

Croissance organique profitable

Stimuler la croissance organique

La croissance organique revient en force dans l'agenda stratégique des entreprises après avoir été supplantée par la vague de fusions-acquisitions du début des années 2000. L'explication tient au fait que, dans un contexte marqué par des ruptures technologiques incessantes (biotechnologies, Internet, mobilité, téléphonie sur IP) et un accès facile aux capitaux, une fusion-acquisition permet de croître *rapidement* avec une forte promesse de création de valeur. Par opposition, la croissance organique requiert un travail laborieux, de la discipline et une vraie capacité managériale et entrepreneuriale. Et plus que tout : du *temps* pour que les initiatives prises produisent les résultats attendus.

Mais la désillusion créée par l'ampleur de l'échec de ces fusions-acquisitions, dont plus de 60 % ont détruit de la valeur, a conduit les entreprises et les investisseurs à revenir à leurs fondamentaux pour croître et faire des profits. Cela d'autant plus que, comme nous le verrons au chapitre suivant, les causes de ces échecs sont en grande partie dues à une absence de maîtrise des initiatives stratégiques et opérationnelles lors de la phase d'intégration. Or celles-ci sont intrinsèques à la croissance organique. Savoir élaborer une stratégie adéquate, la décliner en objectifs à travers une structure organisationnelle appropriée, allouer les budgets aux seuls projets rentables et piloter leurs exécutions par une gestion de programmes optimisée, sont des tâches qui recourent précisément celles inhérentes à plusieurs des phases du processus de fusion-acquisition. Et en particulier à celle relative à l'intégration comme le stipule la règle n° 1.

Il y a donc un sens à privilégier la maîtrise des mécanismes qui conduisent à croître par l'exploitation des actifs opérationnels internes. Le savoir-faire acquis est un capital facilement transférable, le cas échéant, à la réussite de cette phase d'intégration post-acquisition voire de tout le processus.

L'intérêt que représente la focalisation sur la croissance organique a aussi modifié l'angle sous lequel les agences de notation, comme Moody's et Standard Poor's, jugent désormais la performance des entreprises.

Leurs critères d'évaluation sont maintenant indexés sur l'appréciation qu'elles font de chacun des éléments de leurs chaînes de valeurs respectives, y compris la qualité du management. Cette approche de bout en bout va au-delà de l'analyse de leurs résultats (chiffre d'affaires, résultats d'exploitation, résultat net et les différents ratios opérationnels et financiers). Elle se propose de comprendre leur logique, d'évaluer leur pertinence et d'en déduire le vraisemblable potentiel de croissance de l'entreprise à moyen et long terme. Autant d'indications indispensables pour éclairer les recommandations faites à leurs clients (banques, investisseurs institutionnels, etc.) en

statuant avec justesse sur le degré du risque lié à ces entreprises. Le tableau ci-après rassemble une sélection de résultats du premier semestre 2007.

Entreprise	Secteur	Taux de croissance	Résultat brut	Résultat net
PPR	Luxe	5,7 %	26,5 %	6 %
Carrefour	Distribution	5,5 %	2,7 %	3,5 %
Michelin	Pneumatique	4,7 %	33,5 %	57,6 %
Lafarge	Ciment	4 %	20 %	70 %
Bouygues	Conglomérat	16 %	22 %	45 %
Schneider	Électricité	25 %	23 %	21 %

Source : Annonces entreprises. Compilation : Auteur.

La diversité sectorielle de cet échantillon puisé dans le CAC 40 éclaire l'hypothèse de cette volonté retrouvée des entreprises de se concentrer sur leurs fondamentaux pour se développer et créer de la valeur.

Ce tableau indique surtout que le gain de croissance organique¹ n'est pas spécifique aux secteurs en forte croissance comme les nouvelles technologies, la pharmacie ou la banque. Sa généralisation à presque toutes les entreprises du panel montre qu'il ne résulte pas non plus d'un mécanisme d'augmentation des prix.

La leçon à retenir est que les entreprises qui travaillent en permanence à améliorer la productivité de leurs actifs opérationnels savent croître organiquement – même quand elles évoluent dans des secteurs peu dynamiques (la moyenne est de 4 % dans les secteurs du pneumatique ou du ciment) – et simultanément réaliser des profits (la moyenne des résultats bruts est de 25 % dans ces mêmes secteurs).

Ce constat implique de s'interroger sur les approches utilisées pour générer de la croissance organique et en retenir les meilleures pratiques.

Sans être exhaustifs, ce n'est point l'objet de ce livre, les chapitres suivants développent une méthodologie en cinq étapes que tout dirigeant doit inclure dans sa réflexion stratégique et faire en sorte qu'elles imprègnent la culture de son entreprise :

- rechercher la création de valeur dans toute initiative stratégique et opérationnelle ;
- comprendre son entreprise et son environnement à travers un diagnostic objectif ;
- élaborer une vision stratégique qui soit focalisée sur son cœur de métier ;
- identifier les leviers de croissance dans un environnement concurrentiel en mouvement permanent ;
- mettre efficacement en œuvre son exécution en hiérarchisant les projets et en privilégiant ceux qui assurent les meilleures rentabilités.

La première étape traite des conditions de création de la valeur, tandis que les quatre suivantes sont les composantes charnières d'un plan stratégique.

1. Ces résultats sont hors opérations exceptionnelles (par exemple la cession d'actifs ou des partenariats stratégiques) afin de ne pas biaiser l'impact réel de la croissance organique.

Concilier création de valeur et croissance organique

Créer de la valeur va au-delà d'une simple arithmétique qui soustrait au chiffre d'affaires des charges opérationnelles et financières.

Comprendre comment créer de la valeur

Les entreprises qui réussissent de façon récurrente prennent soin de diffuser les préceptes de la création de valeur à travers toutes leurs organisations, allant jusqu'à imprégner les initiatives et les tâches de chaque employé. Cette imprégnation montre que créer de la valeur est un état d'esprit. C'est une source d'énergie qui renforce la motivation des employés et augmente leurs productivités individuelle et collective.

D'un point de vue formel, elle s'exprime sous forme de profit économique (PE) et sa formulation est fonction du capital investi, du coût du capital et du résultat d'exploitation comme l'indiquent les deux équations suivantes :

$$PE = (\text{Retour sur investissement} - \text{Coût du capital}) \times \text{Capital investi}$$

$$\text{Ou encore : } PE = \text{REMIC} - \text{CCI}$$

où le REMIC est le résultat d'exploitation minoré de l'impôt corrigé et le CCI la charge des capitaux investis.

Chacune de ces équations caractérise une perspective particulière sous laquelle peut être envisagée la création de valeur. La première est une fonction de la rentabilité de l'investissement. C'est une formulation financière, vue sous une perspective d'actionnaire. Littéralement, elle signifie qu'il y a création de valeur à la seule condition que le retour sur investissement soit supérieur au coût du capital. Autrement, la performance économique est négative, ce qui implique une destruction de la valeur.

La deuxième est une formulation opérationnelle qui relie la création de valeur au résultat d'exploitation – une fonction du chiffre d'affaires et des coûts, les deux moteurs de la croissance profitable – et le capital investi.

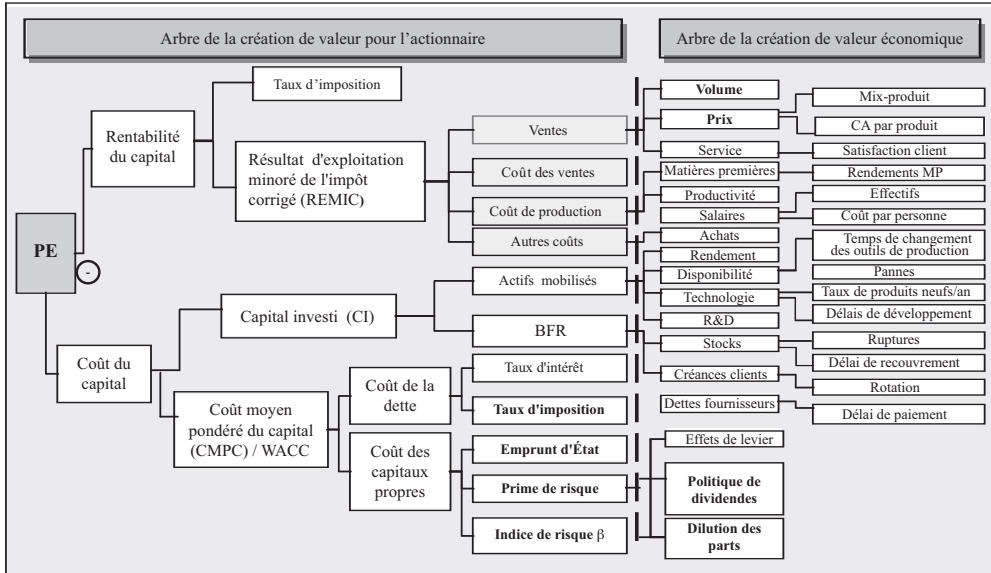
Le challenge du chef d'entreprise consiste donc à gérer simultanément ces deux perspectives pour piloter et contrôler l'évolution des variables qui font augmenter le résultat d'exploitation et la rentabilité des capitaux.

Augmenter le résultat d'exploitation revient à accroître le chiffre d'affaires et les marges, et à diminuer les charges. Cela signifie qu'il faut déterminer clairement les types de segments de marché à cibler, les produits et services à fournir et les canaux de ventes à déployer. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi être compétitif, c'est-à-dire avoir une structure de coûts qui permette, à offre égale ou supérieure, de gagner la confiance des clients au détriment des concurrents.

Augmenter la rentabilité des capitaux investis relève d'une allocation judicieuse des ressources financières (capitaux et dettes) sur des projets sélectionnés en fonction de leur potentiel réel de création de la valeur.

Ce double pilotage est facilité par l'arbre de la valeur (figure 1). Il identifie pour chaque variable précitée les leviers (processus, productivité, gestion de la relation clients, etc.) sur lesquels agir au sein de l'entreprise entière (divisions, départements, filiales) pour que ses activités (R&D, marketing, production, ventes, finance, etc.) optimisent chacune l'exploitation de ses actifs opérationnels et financiers.

Figure 1-1 : Exemple d'un arbre de la valeur



Associer croissance et création de valeur

Mais ces activités ne sont pas indépendantes. Elles sont en constante interaction entre elles sous l'effet des forces qui participent au fonctionnement de l'entreprise (stratégie, allocation des budgets, savoir-faire, etc.) et de celles, extérieures, qui s'exercent sur elles (concurrents, fournisseurs, réglementation, fiscalité, etc.). Et c'est la résultante de ces forces qui détermine le niveau de compétitivité de ces activités et renseigne sur les capacités globales de l'entreprise à concrétiser ses objectifs de création de la valeur.

En effet, la meilleure des stratégies et le plus performant des plans d'actions sont voués à l'échec si tous les deux ne sont pas déclinés à travers toutes les activités de l'entreprise, avec chacun un objectif spécifique. Ces liens explicites et de bout en bout constituent un continuum qui atteste alors de la viabilité de cette stratégie lors de sa mise en œuvre.

Restituée dans une perspective concurrentielle, cette assertion signifie que pour être gagnantes dans leurs quêtes de croissance et de création de valeur, les entreprises doivent rendre performantes l'ensemble de leurs activités (R&D, ventes, production, coûts...) ainsi que leurs liens (approches managériales, partage des flux d'informations, organisation...). Individuellement compétitives, ces activités constituent entre elles un système *interdépendant* plus complexe à imiter. Le challenge posé aux concurrents ne revient plus alors à rattraper leurs retards sur une activité performante *isolée* mais sur un système global qui imbrique les activités et leurs interdépendances.

En conséquence, analyser et comprendre la nature et l'effet des forces auxquelles est soumise l'entreprise, apprendre à les maîtriser pour les focaliser sur ses activités-clés afin d'augmenter leurs compétitivités est un enjeu décisif.

Il suppose un diagnostic complet de l'entreprise et en particulier celui des initiatives prises sur les dernières années, ainsi que l'évaluation de leurs impacts sur les

performances courantes, activité par activité. Le bilan qui en résulte éclaire le travail effectué dans le passé et en même temps celui à accomplir dans le futur pour que chacune des activités puisse améliorer et étendre sa compétitivité.

Ces indications servent de base à l'élaboration d'une vision stratégique qui soit à la fois une passerelle entre son passé et son futur et une balise pour la direction à prendre afin de créer croissance et création de valeur.

Elles permettent en outre de préciser :

- où l'entreprise doit se positionner pour capter les opportunités de croissance profitable offertes par son environnement ;
- comment elle doit s'y prendre pour parvenir à construire des positions concurrentielles avantageuses et durables.

Méthodologiquement structurée, cette approche insère les questionnements « quoi faire ? », « où se positionner ? » et « comment y parvenir ? » dans une logique intégrée et constitue la trame de la planification stratégique.

Cette dernière ne doit cependant pas être confondue, comme c'est souvent le cas, avec un plan de prévision financière. Les deux contribuent certes au processus de décision stratégique de l'entreprise mais ne sont pas du tout similaires. Le plan stratégique vise à définir la meilleure stratégie possible pour préparer l'avenir de l'entreprise, tandis que le plan financier est une prévision budgétaire régulièrement ajustée en fonction de l'évolution des projets liés au plan stratégique. Le premier est de type proactif tandis que le second est plutôt réactif. La figure 2 ci-dessous illustre cette différence et évite la confusion.

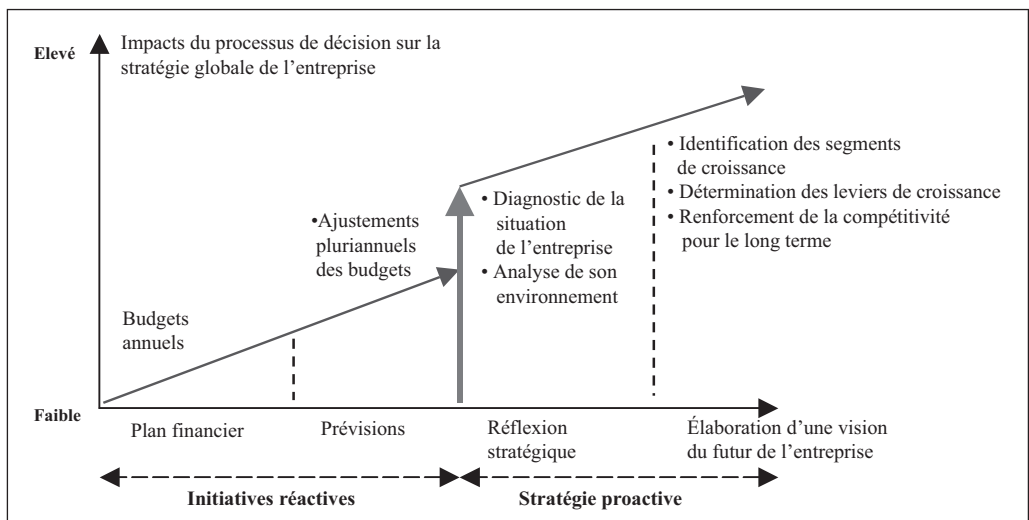


Figure 1-2 : Les parties réactive et proactive de la planification stratégique

Définir un plan stratégique

Le plan stratégique reprend les deux principes énoncés pour générer croissance et valeur. Il relie avec une parfaite cohérence la stratégie à son plan d'actions en

prenant appui sur les différentes activités dont il s'attache à améliorer la productivité des actifs opérationnels et financiers.

Relier vision et plan d'actions

Un plan stratégique est constitué de trois phases (tableau ci-dessous) :

- Phase 1 : elle définit la vision globale sur ce que doit être l'entreprise sur le long terme ;
- Phase 2 : elle détermine les objectifs stratégiques qui donnent un sens concret à cette vision sur les aspects financiers et opérationnels ;
- Phase 3 : elle structure la proposition de valeur qui répond au meilleur scénario possible de concrétisation dans le moyen terme des objectifs stratégiques de la phase 2.

Phase	Sens	Portée
Vision	Ce que veut être l'entreprise !	Long terme (5 ans et plus)
Objectifs stratégiques, faisables et mesurables	Financier : ROIC, ROE, EPS (bénéfice net par action) Opérationnels : CA, EBITDA Marketing : parts de marché	Moyen terme (3 ans et plus)
Proposition de valeur	Déclinaison des objectifs sur chaque segment	Moyen terme (3 ans et plus)
Plan d'action	Tactique de mise en œuvre	Court terme (1 an)

Une vision prolonge la mission dévolue par les actionnaires à l'entreprise. C'est un horizon et un compas qui indiquent au management la direction à suivre et le but à atteindre sur le long terme. Elle joue un rôle important dans la mobilisation des employés et par conséquent dans le succès de l'entreprise. En effet, quand elle est ambitieuse et réaliste, son message se dissémine à travers toute l'organisation et chaque employé finit par se l'approprier.

