Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

Avec le concours de
PRICEWATERHOUSECOOPERS

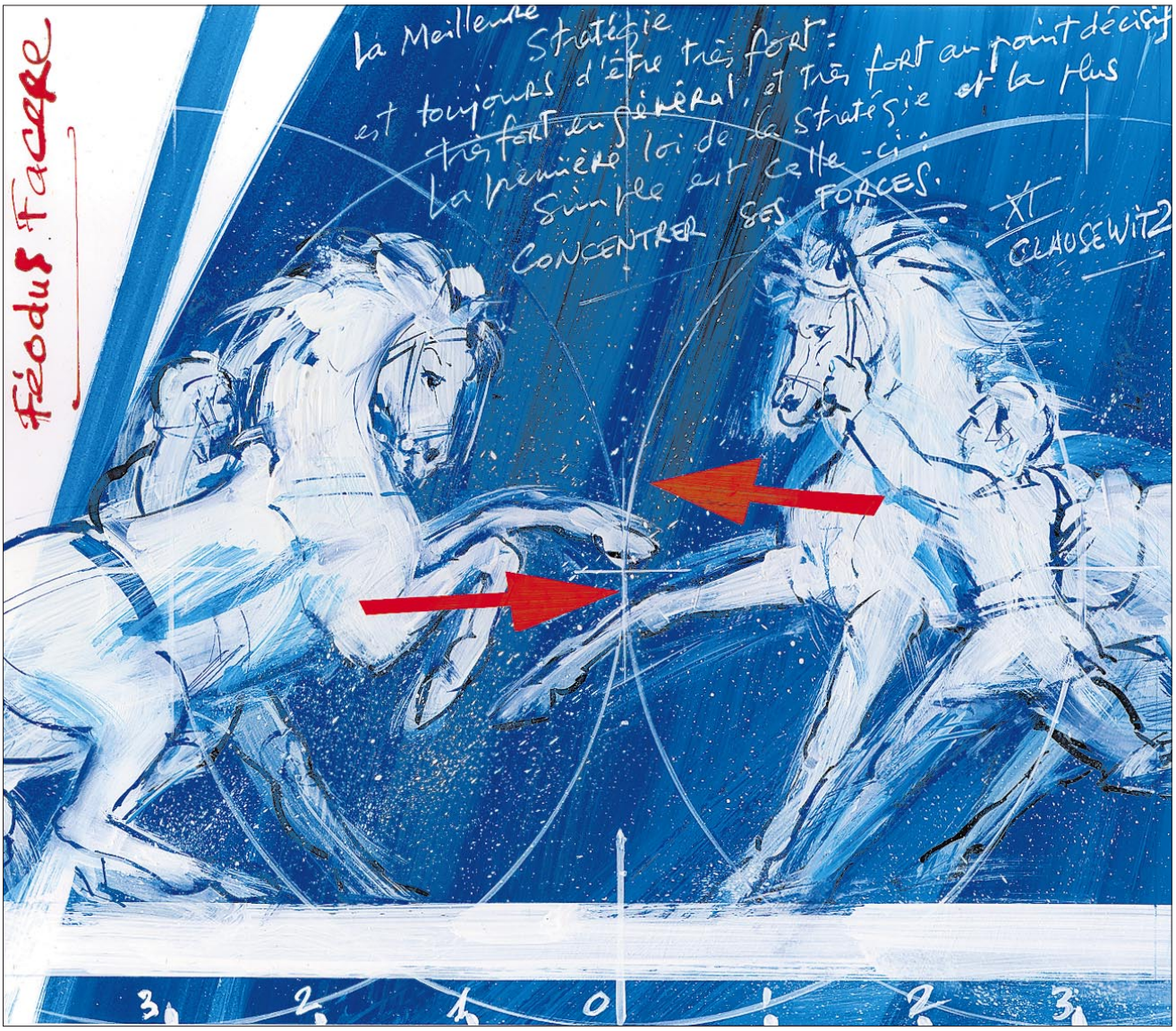


Illustration : Jean-Pierre Djivanidès

L'Art de la Stratégie 2

12 parutions. En collaboration avec le *Financial Times*.
En association avec ESSEC Business School.

ORACLE®
SOFTWARE POWERS THE INTERNET

2

Le nouveau paysage concurrentiel
Par C. K. Prahalad, University of Michigan Business School
Pages II et III

Fusions-acquisitions : le rôle du conseil d'administration
Par Robert Gertner, University of Chicago Graduate School of Business
Les erreurs commises par les dirigeants semblent constituer un facteur d'échec majeur dans les opérations de rapprochement. Aussi convient-il d'affiner les mécanismes de gouvernement de l'entreprise.
Pages IV et V

Stratégies de collaboration : la logique des alliances
Par Jeffrey J. Reuer, INSEAD
On assiste actuellement à une spectaculaire floraison d'alliances, sous forme de partenariats ou d'acquisitions. Pour minimiser les risques, les dirigeants doivent soigneusement peser au préalable l'une et l'autre option.
Pages VI et VII

Rapprochements : les rendez-vous manqués
Par Laurent Bernard, PricewaterhouseCoopers
Fusion, acquisition, joint-venture... Pour réussir, ces opérations d'envergure exigent pragmatisme et rapidité. Plus courte en effet est la période de transition, plus tôt l'investissement porte ses fruits.
Pages VIII et IX

L'avantage du pionnier dans la « nouvelle économie »
Par Emmanuelle Le Nagard-Assayag, ESSEC
Dans un environnement en pleine mutation, il ne suffit plus d'arriver le premier pour engranger durablement des bénéfices. L'auteur analyse l'impact des effets de réseau mais surtout celui de l'« économie de la vitesse » générée par Internet.
Pages X et XI

Dans le numéro 1 de notre série, un incident de fabrication a amputé de quelques lignes l'article de Hamid Bouchikhi et John Kimberly et celui de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel. Nous remercions ces auteurs et nos lecteurs de ne pas nous en tenir rigueur. Une version intégrale de ces articles est à leur disposition, gratuitement, sur notre site Web : www.lesechos.fr.

Les Echos

Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art de la Stratégie

Rédacteur en chef adjoint : Patrick **LAMM**
Coordination et secrétariat de rédaction : Catherine **LIMAGNE**
Claire **LEBEAUPIN**

Pour recevoir les cahiers de l'Art de la Stratégie, reportez-vous à la page VI.

Le nouveau paysage concurrentiel

Le champ de bataille de la concurrence s'est transformé au cours de la dernière décennie, et les règles du jeu ont été bouleversées. Les entreprises doivent réagir vite et innover.

C. K. PRAHALAD

Il n'est guère surprenant que les modèles conceptuels et les procédés administratifs utilisés par les dirigeants survivent même après avoir perdu leur utilité. Après tout, il faut du temps aux chercheurs pour identifier les nouveaux problèmes et les solutions émergentes avant de pouvoir élaborer des théories à leur sujet. A cela s'ajoute le décalage entre le développement de ces théories et leur transformation en pratiques courantes.

Quand on envisage les concepts de management, ce décalage (souvent d'une dizaine d'années) suscite une question intéressante. A une ère caractérisée par un changement rapide et perturbateur de l'environnement économique, politique, social, légal et technologique, faut-il que les managers rejettent aussi vite les outils analytiques qui ont fait leurs preuves ? Comment savoir si les concepts et outils à leur disposition sont toujours valables, dans un environnement en pleine évolution ? Dans un article intitulé « Weak Signals and Strong Paradigm », publié dans le « Journal of Marketing Research » en août 1996, C. K. Prahalad s'interroge sur la nature du conflit qui existe entre les paradigmes solides et bien établis et les signes économiques légers qui annoncent l'émergence d'une nouvelle réalité concurrentielle. Il se propose ici d'identifier la nature des changements à effectuer dans les concepts d'analyse stratégique et les processus de création stratégique au sein des entreprises modernes.

L'héritage des concepts

Les outils d'analyse stratégique les plus répandus sont les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse SWOT), la structure des secteurs d'activité (modèles des 5 forces), l'analyse de la chaîne de valeur, les stratégies génériques, l'analyse des groupes stratégiques, les obstacles à l'entrée sur le marché et d'autres outils de même type (décrits par Michael Porter dans « Competitive Strategy ; Techniques for Analyzing Industries and Competitors » en 1980 et « Competitive Advantage » en 1985).

Ces concepts et outils − qui constituent pour la plupart des bases de l'économie − ont été adaptés et simplifiés pour être utilisés par les managers. La formalisation des concepts a permis au développement stratégique de ne plus relever uniquement du *« génie intuitif du fondateur ou du président »*, pour devenir un processus logique. Cependant, la plupart d'entre eux ont été développés à la fin des années 70 et dans les années 80. Certes, les conditions concurrentielles sous-jacentes évoluaient également pendant cette période, mais au sein d'un paradigme bien connu. Le principal bouleversement enregistré sur le plan de la concurrence, au moins pour les sociétés européennes et américaines, a été le succès spectaculaire de la fabrication japonaise dans des secteurs aussi divers que l'acier, les produits électroniques destinés aux consommateurs, l'automobile et les semi-conducteurs. Les sources d'avantages concurrentiels profitaient à ceux qui obtenaient le meilleur rendement opérationnel en mettant l'accent sur la qualité, la durée du cycle, le reengineering et le travail en équipe. L'efficacité opérationnelle, dans un paradigme de structure de secteur d'activité stable, était devenue l'objectif numéro un. C'est d'ailleurs cette situation qui a amené les dirigeants à croire que la stratégie n'avait pas d'importance, et que le management se réduisait à une simple question de mise en œuvre.

Le paysage émergent

Dans les années 90, l'environnement concurrentiel connaît un changement important, entraînant des ruptures. La tendance mondiale à la déréglementation et à la privatisation ne fait que croître. On déréglemente les grands secteurs d'activité comme les télécoms, l'eau, l'électricité, la santé et les services financiers. Des pays aussi différents que l'Inde, la Russie, le Brésil et la Chine atteignent différents stades dans la privatisation de leur secteur public. La convergence technologique fait craquer les structures traditionnelles des secteurs d'activité, comme on peut le constater avec l'industrie chimique et les sociétés électroniques ; l'informatique, les télécommunications, les composants et les produits électroniques destinés au grand public ; et enfin les produits pharmaceutiques, cosmétiques et alimentaires. Que ce soit chez Eastman Kodak (le géant américain de la photographie), chez Sony (le groupe électronique international), IBM, Univeler (le géant anglo-néerlandais de produits de grande consommation), Revlon (le groupe américain de cosmétiques) ou Ford, les dirigeants doivent tous accepter la nature de la transformation subie par leur secteur d'activité en raison de la convergence et de la numérisation. De plus, les effets du réseau mondial et d'Internet commencent seulement à se faire sentir. La sensibilité écologique et l'apparition de mouvements « verts » font aussi partie des nouvelles dimensions du paysage concurrentiel. Ces ruptures changent-elles la nature même de la structure des secteurs d'activité, c'est-à-dire les relations entre les clients, les concurrents, les collègues et les investisseurs ? Remettent-elles en cause les positions concurrentielles établies des entreprises en place, et ouvrent-elles la voie à de nouveaux types de concurrents (comme Barnes & Noble ou Amazon.com, les deux librairies sur Internet) et de nouvelles règles du jeu ?

On peut dresser une longue liste de ce type de ruptures, et trouver des exemples illustrant chacune d'entre elles. Cependant, tel n'est pas l'objet de notre article. Il s'agit ici de reconnaître les signes (aussi faibles soient-ils) de l'émergence d'une nouvelle scène concurrentielle où les règles du jeu ne sont plus les mêmes que pendant les années 80. Aux stratèges d'assurer la transition. La question de base sera de moins en moins « *Comment positionner ma société et gagner un avantage concurrentiel dans un type de jeu connu* (la structure connue d'un secteur d'activité) », et deviendra de plus en plus *« Comment deviner le profil de la structure changeante d'un secteur d'activité et, de ce fait, les règles de participation dans un nouveau jeu qui, lui aussi, évolue ? »* Les secteurs d'activité présentent une telle diversité de jeux nouveaux, et changeants ! Quant aux règles, elles ne s'écrivent qu'au moment où les entreprises et leurs dirigeants testent et adaptent leurs approches de la concurrence.

4 grandes transformations

Les stratèges doivent partir d'un nouvel état d'esprit. Les méthodes classiques de planification stratégique étaient axées sur l'attribution des ressources dans un modèle économique, ou « business model », implicite : quelles usines, quels sites, quels produits et parfois quelles unités. Les changements perturbateurs remettent en cause ces modèles. Quatre grandes transformations joueront sur les « business models » et le travail des stratèges dans les années à venir.

● L'augmentation de l'espace stratégique disponible pour les sociétés

Prenons l'exemple de l'industrie électrique, fortement réglementée. Auparavant, tous les services publics se ressemblaient, et leur champ d'opération était limité par des commissions d'utilité publique ou les autorités chargées de la réglementation. Du fait de la déréglementation, les services publics peuvent désormais déterminer leur propre espace stratégique. Ils ont le choix sur leur niveau d'intégration vertical : *« Dois-je m'orienter vers la production d'électricité ou vers la transmission ? »* Ils peuvent dissocier leurs

actifs et segmenter leurs activités : *« Ai-je intérêt à m'adresser aux industries ou aux particuliers ? »* Ils ont la possibilité de décider de leur visée géographique : *« Chercherai-je à étendre mes activités sur le plan international, régional ou national ou, au contraire, à les limiter au plan local ? »* Enfin, ils peuvent modifier leur portefeuille d'activités : *« Est-ce que j'investirai dans l'eau, les télécoms, le gaz ou les services ? »*

Enron, à Houston, est un bon exemple de service public qui, en moins de dix ans, a su exploiter la déréglementation pour devenir aujourd'hui un prestataire de services international performant dans le domaine de l'énergie, de l'eau et d'autres industries d'infrastructure. Les forces du changement, à savoir la déréglementation et l'émergence de grands pays en voie de développement comme l'Inde, la Chine et le Brésil, qui représentent de nouvelles opportunités pour les entreprises, créent un nouveau terrain de jeu. Parallèlement, l'ampleur de la numérisation, l'apparition d'Internet et la convergence des technologies offrent de nouvelles opportunités insoupçonnées aux stratèges. Ceux-ci ont désormais devant eux une grande toile vierge, sur laquelle chacun peut peindre ce qu'il veut.

