

LES LEVIERS DE LA CROISSANCE ORGANIQUE

**Institut de l'entreprise
Mercer Management Consulting
École Centrale Paris**

Juin 2005

© Institut de l'entreprise, 2005
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Pierre Boisivon, Délégué général de l'Institut de l'entreprise

Photographie de couverture : © Ross M Horowitz, coll. : The Image Bank/gettyimages

Sommaire

Préface	5
I. Les leviers de la croissance organique	7
<i>par Hanna Moukanas, Mercer Management Consulting</i>	
1. La croissance organique, parent pauvre de la croissance	9
2. Les enseignements de l'enquête	13
Modèles de croissance organique	14
Les leviers managériaux clés	16
3. Transformer l'entreprise pour renouer avec la croissance organique	29
Innover dans la compréhension du client et de ses contraintes	29
Encore et toujours : comprendre les besoins du client	30
Aider le client à réduire son risque et ses coûts	32
Connaître la chaîne de valeur interne du client	33

Exploiter les actifs cachés de l'entreprise	34
Adapter le business design à la croissance organique	35
4. Pérenniser la croissance organique	39
Fédérer l'équipe de direction autour d'une vision claire et partagée	39
Refondre les processus de décision stratégique	41

II. La croissance organique : une approche académique 43

par Éléonore Mounoud, École Centrale Paris

La croissance organique : une approche académique	45
La croissance organique dans la littérature académique	45
Croissance organique et stratégies de rupture	46
Le management de la technologie	47
L'approche par les compétences-clés	47
Une approche stratégique de l'innovation	49
« Dématuration » et leadership	50
Leviers de croissance organique et stratégies de « dématuration »	51
Repenser les modalités de l'exercice stratégique	52
Croissance organique et transformation de l'organisation	53

Préface

À l'origine de cette étude, il y a un constat : la croissance organique n'a contribué que dans une proportion très faible à la formidable croissance qu'ont connue les grandes entreprises françaises au cours de ces dernières années. Les chiffres cités par Mercer sont éloquentes : le chiffre d'affaires des entreprises cotées au CAC 40 a crû en moyenne de 10 % par an entre 1995 et 2003 ; mais la croissance organique sur les marchés d'origine n'a contribué en moyenne qu'à hauteur de 0,2 % à ce rapide essor. Cette situation ne doit pas manquer d'interpeller les dirigeants : l'expérience de ces toutes dernières années est venue rappeler le caractère cyclique du marché des fusions-acquisitions ; l'intensification de la concurrence interdit aux entreprises de tabler durablement sur l'augmentation des prix, en dehors de quelques secteurs ; enfin, le rythme effréné auquel les entreprises ont conduit leur expansion internationale pourrait à terme se trouver ralenti par une conjonction de facteurs (arrivée à maturité des marchés concernés ; montée des risques géopolitiques ; relèvement des contraintes environnementales). Dans ces conditions, l'identification des processus mis en œuvre par celles des entreprises qui ont su échapper à cette malédiction de la « croissance organique molle » revêt un intérêt véritablement stratégique.

Dans cette perspective, cette publication propose deux contributions qui s'éclairent mutuellement, issues pour l'une du monde du conseil, et pour l'autre du monde académique :

- la première, rédigée par Hanna Moukanas, managing director de Mercer Management Consulting avec la collaboration de Caryn Kaftal, Christophe de Carmoy et Sean Farrell, établit la synthèse de l'enquête réalisée par le cabinet auprès d'une quarantaine d'entreprises du SBF 250. Ces entreprises ont répondu à un questionnaire détaillé visant, d'une part, à identifier les sources de croissance organique passées et à venir, et d'autre part à identifier les leviers managériaux qui permettent d'impulser cette croissance. L'analyse

PRÉFACE

des pratiques des entreprises les plus performantes sur ce terrain permet à Mercer de dégager un certain nombre de conclusions éclairantes sur les stratégies gagnantes mises en œuvre.

- la seconde, rédigée par Éléonore Mounoud, apporte sur le sujet l'éclairage d'un enseignant-chercheur, maître de conférence au Laboratoire Stratégie et Technologie de l'École Centrale Paris. Cette contribution analyse les raisons pour lesquelles la croissance organique fait également figure de parent pauvre de la littérature académique, et opère un travail de recoupement entre les leviers identifiés par Mercer et ceux mis en évidence par la recherche.

Jean-Pierre Boisivon,
délégué général de l'Institut de l'entreprise



Les leviers de la croissance organique

par Hanna Moukanas

avec la collaboration de Caryn Kaftal, Christophe de Carmoy et Sean Farrell

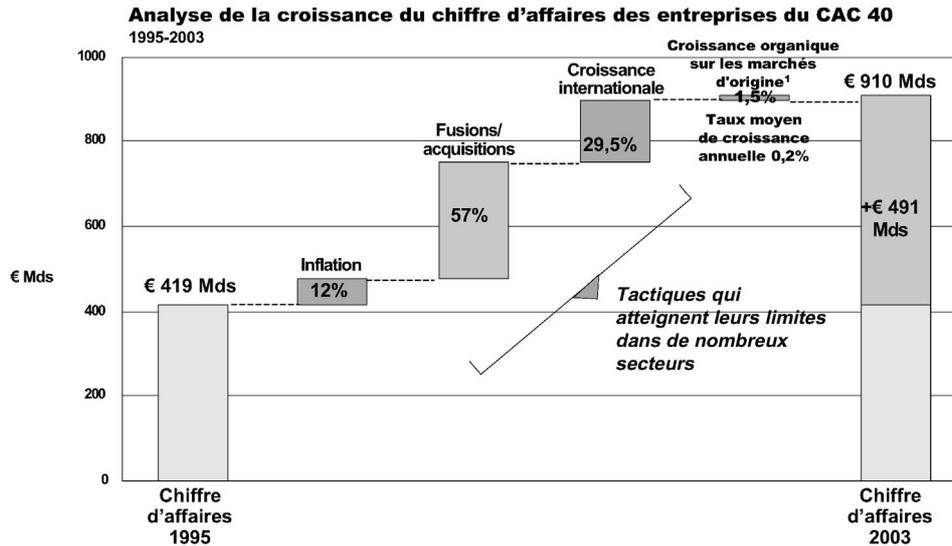
1

La croissance organique, parent pauvre de la croissance

Entre 1995 et 2003, la croissance des plus grandes entreprises françaises du CAC 40 a été remarquable, avec une progression annuelle moyenne de plus de 10 % de leur chiffre d'affaires, passé de 419 milliards à 910 milliards d'euros. Toutefois, ce développement s'est essentiellement appuyé sur l'exploration de « nouveaux territoires », au détriment de la croissance organique sur les marchés d'origine. À ce titre, l'analyse détaillée de ces quelque 10 % de croissance annuelle est édifiante :

- 57 % s'expliquent par l'achat de chiffre d'affaires lors de fusions-acquisitions, soit une contribution à hauteur de 5,4 % par an des opérations de croissance externe ;
- 29,5 % résultent de l'expansion internationale sur des marchés peu ou pas servis en 1995, soit l'équivalent de 3,1 % par an de croissance ;
- 12 % proviennent de l'augmentation des prix, soit une contribution de 1,4 % par an de croissance ; en effet, il a encore été possible dans un certain nombre de secteurs de réaliser de la croissance en jouant sur l'effet de prix ;
- reste, *in fine*, seulement 1,5 % résultant du développement organique sur les marchés d'origine, soit un taux de croissance moyen n'excédant pas 0,2 % par an.

Illustration I. **La croissance organique a peu contribué à la croissance depuis 1996**



I. France : AGF, Arcelor, BNP Paribas, Bouygues, Carrefour, Casino Guichard, Crédit Agricole, France Telecom, Peugeot, PPR, Renault, Société Générale, Suez, TFI, Vinci, Vivendi Universal.

Europe : Accor, Air Liquide, Alcatel, Aventis, Axa, Cap Gemini, Danone, Dexia, EADS, Lafarge, Lagardère, L'Oréal, Michelin, Pernod Ricard, Saint-Gobain, Sanofi Synthelabo, Schneider Electric, Sodexo, STMicroelectronics, Thalès, Total, Vivendi Environnement.

Monde : LVMH, Thomson.

Sources : Osiris, Worldscope, Rapports annuels, SDC Platinum, Articles de presse, Analyses Mercer

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

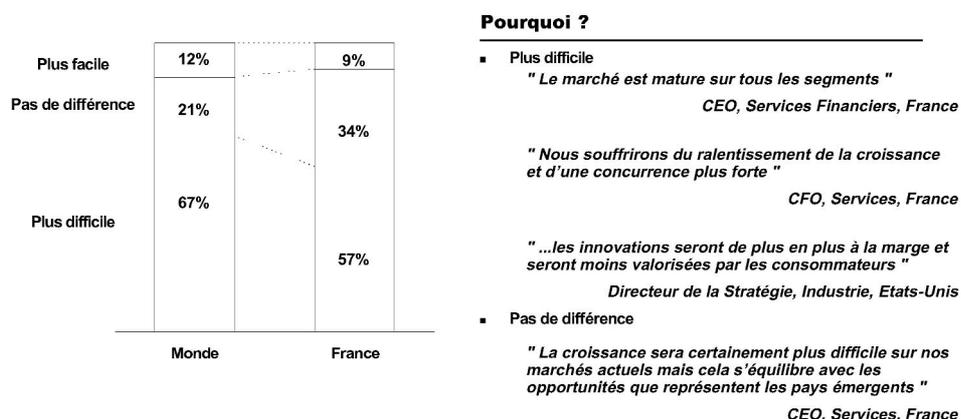
Depuis la Seconde Guerre mondiale, la règle du jeu pour croître a consisté à se positionner sur les marchés porteurs et à internationaliser « le » bon produit en l'adaptant aux spécificités locales. Mais les marchés porteurs sont devenus plus rares et la concurrence s'est intensifiée, rendant la croissance moins systématique. Les grands moteurs qui l'ont alimentée ces dix dernières années semblent atteindre leurs limites :

- Seuls des secteurs encore très fragmentés, tels que les services financiers ou la distribution, devraient connaître des fusions-acquisitions au même rythme que ces dernières années.

- Des gisements de croissance internationale demeurent, notamment dans des pays dits émergents ou en fort développement. Mais aujourd'hui, les entreprises du CAC 40 réalisent déjà près de 60 % de leur chiffre d'affaires en dehors du marché français, contre 45 % en 1995. En outre, la création de valeur et la rentabilité sur capitaux engagés ne seront pas toujours au même niveau que la croissance, sans parler du niveau de risque inhérent à ces nouveaux marchés.

L'augmentation des prix, au rythme soutenu enregistré ces dernières années, n'est plus guère envisageable. Certes, certains secteurs, comme la sidérurgie, pourront jouer sur cet effet, mais pour un temps limité. D'ailleurs, la majorité des entreprises interrogées estiment que les prix vont plutôt s'orienter à la baisse dans les années à venir.

