

Vitesse et Stratégie

Par

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

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.

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. Ceci ne doit pas être une conséquence de mise en œuvre opérationnelle et de la capacité des équipes à aller plus ou moins vite dans l'exécution de la stratégie. Ce doit être le choix du Président et de son comité exécutif.

La valeur de la vitesse

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 coût, de marques... vis-à-vis des concurrents.

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

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

Prenons deux sociétés de taille 100, de marge 15, co-leaders d'un marché présentant une croissance de 10% par an et des effets d'échelle de l'ordre de 15%¹ (cf. tableau 1).


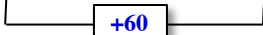
La société A croît à 30% par an. Son accroissement de taille lui permet de baisser les prix, ce qui lui permet de gagner des parts de marchés. Après 5 ans, sa taille sera de 375 et sa marge en absolu de 55 (soit 15% du chiffre d'affaires).

La société B croît à 10% par an (comme le marché). Après 5 ans, elle aura une taille de 160. Pour suivre la croissance du leader, elle devra également baisser les prix. Sa marge sera négative (-5).

Au final, le différentiel de vitesse entre les deux sociétés aboutira à une situation où la société A sera compétitive et créera de la valeur et où la société B ne sera plus compétitive et détruira de la valeur. Dans les deux cas, l'orientation aura été bonne mais la stratégie de B aura été mauvaise du fait d'une mauvaise appréciation (ou d'une mauvaise mise en œuvre) de la vitesse de développement.


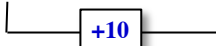
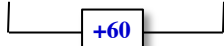
¹ Baisse des coûts unitaires pour tout doublement de taille

**- Tableau 1 -
Valeur de la croissance**

	Situation actuelle			Situation dans 5 ans	
	Société A et Société B			Société A	Société B
Chiffre d'Affaires	100		Chiffre d'Affaires	375	160
			Croissance annuelle	30%	10%
Coûts	85		Coûts	320	165
EBIT ⁽¹⁾	15		EBIT ⁽¹⁾	55	-5
En % du chiffre d'affaires	15%		En % du chiffre d'affaires	15%	-4%
					

(1) Résultat d'exploitation

**- Tableau 2 -
Vitesse relative et vitesse absolue**

	Situation actuelle		Situation dans 5 ans			
			Marché en croissance de 2,5% par an		Marché en croissance de 10% par an	
	Société A et Société B	Société A	Société B	Société A	Société B	
Croissance annuelle		7,5%	2,5%	30%	10%	
EBIT ⁽¹⁾	15	20	10	55	-5	
En % du chiffre d'affaires	15%	15%	9%	15%	-4%	
						

(1) Résultat d'exploitation

Vitesse relative et vitesse absolue

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.

Reprenons l'exemple des sociétés A et B (cf. tableau 2). Sur un marché en croissance de 2,5% par an et avec une croissance de A trois fois plus forte que celle du marché et de B, la différence de résultat d'exploitation entre A et B après 5 ans sera de 10.

Si le marché croît à 10%, la différence sera de 60.

Dans ce contexte, 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 (cf. tableau 3). En 2007, le marché était en forte croissance. L'acteur américain Super 8 (Groupe Wyndham) a décidé d'accélérer sa croissance en passant de 3 à 4 ouvertures par an à plus de 10 ouvertures (soit une croissance annuelle de la chaîne de plus de 15% par an).

Dans un marché où la taille du réseau est critique (du fait de la relation entre la part de marché dans une région et le taux d'occupation des hôtels), les leaders chinois ont crû beaucoup plus rapidement (de l'ordre de 300 nouveaux hôtels par an pour Home Inns). Vu des Etats-Unis, Super 8 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). Dans le même temps, le leader Home Inns connaissait des marges élevées.

Comment atteindre la vitesse optimum ?