● Le phénomène de mondialisation

La distinction entre les affaires internationales et locales ira en se rétrécissant. Toutes les entreprises seront responsables sur le plan local, et toutes seront soumises aux influences et aux standards des acteurs internationaux.

Il suffit de prendre l'exemple de McDonald's et de Coca-Cola, le type même des grands acteurs internationaux, non contraints par les clients locaux ou les différences nationales. En Inde, McDonald's a pourtant modifié sa recette pour servir de l'agneau (au lieu du bœuf) et des pâtés végétaux (un changement radical par rapport à la carte occidentale habituelle). Quant au groupe Coca-Cola, il a dû reconnaître la force de « Thumbs Up », une boisson au cola locale qu'il a rachetée, et promouvoir ce produit.

La responsabilité sur le plan local est à l'évidence nécessaire, spécialement quand des sociétés internationales pénètrent des marchés dotés de différents niveaux de pouvoir d'achat. A contrario, la chaîne de fast-food indienne Nirula a été obligée de faire des améliorations dans ses restaurants pour faire pièce à l'ambiance et aux critères de propreté McDonald's. Il s'agit d'un cas où les standards internationaux se sont imposés à un acteur local.

Néanmoins, la distinction entre les plans local et international demeurera pour les produits et services. La mondialisation risque d'avoir beaucoup à faire avec les standards : qualité, niveaux de service, sécurité, environnement, protection de la propriété intellectuelle et gestion des talents. Point n'est besoin de préciser qu'elle forcera les stratèges à accepter les multiples implantations géographiques, les nouveaux standards, l'adaptation aux besoins locaux, la diversité des cultures et la coopération au-delà des frontières nationales et régionales, et ce dans tous les domaines, depuis la fabrication jusqu'à la gestion des comptes internationaux, en passant par le développement des produits et la logistique.

● La vitesse : un atout indispensable

Face à la nature des changements concurrentiels, la vitesse de réaction sera un élément clef de la stratégie, et elle remettra au moins en cause le cycle de planification annuel.

Prenons le processus de planification stratégique classique dans une grande société. La discussion et les engagements commencent généralement en octobre. A ce moment-là, on identifie les questions stratégiques pour l'année suivante et les trois ou quatre autres années qui suivent. Quel est l'intérêt de cette méthode pour une start-up présente sur Internet ? ou pour un General Motors ou un Ford, qui envisagent de vendre sur Internet ? ou encore pour Lucent Technologies, le plus grand fournisseur de matériel de réseau pour l'informatique et les télécoms, s'il cherche aussi à commercialiser ses services sur Internet (puisque Cisco Systems, le groupe américain leader sur le marché des réseaux de données, a déjà réussi à le faire) ?

La vitesse de réaction, indépendamment du calendrier rigide établi par l'entreprise, est le cœur du problème. La stratégie doit être un débat permanent, dépassant le cadre des sessions de planification stratégique dans l'entreprise. La réflexion et la création stratégiques ne sont pas une « danse de la pluie » au mois d'octobre !

La vitesse de réaction détermine aussi la rapidité avec laquelle une entreprise donnée va apprendre les nouvelles technologies et les intégrer à ses propres systèmes existants. Etant donné que toutes les entreprises sont confrontées à des changements perturbateurs, la capacité à apprendre et à agir vite s'avère de plus en plus être une source d'avantage concurrentiel.

● L'innovation, la nouvelle source d'avantage concurrentiel

L'innovation a toujours été une source d'avantage concurrentiel. Cependant, le concept d'innovation restait lié aux produits et aux processus de fabrication. Dans nombre de grandes entreprises, innovation est encore synonyme de « création de produits ». La réduction de la durée des cycles, l'accroissement de la modularité, le suivi du chiffre d'affaires dégagé par les produits lancés dans les deux dernières années par rapport au chiffre d'affaires total et les lancements de produits internationaux sont autant de symboles d'une société innovante.

Mais de plus en plus, l'innovation s'oriente sur les « business models » : par exemple, comment un marché dont les prix sont basés sur les enchères (comme celui des compagnies aériennes et les hôtels) affecte-t-il les modèles économiques dans un secteur où il existe une surcapacité ? Comment envisager les ressources disponibles pour le développement d'un produit ou d'un service, quand les clients deviennent codéveloppeurs de ce produit ou service ? Les 400.000 à 500.000 personnes qui ont testé Microsoft 2000, par exemple, représentent un investissement de 500 millions de dollars dans le développement (à raison de la somme modeste de 1.000 dollars par personne), sans compter celui déjà réalisé par le groupe. Doit-on étendre la notion de disponibilité des ressources ? Quelles sont les répercussions de la « personnalisation de masse », et plus encore de la personnalisation des produits et services sur la chaîne logistique totale ? Dans un paysage concurrentiel soumis à des changements perturbateurs, l'innovation est capitale.

La stratégie au 3e millénaire

Face aux changements importants survenus dans le paysage concurrentiel, C.K. Prahalad pense que le concept de stratégie et le processus stratégique eux-mêmes sont appelés à changer, et que les anciennes approches ne suffiront plus. Les managers devront partir de deux principes clairs.

− En premier lieu, ils peuvent influencer l'environnement concurrentiel. La stratégie n'a pas pour objet de positionner une société dans l'espace d'un secteur d'activité donné, mais, de plus en plus, d'influencer, de façonner et de créer cet espace. Les actions des dirigeants jouent sur l'évolution des secteurs d'activité. Il ne s'agit pas seulement des réactions des grands groupes bien implantés, comme Citicorp, Merrill Lynch, les hôtels Hilton ou General Motors. Les sociétés plus modestes peuvent aussi avoir un impact : E*Trade, eBay, Price.com et Amazon.com (toutes sont de nouvelles entreprises commerciales qui doivent leur existence à Internet) ont fortement influencé la dynamique des secteurs d'activité traditionnels bien établis.

− En second lieu, il n'est pas possible d'influencer l'environnement changeant d'un secteur d'activité si l'on n'a pas, au départ, une idée de ce que sera le monde, c'est-à-dire de la façon dont on peut changer radicalement ce qui est disponible, et pas seulement l'améliorer. Il est aujourd'hui capital d'imaginer un nouvel espace concurrentiel et d'agir pour influencer la migration vers cet avenir. Par conséquent, la stratégie n'est pas une extrapolation de la situation actuelle, mais un exercice qui consiste à *« imaginer, puis à faire entrer le futur à l'intérieur de l'espace imaginé »*.

Cette démarche exige un point de départ différent. L'idée est de donner une direction stratégique (un point de vue) et d'identifier au mieux les principaux jalons sur la route. Il ne s'agit nullement d'être précis sur le plan des produits ou des budgets. En fait, il est moins difficile qu'on ne le croit d'identifier les principaux contours de l'avenir. Nous connaissons, par exemple, avec beaucoup d'incertitude, la composition démographique de chaque pays. Nous sommes capables de reconnaître des tendances : le désir de mobilité, l'accès à l'information, le développement d'Internet et la dépendance croissante de tous les pays par rapport au commerce international. Le problème n'est pas d'avoir de l'information sur l'avenir, mais des idées sur la façon dont ces tendances transformeront les secteurs d'activité, et sur les nouvelles opportunités qui en sortiront. Certes, il est essentiel d'avoir une direction stratégique générale (intention, ou architecture stratégique). Mais les changements importants survenus dans l'environnement indiquent aussi qu'il est temps pour les dirigeants d'agir et de mettre en œuvre des tactiques pour naviguer au milieu des nouveaux obstacles et des circonstances imprévues. Les changements tactiques sont difficiles quand on n'a pas de vue d'ensemble. On s'aperçoit de plus en plus qu'il faut constamment ajuster la configuration des ressources à l'évolution des conditions concurrentielles. Etre stratégique, c'est justement avoir la capacité de s'adapter rapidement dans le cadre d'une orientation donnée. C'est comme *« inventer de nouveaux jeux dans un bac à sable »*, le bac à sable étant la direction stratégique générale.

Le changement le plus spectaculaire dans la création stratégique affecte la répartition des rôles dans la hiérarchie traditionnelle − où les hauts dirigeants développent la stratégie et les cadres intermédiaires la mettent en œuvre. Or, par sa nature même, le changement qui entraîne une rupture dans l'environnement concurrentiel crée une dynamique toute nouvelle. On s'aperçoit que, dans l'entreprise, les gens qui sont proches de la nouvelle technologie, des concurrents et des clients, sont en fait les cadres intermédiaires. Ils ont l'information, l'urgence et la motivation pour agir. Ce sont également eux qui contrôlent les personnes et les ressources physiques. A contrario, dans une ère de changement et de ruptures, les cadres supérieurs sont plus éloignés de la nouvelle réalité concurrentielle émergente. Combien de hauts dirigeants, par exemple, ont-ils expérimenté personnellement le réseau Internet, les jeux vidéo de stratégie ou d'action et les « chat rooms » ?

Il faut donc donner aux cadres intermédiaires davantage de responsabilités dans le développement de l'orientation stratégique de l'entreprise, et leur permettre de prendre des décisions décentralisées, en harmonie avec cette orientation générale.

Figure 1

Nouvelle conception de la stratégie

Conception traditionnelle	Conception émergente
• La stratégie en tant que distribution adéquate des ressources	• La stratégie en tant que prolongement et levier
• La stratégie en tant que positionnement dans l'espace d'un secteur d'activité	• La stratégie en tant que création d'un nouvel espace pour un secteur d'activité
• La stratégie en tant qu'activité de la direction générale	• La stratégie en tant que processus organisationnel global
• La stratégie en tant qu'exercice analytique	• La stratégie en tant qu'exercice analytique et organisationnel
• La stratégie qui extrapole le passé	• La stratégie qui crée l'avenir

La participation active des cadres moyens est bien un élément clef de la stratégie. Enfin, une simple société indépendante ne peut créer l'avenir à elle seule. Les managers scellent des alliances et collaborent avec leurs fournisseurs, leurs partenaires, voire avec leurs concurrents, pour développer de nouveaux standards (technologie du DVD ou digital versatile disc), des infrastructures (large bande) ou de nouveaux systèmes d'exploitation (Java). Les alliances et les réseaux font partie intégrante de ce processus global. Cette exigence est tellement bien comprise qu'elle mérite à peine d'être développée ici. Il va de soi que les partenariats et les réseaux accroissent considérablement les ressources dont les sociétés peuvent disposer.

Un nouveau mode de pensée

La conception de la stratégie que l'on voit apparaître aujourd'hui remet en cause les opinions traditionnelles. Le graphique ci-dessus illustre ces mutations.

Les aspects importants du concept de stratégie et du processus d'élaboration de cette stratégie ont considérablement changé. Il est évident que les forces perturbatrices à l'origine de ce changement s'accélèrent. Il est temps que les managers abandonnent le confort des outils et des concepts éprouvés pour se tourner vers la nouveauté. Les changements concurrentiels perturbateurs remettront en cause le statu quo. Ceux qui sauront relever le défi et aborder le changement de façon dynamique créeront l'avenir. Les marchés détermineront assez vite qui sont les pilotes et les passagers, et quel est le taux de « décès par accidents de la route ». ●

C. K. Prahalad

C.K. Prahalad est professeur d'administration des entreprises, de stratégie d'entreprise et de commerce international à la University of Michigan Business School.

Résumé

La plupart des concepts à la base de la stratégie ont été développés dans les années 70-80, à un moment où les conditions concurrentielles sous-jacentes évoluaient dans le cadre d'un schéma bien intégré. Certes, le succès de la fabrication au Japon, avec l'accent mis sur l'efficacité opérationnelle, remettait en cause certaines des hypothèses traditionnelles. Mais c'est seulement au cours de ces dix dernières années que l'on a vu apparaître un nouveau panorama concurrentiel et que les règles de participation ont changé. Aujourd'hui, les stratèges ont devant eux une grande toile vierge sur laquelle chacun peut peindre ce qu'il veut. Toutefois, les sociétés devront s'efforcer de comprendre les forces internationales en présence, d'apprendre vite, de réagir rapidement et d'innover dans la définition de leur « business model ». Dans cet article, C.K. Prahalad s'attache à définir le nouveau paradigme.

Fusions-acquisitions : le rôle du conseil d'administration

Les erreurs commises par les dirigeants semblent constituer un facteur d'échec majeur dans les opérations de rapprochement. Aussi convient-il d'affiner les mécanismes de gouvernement d'entreprise à travers, notamment, des conseils d'administration plus indépendants.

Robert Gertner

Robert Gertner est professeur d'économie et de stratégie à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses cours portent sur les stratégies d'investissement et la stratégie concurrentielle avancée. Il est également partenaire dans un cabinet de consultants à Chicago, Lexecon Inc.

ROBERT GERTNER

Les acquisitions sont au nombre des décisions stratégiques les plus importantes que doit prendre une entreprise. Une acquisition réussie peut être une source importante de création de valeur et de croissance. En cas d'échec, elle détruit rapidement de la valeur, se traduit par de sérieux problèmes opérationnels ainsi que par une perte d'emploi pour certains dirigeants.

La littérature universitaire abondante sur le sujet semble indiquer que le rendement à court terme sur le marché boursier pour l'acquéreur est proche de zéro. Mais ce retour moyen de zéro masque la grande variation qui existe au niveau de la rentabilité pour les repreneurs, car le marché rejette importunément de nombreuses acquisitions. Evaluer les performances à long terme d'une acquisition est un exercice beaucoup plus délicat, de même que séparer systématiquement l'effet de cette opération d'autres facteurs influant sur la performance. Qui ne s'est jamais étonné en lisant les récits anecdotiques de certaines acquisitions désastreuses ?

Les erreurs

Pourquoi les mauvaises acquisitions sont-elles aussi nombreuses ?