Illustration 2. La croissance paraît plus difficile à réaliser à l'avenir



© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Pour un grand nombre de dirigeants², la croissance paraît plus difficile à réaliser à l'avenir. La maturité des marchés est la principale raison invoquée pour justifier ce pessimisme. « Le marché est mature sur tous les segments »,

2. Selon les résultats d'une enquête mondiale menée par le cabinet en mars 2003 auprès des dirigeants de près de 150 grands groupes.

explique le président d'une institution financière française. « Nous souffrirons du ralentissement de la croissance et d'une concurrence plus forte », ajoute le directeur financier d'un grand groupe industriel. Les raisons semblent même plus profondes pour certains. Le directeur de la stratégie d'une entreprise industrielle aux États-Unis estime par exemple que « les innovations seront de plus en plus à la marge et seront moins valorisées par les consommateurs ».

Néanmoins, la croissance revient en tête des priorités stratégiques des entreprises : ces mêmes dirigeants sont en effet de plus en plus nombreux à penser que la croissance devrait primer sur la réduction des coûts : 69 % d'entre eux estiment que c'est là une priorité stratégique, contre 60 % il y a deux ans.

2 Les enseignements de l'enquête

L'École Centrale Paris, l'Institut de l'entreprise et Mercer Management Consulting ont voulu savoir comment les entreprises réagissaient face à l'essoufflement de la croissance, afin de mieux cerner les ressorts de la croissance endogène. Début 2004, les partenaires de l'enquête ont questionné les dirigeants des entreprises du SBF 250 et de certains groupes privés/mutualistes sur deux thèmes principaux :

- les sources de croissance organique passées et à venir ;
- les leviers managériaux permettant de mettre l'organisation « sous tension » pour relancer cette croissance.

Illustration 3. Un échantillon représentatif des entreprises françaises s'est exprimé sur les ressorts de la croissance organique



© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Trente-neuf entreprises appartenant à une grande variété de secteurs et affichant un chiffre d'affaires annuel compris entre 350 millions et 100 milliards d'euros ont participé à cette enquête.

Modèles de croissance organique

La sélection des « modèles » s'est faite en fonction de leur taux de croissance organique entre 1995 et 2003. Ces entreprises ont atteint un taux de croissance interne annuel dépassant 5,5 %, soit une croissance de plus de 50 % sur la période : Air Liquide, Danone, JC Decaux, La Mondiale, Rossignol, SFR, Sodexho, Somfy et Total. Leur chiffre d'affaires moyen en 2003 atteint 16,9 milliards d'euros et leur taux de croissance organique moyen est de 6,8 %, loin devant la moyenne du CAC 40.

Illustration 4. Les performances de l'échantillon en croissance organique

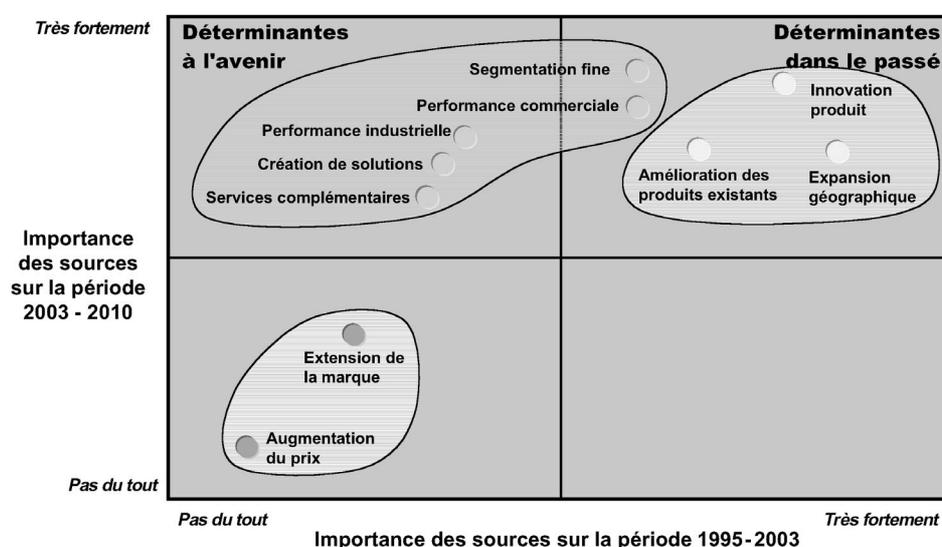
	Taux de croissance organique annuel 1995 - 2003	Nombre de sociétés	Chiffres clés
Les entreprises modèles	> 5,5 % par an	9 sociétés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chiffre d'affaires moyen (2003) : 16,9 Mds € ■ Taux de croissance organique moyen : 6,8%
Autres entreprises	< 5,5 % par an	25 sociétés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chiffre d'affaires moyen (2003) : 15,4 Mds € ■ Taux de croissance organique moyen : 2,3%
Chiffres non disponibles		4 sociétés	

Les entreprises modèles



La comparaison des entreprises modèles aux autres entreprises étudiées dans le cadre de l'enquête a permis de clairement mettre en évidence les sources et « pratiques » différenciant en matière de croissance organique.

Illustration 5. De nouvelles sources de croissance organique apparaissent



© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Sans surprise, l'innovation « produit » et l'expansion géographique ont été jusqu'à présent les principaux moteurs de croissance. Néanmoins, leur importance relative est appelée à diminuer dans les cinq prochaines années. En effet, l'innovation « produit » ne servira sans doute plus qu'à renouveler les gammes existantes et donc à remplacer du chiffre d'affaires. Elle ne permettra que très rarement de créer de nouveaux produits en réponse à un besoin client non servi (téléphonie mobile, Internet...).

En ce qui concerne l'expansion internationale, les grandes entreprises ont déjà beaucoup misé sur cette source de croissance. En outre, l'exacerbation de la concurrence limite les opportunités :

- dans la plupart des secteurs, les marchés internationaux les plus attractifs, comme les États-Unis ou le Japon, sont souvent aussi matures que le marché d'origine et sont déjà servis par des concurrents performants ;
- de nouveaux marchés continuent d'émerger, à l'instar de la Chine, mais l'ensemble des acteurs internationaux s'y presse déjà.

Les entreprises performantes de notre panel misent quant à elles davantage sur leurs propres forces. Elles comptent à l'avenir :

- segmenter plus finement que par le passé leur base de clientèle afin de mieux cibler leur proposition de valeur ;
- améliorer leur efficacité commerciale et leur organisation en les alignant sur la stratégie de l'entreprise et en tenant compte de l'évolution des achats de leurs clients ;
- offrir des services inédits dans une optique de « simplification des contraintes » des clients ;
- enfin, accroître leur performance industrielle, en adaptant leur structure de coûts à ces nouveaux types de services.

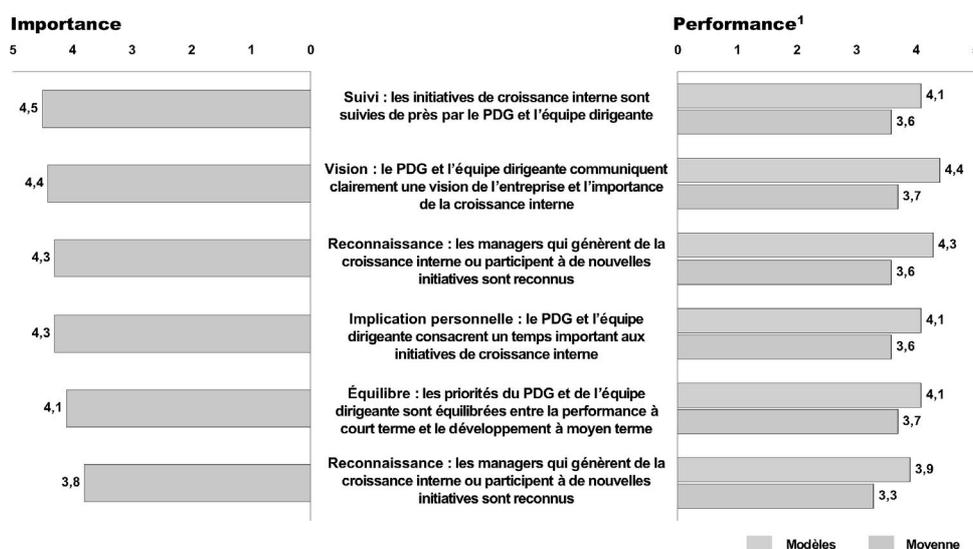
Les leviers managériaux clés

Des pratiques de développement commercial et de R&D rodées sont importantes mais ne créent pas de différence majeure quand il s'agit de croissance organique, révèle l'enquête. En revanche, les entreprises modèles mettent en œuvre des leviers managériaux qui paraissent déterminants :

1. un **leadership** qui affiche clairement sa vision et s'implique dans la durée,
2. des **processus de décision stratégique** adaptés,
3. des décisions et des systèmes de développement des **ressources humaines** orientés croissance,
4. des **structures organisationnelles souples et évolutives**,
5. un **alignement sans faille de la R&D et des fonctions commerciales** sur la vision annoncée.

I. Le leadership, condition *sine qua non* de la croissance organique

Illustration 6. L'importance du leadership est clairement identifiée mais elle est mise en œuvre de façon contrastée



I. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Dans l'ensemble, les participants de l'enquête ont identifié le leadership comme étant la condition *sine qua non* pour réussir la croissance organique : les entreprises modèles et celles du panel ont des résultats tout à fait comparables lorsqu'il s'agit de noter l'importance des leviers de leadership. Mais les entreprises modèles considèrent qu'elles réussissent mieux à mettre en œuvre ces leviers. En pratique, elles ont su définir une vision stratégique claire et à long terme et s'y tenir, évitant ainsi les revirements qui perturbent et démotivent les équipes. Les axes de développement sont clairement affichés et leur diffusion auprès de l'ensemble des équipes est résolument assurée. Toute l'organisation est structurée afin de tendre vers les objectifs définis.

Mettre en œuvre la vision : l'exemple de JC Decaux

L'exemple de JC Decaux à l'international illustre ce point : l'entreprise a toujours fait de l'expansion géographique une priorité stratégique. Dès 1970, soit six ans après la création de l'entreprise, JC Decaux avait signé des contrats en Belgique et au Portugal. Aujourd'hui, 64 % du chiffre d'affaires est réalisé hors de France et JC Decaux continue à innover dans sa façon de croître à l'international. Depuis 2000, afin de conquérir des marchés qui semblaient a priori inaccessibles, JC Decaux a négocié des partenariats stratégiques avec des acteurs locaux visant à apporter de la technologie JC Decaux en échange de l'utilisation des contacts du partenaire. C'est ainsi qu'en 2001, JC Decaux s'est associé avec Viacom, un de ses concurrents aux États-Unis, afin de gagner le contrat de la ville de Los Angeles.

