STRATEGIA
Partners

Bonne nouvelle pour les leaders : la crise arrive ou Croître grâce aux crises

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

Depuis les années 1950, l'économie mondiale est structurellement cyclique avec une crise tous les 4 ans. Sa volatilité augmente. La capacité des entreprises à résister aux crises se réduit.

Or, la crise permet toujours aux leaders de croître et de gagner des parts de marché. Les approches traditionnelles ne suffisent plus. Il faut faire des choix, accroître l'anticipation, l'agilité et la gouvernance.

Quatre constats

Les crises sont une constante inévitable et nécessaire à la croissance économique.

Une seule certitude : la crise arrive. L'économie mondiale a connu 18 crises soit une crise tous les 4 ans depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, que ce soit une crise structurelle de fin d'un cycle d'une industrie (infrastructures, biens de grande consommation, services) ou de géographies (Japon, Europe…) ou une crise conjoncturelle liées à des événements ponctuels (crises financières, sanitaires, de tensions géopolitiques..).

Il faut donc intégrer ces phases de ralentissement inévitable dans la stratégie des entreprises et les utiliser pour faire la différence.

Les leaders gagnent toujours des parts de marché pendant les crises.

Le constat est sans appel : les leaders gagnent des parts de marché et amplifient leur leadership pendant la crise. Les grands groupes à la fois résilients et créateurs de valeur dans la durée s'appuient sur la combinaison de la génération de cash et de la croissance.

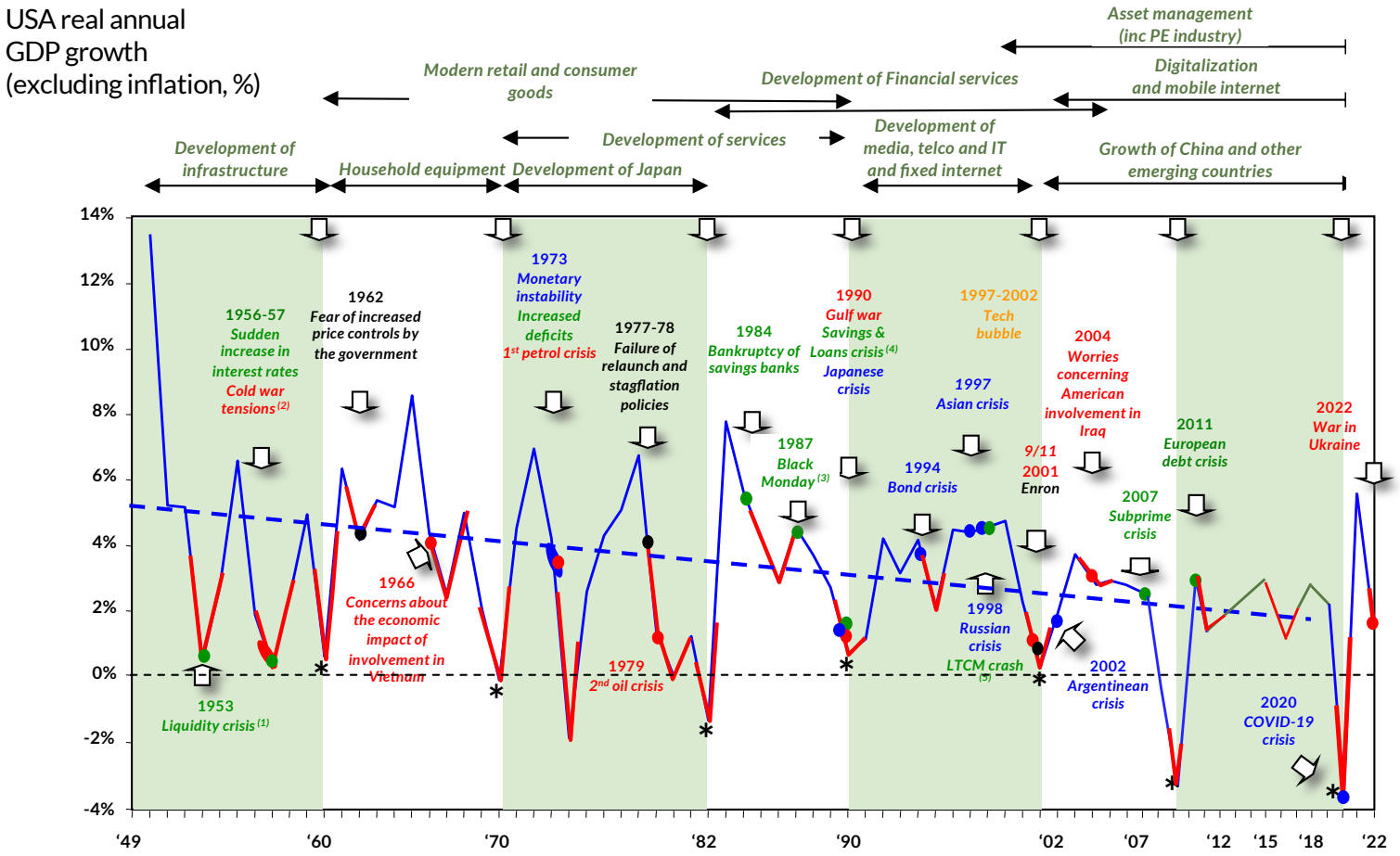
Ils s'appuient sur des positions concurrentielles solides, génératrices de cash-flows en interne. Ces "vaches à lait" permettent de survivre à travers les crises. Mais elles ne créent pas de valeur. Celle-ci est créée par les activités en forte croissance.