Il y a trois grands types d'explication : l'imprévisibilité ; les problèmes de mandat ; les erreurs. Les mauvaises acquisitions tiennent sans doute à la conjugaison d'éléments appartenant à ces trois catégories. Cependant, je voudrais démontrer que la catégorie des erreurs mérite une attention particulière.

● La première explication à une mauvaise acquisition est simplement la difficulté de prévoir si une fusion va ou non fonctionner. On peut dire que nombre de fusions malheureuses n'étaient pas vraiment des erreurs au départ parce que l'issue négative n'était pas prévisible à ce moment-là. Effectivement, quand nous pensons être capables d'expliquer pourquoi une fusion n'a pas fonctionné, nous le faisons avec du recul et cela nous permet de voir les choses clairement. Mais les faits montrent que cette explication n'est pas la seule. D'après les résultats d'une étude réalisée en 1990 par Mark Mitchell et Kenneth Lehn, les acquisitions qui suscitent une réaction négative du marché boursier quand elles sont annoncées ont plus de chances d'échouer ultérieurement. Ce qui tend à prouver que le marché a une certaine capacité à prévoir les mauvaises acquisitions au moment de leur annonce. Curieusement, il n'y pas d'étude systématique corrélant les effets découlant de ces annonces avec des mesures de performances plus larges.

● La seconde catégorie d'explications concerne les problèmes de mandat. Si les incitations pour les actionnaires et les dirigeants ne sont pas les mêmes, une acquisition jugée mauvaise pour les premiers ne le sera peut-être pas pour les seconds. Il s'agit d'une explication à laquelle la littérature s'est beaucoup intéressée. La disparité de ces incitations s'explique par de multiples raisons. Les dirigeants peuvent préférer contrôler des entreprises plus larges soit parce qu'ils attachent directement de l'importance à la taille de la société, soit parce que leur rémunération est liée à celle-ci. Certains économistes prétendent même que des dirigeants pourraient chercher à garder un pied ferme dans leur entreprise en défendant des acquisitions qui les rendraient irremplaçables. Récemment, la tendance à aligner la rémunération des gestionnaires à la performance des actions s'est développée. Bien que cette situation soit de nature à atténuer le conflit d'intérêts, elle ne le supprime pas totalement. Certes, il y a des mauvaises acquisitions qui peuvent s'expliquer par la différence entre les incitations, mais je ne crois pas que le raisonnement habituel d'un PDG soit de dire : *« Même si cette fusion ne sert pas les intérêts de ma firme, elle sert les miens, donc j'y vais. »*

● La troisième catégorie est celle des erreurs des dirigeants. Plusieurs raisons expliquent que les individus et les entreprises commettent des fautes. Il y a pour commencer le simple manque de connaissance ou les erreurs de jugement. Aucune personne n'est omnisciente et les dirigeants doivent prendre leurs décisions à partir de l'information fournie par leurs subordonnés qui sont (au moins) aussi faillibles qu'eux. Ces employés peuvent avoir intérêt à dire au PDG ce qu'il a envie d'entendre plutôt que ce qu'ils pensent réellement. De leur côté, les banques d'affaires, les juristes et les consultants souhaitent aussi que l'acquisition se fasse parce qu'elle leur rapporte davantage d'honoraires, même si l'impact de ce facteur sur la qualité du conseil est difficile à documenter et donc purement spéculatif. Enfin, l'orgueil des dirigeants est une autre source d'erreurs qui a également attiré l'attention. L'idée est que certains PDG ont trop confiance dans leurs capacités à prendre des décisions du fait de leur position et de leur passé dans l'entreprise. La raison à cette attitude est qu'il faut à la fois des compétences et de la chance pour devenir PDG, mais que les PDG tendent à surestimer la part revenant à leur talent.

Certaines erreurs peuvent être dues au fait que certaines questions sont trop subtiles ou difficiles à évaluer avec précision avant la fusion. La mise en place de la fusion entraîne, en particulier, des problèmes délicats de gestion et de personnel. Il faut intégrer les forces de vente, redéfinir les responsabilités des dirigeants, réunir les installations et muter ou licencier du personnel. Cependant, le fait que l'on n'analyse pas suffisamment tous ces problèmes avant la transaction peut être une autre explication. En effet, dans ce cas, certains individus ayant accès à l'information et craignant pour leur propre situation pourraient, par exemple, essayer de saboter l'opération. C'est pourquoi il est beaucoup plus difficile d'obtenir l'information avant qu'après la fusion.

La ligne qui sépare l'imprévisibilité des erreurs peut paraître un peu floue, mais cette distinction est cependant utile. Dans la catégorie des erreurs, on laisse entendre qu'il est possible de prendre de meilleures décisions à un coût raisonnable. Cela implique que les réformes au niveau de la direction peuvent aider les sociétés à éviter les mauvaises acquisitions.

Voyons maintenant le rôle du conseil d'administration dans l'identification et le blocage des acquisitions malheureuses.

Que font les administrateurs ?

Les membres du conseil d'administration ont le devoir de surveiller les affaires de l'entreprise. Leurs responsabilités comportent notamment la nomination du PDG, la détermination de sa rémunération, la désignation des administrateurs, le contrôle des états financiers et l'approbation des grandes décisions stratégiques et financières. Le rôle du conseil est à la fois de veiller aux performances de l'entreprise et de l'équipe de direction, et d'utiliser l'expertise et l'expérience individuelle et collective afin de conseiller les dirigeants. Les activités de surveillance et de conseil sont souvent complémentaires, mais elles peuvent être conflictuelles. Ainsi, si des associés extérieurs proches du PDG peuvent effectivement être les meilleurs conseillers pour l'entreprise, ils ne seront pas forcément les meilleurs superviseurs.

Le rôle des administrateurs dans les acquisitions est de conseiller la direction sur l'orientation stratégique de l'entreprise et de contrôler ses décisions. Confronté à de mauvaises propositions – dues à des problèmes de mandat ou d'erreurs –, le conseil peut jouer un rôle important dans l'évaluation de l'opération avancée.

Cependant, en règle générale, il ne possède pas suffisamment d'informations pour exercer un jugement fort et indépendant sur la transaction suggérée.

Les procédures du conseil d'administration varient fortement d'une entreprise à l'autre. Le contrôle des acquisitions s'exerce généralement de la façon suivante : le conseil a déjà discuté et approuvé préalablement l'orientation stratégique générale de la société qui est de procéder à des acquisitions, notamment dans un contexte d'expansion sur un type de marché spécifique.

Une fois que la direction a identifié et analysé une firme cible, elle s'adresse au conseil d'administration pour obtenir son approbation. Les comités exécutifs aidés des consultants se livrent à une présentation avec la justification stratégique de la fusion et des prévisions financières. Or, souvent, les administrateurs externes ne possèdent pas assez d'informations ni de connaissances pour remettre en cause les fondements de cette présentation.

Le conseil est donc rarement en mesure d'identifier les erreurs d'analyse de la direction ni de soulever les problèmes importants passés inaperçus. De nombreux observateurs expliquent, par exemple, l'échec de la fusion entre Quaker Oats, le fabricant américain de céréales et de boissons pour les sportifs, et Snapple, une société américaine commercialisant des sodas, par la difficulté de maintenir de bonnes relations avec les distributeurs de Snapple tandis que, parallèlement, on développait la distribution dans les supermarchés, l'un des grands circuits de Quaker. Il y a peu de chance que les administrateurs externes de Quaker aient eu l'information requise pour identifier ce problème lorsqu'ils ont dû donner leur approbation.

La composition du conseil d'administration de même que les problèmes de rémunération, de rétention et de succession qui se posent avec les dirigeants de l'entreprise ont été abordés par les activistes du gouvernement d'entreprise. L'indépendance du conseil, il est vrai, a été renforcée et la structure des incitations pour les gestionnaires améliorée. Cependant, rien n'a été fait pour que le conseil d'administration devienne un corps d'arbitres informés face aux grandes décisions de l'entreprise ni une structure capable d'identifier la plupart des erreurs des dirigeants et de les corriger.

Le rôle du contradicteur

Que peut faire le conseil ? Essayer d'obtenir une meilleure information, plus détaillée et plus objective directement auprès de l'entreprise. Mais ce n'est pas une tâche facile.

● En premier lieu, cela prend beaucoup de temps. Or le temps est une denrée rare pour des administrateurs externes accomplis.

● En second lieu, il n'est pas aisé d'obtenir l'information appropriée sans le concours de la direction. Cette situation de dépendance explique que les administrateurs risquent de recevoir une information déformée ou de passer à côté d'erreurs dans l'analyse effectuée par les gestionnaires. La suggestion qui a été formulée est de nommer un agent du conseil d'administration à plein temps, qui participerait à tous les aspects de la direction générale de l'entreprise. Mais cette proposition n'est pas sans danger car l'agent risque ensuite d'être coopté ou simplement ignoré par la direction.

Pour ma part, je suggère une simple institution qui permettrait au conseil de jouer un rôle plus

© PIX

Le rôle des administrateurs dans les acquisitions est de conseiller la direction sur l'orientation stratégique de l'entreprise et de contrôler ses décisions. Cependant, souvent, il ne possède pas suffisamment d'informations pour exercer un jugement fort et indépendant.

efficace dans les acquisitions, dont le principe est le suivant : une fois que les dirigeants décident qu'une acquisition éventuelle vaut la peine d'être réalisée, les administrateurs externes nomment leur propre conseiller extérieur qui jouera le rôle de contradicteur dans cette acquisition. Ce conseiller, qui peut être une banque d'affaires ou un cabinet de conseil, se fera l'avocat du diable et essaiera de démolir la proposition.

Lors de la réunion du conseil pour la prise de décision, les partisans et le contradicteur professionnel feront chacun leur présentation. Le contradicteur aura eu accès à la même information que les conseillers externes de la direction et la réunion ressemblera davantage à une audience contradictoire ou à une procédure d'arbitrage, le conseil jouant le rôle de juge ou d'arbitre.

Si l'on remonte dans le temps, on se rend compte que le système de débat contradictoire est une institution qui a fait ses preuves pour parvenir à des prises de décision efficaces et impartiales. Souvent, un bon juge possède les même qualités que les administrateurs externes : il est intelligent, a du jugement et aussi une connaissance limitée des faits avant l'audience. Les deux systèmes légaux que l'on rencontre dans les démocraties modernes sont le système de débat contradictoire qui relève du droit coutumier et le système de droit civil tel qu'il est appliqué en France. Dans ce dernier cas, le juge est le principal investigateur et consacre de nombreuses ressources à l'établissement des faits.

L'analogie est évidente. En effet, le système actuel de gouvernement d'entreprise est partial. De plus, il est difficile de mettre en place un rôle fondé sur le droit civil pour les administrateurs externes. En revanche, un système de débat contradictoire semble avoir du potentiel. Certes, l'arbitre ne sera pas un expert disposant de la totalité des informations, mais il pourra au moins entendre les deux discours.

Le système contradictoire a probablement ses défauts. Le système légal aux Etats-Unis ou ailleurs n'est certainement pas l'institution la plus efficace que l'humanité ait créée. Mais l'essentiel est de voir que les administrateurs externes seront capables de définir les règles de fonctionnement du système. C'est ce qui rend plus adéquate l'analogie avec l'arbitrage privé. Dans tout arbitrage privé, il existe une forme de procédure contradictoire. La principale différence avec le système légal est que les règles d'arbitrage réduisent les coûts et les délais ainsi que le risque de manipulation du système.

La présence d'un contradicteur a des effets direct et indirect sur la qualité de l'information disponible. Commençons par l'effet direct. Le contradicteur présentera les arguments contraires. Il choisira, par exemple, une série d'entreprises comparables à celle visée dans la transaction pour démontrer que l'acquéreur est prêt à payer trop. Les conseillers de la direction en choisiront une autre pour prouver que la taille de l'offre est la bonne, ce qui permettra au conseil d'avoir une plus grande base de comparaison.

Voyons maintenant l'effet incitatif indirect. La présence du contradicteur obligera la direction et ses conseillers à fournir une information plus impartiale. Si l'on reprend notre exemple, il va de soi que les conseillers de la direction seront plus objectifs dans le choix des entreprises comparables qu'ils présenteront, sachant que le contradicteur leur opposera une critique et d'autres solutions possibles. De plus, comme les questions problématiques feront surface, les adversaires seront tenus de les analyser et de les défendre.

L'effet indirect est peut-être beaucoup plus important que l'effet direct. Certes, le contradicteur réussira à démolir quelques-unes des acquisitions proposées, mais surtout le nombre des mauvaises propositions présentées au conseil par les dirigeants diminuera. Si tout fonctionne bien, le contradicteur sera moins obligé d'intervenir.

La mise en œuvre

Le coût direct de cette institution ne sera pas insignifiant car le contradicteur devra posséder de solides compétences et sa tâche lui prendra beaucoup de temps. Cependant, quand on regarde la taille de la plupart des acquisitions et les pertes potentielles susceptibles d'être entraînées par de mauvaises décisions, on se rend compte que les avantages justifient souvent ce coût.

Si les mauvaises acquisitions sont dues à des erreurs ou à la difficulté de prévoir l'avenir de la fusion plutôt qu'à des problèmes de mandat, les hauts dirigeants devraient se montrer favorables à cette institution. Comme elle permet d'éviter les acquisitions malheureuses, le PDG pourra conserver plus longtemps ses fonctions, car tout le monde sait qu'une opération de grande envergure « ratée » entraîne souvent la révocation ou la démission de ce dernier. Et, même si les dirigeants refusent le contradicteur, il suffit que l'institution se développe et fonctionne bien pour que les actionnaires et les autres forces sur le marché fassent pression sur le conseil d'administration pour qu'il y recoure. Les fusions approuvées sans contradicteur risquent, en effet, de provoquer une réaction négative du marché boursier. Il ne sera pas ainsi nécessaire de l'imposer en modifiant la loi sur les sociétés et les valeurs mobilières.