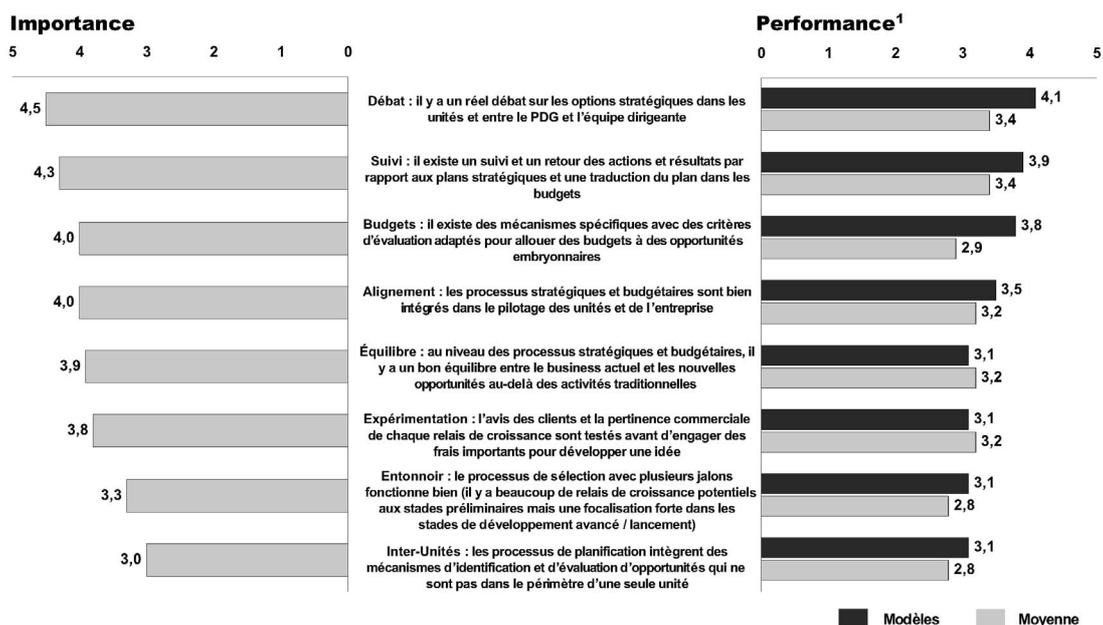
Didier Serrat, Secrétaire général de **La Mondiale**, le confirme : « Nos leaders essaient de faire émerger les pistes de croissance, choisissent les solutions les meilleures en restant dans notre spécialisation et puis concentrent les ressources sur les solutions qui ont été retenues. »

Déployer la stratégie dans la durée : Somfy

Somfy, fabricant de moteurs et automatismes pour stores, stores intérieurs et volets roulants, leader mondial de son activité, nous paraît exemplaire par sa capacité à déployer dans la durée la stratégie de « push & pull » définie et impulsée par la direction générale. En effet, l'entreprise a fondé sa croissance organique sur une excellence opérationnelle qui lui a permis de générer régulièrement des gains de productivité internes suffisants pour mettre sur le marché des produits nouveaux tout en baissant les prix de vente (« push »). Somfy a, par ailleurs, assuré son contrôle stratégique du marché concurrentiel par une stratégie « pull » en fidélisant ses clients par de la formation, du service (hot line ...) et en investissant dans la notoriété de sa marque.

2. Processus stratégique : créer une dynamique de réflexion transverse

Illustration 7. Les processus stratégiques mécanistes pénalisent la croissance



I. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Bien souvent le processus de mise à jour du plan stratégique est mécaniste et standardisé. Le contenu est focalisé sur la prévision de l'activité courante de façon très verticale : par entité, par unité d'œuvre, par ligne de produit, etc. En conséquence, le plan risque de s'ajouter aux précédents et de n'être pas davantage suivi d'effets. Les projets de croissance organique sont quant à eux orientés par nature vers le moyen voire le long terme. En marge de l'activité traditionnelle de l'entreprise, ils concernent en général plusieurs fonctions et/ou divisions. Le processus calibré pour la prévision de l'activité courante à 1-3 ans ne permet pas d'appréhender et d'analyser ces opportunités de croissance. Il s'agit d'adapter le processus de façon à :

- tenir de vrais débats d'idées sur la conduite de l'activité impliquant toutes les divisions ;

- définir et utiliser des critères et des indices de performance propres aux projets de croissance.

Sur ces deux dimensions, le niveau des entreprises modèles se révèle nettement supérieur de celui des autres entreprises du panel.

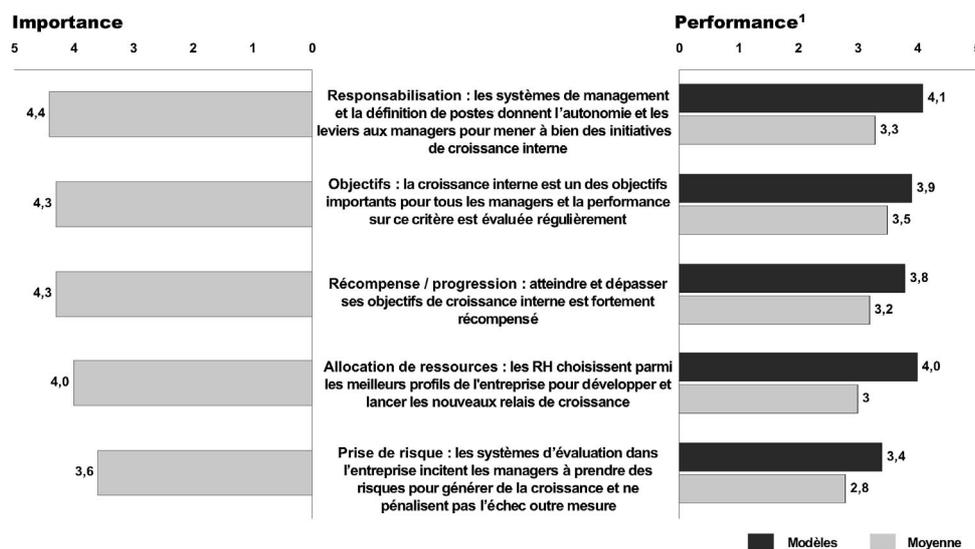
Innovation opérationnelle : les « conversations stratégiques » de Philips

Un des précurseurs en matière de « débats » a été Philips qui a mis en place des « conversations stratégiques » impliquant équipes pluridisciplinaires et top management de l'entreprise. Ces équipes travaillent sur des sujets transverses qui sont ensuite présentés et débattus avec le comité exécutif. À titre d'exemple, à l'issue des « conversations stratégiques » tenues sur la Chine, Philips a redéfini entièrement sa stratégie dans la région. Toutes les divisions présentes sur le marché chinois ont été invitées à participer au processus aux côtés des spécialistes maison dans des domaines de compétences différents. Comme l'explique John McClure, senior vice-président de la stratégie corporate chez Philips, « l'activité [chinoise] était éclatée entre des centaines d'entités. Nous sommes arrivés à la conclusion que la Chine devait être gérée comme une seule et unique entité, avec un management sur mesure, et une harmonisation des processus de gestion ». L'implication du PDG et du top management de Philips s'est montrée déterminante dans la motivation des équipes. « Il faut donc l'appui du PDG pour que les gens donnent le meilleur », assure John McClure. Philips a réévalué le projet dans son ensemble et a changé sa stratégie en conséquence.

Chez Somfy, la revue stratégique annuelle fixe l'ambition de croissance à trois ans en synergie avec le « business concept » défini par ailleurs. Elle alimente ainsi par le haut le processus de mise sur le marché d'offres nouvelles (*market-to-market*) qui est lui-même nourri des apports du marketing, du développement, des commerciaux et de l'industrie. Cette revue stratégique annuelle est également l'occasion de faire travailler le comité de direction sur certains sujets primordiaux qui font l'objet d'une « *critical issue* » et qu'il faut faire progresser ou résoudre selon un calendrier prédéfini. Le responsable de chaque « *critical issue* » est garant devant les membres de la revue stratégique de la progression du thème dont il a la charge.

3. Ressources humaines : valoriser les managers entrepreneurs

Illustration 8. Une gestion audacieuse des ressources humaines favorise la croissance



1. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

L'ensemble des entreprises interrogées souligne l'importance des ressources humaines. En revanche, seules nos entreprises modèles ont été capables de vraiment mettre en œuvre une politique RH adaptée aux objectifs de croissance.

Valoriser les managers entrepreneurs : La Mondiale

Gestionnaires et entrepreneurs ont des profils différents et peuvent éprouver des difficultés à travailler au sein d'une même entité. Néanmoins, l'entreprise doit réussir à faire coexister ces deux types de managers pour, d'un côté gérer et assurer l'activité courante et de l'autre se lancer dans de nouveaux projets de croissance. Comme en témoigne Didier Serrat, Secrétaire

général de La Mondiale, « il existe différents profils de managers. Certains sont adaptés au management de grandes entités matures et il faut donc les maintenir dans ce type de situation. À l'inverse, d'autres apprécient la créativité et les situations plus floues qui nécessitent de faire travailler des personnes de manière originale et transversale. Ce sont justement ces personnes qui peuvent créer et gérer les nouvelles activités ».

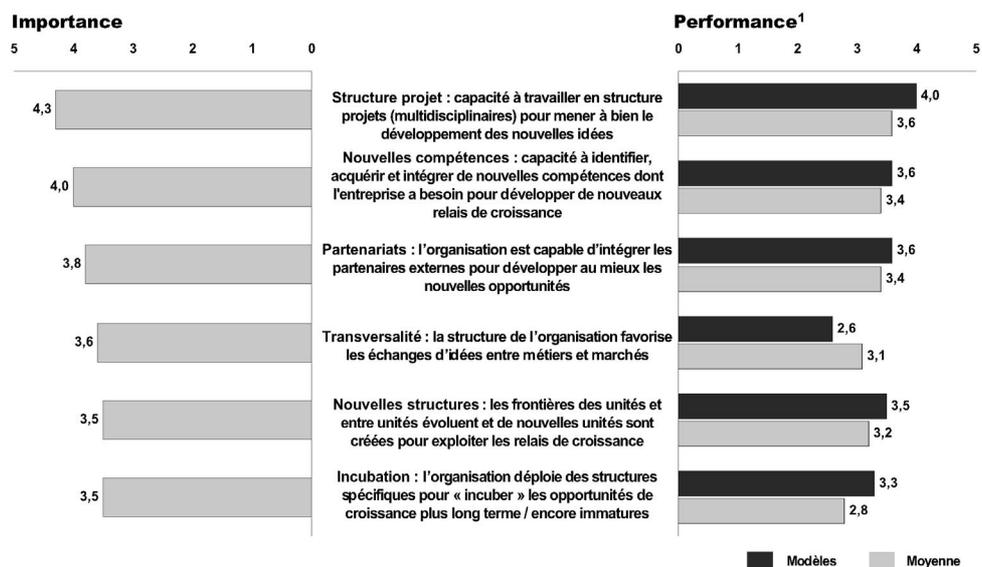
Savoir reconnaître les profils de managers entrepreneurs et les affecter à des projets de croissance constitue l'un des éléments majeurs de différenciation des entreprises modèles : la bonne allocation de leurs ressources les différencie nettement du reste du panel.

Elles développent également une culture et des systèmes adaptés aux entrepreneurs et à leurs projets. Elles mettent en place des systèmes de responsabilisation, de rémunération et de progression dédiés aux projets de croissance, pour lesquels les dispositifs classiques, propres aux activités bien rodées, ne conviennent pas. Enfin, reconnaissant que les projets de croissance sont intrinsèquement plus risqués, elles acceptent de ne pas pénaliser l'échec outre mesure.