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 :

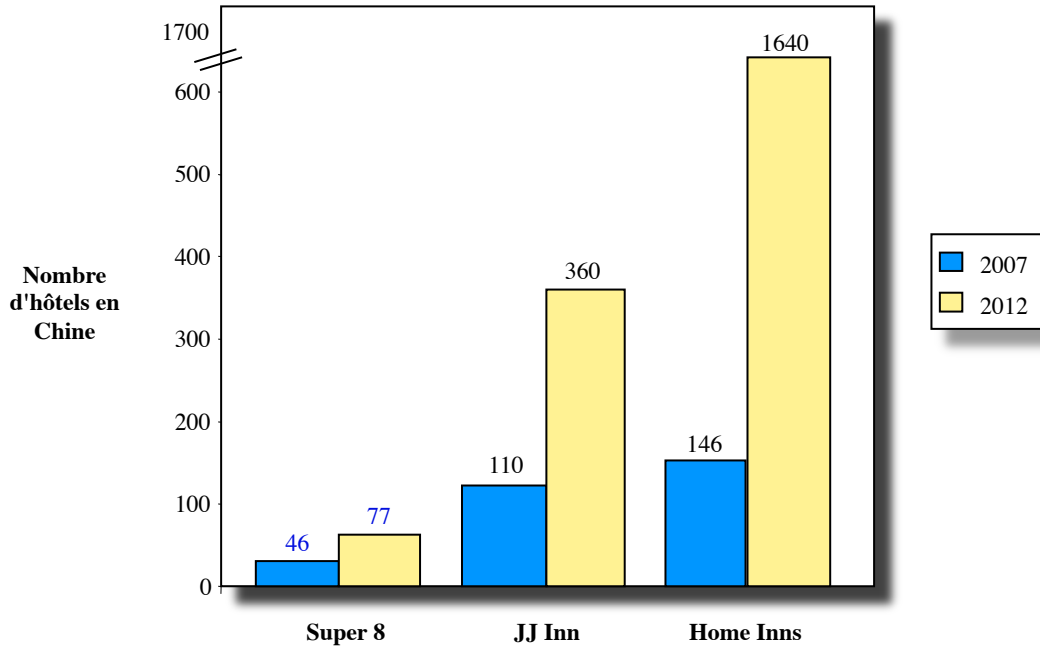
1. Se focaliser sur les priorités

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 consacra davantage de temps et d'attention ; il pourra y contribuer plus efficacement ;

- Tableau 3 -

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



Nombre de nouveaux hotels

Super 8 JJ Inn Home Inns

8 50 300

Croissance Annuelle (2007-2012)

16% 27% 62%

Source : Sociétés ; analyse Estin & Co

- 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 ; elles ne seront pas tentées de se disperser ;
- Des approches transversales pourront être envisagées et contribuer aux développements de modèles innovants dans la mesure où les projets seront en nombre limité.

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 trois à niveaux :

- *Investissements humains* : les besoins humains doivent être anticipés tant au niveau qualitatif que quantitatif pour supporter la croissance. Le profil et l'expérience des collaborateurs doit être défini pour la situation dans 3 à 5 ans et non pour la situation actuelle. Sinon, le risque est de connaître des phénomènes de yo yo avec des crises de croissance liées à la bonne ou mauvaise adéquation entre les ressources et les enjeux ;
- *Investissements en opex* : au-delà des ressources humaines, croître nécessite des investissements plus significatifs que ceux des concurrents. Par exemple, pour accélérer la croissance dans les métiers de biens de grande consommation, il est nécessaire d'investir en publicité et communication. Il est par conséquent logique d'investir plus que les 5% traditionnels du chiffre d'affaires à un instant t et d'anticiper d'un an le montant consacré à cet investissement. La marge est dégradée d'autant. La logique est identique pour les coûts d'innovation ;
- *Investissements en capex* : une priorité de croissance ne se traduit dans les faits que si les investissements sont significativement supérieurs à son poids dans le chiffre d'affaires ou le résultat d'exploitation. Air Liquide a comme stratégie d'investir dans les pays émergents (cf. tableau 4). 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