Le mode de rémunération du contradicteur est l'une des questions importantes qui se pose. Les conseillers externes, à l'autre extrémité, reçoivent généralement une prime pour la réalisation de la transaction. Il pourrait donc être intéressant d'en offrir une au contradicteur qui réussirait à l'empêcher. A défaut, on peut penser que l'enjeu de sa réputation à long terme soit suffisant pour l'inciter à réaliser efficacement sa tâche.

Le revers de la médaille est que les dirigeants seront moins tentés de proposer de bonnes fusions, notamment des opérations risquées, de peur d'essuyer un refus et de perdre ensuite leur situation. Plusieurs raisons expliquent le rejet d'une transaction. Si le conseil a seulement l'impression que le prix de la transaction est trop élevé, les répercussions sur les dirigeants seront faibles. A contrario, s'il rejette la stratégie même de la direction, il est fort probable que les dirigeants perdent leur place. Mais cela est précisément le rôle du conseil. Cela ne veut pas dire que les débats seront forcément hostiles.

Cependant, si une entreprise n'est pas prête à mettre en jeu la convivialité du conseil et l'harmonie des relations entre les administrateurs extérieurs et les dirigeants, il vaut mieux qu'elle évite de faire appel à un contradicteur.

La plus grande critique à l'égard du contradicteur est fondée sur une conception un peu différente du rôle de l'administrateur externe. Selon cette conception, le conseil doit déléguer aux dirigeants son autorité sur toutes les grandes décisions stratégiques, y compris les acquisitions, tant que l'entreprise fonctionne bien et qu'il a confiance dans les personnes qui la dirigent. Ce n'est que lorsqu'il met en doute la qualité des dirigeants qu'il doit s'y impliquer lui-même. En d'autres termes, il ne devient actif que lorsque les performances de l'entreprise se détériorent et, même à ce moment-là, il ne doit s'intéresser qu'à la décision de changer ou non les hauts dirigeants. Ce genre de limitation du rôle du conseil d'administration élimine un moyen valable d'identifier et d'éviter les erreurs importantes commises par les gestionnaires.

Le contradicteur peut être envisagé dans un contexte de gouvernement d'entreprise plus large. La première phase de la réforme du gouvernement d'entreprise a été de créer des conseils d'administration réellement indépendants, agissant dans les intérêts des actionnaires ; la seconde est maintenant d'augmenter leur efficacité. Cette seconde phase représente un vrai défi face aux informations et au temps limités dont disposent, par définition, les conseils d'administration qui sont dominés par des personnes externes exerçant des fonctions importantes ailleurs. Pour être efficaces, les conseils devront donc trouver de nouveaux moyens de relever ce défi. ●

Résumé

Les acquisitions réussies sont une source de création de valeur et de croissance. Mais le rendement à court terme sur le marché boursier pour les entreprises qui optent pour cette solution est quasiment nul, affirme Robert Gertner. En réalité, on dirait que le marché rejette la plupart des fusions et acquisitions. Les échecs sont dus grosso modo à trois types de facteurs parmi lesquels les erreurs commises par les dirigeants semblent être le plus important. Il est donc utile d'affiner les mécanismes de gouvernement d'entreprise. L'accent mis actuellement sur ce mouvement a permis d'accroître l'indépendance des conseils d'administration et d'améliorer la structure des incitations pour les dirigeants. Pourtant, les conseils d'administration ne sont pas encore capables d'identifier ni de corriger les erreurs de la direction. La solution est peut-être le recours à un contradicteur externe qui se ferait l'avocat du diable et gagnerait une prime chaque fois qu'il réussirait à démolir une fusion ou une acquisition proposée par les dirigeants.

Stratégies de collaboration : la logique des alliances

On assiste actuellement à une spectaculaire floraison d'alliances, sous forme de partenariats ou d'acquisitions. Pour minimiser les risques, les dirigeants doivent soigneusement peser au préalable l'une et l'autre option, à la lumière des critères proposés ici par Jeffrey Reuer.

Jeffrey J. Reuer

Jeffrey J. Reuer est professeur adjoint de stratégie et de management à l'INSEAD. Ses recherches portent essentiellement sur les partenariats internationaux, la dynamique des alliances et la flexibilité de l'entreprise.

JEFFREY J. REUER

Les cadres engagés dans des alliances, comme ceux qui manifestent plus de réticence vis-à-vis des stratégies de coopération, sont bien conscients que le succès n'est pas facile à obtenir. Et de fait, le taux d'échec se situe autour de 70 %. Pourtant, il suffit de parcourir la presse économique pour se rendre compte que les alliances connaissent aujourd'hui une sorte de renaissance dans de nombreux secteurs de l'économie.

Il semble donc assez extraordinaire, de prime abord, que tant d'entreprises optent pour ce qui est apparemment une stratégie risquée. Quels sont les éléments moteurs de cette révolution actuelle des alliances ? Les alliances obéissent-elles à un raisonnement économique sous-jacent sur lesquel les sociétés peuvent s'appuyer pour évaluer les opportunités d'investissement ?

Souvent, les cadres répondent en invoquant la mondialisation, la nécessité de créer des synergies, la convergence des secteurs d'activité, l'opportunité de réaliser des économies d'échelle ou le raccourcissement du cycle de vie des produits. Les nouvelles formes organisationnelles qui circulent sous le nom de « sociétés virtuelles », « réseaux » et « hétérarchies » semblent s'appuyer lourdement sur des partenariats.

Toutes ces explications sont effectivement importantes, et ce n'est pas une coïncidence si les alliances ont fleuri parallèlement à ces développements économiques et organisationnels.

Cependant, les facteurs associés à la prolifération des accords de coopération se retrouvent aussi derrière d'autres types d'activité économique, et nombre des éléments moteurs des alliances sont bien présents dans les propositions de rachat d'entreprise.

Prenons la synergie, par exemple. En 1995, Credit Suisse et Winterthur ont uni leur expertise sur la banque et l'assurance en créant un partenariat proposant des services complémentaires via leurs réseaux commerciaux respectifs. Or, on retrouve la même logique derrière la fusion entre Citicorp et Travelers, une opération à travers laquelle les deux groupes ont cherché à associer leurs services de banque et d'assurance.

Dans la pétrochimie, BP et Mobil ont réuni 5 milliards de dollars pour affiner leurs actifs et les commercialiser par le biais d'un joint-venture paneuropéen lancé en 1996. Leur objectif était d'atteindre une réduction des coûts de 500 millions de dollars avant impôts dans leurs activités complémentaires de pétrole et de lubrifiants via un regroupement de leurs opérations en aval. Toutefois, les acquisitions qui ont suivi peu après et ont donné naissance à BP-Amoco et Exxon-Mobil étaient guidées par des ambitions synergiques similaires.

Si une entreprise arrive à créer une synergie aussi bien par une alliance que par une acquisition, quels sont les éléments qui déterminent la voie à suivre ? Pour chaque alliance réussie entre des sociétés possédant des ressources complémentaires (comme le partenariat GE-Snecma dans les moteurs d'avion), on dirait qu'il y en a une autre incapable de réaliser son potentiel (Lucent-Philips, Olivetti-ATT ou Renault-Volvo). On rencontre le même type de problèmes quand on regarde les explications couramment avancées pour justifier un investissement dans une alliance. L'un des motifs qui revient souvent est la capitalisation sur les économies d'échelle, par exemple. Les alliances passées entre plusieurs compagnies aériennes, comme le Qualiflyer Group de Swissair, tablent sur les achats en commun et les économies réalisées sur la maintenance de la flotte. Les partenariats dans le domaine pharmaceutique ont pour objectif de partager les investissements importants dans la recherche et le développement pour créer des produits à grand succès, ainsi que les coûts de commercialisation de ces produits. Mais, encore une fois, la même chose est vraie pour les acquisitions. Les économies d'échelle semblent être une justification majeure à de nombreux accords récents, spécialement dans les secteurs d'activité qui ont tendance à se concentrer.

Alliance... ou acquisition ?

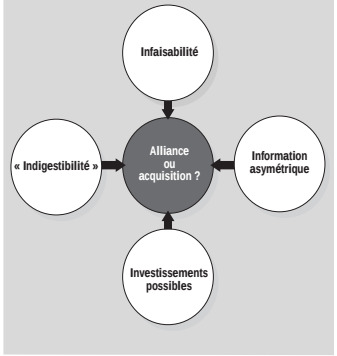
En règle générale, les dirigeants qui supervisent le développement d'une alliance ne savent même pas si elle sera forcément plus rapide que d'autres investissements. Ainsi, nombre des partenariats scellés pour entrer sur le marché chinois ont mis un certain temps avant de générer des profits pour les sociétés mères occidentales, si tant est qu'ils l'aient fait. Comme pour les acquisitions, on a vu beaucoup d'alliances chanceler entre la signature du contrat et l'établissement réel des relations. Par conséquent, pour commencer à comprendre la logique stratégique de l'investissement dans une alliance, il faut d'abord apprécier le moment où elle semble justifiée par rapport à d'autres options de développement pour l'entreprise. Ce n'est que lorsque ces possibilités auront été évaluées sur une base comparative rigoureuse que les dirigeants pourront aller plus loin, et envisager les formes d'alliances spécifiques et le développement des processus pour y arriver.

Etant donné que l'acquisition est souvent la solution numéro deux, elle peut servir de référence pour établir la logique économique d'une alliance, avant de réaliser l'investissement qu'elle suppose. Il est plus difficile d'exprimer les bénéfices spécifiques d'une alliance en termes relatifs que d'expliquer son intérêt sur une base absolue.

Quand une entreprise peut-elle légitimement décider qu'une alliance est la meilleure forme d'investissement ? Quand faut-il préférer une alliance à une acquisition ? Un schéma reprenant ce que l'on pourrait appeler les « quatre i » de la collaboration (infaisabilité, « indigestibilité », investissements possibles et information asymétrique) peut être une première étape utile dans la formulation d'une stratégie de coopération (figure 1). Chacun de ces « i » est décrit ci-dessous.

Figure 1

Les « quatre i » de la coopération



● Infaisabilité

L'infaisabilité est une raison couramment avancée pour expliquer les investissements dans des alliances stratégiques plutôt que dans des acquisitions. Le choix d'un partenaire local, par exemple, est généralement le prix à payer pour entrer dans les pays où existent des restrictions sur les investissements étrangers directs, comme la Chine, l'Inde et la Russie. Les alliances horizontales et centrées entre des grands rivaux comme Toyota et General Motors, par exemple, peuvent être une solution face à une réglementation antitrust. Le nombre des partenariats passés entre les compagnies aériennes en Europe illustre encore l'intérêt de telles initiatives pour surmonter des obstacles légaux ou réglementaires. Enfin, les partenariats abondent également dans les secteurs sensibles sur le plan politique, comme la défense et les télécommunications.

Si la faisabilité d'une acquisition est parfois clairement définie, le plus souvent il s'agit d'une question de jugement, qui exige que l'on y revienne. Selon Megerstat, une société d'analyse, la valeur totale des acquisitions aux Etats-Unis en 1991 s'élevait à 71,2 milliards de dollars pour 1.877 transactions. Aujourd'hui, une seule transaction peut dépasser ce chiffre. Généralement, dans les regroupements de sociétés, la taille des investissements n'est plus une contrainte. De plus, les changements affectant l'environnement légal et réglementaire de nombreux pays suggèrent qu'une société peut très bien choisir une alliance aujourd'hui et une acquisition demain.

● Investissements possibles

Si les acquisitions renforcent la valeur par l'engagement, la flexibilité semble être le mot d'ordre des alliances. Il en résulte que les alliances prédominent dans certains secteurs d'activité incertains, comme la biotechnologie, qui exige des sociétés qu'elles optent pour d'autres paris ou changent de direction. Elles facilitent également l'entrée dans les marchés géographiquement éloignés, en permettant aux sociétés d'échelonner leurs engagements. Si une technologie ou un marché particulier s'avère particulièrement favorable, l'entreprise peut toujours augmenter ses investissements par la suite.

Certains, comme Siemens, prétendent que l'existence d'une option d'achat dans un partenariat international peut être l'un des éléments les plus importants du contrat. L'option d'achat confère le droit, mais non l'obligation, d'augmenter sa participation à une date ultérieure, et ce à un prix prédéterminé. C'est d'ailleurs ce qui a permis au groupe Siemens de renforcer son contrôle sur

L'Art de la Stratégie

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de la Stratégie (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque jeudi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif France : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 30 juin 2000 -

l'entreprise Siemens Allis Power Engineering, qu'il possède en commun avec Allis Power. A partir du moment où ces partenariats offrent des solutions qui renforcent la flexibilité, ils doivent permettre aux entreprises de capitaliser sur les opportunités émergentes, tout en évitant les pertes. Toutefois, les recherches que j'ai effectuées en collaboration avec Michael Lieblein, de l'Ohio State University, montrent que les alliances nationales et internationales augmentent en général le risque de chute du cours des actions. Une autre étude révèle également que, contrairement aux sociétés procédant à des acquisitions, celles qui investissent dans des alliances internationales rencontrent des difficultés quand elle ont recours au désengagement en tant que mécanisme correctif.

Certes, la flexibilité et la réduction des risques sont des motifs fréquemment avancés pour sceller des alliances. Cependant, les entreprises ne saisissent que rarement ces avantages potentiels, et l'investissement dans une alliance ne les leur garantit pas en lui-même. Les participants doivent donc chercher des moyens d'améliorer leurs chances par la création d'alliances appropriées et gérées avec l'idée de flexibilité à l'esprit.

● « Indigestibilité »

Les coûts d'intégration qui suivent une acquisition font monter le coût global de la transaction. Ils sont dus à la nécessité, pour l'entreprise acquéreuse, de « digérer » les actifs désirés. Les problèmes de « digestion » peuvent être sévères lorsque l'entreprise achetée se situe dans un pays étranger, où la culture et les systèmes de management sont différents.

Ils seront loin d'être insignifiants, également, si les actifs en question sont profondément intégrés et répartis au sein d'un grand groupe complexe, et non pas isolés dans une seule unité.

