Vitesse, Ampleur et Stratégie

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

Aujourd'hui plus que jamais, le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de sa vitesse et de son ampleur, et pas simplement de la direction.

L'analyse a posteriori des échecs des entreprises ou des projets, montre que l'orientation était généralement bonne mais que la vitesse a été insuffisante. Ce qui aboutit au constat : "Nous avons mené la bonne stratégie mais nous avons échoué". Ceci est incorrect.

Une bonne stratégie est non seulement le choix de la bonne direction mais également (surtout, et de plus en plus) le choix de la bonne ampleur et de la bonne vitesse. Investir 100 sur un segment émergent en croissance en 5 ans n'est pas la même chose qu'investir 50 en 10 ans. Au final, les positions, la compétitivité, la dynamique et la rentabilité entre ces deux situations seront très différentes.

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

La valeur de la vitesse

La création de valeur pour une entreprise et ses actionnaires dépend de sa compétitivité et de sa croissance.

La compétitivité est fondée sur des positions fortes et durables, permettant de créer des barrières de prix, de coûts, de marques... vis-à-vis des concurrents.

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

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

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

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

[1] Baisse des coûts unitaires pour tout doublement de taille

STRATEGIA
Partners

– Tableau 1 –

Valeur de la croissance

Situation actuelle		Situation dans 5 ans	
	Société A et Société B	Société A	Société B
Chiffre d'affaires	100	375	160
Croissance annuelle		30%	10%
Coûts	85	320	165
EBIT (1)	15	55	-4
En % du chiffre d'affaires	15%	15%	-5%
		+60	

(1) Résultat d'exploitation

– Tableau 2 –

Vitesse relative et vitesse absolue

Situation actuelle		Situation dans 5 ans			
		Marché en croissance de 2,5% par an		Marché en croissance de 10% par an	
	Société A et Société B	Société A	Société B	Société A	Société B
Croissance annuelle		7,5%	2,5%	30%	10%
EBIT (1)	15	20	10	55	-5
En % du chiffre d'affaires	15%	15%	9%	15%	4%
		+10		+60	

(1) Résultat d'exploitation

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

Au final, le différentiel de vitesse entre les deux sociétés aboutira à une situation où la société A sera compétitive, créera de la valeur alors que la société B ne sera plus compétitive et détruira de la valeur.

Dans les deux cas, l'orientation aura été bonne mais la stratégie de B aura été mauvaise en raison d'une mauvaise appréciation de la vitesse de développement (ou d'une mauvaise mise en œuvre de la stratégie).

Vitesse relative et vitesse absolue

Ce constat est d'autant plus vrai que le niveau de croissance du marché est élevé.

Plus un marché est en forte croissance, plus la vitesse est un enjeu critique.

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

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

Dans ce contexte, la question n'est pas de savoir si la vitesse est importante, mais de déterminer quelle est la vitesse nécessaire pour être compétitif et créer de la valeur.

Deux erreurs sont souvent commises :

- *La vitesse absolue par rapport à la vitesse relative.* "Nous sommes performants parce que nous avons une croissance supérieure à 10% par an." Si les concurrents ont une croissance de 30% par an, la vitesse sera insuffisante.
- *La vitesse prévue par rapport aux capacités de l'entreprise.* "Notre vitesse est limitée par notre capacité opérationnelle". Si votre voiture de course ne peut dépasser les 100 km/h, soit vous changez de voiture, soit vous vous associez avec une autre écurie, soit vous ne participez pas à la course. Vous ne décidez pas de viser la victoire avec votre voiture actuelle. Vous êtes sûr de perdre.

