

Avec le concours de PRICEMATERHOUSE (COPERS 🏻



L'Art de la Stratégie



7

Les innovations dans les services Par Hervé Mathe, ESSEC

Pages II. III et IV

Banque de détail: trouver les nouvelles pistes Par Nicolas Floquet, Pricewaterhouse Coopers La définition d'un modèle de banque de détail européenne a-t-elle un sens, au moment où l'on assiste à un vaste mouvement de consolidation domestique et transfrontalier? Pour l'auteur, la banque doit devenir un acteur majeur de la distribution multi-services.

Pages V et VI

Le rôle clef des effets de réseau

Par Austan Goolsbee, University of Chicago Savoir reconnaître et faire jouer à plein les potentialités de gains offertes par les réseaux eux-mêmes fait toute la différence dans le secteur des technologies de l'information.

Pages VI et VII

Les bénéfices et les risques des acquisitions horizontales

Par Laurence Capron, INSEAD
Pourquoi les acquisitions se révèlent-elles si souvent
décevantes? La plupart du temps, répond Laurence
Capron en s'appuyant sur de solides études de cas,
parce que le repreneur fait porter à l'entreprise-cible
tout le poids de la restructuration.

Pages VIII et IX

Le jeu des compléments et substituts stratégiques Par Fiona Scott Morton, Yale

Par Fiona Scott Morton, Tale Seul un dirigeant informé, qui saura anticiper la réaction d'une entreprise rivale, sera à même de comprendre l'interaction concurrentielle et de l'influencer à son propre profit.

Pages X et XI

LesEchos

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 IX



Hervé Mathe

Hervé Mathe est professeur de management des services a l'ESSEC.

Les innovations dans les services

La course à l'innovation domine aujourd'hui le jeu compétitif. Avec trois tendances : miser sur Internet, offrir au client un traitement personnalisé, profiter de la vague d'externalisations.

HERVÉ MATHE

omment faire parvenir à tous vos amis qui travaillent dans la grisaille de Chicago ces superbes photographies prises aux Seychelles pendant les congés de fin d'année? Riten de plus simple aujourd'hui grâce à Photonet, un service lancé par Kodak aux États-Unis voici plus d'un an. Vos pellicules ordinaires sont simultantement développées et « scannées » dans un laboratoire agréé – la plupart des supermarchés proposent cette prestation – et se trouvent immédiatement mises à disposition sur le site Web de PhotoNet; il ne vous reste plus qu'à les envoyer en documents attachés avec votre prochain e-mail et le tour est jouk. Vous pouvez aussi les insérer dans une carte de vœux électronique de votre composition, ou faire imprimer les meilleurs sur des T-shirts ou des tasses à café. Dans le secteur automobile, comme dans bien d'autres industries, les constructeurs travail-lent également à valoriser leurs produits par une offre de service innovante. Ainsi, Renault a lancé Caminiat en région parisienne après dix anmées de recherche. L'écran embarqué présente une carte simplifiée sur laquelle se trouve visualisé, grâce à un code couleur donné, le niveau de fluidité du trafic routier. Dans un autre ordre d'idée, l'expérimentation Praxitele permet aux habitants de Saint-Quentin-en-Yvelines d'utiliser des véhicules électriques en chargeant la dépense sur une carte également valable dans les transports de la région parisienne. Ces véhicules produits par Renault sont gérés par la CGFTE, filiale du groupe Vivendi : ils constituent une solution intermédiaire entre le bus public et l'automobile du particulier.

De leur côté, nombreux sont les prestataires de services traditionnels qui embrassent, sans réserve, une approche moderniste de leurs métiers. Parmi des centaines d'exemples, tout aussi significatifs les uns que les autres, on ne peut citer que quelques cas. En joignant leurs forces, ATT et Japan Advanced Telecommunication offiriront à leurs clients la possibilité d'effectuer une traduction simultanée des conversations par téléphone. Le 6 avril 1998, Le-Shop ouvrait sur le réseau Internet en proposant au consommateur suisse des produits d'épicerie classiques associés à une première livraison gratuite. Quelques minutes plus tard, victime de son succès, Le-Shop fermait, du fait de la saturation de son serveur. Rapidement relancé, le service attire chaque jour davantage de clients, et les grands de la distribution traditionnelle helvétique — Migros et la Coop — ont rapidement emboîté le pas. Mais l'innovation dans les services ne mobilise pas systématiquement d'importants moyens technologiques. Merry Maids lançait, dès 1995 au Danemark, le concept des femmes de ménage organisées en entreprise. Filiale de Service Masters Co, un groupe de Chicago qui a réalisé plus de douze milliards de francs de chiffre d'affaires en 1999, Merry Maids s'est considérablement développé au Benelux et en Suisse. De son côté, Molly Maids, société canadienne à la vocation comparable, emploie déjà plus de 6.000 personnes dans la seule ville de Montréal.

Les champs d'action

Maître mot du discours sur l'entreprise, l'innovation a fait l'Objet de quantités d'analyses et d'explications multiples. Peter Drucker, dans son ouvrage «Innovation et Entrepreneuriat » publié voici quinze ans, définissait l'innovation comme « la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacié marginale, en un système intégré puissant. Dans les services, l'innovation, ainsi identifiée, adopte toutes sortes de formes. Le plus souvent, elle se matérialise dans les caractéristiques mêmes de l'offire de service ou de l'espace de transaction qui lui est attaché; mais elle se

trouve également mobilisée lors de la redéfinition des processus de production des services. Enfin, l'innovation dile de rupture peut aussi se manifester sous l'aspect de prestations radicalement nouvelles répondant à des besoins émergents ».

— Iunover dans l'offire des services existants. A priori, le public s'attend naturellement à ce que l'innovation se manifeste au niveau des produits de service. Les cas d'innovation spectaculaires dans les services de grande consommation s'affirment extrêmement nombreux. Plus rares sont les situations qui concernent les prestations des professions libérales, telles que les médecins, architectes ou avocats. Cependant, là aussi, les choses changent. Plusieurs grands cabinets juridiques britanniques, Linklaters, Allen & Overy et Clifford Chance notamment, ont ainsi lancé, avec succès, des salles de conciliation virtuelles afin de délivrer certains services légaux de complexité moyenne tels que contrats de divorce ou d'héritage. Également, Linklaters fut la première grande firme à prendre le chemin d'Internet lorsqu'elle proposa, en 1996, son service virtuel de souscription de titres intitulé « Blue Flag ». Introduit comme un consell on line concernant les obligations internationales et les réglementations bancaires, Blue Flag s'est ensuite enrichi d'un logiciel permettant aux clients de générer automatiquement les documents concernant les transactions sur dérivatives. Allen & Overy annonce avoir investi plus de vingt millions de francs dans le développement de Newchange, un système combinant salle virtuelle de négociation et génération automatique de documents bancaires prochainemt mis en service. En passant moins de temps sur les opérations de routine, les avocats de ces grands cabinets devraient accroître leur disponibilité pour les volets plus complexes; tel est en tout cas l'objectif recherché.

— Îmover dans les processus de production des prestations. Des solutions novatrices au problème de la faible productivité dans les services font leur apparition lors de la recomposition des processus par lesquels les prestations sont produites. Ainsi, par l'intermédiaire de centres d'appels localisés à Sydney, telle agence de voyages répond aux sollicitations quotidiennes de ses clients de Hong Kong. Des sténographes travaillant à Hyderabad peuvent transcrire des rapports médicaux dictés à New York, alors que des dessinateurs de Manille et d'autres de Bucarest développent les plans détaillés d'immeubles conçus par des architectes genevois ou londoniens. Une société de gardiennage de New York fait même surveiller quantité d'entrées d'immeubles grâce à des caméras vidéo observées en temps réel par des employés localisés en Afrique du Sud. Les avantages économiques de cette « désagrégation » des processus de service sont désormals bien connus. Dans certains secteurs d'activité, on reste cependant prudent. Alors que les avantages d'une organisation par métier dans les organismes bancaires ouvrent la voie à une centralisation des back-offices, nombreux sont les dirigeants qui cherchent à s'assurer que celle-ci permettra effectivement de réaliser de substantielles réductions de charges de personnel. Il faut rappeler que le développement des systèmes d'information en milleu bancaire n'a pas toujours été clairement maîtrisé ; de ce fait, les améliorations de productivité se font encore souvent attendre.

- Innover en créant des services radicalement nouweaux. Enfin, de nombreuses prestations complètement nouvelles viennent maintenant enrichir l'offre traditionnelle de services. Le grand transporteur UPS, par exemple, vient de lancer, depuis son siège d'Atlanta, la filiale « UPS Capital», dont la mission est d'aider directement au financement de jeunes entreprises dans le domaine du commerce électronique. Pour Jim Kelly, président de United Parcel Service, le groupe s'affirme bien armé pour relever les défis ambitieux de la logistique du commerce électronique, et cela grâce à ses solutions « e-business on line ». Aussi préfère-t-il contribuer à la montée en puissance de ses futurs clients plutôt que de laisser à d'autres le soin de forger des réponses logistiques pas nécessairement compatibles avec les infrastructures UPS. De son côté, Web MD, qui prétend disposer d'un fichier actif de près de 80.000 médecins, commercialise notamment des cartes de téléphone permettant de satisfaire le besoin d'assurance qualité des praticiens. Ces derniers remettent à leurs patients des cartes gratuites valables pour vingt minutes de communication longue distance et portant des publicités en rapport avec les produits des groupes pharmaceutiques finançant l'opération.

Afin d'activer ces cartes, les patients doivent répondre à neuf questions correspondant à l'acte médical dont ils ont été les bénéficiaires. Les réponses traitées par les groupes pharmaceutiques sont ensuite communiquées aux médecins, qui sont supposés en tirer un enseignement. De ce fait, ils participent automatiquement à des programmes de certification qualité, maintenant exigés par la plupart des compagnies d'assurances qui financent les soins. Pour Teo Dagi, professeur au Georgia Institute of Technology et Président d'un fonds de venture capital dans les domaines des technologies médicales, tous les partenaires de la chaîne profitent de ce service nouveau, et des prestations similaires sont appelées à se développer en Europe. Après deux ans et demi d'existence. Web MD consolide aujourd'hui une capitalisation boursière de près de 20 milliards de dollars et emploie 2.500 employés.

Trois tendances majeures

Le nombre des solutions originales apportées aux problèmes courants explose, et les activités de service apparaissent soudain comme « le » terrain privilégié pour l'expression et la mise en oeuvre d'innovations, tantôt limitées, tantôt franchement révolutionnaires. La lecture de ce phénomène s'avère difficile du fait de la multitude des situations nouvelles.

Cependant, l'observateur pourra retenir un certain nombre de tendances fortes autour desquelles s'articulent les principales innovations recensées: l'exploitation spectaculaire par les prestataires de tous les développements possibles à partir d'Internet; l'encouragement des clients à exprimer leur désir pour un traitement toujours plus personnalisé : la formulation de réponses élaborrées à la tendance généralisée à l'externalisation des activités, notamment sur les marchés professionnels.

-Miser sur le développement d'Internet. D'abord, comme le montrent plusieurs des exemples déjà évoqués, on ne peut échapper à l'omniprésence d'Internet, du « World Wide Web », et des solutions on-line. Véhicule privilégié pour l'expression de prestations innovantes, la dynamique Internet envahit, à très grande vitesse, l'industrie des services. Le phénomène est mondial. A Sao Paulo, la société Pao de Açucar réalisait à peine 10 % de ses livraisons à domicile à partir de commandes reçues par Internet au début de 1998, et plus de 20 % à la fin de cette même année. Aujourd'hui, Pao de Açucar délivre les commandes Internet jusque sur les plages de Rio de Janeiro et d'ailleurs. Les services on line se sont spectaculairement développés dans toute l'Amérique latine : grâce au Web, on appelle les taxis, on fait livrer des fleurs aux grands-mères, on commande ses vêtements d'hiver avant une tournée en Europe.

En Europe justement, les banques sortent de leur torpeur et se jettent, enfin, sur les possibilités considérables du service on line. Fin 1998, plus de 400 sites bancaires étaient déjà référencés en Allemagne. Sur ces sites, outre l'interrogation traditionnelle des soldes de compte, il est désormais possible de procéder à des virements, d'autoriser des prélèvements automatiques, d'acheter ou de vendre des titres financiers.

En Grande-Bretagne, à la même époque, la compagnie d'assurance Prudential lançait Egg, une banque fonctionnant entièrement sur Internet. Parmi les scep tiques, figuraient les dirigeants des principaux établis ments financiers britanniques. En octobre 1999. Egg affichait plus de 13 milliards de dollars en dépôt, tout en profitant d'une clientèle particulièrement intéressante : jeune et active, maintenant 30.000 dollars sur chacun des 200.000 comptes ouverts, en moyenne, contre 5000 dollars par client pour les autres banques. Barclays Bank, National Westminster Bank et les autres gros acteurs anglais, alarmés par de tels résultats, tentent désormais de promouvoir par tous les moyens leurs propres services on-line. Près de 1500 sites bancaires peuvent être référencés sur le Vieux Continent en ce début d'année 2000, et ce nombre s'accroît continuelle ment. Aucun secteur des services n'échappe au phénomène Internet ; chaque entreprise profite des opportunités considérables ainsi ouvertes, ou se trouve contrainte de réagir avec force, sous peine de se trouver éliminée

- Encourager le client dans son désir d'un traitement personnalisé. Qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations, les clients des sociétés de services manifestent un désir grandissant de se voir considérés et traités de manière personnalisée. L'affirmation de l'individualité s'exprime maintenant sur tous les marchés, y compris au Japon ou en Chine, pourtant longtemps considérés comme des bastions du conformisme social. Les services de haut de gamme ont naturellement réagi très tôt à cette pression croissante. La chaîne d'hôtellerie Ritz-Carlton, par exemple, a mis au point au début des années 90 un système d'information permettant de

suivre et d'analyser les comportements de consommation de ses clients. Ainsi, grâce à la connaissance accumulée et sans que cela lui soit communiqué explicitement, l'usager régulier des hôtels du groupe reçoit un traitement particulier et discret depuis la réservation de la chambre jusqu'à son retour dans son environnement de vie habituel. La fidélité des usagers se serait accrue de plus de 25 % depuis la mise en œuvre de ce système.

