces types d'organisation de manière pertinente aux différentes fonctions de l'entreprise.

Anneau 	Etoile 	Centre 
Locale	Coordonnée	Centrale
Rapide	Plus lent	Rapide
Échelle locale	Échelle locale et globale	Échelle globale
Prise en compte des différences	Organisation de la convergence	Établissement de normes mondiales

Organisation en anneau, étoile ou centre

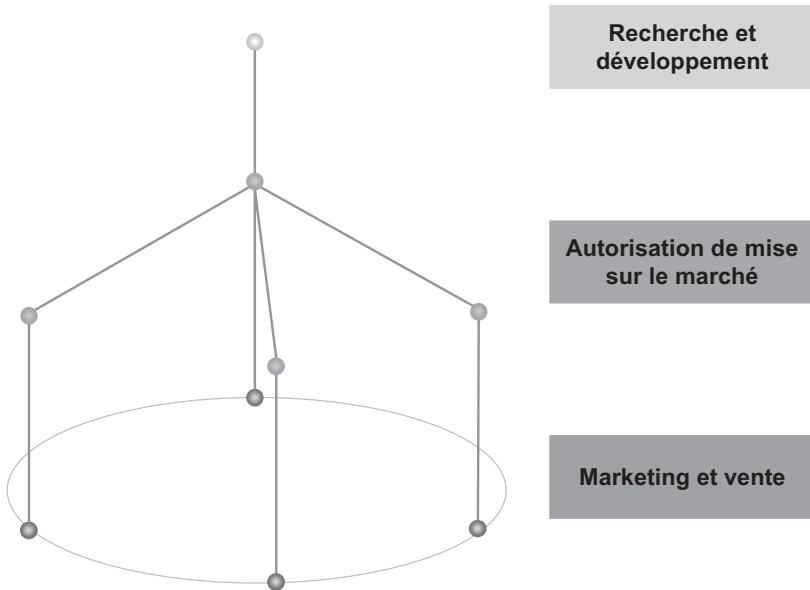
L'organisation en « anneau » relie de façon souple et informelle un ensemble d'unités, de fonctions ou d'activités locales afin de favoriser le partage d'informations et de méthodes entre différents pays. Cette organisation favorise la réactivité locale mais réduit les effets d'échelle.

L'organisation en « étoile » privilégie le rôle de coordination et de synthèse d'un centre qui assure la circulation de l'information entre des unités opérationnelles locales, rend certains arbitrages et prend certaines décisions. Cette organisation favorise la coordination centrale et l'apprentissage local, mais peut se révéler difficile et coûteuse à animer.

Enfin, le « centre » regroupe l'ensemble des décisions et la définition des procédures. Ce mode d'organisation simple favorise les effets d'échelle mais peut s'avérer inadapté ou lent à prendre en compte les caractéristiques locales.

L'intérêt de cette approche est de s'adapter au mieux aux caractéristiques de l'entreprise en combinant les différentes solutions organisationnelles. Le schéma ci-dessous présente la solution retenue par un grand laboratoire pharmaceutique pour le lancement international de nouveaux produits. La fonction recherche et développement est centralisée afin de tirer le meilleur parti des chercheurs et de bénéficier d'effet d'échelle. Pour les autorisations de mise sur le marché, les unités locales sont responsables du suivi des essais cliniques mais bénéficient

d'un appui et d'une coordination centralisée : c'est l'organisation en « étoile » qui prime. Enfin, marketing et vente sont définis et mis en œuvre localement, mais les plans et les expériences sont partagés avec les autres unités locales selon l'organisation en « anneau ».



Exemple d'organisation

L'animation des organisations

Les structures décrites ci-dessus sont par nature statiques ; il faut donc leur donner de la vie en recrutant et en conservant les meilleurs collaborateurs, en contribuant à l'animation des unités fonctionnelles et opérationnelles, en stimulant la mise en œuvre de la stratégie, en contrôlant de manière pertinente les opérations, en recherchant les synergies.

Dans le cas des entreprises simples focalisées sur un produit et sur un marché, la direction générale joue naturellement un rôle très opérationnel : elle est l'opérateur.

Dans le cas des organisations multiproduit, ou multidivision, la direction générale ou le siège peut animer les équipes fonctionnelles et opérationnelles de différentes manières :

- il peut se comporter en « opérateur » et, dans ce cas :
 - alloue les ressources financières humaines entre les différentes activités ;
 - prend toutes les décisions stratégiques et opérationnelles ;
 - initie, approuve et contrôle les programmes d'investissement ;
 - anime le développement ;
 - engage et pilote le changement ;
 - met en place des systèmes d'information et de contrôle ;
 - participe au recrutement, à la formation et à la mobilité des collaborateurs ;
 - détermine les procédures ;
 - identifie et réalise les synergies ;

Tel est le mode de fonctionnement de l'Oréal ou de P & G.

- il peut se comporter en contrôleur stratégique et, dans ce cas :
 - alloue les ressources financières et humaines entre les différentes activités ;
 - contribue aux décisions stratégiques et fixe les objectifs de chacune des activités en s'assurant de leur cohérence avec la vision du groupe ;
 - initie et approuve les acquisitions et les cessions ;
 - s'assure de la logique des investissements ;
 - surveille les principaux indicateurs ;
 - décide de la politique de gestion des ressources humaines ;
 - détermine les principales procédures ainsi que les principaux programmes de coordination et de partage.

Tel est le mode de fonctionnement d'HP.

- il peut choisir d'être l'architecte stratégique et, dans ce cas :
 - définit la vision du groupe et le cadre stratégique au sein duquel les unités opérationnelles devront opérer avec une grande marge d'autonomie ;

- alloue les ressources financières et humaines ;
- s'assure de la cohérence des objectifs stratégiques des différentes unités ;
- initie et approuve les opérations d'acquisition et de cession d'activité ;
- intervient peu dans les décisions opérationnelles mais surveille la réalisation des plans stratégiques ;
- veille au recrutement et à la mobilité du top management ainsi qu'aux programmes de succession.

General Electric fonctionne de cette manière : le centre gère les performances, détermine les systèmes de performance pour les dirigeants, questionne les unités opérationnelles sur les objectifs et les valide, alloue les ressources.

- Enfin, le siège peut avoir un rôle de « holding » et, dans ce cas :
 - gère un portefeuille d'activités ;
 - n'intervient auprès des différentes activités que pour faire respecter les objectifs ;
 - en revanche, s'implique dans toutes les opérations d'acquisition ou de cessions en déterminant les calendriers et les prix.

Cette typologie ne clôt pas le débat quasi permanent sur la meilleure manière d'animer les organisations complexes et d'extraire les synergies. La pression des marchés pour diminuer les coûts, le recours à la sous-traitance et la qualité des systèmes d'information amènent, en effet, à remettre en question bon nombre de fonctions traditionnellement centralisées au siège et à vouloir réduire celui-ci à un rôle minimaliste consistant à établir des objectifs, mettre en place les indicateurs de mesures et fournir quelques services communs. Pourtant, certaines entreprises parmi les plus performantes (General Electric, Pepsi Co, Hewlett-Packard...) ont des sièges centraux certes légers mais particulièrement actifs. Leur rôle n'est pas un rôle de contrôle, mais un rôle de stimulation de l'innovation et de la croissance. Le siège apporte alors aux responsables d'unités

opérationnelles un élargissement de leur mission stratégique, des perspectives plus larges sur le marché, la prise en compte de menaces concurrentielles nouvelles, le transfert des meilleurs savoir-faire, la gestion stratégique des compétences...

L'émergence de nouveaux types d'organisations

Les structures décrites ci-dessus sont en place dans la plupart des entreprises d'aujourd'hui. Elles s'appuient principalement sur des systèmes hiérarchiques destinés à sécuriser le fonctionnement quotidien de l'entreprise et sur des découpages de responsabilités définies et stables qui traduisent les objectifs de contrôle et de délégation. Elles ont fait leurs preuves dans un environnement stable orienté vers la croissance.

Or, des modifications fondamentales sont à l'œuvre : l'omniprésence de nouvelles technologies et l'accélération du temps, la mondialisation des échanges et de la concurrence, la volatilité, voire l'erratisme, des activités économiques et financières, le « zapping » des consommateurs font que ces structures rigides sont mal adaptées à un environnement très évolutif.

Pour survivre dans cette incertitude, les entreprises doivent être capables de combiner des objectifs apparemment contradictoires : d'une part, mettre en place des structures décentralisées, de petite taille, « autogérées », capables de réagir rapidement, et, d'autre part, organiser la convergence afin d'optimiser les allocations de ressources financières et humaines.

Dans la réorganisation de France Télécom entreprise en 2003, les titres donnés dans l'organigramme aux membres du comité exécutif ne représentaient pas des fonctions mais des missions : ainsi trouvait-on un responsable « des équilibres financiers et de la création de valeur » ou un responsable « partenariats et nouveaux usages ».

L'apparition de nouveaux concepts d'organisation tels que « l'entreprise libérée », l'entreprise en réseaux, l'entreprise apprenante, l'entreprise déstructurée résulte directement du « raccourcissement » du temps, de l'erratisme croissant et du

développement des nouvelles technologies. Ces concepts s'appuient sur un certain nombre de constats :

- la logique des chaînes de valeur est ébranlée, l'essentiel de la valeur ajoutée résultera du travail de la matière grise et des connaissances mises en jeu ;
- les hiérarchies lourdes ne créent pas de valeur ajoutée, elles seront remplacées par des configurations dynamiques mais éphémères, utilisant des réseaux temporaires ;
- ces configurations intégreront des partenaires extérieurs et notamment les clients, les solutions internes seront de plus en plus mises en concurrence avec des solutions externes, les frontières de l'entreprise deviennent floues et perméables ;
- la capitalisation du savoir sera un élément fondamental de la compétitivité, la formation et la dissémination du savoir deviennent stratégiques ;
- les structures de valeur ajoutée évolueront en permanence, la réorganisation permanente deviendra une constante ;
- le maintien d'une vision d'ensemble sera essentiel.

Section 3

La stratégie d'activité (business strategy)

Chapitre I

ANTICIPER LA BIPOLARISATION



La direction générale a déterminé la stratégie du groupe. Celle-ci est symbolisée par une vision partagée par tous les dirigeants du groupe, et notamment par tous les dirigeants d'activités ou de divisions. Ceux-ci ont connaissance du portefeuille d'activités du groupe. C'est le portefeuille global de l'entreprise qui donne le cadre, c'est lui qui détermine la capacité financière intrinsèque de l'entreprise, c'est son équilibre qui est le garant de la pérennité de l'entreprise.

Au sein de ce portefeuille, les domaines d'activités stratégiques ou les divisions vont suivre des stratégies propres, en fonction de la croissance de leur secteur, de leur position concurrentielle et des transformations attendues ou à anticiper.

Pour chacun des domaines d'activité recensés dans le portefeuille, la direction du groupe va de manière schématique envisager deux options : développement et consolidation pour certaines activités, retrait pour d'autres.

Les options de retrait ne sont pas les plus prisées. L'objectif d'une option de retrait est de se retirer du marché, à plus ou moins long terme, en maximisant le flux net de liquidités ; les options de retrait sont nécessaires, elles sont néanmoins peu mises en œuvre de manière volontariste en interne bien qu'elles puissent être habillées de manière valorisante : recentrage, valorisation des actifs, segmentation fine, concentration sur les clients rentables, abandon des clients non rentables, gestion proactive des prix...

L'apparition depuis quelques années de fonds d'investissement rachetant les activités le plus souvent par le biais de LBO (rachat en partie grâce à de la dette et en partenariat avec les collaborateurs de l'entreprise) a permis à de nombreuses grandes entreprises de « nettoyer » leur portefeuille de manière élégante. La valeur des LBO dans le monde a crû considérablement depuis le début de la décennie, passant de 100 milliards de dollars à plus de 700 milliards en 2006 (source : Thomson Financials) ; les LBO représentent aujourd'hui 20 % des opérations de fusions-acquisitions.

En appliquant des méthodes de gestion très rigoureuses, très contractualisées, très respectueuses des objectifs de temps, ces fonds ont permis de valoriser ces activités en général de manière raisonnable, voire parfois de manière spectaculaire.

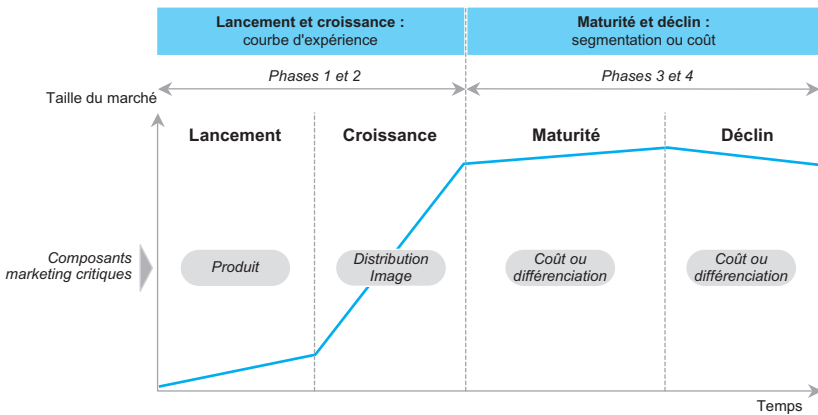
Les options de développement ou de consolidation retiennent de manière naturelle l'attention des directions. Elles sont perçues comme plus valorisantes : le résultat généralement est plus visible sur le marché. La direction générale distribue plus facilement des bonus sur la base de développement que sur la base de retraits. Encore faut-il que les stratégies retenues soient pertinentes et bien exécutées.

Le rôle discriminant de la croissance

Le choix de la stratégie à mettre en œuvre pour mener à bien une option de développement ou de consolidation est simple :

- soit le marché est en croissance et la stratégie consiste à croître au moins aussi vite que le marché, et ce d'autant plus que l'activité est dominée et doit améliorer sa position concurrentielle ;
- soit le marché est en phase de maturité, il se complexifie et l'entreprise doit faire des choix au sein de plusieurs alternatives stratégiques.

La visualisation du cycle de vie du marché (graphique ci-dessous) permet de bien comprendre cette situation.

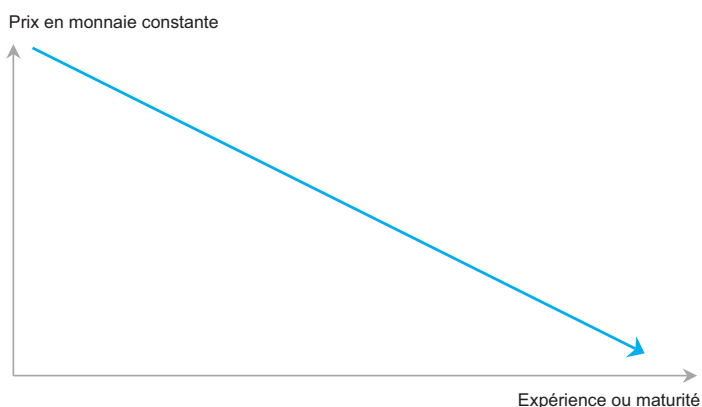


Source : Th. Levitt, MBR nov-déc 1965.

Stratégie et cycle de vie

En période de forte croissance et notamment de lancement, ce sont la nature et les qualités du produit qui sont les composants décisifs : le produit doit être accepté et demandé par les utilisateurs et les consommateurs. Ce sont ses caractéristiques techniques ou fonctionnelles qui en feront un succès. Une fois le produit lancé et accepté par les utilisateurs, l'objectif est de permettre à des utilisateurs potentiels toujours plus nombreux

d'avoir un accès facile au produit. C'est donc la distribution qui est un élément clé : le produit doit être présent dans plus de points de vente et dans plus de régions. Durant cette période de forte croissance, on observe très facilement le comportement des prix tel qu'il a été mis en évidence par l'effet d'expérience ; les prix sont à la baisse comme l'indique le graphique ci-dessous :



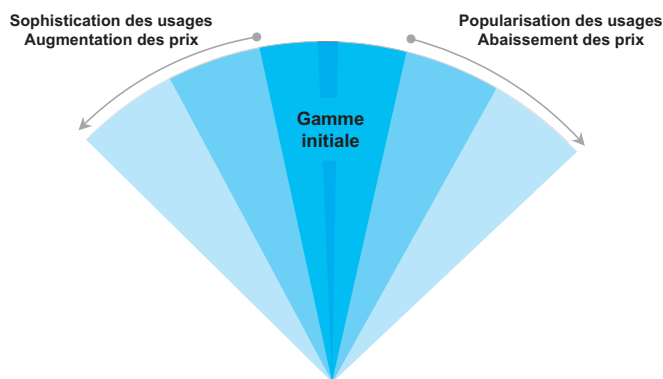
Comportement des prix en période de forte croissance

Dans cette période de forte croissance, les changements concurrentiels peuvent prendre place plus facilement qu'en période de maturité ; de nouveaux concurrents sont susceptibles de faire leur entrée à tout instant. Néanmoins, la part de marché a une forte valeur car la descente de la courbe d'expérience est très rapide, comme le cabinet d'études Gartner le souligne en commentant le marché mondial des téléphones mobiles en 2006 : « Les petits fabricants ont du mal à tirer leur épingle du jeu. Dans une industrie où les effets de volume sont nécessaires pour compenser les baisses de prix, la concurrence est rude : les six premiers acteurs concentrent 84 % des ventes de mobiles. Nokia avec 35 % du marché mondial, Motorola avec 21 % du marché mondial et Samsung avec 12 % du marché mondial laissent peu de chance à des concurrents comme BenQ Mobile ou Sagem de prospérer. » Cependant, ces périodes de forte croissance accen-

tuent la fluidité concurrentielle : c'est ainsi que le n° 4 mondial Sony-Ericsson a connu une année explosive avec une croissance de ses ventes de 53 % et une très bonne rentabilité en 2007 et, qu'à l'inverse, la part de marché de Motorola s'était érodée et a été dépassé par Samsung. Quant à Nokia, sa part de marché est montée jusqu'à 40 %.

Le phénomène de bipolarisation

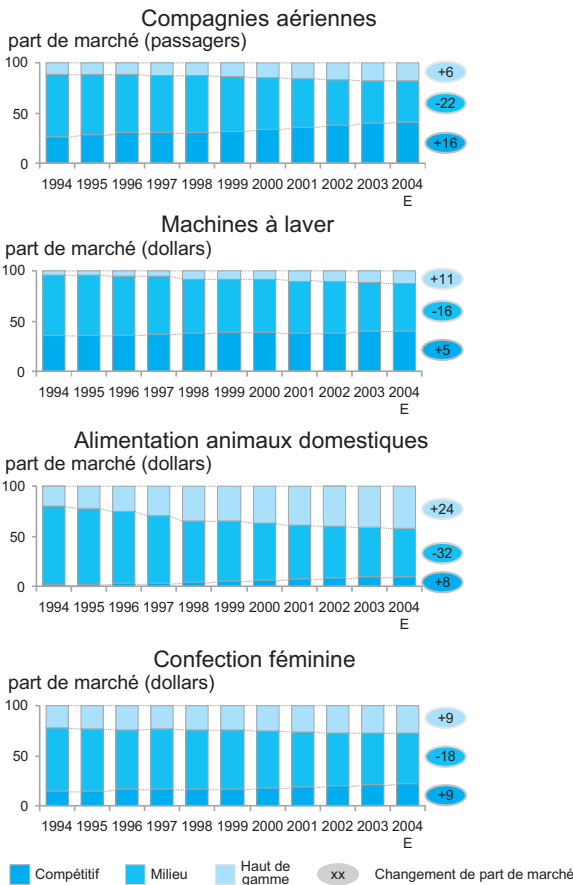
Lorsque la croissance ralentit, on observe une double évolution des produits à partir de la même gamme initiale : d'une part, des produits qui répondent à une sophistication des usages, ce qui entraîne une augmentation des prix, et d'autre part, des produits qui répondent à une popularisation des usages avec un abaissement continu des prix. La gamme initiale reste présente longtemps de manière importante grâce à une thématique qui reconnaît que le prix n'est pas le plus bas et que la qualité ou la différenciation n'est pas la plus forte, mais que la combinaison des deux en fait une offre très acceptable. Cette évolution, très caractéristique des marchés matures, est symbolisée par le schéma ci-dessous :



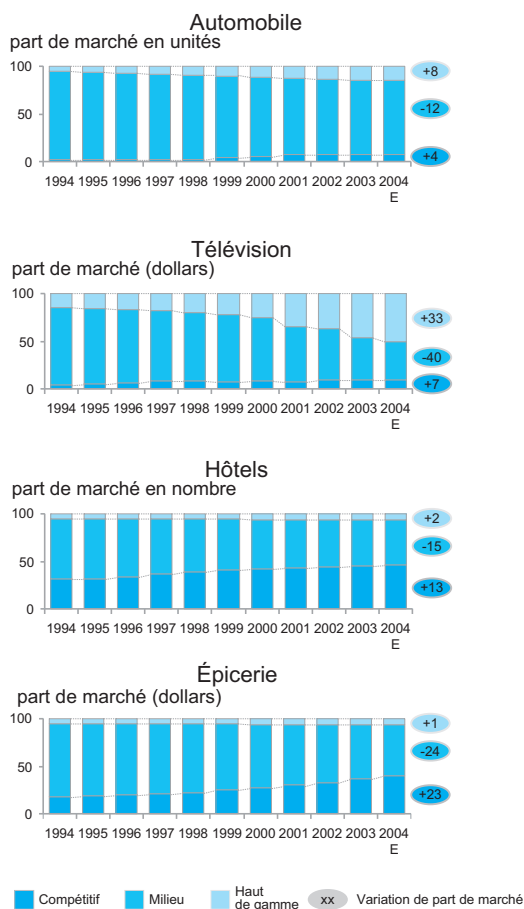
Marché mature : la double évolution des produits

Ce phénomène de bipolarisation caractérise les marchés matures. Il a été anticipé par Keynes dans un article publié en... 1928 inti-

tulé « Les perspectives économiques de nos petits-enfants ». En partant d'hypothèses sur l'accumulation du capital et l'évolution de la productivité, il a conclu qu'un taux de croissance moyen annuel de 2 % était probable et qu'il en résulterait une multiplication par 8 environ du revenu par tête en un siècle, permettant à chacun de satisfaire ses besoins absolus et de se consacrer à cultiver « son art de vivre », conduisant à de nouveaux besoins spécifiques pour chacun et à une consommation émulative. Plus récemment, ce phénomène de bipolarisation a été mis en évidence de nombreuses manières : ainsi, le Boston Consulting Group a conduit des études sur le thème « Trading up-trading down ».



Le phénomène de bipolarisation



Source : BCG.

Elles montrent que, dans la plupart des secteurs, la part de marché des produits haut de gamme et la part de marché de l'offre compétitive sont en croissance au détriment, parfois très fort, du marché milieu de gamme. Les graphiques ci-dessous montrent cette évolution dans le domaine de l'automobile, de la télévision, de l'épicerie, de l'hôtellerie, des compagnies aériennes, des machines à laver, de la confection et de la nourriture pour animaux.

Cette tendance vers le haut est attribuée à la hausse des revenus, au pourcentage croissant de femmes qui travaillent,

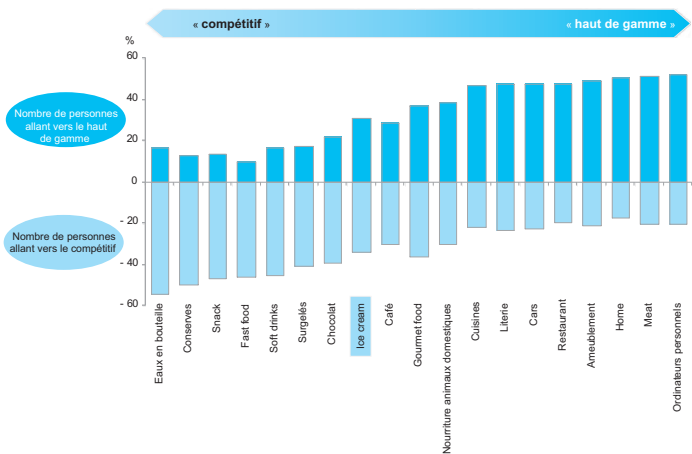
ainsi qu'à la recherche de valeurs esthétiques ou émotionnelles. La tendance vers le bas est attribuée à l'incertitude du futur, la disponibilité d'informations comparatives immédiates, ainsi qu'à la « professionnalisation » des achats.

Cette bipolarisation se manifeste à des rythmes différents selon les endroits du monde. Par exemple la demande pour les réfrigérateurs haut de gamme est apparue aux États-Unis avec une décennie d'avance sur l'Europe. Ce phénomène est attribué à la croissance rapide des catégories socioprofessionnelles élevées (CSP++) US et au fait que des marques haut de gamme ont été établies très tôt. Aujourd'hui cependant, les taux de croissance des modèles haut de gamme en Europe sont supérieurs à ceux de l'Amérique du Nord.

Une étude menée par le Boston Consulting Group montre effectivement que cette bipolarisation est systématique mais que se produit un rythme variable selon les secteurs. L'étude, menée sur une douzaine de secteurs de grande consommation, montre que, dans certains cas, la partie bas de gamme croît plus vite (par exemple pour l'eau minérale ou les aliments en conserve) ; à l'inverse, dans le domaine de la viande, du meuble, de l'aménagement de la maison ou des ordinateurs personnels, c'est la partie haut de gamme qui tend à croître le plus vite.

L'évolution du marché européen de l'automobile reflète parfaitement cette bipolarisation : Le haut de gamme a progressé de 1990 à 2006 de 800 000 véhicules (2 millions de véhicules en 1990, 2,8 millions en 2006). Le bas de gamme, représenté par les catégories économiques inférieures et moyennes inférieures a, lui aussi, progressé : la catégorie économique inférieure est passée de 4 millions de véhicules à 5,15 millions de véhicules en 2006 ; la catégorie moyenne inférieure est passée sur la même période de 3,65 à 4,8 millions d'unités vendues. En revanche, la catégorie moyenne supérieure est en forte chute : de 3 millions d'unités en 1990, elle est passée à 1,8 million d'unités en 2006.

Anticiper la bipolarisation



Source : BCG, Harris Interactive Surveys.

La bipolarisation selon les secteurs

Aux États-Unis, de manière très globale, les stratégies de compétitivité pèsent d'un « poids » plus important dans la création de richesse que les stratégies de différenciation :

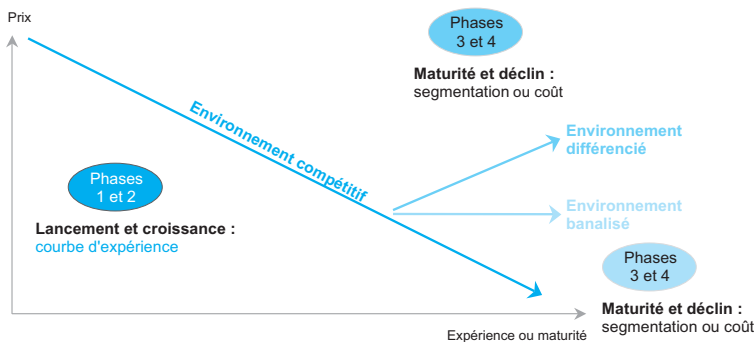
Taille relative du segment haut de gamme et du segment compétitif dans différentes industries aux États-Unis		
Industrie	Segment différencié 2005 (\$billions)	Segment compétitif 2005 (\$billions)
Aménagement de la maison	110	240
Transports	85	170
Alimentation	65	145
Voyages et loisirs	140	150
Santé	40	100
Restauration	70	160
Entretien de la maison	60	65
Confection et mode	35	70
Total	605	1 100

Source : US Bureau of labor statistics ; analyse BCG.

La bipolarisation aux États-Unis

Les prix et la bipolarisation

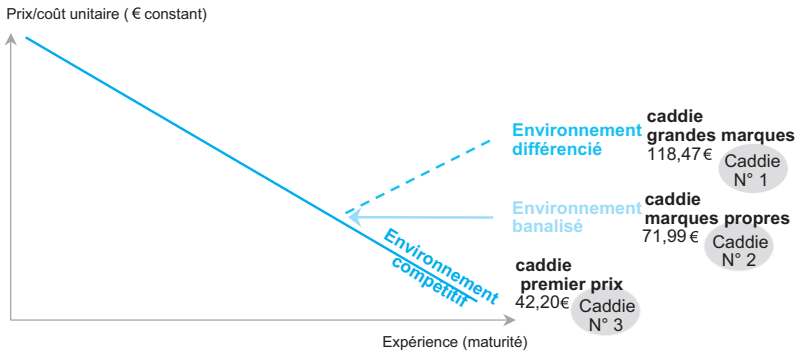
Les prix dans les marchés matures sont ainsi très contrastés : on observe des prix qui continuent de baisser pour les concurrents qui suivent des stratégies de compétitivité et, à l'inverse, des prix qui peuvent monter fortement pour les concurrents qui suivent des stratégies de différenciation fondées sur des segmentations fines. Enfin, beaucoup de prix restent tendanciellement stables avec de fortes variations possibles sur de courtes périodes :



Marché mature : la double évolution des produits

Les écarts de prix constatés sur les marchés matures ne sont pas de l'ordre du pourcentage mais sont fréquemment dans des ratios très élevés, tant pour les biens de consommation courante que pour les biens d'achat moins fréquent.

Pour des produits alimentaires de consommation courante, les écarts de prix sont significatifs comme le montre l'exemple des trois caddies constitués (2004-2005) à partir d'une même liste de produits dans trois catégories différentes : produits de grandes marques nationales (dont les prix additionnés s'affichent à 118,47 €), produits à la marque du distributeur (71,99 €) et les produits 1^{er} prix (42,20 €) : l'écart est presque de un à trois.



3 caddies remplis de manière identique

Mais les écarts de prix, traduisant les différences de stratégies entre concurrents, peuvent être beaucoup plus importants pour les biens d'achat moins fréquents. Entre une montre grande série sans marque vendue 8 € et la Tourbillon Enzo fabriquée par Girard-Perregaux vendue 190 000 €, l'écart de prix est considérable.

Dans les marchés industriels, cette bipolarisation des marchés existe aussi, bien qu'elle soit en général plus difficile à mettre en évidence.

Alcan, leader mondial de l'aluminium, positionne ses activités de manière différente selon les caractéristiques du marché : « In manufactured products and packaging : we bring added value products to our customers thanks to new product development. We have customers ready to pay the price for innovative products of high quality ; this is especially true for auto manufacturers. In bauxite and alumine and primary metal : we are a low cost producer ; it is the only way to survive on the commodity market. » (Source : Richard Evans, Alcan n° 2, in *La Tribune* 27/04/2005)

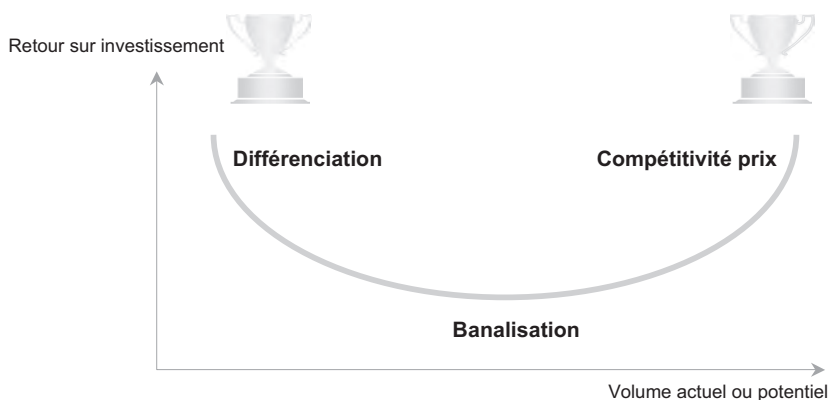
Si la stratégie retenue est celle de la compétitivité, l'objectif sera alors de concrétiser cet avantage sur le marché en s'assurant une croissance en volume. Si le choix qui a été fait est celui de la différenciation, la direction devra identifier les caractéristiques propres à son offre susceptible de créer une différence avec les offres concurrentes. Quel que soit le secteur d'activités, dès lors que la croissance est ralentie, ces deux types de stra-

tégie sont susceptibles de rencontrer le succès, à condition que les bons paramètres aient été bien identifiés et mis en valeur.

Les conséquences financières de la bipolarisation

Comprendre l'importance et les conséquences du choix entre compétitivité et différenciation est la fonction essentielle de la stratégie d'activité ; en effet, seules ces deux options sont susceptibles d'être très profitables et pérennes. Cependant, le non-choix, le choix intermédiaire ou le choix de la banalité, est l'option la plus fréquemment retenue : il est, en général, plus facile de ne pas prendre de décision que de faire des choix, et l'option intermédiaire, celle de la banalité, est généralement la moins rentable.

Ce constat a été mis en évidence par Michael Porter qui observait que les entreprises qui menaient des stratégies de compétitivité et les entreprises qui menaient des stratégies de différenciation étaient toujours plus rentables que les entreprises qui n'avaient pas fait ce choix.



Le modèle de Porter

Le principe en est simple : les entreprises bénéficiant de volumes importants soit sur l'ensemble du marché, soit sur des segments de marché résultant d'une politique de prix compétitifs ou, au

contraire, les entreprises très spécialisées capables de gérer leur prix à la hausse bénéficient d'une rentabilité élevée, alors que les entreprises intermédiaires, qui ne sont pas compétitives en prix mais qui sont trop importantes pour se positionner sur des « niches » ont une rentabilité dégradée. Ainsi, ce phénomène s'observe de manière claire dans le transport aérien :

- d'une part, certaines compagnies aériennes traditionnelles qui ont choisi d'offrir à leurs clients un niveau de service élevé dans toutes les classes, un nombre de destinations très élevé soit en direct, soit *via* un système performant de correspondance en partenariat, des schémas d'incitation en fonction des « miles » parcourus, le transport gratuit des bagages, la possibilité de modifier la plupart des réservations... ;
- d'autre part, des compagnies qui offrent un service limité, exclusivement des dessertes moyen-courriers point à point entre aéroports secondaires, souvent loin des grandes agglomérations. Les avions et le service ont été « simplifiés » et standardisés pour réduire l'investissement et les coûts de maintenance :
 - pas de revêtement tissu ni de cuir sur les fauteuils : économie annuelle, 3 M€ ;
 - sièges impossibles à incliner ; économie annuelle, 4,5 M€ ;
 - écarts entre les sièges : 76 cm contre 81 cm sur les compagnies traditionnelles ;
 - pas de pochettes à l'arrière des dossiers pour faciliter le ménage fait par le personnel navigant commercial (PNC) ;
 - gain de place grâce à la réduction de la taille des espaces de service ;
 - sandwiches et boissons payants (eau plate à 2,50 €) ;
 - billets non remboursables ou non échangeables ;
 - rotation élevée des avions et utilisation des équipages grâce aux temps réduits d'arrêt en escale (inférieur à 30 minutes) permettant en outre une rotation élevée des capitaux engagés.

Le même phénomène se retrouve dans le ciel nord-américain : Southwest, la plus grande compagnie low-cost mondiale (445 avions), dont Ryanair s'est inspiré, dégage en 2005 un résultat net en hausse de 75 % à 548 millions de dollars, résultant d'un trafic en hausse (+ 12,7 %) de la recette unitaire (5,8 %) et d'un chiffre d'affaires en hausse de 16,1 %. Les compagnies « différentes » (flotte d'affaires, avions-taxis, ou compagnies nouvelles proposent un service point à point avec une adaptation des horaires aux besoins de l'utilisateur selon le système « pas plus tôt que » pour le départ et « pas plus tard que » pour le retour en utilisant le logiciel Astro et les Very Light jet avec des tarifs supérieurs de 20 à 30 % au plein tarif d'une compagnie aérienne) sont, elles aussi, en croissance. Les compagnies intermédiaires cumulent les pertes qui avoisinent les 10 milliards d'euros en 2005 (source IATA) : les compagnies classiques restent dans le rouge (Continental Airlines perd 68 millions de dollars, American Airlines, premier transporteur mondial, 861 millions de dollars, etc.).

De manière plus générale, la création de valeurs engendrée par des choix stratégiques clairs, soit vers la différenciation, soit vers la compétitivité, est élevée comme le montre le tableau ci-dessous.

Bipolarisation et stratégies de différenciation : les plus belles réussites nord-américaines			Bipolarisation et stratégies de compétitivité : les plus belles réussites nord-américaines		
	capitalisation boursière 2004 (\$milliard)	évolution de la capitalisation. 1994-2004 (en \$ constant 2004) (\$milliards)		capitalisation boursière 2004 (\$milliard)	évolution de la capitalisation. 1994-2004 (en \$ constant 2004) (\$milliards)
1. Coach	10,2	9,7	1. Walmart	233,2	170,6
2. Whole Foods Market	6,5	4,6	2. The Home Depot	88,3	56,2
3. Tiffany & Company	5,1	4,5	3. Target	41,5	35,7
4. Williams-Sonoma	4,0	3,3	4. Lowe's	43,8	33,8
5. Limited Brands	10,3	3,2	5. Kohl's Corporation	15,7	13,8
6. The Cheesecake Factory	2,2	2,0	6. Costco	17,2	13,1
7. Nordstrom	6,8	1,8	7. Staples	14,0	12,1
8. Neirram Marcus	4,2	1,7	8. The TJX Companies	11,8	10,7
9. Saks	1,9	1,6	9. Family Dollar	6,2	5,3
10. Brinker International	3,4	1,6	10. Dollar General	6,3	4,5
Total	54,6	34,0	Total	478,0	356,0

Création de valeur et bipolarisation dans le domaine de la distribution aux États-Unis

L'alternative stratégique

Dans des conditions de ralentissement de la croissance et de bipolarisation des marchés, les objectifs stratégiques diffèrent de manière très significative des objectifs caractéristiques des périodes de forte croissance : il s'agit maintenant de faire des choix clairs entre deux possibilités : soit poursuivre une stratégie agressive de baisse des prix en s'assurant d'une très bonne compétitivité à toutes les étapes qui aboutissent à la création et à la commercialisation du produit, soit de procéder à une segmentation fine du marché et de se spécialiser sur des segments bien identifiés.

Écoutons la recommandation de Jack Welch, l'emblématique président de General Electric : « *Mon conseil en matière de stratégie, c'est de rechercher la débanalisation. Acharnez-vous à proposer des produits et services qui se distinguent des autres et les clients vous seront attachés comme par de la colle. Certes, il y a des entreprises qui sont capables de l'emporter en jouant sur les leviers de coûts et du service dans une ambiance extrêmement compétitive (comme Dell et Wal-Mart) mais c'est vraiment difficile ; on n'a pas le droit à l'erreur.* »

Certains voyagistes basés en France qui s'affrontent sur un marché où la croissance est inférieure à 5 % par an semblent avoir suivi ce conseil à la lettre :

Mamara capitalise sur les leviers de coûts pour satisfaire plus d'un million de clients par an, et croître de manière rentable avec toujours les mêmes recettes : hôtels de grande capacité pour réduire les coûts ; rotations aériennes intenses qui permettent notamment les départs de province (70 % des ventes) ; frais généraux limités à 5 % (contre 10 % à la concurrence) ; automatisation de la fabrication des camets de voyages (10 personnes chez les concurrents) ; 70 % des réservations faites en ligne ; central téléphonique, 5 personnes (35 il y a quelques années) ; communication axée sur les promotions Avec « seulement » 200 salariés, Mamara fait voyager un « million de clients », et réalise un CA 2007 de 479 millions € et un BN de 9 millions €.