4. Structure et organisation : incuber et financer avant de déployer

Se lancer dans un projet de croissance exige souvent d'adapter la structure et l'organisation de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de projets transverses ou communs à deux divisions, pour lesquels il n'existe pas de structure appropriée. Les entreprises modèles ont clairement identifié ce type de problème et y répondent généralement en créant des structures dédiées, incubateur ou structure projets. L'organisation en incubateur a beaucoup été utilisée par IBM pour lancer de nouveaux services. À l'instar de Philips, IBM a mis en place en 1999 un processus consistant à identifier des projets de croissance. Pour chaque projet choisi, un financement est alloué et une structure dédiée est mise en place. L'équipe projet type compte de 8 à 10

Illustration 9. Les « modèles » innovent dans leur structure et leur organisation



I. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

managers de différentes fonctions à 20 % de leur temps et d'un chef de projet expérimenté, tel un senior vice-président, à 50 % de son temps.

Ainsi, pour développer son offre Application Management Services, IBM a créé une équipe projet, chargée d'étudier les attentes clients et de rédiger un business plan détaillant différentes options ainsi que le plan de mise en œuvre. L'équipe, suivie régulièrement par un comité de pilotage composé de plusieurs top managers d'IBM, a lancé l'offre qui, dès la quatrième année, générant un milliard de dollar de ventes.

La structure en incubateur offre à l'équipe une autonomie et des moyens adaptés à sa mission. Tout en reportant à une division, elle est évaluée de manière séparée, en dehors de l'activité courante. Enfin, l'implication forte d'un manager senior donne au projet légitimité et visibilité au sein de l'entreprise.

Aligner la R&D sur la stratégie : les écrans de télévision LCD de Philips

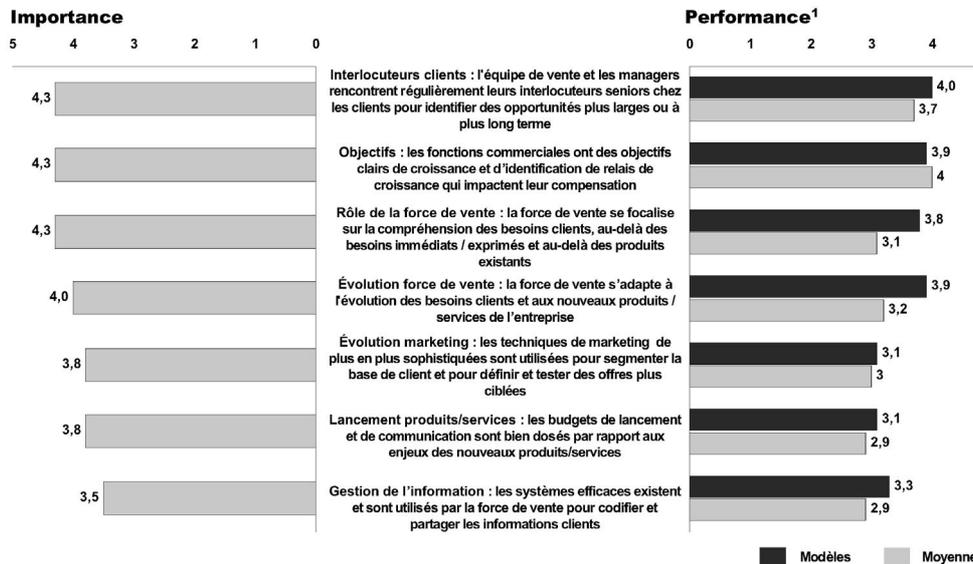
En 1999, Philips fit des écrans de télévision l'un de ses axes stratégiques majeurs. À l'époque, le tube cathodique (CRT TV) était la technologie la plus répandue sur le marché. Si des technologies comme le LCD ou le plasma existaient, leur pénétration dans les applications de télévision restait limitée. En particulier, le LCD, très répandu comme écran d'ordinateur, semblait présenter de nombreuses limitations pour une utilisation en mode télévision : les écrans étaient relativement petits (9 à 13 pouces) et la technologie ne permettait pas de passer des images vidéo en continu (problèmes de qualité des pixels, de débit, d'écho, ...).

Néanmoins, Philips décida de parier sur cette technologie et d'investir massivement. L'entreprise concentra l'essentiel de ses efforts de R&D sur le LCD. Les équipes de R&D de la division Écrans travaillant sur une dizaine de projets différents, Philips réaffecta équipes et ressources R&D sur deux grands projets, dont l'utilisation d'écrans LCD pour la télévision. Au même moment, en septembre 1999, Philips concluait un joint-venture avec le groupe coréen LG. Philips afin d'investir dans la production d'écrans LCD pour téléviseurs. Ce redéploiement des ressources R&D et d'investissements vers une technologie nouvelle a permis à Philips de devenir l'un des principaux acteurs du marché. Aujourd'hui, LG.Philips réalise un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros et propose des télévisions LCD haute définition (HDTV) allant jusqu'à 55 pouces.

5a. Fonctions commerciales : capitaliser sur l'information client pour nourrir la stratégie

S'appuyer sur la force de vente pour capter et mieux appréhender les besoins clients permet de prévoir plus rapidement les évolutions en cours et d'affiner la stratégie en conséquence. Les résultats de l'enquête sur les leviers relatifs aux fonctions commerciales montrent que les entreprises modèles se distinguent à double titre : elles utilisent leur force commerciale pour identifier les besoins

Illustration 10. Les fonctions commerciales captent les informations du terrain



I. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

émérgents de leurs clients et elles fixent les objectifs des commerciaux en synergie avec la stratégie, augmentant ainsi leur réactivité. Une fois la stratégie redéfinie, les fonctions commerciales sont alors organisées et redéployées conformément aux nouveaux objectifs.

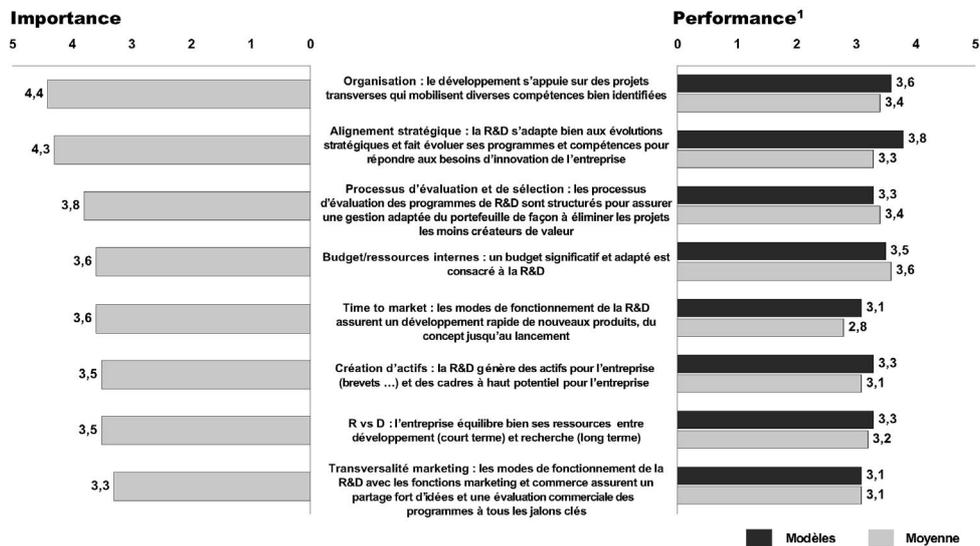
Accélérer la croissance en repensant la segmentation client : Hill-Rom

Confronté début 2001 à une concurrence grandissante et au ralentissement de ses ventes, le fabricant de matériel hospitalier américain Hill-Rom a repensé la segmentation de ses clients et mobilisé sa force de vente en conséquence. Résultats deux ans après : progression du chiffre d'affaires de 6 % et du résultat opérationnel de 4 %, augmentation de la satisfaction client de 6 points et baisse de 12 % du coût des ventes.

Hill-Rom partait d'une proposition de valeur unique pour tous ses clients et d'une organisation de ses forces commerciales selon la taille du client. À l'issue de la refonte de la segmentation, ses clients ont été classés en deux familles selon leur caractéristique dominante : « solution », ceux qui valorisent les produits haut de gamme et cherchent des solutions technologiques personnalisées (soit 20 % des hôpitaux et 90 % des revenus), ou « produit », souhaitant une réponse rapide à une demande ponctuelle d'équipement standard. Maintenant, chaque client « solution » se voit attribuer un responsable de compte unique et bénéficie d'offres personnalisées. Des responsables de zones et une équipe de vendeurs sur le terrain ont été affectés aux autres clients. Pour chacun des segments, des objectifs de vente ont été fixés, partagés et déclinés sur le système de rémunération.

5b. R&D : s'aligner sur la stratégie et s'organiser

Illustration 11. Les fonctions R&D appuient les objectifs de croissance



I. Évaluée par les sociétés répondantes.

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Les entreprises modèles se distinguent par leur capacité à adapter leur R&D en fonction des nouvelles orientations stratégiques choisies. À l'instar des fonctions commerciales, cet alignement de la R&D sur la stratégie de l'entreprise optimise l'allocation des ressources financières et renforce la cohérence interne. Enfin, l'organisation de la fonction R&D en structure de projet transverse assure l'équilibre entre métiers et projets et permet une bonne communication entre les différents experts de l'entreprise.

3

Transformer l'entreprise pour renouer avec la croissance organique

Les leviers traditionnels de croissance ne seront plus les seuls moteurs de la croissance à l'avenir. L'innovation « produit » ou les extensions de marque demeureront nécessaires pour renouveler les gammes et maintenir le chiffre d'affaires mais ne suffiront pas à générer la croissance requise. Dans ces conditions, les entreprises vont devoir s'appuyer sur de nouveaux leviers pour redynamiser leur croissance.

Innover dans la compréhension du client et de ses contraintes

Deux sources complémentaires permettront aux entreprises d'atteindre leurs objectifs de croissance organique : la compréhension du client et l'innovation au-delà du produit. Les deux s'inscrivent dans une approche globale de la chaîne de valeur interne du client autour de l'utilisation du produit. Un premier niveau de compréhension du client consiste à analyser ses besoins de base afin d'identifier des microsegments. De nouveaux produits et services complémentaires peuvent être imaginés et développés pour répondre à ses attentes. Un second niveau consiste à employer ses actifs et compétences, en les renforçant au besoin, pour créer des solutions répondant à des besoins clients dépassant les fonctionnalités premières du produit.

