

LE POINT DE VUE DE... JEAN ESTIN, PRÉSIDENT DE ESTIN & CO.

Les grands groupes savent-ils encore croître ?

Le constat s'impose : il n'est pas possible d'offrir dans la durée à ses actionnaires un retour sur investissement supérieur au coût du capital, si l'on ne croît pas (de façon rentable) nettement au-dessus de la croissance moyenne mondiale de l'économie (environ 5 % par an). Un retour sur investissement de 15 % par an pour l'actionnaire nécessite par exemple une croissance moyenne de 10 % par an. Une part significative des grands groupes continue de promettre une création de valeur à ses actionnaires sans se fixer cet objectif minimum de croissance, et sans ajuster son mix de métiers et de géographies à ses stratégies pour le tenir. En dehors des cas de redressements forcément transitoires, il y a là une contradiction majeure.

Éviter les incantations. Sur le plan stratégique, les conditions nécessaires pour croître sont simples : mobiliser l'essentiel des investissements d'une entreprise sur les activités en croissance plutôt que sur le maintien souvent suroptimisé de l'existant ; adapter les modèles

MÊME SUR LES MARCHÉS CHINOIS EN FORT DÉVELOPPEMENT, LES LEADERS OCCIDENTAUX CROISSENT DEUX À TROIS FOIS MOINS VITE QUE LES ACTEURS LOCAUX.

d'activité aux régions ou métiers en forte croissance, qui sont rarement les mêmes que dans les activités mûres, et modifier profondément et régulièrement les portefeuilles de métiers et de géographies de façon à se positionner structurellement sur des domaines en croissance. Tant que le vrai choix de la croissance n'a pas réellement été effectué, les efforts d'innovation, les politiques de mobilisation des initiatives individuelles, les changements d'organisa-

tion, d'hommes et de processus, les investissements industriels ou de produits, les systèmes de motivation favorisant la croissance... sont des incantations sans effets majeurs. Dans de nombreuses industries, les leaders occidentaux croissent trois à quatre fois moins vite que les leaders chinois. Dans les métiers mondiaux, ces différences de croissance se traduisent en effets d'échelle, baisses de coûts, capacités d'investissements différentes à moyen terme. Dans cinq à dix ans, certains groupes chinois seront plus compétitifs que leurs homologues européens ou américains, indépendamment de leurs coûts de facteurs. Même sur les marchés chinois en fort développement, les leaders occidentaux croissent deux à trois fois moins vite que les acteurs locaux (qui croissent entre 30 % et 100 % par an). Ils investissent beaucoup d'argent et de temps de management et se verront néanmoins contraints, cinq à dix ans plus tard, de se retirer de ces zones car leurs positions y seront marginales et insuffisamment rentables.

Au-delà du challenge stratégique, la barrière à lever est culturelle et organisationnelle. Peu de groupes occidentaux savent comment résoudre les challenges opérationnels créés par une forte croissance, comme développer des capacités de production ou commerciales au rythme nécessaire sans dérapage majeur des coûts et des marges ; recruter et former des équipes nécessaires à cette croissance ; concevoir et fabriquer des produits de cœur de marché à fonctionnalité réduite et à bas coûts et structurer des contrats avec

les fournisseurs de matières premières. Les groupes occidentaux ont déjà fait face à ce challenge dans les années 1950 et 1960. Mais ce retour vers le futur est aujourd'hui difficile. Les équipes et les approches qui ont permis d'optimiser les marges au cours des quinze dernières années ne sont pas celles qui savent comment doubler de taille tous les ans dans une nouvelle activité ou un nouveau territoire, en contenant les coûts et les risques.

Fixer des objectifs cohérents. Dans toutes les grandes industries de dimension mondiale, ce « retour » est pourtant nécessaire si l'on fait l'hypothèse que – au-delà de sous-bressants probables, significatifs et normaux – la croissance asiatique va continuer à tirer

la croissance mondiale sur une longue durée. Comme pour tout changement majeur, les décisions à prendre au niveau d'une direction générale sont simples et peu nombreuses : fixer des objectifs de croissance cohérents avec la réalisation des objectifs de valeur et de compétitivité, créer les marges de manœuvre financières suffisantes pour les réaliser (avec les rentabilités correspondantes et les arbitrages nécessaires entre actifs).

Enfin, il faut ainsi déterminer et mettre en œuvre les quelques grandes décisions structurantes avec des choix forts concernant les métiers, les géographies et les modèles d'activité et lever les freins internes à cette évolution de l'entreprise. La croissance est un choix. ■