Une telle appropriation, à l'échelle individuelle et collective, constitue un trait de la culture de l'entreprise et un facteur clé de succès dans ses challenges.

Devenir le numéro 1 dans son industrie est un exemple de vision qu'un leader peut assigner à son entreprise. Il donne objectivement un sens à tous les efforts exigés pour la concrétiser.

Les objectifs stratégiques sont la traduction lisible de cette vision. Dans le même esprit que l'élaboration d'une vision, ils doivent se nourrir d'ambitions mais être en même temps faisables et mesurables. Ces deux critères de tangibilité sont essentiels pour instaurer la confiance parmi tous ceux, employés et actionnaires, qui sont impliqués dans le destin de l'entreprise.

Ceci revient à les articuler sur la réalité des ressources existantes, identifiées grâce au diagnostic précédent, et qui incluent aussi bien ses forces, ses faiblesses que son potentiel à capter les opportunités de croissance offertes par son environnement extérieur.

En pratique, la déclinaison de ces objectifs stratégiques s'effectue dans un contexte local, c'est-à-dire au sein des différentes activités de l'entreprise, de ses centres de profits (ou *business units*) et de ses filiales. C'est aux managers en charge de ces activités de décider comment les traduire en proposition de valeur pour qu'ils produisent localement, croissance et profits. Chaque proposition de valeur est construite autour d'objectifs spécifiques au segment pour lequel elle a été conçue, et s'exprime en termes d'offres, de tarifs, de chiffres d'affaires, de marges, de volumes, de parts de marché, etc. Et ce sont les résultats produits par l'ensemble de ces propositions de valeurs qui permettent de déterminer si les objectifs stratégiques ont été atteints.

Ces trois phases – vision, objectifs stratégiques et proposition de valeur – sont les trois piliers d'un plan d'actions tactiquement scindé en objectifs intermédiaires pour délivrer des résultats dans le court terme.

Les paragraphes suivants détaillent ces différentes phases du plan stratégique afin que celui-ci soit pleinement exploité comme l'instrument de l'avenir de l'entreprise.

Analyser le contexte

Pour le dirigeant, faire de la croissance profitable, c'est faire face à une problématique à trois niveaux : l'actionnaire, l'entreprise et son environnement.

- Niveau 1 : celui de l'actionnaire.

Son engagement financier sur le long terme est fonction de l'appréciation qu'il se fait des initiatives stratégiques prises par l'entreprise et des résultats qu'elles produisent dans le court terme. Son attente se résume à voir son investissement rentabilisé à un taux supérieur au coût du capital.

- Niveau 2 : celui de l'entreprise.

Celle-ci est tributaire de sa faculté à capitaliser sur ses compétences clés et ses ressources pour maximiser l'efficacité de ses actifs opérationnels et financiers et acquérir une position stratégique forte, durablement compétitive.

- Niveau 3 : celui de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Il regroupe les forces qui s'exercent sur elle et qui sont intrinsèquement liées aux domaines macro et microéconomiques. Selon la position qu'elle occupe sur le marché et son degré de proactivité, ces forces peuvent accélérer, retarder ou interrompre son développement.

La difficulté liée à ces trois problématiques réside dans la démarche à adopter pour tirer bénéfice de chacune d'elles. L'art du dirigeant se révèle ici, à travers son aptitude à comprendre les règles tacites et explicites sous-jacentes à chacun de ces niveaux et à les orienter en conséquence pour :

- satisfaire ses actionnaires et gagner leur confiance ;
- amener les activités de l'entreprise au maximum de leurs performances et de leur compétitivité ;
- maîtriser les forces qui régissent son environnement et pouvoir capter à son profit toute opportunité de croissance profitable.

Les prochains paragraphes sont l'illustration de cette démarche.

Connaître son entreprise

Les initiatives évoquées précédemment posent implicitement la connaissance de l'entreprise comme prérequis à l'élaboration d'une stratégie de croissance. Cela fait sens.

Établir son état des lieux et comprendre sa situation courante est un exercice indispensable avant toute prise de décision stratégique.

Globalement, ceci revient à faire un diagnostic de ses bilans stratégique, marketing, opérationnel et financier sur les trois dernières années afin de disposer d'une connaissance objective de sa situation, activité par activité. Les conclusions de ce diagnostic sont ensuite comparées à celles des leaders de son industrie – considérés comme une référence – afin de définir les écarts qui les séparent.

Une telle démarche apporte les réponses aux questions fondamentales qui déterminent le choix d'une stratégie de croissance organique. Les forces et faiblesses de l'entreprise lui commandent-elles de se focaliser sur la défense de ses positions courantes, par la fidélisation de ses clients par exemple et l'amélioration graduelle de son offre ou la prédisposent-elles à développer des tactiques plus offensives ? Et dans ce cas, est-il judicieux de se développer sur de nouveaux segments de marché, lancer de nouveaux produits ou établir des partenariats ?

Beaucoup de dirigeants d'entreprises sitôt nommés se trouvent pressés par les analystes boursiers – dans le but d'orienter leurs clients investisseurs – pour dévoiler d'emblée leur stratégie. Les plus avertis résistent à cette tentation, car ils savent que, du point de vue de l'efficacité méthodologique, elle est inopportune. En effet, une stratégie qui ne s'appuie pas sur la compréhension fine de la réalité de l'entreprise ne peut créer de la valeur. Louis Gestener pour IBM et Mark Hurd pour HP, sollicités sur cette question, eurent avec un décalage de quinze ans entre les deux situations quasiment les mêmes mots pour exprimer leur position : « *La priorité, c'est de faire d'abord réaliser un diagnostic pour comprendre l'entreprise. La stratégie et les plans d'actions suivront en conséquence.* »

Analyse de l'existant

Elle touche en profondeur toutes les activités de l'entreprise. Un état des lieux passif ne suffit pas. Il faut savoir aller au-delà en mettant en perspective la logique stratégique et opérationnelle qui sous-tend chaque initiative prise, évaluer ses processus de mise en œuvre et ses résultats.

Les deux tableaux ci-dessous illustrent cette approche. Le premier donne un aperçu des questions clés à poser sur le type d'opération à mener, activité par activité, pour réaliser le diagnostic. Le suivant est relatif à l'analyse financière, mais est conçu sous une perspective totalement différente. Il montre comment l'on peut, à partir de quelques indicateurs financiers, remonter aux décisions stratégiques qui les ont générés, les qualifier et décider d'une action appropriée : maintenir, améliorer ou changer.

L'arbre de la valeur, quand il est rigoureusement structuré, fournit en ce sens une précieuse aide pour localiser exactement l'activité et l'indicateur pertinents sur lesquels intervenir.

Analyse opérationnelle

En pratique, les réponses à ce questionnaire servent à établir une cartographie des leviers et des ressources susceptibles de contribuer à l'élaboration de la stratégie de croissance organique profitable.

RESSOURCE	SITUATION
Stratégie	<p>Traduit-elle la vision des actionnaires ?</p> <p>Est-elle focalisée sur notre métier ?</p> <p>Ses objectifs sont-ils clairs et compris par tous les employés ?</p> <p>Est-elle réaliste et adaptée aux ressources existantes : structure, financement, compétences, forces de vente ?</p> <p>Intègre-t-elle l'obligation de résultats et leurs contrôles intermédiaires ?</p> <p>Tient-elle compte de la réaction des concurrents ?</p>
Organisation	<p>Est-elle alignée sur la vision et les objectifs stratégiques ?</p> <p>Est-elle suffisamment flexible pour s'adapter à la compétition ?</p> <p>Est-elle focalisée sur les clients ?</p> <p>Est-elle décloisonnée ? Crée-t-elle des interactions entre ses différentes activités et fonctions ?</p>
Marketing	<p>L'entreprise est-elle présente sur les marchés attractifs ?</p> <p>Est-elle leader ou challenger sur chacun de ces marchés ?</p> <p>La segmentation est-elle régulièrement renouvelée ?</p> <p>L'offre répond-elle à la demande ?</p> <p>Que pensent les clients de notre offre et de nos services ?</p> <p>La rentabilité de chaque produit de la gamme est-elle établie ?</p> <p>Avons-nous une relation de proximité avec eux pour anticiper leurs besoins ?</p> <p>Sait-on hiérarchiser les clients en fonction de la valeur qu'ils rapportent (revenus, marges et rentabilité) ?</p> <p>La gestion de la relation clients est-elle un point fort ?</p> <p>Les canaux d'accès aux clients sont-ils efficaces ?</p> <p>Favorise-t-il une culture de l'innovation ?</p>
Processus	<p>Permettent-ils d'obtenir des performances cohérentes avec les objectifs de productivité ?</p> <p>Intègrent-ils les meilleures pratiques au sein de chaque activité ?</p> <p>Sont-ils flexibles et ajustables en fonction des objectifs ?</p>
Ressources managériales	<p>Les managers sont-ils choisis en fonction des enjeux et des objectifs ?</p> <p>Comprennent-ils et sont-ils engagés sur les objectifs ?</p> <p>Sont-ils responsables de leurs résultats ?</p> <p>Disposent-ils d'autonomie et de flexibilité suffisante pour décider et arbitrer ?</p>
Conduite des projets	<p>Fait-elle de la conformité aux budgets et aux délais une discipline ?</p> <p>Prévoit-elle des étapes récurrentes, d'évaluation et de contrôle des tâches ?</p> <p>Utilise-t-on des outils de gestion de programme calibrés aux besoins ?</p>
Contrôle	<p>Est-il piloté par des indicateurs de performances pertinents « benchmarkés » ?</p> <p>Est-il réactif et permet-il de reconfigurer les processus sans les interrompre ?</p> <p>Permet-il des ajustements de la stratégie par rapport aux résultats ?</p>

Analyse financière

Il s'agit ici de relier le résultat de chaque indicateur à la composante stratégique qui l'a induit et d'en justifier la cause. Il est alors aisé d'évaluer l'efficacité du lien stratégie-initiatives-résultats et de l'ajuster en conséquence.

Indicateur	Résultats (variations en %)	Stratégie initiatrice	Causes possibles	Actions
Revenus	En ligne	Nouveaux produits	Lancement juste à temps	Consolider
		Nouveaux segments	Forces de ventes	Renforcer
		Amélioration produits existants	Anticipation besoins clients	Consolider
Origine des revenus	En ligne	Nouveaux clients	Nouveaux terrains	Renforcer
	En ligne	Clients existants	Mise à niveau et nouveaux besoins	Renforcer et consolider
	Supérieurs aux prévisions	Gains parts de marché	Clients insatisfaits ou faiblesse de l'offre	Renforcer et consolider
Marges brutes	Moyen	Coûts d'acquisition des clients	Ressources allouées non adaptées aux revenus par clients	Hiérarchiser les clients par leurs valeurs à l'entreprise
	Moyen	Offre à faible valeur ajoutée	Gamme de produits non différenciés	Monter sur la chaîne de valeur de l'offre
Parts de marché	Moyen	Stratégie de distribution	Le réseau de vente n'a pas accès aux meilleurs clients	Repenser les canaux de vente
	Moyen	Positionnement	Les segments ciblés sont atones	Auditer la segmentation et les attraits des segments
Coûts	Élevés	Processus	Les revenus et les marges ne sont pas adaptés aux charges fixes	Réajuster la structure des coûts
			Absence de réactivité	Réengineeriser les processus, activité par activité

Indicateur	Résultats (variations en %)	Stratégie initiatrice	Causes possibles	Actions
Performances financières	Moyenne	Stratégie d'investissement	Le financement de 1 euro de revenu coûte plus cher que le profit généré	Rétablir l'équilibre entre les investissements et ce qu'ils rapportent
			Le coût d'opportunité est supérieur au profit	Arbitrer en faveur des investissements dont la rentabilité est supérieure au coût du capital

© Mohamed Gouali

Benchmark des leaders

Les résultats du diagnostic ne sont pas suffisants pour définir une vision stratégique pour l'entreprise. Il faut aussi les relativiser en les comparant, indicateur par indicateur, activité par activité, à ceux des leaders qui évoluent dans une industrie similaire ou adjacente.

Que doit l'entreprise en attendre cependant ? En mesurant les écarts relatifs qui la séparent des leaders, elle obtient d'abord une appréciation plus juste de l'état de ses forces, de ses faiblesses, de sa compétitivité actuelle et de son potentiel d'amélioration. Ensuite, elle peut plus facilement identifier les facteurs de succès des leaders et apprendre ainsi à :

- *corriger* les problèmes structurels qui souvent réduisent sa compétitivité : objectifs stratégiques mal déclinés dans l'organisation, projets coûteux sans arbitrage court terme/long terme, ressources humaines mal utilisées (c'est le cas notamment du management de niveau intermédiaire) ;
- *focaliser* les ressources existantes sur les seuls leviers à forts impacts sur la création de valeur. Beaucoup d'entreprises se mettent en difficulté après avoir dilapidé leurs ressources rares sur des projets ou des activités peu rentables. Ne sachant pas hiérarchiser ceux-ci en fonction de leurs impacts sur la création de valeur, elles finissent par perdre leur capacité de manœuvre pour croître.

Comprendre son environnement

L'entreprise évolue dans un double environnement que nous qualifierons respectivement de concurrentiel et de politique, au sens générique du terme.

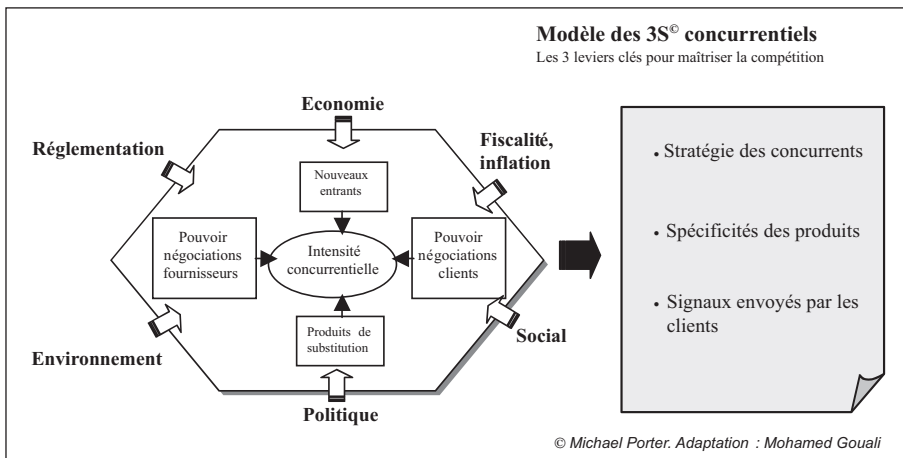
Elle occupe une position relative à l'intérieur de son champ concurrentiel (lié à son industrie) et subit de sa part l'effet de plusieurs forces, modélisées par Michael Porter sous la forme de cinq forces¹ (figure 3a). Ces forces représentent : les règles

1. Le lecteur intéressé par l'étude détaillée de ce concept peut se référer aux ouvrages de Michael Porter et en particulier à *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986, et *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

de la compétition, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les ruptures technologiques.

Cette position peut être plus ou moins avantageuse selon le niveau de sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents. Elle peut conserver cet avantage, quand il existe, aussi longtemps qu'elle sera capable de dresser une barrière (avance technologique, performances commerciales, coûts, etc.) suffisamment élevée pour empêcher ses concurrents de l'imiter ou de la rejoindre.

L'entreprise interagit en même temps avec un environnement qui lui est extérieur, constitué de différentes forces qui sont principalement politiques, macro-économiques, financières, sociales, réglementaires et environnementales (figure 3b). Dans toute la suite et par souci de simplification, cet environnement multiforme sera appelé « politique » du fait des nombreuses interdépendances qui lient ses forces.



Figures 1-3, 1-3b et 1-3c : Modèles de Porter et des 3S concurrentiels.

Environnement concurrentiel : le modèle de Michael Porter

Il fournit des outils d'analyse stratégique qui facilitent la compréhension du rapport de forces entre les différents acteurs du champ concurrentiel (concurrents, fournisseurs, clients), la structure des segments de marché où ils s'affrontent (segments-marchés/clients cibles), la nature de leurs avantages compétitifs (positionnements sur des niches, par différenciation, etc.) et les opportunités et menaces (nouveaux entrants, produits de substitution) qui sont susceptibles d'émerger.