Ce sont les décisions prises pendant la crise qui permettent des inflexions et des croissances significatives. Pendant le ralentissement, tous les acteurs défendent leur position pour rester à flot. Au cœur de la croissance, tous les acteurs se donnent les moyens de croître (R&D, industriels, commerciaux…). Seule à la fin de la crise, les stratégies peuvent se différencier.

STRATEGIA
Partners

Les crises sont une constante incontournable et utile de la croissance à long terme. L'économie mondiale connaît une crise tous les 4 ans

Exemple des Etats-Unis – 21 crises en 73 ans (1949-2022)



Source: 2022 figure from IMF forecast; Sources: IMF, BEA, Bloomberg, Shiller, analyses, research and estimates Strategia Partners

- ✱ End of a long economic cycle
- Financial crisis due to domestic causes
- Financial crisis due to external causes
- Domestic tensions
- Geopolitical tensions
- Speculative bubbles

La volatilité de l'économie augmente et la capacité des entreprises à résister à la crise se réduit.

La statistique le rappelle avec force : la volatilité de l'économie augmente. Elle a doublé dans les 20 dernières années. Entre 1950 et 2000, la croissance moyenne de l'économie américaine (hors inflation) était de 3,5% par an. L'écart type de 2,0%. La volatilité de 58%. Depuis 2000, la volatilité est de 102%. Les raisons sont multiples : interdépendances entre les zones, optimisation et spécialisation des chaines de valeur entre géographies, accroissement de la dette publique et privée, concentration des marchés. Les crises futures devraient accélérer leur rythme de diffusion, davantage différencier leur ampleur par marché et être encore plus sensibles aux tensions géopolitiques. Au final, ces mouvements réduisent la résilience des entreprises face à la crise.

