

Jean BERG (91)

Vitesse et stratégie

Aujourd'hui plus que jamais, le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de sa vitesse et de son ampleur, plus que de la définition de la direction. Explications de Jean BERG, Senior Vice President, Estin & Co.



Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?

L'analyse a posteriori des échecs des entreprises ou des projets, montre que, généralement, l'orientation était bonne mais que la vitesse a été insuffisante. Ce qui aboutit au constat : « Nous avons mené la bonne stratégie mais nous avons échoué ». Ceci est incorrect.

Une bonne stratégie est non seulement le choix de la bonne direction mais également (surtout, et de plus en plus) le choix de la bonne ampleur et de la bonne vitesse. Investir 100 en Chine en 5 ans n'est pas la même chose que d'investir 50 en 10 ans. Au final, les positions, la compétitivité, la dynamique et la rentabilité entre les deux situations seront très différentes.

Le choix d'une stratégie devient par conséquent le choix d'une vitesse.

Quelle est la valeur de la vitesse dans la stratégie ?

La création de valeur pour une entreprise et ses actionnaires dépend de sa compétitivité et de sa croissance.

La compétitivité est fondée sur des positions fortes, durables, permettant de créer des barrières de prix, de coûts, de marques... vis-à-vis des concurrents et une différenciation vis-à-vis des clients.

Dans les métiers où il y a une valeur au leadership et à la taille, le différentiel de vitesse explique le différentiel de compétitivité.

La croissance permet d'accroître cet avantage concurrentiel, de générer des ressources supplémentaires et de faire croître les résultats et les cash flows.

Quelle est la « bonne » vitesse pour une stratégie ?

Ce constat est d'autant plus vrai que le niveau de croissance du marché est élevé.

Plus un marché est en croissance forte, plus la vitesse est un enjeu critique.

La question n'est pas de savoir si la vitesse est importante, mais de savoir quelle est la vitesse nécessaire pour être compétitif et créer de la valeur. Deux erreurs sont souvent commises :

- *La vitesse absolue par rapport à la vitesse relative.* « Nous sommes performants parce que nous avons une croissance supérieure à 10 % par an. » Si les concurrents ont une croissance de 30 % par an, la vitesse sera insuffisante.

- *La vitesse prévue par rapport aux capacités de l'entreprise.* « Notre vitesse est limitée par notre capacité opérationnelle ». Si votre voiture de course ne peut faire plus de 100 km/h, soit vous changez de voiture, soit vous ne participez pas à la course, soit vous vous associez avec une autre écurie. Vous ne décidez pas de viser la victoire avec votre voiture actuelle. Vous êtes sûr de perdre.

Par conséquent, la vitesse doit être définie en relatif en fonction des economics, des leviers de compétitivité de l'industrie, de la croissance du marché et de celle des concurrents.

C'est à partir de cette exigence stratégique que doit être défini le plan opérationnel et non le contraire.

Dans le cas où l'ambition est trop forte par rapport aux capacités opérationnelles perçues, il faut soit renoncer, soit changer d'approche (acquisitions, partenariats, modèle d'activité différent, organisation spécifique...).

C'est ce qui s'est passé sur le marché de l'hôtellerie économique en Chine. Dans un marché où la taille

du réseau est critique, les leaders chinois ont cru beaucoup plus rapidement que Super 8. Vu des Etats-Unis, l'enseigne connaissait une croissance forte (+15 %). Vu de Chine, cette croissance était trop faible et expliquait les pertes opérationnelles importantes (du fait du taux d'occupation faible par rapport aux leaders). L'échec était prévisible.

Comment atteindre la vitesse optimum ? Quels sont les leviers à mettre en œuvre ?

La vitesse et l'ampleur d'un développement est un choix que doit définir une entreprise et non pas une contrainte qu'elle subit.

Fixer le bon niveau et réussir à mettre en œuvre la bonne vitesse nécessite d'actionner cinq leviers :

1. Se focaliser sur les priorités

Une entreprise avec un nombre d'axes de croissance limité va plus vite qu'une entreprise avec beaucoup de projets de croissance :

Le top management y consacrer davantage de temps et d'attention ; il pourra y contribuer plus efficacement ;

Les équipes seront obligées de réussir chaque axe de croissance car les implications seront significatives pour l'entreprise ; elles sauront mieux arbitrer et faire des priorités.