La formule de l'opticien français Grand Optical combine, quant à elle, les avantages d'un traitement personnalisé et d'une grande rapidité d'exécution avec a prise en charge d'un grand nombre d'opérations, afin de simplifier la tâche du patient. Outre la tasse de café ou de thé offerte à chaque nouvel entrant dans les unités de la chaîne, de nombreuses attentions ponctuent le déroulement de la prestation. Par exemple, l'ordinateur édite des talons au format des feuilles de Sécurité sociale qui sont alors préparées par le vendeur, comme les documents destinés aux mutuelles, et placés dans des enveloppes appropriées. Des garanties sont offertes ainsi qu'un suivi personnalisé. Un prestataire japonais, qui vient d'ouvrir une succursale à Paris, va plus loin. La représentation du visage du client est digitalisée en trois dimensions et les lunettes sont virtuellement placées sur ce visage. Le patient peut alors s'observer portant lesdites lunettes grâce à un casque de vision en réalité virtuelle et ainsi valider son choix, ou bien simuler d'autres possibilités. Il peut également obtenir des photos le représentant de manière très réaliste avec des lunettes qui n'existent pas encore.

Le sucès des premiers grands sites de commerce électronique a largement puisé dans les ressources de la ve personnalisation de masse ». On se souvient particulièrement d'Amazon.com, dans la distribution du livre, ou de Virtual Vineyard, l'un des premiers sites spécialisés dans la livraison de vins fins, qui ont conquis leurs positions dominantes en établissant des relations directes avec leurs visiteurs. Le dispositif de communication établi par les deux créateurs de Virtual Vineyard, aujourd'hui Wine.com, constitute un véritable parcours initiatique dans l'univers du vin, au cours duquel chaque client est incité à demander toujours plus d'explications et à tester toujours plus de possibilités dans les variantes qu'il affectione. On le voit, les technologies Internet représentent des outils privilégiés pour généraliser une approche personnalisée des services. Les acteurs nova-teurs encouragent l'expression de ces besoins personnalisés et mobilisent les technologies les plus adaptées à la prise en charge de ces attentes particulièrement exigeantes.

- Profiter de la tendance lourde à l'externalisation des activités. Dans un autre ordre d'idées, on observe depuis peu un développement brutal de la tendance à l'externalisation des opérations, notamment sur les marchés professionnels. Bien entendu, la sous-traitance des transports ou des développements informatiques se pratique depuis de nombreuses années dans l'industrie et le commerce, soit sous forme de contrats de prestations ordinaires, soit dans le cadre d'accords de partenariat plus ou moins élaborés. Ce qui change de manière spectaculaire, c'est l'étendue et la nature même des activités qui se trouvent reportées sur des acteurs extérieurs, ouvrant ainsi un vaste champ d'expression pour des solutions entrepreneuriales nouvelles. Aux États-Unis, les laboratoires pharmaceutiques de petite taille, jusqu'à présent désavantagés face aux grands groupes, ont désormais accès à des réseaux très performants de commercialisation nationale et internationale et cela au travers de sociétés de services qui ont fait de ce domaine leur spécialité.

L'externalisation de la gestion des ressources humaines connaît également un essor considérable tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Là encore, les prestataires les plus avancés mobilisent les ressources du Web et offrent ainsi à leurs clients des niveaux de performance très élevés, en termes de productivité et de réactivité, en remplissant leur mission grâce à des liaisons électroniques.

Don Ratliff, un professeur du Georgia Institute of Technology connu pour avoir développé puis édé au groupe hollandais Bahn la société de logiciels de coordination des flux physiques Caps-Logistics, lance aujourd'hui une nouvelle unité. Celle-ci assurera de manière automatisée et par abonnement, au profit d'entreprises industrielles ou de distributeurs, l'optimisation opérationnelle des transports à l'aide d'outils de simulation sophistiqués, tous accessibles par Internet.

Les détracteurs du « tout-externalisé », nombreux et

Les detracteurs du « tout-externalise », nombreux et bavards, ont longtemps défendu que la personnalité, l'intégrité et la durabilité de l'entreprise ne pouvaient se voir bâties sur un socle fait d'assemblages, plus ou moins cohérents, d'opérations sous-traitées. Le risque de perdre le contrôle de la manœuvre, la difficulté de conserver un lien étroit avec le client semblaient militer dans ce sens. Les succès incontestés d'un Cisco dans l'industrie informatique, ou d'un EDS du côté des prestataires, parmi beaucoup d'autres, ont convaincu les investisseurs de valoriser la direction opposée. Aussi, la surface des activités susceptibles de faire l'objet d'une externalisation ne cesse maintenant de s'étendre; et chaque annonce de mise en place d'un partenariat entre

un industriel et un prestataire de services profite d'un accueil très positif de la part des marchés financiers. Les services aux entreprises, mais aussi aux particuliers, enregistrent donc une croissance sans précédent avec la construction de secteurs entiers qui n'avaient aucune existence voilà seulement cinq ans.

Une longueur d'avance

Certainement, la course à l'innovation domine aujourd'hui le jeu compétitif dans les services. Pourtant, le phénomène n'est pas nouveau. En fait, si de nombreuses entreprises semblent n'avoir guère fait évoluer leurs prestations pendant des années, en revanche, les grandes réussites de ces deux dernières décennies reposent bien sur l'exploitation d'innovations spectaculaires. « La richesse, rappelle Lester Thurow, professeur d'économie et ancien doyen de la Sloan School of Management au Massachusetts Institute of Technology, se bâtit précisément sur la capitalisation de l'innovation. » A partir d'une idée originale – offrir aux maires de l'Hexagone du mobilier urbain financé par la publicité –, Jean-Claude Decaux a construit une entreprise qui contrôle aujourd'hui l'affichage et la signalétique de plus de 1.200 villes dans le monde. La concurrence internationale se renforce considérablement depuis deux à trois ans, mais elle aura mis plus de trente ans à trouver ses marques face à l'innovateur français

SouthWest Airlines a révolutionné l'industrie du transport aérien de passagers, aux États-Unis d'abord, puis en Europe où plusieurs compagnies ont été créées à son image : Virgin, EasyJet, DebonnAir, parmi d'autres. Lancée en 1973 au Texas à l'attaque du marché des vols intérieurs de courte distance, alors considéré comme saturé, Souchets a remporté victoire sur victoire. En offrant des tarifs trois à quatre fois inférieurs à ceux généralement pratiqués, la compagnie a rapidement éliminé la concurrence sur de nombreuses destinations. Alors que les détracteurs pa-riaient sur une déception grandissante des usagers contraints à un service minimum, SouthWest affiche au contraire les taux de satisfaction clients les plus élevés de l'industrie notamment en termes de respect des délais et de traitement des bagages. Les employés, pourtant majoritairement syndiqués, s'avèrent très fidèles à l'entreprise qui les traite avec respect et les associe à sa réussite. La profitabilité est-elle au rendez-vous ? Sans nul doute, puisque SouthWest est probablement la seule compagnie aérienne au monde qui annonce des résultats bénéficiaires chaque année depuis sa création. L'innovation, ici, réside dans une définition complètement nouvelle du métier de transnorteur aérien et dans l'adoption d'un système de production de la prestation optimisé.

– Dominer le débat en innovant radicalement. A un

moment ou à un autre de leur histoire, ces entreprises, aujourd'hui célèbres, ont adopté la posture de « l'innovateur dominant », c'est-à-dire celle de l'acteur qui définit, ou redéfinit complètement, les règles du jeu de la compétition dans un secteur économique donné. Il n'est pas étonnant que Microsoft ait adopté une si ambitieuse stratégie de domination du marché lorsqu'on écoute les prises de position d'un Bill Gates. Le brillant entrepreneur ne défendait-il pas, voici déjà plus d'une dizaine d'années, que « les profits venaient de l'établissement de fait des standards d'une industrie ». Dans les services, ces « innovateurs dominants » ont conquis leur position en travaillant dans l'une, au moins, des trois directions suivantes : invention véritable de secteurs nouveaux, réinventions d'activités qui existaient déjà sous une forme plus primaire, enfin, réingénierie des modes de management d'une activité donnée Ainsi en combinant prestation informatique et maintenance sous-traitée, Electronic Data System a véritablement créé dans les années 80 le concept de la prestation externalisée de prise en charge complète des besoins informatiques d'une firme. Lançant ainsi le secteur du « facility management » qu'elle domine aujourd'hui avec un chiffre d'affaires dépassant les 20 milliards de dollars, EDS gère des opérations telles que l'informatique de General Motors, pour plus de 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, ou celle du groupe Xerox, pour un montant de service facturé supérieur à 3 milliards de dollars. En distribuant aussi des valeurs idéologiques et de la conscience sociale, Body Shop, dont le développement mondial a connu une accélération spectaculaire au cours de la dernière décennie, a réinventé, à sa manière, le secteur de la commercialisation des produits de beauté.

Au début des années 90, Taco Bell, alors filiale de restauration rapide du groupe PepsiCo, s' est lancé dans un programme de recomposition totale de son système de fonctionnement. Pour ce faire, de nouvelles relations, basées sur une recherche de maximisation de la valeur ajoutée apportée aux clients, ont été établies avec le marché. Taco Bell, en diminuant considérablement le prix de ses services tout en permettant à son personnel d'accroître significativement leur revenu, a profondément remis en cause le cadre économique de référence dans lequel évoluaient la plupart des acteurs de cette industrie.

-Faut-il innover de manière permanente ? De grandes enseignes de l'industrie des services, jadis perçues comme spécialement innovantes, voient leur prédominance contestée et leurs profits s'éroder, alors même qu'elles évoluent dans des secteurs en pleine expansion. Longtemps considéré comme une remarquable réussite, le Club Méditerranée a beaucoup perdu de son vernis et accumulé de sérieuses pertes. La reprise en main de l'entreprise par Philippe Bourguignon, précédemment mobilisé pour le redressement d'Euro Disney, devrait se traduire par un important plan de rénovation des infrastructures des villages de vacances et par la relance du groupe sur le marché nord-américain, jadis très lucratif

La Société Générale de Surveillance, fleuron de la place économíque suisse admiré pour la multiplication précoce de solutions électroniques de contrôle, enregistre un effondrement du cours de l'action depuis 1997. En 1997, le plus important de ses contrats, avec l'Indonésie, expire sans que soit élaborée de stratégie alternative, et la crise asiatique vient contribuer à réduire les bénéfices de 91 % au premier trimestre 1998. A la fin de l'année, l'équipe de direction est remerciée par le conseil d'administration de la SCS qui nomme un nouveau président chargé de redresser la barre.

L'intensité concurrentielle se trouve aujourd'hui accrue, et cela du fait d'un profond changement de paradigme dans les industries de services. Or, de nombreuses sociétés de services continuent de tabler sur l'exploitation durable d'un effort de créativité ponctuel et souvent déià ancien.

Comme le prêche Matthew Kierman, dans son livre « Etre innovant ou mourir » publié en 1995, « les canons du management scientifique répondent infiniment mieux aux défis posés par la production de masse des années 20, qu'à ceux relatifs au management des entreprises du XXI^e siècle. Ces dernières seront globales, diversifiées et fréquemment virtuelles; elles évolueront dans un futur qui sera dominé par la flexibilité, l'agilité, le scepticisme et la nécessité insatiable d'apprendre, de s'améliorer et de changer ». Les défis que recèlent cette nouvelle situation sont nombreux pour l'entreprise de services. Pour rester compétitive cette dernière doit se donner les movens d'innover en permanence, et non plus simplement de profiter, sur une durée que l'on veut espérer longue, d'avantages acquis par le passé. A bien des égards, cette démarche peut paraître contradictoire avec l'idée tradi-tionnelle de l'exploitation commerciale progressive et à grande échelle d'une innovation forte. Mais dans un environnement caractérisé par de si rapides changements, cette idée a-t-elle encore de l'avenir? Ed McCracken, fondateur de la société Silicon Graphics, très respectée pour ses logiciels complexes de simula tion en trois dimensions et autres applications de pointe, développait un propos radical qui montre justement l'émergence d'un nouvel état d'esprit. « Notre philosophie, explique le dirigeant, s'appuie sur l'idée que la clef pour générer de l'avantage compétitif n'est pas de réagir au chaos, mais bien plutôt de produire ce chaos. Et la clef pour devenir un producteur de chaos, c'est d'être un innovateur à la fois dominant et permanent. »

— Evaluer les risques et bâtir la riposte. Innover suppose toujours de prendre un risque, le risque résultant d'une non-innovation étant généralement bien plus élevé. Le prestataire de services novateur peut rencontrer un succès auquel il ne s'avère pas préparé. Au cours de la période de fin d'année, par exemple, plus du quart des livraisons de cadeaux ordonnées par Internet ne sont pas arrivées à temps, déclarait le secrétaire américain au Transport, Rodney Slatter, lors d'un récent forum consacré aux conséquences logistiques du e-commerce. La technologie mobilisée peut aussi dévoiler de sérieuses faiblesses. Au début du mois de février 2000, plusieurs grands sites ont fait l'objet d'une attaque orchestrée de manière à saturer les serveurs. Ainsi, eBay s'est retrouvé hors service pendant cinq heures, Buy.com pendant quatre heures, Amazon.com et CNN.com pendant plus de trois heures et demie.

Enfin, la concurrence peut réagir brutalement, pour rissant les conditions de rentabilité du secteur. Lorsque ATT pénétra le marché américain des cartes de crédit en 1990 avec un concept novateur, son succès fut considérable. En moins de trois ans, ATT Universal Card Services s'érigeait à la seconde place en nombre d'abonnés, et affichait des profits record. Une animation particulièrement performante de ses centres d'ap-pels lui permit d'obtenir un niveau très élevé de satisfaction clients et de décrocher, dès 1992, le célèbre Malcom Baldrige National Quality Award. En réaction, une véritable guerre des prix s'est engagée dans ce secteur et les effets s'en montrent encore visibles aujourd'hui, à commencer par un nombre exceptionnel d'impayés. En 1997, le niveau d'usage frauduleux a enregistré une hausse de 30 % par rapport à l'année précédente, et la rentabilité moyenne sur capitaux investis dans cette activité est descendu en dessous de 1 %. Finalement, placé dans l'obligation de relever de sérieux défis dans son activité principale, ATT décidait de céder sa filiale Universal Card Services, ainsi que d'autres activités non stratégiques, au début de 1998.