À l'opposé, Asia se donne comme mission de « peindre sans relâche le bonheur d'un voyage en Asie » ; en étant propriétaire de jonques et d'habitations historiques transformées en hébergements haut de gamme, en offrant une aide sophistiquée (et informatisée pour ceux qui le souhaitent), en communiquant sur

la passion, l'écoute et l'attention prêtée aux souhaits du voyageur avant le départ et à ses remarques au retour en invitant ses clients à des expositions sur l'art asiatique dans des espaces Asia à Paris et en province, le voyageur bénéficie d'une forte différenciation, s'assure d'une forte croissance (50 % entre 2003 et 2006) et d'une situation financière très saine.

En revanche, beaucoup de concurrents, au positionnement incertain ou banalisé, font état de difficultés récurrentes mises sur le compte d'un marché difficile et non sur le compte d'une stratégie ambiguë.

Il faut donc choisir la différenciation ou la compétitivité et éviter la banalisation, telle est la décision majeure du stratège à la tête d'une activité ou d'une entreprise mono-activité.

Le coût de la non-stratégie

Des exemples de choix forts et déterminés conduisant à des réussites existent dans la plupart des secteurs ; le corollaire est que le non-choix est coûteux.

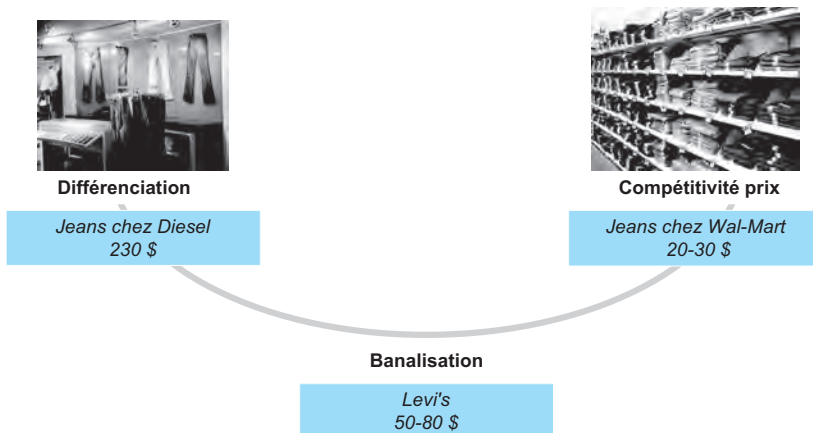
Le secteur du jean est très représentatif de cette situation :

Le leader emblématique, Levi's, n'a pas su, n'a pas pu ou n'a pas voulu faire évoluer sa stratégie lorsque la croissance du marché s'est ralentie ; le marché s'est alors bipolarisé autour d'une offre très compétitive en prix (moins de 20 dollars) et d'une offre différenciée (supérieure à 150 dollars). On trouve des jeans à un prix moyen de 20 euros dans la grande distribution en France et un prix moyen inférieur à 20 dollars aux États-Unis chez Wal-Mart ; à l'inverse, des jeans de designers s'achètent pour des prix supérieurs à 200 euros en France ou 200 dollars aux États-Unis : le prix moyen du jean chez Diesel est de l'ordre de 200 dollars. Il est vrai que le jean Diesel est proposé dans de multiples versions dans un environnement de magasin où sont proposés au client de la musique, des thèmes d'exposition variés, des vendeurs (« des conseillers ») esthétiques.

Un extrait d'un article paru dans le *New York Times* (source : Guy Trebay in the *New York Times*, 2004) décrit fidèlement cette situation :

« In the beginning there was Levi's... To shop for blue-jeans nowadays is to be confronted with an array of styles, cuts, fits, washes, hip-heights, denims, studs, grommets and pocket details. Although premium denims account for no more than 3 % of the 11 billions overall jeans market, it is worth noting that the category itself barely existed just a few years back ; a majority of jeans sold to Americans cost less than \$20. Even as Levi's attempts to fix a seven-year slump in sales, the new grands have raced to claim the retail space vacated by the iconic jeans maker's loss of hegemony. »

Le concurrent dominant, Levi's, qui n'a pas fait de choix entre compétitivité ou différenciation traverse une période très difficile ; avec un prix moyen compris entre 50 et 80 euros, Levi's ne se positionne ni de manière compétitive ni de manière différenciée ; il connaît depuis plusieurs années une baisse de ses ventes qui sont passées de 7,1 milliards de dollars en 1996 à 4,1 milliards de dollars en 2002, le résultat net s'effondrant de 223 millions de dollars en 2000 à 25 millions en 2002 et des pertes de 349 millions de dollars en 2003 après la suppression de 1 200 postes : fermeture des derniers sites de production aux États-Unis (l'usine de finition de San Antonio au Texas) et au Canada (les unités de couture d'Edmonton et de Stoney Creek en Ontario). Le chiffre d'affaires 2006 était égal à celui de... 2002 (4,1 milliards de dollars) et le chiffre d'affaires 2007 s'est établi à 4,4 milliards de dollars et un résultat net positif.



Le coût de la non-stratégie

Les objectifs de la direction sont dès lors clairs : faire des choix et les assumer.

Si c'est le choix de la compétitivité volume/prix qui est fait, la direction doit, d'une part, contribuer à identifier les sources de productivité et à les mettre en œuvre et, d'autre part, concrétiser ces gains de productivité par des gains de volume et de parts de marché. Si le choix qui est fait est celui de la différenciation, la direction doit alors identifier les sources de différenciation, les concrétiser sur le terrain et s'assurer de la domination du segment différencié auquel l'entreprise participe.

La croissance de Gap est négative depuis 2004 et son président a dû démissionner au début de l'année 2007. Pourtant, fondée en 1969 dans le quartier de l'université de San Francisco, Gap a bâti son succès initial sur la vente de produits bon marché. L'entreprise a inauguré sa propre ligne de vêtements dans les années 1980, toujours bon marché ; elle a connu une forte croissance dans les années 1990 grâce à un positionnement stratégique clair fondé sur les volumes et la compétitivité prix. Puis, elle s'est dépositionnée progressivement lorsque les portraits en noir et blanc d'Annie Leibovitz prônaient le chic d'une mode milieu de gamme confortable. Elle appartient, en effet, à un groupe qui a positionné la marque Banana Republic sur la différenciation, la marque Old Navy sur la compétitivité et la marque Gap en position intermédiaire. En 2006, Gap a émis trois *profit warning*. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 16 milliards de dollars ; depuis 2002, Gap a connu quinze trimestres consécutifs de baisse des ventes à magasins comparables.

Chapitre 2

CRÉER UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION



Les stratégies de différenciation sont caractéristiques des marchés matures. Le temps est loin où Henry Ford, parlant de la Ford T, disait qu'elle était disponible dans toutes les couleurs pourvu que ce soit en noir. Aujourd'hui, dans la plupart des marchés mûrs, les offres sont complexes, les fonctionnalités multiples, les différenciations fortes.

Dans le secteur automobile, la concurrence s'exerce dans le cadre d'une segmentation fine des marchés : entre 1970 et 1992, Toyota est passé de 4 à 14 modèles de base. En combinant les différentes options et les différentes couleurs, un même véhicule est aujourd'hui disponible dans plus de 1 000 versions. Les différentes combinaisons d'une voiture européenne de gamme moyenne (de type Laguna chez Renault) s'élèvent à plus de 10 000.

Une promenade à Tokyo dans le quartier d'Akihabara, haut lieu des magasins d'électronique grand public donne une idée de la complexité des marchés aujourd'hui : on peut y trouver plus de 250 modèles de walkman, une extrême diversité de réfrigéra-

teurs (certains ayant jusqu'à 7 portes) et plus de 500 modèles de machines à café.

Le stratège qui vise la différenciation doit identifier les sources de différenciation possibles et les concrétiser sous diverses formes. Ces sources peuvent être regroupées en quelques grandes catégories, comme l'illustre le tableau ci-dessous illustre ce point :

Sources	Description	Menaces
Produits	• Meilleures fonctionnalités • Meilleure adaptation aux besoins clients • Meilleur rendement à l'usage • Gamme plus étendue	• Copie • Innovation concurrentielle • Modification du besoin client
Distribution	• Distribution propre • Nouveau type de distribution • Schéma de ristourne adaptée	• Réaction concurrentielle • Modification du besoin client
Service	• Fiabilité et rapidité de la livraison • Assistance technique ciblée • Apport de solution innovante	• Copie • Réaction concurrentielle • Modification du besoin client
Marque	• Proximité de la marque perçue par le client • Assurance de qualité et de service	• Réaction concurrentielle • Modification du besoin client • Accident sur la marque
Client	• Définition de la clientèle par sa géographie, sa sociologie, son mode d'utilisation du produit...	• Modification des caractéristiques des clients • Réaction concurrentielle

Sources de différenciation

À la différence des stratégies de prix qui s'appuient sur un avantage concurrentiel unique – la compétitivité par les coûts et les prix –, les stratégies de différenciation sont très variées. Un des moteurs de ces stratégies est l'innovation : c'est elle qui permet d'améliorer les produits, de créer de nouveaux produits, d'ajouter des services, d'améliorer des fonctionnalités.

La recherche marketing qui permet de calquer une offre bien délimitée sur une demande préidentifiée et de mieux adapter les fonctionnalités à l'attente des clients est une source importante d'opportunité de différenciation. L'évolution même de la fonction marketing reflète la richesse croissante de ces opportunités : au marketing de masse a succédé le marketing segmenté. Aujourd'hui, les développements technologiques permettent d'envisager un marketing individualisé (« one to

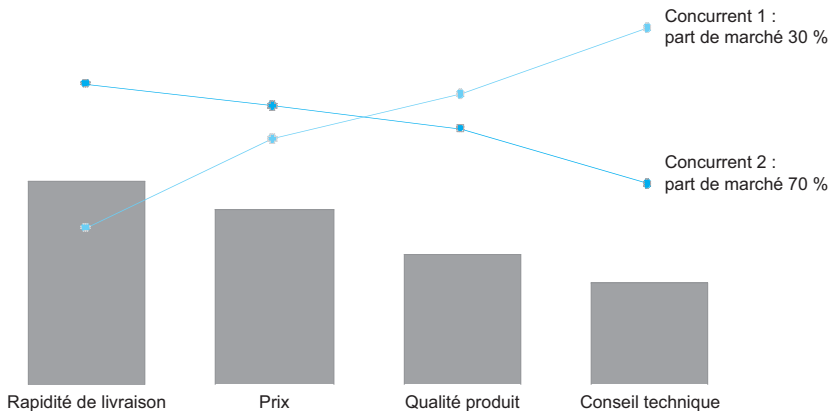
one »). C'est une des raisons des stratégies suivies par les producteurs de téléphones mobiles qui multiplient les nouveautés pour « coller » aux différents marchés :

Anticipant le ralentissement de la croissance du marché mondial à partir du milieu des années 2000, Nokia lançait environ 35 nouveautés par an couvrant toute la gamme du Nokia 1100, simple et fiable, au 7600, minuscule et léger.

Son challenger Samsung suivait la même voie d'une manière encore plus agressive en lançant 45 nouveautés en 2002, 62 en 2003 et 90 en 2004.

Pour réussir dans le long terme, les stratégies de différenciation doivent reposer sur une ou des différenciations significatives et perceptibles, valorisées par le client afin d'être rentables pour l'entreprise et défendables à terme.

Sur le graphique ci-dessous apparaissent, par ordre décroissant, les critères de choix des consommateurs pour un produit de grande consommation à caractère technique :



Exemples de critères de choix

Ceux-ci privilégient la rapidité de livraison et le prix ; la qualité du produit et le conseil technique sont des éléments secondaires. Le concurrent 2 est en phase avec les attentes des consommateurs : il est perçu comme plus performant que le concurrent 1 sur la rapidité de livraison et le prix. En revanche, il est moins bien perçu que le concurrent 1 sur le conseil tech-

nique mais celui-ci est moins important pour le consommateur. La politique de différenciation du concurrent 2 est significative, perceptible et valorisée par le consommateur. Il domine le marché avec une part de 70 %. La politique de différenciation du concurrent 1 est moins pertinente car elle met l'accent sur des critères moins valorisés par les consommateurs et, à l'inverse, est moins performante sur les critères clés. Elle ne lui permettra pas de renverser sa position concurrentielle.

En revanche, les stratégies de différenciation sont contradictoires avec les stratégies de compétitivité par les prix. Il est difficile pour le producteur le plus important du marché qui assure son leadership par des prix compétitifs et des volumes importants d'être crédible quand il s'essaye à des stratégies de différenciation, surtout quand le nom des nouveaux produits fait ouvertement référence à celui du produit leader :

Le leader américain de la bière, Anheuser-Busch, a lancé à plusieurs reprises des bières de spécialités : Clydesdale Copper, Michelob Maple Brown, Michelob Spiced Ale, Budweiser Red label Brew... Toutes ont dû être retirées du marché.

La différenciation par le produit

La différenciation par le produit est souvent la plus naturelle. Dans le secteur industriel, le produit/service est une source puissante de différenciation.

Voici quelques exemples d'entreprises qui assoient leur différenciation sur une supériorité produit :

Dyson

En 1993, James Dyson lance en Grande-Bretagne le premier aspirateur sans sac sous le nom de Dual Cyclone ; aujourd'hui sa part de marché est de 50 % en Grande-Bretagne. Aux États-Unis, la marque Dyson a vendu 890 000 unités en 2004 avec une gamme débutant à 399 dollars alors que le prix moyen du marché est de 100 dollars. En France, où le prix moyen des aspirateurs est de 92 euros, Dyson a vendu 600 000 unités depuis l'origine avec un prix moyen de 367 euros et a capturé 50 % du marché haut de gamme. La supériorité technologique du produit caractérisé par l'absence de sac, son design original et innovant a été renforcée par une communication mettant en avant le bénéfice permis par ce

nouveau produit : « Le premier aspirateur sans perte d'aspiration » (*the first vacuum cleaner that does not lose suction*). Les résultats sont à la hauteur de la pertinence de la stratégie de différenciation : en 2006, le chiffre d'affaires s'est élevé à 800 M€ et le résultat net à 170 M€.

Tropicana

En France, la marque Tropicana cultive une stratégie de différenciation : environ 400 000 foyers, soit 3 % de la population, génèrent 80 % de son activité. Ce positionnement résulte d'un choix très clair quant à l'origine des produits utilisés : « Les oranges que nous utilisons pour nos jus proviennent du Brésil et de la Floride. Nous avons bien essayé d'introduire dans l'Hexagone des oranges venues des pays d'Europe mais les consommateurs les jugent trop acides » (Michael Aïdan, directeur marketing Europe in *La Tribune* 19/05/2005). La qualité des produits est testée chaque mois. Quand, pour un autre type de jus de fruit (jus d'orange sanguine), la marque a anticipé des difficultés d'approvisionnement, elle a prévenu ses clients sur le packaging de Sanguinello : « Cher client, nous ne serons plus en mesure de vous fournir votre jus d'orange préféré de janvier à mars 2005 en raison d'une pénurie d'oranges en Sicile. »

La marque est la seule marque du secteur à progresser avec les marques de distributeurs et les premiers prix. « Notre secteur est caractéristique de l'effondrement du milieu de gamme ; pour réussir, il faut être le meilleur ou le moins cher » (Michael Aïdan).

Playmobil

Dans le secteur du jouet, domaine difficile où la plupart des producteurs délocalisent leur production pour faire face à la pression sur les coûts et les prix, la société allemande Playmobil continue de faire fabriquer l'ensemble de sa gamme en Europe. Chaque année, ses rayons sont pris d'assaut par les consommateurs au moment de Noël. Depuis la création de ses personnages articulés en 1974 (avec une tête qui tourne et des bras et jambes habiles et des accessoires qui s'adaptent aux personnages qu'il s'agisse de chevaliers indiens ou d'ouvriers de la construction), la société reçoit chaque année des centaines de lettres d'enfants qui lui font part de leurs idées : ainsi la ferme, un des thèmes les plus vendus, a été remise au goût du jour avec des engins agricoles plus modernes ; de même, la locomotive du train est équipée d'un phare qui s'allume.

Le secret de Playmobil, c'est l'écoute attentive de sa clientèle combinée à la qualité des produits due à la maîtrise de l'ensemble du processus de production. Les petits personnages, dont près de 2 milliards exemplaires ont déjà été vendus, sont fabriqués grâce à des technologies innovantes d'injection ; ainsi, pour lancer une centaine de produits nouveaux, il faut fabriquer environ 750 moules, soit un investissement d'environ 20 millions d'euros. La qualité du produit, difficile à imiter, crée une différenciation durable. Le chiffre d'affaires continue de croître : il est passé, de 254 millions d'euros en 2001 à plus de 425 millions d'euros en 2007.

Stadler

Stadler est une entreprise suisse qui réalise un chiffre d'affaires en 2005 de 603 M de francs suisses, soit le double de 2002 ; les ventes 2006 se sont élevées à 704 M de francs suisses ; elle comptait 18 employés en 1989 et 1 750 en 2005 ; la croissance est soutenue. L'entreprise fabrique des wagons et se trouve sur le même marché que les trois grands : Siemens, Bombardier, Alstom. « Les trois grands recherchent des solutions pour réduire les coûts à travers les effets d'échelle ; nous sommes une firme de taille moyenne et nous avons une approche stratégique différente », déclare M. Spuhler, président et actionnaire à 70 %. « Nous produisons des familles de produit qui peuvent être altérées pour s'adapter aux besoins du client : écartement des voies, longueur des véhicules, hauteur des accès, double étage, trains régionaux, trains de banlieue... » (Source : FT, 19 septembre 2006).

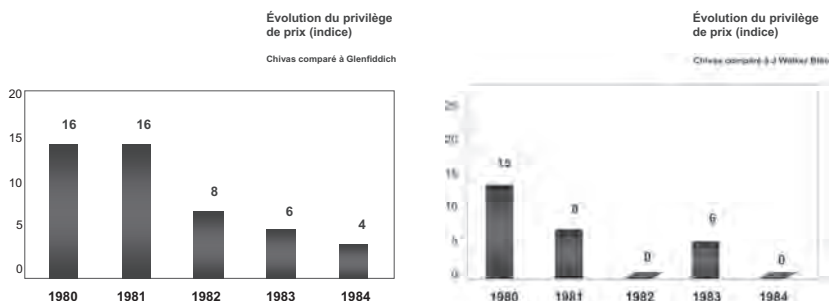
La différenciation par la distribution

Une autre source de différenciation possible est la distribution choisie et maîtrisée. Posséder sa distribution propre est une manière, d'une part, de contrôler la destination du produit et, d'autre part, de diminuer le potentiel de distribution des concurrents.

Louis Vuitton ouvre des magasins dans toutes les villes qui ont un potentiel : ce faisant, la marque s'assure de l'approvisionnement et de la destination des produits, et limite le potentiel laissé à ses concurrents : la distribution, à cause du coût d'investissement que représente l'ouverture de magasins, constitue une barrière difficile à franchir pour des concurrents plus petits.

Sans nécessairement investir financièrement dans sa distribution, une entreprise peut privilégier certains canaux de distribution pour renforcer sa différenciation.

Au cours de la période de 1980-1985, Chivas Regal a connu une croissance de son chiffre d'affaires accompagné de résultats financiers très médiocres. La part de la grande distribution a crû régulièrement pour représenter environ 80 % du chiffre d'affaires, les CHR (café, hôtel restaurant) représentant le reste. Au cours de la période, ce sont les grandes surfaces qui ont assuré la croissance de la marque. Une étude réalisée en 1985 montre que les grandes surfaces utilisent Chivas Regal comme produit d'appel avec une politique de prix très agressive. Les deux graphiques ci-dessous montrent la dégradation du prix de vente aux consommateurs de Chivas, comparé à ses concurrents Johnnie Walker Black et Glenfiddich.



Évolution du privilège de prix relatif

Au début de la période considérée, les consommateurs acceptent de payer Chivas 16 % plus cher que Glenfiddich et 15 % plus cher que Johnnie Walker Black. Cependant, à la fin de la période, cet écart est réduit à 4 % dans le premier cas et à 0 % dans le second cas. Le privilège de prix (« price premium ») a été anéanti.

Afin de redresser cette situation, une stratégie de restauration de l'image de marque et du privilège de prix est engagée ; elle passe par un rééquilibrage des canaux de distribution ; elle est accompagnée d'une stratégie de communication visant à réduire la notoriété du produit, principale raison pour laquelle la distribution l'utilise comme produit d'appel, et à justifier auprès des consommateurs un prix plus élevé que la concurrence. Des efforts importants sont faits en direction des CHR : qualité du service et des livraisons, budgets promotionnels, organisation d'opérations de relations publiques dans les lieux de consommation, mise en place d'un programme de merchandising spécifique...

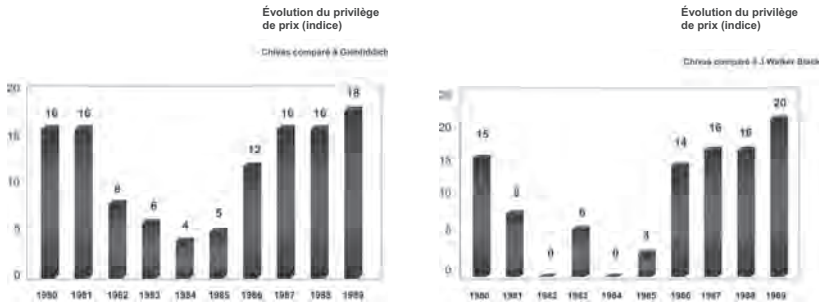
En revanche, les opérations spécifiques à la grande distribution sont fortement diminuées, et la politique d'utilisation de la marque comme produit d'appel est combattue.

Un premier résultat est atteint : avec la modification du programme de communication, la marque voit sa notoriété « top of mind » diminuer, mais sa notoriété consolidée augmenter. La grande distribution a moins intérêt à utiliser Chivas comme produit d'appel.

%	Top of mind	Total
1984	24	89
1985	19	87
1986	15	92
1987	14	92
1988	14	93

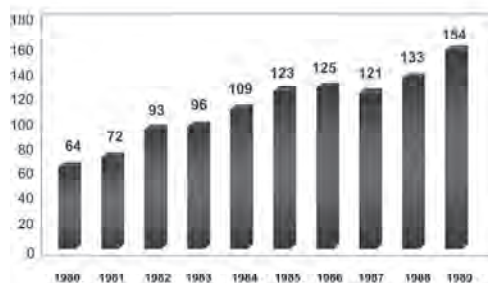
Évolution des deux types de notoriété

Progressivement, avec le soutien des programmes adaptés aux CHR, la marque regagne du terrain dans ce circuit : Chivas est à nouveau présent dans les grandes caves, chez les spécialistes du whisky, dans les restaurants et les établissements de nuit. Le niveau de prix comparé à celui de ses concurrents s'améliore très sensiblement comme le montrent les deux graphiques ci-dessous :



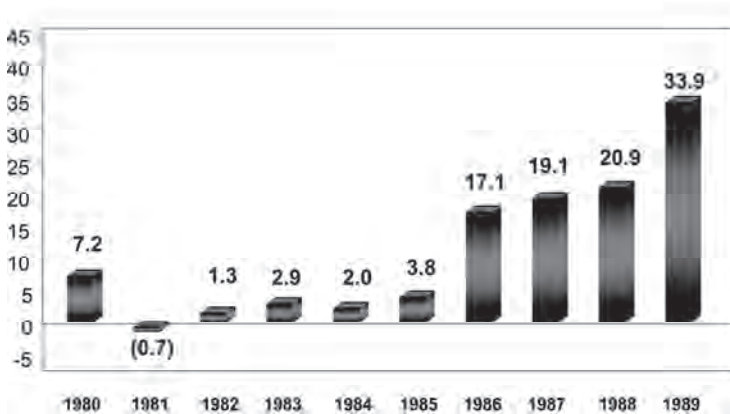
Évolution du privilège de prix

Le changement de stratégie s'est accompagné, dans un premier temps, d'un ralentissement des volumes puis, dans un second temps, la croissance revient :



Évolution des volumes de vente

Le rééquilibrage des canaux de distribution a permis une restauration de l'image de marque et un développement quantitatif et qualitatif de la marque ; les résultats financiers, quant à eux, ont bénéficié d'une très forte amélioration, comme le montre le graphique ci-dessous :



Source : Seagram.

Évolution du résultat net (en unités monétaires)

La différenciation par les services

Il existe de nombreuses autres sources de différenciation telles que les services ou les marques, qui peuvent d'ailleurs se combiner entre elles.

Dans le domaine industriel, le service peut permettre de créer une relation privilégiée avec le client : c'est une source majeure de différenciation. En apportant son savoir-faire technologique, en aidant les clients à lancer leurs produits plus rapidement, le fournisseur devient un fournisseur stratégique, un véritable partenaire.

Pour y parvenir, le fournisseur doit adapter son offre aux spécificités de chaque client et lui dédier une partie de son organisation. En créant des gestionnaires de grands comptes (*key account managers*), le fournisseur se met en position de bien connaître l'organisation de son client, et donc de lui proposer des services pertinents adaptés à ses besoins. C'est, par exemple, le mode de travail retenu par certains fournisseurs d'acier avec leurs clients constructeurs automobiles : l'aciériste est ainsi impliqué très en amont dans la conception des

nouveaux véhicules et peut, de ce fait, participer à la naissance du nouveau véhicule et proposer une offre spécifique.

Qu'il s'agisse de la manière dont General Electric « vend » les réacteurs d'avions, en prenant en charge l'ensemble des services et de maintenance autour du réacteur et en facturant, non plus le réacteur, mais l'heure d'utilisation ; ou le service de gestion de flotte développé par Mercedes dans le domaine des poids lourds, l'objectif est de permettre au client de se concentrer sur le cœur de son métier en prenant en charge le plus d'étapes possible de la chaîne de valeur : immatriculation, fonctionnement, maintenance, amortissement, distribution, financement...

Une approche similaire consiste à offrir des solutions développées conjointement par le client et le fournisseur. L'offre n'est pas prédéterminée à l'avance, elle évolue en fonction à la fois des demandes manifestées par le client et de la manière dont le fournisseur peut y répondre.

BASF a mis en place avec un constructeur automobile une solution peinture qui intervient à plusieurs étapes du processus complet de fabrication des véhicules, de la conception au service après-vente, en passant par l'assemblage des véhicules : il se substitue au constructeur automobile pour tout ce qui concerne la recherche-développement ayant trait à la peinture et au revêtement ; il opère lui-même la cabine peinture ; il a ainsi permis une réduction sensible de la consommation de peinture par véhicule et des déchets de l'ordre de 20 %.

BASF se charge ainsi de traiter l'aspect environnemental de l'application peinture ; il est intervenu conjointement avec le département marketing pour mettre au point des nouveaux revêtements (couleur, aspect, finition...).

Enfin, BASF offre aux concessionnaires et aux carrossiers des services qui leur permettent de réparer les accidents de tôle grâce à des couleurs et des procédés qui facilitent l'obtention rapide de la teinte exacte recherchée. Ce faisant, il a changé son mode de facturation : au lieu de vendre de la peinture au volume, le principe de facturation retenue est le nombre de véhicules peints.

La différenciation par les clients

Identifier une nouvelle clientèle, ou sa clientèle existante, en fonction de ses caractéristiques sociologiques ou du mode d'utilisation du produit, est aussi une source de différenciation fructueuse. Dans une telle démarche, la différenciation provient tout autant du bien vendu par l'entreprise que du lien qu'elle tisse avec sa clientèle.

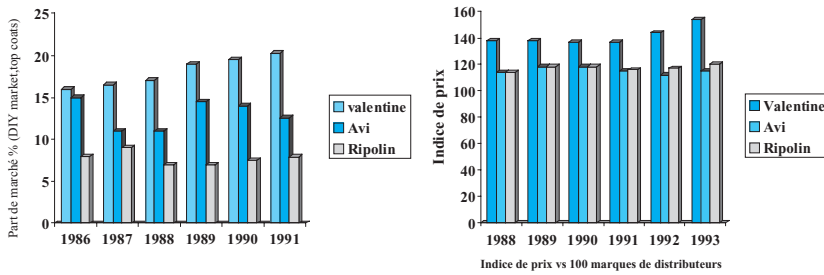
Le magazine *Biba* s'applique avec succès à attirer « les femmes qui travaillent ».

La marque de peinture Valentine a acquis le leadership du marché en proposant au marché une approche nouvelle. Dans un marché très traditionnel où l'acte de peindre était vécu comme un acte technique, voire laborieux, la marque a proposé un concept neuf qui a préempté une tendance forte : « la décoration ». La peinture est un des éléments qui participe à la personnalisation et la décoration de la maison ; le concept permet de passer de la peinture fonctionnelle (la marque Avi faisait campagne sur le thème : plus vite, sèche en quelques minutes, pas d'odeur) à la peinture esthétique qui embellit le cadre de vie. Des nouveaux produits sont lancés pour valoriser l'activité « décoration » de l'utilisateur. La communication mettait en avant les produits innovants (crème de peinture, blancs nuancés, première touche, crème de laque...). Une campagne de publicité forte, originale et très différente des campagnes habituelles du secteur (« la panthère ») visant à fortement développer sa notoriété est lancée. Celle-ci augmente rapidement, passant de 19 % à 26 % en deux ans, les autres marques citées étant en baisse :

- La marque a ainsi réussi à projeter une image de modernité, de dynamisme, d'avant-gardisme en rupture avec son image vieillotte, « les belles peintures », qui illustrait les murs le long des routes nationales et départementales. Dans un univers de la peinture banalisé et peu valorisant, la communication capitalisant sur une panthère noire apportait raffinement, reconnaissance, attribution, connivence, émotionnelle en capitalisant sur les valeurs féminines montantes et rendant justice à la femme en tant que planificatrice, créatrice, animatrice de l'ambiance et du décor du foyer. En suivant cette stratégie de différenciation, la marque a pu reconquérir une position de leader ; elle a consolidé son privilège de prix par rapport à ses concurrents ; sa rentabilité a fortement augmenté.

Évolution de la notoriété de la marque

Évolution de la notoriété de la marque (1 ^{re} marque citée)		
	1988	1990
Valentine	19 %	26 %
2 ^e marque	25 %	21 %
3 ^e marque	19 %	13 %



Source : AC Nielsen.

Évolution de la part de marché et du différentiel de prix

Cette stratégie de « débanalisation », matérialisée par la superposition de coûts valorisables et effectivement valorisés par la clientèle, permet à la marque de connaître une forte progression de son chiffre d'affaires et un accroissement très sensible de sa part de marché, passée de 15 à 20 % en cinq ans. La combinaison hausse des volumes-hausse de prix s'est traduite par une forte hausse du résultat.

La différenciation par la marque

La marque est le plus souvent associée aux démarches qui précèdent. La force de la marque peut parfois être considérable.

En 2003, la maison de coiffure Frank Provost rachète les salons de coiffure Jean-Claude Aubry en liquidation. Ceux-ci sont « relookés » aux normes Frank Provost et le personnel formé au savoir-faire Frank Provost. Cette transformation provoque l'arrivée de nouveaux clients et permet une hausse des tarifs. Le résultat est convaincant : le chiffre d'affaires mensuel par employé dans les ex-salons Aubry atteint 3 800 € alors qu'il n'était que de 2 600 par an avant. À une situation de pertes succède une situation de profits.

La valeur d'une marque est difficile à estimer, ce d'autant plus que les marques font partie des actifs non valorisés par les systèmes comptables. Interbrand/*Business Week* évalue chaque année la valeur des marques en utilisant des données rendues publiques par les marques ; à titre d'exemple de valeur, voici l'estimation pour 2005 et 2006 de la valeur en milliards de dollars des principales marques mondiales :

Marque	2005	2006
Coca-Cola	67,5	67,0
Microsoft	59,9	56,9
IBM	53,4	56,2
General Electric	46,9	48,9
Intel	35,5	32,3
Nokia	26,5	30,1
Disney	26,4	27,8
McDonald's	26,0	27,5
Toyota	24,8	27,9
Mercedes	21,2	21,7

Source : Interbrand.

Dans le cas de Coca-Cola, la « valeur » de la marque représente 64 % de la valorisation boursière !

La différenciation par la combinaison de différents facteurs

La plupart des entreprises concentrent leur stratégie de différenciation sur l'une, voire au maximum sur deux des sources de différenciation identifiées précédemment. Mais certaines, en revanche, systématisent des stratégies de différenciation combinant plusieurs sources, de manière à créer une offre unique difficilement duplicable et sécuriser des positions concurrentielles très rentables.

C'est le cas de la société italienne Interpump Group créée en 1978 sur la base d'une innovation technique : l'utilisation de pistons en céramique dans les pompes à haute pression. Aujourd'hui, l'entreprise combine dans chacun de ses trois segments trois sources de différenciation : des produits très techniques, innovants et fiables, un réseau de distribution capable de servir de nombreux clients de taille moyenne ou petite, un niveau de service personnalisé en fonction des besoins souvent complexes du client.

- Dans le segment des pompes à haute pression (jusqu'à 400 bars) qui représente environ 15 % du chiffre d'affaires, la société est le seul concurrent qui produit ses pistons en céramique en interne ; ils permettent de maintenir les parois internes des pompes beaucoup plus lisses que les matériaux traditionnels comme l'acier, et donc de diminuer considérablement les coûts de maintenance et d'immobilisation ; de plus, avec une offre de 400 références, elle répond aux demandes les plus

spécifiques et les plus complexes de ses clients ; enfin, les clients, en général des entreprises de taille moyenne ou petite, sont servis par un réseau capillaire de distributeurs. Avec 250 000 unités vendues par an, la société détient 50 % du marché mondial et jouit d'une marge stable de 30 %.

- Dans le segment des composants de transmission de puissance (40 % du CA), l'entreprise sert des installateurs spécialisés (en général de taille moyenne ou petite) dans le montage de mécanismes de transmission de puissance sur des véhicules industriels ; chaque cas étant très spécifique, l'entreprise propose 1 800 références permettant de faire face à la complexité et à la variété de toutes les situations. Grâce à un excellent service après-vente (tiers de cette activité), elle bénéficie d'une part de marché mondiale de 50 % et d'une marge stable comprise entre 20 et 25 %.
- Dans le segment des pompes à très haute pression (jusqu'à 4 000 bars), la société est la seule à proposer à ses clients un service après-vente dans les 24 heures dans le monde entier ; ces pompes très techniques sont utilisées, par exemple, pour enlever la peinture des supertankers ou du Charles-de-Gaulle, ou pour nettoyer les pistes d'aéroport des traces de pneus laissées par les avions à l'atterrissage, applications dans lesquelles le coût d'immobilisation est très élevé et donc la fiabilité du matériel et la rapidité de dépannage essentielles. Avec 1 200 unités vendues par an, la société détient 40 % du marché mondial et bénéficie d'une marge de 30 %.

Mener des stratégies de ce type requiert une vigilance permanente et la capacité à se débarrasser des activités qui ne permettent pas la combinaison des différents facteurs. Ainsi, Interpump a été amené à vendre une activité d'équipement de nettoyage où la trilogie produit/client/service n'était pas pertinente.

La veille stratégique

Une fois la source ou les sources de différenciation la plus pertinente identifiées, les objectifs nécessaires à la conception et à la réalisation d'une démarche opérationnelle sont en place. Mais le stratège a une dernière fonction critique et souvent négligée : celle qui consiste à s'assurer que l'entreprise ne s'éloigne pas de la direction qu'elle s'est fixée. Si la stratégie est de se focaliser sur la compétitivité prix, le déploiement stratégique doit s'assurer que tout est mis en œuvre pour baisser les coûts et développer les volumes. Si la stratégie est de cultiver

sa différence, le rôle du stratège est de veiller à ce que tout soit mis en œuvre pour garder ce cap. Cette démarche de veille stratégique interne semble banale et pourtant quelques exemples récents montrent que même les plus grandes entreprises peuvent s'éloigner, de manière insensible à court terme mais substantielle à moyen terme, de la stratégie qui a fait leur succès.

S'assurer du respect quotidien de la mission de l'entreprise ou d'une activité de l'entreprise est une fonction essentielle de la veille stratégique. Dire non à un projet qui s'en écarte est un devoir. Le coût de ne pas le faire est considérable.

Chapitre 3

ENGAGER UNE STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ



Les stratégies visant à établir une domination par la compétitivité des prix sont assez fréquentes ; historiquement, c'est sans doute la Ford T qui en est le premier exemple : quand Henry Ford l'a produite, il avait en tête que chaque salarié de Ford pourrait en acquérir une. Pour simplifier le processus de production et réduire les coûts, une seule couleur était disponible avec le slogan : « La Ford T est disponible dans toutes les couleurs pourvu que ce soit noir » ; rappelons le positionnement stratégique retenu : *« Je vais construire une voiture pour la plus grande multitude. Elle sera si bon marché que toute personne gagnant un bon salaire sera capable d'en posséder une et de bénéficier avec sa famille du plaisir de rouler dans les grands espaces. Quand j'aurai réussi, tout le monde sera capable de s'offrir une voiture et tout le monde en aura une. »* C'est cette stratégie qu'a mené de manière systématique Henry Ford au début du siècle dernier : pendant près de vingt ans, son

entreprise a réalisé des performances exceptionnelles avec une part de marché dépassant les 50 %.

Plus récemment la stratégie d'Intel dans les microprocesseurs, de Wal-Mart, de Lidl et d'Aldi dans la distribution, de SouthWest, de Ryanair ou d'Easy dans le transport aérien, a consisté à établir et maintenir une domination par la compétitivité.

L'exemple le plus spectaculaire en a été donné par les sociétés japonaises qui ont bâti leur succès initial sur une excellente maîtrise des coûts et un avantage de prix qui leur a permis de gagner des parts de marché mondiales. Le tableau ci-dessous donne une idée de l'avantage de prix que les entreprises japonaises ont été capables de créer dans différents secteurs pour assurer leur croissance et gagner de la part de marché.

Gravure ionique	63
Rasoirs électriques	63
Développement automatique de photos	65
Équipement radiologique	65
Raquettes de tennis	70
Appareils photo instantanés avec flash incorporé	73
Ordinateurs personnels	78

**Source : *Kaisha, la stratégie des entreprises japonaises*,
James C Abegglen et George Stalk, 1987.**

L'attaque par les prix

*Prix des produits japonais comparés aux concurrents européens
(base 100) dans les années 1980*

C'est ce type de stratégie qui a été mise en œuvre par beaucoup d'entreprises japonaises pour conquérir les marchés mondiaux. Dans leur livre paru en 1987 intitulé *Kaisha, la stratégie des entreprises japonaises*, James Abegglen et George Stalk ont fait une estimation des prix des producteurs japonais

pénétrant sur un marché par rapport à un « prix occidental moyen » de 100 ; le prix d'attaque des concurrents japonais était inférieur au « prix moyen » des marchés occidentaux de 20 à 40 %, comme le montrent les exemples du tableau ci-dessus.

La double équation de la stratégie de compétitivité

La réussite sur le long terme d'une stratégie de compétitivité repose sur la maîtrise continue de deux facteurs mutuellement dépendants : la maîtrise de l'équation de compétitivité et la perception continue par les clients de cette compétitivité.

$$\textbf{réussite} = \textbf{compétitivité} \times \textbf{perception}$$

L'entreprise qui adopte un positionnement stratégique fondé sur la compétitivité, qui maîtrise les leviers de coûts et de prix mais échoue à être perçue comme telle par ses clients ne peut pas connaître la réussite optimale. La perception continue par le client de la compétitivité est essentielle car le prix est le seul message que communique le producteur ; si cet unique avantage vient à être brouillé de quelque manière que ce soit et que le client perd sa perception du « prix le plus bas », il n'a plus de raison d'acheter auprès de ce fournisseur : la fidélité est rompue.