Ce modèle est intrinsèque à tout environnement concurrentiel et chacune de ces forces a un rôle et un impact direct ou indirect sur la performance de l'entreprise. Cependant, trois d'entre elles ont une influence décisive sur la compétition – et si elles sont maîtrisées, peuvent contribuer à lui faire atteindre ses objectifs : les produits, les clients et les concurrents (figure 3c).

Spécificités des produits et services

Ce sont les véritables vecteurs de la croissance de l'entreprise sur les segments où elle décide de se positionner. Les bénéfices – innovation, performances, fiabilité, coûts – qu'ils apportent aux clients pour les aider à créer de la valeur dans leurs

propres activités induisent à leur tour de multiples impacts positifs pour l'entreprise : augmentation de son chiffre d'affaires et de ses marges, relais pour conquérir de nouveaux clients, etc. C'est pourquoi elle doit être en permanence à l'écoute de leurs attentes pour améliorer son offre existante et investir sur de nouveaux produits afin de satisfaire et de fidéliser les plus importants (en termes de valeur pour l'entreprise) et les plus exigeants d'entre eux.

Il arrive que le croisement de la gamme de produits avec les besoins spécifiques de certains segments de clients, stratégiques pour son développement, fasse apparaître des trous. Ces derniers représentent un type de demandes que l'entreprise ne couvre pas avec sa gamme de produits existante. Autrement dit, des segments de marché dont elle est absente. Pour combler cette lacune, elle peut procéder selon deux scénarios. Le premier consiste à nouer un partenariat marketing avec une entreprise qui n'a pas accès à ces segments de clients mais qui dispose de l'offre adéquate. C'est une approche intéressante à condition que cette offre soit renforcée par une valeur ajoutée de l'entreprise (soit avec une offre complémentaire, soit avec des services). Autrement, le risque existe de voir le client vouloir à terme s'adresser à la source.

Cependant, et c'est l'autre scénario, si l'attrait de ces segments est élevé et durable et qu'il faille absolument y être présent, elle peut y voir une opportunité d'investir pour développer une offre innovante qui réponde aux *mêmes usages* que ceux dispensés par les offres concurrentes mais qui soit *différente* dans ses caractéristiques générales. C'est ce que W. Chan Kim¹ et R. Mauborgne appellent les produits alternatifs.

Pour le comprendre, prenons l'exemple du marché du téléphone portable. Son marché est caractérisé par une croissance récurrente et une forte intensité concurrentielle dominée par l'innovation technologique et le design. Comment un nouvel entrant peut-il dès lors y entrer alors que son accès est singulièrement coûteux et la réussite très hypothétique ? Réponse : par le biais d'un produit alternatif. Le BlackBerry en est un exemple. La fonction première de cet appareil mobile n'est pas le téléphone, mais l'envoi et la réception de courriels : il se substitue ainsi au PC. Mais puisqu'il comporte accessoirement la fonction téléphone, son usager peut se dispenser d'en acheter un. Résultat : le BlackBerry est un combiné qui se substitue au PC pour les courriels et prend un raccourci stratégique pour entrer sur le marché du téléphone mobile. Ses concepteurs ouvrent d'une part un nouveau marché, celui du courriel mobile, et grâce à son caractère alternatif, investissent d'autre part – à moindres risques – celui du téléphone portable.

En associant toutes ces approches, l'entreprise structure un portefeuille de produits et services cohérents avec la demande, ce qui accroît ses chances de fidéliser ses clients courants et de gagner des parts de marché sur ses concurrents.

Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur le rôle pivot que jouent les produits et services pour bouleverser les usages grâce à leurs innovations ; pour bâtir des positions concurrentielles fortes et sur leur importance décisive dans l'identification de nouveaux relais de croissance.

1. W. Chan Kim & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, HBS Press, 2006.

Mais les produits n'ont pas tous le même impact sur les chiffres d'affaires et les profits. Un pilotage des indicateurs de performances impose de les hiérarchiser selon la contribution de chacun d'eux aux ventes, à la rentabilité et aux parts de marché.

Signaux envoyés par les clients

Les clients sont les seuls et vrais aiguillons de l'essor de l'entreprise. Toute stratégie qui ne s'articule pas sur leur parfaite connaissance et l'écoute de leurs attentes a une faible probabilité de les satisfaire, et par conséquent de les conquérir, de les fidéliser et de comprendre ce que seront les futures tendances du marché.

Un plan marketing résolument construit autour d'une gestion de la relation clients basée sur la proximité, à travers une communication directe impliquant commerciaux et direction générale et faisant appel à des enquêtes de satisfactions périodiques, favorise l'écoute et resserre les liens. Il établit en outre une relation de confiance avec les meilleurs clients. L'entreprise peut puiser dans cette proximité les bases de son avantage concurrentiel. Il suffit pour cela qu'elle :

- prenne note de leurs attentes et de leurs futurs besoins, essentiels pour faire évoluer les produits existants ou développer de nouveaux ;
- capte les signaux faibles des changements en cours (réorganisation, départs des interlocuteurs privilégiés, changements de fournisseurs, etc.) qui peuvent affecter dans un sens ou dans l'autre les positions de l'entreprise ;
- identifie rapidement leurs insatisfactions et leurs frustrations et réagisse avec des solutions appropriées afin d'éviter de donner des opportunités aux concurrents ;
- anticipe l'évolution de leurs politiques d'achats (appels d'offres, marchés de gré à gré) et s'y adapte ;
- effectue un exercice d'intelligence – en interviewant les clients – sur la stratégie des concurrents : leurs offres, leurs approches commerciales, leurs forces et faiblesses et l'utilise comme un benchmark pour s'améliorer, conquérir leurs parts de marché et le cas échéant les contrer s'ils représentent une menace pour ses positions.

Stratégie des concurrents

Elle est concomitante à la structure du marché et à la segmentation. Suivre la stratégie des concurrents et comprendre leurs objectifs sont des tâches qui requièrent de la vigilance. De la vigilance, car si ces segments sont attractifs, la densité de concurrents par segment, incluant de nouveaux entrants, est rarement faible. Le pilotage de l'entreprise dans ce contexte doit être effectué avec un regard sur les rétroviseurs pour observer les mouvements de ses principaux concurrents, des leaders ou, si elle est elle-même leader, de ses premiers challengers.

L'analyse et l'interprétation de la moindre de leurs initiatives stratégiques – transformation de leur modèle économique, lancement de produits à forte barrière technologique, partenariats, etc. – aident à comprendre leurs intentions (positionnements, leviers de croissance profitables, objectifs de ventes, clients cibles) et leurs capacités (infrastructures, outils de production, réseaux de distribution, points faibles) pour savoir où ils veulent aller, comment ils comptent s'y prendre et avec quels impacts sur les positions de l'entreprise voire du secteur tout entier. Anticiper la stratégie des

concurrents est le plus sûr moyen d'éviter de subir la pression des événements qu'ils peuvent provoquer ou de voir ses propres initiatives annihilées par leurs réactions. Par exemple, à quelle réaction peut s'attendre l'entreprise si elle décide d'être agressive dans sa conquête de parts de marché en pratiquant une forte baisse des prix ? Sans une formulation claire des scénarios de réactions de ses concurrents, les bénéfices de cette initiative peuvent être immédiatement réduits.

Il en résulte que toute démarche stratégique s'articule sur la réalité du contexte concurrentiel dans lequel elle s'inscrit. Elle peut s'en accommoder ou s'en affranchir en essayant de le changer. Mais dans les deux cas, il y a nécessité de rassembler des informations critiques sur les concurrents et d'en faire une source de connaissance afin d'optimiser les facteurs de réussite des initiatives que l'entreprise décide.

Les quelques questions suivantes sur la stratégie des concurrents aident à affiner cette démarche.

- À quoi sont liés leurs leviers de croissance : à l'efficacité opérationnelle, la structure de coûts, la qualité des produits, l'innovation récurrente, la puissance du marketing, la gestion de la relation clients ?
- Leurs points forts sont-ils imitables ?
- Leurs points faibles ouvrent-ils une opportunité pour nous ?
- Y a-t-il un effet de marque dans leurs succès ?
- Notre stratégie de croissance est-elle une menace pour eux ?

Les réponses à ces questions sont les éléments d'une cartographie à établir sur les stratégies déployées par les principaux acteurs du champ concurrentiel. Grâce à elle, il devient plus aisé pour l'entreprise d'avoir une vue globale du champ de bataille et de prendre les décisions opportunes – en fonction de ses ressources courantes – pour renforcer ses positions et atteindre ses objectifs.

Les limites du modèle de Porter

Le formalisme grâce auquel l'entreprise peut analyser ses capacités, son environnement et en déduire une stratégie pour son propre développement est une simple photographie stratégique prise à un moment donné. Autrement dit, il est statique.

Or, dans la réalité, le jeu concurrentiel est un mouvement permanent dans lequel les positions et les avantages acquis changent souvent car les entreprises évoluent dans un constant jeu de jambes stratégique. Elles anticipent, réagissent en une suite de mouvements alternativement offensifs et défensifs, et prennent des options sur de futures positions. Ce flux de décisions prises en temps réel permet seul de lever les ambiguïtés dues à un environnement en perpétuelle mutation et de réduire les incertitudes provoquées par les mouvements de la concurrence. En cela, le formalisme de Porter est inapproprié, car la compétition requiert une approche stratégique qui s'adapte à la dynamique des concurrents.

La théorie des jeux (et à un degré moindre, celle des scénarios) est de ce point de vue pertinente. En effet, la réussite de tout mouvement (lancement de produits, pénétration d'un nouveau marché, vente aux enchères de droits de diffusion ou de fréquences radio par exemple) est tributaire de la réaction des concurrents et de la compréhension *a priori* de leurs intentions. Or, rien n'est moins sûr que de connaître

leurs intentions durant la compétition. Il s'agit donc de développer une stratégie, sachant que les informations disponibles sur les concurrents sont *imparfaites* voire *incomplètes*. La seule solution dans ce cas est de simuler l'éventail de leurs possibles réactions sur la base d'hypothèses qui comblent le déficit d'informations sur leurs intentions. Très souvent, c'est un véritable travail d'*intelligence* qu'il faut effectuer pour collecter les informations qui permettent de construire ces hypothèses.

Les résultats de ces simulations fournissent ensuite les indications qui permettent d'*agir ou de réagir* en conséquence. Nous reviendrons sur cette utilisation de la théorie des jeux quand nous aborderons les négociations (chapitre 3).

Environnement politique

Outre son champ concurrentiel, l'entreprise interagit également avec les forces qui sont hors de son industrie : politiques, économiques, réglementaires, fiscales, environnementale et sociales (figure 3) et qui émanent de la volonté gouvernementale.

La stabilité politique, l'inflation, le niveau des taux d'intérêt, la fiscalité à l'égard des particuliers et des entreprises sont des mesures sur lesquelles l'entreprise a peu d'influence. Une fiscalité sévère sur les plus-values peut encourager les investisseurs à diriger leurs capitaux vers d'autres pays. Au contraire, si elle est suffisamment incitative et qu'elle coexiste avec de faibles taux d'intérêt, elle crée un contexte stimulant pour l'investissement et *a fortiori* pour la demande et la création d'emplois.

Ces éléments sont les moteurs indirects de l'entreprise qui doit savoir assimiler leurs technicités, parfois complexes, pour en saisir les opportunités de croissance ou être prudente si elle les estime défavorables.

Les deux environnements politique et concurrentiel sont donc interdépendants : les vecteurs du premier structurent la situation du second et vice-versa. Et ceci est encore plus manifeste à travers la durée des cycles économiques. Devenus de plus en plus courts depuis le début des années 1990, ils se répercutent sur ceux de la croissance des entreprises.

Les précédents paragraphes ont montré que le diagnostic de l'entreprise doit être mis en perspective par rapport à son double environnement, endogène (concurrentiel) et exogène (politique), afin de qualifier et d'identifier la nature des forces qui s'exercent sur elle. Les éléments de ce constat ancrés dans le réel conduisent très logiquement à élaborer une vision pour l'entreprise et les objectifs stratégiques qui la fondent.

Élaborer une vision claire

Elle résulte de la synthèse effectuée à partir de l'état réel de l'entreprise (forces, faiblesses et ressources) et de son potentiel à capter les opportunités visibles ou latentes du marché.

La vision indique où l'entreprise veut aller et ce qu'elle veut être sur le long terme. Plus qu'un énoncé d'objectifs à atteindre, elle est l'essence qui fonde la culture et les valeurs de l'entreprise.

Sa formulation se décline différemment selon les attentes et les obligations de ses différents protagonistes, actionnaires, employés et clients :

- aux actionnaires : la vision indique où l'entreprise va être conduite pour réaliser sa mission et répondre à leurs aspirations (rentabilité et dividendes). En corollaire, elle renseigne sur les initiatives susceptibles de créer de façon récurrente de la valeur sur le long terme ;
- aux employés : elle indique l'alignement et la motivation qu'individuellement et collectivement ils sont appelés à détenir pour traduire les divers objectifs en tâches à exécuter avec rigueur et professionnalisme, afin de les transformer en valeur tangible ;
- aux clients : elle se traduit sous forme de propositions de valeurs spécifiques et innovantes pour répondre à leurs besoins courants et futurs et leur permettre de créer de la valeur dans leurs propres activités.

Mais du point de vue managérial, la vision n'a de sens que si elle fait converger les intérêts des actionnaires, des employés et des clients. Il existe deux conditions à cela. Que cette vision dessine l'avenir de l'entreprise sur le long terme autour d'objectifs ambitieux mais réalisables qui suscitent adhésion et motivation. Et qu'elle soit clairement énoncée et portée par un leadership crédible et déterminé.

Définir la vision

Une vision est une perspective et un horizon à atteindre. Elle est formulée par un leader (un président, un directeur général) et traduite ensuite en objectifs réalistes qu'il appartient au management et aux employés de matérialiser et de transformer en résultats. Le réalisme des objectifs signifie qu'aussi ambitieuse soit-elle, une vision n'a de chance d'être atteinte que si elle est dimensionnée par rapport aux ressources actuelles et potentielles de l'entreprise. Rien n'est plus dangereux et illusoire en effet que de se fixer des objectifs irréalistes : ils consomment inutilement les ressources de l'entreprise, frustrant les employés et déçoivent les analystes.

La portée qu'une entreprise veut donner à son développement est un exemple de vision : veut-elle être un acteur clé de son industrie et y durer longtemps ? Ou bien suivre la volonté à court terme de ses actionnaires : s'appuyer sur une innovation technologique pour créer et dominer son marché, élever des barrières pour rendre coûteux son accès et devenir conséquemment une cible chère pour un acquéreur en quête de synergies ?

Dans le premier cas et quoique ne préjugant pas sur la notion de durée, difficilement quantifiable dans un contexte d'ambiguïtés et d'incertitude économique, la vision s'articule autour d'objectifs de croissance et de création de valeur à long terme. Des entreprises comme HP, GE, IBM, Boeing, auxquelles il faut ajouter Michelin et Alcatel en France, ont traversé avec succès de nombreuses générations car leurs visions étaient doubles : créer de la valeur sur le long terme et être un moteur du progrès de la société.

Il est cependant clair qu'inscrire une vision de l'entreprise sur un horizon lointain ne suffit pas pour garantir sa longévité. Si certaines d'entre elles, en particulier celles citées plus haut, se sont développées et ont atteint une taille critique, de nombreuses

autres ont disparu du marché : acquises, fusionnées ou tout simplement mises en faillite. Dans la plupart des cas, les erreurs de management les ont affaiblies (forte dépréciation du cours du titre, baisse récurrente des résultats) et transformées en cibles pour leurs concurrents alors même qu’elles avaient un important potentiel. Ce fut le cas de Compaq, Arcelor, Aventis, PeopleSoft et ABN Amro qui étaient des leaders confirmés dans leurs industries respectives mais avaient fini par disparaître pour n’avoir pas anticipé les forces qui étaient en train de refaçonner la compétition et ses règles du jeu.