Echafauder des solutions alternatives et des scénarios d'urgence est une chose, réagir positivement des l'émergence d'un problème en est souvent une autre. Sur ce terrain également, les sociétés de services qui misent sur l'innovation stratégique s'affrontent, et de nombreux indices laissent supposer que la compétition risque de se réveler de plus en plus rude.

Créer un climat propice

On a coutume de reconnaître une entreprise innovante au fait que ses personnels réalisent des actions nouvelles et potentiellement utiles sans que cela leur soit montré ou enseigné. La plupart des entreprises considèrent que le potentiel de créativité de leurs équipes excède largement leur niveau de performance en la matière : mais le plus souvent, elles ne savent pas comment rétablir l'équilibre. Ces organisations doivent d'abord identifier puis profiter des moteurs d'innovation qui caractérisent la dynamique de leur industrie. Elles doivent également multiplier les opportunités d'accidents fortuits et accroître la proportion des personnels dont la sagacité permettra de transformer ces accidents, d'abord perçus comme des phénomènes perturbateurs et négatifs, en opportunités.

- Profiter des moteurs de l'innovation. Souvent l'innovation émerge sous la pression de moteurs agissant dans le sens de la recherche de solutions significativement nouvelles. Ces moteurs peuvent provenir d'évolutions de société qui dépassent largement le cadre propre au fonctionnement d'une industrie donnée. La olonté générale d'accroître l'efficacité économique de tous les acteurs, l'évolution des styles de vie ou celle des contraintes réglementaires et institutionnelles participent de cette pression d'environnement qui influence la créativité dans les sociétés de services. De même, des moteurs internes peuvent favoriser l'émergence de voies originales: redistribution des rôles entre les acteurs des transactions de services, adoption de dyna miques efficaces de coordination des activités au sein de groupes diversifiés, et, bien entendu, mobilisation de technologies avancées. Confrontée à l'obligation de réduire ses charges de personnel, étant donné les salaires très élevés pratiqués sur son territoire d'action, la petite Banque Cantonale de Zug, en Suisse alémanique, a développé des solutions technologiques pour une banque automatisée et virtuelle qui s'avèrent aujourd'hui parmi les plus avancées du monde. De même, Bank One, qui devait par obligation légale assurer un service hancaire dans les réserves indiennes de l'Arizona, a su transformer ce défi en opportunité. Des travailleurs sociaux ont été recrutés, à qui l'on a proposé, pour une compensation plus élevée que leurs salaires précédents, de parcourir les régions concernées dans des micro-succursales mobiles. Très rapidement, il est apparu que, malgré le niveau de vie très faible des clients potentiels, l'activité de prêt à court terme se révélait parfaitement viable étant donné la solidarité des familles et des clans, avec une proportion d'impayés inférieure à celle enregistrée par la banque dans les zones urbaines.

 Faconner des structures de travail adantées. Le cadre organisationnel et physique dans lequel s'effectue la production des prestations de services influence grandement la capacité du groupe d'agents à engendrer des comportements favorables à l'innovation. Du point de vue administratif, il semble qu'il faille simultanémen donner à chacun des possibilités de s'exprimer et de faire preuve de créativité, tout en s'appuyant sur une instrumentation adaptée à l'évaluation objective des performances individuelles et collectives. Chez Generics, un cabinet de conseil en innovation technologique créé dans l'environnement immédiat de l'Université Cambridge, on a supprimé l'emploi des titres et de tous les autres éléments de statut. Les 300 consultants et ingénieurs doivent justifier de leur utilité en contribuant à commercialiser et à réaliser les projets, sans pour autant faire partie d'équipes durablement construites et dirigées. Les rémunérations, très variables, sont adaptées en fonction de la contribution évaluée chaque mois

Du point de vue des espaces de travail, plusieurs approches ont été développées de manière compétitive. Aujourd'hui, la vision d'observateurs, tels que Thomas Allen, professeur de management de l'innovation au Massachusetts Institute of Technology, semble dominer le débat. L'idée défendue est que la localisation des unités créatives doit contribuer à multiplier les interactions avec l'environnement plutôt qu'à isoler les agents. D'un autre côté, la proximité virtuelle née du phéno-mène « World Wide Web » remet en question, au moins partiellement, l'intérêt de la proximité physique. Alors que les infrastructures de télécommunication en milieu rural commencent à délivrer des services d'éducation ou de santé toujours plus sophistiqués, l'ancienne distinction entre la ville et la campagne, ainsi qu'entre le centre et la périphérie, s'atténue sérieusement, Toutefois, l'intensité des échanges continue de s'affirmer comme un facteur majeur de stimulation de la pensée novatrice Dans les années 80, puis 90, le gouvernement indien a largement investi dans un réseaux de stations pour satellites à grande vitesse à Bangalore, Hyderabad, Pune, Noida, Bhubaneshwar, Thiruvananthapuram, et Chandigarh, permettant des connections internationales 24 heures sur 24 avec les pares scientifiques éparpillés dans ces régions. En conséquence, il aura fallu moins de dix ans à l'Inde pour devenir le premier exporteur mondial de téléservices et le second exporteur de produits logíciels.

De même, l'aménagement de l'espace doit être réfléchi de manière à ce que les déplacements des personnes génèrent un grand nombre de contacts, plus ou moins fortuits. L'objectif recherché est précisément de voir s'établir, de manière naturelle, des flux d'échanges continus entre des intervenants dans des domaines de l'entreprise sans rapport apparent les uns avec les autres.

 Identifier et supprimer les barrières à l'innovation Finalement, l'application de quelques principes élémentaires de management peut contribuer à supprimer les principales barrières à l'innovation repérables dans les entreprises de services, ou tout du moins à limiter leur importance. Premièrement, les accidents et certains dysfonctionnements résultant de situations nouvelles ne doivent plus être perçus comme des perturbations que l'on aimerait ne plus renconter. Bien au contraire, ils constituent autant d'opportunités de poser de nouvelles questions, de résoudre de nouvelles interrogations, bref e faire preuve de créativité. De ce fait, il convient de les rechercher, avec mesure, et d'en tirer des enseigne ments. Deuxièmement, il apparaît vital, pour le déve-loppement de la capacité d'innovation de l'entreprise d'éviter de focaliser l'énergie de l'ensemble des personnels sur des objectifs de réduction drastique des coûts de fonctionnement. Sans remettre en cause la nécessité absolue d'une saine gestion de la ressource financière, il importe en effet de ne pas enfermer les agents susceptibles de formuler des solutions originales dans un univers dominé par le seul souci de la productivité directe à court terme. Enfin, le recrutement et le développement de ces personnels doivent aussi faire preuve d'une réelle attention. Il s'agit de valoriser la sagacité, et dans une certaine proportion le non-conformisme, et ne pas simplement évaluer les candidats sur leur seul bagage technique et sur leur respect des procédures établies. Dans ce domaine, les entreprises implantées en France ont la réputation d'avoir accès à un important vivier, de taille toujours insuffisante, mais de qualité certaine, et cela sans doute du fait des

caractéristiques du système éducatif national. L'application de ces principes rend la tâche du management général de l'entreprise de plus en plus complexe. Il suffit d'avoir, pour un temps, occupé une position d'encadrement dans une agence de publicité, un centre de recherche, ou un établissement d'enseigne ment supérieur pour apprécier toute la difficulté qu'il y a à maintenir cohérente la gestion d'ensemble d'un groupe de créatifs. Transformer les modes de manage ment des entreprises de services apparaît d'autant plus ambitieux que de nombreux secteurs demeurent globalement attachés à une vision traditionnelle et hiérar chique des fonctions de direction, orientation qui s'avère peu propice à l'éclosion d'une dynamique d'innovation permanente. Dans l'hôtellerie et la restauration, dans le transport comme dans les assurances, une bonne partie des acteurs hésitent encore à déléguer une part conséquente de responsabilité aux échelons d'exécution. La généralisation du recours aux technologies avancées de communication vient pourtant bousculer le paradigme traditionnel du système de commandement. Ainsi, certaines sociétés de services peuvent se retrouver déstabilisées du fait d'une intégration maladroite de ces nouveaux outils.

Dans un sens. l'accélération récente de la dynamique d'innovation chez les prestataires concourt à favoriser l'émergence d'une véritable technologie nouvelle des services. Celle-ci mobilise certainement les ressources d'Internet, comme d'ailleurs toutes celles qui autorisent l'automatisation des opérations tout en préservant le traitement individualisé des clients. Ici la technologie est entendue dans le sens proposé par Herbert Marcuse dans ce célèbre essai sur « Les implications sociales de la technologie moderne » publié en 1941. Marcuse définit alors la technologie comme « un processus social dans lequel les aspects véritablement techniques ne constituen qu'un facteur partiel. La technologie, comme mode de production, comme totalité des instruments et procédures qui caractérisent l'âge de la machine, constitue dans le même temps tout à la fois un mode d'organisation et de perpétuation - ou de changement - du jeu des relations sociales, une manifestation de pensée et de mode de comportement prédominant, un instrument pour le contrôle et la domination ». Comme les nouveaux systèmes technologiques représentent des constructions sociales complexes, l'entreprise de services doit com prendre les options émergentes auxquelles elle peut avoir accès, choisir ses objectifs avec soin, et bien construire les systèmes permettant d'atteindre ces der

En qualité de gestionnaires, mais aussi d'utilisateurs, de services élaborés, notre travail est de concevoir le futur que nous voulons, et non simplement de prévoir un cheminement prédéterminé par les possibilités de la technique. ●

Résumé

L'accélération récente de la dy nique d'innovation chez les entreprises prestataires de ser-vices puise principalement dans sources offertes par les ouvelles technologies: à l'exemple d'Internet, celle-ci pernt à la fois l'automati des opérations et une individuali on croissante des souh primés par le consommateur et des prestations qui lui sont pro-posées : une tendance dominante . depuis les années 90. Mais ces uveaux systèmes sont des constructions sociales compl qui réclament une perception ra claire définition des objectifs et une gestion cohérente des moyens, pour mettre en œuvre nt les services du futur et prendre une longueur d'avance dans le champ compétitif.

Banque de détail : trouver les nouvelles pistes

La définition d'un modèle de banque de détail européenne a-t-elle un sens, au moment où l'on assiste à un vaste mouvement de consolidation domestique et transfrontalier? Pour l'auteur, de nouvelles pistes doivent être examinées vers la distribution multi-services.

n Europe, le mouvement de consolida-tion domestique dans la banque de détail a commencé vers le début des années 80, en raison notamment de la déréglementation, du constat de surcapacité traduit par le tassement progressif des marges, de l'absence de taille critique chez nombre d'acteurs, des besoins croissants en matière de système d'information. La concurrence s'en est naturel lement trouvée accrue, et a contribué à la constitution de nombreux champions nationaux

• La constitution d'oligopoles domestiques Cela s'est traduit en premier lieu par une diminution

drastique du nombre des banques dans chaque pays en Europe. Pour autant, le niveau de consolidation des différents systèmes bancaires européens est encore loin d'être harmonisé. Certains pays ont déjà quasiment achevé leur mouvement de concentration et ont déià entamé des fusions transfrontalières, par exemple les Pays-Bas, tandis que d'autres pays n'en sont encore qu'à leurs débuts, et connaissent actuellement de grands bouleversements (en Italie, fusion d'Unicredito et Credito Italiano, de San Paolo et IMI ; en Espagne, mégafusion de Banco Santander et de Banco Central Hispano ; ainsi qu'en France, Crédit Mutuel-CIC ou la

concentration des réseaux mutualistes). Quelques chiffres permettent de cerner l'ampleur du querques chimies perimetient de cernier i ampieut du phénomène : en 1998, le secteur bancaire européen a connu 98 fusions et acquisitions, pour un montant d'actifs échangés de 710 milliards de francs, dont 31 opérations domestiques, pour un montant total de 455,5 milliards de francs (voir figure 1).

Plusieurs facteurs contribuent à motiver les institutions financières à construents illes surpospariées de

tions financières à se regrouper: les surcapacités, les économies d'échelle, l'intensification de la concurrence, la volonté de trouver ou de créer des synergies afin de réduire les coûts, mais aussi de disposer de nouvelles sources de revenus, la nécessité de répondre plus complètement aux besoins des clients, la recherche d'une taille critique et, bien sûr, les perspectives liées à l'Union monétaire. Ces opérations de fusion domes-tiques visent donc principalement à accroître la produc-tivité, et à diminuer le coefficient d'exploitation, qui reste en moyenne, pour les banques françaises, entre 65 % et 70 %, voire plus. De même, le groupe BSCH, né de la fusion entre Banco Santander et Banco Central Hispano, souhaite

obtenir un coefficient d'exploitation de $\overline{57\,\%}$ en 2000 (contre 62 % au moment de la fusion).

Parallèlement à cette recherche de réduction des coûts, qui n'est pas toujours suffisante pour atteindre une amélioration sensible des résultats, la recherche de nouvelles sources de revenus intervient généralement de façon importante dans les stratégies de fusions et acquisitions. En effet, l'un des facteurs clefs du succès d'une fusion réside dans la capacité à réaliser des synergies et des complémentarités entre les entités rapprochées. Ces synergies regroupent à la fois celles qui touchent aux « métiers » et celles qui touchent au

dispositif de distribution en lui-même.

- Les premières peuvent provenir soit de la complé mentarité des portefeuilles clients et/ou produits (rap-prochement d'une banque commerciale et d'une banque d'investissement, comme San Paolo et IMI en Italie), de la mise en commun des services centraux, et des moyens, notamment logistiques et informatiques, ainsi que des back-offices ou encore des savoir-faire (gestion des risques, gestion des contentieux, outils informatiques...).

 Les secondes peuvent, par exemple, être concréti-sées en complétant un réseau de proximité par extension C'est le cas de la fusion de Unicredito Italiano ou de celle de Lloyds et TSB, qui résultent du rapproche ment de deux banques opérant sur le même métier, mais dans des régions distinctes.

Ces deux premières motivations, création d'économies d'échelle et développement de complémentarités, interviennent toutes les deux et généralement en même temps dans la plupart des cas de fusions nationales. Le tableau de la figure 2 illustre quelques exemples de NICOLAS FLOOUET

synergies basées à la fois sur une hausse de revenus et sur une réduction des coûts. En moyenne, les rapprochements bancaires récents débouchent sur une réduc tion des frais généraux de l'ordre de 8 à 10 % sur 3 à

En résumé ces différents mouvements sont en train de finaliser à l'heure de l'ouverture européenne la constitution d'oligopoles domestiques (entre 3 et une dizaine d'acteurs majeurs par pays détenant plus de 80 % du narché) jusqu'à présent faiblement contestés.