La maîtrise de la compétitivité passe elle-même par une équation qui pourrait s'écrire de la manière suivante :

$$\textbf{compétitivité} = (\textbf{contrôle des coûts} + \textbf{productivité des salariés}) \times \textbf{rotation des actifs}$$

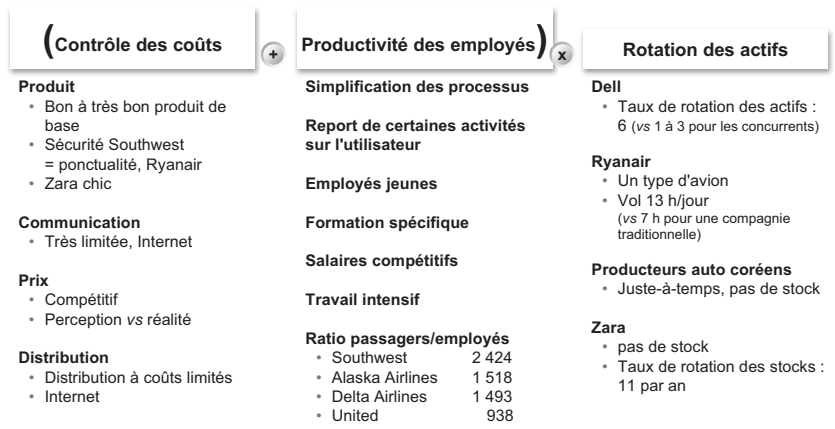
soit trois composantes qui se renforcent.

Le contrôle des coûts est un impératif pour toutes les entreprises quelle que soit leur stratégie. Mais les entreprises qui poursuivent une stratégie de compétitivité doivent s'assurer que leurs coûts sont réduits au maximum sans sacrifier le produit de

base. Ainsi, les compagnies aériennes low-cost utilisent les mêmes avions que les compagnies traditionnelles, ne sacrifient pas la maintenance et bénéficient souvent d'un niveau de ponctualité plus élevé. La productivité des salariés est une constante de la compétitivité ; elle résulte le plus souvent d'une simplification des processus de production et de commercialisation du produit ou du service. C'est la combinaison du contrôle des coûts et de la productivité du personnel qui permet de proposer un prix attractif au client. La rotation des actifs est l'élément qui permet de maximiser la rentabilité des capitaux engagés, et donc de financer les fortes croissances que connaissent la plupart des entreprises qui déploient des stratégies de compétitivité.

L'équation économique de la compétitivité

Les trois composantes de l'équation : la maîtrise du coût, la productivité du personnel et la rotation des actifs sont partiellement interdépendantes. Leur bonne réalisation conjuguée permet d'obtenir une rentabilité des capitaux engagés très supérieurs aux moyennes habituelles (autour de 40 %).



L'équation de la compétitivité

L'avantage de coût

Le tableau ci-dessous identifie les sources d'avantages de coût type qu'une entreprise peut mettre en œuvre afin d'assurer sa compétitivité de manière pérenne.

Sources	Description	Menaces
Facteur de coûts	Accès préférentiel à des coûts faibles ... • Ressources naturelles • Travail • Capital • Technologie	Changement dans l'accès aux facteurs
Échelle	Volumes relatifs plus élevés... • Amortissement des coûts fixes : production, livraison, frais généraux • Accès à des technologies plus performantes • Pouvoir d'achat sur les fournisseurs	Complexité Perte de flexibilité
Expérience	Amélioration des processus et des produits • Amélioration de la qualité • Diminution des duplications • Diminution du nombre de composants • Réduction des tolérances	Rattrapage par les concurrents dû aux transferts d'expérience Nouvelles technologies
Choix opérationnels	Technologies, usines, maintenance, sous-traitance, pratiques industrielles...	Choix facilement copiables

Source d'avantage de coûts

Maîtriser les coûts impose de savoir descendre sa courbe d'expérience en capitalisant sur tous les facteurs possibles : effet d'échelle, apprentissage, reconception des produits et des processus de production, chasse aux coûts inutiles, report sur l'utilisateur de certaines activités, strict contrôle des coûts utiles, etc. La démarche marketing est claire : il ne faut offrir au client que ce qu'il veut. Les études marketing sont donc primordiales pour déterminer avec certitude les attentes du marché et ne proposer que ce qui est valorisé par la clientèle concernée.

C'est souvent en remettant en cause les méthodes habituelles que des nouveaux entrants parviennent à baisser les prix de manière significative.

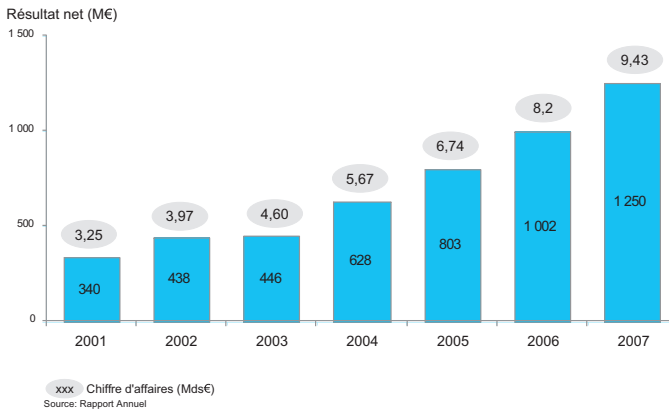
C'est en lançant un nouveau système de distribution et commercialisation que Dell Computer est devenu le leader mondial des micro-ordinateurs. En vingt ans, Dell est devenu le premier constructeur mondial de PC en révolutionnant le modèle traditionnel de production et de distribution et en mettant au point son propre modèle, sans cesse perfectionné, fondé sur la vente directe et une gestion tendue de la chaîne logistique en respectant deux grands principes : l'élimination des

étapes intermédiaires et l'intégration de composants standards. Il bénéficie ainsi des matériels les plus récents et des meilleurs tarifs qu'il peut répercuter immédiatement à ses clients. Cette politique lui permet de fonctionner avec des stocks nuls (« le stock est la pire chose que l'on puisse avoir dans un secteur où la valeur des matériels décline rapidement ») et d'offrir des délais réduits à ses clients. Les fournisseurs ont été « invités » à s'organiser de manière efficace dans le cadre de ce modèle ; ceux qui ne l'ont pas fait ont été éliminés (leur nombre a été divisé par trois en quinze ans). Ce modèle a créé une référence, même si Dell a connu un « passage à vide » en 2005-2006 qui a amené le retour du fondateur et la recherche d'un nouveau modèle s'appuyant sur une forte présence auprès des détaillants informatiques.

Les voitures low-cost lancées au milieu des années 2000, telles la Logan ou la Nano, utilisent un modèle similaire avec un nombre réduit de fournisseurs organisés de façon à livrer l'usine d'assemblage en juste-à-temps.

Dans le secteur de la confection, un des premiers acteurs à modifier le système traditionnel a été Benetton qui a pu réduire considérablement les délais d'approvisionnement, permettant ainsi aux détaillants de se réapprovisionner au fur et à mesure de leurs besoins et donc de diminuer leurs stocks : c'est par une modification de certaines étapes de production (par exemple teinture en pièces plutôt que teinture en fil) et par l'optimisation des flux au sein du réseau de sous-traitants que Benetton a pu diminuer le temps d'attente des produits.

Quinze ans après, c'est Zara qui a modifié les règles concurrentielles à son tour en créant le concept de collections renouvelées constamment, et en étant capable de ravitailler les détaillants plusieurs fois par semaine. La durée traditionnelle entre le design d'un vêtement et le moment où il est mis en magasin est de l'ordre de neuf à quatorze mois ; chez Zara, ce processus prend environ trois semaines. Le rythme chez Zara n'est pas donné par les collections annuelles et les défilés ; chez Zara, 200 designers sont en liaison constante avec les magasins pour saisir l'air du temps et réagir rapidement à la demande. Un directeur de magasin peut proposer des modifications à un article ou même proposer un nouveau modèle qui sera évalué par les designers de La Corogne. Ainsi, Zara produit environ 10 000 nouveaux articles par an. Lorsqu'un article est rapidement en rupture, le directeur du magasin peut passer une commande de réassort électronique. Il y a deux livraisons par semaine ; le taux de rotation du stock est de 11, soit deux à trois fois celui de l'industrie. Du fait de cette diversité, les coûts sont probablement supérieurs à ceux de certains concurrents (environ 20 %), mais le poids des soldes et des invendus est plus faible (environ 15 % contre 30/40 % pour la concurrence). La rentabilité des capitaux engagés est supérieure à 40 % et la croissance forte.



Croissance d'Inditex/Zara

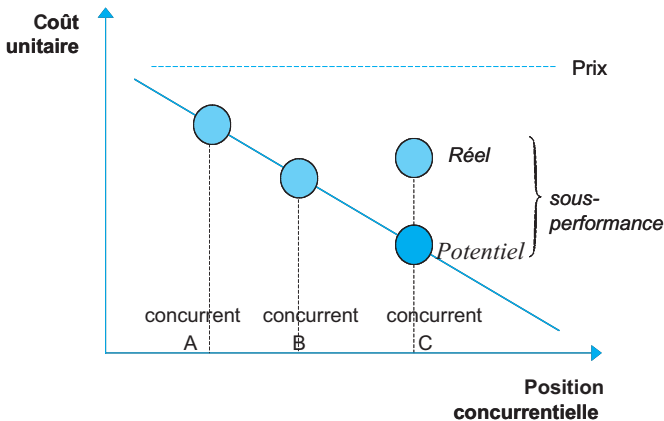
Le chapitre consacré à l'effet d'expérience a mis en évidence l'avantage de coût dont bénéficie le concurrent ayant accumulé la plus forte expérience. La stratégie naturelle pour le leader du marché est alors de baisser les prix au même rythme que les coûts : il maintient ses marges, rend difficile l'entrée pour de nouveaux concurrents et fragilise les concurrents existants. C'est la stratégie que l'on peut observer dans des domaines en forte croissance où des leaders tels que Texas Instruments ou Intel pratiquent une politique de prix perçue comme agressive mais qui ne fait que refléter la baisse de leurs coûts. Conséquences de cette stratégie : le nombre de concurrents est limité, le leader est très rentable, les quelques concurrents qui survivent sont marginalement rentables. C'est la stratégie classique de domination par les prix. Elle s'appuie sur un avantage concurrentiel unique : la compétitivité des coûts.

Le positionnement de la Banque postale en France est clairement tourné vers la compétitivité s'appuyant sur des effets d'échelle importants. Bénéficiant d'un réseau extrêmement dense, et donc de volume potentiel très important (l'objectif est de devenir la banque principale de 10 millions de personnes), la Banque postale peut offrir des produits à des prix compétitifs.

Exemple : la carte bancaire internationale est de 41 € par an et la Visa Premier de 120 € par an. Les concurrents les plus compétitifs se situent en général à 45 € et 128 €.

Pour maintenir son avantage de coût, le concurrent dominant doit bien sûr travailler sans relâche pour améliorer sa productivité, réduire ses coûts d'achat et veiller à limiter les transferts d'expérience vers ses concurrents. Il doit identifier ses avantages de coût, les pérenniser et parer les menaces possibles.

S'il n'est pas vigilant dans le contrôle de ses coûts, le leader se retrouvera dans la situation du concurrent C dans le graphique ci-dessous. Le concurrent C bénéficie d'une position concurrentielle favorable par rapport aux concurrents A et B ; sa position potentielle de coûts est meilleure ; néanmoins son coût réel est plus élevé (coûts de facteurs non maîtrisés, mauvaise mise en œuvre opérationnelle, mauvais suivi des coûts...). La sous-performance est bien réelle et réclame une urgente et sérieuse remise à niveau opérationnelle.



Avantage potentiel et avantage réel

Cette stratégie centrale peut subir des déviations de deux natures. En effet, le leader peut être tenté de privilégier sa rentabilité immédiate en maintenant un niveau de prix plus élevé que la tendance des coûts : il crée alors une « ombrelle de prix ». S'il est protégé par un ou des brevets ou par une marque puissante (tel Microsoft), il bénéficiera d'une rentabilité élevée. Mais si cette

« protection » n'existe pas, de nouveaux concurrents attirés par la rentabilité visible du secteur vont entrer sur le marché et se battre pour gagner de la part de marché ; il en résultera une guerre des prix, des pertes pour la plupart et une forte baisse de la rentabilité pour le concurrent leader.

Second cas de figure : même si le concurrent leader aligne sa politique de prix sur ses coûts, il n'est pas à l'abri d'un concurrent qui mènera une stratégie encore plus agressive en se concentrant sur les clients ou les produits les plus rentables. Un tel concurrent gagnera inévitablement de la part de marché ; il accumulera de l'expérience, baissera ses coûts rapidement et pourra donc, dans un second temps, mettre en place une politique de prix aligné sur ses coûts.

Fuji sur le marché du papier photographique, ou certains discompteurs des grandes surfaces ont mis en œuvre avec succès de telles stratégies de prix agressifs.

La productivité du travail

La productivité du personnel est une composante importante de l'équation de compétitivité ; elle passe par une simplification de la plupart des processus internes ainsi que par un report de certaines activités sur l'utilisateur. Outre une organisation très aboutie du travail privilégiant souvent la polyvalence, les entreprises qui déploient de telles stratégies se dotent d'organismes de formation intégrés qui forment leurs employés à leurs méthodes.

Dans le secteur des compagnies aériennes low cost, le nombre de passagers par employé est beaucoup plus élevé que dans les compagnies traditionnelles : aux États-Unis, Southwest a un ratio par employé de 2424, contre 1518 pour Alaska Airlines, 1493 pour Delta Airlines et 938 pour United ; en Europe, Ryanair a un ratio personnel/passager inférieur de 60 % à celui des compagnies traditionnelles. Ces résultats sont obtenus par une simplification de l'ensemble des processus d'embarquement et de services aux passagers : pas d'allocation de sièges, pas de repas, pas de films, pas de transfert vers les autres compagnies, etc.

Dans le secteur de la banque en ligne, la simplification des processus (98 % des ordres passés par Internet, 2 % par téléphone, pas de guichets, pas de chèquiers) permet de passer de quatre employés dans une banque classique pour mille clients à deux employés pour mille clients, contribuant ainsi à des prix très compétitifs,

comme le montre le relevé suivant effectué en 2006 comparant une banque en ligne et une banque traditionnelle (sur des opérations identiques sur un an en €) :

- carte bancaire : 35 contre 42 ;
- compte courant : 19 contre 34 ;
- compte titres : 71 contre 87 ;
- actions : 23 contre 74 ;
- fonds actions : 48 contre 238 ;
- assurance-vie : 60 contre 396 ;

soit un total de 256 contre 871.

La simplification des processus de l'offre compétitive résulte d'une mise à nu de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur.

La chaîne de fleuristes Happy (qui a comme principal actionnaire un fonds d'investissement, par ailleurs principal actionnaire de Monceau Fleurs qui mène une stratégie de différenciation) a optimisé l'ensemble des composantes de son offre :

- aucun conseil, les employés ne sont pas formés à en donner ;
- pas de chambre froide, décoration réduite, caisse enregistreuse intégrée à la table d'emballage pour diminuer les déplacements, étagères basiques ;
- approvisionnement en fleurs en grande quantité au Kenya ou en Thaïlande ;
- approvisionnement en grande quantité des rouleaux de bolduc noir, des feuilles d'emballage et des vases en plexiglas achetés en Pologne ;
- 4 salariés par magasin (contre 12 chez Monceau Fleurs) ;
- ouverture de 9 h à 21 h, 7 jours sur 7 ;
- formation spéciale pour emballer les bouquets en quatre gestes précis ;
- 50 références de fleurs (contre 300 chez Monceau Fleurs) achetées en fonction de l'offre (donc pas de suivi).

La réflexion a été la même dans les chaînes de salons de coiffure compétitives tels que Chip ou Coiff & Co où l'analyse des gestes a permis une réduction des temps nécessaires à chaque client : ainsi, des employés très jeunes (60 % ont moins de 26 ans) ont reçu dans un centre de formation intégré un entraînement axé sur le gain de temps :

- couleur : 15 mn contre 15 mn ;
- shampooing : 5 mn contre 10 mn ;
- coupe : 10 mn contre 20 mn ;
- brushing : 7 mn contre 15 mn ;

soit un total de 37 mn contre 60 mn.

Les clients sont fidèles et reviennent 9 fois par an contre 5 dans les enseignes classiques ; ces enseignes qui représentent plusieurs centaines de salons jouissent d'une rentabilité moyenne de 12 % et ouvrent environ 50 salons par an.

La rotation des actifs

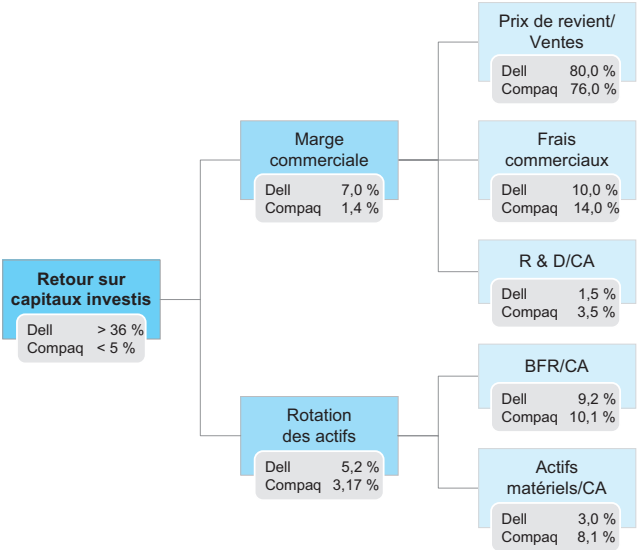
La maîtrise des actifs est une composante critique de l'équation de compétitivité ; cette maîtrise s'obtient de deux manières différentes, parfois conjuguée.

- La première manière consiste à... ne pas investir, ou peu :
 - soit en recourant à des sous-traitants ;
 - soit en arbitrant les facteurs de production travail-investissement en privilégiant le facteur travail à bas coût.

H & M et Dell ont choisi la première option.

Dans le secteur de la confection, H & M minimise son investissement en réalisant 60 % de ses achats en Asie auprès de sous-traitants.

Dans le secteur informatique, Dell a construit un modèle fondé sur la vente directe et une gestion tendue de la chaîne logistique en respectant deux grands principes. En cumulant une meilleure base de coûts et un taux de rotation des actifs plus élevé grâce à son modèle de fabrication à la commande, il génère une rentabilité des capitaux nettement supérieure à celle de ses concurrents.



Source = SEC 10K Reports

L'équation de Dell

Pour produire la Logan, Renault a privilégié la seconde option.

Le constructeur a organisé un système de production multisites dans des pays à bas coût de main-d'œuvre et avec des investissements *a minima* sur chaque site.

Aujourd'hui, la Logan est produite dans plus d'une demi-douzaine de pays dont la Roumanie, la Russie, le Maroc, la Colombie, l'Inde, l'Iran, le Brésil avec une capacité de production prévue en 2009 d'environ 1 million de voitures. Toutes les usines mettent en œuvre le système de production Renault, qui définit de manière très précise les procédures organisationnelles et industrielles. Le système de production Renault (SPR) consiste à repérer les meilleures pratiques industrielles au sein de l'alliance et les formaliser pour en faciliter le partage dans l'ensemble du groupe. Ce véhicule de conception simple avec des processus industriels simples et des organes éprouvés bénéficie ainsi d'un bon niveau de qualité chez les fournisseurs avec 23 défauts pour un million de pièces contre une moyenne de 40 défauts pour les véhicules classiques. La marge opérationnelle moyenne sur la Logan est supérieure à 6 %, soit le double de la gamme Renault (2007).

- La seconde manière consiste à accélérer la rotation des actifs qui ne peuvent pas être réduits.

Les compagnies aériennes qui engagent une stratégie de compétitivité utilisent leur principal actif – leur flotte – d'une manière extrêmement active ; en utilisant des aéroports secondaires non encombrés (et moins chers) favorisant une excellente ponctualité, en demandant au personnel navigant commercial d'effectuer le nettoyage à l'escale (donc pas d'attente du personnel sous-traitant retenu sur un autre avion), les avions de Ryanair volent plus que ceux des compagnies traditionnelles (+ 50 %) : la durée journalière de vols des avions est de douze à treize heures (2 vols de plus que les compagnies traditionnelles par jour et par appareil avec, en général, un seul, voire deux types d'appareil).

H & M réalise un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros avec environ 1 200 magasins dans le monde ; la taille moyenne des magasins est de 1 300 m² et le chiffre d'affaires au m² est de 4 500 euros (*source Morgan Stanley*). En s'inspirant fortement des collections des grandes marques de prêt-à-porter et des grandes marques de luxe, H & M propose des collections qui sont à la pointe de la mode. Son concurrent Zara réalise un chiffre d'affaires similaire avec près de 800 magasins dans le monde d'une surface moyenne légèrement inférieure, environ 1 000 m², mais un chiffre d'affaires au m² supérieur à plus de 5 000 € par m² (*source Morgan Stanley*). Contrairement à H & M, Zara s'approvisionne peu en Asie. Disposant d'une équipe de 200 stylistes, soit le double de H & M, la chaîne identifie les succès mondiaux et les reproduit en petites séries : 15 000 pièces au maximum. Dans ces conditions, les produits restent dans les magasins environ deux semaines alors qu'ils restent un mois chez son concurrent. Les achats d'impulsion sont ainsi favorisés et les soldes fortement réduits (environ 10 % contre près de 40 % dans la profession). Pour maintenir sa compétitivité, Zara utilise un réseau important de sous-traitants. Les tissus sont coupés en interne par des machines ultramodernes, mais l'assemblage est confié à des ouvrières extérieures réparties dans près de 250 ateliers de la région d'Arteixo ; puis le vêtement revient à l'usine de Zara pour les finitions, l'emballage et l'expédition. Cette stratégie de compétitivité met à mal les concurrents dont la stratégie est

moins clairement définie : Gap, Manoukian sont tous en difficulté : la marge brute de Zara s'est élevée en 2006 à 53,5 % et celle de Gap à 39 %. Les stocks plus faibles de Zara générant un taux de rotation des actifs nettement supérieur à la concurrence, la rentabilité des capitaux engagés est supérieure à 40 %.

La perception de la compétitivité

Comme l'a fait remarquer Jack Welch : *« Certes, il y a des entreprises qui sont capables de l'emporter en jouant sur les leviers de coûts et du service dans une ambiance extrêmement compétitive (comme Dell et WalMart) mais c'est vraiment difficile ; on n'a pas le droit à l'erreur. »*

Les stratégies de compétitivité sont en effet extrêmement exigeantes. Le moindre relâchement est immédiatement perçu par les clients dont la seule motivation vis-à-vis de ce fournisseur – le prix – peut devenir négative très rapidement.

Le dépositionnement stratégique est relativement fréquent ; il est, en général, involontaire et non perçu par l'entreprise.

Au début de l'année 2006, Wal-Mart a cessé de mettre l'accent sur son message de prix bas afin d'attirer les consommateurs sur des produits plus à la mode, pensant que les consommateurs s'étaient totalement approprié le positionnement « everyday low prices ». Dès l'été, les ventes commençant à fléchir, le groupe revient alors très vite à sa communication sur les prix, affichant dans tous les magasins des signaux : « Nous vendons moins cher » (*we sell for less*) (*Wall Street Journal* 12/09/2006). Curieusement, un an plus tard, la même histoire se reproduit. En effet, après avoir engagé une nouvelle directrice pour le secteur du vêtement (15 % du CA), Claire Watts, Wal-Mart tente de monter en gamme son offre de vêtements, de biens d'équipement et d'électronique et se déclare lui-même un vendeur de produits de bon rapport qualité-prix. Cette initiative se traduit notamment par le lancement de Metro 7. Mais la demande pour les vêtements ne satisfait pas les attentes de l'entreprise qui finit par renoncer ; Claire Watts remet sa démission et le groupe reconnaît qu'il avait besoin de revenir à des produits plus basiques (Source : *Herald Tribune*, 21/06/07 Lauren Coleman-Lochner, Bloomberg News).

Ce dépositionnement a été perçu par les consommateurs. Les perceptions négatives étant globalisantes, les clients de Wal-Mart se sont rendu compte que quelque chose changeait et que dans un des rayons du magasin les prix étaient moins compé-

titifs. Ils ont généralisé ce constat à l'ensemble du magasin. Les magasins ont connu une baisse de fréquentation et une érosion de chiffre d'affaires. Or, comme le disait Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart : « *Vous n'avez qu'un boss : LE CLIENT. Le client peut virer n'importe qui dans une entreprise, du président au simple employé, simplement en allant dépenser son argent ailleurs.* »

Le multipositionnement stratégique

Le risque de dépositionnement stratégique est important. Une fois la perception du client entachée de suspicion, l'entreprise se trouve prise dans un engrenage qu'il est difficile d'arrêter. Mener à bien une stratégie de compétitivité requiert une obstination et une constance quotidiennes : bref, une culture très spécifique. Les entreprises peuvent-elles mener simultanément de front une stratégie de différenciation et une stratégie de compétitivité ? Que faire quand une entreprise perd volontairement ou involontairement son positionnement stratégique ? Comment sortir d'un positionnement stratégique banal ?

Même si elles ne sont pas très nombreuses, certaines entreprises font cohabiter les deux types de stratégie mais en conservant des chaînes de valeur bien spécifiques et séparées.

Prenons quelques exemples :

Le groupe Swatch comprend 18 marques, 156 ateliers, emploie 21 000 salariés et produit 17 millions de montres par an (soit 1,5 % du marché en volume et 25 % en valeur). Le chiffre d'affaires s'élevait en 2006 à 3,12 milliards d'euros et le résultat net à 467 millions d'euros :

- 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par les montres de luxe : Omega, Breguet, Longines, Jaquet Droz, Blancpain... Cette activité, construite autour d'une stratégie de différenciation, représenterait plus des deux tiers des bénéfices du groupe ;
- 17 % du chiffre d'affaires est constitué par des marques d'entrée de gamme telle que Swatch, Flik flak, Endura au positionnement stratégique clair fondé sur la compétitivité ; cette activité représenterait moins de 20 % des résultats du groupe ;

- 10 % du chiffre d'affaires est constitué par des marques milieu de gamme : Calvin Klein, Tissot, Hamilton, Certina, Mido ;
- 23 % du chiffre d'affaires est généré par la joaillerie et la fabrication de mouvement.

Dans les faits, Nicolas Hayek, le président du conseil de surveillance et fondateur du groupe, et son fils G. Nicolas Hayek (Nick), président exécutif, laissent les activités dont les positionnements sont très différents se gérer de manière relativement autonome tant sur le plan industriel que sur le plan commercial.

- Sur le plan industriel, la Swatch est fabriquée à la chaîne, une première en Suisse dans le domaine de l'horlogerie. Outre la fabrication en chaîne, afin de réduire les coûts, la Swatch (contraction de « *Swiss* » et de « *watch* ») requiert une centaine de composants de moins qu'une montre traditionnelle (soit 51 pièces) et bénéficie d'un procédé de fabrication spécifique : dans les alvéoles du boîtier plastique, deux modules préassemblés sont rivetés par ultrasons ; le verre est soudé directement sur le boîtier. Montre bon marché, elle fait l'objet d'un renouvellement permanent qui en fait un bien courant de grande consommation de masse. Elle est vendue dans des boutiques Swatch ou dans des corners propres à Swatch ainsi que dans des points de vente indépendants à des prix allant de 10 à 120 € pour un prix moyen de 48 € ; depuis son lancement en 1983, elle a été produite à plus de 350 millions d'exemplaires.

Les entreprises du groupe qui suivent une stratégie de différenciation ont des fonctionnements industriels et commerciaux totalement différents.

- Sur le plan industriel, pas de production en série. Les ingénieurs du groupe mettent au point des mouvements extrêmement sophistiqués, complexes, ainsi que des mouvements présentant des caractéristiques exceptionnelles telles que, par exemple, la Delirium Tremens (dont le nom est bien

révéléateur d'une stratégie de différenciation) ou la 1735 de Blancpain (vendue 600 000 €) et constituée de 750 pièces assemblées par un maître horloger pendant un an, ou encore la montre la plus fine du monde (moins de 2 mm). Ces mouvements sont produits à la main par des maîtres artisans très qualifiés. Quant à l'approche commerciale et marketing, elle est spécifique à chaque marque et, bien entendu, très différente de l'approche Swatch.

Autre exemple, celui du groupe suédois Electrolux qui couvre toute la gamme des produits électroménagers. Comme le déclare le CEO d'Electrolux, Hans Stråberg : « Nous avons décidé que nous pouvions gagner de l'argent aux deux pôles du marché à condition de séparer les *business models*. Par exemple, une des conditions est de séparer les forces commerciales. D'un côté, vous vendez des réfrigérateurs de base ; vos commerciaux cherchent à réaliser du volume à un certain niveau de prix. D'un autre côté, vous travaillez avec des consommateurs et des détaillants qui vous achètent des "solutions cuisine" pour des besoins spécifiques. La même force de vente ne peut pas jouer les deux rôles. Et même si la même personne le pouvait, vous devez vous focaliser pour mieux servir le détaillant. »

La chaîne Marriott fait partie des rares entreprises qui réussissent à maîtriser le succès aux deux pôles du marché, alors que son point d'ancrage initial est l'hôtellerie bon marché. À l'origine, en 1927, J. Willard & Alice Marriott ouvre un restaurant-bar A & W à Washington ; l'entreprise se développe et prospère en ouvrant des restaurants-bars ; en 1957, les deux partenaires ouvrent un hôtel « milieu de gamme » The Twin Bridge Motor Hotel à Arlington (Virginie) ; aujourd'hui, les hôtels milieu de gamme sous les marques Marriott et Renaissance représentent encore 47 % de l'activité du groupe ; ce chiffre descendra à 35 % à l'horizon 2008-2010 car le groupe, conscient du phénomène de bipolarisation, investit beaucoup dans le haut de gamme avec la marque Ritz Carlton, acquise en 1995, et dans la partie compétitive du marché avec la marque Courtyard by Marriott. Aujourd'hui, Marriott dispose de 60 hôtels Ritz-Carlton dans 19 pays offrant 19 000 chambres en concurrence directe avec Four Seasons (62 hôtels dans 26 pays et 16 000 chambres) ; par ailleurs, la part de l'offre économique dans le portefeuille de Marriott a augmenté de 11 % sur la dernière décennie avec un million de chambres supplémentaires sous les marques Courtyard, SpringHill et Fairfield. Le groupe n'ajoute de la capacité que dans le haut de gamme et dans le bas de gamme, reconnaissant que la rentabilité du milieu de gamme est inférieure au coût du capital.

Dans les trois cas évoqués ci-dessus, Swatch, Electrolux et Marriott, les deux modèles économiques – l'un fondé sur la stratégie de différenciation et l'autre sur la stratégie de compétitivité

– cohabitent. Mais de toute évidence, les « commonalités » entre les activités sont réduites. Au contraire, tout est fait pour que les modes de fonctionnement restent bien séparés : productions séparées, marketing spécifique, forces commerciales propres, marques spécialisées...

Chapitre 4

UTILISER LE POTENTIEL DE LA DÉCONSTRUCTION



La déconstruction est un phénomène de rupture qui impacte ou impactera pratiquement tous les secteurs économiques. Ce phénomène est aujourd'hui accéléré par les développements socio-technologiques de type Web 2.0.

Pendant de nombreuses années, voire décennies, les entreprises s'organisaient pour contrôler, d'une part, l'approvisionnement amont en assurant elles-mêmes la production des composants dont elles avaient besoin et, d'autre part, s'intégraient en aval afin de s'assurer du contrôle de leurs débouchés. Ainsi, dans le secteur automobile, les constructeurs concevaient les modèles, fabriquaient eux-mêmes les moteurs et les boîtes de vitesses qu'ils avaient eux-mêmes conçus, fabriquaient la plupart des autres composants nécessaires à l'assemblage qu'ils assuraient eux-mêmes, commercialisaient les véhicules grâce à des concessions dont certaines étaient leur propriété et proposaient les moyens de financement au client

final. L'entreprise maîtrisait l'ensemble des fonctions selon un processus d'innovation fermée et d'intégration verticale.

Ces systèmes intégrés se sont progressivement désagrégés pour aller vers des organisations modulaires liées à la digitalisation des processus et au faible coût de transmission de l'information.

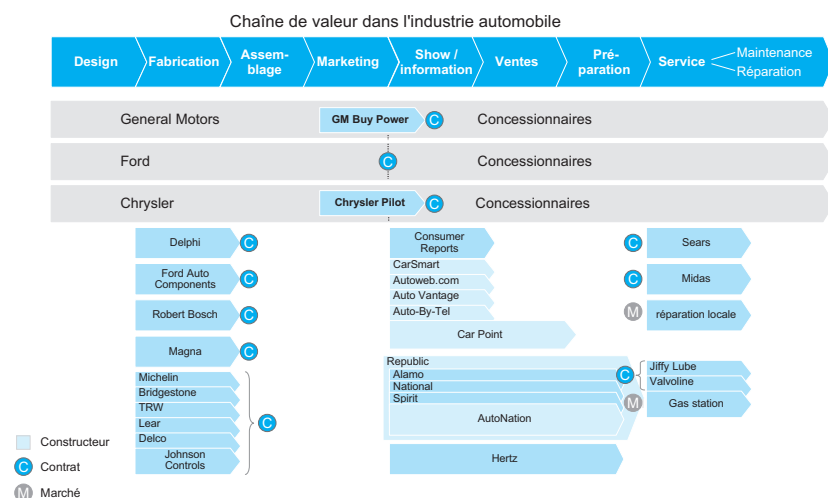
Le phénomène de déconstruction

Le développement très rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication entraîne une baisse considérable des coûts de transaction et des coûts d'accès à l'information. Il en résulte d'importantes modifications dans l'organisation des entreprises ; alors que traditionnellement la concurrence s'exerçait au sein d'industries, la concurrence joue aujourd'hui sur des activités autrefois internes à l'entreprise, c'est-à-dire sur des étapes de sa valeur ajoutée.

Dans les années 1980, des entreprises comme IBM ou Digital Equipment contrôlaient l'ensemble de la chaîne valeur ajoutée qui leur permettait de vendre des ordinateurs : IBM concevait les produits, fabriquait ses propres microprocesseurs et ses mémoires, assemblait les ordinateurs, développait les systèmes d'exploitation ainsi que les logiciels d'application, et assurait la vente, le marketing, le service après-vente et le financement pour les entreprises. Puis, progressivement, sont apparues des entreprises qui se sont mises en concurrence avec IBM sur une partie de la valeur ajoutée : Intel, AMD, des fabricants de mémoires... ont concurrencé IBM sur la première étape de production des ordinateurs. Sur la partie assemblage, de nouveaux concurrents sont apparus : Dell, Hewlett-Packard, Apple, Compaq... De même, sur les systèmes d'exploitation sont apparus Microsoft, Unix et Mac OS. L'étape des logiciels d'application a, elle aussi, connu des bouleversements avec l'apparition d'une multitude de concurrents multipliant les logiciels applicatifs : Microsoft Office, WordPerfect, SAP... Enfin, la

concurrence s'est multipliée sur l'étape de mise à disposition des clients : aujourd'hui les ordinateurs sont vendus par les supermarchés, par correspondance, par des détaillants spécialisés. La chaîne intégrée de valeur ajoutée s'est totalement désintégrée. IBM en a tiré les conséquences et ne produit plus aujourd'hui de PC. La branche micro-informatique du géant américain a été vendue au chinois Lenovo, aujourd'hui numéro trois du PC dans le monde derrière HP et Dell.

Le secteur de l'automobile est aussi un bon exemple de cette désintégration de la chaîne de valeur. Traditionnellement, les producteurs automobiles assuraient toutes les étapes de la production : conception, design, fabrication, assemblage, marketing et information, vente, service, maintenance et réparations.



Source : analyse BCG.

La déconstruction du secteur automobile

La chaîne intégrée s'est progressivement dissoute faisant apparaître de nombreux spécialistes d'une des étapes de la chaîne valeur ajoutée. Certes, la plupart des producteurs continuent d'assurer la conception et le design, parfois en collaboration

avec un cabinet de design spécialisé tel Pininfarina. En revanche, de nombreux composants sont assurés par des spécialistes : Delphi, Bosch, Michelin, TRW, Johnson Controls, Valeo... Les producteurs continuent d'assurer la majeure partie de l'assemblage ; cependant pour l'assemblage de petites séries, les producteurs font appel à des spécialistes extérieurs ou le partagent avec des concurrents. De nombreux acteurs nouveaux se chargent du marketing et de l'information des clients : Consumer reports, Autoweb.com, Auto-By-Tel, CarSmart. De même, la vente est aujourd'hui assurée soit par des concessionnaires mais aussi par des agents indépendants ainsi que par des spécialistes de la distribution tels que Sears aux États-Unis ou Casino en France. Quant au service après-vente et aux réparations, il peut être assuré par les spécialistes tels que Midas ou CarGlass.

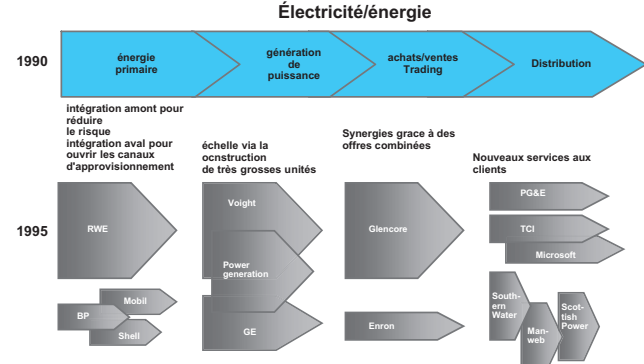
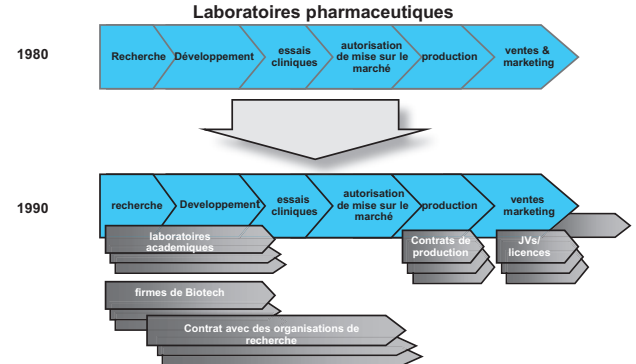
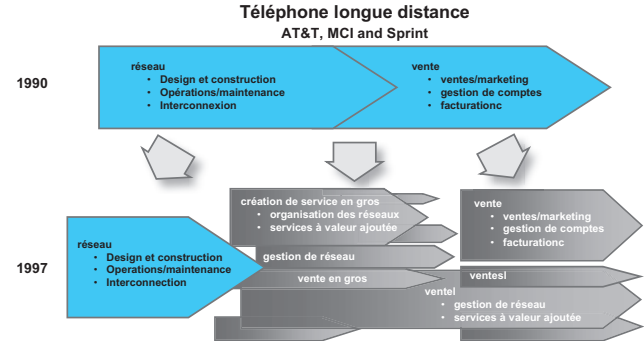
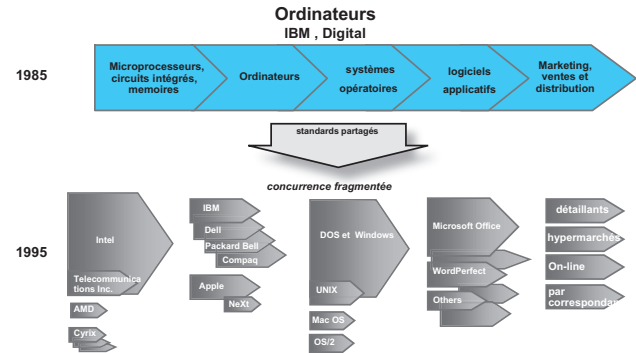
L'adaptation des entreprises

Ce phénomène est à l'œuvre dans de nombreux secteurs, comme le montrent les exemples ci-contre.