Le deuxième cas caractérise les entreprises capables de bouleverser rapidement les règles du jeu du marché en inventant des produits ou des services à haut niveau de différenciation, portés par des modèles économiques originaux qui leur permettent de dominer rapidement leurs marchés. Leurs spécificités technologiques et marketing, inimitables, créent *de facto* une barrière difficilement franchissable. Une fois la viabilité de leurs modèles démontrée, par la croissance continue de leurs chiffres d’affaires et de leur rentabilité, elles deviennent attractives pour toute société en quête de relais de croissance et de terrains stratégiques nouveaux pour consolider son leadership. Et les candidats ne manquent pas : Microsoft, Oracle, Cisco, Google, General Electric, Pfizer et d’autres encore sont en permanence à l’affût de telles opportunités car leur leadership et leur pérennité en dépendent.

Clarifier le message

Le secret des leaders qui réussissent à gagner la confiance de leurs équipes est souvent lié à leurs capacités à analyser des problèmes complexes et à communiquer leurs solutions dans un langage simple et compréhensible par tous. Ce double attribut rend lisible pour chaque employé les challenges de l’entreprise et sa responsabilité personnelle pour concrétiser cette vision. Il donne un sens à ses propres tâches car la quintessence du message lui est parvenue : l’objectif global est atteint quand chaque employé réalise le sien.

En s’adressant pour la première fois au personnel après sa nomination à la tête de General Electric (GE), Jack Welch résuma la vision qu’il avait pour l’avenir du groupe par une formule restée célèbre autant par sa simplicité que par la profondeur de son impact : « *Sur chacun de ses métiers, GE doit être le leader ou le challenger, c’est-à-dire le numéro deux. Toute entité n’arrivant pas à se classer aux deux premières places sera sortie du périmètre de GE !* »

Les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs prirent tous la mesure de cette idée force et savaient chacun ce qu’allait être leur rôle dans sa concrétisation.

Tout le support de l’édifice stratégique et opérationnel s’est ensuite construit sur cet objectif : le modèle de recrutement et d’évolution, l’obligation de la formation continue pour tous, l’amélioration continue des processus par l’utilisation généralisée de la méthode des Six Sigma¹, la culture clients, la focalisation sur les revenus et les profits, etc.

1. Six Sigma est une méthodologie empirique basée sur une analyse sophistiquée des données pour éliminer les défauts, les pertes, ou les problèmes susceptibles de survenir dans toute activité de l’entreprise : fabrication, prestations de services, management, etc.

De même, Louis Gestener prit en charge IBM, en proie à de sérieuses difficultés, et résuma sa vision en cinq points : restaurer la rentabilité du groupe, regagner la confiance des clients et améliorer la gestion de leur relation, développer plus agressivement le marché des serveurs et offrir des services intégrés de bout en bout.

Très simples mais parfaitement compris par l'ensemble du personnel, ces messages configurèrent dans les deux cas des orientations sur lesquelles se sont alignées avec succès pendant plus de dix ans les organisations des deux entreprises.

Impliquer le leadership

Deux leçons sont à retenir de ce qui précède. Une vision peut se concrétiser et aboutir à des résultats satisfaisants à condition qu'elle soit réaliste dans ses objectifs de création de valeur et qu'elle soit exprimée par un message clair.

Les exemples cités montrent cependant qu'elle ne peut avoir d'impact que si elle est portée par un leadership crédible.

Un chef d'entreprise fonde l'essence de son leadership sur trois facteurs :

- le lien qu'il établit, au quotidien, entre les objectifs des actionnaires et la productivité des actifs de l'entreprise ;
- la pertinence des arbitrages et des solutions, à court et long terme, qu'il préconise pour résoudre les problèmes stratégiques posés ;
- le sentiment d'urgence qu'il est capable d'instaurer dans toutes les strates de l'organisation pour impliquer et motiver tout un chacun, y compris les cadres dirigeants.

Son rôle est donc triple :

- il doit faire preuve de compétences stratégiques, opérationnelles et financières ;
- il doit savoir se focaliser sur la rentabilité des investissements avec un état d'esprit d'actionnaire ;
- il doit être capable de faire adhérer les employés, les clients et les investisseurs à ses initiatives.

Cette corrélation entre les trois rôles implique des arbitrages permanents dans l'allocation des ressources rares en faveur des seuls projets qui génèrent de la croissance profitable. Elle caractérise les nouveaux profils des dirigeants d'entreprise exigés par les actionnaires et appréciés par les employés et le marché, chacun ayant sa propre motivation :

- les actionnaires, pour s'assurer que leurs capitaux sont correctement utilisés afin de produire une rentabilité supérieure au coût du capital ;
- les employés, pour y trouver une source de motivation et d'adhésion qui les conduit à s'approprier les objectifs et les résultats de l'entreprise ;
- quant au marché, c'est un gage de confiance sur les promesses de développement à long terme de l'entreprise.

Aussi bien Jack Welch que Louis Gestener disposaient de ces attributs. Ils ont ainsi pu construire une parfaite osmose entre eux-mêmes, leurs groupes, leurs clients et leurs actionnaires. Leurs idées et leurs initiatives ont toujours été suivies avec entrain

par leurs personnels respectifs car elles inspiraient confiance et traduisaient une autorité de compétence indiscutable.

Identifier les terrains de croissance

L'histoire des entreprises qui réussissent leur développement, créent de la valeur et traversent le temps en dépit des cycles bas de l'économie ou de leur industrie, montre que la focalisation sur leur métier de base et la recherche permanente de nouveaux terrains de croissance ont été des facteurs décisifs de leurs succès.

De nombreux ouvrages¹ écrits depuis quelques années viennent rappeler cette évidence parfois oubliée de certains chefs d'entreprise et actionnaires : connaître son métier et ses frontières est le plus sûr compas pour savoir où aller.

Se focaliser sur son métier

Le métier est le noyau dans lequel se concentrent tous les paramètres qui justifient la création de l'entreprise et dictent son développement : son modèle économique, son savoir-faire, son expertise, son organisation, sa culture, ses marchés et ses clients. Les interactions entre ces différents éléments sont spécifiques à une entreprise donnée et la distinguent de toute autre qui opère dans le même secteur.

L'importance d'une focalisation sur le métier apparaît en particulier lorsque l'entreprise décide d'effectuer des mouvements stratégiques pour croître et protéger ses meilleures positions.

Nous verrons ci-dessous comment la réussite de ces déplacements, vitaux pour la survie de l'entreprise, mais complexes et risqués, est facilitée lorsqu'ils prennent appui sur la logique que sous-tend la focalisation sur son cœur de métier.

La focalisation procure un avantage compétitif

L'entreprise est en perpétuel mouvement pour consolider ou étendre ses positions car sa compétitivité n'est pas immuable. Elle varie en fonction de la dynamique inhérente à la compétition et des changements qu'elle peut provoquer. Mais le choix d'une position est toujours complexe lorsque plusieurs options sont possibles. La stratégie, selon Michael Porter², c'est de pouvoir justement arbitrer entre plusieurs positions différentes et incompatibles entre elles. Le choix idéal est celui d'une position qui soit cohérente et synergétique avec les activités du cœur de métier de l'entreprise constituées en système. C'est à travers ce système d'activités qu'elles entrent en compétition les unes avec les autres. En s'obligeant à ne pas s'éloigner de son métier, l'entreprise insère ses actifs dans un processus d'apprentissage continu qui renforce directement la compétitivité de ses activités. Ce faisant, elle greffe à chacun de ses mouvements des facteurs de différenciation qui procurent un avantage concurrentiel durable pour générer croissance et profits. Cela signifie-t-il pour autant que le cumul de la compétitivité et de la focalisation sur son métier donne à l'entreprise la capacité de se déplacer où elle veut ? Les opportunités et les

1. En particulier ceux de Adrian Sulywotzki.

2. Michael Porter, *What is Strategy?* Harvard Business Review. Nov-Dec 1996.

attraits de certains marchés ne peuvent-ils pas la conduire à céder à la facilité et tenter d'aller un peu plus loin que les limites de son cœur de métier ?

La focalisation facilite les mouvements stratégiques

En 2004, Chris Zook¹ reprend l'idée centrale de Porter sur l'arbitrage entre les positions que doit occuper l'entreprise et précise que celles-ci doivent obligatoirement se situer à l'intérieur du métier clé de l'entreprise². Et qu'en dehors, les seules positions vers lesquelles elle peut aller, sans pénaliser la création de valeur, sont celles qui sont à sa périphérie. Il les qualifie de positions adjacentes. En d'autres termes, les métiers attachés à ces positions appartiennent soit à la chaîne de valeur de son industrie, soit à une autre qui comporte un minimum de synergies avec la première.

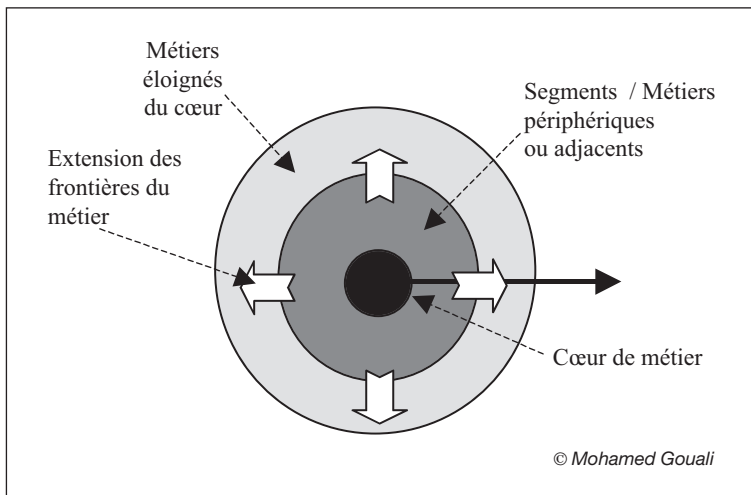


Figure 1-4 : Zones de positionnements de l'entreprise.

Cependant, la réalité est plus complexe que ne la laisse entendre cette définition. Comme l'indique le schéma ci-dessus (figure 4), un autre facteur discriminant intervient pour valider la pertinence d'un mouvement stratégique : la distance de la nouvelle position par rapport au cœur de métier. Qu'advient-il si une entreprise s'en éloigne trop ? Ne risque-t-elle pas de diluer ses ressources, ses forces et par conséquent sa capacité à créer des synergies et de la valeur ?

La réponse n'est pas triviale. Pour s'en convaincre prenons deux exemples. Si Air France dont le métier est de transporter des voyageurs décide de fabriquer elle-même ses avions ou de gérer l'aéroport de Paris, il est vraisemblable qu'elle échouera. Il n'y a en effet ni synergie, ni cohérence entre ces trois métiers car ils sont trop distants et différents l'un de l'autre, même s'ils appartiennent à la chaîne de valeur du même secteur : le transport aérien.

1. Chris Zook, *Beyond the Core*, Harvard Business School Press, 2004.

2. En réalité, cette idée est très ancienne et a été enseignée dans les meilleures *business schools*. En la rappelant avec succès, Chris Zook démontre surtout qu'elle a été un peu oubliée.

Considérons maintenant le développement de Disney dans l'industrie cinématographique. Il y est présent dans les différentes composantes de sa chaîne de valeur : la création, la production et la diffusion. Ce positionnement peut paraître très éclaté car les métiers de la création, de la production et de la diffusion sont fondamentalement différents. Certes, mais en pratique ils sont fortement intégrés. Dans le métier de la cinématographie, un scénario (création) reste une simple histoire tant qu'il n'a pas trouvé un investisseur (production) et un studio pour le distribuer (diffusion). Ces trois métiers s'agrègent pour livrer un produit final, le film, lequel délivre une valeur distribuée entre les trois métiers. C'est là qu'apparaissent les synergies. Disney est l'exception qui confirme la règle de la focalisation sur le métier de base. Et c'est comme tel qu'il faut le voir.

En définitive, si la stratégie selon Michael Porter est fondée sur la possibilité de pouvoir arbitrer entre différentes positions différentes et que Chris Zook situe ces positions à l'intérieur du cœur de métier de l'entreprise et de sa périphérie, alors le mouvement d'une position à une autre obéit lui aussi à un principe d'arbitrage similaire.

Nous dirons que *« la réussite, au sens de la création de valeur, d'un mouvement stratégique n'est possible que si un arbitrage préalable est effectué pour éliminer du périmètre de l'entreprise les terrains qui sont loin de son cœur de métier ou qui ne peuvent pas s'y agréger »*.

La focalisation favorise la croissance organique

Il n'y a pas de stratégie ou de zone exclusive à laquelle donner priorité pour développer une croissance organique profitable. Les incertitudes provoquées par la compétition requièrent une approche fondée sur une stratégie et un positionnement multiple qui exploitent toutes les possibilités de synergies. Les déplacements à l'intérieur de chacune des deux zones (cœur de métier et zone adjacente) de la figure 4 doivent donc s'appuyer sur des propositions de valeur articulées sur l'augmentation du chiffre d'affaires, les économies d'échelle et le renforcement de la compétitivité.

Bill Gates définit parfaitement pour Microsoft le positionnement sur son cœur de métier et sa périphérie : concevoir des logiciels – son cœur de métier – transverses aux industries : informatique, jeux, téléphonie mobile, Internet, applications verticales pour peu que chacune soit un relais de croissance profitable qui maintienne son leadership.

Segmenter sans cesse

Dans un environnement économique réputé volatil, la typologie de la demande et dans une certaine mesure celle des clients varient souvent. La segmentation rationalise la compréhension de cette typologie et lui affecte des critères de différenciation qui permettent de les distinguer en fonction de leurs besoins et de leurs attentes.

Cette connaissance donne un éclairage sur les positions que l'entreprise peut investir avec un risque maîtrisé pour croître. Le risque sera cependant d'autant mieux anticipé et réduit que la segmentation (et l'offre associée) sera actualisée de façon proactive.

Actualiser la segmentation existante

Segmenter consiste à identifier des groupes de clients qui ont pour dénominateur commun d'avoir quasiment les mêmes besoins et qui peuvent être servis avec des produits et services identiques. Il y a donc autant de segments que de groupes de

clients différenciés. Une segmentation relève des préoccupations des plus fondamentales de l'entreprise puisque c'est là qu'elle doit aller chercher ses clients.

Si elle veut pénétrer des segments qui existent déjà et dont elle est absente, elle cherchera à se démarquer de ses concurrents par une offre qui soit perçue par le client, comme *avantageusement différente*. Les facteurs de différenciation sont multiples : des fonctionnalités supplémentaires, des coûts faibles, la qualité de la relation clients et parfois même la valeur liée à la marque.

Cependant, ces segments peuvent devenir intensément concurrentiels ou matures, réduisant les perspectives de croissance du chiffre d'affaires et des marges. Pareille situation complique le positionnement de l'entreprise et détruit de la valeur si ses ressources, y compris le timing, sont limitées pour se repositionner rapidement et profitablement sur un autre segment. Elle n'a plus alors, pour éviter cette impasse, qu'à faire preuve de créativité pour affiner les segments existants.

Une façon de procéder consiste à déconstruire la structure de la demande et à modéliser ensuite celle-ci en une somme discrète de besoins latents que les produits et services courants (ou leurs dérivés) peuvent satisfaire. L'identification de ces besoins étant acquise, il suffit de transposer leurs granularités aux segments existants pour développer de nouveaux spectres de marchés, mutuellement exclusifs et complétement exhaustifs. On parle dans ce cas de sous-segmentation.

Affiner la segmentation existante en la décomposant en sous-segments pertinents nécessite d'établir pour chacun les propositions de valeur correspondantes. Lorsqu'elles sont adaptées au profil de ces différents sous-segments, ces propositions ouvrent de nouvelles opportunités de croissance et de fortes marges – le gain de croissance n'est pas chargé par les coûts d'acquisitions – auprès des clients existants. L'erreur à éviter est d'exercer un simple transfert, une sorte de « copier-coller », des propositions réalisées pour d'autres segments. Les clients se rendront rapidement compte de leurs incohérences.

La croissance sur des segments existants n'est pas pérenne car une segmentation n'est pas figée dans le temps. Elle évolue au fur et à mesure que les lignes de forces qui traversent l'environnement de l'entreprise, de l'intérieur et de l'extérieur, se déplacent et le modifient. Actualiser en permanence la segmentation est donc une nécessité. C'est l'assurance que les positions qu'elle recouvre restent toujours attractives en termes de croissance profitable et le cas échéant, c'est un point de départ privilégié pour se déplacer avec succès vers d'autres positions compétitives. Ceci explique un des fondamentaux du mix-marketing. Quand ils sont bien pensés, segmentation, positionnement, produits et clients constituent un ensemble parfaitement homogène et intégré.