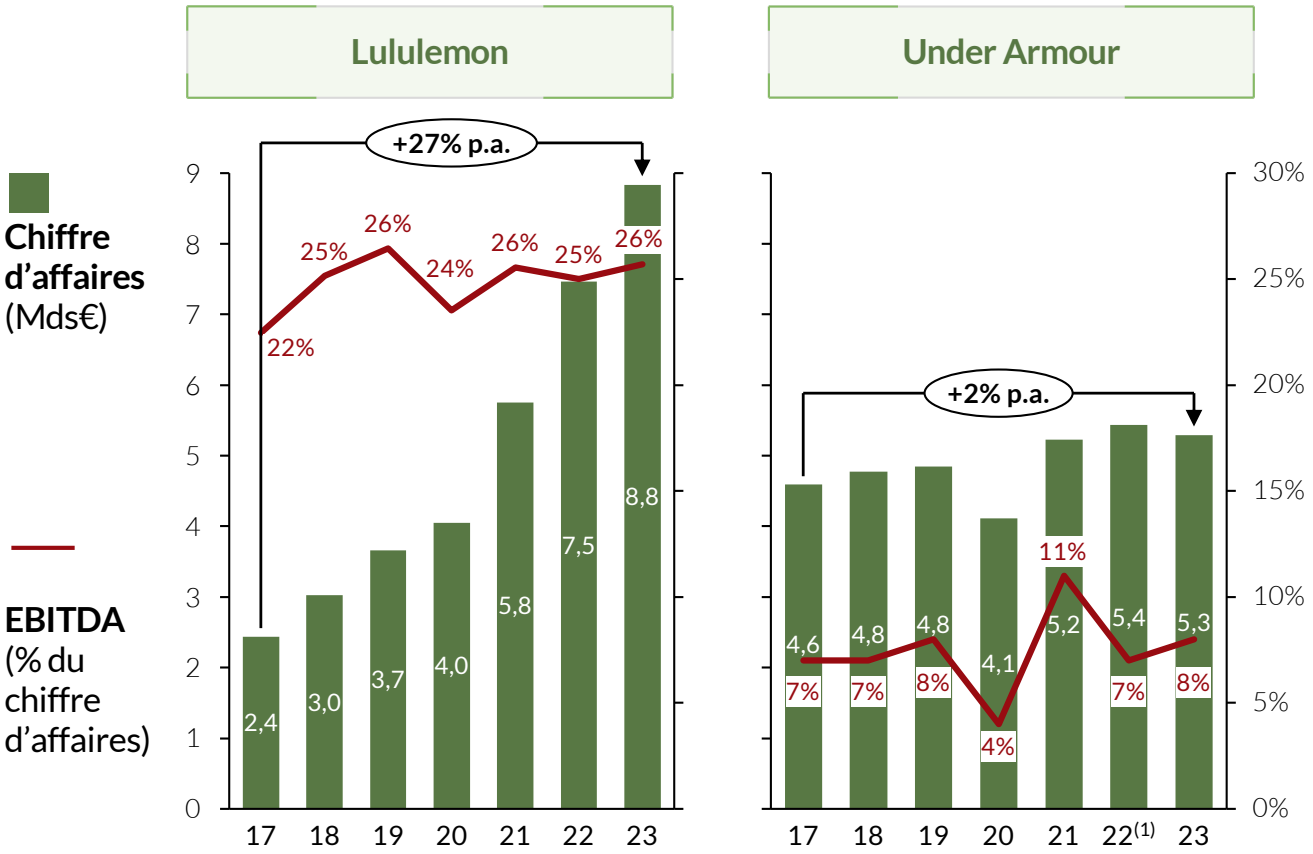
Par conséquent, la vitesse doit être définie relativement à la croissance du marché et de celle des concurrents en intégrant les economics et les leviers de compétitivité de l'industrie.

C'est à partir de cette exigence stratégique que doit être défini le plan opérationnel et non le contraire. Il faut d'abord définir l'ambition de croissance, puis en déduire les stratégies (souvent disruptives) nécessaires à cette ambition et non l'inverse. Si l'ambition est trop élevée par rapport aux capacités opérationnelles perçues, il faut soit renoncer, soit changer d'approche (acquisitions, partenariats, modèle d'activité différent, organisation spécifique...).

