STRATEGIA
Partners

Croître en conciliant le temps court et le temps long

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

La réussité d'une stratégie de croissance significative (et longue) n'est pas une stratégie simple, dans la continuité des actions passées. Elle nécessite une amélioration continue de l'existant mais également des ruptures et des remises en cause fortes. Elle oblige à réussir à travailler sur deux horizons de temps : le court terme et le long terme. Le principe est une évidence. Sa mise en œuvre est complexe.

Deux horizons de temps pour le CEO et la Direction générale

La croissance est le seul levier de création de valeur à long terme. Une entreprise qui ne croît pas régulièrement et qui n'augmente pas régulièrement sa valeur perd son attractivité et son indépendance à long terme.

Cependant, les directions générales font face à des arbitrages constants : d'un côté les investissements à long terme pour la croissance, et de l'autre, les résultats à court terme. Elles doivent également répartir leur temps entre la réflextion stratégique et l'optimisation des opérations, ces dernières fournissant les ressources nécessaires pour soutenir la stratégie.

Elles évoluent en permanence dans quatre dimensions, issues de la combinaison de deux perspectives : croissance par rapport à rentabilité d'une part, et court terme par rapport à long terme d'autre part (cf. Tableau 1).

Idéalement, ces perspectives ne sont pas antagonistes. Cependant, en pratique, des arbitrages constants sont nécessaires.

Ces choix ne se font jamais au profit exclusif d'une seule dimension, sauf en cas de crise exigeant des restructurations urgentes. Le plus souvent, les directions générales élaborent un ensemble d'actions et de priorités couvrant ces quatre dimensions, que ce soit à travers une réflexion stratégique explicite ou en réponse implicite aux circonstances du groupe.

Or, le temps et les ressources sont toujours contraints. Il est donc nécessaire de déterminer le meilleur équilibre à adopter sur une période donnée entre ces dimensions, en termes de temps consacré par le management, de priorités assignées aux équipes, de leur motivation, ainsi que de la communication interne et externe.

Cet équilibre ne doit pas être laissé au hasard. Une sur-exposition à l'une de ces dimensions ne permet pas une croissance régulière et durable.

STRATEGIA
Partners

– Tableau 1 –

Pour créer de la valeur à long terme, il faut travailler sur deux horizons de temps (court terme et long terme) et sur les deux enjeux (rentabilité et croissance)

Enjeux	Horizons de temps : Court terme	Horizons de temps : Long terme
Rentabilité	**Restructuration** • Restructurations industrielles & commerciales • Désinvestissement • Réduction des Frais généraux • Optimisation des processus • …	**Compétitivité** • Acquisitions majeures • Localisations de outils • Ruptures technologiques • Suppression d'une étape de valeur • …
Croissance	**Optimisation des revenus** • Politique de prix • Stratégie de gamme • Stratégie de canaux de distribution • Politique d'innovation • …	**Croissance stratégique** • Choix des métiers & segments • Intégration amont & aval • Re-segmentation • Innovation de rupture • Diversification • …

Risque d'une surexposition sur l'un des horizons de temps

Les directions générales doivent éviter une surexposition sur l'un des horizons de temps qui aurait des conséquences fâcheuses (cf. Tableau 2).

Le risque de myopie. L'entreprise se focalise sur le court terme sans intégrer les enjeux et les moyens de la perspective de long terme.

L'exemple emblématique est Kodak, souvent cité comme exemple de ce qui se passe quand on ne suit pas l'évolution de la technologie, sauf que l'entreprise n'a pas échoué dans ce domaine. Kodak n'a pas « raté » la photographie numérique. Il a inventé le premier appareil photo numérique. Kodak n'a pas « raté » l'internet. Il a acheté un site populaire de partage de photos en ligne dix ans avant qu'Instagram ne soit même une idée. Le problème de Kodak n'était pas technologique, mais stratégique ; Kodak reposait trop sur ses films physiques, très rentables. Kodak a échoué parce que son modèle économique d'origine était trop solide et que le temps et les ressources dédiées aux nouveaux modèles demeuraient insuffisants. Kodak n'a pas sû résoudre le « dilemme de l'innovateur » (C. Christensen).

Le risque de presbytie. L'entreprise se focalise sur le long terme (et le modèle d'activité de rupture de fin de jeu de l'industrie) sans s'assurer du chemin critique avec le court terme. La vision stratégique de Vivendi portée par Jean-Marie Messier de convergence entre la technologie et la création audiovisuelle au début des années 2000 s'est avérée pertinente. Cependant, Vivendi n'a pas su tirer parti de cette vision parce que le pont entre la situation de départ et la vision d'arrivée n'était pas assez solide. Cette stratégie demandait des ressources, de l'expertise et du temps.

Réussir l'intégration des deux horizons est complexe parce que ces derniers obéissent à des logiques différentes en termes de perspectives, d'approches de business, de compétences et d'équilibres financiers.

