STRATEGIA
Partners

Organisation pour la Croissance

Par

Jean Berg

Associé fondateur, Strategia Partners

Une entreprise ne peut pas créer de valeur à long terme sans croissance. La croissance dépend plus que jamais de la vitesse. C'est aujourd'hui devenu l'élément clé de la stratégie. L'analyse des entreprises performantes sur longue durée montre que non seulement ces entreprises prennent la bonne direction mais que surtout elles le font plus vite que leurs concurrents. On constate également que ces entreprises réussissent à le faire grâce à leur organisation ou plutôt malgré leur organisation.

Que faire pour que l'organisation soit un levier pour la croissance ?

L'organisation : un frein à la croissance

L'organisation est généralement un frein à la croissance. Elle ralentit la mise en œuvre de la stratégie et ne permet pas d'atteindre les positions nécessaires à la compétitivité et permettant une croissance forte. C'est un constat fait par toutes les entreprises qui ont l'ambition de croître de manière significative.

Les raisons sont connues :

- *La mauvaise focalisation de l'organisation sur les enjeux prioritaires.*

  L'organisation se focalise toujours sur le périmètre majeur de son activité. Elle raisonne à court terme et se concentre naturellement sur les activités matures. Des segments en croissance ont des contraintes et des priorités différentes des segments matures. Ils nécessitent une réactivité et une flexibilité plus forte, quitte à avoir une réponse moins bien élaborée.

- *Le poids des activités matures dans la rentabilité et les systèmes de motivation des managers.*

  Les organisations travaillant sur les deux enjeux auront intérêt (et c'est normal) à privilégier les rentabilités de court terme et les enjeux les plus importants plutôt qu'à investir en temps dans des segments en croissance mais à plus faible rentabilité immédiate. Les systèmes de pilotage et de motivation ne sont généralement pas différenciés entre les activités matures où il faut optimiser la marge et les capitaux employés pour maintenir un leadership et une compétitivité et les activités en croissance où il faut investir pour acquérir des positions de leaders.

STRATEGIA
Partners

L'organisation doit un être un levier et non un frein à la croissance

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 taille tous les 10 ans.
- Une stratégie de croissance forte suppose une organisation structurée autour de la croissance.
- Trop souvent l'organisation est un frein à la croissance. Les organisations existantes sont généralement focalisées autour de l'optimisation et du développement de synergies. Ceci est peu compatible avec les enjeux des activités en croissance.
- Cinq leviers peuvent être activés pour changer les perspectives de l'entreprise sans détruire les bénéfices de l'organisation existante. L'organisation devient alors un levier pour la croissance.

- *L'habitude de l'organisation.*

  *D*es organisations et des compétences qui ont eu l'habitude de travailler dans des environnements matures peuvent difficilement avoir les réflexes appropriés pour des environnements de croissance. Lorsqu'une organisation a été habituée à raisonner en termes d'optimisation et de haute valeur ajoutée, il est plus difficile de réfléchir à des modèles de forte croissance nécessitant des approches différentes et une grande flexibilité.

Les réponses sont moins évidentes. Elles supposent de modifier significativement la focalisation, les habitudes et de remettre en cause un système établi. Elles ne peuvent être marginales au risque d'être inefficaces.

Elles nécessitent d'accepter une part de dysfonctionnement ou de sous-optimisation temporaire. Il faut parfois « tuer » l'organisation pour faire vivre la croissance. Cinq grands principes peuvent permettre de créer une inflexion.

1 - Positionner les enjeux de croissance au niveau du Président / Directeur Général

Les enjeux de croissance doivent être positionnés, de manière temporaire ou plus longue, au plus haut niveau de l'entreprise. Ils deviennent alors un enjeu significatif pour le groupe et font dès lors l'objet d'un suivi et d'une focalisation spécifiques.

Ainsi, Novartis a accéléré sa croissance dans les « petits pays émergents » comme la Malaisie, la Colombie, l'Afrique sub-saharienne, … en structurant temporairement une organisation dépendante du président et intitulée : « Group Emerging Marking ». Pendant 3 ans, elle a permis de définir une approche transversale pour ces géographies, de focaliser des investissements sur l'offre et les modes accès nécessaires pour croître et de structurer les fonctions de l'entreprise autour de ces enjeux.

De la même manière, certaines activités nouvelles ayant un poids faible mais à fort potentiel doivent être positionnées au niveau du président ou du directeur général. Assa Abloy, le leader mondial des solutions de fermeture pour les clients particuliers, a développé une nouvelle activité en forte croissance, Global Technologies, spécialisée sur les marchés tertiaires, reportant directement au Directeur Général.

2 - Spécialiser l'organisation

Dans les groupes occidentaux, le réflexe naturel des managers est de développer des synergies entre les organisations pour baisser les coûts, profiter de la taille globale et assurer une cohérence mondiale, y compris pour des métiers qui ne le sont pas. C'est vrai pour la R&D, le marketing, les structures locales et les fonctions de support.