• Un paysage européen atomisé A l'heure actuelle, malgré les nombreux mouvements de consolidation domestique qui ont eu lieu dans la plupart des pays européens, aucune banque de détail la pupart des pays europeens, acutente banque de decan ne possède une part de marché européenne supérieure à 3,5 %. Il n'existe pas actuellement de véritable acteur significatif à l'échelle du marché européen. En effet, même si ABN AMRO dispose de 32 % de parts de marché aux Pays-Bas, ramené à l'échelle européenne celui-ci ne représente que 1,3 % du total. De même, le Crédit Agricole, premier acteur européen, ne possède que 3,3 % de parts de marché. Les seules stratégies « européennes » qui peuvent être observées sont le fait de banques qui se sont lancées à la conquête de clientèles étrangères sur des segments spécialisés. Ainsi, Dexia s'est développée plus particulièrement sur le segment des crédits aux collectivités locales, ou encore Abbey National dans le domaine du crédit hypothécaire aux particuliers.

Les consolidations domestiques mobilisent des efforts très importants et il semble difficile de conduire simultanément ces rapprochements avec des opérations transfrontalières de grande ampleur. On assiste néan-moins à une accélération du nombre d'opérations transfrontalières (voir figure 3), l'essentiel des investis-sements réalisés concernant l'acquisition de banques de détail et de gestionnaires de fonds, et non plus de banques d'affaires comme ce fut le cas quelques années auparavant. Pour autant, le nombre et l'attrait que représentent ces acquisitions transnationales ne doivent pas faire sous-estimer le fait que les fusions transfronta-lières sont plus complexes que les concentrations domestiques. Les différentes réglementations, l'harmo-nisation balbutiante des systèmes de paiement, l'éloignement géographique, la langue, rendent plus difficile (voire illusoire) le regroupement des moyens, et notamment des back-offices. Les synergies se dégagent moins facilement au plan commercial, notamment en raison de la difficulté supplémentaire à homogénéiser des marques géographiquement dissociées. En revanche, la mutualisation des savoir-faire de base (scoring, recou-vrement, marketing) et des socles techniques (notamment les systèmes d'information) peut constituer une première approche de synergie. En d'autres termes, ce qui est possible au niveau national n'est pas nécessaire-ment réplicable au niveau européen.

Ces freins réels sont autant d'indicateurs qui témoignent du fait que la recherche de la taille critique ne peut s'apparenter à une course effrénée, une conquête tout prix de parts de marché. Les logiques de concentration domestique ou internationale prennent tout leur sens et toute leur force à condition qu'elles s'inscrivent dans des logiques de croissance pertinentes de créations de valeur, avec l'obligation de prendre en compte deux phénomènes majeurs de rupture et d'accélération : Internet et la convergence des services.

de services financiers : Internet

Ainsi, l'e-hystérie Internet semble vouloir tout balayer sur son passage. A ce titre, Rolf Breuer, président du directoire de la Deutsche Bank, déclarait récemment à l'occasion de la tentative de fusion avec la Dresdner Bank vouloir mettre en vente les deux réseaux. A l'écouter, Internet rendrait caducs les modèles et l'orthodoxie stratégique des banques de détail. Etant donné la réputation de leur auteur, ces

déclarations sont de nature à jeter le trouble dans les esprits, y compris chez les banquiers les plus placides. Pour autant, le fait qu'Allianz se soit déclaré candidat au rachat semblerait indiquer que ce modèle de banque de détail n'est pas encore condamné à un « no future » définitif. Quoi qu'il en soit, Internet, en raison de sa diffusion croissante et exponentielle auprès des consommateurs, via de multiples terminaux d'accès COSDIMINATURA, via de l'induples terlimiant d'acces (PC, TV, téléphone mobile...) et parce qu'il abolit en partie les frontières géographiques, est un puissant vecteur de transformation de la distribution des ser-vices financiers à l'échelle européenne. Il rend en effet moins incontournable le recours aux réseaux physiques d'agences qui constituent encore actuellement le vecteur privilégié de la banque de détail et une forte barrière à l'entrée de nouveaux entrants. En cela il constitue une formidable source de menaces et d'op-portunités pour les oligopoles domestiques.

Face à ce phénomène, les acteurs établis disposent de 3 options stratégiques principales. La première option vise pour ces acteurs à intégrer Internet con canal de distribution complémentaire au sein du dispositif (agences et téléphone) déjà en place afin de consolider un modèle de banque de détail multi-canal. Une deuxième option consiste à lancer, en général sous une nouvelle enseigne, une banque directe combinant Internet et le téléphone. Ces banques sont parfois filiales de banques de détail, ainsi la BSCH a successivement suscité la naissance de Open Bank en Espagne et de Santander Direkt en Allemagne.

Mais l'exemple le plus spectaculalire provient certai-nement du Royaume-Uni avec la naissance d'Egg, filiale de l'assureur Prudential, qui à grand rendrot d'efforts publicitaires et marketing a réussi à séduire près de 1 million de clients en un peu plus d'un an. Cette option se décline aussi au travers d'une approche plus spécialisée comme celle des courtiers en ligne



Nicolas **Floquet**

Nicolas Floquet, associé chez PricewaterhouseCoopers, au sein du secteur Financial Services, a conduit de nombreuses missions de stratégie et d'organisation dans des environnements de banque commerciale et de marchés de capitaux.

Principales opérations de fusions-acquisitions domestiques en 1998					
Acheteur	Cible	Montants (en milliards de francs)			
Union de Banques Suisses	Société de Banque Suisse	148			
Credito Italiano	Unicredito	64,5			
San Paolo	Istituo Mobiliare Italiano	55			
Kredietbank	Cera Bank	32			
Santander	Banesto (52 %)	25			

Source : « Les fusions-acquisitions remodélent l'Europe bancaire », Guy Adjiman (Département des études économiques. CNCA) « Banque Stratégie », février 1999.

Quelques exemples de synergies							
Sociétés	Date	Synergies attendues avant impôt (en millions d'euros)	Dont revenus (%)	Dont coûts (%)	Début		
Fusions domestiques							
Santander-BCH	1999	600	0	100	2002		
Credito Italiano-Unicredito	1998	680	52	48	2001		
Fortis-Générale de Banque	1998	675	27	63	2003		
Bayerische Hypo-und Vereinsbank	1997	511	50	50	2001		
UBS-SBC	1997	2.177	0	100	2000		

Principales opérations de fusions-acquisitions transnationales en 1998					
Acheteur	Cible	Montants (en milliards de francs)			
Fortis	Générale de Banque	78			
ING Group	BHF (40 %)	9			
Generali	Banca Svizzera Italiana	7,6			
AMEVSCAP	LGT asset management	7,2			
Dexia	Banco Credito Local	2,6			

(Source : « Les fusions-acquisitions remodèlent l'Europe bancaire », Guy Adjiman (Département des études économiques, CNCA) « Banque Stratégie », l'eurier 19991

Résumé

Comme la plupart des secteurs économiques en Europe, le sec-teur bancaire, et la banque de détail en particulier, ont été l'obbreuses consolidations mestiques et de quelques opé rations spectaculaires de fus et acquisitions transnationales. Il est une évidence de rappeler que depuis cinq ans le paysage ban caire européen est en train de tion des forces en présence. Ces pertine visent à créer de la valeur, et ourtant conduisent à s'interro ger sur le fait de savoir si nombre de ces rapprochements ou fusions ne masquent pas davantage une ence de vision et sont le reflet d'une pensée unique de marché, où les fusions sont une fin en soi et non pas l'instrumentalisation

Notre souhait est d'apporter ici un éclairage supplémentaire sur l'exercice de la stratégie dans l'univers de la banque de détail, d'une part en analysant les stratégies actuelles poursuivies, et d'autre part en mettant l'accent sur d'authentiques alternatives de développement. Il s'agit, en es termes, de dépasser la on du « qui mange qui » au profit d'une approche visant le « pour quoi faire ».

Enfin, une dernière option vise à mettre en place (sous la forme de portail) un ensemble de services à valeur ajoutée destinés à des communautés d'intérêts ciblées Cette approche, qui s'appuie sur un modèle économique nouveau, peut être illustrée par l'initiative de Paribas au travers de « Business village », qui offre à des communautés d'entreprises un ensemble de services autour de transactions. Si la première option évoquée se situe en général dans une approche de consolidation et d'accrois-sement de la productivité d'un modèle domestique établi, les deux dernières peuvent constituer des vec-teurs puissants de développement, y compris sur de nouveaux marchés européens. C'est notamment ce qu'illustre l'approche retenue par Lloyds TSB dans son projet de constitution d'un ensemble de banques directes en Europe.

Il est également intéressant de noter qu'Internet, ainsi que nous l'esquissions précédemment, suscite de nouveaux jeux d'alliances et génère à certains égards les prémices d'un « new deal » bancaire. Ainsi l'alliance réussie de Tesco (issu de la distribution) et de Royal Bank of Scotland pour créer Tesco Personal Finance (1 million de clients séduits par la complémentarité de la proximité du réseau Tesco et des produits de la banque écossaise) et l'échange d'actions auquel procèdent Tele-fonica, leader des télécoms espagnoles, et BBVA, numéro deux du secteur bancaire, ouvrent des portes vers de nouvelles stratégies de distribution à l'échelle européenne, prenant appui sur la convergence des services offerts aux consommateurs et sur une nouvelle approche de la diffusion de ces offres.

Une tendance constatée

la convergence entre les industries de service

On constate ces dernières années une tendance forte de convergence entre différentes industries de service faisant peu à peu évoluer une approche sectorielle (services financiers, télécommunications, services autour de l'immobilier, loisirs et médias, grande distribution...) des consommateurs depuis la fabrication des produits jusqu'à leur commercialisation vers une approche par métier, distinguant essentiellement les fournisseurs de produits et services, les distributeurs assurant la définition des offres (multi-services) sous une même marque et la gestion de la relation client, les diffuseurs assurant l'accès aux clients. Ces phénomènes de convergence s'observent dans plusieurs domaines: l'association d'offres de services complémentaires à destination des consommateurs (exemples : bancassurance, immobilier dans le cadre de portails Internet spécialisés comme Nexdom ou Sélectaux, services financiers et services à la personne comme dans le cas de Egg, financement-assurance-entretien dans le cadre de l'automobile) l'association de fournisseurs de services et de fournisseurs d'accès aux consommateurs (services financiers et grande distribution, services financiers et opérateurs de télécommunications), associations de marques de forte notoriété à de nouveaux services (exemples : Virgin dans les services financiers ou les voyages, Volkswagen dans les services financiers). Ces associations sont motivées par la volonté de concrétiser des synergies fortes telles que la capacité à faire du transfert de valeur entre différents services (offres associées), la complémentarité entre le réseau d'accès aux clients et l'enrichissement du contenu diffusé, la valorisation de marques établies. Les fournisseurs actuels de services financiers ne peuvent ignorer ces évolutions dans leurs stratégies de développement européen, où l'association avec des acteurs intervenant dans d'autres secteurs peut consti-tuer un facteur d'accélération important et permettre de prendre position sur des marchés dont ils sont absents

Face à ces principaux constats, deux logiques se dégagent pour l'élaboration d'une stratégie de développe-ment européen des acteurs actuels de la banque de détail.

• Une logique de con les services financiers

Dans la continuité historique de développement des banques de détail, il s'agit des stratégies visant à sécuriser le cœur de métier bancaire : la distribution de services financiers. Autour de ce pivot central, l'objectif est d'agréger en une sédimentation progressive tous les services financiers connexes qu'un client est en droit d'exiger aujourd'hui. Cette posture stratégique donne un sens à toute entreprise d'acquisition domestique ou transnationale et s'inscrit pleinement dans le savoir-faire et la culture bancaire. Toutefois, les groupes bancaires traditionnels auront à faire face à un éclatement des modes de commercialisation de leurs produits rendu possible par la mise en application des nouvelles technologies. Aux nouvelles formes de banque virtuelle viennent donc s'ajouter d'autres formes de distribution, exploitées par de nouveaux entrants, qui viennent bousculer le jeu de la concurrence traditionnelle.

Ces nouveaux acteurs exploitent chaque interstice du marché en valorisant leur marque, associée à un savoir-faire reconnu de distribution dans un autre secteur d'activité, et en s'appuyant parfois sur leur capacité à exploiter une base de clients déjà acquise au travers d'autres produits. Ces nouveaux entrants proviennent de secteurs aussi divers que la distribution (Virgin, Quelle, La Redoute, Carrefour, Auchan), les assurances (Zurich Financial Services, Prudential-Egg) l'automobile (VAG), les brokers (Schwab, E*Trade...) Leur statut de nouveaux acteurs, dégagés de toutes les rigidités historiques du secteur bancaire, leur laisse des espaces de liberté mis à profit dans la définition d'offres innovantes et compétitives. Bien entendu, afin de fournir une offre crédible en matière de services financiers, ils sont amenés à s'appuyer sur des acteurs bancaires, seuls à même de gérer ces produits. Toutefois ces alliances mettent ces derniers dans une position de fournisseurs, génératrice de pression encore accrue sur les marges. Cette guérilla marketing et ce harcèlement commercial, que le développement d'Internet va accélérer, rendent d'autant plus inconfortable la poursuite d'une stratégie fondée essentiellement sur le développe ment de services financiers.