Steve Jobs a réussi le redressement et le succès d'Apple à partir de 1997 parce qu'il avait une vision sur les grandes dynamiques de l'industrie et notamment la convergence entre la technologie et la création (graphique, musique et video). A court terme, ce qui a sauvé Apple est une innovation de design de faible ampleur mais terriblement efficace : l'iMac. Cette réussite s'est imposée grâce à un produit simple mais avec une communication forte et différentiante (cf. Tableau 3).

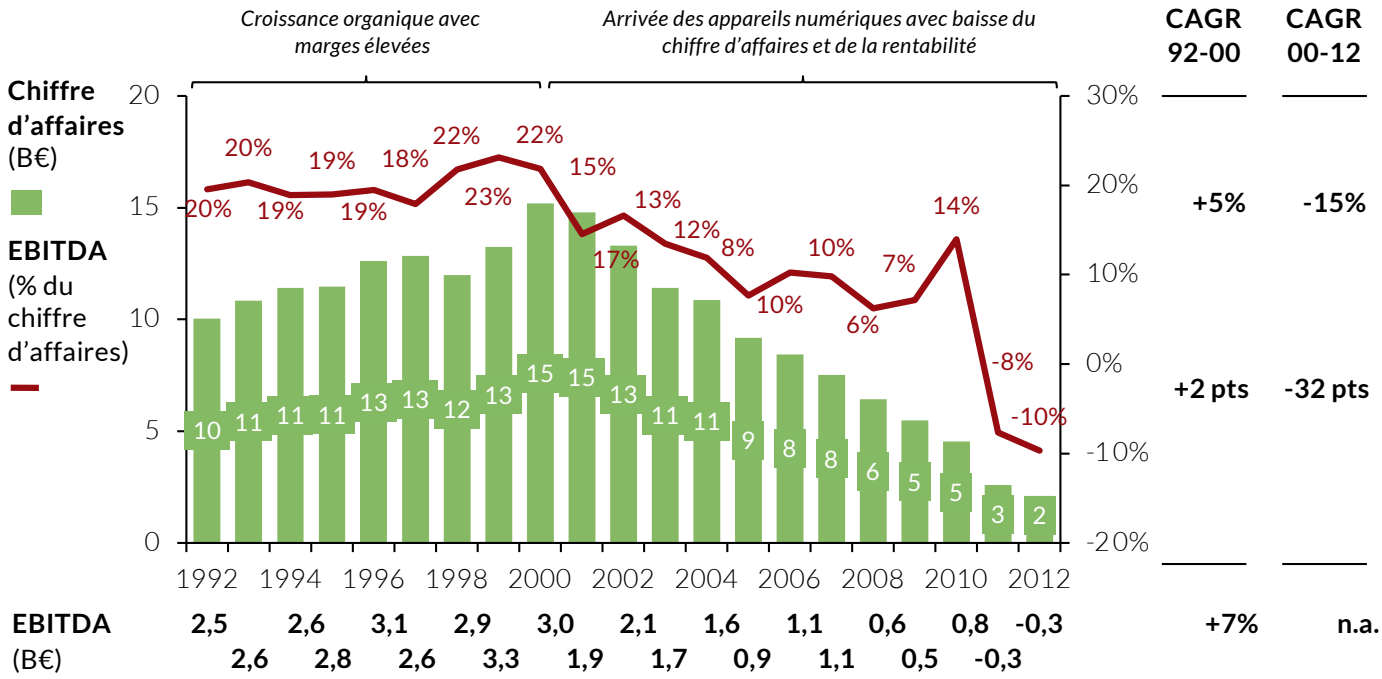
La combinaison de ces deux perspectives assure une croissance de long terme (cf. Tableaux 4 à 6).