Face à des problèmes importants d'assimilation des actifs, les alliances s'avèrent séduisantes, parce qu'elles permettent aux entreprises d'unir leurs ressources sélectivement en fonction des besoins. Contrairement aux acquisitions, elles n'exigent pas que l'on extraie totalement les actifs désirés des autres entreprise ni que l'on se débarrasse des actifs indésirables après la réalisation de l'investissement.

Le groupe Nestlé, par exemple, a scellé un partenariat en Europe avec General Mills pour les céréales de petit déjeuner, sans intégrer pour autant ses autres activités dans cette initiative. Il a aussi fait équipe avec Coca-Cola pour associer son capital de marque pour le café et le thé au système de distribution international de Coke. Les deux groupes sont restés concurrents au Japon, où les lancements de nouveaux produits sont fréquents, et, au fil des ans, Coke a gagné une part de marché substantielle dans la vente de distributeurs automatiques.

Si l'indivisibilité des ressources et les différences culturelles contribuent à augmenter les coûts de transaction pour la société qui choisit la solution de l'acquisition plutôt que celle de l'alliance, la difficulté à digérer les actifs risque d'avoir un autre effet important : elle rend plus difficile pour les acquéreurs de juger dès le départ la valeur de l'entité combinée. Cela nous amène aux problèmes d'évaluation dans le regroupement des ressources stratégiques.

● Information asymétrique

L'information asymétrique, c'est-à-dire le cas où certaines parties en savent plus que d'autres, affectent de nombreux types de transactions économiques. L'exemple classique est celui du marché des voitures d'occasion. Souvent le vendeur en sait bien plus sur la qualité de la voiture que l'acheteur. Mais il peut avoir des problèmes de crédibilité quand il annonce la véritable valeur du véhicule. Il en résulte que, souvent, l'acheteur négocie le prix pour tenir compte de cette incertitude sur la qualité.

Le service de développement dans une entreprise se trouve confronté à un problème identique. Même avec la plus parfaite diligence, l'acquéreur peut encore avoir de grandes incertitudes sur la valeur réelle des actifs en jeu. Cela arrive notamment quand, par exemple, le vendeur et l'acheteur fabriquent des produits différents dans divers secteurs d'activité, ou quand les actifs en jeu sont intégrés et répartis au sein de la société visée.

Les alliances peuvent atténuer ces problèmes d'évaluation en permettant aux sociétés d'associer des ressources complémentaires sur une base limitée. Effectivement, les entreprises finissent par avoir une meilleure idée de la vraie valeur des actifs en jeu, grâce à une interaction fréquente avec leur partenaire. Une fois que cet apprentissage est fait, la société peut renforcer son engagement ou sortir de l'alliance, selon le cas.

La société Whirlpool, par exemple, a créé un joint-venture avec Philips, qui souhaitait céder ses activités d'électroménager. Elle a obtenu une option d'achat sur cette entreprise, qu'elle a levée moins de trois ans après. Mais pendant ce temps, elle a réussi à connaître la valeur réelle des activités en jeu ; elle a reçu de l'aide de Philips pour réaliser la transition ; et elle a acquis la conviction que le réseau de distributeurs pouvait fonctionner correctement avec son nouveau système de management.

Les recherches que j'ai effectuées en collaboration avec Mitchell Koza à l'Insead confirment la valeur des investissements dans des partenariats nationaux ou internationaux, dès lors que l'information est asymétrique. Nous avons procédé à une analyse à grande échelle des partenariats scellés par les sociétés américaines, et celle-ci montre que le marché boursier tend à récompenser les sociétés qui investissent dans des alliances en présence d'une information asymétrique. En revanche, lorsque cette asymétrie n'existe pas, les investisseurs tendent à réagir négativement ou faiblement aux annonces de partenariat.

Un outil stratégique

Si l'adjectif « stratégique » − que l'on trouve systématiquement après « alliance » − signifie quelque chose, il indique que les investissements dans des alliances ont de nombreuses répercussions sur le positionnement des sociétés sur le marché et le déploiement de leurs ressources. En d'autres termes, celles-ci doivent s'apprêter à faire de nombreux compromis, et savoir juger quand il vaut mieux ne pas s'engager sur cette voie. Voici quelques-unes des responsabilités primordiales pour les décideurs.

Choisir les alliances

Nul doute que la plupart des échecs observés dans les alliances et acquisitions résultent d'un investissement dans une alliance alors qu'un investissement dans une acquisition aurait été préférable, et vice-versa. La prolifération des alliances dans de nombreux secteurs de l'économie ne modifie nullement le postulat de base, à savoir que les alliances sont intéressantes dans certains contextes, mais à éviter dans d'autres.

Analyser les alliances en termes relatifs

Les décideurs ont intérêt à soigneusement identifier, en termes concrets, les avantages ainsi que les coûts et les risques d'une alliance par rapport à ceux d'une acquisition. Certes, les questions comme les économies d'échelle, la mondialisation, la synergie et d'autres forment une partie importante du processus de décision, mais la logique de la stratégie de coopération est, par nature, comparative.

Peser les risques

Le cadre des « quatre i » fournit quelques principes directeurs pour effectuer ce choix difficile. Si une acquisition semble faisable, que la valeur de l'engagement l'emporte sur celle de la flexibilité, que les actifs visés sont immédiatement digestibles et que leur valeur est relativement facile à évaluer, l'alliance ne semble pas être la meilleure solution.

Dans d'autres situations, certains critères feront pencher la balance vers l'acquisition et d'autres vers l'alliance. Dans ce type d'investissement, la société doit évaluer les risques qu'elle court en choisissant une alliance si l'acquisition devait s'avérer une meilleure solution, et vice-versa.

Cet exercice est souvent difficile. Quand une société est confrontée à de grandes incertitudes et que ses plus proches concurrents optent pour des alliances, ses dirigeants préféreront leur emboîter le pas, plutôt que de sortir du rang pour se lancer dans un investissement plus difficilement réversible et à forte valeur d'engagement comme l'acquisition.

Anticiper l'évolution de l'alliance

Nous avons envisagé le cadre des « quatre i » comme moyen d'évaluer les décisions d'entrée sur le marché, mais il peut aussi servir à gérer ultérieurement les investissements dans une alliance et à analyser les trajectoires possibles pour cette relation. Les partenariats peuvent présenter un caractère durable dans un secteur d'activité donné, même si de nouvelles sources d'incertitude font surface avec le temps. Toutefois, des alliances spécifiques seront rarement une solution d'équilibre pour les sociétés qui y participent. Les « quatre i » sont dynamiques, et les sociétés devront revenir sur la logique économique sous-jacente à leur décision. En effet, les partenaires réduisent l'asymétrie de l'information. La nature des compromis entre engagement et flexibilité peut changer avec les développements du marché et de la technologie. L'expérience vécue avec le partenaire ou dans un pays hôte a des chances de réduire les problèmes de digestion des actifs, notamment dans les Etats qui ont une culture différente. Enfin, l'accès facilité au capital, ou un changement survenu dans l'environnement légal, peuvent rendre possible ce qui était infaisable auparavant.

Développer des compétences

L'information obtenue par les analyses de « benchmarking » peut apporter des arguments valables quand on décide d'investir dans une alliance. En effet, les renseignements sur les raisonnements stratégiques, les critères de sélection des partenaires, le choix des formes d'alliance et les meilleures pratiques sont intéressants pour les partenaires débutants ou confirmés.

Pour les entreprises qui s'engagent dans de multiples alliances, il peut être utile de créer des bases de données, des sites Web et des séminaires pour extraire et diffuser la connaissance sur les alliances déjà réalisées, en vue des prochaines décisions d'investissement. Les groupes comme Rank Xerox et Hewlett-Packard ont exploité ces outils afin d'institutionnaliser leurs compétences dans ce domaine, et de dépasser l'approche ad hoc habituellement adoptée dans le management des alliances.

Positionner les alliances dans la stratégie d'entreprise

Le lien entre l'investissement dans une alliance et la stratégie d'entreprise est le dernier critère pour évaluer la collaboration. Les écrits sur la coopération interentreprises présentent essentiellement l'alliance comme une fin en soi et non comme un outil stratégique pour développer et déployer des ressources. A l'instar de n'importe quel autre type d'investissement, les alliances posent de nombreux défis aux dirigeants, et les facteurs qui jouent sur leur efficacité sont multiples. Il est évident que pour tirer profit d'une alliance, la société doit choisir le bon partenaire, définir la forme d'alliance qu'il faut, adapter correctement la relation et bien gérer les règles du jeu.

Toutes ces activités et ces décisions supposent une bonne compréhension des raisonnements économiques sous-jacents aux alliances, par rapport aux autres outils de développement dont dispose la société. ●

Résumé

Nombre des raisons avancées par les entreprises pour justifier leurs alliances, comme la synergie et les économies d'échelle, s'appliquent tout aussi bien aux acquisitions. Pour Jeffrey Reuer, les dirigeants ont intérêt à comparer soigneusement ces deux options stratégiques avant de se lancer dans un partenariat. Si une acquisition apparaît faisable, que l'engagement qu'elle implique semble l'emporter sur les avantages de flexibilité, que les actifs visés sont immédiatement assimilables et qu'il est relativement facile d'estimer leur valeur, alors il vaut mieux ne pas choisir la voie du partenariat.

Where the Business School comes to you*...

13 000 entreprises ont déjà choisi "The Capable Manager"

Une formation à distance au management

- Une formation Business School enfin accessible à distance
- Des cours modulaires en anglais pouvant permettre de poursuivre vers le MBA
- Une formation souple de 11 mois pour étudier sans interrompre l'activité professionnelle
- Un réseau de 150 tuteurs pour un suivi individualisé
- Coaching en anglais si nécessaire

Pour toute information,
J.C. Bourjade
Tél. : 01 55 65 65 41

The Open University BUSINESS SCHOOL

*Une grande école de management vient à vous

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

Rapprochements : les rendez-vous manqués

Fusion, acquisition, joint-venture : pour réussir, ces opérations d'envergure exigent pragmatisme et rapidité. Plus courte en effet est la période de transition, plus tôt l'investissement portera ses fruits.

Laurent Bernard

Laurent Bernard est directeur chez PricewaterhouseCoopers au sein de la ligne de service Corporate et Organisation Strategy.

Le souci constant des entreprises est de se développer, d'anticiper sur l'avenir et de rester dans le peloton de tête des acteurs d'un secteur donné. Or les arguments mis en avant pour justifier des opérations de rapprochement sont en général extrêmement séduisants : maintien d'un taux de croissance à deux chiffres, utilisation d'une compétence stratégique, élargissement du champ d'action de ses métiers de base, acquisition d'un avantage concurrentiel...

Pourtant, ces opérations, souvent spectaculaires, constituent pour les entreprises, comme pour le management (crédibilité de l'opération, réputation personnelle et professionnelle), des actions à hauts risques au regard des enjeux annoncés (synergies, accroissement exponentiel de la rentabilité, croissance immédiate, avantage concurrentiel...).

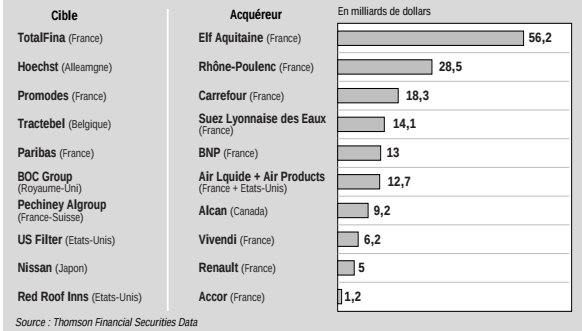
Une fois l'encre sur le contrat séchée, les échos des communiqués de presse atténués et le concert d'éloges des marchés financiers terminé, les chiffres montrent une tout autre réalité. Ainsi, d'après l'analyse réalisée par « Business Week », sur 150 opérations portant chacune sur au moins 500 millions de dollars, près de la moitié de ces opérations ont entraîné une perte de valeur pour les actionnaires, et un tiers n'a apporté que des gains mineurs. Une étude menée par PricewaterhouseCoopers sur 124 opérations récentes montre également qu'existe un décalage significatif entre les objectifs qui avaient motivé l'opération et leur degré de réalisation, ces objectifs n'étant souvent atteints qu'après plusieurs années. De même, les enjeux jugés initialement les plus importants, tels que la réduction des coûts opérationnels, sont souvent ceux pour lesquels les résultats sont les plus décevants (figure 2).

En matière de fusions-acquisitions, l'observateur est souvent surpris de constater le décalage entre les moyens déployés par les acheteurs (temps-argent-énergie) pour acquérir leur cible et ceux qu'ils consacrent à la réussite de leur projet. Le « top management » semble considérer dans bien des cas que l'effet d'annonce prime sur la mise en œuvre, et que dans tous les cas « l'intendance suivra ». Ces erreurs d'appréciation se révèlent plus graves encore quand l'entreprise est fortement internationalisée et que sa chaîne de décision s'allonge en conséquence.

Ce manque d'engagement du management et d'anticipation transforme parfois ces opérations en calvaire pour les collaborateurs, puis en mirage pour les actionnaires au regard des résultats escomptés.

Pourquoi les résultats sont-ils si décevants ? Mark Feldman et Michael Spratt (1) ont recensé, dans leur ouvrage, 7 types d'erreurs :

Les fusions - acquisitions en 1999 — Figure 1



Source : Thomson Financial Securities Data

LAURENT BERNARD

Erreur n° 1 : **la listomania**. Attention à la mise en commun de listes d'actions issues de différentes entités de l'entreprise sans mettre en perspective la création de valeur et la faisabilité.

Erreur n° 2 : attention aux effets d'annonce.
Quatre-vingt-dix-neuf pour cent des messages sont vides de sens.

La communication doit apaiser les craintes, lever les doutes et motiver les personnels, les clients, les fournisseurs et les actionnaires.

Erreur n° 3 : compliquer la mise en œuvre.
Dans un souci d'équité, des dizaines d'équipes de transition sont créées, ce qui ralentit le processus et dilue les responsabilités.

Erreur n° 4 : bousculer (ou flatter) les préséances.
Attention à la publication d'organigrammes sans avoir au préalable clarifié les rôles, les pouvoirs et la position hiérarchique de chaque individu.