Ce modèle de développement stratégique européen est possible et accessible. Mais il est coûteux, car les parts de marché sont chères. Il est également complexe, car les synergies ne sont pas évidentes à concrétiser, et les oligopoles domestiques, chacun dans leurs pays, ont mis à profit ces dernières années pour rendre les coûts d'entrée les plus élevés possibles. De surcroît, ce modèle de recentrage fort sur les services financiers porte en lui les germes d'un déclin annoncé. Il s'agit de stratégies défensives, visant en premier lieu à stabiliser la clientèle acquise, mais n'ayant que peu de chances de séduire de nouveaux clients. Les stratégies de croissance fondées sur la convergence des services semblent pouvoir éviter

• Une logique de rupture : la distribution multi-services

La mise entre parenthèses provisoire d'une vision traditionnelle banco-centrique permet de déplacer l'in-vestigation stratégique autour de la question du cœur de compétences des banques de détail. Si l'on met de côté l'historique sur lequel se sont bâtis les succès du secteur, on peut affirmer que ce qui représente aujourd'hui une spécificité forte des banques de détail par rapport à tout autre acteur comparable de la sphère économique, c'est leur capacité à acquérir et à faire fructifier un capital client, ainsi qu'à gérer des offres de services complexes. Il s'agit dès lors de guider la réflexion autour de

l'ensemble des pistes pouvant permettre aux banques de devenir un acteur majeur de la distribution multi-services en Europe, en s'appuyant d'une part sur la maîtrise d'une partie significative de l'offre, et, d'autre part, sur le développement de compétences en matière d'asse blage d'offres et de gestion de la relation client. Un tel glissement n'est envisageable qu'à condition de pouvoir combiner 3 facteurs complémentaires : une maximisation de la diffusion, une marque forte et la recherche d'offres complémentaires à valeur ajoutée. Il s'agit donc de concevoir les développements et les partenariats à l'échelle européenne susceptibles de rendre cette sédimentation de services accessible au plus grand nombre, le plus rapidement possible, en s'adressant à l'ensemble des univers clients pertinents (communautés de centres d'intérêt, univers-lieu de consommation...). Par ailleurs, il est essentiel de construire ou d'utiliser une marque dont la richesse de territoires permettra d'abriter tous les développements de services (« marque ombrelle »). Cette posture stratégique comporte toutefois deux difficultés principales. Elle suppose une réelle agilité et la capacité de pouvoir s'affranchir des modèles qui, pour une bonne part, ont assuré le succès et la pérennité des établissements bancaires à ce jour. Sa concrétisation repose sur la mise en place de partenariats forts qui comportent des risques de perte de contrôle et nécessitent le partage de la valeur créée.

L'arbitrage que les banques de détail vont avoir à rendre n'est pas aisé. D'une part, une stratégie intellec-tuellement séduisante, plaçant les établissements dans une posture de conquête et de prise de pouvoir : nous avons vu qu'il s'agit d'une stratégie de recrutement particulièrement adaptée aux nouveaux entrants. D'autre part, une stratégie de recentrage qui s'inscrit dans la continuité historique du secteur, mais qui recèle le risque d'un phénomène « peau de chagrin » conduisant, en synthèse, à s'interroger sur la pertinence d'un panachage stratégique des deux options afin de s'assurer une place significative dans le marché recomposé des services financiers de détail en Europe.



Austan Goolsbee

Austan Goolsbee est professeur d'économie à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses recherches portent sur Internet, l'imposition, la rémunération des cadres et la gouvernementale.

Le rôle clef des effets de réseau

Savoir reconnaître et faire jouer à plein les potentialités de gains offertes par les réseaux eux-mêmes fait toute la différence dans le secteur des technologies de l'information.

une des caractéristiques les plus marquantes des industries de haute technolo gie apparues ces dernières années est le rôle prédominant de ce que l'on appelle les « externalités de réseau » ou « retomhées de réseau » En termes simples un produit dégage des externalités de réseau si sa valeur pour chaque utilisateur augmente avec le nombre de clients qui s'en servent. L'exemple classique est celui du téléphone. En effet, le téléphone n'a pas beaucoup d'intérêt si vous êtes le seul à vous en servir dans un pays! Plus il y a de personnes qui en ont un, plus celui-ci aura d'utilité pour vous.

Le fait que certains produits deviennent plus intéres-sants quand le nombre de leurs utilisateurs croît peut sembler évident à la majorité des consommateurs, et apparaître comme un facteur mineur sur le plan de la stratégie. Cependant, au cours des vingt dernières années, les chercheurs comme les hommes d'affaires ont observé les répercussions importantes des effets de réseau sur la stratégie, la structure du marché et les performances des entreprises. La capacité à reconnaître l'existence d'externalités de réseau et à en profiter très vite a fait la différence entre la suprématie acquise par

AUSTAN GOOLSBEE

les uns et l'oubli dans lequel ont sombré les autres au cours des deux dernières décennies. Les industries de réseau sont emblématiques de la « nouvelle économie » (que nombre d'économistes estiment tirée par la technologie de l'information).

Depuis peu, on voit fleurir des « business models » créés par les entreprises actives sur Internet, et basés sur l'exploitation de ces externalités de réseau, ce qui augmente d'autant l'intérêt d'une analyse stratégique dans ce secteur. On distingue trois grands types d'extrenalités - ou effets de réseau

• Le premier est direct, la plupart du temps associé aux produits de télécommunications comme le téléphone. Ici, l'avantage du réseau est lié à l'importance des connexions directes: réseaux d'utilisateurs de fax, de particuliers qui veulent utiliser le même traitement de texte, le même tableur ou des fichiers similaires, et, depuis peu, réseaux d'utilisateurs de programmes de discussion en ligne en temps réel, comme ICQ de Mirabilis. Dans tous ces cas, plus le produit est utilisé, plus il acquiert de valeur par rapport aux autres. Un adolescent voudra avoir le même programme de discus sion en ligne que tous les autres jeunes de son âge, et une firme d'affaires sera tentée d'acheter la même série de télécopieurs que ses pareilles. C'est ce que l'on entend par « externalité directe ».

• Le second est indirect. C'est ce que les experts appellent les économies d'échelle du côté de la demande. L'exemple type est celui de l'avantage que l'on a à utiliser le système informatique qui possède le réseau le plus vaste. Il va de soi que la plupart des développeurs de logiciels seront tentés de créer des produits pour les systèmes qui ont le plus grand nombre d'utilisateurs. Ces derniers bénéficient donc indirecte ment de la taille du réseau. On retrouve un effet de réseau similaire pour les sites Web de vente aux enchères, comme eBay, ou pour d'autres créateurs de marchés, comme les annuaires téléphoniques comm ciaux ou les pages jaunes. Pour reprendre l'exemple de eBay, plus le nombre d'acheteurs potentiels augmente, plus il v a de vendeurs intéressés à référencer leurs produits sur le site (et vice versa). Plus nombreux sont les usagers qui reçoivent l'annuaire, plus il y a de magasins et de prestataires de services prêts à mettre une annonce sur ce support, et plus le choix est large

pour les clients. Le bénéfice indirect des deux côtés tend à se confondre. C'est ce qui donne une force particulière aux effets de réseau pour les intermédiaires en ligne.

• Le troisième type relève de l'apprentissage et du bouch-à-oreille. C'est moins conventionnel, mais le résultat est le même. En présence de produits de haute technologie ou de logiciels sophistiqués, plus le réseau d'utilisateurs est vaste, plus il est facile de trouver des informations sur le produit ou d'apprendre à l'utiliser efficacement. Prenons un exemple simple : plus il y aura de gens autour de vous qui auront acheté le jeu d'aventure « Riven » de Broderbund, plus il y aura de gens à qui vous pourrez demander conseil si vous êtes bloqué. Bien qu'il puisse paraître similaire aux deux précédents, ce troisième type d'effet de réseau est en fait légèrement différent. Jeff Bezos, fondateur et directeur général de la librairie en ligne Amazon.com, a constaté que cet effet de bouche-à-oreille était particulièrement sensible pour le commerce sur le Web. Cela explique pourquoi Amazon consacre énormément de temps à améliorer l'expérience de shopping on line de ses clients : il compte sur le fait que ces derniers communi-

quent entre eux.

Ces trois types d'effets de réseau peuvent coexister pour un même produit. Prenons le marché des assistants électroniques personnels. Le produit leader, le Palm Pilot, fabriqué par le groupe 3Com Corp., fonctionne avec un système d'exploitation différent des systèmes basés sur Windows CE, mais cela ne l'empêche pas de conserver sa position de numéro un. En réalité, il la doit essentiellement aux retombées positives des trois types d'externalités de réseau. D'abord, plus il y a de PalmPilot, mieux c'est pour l'utilisateur, et cet avantage est en partie lié aux connexions directes possibles entre les divers utilisateurs. En effet, de nombreux modèles de PalmPilot sont équipés de systèmes infrarouges qui leur permettent d'échanger facilement leurs cartes de visite, ou de partager leur logiciel avec les personnes qu'ils rencontrent. Ensuite, si tout le monde a le même système, les nouveaux acquéreurs voudront à leur tour des produits compatibles. Une grande partie des retombées de réseau, pour le Palm, résidera en conséquence dans le bénéfice indirect représenté par le plus grand nombre de logiciels qui seront développés pour le Palm, us simple fait du grand nombre de se sutilisateurs. Et enfin, plus il y aura d'utilisateurs de Palm, plus vous trouverez aussi de personnes susceptibles de vous aider, le cas échéant.

Spécificités du secteur

La principale différence entre les industries de réseau et les secteurs d'activité « normaux », c'est que les premières ont bien plus de risques de se retrouver dominées par une seule entreprise ou un seul standard. Les externalités de réseau enclenchent des réactions positives qui font que les premiers de la course ont un maximum de chances de maintenir leur avance par la suite. Le résultat, c'est que personne ne souhaite jouer les challengers dans une industrie de réseau. La firme qui possède déjà une clientèle équipée bénéficie d'un avantage décisif. Un fait important à noter, c'est que dans le cas de fortes externalités de réseau, il n'est pas nécessaire que le produit leader offre le meilleur rendement, le plus grand nombre de services ou le prix le plus bas. Le simple fait qu'il ait déjà la plus large clientèle équipée suffit à en faire celui que tout le monde veut acheter. A l'appui de cette thèse, on cite par exemple le fait que le système de magnétoscope Betamax de Sony a perdu la bataille, alors qu'il était techniquement supérieur au standard VHS de JVC. Dans la même veine, d'autres affirment que certains types de claviers permettent une plus grande rapidité de rappe que le clavier traditionnel; pourtant, maintenant que tout le monde a appris à utiliser le clavier Qwerty (ou Azerty), il est difficile d'être le premier à en changer! Dans certains secteurs où jouent ainsi les externalités de réseau, il faut parfois attendre longtemps avant que l'acteur dominant n'évolue; dans d'autres, cela peut au contraire se faire très rapidement. Néanmoins, quand externalités de réseau il y a, la clientèle équipée devient un obstacle stratégique puis-sant, très difficile à surmonter pour d'éventuels nouveaux entrants, et la lutte entre les standards notentiels est alors particulièrement féroce. Tous les secteurs d'activité ne se ressemblent pas. Néanmoins, on relève quelques grandes stratégies générales souvent em-ployées dans l'industrie des réseaux.

La vitesse

C'est l'essentiel. La première stratégie, dans un secteur où jouent les effets de réseau, consiste à exploiter l'avantage du premier entrant. Les sociétés capables d'imposer des standards, ou de se créer une base de clientèle en peu de temps, possèdent des avantages significatifs: la valeur de leur produit sera d'autant plus élevée pour tous les nouveaux clients potentiels. L'obtention de brevets, de marques ou de noms de domaines recherchés fait partie intégrante de cette stratégie. La vitesse à l'état pur est donc une bonne approche pour les secteurs à forte externalité de

En règle générale, dans la « nouvelle économie », il n'y a que deux types d'entreprises : celles qui réagissent vite, et celles qui sont promises à la mort. Bien que l'histoire soit jonchée d'exemples de pionniers qui ont échoué – citons Visicale (le pionnier des tableurs), Newton (l'organiseur d'Apple Computer) ou Commodore 64 (un produit qui a contribué à importer en Europe la révolution de la micro domestique) –, les échecs de ceux qui leur ont immédiatement emboîté le pas sont encore plus nombreux. En revanche, bien des entreprises, en développant précocement un produit ingénieux sur le plan technologique, ont réussi à se créer une clientèle qui leur a conféré un grand avantage stratégique.

Le « battage »

Etant donné que le produit que recherche le client, c'est celui que tout le monde va avoir, les projections de tendances sont extrêmement importantes pour une stratégie gagnante. Si une entreprise arrive à convaincre les consommateurs que son produit sera le plus large-ment accepté, c'est effectivement ce qui va se passer. Et c'est là que la rumeur entre en jeu. Souvent, le public est étonné du tapage que font les sociétés de matériel électronique ou de logiciels autour de futurs produits qui sont encore bien loin du stade de production. Pourquoi faire de la publicité pour un produit qui n'existe même pas ? Il y a une bonne raison à cela : ce battage auprès des consommateurs est un moyen parfaitement valable de réussir dans une industrie de réseau. Avant qu'un acteur dominant ne se dégage du lot, les prétendants à la couronne sont nombreux. Les travaux universitaires sur la stratégie montrent bien à quel point les projections sur le choix des futurs clients peuvent être décisives. Si e-Steel, le seul courtier en ligne dans l'acier, arrive à convaincre ses fournisseurs et clients potentiels qu'il sera le principal site de vente dans l'avenir, il réussira à attirer des clients dès aujourd'hui, et, ainsi, à gagner ces fameuses externalités de réseau. Le rôle du marketing est décisif dans cet environnement, car il est beaucoup plus difficile de rattraper son retard si l'on s'est laissé distancer.

Le battage publicitaire est aussi une arme utilisée par les occupants du marché pour se défendre lorsque leurs positions sont menacées. Le processus utilisé a été baptisé « vaporware », pour reprendre le terme anglais, qui indique bien qu' un produit n' existe que dans l'esprit de son fabricant. Des acteurs présents sur le marché, et jouissant d'une forte renommée, annoncent ainsi la « prochaine sortie » d'un produit encore plus performant que celui qui vient juste de sortir. L'idée est de semer le doute dans l'esprit du client, pour l'amener à se demander s'il fait bien d'acheter le nouveau produit. Après le lancement de l'assistant électronique personnel et l'adoption en masse par les consommateurs de cet ordinateur de poche, non basé sur le système d'exploitation Windows, le groupe Microsoft a annoncé qu'il allait créer une nouvelle version plus légère de Windows, baptisée Windows CE. Ce faisant, il cherchait à convaincre les consommateurs que le nouvel appareil ne deviendrait pas le standard. Si l'entreprise en question arrive à persuader le public d'attendre, elle empéchera ainsi le nouveau produit mis en vente de recruter les utilisateurs précoces dont il a un pressant besoin, et de profiter des externalités de réseau que ceux-cl lui apporteraient.

Une forte notoriété peut aussi être considérée comme une forme de « battage ». Quand le groupe IBM a annoncé qu'il allait construire des ordinateurs personnels, nombreux sont ceux qui ont pensé que ceux-ci deviendraient le standard, avant même que le premier ne soit fabriqué.

