

Priorité croissance



Serge Blanchard
Vice-Président

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai.

Tous les projecteurs sont aujourd'hui braqués sur le thème des restructurations.

Réductions de capacités, fermetures de site, optimisation de situation de trésorerie : ces thèmes reviennent en temps de crise comme des leitmotiv. Ils font chaque jour la une de l'actualité. Ils sont au menu de tous les comités de direction. Pourtant les vrais enjeux sont ailleurs. Les situations de crise doivent, bien entendu, être traitées. Dans certains cas, les degrés de liberté sont réduits, voire nuls. Mais pour les entreprises où la survie n'est pas la préoccupation première, c'est-à-dire, pour la grande majorité des entreprises françaises, la priorité reste, encore et toujours, la croissance.

Les comités de direction doivent par conséquent se livrer à leur exercice de schizophrénie favori : ils doivent gérer le court terme et préparer le long terme. L'exercice est aujourd'hui spécialement complexe. La crise est telle qu'elle demande une focalisation de toutes les énergies. Il n'est pas facile aujourd'hui d'être en charge du développement ou de venir présenter de grands projets R&D. Pourtant, la deuxième partie de l'équation, la croissance, ne doit pas être mise en attente, bien au contraire.

Pourquoi le long terme est fondamental

La préparation du moyen/long-terme peut sembler inopportune. Elle est néanmoins impérative, pour au moins deux raisons. La première raison est que la crise sera transitoire. L'arrêt de l'économie a été spectaculaire. La remise en cause de certains mécanismes a durement frappé les esprits. Il est clair que demain sera différent. Les modes de consommation, de communication, d'échange, se développeront demain autour de modèles dont on voit à peine les ébauches. Mais l'économie repartira, car les moteurs fondamentaux de croissance sont inchangés. Elle repartira aussi vite que son arrêt a été brutal. Pour plus de la moitié de la planète, les besoins en infrastructures et en développement restent immenses. L'effet rebond sera considérable. Cette croissance va se localiser, sans surprise, dans les pays émergents, voir graphique ci-contre. Et elle va forger les leaders mondiaux de demain. On a vu bon nombre de ces futurs groupes se préparer sur les 10 dernières années. Ils vont exploser sur les 10 années à venir. Et leur appétit est immense. C'est là, la deuxième raison pour laquelle demain se prépare aujourd'hui. Le concurrent de demain est désormais connu. Il est chinois, indien, brésilien ou indonésien. Ce concurrent-là ne vise rien de moins que le leadership mondial. On ne peut plus se contenter d'une stratégie européenne.

L'exemple des Télécoms

Bharti Airtel est le premier opérateur mobile indien. Il est réentré, après un an d'arrêt des discussions, en négociations exclusives avec MTN, implanté majoritairement en Afrique. Les deux groupes croissent à plus de 20% par an. Les négociations peuvent, cette fois encore, se solder par un échec. Mais l'intention est bien là : ces deux groupes ont pour ambition le leadership mondial.

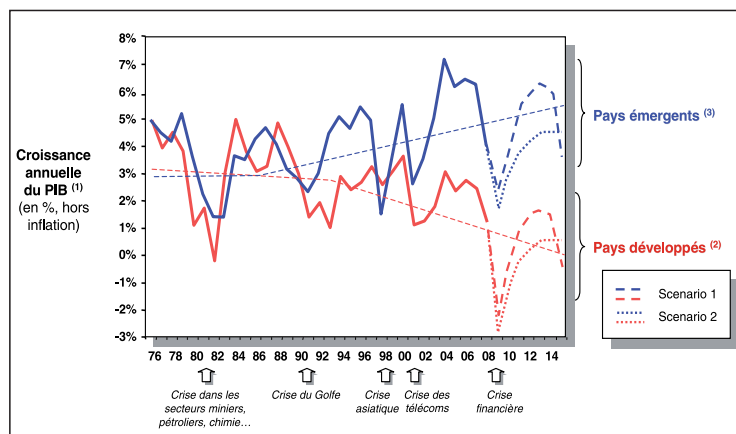
C'est tout le défi qui se pose aujourd'hui aux grands acteurs des pays développés. Et la consolidation des marchés mûrs n'est pas la solution face à ces raz-de-marée.

Préparer demain

La priorité reste plus que jamais de préparer demain. Sur quelles activités se focaliser, avec quelles stratégies ? Faut-il faire évoluer les modèles d'activités ? Comment accélérer à l'international, en particulier sur les pays émergents ? Avec quels partenaires, et quelles stratégies d'alliances ?

L'objectif fondamental est de construire une plate-forme de croissance solide et puissante. Les restructurations sont importantes aujourd'hui. Mais c'est la force de la plate-forme de croissance qui permettra de gagner demain. ■

Croissance des pays mûrs et croissance des pays émergents



(1) En dollars US constants (2000) et à taux de changes constants ; (2) Etats-Unis, Canada, Japon, Europe de l'Ouest, Scandinavie, Australie/Nouvelle Zélande ; (3) Autres pays
Source: Banque mondiale, OCDE, analyses et estimations Estin & Co