STRATEGIA
Partners

– Tableau 2 –

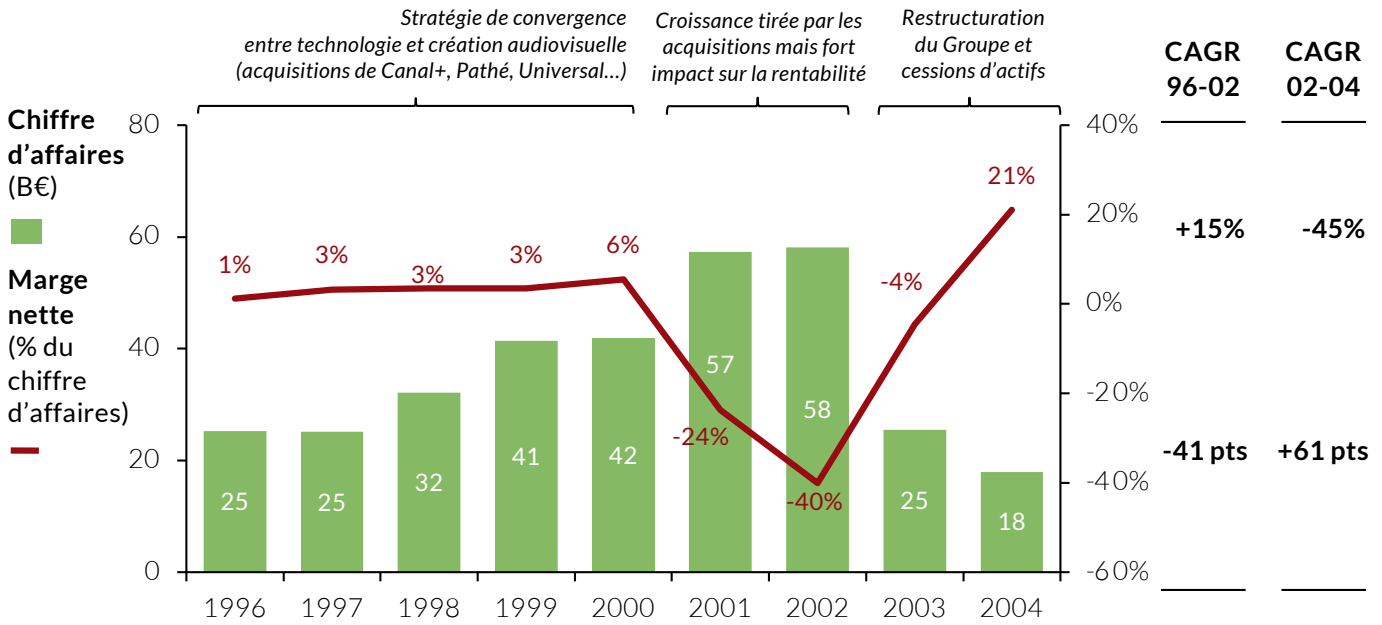
Il existe deux risques de perspectives stratégiques : la Myopie (Kodak) et la Presbytie (Vivendi)

La Myopie (Kodak)



	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	CAGR 92-00	CAGR 00-12
EBITDA (B€)	**2,5**	**2,6**	**3,1**	**2,9**	**3,0**	**2,1**	**1,6**	**1,1**	**0,6**	**0,8**	**-0,3**	**+7%**	**n.a.**
	2,6	**2,8**	**2,6**	**3,3**	**1,9**	**1,7**	**0,9**	**1,1**	**0,5**	**-0,3**			
												+5%	**-15%**
												+2 pts	**-32 pts**

La Presbytie (Vivendi)



	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	CAGR 96-02	CAGR 02-04
Résultat net (B€)	**0,3**	**0,8**	**1,1**	**1,4**	**2,3**	**-13,6**	**-23,3**	**-1,1**	**3,8**	**n.a.**	**n.a.**
										+15%	**-45%**
										-41 pts	**+61 pts**

La perspective de court terme

Les stratégies de court terme visent à améliorer les positions stratégiques et la rentabilité de court terme.

Elles relèvent de l'amélioration de l'existant :

- Renforcement des positions et de la génération de cash flows ;
- Focalisation de ressources sur des segments bien définis ;
- Gains de parts de marché et mise en œuvre des effets d'échelle ;
- Croissance relutive grâce au développement des avantages concurrentiels ;
- Concentration du marché et établissement d'un clair leadership dans les segments sélectionnés ;
- Baisse des coûts pour réallocation dans des initiatives de croissance ;
- …

Elles permettent de croître sans dilution.

Mais elles ont des limites. Dans les marchés mûrs, il est difficile de concentrer les marchés à l'infini. Il faut donc trouver régulièrement des nouvelles sources de croissance.

Par ailleurs, les segmentations qui sous-tendent les stratégies changent rapidement sous l'effet des évolutions de la demande, des technologies, ou des modèles d'activités.

Elles disparaissent aussi sous l'effet des stratégies des concurrents qui pour croître, sortent de leurs segments traditionnels et consolident horizontalement ou verticalement des activités jusque-là distinctes, et ce faisant, les transforment.