Illustration 12. La croissance est générée par de nouvelles sources



© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Encore et toujours : comprendre les besoins du client

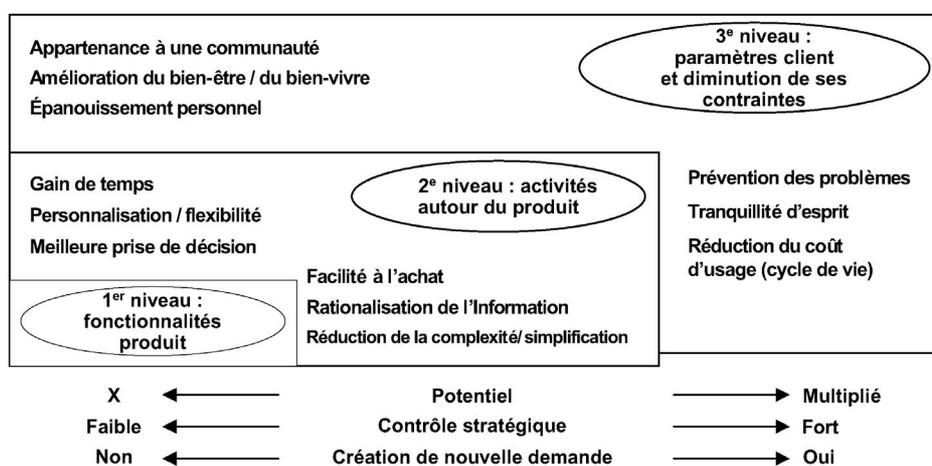
La segmentation fine des clients est le point de départ de toute stratégie de croissance organique. Certes, la plupart des entreprises ont déjà mis en place des outils de segmentation et de compréhension des attentes et des besoins de leurs clients. Cependant, la différenciation des offres de produits ou de services suit rarement. En approfondissant l'exercice de segmentation, il est possible d'identifier au sein des segments traditionnels des poches de clientèle présentant des besoins et des attentes très différents. Cette approche a été utilisée par de nombreuses entreprises modèles de notre enquête, à l'instar d'Air Liquide ou de La Mondiale.

Développer des offres spécifiques à chaque segment : La Mondiale

« Nous menons une stratégie de segmentation très précise de nos clientèles... par exemple nous avons créé des offres spécifiques pour les boulangers, les experts comptables, les vétérinaires, les prothésistes dentaires... et avons

formé nos commerciaux dans les métiers et besoins de ces segments de clients pour leur permettre d'être des conseillers pertinents pour chaque segment. Pour chaque microsegment, l'entreprise développe des propositions de valeur sur mesure et différenciées, beaucoup plus difficiles à concurrencer qu'une proposition "taille unique" », explique Didier Serrat, Secrétaire général de La Mondiale.

Illustration 13. Les besoins des clients s'étagent sur trois niveaux



© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

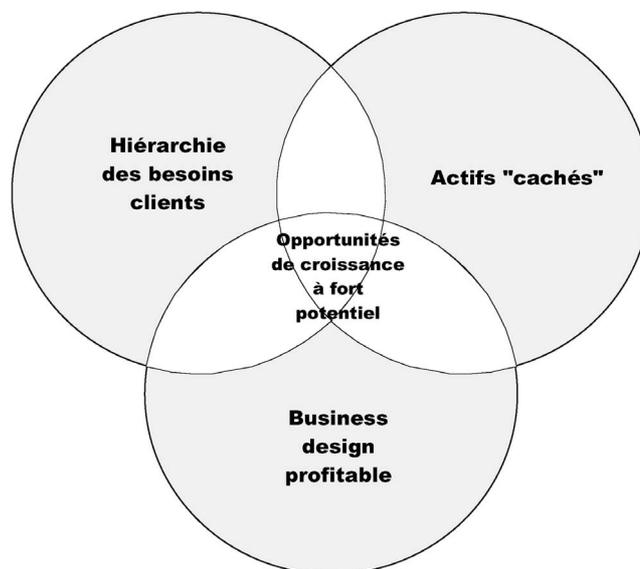
Ces stratégies de croissance organique constituent l'évolution logique du métier d'origine vers une offre plus complète. Si elles peuvent exiger des changements au sein de l'entreprise, elles n'imposent pas de véritable révolution culturelle ou de bouleversement organisationnel. Il est logique, par exemple, pour un motoriste comme l'américain GE, de proposer à ses clients d'assurer la maintenance des moteurs qu'il a construits. Le passage d'une offre de produits à haute valeur ajoutée vers une offre de service(s) s'effectue dans la majorité des cas dans un environnement proche du métier de base. À l'inverse, se lancer dans l'offre de financement et la facturation du moteur à l'heure d'utilisation s'avère nettement plus compliqué. Il s'agit alors d'innovation de la demande (« *demand innovation* »), approche stratégique qui requiert des changements et des adaptations plus profonds du business model et de l'organisation.

Aider le client à réduire son risque et ses coûts

L'innovation de la demande vise à simplifier ou à optimiser tout ce qui gravite autour de l'utilisation d'un produit afin, notamment, de faciliter la vie des utilisateurs, de réduire leur niveau de risque et de les accompagner tout au long du cycle de vie du produit. Qu'il s'agisse d'installer, de maintenir, de financer, de former ou de sous-traiter, toute entreprise peut créer autour de son activité un tremplin de croissance. L'innovation de la demande se construit sur trois éléments :

- chaîne de valeur interne du client,
- « actifs cachés », expression forgée par Mercer pour désigner les compétences et les actifs immatériels insuffisamment exploités au sein de l'entreprise (relations clients, positionnement sur la chaîne de valeur, réseaux, connaissance ...),
- *business design* profitable.

Illustration 14. Innover dans les réponses aux nouvelles attentes du client



Connaître la chaîne de valeur interne du client

La chaîne de valeur interne du client est constituée par l'ensemble des actions et processus liés au produit acheté : stockage, utilisation dans le processus de production, recyclage, etc. Au sein de cette chaîne de valeur existent des nœuds, imperfections ou points de blocage que le client doit gérer lui-même. Comprendre cette chaîne de valeur interne et apporter des solutions qui permettent de réduire le niveau de risque, d'améliorer la structure de coûts ou de faciliter le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne constituent la clé de l'innovation de la demande.

L'industrie automobile a été un des pionniers dans l'utilisation de ce type d'approche. Ce métier à coûts fixes connaît depuis son origine des cycles de fabrication rigides et inadaptés aux fluctuations de la demande. À partir des années 1990, de nombreux fournisseurs ont permis aux constructeurs de s'écarter des rigidités du modèle. Ils leur ont proposé de devenir des sous-traitants au sein de l'usine de production et de prendre à leur compte des étapes entières du processus. À titre d'exemple, le chimiste **Henkel** est passé de la fourniture de dégraissants à la gestion complète du dégraissage des tôles au sein d'une usine d'assemblage. Les opérations sont réalisées par les employés de **Henkel** dans l'usine du constructeur, au cœur du flux de production. **Henkel** est entièrement responsable de cette étape et est rémunéré à la caisse dégraissée. Il supporte les défauts de production et le non-respect de la qualité. Les avantages pour le constructeur sont multiples :

- son activité gagne en flexibilité : lorsque la chaîne est arrêtée, une partie des coûts retombe sur Henkel ;
- il dispose du spécialiste du dégraissage pour résoudre les problèmes sur place ;
- enfin, il a la possibilité de libérer des ressources pour se focaliser sur des activités plus proches de son cœur de métier.

De son côté, en gérant une étape dans la chaîne de production de son client, **Henkel** a pu augmenter son chiffre d'affaires de manière très importante, occuper une place privilégiée au cœur du cycle de production et, enfin, élargir son offre initiale.

Exploiter les actifs cachés de l'entreprise

La plupart des entreprises disposent de ressources internes qui ne sont pas, ou peu, utilisées. Le cabinet parle d'actifs cachés pour désigner ces compétences et actifs immatériels, pour lesquels l'entreprise a généralement investi des montants très importants. Il peut s'agir de la marque, de réseaux de distribution, de connaissance client, d'une expertise secondaire particulière... Ces actifs très divers peuvent protéger un marché : un nouvel entrant serait obligé d'investir massivement en hommes, en temps et en moyens pour devenir un concurrent sérieux.

Illustration 15. Les actifs « cachés » de l'entreprise sont autant de sources à exploiter

Actifs intangibles traditionnels	Relations clients	"Real Estate" stratégique	Réseaux	Connaissance
Propriété intellectuelle <ul style="list-style-type: none"> Brevets, marques et modèles déposés, procédés innovants bénéficiant d'une protection légale. Exemple : Dolby Laboratories 	Accès <ul style="list-style-type: none"> Capacité à atteindre un large spectre de clients par un réseau étendu. Exemple : McDonald's 	Position sur la chaîne de valeur <ul style="list-style-type: none"> Position fournissant un avantage unique sur la chaîne de valeur entre fournisseurs, concurrents et clients. Exemple : Dell 	Relations avec des tiers <ul style="list-style-type: none"> Relations privilégiées avec des partenaires tels que des fournisseurs ou des producteurs de contenu. Exemple : Oracle 	Vision du marché <ul style="list-style-type: none"> Connaissance privilégiée de l'activité et des tendances dans un marché donné. Exemple : Knight Trading
Compétences <ul style="list-style-type: none"> Capital intellectuel et humain différenciant l'entreprise de ses concurrents. Exemple : Capital One 	Relationnel <ul style="list-style-type: none"> Interactions fréquentes et de qualité avec les clients multipliant les opportunités de vente. Exemple : Wal-Mart 	Position sur le marché <ul style="list-style-type: none"> Poids élevé sur le marché relativement aux concurrents. Exemple : Coldwell 	Base installée <ul style="list-style-type: none"> Base de clients acheteurs récurrents ou captifs en après-vente. Exemple : Boeing 	Maîtrise de processus ou technologique <ul style="list-style-type: none"> Profonde compétence de processus ou technique (sauf brevetée) sur des domaines clés pour les clients. Exemple : Progressive, IBM
	Connaissance des clients <ul style="list-style-type: none"> Connaissance détaillée et non partagée des clients et de leurs attentes / besoins de solutions. Exemple : G.E. Plastics 		Portail <ul style="list-style-type: none"> Point d'entrée des clients pour accéder à un univers donné d'informations, produits et services. Exemple : Gemstar-TV Guide International 	Client communautaire <ul style="list-style-type: none"> Clients se définissant par leur appartenance à un groupe dont le produit est emblématique. Exemple : Harley Davidson
Marque <ul style="list-style-type: none"> Image forte et réputation correspondant aux valeurs et attentes des clients. Exemple : Virgin 	Autorité <ul style="list-style-type: none"> Réputation établie d'expert sur un domaine particulier. Exemple : UPS 		Flux d'acquisitions <ul style="list-style-type: none"> Accès privilégié à un flux d'opérations capitalistiques potentielles au sein de son secteur ou dans des secteurs connexes. Exemple : Cisco Systems 	Sous-produits <ul style="list-style-type: none"> Compétence développée par l'activité principale ayant des applications à forte valeur dans d'autres secteurs. Exemple : Quintiles Transnational

© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Ces actifs cachés peuvent constituer un point de départ précieux pour identifier et développer des activités nouvelles ou servir d'avantage compétitif sur des marchés connexes à l'activité principale.