STRATEGIA
Partners

– Tableau 3 –

Contrairement à Under Amour, Lululemon a connu une forte croissance grâce à ses investissements, rendus possibles par sa forte rentabilité



EBITDA (Mds€)

17	18	19	20	21	22	23
0,5	0,8	1,0	1,0	1,5	1,9	2,3

- TSR 17-22 -
26%

17	18	19	20	21	22(1)	23
0,3	0,3	0,4	0,2	0,6	0,4	0,4

- TSR 17-22 -
2%

(1) Année finissant en mars de l'année suivante

C’est ce qui s’est passé sur le marché des articles de sport avec Lululemon et Under Armour (cf. Tableau 3). En 2017, le chiffre d’affaires de Lululemon était deux fois plus faible que celui de Under Armour (2,4 milliards d'euros contre 4,6 milliards d'euros). Au cours des cinq dernières années, Lululemon a connu une croissance de 25 % par an en développant un modèle attractif et différenciant. Son chiffre d’affaires a atteint 8,4 milliards d’euros en 2023. Sa marge a été maintenue à 25% du chiffre d’affaires. Tous les gains liés aux effets d’échelle ont été réinvestis dans la croissance. Son TSR a été supérieur à 25%. Pour Under Armour, la croissance a été de 3 % par an (comme le marché). Après 5 ans, son chiffre d’affaires est de 5,4 milliards d'euros et son EBITDA de 7%. Son TSR a été négatif (-7%).

Lululemon a réussi à actionner les leviers de compétitivité de son industrie et de répondre aux besoins des adeptes des sports de bien-être : yoga, pilate, gymnastique... Il a investi à la bonne ampleur avec le bon modèle. Under Armour s’est contenté de poursuivre une stratégie sans forte différentiation et n’a pas pu investir suffisamment pour changer la donne du fait de ses faibles marges.

C'est ce que l'on a également observé dans l'industrie des cafetiers en Chine (cf. Tableau 4). Avant 2017, l'industrie était dominée par des chaînes internationales, notamment Starbucks et Costa. Depuis 2017, le marché connait une croissance significative, avec l'émergence d'acteurs chinois tels que Luckin. Starbucks a cru deux fois moins vite que le marché et Luckin est devenu le leader. Costa a sombré.

Sur un marché où la valeur à la part de marché locale est critique, Luckin a ouvert de nouveaux magasins beaucoup plus rapidement que Starbucks. Entre 2015 et 2023, Starbucks a ouvert 2 magasins par jour alors que Luckin en ouvrait 5. La marge de Starbucks est restée stable alors que celle de Luckin a fortement progressé. Celui-ci a fondé sa stratégie sur une adaptation du concept aux contraintes chinoises : variété des concepts ; sélections de points de vente en propre comme référents de zones et de concepts ; leviers sur des franchisés avec un fort soutien régional pour permettre le développement de ces franchisés ; minimisation des effets d’échelle à court-terme pour privilégier la croissance ; identification des leviers d’optimisaiton à moyen-terme…