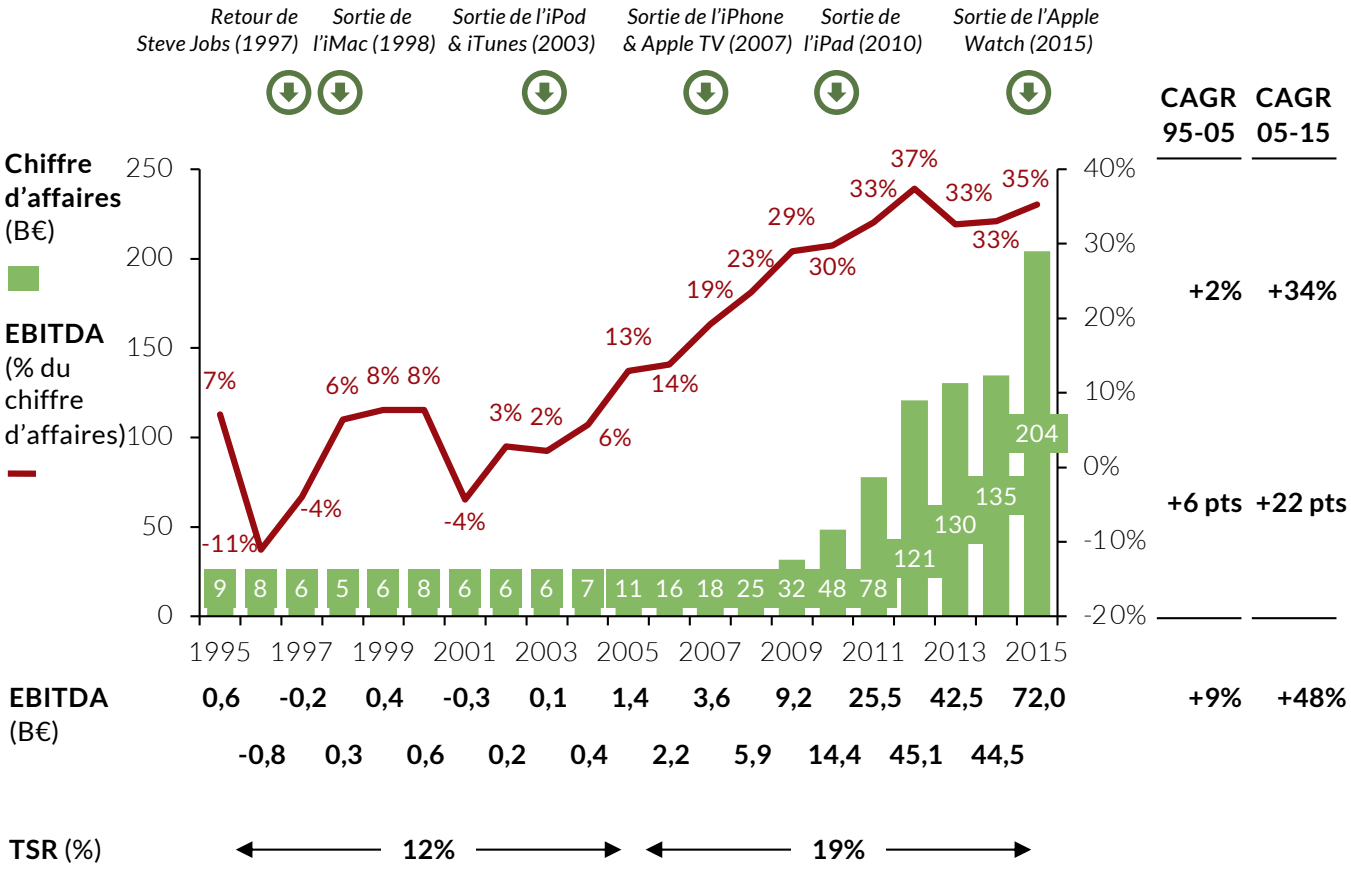
Ainsi, des métiers jusque-là nationaux s'internationalisent (biens de grande consommation, ingrédients alimentaires, ...), les producteurs s'intègrent en distribution ou réciproquement (mode, luxe...), les gammes de produits ou de services offerts s'étendent en nature ou en niveau de gamme (composants ferroviaires, équipements industriels...), des pans entiers d'une chaîne de valeur disparaissent sous l'effet de nouvelles technologies (musique, édition, TV online...), et des métiers jusque-là distincts fusionnent en transformant entièrement des industries (smartphones, optique...). Les stratégies de court terme sont nécessaires parce qu'elles donnent des marges de manœuvre. Elles demeurent toutefois insuffisantes parce qu'elles ne sont pas éternelles.

STRATEGIA
Partners

– Tableau 3 –

À son retour en 1997, Steve Jobs a réussi à travailler sur deux horizons de temps : à court terme pour sauver l'entreprise et à long terme pour lui donner des perspectives

Apple



La perspective de long terme.

La perspective de long terme impose des ruptures importantes et des remises en question profondes concernant plusieurs aspects clés des positionnements et des modèles d'activité des entreprises :

- La redéfinition des segments pertinents pour identifier les sources de croissance au sein du groupe (métiers, géographies, canaux de distribution, groupes de clients, etc.), ce qui impacte souvent l'organisation même du groupe ;
- La focalisation sur un nombre restreint d'objectifs ambitieux, en évitant la dispersion des actions ;
- Une réallocation radicale des ressources entre les différentes branches, géographies et métiers, nécessitant une redistribution au sein des entités managériales, par opposition à un simple recyclage des flux de trésorerie générés par chaque branche ;
- La redéfinition des leviers d'investissement et de différenciation indispensables à la croissance (prix, marque, valeur du produit, canal de distribution, positionnement, etc.), ce qui entraîne une révision du modèle économique.