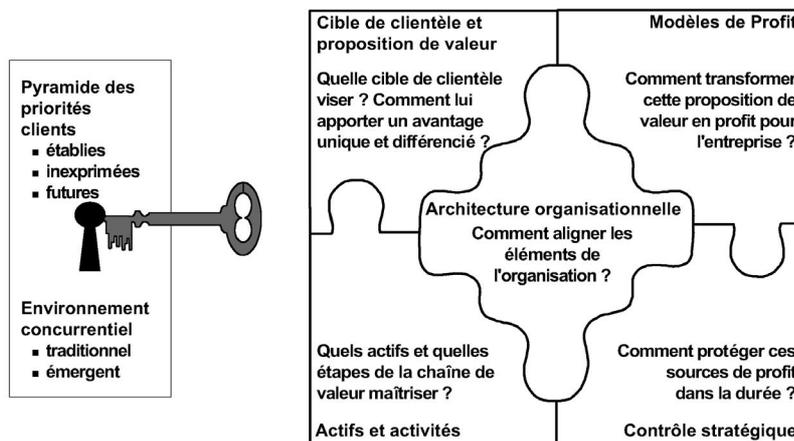
Capitaliser sur des actifs cachés : Eurotunnel

Eurotunnel a développé, dans le cadre de son activité de fret, des systèmes de sécurité très performants pour le contrôle des conteneurs et des marchandises. Cette activité connexe au métier de base d'Eurotunnel – transport de biens et de passagers – recèle un actif caché de grande valeur constitué de connaissances, de savoir-faire, d'expertise et de technologies. Le durcissement de la législation américaine en matière de contrôles aux frontières après les événements tragiques du 11 septembre 2001 (les États-Unis exigent désormais la vérification de chaque conteneur entrant sur leur sol) a donné à Eurotunnel une opportunité unique de développer de nouveaux services liés à la sécurité du fret. Ses «connaissances» (processus et technologies) et son «autorité» ont fondé sa légitimité dans ce secteur. En 2003, Eurotunnel a créé une filiale, Port Maritime Security International (PMSi), qui a engrangé depuis des contrats majeurs. Ainsi, capitaliser sur ses actifs cachés peut ouvrir de nouvelles opportunités de croissance. En outre, ces opportunités présentent un risque modéré car l'entreprise s'appuie sur des savoir-faire et des processus qu'elle maîtrise déjà.

Adapter le business design à la croissance organique

Enfin, la mise en place d'un *business design* performant est nécessaire à la réussite du projet. Une fois la cible de clientèle et la proposition de valeur définies, l'entreprise doit organiser les quatre autres éléments clés de son *business design* : modèle de profit, contrôle stratégique, choix d'actifs et activités, alignement de la structure organisationnelle.

Illustration 16. Le *business design* se fonde sur cinq éléments-clés

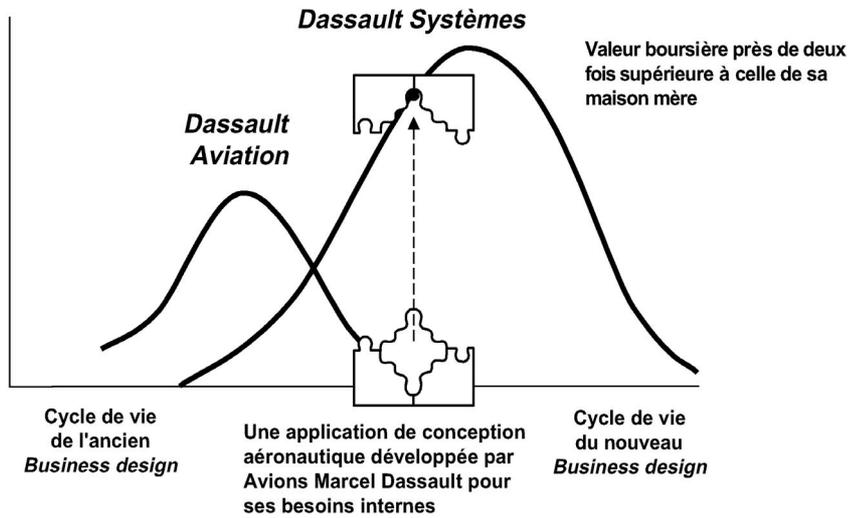


© Mercer Management Consulting ■ www.mercermc.com

Actif caché et contrôle stratégique : la réussite de Dassault Systèmes

Dassault Aviation a su s'appuyer sur un actif caché, son logiciel de conception assistée par ordinateur CATIA, pour créer Dassault Systèmes. À partir d'une application développée pour des besoins internes, Dassault Systèmes est devenu le premier éditeur de logiciels de conception assistée pour de nombreux secteurs. Aujourd'hui, cette filiale a dépassé la capitalisation boursière de sa maison mère. La performance du business design de Dassault Systèmes tient dans une proposition de valeur unique, un fort contrôle stratégique et la maîtrise de ses activités : permettre à ses clients de lancer de nouveaux produits sans avoir recours à la fabrication de prototypes réels. Ses clients peuvent à la fois réduire leurs délais de mise sur le marché et leurs coûts de développement. Dassault Systèmes dispose d'un important contrôle stratégique du fait de son avance technologique et de sa capacité à proposer son produit à de nombreux clients. La société a toujours cherché à se positionner sur de nouveaux marchés, élargissant son champ d'activités bien au-delà de l'aérospatial. Aujourd'hui, CATIA permet de concevoir des produits aussi différents que des emballages plastiques, des montres ou encore des sous-vêtements.

Illustration 17. **Dassault Systèmes** est devenu le premier éditeur de logiciels de conception assistée par ordinateur



4

Pérenniser la croissance organique

L'alchimie de la croissance organique pérenne réside dans la mise en application effective d'un grand nombre de leviers managériaux déjà connus de l'entreprise, nous confirme l'enquête. Néanmoins, pour le cabinet, deux axes sont prioritaires :

- fédérer l'équipe de direction autour d'une vision claire, affichée et partagée,
- refondre les processus de décision stratégique.

Fédérer l'équipe de direction autour d'une vision claire et partagée

Transformer le rêve de croissance en réalité exige un management différent. Pour passer de la « croissance 0 » à la « croissance + », c'est l'état d'esprit des hommes aux commandes qui doit changer en premier. Ces derniers ont à repenser le style et le contenu de leur leadership de façon radicale. Leur liste de priorités doit inclure **trois impératifs** :

- **changer les modes de travail** au sein de l'équipe de direction : dans une entreprise focalisée sur la croissance, les dirigeants doivent travailler *ensemble* de façon transverse sans barrière fonctionnelle ou de division pour permettre à l'innovation d'éclorre et aux nouvelles offres de se développer. Coopération et coordination doivent s'élaborer sur des bases transversales ;
- **valoriser la prise de risque** : la nécessité de travailler et de dialoguer de façon transverse implique un goût du risque et de l'action parfois étouffé dans les entreprises plus matures ;

- **partager une vision commune** : pour réussir, les dirigeants doivent partager une même conception de leur rôle et de la conduite de la transformation tant au niveau individuel qu’au niveau de leur équipe.

Lafarge : se mobiliser pour devenir un « Leader of Tomorrow »

Le comité exécutif de Lafarge a consacré plus de six mois à débattre des conclusions d’un audit de leur organisation qui leur a permis de comprendre les questions les plus cruciales pour eux et d’identifier les changements potentiels s’imposant pour répondre aux besoins du futur. Ses membres travaillèrent à la fois en termes de valeurs et de principes fondamentaux requis et aussi d’initiatives clés gravitant autour de l’organisation, de l’orientation client, de la performance et des ressources humaines. Ils élargirent ensuite le champ en impliquant directement les 150 premiers dirigeants de Lafarge dans des travaux par projet adhoc et ensuite les 800 autres dirigeants dans un forum mondial. Avec 1 % des dirigeants au sommet de l’organisation jouant un rôle de leadership, supportés par une équipe rassemblant les forces clés des opérations, des communications stratégiques et du développement du leadership, ils associèrent ensuite les 10 000 cadres suivants, et in fine les 75 000 collaborateurs de Lafarge, à devenir membres actifs du « Leader for Tomorrow ».

Les changements les plus réussis au sein des entreprises se propagent d’une façon analogue à celles des ondes émanant d’une pierre tombée dans l’eau en formant des cercles de plus en plus larges. Le premier cercle représente le dirigeant, le deuxième son comité exécutif, le troisième le niveau suivant d’encadrement, etc. Pour piloter le changement de cap, l’équipe dirigeante se doit de partager une même vision du futur et pouvoir l’exprimer sous la forme d’une seule « histoire » et d’une « seule voix ». Une fois que cela est en place et que les membres de l’équipe dirigeante commencent à maîtriser le pilotage du changement, ils peuvent s’attaquer successivement aux cercles concentriques du management pour faire de la croissance une réalité. Dans leur démarche, ils veilleront à :

- s'assurer que la vision est largement partagée et comprise à tous les niveaux de l'organisation ;
- promouvoir les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements requis pour croître et éliminer les inhibiteurs de croissance ;
- aligner les systèmes de mesure et de compensation avec la nouvelle culture de croissance de l'entreprise ;
- ajuster les structures de l'organisation aux objectifs de croissance ;
- valoriser les leaders en tant que « modèles » renforçant la nouvelle culture de l'entreprise.

Les entreprises qui réussissent cette transition s'appuient souvent sur les fonctions ressources humaines et communication. Toutefois, le changement doit impérativement être piloté par les dirigeants les plus seniors en personne. Sans leur implication active, les résultats risquent d'être en deçà des attentes.

Refondre les processus de décision stratégique

Le planning stratégique est, pour nombre d'entreprises, un exercice routinier et sans réelle valeur ajoutée. En général, deux pièges menacent le plan stratégique : celui de développer une vision optimiste de l'activité sans lien avec la réalité ou de construire l'activité au travers du processus budgétaire. Dans le premier cas, l'entreprise développe une vision sans focalisation sur les faits ou la mise en œuvre : l'organisation n'est pas incitée à décider et à construire un engagement concret. Le document reste vague et les vecteurs de création de valeur ne sont ni identifiés ni quantifiés. Enfin, les modalités d'exécution ne sont pas clairement définies et les acteurs responsables de la mise en œuvre et des objectifs ne sont pas désignés. Les orientations ou les recommandations restent théoriques.

Le deuxième type de piège consiste à bâtir le plan stratégique à l'instar d'un budget. Le processus devient alors un exercice fastidieux trop focalisé sur les résultats annuels et trimestriels. Il est, par définition, à court terme et encourage une réflexion « incrémentale ». Il ne permet pas de faire émerger des idées de rupture et ressemble à une corvée dont il faut se débarrasser avant de retourner

à un travail plus prioritaire... Pour Mercer, un processus de planification stratégique efficace doit obliger à mettre en place un dispositif liant la stratégie avec l'allocation des ressources et l'exécution. Ce dernier implique de prendre en compte quatre éléments :

1. **Contenu** : comprendre finement où et pourquoi l'entreprise crée de la valeur aujourd'hui et demain.
2. **Processus** : mettre en place un calendrier de réunions, des étapes et s'assurer de la présence des principaux acteurs de l'entreprise.
3. **Exécution** : lier la stratégie avec le financement et l'exécution en hiérarchisant les projets en fonction de leurs potentiels et en leur allouant des budgets réels.
4. **Culture** : créer une culture de réflexion et de débats productifs permettant une adhésion forte de la part de l'organisation.