Dans ce contexte, les segments en croissance se trouvent « intégrés » dans le cœur de l'organisation. Ce n'est pas la bonne solution. Pour les enjeux à fort potentiel, il y a une valeur à spécialiser au maximum les équipes sur ces nouveaux enjeux en acceptant de perdre en synergies théoriques à court terme mais en gagnant en pertinence, en réactivité et en vitesse.

Ainsi, Nike s'est fortement développé dans le e-commerce en créant une entité au niveau du PDG et couvrant les différentes enseignes. Cette organisation a rompu le sacro-saint principe d'autonomie des enseignes sur l'ensemble des étapes de valeur. Dans le e-commerce, il était nécessaire de recruter un haut calibre, de constituer des équipes performantes, d'investir dans des outils adaptés. Ceci a justifié ce changement de perspective et permet aujourd'hui à l'entreprise de générer plus de 15% de son chiffre d'affaires sur ce canal et d'être reparti dans une dynamique de croissance globale après une longue période de stagnation.

3 - Changer la focalisation des organisations

Lorsque la spécialisation n'est pas possible, que les effets d'échelle sont trop élevés pour couper les organisations, il est nécessaire de davantage les focaliser sur les enjeux de croissance.

Les budgets consacrés ou la part du temps passé par ces équipes doivent atteindre une proportion significative pour les segments en croissance. Cette approche doit être décidée de manière stratégique au plus haut niveau de l'entreprise. Elle doit donner lieu à des arbitrages clairs et tranchés. Elle doit ensuite nécessiter des processus spécifiques en termes de priorités de développement de produits ou services, de proximité des décisions avec les marchés et de mise en cohérence de l'ensemble.

Cisco mène ce type d'approche depuis de nombreuses années. L'entreprise a inversé les focalisations d'investissements. Historiquement, les équipes surinvestissaient dans des projets de sursegmentation, d'optimisation, de complexification de l'offre et des modes d'accès. Les projets à forte croissance future devaient se contenter des reliquats disponibles, de la bonne volonté d'équipes travaillant de manière additionnelle sur ce type de projets en fonction de leur motivation. Les projets d'optimisation, de renouvellement marginaux, de sursegmentation et de défense des positions ne sont aujourd'hui plus prioritaires. L'organisation est focalisée sur la croissance. Soixante pour cent des projets de développements doivent être consacrés à des projets de croissance.

4 - Relocaliser et globaliser les équipes

Dans de nombreuses industries, les pays émergents représentent une part significative de la croissance. Ceci suppose une adaptation des modèles d'activité à ces géographies. Les modèles matures ne permettent pas d'aller à la bonne vitesse dans les marchés émergents.

Il faut relocaliser les équipes dans ces pays. Ceci est vrai pour les fonctions de marketing, de R&D, mais également pour les fonctions de support (finance, informatique, ressources humaines, …). Le poids des pays émergents doit suivre très rapidement la croissance des productions dans ces pays. Lorsque ce n'est pas possible ou trop complexe pour des produits mondiaux, la part des employés provenant des pays en croissance doivent s'accroître significativement dans les équipes des pays matures.

Ainsi, près de 50% des effectifs des centres de développement d'Unilever localisés dans les pays matures proviennent de pays émergents (chinois, indiens, brésiliens, russes…). Ceci permet de partager les approches entre les équipes, de transférer des savoir-faire et de mettre en œuvre une organisation globale. Chaque centre ne travaille pas pour sa zone exclusivement mais est intégré dans un système global.

5 - Gérer en mode projet

La mise en œuvre d'une stratégie de croissance à la bonne vitesse peut également passer par une gestion spécifique de quelques enjeux de croissance en mode projet. L'organisation existante gère les processus continus pour les activités matures et les approches mondiales. Les projets transverses se focalisent sur les projets de croissance. Ils permettent d'accélérer la croissance en impliquant en même temps et de manière transverse un ensemble vaste et cohérent de compétences. Ces projets peuvent concerner :

- Des développements de produits spécifiques (en mode accéléré avec des « passages » plus rapides des différentes étapes de développement) ;
- Des approches commerciales adaptées aux segments en croissance tout en profitant des expertises développées dans d'autres géographies et sans forcément de liens hiérarchiques directs ;
- Des modes de fonctionnement des fonctions de support spécifiques avec un niveau de détail adapté aux enjeux de croissance.

Qu'en conclure ?

Trop souvent, l'organisation s'oppose, consciemment ou non, à la mise en œuvre des stratégies de croissance. Dans le combat « Organisation contre Stratégie », l'organisation sort trop souvent vainqueur. Le rôle de la direction générale est d'agir sur les 5 leviers possibles pour éviter deux écueils : la démobilisation des organisations sur les activités matures et la perte d'opportunités de croissance pour les segments à potentiel. L'organisation devient alors un levier pour la croissance.

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