Ces changements impliquent une réorganisation des priorités, s'éloignant du « business as usual », des tensions au sein du management, une prise de risques plus élevée et, potentiellement, une volatilité accrue des résultats financiers, nécessitant ainsi un contrôle strict des opérations.

L'industrie du luxe a, par exemple, connu une forte évolution au cours des dernières décennies.

Dans les années 80, les produits de luxe étaient vendus principalement dans les grands magasins ou les magasins multimarques. Les marques couvraient une gamme limitée de produits (à l'exception des licenciés).

Elles disposaient de moyens limités pour faire de la publicité. Le processus entre la création et la vente était long (surtout pour le prêt-à-porter) car la collection était d'abord présentée aux magasins multimarques pour être sélectionnée dans toutes les zones géographiques.

La collection était retravaillée en fonction des réactions. Elle était ensuite fabriquée et distribuée au magasin.

La complexité du processus a conduit à un nombre limité de collections et à un manque de réactivité en cas de succès (auprès des consommateurs) ou d'échec de la collection. L'industrie était volatile et liée à la qualité/au génie du créateur.

STRATEGIA
Partners

– Tableau 4 –

Seule l'intégration des deux perspectives, le court terme et le long terme assurent une croissance de long terme

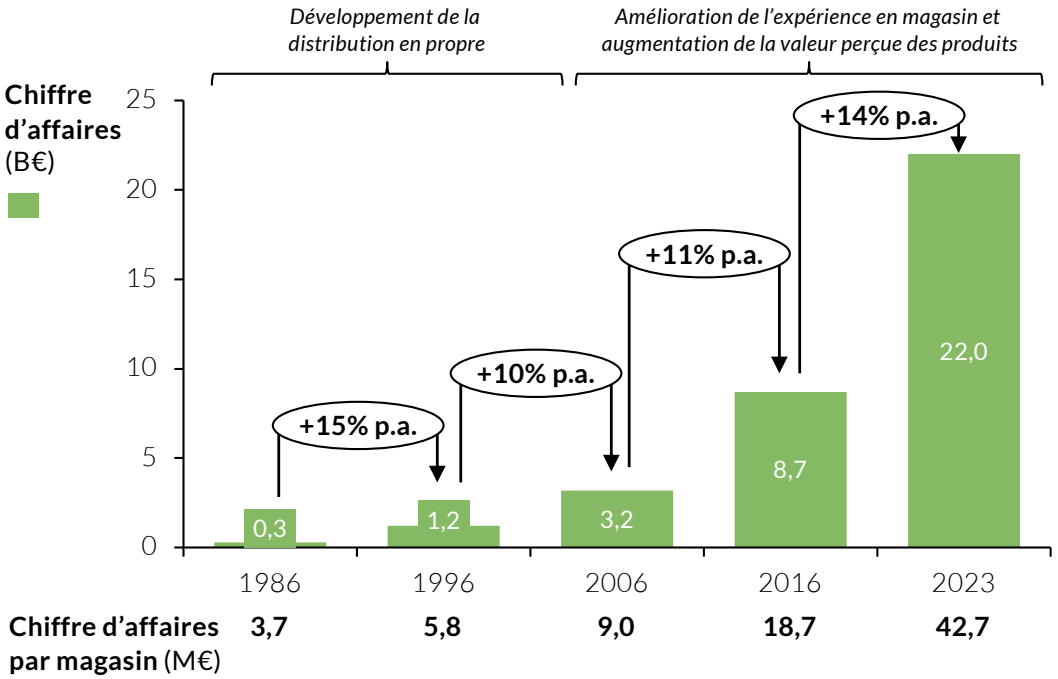
Entreprise	Perspective de court-terme	Perspective de long-terme	TSR (%)
Apple	▪ Focalisation sur le design et l'innovation produit	▪ Convergence entre technologie et création ▪ Simplicité d'utilisation ▪ Communication forte et différentiante	▪ TSR 95-05 **+31%** ▪ TSR 05-15 **+32%**
Louis Vuitton	▪ Focalisation sur la qualité des produits ▪ Modèle de distribution externalisé (grands magasins, magasins multimarques…)	▪ Investissement dans la distribution en propre ▪ Amélioration de l'expérience consommateur en magasin ▪ Augmentation de la valeur perçue des produits	▪ TSR 94-06 **+14%** ▪ TSR 06-23 **+15%**
Monster Beverage	▪ Développement du portefeuille de marques autour des jus de fruit et sodas	▪ Préemption et développement de nouvelles tendances de consommation (boissons énergisantes)	▪ TSR 94-04 **+4%** ▪ TSR 04-23 **+32%**
Nike	▪ Focalisation sur la performance sportive des produits *sports* ▪ Modèle de distribution externalisé à des tiers	▪ Préemption et développement de nouvelles tendances de consommation (produits *lifestyle*) ▪ Développement du BtoC (magasins en propre et online)	▪ TSR 94-01 **+4%** ▪ TSR 01-23 **+12%**
Service Now	▪ Focalisation sur les services IT	▪ Développement de solutions complètes de gestion IT (logiciels clés en mains, développement de logiciels…) pour améliorer l'expérience client	▪ TSR 13-16 **+27%** ▪ TSR 16-23 **+49%**
Nvidia	▪ Portefeuille produit centré autour du *hardware* ▪ Focalisation sur les applications de jeux vidéo	▪ Développement de solutions (*hardware* et *software*) et de services d'intégration pour améliorer l'expérience client ▪ Focalisation sur les data centers	▪ TSR 10-15 **-3%** ▪ TSR 15-23 **+64%**