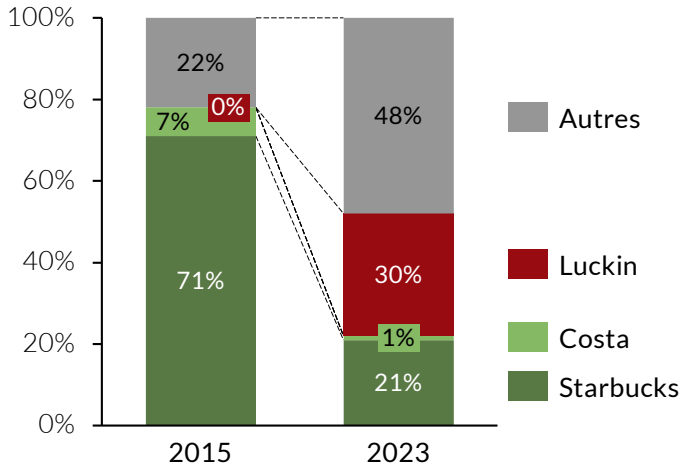
STRATEGIA
Partners

– Tableau 4 –

En Chine, Starbucks a perdu son leadership au profit de Luckin ; Costa a sombré

Chine – Marché des cafetiers
2015-2023

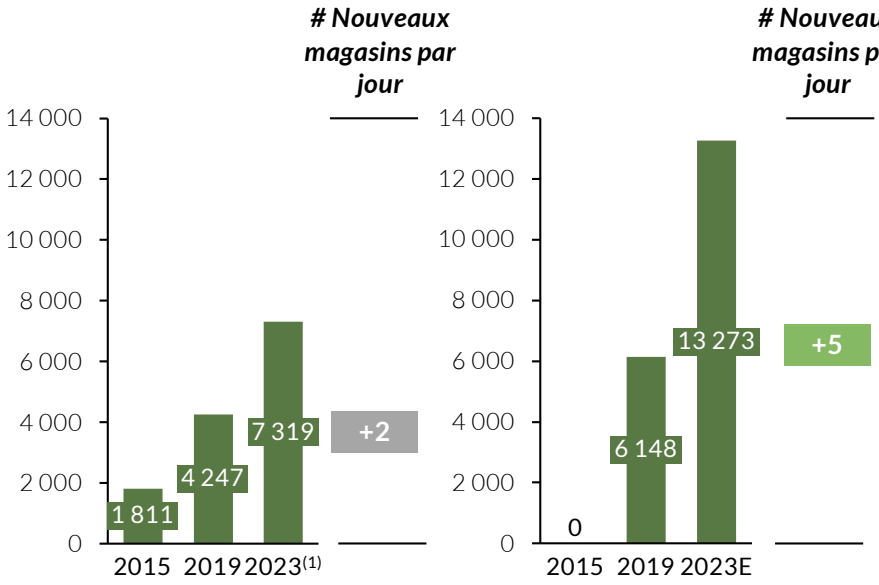
Part de marché (%)



Starbucks
(Chaîne internationale)

Luckin
(Chaîne nationale)

Nombre de points de vente en Chine (#)



	Starbucks				Luckin			
	2015	2019	2023(1)	# Nouveaux magasins par jour	2015	2019	2023E	# Nouveaux magasins par jour
Chiffre d'affaires (Mds€)	1,6	2,6	2,8	8%	-	0,4	3,1	67%
Marge d'EBITDA (%)	6%	6%	5%		-	-86%	14%	

(1) Année fiscale finissant en octobre

Comment atteindre la vitesse optimale ?

La vitesse et l'ampleur d'un développement sont un choix que doit définir une entreprise et non pas une contrainte qu'elle subit.

Fixer le bon niveau et réussir à mettre en œuvre la bonne vitesse nécessite d'actionner cinq leviers :

1. Se focaliser sur les priorités

Une entreprise avec un nombre limité d'axes de croissance va plus vite qu'une entreprise avec de nombreux de projets de croissance :

- Le top management y consacrera davantage de temps et d'attention ; il pourra y contribuer plus efficacement ;
- Les équipes seront obligées de réussir chaque axe de croissance car les implications seront significatives pour l'entreprise ;
- Elles sauront mieux arbitrer et établir les priorités ; elles ne seront pas tentées de se disperser ;
- Des approches transversales pourront être envisagées et contribuer aux développements de modèles innovants dans la mesure où les projets seront en nombre limité.

Il faut donc se focaliser sur les principaux projets qui apporteront la majeure partie de la croissance.

2. Allouer les ressources en cohérence avec les priorités

Un projet de croissance à fort enjeu doit donner lieu à des investissements de forte ampleur pour avoir un impact significatif.