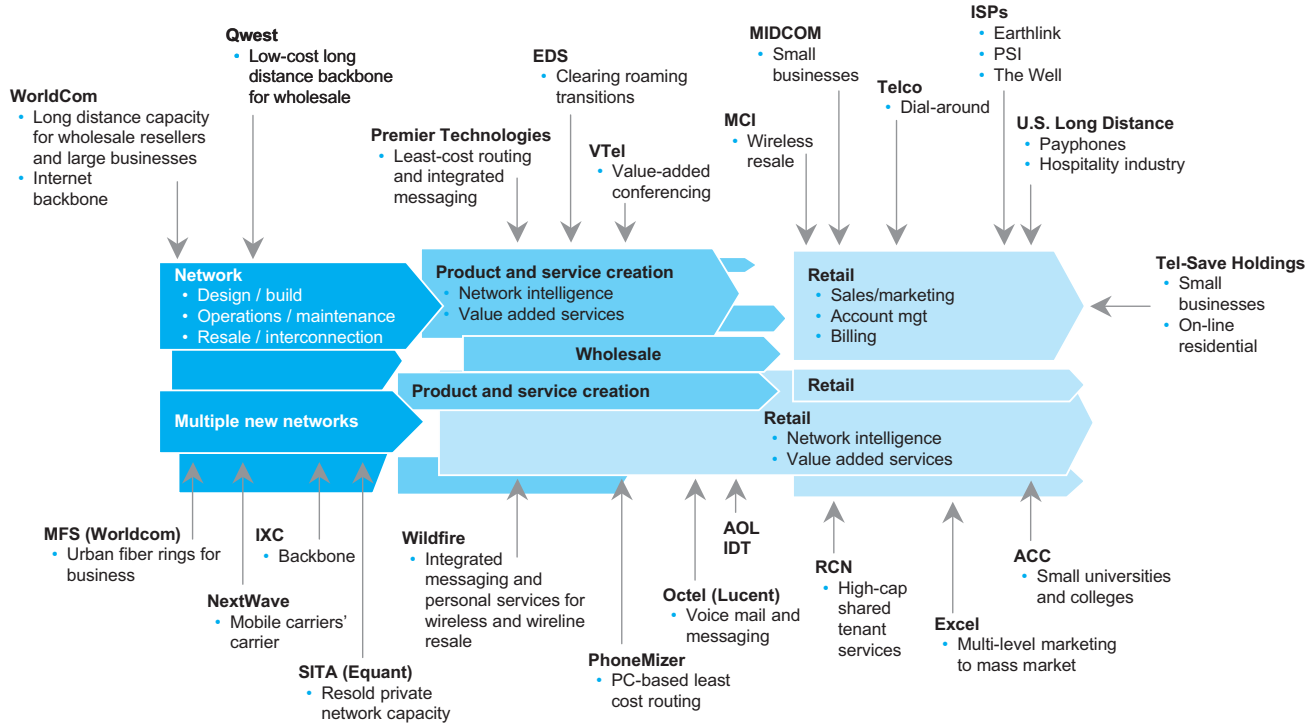
Cette désintégration de la chaîne valeur ajoutée traditionnelle est aujourd'hui très répandue. Le Boston Consulting Group l'a mise en évidence sous le nom de « déconstruction ». Le tableau ci-contre le montre dans le secteur de la téléphonie où des intervenants de petite taille spécialisés émergent à chaque maillon de la chaîne de valeur.

La déconstruction s'explique en grande partie par deux facteurs :

- la généralisation de standards ou de normes, c'est-à-dire d'une mesure quantitative ou qualitative reconnue d'un critère. Cette généralisation, rendue nécessaire par la complexité de la coordination, a entraîné une moindre spécificité des équipements et des actifs, et une plus grande transparence des marchés favorisant les effets d'échelle, créant



Exemples de déconstruction dans plusieurs secteurs

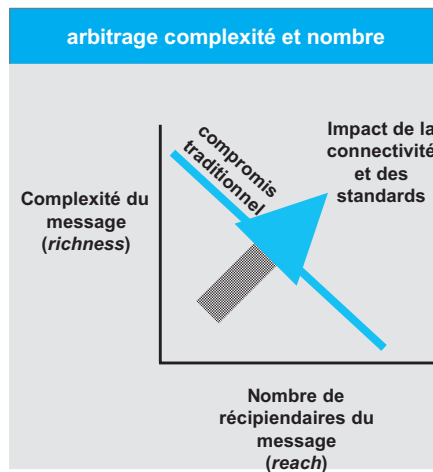


Source: BCG

La déconstruction dans la téléphonie

ainsi de nouvelles dynamiques concurrentielles ; à l'inverse, les entreprises qui ont choisi de maintenir des normes non partagées ou des standards non reconnus ont souvent été en échec ;

- l'arbitrage traditionnel entre complexité des messages et nombre de personnes recevant le message a été rendu inutile par le développement d'Internet : au lieu d'arbitrer entre un message simple envoyé en masse et un message complexe envoyé à un nombre limité d'utilisateurs, les entreprises peuvent communiquer à un grand nombre des messages riches et spécifiques.



Source : Evans, Wurster HBR sept 1997.

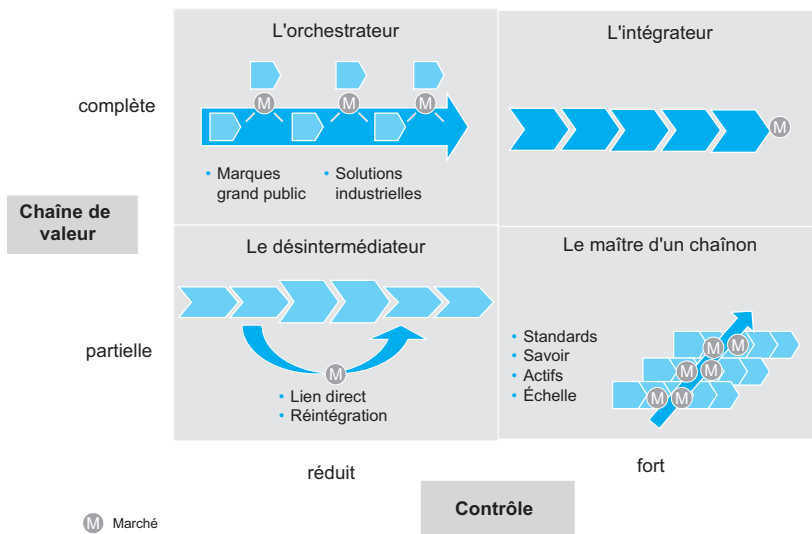
Arbitrage devenu caduc entre complexité et nombre

Le phénomène de déconstruction se matérialise de manière différente en fonction de deux facteurs :

- l'étendue de la chaîne de valeur couverte par l'entreprise : une entreprise peut couvrir l'ensemble de la chaîne de la création/conception jusqu'à la commercialisation et le service après-vente ou intervenir sur une étape donnée seulement, ou encore intervenir de manière transactionnelle en rapprochant deux étapes ;

- le niveau de contrôle que l'entreprise entend avoir, soit en réalisant elle-même les activités composant une étape, et donc en exerçant un contrôle fort, soit en faisant appel à des partenaires extérieurs avec un contrôle réduit.

La prise en compte de ces deux facteurs permet de faire émerger quatre possibilités d'adaptation des entreprises à un monde déconstruit.



Source : BCG.

Les adaptations à la déconstruction

L'orchestrateur d'une offre intégrée : l'entreprise conserve des fonctions critiques mais fait appel à des partenaires ou des sous-traitants pour les fonctions qui ne le sont pas. Son métier est alors de fédérer l'ensemble des intervenants et des activités, par exemple autour d'une solution industrielle développée avec le client (IBM, Areva) ou d'une marque.

Virgin assure toutes les opérations de marketing et de communication autour de sa marque mais fait appel à des spécialistes dans chacun des domaines où l'entreprise intervient : transport aérien, musique, etc.

Le maître d'un chaînon dispose d'un avantage d'échelle ou de part de marché sur un ou plusieurs des étages de valeur ajoutée ; il a recours à des partenaires extérieurs sur les autres fonctions.

C'est le cas Intel dans la construction d'ordinateurs : grâce à sa technologie et sa part de marché ultra-dominante dans le domaine des microprocesseurs, Intel jouit d'un contrôle considérable sur le marché.

Le désintermédiaireur est celui qui, par une bonne connaissance du marché, est capable d'organiser des marchés simples et efficaces où offre et demande se rejoignent directement. (Auto-by-tel, Ebay, Sabre).

Enfin, certaines entreprises sont capables de rester presque totalement intégrées et contrôlent toutes les étapes de la chaîne valeur. C'est **l'intégrateur**, dont Procter & Gamble est un bon exemple.

L'accélérateur Web 2.0

Aujourd'hui, apparaît une nouvelle force qui accélère la déconstruction des systèmes existants : cette force, c'est celle du consommateur, client, ou utilisateur qui ne se contente plus d'acheter un bien mais participe à son élaboration.

De manière embryonnaire, c'est ce qui se passe chez Ikea où le client contribue au processus de production en accomplissant certaines tâches : il essaye, choisit, va se servir dans le magasin, transporte lui-même la marchandise et monte les meubles en kit chez lui.

Nike offre à ses clients la possibilité de personnaliser entièrement leurs baskets en allant sur le site www.nikeid.com ; le client est assuré d'une livraison en quatre semaines d'un modèle unique. Le prix est 10 % plus élevé que le modèle de base.

Dans le secteur bancaire et de l'assurance, le client réalise de nombreuses opérations par lui-même, opérations qui auparavant étaient réalisées par un agent : dépôt de chèques, retrait, virement, gestion de sa trésorerie, placement à court terme... à l'image du site sijetaisbanquier.com du Crédit Mutuel.

L'implication de l'utilisateur dans l'élaboration et la production du bien ou service qu'il convoite devient la norme *via* le Web 2.0 ; les deux principes moteurs de Web 2.0 sont d'une part la

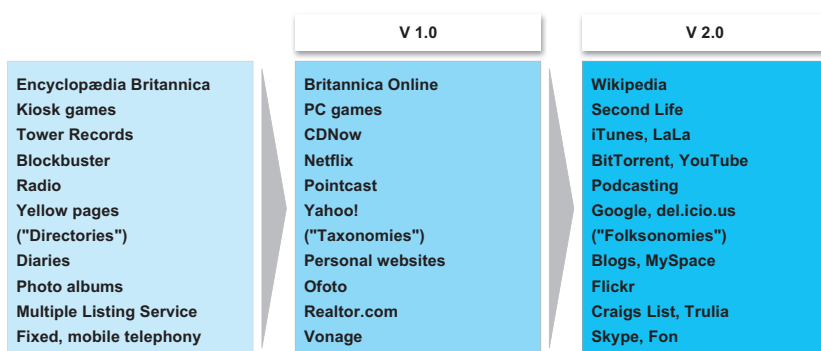
modularité molle (c'est-à-dire une architecture de micro-fonctions rassemblées de manière molle et plutôt peu formelle), et d'autre part, une communauté de confiance qui est une propriété intellectuelle partagée et dont la réputation sert de motivation et de fondement à la confiance.



Un des exemples probablement le plus révélateur et le plus abouti est celui de l'encyclopédie ; autrefois l'encyclopédie *Universalis* ou l'*Encyclopédia Britannica* se présentait sous la forme de livres (une vingtaine de tomes pour la collection complète) dont chaque article était rédigé par un expert. Un tome de mise à jour était proposé chaque année. Puis, ces encyclopédies ont été disponibles sous forme électronique sur CD-Roms avant d'être mises en ligne, les articles étant toujours rédigés par les experts. Aujourd'hui, grâce à la Wikimedia Foundation, créée par Jimmy Donal « Jimbo » Wales en 2003, ce sont les utilisateurs qui contribuent à la création d'encyclopédie dynamique en rédigeant les articles. Selon son fondateur, Wikipédia est une « encyclopédie librement réutilisable que chacun peut améliorer ». Cent mille personnes ont à ce jour contribué à écrire les cinq millions de pages de Wikipédia. Des tests à l'aveugle ont situé la plupart des articles au même niveau de qualité que Britannica.

Aujourd'hui, plus de 220 millions de membres d'eBay créent un flux commercial supérieur à 50 milliards de dollars par an ; plus d'un millier d'experts ont contribué à écrire les 30 millions de lignes de Linux, en concurrence avec les 10 milliards de dollars investis par Microsoft pour développer Vista ; 75 millions d'adolescents animent MySpace.

C'est le phénomène Web 2.0 : la déconstruction continue, mais elle est créée par l'utilisateur et non plus par le producteur ; le schéma ci-dessous en montre de nombreux exemples :



Web 2.0 : exemples d'impact sur les métiers



Second Life est une simulation sociétale virtuelle, permettant de vivre une « seconde vie » sous la forme d'un avatar dans un univers persistant géré par les joueurs.

Dans cet univers, ce sont les utilisateurs/joueurs qui sont les acteurs : ils proposent aux habitants des mondes parallèles, des objets ou des services. Ils sont payés en Linden dollars. Le Linden dollar permet d'acheter des îles, des objets, des maisons sans acquitter la TVA (même si le gouvernement allemand y songe). Les joueurs doivent respecter les règles traditionnelles de la création d'entreprise et immatriculer leur société : pour quelques euros, ils peuvent se créer une boutique et commencer à jouer. Près de 5 millions d'avatars font vivre le site. Les entreprises l'utilisent pour recruter (L'Oréal par exemple) ou pour communiquer : IBM a plus de 4 000 directeurs exécutifs et ingénieurs qui collaborent par le biais de leurs avatars sur des îles virtuelles privées.

Les ruptures annoncées

Supply Chain 2.0, Entreprise 2.0, Mobile 2.0 sont des possibilités de ruptures en cours ou futures qui s'appuient ou s'appuieront sur les mêmes moteurs de « modularité molle » et de

« communautés de confiance » qui impacteront sous des formes adaptées la plupart des activités économiques.

Un exemple de Supply Chain 2.0 est offert par Toyota qui a rompu avec un passé très « papier/bureaucratique » : Toyota et ses milliers de fournisseurs gèrent leur collaboration sur une base de long terme dans le cadre de contrats largement implicites ; l'apprentissage permanent est traité comme une propriété intellectuelle partagée ouverte à tous les partenaires de la chaîne. La réputation est moins le fait des entreprises que celui des ingénieurs et des équipes qui échangent (« communautés de confiance ») ; le travail est « découpé » en tâches et cycles d'hypothèses-tests-mesures (« modularité molle ») conduits en parallèle par des équipes indépendantes ; ils sont formatés et publiés de telle sorte que tous les membres de la communauté puissent capitaliser sur les résultats. La connectivité permettant les échanges partenaire à partenaire (*peer-to-peer*) à coût très faible a permis un saut quantique dans le monde de fonctionnement très élaboré de Toyota.

Chapitre 5

INVENTER ET RÉINVENTER ENCORE



La dynamique d'un marché n'est pas aussi difficile à comprendre qu'on le croit en général. En effet, le cycle de vie de l'entreprise leader est presque toujours le même. Si le leader n'y prend garde, le succès contient en lui les germes de l'échec. Le comprendre permet à des entreprises plus petites de faire leur entrée sur le marché en ciblant bien les faiblesses du leader.

Le cycle de vie de l'entreprise leader

Les sociétés qui servent de pionniers acquièrent une grande compétence technique. Cette compétence est très précieuse pour les clients, particulièrement lorsque ceux-ci sont dans les phases initiales du développement de leur propre expérience. Cette compétence prouve leur qualité de chef de file et renforce encore l'accent mis sur le développement technique. Cette fierté technique conduit alors à façonner chaque commande

afin qu'elle se conforme aux spécifications optimales. Ceci, à son tour, conduit au développement d'une organisation industrielle ou informatique outillée pour fabriquer une très grande variété d'articles. De même, l'organisation commerciale tend à rechercher les commandes qui sortent de l'ordinaire et qui présentent des difficultés où cette compétence technique et cette souplesse offrent l'avantage compétitif le plus grand. C'est là que résident les marges les plus intéressantes.

Ces tendances se renforcent mutuellement. Les qualités de leadership et le succès affermissent la culture de l'entreprise. Elles préservent et renforcent ce style de concurrence.

Initialement, presque tous les leaders évoluent de cette manière. Ils deviennent leaders et prospères parce qu'ils procèdent ainsi. C'est nécessaire parce que, dans les premières phases de la vie de chaque industrie, les clients ont besoin de ces hauts niveaux de services et de compétence. Le leader en est largement récompensé parce que la variété de son expérience et l'accroissement de taille qui en résulte amènent une baisse des coûts et favorisent l'effet d'expérience.

Cependant, à mesure que le marché s'accroît, les concurrents plus petits et moins bien équipés font porter la concurrence sur les prix au détriment du leader qui fournit un meilleur service. Les petits concurrents prennent, en général, leurs premières positions chez les gros clients du leader, parce que ces gros clients sont eux-mêmes devenus experts et n'ont plus besoin du service que le leader leur vend.

Les clients évolués n'ont pas besoin de la gamme complète, des services techniques et de la variété des types de produits disponibles. Ils recherchent un produit ou un service suffisant au meilleur prix. À ce stade, les concurrents du leader sont rarement profitables. Cependant, comme il leur est possible de faire converger leur expérience sur un secteur particulier, leurs coûts

dans ce secteur décroissent rapidement et leurs compétences croissent.

Les petits concurrents ou les nouveaux entrants posent un sérieux problème aux innovateurs parce qu'ils peuvent s'organiser pour ne servir qu'un secteur du marché, au meilleur coût, alors que le concurrent innovateur qui sert tous les secteurs ne peut pas différencier les services qu'il offre et les prix qui demandent autant qu'il le devrait. Si le concurrent dominant fixe ses prix de façon à couvrir tous les coûts des services étendus qu'il offre, il perd au profit des petits concurrents spécialisés une partie importante de son marché. En effet, ces derniers peuvent vendre à meilleur prix parce qu'ils offrent moins de services.

Dans ces conditions, les leaders du marché essayent en général d'établir leurs prix de façon à préserver leur marge moyenne. Cela accélère la diminution de leur marge. Cette tendance, si elle se poursuit, modifie complètement les coûts, les caractéristiques du produit, la politique de prix, les taux de croissance et les types de marché desservis. Le leader devient un spécialiste : faible volume, prix et coûts élevés. Si ce problème n'est pas explicitement reconnu et traité, les bénéfices du leader diminuent et il devient de moins en moins capable de faire face à la concurrence, si ce n'est dans des spécialités à faible volume et marge élevée. Pour survivre, l'entreprise doit alors se spécialiser dans certains secteurs et abandonner les autres.

Lorsque John Donahoe est devenu CEO d'eBay en avril 2008, c'est exactement ce qu'il a constaté : l'ancienne gloire de l'ère dot.com a perdu de son lustre dans un marché des enchères où de nombreux vendeurs utilisent d'autres sites, en partie pour protester contre les hausses de tarif pratiquées par eBay. Le chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis a été en baisse durant cinq des six trimestres précédant l'arrivée du successeur de M^{me} Whitman. Les clients d'eBay sont allés jusqu'à organiser un week-end de boycott en février 2008 pour avertir la société de leur désapprobation de la stratégie suivie et des hausses de prix. Un des clients habituels – Lynette Setzkorn, antiquaire à Tulsa – (citée par *USA Today* 31/03/2008) qui vend pour 30 000 dollars d'antiquités par mois sur eBay a déclaré que la dernière hausse de prix est le dernier coup bas (*the final staw*) et

qu'elle utiliserait dorénavant le spécialiste Ruby Lane et Amazon. La commission prise par eBay sur une vente de 20 dollars est maintenant de 3,14 dollars contre 2 dollars auparavant. Pour faire face à la baisse de son activité de base, eBay a lancé d'autres activités : d'une part, les ventes à prix fixes (eBay Buy It Now), d'autre part, un ensemble de nouveaux services tels que la vente de billets en ligne, les services de paiement pour les commerces, les petites annonces et la publicité dans lesquels la société rencontre des concurrents bien établis.

Si l'on constate le problème et ses causes assez tôt, le leadership, le volume et le bénéfice peuvent être protégés et préservés. Mais pour y parvenir, des changements de politique importants sont nécessaires. Ces changements s'appliquent à des politiques essentiellement différentes de celles qui ont permis le succès initial. C'est là que la plupart des pionniers perdent leur leadership.

La politique de prix, la gamme de produits, l'approche commerciale, les procédés de fabrication et les systèmes de production doivent être profondément modifiés. C'est un problème complexe :

- il est très difficile d'identifier les coûts associés à chaque segment de marché. Beaucoup de ces coûts sont des coûts communs. Si un segment est servi, le coût et le service qui lui sont associés sont souvent supportés par tous les autres segments. Il y a un nombre infini de combinaisons possibles de services et de caractéristiques de clients ;
- les prix ne peuvent pas toujours refléter les différences de coûts qui peuvent exister d'un segment à l'autre, suivant le niveau des services requis. Quand les prix ne reflètent pas ces différences de coûts d'un secteur à l'autre, les concurrents peuvent faire porter leur effort sur un secteur particulier où ils ont un avantage de coûts ;
- les coûts de la concurrence dans des secteurs différents ne sont jamais équivalents. Puisque les marges bénéficiaires escomptées déterminent les investissements, ces différences tendront à produire des taux de croissance différents. Et ces différences de coûts sont accrues par le changement de

parts de marché occasionné par des taux de croissance différents ;

- une modification de l'approche commerciale n'est pas d'un grand secours, à moins que les installations de fabrication et les procédés soient modifiés en tenant compte de ce changement ;
- une modification de la production effectuée dans le but d'obtenir le meilleur coût dans quelque segment que ce soit, risque de réduire la ligne de produit ou le niveau de services et, par conséquent, diminuer la base générale de volume et d'expérience ;
- les coûts de production, l'avantage commercial et le volume potentiel sont des variables qui dépendent les unes des autres. L'optimisation générale dépend des caractéristiques de la concurrence secteur par secteur.

Rares sont les pionniers ou les leaders d'industrie qui accomplissent avec succès la transition entre la prééminence générale dans leur domaine et la concentration de leurs efforts, segment par segment, contre des concurrents spécifiques. De nombreuses forces œuvrent contre cet ajustement :

- le marketing, l'engineering et la production tendent à prendre les politiques des deux autres comme des contraintes données et permanentes ;
- le succès concurrentiel, consistant à se concentrer sur certains segments de marché, incite le leader à faire porter ses efforts sur les secteurs les plus complexes, les plus spécialisés, les moins répétitifs et donc les moins à même de permettre des réductions de coûts fondés sur l'expérience de l'avenir. Plus la réussite de la société aura été grande dans le passé, moins sa structure et sa tradition permettent un changement de style et de conception de la concurrence ;

- dans les secteurs cycliques, quelques bonnes années font croire que tout va bien. Lorsqu'on se trouve au creux de la vague, les problèmes sont imputés à la situation de marché ;
- on tend à mesurer les performances de telles affaires, particulièrement celles dont l'actionnariat est public d'après les résultats à court terme. Un changement de politique important prend du temps, est onéreux et ne montre tous ses effets que longtemps après que les coûts ont été subis et les efforts déployés. Comme la direction manque de motifs pour effectuer ces changements, il est facile de comprendre pourquoi de nombreux pionniers leaders initiaux sont remplacés par des concurrents de moindre envergure.

La prospérité et le cycle de vie du pionnier sont déterminés par deux facteurs :

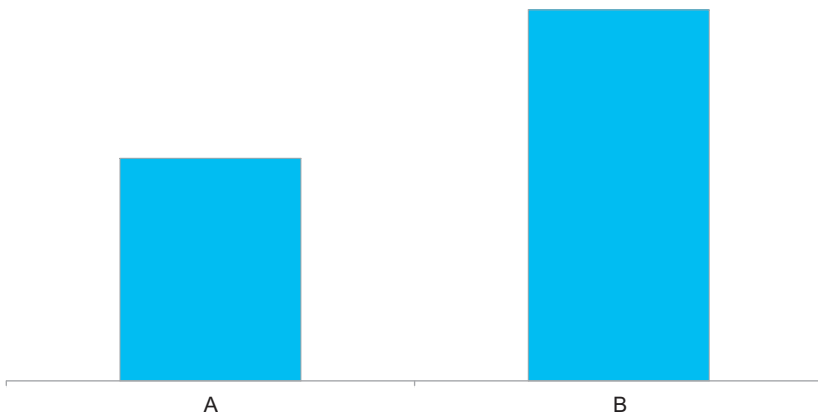
- le premier est sa capacité à reconnaître les différences significatives entre les segments et à réduire au maximum les coûts qu'il encourt pour servir ces segments ;
- le second est son aptitude à reconnaître qu'en servant plusieurs segments, il peut augmenter sa base d'expérience et réduire ses coûts davantage et plus rapidement.

L'angle d'attaque du nouvel entrant

Comprendre de manière fine le comportement de l'entreprise leader et en mesurer les conséquences économiques est indispensable pour le nouvel entrant. C'est cette analyse qui lui permettra de trouver le point faible et donc les zones d'opportunité pour lui. En menant l'analyse ci-dessus, le nouvel entrant constate, d'une part, l'inertie du leader et, d'autre part, ses difficultés à différencier ses services et son niveau de prix. Bien qu'il existe de nombreuses différences et possibilités de segmentation entre clients (volume par article, coûts du service, besoin ou non d'une gamme large, besoin de modification du produit de base, besoin de services d'accompagnement spéci-

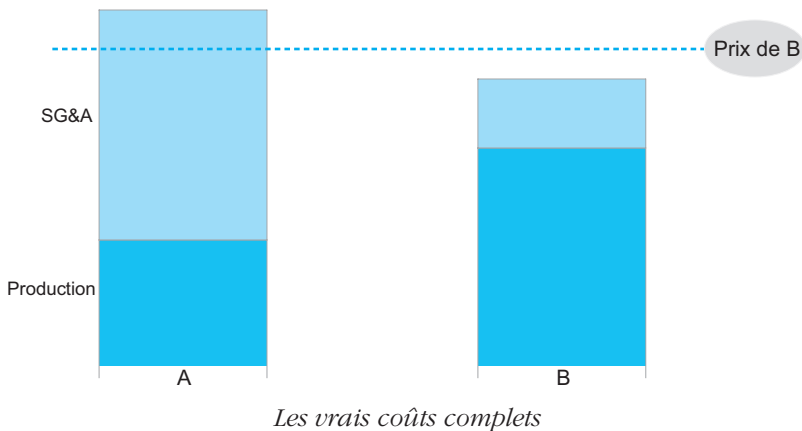
fique...), de nombreuses pressions internes conduisent les entreprises à mettre en place un système de coûts moyens et d'allocation standard. La plupart des systèmes analytiques ne reflètent pas la réalité économique, ils conduisent à des coûts moyens qui conduisent à leur tour à un système de prix moyens : cela signifie que certains groupes de clients paient pour d'autres groupes de clients. Des « prix ombrelle » apparaissent. Certains concurrents en profitent pour prendre de la part de marché dans certains secteurs bien identifiés malgré les désavantages de coûts qu'ils peuvent avoir sur certaines étapes de coût.

Prenons le cas de la société A, leader sur le marché des équipements médicaux à destination des hôpitaux. Elle existe depuis plusieurs décennies et présente une vaste gamme de produits destinés à couvrir toutes les demandes. La société B, beaucoup plus récente et plus petite, a identifié que le prix de vente de la société A est peu dépendant de la taille de la commande et que les variations de prix entre les hôpitaux de moins de 30 lits et les hôpitaux de plus de 100 lits étaient minimales. La société B a des coûts de production supérieurs à ceux de la société A compte tenu de sa taille et de son expérience plus récente.



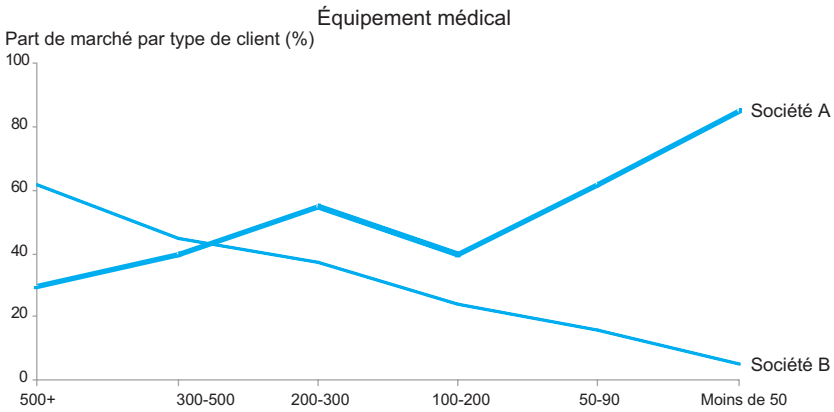
Représentation des coûts de production des sociétés A et B

Elle décide de mettre en place une politique commerciale privilégiant les plus grands clients et notamment tous les hôpitaux et cliniques disposant de plus de 300 lits. Cette démarche commerciale lui permet d'accroître rapidement ses volumes, de réduire l'écart de coût de production avec la société A mais surtout d'avoir des coûts unitaires administratifs et commerciaux nettement inférieurs à ceux de la société A.



En proposant des prix extrêmement agressifs aux plus grands clients, elle gagne rapidement des parts de marché auprès d'eux ; en revanche, elle délaisse délibérément les clients les plus petits. La société A, convaincue que B perd de l'argent, ce qui est logique compte tenu de sa propre structure de coûts, ne réagit pas. Au terme de quelques années, la société B, est devenue le leader du marché en ciblant les grandes unités hospitalières.

La stratégie du nouvel entrant consiste donc à concentrer ses efforts sur les segments où le leader annule son avantage fondamental de coûts par des prix moyens, et à ajuster ses services à la clientèle visée en appliquant une politique de prix ciblée. Dans un second temps le nouvel entrant peut accroître ses services et sa gamme de produits à mesure que ses coûts



Évolution des parts de marchés de A et B

de base s'améliorent et que le leader défriche de nouveaux segments à des prix élevés.

Le renouvellement permanent

Quand la concurrence s'intensifie, il devient de plus en plus difficile à une activité ou à une entreprise de se maintenir année après année parmi les meilleures. Les cycles de vie de produits, des technologies et des outils sont de plus en plus courts. Être leader sur son marché n'est plus suffisant pour s'assurer un succès durable. Les nouveaux entrants potentiels sont présents dans tous les domaines, armés de modèles économiques nouveaux, prêts à exploiter la moindre faiblesse des entreprises ou des activités matures. Quelques sociétés dans le monde semblent pourtant posséder cette capacité à se renouveler de manière systématique et à renouveler leurs activités.

La durée de vie prévisible du premier produit de Motorola, la batterie type B Eliminator, était de dix-huit à trente mois. Les premières livraisons avaient à peine démarré que le produit suivant était déjà prêt. Ainsi, très tôt, la nécessité d'un renouvellement permanent est devenue une partie intégrante de la culture de l'entreprise. D'où la formidable odyssée de Motorola : de l'autoradio aux communications mobiles, aux talkies-walkies et aux téléviseurs en passant par les semi-conducteurs, les téléphones cellulaires et les télécommunications par satellite.

Les entreprises qui parviennent à se renouveler ne se concentrent pas sur des produits, des marchés et des clients précis ; elles savent qu'elles devront, de toute façon, évoluer avec le marché et avec la concurrence. Elles s'attachent donc à définir leurs compétences essentielles et leur mission en termes larges et immuables. Ainsi, Merck définit son métier en disant qu'il a pour objet « de préserver la vie humaine et d'en améliorer la qualité ». Une telle définition laisse la place au changement radical et à la prise de risque, car chacun s'efforce de remplir ses missions quelles que soient les modifications concurrentielles.

Les entreprises capables de se réinventer et de défier le temps (souvent appelées les « encore compagnies » dans la littérature américaine) se régénèrent autour de deux axes :

- le renouvellement de leur modèle économique ;
- le partenariat à long terme avec leurs collaborateurs.

Le renouvellement des modèles économiques

Aucun modèle économique n'est pérenne, la déconstruction est à l'œuvre ; sous l'effet de nombreux facteurs, elle s'accélère. Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises doivent en permanence reconsidérer leur modèle économique sous peine de disparaître. Une telle démarche est cependant rarement spontanée. C'est le plus souvent en période de difficultés que les entreprises révisent leur modèle économique et le font évoluer.

Ces évolutions peuvent s'articuler autour de plusieurs thématiques telles que :

- la chaîne de valeur et sa restructuration ;
- le produit et son transfert vers le service ;
- la clientèle et le renouvellement de sa définition ;
- l'organisation et sa revitalisation permanente.

La chaîne de valeur et sa restructuration

L'entreprise Lacoste a été créée en 1933 par le tennisman René Lacoste associé au bonnetier André Gillier. Créatrice du polo orné d'un crocodile vert, elle a connu un développement spectaculaire dans le monde entier jusqu'aux années 1990 ; puis le modèle économique fondé sur une production réalisée essentiellement en France ou par des licenciés (comme Izod aux États-Unis) et une distribution à des revendeurs indépendants s'est essouffé ; les années 1990 ont vu un fort ralentissement de la croissance des ventes ; aux États-Unis, les résultats sont devenus négatifs (5 millions de dollars de pertes en 1999) pour un chiffre d'affaires de 25 millions de dollars. La non-maîtrise de la distribution a entraîné une dégradation de l'image de marque : les polos Lacoste se trouvaient en vente chez Wal-Mart bradés à 35 dollars. Le producteur comprend alors que le contrôle de l'image de marque passe par le contrôle des magasins. Il reprend en main sa distribution, rachète distributeurs et licenciés. En gérant activement son portefeuille d'activités et en le recentrant sur Lacoste après la cession des marques Orly, Gil, Polichinelle, Scandale, etc. il génère suffisamment de liquidités pour ouvrir ses propres boutiques en Floride et à New York où il investit plus de 70 millions d'euros pour s'installer sur la 5^e avenue. Il compte aujourd'hui près d'une centaine de boutiques aux États-Unis organisées selon un concept de magasins fondés sur « la rondeur » et le blanc, permettant une lecture simplifiée de l'offre et sa mise en valeur. La transformation d'un magasin traditionnel en un nouveau magasin utilisant ce concept dégage dans la plupart des cas une augmentation de pratiquement 50 % des ventes au m² : à chaque rénovation, les vendeurs sont formés au code du haut de gamme. Le réseau compte aujourd'hui plus de 1 000 boutiques. Parallèlement, l'entreprise remet à plat son outil industriel, diminue les capacités de production en France et développe des usines à l'étranger. C'est aujourd'hui l'usine du Pérou qui alimente les États-Unis, chaque vêtement recevant une étiquette « Designed in France, made in Peru ». Le traditionnel polo Lacoste est aujourd'hui vendu 69 dollars soit dans les boutiques Lacoste, soit dans des magasins chic tels que Bloomingdale's, Barney's ou Neiman Marcus. La remise en question forcée du modèle traditionnel et le déploiement d'un nouveau modèle fondé sur le contrôle de la distribution s'avèrent un succès : le chiffre d'affaires mondial a été multiplié par 3 en dix ans pour atteindre en 2007 le montant de 1,6 milliard d'euros.

Le produit et son transfert vers le service

Créé par une équipe de chercheurs de l'université de Stanford en 1984 pour commercialiser une technologie de routeurs, Cisco connaît un développement rapide pendant ses premières années. Cependant, à partir de 1994, la croissance ralentit. Les réseaux informatiques deviennent de plus en plus complexes, en évolution permanente, et les clients commencent à privilégier les fournisseurs qui leur offrent des solutions couvrant toutes les technologies nécessaires. Ils exigent plus de fonctionnalités que celles que leur apportent les seuls routeurs Cisco. Ils demandent des solutions de réseaux qui incorporent de multiples technologies et de multiples outils. L'entreprise Cisco réalise alors qu'elle doit évoluer et devenir

un fournisseur de solutions. Pour y parvenir, elle a deux options : soit investir beaucoup en recherche et développement pour développer les nouvelles technologies nécessaires, soit acquérir les produits et les technologies nécessaires par des acquisitions ciblées. Elle choisit la seconde option. La première acquisition sera Crescendo Communication achetée en 1993 pour 90 millions de dollars. Suivront de nombreuses autres acquisitions. Cette stratégie du service permet aujourd'hui à Cisco de proposer à ses clients des solutions de réseaux complètes, les plus complètes du marché. Le recours à des acquisitions a été systématisé ; une direction se consacre totalement aux acquisitions et à leur intégration (section 2, chapitre 2). Ce transfert du produit vers les services permet à Cisco d'être une solution « one stop shopping » pour ses clients qui n'ont plus à s'adresser à de multiples fournisseurs pour montrer leurs réseaux, diminuant ainsi les coûts d'intégration et améliorant la qualité du service rendu.

La clientèle et le renouvellement de sa définition

En l'an 2000, le marché du bricolage en France s'élève à 20 milliards d'euros et connaît une croissance modérée de 5 % par an ; dans le secteur de la distribution, le leader est Castorama qui avec son slogan : « Tout pour le bricolage » propose à sa clientèle une vaste gamme de produits. Son concurrent Leroy Merlin est le numéro 2 du marché. Ces performances semblent être inférieures à celles du leader du marché. C'est probablement la raison pour laquelle Leroy Merlin initie une réflexion stratégique qui l'amène à constater que ses vrais clients, à savoir les clients qui décident, ne sont pas les hommes, qui tendent à considérer un magasin de bricolage comme un magasin de jouets pour adultes, mais plutôt les femmes qui décident en fonction de la décoration de leur foyer et de leur *sweet home*. Leroy Merlin décide alors de se réinventer en renouvelant la définition de sa clientèle : ce sera les femmes. Le groupe entame alors une mue autour de quatre thèmes : l'assortiment, l'organisation du magasin, la communication et la formation.

- L'assortiment est profondément modifié : le nombre de références techniques est diminué de 40 % tandis que le nombre de références décoration croît de 30 %.
- L'organisation du magasin est modifiée : quelques rayons techniques sont maintenus, mais certaines parties du magasin sont organisées en fonction de style de décoration et d'aménagement.
- La communication traduit cette nouvelle orientation ; elle se concrétise par un nouveau slogan : « Et vos envies prennent vie ». Cette communication est soutenue par le magazine *Du côté de chez vous* disponible en kiosque et en magasin et qui fait l'objet d'un magazine télévisé ; les clients peuvent s'adresser à une « consultante déco » et poser leurs questions.
- Enfin, et il s'agit certainement d'une partie critique, un programme extrêmement important de formation est engagé : il vise à transformer les chefs de rayon en « consultant déco » ;

par exemple, initialement, le chef de rayon carrelage apprenait à poser un carrelage. Aujourd'hui, il apprend à écouter ses clientes. Quand l'une d'entre elles

lui dit : « Bonjour Monsieur, nous venons de déménager. Mon mari a été muté de Marseille à Lille. Nous avons acheté une grande maison et nous avons inscrit nos trois enfants à l'école du quartier. Je voudrais changer le carrelage des salles de bains et de la cuisine ; pouvez-vous me conseiller ? » Le « consultant déco » a immédiatement la réponse à la question de la cliente.