STRATEGIA
Partners

– Tableau 5 –

Seule l'intégration des deux perspectives, le court terme et le long terme assurent une croissance de long terme

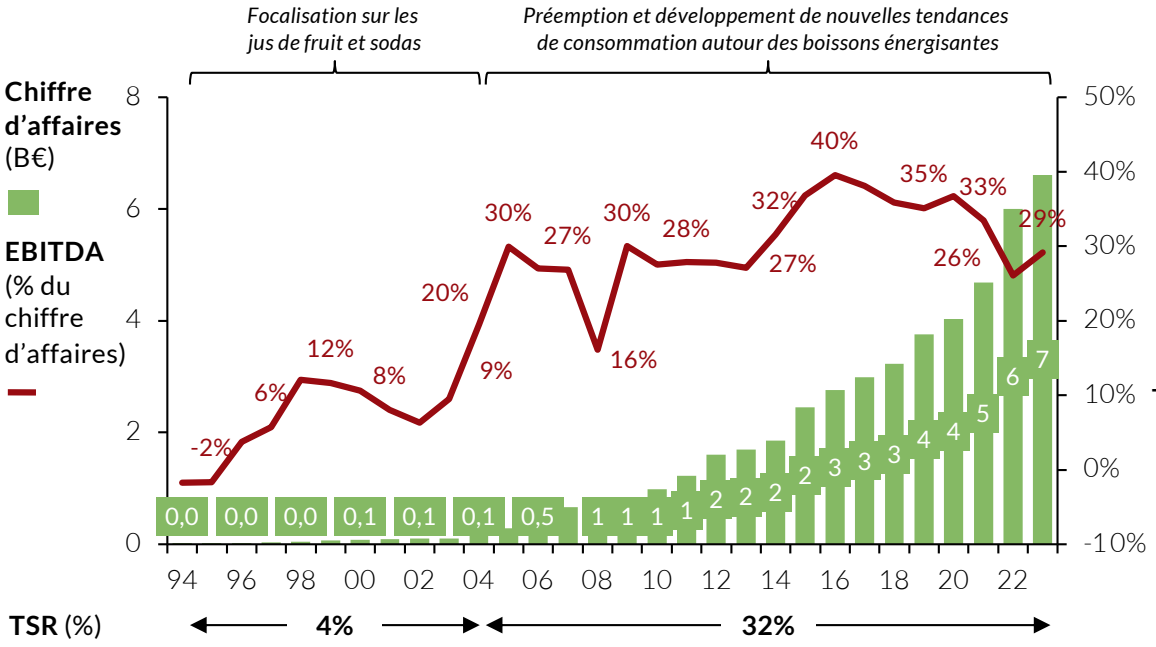
Louis Vuitton - Développement de la distribution en propre et internationalisation