La maîtrise du contenu du processus stratégique oblige l'entreprise et son management à débattre des hypothèses inhérentes à chaque stratégie ou initiative. Le processus stratégique se transforme alors en un vrai débat d'idées qui permet de confronter fructueusement les points de vue opposant individus ou divisions. Parce que les options stratégiques sont débattues à fond avec les différents acteurs, le consensus ou le *statu quo* ne s'imposent plus. Le management est obligé de se poser les vraies questions, ces questions difficiles pour lesquelles il n'existe pas de réponse pré-formatée et dont la résolution demandera un effort important de recherche et d'analyse. La recherche d'information et l'analyse jouent un rôle très important ici, car elles forcent les parties prenantes à prendre des décisions sur des faits et non pas « intuitivement ».

La croissance des entreprises dans les prochaines années sera fondée en grande partie sur la croissance organique ou ne sera pas. Les entreprises qui veulent retrouver cette voie devront mener pour le moins une petite révolution culturelle car, une fois encore, l'un des principaux freins provient de la difficulté de faire évoluer l'organisation et ses modes de fonctionnement. Ainsi, il n'y a pas de mystère derrière les performances de celles qui l'ont compris : implication dans la durée du top management, adoption d'un processus stratégique dynamique, valorisation des débats, financement des projets de croissance, attention minutieuse portée à l'exécution, gestion des hommes adaptée aux objectifs, sont les piliers de leur culture. C'est sur de tels fondements que s'édifient les stratégies de croissance organique fédératrices et gagnantes.



La croissance organique : une approche académique

par **Éléonore Mounoud**

Laboratoire Stratégie & Technologie / École Centrale Paris

La croissance organique : une approche académique

Le constat de l'extrême faiblesse du taux de croissance organique des entreprises du CAC 40, évalué à 0,2 % en moyenne annuelle entre 1995 et 2003, justifie à lui seul l'enquête conduite par Mercer Management Consulting. Il appelle une réflexion approfondie de la part tant des praticiens du management que des consultants et des chercheurs. Nous proposons dans cette contribution de mettre en perspective les résultats de l'enquête conduite par Mercer avec les travaux académiques consacrés à l'analyse des stratégies d'entreprise. Il s'agit en particulier de savoir si, à l'instar de ce que l'on observe dans les entreprises, la croissance organique fait également figure de parent pauvre de la littérature académique, et si les leviers identifiés par Mercer recourent ceux mis en évidence par la recherche.

La croissance organique dans la littérature académique

Situons tout d'abord la place que tient la question de la croissance dans les manuels de stratégie, et la façon dont elle y est représentée. Ces manuels constituent un corpus intéressant dans la mesure où, condensant les acquis de la recherche, ils atteignent une audience bien plus large que les revues spécialisées : ils sont consultés par des milliers d'étudiants, mais également par des praticiens curieux ou informés. La stratégie d'entreprise y est le plus souvent abordée dans une double perspective, descriptive (il s'agit alors de rendre compte des succès et des choix qui y ont conduit) et analytique (il s'agit alors de fournir les grilles d'analyse nécessaires à la formulation des stratégies). Ces manuels, qu'ils soient français ou anglo-saxons, assignent comme objectifs principaux à la stratégie l'analyse des secteurs d'activités et l'arbitrage entre stratégie de coût et stratégie de différenciation. Ils distinguent de façon classique les trois modalités de développement que sont la croissance externe par fusions et acquisitions, la

croissance conjointe par alliances et/ou partenariats et enfin la croissance interne. Cette dernière est définie comme le développement de l'activité de l'entreprise à partir de ses propres ressources. Cette modalité de développement est déterminante dans de nombreuses activités, que ce soit par vertu (lorsqu'elle correspond, pour l'entreprise, au mode le plus efficace d'allocation de ses ressources) ou par nécessité (lorsqu'elle est la seule voie praticable pour l'entreprise). Elle repose de façon privilégiée sur la capacité d'innovation de l'entreprise, tant pour la conception de nouveaux produits que pour la conquête de nouveaux marchés et la maîtrise des savoir-faire qui leur correspondent. Pourtant, dans les manuels, la croissance interne est abordée le plus souvent dans les dernières pages, bien après les enjeux liés au diagnostic et au positionnement. Ainsi, le plus concis et le plus clair de ces manuels, celui consacré aux stratégies d'entreprise par Frédéric Leroy¹, aborde en 128 pages les canons de l'analyse stratégique ; la croissance n'y est abordée qu'au dernier chapitre, en quinze pages, dont deux seulement sont consacrées à la croissance interne.

Croissance organique et stratégies de rupture

À la lumière des catégories dégagées par la littérature académique, on peut envisager une première lecture de l'enquête conduite par Mercer : celle-ci se ferait le constat d'une nécessaire – et sans doute difficile – évolution du poids relatif des différentes voies de développement des entreprises. L'importance accordée dans le passé par les entreprises du CAC 40 à l'internationalisation et à la croissance externe expliquerait la faiblesse actuelle de leur croissance organique. Le déclin de ces deux modes de développement rendrait alors toute leur place aux stratégies, trop longtemps négligées, misant sur la croissance interne. Toutefois, les difficultés rencontrées par les entreprises pour mettre en place de telles stratégies nous conduisent à proposer une deuxième lecture de l'enquête menée par Mercer. Il nous semble en effet que la conquête de la croissance organique demande de rompre avec la conception et la pratique habituelles de la stratégie. La pensée stratégique a identifié, au cours de ces vingt dernières années, quatre ruptures principales, opérées avec succès par un certain nombre d'entreprises.

1. Frédéric Leroy, *Les Stratégies de l'entreprise*, Les Topos, Dunod, 2004, 2^e édition.

Le management de la technologie

La première de ces ruptures correspond à l'entrée sur la scène du management d'une préoccupation nouvelle, la technologie. Au milieu des années 1980, le management reconnaît à la technologie le rôle de ressource stratégique pour l'entreprise. L'évolution technologique apparaît plus rapide, avec un impact plus fort sur le jeu concurrentiel. Pour Michael Porter (1986), la force de la technologie réside dans sa capacité à influencer le jeu concurrentiel en modifiant à la fois la structure des secteurs industriels et leurs règles du jeu. La technologie peut annuler les positions établies par les concurrents et créer des opportunités pour de nouveaux entrants. Dans une vision schumpetérienne, seule sa capacité de « destruction créative » est capable de modifier autrement qu'à la marge la répartition des parts de marché. Son impact se fait sentir sur l'ensemble des caractéristiques d'un secteur. Dans le sillage de Michael Porter se développent, en France, les travaux pionniers de Marc Giget sur les grappes technologiques en 1984, de Jacques Morin sur la gestion des ressources technologiques en 1986 et de Pierre Dussauge et Bernard Ramanantsoa sur les stratégies technologiques en 1987, qui contribueront à faire émerger le management de la technologie comme préoccupation stratégique². De nouvelles représentations du développement de l'entreprise émergent ainsi. La stratégie est conçue comme le développement d'un potentiel interne, essentiellement technologique, et comme sa valorisation sur des marchés variés. La représentation de l'entreprise, reprise par exemple par Saint-Gobain, est alors celle d'un arbre dont les racines technologiques nourrissent un potentiel industriel ; ce tronc donne lui-même naissance à de nombreuses branches, les lignes de produits, dont les produits sont comme les fruits. Les produits de l'entreprise sont ainsi la valorisation sur des marchés des savoir-faire technologiques de l'entreprise.

L'approche par les compétences-clés

La deuxième rupture se fait jour à la fin des années 1980, avec l'apparition de l'approche fondée sur les ressources et les compétences. Elle prolonge en quelque sorte la première en mettant au cœur de l'analyse stratégique la

2. Giget, 1984 repris dans Marc Giget, *La Dynamique stratégique de l'entreprise*, 1998, Dunod ; Jacques Morin, *L'Excellence technologique*, 1985, Publi-Union ; Pierre Dussauge & Bernard Ramanantsoa, *Technologie et stratégie d'entreprise*, 1987, McGraw Hill.

capacité interne de l'entreprise à développer et à exploiter de façon idiosyncrasique des actifs (des ressources en particulier immatérielles) et des activités (des compétences), et à les imposer à son environnement. Les ressources technologiques (les brevets et les savoir-faire mais aussi les équipes scientifiques) sont particulièrement importantes, et la capacité à innover devient une compétence recherchée. Cette évolution est vécue comme un véritable renversement de la pensée stratégique, jusque-là orientée vers l'analyse du potentiel externe de l'environnement et la recherche de secteurs ou de niches attractifs. Inspirée et légitimée par une tradition économique (Penrose³, 1959), cette approche a donné lieu à de nombreux travaux en stratégie devenus aujourd'hui des références. Elle est popularisée par les travaux de Hamel et Prahalad⁴ sur les compétences-clés. Ceux-ci visent à expliquer le succès paradoxal des entreprises japonaises face à des concurrents (souvent américains) pourtant mieux implantés. Qu'il s'agisse de Canon face à Kodak puis Xerox, de Toyota face à Ford ou de Komatsu face à Caterpillar, ces challengers ont su mobiliser leurs compétences internes et faire preuve d'une capacité d'innovation pour renouveler l'offre sur leurs marchés, et plus radicalement pour modifier les positions établies et les règles du jeu concurrentiel. Ainsi, pour Hamel et Prahalad, la stratégie des entreprises japonaises de l'électronique grand public s'est appuyée sur le développement de compétences-clés (les « *core competences* ») qui se traduisent ensuite par des « *core products* » (les composants), qui sont enfin déclinés sur différents segments de marché en produits finaux. Ces entreprises ont ainsi acquis un leadership mondial sur les « *core products* » et pu réaliser à la fois des économies d'échelle et des économies d'envergure (*scale and scope*). Pour être clé, une compétence doit permettre l'accès à un nombre important de marchés, contribuer de façon significative à la satisfaction des besoins du client et à la réalisation des performances du produit final et être difficile à imiter. Une compétence-clé se traduit donc non seulement par des savoir-faire, des « technologies » au sens large, mais également par un fonctionnement spécifique à une entreprise donnée, caractérisé par un mode de déploiement coordonné de ressources et une capacité d'apprentissage (Durand, 1998)⁵.

3. Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959, Londres, Basil Blackwell.

4. Gary Hamel et C.K. Prahalad, *La Conquête du futur*, 1999, Dunod.

5. Thomas Durand, « The Alchemy of Competence », in *Strategic Flexibility : Managing in a Turbulent Environment* edited by G. Hamel, C.K. Prahalad, H. Thomas and D. O'Neal, 1998, John Wiley & Sons Ltd.