Cinq ans après le démarrage de cette transformation stratégique, Leroy Merlin est devenu le leader du marché. Surtout, ses performances économiques se sont considérablement améliorées puisqu'il bénéficie aujourd'hui d'un ratio de 4 100 € de chiffre d'affaires au m² très supérieur à celui de Castorama (2 700 €/m²).

L'organisation et sa revitalisation permanente

Le groupe Virgin comprend plus de 200 sociétés détenues par leur président Richard Branson. Le groupe utilise un mode de fonctionnement visant à maximiser l'exposition de chacune des unités aux informations et aux pressions externes, afin de maintenir un esprit entrepreneurial et protéger sa capacité à répondre rapidement aux changements de comportement des consommateurs à travers toutes les opérations. À l'origine du réseau Virgin se trouve l'activité Virgin Records. Conscient de la léthargie et de l'inefficacité des structures organisationnelles complexes, Branson décide que, dès lors qu'une unité dépasse une certaine taille (environ 50 personnes), il vaut mieux créer une nouvelle entreprise. Comme le dit leur président : « Le bénéfice est que chaque dirigeant d'unité gère son propre destin avec 50 personnes. Il est le dirigeant au lieu d'être le délégué du délégué du délégué. » Ainsi, le réseau est animé par un ensemble d'unités qui fonctionnent séparément mais qui ont des intérêts les unes dans les autres, partagent une marque, une philosophie et un puissant esprit entrepreneurial. La communication latérale et la créativité sont à la base de ce modèle qui s'oppose aux systèmes hiérarchiques. Des valeurs et une culture commune apportent l'énergie génératrice de croissance. Cette organisation en réseau permet à Virgin de détecter les changements de marché et d'y répondre parce qu'un grand nombre d'employés sont exposés au développement du marché et de la concurrence. Ainsi, le groupe se réinvente en permanence à partir de l'édition musicale en créant de nouvelles entités dans le secteur de la distribution, du transport aérien, de la banque, etc.

Le partenariat à long terme avec les collaborateurs

Les entreprises qui se renouvellent en permanence se comportent avec leurs collaborateurs comme avec leurs clients. Elles parviennent à nouer un partenariat à long terme avec leurs collaborateurs. Cette cohérence entre le renouveau permanent et la gestion des ressources humaines est très apparente dans un groupe comme Merck. Parce que la découverte de nouveaux médicaments est cruciale pour la croissance du groupe, la R & D a été organisée dans le but d'attirer et de fidéliser les meilleurs chercheurs. Les laboratoires de recherche fonctionnent comme leurs homologues des universités. Les chercheurs disposent d'une grande liberté pour mener leurs travaux et en publier les résultats. Les décisions sur le

financement et la promotion des projets sont prises par leurs pairs. À une époque où le marketing détermine le calendrier de nombreux laboratoires, ceux de Merck disposent toujours d'une grande autonomie.

Pour rester dans la course et ne pas se laisser rattraper puis distancer par les nouveaux venus, les entreprises doivent s'adapter en tirant les leçons du cycle de vie de l'entreprise leader : d'une part, résister à « l'indolence » et aux comptabilités analytiques non représentatives de l'activité et, d'autre part, se préparer en permanence à se renouveler.

Section 4

Le dialogue stratégique

Chapitre I

CERNER LES HORIZONS DE TEMPS



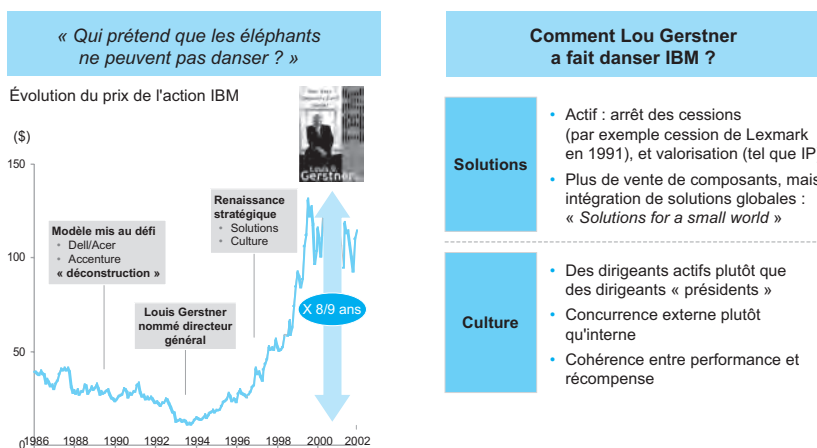
« Le futur est pareil à la beauté,
tout est dans l'œil de celui qui regarde. »

Pablo Picasso

Succès commerciaux, innovations brillantes, résultats financiers excellents, culture dynamique et attrayante... les bienfaits d'une bonne stratégie, pertinente et exécutée avec ténacité sont nombreux ; beaucoup d'entreprises en bénéficient ; quelques-unes sont cependant abonnées aux *profit warnings*, ces périodes difficiles où la réalité rattrape les attentes et les objectifs.

Même les entreprises les plus solides, les plus brillantes, peuvent rencontrer un « trou d'air » stratégique. Tel fut par exemple le cas d'IBM qui pendant une décennie (de 1985 à 1994) a vu son modèle économique remis en question par de nouveaux entrants tels que Dell ou Acer dans le domaine du hardware ou Accenture dans le domaine de l'intégration

logicielle ; durant cette période, le cours de Bourse n'a cessé de baisser. La nomination de Louis Gerstner comme directeur général a permis à la firme d'entamer une renaissance stratégique fondée sur le constat de la « déconstruction » inexorable de l'activité, sur une modification profonde de l'offre (IBM a cessé de vendre des éléments pour proposer des solutions intégrées globales : « *Solutions for a small world* ») et par l'utilisation des actifs existants (IBM a en effet cessé de vendre ses actifs tels que Lexmark en 1991, et a commencé à valoriser les actifs existants, en particulier ses brevets). Le cours de Bourse a été multiplié par huit sur la décennie suivante.



IBM : la danse des éléphants

Le futur devenant de moins en moins prévisible et les horizons de temps tendant à se raccourcir, on pourrait penser que le facteur clé de succès aujourd'hui n'est plus l'anticipation mais la vitesse de réaction et qu'il est inutile de passer du temps à définir une stratégie. Il n'en est rien. La récompense de l'anticipation est d'autant plus grande que la visibilité est réduite. Se contenter de concourir sur la capacité de réaction est insuffisant car peu générateur de différenciation entre les concurrents. Une des fonctions du stratège est l'anticipation d'une double

manière : il lui faut distinguer les zones de certitude qui vont permettre de prévoir le futur et les zones d'incertitude dans lesquelles son rôle est de préparer les futurs ; dans le premier cas, on parlera de prévisions, dans le second, on parlera de prospective. Parmi les éléments de certitude figurent, par exemple, le vieillissement de la population, la dette publique, la démographie, l'élargissement de l'Union européenne, le réchauffement climatique, la mondialisation... Parmi les éléments d'incertitude figurent, par exemple, le comportement du consommateur, les nouvelles maladies, l'évolution de la technologie, les catastrophes écologiques...

La stratégie, parce qu'elle permet de se positionner en tête de la course ou d'en inventer une nouvelle est un facteur essentiel de création ou de renforcement d'un avantage concurrentiel. En revanche, elle doit être adaptée à l'environnement actuel et ne pas être synonyme d'un processus rigide ou d'un système de planification du centre vers les unités opérationnelles. Il s'agit d'un processus itératif qui combine différents horizons de temps. Si la stratégie est trop centrée sur le court terme, la myopie qui en résulte peut faire manquer à l'entreprise des modifications profondes de son environnement. À l'inverse, se concentrer sur les horizons de temps trop longs entraîne une déconnexion entre les aspirations à long terme et les activités opérationnelles quotidiennes. Il faut donc être en mesure de dérouler un processus stratégique en combinant plusieurs horizons de temps.

- L'horizon du long terme doit permettre de préciser la vision et les aspirations de l'entreprise avec deux objectifs :
 - le premier est de prendre en considération et de se préparer aux changements majeurs qui peuvent intervenir dans les cinq, dix ou vingt années à venir et de définir une ligne directrice qui permettra à l'entreprise de profiter de ces changements à son avantage ;

- le second est de préciser non seulement les aspirations à long terme de l'entreprise mais le type de modèle micro-économique susceptible de prévaloir et capable de supporter la réalisation des aspirations à long terme.
- L'horizon à moyen terme doit se focaliser sur le chemin permettant la création de valeur. Quels sont les initiatives importantes, les lignes directrices, les contrôles et les incitations qui permettront à l'entreprise de réaliser ces aspirations et de satisfaire les attentes de croissance, de profitabilité et d'utilisation des actifs ?
- L'horizon de temps court doit se focaliser sur les liens à établir entre les autres horizons de temps et la réalisation opérationnelle des objectifs et le budget. Quelles sont les actions qui permettent de mieux réaliser la stratégie à moyen terme ? Y a-t-il des signaux faibles sur le marché qui remettent en question les hypothèses stratégiques majeures ? Cet horizon respecte les réalités budgétaires, mais ne s'en contente pas ; il doit intégrer aussi les réalités stratégiques et éviter que le processus de planification stratégique ne soit organisé en fonction du budget.

La « bonne santé » du processus stratégique de l'entreprise peut être évaluée en répondant aux dix questions suivantes :

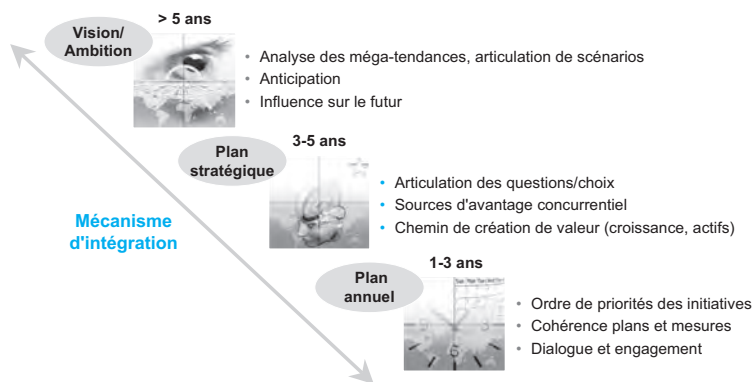
- L'entreprise a-t-elle récemment exploré des scénarios de long terme pour son activité ?
- A-t-elle récemment évalué les sources de son avantage concurrentiel ?
- A-t-elle diminué la bureaucratie de son processus de planning stratégique ?
- Le processus de planning stratégique adresse-t-il des questions difficiles ? Génère-t-il des idées nouvelles et innovantes ?
- L'entreprise utilise-t-elle des méthodes de réflexion variées afin de construire sa stratégie ?

- Utilise-t-elle de manière suffisante les points de vue externes dans l'élaboration de sa stratégie ?
- Le comité de direction consacre-t-il suffisamment de temps (quantité, fréquence) à discuter la stratégie ?
- Les directeurs sont-ils formés à la réflexion stratégique ?
- Les managers sont-ils prêts à identifier et à répondre aux signaux du marché ?
- La stratégie est-elle partagée et comprise par la majorité des directeurs ?

Une bonne stratégie n'est pas un actif perpétuel ; elle doit sans cesse être revue pour s'assurer que dans l'environnement – ô combien changeant ! –, elle conserve toute sa pertinence ; c'est pourquoi beaucoup d'entreprises mettent en place des processus stratégiques itératifs afin de faire face à ce défi permanent. Malheureusement, ces processus ne délivrent pas toujours les résultats attendus car ils sont souvent entachés de plusieurs biais :

- biais bureaucratique : « le plan stratégique consomme beaucoup de temps, il revient cher et il n'est pas efficace ; le point de vue est trop financier » ;
- biais autocentrique : « l'entreprise se compare à elle-même ; elle ne regarde pas à l'extérieur ; elle ne raisonne pas par analogie » ;
- biais routinier : « le processus se répète chaque année, les mêmes données génèrent le même résultat ; le processus est sclérosant ; il n'y a jamais de nouvelles idées » ;
- biais déresponsabilisant : « les directeurs ne sont pas impliqués dans la définition de la stratégie ; les stratèges sont dans leur tour d'ivoire » ;
- biais isolationniste : « la stratégie ne se concrétise pas en actions car il n'y a pas de liens avec le plan opérationnel ; il n'y a pas de liens entre la vision, la stratégie et le terrain ; d'ailleurs il n'y a pas de liens avec les plans d'incitation ».

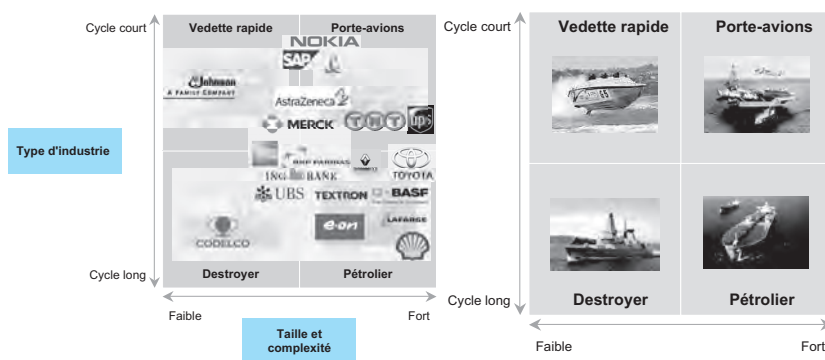
Afin d'éviter ces biais, la démarche stratégique doit intégrer et traiter séparément trois horizons de temps : le long terme (de 5 à 15 ans), le moyen terme (de 3 à 5 ans) et le court terme (de 1 à 3 ans) ; à chacun de ces horizons de temps correspondent des objectifs, des outils d'analyse adaptés et des implications spécifiques.



Les 3 horizons de temps

Cependant, ces horizons de temps ne sont pas figés et identiques pour toutes les entreprises. Dans le secteur minier, le long terme signifie au moins dix ans voire vingt ou trente ans. Dans les secteurs de la téléphonie mobile ou informatique, le long terme peut être parfois de l'ordre de trois ans. La plupart des industries sont soumises à des cycles plus ou moins longs. Par ailleurs, selon sa taille et sa complexité, la vitesse de réaction d'une entreprise peut varier sensiblement. En croisant ces deux variables, on obtient les schémas ci-contre :

- pour l'entreprise de grande taille présente dans une industrie à cycle long, l'analogie est celle du pétrolier : une grande stabilité, une récurrence des résultats, de la fiabilité mais aussi une difficulté à réagir rapidement et à s'adapter à des modifications brutales de l'environnement ;
- l'entreprise de grande taille et complexe présente dans une industrie à cycle court s'apparente plutôt au porte-avions :



Le temps relatif

récurrence des résultats et fiabilité mais capacité à réagir par des initiatives et des projets capitalisant sur les forces de l'entreprise en évitant les lourdeurs ;

- la vedette rapide symbolise l'entreprise de petite taille ou simple, présente dans une industrie à cycle court : elle est rapide et s'adapte facilement à des changements de son environnement ;
- l'entreprise simple et de petite taille opérant dans un cycle long s'apparente au destroyer : capable de réaction rapide, il peut défendre un groupe de bâtiments (militaire ou civil) contre toute menace, comme d'attaquer un groupe de navires moyennement défendus.

Chaque processus stratégique (court moyen et long terme) a sa fréquence qui lui est propre. Tandis que la revue d'action est annuelle, le processus de planification stratégique prendra place en moyenne tous les trois à cinq ans, alors que l'exercice de vision prendra place au maximum à un terme de cinq ans ou plus. Il est donc important de bien coordonner ces horizons de temps par des mécanismes appropriés.

Cette relativité des horizons de temps n'exonère pas l'entreprise de prendre en compte séparément le long terme, le moyen terme et le court terme. Simplement, la traduction en nombre d'années de ces horizons de temps ne sera pas la même pour

toutes les entreprises : un plan stratégique pour une entreprise présente dans un cycle long sera au minimum établi sur une période de cinq ans, alors que le plan stratégique établi pour une entreprise présente dans un cycle court s'inscrira plutôt dans une perspective de trois à cinq ans.

Les trois horizons de temps

À chaque horizon de temps correspondent des objectifs, des outils, des approches et des livrables bien spécifiques. Rappelons-les brièvement :

Horizon de temps	Objectifs	Outils et méthodes	Approche	Livrables
Long terme	Positiver l'incertitude	Méga-tendances	Inductive	Scénarios
		Nouveaux modèles	Créative	Vision
Moyen terme	Prévoir le futur court	Environnement	Déductive	Plan stratégique
		Mécanismes économiques		
		Segmentation		
		Forces et faiblesses		
Court terme	Traduire la stratégie en actions	Menaces et opportunités	Bi-directionnelle	Indicateur de performances
		Dialogue stratégique		
		Tableau de bord		

Horizon de temps, objectifs et méthodes

L'horizon du long terme

Les buts de cette étape sont de répondre à ces questions : quelle est la vision, quelle est l'ambition ? Il s'agit d'explorer les futurs, d'anticiper l'incertitude et d'y être préparé en déterminant les manières possibles de participer à ces futurs. Réfléchir à cet horizon passe par deux étapes :

- la première est d'étudier les grands changements pour les cinq, dix ou vingt ans à venir, de s'y préparer et d'identifier les moyens de les influencer dans l'intérêt de l'entreprise ;

- la seconde est de définir les objectifs à long terme, les piliers de sa stratégie. Il est souvent utile, pour réfléchir à un horizon lointain, de travailler à partir de scénarios extrêmes.

Shell a été parmi les premières entreprises à pratiquer la planification par scénarios à la fin des années 1960, et l'une des rares entreprises à avoir anticipé le choc pétrolier de 1973.

Le cœur de l'analyse repose sur la compréhension des mégatendances et des anticipations de nouveaux modèles microéconomiques afin de **positiver les incertitudes** et préparer le futur à long terme (voir chapitre suivant). Cette analyse doit être très ouverte et latérale, la plus créative possible et intégrer aussi bien des dirigeants et des directeurs de l'entreprise que des parties prenantes externes (associations sectorielles, fournisseurs, experts, etc.) ; la plupart des conséquences envisagées dans cette analyse doivent être intégrées dans des scénarios concrets ; l'attention doit plus particulièrement porter sur les grandes incertitudes et sur les scénarios ayant un très fort impact ; les conséquences doivent être évaluées en fonction des opportunités et des risques qu'elles génèrent ; des actions offensives et défensives doivent en être déduites. Un scénario n'a pas pour objet de modéliser les situations réelles en poursuivant des tendances ; au contraire, il inclut des ruptures et envisage des futurs multiples permettant d'avoir une meilleure compréhension de l'évolution des rapports de force et d'en envisager les conséquences pour l'entreprise.

Depuis trente ans, Shell établit des scénarios pour mieux penser son futur. La dernière étude (« Global scenarios to 2020 ») publie deux scénarios : le scénario « *business class* », qui anticipe un monde avançant vers une intégration économique continue et le scénario « *prism* », qui reflète le pouvoir persistant des valeurs culturelles et souligne la multiplicité des approches vers la modernité. Ces scénarios sont utilisés pour explorer les manières dont les technologies et les systèmes liés à l'énergie

vont évoluer pour répondre aux besoins des consommateurs, aux problèmes de sécurité, aux pressions de l'environnement et aux évolutions réglementaires.

L'horizon du moyen terme

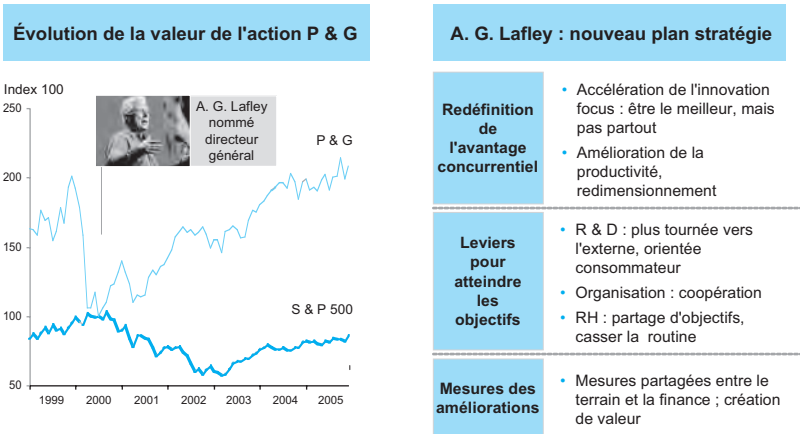
L'objectif ici est différent. Il ne s'agit pas seulement d'anticiper mais de définir un plan d'actions, un chemin de création de valeur. Quelles lignes directrices, quelles initiatives, quels moyens de contrôle et quelles mesures d'incitation permettront à l'organisation de réaliser ses aspirations et de remplir – voire de dépasser – les attentes du marché en matière de croissance, de rentabilité et d'utilisation des actifs ? L'objectif est donc d'explorer les sources créatrices d'avantage concurrentiel afin de définir, de manière concrète, un plan stratégique créateur de valeur. L'analyse s'appuie sur la compréhension de l'environnement économique, les caractéristiques des clients et des consommateurs et la dynamique des relations concurrentielles ; elle dissèque les mécanismes microéconomiques et la segmentation stratégique, et permet d'identifier les sources de création de valeur et de **prévoir le futur proche** ; cette analyse déductive doit permettre de répondre à des questions stratégiques telles que :

- Quelle est la principale source de profit de notre concurrent n° 1 ? Comment peut-on amoindrir cette source ?
- Quelle part de marché allons-nous gagner avec ce plan ? Qui va perdre de la part de marché ? Comment va-t-il réagir ?
- Quelle est notre plus grande vulnérabilité ? Que ferions-nous si nous étions notre concurrent ? Que peut-on faire pour se protéger ?

L'élaboration du plan stratégique passe par une évaluation rigoureuse des marchés, des concurrents, des sources d'avantage concurrentiel afin de déterminer la stratégie, d'établir des objectifs à moyen terme et des indicateurs de performance, et de définir les priorités parmi les initiatives à déployer sur plusieurs années et cohérentes avec le long terme ; des critères de mesures

doivent être définis afin de s'assurer que le déroulement du plan stratégique est conforme aux objectifs. La planification stratégique consiste ainsi à « créer » des futurs plus désirables, soit en influençant le monde externe, soit en adaptant les programmes et actions en cours afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement externe.

Lorsqu'il a pris la direction générale de P & G, A. G. Lafley n'a pas modifié la vision de l'entreprise à long terme (« *P & G people are committed to serving consumers and achieving leadership results through principle-based decisions and actions* ») mais, après avoir identifié les forces et les faiblesses de son entreprise dans un environnement concurrentiel à cycle relativement court, il s'est concentré sur le moyen terme ; ainsi, il a accéléré la mise en œuvre de plusieurs initiatives, notamment dans le domaine de l'innovation et de la réduction des coûts ; il a utilisé un certain nombre de leviers (R & D, organisation, culture) et mis en place des outils de mesure adaptés afin de contrôler le déroulement du plan stratégique. Depuis sa nomination en 2000, le cours de Bourse a été multiplié par 2.



P & G : l'approche stratégique

L'horizon du court terme

L'objectif des revues annuelles d'activités est de **traduire la stratégie en actions**. Cet horizon de temps est dédié à la construction de passerelles, à la fois vers les autres cadres temporels et vers le processus budgétaire. Quel plan d'actions détaillé permet le mieux de réaliser la stratégie à moyen terme ? Y a-t-

il des « signaux faibles » qui remettent en cause les hypothèses stratégiques ? Cet horizon respecte les réalités budgétaires mais ne leur laisse pas prendre le pas sur les objectifs stratégiques. L'encombrante « planification stratégique » – construite à base de prévisions détaillées sur cinq ou dix ans – est remplacée par un « dialogue stratégique » constructif entre le centre et les entités opérationnelles autour de questions clés bien formulées. Cette approche, fondée sur le dialogue, entraîne aussi un raccourcissement du processus, grâce auquel on prend des décisions plus pertinentes et plus rapides.

Il s'agit donc de répertorier les initiatives contenues dans le plan stratégique et de hiérarchiser les priorités à retenir dans les un à trois ans qui viennent. L'élaboration de ce plan doit présenter les caractéristiques suivantes :

- le rôle des directeurs dans le dialogue stratégique est critique à ce stade. En effet, l'élaboration du plan doit constituer une plateforme de dialogue entre le siège et les directions opérationnelles : les questions du siège doivent être utilisées comme une donnée dans le processus, les signaux faibles doivent être identifiés, les vues des directeurs opérationnels doivent être remontées et intégrées dans la stratégie du groupe ;
- la direction de la stratégie doit apporter son soutien aux directions opérationnelles d'une triple manière : partage de l'information (concurrents, marchés, etc.) partage du contexte stratégique et partage du processus d'élaboration du plan ;
- la direction de la stratégie doit poser les questions clés aux entités opérationnelles, susciter des réactions et identifier les défis ;
- l'ensemble doit être traduit en initiatives à court et moyen terme avec des cibles et des objectifs agressifs. Les plans des différentes divisions doivent être cohérents. Le plan à court terme est orienté vers l'action ; le processus n'est pas budgétaire, il ne doit pas être bureaucratique et ne doit pas créer un biais financier.

Les mécanismes d'intégration des trois horizons de temps

L'intégration des trois horizons de temps est nécessaire pour assurer la cohérence de l'ensemble. C'est à l'issue de cette intégration que peuvent être déterminés les objectifs collectifs et les objectifs individuels ; c'est aussi ce processus qui permet à l'ensemble de l'entreprise de partager des thèmes et un langage communs. On observe trois schémas d'intégration qui peuvent fonctionner de manière isolée ou combinée.

- Mise en place de mesures de performances imposées par le siège : les indicateurs de performances sont définis par le siège en cohérence avec la stratégie et se déclinent sous forme de tableaux de bord et schémas incitatifs dans toutes les unités.

En 2005, le constructeur automobile Renault fait le constat suivant : perte de la place de n° 1 en Europe, baisse de la marge d'exploitation, « trou d'air » dans le cycle de produits. Un plan stratégique est élaboré pendant six mois (2005-2006). Ce plan est décliné en plans annuels, prévoyant au total le lancement de 26 nouveaux modèles. Trois indicateurs clés de performances stratégiques sont annoncés en 2006 pour une réalisation en 2009 : augmentation de la marge d'exploitation à 6 %, croissance des ventes représentant 800 000 unités supplémentaires, amélioration de la qualité mesurée par la présence du modèle Laguna dans le top 3 européen. Le suivi de ces performances se traduit en cascade par la mise en place de 31 indicateurs dans toute l'organisation.



Diagnostic 2005

Renault perd sa place de n° 1 en Europe

- Baisse de la marge d'exploitation
- « Trou d'air » dans le cycle des produits

Élaboration du plan de mai 2005 à février 2006



Annnonce des « engagements 2009 » en 2006

Identification des sources de création de valeur et engagement sur trois objectifs chiffrés

- **Marge d'exploitation** : 6 %
- **Croissance** : + 800 000 véhicules
- **Qualité** : Laguna dans le top 3 de sa catégorie

Plan prévoyant le lancement de 26 nouveaux modèles



Mécanismes d'intégration et de cohérence

11 équipes transverses

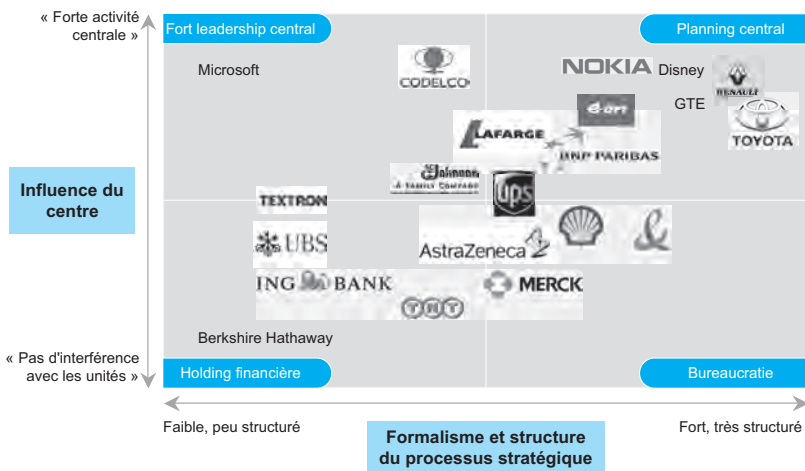
Suivi de 31 indicateurs clés au travers de l'organisation

Ressources humaines : responsabilités et récompenses

Renault : les engagements stratégiques

- Dialogue systématique entre le comité de direction et les différentes unités ; ce dialogue peut être associé au temps (par exemple, sous la forme de revue stratégique mensuelle) mais aussi à l'espace (dans la « confrontation room » de L'Oréal, par exemple).
- Déploiement par la direction de la stratégie d'un réseau de correspondants stratégiques assurant un haut niveau de collaboration entre le centre et les unités. Ainsi, la direction de la stratégie peut gérer un portefeuille de projets, chaque projet étant traité par un opérationnel en collaboration transverse avec d'autres unités et avec le siège.

Ces mécanismes d'intégration vont être utilisés en tout ou partie de manière différente selon le processus stratégique de l'entreprise ; ainsi, en combinant le rôle du siège et le formalisme du processus stratégique vont se dégager quatre types de fonctionnement, utilisant de manière variée les mécanismes décrits ci-dessus.



Exemples de processus d'intégration

- Le fonctionnement bureaucratique est le résultat d'un processus de planification très formel combiné à un centre

distant et peu influent ; le principal outil d'intégration utilisé est un ensemble de mesures de performances ; cet ensemble formel sera cependant peu reconnu et peu utilisé par les opérationnels.

- Le fonctionnement, dit « planning central », combinant un formalisme élevé et une forte implication du centre est caractéristique d'entreprises de grande taille multi-activités et/ou multi-pays. Le schéma d'intégration privilégiée est le tableau de bord de performances (de type. KPI – Key Performance Indicator – ou indicateur clé de performances ou TSR – Total Shareholder Return – c'est-à-dire la création de valeur pour l'actionnaire) décomposé en indicateurs de performances liées à l'activité de chaque unité. Dans ce fonctionnement, la direction de la stratégie peut jouer un rôle déterminant.
- La combinaison d'un faible formalisme et d'une faible implication du centre est caractéristique des holdings financières ; celles-ci sont souvent l'objet d'une décote en Bourse (souvent de 20 à 30 %) reflétant le peu de contribution du centre sur les activités.
- La combinaison d'une forte influence du centre et d'un faible formalisme est caractéristique des entreprises dans lesquelles le siège est fortement impliqué dans les activités ; le principal schéma d'intégration utilisé est alors le dialogue systématique et les échanges entre le siège et les unités, une forte présence terrain des dirigeants centraux et de grands-messes périodiques.

Afin d'optimiser son processus stratégique, l'entreprise peut sur chacune des étapes évaluer sa propre performance afin d'identifier les zones d'amélioration, comme le propose le tableau de bord ci-dessous :

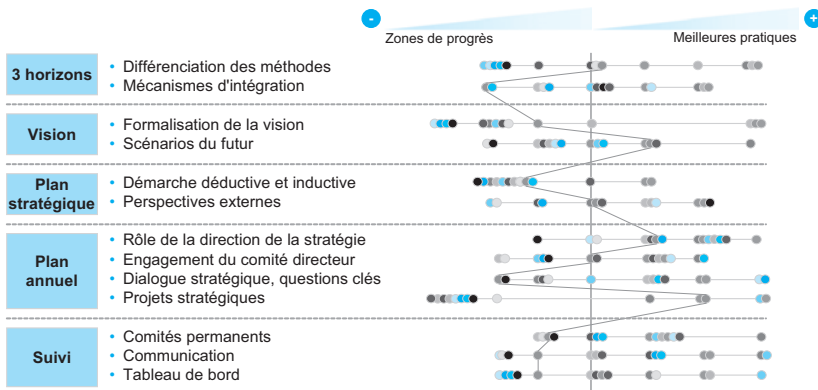


Tableau de bord du processus stratégique

Nokia est un excellent exemple d'une entreprise qui construit sa stratégie en intégrant ces trois horizons de temps.

En 2005, Nokia a changé son processus de planification stratégique pour deux raisons : le système précédent était à la fois trop détaillé et trop consommateur de temps, et en raison de l'interdépendance croissante entre les différentes activités autrefois autonomes, le siège devait prendre une part croissante à l'interaction entre les activités. Le nouveau processus stratégique combine maintenant les trois horizons de temps d'une manière totalement intégrée.

Il débute chaque année avec une perspective à long terme appelé « Business Environment Outlook » qui intègre l'identification des tendances à long terme les plus importantes et les risques de rupture. Il est suivi par l'élaboration d'une stratégie à moyen terme et un plan à court terme. Le processus à long terme comprend la revue de l'environnement traditionnel de Nokia sur la base de faits et des « wild cards » c'est-à-dire une revue de toutes les ruptures possibles qui pourraient remettre en question le modèle économique de l'entreprise. Il permet aux différentes unités opérationnelles de saisir les opportunités et de se préparer au changement dans le long terme.

La deuxième étape est le processus de revue des stratégies à moyen terme de chacune des activités. Ces stratégies ne sont pas modifiées tous les ans mais sont plutôt mises à jour sur la base des performances antérieures et des changements de l'environnement. Elles débouchent sur un plan à trois ans – la traduction financière de la stratégie à moyen terme –, suivi par un plan détaillé à court terme sur un horizon de temps de six mois.

L'extension de la réflexion

L'approche traditionnelle de la réflexion stratégique, qui combine une perspective externe (analyse des marchés,

concurrents, et canaux de distribution) avec une perspective interne (analyse de la rentabilité et évaluation des ressources), est utile mais insuffisante. En effet, les outils employés façonnent la réflexion. Utiliser les mêmes outils stratégiques, année après année, risque de générer des stratégies similaires d'une fois sur l'autre, et donc peu innovantes, et d'occulter l'émergence de nouvelles opportunités ou nouveaux schémas concurrentiels. Il faut utiliser des méthodes nouvelles pour nourrir la pensée latérale et renforcer la créativité. Élargir la réflexion consiste à multiplier les angles de vue à travers lesquels est évaluée une entreprise. En voici quelques exemples :

- investir dans « l'art du questionnement » : cette approche se fonde sur la conviction socratique que le fait de poser les « bonnes » questions stimule la créativité. Il faut consacrer temps et attention à la formulation des questions que le stratège doit traiter ;
- renverser la perspective : au lieu de se demander comment faire croître une activité, il est utile de se demander comment la détruire. Un exemple bien connu est la démarche « destroy-your-business.com » (détruire-votre-entreprise.com) lancée par Jack Welch pour préparer General Electric au monde numérique. Au lieu de se demander comment augmenter les ressources (un débat budgétaire typique), on peut aussi se demander comment fonctionner sans elles ;
- déconstruire l'activité : l'idée est de découper mentalement les activités de l'entreprise le long de la chaîne de valeur et déterminer sur quels maillons l'entreprise possède un avantage concurrentiel majeur, lesquels peuvent être externalisés et lesquels doivent être défendus contre les attaques d'acteurs extérieurs ;
- adopter une perspective d'actionnaire : l'approche consiste à modéliser les facteurs clés du cours de l'action (en utilisant des outils tels que EVA, CVA et CFROI¹) puis évaluer dans

quelle mesure les plans opérationnels vont – ou ne vont pas – contribuer au niveau désiré de croissance des retours à long terme pour l'actionnaire ;

- s'ouvrir à des perspectives extérieures : beaucoup d'entreprises sont trop tournées vers elles-mêmes. Rares sont celles qui invitent des partenaires extérieurs à les aider à façonner leur stratégie ou à remettre en question leurs convictions internes. Parmi les exceptions, on compte SC Johnson et Toyota, qui toutes deux impliquent leurs fournisseurs dans la conception de certains aspects de leur stratégie. D'autres invitent des investisseurs professionnels et même les syndicats à prendre part au dialogue ;
- extension des modes de participation : la plupart des processus stratégiques sont peu stimulants, peu motivants et peu impliquants : au mieux, des « concours de beauté » avec des présentations Powerpoint sympathiques ; au pire, des processus bureaucratiques, chronophages et sans apport significatif. Pourtant, un mode d'engagement capable d'inciter les cadres de l'organisation à penser et agir en fonction de la stratégie – qui élimine la distinction entre les « penseurs » du centre et les « opérationnels » – donne un avantage à l'entreprise. Une organisation qui a réfléchi, solidement et en commun, aux évolutions possibles du marché est à la fois plus à même de saisir les opportunités et mieux préparée à percevoir les évolutions du jeu concurrentiel. Les meilleures stratégies sont le résultat d'un vrai dialogue et d'une forte collaboration entre les responsables opérationnels, le comité exécutif et la direction stratégique. Pour parvenir à cet objectif, les entreprises doivent élargir leur mode de participation sur trois axes :

-
1. EVA : *Economic Value Added* (valeur ajoutée économique), CVA : *Cash Value Added* (valeur ajoutée de trésorerie) et CFROI : *Cash Flow Return on Investment* (taux de rentabilité interne des investissements).

- changer la tonalité : remplacer la profusion des formats prédéfinis par un vrai dialogue stratégique, dépourvu d'entrave. Le but est de se concentrer sur les questions difficiles ;

L'Oréal a institutionnalisé ce débat constructif depuis des années. Il était matérialisé pendant longtemps par l'existence de la « confrontation room » (salle des confrontations) dans laquelle les chefs de produits du monde entier étaient invités à discuter leurs stratégies avec le comité exécutif.

La plupart des grands stratèges le sont devenus grâce à l'aide de mentors... ils ne sont pas nés stratèges et n'ont pas appris cet art à l'école. Ce type de processus fournit aussi au comité exécutif un accès riche et rapide aux signaux du marché.

- Changer le rythme : chaque entreprise a son « horloge interne ». Il faut savoir parfois l'accélérer pour mieux coller au tempo du marché. On peut, par exemple, augmenter la fréquence des revues mais en se focalisant à chaque fois sur un petit nombre de questions. Même si le traditionnel séminaire annuel de trois jours prévaut encore dans de nombreuses entreprises, l'accélération du temps force à une accélération du tempo avec des revues d'activités plus fréquentes, plus focalisées et plus courtes.

Chez Nokia, les revues stratégiques sont mensuelles avec, à chaque fois, un nombre limité de sujets mais qui peuvent être abordés sur plusieurs réunions.

- augmenter le nombre de forums : multiplier les occasions de discussions et de débats autour de la stratégie. Des discussions stratégiques doivent se tenir aux différents niveaux de l'organisation, chacune avec son format et ses ressources spécifiques. L'implication de personnes venant d'horizons multiples permet aux stratégies d'être mieux conçues, mieux intégrées et mieux mises en œuvre. La responsabilité du développement d'un environnement favorable à ce dialogue revient au comité exécutif et à la direction de la stratégie. Des forums alternatifs pour ce type de discussions peuvent prendre la forme d'équipes projets ou de comités stratégiques permanents constitués de colla-

borateurs à fort potentiel (une façon de les distinguer et de les tester en situation).

ING a utilisé des équipes dédiées pour explorer de nouveaux territoires (c'est ainsi qu'est né ING Direct).