	CAGR 86-06	CAGR 06-23
	+13%	+12%

Nombre de magasins en propre	
1986	70
2006	358
2023	515

Monster - Préemption d'une nouvelle tendance de consommation



	CAGR 94-04	CAGR 04-23
	+20%	+22%
	+21 pts	+10 pts

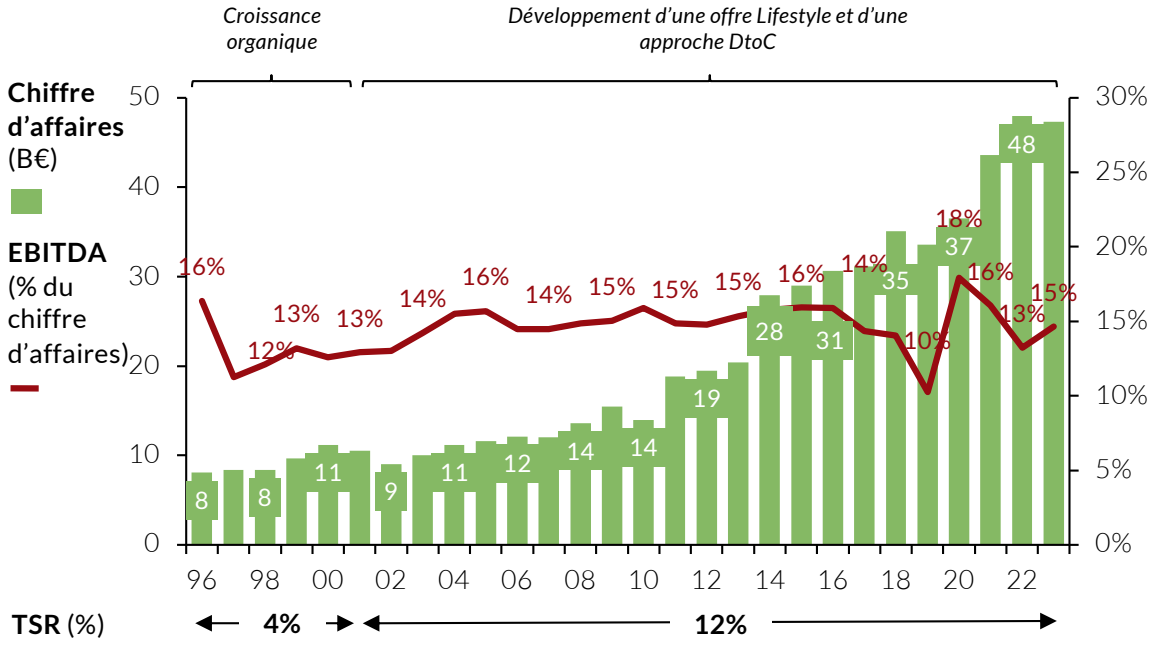
Part des boissons énergisantes	
1994	0%
2004	63%
2023	97%

STRATEGIA
Partners

– Tableau 6 –

Seule l'intégration des deux perspectives, le court terme et le long terme assurent une croissance de long terme

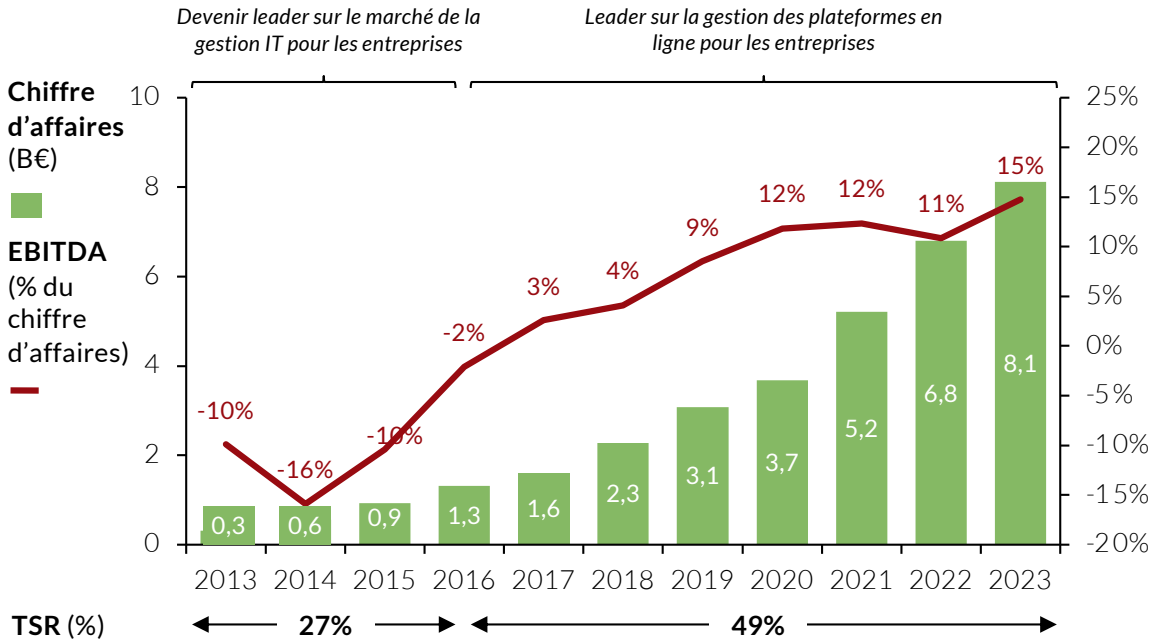
Nike - Préemption et développement de nouvelles tendances de consommation (produits *lifestyle*) et développement du BtoC (magasins en propre et online)



	CAGR 96-01	CAGR 01-23
	+5%	+7%
	-3 pts	+2 pts

Part dans le CA	Lifestyle	D2C
1996	10%	3%
2001	20%	6%
2023	51%	44%

Service Now - Développement de solutions et de services d'intégration pour améliorer l'expérience client



	CAGR 13-16	CAGR 16-23
	+62%	+30%
	+8 pts	+17 pts

Croissance du CA avec la vision long-terme	
2013-16	+1,0 B€
2016-23	+6,8 B€

Louis Vuitton, Hermès et Chanel ont complètement modifié le modèle d'activité de l'industrie du luxe en investissant dans la distribution en propre afin d'améliorer l'expérience du consommateur et d'augmenter la valeur perçue des produits :

- Intégration dans la distribution en propre avec développement des magasins dans les meilleures localisations des grandes villes mondiales ;
- Fort accroissement des investissements en publicité et en communication ;
- Élargissement systématique de la marque (à d'autres produits) et des concepts (positionnement des prix) pour amortir les investissements de communication et remplir les magasins ;
- Gestion professionnelle de la complexité et des collections, optimisation de la chaîne d'approvisionnement ;
- Internationalisation pour gagner en échelle et profiter des sources de croissance, notamment en Asie.