Développer de nouveaux segments

Une proposition de valeur ne peut être adéquatement dimensionnée aux besoins d'un nouveau segment (ou sous-segment) que si elle traduit précisément les besoins de celui-ci. C'est à partir d'une écoute experte des problèmes que rencontrent les clients pour atteindre leurs objectifs de création de valeur dans leurs secteurs respectifs qu'il devient possible de comprendre leurs évolutions et de savoir où ils veulent aller.

Cette approche repousse les limites de la segmentation courante et indique comment s’y prendre pour s’ouvrir de nouveaux espaces de croissance profitable et construire des positions compétitives fortes. L’écoute et la compréhension des attentes des clients supposent une immersion en profondeur dans leurs problématiques. Les trois phases suivantes y contribuent.

Comprendre les métiers de ses clients

La focalisation sur la demande consiste moins à s’attacher à ses qualités apparentes (fonctionnalités, performances, etc.) qu’à interpréter les signaux latents formulés par les clients pour résoudre leurs problèmes de création de la valeur. Ceci revient à retourner le miroir de la demande : ce n’est pas aux seuls clients de formuler explicitement leurs besoins mais à leurs fournisseurs de comprendre les problématiques de leurs métiers et de réfléchir aux meilleures solutions pour les résoudre.

En agissant de la sorte, l’entreprise complète ses prestations réactives par une culture proactive. Il en résulte des propositions de valeur spécifiques aux différents segments de clients tant elles traduisent une compréhension fine des enjeux et des contraintes liés à leurs métiers. Cette approche renforce la confiance avec les clients et forge leur fidélisation. Elle est un levier de l’avantage compétitif et son écart avec les concurrents sera d’autant plus important et durable que l’entreprise sera capable d’accompagner efficacement ses clients dans leurs développements.

Sur le plan pratique, la concrétisation de cette proposition de valeur fournit des résultats satisfaisants à condition qu’elle soit adossée à un mix-marketing adapté, en termes d’offre et de stratégie commerciale, aux différents types de segments auxquels appartiennent ces clients. Développer par exemple les Grands Comptes, les PME/PMI ou le segment d’entreprises de petites tailles requiert une stratégie de distribution (ventes directes, indirectes), des ressources (équipes commerciales spécialisées dans la vente de solutions par opposition à celles formées à la vente sur catalogue) et des modes de sélection (sur appels d’offres ou sur la base d’accords de gré à gré) très différentes.

Identifier de nouveaux clients

Les approches précédentes sont fondées pour l’essentiel sur la compréhension des besoins courants et latents de catégories de clients existants. Les entreprises performantes savent cependant que cela ne suffit pas pour assurer leur pérennité. Il leur faut régulièrement investir pour découvrir de nouveaux segments, porteurs de croissance profitable et qui leur procurent leadership et avantage concurrentiel durable.

Dans un environnement hyper-compétitif, l’enjeu de la segmentation consiste à découvrir une voie originale pour identifier des segments de croissance qui échappent à la compétition. C’est à dire de nouvelles catégories de clients qui n’ont jusqu’alors jamais été ciblés – ni par elle, ni par ses concurrents – pour faire usage de ses produits et services. Ces segments sont donc vierges de compétition et d’eux vient le véritable avantage compétitif. Ils représentent *de facto* une base sur laquelle elle peut construire une stratégie de croissance profitable, construire des barrières et y définir ses propres règles du jeu.

Fidéliser pour créer de la valeur

Vue sous une perspective de croissance profitable, la segmentation a pour but d'identifier et d'acquérir de nouveaux clients et en corollaire d'augmenter le chiffre d'affaires. Mais la création de valeur en elle-même dépend du coût d'acquisition de ces clients. Dans la gestion de la relation clients (avant, pendant et après leurs acquisitions), le coût d'acquisition d'un client est amorti, en moyenne et selon le type d'industrie, après une période de fidélisation allant de deux à quatre ans. C'est à l'issue de cette période que le client commence à générer des profits pour l'entreprise. À ce stade, seuls des investissements minimes, nécessaires pour le fidéliser, viennent grever le chiffre d'affaire qu'il procure. Tant que ce client est actif, la valeur qu'il crée contribue à accroître la richesse de l'entreprise.

Le perdre avant la période d'amortissement de son coût d'acquisition, c'est détruire de la valeur. Le perdre après cette période, c'est détruire une vache à lait. *In fine*, l'enjeu implicite de la fidélisation est que celle-ci soit récurrente dans le temps.

En d'autres termes, le client est un actif stratégique et sa fidélisation est une tâche prioritaire. Nous avons vu plus haut que la fidélisation est possible lorsque le client est aidé par son fournisseur à créer la valeur pour lui-même. Ce faisant, une portion de cette valeur est captée par le fournisseur.

De ce qui précède, il ressort que développer de nouveaux segments de croissance profitable est vital pour l'entreprise. Elle peut y parvenir si elle ne néglige aucun ressort : une segmentation toujours plus fine, l'adaptation de ses propositions de valeurs, l'innovation marketing et une gestion des clients qui permette de les fidéliser et d'en faire des actifs stratégiques.

Optimiser la sélection des segments pertinents

Identifier des segments et disposer de l'offre adéquate pour répondre aux besoins des clients ne suffit pas pour s'assurer une croissance profitable. Les ressources de l'entreprise ne sont en effet pas illimitées et des arbitrages sont indispensables pour choisir ceux des segments sur lesquels se focaliser en priorité. Quatre critères permettent de réaliser ces arbitrages : les attraits, l'accessibilité, la compétitivité et le classement des segments par priorité.

Attraits

Ce sont toutes les caractéristiques d'un segment donné (taille, taux de croissance, intensité concurrentielle, etc.) qui au regard des ressources de l'entreprise et des synergies qu'elle peut y développer sont susceptibles de lui permettre de croître favorablement et de créer de la valeur.

Concrètement, un segment a de l'attrait s'il répond aux critères suivants :

- la demande n'est pas complètement satisfaite en volume et en qualité, ce qui implique une opportunité de s'y développer ;
- la demande est cohérente avec l'offre courante ou à venir de l'entreprise ;
- son accès n'est pas difficile (barrières d'entrée peu coûteuses) ;
- sa taille et son taux de croissance sont supérieurs à la moyenne de l'industrie ;
- les synergies liées au chiffre d'affaires et aux coûts sont réelles et faisables ;

- le coût d'acquisition des clients ne pénalise pas la profitabilité financière ;
- la plupart des critères ci-dessus sont interdépendants entre eux.

Accessibilité

Elle définit les facteurs qui facilitent, ou compliquent, l'accès aux clients d'un segment donné : l'adéquation de l'offre avec la demande, le type de canaux de ventes (réseaux de distribution directe ou indirecte, partenariats marketing) et le taux de pénétration par type de produits et par clients.

Un segment qualifié par son attrait ne peut être réellement ciblé que si l'entreprise s'assure qu'il lui est accessible. Ce qui signifie qu'elle possède les facteurs de succès nécessaires pour franchir les barrières qu'il comporte. Ou encore : *le coût de la position qu'elle veut acquérir est inférieur à la valeur qu'elle peut y créer.*

Barrières d'entrée

L'entrée dans un segment de marché dépend de la nature des diverses barrières dressées par les concurrents déjà présents ainsi que par les clients eux-mêmes. Les barrières se rangent principalement parmi :

- l'expertise des canaux pour accéder aux segments-cibles : réseaux de distribution directe ou indirecte, partenariats marketing ;
- la densité et la couverture géographique de ces canaux ;
- le niveau de satisfaction très élevé des clients pour leurs fournisseurs courants ;
- l'offre des concurrents, quand elle est très compétitive en termes de performances et de coûts ;
- le coût d'acquisition des clients, quand il est très élevé ;
- la difficulté de se conformer à la réglementation en vigueur ;
- la difficulté de répondre aux critères imposés par les clients pour être référencé parmi leurs fournisseurs privilégiés (ou pour signer des accords-cadres).

Facteurs de succès

Acquérir des clients a un prérequis : bien comprendre leurs attentes et leurs besoins courants et latents et être capable d'y répondre avec célérité. Cela est possible avec :

- une implication de bout en bout du top management qui doit faire preuve de leadership dans la conduite de tout le processus d'acquisition des clients : des premiers contacts clés jusqu'au pilotage de la création de valeur avec les plus importants d'entre eux ;
- l'implantation d'une stratégie commerciale basée sur des forces de vente performantes et un réseau de distribution judicieusement localisé à proximité des clients à forte valeur ;
- des partenariats marketing réfléchis et cohérents pour combler les insuffisances de l'entreprise pour accéder à des segments ou à des clients clés ;
- une offre ciblée, délivrée « juste à temps » et différenciatrice en termes de création de la valeur pour les clients par rapport à celles des concurrents ;

- une politique tarifaire stimulée par des coûts bas (donc une productivité élevée) qui garantissent une rentabilité financière conforme aux prévisions ;
- une communication agressive pour la promotion de la marque.

Coût de la position

Il inclut :

- celui lié au travail d'intelligence¹ pour identifier les clients qui ne sont pas satisfaits de leurs fournisseurs ;
- celui lié aux contrats commerciaux avec de nouveaux réseaux de distribution choisis pour leurs aptitudes à accéder à ces segments ;
- celui qui permet de contrer la réaction des concurrents qui y sont déjà ;
- celui lié à l'acquisition des clients : campagne promotionnelle, investissements avant-vente, etc.

Compétitivité

Les facteurs de sélection (attraits et accessibilité) étant satisfaits, l'entreprise doit ensuite s'assurer que les positions qui correspondent à ses objectifs soient investies avec succès et protégées. Comment y parvenir ? La réponse est *a priori* simple : en améliorant en permanence sa compétitivité et en cherchant à lui faire atteindre un niveau qui la distancie de ses concurrents avec un écart substantiel. Elle domine ainsi ses concurrents en dressant des barrières qui soient sur le plan de l'efficacité opérationnelle difficilement franchissables.

Atteindre ce résultat suppose qu'elle aura effectué un travail en interne à travers un processus que nous avons abordé au début de ce chapitre : diagnostic, utilisation de l'arbre de la valeur, compréhension et maîtrise des forces qui la traversent, etc. Ceci afin de déterminer les leviers pertinents sur lesquels doivent s'exercer ses ressources rares pour améliorer l'efficacité de ses actifs opérationnels et financiers. Il en résulte un ensemble d'initiatives, proportionnelles à ses capacités, qui lui permettent d'atteindre :

- des performances optimales en capitalisant sur l'innovation, les investissements rentables, les processus à productivité élevée, une production de qualité (au sens de zéro défaut), une relation clients exemplaire, etc. ;
- des prix attractifs grâce à une structure de coûts maîtrisée ;
- une force commerciale agressive, s'appuyant sur une forte densité du réseau de ventes, la publicité et la valeur perçue de l'image de l'entreprise (et sa marque).

Classer les segments par priorité

D'un point de vue théorique, le nombre de segments susceptibles de répondre aux critères d'attraits, d'accessibilité et de compétitivité fixés par l'entreprise peut être important. Développer par conséquent une stratégie d'entrée sur plusieurs d'entre eux offre les avantages d'un positionnement qui saisisse les opportunités propres à chacun.

En pratique cependant, il existe deux obstacles.

1. Intelligence est à comprendre ici au sens anglais du terme : recueil d'informations non publiques.

Le premier est que chaque segment obéit à une proposition de valeur dont la mise en œuvre dépend de ses caractéristiques particulières (taille, croissance, intensité concurrentielle, risques, etc.) et du potentiel de l'entreprise à générer du chiffre d'affaires et des profits de manière récurrente. Or, sur cette base les segments n'ont pas tous le même poids et ne délivrent pas la même expérience. Les ressources (compétences, produits, coût d'accès, temps) que peut mobiliser l'entreprise ne sont pas illimitées pour les investir tous.

Le deuxième est qu'un développement parallèle sur plusieurs segments empêche de capitaliser sur les leçons apprises et de mutualiser les bonnes pratiques. Ce schéma fait qu'une erreur stratégique ou opérationnelle commise sur un segment est dupliquée simultanément sur les autres et provoque un affaiblissement des positions de l'entreprise.

Il lui faut donc définir des priorités et hiérarchiser celles-ci.

Il existe plusieurs techniques pour le faire, chacune dépend des critères retenus. Celle que nous préconisons croise les trois principaux critères analysés précédemment : l'accessibilité, l'attrait et la compétitivité comme l'indique la figure 5 (présentée sur deux dimensions pour simplifier).

Sur ce schéma, les principaux segments sélectionnés pour leurs attraits et leurs compétitivités sont représentés par une bulle dont la taille indique la valeur client (croissance et profits). Son analyse montre deux situations courantes : une catégorie de segments (1 et 7) qui ont de forts attraits en termes de croissance profitable, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas suffisamment de ressources ni les facteurs de succès nécessaires pour y entrer. Deux solutions dans ce cas : soit elle investit dans l'amélioration de son efficacité opérationnelle (marketing par exemple) pour accroître sa compétitivité, soit ses capacités internes sont arrivées à saturation et elle se doit de nouer une alliance extérieure (un partenariat ou une fusion-acquisition) pour y entrer.

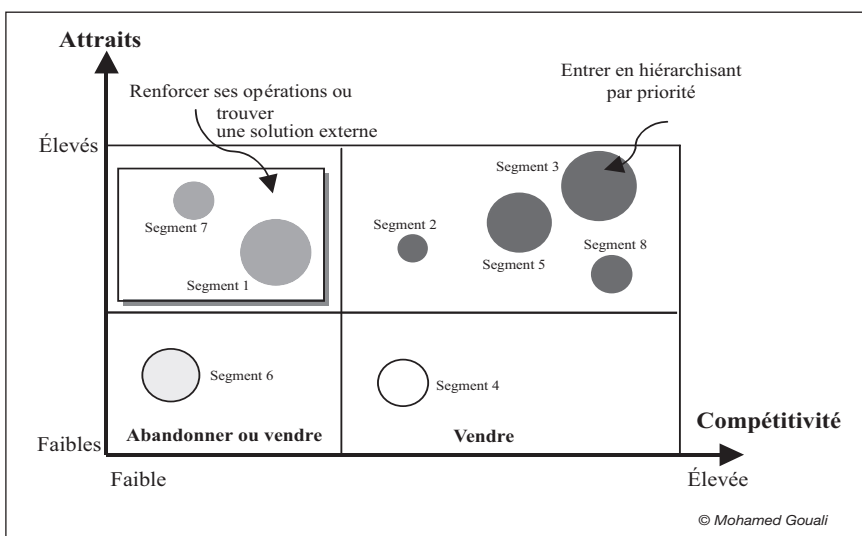


Figure 1-5 : Matrice de priorisation des segments associant les facteurs d'accessibilité, d'attraits et de compétitivité.

L'autre catégorie de segments (2, 3, 5 et 8) offre une situation relativement facile à arbitrer avec en première priorité le segment 3 qui dispose d'une taille importante (aire du cercle), suivi du segment 5.

Hiérarchiser les clients par leur valeur

Sélectionner les segments que l'entreprise estime attractifs, accessibles et pour lesquels les facteurs de compétitivité sont réunis ne conclut pas la problématique de la segmentation. Développer une stratégie d'entrée sur un segment de marché est en effet coûteux. Les bonnes pratiques financières exigent que les investissements dans un segment trouvent leur justification dans la capacité de celui-ci à garantir une rentabilité nette supérieure au coût du capital utilisé. Les arbitres de cette arithmétique sont les clients.

Sur un segment donné, tous les clients ne sont pas égaux entre eux. Les chiffres d'affaires et les marges qu'ils rapportent à l'entreprise hiérarchisent leurs importances dans l'échelle de ses actifs stratégiques. Un client constitue intrinsèquement un actif stratégique pour l'entreprise si la rentabilité qu'il délivre est supérieure au coût d'opportunité, c'est-à-dire à celle qui aurait pu être obtenue si d'autres clients du même segment ou issus de segments alternatifs avaient été ciblés.

Les meilleures pratiques indiquent qu'une bonne hiérarchisation alloue 80 % des ressources de gestion de la relation clients aux 20 % d'entre eux qui rapportent une moyenne de 80 % des ventes et des marges. Se focaliser sur ces clients, c'est protéger les fondamentaux de la croissance du chiffre d'affaires, des profits et de la solidité de l'entreprise.