Erreur n° 5 : **prêcher vision et valeur**.
Il est impossible de fusionner deux cultures en agitant des banderoles prônant une vision et des valeurs communes.

Erreur n° 6 : se tromper sur le choix des hommes.
Attention au système des quotas : un « tocard » n'a jamais gagné l'Arc de Triomphe.

Erreur n° 7 : récompenser les mauvais comportements.
Adapter le système de rémunération pour ne pas perdre de vue le vrai objectif : motiver les individus et focaliser leurs efforts.

Pour éviter ces erreurs majeures, cinq conseils au moins peuvent être énoncés.

Il convient tout d'abord de souligner combien il est certain qu'une transition trop longue ne peut créer de valeur. Il faut donc avoir comme premier souci d'écourter cette phase.

D'un point de vue strictement financier, plus vite se fait la transition, plus tôt l'investissement porte ses fruits. D'un point de vue concurrentiel, la vitesse permet d'exploiter les synergies de la fusion, et d'un point de vue humain, atténue le traumatisme en réduisant le laps de temps pendant lequel on est contraint de faire face aux effets destructeurs de l'incertitude.

« Pour une opération qui permettrait de dégager un cash-flow supplémentaire de 6 milliards d'euros dans les cinq années à venir, cela représente un objectif de 1,2 milliard d'euros par an, 100 millions par mois et 5 millions d'euros par jour » (1). Ces chiffres soulignent combien la réussite financière d'une fusion dépend largement de la vitesse de sa mise en œuvre concrète.

Il ne peut y avoir de solution simple et unique pour gérer la période de transition parce que le changement n'est pas simple. Les « meilleures pratiques » des uns ne fonctionnent pas pour les autres, chaque projet de rapprochement créant ses propres enjeux.

Toutefois, il existe quelques règles, valables en toute hypothèse, permettant de maîtriser au mieux ce processus délicat (dès la « due diligence »), de profiter de la vague d'enthousiasme des employés et des investisseurs, et de réaliser des progrès rapides en créant ainsi une dynamique durable.

La première étape consiste à identifier les vecteurs de création de valeur, constituer des équipes de transition, créer une dynamique autour d'un défi collectif, soigner la communication et établir un organigramme prévisionnel.

Il faut tout d'abord identifier les vecteurs de création de valeur.

L'analyse de ces derniers est au cœur de la démarche. Elle permet de s'attarder utilement sur les actions permettant de transformer la nouvelle alliance en succès : 20 % des actions créent 80 % de la valeur dans un délai court avec des chances de succès élevées.

Faute d'avoir cette vision, de nombreuses périodes de transition se transforment souvent en quête quasi obsessionnelle de réduction de coûts, s'enlisent dans les difficultés internes qui apparaissent au quotidien, créant un terreau favorable aux conflits, limitant ainsi le potentiel de création de valeur en ne permettant pas aux acteurs clefs de se concentrer sur les bons sujets.

C'est une procédure rapide et objective qui permet de :

1. Se poser les bonnes questions

− Quelles actions faudrait-il mener dans ce secteur pour développer l'activité, réduire les coûts et capturer l'ensemble des synergies offertes par la fusion ?

− Sur quelles bases allons-nous définir de manière simple le potentiel de création de valeur de chaque action : hypothèses financières, interdépendances avec d'autres actions, délais de mise en œuvre ?

− Quelles sont les chances de réussite de chaque action ?

2. Hiérarchiser et sélectionner les vecteurs de création de valeur

− Classer les mesures retenues en fonction de leur impact financier et de leur chance de mise en œuvre ;

− Concentrer les équipes sur les sujets retenus.

Il ne s'agit pas ici de livrer une méthode clef en main transposable sans adaptation dans tous les cas. L'objectif est d'adopter une démarche adaptée à la multitude d'interrogations que ne manque pas de soulever une fusion. Associée à la formulation claire du plan stratégique, cette démarche doit mener à préciser les attentes liées à la fusion et à faire en sorte que les membres de la nouvelle entité s'approprient réellement les orientations stratégiques, financières et organisationnelles.

Cette analyse n'est pas un exercice de précision ; elle donne une valeur relative à un éventail d'actions. Elle permet de faire face aux avalanches de nouvelles demandes inhérentes à toute période de transition. Cette analyse associée à la formalisation du plan stratégique constitue le socle indispensable qui contribue à formaliser les avantages escomptés, à faire partager auprès du plus grand nombre les orientations stratégiques, organisationnelles et financières du nouvel ensemble.

C'est la feuille de route du projet qui fixe le cap à atteindre et permet de focaliser les équipes dirigeantes sur les enjeux stratégiques et les obliger à agir.

« Cinq crapauds sont dans un bateau, quatre décident de sauter à l'eau. Pourtant cinq resteront, car décision, n'est pas action » (2).

La non-exécution des plans est la cause d'échec la plus souvent avancée dans les projets de fusions-acquisitions, et ce, pour deux raisons :

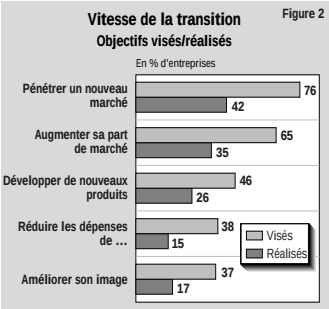
− Tout d'abord, un grand nombre de dirigeants sous-estiment l'inertie dont peuvent faire preuve les entreprises, et ne mesurent pas les coûts divers et élevés résultant du défaut de mise en œuvre de décisions considérées comme acquises. Cette résistance de l'organisation entraîne alors une baisse de la rentabilité, un recul dans les parts de marché, voire le départ des meilleurs éléments de l'entreprise.

− D'autre part, dans les fusions, comme

ailleurs, l'effet d'expérience joue à plein. C'est ainsi qu'un chef d'entreprise ne peut que difficilement mesurer l'ampleur des questions soulevées par une fusion sans s'être auparavant forgé sa propre expertise. Or le caractère exceptionnel de telles opérations ne permet souvent pas de disposer d'une grande pratique avant d'être confronté à une fusion impliquant sa propre entreprise.

Le succès de la mise en œuvre passe par la constitution d'équipes de transition, dès le début du processus. Il s'agit pour elles, en étant totalement étanches aux perturbations extérieures, d'identifier les résultats concrets qu'elles devront produire, de définir le rôle de chacun de leurs membres et le calendrier précis de mise en œuvre.

Les modalités de création de ces équipes d'intégration peuvent parfois provoquer des dysfonctionnements majeurs. Ainsi, augmenter le nombre ou les effectifs des équipes, uniquement par soucis d'équité entre les partenaires de la fusion ou pour ne pas mécontenter quelqu'un, aboutit très vite à paralyser le système.



Source : PricewaterhouseCoopers - 1998

Voici quelques écueils à surmonter pour rendre le processus efficace :

− *Les équipes sont désignées tardivement.* Il faut donc faire en sorte qu'elles soient opérationnelles dès l'annonce de l'opération. Cela oblige à avoir un plan d'action dès le démarrage de la transition, ce qui facilite la prise de décision ainsi que la mise en œuvre.

− *Les équipes sont trop nombreuses.* La solution est de grouper les actions génératrices de valeur par catégories pour déterminer le nombre d'équipes réellement nécessaires.

− *Les équipes comportent trop de membres.* La solution est de limiter leur taille à 6 ou 8 acteurs clefs. Il sera plus facile d'organiser les travaux, et les responsabilités de chacun pourront ainsi être clairement définies.

− *Les équipes ont trop d'autonomie.* Chacune doit être suivie par un membre du comité de direction. Cette solution assure la transmission des résultats aux dirigeants, réduit les risques de polémique sur les découvertes inattendues, maintient le contact avec les objectifs de création de valeur, encourage la coopération des équipes, et le partage d'analyses et de données.

Bien qu'indirecte, la composition des équipes a un impact sur le processus de création de valeur. Les membres doivent être à la fois des modèles de comportement et les futurs leaders. Il est donc important de choisir les meilleurs éléments de l'entreprise, en veillant à ce que responsables opérationnels et fonctionnels soient équitablement représentés selon les enjeux.

Une fois les équipes constituées, il faut les souder autour d'un défit collectif.

Il s'agit de motiver les équipes et de définir un plan d'action concret. Le facteur humain étant prépondérant, pour partager cette vision, la meilleure façon de procéder est de d'organiser un séminaire « fondateur » réunissant l'ensemble des équipes de transition.

Il doit permettre de partager les informations sur l'activité de chaque partenaire, de bâtir un esprit d'équipe et de construire un consensus de l'équipe dirigeante sur les actions principales à mener pour concentrer les ressources. Cette étape est capitale car elle permet à l'équipe de direction de dessiner le nouveau groupe, d'avoir un dialogue ouvert et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Il ne s'agit donc pas d'une réunion banale de cadres dirigeants mais d'un séminaire qui se distingue par son aspect concret et volontariste. Les participants doivent pouvoir dire : *« J'y étais ! »*

La conviction de ces cadres dirigeants devrait être relayée par une communication soignée destinée à rassurer, clarifier et convaincre.

La plupart des efforts de communication menés durant la phase de transition sont caractérisés par leur faible contenu concret, l'accent étant mis sur l'effet d'annonce destiné à séduire à court terme.

L'objectif d'une communication efficace n'est pourtant plus à démontrer : la mobilisation des salariés, le soutien que peuvent apporter investisseurs, clients et fournisseurs à la fusion en dépendent largement.

Pour toucher chacun des publics cités plus haut :

− Il faut d'abord adopter une communication adaptée aux attentes de chacun des publics visés : on ne convainc pas les clients et les actionnaires avec le même argumentaire. On n'utilise pas non plus les mêmes canaux de communication pour toucher un investisseur et un fournisseur. L'attention accordée au message sera d'autant plus importante que l'information sera perçue comme personnalisée.

− L'exactitude de l'information délivrée doit être soigneusement contrôlée : les fausses promesses laissent des traces profondes dans un environnement sous tension.

− Dans tous les cas, le silence doit être la dernière option retenue, même si des incertitudes empêchent de livrer une information exhaustive dès le début. La communication menée doit être massive, durable et facile à interpréter.

Deux publics doivent faire l'objet d'une attention toute particulière :

- Les clients, qui sont l'actif le plus précieux de l'entreprise et le plus difficile à acquérir et à récupérer.

- Les cadres intermédiaires, souvent négligés dans ce type d'opération, car non associés à sa préparation. Leur soutien est pourtant indispensable à la continuité de la chaîne de décision de la direction vers la base. Une communication efficace vise donc à les impliquer, le plus possible, dans la mise en œuvre concrète de la fusion.

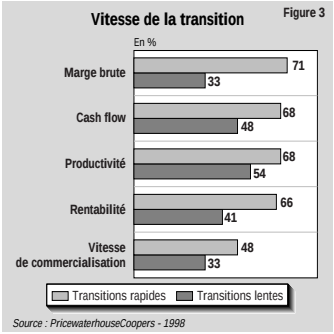
PricewaterhouseCoopers a récemment effectué une enquête sur 124 fusions-acquisitions soulignant les résultats obtenus par les entreprises ayant mené une stratégie de communication efficace dès l'annonce de l'accord : meilleure attention accordée aux clients, engagement plus marqué des salariés dans la fusion, clarté des orientations, rapidité de décision.

Pour emporter la conviction des salariés, contrairement à ce que l'on pourrait penser, il convient de ne pas laisser libre cours à la tentation systématique d'établir dès le début de l'opération un organigramme.

Les fusions-acquisitions constituent un des moments privilégiés où les dirigeants ressentent d'une façon aiguë la nécessité de « battre les cartes », de façon à clarifier les champs d'autorité, à contrôler la situation et à consolider les liens hiérarchiques. Mais attention, répondre à leurs attentes par des « annonces politiques » peut avoir des effets dévastateurs sur la suite du processus.

Or très souvent l'irrationnel l'emporte sur les intérêts réels de la nouvelle organisation. Les discussions sur ce sujet tournent très vite autour des questions de pouvoir, d'autorité, de compétence et de préséance : qui obtiendra tel poste ? qui sera sous les ordres de qui ? qui aura un poste plus important ou moins prestigieux ? que deviendront mes proches collaborateurs ? Souvent des compromis et des engagements sont pris sans lien direct avec les objectifs de création de valeur. Ces choix aboutissent à des modèles d'entreprises conflictuels ou de compromis, et constituent un handicap pour la nouvelle organisation.

S'il est vrai que l'équipe dirigeante doit être désignée dès l'annonce de l'opération, il est nécessaire, pour les principales lignes hiérarchiques, de préciser au préalable les résultats attendus de chaque poste, le pouvoir décisionnel



Source : PricewaterhouseCoopers - 1998

qui leur est associé, l'impact de chaque poste sur la création de valeur ainsi que les interdépendances entre les fonctions. Les décisions d'organisation ayant une incidence profonde sur les performances futures, la définition de l'organigramme doit être établie autour des enjeux futurs.

Cet exercice permet de définir une structure détaillée sur laquelle s'appuiera la stratégie opérationnelle. Les arbitrages parfois difficiles doivent être assumés par le nouveau patron. Alors seulement on pourra finaliser l'organigramme et choisir les hommes.

La croissance est plus que jamais un processus paradoxal de « destruction créatrice » : recentrage, cessions et fusions se succèdent à un rythme jusqu'alors inconnu. L'effet des diverses révolutions technologiques comme l'internationalisation expliquent largement ce phénomène. Dans ce cadre, la gestion efficace des processus de fusion apparaît comme une compétence clef qui se nourrit des échecs passés pour optimiser les gains futurs.

La rapidité de mise en œuvre est essentielle. L'enquête de PricewaterhouseCoopers a d'ailleurs mesuré combien la vitesse de transition avait un impact positif sur les performances de la nouvelle entité (figure 3).