Il faut donc se focaliser sur les principaux projets qui apporteront la majeure partie de la croissance.

2. Allouer les moyens en cohérence par rapport aux priorités

Un projet de croissance à fort enjeu doit donner lieu à des investissements significatifs pour avoir un impact significatif.

Ces investissements se situent à deux niveaux :

- *Investissements humains* : ils doivent être anticipés tant au niveau qualitatif que quantitatif pour supporter la croissance ;

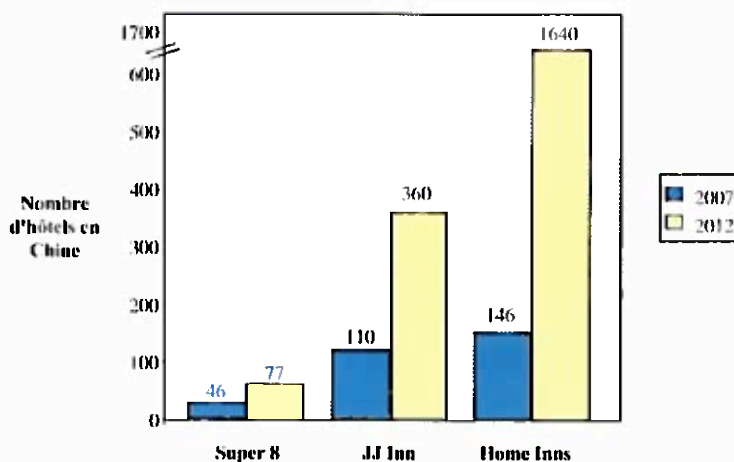
- *Investissements en opex et en capex* : croître nécessite d'investir plus et plus rapidement que les concurrents. Air Liquide a comme stratégie d'investir dans les pays émergents. Il consacre plus de 50 % de ses investissements sur ces marchés (pour 20 % du chiffre d'affaires).

3. Adapter les modèles aux enjeux de croissance

Croître rapidement nécessite d'adapter les modèles d'activité à cette ambition de croissance.

La stratégie d'Apple a toujours été de développer des innovations de rupture très différentiantes, de les déployer rapidement au niveau mondial et ensuite de les améliorer. L'iPhone Première génération était considéré au départ par les concurrents comme faible sur la téléphonie (qualité de réception notamment) et la photographie. C'était vrai mais ce n'était pas l'enjeu. La caractéristique du produit était d'offrir des fonctionnalités nouvelles au-delà de la téléphonie et de la photographie.

Super 8, malgré 15% de croissance annuelle, a connu une croissance trop faible par rapport aux leaders et a perdu en compétitivité au cours des dernières années



	Super 8	JJ Inn	Home Inns
Nombre de nouveaux hôtels	8	50	300
Croissance Annuelle (2007-2012)	16%	27%	62%

Source : Sociétés ; analyse Istin & Co

L'arbitrage entre la qualité du produit et la rapidité de lancement est critique. Trop tôt, cela risque de détruire le concept ; trop tard, cela risque de ne plus permettre de créer une différence significative par rapport aux concurrents.

4. Suivre les priorités au niveau du top management

Les enjeux de croissance significatifs doivent être suivis par le président ou le directeur général. Ce sont des projets dont le succès ou l'échec déterminera le succès ou l'échec de la performance de l'entreprise. Si l'on considère qu'ils ne doivent pas être au niveau du président ou du directeur général, c'est que l'enjeu n'est pas suffisant. Il n'est alors pas stratégique ou critique pour l'entreprise.

5. Simplifier l'organisation

Seule une organisation peu complexe permet de croître rapidement.

Souvent, les organisations veulent optimiser trop de variables en même temps (géographie, business, niveaux de gammes, modèles d'activité, marques...) pour être sûr de rendre cohérents tous les paramètres. Il s'en suit alors des négociations « internes » d'optimisation qui réduisent la vitesse et augmentent les coûts. Par expérience, ceci est long et coûteux : la théorie ne résiste pas à la pratique.

Qu'en conclure ?

Focalisation et simplicité sont les maîtres mots de la croissance. C'est vrai pour l'allocation des ressources comme pour les organisations. ●