Une approche stratégique de l'innovation

La troisième rupture redéfinit la place accordée à l'innovation dans la dynamique concurrentielle. Si l'introduction de la différence et de la nouveauté est depuis toujours à la base des stratégies de différenciation, l'innovation est restée longtemps abordée de façon restrictive, en termes de nouveaux produits. Elle est conçue aujourd'hui de façon plus globale, comme en témoigne le succès de deux expressions. Le premier est celui de la « stratégie fondée sur le temps » (*time-based competition*) proposée par Stalk et Hout⁶ en 1992, qui suggère que le rythme d'introduction de la nouveauté est la clé du succès stratégique. La réduction des temps de cycle de fabrication, de conception et de distribution ainsi que la rapidité de renouvellement des offres y sont considérées comme les facteurs premiers de la compétitivité pour une entreprise. La généralisation de cette pratique conduit aux situations d'hyper-compétition identifiées par Richard D'Aveni⁷. Ainsi, dans le secteur des technologies de l'information, des innovations répétées visent à toujours déstabiliser le jeu concurrentiel et à rendre rapidement obsolètes les règles du jeu concurrentiel. Ceci réduit la stratégie à une suite de coups, plus ou moins adroits, et la transforme en une tactique du mouvement permanent. L'« innovation stratégique » est la deuxième expression qui a fait florès. L'innovation n'est plus seulement importante en ce que la capacité de renouvellement des produits peut fonder une stratégie, elle est plus radicalement stratégique dans le sens que ce sont progressivement les modèles stratégiques, puis la façon même de concevoir ces modèles, qui doivent eux-mêmes être renouvelés. C'est la proposition de Michael Porter⁸ (1996), qui souligne combien l'accent mis sur la maîtrise des compétences dissout l'essence de la stratégie au profit de la seule recherche d'efficacité et/ou d'efficience. Il appelle à l'inverse à l'innovation stratégique, c'est-à-dire à la définition singulière, propre à chaque entreprise, d'une offre et d'un mode de production associé. Ceci renvoie aux stratégies de rupture, qu'elles soient technologiques (Christensen⁹, 1997) ou plus globales sur la proposition de

6. Georges Stalk et Thomas Hout, *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, 1990, Simon & Schuster.

7. Richard D'Aveni, *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 1995.

8. Michael Porter, « *What is Strategy ?* », *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1996, pp.61-78.

9. Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma*, 1997, Boston : Harvard Business School Press.

valeur (Kim et Mauborgne¹⁰, 1997), définies par leur capacité à établir une nouvelle offre de référence sur le marché. Benetton et Dell Computer sont ainsi deux entreprises dont le succès repose sur une innovation stratégique, en ce qu'elles ont toutes deux reconfiguré la chaîne de valeur de leurs secteurs en imaginant des nouvelles façons de faire et de répartir les activités entre la firme et le marché, tant pour produire que pour distribuer leur production.

« Dématuration » et leadership

Dans leur ouvrage consacré aux secteurs matures, où par définition la croissance s'essouffle et la rivalité s'intensifie, Baden Fuller et Stopford¹¹ (1992) ont bien montré les différentes ruptures à opérer pour réaliser une innovation stratégique. Ils ont analysé la capacité de certaines entreprises à sortir « par le haut » d'une situation de maturité ou de déclin en organisant la « dématuration » ou le rajeunissement de leur activité. S'il repose sur certaines décisions stratégiques, ce rajeunissement est avant tout affaire de leadership, de management et d'organisation. Sur le plan stratégique, le rajeunissement implique le plus souvent de redéfinir (voire de limiter) les segments de marché où l'entreprise est présente – par une segmentation plus fine des clients et une connaissance approfondie de leurs besoins – et/ou de redéfinir l'offre de produits et de services qui leur est proposée. L'avantage concurrentiel recherché réconcilie le plus souvent deux directions jusqu'alors opposées : la qualité à bas coût pour Honda, la diversité à bas coût pour Courtaulds, le renouvellement rapide de l'offre à bas coût pour Benetton. Toutefois, au-delà d'une recette stratégique pour secteur mature, Baden Fuller et Stopford soulignent le rôle-clé que jouent les représentations managériales. Leur leitmotiv est que la maturité est moins une donnée qu'un état d'esprit ; ainsi, le rajeunissement d'une offre serait avant tout affaire de dynamique managériale. Baden Fuller et Stopford expliquent que les entreprises dont les dirigeants définissent leur industrie comme mature et se considèrent comme soumis à leur environnement sont le plus souvent incapables de se régénérer. De même, la connaissance des dirigeants, fondée sur leur expérience de leur secteur et de leur entreprise, peut constituer un frein au rajeunissement de l'activité si elle en vient à enserrer leur réflexion dans

10. W. Kim, R. Mauborgne, « *Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth* », Harvard Business Review, Janvier-Février 1997, pp.103-112.

11. Charles Baden Fuller et John Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, London: Routledge, 1992.

un cadre trop étroit. À l'inverse, les entreprises qui ont mené à bien ce rajeunissement ont mis en place les structures et les processus nécessaires pour donner aux managers intermédiaires une certaine marge de liberté ; il s'agit à la fois de leur permettre d'expérimenter de nouvelles voies et de permettre à l'ensemble de l'organisation de tirer profit de ces expérimentations. Cette pratique recouvre les différents dispositifs d'intrapreneuriat (tels qu'étudiés par Olivier Basso et Thomas Legrain pour les entreprises françaises¹²) en même temps que l'assouplissement des règles de contrôle et l'élagage du portefeuille d'activités pour se séparer des plus déficitaires ou des plus obsolètes.

Leviers de croissance organique et stratégies de « dématuration »

Il apparaît ainsi que les leviers de la croissance interne identifiés dans l'enquête pilotée par Mercer renvoient pour partie aux tactiques de « dématuration » analysées par Baden Fuller et Stopford. Il s'agit *a minima*, pour l'entreprise, de comprendre les besoins de son client de façon à mieux positionner son offre, à améliorer la relation commerciale, à s'insérer dans sa chaîne de valeur et à traduire ces données dans une offre nouvelle, pour partie en rupture avec les concurrents. Il s'agit aussi de concevoir et de mettre en œuvre des modalités organisationnelles qui permettent, tout en maintenant voire en réduisant les coûts, d'orienter l'ensemble de l'organisation vers le client. Aussi simples que paraissent les nouvelles offres et les nouvelles organisations une fois en place, elles correspondent toujours à une rupture avec les façons de faire et de penser. C'est d'ailleurs ce qui en fait la difficulté pour les individus et plus encore pour les entreprises, du fait de l'articulation entre les décisions stratégiques du noyau dirigeant et l'action quotidienne des managers opérationnels. Au-delà, des ruptures plus radicales encore – qu'elles soient fondées sur la technologie, telles que l'avènement du numérique et la dématérialisation de nombreuses industries, sur les modes d'organisation ou qu'elles combinent ces deux dimensions – viennent introduire des degrés d'incertitude et de complexité supplémentaires à l'exercice.

12. Olivier Basso et Thomas Legrain, *La Dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Institut de l'entreprise, 2004.

Repenser les modalités de l'exercice stratégique

Ceci nous amène à la quatrième et dernière rupture demandée par la croissance interne : il s'agit de repenser les modalités de l'exercice stratégique selon deux voies complémentaires. La première correspond à la recherche d'un nouvel équilibre, souvent difficile à trouver, entre les contributions du noyau dirigeant, censé apporter vision et leadership, et celles des managers intermédiaires, plus proches des clients et des équipes mais dont les propositions sont souvent dominées par les décisions des dirigeants dans les exercices de planification. Au-delà des « conversations stratégiques » aujourd'hui plébiscitées sans que les raisons de leur efficacité soient d'ailleurs toujours évidentes, de nombreuses réflexions sur le rôle d'intrapreneur des managers intermédiaires et leur contribution à l'innovation stratégique ont émergé. La deuxième voie correspond à l'inscription du projet stratégique dans un système humain. L'enjeu n'est pas seulement de bien communiquer autour du projet stratégique pour que celui-ci soit accepté par une audience studieuse et docile. Ce projet doit s'insérer dans les activités quotidiennes des différentes équipes concernées ; celles-ci sont appelées à modifier par leurs retours d'expérience le projet stratégique, et dans certains cas elles le modèlent plus sûrement que les décisions des dirigeants. Cette deuxième voie correspond à une ré-articulation plus radicale, aujourd'hui en cours, entre formulation et mise en œuvre des stratégies. Il peut ainsi être envisagé que la stratégie émerge des activités ordinaires et des routines de l'organisation à travers un travail diffus de résistance, d'appropriation et de réinterprétation du projet stratégique (La Ville et Mounoud, 2005¹³). Cette évolution se traduit en France par l'intégration de perspectives sociologiques dans le champ du management stratégique. De nombreux ouvrages académiques, tels les travaux de Jean-Claude Thoenig¹⁴, de Roland Reitter¹⁵, ... en témoignent. Plus frappant encore est l'engagement dans les métiers du conseil en stratégie de nombreux héritiers de Michel Crozier. Il en est ainsi de Michel Moullet au sein d'Accenture, de François Dupuy au sein de Mercer Management Consulting, ou de Jean-Christian Fauvet chez Kea&Partners.

13. Inès de La Ville et Éléonore Mounoud, *Strategy as Everyday Practice*, European Business Forum, avril 2005. http://www.ebfonline.com/at_forum/at_forum.asp?id=518&linked=508

14. Jean-Claude Thoenig et C. Michaud, *Sociologie et stratégie de l'entreprise*, Village mondial, 2001.

15. Guy Chassang, Michel Moullet, Roland Reitter, *Stratégie et esprit de finesse*, Economica, 2002.

Croissance organique et transformation de l'organisation

C'est là, à nos yeux, une singularité forte de la croissance organique, qui explique sans doute en partie la moindre faveur dont elle a joui dans les grandes entreprises : elle se prête moins facilement que la croissance externe à un exercice stratégique fondé sur des décisions arrêtées par le noyau dirigeant. Une fusion ou une acquisition est plus facile à « décréter » qu'une innovation stratégique, pourtant à la source de la croissance organique. Les transformations des hommes et des processus qui doivent accompagner de telles innovations sont encore difficiles à décrire, à comprendre et à manager. Ces réflexions dessinent ainsi une voie de progrès tant pour la recherche académique que pour les démarches d'accompagnement des consultants et les pratiques des managers et des dirigeants.

Institut de
l'entreprise

Créé en 1975 par une trentaine de grands groupes, l'**Institut de l'entreprise** réunit aujourd'hui plus de 120 entreprises membres. Lieu de rencontre, centre de réflexion et pôle d'influence intellectuelle, l'Institut a pour vocation de privilégier les analyses approfondies et prospectives contribuant à la réflexion des dirigeants sur les progrès du management et les thèmes de société proches de l'environnement des entreprises.

MERCER

Management Consulting

Fondé en 1972, **Mercer Management Consulting** est l'un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie et en transformation d'entreprise. Il a pour vocation d'aider les directions générales de grandes entreprises à croître de façon durable et rentable en anticipant les mutations de leurs clients et de leur environnement.



Depuis plus de 175 ans, l'**École Centrale Paris** forme des ingénieurs de haut niveau pour l'Entreprise. Pour rester fidèle à sa vocation, l'École se fixe pour objectif d'être une institution de référence à l'échelle mondiale et s'engage plus que jamais dans quatre axes de développement :

- être au meilleur niveau d'excellence dans toutes ses activités,
- réaffirmer son positionnement scientifique et technologique,
- valoriser ses compétences,
- adapter son management et son organisation aux attentes de son environnement.

La qualité et l'engagement de ses personnels et de ses élèves, le très haut niveau d'exigence de son projet de formation doivent lui permettre d'évoluer dans la « classe mondiale » des établissements d'enseignement supérieur.