Ces investissements se situent à trois niveaux :

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

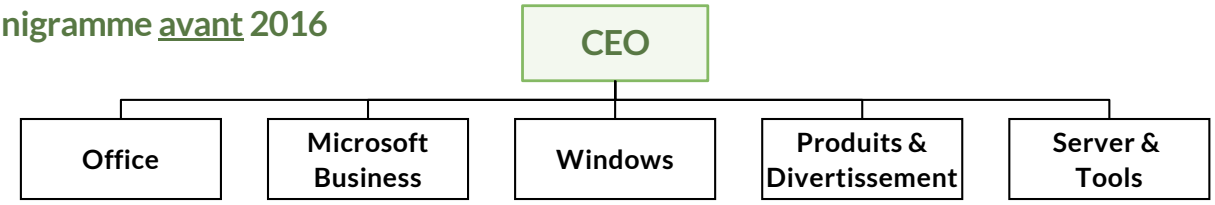
STRATEGIA
Partners

– Tableau 5 –

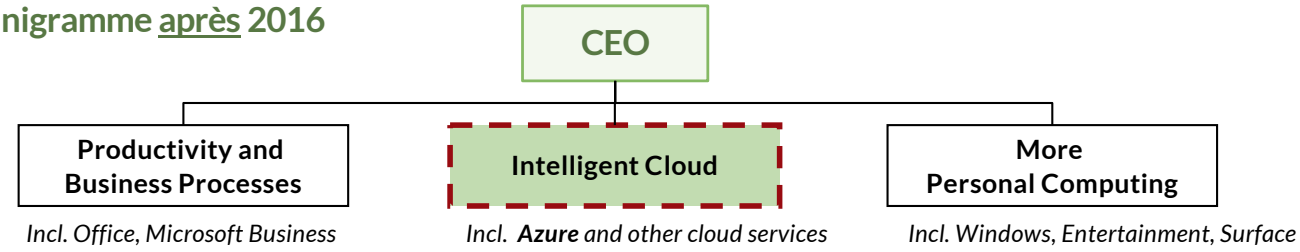
Microsoft et Ford ont modifié leur organisation pour se focaliser sur les enjeux de croissance