Chapitre 2

POSITIVER L'INCERTITUDE DU LONG TERME OU MENER LA DÉMARCHE INDUCTIVE



*« Pourquoi je m'intéresse au futur ? Parce que c'est l'endroit
où je compte bien passer le reste de ma vie. »*

Woody Allen

Il y a trois passages pour accéder au futur : le passage par le futur qui ouvre la porte à une vision, le passage par le passé qui débouche sur une prévision, le passage par le présent qui permet l'anticipation. Forger son propre destin ou s'adapter en permanence à l'incertitude : telle est une des questions stratégiques à laquelle tous les dirigeants d'entreprise sont confrontés : est-il préférable pour l'entreprise d'influencer fortement son secteur, de déterminer de manière quasi définitive la trajectoire qu'elle entend suivre ou, au contraire, est-il préférable de se mettre dans une position flexible et de réagir aux changements qui interviennent dans le secteur ?

La réponse est sans doute donnée par cette phrase de Sénèque : « *Celui qui ne sait où il va ne peut trouver de vents favorables* ». Ainsi, le stratège doit déterminer où l'entreprise doit aller puis l'aider à bénéficier des forces favorables qui vont l'aider à aller dans la direction choisie. Pour y parvenir, il va répondre à la question : « De quoi demain sera-t-il fait ? », question qui en entraîne quatre autres :

- que peut-il se passer ? (explorer les alternatives) ;
- que peut-on faire ? (déterminer les options) ;
- que va-t-on faire ? (choisir la stratégie) ;
- comment va-t-on faire ? (concevoir le plan).

Dans un premier temps, il va concentrer ses investigations à l'extérieur de l'entreprise et envisager un horizon de temps allant du moyen au très long terme ; il va chercher à comprendre les tendances de fond d'un environnement économique et microéconomique. Pour ce faire, il va conduire plusieurs types d'analyse :

- identification des méga-tendances (*mega-trends*) ;
- évaluation des schémas de rupture, notamment par l'analyse de la « déconstruction » potentielle du secteur et, pour bénéficier d'un raisonnement par analogie, d'autres secteurs ;
- évaluation de leur impact sur l'activité de l'entreprise.

Ces analyses prennent nécessairement place dans un horizon de temps à long terme, voire de très long terme. L'analyse inductive ainsi conduite va permettre au stratège de mettre en perspective les opportunités et les risques.

Dans un deuxième temps, il va placer l'entreprise dans son environnement microéconomique immédiat et se fixer un horizon de temps à moyen terme. Afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, il va conduire les analyses stratégiques classiques de l'entreprise : application de l'effet d'expérience, valeur de la croissance, segmentation stratégique,

portefeuille d'activités et sa dynamique ; c'est l'analyse déductive.

Enfin, dans un troisième temps, il va travailler sur la convergence des horizons de temps et faire la synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces afin de faire émerger une vision pour l'entreprise ; vision qu'il essaiera d'encapsuler en quelques mots ou en quelques phrases.

L'objet de ce chapitre est la première partie de l'analyse ; il est organisé autour de deux thématiques : les méga-tendances et leurs implications, et l'apparition de nouveaux modèles économiques et les ruptures de chaînes de valeur.

Les méga-tendances

Aujourd'hui, toute entreprise est menacée de surprise. Les méga-tendances sont un des moyens possibles de réduire cette menace. L'expression méga-tendances trouve son origine dans le titre du livre de John Naisbitt : *Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives*. Mais le véritable initiateur de la démarche est peut-être Paul Valéry qui, dans son ouvrage *Regards sur le monde actuel* (1931), écrivait : « *Les événements sont l'écume des jours, ce qui m'intéresse, c'est la mer.* »

Les méga-tendances sont d'ordre macroéconomique, social, sociétal et bien sûr microéconomique. Elles vont façonner l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Anticiper leur impact permettra de profiter de vents favorables plutôt que d'aller à contre-courant. Comprendre comment elles peuvent interagir entre elles, et donc comment elles peuvent bouleverser les systèmes concurrentiels, permettra de se positionner favorablement.

Selon Matthias Horx, fondateur et directeur du Zukunftsinstitut (Francfort-sur-le-Main), quatre conditions doivent être réunies pour qualifier une méga-tendance :

- elle doit durer au moins trente ans ;
- elle est omniprésente : dans la vie quotidienne, la politique, la culture et l'économie ;
- elle est toujours un phénomène mondial ;
- elle désigne une évolution qui peut temporairement perdre de sa vigueur sans pour autant s'effondrer (concept de *backlash resistance*).

Ce qu'est une méga-tendance : une croissance inexorable qui remet en question des ressources et des systèmes ; un phénomène transverse affectant de nombreuses activités économiques ; une modification structurelle, applicable à l'économie, susceptible de se matérialiser dans les dix à vingt ans qui viennent. Ainsi, à titre d'exemple, les phénomènes suivants entrent dans cette catégorie : globalisation, croissance de la Chine, urbanisation, réchauffement climatique, dépenses de santé, sciences de la vie, bande passante, sécurité, déconstruction, etc.

Ce que n'est pas une méga-tendance : une croissance ordonnée, à la marge, équilibrée ; un événement concernant une seule activité économique ou une seule géographie ; un cycle ; un phénomène proche de son extinction ou, au contraire, relevant de la science-fiction. Ainsi, les phénomènes suivants ne sont pas considérés aujourd'hui comme des méga-tendances applicables : un seul langage mondial, la mort de l'État nation, les nanotechnologies, vivre sur Mars, les avions de ligne sans pilote, l'entreprise virtuelle, la société démonétisée...

Pour exploiter au mieux l'analyse des méga-tendances et leur impact sur l'entreprise, le stratège doit oublier tout réflexe d'autocensure afin de libérer sa capacité à juger les perspectives de changement ; faute de quoi, il s'expose à émettre des jugements peu pertinents dont voici quelques exemples :

- « Les trains à grande vitesse sont impossibles car les voyageurs vont mourir de suffocation ». D. Lardner, professeur, London University (1850)

- « Il est impossible de faire voler des objets plus lourds que l'air ». Lord Kelvin, Chairman, the Royal Society (1895)
- « Tout ce qui devait être inventé a été inventé ». Charles Duell, Directeur US patent office (1899)
- « Les avions sont des gadgets amusants mais sans intérêt militaire ». Maréchal Foch, (1911)
- « Je pense qu'il y a un marché mondial d'environ cinq ordinateurs ». Thomas Watson, CEO, IBM (1943)
- « Future computers will weigh only a ton and a half maybe ». Popular Mechanics, anticipating the development of information technologies (1949)
- « Il n'y a aucune raison pour que les gens veuillent avoir un ordinateur chez eux ». Ken Olsen, CEO, Digital Equipment (1977)
- « Une mémoire de 640K devrait être suffisante pour tout le monde ». Bill Gates (1981)

Dans le monde d'aujourd'hui qui se modifie plus par ruptures que par évolutions continues, l'analyse des méga-tendances doit être conduite de manière très agressive et profonde ; sans oublier que la réalité dépasse souvent la fiction. Dans le film de science-fiction *Minority Report* de Steven Spielberg (2002), un journal électronique apparaît dans l'une des scènes qui se passe en 2054. Or, Epson a présenté en 2006 la feuille électronique la plus fine du monde concrétisant la naissance du papier électronique au MIT en 1998 ; Plastic Logic construit à Dresde en Allemagne la première usine mondiale de papier électronique flexible ; les fournisseurs d'encre encapsulée tels que E-Ink sont prêts.

Ainsi, pour anticiper à temps les évolutions susceptibles de l'impacter, IBM organise chaque année, dans le cadre de sa stratégie de recherche et d'innovation, le Global Innovation Outlook (GIO) qui analyse en profondeur une tendance à chaque session. Parmi les dernières tendances étudiées figurent la mobilité et les transports (avec l'analyse du système de péage mis en place par la ville de Stockholm avec des prix variant selon l'heure et le quartier pour éviter de construire de nouveaux ponts), l'Afrique (envisagée comme un monde en

gestion) ou l'eau (menée en association avec Nature Conservancy et ayant comme résultat, par exemple, une simulation grâce à l'informatique du comportement des fleuves permettant de comprendre leur écosystème et faciliter leur gestion).

Les bibliothèques de méga-tendances sont nombreuses : de ces bibliothèques ont été extraits quelques exemples présentés ci-dessous ; une typologie des méga-tendances sera ensuite proposée afin de permettre au stratège de sélectionner les méga-tendances les plus pertinentes à sa recherche ; enfin, après quelques exemples sélectionnés auprès d'entreprises, une méthodologie d'utilisation des méga-tendances sera proposée.

Les bibliothèques de méga-tendances

Beaucoup d'entreprises de toute nature publient des bibliothèques de méga-tendances couvrant des champs d'investigation très variés. Les exemples proposés ci-dessous sont empruntés d'une part à des firmes de conseil généralistes et des institutions financières, d'autre part à des firmes industrielles, et enfin à des cabinets d'études de marché.

Les bibliothèques de méga-tendances généralistes

Ce type de bibliothèque de méga-tendances décrit des phénomènes impactant les grandes entreprises dans toutes leurs dimensions : microéconomique, social, sociétal... En voici cinq exemples :

Les centres d'activités économiques vont se modifier

Les centres d'activités économiques vont se modifier de manière profonde, non seulement sur le plan global mais aussi sur le plan régional. C'est une conséquence de la libéralisation économique, des changements technologiques, du développement des marchés des capitaux et des changements démographiques. Aujourd'hui, l'Asie (hors Japon) représente 13 % de la richesse mondiale alors que l'Europe occidentale en représente plus de 30 %. Dans les vingt ans qui viennent, ces deux chiffres vont converger. Certaines industries et certaines fonctions telles que la fabrication et les services informatiques, par exemple, vont évoluer d'une

manière encore plus accentuée. Il ne s'agit pas simplement d'un déport vers l'Asie mais aussi de changements régionaux.

La guerre des talents va se déplacer

Les changements sur le marché du travail vont aller bien plus loin que la migration aujourd'hui observée de certains emplois vers des pays à bas coûts. L'évolution de l'économie vers un besoin toujours accru de connaissances et de savoir va accentuer la rareté des compétences et des talents. Les 33 millions d'élèves sortant des universités des pays en voie de développement représentent le double des diplômés des pays développés. Pour beaucoup d'entreprises mais aussi de gouvernements, la compréhension du marché du travail et les stratégies de recherche et de rétention des talents vont devenir cruciales.

Le rôle et le comportement des grandes entreprises vont être scrutés de très près

Compte tenu de l'importance des grandes entreprises dans le monde et des exigences économiques, sociales et environnementales croissantes, les suspicions envers elles vont augmenter. Les idéologies traditionnellement admises dans certains pays telles que la création de valeur pour les actionnaires, la libéralisation des marchés, les droits de la propriété intellectuelle et le rapatriement des profits ne sont pas nécessairement acceptées et encore moins partagées dans toutes les parties du monde. Des scandales financiers et des accidents environnementaux semblent inévitables ; ces défaillances seront fortement médiatisées créant ainsi du ressenti à l'encontre des grandes entreprises. Cette tendance n'est certes pas nouvelle mais l'émergence d'entreprises de très grande taille et la rapidité de circulation de l'information font que les pressions vont s'accroître considérablement dans les décennies à venir.

Des nouvelles structures économiques vont émerger

Face à des réglementations en constante évolution et surtout face à l'avènement des nouvelles technologies, de nombreux *business models* nouveaux sont en train d'éclore. Ils coexistent souvent avec les industries traditionnelles de telle sorte que l'on observe une distribution tripartite avec, d'une part, des très grosses entreprises, d'autre part une prolifération de petites entreprises très rapides et enfin un secteur relativement réduit d'entreprises moyennes. Les frontières des entreprises deviennent poreuses dans la mesure où des écosystèmes comprenant des fournisseurs, des producteurs et des clients se développent. Les systèmes financiers caractérisés par l'émergence de nouveaux modes de financements imaginatifs changent la propriété des entreprises, les cycles de vie et les attentes de résultats.

L'utilisation très facile de l'information va changer l'économie du savoir

Savoir et connaissances sont aujourd'hui accessibles à tous ; en même temps, les connaissances deviennent de plus en plus spécialisées. L'utilisation d'outils de recherche tels que Google transforme un champ d'informations quasi infinie en

une information disponible immédiatement de manière pertinente. L'accès à l'information est devenu quasiment universel. La transformation qui va en résulter est considérable. De nouveaux modèles de production, d'accès de distribution et de propriété du savoir et des connaissances émergent : les solutions ouvertes se généralisent ; elles sont le fait de communautés et non plus d'individus. Par ailleurs, la production de savoir augmente : le dépôt de brevets croît depuis 1990 à un rythme annuel de 20 %. Les entreprises devront apprendre à utiliser savoirs et connaissances de manière sélective et pertinente sans être noyées sous le flot de l'information.

Les bibliothèques de méga-tendances industrielles

Ce type de bibliothèque de méga-tendances décrit des phénomènes dont les conséquences sur les ressources disponibles sont considérables ; ces méga-tendances sont susceptibles d'orienter les efforts de R & D à long terme. En voici cinq exemples :

La demande énergétique augmente avec la croissance de la population mondiale et la mutation des modes de vie des habitants

Des experts pronostiquent une croissance de la consommation d'énergie de plus de 70 % jusqu'en 2020. Mais les réserves de carburants fossiles sont limitées, les coûts d'exploration pour le pétrole et le gaz augmentent fortement, et la menace pesant sur le climat due aux gaz à effet de serre est un problème urgent.

Les conurbations urbaines s'étendent

Les conurbations urbaines s'étendent, l'habitat individuel devient plus étroit, les nations se rapprochent. Le développement de méga-centres urbains va accentuer les pressions sur les écosystèmes régionaux et l'environnement de multiples manières. Les risques de catastrophes naturelles consécutives aux changements climatiques augmentent, ainsi que la criminalité. Un monde en mutation renforce les besoins de sécurité et d'un environnement sur lequel on peut compter.

L'eau potable devient toujours plus rare et donc de plus en plus précieuse

Quelque 1,2 milliard de personnes n'en ont pas suffisamment. Même dans les pays dans lesquels l'eau est disponible en suffisance, celle-ci est souvent polluée. L'eau est la base de la vie et décisive pour la prospérité ; dans l'économie également, plus rien ne fonctionne sans eau. La production d'une automobile consomme ainsi 300 litres d'eau, et rien que la production d'une boîte de Coca-Cola, y compris la boisson de 0,33 litre, nécessite 40 litres d'eau. En Chine, la pollution de l'eau est si importante que des événements graves surviennent chaque jour : plus de 300 millions de personnes consomment une eau non potable dans les zones rurales, les niveaux d'eau baissent de 1,3 mètre par an ; à ce rythme, les couches aquifères de la Chine du Nord seront asséchées en moins de trente ans.

Le trafic augmente

Le trafic augmente car les personnes et les biens matériels parcourent des distances de plus en plus grandes autour du globe. Un Européen parcourait en moyenne 17 km par jour en 1970, comparés aux 35 km quotidiens trente ans plus tard. La mobilité a son prix. La circulation routière enregistre des taux de croissance annuels de 2 à 3 % et le nombre de voitures va quintupler jusqu'en 2030. Le ciel sera également plus encombré : le nombre de passagers aériens augmente de 5 % annuellement et le volume du fret aérien va probablement tripler durant ces trente prochaines années.

Les personnes deviennent de plus en plus âgées

Ce développement, lié à une couverture médicale toujours plus performante, sollicite la santé publique car les prétentions aux soins médicaux augmentent et les coûts associés également. Le vieillissement de la population dans les pays les plus développés va nécessiter des ajustements d'efficacité du secteur public. Sans gain de productivité, les coûts liés aux retraites et à la santé publique vont exploser. Mais le problème ne se limite pas aux pays développés : les pays en voie de développement vont devoir eux-mêmes faire des choix en ce qui concerne les services sociaux et le rôle de la fonction publique dans le domaine de la santé et des retraites.

Les bibliothèques de méga-tendances grande consommation

Selon l'utilisation que le stratège veut faire des méga-tendances, il va avoir recours à des bibliothèques ouvertes ou focalisées sur une thématique précise : technologie, consommateur... Les cinq exemples ci-dessous appartiennent à cette dernière catégorie :

Les consommateurs sont de plus en plus conscients de leur santé

Les entreprises proposant des « alicaments » ont donc de l'avenir. Les consommateurs recherchent également des produits plus « purs », d'où l'importance croissante des ingrédients biologiques. La croissance dans ces segments sera de plus de 10 % par an.

Les personnes âgées se comportent de plus en plus comme des jeunes

Les personnes âgées se comportent de plus en plus comme des jeunes alors que les consommateurs plus jeunes souhaitent vivre comme des adultes. Les producteurs qui développent des produits répondant à ces aspirations ont de l'avenir. Les consommateurs jeunes ont un budget personnel de plus en plus important et développent de plus en plus tôt la fidélité à un produit. Les plus âgés recherchent des produits correspondant à une société où la notion de vieillesse est bannie.

Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits adaptés à leur style de vie

Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits adaptés à leur style de vie et désirent acheter des produits dont ils tireront un bénéfice personnel. L'individualisme est croissant. Les producteurs devront cibler leurs produits sur des groupes de consommateurs de plus en plus restreints et répondre à leurs critères de saveur et de quantité.

Le marché de la grande consommation va changer et s'étendre de manière très significative

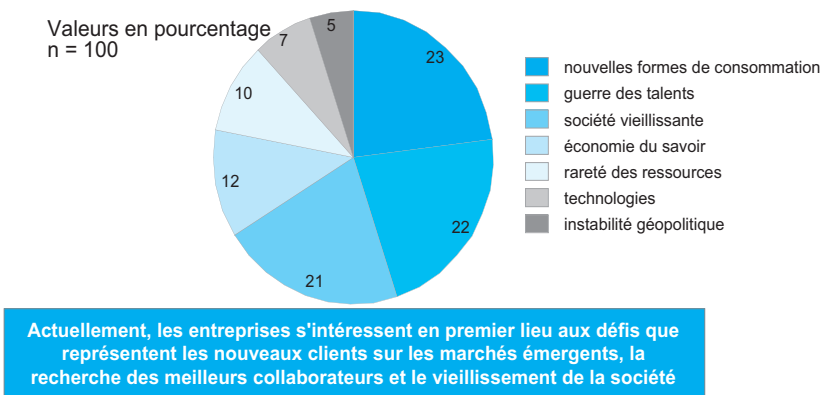
Près d'un milliard de nouveaux consommateurs va entrer dans le monde de la consommation dans la décennie qui vient en franchissant le seuil de 5 000 dollars de revenu annuel par foyer. Ces consommateurs vont dans un premier temps concentrer leurs achats sur les biens de première nécessité, puis dans un second temps s'ouvrir à tous les biens de grande consommation et d'équipement. Le montant de ces dépenses va passer d'environ quatre trillions de dollars à neuf trillions en 2015, c'est-à-dire presque le niveau de l'Europe occidentale. Dans les économies les plus développées, les changements de consommation vont être profonds ; ceci évidemment en liaison avec le vieillissement de la population mais aussi en tenant compte d'autres forces : par exemple, en 2015, la population hispanique des États-Unis bénéficiera d'un pouvoir d'achat équivalant à 60 % de tous les consommateurs chinois. Et bien sûr, les consommateurs, quel que soit l'endroit où ils vivent, vont bénéficier d'accès aux multiples informations concernant les produits et les marques.

La connectivité technologique va transformer la manière dont les gens vivent et interagissent

Nous n'en sommes qu'au début de cette transformation profonde. Les individus, les entreprises, les États sont en train d'apprendre à faire le meilleur usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Des nouveaux développements dans des domaines tels que la biotechnologie, la technologie laser et les nanotechnologies vont nous emmener dans un monde très différent en termes de produits et de services du monde actuel.

Les « tendances » des méga-tendances

Les bibliothèques de méga-tendances sont bien sûr très utiles car elles permettent de prendre en compte des phénomènes qui pourraient passer inaperçus. Cependant, leur multiplication et leur foisonnement peuvent empêcher de distinguer les plus importantes. Le Crédit Suisse a publié une étude sur les tendances dans les méga-tendances qui met en évidence les phénomènes les plus déterminants :



Source : Crédit Suisse.

Méga-tendances dominantes

Une typologie des méga-tendances

Les exemples ci-dessus montrent la diversité et la complexité des méga-tendances ; selon l'usage que compte en faire le stratège, il va présélectionner les tendances qui lui semblent les plus appropriées. La typologie ci-dessous offre une vue d'ensemble des méga-tendances.

Les terra-tendances

Cette rubrique couvre des phénomènes de fond liés à la démographie, aux transports et aux communications ainsi que des évolutions qui en résultent pour les systèmes et les réseaux, et les consommateurs.

Démographie	Mobilité & Flux	Systèmes ouverts/fermés	Tendances consommateurs
Population Évolution de l'âge Fertilité Épidémies Immigration/ Émigration Problèmes ethniques	Communications Infrastructure : aéroports/ports/rail/ routes Migration Transportsation (fast trak) Expéditions/ logistiques Urbanisation Bande passante	Propriété intellectuelle Linux et autres project genome humain	Compression du temps Bipolarisation de la consommation Obésité et santé Complexité croissance de la vie courante Schémas de consommation

Les éco-tendances

Les éco-tendances sont de nature économique et financière, et couvrent des phénomènes d'ordre macroéconomique tels que l'existence de blocs commerciaux et leur dynamique, mais aussi des phénomènes liés aux stratégies et aux adaptations des entreprises tels que le développement de l'outsourcing ou la notion d'usine virtuelle.

Économie et emploi	Flux financiers et investissement	Flux et blocs commerciaux	Création et dispersion de la richesse
Création de valeur : – industrie v. service – entreprise, administration publique, ONG Productivité Offshoring et outsourcing* Entrepreneuriat Lieu de travail alternatif et nomade Self-service (DIY) Consolidation (M & A)	Véhicules traditionnels d'investissement contre. véhicules alternatifs Distribution géographique : – flux d'investissement – Multipolarité Rentabilité, taille et croissance des instruments financiers Investissements socialement responsables	Biens contre services Schémas de dépenses Tarifs et restrictions Nouveaux blocs commerciaux E-commerce	Création de richesse globale Investissements domestiques et offshore Disparités

Les techno-tendances

Ces tendances sont centrées autour des multiples technologies dans les domaines de l'informatique, de la santé et de l'énergie.

Plateformes et connectivité	Technologies	Sciences de la vie/santé	Énergie et puissance
Bande passante E-commerce Communautés informatiques Architecture Hardware, software Réseaux Connectivité	Nanotechnologies Modularité Smart devices Sans fil	Dépenses de santé Biotechnologies R & D/ Innovation Santé, âge et style de vie Nouveaux modèles marketing	Sources d'énergie et utilisation Prix de l'énergie Nouvelles formes d'énergie Nouvelles croissances Climat et crédits carbone Nouvelles formes de technologies de transport Chauffage domestique

Les méta-tendances

Les méta-tendances diffèrent des précédentes par un horizon de temps plus long et une « lisibilité » moindre.

Rareté contre. abondance	Satisfaction contre exigence	Gouvernance	Risques et sécurité	Rôle de l'entreprise
Déchets Eaux Pétrole Bande passante Terrains Nouvelles formes d'emballage	Santé mentale Économie du plaisir Psychotropes Indicateurs du bonheur Nouvelles formes de communautés	Privatisation Raccourcissement des cycles de leadership Corruption Régulation Développement des ONG, rôle de la société civile Éducation	Pertes des assurances États en faillite Vols d'identité Insécurité privée Contrefaçon Désastres naturels	Transparence Externalisation Nouveaux moyens de pression Perception de puissance accrue

L'utilisation des méga-tendances : exemples

Certaines entreprises ont recours aux méga-tendances pour définir leurs grandes orientations depuis de nombreuses années. Tel est le cas de Siemens qui pose les jalons des tendances dans plusieurs secteurs dont celui de l'énergie : *« Notre objectif est de créer des technologies toujours plus performantes pour la production et la distribution énergétique, tout en ménageant les ressources naturelles. Nous construisons des installations, systèmes et produits dotés de rendements constamment améliorés et consommant de moins en moins d'énergie. Siemens a installé plus de 5 800 installations d'énergie éolienne depuis 1970. Les centrales électriques de Siemens fournissent un cinquième de la demande mondiale en courant électrique. La plus grande turbine à gaz au monde fournissant 340 mégawatts de puissance provient de Siemens. »*

La manière dont certaines entreprises anticipent la première méga-tendance présentée ci-dessus « Les centres d'activités économiques vont se modifier de manière profonde, non seulement sur le plan global mais aussi sur le plan régional » est spectaculaire :

Cap Gemini, le leader européen des services informatiques, prévoit d'avoir 40 000 employés en Inde en 2010, soit environ 40 % de ses effectifs.

De même IBM, dont les 70 000 salariés indiens représentent plus de 15 % des effectifs globaux. Pour IBM, l'Inde est le premier pays quant aux effectifs en dehors des États-Unis.

Accenture, un des leaders mondiaux du service informatique, prévoit, lui aussi, d'avoir plus de 40 000 employés en 2010.

D'autres intervenants tels que EDS et Oracle sont aussi présents, entrant ainsi en concurrence avec les grandes firmes locales comme Tata Consultancy Services, Infosys Technologies et Wipro pour le recrutement des meilleurs ingénieurs.

Une des grandes difficultés est de comprendre l'impact de ces tendances lorsque celles-ci, prises indépendamment, entraînent des effets contradictoires. Par exemple, les constructeurs automobiles peuvent se réjouir des tendances à la hausse des marchés en voie de développement ; en contrepartie, ils sont

aussi très préoccupés par la tendance qui souligne la rareté à venir des ressources naturelles qui mettent une pression considérable sur les modes de transport futurs.

Parmi ses axes stratégiques d'innovation, PSA Peugeot Citroën concentre ses travaux à long terme sur les applications possibles de la technologie pile à combustible, qui repose sur l'utilisation de l'hydrogène comme vecteur d'énergie. Cette technologie s'annonce prometteuse et PSA Peugeot Citroën a clairement affiché ses ambitions avec Genepac, 1^{re} pile à combustible française élaborée en collaboration avec le CEA.

La prise en compte de tendances communautaires est créateur d'opportunités pour les petites entreprises :



Le principe fondateur de l'entreprise Ben & Jerry's, fondée en 1978 par deux Américains et plus tard revendue à Unilever, est le suivant : parce qu'une entreprise travaille et s'enrichit grâce à la communauté dans laquelle elle est implantée, son activité doit bénéficier en priorité à ces communautés (fournisseurs, employés, actionnaires...) autant qu'à l'entreprise elle-même. C'est pourquoi les fournisseurs de lait de Ben & Jerry's sont des petits producteurs de lait, à qui sont offerts des prix garantis et auxquels il est demandé de ne pas utiliser d'hormones de croissance. En ce qui concerne le café, les producteurs de café sont payés sur le principe du commerce équitable. Pour ce qui est de la distribution, Ben & Jerry's s'est efforcé de la développer en favorisant l'insertion de minorités. Enfin les opérations de communication se font en faveur de la création d'emplois.

En anticipant l'irruption du développement durable défini par la Commission Brundtland en 1987 comme « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins », en anticipant un véritable changement de paradigme où la notion de performance n'est plus seulement financière mais est globale, en capitalisant sans le savoir sur la tendance communautaire, Ben & Jerry's a connu un développement tout à fait remarquable.

Faute de s'être livré à ces analyses de méga-tendances, Kodak est aujourd'hui dans une situation difficile. Son cours de Bourse qui évoluait vers les 80 dollars à la fin du siècle dernier se traîne aujourd'hui autour de 20 à 30 dollars. Le chiffre d'affaires est en baisse (près de 14 milliards de dollars en 1999, 12 milliards en 2002, 10,3 milliards en 2007) ; le résultat net aussi. Kodak doit en effet procéder à un changement radical de stratégie : la marque, créée en 1888 par Georges Eastman Kodak, a toujours cru à la photo classique alors que ses concurrents japonais Fuji, Sony,

Canon s'engouffraient dans le tout numérique, capitalisant sur les méga-tendances technologiques. Dans les années 1970, Kodak vendait dans le monde deux pellicules sur trois. Continuant de croire à la technique argentique, Kodak a même investi dans un nouveau format, l'APS, qui se révélera un échec. L'année 2004 a été la charnière : il s'est vendu plus d'appareils numériques (61 millions d'unités vendues) que d'appareils argentiques (52 millions). Le modèle économique Kodak qui consistait à vendre des appareils et les consommables associés (film, papier, produits chimiques, développement tirage) s'est effondré. Aujourd'hui Kodak doit faire face à de nouveaux concurrents parmi lesquels on retrouve les fabricants de téléphones (Nokia est le plus grand producteur d'appareils photo au monde), le matériel informatique (Hewlett-Packard, Epson, Lexmark) et d'électronique (Sony). Certes, en débauchant des dirigeants chez Olympus et chez Hewlett-Packard, en faisant des acquisitions telles que Scitex, spécialiste des systèmes d'impression à jet d'encre à très grande vitesse, en lançant son site Web Pfoto, Kodak essaie de rattraper le temps perdu. Mais de nouveaux modèles économiques sont apparus ; ainsi, les fabricants d'imprimantes assurent leurs marges non pas avec les machines dont les prix sont tirés vers le bas, mais à travers les périphériques tels que les cartouches et le papier qui dégagent des marges parfois supérieures à 80 %. Faute d'avoir anticipé les grandes tendances, Kodak s'est condamné à subir les nouveaux modèles économiques et une nouvelle concurrence plutôt que de les initier.

Principes d'utilisation des méga-tendances

Une méga-tendance est une abondance d'une quantité économique qui produit des déséquilibres, des goulots d'étranglement et des contraintes sur la création de valeur. La résolution de ces contraintes crée des opportunités de capture de la valeur ; l'entreprise doit donc déterminer les domaines dignes d'investissements en ligne avec ses capacités et ses compétences.

La complexité des méga-tendances, leur caractère multiforme ainsi que leurs interactions potentielles rendent très riche et fructueuse l'évaluation de leur impact sur l'entreprise. Raison supplémentaire pour demander aux stratèges de se livrer à l'exercice.

La démarche consiste à simuler les conséquences sur l'entreprise de la matérialisation rapide d'une méga-tendance. Pour ce faire, le stratège sera amené à identifier les micro-tendances sous-jacentes et à en mesurer l'impact sur le développement de l'entreprise en prenant en compte l'effet sur les produits, les processus, les clients, les concurrents et les employés.

La première étape de la démarche consiste à présélectionner un nombre réduit de méga-tendances sur lesquelles focaliser la réflexion vers la vision. Cette sélection peut être organisée selon deux axes en fonction du type de croissance recherché :

- d'une part, un axe retenant les tendances génératrices de croissance par l'offre ou par la demande ;
- d'autre part, un axe prenant en compte l'étendue de l'impact : un nombre réduit de segments ou de nombreux segments.

	Méga-tendances impactant des segments spécifiques	Méga-tendances impactant de nombreux segments	
Méga-tendances impactant la demande	Changement des besoins clients, perceptions, et comportement	Changements démographiques Démocratisation du luxe Importance croissante du besoin de sécurité Croissance de la Chine	Exemples de méga-tendances
Méga-tendances impactant l'offre	Régulations • Sécurité, barrières techniques et commerciales Technologies spécifiques Changements dans la chaîne de valeur d'industries spécifiques	Déconstruction Amélioration des technologies liées à l'information • Bande passante • Réseau à grande échelle	

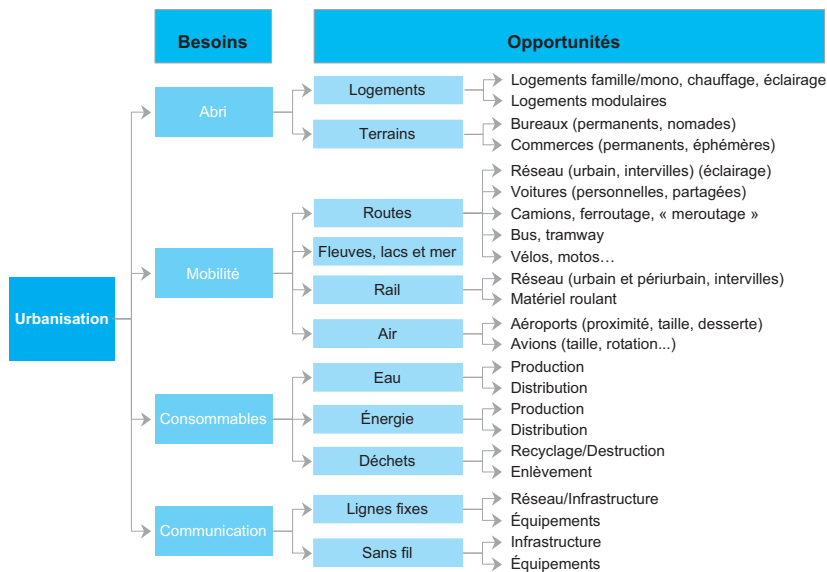
Sélection de méga-tendances

Le document ci-dessus montre une sélection de méga-tendances effectuée selon ces axes.

Pour chacune des tendances retenues, le stratège se posera quatre questions :

- quelles sont les raisons qui renforceraient cette méga-tendance ?
- quels sont les freins à cette méga-tendance ?
- quelles sont les opportunités pour l'activité ?
- quelles sont les menaces sur l'activité ?

afin d'établir un arbre d'opportunités comme le propose le schéma ci-dessous construit sur la méga-tendance « urbanisation ».



Arbre d'opportunités de la méga-tendance « urbanisation »

À ce stade, en intégrant les conséquences de ces différentes tendances sur l'ensemble de son portefeuille d'activités et en simulant leur impact à très long terme, l'entreprise commence à se doter des moyens de forger son propre destin. Mais un long chemin reste à parcourir.

La construction de scénarios

L'analyse inductive proposée ci-dessus est centrée autour de la thématique des méga-tendances. Elle nécessite des étapes de réflexion agressive, non conventionnelle, voire « dérangement ». Ainsi conduite, elle va permettre au stratège de mettre en perspective opportunités et risques, et d'effectuer une première contribution à l'élaboration de la vision stratégique de l'entreprise en l'intégrant à la construction de scénarios. Un scénario n'est pas une prévision. *« L'avenir, ce n'est que du présent à mettre en ordre, tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »* (Saint-Exupéry)

Niveau d'incertitude		
	Caractéristiques de la prospective	Caractéristiques de la prévision
Futur	Multiple et incertain, ruptures, « quelque chose de différent peut surgir »	Unique et certain, « plus de la même chose »
Horizons de temps	Moyen, long terme	Court, moyen terme
Variables	Qualitative ; quantifiable ou non subjective ; connue ou cachée	Quantitative, objective, connue
Relations	Dynamique, structures progressives	Statique, structures constantes
Méthodes	Élaboration de scénarios Qualitative et stochastique (« multivariées »)	Déterministique et quantitative Modèles économétriques et mathématiques
Attitude vis-à-vis du futur	Préactive ou proactive (« le futur désiré »)	Passive ou réactive (« le futur subi »)
« La chance favorise l'esprit préparé » Louis Pasteur		

Prévisions et prospective

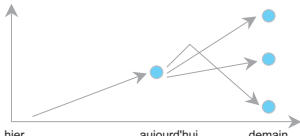
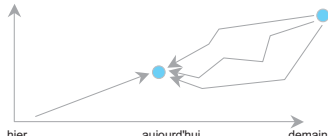
Principes des scénarios

Le mot « scénario » utilisé dans le monde économique est un emprunt. À l'origine, un scénario décrit le déroulement d'une histoire d'une scène à l'autre, l'enchaînement des situations et la façon dont les acteurs y agissent ; il décrit comment les situations évoluent et comment les gens et les circonstances interagissent. Un scénario a toujours un début et une fin, alors même que les événements débutent avant le scénario et se poursuivent après son terme. Dans un contexte économique, le scénario est aussi une histoire. Il décrit l'environnement,

l'industrie et les situations concurrentielles pour un certain nombre de participants. Pour préparer un scénario du futur, il faut inventer une séquence dynamique d'actions et d'événements. Il faut décrire non seulement les changements qui pourraient prendre place, mais aussi la logique par laquelle de tels changements sont plausibles et rendent possibles les conséquences envisagées. Un scénario est une description concrète et illustrée d'un état futur. Il doit aussi décrire le chemin qui permet de passer de la situation présente à la situation future. Construire un scénario permet d'établir le lien entre la réflexion prospective et la démarche stratégique. Un scénario constitue un moyen d'anticiper les changements et de se préparer au futur. Comme le dit Louis Pasteur : « *La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés* ». Ainsi, certaines entreprises, notamment dans le domaine de l'assurance, utilisent des générateurs de scénarios économiques, par exemple pour comprendre les risques sous-tendant les actifs et passifs. Ces générateurs permettent au stratège d'intégrer les facteurs exogènes pouvant impacter la rentabilité et la stabilité de leur compagnie. Les experts distinguent deux types de scénarios :

- les scénarios normatifs dont le rôle est d'explorer ce qui peut être fait afin d'arriver à une situation future souhaitée ; aussi appelé « scénario d'anticipation », ce type de scénario part d'un futur défini possible ou souhaitable et décrit les chemins qui y aboutissent ;
- les scénarios exploratoires dont l'objectif est d'évaluer les futurs possibles en recherchant les évolutions les plus plausibles ; le scénario exploratoire est de nature causale : il décrit à partir de la situation présente les suites d'événements conduisant à un futur possible.

Quel que soit le type de scénario à élaborer, le scénariste peut choisir de privilégier les tendances les plus probables de l'environnement ou, au contraire, bâtir un scénario sur des paramètres d'évolutions extrêmes ou peu probables ; la combinaison

	Le scénario exploratoire aide à anticiper ce qui peut arriver	Le scénario normatif aide à explorer ce qui peut être fait
Position de départ	Situation réelle	Futur désiré
Point de vue	Le sujet qui sait	Le sujet qui agit
Objectif	Examiner différents futurs en explorant les tendances les plus plausibles	Explorer les conditions nécessaires pour atteindre un objectif
Méthodes	Simulation des chemins qui mènent à ces futurs	Examen des différents chemins qui arrivent à un futur certain en remontant le temps
		

Source : Savoir Anticiper, P. Gabilliet, The forgotten half of change, L. de Brabandère.
Deux approches de scénarios

de cette sélection d'hypothèses avec la nature exploratoire ou normative d'un scénario donne quatre cas de figure au sein desquelles l'entreprise va choisir la ou les constructions qui lui paraissent les plus pertinentes.

		Nature du scénario	
		Exploratoire	Anticipative/normative
Méthode du scénario	Tendancielle	Construit sur la poursuite des tendances lourdes ; permet d'analyser les conséquences dans l'avenir de la poursuite de ces tendances	Construit sur une image du futur ou un ensemble d'objectifs possibles ou souhaitables ; relie le futur au présent par un processus de causalité inverse
	Périphérique	Construit sur des hypothèses extrêmes d'évolution des tendances ou des variables d'environnement ; permet de délimiter le champ des futurs possibles	Construit sur une image extrême souhaitée ou redoutée ; tente d'en examiner la plausibilité ou la réalité par une démarche liant le futur au présent

Typologie des scénarios

Méthodologie de construction de scénarios

Un scénario peut être bâti en enchaînant quatre étapes.

1. Sélection de méga-tendances et des paramètres à privilégier en fonction d'une part de la nature tendancielle ou périphérique du scénario, et d'autre part de différents critères tels que l'impact potentiel sur l'entreprise et le niveau d'incertitude.
2. Construction du scénario : il s'agit alors d'identifier les variables critiques, de poser les problèmes et de formuler des questions concernant leur futur en définissant l'horizon de temps pertinent (dix ans ? vingt ans ? trente ans ?), de formuler des hypothèses concernant l'évolution de ces variables puis de construire trois ou quatre scénarios différents. Un scénario sera d'autant plus complexe qu'il comprendra un nombre important de variables critiques.
3. Évaluation de l'impact : quelles sont les implications de chacun des scénarios sur la situation actuelle ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les opportunités ? Quelles sont les menaces ? Quels sont les signaux faibles ou forts qui permettront d'indiquer le scénario le plus probable ?
4. Communication du scénario d'une manière active et impactante comme le suggère l'exemple ci-dessous extrait du document de la CIA « Mapping the Global Future », CIA à l'horizon 2020.