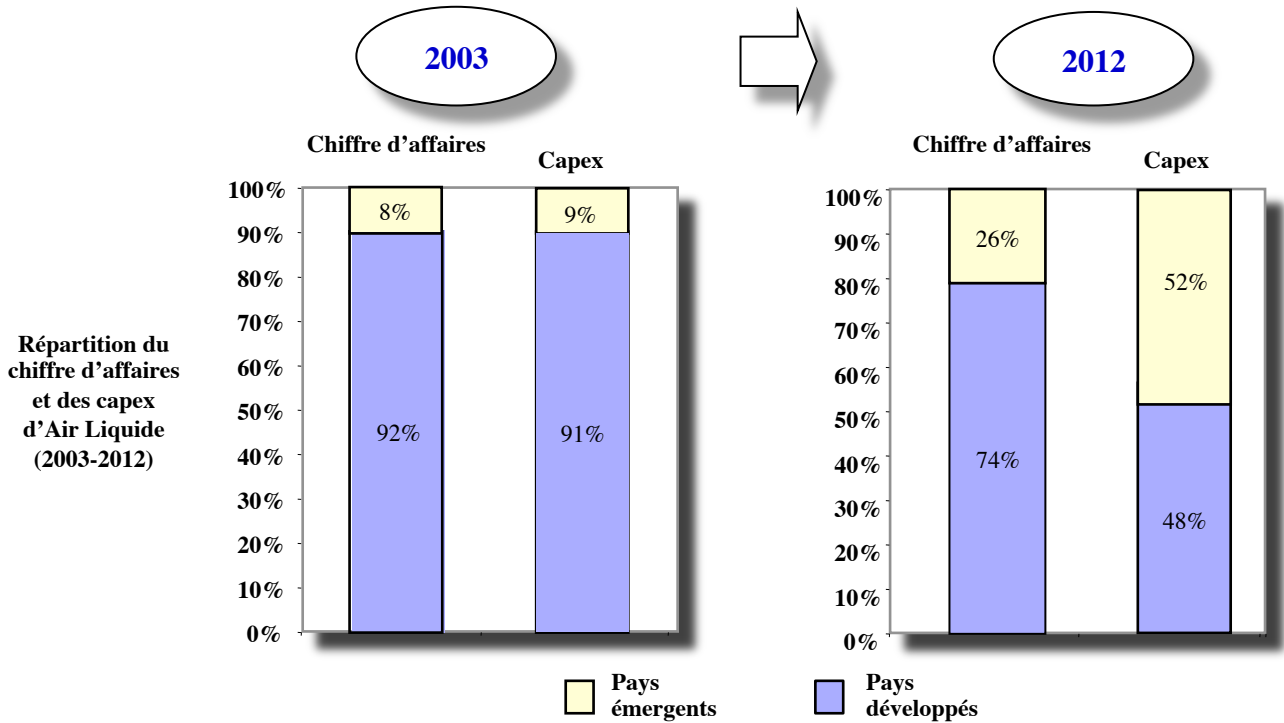
Croître rapidement nécessite d'adapter les modèles d'activité à cette ambition de croissance.

La stratégie d'Apple a toujours été de développer des innovations de rupture très différentiantes, de les déployer mondialement rapidement et ensuite de les améliorer. L'iPhone Première génération était considéré au départ par les concurrents comme faible sur la téléphonie (qualité de réception) et la photographie. 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.

De la même manière, les modèles de croissance dans les pays émergents doivent permettre de répondre aux besoins des clients de ces marchés. Super 8 avait un concept de meilleure qualité que Home Inns (chambres identiques, avec fenêtre, climatisation individuelle...). Cependant, le premium de prix était insuffisant pour justifier la différence de coûts, et le déploiement de leur concept était plus complexe. Home Inns pouvait investir rapidement dans toutes configurations immobilières (anciens bureaux, anciennes usines...) en rénovant à faible coût alors que Super 8 devait développer des projets en nouvelle construction plus longs à mettre en œuvre.