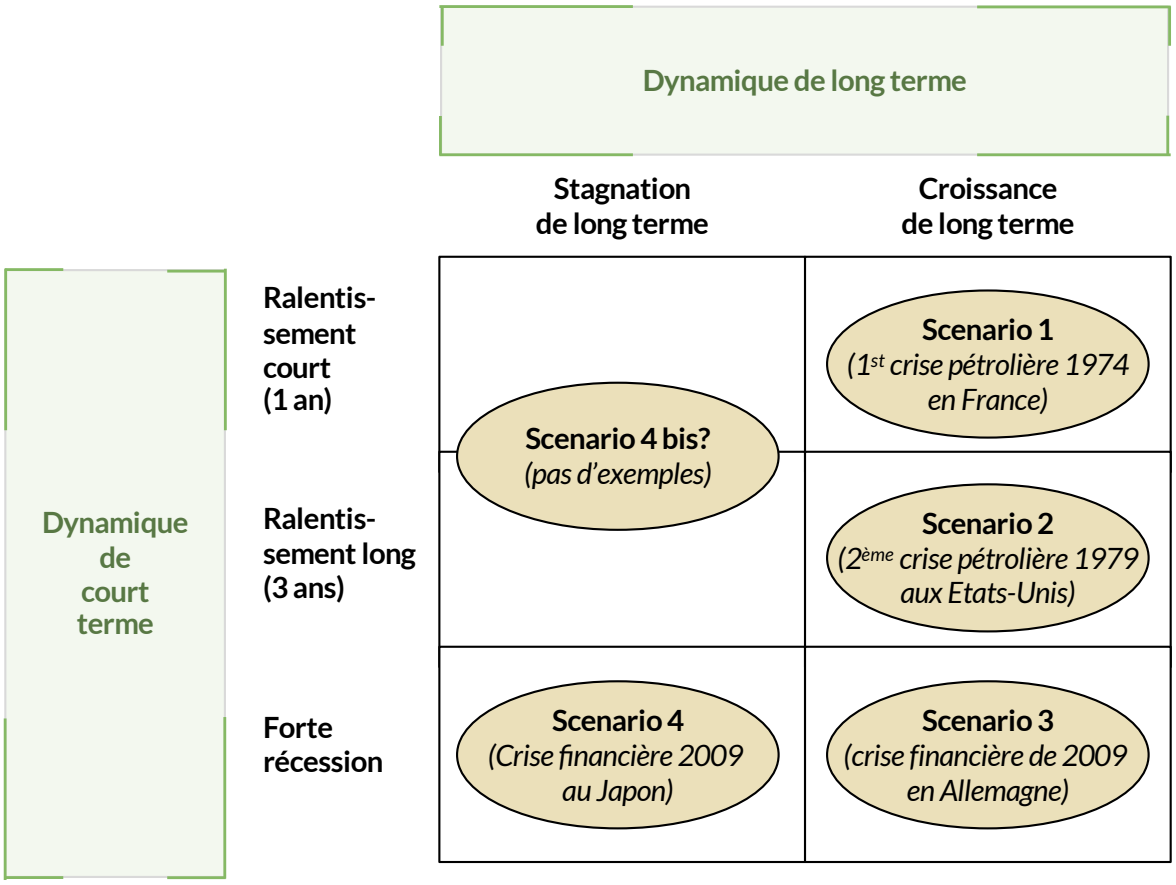
Les approches traditionnelles sont nécessaires mais ne suffisent plus.

Les fondements des approches traditionnelles pour résister à la crise sont toujours pertinentes :

- Focalisation sur les actions à fort impact avec rapidité de mise en œuvre (6 à 12 mois) ;
- Segmentation des actions entre la phase d'optimisation et la phase de préparation au redémarrage ;
- Différentiation des actions et des investissements entre les activités à fortes positions et à faible croissance ; à faible positions et faibles croissance ; en fortes croissances ;
- Revue du portefeuille d'activité et décisions de forte restructuration et repositionnement, de cession, d'arrêts ou de partenariat des activités à faible potentiel ;
- Réduction des coûts non stratégiques et maximization du cash pour les activités à faible croissance et à fortes positions ;
- Optimisation de la marge brute et des coûts stratégiques (R&D, commercial et marketing, service, qualité…) avec focalisation sur les clients, les canaux, les produits, les géographies les plus rentables ;
- Investissements focalisés pour les activités en forte croissance pour se concentrer sur quelques sources de croissance majeures ;
- Préparation des conditions pour la reprise ;
- Priorités à la gestion du temps, à la vitesse et au timing des actions à forte ampleur, par rapport à l'exhaustitivité de ces actions.

Cependant, ces approches ne suffisent plus. Dans les temps de crise, le temps est un facteur critique. Dans une crise qui dure 12 à 18 mois, réaliser les actions en huit mois permet d'être prêt pour la reprise en termes de focalisation et de moyens financiers.