Méthodes de communication	
L'esprit Davos Lettre du président du World Economic Forum au président sortant de la Fed (US Federal Reserve)	Pax America Journal personnel du secrétaire général de l'ONU
Un nouveau calife Lettre d'un petit-fils fictif de Ben Laden à un ami de la famille	Le cycle de la terreur Séries d'échanges de SMS entre 2 trafiquants d'armes

Source : Mapping the global future, CIA (cité par L. de Brabandère, op. cit.)
« The CIA for 2020 »

L'élaboration de la vision

Le processus d'élaboration de la vision peut proposer deux objectifs différents :

- il peut être une description des futurs pour l'entreprise et comprendre une description des principes de fonctionnement de l'entreprise ;

Toyota a défini ses sept piliers de la croissance qui entraînent toutes les décisions de l'entreprise.

- il peut aussi être une intention formalisée permettant de fédérer toutes les décisions et actions de l'entreprise.

En tout état de cause, une vision à long terme permet de focaliser l'attention de l'organisation et de créer des modèles mentaux qui constitueront le contexte des stratégies.

Le processus d'élaboration de la vision requiert à la fois des vues internes et externes. En premier lieu, il requiert une compréhension des méga-tendances (sociologique, technologiques, environnementale, politique...) et des ruptures possibles entraînées par ces méga-tendances. En second lieu, il requiert une compréhension en profondeur des ressources et des capacités de l'entreprise. L'élaboration de la vision se construit au croisement de ces deux perspectives. Les conséquences pour l'entreprise seront ensuite traduites dans sa préparation à l'avenir et dans les stratégies.

Une vision à long terme doit, bien sûr, rester valide pendant de nombreuses années. Aucune des entreprises qui se livrent à l'élaboration d'une vision n'envisage de changer celle-ci dans un délai inférieur à trois à cinq ans.

Chapitre 3

EXPLOITER LES CERTITUDES DU MOYEN TERME OU MENER L'APPROCHE DÉDUCTIVE



Le second temps fort de l'analyse stratégique consiste à évaluer les choix ouverts à l'entreprise ; ceux-ci doivent prendre en compte tous les aspects de l'environnement où elle évolue, le potentiel de son portefeuille d'activités ainsi que l'analyse fine de ses bases d'expérience (la segmentation).

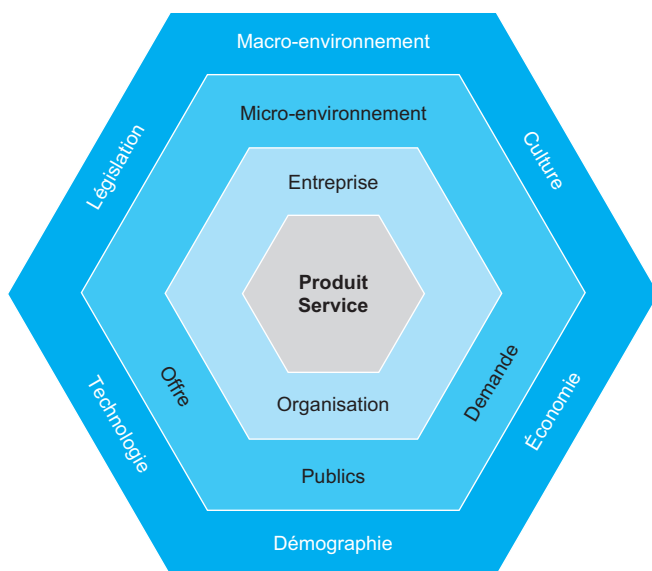
La compréhension de l'environnement et plus particulièrement de l'environnement concurrentiel, ainsi qu'une bonne évaluation de ses propres forces et faiblesses sont un préalable à toute décision stratégique, permettant de s'assurer de l'adéquation entre l'environnement externe et les ressources internes.

Une stratégie n'est pas bonne ou mauvaise en soi, elle dépend du terrain d'affrontement, des forces en présence et de ses propres ressources : la stratégie est relative.

L'analyse de l'environnement

Bien appréhender l'environnement passe par plusieurs étapes : connaître l'environnement et les pays où opère l'entreprise, comprendre l'évolution du secteur et ses caractéristiques, et notamment sa croissance ; construire une représentation des forces concurrentielles et en anticiper la dynamique, faire une synthèse de l'ensemble de ces informations.

Certaines entreprises qui réalisent l'importance de cette fonction mettent en place des systèmes de veille permanents couvrant l'ensemble des éléments qui composent le « macro-environnement » de l'entreprise : démographie, technologie, législation, et le micro-environnement : demande, offre, publics concernés... Le tableau ci-dessous visualise ces différents éléments :



Les environnements de l'entreprise

Les composantes du macro-environnement

L'analyse environnementale PEST consiste à décrire et analyser les quatre composantes majeures de l'environnement (politique, économique, socioculturel et technologique), et à évaluer leur dynamique et leur influence sur l'entreprise et sa stratégie.

L'environnement politique

Il s'agit de comprendre le cadre légal, juridique, fiscal et social dans lequel évolue l'entreprise : droit du travail, fiscalité, réglementation du commerce extérieur, protection de l'environnement... Deux difficultés majeures surviennent dans l'appréciation de l'environnement politique :

- la première est liée à l'instabilité, qu'elle soit purement politique comme c'est le cas de nombreux pays en développement, ou qu'elle soit réglementaire comme de nombreux pays développés qui modifient fréquemment la réglementation et son interprétation ;

Tout le monde a en tête l'histoire avortée de la fusion Schneider-Legrand où la Commission européenne a décidé d'interdire la fusion mais a été désavouée *a posteriori* par le tribunal.

- la seconde difficulté résulte de la complexité croissante des cadres juridiques et fiscaux, liée à la superposition de réglementations et à l'interdépendance croissante avec des réglementations supranationales.

L'environnement économique

L'objectif est d'identifier et de comprendre les principaux paramètres intervenant au niveau macroéconomique : croissance, cycle économique, taux d'intérêt, main-d'œuvre, infrastructures. Tous ces éléments peuvent être quantifiés et leur impact pris en compte pour les choix stratégiques.

La décision de Daimler-Chrysler d'implanter son usine de production des petites voitures Smart dans le nord-est de la France était guidée par trois facteurs : la

localisation géographique centrale pour l'Europe, la qualité de la main-d'œuvre et la qualité des infrastructures de transports.

L'environnement socioculturel

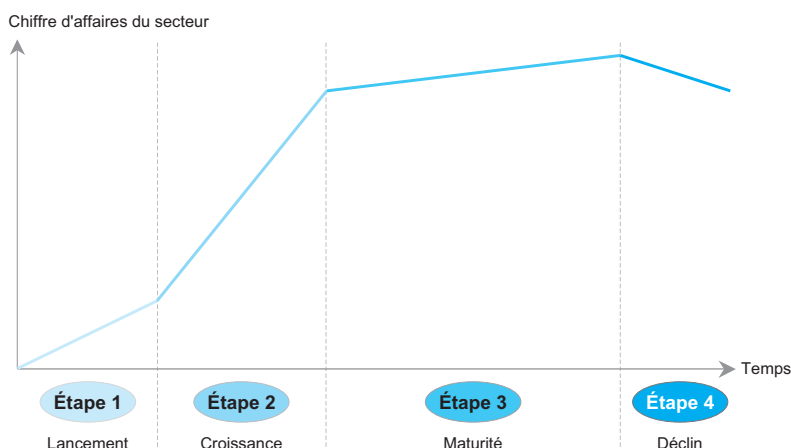
Cet aspect concerne les éléments liés à la démographie, à l'éducation, au mode de vie, à la distribution des revenus, à la disponibilité et la mobilité des compétences. Un des points critiques qui concerne la plupart des pays occidentaux, les États-Unis et le Japon est la pénurie des compétences annoncées pour les années à venir, résultat direct de l'évolution démographique et de la rigidité des méthodes pédagogiques.

L'environnement technologique

Il prend en compte le niveau et la qualité de la recherche et développement, les nouvelles découvertes, les nouveaux développements, les transferts technologiques et le rythme d'obsolescence, le niveau d'investissement en technologie (public et privé), la protection de la propriété intellectuelle... Dans la plupart des pays se sont créées des « poches technologiques » dans lesquelles se concentrent les activités liées à une technologie donnée : Silicon Valley aux États-Unis pour l'informatique, Toulouse en France pour l'aviation, Oyonnax pour le moulage plastique, Chartres/Orléans pour la cosmétologie, l'Essonne pour les biotechnologies, Grenoble pour l'électrotechnique, Stuttgart pour les machines à abraser... Ces poches technologiques ont un effet d'attraction très important car elles constituent un environnement favorable.

Le cycle de vie du marché

Le cycle de vie du marché est un outil simple qui permet de prendre en compte les différentes étapes par lesquelles passe la vie d'un produit ou d'un marché ; le graphique présenté ci-contre identifie les quatre phases traditionnelles :



Source : « Exploit the product life cycle », Theodore Levitt in HBR nov-dec 1965.

Cycle de vie

La première phase est celle de l'émergence du marché ou du lancement d'un produit. Cette phase concerne un ou quelques innovateurs : c'est la mise en œuvre d'une innovation technologique, commerciale, voire financière, la mise en commun de fonctionnalités ou compétences dispersées qui va permettre la naissance d'un nouveau produit, bien ou service. Le premier entrant, c'est-à-dire l'innovateur, bénéficie d'un avantage de temps. Il essuie aussi les premières difficultés et doit s'ajuster aux besoins des utilisateurs ; si parmi ceux-ci, des précurseurs adoptent le produit, le marché entrera dans une seconde phase qui est celle de la croissance.

Cette phase de croissance va attirer de nouveaux concurrents ; la bataille pour les parts de marché va être intense ; les produits et services vont être plus nombreux ; la qualité des produits s'améliore, la dynamique du marché est forte ; la rentabilité comptable des concurrents peut être bonne, même si les flux nets de liquidités sont négatifs : c'est une période où les investissements sont importants soit sous forme d'immobilisations pour créer les capacités nécessaires à la production, soit sous forme de dépenses, par exemple en efforts commerciaux et

marketing pour bâtir une marque ou créer un réseau et, bien entendu, pour financer le besoin en fonds de roulement.

Le leader du marché défend sa position alors que les challengers doivent croître plus vite que le marché pour améliorer leur position relative. C'est donc une période qui réclame une capacité financière solide, une méthodologie d'amélioration des processus de fabrication afin de réduire les coûts, un potentiel de commercialisation fort afin de mettre les produits à la disposition des utilisateurs, une organisation mobilisée sur la croissance.

Puis, la croissance du marché va diminuer et celui-ci va entrer dans une phase de maturité : la demande tend à être saturée, les utilisateurs ou les consommateurs deviennent plus exigeants sur les caractéristiques du produit ; les concurrents marginaux commencent à réaliser que leur forte croissance passée ne leur a pas permis de gagner des parts de marché ; la concurrence se fait sur les prix ; certains concurrents entament des stratégies de segmentation fine afin d'éviter la concurrence de prix ; d'autres se retirent du marché. Les bases d'expérience changent. De nouvelles segmentations voire de l'hypersegmentation se développent. Commencent à apparaître trois types d'environnement : un environnement compétitif où l'élément déterminant est la capacité des concurrents à continuer de baisser leur prix ; un environnement « différencié » où les concurrents cherchent à se différencier par un meilleur marketing, un meilleur service après-vente, une meilleure qualité produit, des produits spécifiques, des marques fortes, des réseaux de distribution très complets... et un environnement banal dans lequel les concurrents proposent des produits indifférenciés à prix moyens.

Enfin vient la phase de déclin du secteur : le nombre de concurrents se réduit, des substituts viennent concurrencer les produits ou les services existants ; il n'y a plus d'investissements. Les restructurations aident à la diminution du nombre de concurrents. L'objectif durant cette période de déclin est essentiellement financier : il s'agit de maximiser le flux net de liquidités.

Le tableau ci-dessous résume les différentes caractéristiques de chacune des phases :

Caractéristiques	Phases			
	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance	Moyenne	Forte	Faible	Négative
Potentiel	Fort	Fort	Faible	Nul
Concurrence	Limitée	Vive	Décroissante	Faible
Stabilité	Incertaine	Volatile	Croissante	Rigidifiée
Barrière	Faible sauf brevet	Évolutive	Forte	—
Stratégie	Innover	Croître	Consolider	Traire
Flux net de liquidités	Négatif	Négatif	Positif	Positif ou négatif
Facteur critique de succès	Technologie production	Forces commerciales	Productivité ou différenciation	Maîtrise des coûts

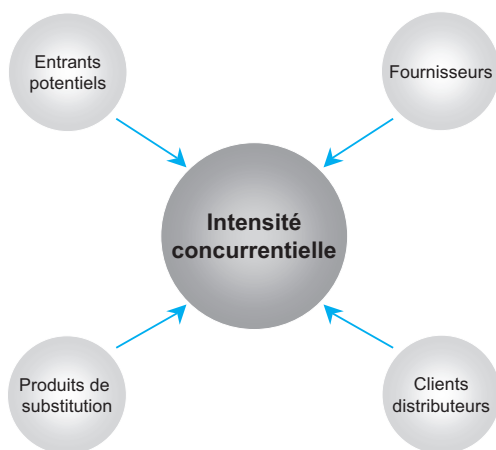
Caractéristiques des phases du cycle de vie

L'analyse de la concurrence

Une des approches les plus complètes de l'analyse concurrentielle est celle proposée par Michael Porter ; elle consiste à considérer que toute entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et que, pour y parvenir, elle doit prendre en compte et maîtriser cinq forces :

- la rivalité existante entre les concurrents qui, elle-même soumise à d'autres forces, définit le niveau de l'intensité concurrentielle ;
- la menace d'entrants potentiels : quand l'entrée potentielle dans un secteur est facile (pas ou peu de barrières à l'entrée), les concurrents existants sont peu protégés des nouveaux entrants ;
- le rapport de force avec les clients : quand le nombre de clients est faible, et donc leur pouvoir individuel fort, l'attractivité du secteur est réduite ;
- le rapport de force avec les fournisseurs : si le nombre de fournisseurs est réduit, leur pouvoir sur les entreprises est fort, diminuant ainsi l'attrait du secteur ;
- la menace des produits de substitution : lorsque les menaces de substitution sont fortes, le secteur est peu attractif.

L'attrait intrinsèque d'un secteur d'activité résulte du jeu de ces forces.



Les forces concurrentielles selon M. Porter

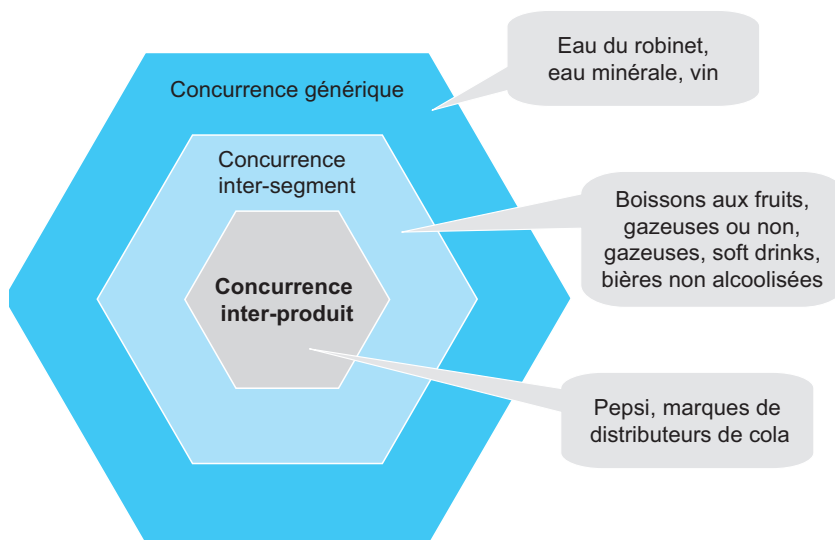
1. Ces forces se combinent pour déterminer l'intensité de la lutte concurrentielle du secteur. Qui sont les concurrents ? Qui propose des biens et services ou des produits proches ? Quelle est leur capacité financière ? Quelle est la nature de leur avantage ? Quelle est la pérennité de leur stratégie ? L'intensité concurrentielle s'accroît d'autant plus que les quatre autres forces décrites ci-dessus sont défavorables.

La structure concurrentielle dépend aussi du cycle de vie du produit et de la phase dans laquelle se trouve le marché. Dans un secteur en développement, la concurrence tend à être fragmentée : il y a un nombre élevé de concurrents, les risques concurrentiels sont élevés, l'activité marketing forte. La rentabilité est médiocre. À l'inverse, dans les secteurs matures, l'activité concurrentielle est moins forte, en particulier quand un leader reconnu « gère » le secteur ; les concurrents n'ont pas les moyens de remettre en question son leadership ; le niveau de prix est suffisamment élevé pour permettre à un concurrent marginal de survivre et, bien sûr, permettre au leader qui bénéficie

ficie d'un avantage de coûts de dégager une rentabilité très élevée. C'est pourquoi il est très important, pour évaluer la pérennité de la stratégie d'un concurrent, de se représenter son portefeuille d'activités et d'en comprendre les contraintes et priorités, et notamment d'évaluer sa capacité financière. Pourtant peu d'entreprises se livrent à cet exercice.

De plus, la concurrence doit être envisagée non seulement en considérant des produits qui sont en lutte frontale, mais aussi en prenant en compte les produits qui, de manière indirecte, sont en concurrence (par exemple acier/aluminium/plastique en automobile, dans la carrosserie et sous le capot).

Dans le domaine des boissons, Coca-Cola est en concurrence frontale avec Pepsi et les marques distributeurs de cola ; mais il y a aussi une concurrence intersegment avec les boissons gazeuses ou non aux fruits, et les « soft drinks » ; enfin, il y a une concurrence générique avec l'eau du robinet, l'eau minérale, le café ou le thé pour la « part de gorge ».



Coca-Cola : concurrence directe et indirecte

2. Des nouveaux entrants peuvent être attirés par un nouveau marché et provoquer des bouleversements importants dans la structure de celui-ci. La menace que représentent aujourd'hui

les nouveaux entrants est plus importante qu'elle ne l'était dans le passé pour deux raisons principales. D'une part, la fluidité croissante des compétences entre entreprises par le biais des progiciels, des technologies et des mutations de salariés, rend les barrières traditionnelles moins opérantes : c'est ainsi que l'on peut voir des entrants nouveaux dans des secteurs très traditionnels en cours de consolidation tels que l'automobile avec l'arrivée de Smart. D'autre part, la volonté des entreprises d'utiliser au mieux leurs actifs existants les amène à entrer dans des secteurs « nouveaux » qui partagent certains de ces actifs : quand Vuitton se lance dans la mode, c'est pour utiliser son réseau de vente, initialement créé pour des articles de maroquinerie.

3. En aval de l'entreprise se trouvent les distributeurs et les clients finaux. Selon la structure de la distribution, selon le nombre de clients, le rapport de force entre l'entreprise et ses distributeurs ou ses clients n'est pas le même. Par exemple, dans les périodes où la croissance est forte et les concurrents nombreux, la grande distribution bénéficie d'un rapport de force favorable : c'est elle qui choisit ses fournisseurs et qui alloue des parts plus ou moins importantes de linéaire à ceux qu'elle a choisis. À l'inverse, lorsque la croissance est ralentie et que le secteur s'est structuré autour d'un nombre réduit de concurrents forts, la grande distribution peut difficilement envisager de ne pas distribuer le numéro un ou le numéro deux du marché.

4. En amont de l'entreprise se trouvent les fournisseurs ; là aussi s'établit un rapport de force entre l'entreprise et ses partenaires. Les rapports de force avec les fournisseurs sont régis par leurs tailles relatives. Dans les secteurs concentrés, les principaux opérateurs peuvent être tentés de s'intégrer en amont, laissant une place réduite aux fournisseurs ; à l'inverse, dans les secteurs atomisés, le poids des fournisseurs est déterminant.

5. La cinquième force prise en compte par le modèle de Michael Porter est celle des produits de substitution qui, par la concurrence qu'ils exercent sur les produits existants, peuvent menacer le succès stratégique d'une entreprise. Cette force est extrêmement vive puisqu'elle représente le cœur même du système : c'est elle qui permet de remplacer des produits existants par des produits nouveaux présentant un avantage de coûts ou des fonctionnalités nouvelles.

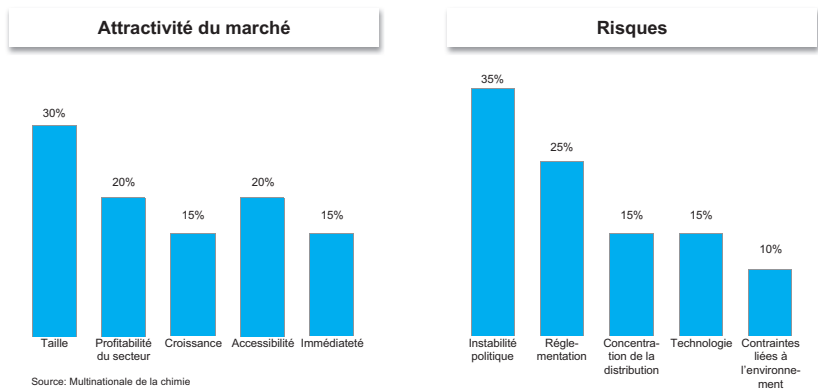
Le CD a pratiquement remplacé le disque vinyle : il est plus petit, il offre une qualité de reproduction meilleure, il est moins cher. La technologie a été un formidable accélérateur de cette force de substitution.

De nombreux secteurs ont été, sont ou vont être profondément modifiés : la distribution et le tourisme sont des secteurs dans lesquelles la dynamique de substitution est à l'œuvre sous l'effet des nouvelles technologies. Cependant, même dans les secteurs très traditionnels, les risques de substitution existent.

Pendant très longtemps, vignerons et négociants n'ont considéré que les bouchons en liège, dont le leader mondial était la société française Sabaté. Mais depuis quelques années, notamment dans l'hémisphère Sud, les viticulteurs utilisent des bouchons synthétiques et même parfois des capsules métalliques. Les bouchons synthétiques équipent aujourd'hui un tiers des bouteilles de vin en Australie. De même, les capsules métalliques, qui existent en Suisse depuis longtemps, représentent 20 % du marché australien et 10 % du marché néo-zélandais. Sabaté qui a mal anticipé cette évolution a réagi tardivement à cette concurrence de substitution.

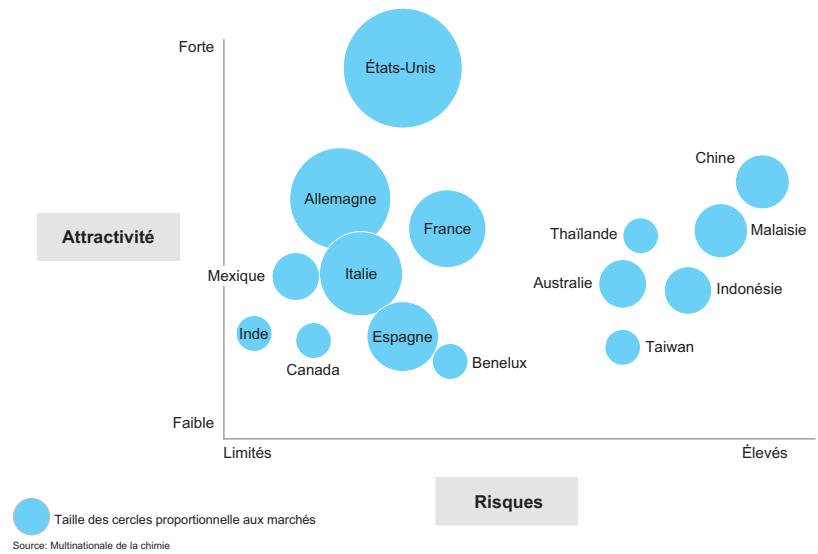
L'entreprise dans son environnement

Positionner l'entreprise dans son environnement est un exercice de synthèse qui doit prendre en compte tous les éléments évoqués ci-dessus. La première approche est de nature macroéconomique : elle consiste à évaluer l'attractivité et les risques des environnements dans lesquels évolue l'entreprise. L'exemple ci-dessous est celui d'une entreprise multinationale de la chimie ; l'attractivité du marché et les risques sont analysés chacun par le biais de cinq critères pondérés.



Attractivité et risques

Puis les différents environnements ou pays dans lesquels intervient l'entreprise sont évalués en fonction de ces critères et positionnés dans une matrice attractivité/risques, permettant d'orienter les choix du stratège :



Exemple de positionnement des pays

La segmentation stratégique

La puissance conceptuelle du portefeuille d'activités est forte. On ne saurait cependant trop insister sur le fait que, placée dans des mains inexpertes ou non objectives, il est tentant de faire dire à la matrice ce qu'on a envie qu'elle dise ; cet outil est en fait extrêmement dangereux s'il est mal utilisé. Il comporte deux axes, et il importe de ne pas se tromper, ni sur l'un ni sur l'autre.

Prenons, de façon caricaturale, l'exemple de La Redoute, entreprise de vente par correspondance. On peut dire que La Redoute fait de la grande distribution en France, domaine alors en faible croissance où d'autres acteurs (grandes surfaces...) sont plus gros qu'elle. Elle serait donc un « poids mort ».

	La Redoute

On peut aussi penser qu'elle fait de la VPC au niveau européen, marché alors en croissance mais qu'elle est dominée par d'autres acteurs, notamment allemands. La Redoute serait alors un « dilemme ».

	La Redoute

On peut dire aussi que, la VPC étant alors en forte croissance en France et La Redoute le leader, elle est en fait une « vedette ».

La Redoute	

On peut aussi dire que La Redoute est le leader en France de la VPC textile pour une clientèle pas très jeune, domaine en faible croissance. La Redoute serait alors une « vache à lait ».

La Redoute	

Suivant la définition (on dira « segmentation stratégique ») et l'univers concurrentiel retenu, on peut justifier, avant analyse sérieuse, de mettre La Redoute VPC dans l'un quelconque des quatre quadrants. On va donc s'attacher dans ce chapitre au positionnement correct sur l'axe horizontal : de quel positionnement concurrentiel parle-t-on ?

La segmentation est l'exercice qui consiste à identifier les domaines d'activité homogènes dans un secteur ou un marché donné, notamment en prenant en compte les partages d'expérience qui ont été évoqués lors de l'analyse de la courbe d'expérience ainsi que les barrières qui permettent de protéger l'activité. Cet exercice permet de déterminer les expériences relatives des concurrents et d'identifier la manière de créer des avantages économiques durables dans le long terme.

En termes stratégiques, un segment (aussi appelé « domaine d'activité stratégique » – DAS – ou SBU pour *Strategic Business Unit*) est une partie homogène de l'entreprise à laquelle il est possible d'affecter des ressources de manière indépendante, et qui est protégée par des barrières pérennes. L'analyse des variables explicatives du comportement des coûts permet d'identifier le positionnement concurrentiel de l'entreprise et les coûts relatifs, et donc les flux financiers correspondants.

Les barrières stratégiques

De manière schématique, une barrière stratégique est constituée de tout élément intervenant dans la conception, la production ou la commercialisation d'un bien ou d'un service qui rend difficile ou coûteuse l'entrée d'un nouveau concurrent sur ce segment. Les barrières stratégiques sont de différentes natures.

Les barrières financières peuvent être un obstacle insurmontable pour des concurrents qui souhaitent entrer dans un secteur nouveau pour eux. L'intensité capitalistique du métier, la taille de l'investissement nécessaire à la production, le désa-

vantage de coûts liés à la non-expérience, l'impossibilité de bénéficier des économies d'échelle peuvent se révéler des obstacles insurmontables. Certains secteurs sont protégés par des tickets d'entrée très coûteux :

La production d'aluminium requiert des investissements très importants dans des usines d'électrolyse pour transformer la bauxite en aluminium.

Les barrières commerciales peuvent aussi se révéler des obstacles formidables pour le nouvel entrant : au nombre de celles-ci, la puissance de la marque, la force du réseau de distribution, la maîtrise logistique sont des éléments déterminants. Par exemple, presque toutes les marques de luxe constituent des réseaux de magasins situés dans les quartiers les plus recherchés des grandes villes du monde. Cette stratégie à coût élevé constitue une barrière commerciale visible mais aussi une barrière financière plus insidieuse : l'intensité capitalistique croissante du secteur protège les acteurs existants et rend coûteuse l'arrivée de nouveaux entrants, le prix du ticket d'entrée augmentant.

Le niveau de prix peut aussi se révéler un obstacle majeur s'il contraint le nouvel entrant à essuyer des pertes pendant de longues périodes.

Intel, en menant une stratégie de prix agressifs et de renouvellement fréquent de produits avec des performances améliorées, rend difficile l'entrée d'un nouveau venu dans ce secteur où seul le numéro 2 AMD s'en sort (d'ailleurs difficilement).

Enfin, dans le cas de concurrence internationale, il faut prendre en compte les effets visibles du protectionnisme et des droits de douane ; mais tout autant les barrières plus discrètes que peuvent constituer les réglementations locales, et la manière dont elles sont interprétées.

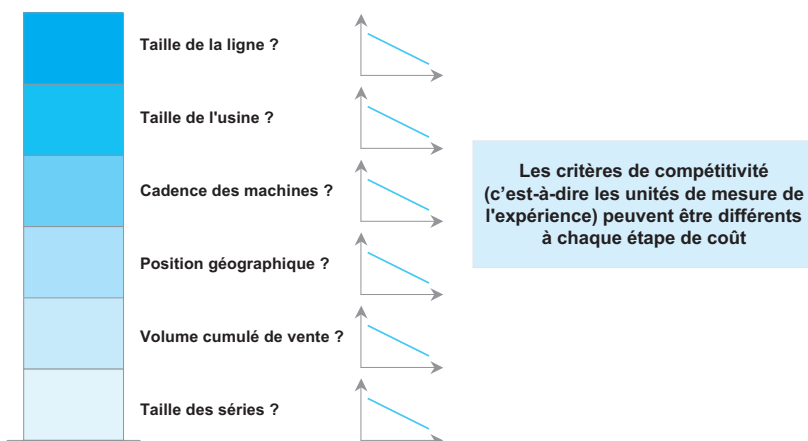
Les barrières liées aux ressources, aux compétences et au savoir-faire sont, de manière croissante, déterminantes. Elles peuvent se matérialiser de manière explicite, par exemple par des brevets ou des propriétés intellectuelles. Elles peuvent aussi être plus difficiles à identifier dans le cas, par exemple, d'entre-

prises capables d'utiliser au mieux les compétences individuelles et collectives. C'est ainsi que certaines entreprises ont une capacité à mettre sur le marché, de manière beaucoup plus rapide que d'autres, des nouveaux produits, ou à mieux recruter que d'autres, ou encore à capitaliser sur le savoir-faire et les compétences.

L'analyse de la structure des coûts

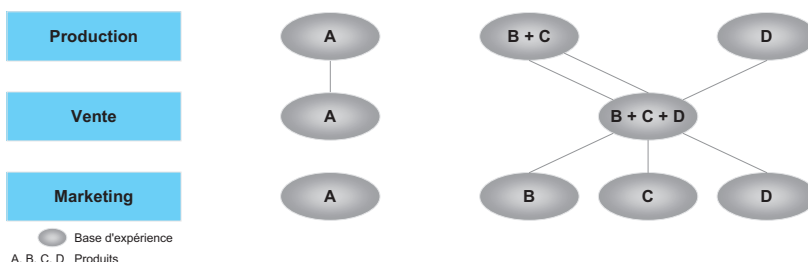
La compréhension de la structure des coûts est un préalable indispensable à l'analyse stratégique. Elle est rendue difficile par le fait que les systèmes comptables obéissent à des critères financiers ou fiscaux et ne rendent pas compte de la structure économique d'une activité. De plus, la conception d'un bien, sa production, son marketing, sa commercialisation, son service après-vente font appel au sein de l'entreprise à différentes fonctions. Ces fonctions peuvent elles-mêmes être partagés entre différents produits ; il faut donc être capable d'identifier le flux du produit dans l'entreprise ; il faut aussi comprendre les mécanismes de coûts en amont de la production contrôlée par l'entreprise ainsi que les mécanismes de coûts en aval de ladite production.

Au sein d'une entreprise donnée, les coûts doivent être analysés de manière détaillée en établissant d'abord la structure de coût complet d'un bien ou d'un produit, puis en identifiant pour chaque étape de coûts les critères de compétitivité pertinents. Le schéma ci-dessous présente l'analyse théorique d'une telle structure de coûts :



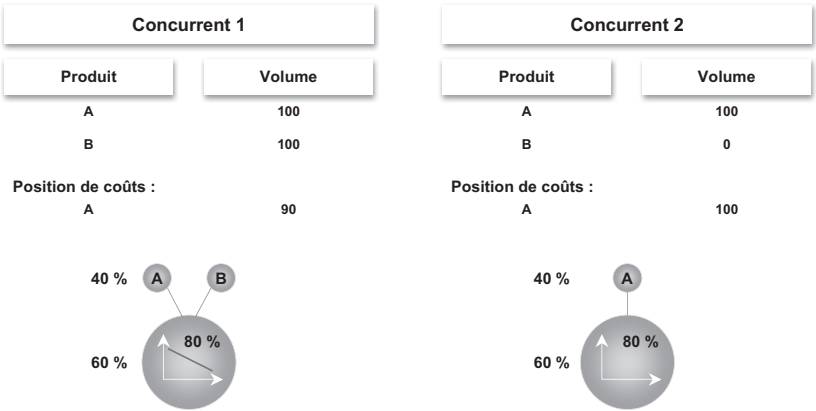
Analyse théorique d'une structure de coût et identification des facteurs de compétitivité

Dans la réalité, ces analyses peuvent se révéler complexes car la plupart des biens ou services partagent de nombreuses activités. Le schéma ci-dessous, même très simplifié, illustre ce point. Pour les quatre produits A, B, C, D commercialisés par l'entreprise, il existe des coûts spécifiques à un produit et des coûts partagés. Le produit A a une structure de coûts qui lui est propre alors que les produits B, C ou D partagent certains coûts. La décision de développer ou au contraire d'arrêter le produit B a un double impact sur le produit C car les bases d'expérience « production » et « vente » sont partagées. La croissance du produit D a un impact sur la compétitivité des produits B et C à cause du partage de l'activité « vente ».



Partage de bases d'expérience

Des analyses similaires doivent être conduites pour les concurrents afin de pouvoir appréhender les positions relatives de coût, analyses nécessaires à la maîtrise de la microéconomie du secteur. L'exemple simplifié ci-dessous montre les écarts qui peuvent être générés par le partage ou non d'activités, dès lors qu'elles restent homogènes. Dans le cas présenté ci-dessous, bien que les deux concurrents jouissent du même volume du produit A, le concurrent 1 bénéficie d'un avantage puisqu'il partage une partie des coûts du produit A avec le produit B, alors que le concurrent 2 est absent du produit B.



Exemple d'analyse concurrentielle

Une fois les critères de coûts pertinents identifiés, il est possible de comprendre les coûts relatifs de différents producteurs à condition, bien sûr, de pouvoir identifier leurs positions sur les variables explicatives. Le schéma ci-dessous illustre ce point :

		Position de coût	
		X	Y
Forge		60	39
Usinage		18	18
Montage		4	5
Vente et SAV		18	28
		100	90

Calcul de position de coût relative

Sur l'étape de production « forge », l'écart d'expérience entre le concurrent X et le concurrent Y est de 1 à 4, du fait des partages d'expérience dont bénéficie Y. Sur la base d'une pente de courbe d'expérience à 80 %, cet avantage d'expérience lui fait bénéficier d'un coût très inférieur (39 contre 60). À l'inverse, sur les postes de coûts « montage » et « SAV », c'est X qui, du fait de ses propres partages, bénéficie davantage de coûts. En revanche, sur le poste « usinage », les volumes cumulés sont identiques et donc les coûts. Enfin, en prenant en compte le poids relatif de chacune des étapes de coûts dans le processus de production, l'écart de coût complet est de 10 points.

Conclusion

On vient de voir ci-dessus que l'exercice de segmentation stratégique est parfois facile, parfois très difficile. On peut retenir quelques indications empiriques :

- il est toujours utile de commencer par une matrice produit/marché. On peut ensuite la conforter aux réalités du marché et de la concurrence jusqu'à ce que, par itération, on arrive à un résultat satisfaisant ;
- le succès spectaculaire d'un petit concurrent est toujours un bon indice de segmentation (Embraer n'est pas dans le même segment que le Boeing 747) ;

- chaque étape dans la chaîne de valeur et chaque base d'expérience peut être source d'avantage concurrentiel, donc de segmentation ;
- les appellations génériques, de type « secteur » ou « branche » sont dangereuses ;

En aluminium, le business du lingot est mondial, celui de l'emballage beaucoup plus local et pas forcément limité à l'aluminium.

- les segmentations évoluent dans le temps, par exemple dans leur dimension géographique ;

Les produits « voyageant bien », et affectés par la chute spectaculaire (de 10 à 1 entre Asie et États-Unis) des coûts du transport intercontinental en trente ans, ont vu le champ devenir mondial (la Chine produit aujourd'hui 65 % des jouets et 50 % des climatiseurs produits dans le monde).

Dans d'autres cas, l'effet inverse se produit : de nombreux produits chimiques de base PVC, polyoléfines au début de leur cycle de vie étaient des activités mondiales. Aujourd'hui, courbe d'expérience aidant, leur coût de production est très bas, et est dépassé par les coûts de transport vers des régions excentrées et peu denses ce qui, par exemple, a souvent redonné de la valeur à une part de marché locale en Scandinavie.

- la segmentation peut également toujours être modifiée par l'innovation, interne ou achetée ;

En distribution par exemple, Aldi a créé un nouveau segment avec le hard discount, Wal-Mart a resegmenté le marché mexicain et Carrefour le marché taïwanais. Les boutiques Vuitton (suivies par Chanel, Hermès ou Dior) ont révolutionné la distribution des produits de luxe.

- pour bien segmenter il y a des outils utiles (que l'on a vus ci-dessus), mais il n'y a pas de recette magique ;
- Il est toujours rassurant, quand on segmente, de trouver une corrélation significative entre rentabilité du segment supposé et part de marché dans ce segment

La synthèse SWOT

Enfin, le stratège va faire une synthèse des principaux points mis en évidence dans les analyses précédentes en répertoriant, d'une part, forces et faiblesses, et d'autre part, opportunités et

menaces liées à l'environnement. Développé à Harvard au milieu des années 1960, le modèle SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), permet de synthétiser l'analyse interne et l'analyse externe.