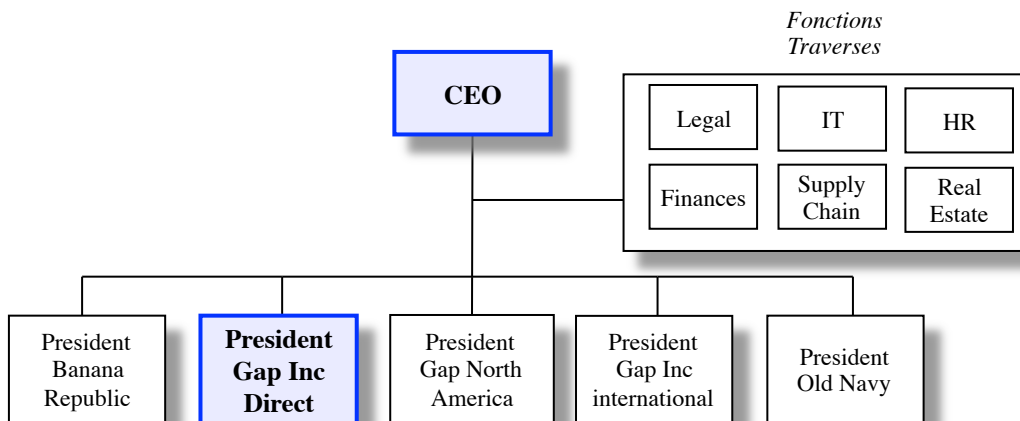
L'arbitrage entre la qualité du produit et la rapidité de lancement est critique. Trop tôt, cela risque de détruire le concept ; trop tard, cela risque de ne plus permettre de créer une différence significative par rapport aux concurrents.

**- Tableau 4 -
Air Liquide a fortement accru ses investissements dans les pays émergents
au cours des dernières années**



Source : analyses Estin & Co

**- Tableau 5 -
GAP a créé une entité spécifique pour le E-Commerce
reportant directement au président**



- **Responsable de la vente sur internet pour es enseignes GAP, Banana Republic, Old Navy, Piperlime et Athleta**

Source : analyses Estin & Co

4. Suivre les priorités au niveau du 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'il ne doit 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.

L'e-commerce est souvent considéré comme critique par les distributeurs. Il doit être suivi au niveau du top management. C'est le choix fait par Gap Inc. en 2008. Aujourd'hui, le e-commerce croît à plus de 25% par an. Il contribue à près de 40% de la croissance et a permis à l'entreprise de connaître une croissance de 8% par an au cours des dernières années au lieu de 5% pour les magasins physiques (cf. tableau 5).

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.

Cette simplification de l'organisation passe par la définition de la (ou des deux) variable devant structurer l'organisation. Elles doivent être définies en fonction de la nature du business et des priorités.

- *La nature du business.* Y a-t-il une valeur à centraliser les décisions et les investissements ? Si oui, il faut concevoir des organisations mondiales. Y a-t-il une valeur à la proximité entre les business. Si oui, il faut concevoir des organisations intégrées avec fort développement de synergies. En général, il vaut mieux choisir une seule dimension (géographie, activités, business models) et simplifier l'organisation à partir de cette logique. Ceci permet une cohérence et une rapidité d'action par rapport à cette dimension. Si le métier ne le permet pas, il faut définir deux dimensions en veillant à mettre en œuvre un processus en amont de priorisation, de centralisation des ressources et des décisions critiques et en aval de décisions au jour-le-jour, proche du terrain avec un reporting et un contrôle fort des processus.
- *Les priorités de croissance.* L'organisation doit être un moteur pour la croissance et non un frein. Les starts up croissent généralement plus fortement que les sociétés établies sur des nouveaux business parce qu'elles sont focalisées sur une seule priorité. Ce ne devrait pas être le cas. Quels sont les domaines où l'organisation doit être envisagée sous ce mode (tout en capitalisant marginalement sur des synergies possibles pour les fonctions les moins critiques) ?

Qu'en conclure ?

La vitesse et l'ampleur sont des éléments critiques d'une stratégie et sont souvent sous-estimées à tort au profit de la direction. Ils supposent une focalisation sur les principaux enjeux, des investissements significatifs, une organisation et un mode de fonctionnement cohérents par rapport à ces enjeux.

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

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

ESTIN & CO

PARIS - LONDRES - ZURICH - SHANGHAI

43 avenue de Friedland 75008 Paris

Tél. : 33 1 56 59 87 87 - Fax : 33 1 56 59 87 88 - E-Mail : Estin@estin.com