En synthèse, on est tenté de retenir les principes clefs de mise en œuvre qui permettront une transition rapide :

− Sélectionner peu de sujets en acceptant de faire l'impasse sur les questions mineures. Les sujets doivent être retenus en fonction de leur potentiel de création de valeur à court terme ;

− Confier les sujets retenus à un petit nombre d'équipes ayant les moyens d'agir et les pouvoirs de décision ;

− Oublier « la vision, les valeurs, les grands principes » : communiquer sur ce que l'on va faire à court terme, sur ce que l'on attend de chacun et sur les conséquences pour eux ;

− Ne pas s'imaginer que l'on peut rapidement et délibérément instaurer une nouvelle culture. Elle se créera d'autant plus rapidement que la période de transition sera courte et que les premiers effets de l'opération seront visibles et positifs ;

− Définir très vite les rôles et responsabilités. Savoir choisir les nouveaux collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leur expérience en veillant toutefois à respecter un certain équilibre : être capable d'identifier les bons profils des deux côtés ;

− Suivre de prêt la mise en œuvre. Promouvoir et récompenser les bons comportements. ●

(1) et (2) *Source : « Fusionner », Mark Feldman et Michael Spratt, Edition Village Mondial 2000.*

Résumé

La tentation est grande de parler de rendez-vous manqués pour bon nombre des opérations de rapprochement réalisées récemment. En effet, dans 80 % des cas, selon une enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers, les résultats constatés sur les opérations réalisées seraient très en deçà de ceux escomptés. Pour justifier de tels résultats, une mauvaise gestion du temps est souvent évoquée.

Ce n'est certes pas la seule raison, cependant, la majorité des dirigeants interrogés soutiennent qu'il faudrait réduire la phase de transition.

Réussir un rapprochement de grande envergure est indéniablement une course contre la montre. Pour que l'opération soit un succès, toute improvisation est exclue au cours des cent premiers jours, il faut nécessairement faire preuve de pragmatisme pour favoriser ou accélérer le changement, et créer la valeur attendue.

Première certitude, il faut donc aller vite. Comment y parvenir sans risquer de compromettre davantage ses chances de succès ? Dans l'ouvrage « Fusionner », de Mark Feldman et Michael Spratt, associés de PricewaterhouseCoopers, bon nombre d'erreurs types ont pu être listées, ainsi que de précieux conseils pour les éviter.

L'avantage du pionnier dans la « nouvelle économie »

Dans un environnement en pleine mutation, il ne suffit plus aujourd'hui d'arriver le premier pour engranger durablement des bénéfices. L'auteur analyse l'impact des effets de réseau, mais surtout celui de l'« économie de la vitesse » générée par Internet.

Emmanuelle Le Nagard Assayag

Emmanuelle Le Nagard-Assayag est professeur au département marketing, ESSEC.

La valorisation financière des entreprises Internet paraît souvent démesurée, au regard du chiffre d'affaires qu'elles réalisent, et plus encore des pertes enregistrées. Ainsi Amazon.com, la star du Web, pourrait perdre plus de 350 millions de dollars en 1999. Cependant, cette valorisation est basée non sur les valeurs présentes, mais sur les anticipations de part de marché, de chiffre d'affaires et de profit à venir. Les règles du jeu économique sur Internet obéissent à de nouvelles règles, celles de la « nouvelle économie ».

Un argument récurrent, explicitement invoqué ou, plus souvent, sous-jacent pour expliquer ce décalage est que les premières entreprises à démarrer seront demain celles qui domineront le marché. Les exemples de Yahoo! et d'Amazon semblent ainsi avoir fortement marqué les esprits. Le discours ambiant sur les « start-up Internet » laisse ainsi souvent supposer que le temps presse pour elles, et que la fenêtre stratégique pour le lancement de leur activité est étroite, du fait d'une arrivée supposée imminente et massive de la concurrence. Le fait d'être le premier sur un créneau est très souvent donné comme un avantage crucial, conditionnant la réussite de l'entreprise. Si certains exemples semblent corroborer ce présupposé, d'autres l'infirment. Il est donc intéressant de s'interroger sur la validité d'un tel discours d'un point de vue plus théorique. Nous examinerons ici à la fois les fondements économiques de cette « nouvelle économie de l'information » et la littérature existante en marketing stratégique sur l'avantage du pionnier, pour essayer de comprendre la validité de cet argument, et d'en déduire des scénarios d'évolution possible de ce marché.

« Externalités de réseau »

Les règles de fonctionnement concurrentiel sur Internet se fondent sur les théories de la « nouvelle économie numérique » (1). Ces règles sont aujourd'hui popularisées par le développement d'Internet, mais un certain nombre d'entre elles sont en réalité issues d'une littérature plus ancienne sur les externalités de réseau, qui date des développements du téléphone dans les années 70.

Les économistes parlent d'externalité de réseau lorsque la valeur d'un produit aux yeux des consommateurs augmente avec le nombre de consommateurs possédant le même produit ou un produit compatible. Les exemples les plus immédiats sont le téléphone, le fax, ou encore la messagerie électronique ; pour ces produits, en effet, la valeur est directement liée au nombre de personnes avec lesquelles ils permettent d'entrer en contact. Cet effet concerne en réalité beaucoup d'autres produits, comme les ordinateurs, les magnétoscopes ou les lecteurs de CD, et généralement tous les biens durables qui doivent être utilisés avec des programmes complémentaires. Plus il y a de magnétoscopes VHS vendus, plus l'offre de cassettes vidéo VHS sera large, car les éditeurs vidéo auront intérêt à produire des titres sur ce support. La valeur du magnétoscope, aux yeux d'un acheteur, augmentera alors, les ventes de magnétoscopes s'en trouveront augmentées, et un effet « boule de neige » pourra ainsi s'enclencher.

Le réseau Internet dans son ensemble est affecté par des externalités de réseau, notamment en ce qui concerne ses deux applications principales, à savoir le courrier électronique, comme on l'a déjà vu, et le Web. En effet, plus il y a de sites, plus il sera intéressant de se connecter ; cela n'est pas tant dû au nombre de sites lui-même − qui dépasse la capacité d'exploration d'un individu −, qu'au fait que les entreprises du monde physique sont de plus en plus présentes sur le Web, et que de nouveaux types de services sont rendus possibles sur Internet.

Réciproquement, les entreprises sont de plus en plus intéressées par ce média au fur et à mesure que le nombre d'internautes augmente, et que le Web devient réellement grand public.

EMMANUELLE LE NAGARD-ASSAYAG

Les sites Web basés sur des communautés virtuelles bénéficient également d'externalités de réseau : plus il y a de visiteurs, plus il y aura de contenu, et donc plus la valeur pour un nouveau visiteur augmentera. Cette existence d'effets de réseau est connue des professionnels sous le nom de « loi de Metcalfe » : l'utilité d'un site varie avec le carré du nombre d'utilisateurs. On peut citer l'exemple de Geocities, site américain qui reconstitue des villes virtuelles, et où le contenu est une agrégation des pages personnelles des différents membres de la communauté.

D'autre part, le modèle de financement publicitaire étant aujourd'hui dominant sur Internet, un nombre de visiteurs plus grand signifie des recettes plus importantes, qui peuvent être réinvesties pour donner une plus grande attractivité au site. On a ici affaire à un effet de taille plus classique, qui pousse à la concentration des fréquentations.

L'importance du démarrage

L'existence d'une externalité de réseau a des conséquences extrêmement concrètes sur la stratégie de lancement d'un nouveau produit : le démarrage est problématique, car il est difficile de convaincre les premiers acheteurs ou les premiers visiteurs.

Une fois que ce cercle vicieux a été brisé, en revanche, l'entreprise qui s'est constituée une base installée peut en tirer les bénéfices, en empêchant les nouveaux entrants potentiels de s'installer sur le marché. C'est ce qui se passe aujourd'hui avec Microsoft sur le marché des systèmes d'exploitation pour PC : les bénéfices pour le consommateur liés à la taille de la base installée sont tels qu'un nouvel entrant a toutes les peines du monde à pénétrer le marché.

Ces externalités de réseau expliquent également la persistance de standards technologiquement inférieurs sur le marché, mais bénéficiant d'une position acquise importante.

Cette théorie justifie donc les stratégies de constitution rapide d'une base installée de clients, que l'on cherche à rentabiliser dans un second temps. C'est ce que les économistes appellent les « prix de prédation », c'est-à-dire le fait de fixer des prix très bas en vue de conquérir une part de marché dominante, ou d'atteindre une taille critique.

Une « économie du gratuit »

C'est la raison pour laquelle, par exemple, la stratégie de lancement du Minitel par France Télécom a consisté en la mise à disposition gratuite du terminal, et la conception d'un premier service déterminant, l'annuaire électronique. Cela a permis un développement rapide du système.

Dans le monde Internet, on assiste à l'émergence d'une véritable « économie du gratuit » pour l'utilisateur final. Ainsi, les navigateurs et nombre de logiciels sont diffusés gratuitement sur Internet. On a également vu apparaître et se développer des « freenets », c'est-à-dire des fournisseurs d'accès Internet gratuits, financés uniquement par la publicité. En effet, la généralisation du modèle publicitaire renforce encore la nécessité de créer rapidement du trafic pour faire payer les espaces publicitaires, et du même coup rend difficile la fixation d'un prix, en vertu du principe selon lequel « on ne paie pas pour entrer dans un magasin ».

Il ne faut alors pas s'étonner que les chiffres d'affaires soient parfois maigres, et les pertes colossales : cela est justifié par une conquête d'une position dominante sur le long terme.

Ces stratégies sont, en outre, facilitées par la structure des coûts dans l'économie numérique : les coûts sont essentiellement des coûts fixes, puisque les coûts de reproduction et de diffusion sur Internet sont quasi nuls. Mettre en place un site Web de qualité peut requérir des investissements importants, mais il n'en coûtera ensuite presque rien à l'entreprise pour diffuser l'information.

Dans le domaine des biens numériques (musique, information, logiciels), la duplication des produits est quasi gratuite. C'est l'internaute qui paiera les frais d'accès au réseau, tandis que le transport de l'information sur celui-ci demeure gratuit. Dans la mesure où le coût variable unitaire du produit ou du service est faible, il est de l'intérêt de l'entreprise de le diffuser largement, même à prix bas, afin ce couvrir les coûts fixes.

La littérature économique sur les réseaux, appliquée à Internet, suggère donc qu'il existe un avantage pour l'entreprise pionnière, qui va pouvoir se développer et bénéficier des effets de sa base installée, et, pourquoi pas, exclure les nouveaux entrants du marché.

La conquête de la notoriété

Ces effets de réseaux sont renforcés par des bénéfices en termes de notoriété, que l'on peut observer dans tous les secteurs, en grande consommation comme dans les secteurs industriels. La théorie marketing a pu montrer qu'une marque pionnière sur le marché bénéficie, toutes choses égales par ailleurs, d'une notoriété plus grande que les marques arrivées plus tard.

On peut expliquer cela par le fait que l'ordre de présentation d'une information a un effet sur sa mémorisation : la première marque présentée dans une nouvelle catégorie de produits sera mieux mémorisée que les suivantes. Certaines marques pionnières restent ainsi mieux mémorisées que les suivantes, y compris que des marques dominantes sur le marché.

D'autre part, l'attitude à l'égard de cette marque est plus positive que pour les marques suivantes, du fait d'un apprentissage plus long entre le consommateur et la marque. Les marques pionnières seraient donc plus fréquemment préférées.

La marque pionnière est également plus fréquemment stockée dans l'« ensemble de considération » du consommateur, qui correspond au nombre restreint de marques qu'il envisage dans une situation d'usage ou d'achat donnée. Cela donne un avantage très important à une marque, car elle possède plus de chances d'être effectivement achetée.

Enfin, une marque pionnière peut être considérée par les consommateurs comme plus innovante si la communication a su valoriser et crédibiliser cette avance.

On sait que la notoriété d'un site est un élément très important pour sa réussite, notamment dans un univers où des millions de sites se concurrencent et cherchent à se faire connaître. Cette notoriété peut se construire de différentes façons : soit par le bouche-à-oreille, soit en cliquant sur un lien ou une bannière à partir d'un autre site, soit du fait de la notoriété de l'entreprise ou de la marque hors réseau. Dans de nombreux cas, l'adresse est tapée directement par les internautes. Par la suite, une adresse de site qui a plu à un internaute est stockée dans les « favoris ». Les accès suivants sont donc grandement facilités.

On constate d'ailleurs que la construction de la notoriété sur Internet est extrêmement rapide, beaucoup plus que dans le monde réel. Ainsi Amazon est parvenu à un taux de notoriété de 61 % aux Etats-Unis, Priceline de 55 %, eBay de 46 % (2), chiffres que des entreprises traditionnelles ont mis parfois des dizaines d'années à atteindre. L'interprétation de ce phénomène est cependant encore incertaine. Doit-on l'expliquer par le mode de diffusion extrêmement rapide de l'information sur la Toile, ou par l'engouement médiatique suscité par tout ce qui touche Internet, et notamment par le succès des introductions en Bourse des « start-up » ? Ce phénomène sera-t-il durable ou éphémère ? Bénéficiera-t-il aux nouveaux arrivants sur la Toile ?

Les limites du pionnier

Les arguments relatifs à la taille du réseau et à la constitution rapide d'une notoriété semblent indiquer que sur le Web la mise est raflée par le premier arrivé sur le marché. Cependant les quelques exemples

qui suivent peuvent, eux aussi, donner à réfléchir :

− Netscape, le pionnier et leader incontesté des navigateurs il y a encore quelques années, possède désormais une part de marché minoritaire (25 %) face à son rival Explorer promu par Microsoft (73 %).

− eToys, site de vente de jouets en ligne, et pionnier sur ce créneau, a été rattrapé par Toys'R'Us, qui dominait, lui, le marché de la distribution physique de jouets. Le premier avait conquis une position intéressante, mais le second a pu, en bénéficiant de ses avantages conquis hors réseau, notamment de son image de marque et de sa logistique physique, faire jeu égal en termes de nombre de visiteurs.