Les utilisateurs précoces

Puisque la règle du jeu, dans une industrie de réseau, est d'amener les consommateurs à adopter un produit afin d'influencer le choix des autres, pourquoi ne pas s'adresser aux personnes les plus influentes que l'on puisse trouver? Quand Silicon Graphics, aujourd'hui le groupe de services Internet à large bande SGI, a convaincu George Lucas, le réalisateur de «Star Wars », d'utiliser ses stations de travail haut de gamme, son objectif était d'obtenir des retombées sur d'autres utilisateurs éventuels. Sony croyait que le marché principal pour les magnétoscopes Betamax viendrait des clients qui enregistreraient les émissions télévisées, alors que le standard VHS, lui, a cherché à obtenir que les films soient directement gravés sur son format. Les fabricants d'ordinateurs essaient également de faire adopter leurs machines par les grands centres de recherche informatique (souvent en leur offrant carrément le matériel). Dans tous ces cas, les marques recherchent des « premiers utilisateurs » prestigieux pour convaincre les autres que leurs produits sont performants.

Politique de prix et qualité

La stratégie normale, dans les secteurs où jouent les externalités de réseau, est semblable à celle des secteurs réalisant de grandes économies d'échelle : une politique de prix favorisant la pénétration. Chaque utilisateur précoce est une tête de pont qui en attire d'autres : on va donc chercher à l'attirer par des prix bas. Netscape, le pionnier des navigateurs Internet, a par exemple distribué son produit gratuitement pour inciter les gens à l'adopter, comptant ainsi s'imposer comme le standard, en créant un effet de réseau. Les stratégies de «prix de pénétration » sont donc souvent décisives, mais elles sont, par nature, risquées. Les entreprises sont en compétition pour la dominance du marché : les enjeux et les profits potentiels sont extrêmement élevés. Celles qui échouent vont passer leurs premières années à perdre de l'argent, et puis disparaitre. Celles qui réussissent perdront aussi probablement de l'argent pendant les premières années, mais deviendront finalement les puissances dominantes.

Illy a également beaucoup à gagner en effectuant un meilleur travail au moment de l'élaboration du produit : soit une qualité supérieure pour le même prix, soit des coûts de fabrication plus bas pour la même qualité. Dans beaucoup de secteurs où jouent les externalités de réseau, la différence entre les produits est faible. Les innovations qui abaissent les coûts permettent aux fabricants de réduire leur prix. Et, dans des situations où les premiers utilisateurs déclenchent les gains déci-sifs, cela peut faire une énorme différence.

Les alliances

Dans la mesure où les entreprises du secteur essaient, en fait, d'imposer des standards, il est intéressant pour elles d'avoir des alliés puissants au moment de prendre des décisions stratégiques. Si vous tentez, par exemple, de développer un ordinateur personnel non basé sur une plate-forme Windows, vous devrez avoir des clients crédibles, des fabricants de matériel crédibles et des développeurs crédibles pour y arriver. A défaut, vous n'aurez aucun allié naturel mobilisable pour défendre votre nouvelle technologie. Parfois, des groupes peuvent même s'associer et fusionner pour réunir leur clientelle équipée respective, et augmenter ainsi les effets de réseau. C'est d'ailleurs l'une des raisons du rachat de Netscape par AOL: il réunit deux des sites les plus visités sur Internet. Quand on scelle des alliances, il faut aussi essayer de transformer les produits complémentaires en produits de base. Ainsi, 3Com, le fabricant de PalmPilot, essaie d'obtenir qu'un maximum de développeurs crée pour lui des logiciels aussi bon marché que possible. Plus ces produits complémentaires seront abordables, plus il y aura de consommateurs susceptibles d'adopter la plate-forme Palm. Or c'est justement avec cette plate-forme exclusive que 3Com gagne de l'argent.

Les entreprises résistantes au changement ou manquant d'une stratégie cohérente pour exploiter ces effets de réseau ont tendance à dire que l'on surestime le phénomène, et qu'elles peuvent très bien survivre en restant dans les sentiers battus. En revanche, celles qui élaborent des stratégies pour tirer le meilleur parti des externalités de réseau ont décidé, elles, de ne pas se contenter de survivre. [®]

Résumé

L'industrie des réseaux, au cœur de la « nouvelle économie » basée sur la technologie de l'information, possède des caractéristiques intrinsèques très fortes, explique Austan Goolsbee. Que l'on prenne l'exemple du simple téléphone ou celui des assistants électroniques les plus sophistiqués, les avantages pour les fournisseurs - de même que la valeur du réseau pour les clients - augmentent de façon exponentielle avec le nombre d'utilisateurs. Dans ce domaine, les entreprises qui disposent d'une importante clientèle équipée sont donc gagnantes a priori. L'auteur décrit les différents types d'externalité de réseau, ainsi que les stratégies générales qui peuvent mener au succès. Les principaux défis à relever sont la vitesse, la capacité à faire parler de soi, et l'intérêt accordé aux premiers utilisateurs. Dans la « nouvelle économie », ceux qui ne sont pas rapides sont déjà morts.

ISM

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT www.ism-mba.edu FULLY ACCREDITED*

Programmes accrédités* USA & Europe, exclusivement pour cadres et dirigeants. Séminaires en anglais avec professeurs américains, compatibles avec votre vie professionnelle. Profil des participants: 30-45 ans, 24 nationalités, diplomés enseignement supérieur avec une moyenne de 10 années d'expérience professionnelle. Admissions: janvier, avril, octobre.

ieMBA

International Executive
Master of Business Administration

- « part-time » sur 12 mois : 10 ou 15 séminaires mensuels à PARIS et 1 ou 2 mois à NEW YORK
- 520 heures plus thèse

MBA

Master of Business Administration in International Management

« full-time » 4 mois à PARIS et 6 mois à NEW YORK

■ 520 heures plus thèse

DBA

Doctorate of Business Administration

- pour titulaires d'un MBA ou équivalent
- « part-time » sur 24 mois : séminaires mensuels intensifs
- 320 heures plus thèse

International School of Management : 148, rue de Grenelle - 75007 PARIS
Tél: 33.145.51.09.09 / Fax: 33.1.45.51.09.08
Programmes gérés à New York par ISM USA
internet: http://www.ism-mbas.edu e-mail: ism.paris@wanadoo.fr

ISM



Laurence Capron

Laurence Capron est professeur adjoint à l'INSEAD, où elle enseigne la stratégie. Ses recherches portent sur les fusions et acquisitions, l'entrée sur les marchés étrangers, les modes d'acquisition de nouvelles compétences et le développement de l'entreprise dans le secteur des télécommunications.

Les bénéfices et les risques des acquisitions horizontales

Pourquoi les acquisitions se révèlent-elles si souvent décevantes? La plupart du temps, répond Laurence Capron en s'appuyant sur de nombreuses études de cas, parce que le repreneur fait porter à l'entreprise-cible tout le poids de la restructuration.

es fusions et acquisitions horizontales, c'est-à-dire celles qui englobent des so-ciétés opérant dans un même secteur d'activité, s'expliquent généralement de deux façons. Les économistes néo-classiques et les experts en stratégie soutien-nent qu'elles améliorent la position concurrentielle de l'entreprise, par développement des synergies, comme la rationalisation des actifs, ou par le transfert de compétences spécifiques. L'autre grand « courant de pensée » (inspiré de l'« Industrial Organisation Economy ») considère qu'elles sont sim-plement un moyen pour les entreprises de renforcer leur position sur le marché, et d'augmenter la rentabilité au détriment des consommateurs.

La volonté de créer un empire, un ego surdimen-sionné, un excès de confiance en soi, la mode ou d'autres facteurs politico-émotionnels peuvent aussi être à l'origine d'une fusion. Toutefois, l'objectif de cet article, basé sur l'étude de plus de 250 sociétés en Europe et en Amérique du Nord, est d'analyser les conditions dans lesquelles des acquisitions horizon tales peuvent renforcer l'efficacité de l'entreprise et sa performance à long terme. Un sujet qui a suscité un réel intérêt depuis qu'une vague d'études réalisées par des universitaires et des cabinets spécialisés a montré que 50 à 70 % des acquisitions se soldent par un

Ces études révèlent de surcroît que l'annonce d'une acquisition n'a pas d'impact positif pour les action-naires de la société réalisant l'achat, probablement parce que les marchés doutent de la capacité des dirigeants à rentabiliser la prime payée lors de l'acquisition et les coûts de l'intégration par la prise de contrôle de la cible.

Il est vrai que les repreneurs sont souvent trop optimistes sur l'ampleur des synergies potentielles. A contrario, les faibles moyennes masquent le fait que certaines firmes réussissent à accroître leurs performances et à compenser plus que largement le coût d'intégration de la cible.

Les deux types de synergies

Il est nécessaire de distinguer deux types de synergies : les synergies en termes de coûts et les synergies en termes de revenus. On fait généralement plus atten-tion aux synergies liées aux coûts. Traditionnellement, l'acquisition horizontale est considérée comme un excellent moyen de réduire les coûts – puisqu'elle consiste à acheter des activités qui se recoupent – et de réaliser des économies d'échelle dans le domaine de la production ainsi que des services administratifs, commerciaux, logistiques et de recherche et développement. Par exemple, dans un marché mature carac térisé par de fortes pressions sur les coûts, la standar disation des produits et des investissements importants en publicité, une acquisition permet d'augmenter les volumes et la normalisation et de répartir les coûts fixes sans accroître significativement les capacités dans le secteur d'activité

Les synergies permettant l'accroissement de reve nus se produisent lorsque l'objet de la fusion ou de l'acquisition est de développer de nouvelles compétences leur permettant de vendre leurs produits un peu plus cher grâce à leur capacité d'innovation supérieure (produits nouveaux, réduction du temps de mise sur le marché, etc.) ou de stimuler leurs ventes par une couverture plus large du marché (marchés géographiques et extension de la gamme de produits).

Un rachat peut être un moyen efficace d'avoir accès à des compétences difficiles ou trop longues à développer en interne, ou encore qui ne peuvent s'acheter par le biais d'une transaction. Pour réussir une acquisition technologique, par exemple, il faut maîtri-ser la culture et les processus sous-jacents. L'acquisition est donc un moyen de se procurer des compétences techniques mais en les intégrant dans la culture, l'état d'esprit, mais aussi le contexte institutionnel et le personnel qui ont permis leur développement. La société britannique Getty-Images, qui commercialise

des photos d'archives et des séquences de film à travers 25 agences réparties dans le monde entier, voulait réaliser une transition technique et culturelle rapide vers le commerce électronique. En 1998, elle a racheté PhotoDisc à Seattle, une société qui distribue des photos sans droits d'auteur sur Internet, acquérant de ce fait une expertise technique et une culture numérique qu'elle a pu ensuite réutiliser pour ses

Bien que ces deux voies vers la création de valeur aient été identifiées comme étant les raisons sous-ja-centes à la vague d'acquisitions que l'on connaît à l'heure actuelle, peu d'études de cas ont cherché à analyser comment les sociétés qui fusionnent exploitent les économies d'échelle et renforcent leurs compétences après la transaction.

Le dispositif empirique

La méthodologie Pour étudier les méthodes d'intégration post-acquisition acquisition (rationalisation des actifs et transfert de compétences), nous avons utilisé les données recueillies au cours d'une étude internationale à grande échelle menée en Europe et en Amérique du Nord. Pour les besoins de cette étude, nous avons identifié plus de 2.000 entreprises, dans le secteur de la production, ayant acquis des firmes concurrentes entre 1988 et 1992. Nous avons choisi cette période pour exclure les transactions récentes dont le processus d'intégration n'est pas achevé, et les acquisitions plus anciennes, dont les principaux acteurs avaient pu quitter la scène. Ces sociétés représentent un vaste anel de secteurs d'activité notamment en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne et aux Etats-Unis

Les données ont été recueillies auprès des diri-geants de 253 entreprises ayant fusionné horizontalement, sachant que 70 % étaient internationales et 30 % nationales. Les secteurs de la chimie (15 %), de l'alimentation (15 %) et des produits pharmaceu-tiques (12 %) étaient particulièrement bien représen-

Les caractéristiques avant l'acquisition

Nos données montrent que les acquisitions, en général, sont le fait de sociétés ayant développé des positions fortes, qui s'attaquent à d'autres sociétés également puissantes. Dans notre étude, la performance des repreneurs était supérieure à la moyenne du secteur d'activité dans 58 % des cas, et au moins équivalente dans 31 % des cas. Plus des deux tiers des entreprises ciblées se comportaient aussi bien, voire mieux que la moyenne, même si globalement leur leadership était moins prononcé dans le secteur concerné que leurs éventuels repreneurs. Interrogés sur leurs ressources avant l'acquisition, les managers ont dressé un tableau identique. Les sociétés visées par le rachat étaient particulièrement bien placées par rapport à la concurrence dans les domaines commercial et technique, comme dans la R&D et la produc-tion. Toutefois, leurs ressources opérationnelles, managériales et financières étaient sensiblement plus limitées que celles du repreneur.

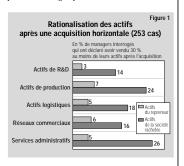
Les motifs de l'acquisition

Aux yeux des personnes interrogées, l'acquisition est un moyen efficace pour le repreneur de se développer dans de nouveaux marchés et d'accéder à des pro-duits, des marques et des compétences complémentaires. En effet, il semble que la plupart des acquisitaries. En enet, in semble que la pitipart des adquis-tions soient motivées par le développement du chiffre d'affaires. A titre d'exemple, 52 % des dirigeants interrogés reconnaissent que l'accès à de nouveaux produits ou marques est un facteur capital. En revanche, les économies d'échelle semblent avoir moins d'importance, puisque 35 % d'entre eux seulement estiment que l'acquisition avait été décidée dans le but de rationaliser certaines fonctions (R&D, logistique, services administratifs). Enfin, un cinquième des dirigeants interrogés invoque un motif défensif, notamment le fait d'acheter une cible pour en empêcher l'acquisition par un concurrent, ce qui montre bien que des arguments tactiques peuvent se combiner aux raisons stratégiques

Après l'acquisition...

Rationalisation des actifs

La figure 1 illustre l'importance de la rationalisation (cession) des actifs (infrastructures et personnel) après la transaction dans les domaines de la R&D, la production, la logistique, la vente et l'administration.