Différents scénarios de crise avec de fortes différenciations par pays sont possibles (1/2)



1 **Ralentissement à court terme et repositionnement sur une une trajectoire de croissance à long terme**

- *Contraction à court terme de la demande induite par l'inflation et les réponses monétaires*
- *Maîtrise rapide de l'inflation (principalement sous l'effet de facteurs conjoncturels)*

2 **Ralentissement long (forme en W) et repositionnement sur une trajectoire de croissance à long terme**

- *Difficultés à contrôler l'inflation au cours des 18 prochains mois en raison de la persistance des facteurs conjoncturels ou d'un impact plus fort des facteurs structurels*
- *Combinaison avec une crise financière (p. ex:, sous l'effet de l'endettement public et des déficits budgétaires)*

3 **Forte récession et croissance lente à long terme**

- *Impact massif des prix de l'énergie et des matières premières sur la demande globale*
- *Pénurie d'énergie, de matières premières et de main-d'œuvre et contraction du commerce mondial en raison des tensions géopolitiques, entraînant une forte baisse transitoire du PIB*

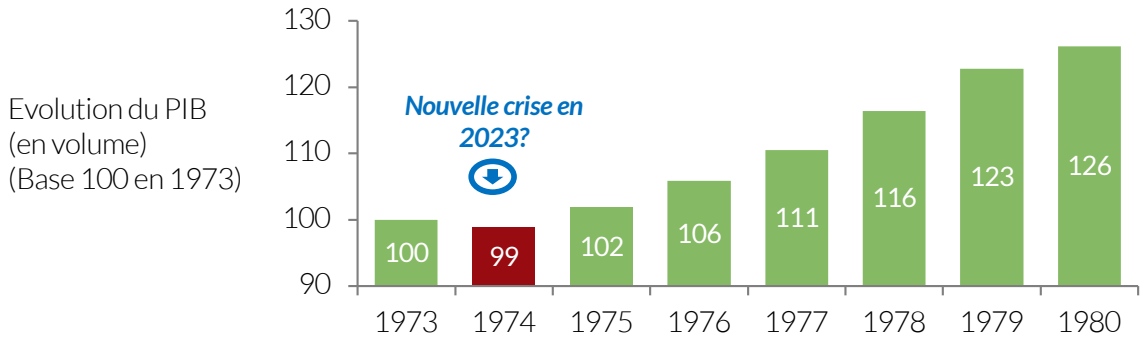
4 **Forte récession et stagnation à long terme**

- *Entrée dans une nouvelle période de stagnation : fragmentation du monde, contraction à long terme du commerce mondial et constitution de blocs économiques (Europe, États-Unis, Asie et Russie)…*
- *… ou par un changement massif des politiques publiques de lutte contre le changement climatique*

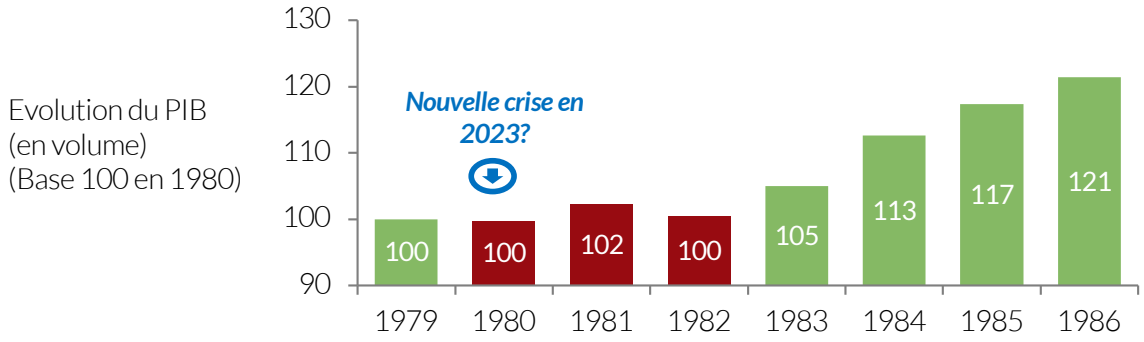
STRATEGIA
Partners

Différents scénarios de crise avec de fortes différenciations par pays sont possibles (2/2)