Ces deux exemples sont ceux de leaders dans des secteurs voisins, qui entrent sur Internet pour contrer des entreprises ayant apparemment acquis de solides positions dominantes. On peut légitimement se demander ce qui protège les pionniers du Net de l'arrivée de géants issus d'autres secteurs. En France, on peut se demander ce qui empêcher les acteurs de la grande distribution que sont PPR, ou Carrefour-Promodès, de transférer leur puissance de frappe dans le monde Internet.

On peut chercher la réponse à cette question dans la littérature marketing sur l'avantage du pionnier, qui a depuis longtemps, cherché à analyser, dans les secteurs les plus divers, les raisons pour lesquelles une entreprise arrivée la première sur un marché bénéficierait d'avantages concurrentiels sur le long terme. De nombreux travaux empiriques ont donné lieu, notamment aux Etats-Unis, à des résultats parfois contrastés, mais qui concluent globalement à l'existence d'un lien positif entre le fait d'arriver tôt sur un marché et la part de marché à long terme. Ces recherches ont cependant du mal à tenir compte des entreprises et des produits qui, arrivés trop tôt sur un marché, ou mal positionnés, n'ont pas survécu à long terme, et n'ont donc pas laissé de traces.

La protection de l'innovation

L'avantage le plus évident du pionnier est le fait de pouvoir protéger son innovation et de bénéficier d'un monopole temporaire sur le secteur. Cependant cela suppose qu'il existe un procédé brevetable, ou un savoir-faire spécifique difficile à imiter.

Dans le secteur des sites Web, les technologies sont disponibles et facilement maîtrisables par tous. L'avance technologique ne peut donc être un avantage concurrentiel.

Les éléments réellement innovants peuvent être le concept même du service, et les éléments graphiques du site. Ces éléments graphiques, ainsi que le nom du site, peuvent faire l'objet d'une protection légale. Cependant, ils ne constituent pas, le plus souvent, une différenciation importante. En principe, au contraire, un concept de service n'est pas brevetable, et les nouveaux services sur Internet sont très rapidement copiés : les sites de ventes aux enchères, ou de ventes de livres en ligne, les sites portails destinés aux femmes se sont ainsi multipliés à la suite de eBay, Amazon ou Women.com.

On note malgré tout une nouvelle tendance aux Etats-Unis, plus larges dans leur conception de ce qui est brevetable. Ainsi, Priceline.com a réussi à breveter son système d'enchères à l'envers, et Doubleclick vient de faire breveter sa méthode de ciblage et de mesure publicitaire en ligne. Si cette tendance se généralise, elle permettra d'offrir une protection légale aux pionniers du Web.

Dans le cas encore général ou le principe du site est facilement copiable, les barrières à l'entrée pour un nouvel entrant ne peuvent être que commerciales. Elles existeront dans la mesure où le pionnier a fidélisé une base importante de consommateurs. La fidélité de ces consommateurs sera d'autant plus importante que les coûts de changement de marque sont élevés.

Les coûts de changement

Les efforts d'un suiveur sur le marché doivent être d'autant plus grands qu'il existe des coûts de changement de marque, c'est-à-dire que le consommateur subit un coût à changer de marque ou de fournisseur.

Ces coûts peuvent être psychologiques, s'ils sont liés à un changement d'habitudes. L'avantage du pionnier est en effet lié à l'aversion au risque du consommateur. Les clients de l'entreprise pionnière ont déjà pris un risque en essayant le nouveau produit, et ne sont pas incités à en essayer un autre dans la même catégorie, dans la mesure où le premier les satisfait. Les entreprises arrivées plus tard sur le marché devront alors redoubler d'efforts pour inciter le consommateur à changer de fournisseur.

Les coûts de changement de marque peuvent également être liés à une perte de temps, s'il existe un apprentissage spécifique au produit. C'est ainsi, par exemple, que les économistes expliquent la persistance d'un clavier comme Qwerty sur le marché, alors que d'autres systèmes, objectivement plus performants mais arrivés plus tard, étaient en compétition. Comme il existe un coût important à se former sur le clavier Qwerty, les utilisateurs formés privilégiaient ce système, et les entreprises préféraient acquérir des claviers Qwerty, du fait de la présence d'utilisateurs formés.

D'autres coûts de changement peuvent être de nature contractuelle, lorsqu'il existe des systèmes de forfait ou d'abonnements pour une période déterminée, comme dans la téléphonie mobile, par exemple. Sur Internet, cependant, les risques et les coûts associés à une visite de site sont limités, et la nature même du média incite aux « simples visites ».

Les coûts de changement sont donc faibles : ils peuvent tenir au fait que les internautes, ayant stocké une adresse de site dans leurs « favoris », vont prendre l'habitude de consulter le site correspondant. D'autre part, habitués à l'ergonomie du site, ils trouveront plus rapidement l'information recherchée.

Fidéliser son public

Les sites Web cherchent ainsi à fidéliser les internautes afin d'augmenter la fréquence et la durée de leurs visites. La bataille des chiffres entre les géants du Web concerne désormais non seulement le nombre des visiteurs, mais également la durée moyenne de leur visite.

Cette fidélisation est exploitée de façon publicitaire, mais va permettre également d'éviter la fuite des internautes vers des sites concurrents. Un habitué d'Amazon.com choisira sans doute pour l'achat d'un nouveau livre, de retourner sur Amazon, car :

− il connaît le mode de fonctionnement du site et son ergonomie ;

− il possède déjà un compte où il a enregistré ses données personnelles, et gagnera ainsi du temps ;

− il se verra proposer des offres adaptées à ses goûts, grâce à l'exploitation des informations collectées lors de ses visites précédentes.

On voit ici que la fidélisation est un outil stratégique, permettant au pionnier de défendre sa base installée de consommateurs. En effet, les coûts de changement de marque traditionnels, liés notamment au risque, à la perte de temps de recherche, à l'existence de coûts de transaction, deviennent, de par la nature même du média, de plus en plus ténus. La comparaison des différentes offres est de plus en plus facile, notamment au fur et à mesure qu'apparaissent de nouveaux intermédiaires (moteurs de recherche, agents intelligents, sites spécialisés...). Les internautes n'hésiteront pas alors à changer de site pour trouver une offre plus intéressante. Seule une politique de fidélisation bien menée permet d'éviter ce phénomène.

Cependant, cette fidélité du consommateur-internaute peut être multiple. La mesure du succès d'un site se fait souvent au nombre d'utilisateurs enregistrés, qui se chiffrent parfois par millions, comme pour Yahoo! (65 millions), Excite (38 millions), ou Lycos (27 millions). Si l'on additionne ces chiffres pour les plus grands portails, on constate que la somme dépasse largement le nombre total des internautes. On peut donc supposer que les internautes ne sont pas exclusifs dans leurs choix. Cela relativise considérablement la notion d'avantage concurrentiel lié à la base installée, et l'importance des coûts de changement de marque. Un nouvel entrant sur le marché n'est pas obligé de convaincre les internautes d'abandonner leur ancien site de prédilection, puisque ceux-ci sont enregistrés simultanément sur de nombreux portails. D'autre part, l'arrivée de nouveaux internautes lui permet de croître sans avoir à contrebalancer les coûts de changement de marque.

La croissance du marché

La constitution d'une base installée de consommateurs fidélisés va en effet constituer un avantage d'autant moins important que la croissance du marché est forte.

Un exemple intéressant de ce point de vue est celui de Sony sur le marché des consoles de jeu vidéo. Avant son arrivée, le marché paraissait solidement verrouillé par les deux géants japonais Sega et Nintendo. Ce marché est en outre fortement affecté par des externalités de réseau − puisque l'achat d'une console est déterminé par l'attractivité des jeux compatibles − et par des coûts de changement de marque importants, puisque les différents systèmes concurrents sont parfaitement incompatibles et que l'achat d'une nouvelle console nécessite de remplacer l'ensemble des jeux précédents. Le lancement de la Playstation a cependant permis à Sony de conquérir très rapidement une part de marché importante, et de devenir l'acteur dominant du marché. Cette prouesse est due à deux facteurs : l'image de marque de Sony sur un secteur adjacent, l'électronique grand public, et auprès des mêmes cibles, et, d'autre part, la croissance du marché, de nouveaux adolescents devenant sans cesse consommateurs. Sur Internet, la croissance du nombre d'internautes est si forte que l'on peut s'attendre à des bouleversements encore importants dans les positions concurrentielles des différents acteurs. Ainsi, il y a encore quelques années, les analystes tablaient sur les positions acquises par les réseaux propriétaires comme CompuServe et Prodigy, du fait de l'importance de leur base installée. Aujourd'hui, c'est le plus récent des trois, AOL, qui sort grand gagnant, en ayant au passage totalement modifié son produit.

Les chiffres de 65 millions d'utilisateurs enregistrés pour Yahoo! paraissent vertigineux, mais cela représente environ une année de croissance du nombre d'internautes dans le monde au rythme actuel, rythme qui devrait encore s'accélérer dans les années à venir (3).

Le pionnier ou le plus gros ?

La croissance vertigineuse d'Internet peut paradoxalement laisser penser qu'il est encore temps de prendre le train en marche, et que de très gros acteurs hors ligne peuvent encore se positionner, pour peu qu'ils sachent mettre les moyens et valoriser leurs atouts existants.

L'avantage est, en définitive, moins celui du temps que celui de la taille. Dans des environnements plus stables, les deux effets peuvent se confondre, et le fait de se positionner tôt sur le marché est un avantage décisif. Sur Internet, les acteurs en place doivent être en mesure de courir au même rythme effréné que le marché pour pouvoir conserver leur poids relatif sur le marché. C'est cette position relative qui permet d'ériger des barrières dissuasives à l'entrée.

L'avantage du « plus gros » est, lui, lié aux effets de réseau. Plus il y a d'internautes sur un site, plus les contenus mis en commun seront potentiellement riches, plus l'exploitation des profils permettra une offre personnalisée, et plus les recettes publicitaires seront importantes. D'autre part, pour de nombreux sites, tout ou partie du contenu est apporté par les internautes eux-mêmes. C'est par exemple le cas pour eBay, et tous les sites de vente aux enchères, pour les communautés virtuelles qui comportent des forums et des « chats » (sites de discussion), pour les sites hébergeant des pages personnelles, comme Geocities, etc. L'accroissement du nombre d'internautes a alors un impact direct sur la diversité et la qualité du contenu du site.

Cependant, la conquête d'une taille importante par des investissements massifs, et en exploitant des atouts acquis hors ligne comme la connaissance du marché, ou la notoriété de la marque, peut permettre de contrebalancer dans un certain nombre de cas l'avantage du pionnier, en « achetant » d'emblée une grosse base installée. Inversement, pourtant, il n'est pas évident que l'effet de temps se transforme en effet de taille. Ce n'est que lorsque le ralentissement de l'arrivée de nouveaux internautes se fera sentir, et que la croissance de ce nouveau marché commencera à s'essouffler, que les positions acquises vont avoir tendance à se figer. Il sera alors beaucoup plus difficile de se positionner.

La « tachy-économie »

Le temps presse, en effet, pour les entreprises de la Toile, non pas pour conquérir une base installée de consommateurs et verrouiller le marché, mais pour maîtriser les techniques de fidélisation de la clientèle, qui leur permettront, le moment venu, de tirer leur épingle du jeu. Ces techniques sont liées à la collecte et à l'exploitation intelligente d'une masse de données sans cesse plus grande (le datamining), à des fins de segmentation et de personnalisation de l'offre.

Un autre enjeu décisif pour s'approprier une clientèle exclusive est de s'approprier les ressources rares. Dans le cas des sites Web, les actifs rares les plus cruciaux sont les contenus. La fusion entre AOL et Time Warner est à ce point de vue un exemple très intéressant, puisqu'elle permettra à AOL de bénéficier des contenus écrits et audiovisuels du groupe Time Warner. La question est de savoir si le nouveau groupe saura exploiter ces synergies pour attirer et conserver les internautes.

Même si les effets de réseau sont importants sur Internet, la croissance du nombre d'internautes est encore telle que les positions acquises seront difficiles à défendre contre de nouveaux entrants. Il ne suffit pas d'être pionnier aujourd'hui pour engranger à terme des bénéfices. Seuls des contenus exclusifs et attractifs et une politique de fidélisation de la clientèle permettront de conserver une part de marché intéressante. Mais cette loi est déjà connue dans le monde physique. Dès lors, l'économie de l'Internet ne relève pas tant d'une « nouvelle économie », mais d'une économie de la vitesse, en somme d'une « tachy-économie » (4). ●

(1) Ces différentes règles sont notamment rassemblées dans l'ouvrage de Varian et Shapiro, « Information Rules ».

(2) Source : Orci (Opinion Research Corporation International).

(3) Sur la base des prévisions IDC : 142 millions d'internautes dans le monde en 1998, 196 en 1999, 502 en 2003.

(4) Du grec « takhus », rapide.

Résumé

Il est communément admis, dans le monde d'Internet, que les premiers arrivés sur le marché seront les gagnants dans le long terme, ce qui justifie les valorisations boursières importantes des start-up innovantes. Les exemples concrets sont en réalité contradictoires. L'article se propose de discuter ce présupposé, en réexaminant les fondements théoriques de la « nouvelle économie numérique », puis en revisitant la littérature marketing sur l'avantage du pionnier. Il en ressort que les premiers arrivés bénéficient d'une plus forte notoriété, et que l'existence d'effets de réseau donne effectivement l'avantage à celui qui bénéficie de la plus forte base installée de clients fidélisés. La fidélisation des clients est dès lors un des enjeux majeurs de la « nouvelle économie », d'autant que la fluidité de circulation de l'information rend les coûts de changement de sites naturellement faibles. Cet avantage de base installée est cependant à comparer avec la taille du marché potentiel total. Or la rapidité de la progression d'Internet rend ces positions relatives fragiles. Le véritable enjeu est de s'adapter à l'incroyable vitesse d'évolution d'Internet.

Et si le business c'était le e-business ?

En France, Oracle accompagne plus de 18000 clients dans leur développement.

ORACLE®
SOFTWARE POWERS THE INTERNET *

www.oracle.com

* Des logiciels qui font avancer internet