Si l'on ne tient pas compte des rationalisations fonctionnelles, les mesures de rationalisation impor-tantes ne touchent qu'un faible pourcentage des firmes nées d'une fusion, ce qui tend à prouver que la raison majeure des acquisitions horizontales n'est pas l'augmentation de la rentabilité par la réduction des coûts ou de la taille de l'entreprise. Cette interprétation corrobore les objectifs cités par les dirigeants avant la réalisation de la transaction.

De plus, la rationalisation des actifs ne touche nas de la même manière les deux sociétés qui fusionnent Les actifs de la cible risquent trois à cinq fois plus d'être cédés que ceux du repreneur. A titre d'exemple, 24 % des sociétés rachetées ont dû rationaliser leur outil de production, cela entraînant des répercussions sur 30 % au moins de leur personnel ou de leurs unités, alors que 7 % seulement des acqué reurs ont connu le même sort. De même, 26 % des sociétés rachetées ont été contraintes de procéder à une rationalisation de leurs services administratifs avec le même impact sur leur personnel ou leurs unités, contre 5 % du côté des repreneurs. La production et les fonctions administratives semblent être les premières visées par une rationalisation, car cette opération présente moins de risques pour la capacité d'innover, le développement commercial et l'image de

Cette rationalisation asymétrique des actifs conforte les résultats des études précédentes sur les motivations économiques et comportementales des acquisitions. Sous l'angle économique d'abord, lorsque le repreneur appartient au même secteur d'activité que la cible, il est capable de reconnaître les manques d'efficacité au sein de cette dernière, parce qu'il a l'habitude de gérer des activités similaires. Et sous l'angle comportemental, les dirigeants de la société acheteuse ont tendance à croire davantage en leurs propres capacités qu'en celles de l'entreprise rachetée. De plus, il est politiquement plus facile pour eux d'imposer des cessions à la société-cible plutôt qu'à leur propre entreprise.

Le transfert de compétences La figure 2 illustre le transfert de compétences dans chaque sens entre l'acquéreur et la cible, dans 9 caté gories différentes.

Souvent, on assiste à un important transfert de compétences du repreneur vers la cible ou inverse

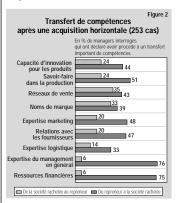
ment, puisque, en règle générale, celui-ci transfère ses compétences vers la société acquise ou exploite les nouvelles compétences de cette demière. Ce transfert se produit dans les domaines tech-

Ce transfert se produit dans les domaines techniques (innovation produit, production), commerciaux (réseaux de vente, gestion de marques, expertise marketing) et opérationnels (relations avec les fournisseurs et expertise logistique).

marketing) et opérationnels (relations avec les fournisseurs et expertise logistique).

A titre d'exemple, dans 43 % des cas, le réseau commercial du repreneur a été largement utilisé pour distribuer les produits de la société rachetée et, dans 55 % des cas, c'est l'inverse qui s'est produit. Pour les dirigeants interrogés, l'accès aux compétences de la société reprise a plus d'importance que le transfert des compétences vers cette dernière. Mais, dans la réalité, le repreneur a toujours tendance à transférer ses propres compétences plutôt qu'à exploiter celles de la société rachetée. Il y a plusieurs raisons à cela : le repreneur possède l'expertise nécessaire pour réaliser la rationalisation envisagée de la société acquise; il connaît et maîtrise mieux le processus de transfert de compétences; l'asymétrie de l'information rend difficile l'accès aux compétences de la cible; la fusion entraîne le départ de personnes importantes dans la société rachetée, ou d'autres perturbations; enfin, les compétences sont altérées dans le processus qui suit l'acquisition.

Bref, il semble que temps, confiance, crédibilité et expertise des processus soient nécessaires pour profiere des compétences de la société reprise. Seules quelques sociétés comme NationsBank (qui a fusionné avec BankAmerica) ou Cisco-Systems, le leader américain du marché des réseaux informatiques, ont réussi à développer des processus de management sophistiqués qui leur ont permis de conserver le personnel de la cible et de renforcer leurs compétences.



Les facteurs de performance

La figure 3 illustre la performance de l'acquisition évaluée par les sociétés interrogées. On demandait aux personnes interrogées d'évaluer dans quelle mesure l'acquisition avait amélioré la performance tant de l'entreprise acquéreuse que de l'entreprise-cible, à l'aide de 4 indicateurs : performance générale ; réduction des coûts (synergies basées sur les coûts); capacité à innover (synergies basées sur le développement des revenus); couverture du marché (synergies basées sur les ventes).

Plus de la moitié des dirigeants interrogés ont jugé que l'acquisition n'avait pas été réussie ou modérément réussie, et 49% seulement ont déclaré qu'elle était un franc succès, ce qui est encore une fois en ligne avec les études citées précédemment, selon lesquelles 50 à 70 % des acquisitions n'atteignent pas les objectifs fixés. Dans notre analyse, ceci est encore encore plus frappant, puisque nous nous concentrons sur les acquisitions horizontales, où il est plus facile d'exploiter les synergies entre activités connexes. Les chiffres montrent d'énormes variations entre les performances des différentes acquisitions horizontales. Ainsi, 56 % des personnes interrogées reconnaissaient que cette transaction avait augmenté la part de marché cumulée des sociétés ayant fusionné. Mais 41 % affirmaient que l'opération n'avait pas fait gagner de part de marché supplémentaire. De la même manière, 53 % affirmaient que l'acquisition avait accru leur rentabilité cumulée, tandis que 47 % n'avaient constaté aucune amélioration, parfois même un effet inverse

Sil'on se place sous l'angle des synergies basées sur les coûts, l'acquisition n'a amélioré la position des deux sociétés réunies que dans moins de la moitié des cas. En revanche, les acquisitions apportent généralement des avantages concurrentiels significatifs, spécialement en ce qui concerne la couverture du marché. D'après les informations recueillies, elle a amélioré les capacités de R&D dans 49 % des cas, la qualité des produits dans 47 % des cas et le temps de mise sur le marché dans 47 % des cas. Mais surtout, selon 64 % des dirigeants, elle a permis d'élargir les gammes de produits et, selon 70 % d'entre eux, d'améliorer ainsi la couverture du marché.

Les enseignements à tirer

On peut tirer plusieurs enseignements des résultats ci-dessus, en termes d'amélioration de la performance.

Leçon 1. Les dirigeants auraient intérêt à tirer davantage parti des transferts de compétences et de l'exploitation des synergies en termes de développement des revenus.

Les mesures de rationalisation prises par les dirigeants indiquent clairement aux marchés financiers que le processus d'intégration est en cours. Cependant, les études montrent que le développement des revenus ainsi que le processus plus lent de partage et de transfert des compétences dans un nouveau contexte organisationnel sont aussi deux facteurs clefs de la performance.

Leçon 2. La rationalisation des actifs par le biais d'une acquisition n'engendre pas automatiquement des réductions de coûts. Les faits montrent que l'acquéreur est plus efficace s'il cède ses propres actifs plutôt que ceux de la cible.

On remarquera avec intérêt que les acquisitions sont rarement suivies par la rationalisation des actifs de l'acquéreur, alors qu'une telle initiative contribuerait pourtant à en renforcer l'efficacité. Ce phénomène est dû à plusieurs facteurs. Il peut résulter du fait que l'acquéreur connaît et contrôle mieux ses actifs, alors que l'acquéreur onnaît et contrôle mieux ses actifs, alors que l'acquisition d'informations sur ceux de la société rachetée dépend de la bonne volonté de son personnel. L'acquéreur risque donc de manquer d'informations sur les actifs de la société reprise, et d'imposer des cessions qui ne seront pas acceptées par son personnel. L'autre explication possible, c'est que la décision de céder les actifs de l'acquéreur est généralement motivée par un raisonmement économique solide, alors que la cession des actifs de la cible s'appuie sur des arguments à la fois politiques et économiques (ce qui expliqueraît aussi pourquoi cette dernière a 3 à 5 fois plus de chances de devoir diminuer de taille).

Leçon 3. Une rationalisation excessive des actifs de la cible risque de nuire aux capacités de développement de la société née de la fusion, en termes d'innovation et de marché. Si la société rachetée supporte tout le poids des mesures de rationalisation, cette approche peut détruire certaines de ses compétences existantes ou l'empêcher d'en développer d'autres, faute d'avoir la marge de manœuvre suffisante sur le plan organisationnel pour innover et explorer de nouveaux marchés.

L'impact négatif d'une rationalisation excessive est illustré par des fusions comme celles intervenues entre Quaker Oats, le fabricant américain de céréales et de boissons énergétiques, et Snapple, le producteur amé ricain de sodas, ou encore entre les banques First Interstate (FI) et Wells Fargo. Le rachat de FI par Wells Fargo en 1996 s'est traduit par une diminution considérable du volume de clients de FI, à la suite de la décision de Wells Fargo de fermer le réseau d'agences FI (considéré comme faisant double emploi), provoquant le départ de 75 % des 500 cadres supérieurs de cette banque. Dans cet exemple, la fusion a abouti non seulement à une réduction des coûts plus faible que prévu, mais même à une baisse du chiffre d'affaires, parce que Wells Fargo a tenté de remplacer les services bancaires de FI, axés sur le relationnel, par ses propres services, axés sur les transactions, en transférant les clients des agences traditionnelles de FI vers des antennes automatisées plus petites, implantées dans les supermarchés. Conséquence, de nombreux clients de FI ont migré vers la concurrence, et la banque FI a finalement été revendue en 1998 à Norwest (Minneapolis).

Leçon 4. Il est possible de réduire les coûts par un transfert de compétences, particulièrement quand il s'opère en direction de la cible.

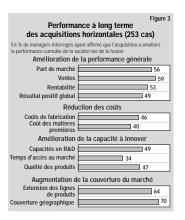
La cession d'actifs n'est pas toujours en soi un moyen efficace de réduire les coûts. Le transfert des compétences permet d'arriver au même résultat, en changeant la manière dont la société acquise gère ses activités.

Leçon 5. Le transfert de compétences vers la cible – et inversement – renforce les capacités de la société née de la fusion en termes d'innovation et de marché. De cette façon, une acquisition peut être un moyen efficace de capitaliser sur les compétences.

Les données recueillies indiquent que le flux et l'efficacité du transfert de compétences sont bidirectionnels, ce qui prouve que l'on peut exploiter les compétences à la fois du repreneur et de la cible. Ainsi, la fusion entre Nortel et Bay Networks en 1998

a permis à Nortel d'une part de partager avec Bay ses compétences dans le domaine de la commutation des circuits, et de l'autre de maîtriser les technologies IP (Internet Protocol) et de routage développées par Bay Networks, ainsi que son expertise dans la gestion de réseaux IP.

Leçon 6. Le transfert des compétences de la cible vers le repreneur est plus complexe et plus difficile à prévoir que la situation inverse.



Au total, cette étude montre surtout que les pratiques habituelles en matière de réduction des coûts et de cession des actifs ne sont peut-être pas le meilleur moyen d'augmenter la performance après une acquisition. Les chiffres révèlent clairement que c'est la société rachetée qui supporte en général le poids des mesures de rationalisation, avec un risque élevé de ne pas pouvoir réaliser les réductions de coûts prévues et de perdre des compétences. Ils montrent également que les acquisitions sont l'occasion de renforcer les capacités des deux sociétés qui fusionnent, car elles sont souvent suivies d'un transfert de compétences de part et d'autre. Pourtant, les résultats attendus ne sont pas toujours au rendez-vous lorsque le transfert s'opère de la cible vers le repreneur. On peut en déduire que, globalement, la rationalisation des actifs et le transfert de compétences améliorent la performance suite à l'acquisition. Toutefois, les diriegants doivent être conscients du risque de nuire aux performances attendues au moment de rationaliser les actifs et de transférer les compétences de la société rachetée.

Résumé

Pour justifier les rachats d'entreprise, deux types de synergies sont généralement invoqués, fondés respectivement sur les coûts et les produits. Mais comment les sociétés qui fusionnent exploitent-elles les économies d'échelle et leurs compétences après la transaction?

Dans cet article basé sur une nouvelle étude portant sur 250 sociétés nées d'une fusion, Laurence Capron compare les motivations

avant l'acquisition et le comportement après l'acquisition. Elle en tire notamment les conclusions suivantes: la réduction des coûts et la rationalisation des actifs n'est pas toujours la meilleure solution pour accroître les performances; les managers doivent comprendre que certaines initiatives risquent de nuire à la cible, et préter davantage attention au transfert de compétences et à l'exploitation des synergies basées sur les produits.

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, <u>accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos</u>, 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:	Prénon	1:
Adresse d'expédition :		
Code postal :	Ville:	
Téléphone :		
A THE PROPERTY OF THE PARTY OF		

- ATTENTION Date limite de commande : 30 juin 2000 -

Le jeu des compléments et des substituts stratégiques

Seul un dirigeant informé, qui saura anticiper la réaction d'une entreprise rivale, sera à même de comprendre l'interaction concurrentielle et de l'influencer à son propre profit.



Fiona **Scott Morton**

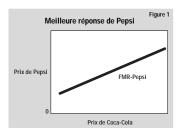
Fiona M. Scott est professeur adjoint d'économie et de stratégie à la Yale University School of Management. Elle était auparavant professeur adjoint à la University of Chicago Graduate School of Business.

oute la difficulté de la stratégie concurrentielle réside dans le fait que les forces environnantes sont vivantes, et peuvent changer de direction à tout moment. Il est donc de la responsabilité du dirigeant d'entreprise de choisir la meilleure route pour son « navire » en évitant non seule ment les dangers fixes comme les rochers, mais aussi les collisions avec les autres navires en mouvement.

Avant de prendre une décision stratégique, il est donc indispensable d'anticiper la réaction de son principal concurrent. Répondra-t-il par exemple à une campagne de publicité par une autre, un cran au-dessus ? Réduira-t-il sa capacité si l'on augmente celle de sa propre entreprise ? Les avantages d'une stratégie spécifique dépendent évidemment en partie des réactions suscitées chez la concurrence.