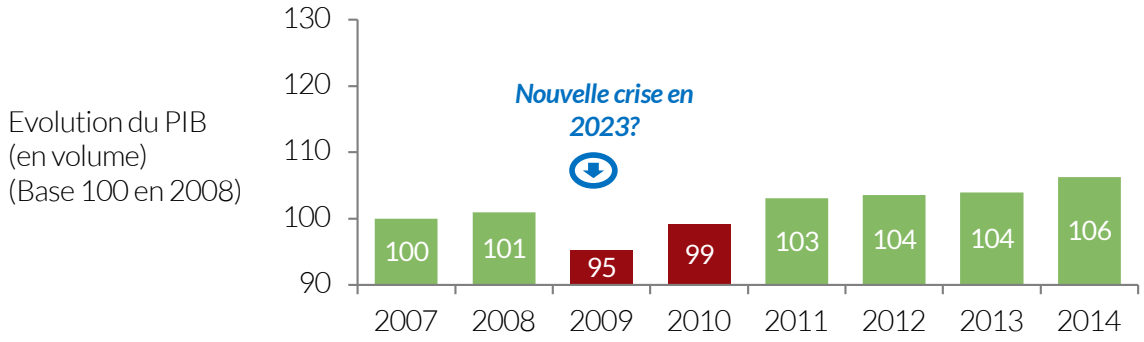
Scenario 1 – Premier choc pétrolier en 1974 en France



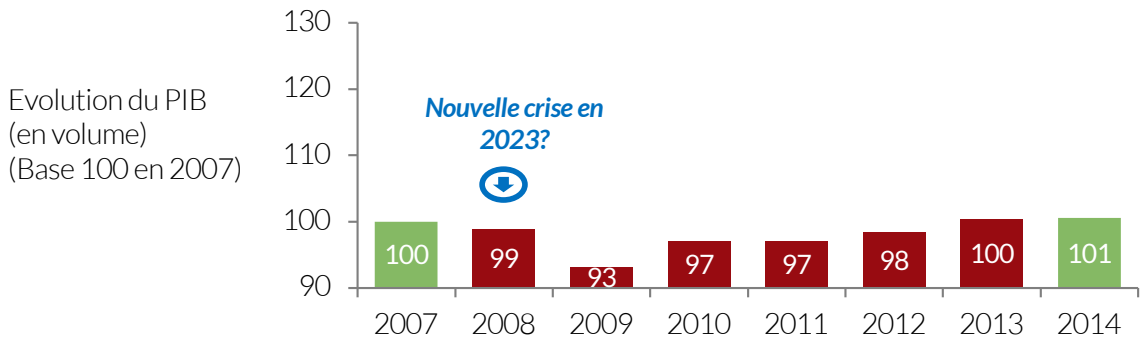
Scenario 2 – Deuxième choc pétrolier en 1980 aux Etats-Unis



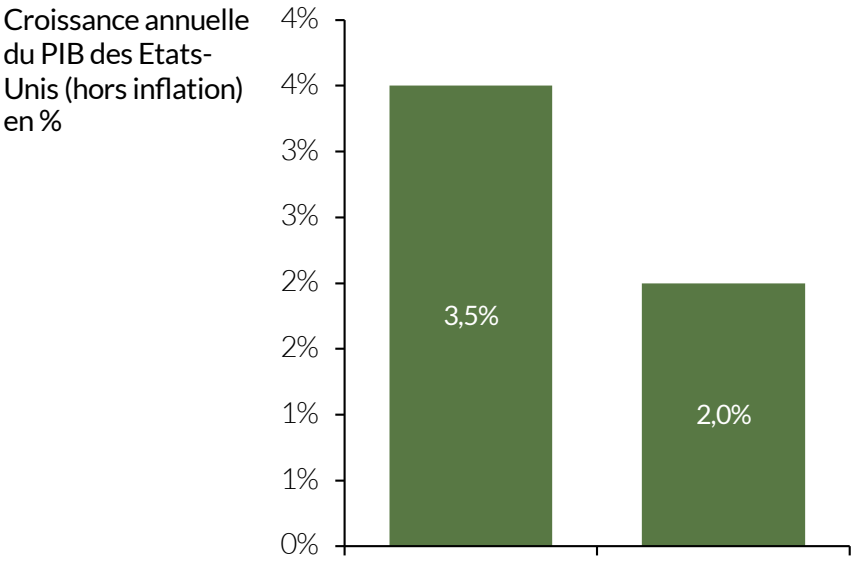
Scenario 3 – Crise financière de 2009 en Allemagne



Scenario 4 – Crise financière de 2008/2009 au Japon



La volatilité de l'économie augmente et la capacité des entreprises à résister à la crise se réduit



	1950-1999	2000-2021
Ecart type (%)	2,1%	2,0%
Volatilité (%)	58%	102%

Il faut donc aller plus loin dans leur définition et être plus rapide et agile dans leur exécution : comprendre les facteurs de crise ; hiérarchiser les priorités stratégiques et les actions de court termes ; intégrer et mettre en place une gouvernance appropriée.