Microsoft

Organigramme avant 2016



Organigramme après 2016



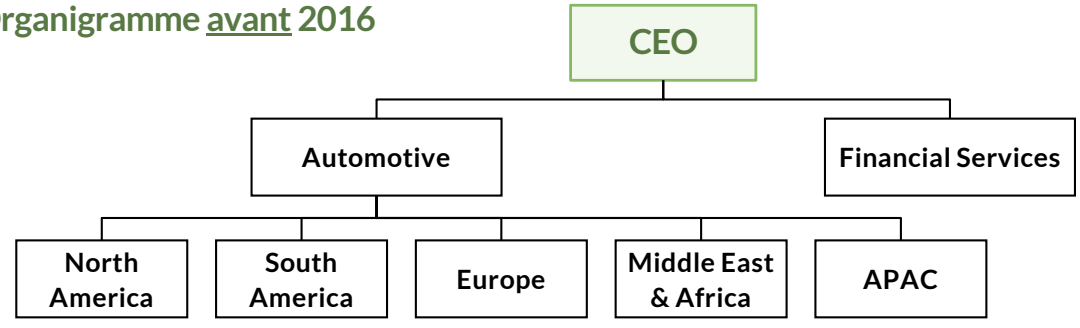
Incl. Office, Microsoft Business

Incl. ***Azure*** *and other cloud services*

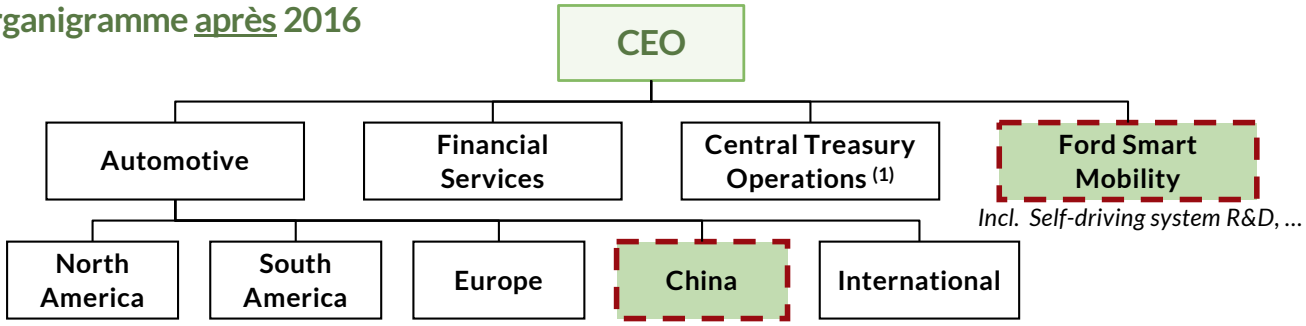
Incl. Windows, Entertainment, Surface

Ford

Organigramme avant 2016



Organigramme après 2016



Incl. Self-driving system R&D, …

(1) Prise de décision pour les investissements, activités de gestion des risques

- d'affaires ou le résultat d'exploitation. Dans le portefeuille d'activités d'un Groupe, il faut au moins 30% des activités en forte croissance qui nécessitent plus de 60% des investissements.

Les segments en croissance doivent représenter au moins 30% de l'activité d'un Groupe. Il faut investir deux fois plus sur ces segments. Au final, il faut donc investir 60% des Capex et des Opex dans les segments en croissance.

3. Adapter les modèles aux enjeux de croissance

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

La stratégie d'Apple a toujours été de développer des innovations de rupture très différenciantes, de les déployer mondialement rapidement et ensuite de les améliorer. L'iPhone de première génération était considéré au départ par les concurrents comme faible en termes de téléphonie (qualité de réception) et de batterie (durée d'autonomie). Ce n'était pas l'enjeu. La caractéristique du produit était d'offrir des fonctionnalités nouvelles au-delà de la téléphonie.

De la même manière, les modèles de croissance dans les pays émergents doivent permettre de répondre aux besoins des clients de ces marchés. Ainsi, par exemple, dans l'hôtellerie, les leaders occidentaux proposaient un concept de meilleure qualité que les chinois (chambres identiques, fenêtre, climatisation individuelle...). Cependant, le premium de prix était insuffisant pour justifier la différence de coûts, et le déploiement du concept était plus complexe. Le chinois Home Inns pouvait investir rapidement dans toutes configurations immobilières (anciens bureaux ou usines...) en rénovant à faible coût alors que les Occidentaux devaient développer des projets de construction neuve plus longs à mettre en œuvre.

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

4. Suivre les priorités au niveau du management

Les enjeux de croissance significatifs doivent être suivis par le Président ou le Directeur Général. Ce sont des projets dont le succès ou l'échec déterminera le succès ou l'échec de la performance de l'entreprise.

Ce suivi des priorités peut se faire soit par un report direct, soit par un projet transverse suivi rigoureusement et régulièrement.

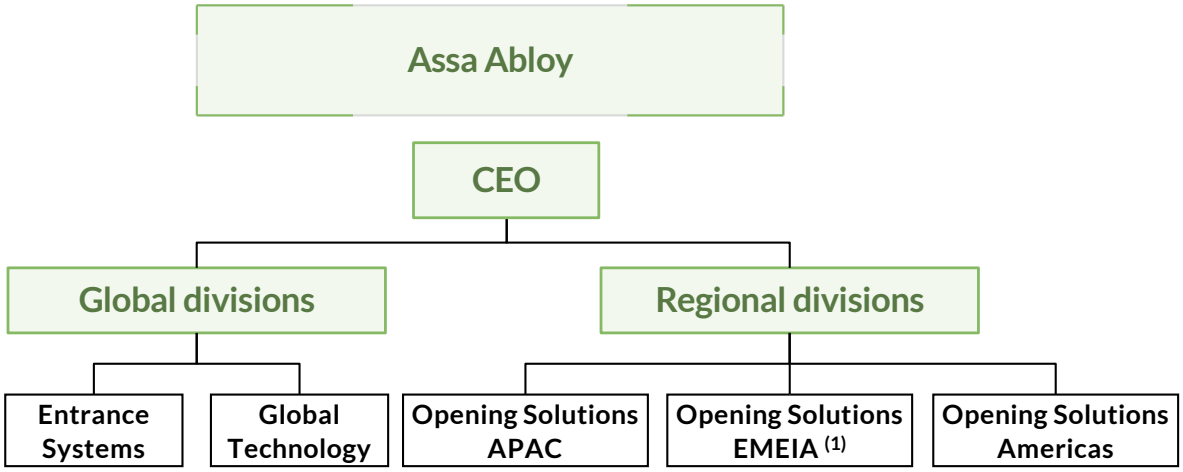
Si l'on considère qu'il ne doit pas être au niveau du Président ou du Directeur Général, c'est que l'enjeu n'est pas suffisant. Il n'est alors pas stratégique ou critique pour l'entreprise. Le même raisonnement s'applique au niveau des Divisions. Si un enjeu de croissance est significatif au niveau d'une Division, il doit être suivi au niveau du patron de la division.