Les opportunités et menaces

Les opportunités et menaces peuvent être évaluées en analysant les caractéristiques de l'offre et de la demande du marché concerné :

- caractéristique du secteur : taille, croissance, nature de la demande, barrière d'entrée, poids relatif produit/service, phénomènes de substitution, etc. ;
- capacité de production : structure de coûts, c'est-à-dire main-d'œuvre et investissements, ticket d'entrée, effet d'échelle, surcapacité ou sous-capacité ;
- technologie : rythme d'innovation, brevets, rapidité des renouvellements technologiques, rôle de l'information, vitesse de propagation de l'information ;
- distribution : spécificité des réseaux, stabilité, phénomènes de substitution, nouveaux modèles économiques...
- concurrence : concentration, intégration, forces et faiblesses de la concurrence, vitalité des nouveaux modèles économiques, nouveaux entrants, concurrents directs et indirects ;
- impact des méga-tendances : les 2-3 méga-tendances les plus impactantes, capacité de l'entreprise à en tirer parti ou à en déjouer les menaces, etc. ;

Les forces et faiblesses

Les forces et faiblesses de l'entreprise peuvent être analysées en fonction de critères tels que :

- principales bases d'expérience et position concurrentielle relative ;
- puissance du portefeuille, portefeuille vieillissant ou jeune, déséquilibre potentiel ;

- client : connaissance clients, veille marketing et concurrentielle, part de marché, existence de marques et valorisation, fidélité des clients à l'entreprise, qualité des produits, niveaux de prix, taille des clients, force de réseau commerciale, savoir-faire marketing, etc. ;
- production : délai de réaction, flexibilité, capacité de réaction, fiabilité, niveau de coûts, compétitivité, etc. ;
- R & D et propriété intellectuelle : *bit ratio*, lead time (temps de gestation), brevets, potentiel et flux (*pipe*), protection juridique, etc. ;
- compétences : gestion des ressources humaines, risques de perte de compétences, systèmes de promotion, transferts et formation, existence d'une université d'entreprise, gestion des hauts potentiels, taux de départ (*attrition rate*), etc. ;
- capacité de l'entreprise à tirer parti des méga-tendances les plus impactantes, ouverture, diversité culturelle, dispersion des âges, etc. ;
- objectifs poursuivis, stabilité, comité de direction et actionnariat, ressources financières, mobilité, etc. ;
- puissance et valeur de la vision existante.

Le tableau SWOT présenté ci-dessous, permet en une seule vision d'avoir un aperçu d'ensemble de la problématique de l'entreprise.

Externes	Opportunités	•Dématérialisation des produits et multiplication des opportunités de différenciation •Développement des modes de distribution du fait de facteurs exogènes (Internet) et du fait de l'évolution de l'encadrement réglementaire (directive européenne) •Multiplication des accès à l'information (descendante et montante) •Opportunité de réussir un marketing individualisé
	Menaces	•Concurrence vive : guerre des prix, nouveaux entrants, nouveaux modèles économiques •Banalisation des produits et des services et multiplication de l'offre •Communication de grande envergure menée par la concurrence pour toucher le particulier •Saturation des marchés •Délocalisation de la production des offres
Internes	Forces	•Produit concurrentiel de par son rôle central •Anticipation du développement <i>via</i> Internet •Contacts auprès de grands groupes
	Faiblesses	•Manque d'expertise marketing •Pas d'outils informatiques adaptés pour une analyse approfondie de la clientèle •Activité XX pas dans le cœur de métier •Stratégie commerciale fondée sur le produit et non sur le consommateur

Analyse SWOT

À partir de ce tableau qui intègre l'ensemble des analyses inductives et déductives et des horizons de temps complets (long et moyen terme), tous les éléments sont rassemblés pour déterminer la stratégie de l'entreprise au niveau du groupe en construisant le portefeuille d'activités, et au niveau des activités en identifiant les stratégies génériques adaptées.

L'évaluation des options stratégiques

Enrichi d'une compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise est susceptible d'évoluer à long terme grâce à l'élaboration de scénario et doté des analyses déductives qui viennent d'être décrites, le stratège peut maintenant évaluer les options stratégiques qui se présentent à l'entreprise. Il va le faire à un double niveau : au niveau du groupe et au niveau des activités en utilisant les outils adaptés.

Au niveau du groupe, il va construire un portefeuille d'activités (section 1) et proposer des alternatives stratégiques cohérentes avec la vision et compatibles avec les contraintes financières (section 2, chapitre 3) et de ressources humaines (section 2, chapitre 4). Sur la base de ces propositions, la direction générale rendra ses arbitrages qui constitueront le fondement du « plan stratégique groupe ».

Au niveau de chaque activité, et compte tenu des options retenues par le groupe dans le cadre du portefeuille d'ensemble, les directeurs d'activités en liaison avec le stratège vont élaborer les stratégies de retrait, de maintien ou de développement qui leur sont demandées. Ces stratégies seront construites en anticipant la bipolarisation (section 3, chapitre 1) et en fonction des analyses concurrentielles et de la segmentation stratégique, en définissant un positionnement fondé sur la compétitivité ou la différenciation (section 3, chapitres 2, 3 et 4). Ces stratégies constitueront la base du « plan stratégique activités ».

Chapitre 4

ANIMER LE CYCLE ANNUEL DE REVUE DE PERFORMANCE



Comment le dirigeant d'entreprise s'assure-t-il que la stratégie décidée est effectivement mise en œuvre ? Comment sait-il que les plans opérationnels des entités sont en phase avec la stratégie du groupe ? Comment sait-il que les équipes adhèrent à la stratégie ?

Enjeux et pressions se multiplient et se complexifient. Les choix et leur réalisation ne sont plus le seul fait du chef d'entreprise mais celui d'équipes. La formalisation des plans et le management de la performance sont les courroies nécessaires entre la décision et sa réalisation.

Le cycle annuel de revue de performance

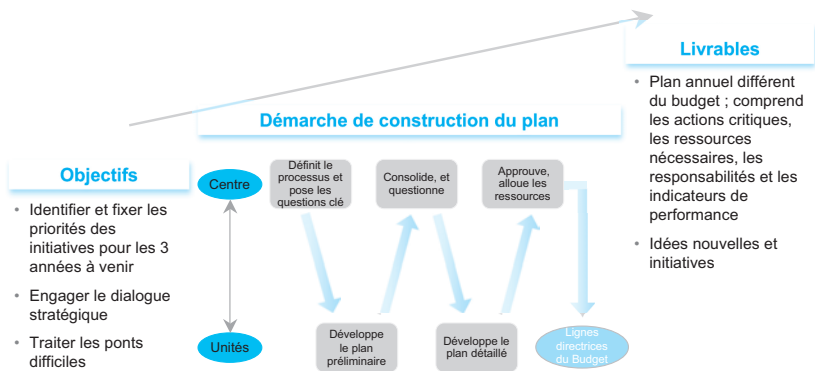
Pour préparer le passage à l'action, il faut savoir traduire les orientations stratégiques en plan d'actions à court terme. L'objectif du plan annuel est l'identification et la quantification

des initiatives stratégiques à mettre en œuvre dans l'année pour contribuer au bon déroulement du plan stratégique. Élaboré sur une base annuelle, le plan s'inscrit cependant dans une perspective de temps de trois à cinq ans. Il doit permettre d'évaluer la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques. S'il permet de nourrir le processus budgétaire il ne le remplace pas ; les objectifs stratégiques, commerciaux, humains ou financiers, ainsi que les actions qu'il comprend, servent d'hypothèses au budget pour décrire les allocations de ressources et les budgets opérationnels disponibles par activités et fonctions. Les objectifs du plan annuel sont de trois ordres :

- identifier et fixer les priorités des initiatives pour les trois années à venir ;
- engager le dialogue stratégique ;
- traiter les points difficiles.

L'élaboration du plan annuel est initialisée par le centre qui définit le processus et pose les questions clés permettant aux opérationnels de développer le plan préliminaire. Les échanges entre le centre et les unités opérationnelles vont se poursuivre pour développer le plan annuel : le centre va valider et consolider le plan préliminaire afin que les opérationnels développent le plan détaillé qui sera ensuite approuvé par le centre qui allouera les ressources dédiées. Cette étape est certes consommatrice de temps, mais si « seul on va plus vite, c'est à plusieurs qu'on va plus loin ».

Le plan annuel comprendra les actions critiques, les ressources nécessaires, les responsabilités et les indicateurs de performance, ainsi que les idées nouvelles et les initiatives stratégiques. Le plan annuel n'est pas le budget : le but du plan annuel est de traduire les stratégies créatrices de valeur en objectifs à court terme. Alors que le budget peut être simplifié et fondé uniquement sur des critères financiers, le plan annuel doit prendre en compte non seulement des critères financiers mais aussi des critères stratégiques non nécessairement financiers. Ils



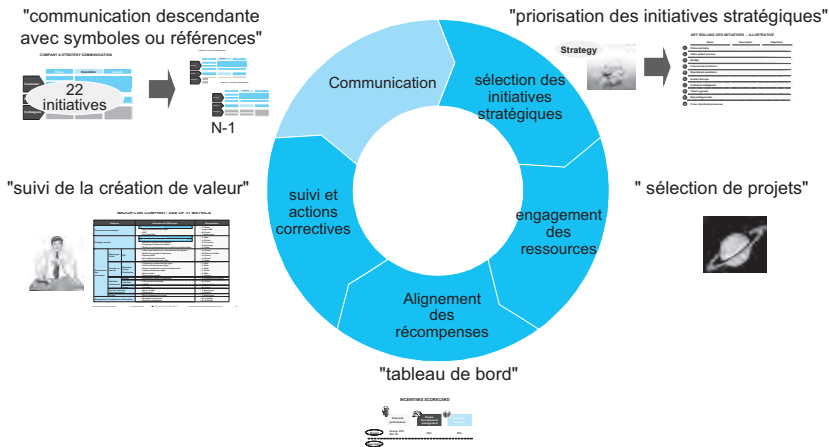
Démarche de construction du plan en W

doivent être organisés et intégrés de manière telle que tous les collaborateurs soient focalisés vers leur réalisation. La dernière étape du plan annuel consiste à récompenser et accompagner les comportements permettant d'atteindre les résultats souhaités. La relation entre la récompense et la performance doit être la plus explicite possible.

Ce plan annuel doit faire l'objet de revues périodiques (par exemple trimestrielles) avec la direction générale : les chiffres clés, les questions à poser, les idées nouvelles doivent nourrir l'agenda de ces réunions. De telles réunions, de nature stratégique, doivent être découplées du suivi budgétaire. C'est le cycle annuel de revue de performance.

Les indicateurs stratégiques

Les bénéfices comptables sont trompeurs. On ne peut les interpréter sans prendre en considération l'évolution correspondante de la part de marché, de la position concurrentielle et le déroulement du plan stratégique. Tout objectif de maximiser les profits à court terme doit être accompagné des spécifications explicites concernant la position concurrentielle atteinte. Dans certains cas, il peut être justifié d'échanger de la part de marché contre les bénéfices comptables.



Cycle annuel de revue de performance

Pour juger de l'éventuelle opportunité d'un tel échange, il faut connaître la valeur de la part de marché cédée. Encourager systématiquement la maximisation du profit comptable équivaut à encourager l'échange sans se préoccuper de la valeur de ce qui est cédé, c'est-à-dire à liquider le capital. Certains politiques de maximisation du profit à court terme reviennent clairement à liquider la part de marché : ce sont, par exemple, les réductions de dépenses de publicité ou de recherche-développement. De façon plus insidieuse, des politiques d'ombrelles de prix et, plus généralement, des investissements insuffisants peuvent conduire à des affaiblissements de position concurrentielle difficiles à déceler. Quand la concurrence est forte, les bénéfices ne peuvent parfois être maintenus que par des décisions préjudiciables à la compétitivité à long terme. À l'inverse, presque toutes les décisions visant à améliorer la position concurrentielle se traduisent à court terme par des effets négatifs sur les marges. Il est donc impératif d'évaluer simultanément la part de marché ou la position concurrentielle et les bénéfices comptables. Pourtant, dans de nombreux cas, seuls les bénéfices comptables sont pris en considération qu'ils soient rapportés au chiffre d'affaires ou aux capitaux engagés.

Les critères de rentabilité à court terme peuvent être utiles pour évaluer des activités stables. Ils sont pertinents dans les cas où les fluctuations de part de marché sont minimales et où les investissements unitaires sont faibles et répartis dans le temps. Les profits comptables font illusion dès que les parts de marché varient. Toute perte de part de marché est équivalente à la liquidation d'un actif hors bilan dont dépend la valeur de tous les autres actifs. Tout gain de part de marché vient renforcer le potentiel de réduction des coûts et constitue un actif tout aussi réel que la capacité d'emprunt, l'image de marque, les ressources organisationnelles ou le savoir-faire. En utilisant de mauvais indicateurs pour mesurer les résultats et prendre des décisions, l'entreprise liquide son avenir.

La mesure est indispensable. Prétendre suivre une stratégie claire sans mettre en place les outils de suivi spécifiques à cette stratégie est une garantie d'échec. Ce qui est mesuré se fait (*« what gets measured gets done »*). **La mesure crée l'action.** Le suivi de critères spécifiques permet soit de valider la stratégie en l'état si les signaux remontés sont favorables, soit d'apporter les corrections nécessaires si certains des critères se révèlent moins bien réalisés.

Les indicateurs stratégiques de performance doivent être sélectionnés de manière à ce qu'ils mesurent le succès dans le déroulement de la stratégie. Ils doivent être validés et testés en fonction d'un certain nombre de critères, et utilisés comme un outil de management et comme des éléments du tableau de bord. Les indicateurs doivent être contrôlables, simples, crédibles, mesurables. Ils doivent être clairement liés aux objectifs et être intégrés à un ensemble. Chacun d'entre eux doit être décrit d'une manière indiscutable et les sources permettant de l'établir clairement identifiées.

Il est donc indispensable d'assurer le suivi du déploiement de la stratégie en mesurant d'une manière régulière les critères

pertinents. Trop souvent, les entreprises se contentent de suivre les reportings habituels émis par la direction financière et les services comptables, alors même que ces indicateurs ne reflètent probablement pas la stratégie retenue. En effet, les suivis habituels sont de nature financière et donnent des indications quant aux chiffres d'affaires, à la marge, au délai de règlement des clients... en d'autres termes, ils se concentrent sur ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Or, un suivi stratégique doit refléter les objectifs stratégiques et donc prendre en compte des éléments internes adaptés ainsi que des éléments externes à l'entreprise.

Si la stratégie suivie est une stratégie de compétitivité, un des critères clés que l'entreprise doit suivre est son niveau de prix par rapport à la concurrence. Mais cette indication ne peut pas être générée par les systèmes comptables internes. Il faut recourir à des suivis externes tels que panel ou étude spécifique pour que ce critère soit intégré de manière systématique dans le suivi mensuel ou trimestriel.

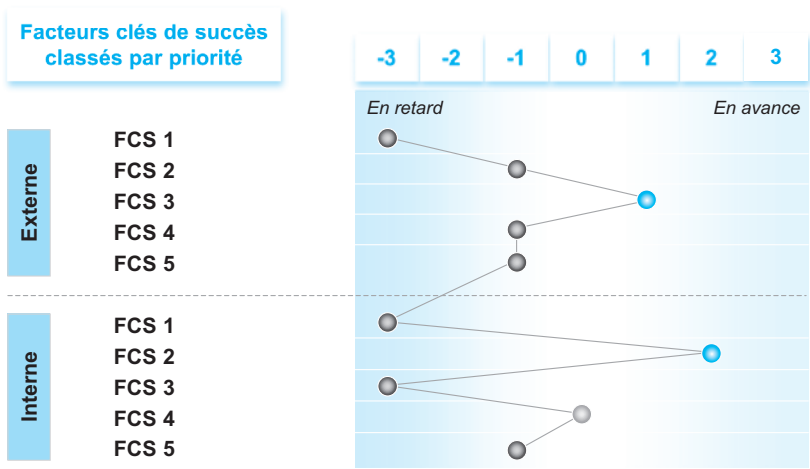
Trois principes sont à prendre en compte dans la mise en place de ces indicateurs de performance stratégique (« SPI – Strategic Performance Indicator – ou KPI – Key Performance Indicator – ») : ils doivent être pertinents, être connus de tous, déboucher sur l'action.

- Les indicateurs retenus doivent être pertinents et résulter directement de la stratégie. Une des premières règles est de se focaliser sur quelques chiffres clés. En effet, beaucoup d'informations (trop !) peuvent être disponibles ; il s'agit donc de sélectionner les informations pertinentes et de les maintenir stables dans le temps afin de permettre les comparaisons. De plus, un nombre réduit de chiffres clés captera plus facilement l'attention de la direction générale et du stratege qu'une pléthore de mesures. Une solution peut être de créer des indices composites. La définition des indicateurs clés de performance doit être claire ; la tâche est difficile et

les critères initialement retenus peuvent s'avérer inappropriés. Il faut admettre que certains changements ou aménagements sont nécessaires dans la vie d'entreprise. Ces aménagements doivent être mis en œuvre en toute connaissance de cause des parties prenantes et altérer au minimum la comparaison dans le temps des indicateurs ou, pour certains d'entre eux, avec des concurrents ou d'autres entreprises.

- Le suivi des indicateurs doit être partagé par la plus grande partie du personnel de l'entreprise à travers toutes les activités et les fonctions qui jouent un rôle, qu'il s'agisse de la direction financière, des unités de production, de la direction du service après-vente... La direction générale doit clairement s'impliquer dans la communication autour de ces indicateurs stratégiques et demander aux directions opérationnelles de relayer cette information et cette pédagogie sur le terrain ; cette information doit être connue et partagée par tous les services qui interviennent dans le déploiement de la stratégie. Les indicateurs doivent être présentés en fonction de leur importance dans le déploiement de la stratégie ; tous les critères n'ont pas la même valeur, il est donc nécessaire d'établir des priorités.
- Les indicateurs doivent permettre aux dirigeants et aux directeurs opérationnels de prendre des décisions et d'entreprendre les actions susceptibles de corriger les écarts si ceux-ci devaient apparaître.

Par exemple, sur ce schéma, un certain nombre de facteurs clés de succès stratégiques ont été identifiés : les premiers sont des critères externes, les suivants sont d'ordre interne. Selon une périodicité à définir en fonction des caractéristiques du marché et de la stratégie d'entreprise, le tableau est complété en indiquant quels sont les critères qui sont en ligne avec le plan, ceux qui sont en retard et ceux qui sont en avance. Un plan d'actions peut ensuite être défini afin de corriger les retards.



Suivi des indicateurs

Il convient aussi de s'assurer que l'avance sur un critère spécifique n'est pas le résultat d'un surinvestissement ou d'une sur-allocation de ressources. Il existe plusieurs catégories d'indicateurs : on distinguera les indicateurs indépendants ou non intégrés qui permettent de suivre le déroulement d'une stratégie sans nécessairement avoir de lien directement mesurable entre eux, les indicateurs en arborescence ou intégrés dans lesquels l'indicateur final est le résultat direct du comportement des indicateurs qui en sont la cause, et les tableaux de bord stratégique qui regroupent de manière ordonnée les différents types d'indicateurs.

Les indicateurs non intégrés

Il ne peut y avoir de bons indicateurs stratégiques s'il n'y a pas une bonne compréhension de la stratégie ; la première étape est donc une bonne lecture de la stratégie suivie par l'activité.

Si la stratégie suivie est une stratégie de compétitivité, le stratege doit s'assurer que le produit est le plus simple possible et le reste tout au long de sa vie tout en satisfaisant ses fonctions essentielles.

Puisqu'une montre Swatch comprend environ 200 pièces de moins qu'une montre traditionnelle, le stratège doit s'assurer que le produit reste bien le même au cours du temps et qu'une complexification latente ne prend pas place faisant ainsi dériver les coûts ; il va donc mettre en place la mesure adéquate (par exemple évolution du coût de production ou nombre de pièces entrant en fabrication). Le prix payé et perçu par le consommateur doit être compétitif : il doit donc s'assurer que l'obtention du prix final se fait selon un processus lisible et que le prix perçu n'est pas occulté par de nombreuses interventions qui en diminuent la lisibilité...

Les stratégies de différenciation impliquent que les offres mises au point sont plus complexes et plus riches. L'essence même de ce type de stratégie est la **superposition des coûts valorisables**. Le stratège doit donc s'assurer que les complexités ajoutées, les services proposés, les fonctionnalités supplémentaires correspondent bien à une attente du consommateur ou du client qui les valorise.

Une grande entreprise de peinture grand public dont « la mission est de gagner et de conserver les clients dans le monde grâce à nos marques de revêtements de qualité supérieure » déploie une stratégie de différenciation articulée autour d'une gamme de produits novatrice et très complète et d'une campagne de communication mettant en avant cette richesse d'offre. Afin de s'assurer du bon déroulement de cette stratégie, l'entreprise met en place 4 indicateurs :

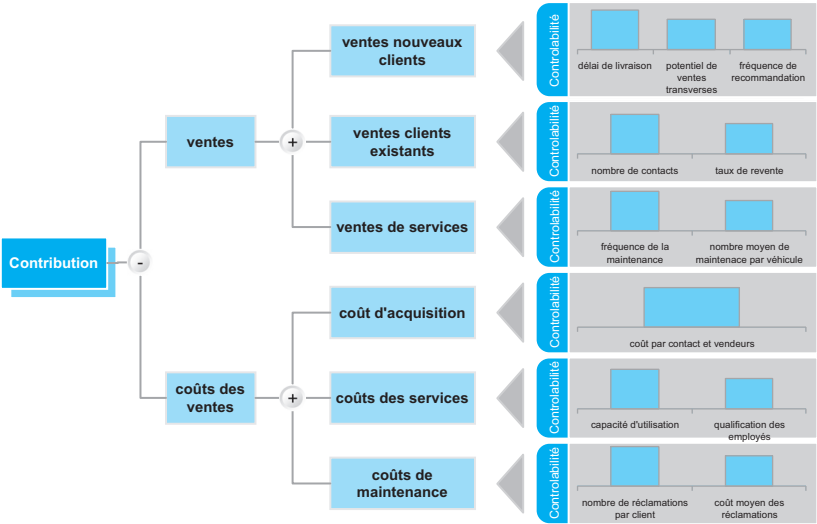
- le suivi du privilège de prix (« price premium »), reflet de l'acceptation par le consommateur d'un prix supérieur à celui des concurrents pour des revêtements de qualité supérieure. Cet indicateur est fourni par un panel externe tous les deux mois ;
- la qualité de service pour s'assurer que les clients trouvent toujours le produit recherché au sein d'une gamme très étendue. Pour la contrôler est mis en place l'indicateur OTIF (« On-time, In Full ») : les commandes préparées sont contrôlées au départ de l'usine pour s'assurer qu'elles sont complètes et, à l'arrivée, qu'elles sont livrées à temps. Cet indicateur est affiché quotidiennement dans les 3 usines, le centre logistique et les bureaux ;
- la rentabilité de la stratégie est mesurée par la rentabilité des capitaux engagés (RCE). Cet indicateur est publié tous les trimestres par le contrôle de gestion et prend en compte le poids des stocks dans le besoin de capitaux ;
- la sécurité et le respect de l'environnement font l'objet de deux indicateurs (SHE), l'un portant sur le nombre de jours d'arrêt de travail résultant d'accident, et l'autre sur la nature et le montant des émissions de certains produits chimiques.

Ces indicateurs sont présentés et expliqués chaque année par le président de l'entreprise à tous les employés dans les différents sites, les directeurs prenant le relais pour commenter les résultats publiés périodiquement. Ces indicateurs sont

intégrés à l'intéressement de tous les salariés : le montant de l'intéressement est augmenté de 25 % à chaque fois que l'un des indicateurs est égal ou supérieur à l'objectif. Si tous les indicateurs sont satisfaisants, il y a donc la possibilité de doubler l'intéressement des salariés, entraînant une grande motivation de chacun pour faire en sorte que les indicateurs stratégiques soient conformes aux objectifs.

Les indicateurs intégrés

Dans les indicateurs en arbre, le lien causal entre différents paramètres est formellement établi et quantifié, la construction et la mise en évidence de ces différents liens permettant de parvenir à un indicateur très global.



Construction d'un indicateur intégré

Par exemple dans le schéma ci-dessus, l'indicateur final est la création de valeur pour l'actionnaire ; les différentes composantes contribuant à ces valeurs sont identifiées, les liens entre elles permettant de dresser l'arbre de résultat.

Ce type d'indicateurs, développé par des firmes intégrées verticalement comme Dupont de Nemours (qui en est l'inventeur) puis par des firmes multidivisionnaires comme General Motors, permet de suivre la performance globale de l'entreprise mais

aussi les performances de ces différentes composantes. Ce type d'indicateurs a cessé de remplir sa mission le jour où les critères financiers sont devenus hégémoniques ; l'objectif de ce type d'indicateurs est de focaliser l'attention sur un résultat bien identifié... c'est aussi le danger. En concentrant toute son attention sur un indicateur, l'entreprise court le risque de méconnaître les évolutions qui se manifestent dans son environnement.

La fixation sur la cible (*target fixation*) est un phénomène connu dans le monde de l'aviation militaire avant que le laser n'existe : dans un bombardement en piqué, le pilote est tellement concentré sur la cible qu'il en oublie l'altitude et que l'avion vole directement vers le sol.

Il est évidemment important de répondre oui à la question « est-on dans la cible ? », mais il ne faut jamais oublier de relier celle-ci à une réalité plus large.

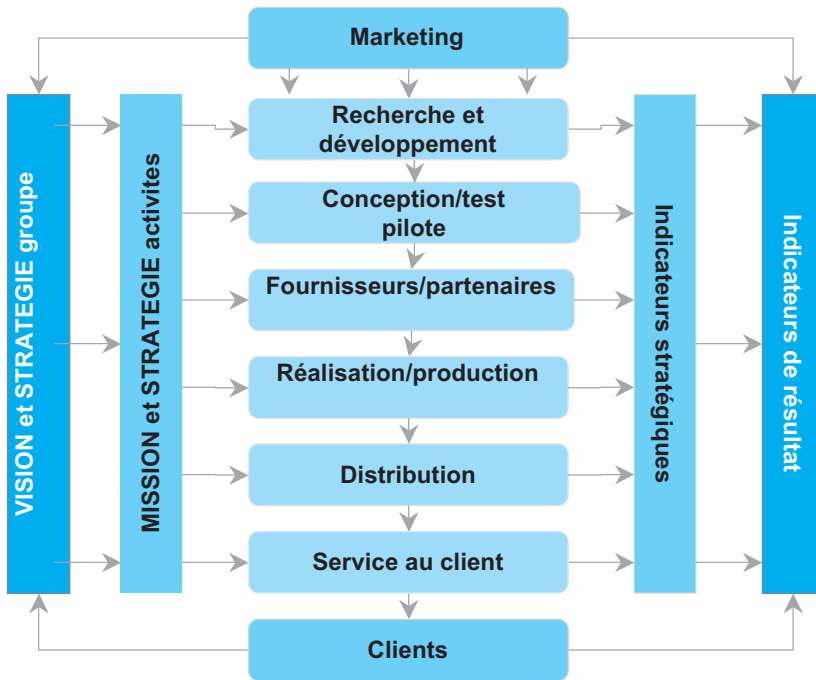
Les performances récentes de Dupont ou GM sont illustratives de cette focalisation sur un indicateur déconnecté de son environnement.

Les tableaux de bord stratégiques

L'objet des tableaux de bord stratégiques est précisément de s'assurer qu'il n'y a pas perte de pertinence des indicateurs. Pour y parvenir, le tableau de bord stratégique (TBS) s'assure de la concordance de deux objectifs : d'une part, la mesure des performances et de la performance globale et, d'autre part, le pilotage stratégique de l'entreprise. La réalisation d'un tableau de bord équilibré s'appuie sur deux dimensions :

- la chaîne de valeur qui prend en compte les facteurs clés de succès ordonnés selon une logique déterminée par l'activité de l'entreprise ;
- la dimension stratégique résultant de la vision de l'entreprise et des missions assignées aux unités opérationnelles.

Le schéma ci-dessous visualise la concordance entre ces deux dimensions : la stratégie et les opérations.



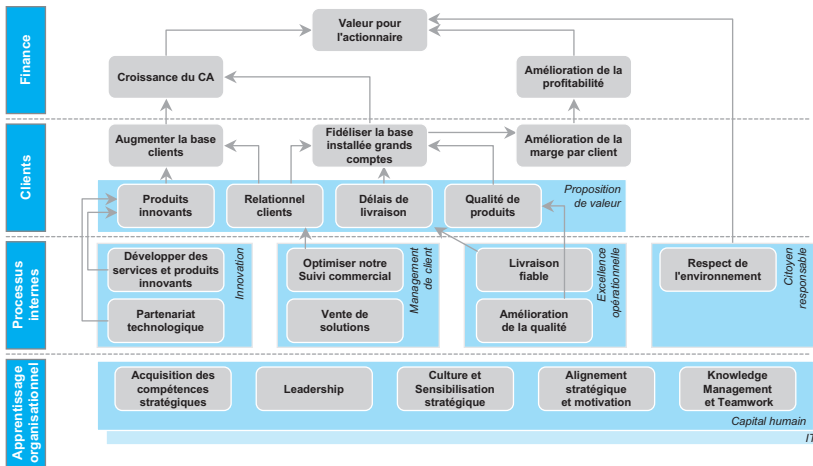
La combinaison stratégie et chaîne de valeur

Comme il prend en compte ces deux dimensions, on le nomme « tableau de bord équilibré ».

Créé à la fin des années 1980 par Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord équilibré (BSC : Balance Score Card) prend en compte des critères de performance de toute nature (et pas seulement financiers) de manière intégrée, globale et évolutive. La méthodologie consiste à identifier les valeurs cibles et des leviers d’actions, la direction générale fixant les objectifs et les directeurs opérationnels les indicateurs.

Cependant, les principes restent les mêmes : il s’agit d’identifier les facteurs clés de succès correspondant à la stratégie mise en

place, de définir les mesures associées et de livrer à intervalle périodique des indicateurs de performance ainsi identifiés.



Exemple de tableau de bord équilibré

Certains outils de suivi sont plus complexes et reposent sur l'utilisation de logiciels de « monitoring » et d'aide à la décision. Ils permettent de mettre en place des tableaux de bord identifiant par des symboles simples des critères performants et les critères non performants (« cockpit management »).

Méditations

« les événements sont l'écume des jours, ce qui m'intéresse c'est la mer »

PAUL VALÉRY

« on n'attend pas l'avenir comme on attend un train, l'avenir on le fait »

GEORGES BERNANOS

« les méthodes sont les biens les plus précieux des hommes »

FRIEDRICH NIETZSCHE

« les ressources rares ont tendances à s'affecter spontanément aux activités en fonction des problèmes qu'elles soulèvent et non pas des opportunités qu'elles présentent »

PETER DRUCKER

« rien ne sert de savoir comment on y va si l'on ne sait où l'on va »

JEAN-MARIE DUCREUX

INDEX

A

alliances et partenariats 119
apprentissage 26
approche déductive 335
appropriation 170
avantage concurrentiel 95

B

barrières stratégiques 348
bipolarisation 215

C

chaîne de valeur 285
compétences stratégiques 155
compétitivité 245
concurrence 341
courbe d'expérience 24
création de valeur 126
croissance 42, 213
croissance intrinsèque 127
cycle de vie 213, 338

D

débanalisation 225
dépositionnement 257
différenciation 229
dilemmes 59
dividendes 129

E

effet d'échelle 29
effet d'expérience 24
endettement 129
espaces adjacents 99
externalisation 185

F

facteurs clés de succès 365
fusions-acquisitions 115, 189

H

horizons de temps 292

I

identité 66

indicateurs stratégiques 361

innovation 100

investissement 28

K

Key Performance Indicator
364

M

méga-tendances 313

mission 66

modèle économique 32, 284

multipositionnement stratégi-
que 258

N

nouvel entrant 280

O

organisations évolutives 200

P

pionniers 279

plate-forme stratégique 167

poids morts 60

portefeuille d'activités 57

R

revue de performance 359

ruptures 273

S

scénarios 329

segmentation stratégique 347

spécialisation 27

stratégie 66

structure des coûts 350

SWOT 355

synergie 181

systèmes concurrentiels 47

T

tableau de bord 305, 369

talents 153

V

vaches à lait 59

valeurs 66

vallée du désespoir 170

vedettes 58

vision 66, 333

W

Web 2.0 271

BIBLIOGRAPHIE



- AAKER, D. A., *Developing Business Strategies*, Wiley, 6^e édition 2001.
- ABATE, R., *Trajectoires d'exception, à la découverte des plus grandes entreprises françaises*, Village Mondial 2002.
- ABEGGLEN, J. C. & STALK G. JR., *The Japanese Kaisha corporation*, Basic Books, 1985.
- ATAMER, T. & CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod., 2001.
- ANDREW, J. P. & SIRKIN H. L., *Payback : reaping the rewards of innovation*, Harvard Business School Press, 2007.
- AUBERT, N., *Diriger et motiver, Secrets et pratiques*, Éditions d'organisation, 1999.
- BRABANDÈRE, L. DE, *The forgotten half of change*, Kaplan Business, 2005.
- Pensée magique, pensée logique*, Éditions le Pommier, 2005.
- La valeur des idées*, Dunod, 2007.
- Le management des idées*, Dunod, 2004.
- Espèce de Trochoïde !*, Dunod, 2006.
- Le sens des idées*, Dunod, 2004.
- BRETON, T. & BENEICH D., *Softwar*, Librairie Générale Française, 1985.
- BUZZELL, R. & GALE B., *The Pimms principle, linking strategy to performance*, Free press, 1987.
- PRAHALAD, C.K., *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing, 2004.
- CHRISTIANSEN, J. A., *Competitive innovation management*, Palgrave Macmillan, 2000.

- COLLINS, J. C. & PORRAS J. I., *Built to last*, HarperCollins Publishers, 1997.
- COLLINS, J., *Good to great*, Collins Business, 2001.
- CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1989.
- DÉTRIE, J.-P., *Stratégor : Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 3^e édition 2000.
- DRU J.-M., *Disruption*, John Wiley & Sons, 1996.
- DRUCKER, P., *The new realities*, Transaction Publishers, édition révisée 2003.
- DUCK, J. D., *The Change Monster*, Crown Business, 2001.
- DUCREUX, J.-M. & MARCHAND-TONEL M., *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*, Éditions d'organisation, 2004.
- GOLDRATT, E. M. & COX J., *The goal*, 3^e édition 2004.
- EISNER, M. & SCHWARTZ T., *Work in progress*, Random House, 1998.
- EPSTEIN, M. & ROY M. J., « The balanced scorecard and tableau de bord: a global perspective on translating strategy into action », *cahiers de recherche INSEAD*, juillet 1997.
- EVANS, P. & WURSTER T. S., *Net-stratégies*, Éditions d'Organisation, 2000.
- Blown to bits*, Harvard Business School Press, 1999.
- FLOOD, P. C. & al., *Managing strategy implementation*, Blackwell Publishers, 2000.
- GABILLIET, P., *Savoir Anticiper*, ESF, 1999.
- Les conduites d'anticipation, modèles et applications*, L'Harmattan, 2008.
- GARDNER, J. W., *On leadership*, Free Press, 1993.
- GARIBALDI, G., *L'analyse stratégique*, Éditions d'Organisation, 2007.
- GHYCZY, T. VON, OETINGER B. VON & BASSFORD C., *Clausewitz on strategy*, John Wiley & Sons, 2001.
- GODIN, S., *Permission marketing*, Maxima, 2000.
- GRANT, R. M., *Contemporary strategy analysis*, 6^e édition 2007.
- HAMEL, G. & PRAHALAD C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1996.
- « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, mai-juin 1990.
- HARDING, F., *Rain making*, Bob Adams Inc. Publishers, 1994.
- HILL, C. & JONES G., *Strategic management : an Integrated Approach*, South-Western College Pub, 7^e édition 2006.
- HREBINIAK, L. G., *Making strategy work*, Wharton School Publishing, 2005.
- JOHNSON, G. & SCHOLES K., *Stratégique*, Publi-union, 2^e édition 2002.
- KANIGEL, R., *The One Best Way*, Penguin Books, 1999.
- KAPLAN, R. & NORTON D., « The balanced scorecard : measures that drive performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, janvier-février 1992.

- LAROCHE, H. & NIOCHE J.-P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, 1998.
- LIDDELL HART, B.H., *Sherman, Soldier, Realist, American*, Da Capo Press, 1993.
- The classic book on military strategy*, Meridian, 2^e édition révisée 1991.
- LIKER, J. K. *The Toyota way*, McGraw-Hill, 2003.
- LINDGREN, M. & BANDHOLD H., *Scenario Planning*, Palgrave Macmillan, 2003.
- MAUBORGNE, R., AND CHAN KIM W., *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, 2005.
- MESSIER, J.-M., *J6m.com : Faut-il avoir peur de la nouvelle économie ?*, Hachette Littérature, 2000.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. & LAMPEL J., *Strategy safari*, Prentice Hall Financial Times, 2^e édition 2008.
- MINTZBERG, H., LAMPEL J., QUINN J. B. & GHOSHAL S. *The strategy process*, Pearson Education, 4^e édition 2002.
- MORGAN, M., LEVITT R. E. & MALEK W., *Executing your strategy*, Harvard Business School Press, 2007.
- OHMAE, K., *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, 1991.
- PETERS, T. J. & WATERMAN R. H., *In search of excellence*, Profile Business, 2^e édition révisée 2005.
- PIERER, H. VON & OETINGER B. VON, *A passion for ideas*, Purdue University Press, 2001.
- PHILIPPART, M., VERSTRAETE C. & WYNEN S., *Collaborative sourcing*, Presses universitaires de Louvain, 2005.
- PORTER, M. E., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1999.
- Competitive strategy*, Free Press, 1998.
- Competitive advantage*, Free Press, 1985.
- Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986.
- ROYAL DUTCH/SHELL, *Shell Global Scenarios to 2025*, Royal Dutch/Shell Group, 2005.
- SCHON, D. A., *The reflective practitioner*, Basic Books, 1984.
- SEMLER, R., *Maverick*, Grand Central Publishing, 1995.
- SHAPIRO, C. & VARIAN H. R., *Information Rules*, Harvard Business School Press, 1998.
- SHAWCROSS, W., *Murdoch, the making of a media empire*, Simon & Schuster, 1997.
- SILVERSTEIN, M., *La chasse au trésor*, Éditions d'Organisation, 2006.
- SILVERSTEIN, M. & STALK G. JR., *Breaking compromises*, John Wiley & Sons, 2000.
- SILVERSTEIN, M. & FISKE N., *Trading up, The new American luxury*, Penguin Books, 2003.
- SLYWOTZKY, A. J., *Value migration*, Harvard Business School Press, 1996.
- The Upside*, Crown Business, 2007.

- SLYWOTZKY, A. J. & MORRISON D. J., *The profit zone*, Three Rivers Press, 2002.
Profit patterns, Crown Business, 1999.
- SLYWOTZKY, A. J. & WISE R., *How to grow when markets don't*, Business Plus, 2004.
- STALK, G. JR. & LACHENAUER R., *Hardball*, Harvard Business School Press, 2004.
- STALK, G. JR. & HOUT T., *Vaincre le temps*, Dunod, 1993.
- STERN, C. W. & STALK G. JR., *Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group*, Wiley, 1998.
- STERN, C. W. & DEIMLER M. S., *The Boston Consulting Group on Strategy*, Wiley, 2^e édition 2006.
- SUN TZU, *The Art of War*, Dover Publications, 2002.
- SYMONDS, M., *Softwar*, Simon & Schuster, 2004.
- ZOOK, C., *Unstoppable, Finding hidden assets to review the core and fuel profitable growth*, Harvard Business School Press, 2007.
Beyond the core, Expand your market without abandoning your roots, Harvard Business School Press, 2004.
- ZOOK, C. & ALLEN J., *Profit from the core, Growth strategy in Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, 2001.