Réaliser un plan d'affaire pour chaque segment

Le processus de planification stratégique commencé par le diagnostic de l'entreprise, l'analyse concurrentielle, la compréhension de son environnement, de ses règles et de ses objectifs stratégiques, conduisent à la sélection des segments et des clients que l'entreprise doit prioritairement cibler.

Chacun de ces segments figé par le triptyque attrait – accessibilité – compétitivité est porteur d'une proposition de valeur qui lui est spécifique. Laquelle est formalisée à travers un plan d'affaire (business plan). Les parties chiffre d'affaires et coûts de celui-ci s'appuient sur les données quantitatives et qualitatives afférentes aux hypothèses qui fondent le scénario de croissance et de création de valeur de ce segment.

Concrètement, les revenus et les coûts associés à un segment donné proviennent des projections faites sur la pénétration commerciale de chacun des produits et services, année par année.

Un plan d'affaire réaliste et sérieux fera apparaître la contribution aux performances financières – chiffre d'affaires, marges brutes, excédent brut d'exploitation, flux de trésorerie, résultat net, valeur actualisée nette – de chacun de ces produits (ou des lignes de produits) afin de pouvoir hiérarchiser les sources de création de valeur. L'allocation des investissements se fera sur cette base afin d'optimiser les initiatives marketing et, par-delà, leur rentabilité.

Les sources de revenus et de coûts diffèrent d'un secteur à un autre. Un arbre de la valeur approprié aide à comprendre comment se déclinent les éléments qui constituent

la structure des revenus et des coûts (fixes, variables, semi-variables) et assure la fiabilité du plan d'affaire.

Préparer ses futurs mouvements

Arrivée au bout de cet exercice, l'entreprise connaît précisément la cartographie des terrains de croissance possibles. Elle sait désormais lesquels choisir pour se développer, quels types de clients cibler et avec quelles propositions de valeur les approcher.

Évoluer sur un segment de marché aussi attractif soit-il implique de connaître ses règles du jeu, ses incertitudes, ses ambiguïtés et ses risques. Et être donc préparé à les réduire, ce qui revient à savoir faire face à ses concurrents. Ce sont là des prérequis à la réussite de tout positionnement pour le protéger des menaces, telles que celles formalisées par Michael Porter à travers le modèle des cinq forces.

Par conséquent, il importe pour l'entreprise de savoir quelle stratégie mettre en œuvre pour anticiper et contrer les réactions des concurrents. Seront-ils indifférents à cette intrusion parce qu'à eux seuls ils ne peuvent satisfaire la demande et qu'un nouvel entrant permet de stimuler la compétition ? Seront-ils au contraire agressifs car le marché est très attractif mais étroit et que la présence d'un nouvel entrant signifie des pertes de parts de marché inévitables ? L'entreprise a-t-elle les moyens de neutraliser cette adversité et de construire une position compétitive forte ?

En se posant les bonnes questions sur les impacts de son entrée sur un segment donné, en fonction de ses forces et de celles qui lui font face et en les croisant avec les critères d'attraits et d'accessibilité, l'entreprise optimise les chances de créer de la valeur, y compris *en décidant de ne pas y pénétrer*.

La segmentation est, au premier degré, non seulement un moyen de conquérir de nouveaux clients, mais elle peut être aussi une redoutable arme pour affaiblir les concurrents.

En segmentant finement – c'est-à-dire en ouvrant plusieurs fronts – et en s'assurant qu'elle possède sur chacun une compétitivité supérieure, l'entreprise fragmente les ressources de ses concurrents, sature leurs réactions et les empêche d'avoir des réactions décisives pour contrer sa domination.

Savoir comment croître

Il existe plusieurs terrains stratégiques possibles à l'intérieur d'un même métier, d'une même chaîne de valeur ou d'un même segment. Chacun représente une variante des choix offerts à l'entreprise pour croître en fonction de ses objectifs, du bilan qu'elle fait de la position où elle se trouve, et des opportunités qu'elle offre son environnement. Dans ce sens, cinq terrains peuvent être considérés comme significatifs pour générer de la croissance profitable : la gamme de produits, les segments clients (que nous avons développés précédemment), l'expansion géographique, l'innovation technologique et l'intégration amont-aval.

Gamme de produits

Elle est le moteur principal de la pénétration de l'entreprise au sein des différents segments du marché ciblés et en corollaire de sa croissance. La stratégie de l'entreprise,

son expertise et la maîtrise de ses coûts se reflètent dans la composition de sa gamme de produits, de leurs performances et de leurs impacts.

Deux traits caractérisent cette pénétration : l'exhaustivité de la gamme par rapport à la demande et la valeur ajoutée de ses produits.

Exhaustivité

Une gamme en adéquation avec les besoins des différents segments de clients – du point de vue de ses fonctionnalités, des services qui lui sont associés et de sa structure de coûts – et qui aide à leur procurer de la valeur dans leurs activités, est le principal point d'appui des mouvements stratégiques de l'entreprise. Que ceux-ci se fassent sur les segments courants (et leurs dérivés) ou nouveaux, leur réussite est fonction de l'exhaustivité de la gamme, c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire les besoins et les attentes des différents clients-cibles.

Complète et cohérente, elle est une source de fidélisation. En effet, face à l'évolution de la demande, à sa complexité et à sa diversité, les clients sont peu enclins à préférer un fournisseur avec une gamme de produits réduite ou inégale en termes de qualité et incohérente dans son positionnement. Ils préfèrent un guichet unique qui minimise ces risques ainsi que ceux liés aux problèmes d'interopérabilité entre des produits et systèmes différents (et leurs effets sur l'efficacité opérationnelle et les coûts) et du support.

À l'inverse, une gamme étriquée, composée de un ou deux produits, même à succès, n'offre à l'entreprise qu'une visibilité à court terme de son essor. C'est le cas fréquent des jeunes pousses qui bousculent le marché avec un produit innovant. Leur succès initial leur procure une forte croissance mais se heurte ensuite à la réalité de la compétition et du temps. Rejoins par les concurrents, leurs uniques produits arrivant à maturité, incapables de les renouveler et de diversifier leur gamme, elles perdent leurs clients et disparaissent.

Valeur ajoutée

Une offre est composée en général de trois catégories de produits : les commodités, les spécialités et les solutions. À chacune est associé un niveau de valeur ajoutée particulière qui est aussi un indicateur du positionnement de l'entreprise dans son industrie et de l'efficacité de ses leviers (sa capacité d'innovation, son budget R&D et ses forces de ventes par exemple).

Les premiers, les commodités, ont une très faible valeur ajoutée et sont le support d'une croissance basée sur le volume. Les spécialités répondent à des besoins plus sophistiqués et bâtissent une croissance caractérisée par un moindre volume mais à forte marge. À l'autre bout du spectre, les solutions sont ciblées sur des segments de clients dont la complexité des problématiques (augmentation de la productivité, efficacité des processus, etc.) et l'importance des budgets d'investissements imposent de recourir à des offres de bout en bout qui incluent le conseil, la fourniture des équipements, l'installation, la formation, l'administration et le support (figure 6). Pour les clients, cet éventail de prestations exhaustives va au-delà de la simple acquisition de produits : le fournisseur passe au rang de partenaire. Sa préoccupation ne consiste plus à fournir des produits – même s'ils sont à valeur ajoutée – mais à contribuer, de

manière distinctive, à la résolution des problématiques de création de valeur qui se posent aux activités de son client. *De facto*, les solutions sont à très fortes marges.

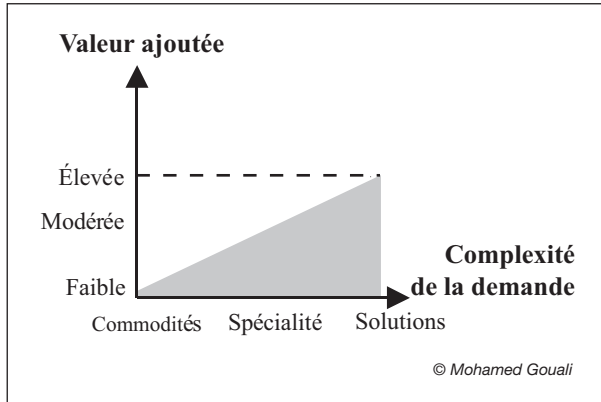


Figure 1-6 : Relation entre le type de demande et le niveau de valeur ajoutée de l'offre.

En pratique, la constitution d'un portefeuille produits et services tient compte de plusieurs critères : leurs positions dans le cycle de vie, leur rentabilité, etc.

Les produits ont à un instant donné une valeur économique (en termes de chiffre d'affaires, de marges et de parts de marché) différente selon la position qu'ils occupent dans leur cycle de vie (du stade de développement jusqu'au déclin) et de leurs caractéristiques techniques (innovations tangibles ou simples améliorations). Une bonne stratégie de croissance organique profitable se construit en croisant ces considérations et les critères d'attraits (taux de pénétration du marché, performances, valeur perçue, pouvoir de la marque) et de compétitivité (coût, rentabilité) qu'elles sous-tendent (figure 7).

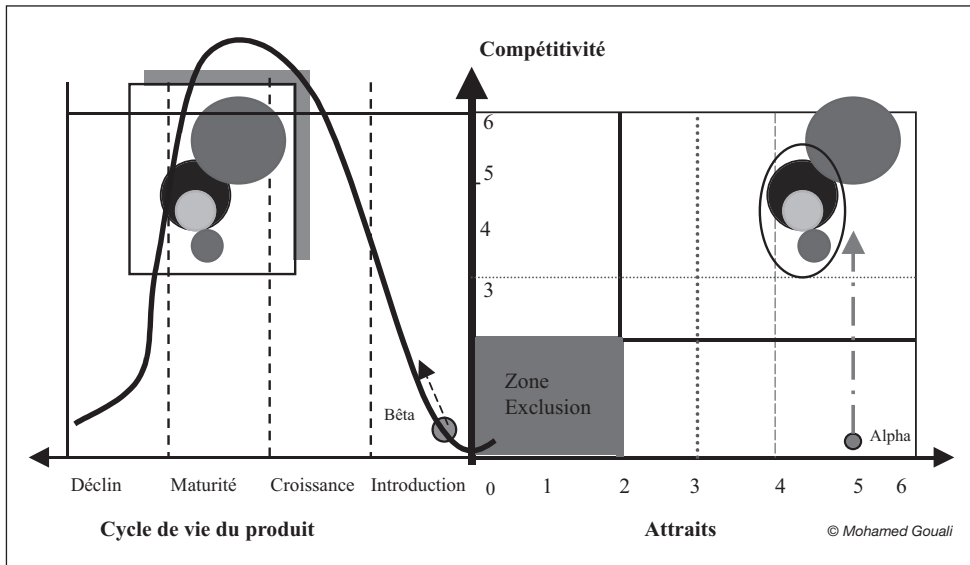


Figure 1-7 : Croisement matrice d'attraits – cycle de vie des produits

Les critères d'arbitrage pour l'allocation des ressources en deviennent facilités : priorité pour le développement de nouveaux produits (produit bêta), amélioration de ceux qui ont un potentiel de pénétration du marché (produit alpha) et retrait de ceux qui sont obsolètes et neutres dans la croissance.

Expansion géographique

Elle translate les termes de l'offre et de la demande à toutes les zones émergentes porteuses de croissance. La mondialisation a rendu presque caduc l'ancien principe de développement qui stipulait que la condition première pour s'étendre géographiquement est d'être au préalable leader dans son *home market*.

Une expansion géographique, c'est en soi un défi et une opportunité.

Un défi car les entreprises qui sont compétitives ne peuvent rester confinées à leur marché local ou dans leurs positions courantes. Si ces dernières sont attractives, elles attiseront les convoitises et seront inévitablement attaquées. Dans ce contexte, la meilleure défense pour elles sera d'anticiper et de sortir prématurément de leurs bases pour aller chercher ailleurs d'autres relais de croissance plus attractifs.

C'est aussi une opportunité car de cette sortie elle peut faire un coup double : d'une part compenser la perte locale de ses parts de marché avant que sa défense ne soit entièrement saturée et ne consume toutes ses ressources par les attaques de ses concurrents. Et d'autre part réduire (ou affaiblir c'est selon) l'offensive des plus menaçants d'entre eux en allant se développer sur leurs marchés de prédilection.

De tous les terrains de croissance, celui-ci comporte le plus de risque. Quand une entreprise décide de s'implanter dans une zone appartenant à son aire géographique (dans son pays par exemple), la plus importante difficulté qu'elle peut rencontrer est l'accès aux clients. Autrement dit, le risque encouru est d'ordre purement commercial. Elle doit donc s'assurer qu'elle dispose de suffisamment de compétitivité pour réduire les incertitudes que fait naître son mouvement. Cela n'est cependant point le cas quand ces zones appartiennent à des contrées étrangères. Les risques sont dans ce cas plus importants : compréhension de la culture locale, de la réglementation, des règles concurrentielles, etc.

Mais s'y développer est malgré tout doublement avantageux.

Premièrement parce que la mondialisation favorise et rend parfois inéluctables ces expansions géographiques, que ce soit vers des pays émergents (Chine, Inde, Afrique, Brésil) dont la demande est forte ou vers d'autres, plus développés (les USA), dont l'indice de consommation est un facteur d'attrait permanent. Deuxièmement parce que le développement de filiales dans des pays aux conditions économiques différentes obéit à un double objectif. Accéder d'une part à de nouveaux clients. Absorber d'autre part les risques économiques dans un pays donné (récession aux USA par exemple) en les compensant par la dynamique d'un pays en forte croissance (Chine, Inde...), ce qui a pour effet de ne pas pénaliser la situation financière du groupe.

Dans ce contexte, le vecteur de l'expansion est la structure même de la demande. Devenant de plus en plus globale avec un « temps de servir » de plus en plus court grâce à Internet, elle force les entreprises à y répondre selon le même angle : avec des offres également globales portées par de constants mouvements géographiques

pour être près des clients. La réussite de cette expansion n'est pas triviale pour autant. Il est essentiel que l'entreprise soit en mesure d'apporter des réponses claires à au moins deux questions : « Mon offre est-elle réellement adaptée à la typologie des clients locaux ? Mes techniques marketing et commerciales sont-elles transférables à des pays dont la culture et les comportements d'achats sont différents ? »

Nous verrons au prochain chapitre comment une acquisition permet de s'affranchir de ces difficultés.

Innovation technologique

Elle est la conséquence de la présence de compétences clés dans l'entreprise. Sans ces dernières, l'entreprise ne peut espérer se prévaloir d'un quelconque gain face à ses concurrents. Couplée à une fine compréhension des tendances du marché et des usages émergents, l'innovation peut être le cœur de sa stratégie de différenciation et la source de son avantage concurrentiel tout autant que celle de sa croissance. Mais lorsqu'une innovation technologique est décisive, elle peut mener plus loin encore. Elle est un vecteur de rupture dans les rapports de forces établis dans le champ concurrentiel et confère de ce fait une position compétitive forte qui peut influencer les règles de la compétition voire les modifier.

À la fin des années 1980, Rhodia invente un procédé à base de silice qui, appliqué aux pneus, permet d'y graver n'importe quelle forme géométrique, renforçant ainsi leur fluidité et leur adhérence quel que soit l'état des routes. Michelin l'exploite, en exclusivité, et développe son fameux « pneu vert » qui lui permet de bouleverser de manière décisive son champ concurrentiel et prendre un avantage sur ses concurrents directs (Good Year, Dunlop, etc.) pendant presque dix ans !

En corollaire, la force d'une innovation technologique se mesure par sa capacité à annuler les positions déjà établies par les leaders et à créer des opportunités pour les challengers et les nouveaux entrants.

Intégration amont-aval

Elle est la plus exigeante et la plus risquée des expansions car elle consiste à intégrer différentes activités d'une même chaîne de valeur sectorielle qui sont complémentaires ou concomitantes. Il n'y a aucune évidence que cette intégration se fasse sans créer des dysfonctionnements qui pénalisent l'harmonie et la cohérence de l'ensemble. Mais son enjeu et ses avantages multiples en font un levier privilégié pour dominer le marché et croître profitablement. Il s'agit en particulier de disposer d'une offre de bout en bout et pouvoir ainsi répondre à tout type de demande, d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges par les ventes croisées, de mutualiser les coûts et de créer des synergies intangibles grâce à l'échange des savoir-faire.

Le principal risque vient de ce que les activités intégrées soient fondées sur des métiers trop distincts pour espérer créer des synergies opérationnelles (cohésion interne) ou commerciales (segments de clients et forces de ventes). Cette situation crée des frustrations parmi les employés et brouille l'image et le positionnement de l'entreprise vis-à-vis du marché.