Les ruptures des perspectives de long terme s'articulent généralement autour des axes suivants :

- Investissement en aval pour se rapprocher des consommateurs (Hermès, Chanel, Louis Vuitton…) ;
- Préemption et développement de nouvelles tendances de consommation (Nike avec le sport fashion, Monster avec les boissons énergisantes…) ;
- Simplification de l'expérience des clients (Apple avec l'iPod, l'iPad et l'iPhone, Dyson avec l'aspirateur sans sac…) ;
- Intégration de solutions performantes et fiables par rapport à des composants compétitifs (Nvidia dans les solutions GPU pour les data centers, Service now dans les solutions logicielles applicatives en ligne…) ;
- Elargissement de la technologie à des applications en croissance (Microsoft dans le cloud, Block dans la cryptomonnaie…) ;

Le succès de ces transformations réside moins dans l'identification de grandes tendances de croissance à long terme que dans la capacité à concilier une stratégie à court terme pour les activités actuelles avec une stratégie à long terme, nécessitant d'importants investissements financiers et humains. La rupture n'a de valeur que si elle est significative et financée, au démarrage, par le court terme. Le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de sa vitesse et de son ampleur.

Les leaders doivent travailler sur les deux horizons de temps, le temps court et le temps long.
Sans les premières, il n'y a pas de rentabilité.
Sans les secondes, il n'y a pas de croissance à long terme.

– LES POINTS CLÉS –

- Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître régulièrement de plus de 7,5% par an soit un doublement de taille en dix ans.
- Le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de sa vitesse et de son ampleur.
- Pour cela, il faut travailler sur deux horizons de temps : à court terme et à long terme.
- Les stratégies de court terme permettent de concentrer une activité.
- Les stratégies de long terme permettent de concentrer une industrie entière.
- Sans les premières, il n'y a pas de rentabilité. Sans les secondes, il n'y a pas de croissance à long terme.
- Le Président doit être un délégant efficace dans la mise en œuvre des stratégies de court terme et un visionnaire réaliste dans les stratégies de long terme.
- Peu de leaders savent travailler sur ces deux horizons de temps. C'est pourtant critique pour une croissance de long terme.
- Il faut répondre à trois grandes questions
  - Quelle est la vision de long terme pour devenir le leader de l'industrie ?
  - Quels moyens humains et financiers et quel temps du management faut-il allouer à cette vision de long terme ?
  - Comment faire le pont entre les actions de court terme et la vision de long terme ? Comment concilier les deux ?

Qu'en conclure ?

Les deux horizons de temps stratégiques sont nécessaires. Les stratégies de court terme permettent de concentrer une activité. Les stratégies de long terme permettent de concentrer une industrie entière. Sans les premières, il n'y a pas de rentabilité. Sans les secondes, il n'y a pas de croissance à long terme.

Le passage de *« stratégie de court terme »* à des *« stratégies de long terme »* ne se fait pas dans la continuité. Les stratégies à long terme reposent sur une vision dynamique de l'industrie. Chaque acquisition majeure réussie transforme la valeur de l'entreprise, son potentiel de croissance et son champ d'action, créant ainsi un effet boule de neige. L'ambition, la capacité à gérer les changements fréquents, à intégrer rapidement de nouvelles organisations, équipes et compétences, tout en maîtrisant les risques et les résultats, sont essentielles.

À court et moyen terme, ce sont bien les plus compétitifs qui concentrent leur marché dans un segment donné. Mais à long terme, dans une industrie qui change de segmentation et de dimension, ce sont les plus rapides et les plus ambitieux qui créent de la valeur et qui concentrent finalement un secteur industriel entier, avec ses multiples segments. À nouveau, le choix de la direction est nécessaire ; la vitesse et l'ampleur des investissements humains et financiers sont décisifs.

Les bons managers se focalisent sur le court terme. Les visionnaires s'intéressent au long terme. Seuls les capitaines d'industries, délégants efficaces et visionnaires réalistes, réussissent à concilier les deux horizons de temps, le court terme et le long terme et à répondre à trois questions critiques :

- Quelle est la vision de long terme pour devenir le leader de l'industrie ?
- Quels moyens humains et financiers et quel temps du management faut-il allouer à cette vision de long terme ?
- Comment faire le pont entre les actions de court terme et la vision de long terme ? Comment concilier les deux ?

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