Quelle approche pour créer une inflexion pendant la crise ?

L'approche pour profiter des opportunités offertes par la crise doit être structurée autour de 8 éléments :

1. Caractérisation des facteurs de crises et définition de deux ou trois scénarios macro-économiques avec différentiation par marché ;
2. Impact de ces scénarios sur la dynamique des marchés, la dynamique économique et la dynamique concurrentielle des différents métiers de l'entreprise ;
3. Définition et segmentation des enjeux stratégiques par scénario macro-économiques ;
4. Identification des points de faiblesses et des facteurs de risques des différents modèles d'activité de l'entreprise
5. Implications en termes de stratégie de moyens termes et de leviers d'actions à court terme ;
6. Définition des fondamentaux à mettre en œuvre quelque soit le scénario et définition des actions d'adaptations stratégiques à mettre en œuvre en fonction des scénarios ;
7. Définition d'un plan d'actions intégrant les fondamaentaux et les actions d'adaptations stratégiques ;
8. Définition de la gouvernance de crise et du pilotage des actions en fonction de l'évolution de la crise vers l'un ou l'autre des scénarios.

Cette approche suppose un niveau de préparation et d'alignement plus fort que dans le passé. Elle est proactive et pas simplement réactive. Elle entraîne des redéfinitions fortes des priorités par opposition au « business as usual» optimisé. Elle nécessite par conséquent un pouvoir de pilotage, d'arbitrage et de contrôle fort de la part de la tête du groupe par rapport à la simple gestion décentralisée des opérations, entité par entité.

Qu'en conclure ?

La crise arrive. Seuls son point de démarrage, sa durée et son ampleur sont incertains. La volatilité augmente pour les entreprises. Le temps s'accélère. Il faut accroître l'agilité et la vitesse de réaction. Il faut changer les approches. Ceci passe par une meilleure compréhension des facteurs de la crise, une différentiation par marché et par activité, une définition des fondamentaux et des stratégies d'adaptation, une vision forte et pilotage serré du management et une gouvernance adaptée. C'est ce qui fera, infine, la différence de croissance à la sortie de la crise.

STRATEGIA
Partners

Les leaders gagnent toujours des parts de marché significatives grâce aux crises

LES POINTS CLES

- Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître régulièrement de plus de 7,5% par an, soit un doublement de l'activité tous les 10 ans.
- Les crises sont une constante incontournable et utile de la croissance à long terme. L'économie mondiale connaît une crise tous les 4 ans. Sa volatilité augmente.
- C'est par les décisions prises pendant les crises que les leaders gagnent des parts de marché et font la différence.
- Plusieurs scénarios de crise sont envisageables avec de fortes différenciations probables par pays.
- Prévoir le scénario de crise par pays est impossible mais préparer les différents scénarios est nécessaire.
- Il est nécessaire d'aller au-delà des approches traditionnelles de réaction aux crises en anticipant les facteurs de la crise, en focalisant ses actions, en différentiant les enjeux, en accroissant l'agilité et en mettant en œuvre une gouvernance adaptée.

STRATEGIA
Partners

Strategia Partners

***Strategia Partners** est un cabinet international de conseil en stratégie basé en Europe (Paris & Zurich), aux Etats-Unis (New York & Seattle) et en Chine (Shanghai). Il assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leur stratégie de croissance. Son approche intègre 3 perspectives : la performance stratégique et financière, la performance environnementale et la performance humaine.*

Contact : jean.berg@strategiapartners.com

Paris | Zurich | Shanghai | New York | Seattle

STRATEGIA
Partners

Strategy Consulting for Sustainable Growth

Strategy. Impact. Growth.

For Corporates

For Private Equity

Portfolio Strategy | Business Acceleration Strategy |
Operational Strategy | Due Diligence