Il existe deux approches pour réaliser cette intégration amont-aval. La première apparaît dans un contexte de croissance organique. Elle consiste à développer sa

propre activité et d'en assurer une gestion autonome avec cependant des passerelles commerciales. C'est le cas de McKinsey (positionnée dans le conseil en management) qui développa ses BTO (*Business Technology Office*) pour se positionner dans les technologies de l'information.

La deuxième au contraire a trait aux fusions-acquisitions. Mittal, spécialisé dans l'acier de commodités racheta Arcelor, spécialiste des aciers de spécialité. Il intégra partiellement certaines activités comme le marketing et les méthodes de management mais laissa séparée la R&D (voir plus en détail cette question au chapitre « Intégration »).

La quête de territoires d'expansion et de création de valeur ne se limite pas à ceux-là. Dans un environnement concurrentiel où l'issue de la compétition est toujours ambiguë et incertaine, l'entreprise doit aussi chercher à en créer de nouveaux autres. Elle peut y parvenir en réinventant son industrie grâce à une vision et à une compréhension fine et plus rapide, que celle de ses concurrents, de la portée de certaines innovations technologiques. C'est ce point que nous allons maintenant développer.

Réinventer son industrie

Il est un état de fait patent sur lequel s'accorderont vraisemblablement tous les historiens de l'économie des entreprises des vingt dernières années. Sous l'effet de ruptures technologiques récurrentes, les frontières entre les métiers et entre certaines industries deviennent de plus en plus poreuses et rendent par conséquent très incertain le maintien des règles du jeu existantes.

La technologie déconstruit les frontières entre métiers...

Les niveaux de sophistication atteints par la numérisation, la microélectronique, la physique des semi-conducteurs et des milieux amorphes, bouleversent en profondeur la structure des chaînes de valeur des industries de l'électronique, de la musique, de l'image et du livre, pour ne citer que celles-là.

Alfred Chandler¹ avait dès 1988 mis en évidence le rôle central des technologies et des marchés dans la modification de l'environnement compétitif et les organisations. Il montra en particulier que ces deux facteurs ont beaucoup plus d'influence sur la taille des entreprises et le degré de concentration de l'industrie que l'esprit d'entreprise, la disponibilité du capital ou la politique de l'État.

Aujourd'hui, après avoir accentué la porosité entre différents secteurs et métiers adjacents, les technologies entreprennent de déconstruire méthodiquement leurs frontières pour créer un nouveau paradigme propice, *a minima*, à la réinvention de leurs industries.

À l'instar de toute incertitude générée par la nouveauté, un chef d'entreprise ne peut s'empêcher de s'interroger sur ces changements. La dématérialisation des frontières entre industries est-elle une opportunité viable pour créer de la croissance profitable ou n'est-ce qu'un épiphénomène comme savent le produire certaines innovations ?

1. Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge : Harvard Business School Press, 1977. Ou *La main visible des managers*, Éd. Economica, Paris, 1988.

L'avantage compétitif qu'elle procure ouvre-t-il des perspectives durables pour la croissance ou est-il éphémère ?

L'impact des technologies sur les ruptures récemment observées dans certaines industries – celles liées au contenu en particulier – donnent raison à Alfred Chandler : une réinvention de l'industrie est d'autant plus sérieuse que ce sont les bouleversements technologiques qui définissent ses contours.

Invente de nouveaux segments de croissance...

Internet en est la parfaite illustration. C'est encore et toujours un secteur où l'innovation technologique (techniques d'encryptage et algorithmes mathématiques toujours plus puissants) sert d'appoint à l'innovation marketing.

L'économie en ligne pourvoit régulièrement le marché d'une pléthore de modèles économiques qui refondent la structure de l'offre et de la demande, inventent de nouveaux usages et permettent d'établir des positions compétitives, protégées et durables, synonymes de croissance profitable récurrente. Amazon.com, eBay, BizRate et Napster font partie des entreprises pionnières qui ont saisi l'opportunité offerte par Internet pour inventer de nouveaux comportements d'achats (commerce en ligne, ventes aux enchères, comparateurs de prix...) et bouleverser l'usage sociétal des loisirs (téléchargement de la musique et des films...). L'originalité de leurs modèles économiques a tout naturellement fait dresser autour d'eux des barrières difficilement franchissables.

Aujourd'hui, après le commerce en ligne, les frontières marketing d'Internet continuent d'être repoussées. Elles font apparaître de nouveaux terrains de croissance à l'instar de la vidéo partagée initiée par YouTube, de la communication interactive et des réseaux sociaux par MySpace et Facebook et de la publicité interactive par DoubleClick.

Et repense le modèle de la compétition

Préfigurant la déconstruction des métiers à l'intérieur du secteur de l'informatique, la société Apple élaborait autour de son ordinateur iMac et de son système d'exploitation le Mac OS X, une plateforme communicative hétérogène où le matériel (hardware) et le système d'exploitation (logiciel) *fusionnent* entre eux. Une telle approche rend dangereusement moins pertinent – pour leurs industries respectives – le modèle classique de leur *complémentarité*. La *fusion* signifie implicitement que l'avantage concurrentiel à long terme n'est désormais plus dans la spécialisation dans les systèmes d'exploitation d'une part et la fabrication des ordinateurs d'autre part. Ces éléments obéissent à un concept fusionnel pour constituer un produit tout-en-un qui du point de vue concurrentiel devient difficilement imitable.

Ce paradigme de la fusion se confirme davantage encore par le développement d'une nouvelle gamme de produits, articulée sur plusieurs industries, démontrant ainsi la viabilité de cette déconstruction (tableau ci-dessous).

Produits	Applications	Industries
Safari	Explorateur Internet compatible avec Windows	Logiciel, Internet
iBook	Livre électronique	Électronique grand public, logiciel, Internet

Produits	Applications	Industries
iPod	Mini baladeur ¹ basé sur le téléchargement de la musique et des vidéos	Électronique grand public, Internet, contenu (musique, vidéo)
iTunes	Portail d'accès à des sites de téléchargements de contenus musicaux et vidéo pour l'iPod	Internet (portail), contenu (musique, vidéo)
iPhone	Agrégation de l'iPod, du téléphone mobile et de l'organiseur dit « SmartPhone »	Téléphonie mobile, contenu, Internet, électronique grand public

En fusionnant ces industries, auparavant disjointes, Apple non seulement réinvente l'usage de l'écoute musicale mais introduit aussi une innovation majeure dans les modèles de compétition stratégique. Le cas du baladeur iPod est de ce point de vue emblématique. Exploitant la porosité technologique entre certaines industries, il accentue la désagrégation de leurs frontières et crée *de facto* un nouveau terrain de croissance, résultat hybride de la combinaison de plusieurs terrains, qu'il essaie maintenant de régir par ses propres règles du jeu². Cette désagrégation rend quasiment illusoire les barrières d'entrée autour des différents terrains et ouvre le champ à une attaque directe sur les positions des leaders.

L'avantage du pionnier lui permet d'occuper aujourd'hui la position de leader, le rendant difficilement rattrapable grâce à la diversité des compétences-clés requises pour maîtriser la chaîne des métiers qui fusionnent dans ces produits.

Avec l'iPhone, il va encore plus loin. Poursuivant une logique de déconstruction des frontières entre des industries adjacentes, il renforce avec ce produit tout-en-un la pression sur le renouvellement de l'un des secteurs les plus dynamiques de la grande consommation : la téléphonie mobile³.

1. L'iPod est le résultat de la convergence entre deux tendances préexistantes : l'usage de la musique mobile (le walkman inventé par Sony) et le téléchargement de la musique. Il est patent de constater que ce n'est pas Sony qui a compris le nouveau paradigme induit par la dématérialisation du contenu pour faire évoluer le walkman.

2. En témoigne la contrainte qu'il impose aux opérateurs de télécommunications de ne pas mentionner leurs marques sur l'iPhone.

3. L'industrie du téléphone portable avait la première esquissée, mais, timidement, un mouvement similaire en intégrant des fonctions caméra dans ses appareils, mais sans jamais provoquer de rupture stratégique avec l'industrie de la photographie à un moment où celle-ci était relativement fragilisée dans sa lente conversion de l'argentique vers le numérique.

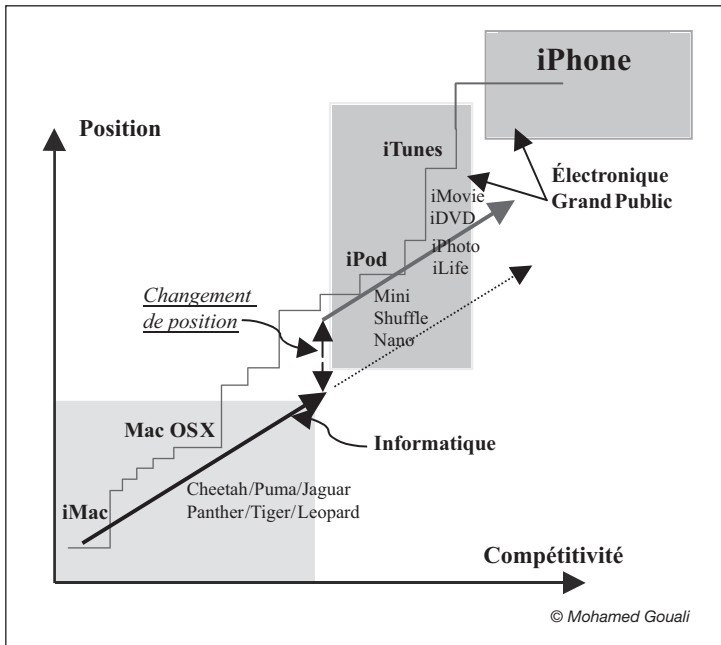


Figure 1-8 : Logique d'extension et de changements graduels des positions de Apple en fonction du gain de compétitivité

En réaction, chacune de ces industries se voit acculée à se réinventer car le mouvement de rupture provoqué par Apple est un signal fort. Il entérine l'existence de cette porosité des frontières entre différentes industries et annonce leur probable *fusion* sur le long terme. C'est ainsi qu'il faut comprendre la réaction de Nokia qui déboursa 8,1 milliards de dollars pour acquérir Navteq, société spécialisée dans l'édition de cartes de navigation GPS. Nokia fait vraisemblablement la même analyse stratégique : la plupart des secteurs liés à l'électronique grand public et à celui du contenu vont inexorablement se réinventer et fusionner à la faveur des possibilités offertes par la technologie.

Les exemples d'Apple et Nokia induisent une leçon fondamentale. Se positionner sur un terrain et y acquérir une position compétitive forte ne suffit pas pour pérenniser son avantage. Les industries dont les cycles de mutation se raccourcissent régulièrement du fait de leurs ruptures technologiques laissent peu de place à la passivité.

L'enjeu pour toute entreprise est de comprendre, avant ses concurrents, comment exploiter ces ruptures technologiques pour déstructurer les frontières de son industrie – et celles qui lui sont adjacentes – afin d'inventer à son avantage de nouveaux territoires de croissance profitable et de leur appliquer ses propres règles du jeu. Sortiront vainqueurs de ce nouveau challenge les entreprises qui auront très tôt compris cette tendance et sa portée, et focalisé leur stratégie et leurs ressources pour l'anticiper avec succès.

Cette réinvention implique une capacité de mouvements aussi bien à l'intérieur de ses propres segments que sur les nouveaux. C'est cette stratégie du mouvement que nous allons aborder maintenant.

Piloter les mouvements stratégiques

Les stratégies d'occupation de terrains tendent toutes vers un but unique : augmenter le chiffre d'affaires, accroître la rentabilité et établir une position compétitive forte.

Le positionnement sur l'un quelconque de ces terrains n'est cependant ni définitif ni exclusif car, par essence, toute stratégie doit intégrer un objectif d'expansion du terrain.

Il n'est pas définitif, car au fur et à mesure de l'évolution des résultats de la croissance et de la création de valeur ainsi que du mouvement relatif des concurrents, une position donnée peut être soit étendue, soit au contraire rétrécie (figure 9).

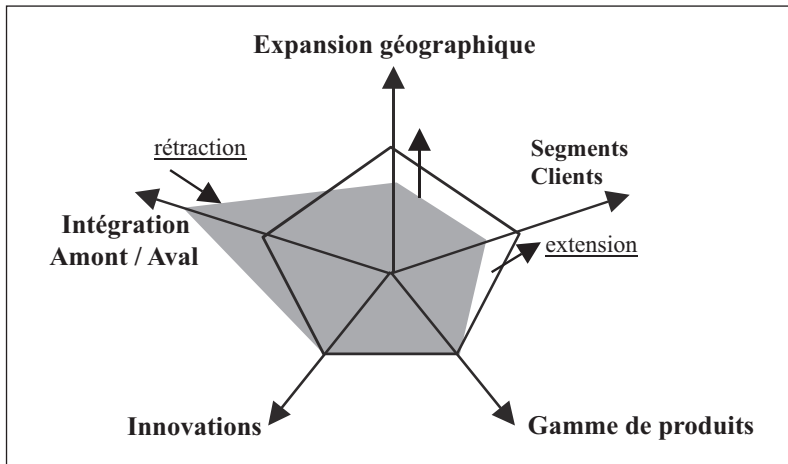


Figure 1-9 : Expansion et rétraction des positions

Il n'est pas exclusif non plus, car certains terrains sont interdépendants, et dans ce cas le mouvement à l'intérieur de l'un est conditionné par la situation de l'entreprise sur les autres. Il est donc tactiquement judicieux que l'entreprise prenne appui sur sa compétitivité pour se déplacer sur un terrain adjacent qui offre des synergies opérationnelles avec ses positions courantes.

En se reportant à l'étoile de la figure 9, on voit par exemple qu'une expansion sur de nouveaux segments-clients (ou géographiques) n'est possible que si les propositions de valeur qui leurs sont associées comportent des produits et services qui répondent à leurs demandes. Donc, nouveaux clients et gamme de produits sont liés. De même, cette dernière ne peut être exhaustive et gagner la faveur et la confiance de ses clients que si elle comporte des concepts technologiques innovants, supérieurs à ceux de ses concurrents. Là aussi, il y a une forte interdépendance entre les produits et l'innovation technologique.

Implicitement, ceci montre que, puisque aucune position n'est immuable, l'entreprise doit apprendre à se déplacer en prenant garde à donner à ses mouvements un appui (sa compétitivité) et une cohérence (les synergies) entre les positions courantes et nouvelles.

Apprendre à se déplacer

Toute compétitivité structurante déclenche *de facto* un effort des concurrents pour l'imiter et la surpasser. Donc, aussi forte soit-elle, sa durabilité est sans cesse remise en question par les forces intrinsèques à la compétition. L'entreprise est donc en permanence sous l'emprise de menaces extérieures qui sont susceptibles de la rendre vulnérable.

Pour y parer, elle a besoin de créer un tourbillon autour de ses positions : une suite de mouvements offensifs et défensifs qui tiennent en respect ses concurrents. Cela signifie que pour réduire sa vulnérabilité, elle doit s'attacher à acquérir une grande flexibilité dans ses mouvements. Apprendre à se mouvoir est une obligation car, de sa faculté à se déplacer dépend en grande partie sa pérennité. Et ceci n'est possible qu'à deux conditions.

La première est que la dynamique de ces déplacements s'appuie sur un ancrage dans le cœur de métier de l'entreprise afin d'exploiter avec cohérence ses leviers et ses ressources : savoir-faire, culture, organisation, processus, produits, réseaux de distribution, clients, etc.

La deuxième est qu'avant d'envisager tout mouvement, elle doit s'assurer que sa compétitivité est suffisamment forte pour que sa position stratégique courante soit efficacement et durablement protégée. L'efficacité et la durabilité résultent d'une amélioration continue des performances opérationnelles, propres à chacune de ses activités et de leurs interdépendances.

Mais le cumul de la focalisation et de la compétitivité sur son métier donne-t-il pour autant à l'entreprise la capacité de se déplacer là où elle veut ? Les opportunités et les attraits de certains marchés, les faiblesses et les contre-performances sur d'autres n'obligent-ils pas à une suite d'expansions et de retraits ?

Étendre et rétracter ses positions

L'entreprise peut occuper d'emblée tous les terrains possibles auxquels elle peut avoir accès ou choisir de se focaliser sur quelques-uns seulement d'entre eux, quitte ensuite à s'étendre (ou à se retirer) graduellement vers d'autres, en fonction de sa compétitivité.