Microsoft et Ford ont modifié leur organisation pour se focaliser sur les enjeux de croissance (cf. Tableau 5).

STRATEGIA
Partners

– Tableau 6 –

Assa Abloy a structuré son organisation en fonction de la nature des métiers et des enjeux



Part du chiffre d'affaires total 2023 (%)	**33%**	**16%**	**7%**	**18%**	**26%**

- **Métier mondial**
- **Principalement marché Professionnel**
- **Fortes composantes technologiques et systèmes**

- **Métier national**
- **Principalement marché Résidentiel**
- **Fortes composantes commerciales**

Avant 2016, le CEO de Microsoft avait cinq reports directs (hors fonctions de support), structuré par grands produits : Office, Microsoft business, Windows, Produits et services de divertissement, Serveurs. En 2016, pour accélérer l'activité de Cloud, le CEO décide de créer une entité spécifique avec à sa tête la star de l'entreprise. Il réduit le nombre de reports directs à trois. Le Cloud intelligent passe de 25 Mrd€ à 70 Mrd€ entre 2016 et 2023.

5. Simplifier l'organisation

Seule une organisation peu complexe permet de croître rapidement.

Souvent, les organisations cherchent à optimiser trop de variables en même temps (géographie, business, niveaux de gammes, modèles d'activité, marques...) pour être sûres de rendre cohérents tous les paramètres. Il s'ensuit alors des négociations "internes" d'optimisation qui réduisent la vitesse. Par expérience, ceci est long et coûteux : la théorie ne résiste pas à la pratique.

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

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

Par exemple, Assa Abloy, le leader mondial des systèmes de fermeture, a structuré son organisation en fonction de la caractéristique de ses métiers et des enjeux de croissance. L'entreprise est organisé en cinq business units. (cf. Tableau 6). Les trois premières sont des business units sur des marchés matures, principalement vis-à-vis d'une clientèle résidentielle, avec une forte différenciation géographique et une stratégie de consolidation par acquisitions: les systèmes de fermeture EMEIA, Americas et APAC. Les deux autres business units sont sur des marchés mondiaux en

STRATEGIA
Partners

Le choix d'une stratégie est certes le choix d'une direction mais également celui d'une vitesse et d'une ampleur

– LES POINTS CLEFS –

- 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.
- Le choix d'une stratégie devient par conséquent le choix d'une vitesse.
- Ce choix ne doit pas être une conséquence de mise en œuvre opérationnelle et de la capacité des équipes à aller plus ou moins vite dans l'exécution de la stratégie.
- Il faut d'abord fixer l'ambition de croissance et ensuite en déduire les stratégies (souvent disruptives) nécessaires à cette ambition et non l'inverse.
- Focalisation, simplicité et impact sont les maîtres mots de la croissance. C'est vrai pour l'allocation des ressources comme pour les organisations.
- Ce doit être le choix du Président et de son Comité Exécutif.

forte croissance, nécessitant avant tout des stratégies globales et avec une adaptation aux marchés moins fortes que pour les systèmes de fermeture : Global technology et Entrance systems.

Qu'en conclure ?

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

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

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