Nous avons souligné plus haut que cette dernière est un prérequis important car c'est elle qui dicte la décision d'effectuer un mouvement en fonction de son niveau de saturation. Cependant, si sur un segment donné elle vient à diminuer et qu'elle entraîne une destruction de la valeur de manière persistante, alors un retrait partiel ou total (c'est selon) s'impose.

Le tableau ci-dessous montre comment certains groupes ont su initialement choisir des terrains adaptés à leurs capacités et acquérir des positions compétitives dans leurs industries. Ils se sont ensuite soit étendus avec cohérence dans leurs métiers clés ou dans des métiers adjacents, soit retirés lorsque leur compétitivité a faibli (retrait de Vodafone au Japon).

Nature du terrain	Industries	Compétiteurs	Positionnement
Innovation récurrente	Multimédia mobile	Apple	Macintosh → iMac → Safari → iTunes → iPod → iPhone
Gamme de produits	Électronique	Sony	Caméras → TV → consoles de jeux
Intégration chaîne de valeur (amont-aval)	Sidérurgie	Arcelor-Mittal	Aciers de commodités → Aciers de spécialités
Expansion géographique	Opérateurs téléphonie mobile	Vodafone	UK → Europe → Japon → Inde
Segments de clients	Restauration	McDonald	Croissance organique par extension de la ligne des produits → Couverture géographique (locale et internationale)

Extension de terrain

Une extension de terrain est tout autant une offensive de l'entreprise sur des segments de marché attractifs qu'une attitude défensive pour contrer la menace de concurrents sur ses propres positions. Initier ce mouvement requiert, comme nous l'avons vu plus haut, de savoir protéger ses positions courantes. C'est pourquoi une extension de terrain ne se décide que si elle s'appuie sur des leviers de compétitivité – offre, coûts et forces de vente – suffisamment puissants pour garantir sa réussite. Il existe deux raisons à cela.

Tout d'abord, si l'efficacité de ces leviers n'est pas avérée, les investissements pour réaliser cette extension ne seront pas rentabilisés et le mouvement en lui-même affaiblira l'entreprise. Ensuite, il n'est pas difficile de contrer un assaillant quand celui-ci ne dispose pas d'une compétitivité suffisamment élevée. Il suffit de déclencher une contre-attaque sur ses positions avec des offres mieux positionnées et un marketing très agressif. Cela consiste par exemple à pratiquer une baisse drastique des prix – calculés sur le seuil de rentabilité de l'assaillant – et compléter, selon les cas, par le lancement de nouveaux produits et services l'obligeant à saturer ses ressources pour pouvoir s'aligner. Ceci a pour effet de le conduire dans une impasse stratégique et financière qui le rend vulnérable.

Le diagramme ci-après (figure 10) montre bien que les scénarios de mouvement ne sont pas tous possibles. S'étendre sur des positions, mêmes attractives, quand on a une faible compétitivité est dommageable du point de vue financier et de l'image. Le plus raisonnable pour l'entreprise est de réduire sa présence sur cette position ou la quitter pour se repositionner là où sa compétitivité est, ou peut être, meilleure.

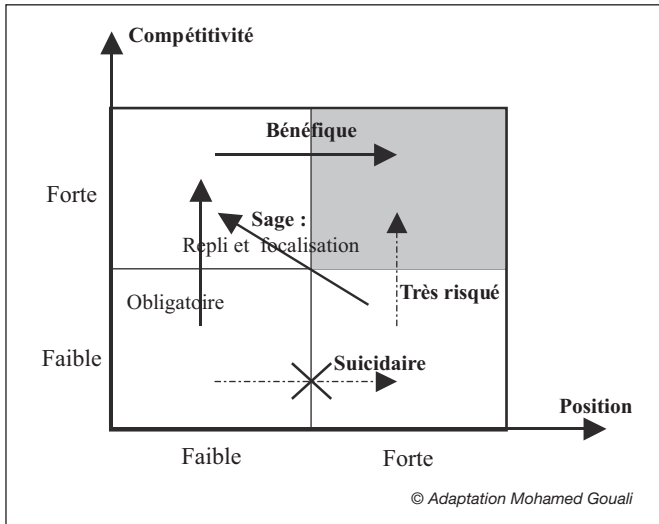


Figure 1-10 : Scénarios des mouvements en fonction de la compétitivité

La conquête de nouvelles positions est un processus graduel et réversible. Par conséquent, la principale leçon à retenir est que l'amélioration de la compétitivité est un effort permanent, y compris quand la position occupée est avantageuse. En se renforçant en permanence, l'entreprise acquiert les ressorts stratégiques et opérationnels pour capturer de nouvelles opportunités de croissance organique profitable et pour contrer ceux de ses concurrents qui ont des objectifs symétriques.

C'est ce que fit Apple pendant les dix dernières années de 1997 à 2007. Initialement positionnée sur les segments des petites et moyennes entreprises avec la gamme iMac, elle a commencé par faire croître ses parts, dans un marché dominé par les PC sous Windows, en faisant régulièrement évoluer son système d'exploitation Mac OS X (avec des versions supérieures comme Cheetah, Jaguar, Tiger, Léopard) et en le rendant compatible avec Windows. Le choix était ainsi donné aux utilisateurs du iMac de travailler indifféremment avec l'un ou l'autre de ces systèmes. Les ordinateurs étant devenus des produits de grande consommation, la stratégie commerciale fut repensée en conséquence. Outre le réseau de distributeurs dédié aux segments professionnels, Apple décida d'intégrer l'un des facteurs clés de succès du marché de la grande consommation : l'ouverture de boutiques pour la vente directe au client final.

Cette approche de développement graduel basé sur le renforcement d'une position avant de migrer vers la suivante fournit des résultats probants : Apple détient désormais 5 % de parts de marché des ordinateurs et la marque est devenue synonyme d'innovation, de performance et de proximité avec les clients.

Rétraction de terrain

Un retrait ou un abandon de terrain survient lorsque l'entreprise évolue sur un terrain inadapté à ses leviers et à ses ressources. Sa compétitivité dans ce cas se dégrade et devient un handicap pour créer une croissance profitable. Elle peut également le faire si un arbitrage en faveur du redéploiement sur un terrain plus attractif le lui impose. La solution consiste alors à opérer un retrait partiel ou total et à transférer les ressources résiduelles sur un terrain approprié.

Le développement de Vodafone en Asie est un cas d'école. Après avoir conquis une position de leader en Europe, Vodafone s'implanta au Japon, un marché très fortement concurrentiel mais aux formidables opportunités de croissance. Il y transféra son modèle économique, validé partout en Europe, mais découvrit à son détriment que les Japonais ont une exigence technologique et une culture de la consommation qui sont très nettement différentes des Européens¹. N'ayant pas réussi à imposer son modèle européen, deux ans après son entrée sur ce marché, il dut reconnaître que l'extension de ses positions internationales au Japon était un échec. Il se retira rapidement de ce pays, et retenant la leçon, se redéploya un an plus tard en Inde. Contrairement au Japon, la structure de la demande y est plus élémentaire mais toute aussi attractive en terme de croissance, puisque 13 % seulement de la population indienne, qui s'élève à 1,1 milliard d'habitants, possèdent un téléphone mobile. Cela permet un transfert sans risque du modèle économique de l'opérateur, moyennant des adaptations locales.

Se déployer avec succès sur un segment ou s'en retirer à temps quand il s'avère risqué ou non stratégique est une vertu managériale que seuls rendent possible la focalisation sur le cœur de métier, l'anticipation et un niveau de flexibilité élevé dans la prise de décisions.

Saturer la compétitivité

Nous avons vu précédemment que les mouvements de position réussis nécessitent comme prérequis de s'appuyer sur la compétitivité des activités de l'entreprise et de leurs interdépendances. En corollaire, chaque fois que l'entreprise gagne en compétitivité, son expansion devient inéluctable car sa puissance a besoin d'espace vital (figure 11). C'est ainsi que se justifie la décision d'opérer des mouvements d'un segment vers un autre.

1. Les Japonais sont par exemple très friands, tous âges confondus, de produits technologiquement sophistiqués et de jeux électroniques, lesquels représentent une bonne source de revenus pour les opérateurs, ce qui n'est pas le cas des Européens.

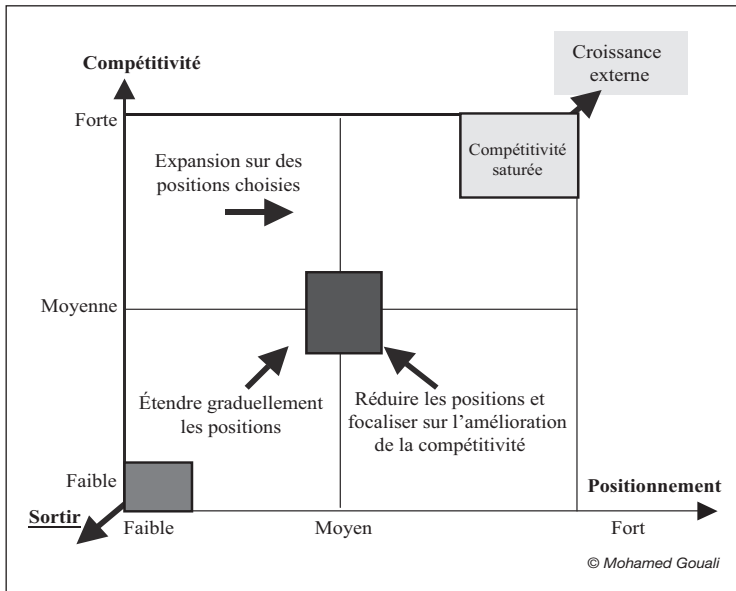


Figure 1-11 : Arbitrages sur les positions en fonction de la compétitivité

Mais les gains de compétitivité ne sont pas infinis. Ils sont dans les faits astreints aux limites intrinsèques des leviers et des ressources disponibles dans l'entreprise. Quand ceux-ci sont utilisées à leur maximum sans aucune autre possibilité d'extension, la compétitivité très logiquement plafonne : elle arrive à saturation. Ce qui signifie que la cartographie des forces et faiblesses de l'entreprise comporte des trous – intersections entre une opportunité de croissance et l'absence ou la faiblesse de leviers pour y répondre – qu'il lui faut impérativement combler. Une analyse précise des activités dont la compétitivité arrive à saturation et de leurs impacts sur la performance globale de l'entreprise éclaire sur les mesures à prendre pour surmonter cette difficulté. Cela est d'autant plus urgent et critique que face à l'essor de ses concurrents, l'entreprise risque de se retrouver dans une position dangereusement régressive (perte de parts de marchés, chute des ventes, découragement et démissions des meilleurs employés et clients) selon le bon vieil adage « qui n'avance pas recule ».

De ce fait, si les résultats de cette analyse indiquent que ses avantages concurrentiels sont en voie de neutralisation, alors la logique des mouvements de position lui ouvre une seule perspective : recourir à une solution externe qui lui permette de faire un saut de compétitivité. Celle-ci peut se présenter, selon le besoin, sous forme d'alliance ou *via* une fusion-acquisition. Le saut de compétitivité dû à une fusion-acquisition se distingue par la rapidité de ses effets. Il renforce et étend les positions courantes de l'entreprise et bouleverse par la même celles des concurrents voire de tout le champ concurrentiel. Une fusion-acquisition équivaut par conséquent à un mouvement de rupture stratégique.

À titre d'exemple, un département de R&D qui ne peut innover rapidement sur toutes les problématiques inhérentes à son métier constate la saturation – en termes de « *time to market* » et de compétences notamment – de sa compétitivité sur certains sujets précis. Pour s'en affranchir, l'entreprise a recours à l'acquisition d'entreprises qui, selon leurs spécialités, compensent ses faiblesses.

C'est dans cet esprit que s'est faite l'acquisition de YouTube par Google. Après avoir inventé le concept de vidéo partagée sur Internet, YouTube conquiert en moins de deux années d'existence le leadership sur ce marché, captant près de 46 % du marché de la publicité en ligne. Or, cette dernière est le pivot du modèle économique de Google et la source principale de son chiffre d'affaires. Il essaya donc très logiquement de rattraper YouTube et développa son propre service de vidéo partagée « Google Video ». Il n'y parvint jamais en dépit des énormes ressources qu'il mobilisa. Sur ce marché particulier, sa créativité et son savoir-faire étaient saturés. Finalement, il opta pour l'unique solution alternative possible : en faire l'acquisition.

Lorsque des entreprises, grâce à leurs innovations technologiques ou marketing, arrivent à développer des marchés très attractifs et que leurs concurrents n'arrivent pas à les rattraper alors même que ceux-ci sont des relais de croissance décisifs, la seule option possible qui leur reste est de les racheter. Et cela est encore plus vrai dans certains secteurs, comme la pharmacie et les hautes technologies où la compétitivité arrive très vite à saturation. C'est pourquoi certains groupes¹ se sont organisés pour être à l'écoute permanente du marché afin de trouver les entreprises susceptibles de compenser ou de renforcer les activités de leur cœur de métier.

L'intégration des sociétés rachetées fait, certes, reculer les limites de la compétitivité d'une activité donnée, mais ce faisant elle va aussi au-delà. Elle diffuse au sein des diverses ramifications de l'entreprise le savoir-faire et la connaissance croisés des deux entreprises pour produire une valeur globale supérieure à celles qu'elles produisent individuellement.

Une fusion-acquisition n'est par conséquent pas fortuite. Elle répond à un besoin de développement qui survient, à un moment critique, lorsque la compétitivité atteint ou est proche d'atteindre son niveau de saturation (Règle 2). Cela signifie qu'au même titre que la croissance organique, toute fusion-acquisition doit s'insérer dans la stratégie globale de l'entreprise et en être un levier pour atteindre ses objectifs de croissance profitable.

Comment procéder ? C'est ce que nous allons détailler dans le prochain chapitre.

1. Voir Chapitre 3, § « Choisir une cible et son back up ».

Ce qu'il faut retenir

- La croissance organique profitable est composée de deux mots : croissance (augmentation du chiffre d'affaires) et profits (création de valeur supérieure au coût du capital). C'est la combinaison des deux qui caractérise la bonne gestion d'une entreprise et son potentiel sur le long terme.
- La croissance organique tire son essence de la stratégie globale de l'entreprise, laquelle s'articule concrètement à travers une planification stratégique sérieuse et précise.
- L'objet d'un plan stratégique est d'établir une vision, des objectifs stratégiques et une proposition de valeur qui se déclinent à travers un plan d'actions et ses résultats.
- La vision et les objectifs qui lui sont associés ne peuvent cependant être sérieusement établis que s'ils s'appuient sur une parfaite compréhension de l'entreprise – nature de ses forces et faiblesses – et de son environnement caractérisé par les forces qui la traversent de l'intérieur et de l'extérieur.
- Le point clé à la base de cette connaissance est son cœur de métier : l'entreprise doit en comprendre la nature, s'y focaliser et ne pas chercher à évoluer au-delà de sa périphérie dite aussi « secteurs ou segments adjacents ».
- L'autre point clé est la segmentation, c'est-à-dire l'identification des terrains où elle décide de se battre en fonction de ses ressources.
- Pour que son positionnement réussisse, les segments doivent être sélectionnés sur la base de leurs attraits pour l'acquéreur, leur accessibilité et leur compétitivité.
- Mais le choix définitif d'un segment se fait selon une échelle de hiérarchisation des priorités.
- Un segment ne peut être développé que si lui correspondent une proposition de valeur et un plan d'affaire spécifiques.
- La technologie et les ruptures qu'elle peut engendrer sont une opportunité pour que l'entreprise réinvente son industrie si leurs tendances et leurs portées sont comprises très tôt.
- Pour conserver son avantage concurrentiel, l'entreprise doit savoir se déplacer en permanence : à l'intérieur de ses segments et dans les segments adjacents.
- Ces mouvements peuvent amener un leadership visionnaire à réinventer son industrie afin de développer de nouveaux terrains qui lui assurent un avantage compétitif durable et de la croissance profitable.
- Lorsqu'une ou plusieurs activités du cœur de métier de l'entreprise atteignent ou s'approchent des limites de leur compétitivité, celle-ci est dite « saturée ».
- C'est dans ces conditions seulement, c'est-à-dire pour désaturer sa compétitivité, que l'entreprise devra faire un saut stratégique par le biais d'une opération de croissance externe : alliance ou fusion-acquisition.