C'est l'essence même de la réflexion stratégique que de tenter d'anticiper les mouvements de l'adversaire. Connaître la façon dont il va réagir, ou au moins dont il risque de réagir, améliore de façon spectaculaire vos chances de faire le bon choix stratégique. Certaines réactions de la concurrence joueront en faveur de votre propre niveau de profit, tandis que d'autres le menaceront. Les outils économiques décrits ci-dessous permettent à un dirigeant d'entreprise de déterminer quelle sera la réaction de son concurrent, et quelles sont les mouvements susceptibles d'avoir des réper-cussions positives ou négatives. Seuls les dirigeants bien informés sont en mesure de comprendre l'interaction concurrentielle et de l'utiliser à leur profit.

Cette analyse ne s'applique qu'aux marchés comp-tant un petit nombre d'acteurs majeurs, c'est-à-dire à un environnement dans lequel les actions d'une firme quelconque peuvent avoir de fortes répercussions sur les profits des autres. Ces marchés sont qualifiés d'oligopoles (ce qui exclut les situations de monopole ou de concurrence parfaite). L'interaction concurren-tielle peut se révéler extrêmement complexe et sophistiquée. Les modèles décrits ici sont des modèles de base, et constituent les premiers pas vers une stratégie concurrentielle avancée. Ils peuvent paraître sim-plistes à certains égards, mais ils illustrent quelques uns des points fondamentaux du fonctionnement de la concurrence : c'est à partir de ces schémas que seront bâties les stratégies plus élaborées. Il est donc impor tant de bien les maîtriser.



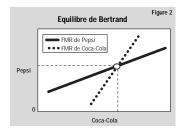
Hypothèses

Pour se faire une idée de la réaction la plus probable de son concurrent, le dirigeant doit connaître l'objectif de ce dernier (en général, maximiser ses profits), l'éventail d'initiatives à sa disposition (pénétrer ou non un nouveau marché, augmenter ou baisser ses prix), et les bénéfices engendrés par l'une ou l'autre de ces initiatives. Si ces données sont difficiles à évaluer pour des entreprises qui opèrent dans des secteurs d'activité différents, celles qui sont en concurrence sur un même marché ont une idée assez précise des options techniques, des coûts et de la rentabilité de leurs adversaires. Identifier leur objectif, la maximisation du profit par exemple, est important parce que c'est ce qui permettra d'anticiper les choix qu'ils feront. Si l'on connaît approximativement le niveau de profit susceptible d'être généré par deux actions différentes et que l'on sait que les dirigeants de cette entreprise cherchent en priorité à augmenter leur

FIONA SCOTT MORTON

bénéfice, on peut deviner qu'ils choisiront la solution qui créera le plus de profit

Mais comment les profits sont-ils déterminés? Le type de « jeu » concurrentiel à l'œuvre dans un secteur d'activité donné revêt une importance cruciale. On distingue deux grands modèles économiques de concurrence : les jeux sur les prix et les jeux sur les quantités. (Cette distinction a été soulignée en premier lieu par Jeremy Bulow, John Geanakoplos et Paul Klemperer dans leur article « Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements »). Il s'agit de deux modèles fonctionnant sur le court terme, spécifiquement conçus pour illustrer la rentabi-lité des tactiques concurrentielles actuelles. Les modèles dynamiques, comme le fait d'augmenter aujourd'hui sa part de marché pour en retirer des bénéfices demain, sont des prolongements plus sophistiqués de



L'interaction concurrentielle la plus courante porte sur les prix. Prenons l'exemple de Coca-Cola et de Pepsi. Même s'il s'agit de deux produits équivalents, les consommateurs ont leur préférence pour l'une ou l'autre marque. Si Coca-Cola baisse ses prix dans une ville donnée. il détournera certains clients de Pepsi tandis que d'autres continueront de préférer Pepsi et accepteront de payer plus cher pour sa marque. Coca-Cola gagnera d'une part une clientèle qui n'achetait pas du tout de sodas jusqu'à cette baisse de prix, et d'autre part, une partie de la clientèle de Pepsi.

En 1883, le Français Joseph Bertrand a développé une expression graphique des profits de l'entreprise fondés sur ce type de demande. Il a montré que toute entreprise engagée dans un jeu de concurrence sur les prix – Pepsi, dans notre exemple – est en mesure d'apporter une réponse optimale aux changements de prix effectués par son rival. Si Coca-Cola baisse ses prix, Pepsi aura aussi intérêt à baisser les siens, même s'il ne s'aligne pas intégralement sur la baisse de Coca-Cola. Pourquoi? parce que Pepsi perdra des clients au profit de Coca-Cola si ce dernier procède à une baisse de prix. En diminuant ses propres prix, il empêchera en partie cette fuite. Toutefois, une baisse de prix va de pair avec une baisse de la marge. Ainsi, Pepsi estimera-t-il peut-être qu'il n'a pas intérêt à baisser son prix autant que Coca-Cola et préférera, au

contraire, conserver sa marge sur sa base de clientèle. Envisageons maintenant le cas contraire: Coca-Cola augmente ses prix. Pepsi pourrait être tenté d'accroître ses bénéfices en suivant, en partie seulement, la hausse effectuée par Coca-Cola. Ce faisant, il pourrait ravir certains clients à Coca-Cola et, en plus, réaliser une marge meilleure qu'auparavant. Cet exemple montre que, dans un jeu sur les prix, la meilleure réponse est d'imiter le mouvement initial de son adversaire. La fonction correspondant à la meilleure réponse de Pepsi est illustrée dans la figure 1. Dans ce type de jeu, une baisse des prix suscite chez le concurrent une baisse des prix et vice versa. Leurs prix voluent en parallèle.

La fonction correspondant à la meilleure réponse de Coca-Cola est illustrée dans la figure 2, avec les prix d'équilibre sur le marché. Pourquoi le point d'équi-

libre est-il situé à l'intersection des deux courbes ? Si chacune des deux firmes veut apporter la meilleure réponse au prix de l'autre (qui est déjà en soi une « meilleure réponse »), l'intersection est la seule option possible.

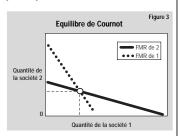
La principale caractéristique de ces marchés est que les choix et les profits des sociétés évoluent simultanément. Les prix et les profits augmentent ensemble ou chutent ensemble. C'est ce que l'on appelle un marché de compléments stratégiques.

Les quantités ou substituts stratégiques

On en arrive maintenant à l'autre type d'interaction : les substituts stratégiques. L'exemple classique du substitut stratégique est celui du choix de la quantité produite. Il est évident que si une société choisit la quantité qu'elle va mettre sur le marché, elle n'aura pas la possibilité d'imposer un prix particulier l'auta pas la possibilité u miposet un pint particulier. C'est ce qui se passe lorsque l'Opep, par exemple, prend des décisions portant sur la quantité de pétrole produite. C'est alors la demande des consommateurs qui détermine les prix.

Un autre Français, Augustin Cournot, a démontré il y a plus d'un siècle que dans un jeu sur les quantités, le mieux est d'agir à l'inverse de son adversaire. S'il diminue la quantité qu'il met sur le marché, il convient d'augmenter la sienne afin de maximiser ses profits. Pourquoi? parce que la baisse de quantité de son concurrent entraîne une hausse du prix (normale) du marché, ce qui aura pour conséquence d'augmenter votre marge par unité. Il est donc intéressant de produire plus. Ainsi, lorsque l'Opep met en place une diminution de la production, la meilleure réponse pour les autres pays producteurs de pétrole est d'accroître les quantités qu'ils produisent.

Si la concurrence sur les quantités constitue le parallèle classique de la concurrence sur les prix, elle n'est en revanche pas très courante. Les seuls exemples dont on dispose concernent les marchés des produits de base. L'action la plus importante dans un jeu de substituts stratégiques est le choix de la capacité. Si un joueur augmente sa capacité dans les puces informatiques, son rival sur le marché sera amené à réduire la sienne, parce que l'augmentation de la production de puces qui résulte de cette plus grande capacité se traduira par une baisse des prix. Celle-ci se répercutera sur la rentabilité des capitaux investis par les sociétés concurrentes, ce qui les conduira à réduire l'échelle de leurs investissements dans les puces. Les fonctions correspondants aux meilleures réponses à un marché de substituts straté giques sont illustrées dans la figure 3, mentionnant le point d'équilibre.



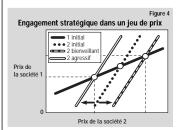
Contrairement à la situation observée sur le premie type de marché, la meilleure réponse au mouvement d'un adversaire, dans un jeu de substituts stratégiques, est donc d'en prendre le contre-pied. Le schéma des profits change également. La réduction de la quantité va en effet de pair avec une diminution des profits, et vice versa. Quand un concurrent augmente sa production, vos profits chutent. Vous pouvez les améliorer quelque peu en réduisant votre propre production. Mais l'un dans l'autre, votre situation reste toujours moins bonne. En revanche, si le concurrent réduit sa capacité, vos profits augmentent et augmenteront encore davantage si vous renforcez la vôtre

● La différence principale

Comment savoir si vous participez à un jeu de prix ou de quantités? Tout simplement en regardant si les entreprises choisissent, dans la courbe de la demande, de fixer l'élément prix. Coca-Cola et Pepsi, par exemple, décident du prix auquel ils souhaitent vendre leurs produits. Dans un jeu sur la quantité, la firme choisit la quantité (ou la capacité) qu'elle souhaite placer sur le marché, mais c'est la courbe de la demande pour le produit qui déterminera son prix.

L'engagement

Il existe deux types d'engagements stratégiques pour une entreprise : l'engagement agressif et l'engagement bienveillant, selon qu'il est préjudiciable ou favorable à ses concurrents. Par engagement stratégique, j'entends un choix difficile (ou coûteux) à inverser, le genre de choix qui change la situation de la fonction de « meilleure réponse » d'une entreprise, parce qu'elle modifie les fonctions sous-jacentes des coûts et des revenus.



Examinons de plus près la concurrence sur les prix. Supposons qu'une entreprise adopte une nouvelle technologie qui réduise significativement ses coûts. Dans cette situation, elle fixera un prix inférieur à celui qu'elle pratiquait auparavant, quel que soit le prix demandé par son adversaire. Sa fonction de meilleure réponse glisse vers le bas (vers des prix inférieurs). Ces prix inférieurs frappent de plein fouet la concurrence. On est en présence d'un engagement stratégique agressif.

agressif.

En revanche, si une hausse des taxes locales entraîne une augmentation des coûts variables de l'entreprise, elle cherchera à augmenter ses prix, quels que soient ceux pratiqués par son concurrent. Dans ce cas, c'est la politique des autorités locales qui impose une hausse des prix à la société, et sa fonction de meilleure réponse se déplace vers le haut. Cette augmentation de prix a pour effet d'accroître la rentabilité de son adversaire. C'est donc dans ce cas l'intervention des autorités qui a contraint l'entreprise à adopter un engagement stratégique bienveillant. Ces changements sont illustrés dans la figure 4.

Les engagements stratégiques sont un peu différents dans un jeu sur les quantités. Supposez qu'une société signe un contrat à long terme (incluant des pénalités pour rupture de contrat) portant sur la livraison d'une grande quantité de puces de la prochaine génération à ses clients. Son objectif est d'augmenter sa capacité par rapport à ce qu'elle était avant la signature de l'accord. Sa fonction de meilleure réponse dérive vers l'extérieur, car l'entreprise produira davantage de puces. Nous savons que la meilleure réponse du concurrent est de réduire sa capacité. Et que dans un jeu sur la quantité, les profits évoluent parallèlement à la part de marché. Par conséquent, le concurrent verra ses profits baisser. Le contrat de départ est donc un engagement stratégique agressif, parce qu'il est préjudiciable à l'adversaire.

Imaginons maintenant une entreprise située dans un pays en voie de développement, et une autre dans un pays industrialisé. Ce dernier édicte une loi renforçant les normes relatives à la pollution. Chaque unité produite par la société du pays industrialisé lui coûtera plus cher, à cause des charges d'élimination et de traitement des déchets qu'elle ne payait pas auparant. Sa fonction de meilleure réponse se déplace vers l'intérieur, car sa production chute tandis que celle de son concurrent augmente, tout comme les profits de cedernier. L'engagement de la société découle de la législation imposée par le gouvernement, mais n'a pas été choisi par elle. En tout état de cause, la situation profite au concurrent. Il s'agit bien d'un engagement stratégique bienveillant dans un jeu de quantité (figure 5).

Lorsque les meilleurs choix pour l'entreprise chan-

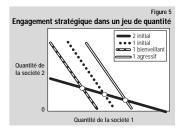
Lorsque les meilleurs choix pour l'entreprise changent, l'équilibre du secteur d'activité est également modifié. Manifestement, la société qui prend des engagements stratégiques souhaite changer son prix ou les quantités qu'elle produit. Cela déclenche une réaction de son rival qui agit, à son tour, de façon prévisible sur son prix ou sur ses quantités. Cette réponse intensifie-t-elle ou allège-t-elle la pression dans le secteur d'activité concerné? Cela dépend du type de concurrence en place dans ce secteur, et du type d'engagement stratégique. La figure 6 résume l'ensemble de notre analyse. Elle montre que dans un jeu sur les prix, il y a bien un juste retour des choses : les engagements stratégiques bienveillants engendrent un comportement bienveillant et vice versa. En revanche, dans un jeu de quantité, ce sont les « oppresseurs » qui ont l'avantage, puisqu'un comportement agressif induit une réponse bienveillante.

■ Le bluf

Si un concurrent n'est pas convaincu que les motivations de l'entreprise ont changé – parce que celle-ci peut facilement revenir sur son engagement –, alors ce dernier n'aura pas d'impact. Un exemple : le contrat portant sur les pucces, évoqué ci-dessus, n'est qu'une tentative, et chaque partie peut changer les clauses du contrat ou résilier celui-ci sans pénalités. La fonction de meilleure réponse du fabricant évolue alors beaucup moins, voire pas du tout. Les stratégies de chacun demeurent identiques. En revanche, les vrais engagements (qu'il serait coûteux de vouloir changer) modifient inévitablement les intérêts en jeu, ce qui altère forcément les attentes du concurrent et son propre choix. Le « jeu » du secteur d'activité aura ume issue différente, en raison de l'engagement stratégique.

Les coûts et bénéfices directs de l'engagement stratégique

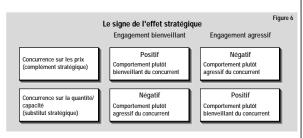
stratégique Si l'analyse précédente explique l'effet stratégique des différents types d'engagement, il faut aussi garder à l'esprit que cet engagement en lui-même a un coût et un bénéfice directs. La figure 6 illustre le signe – positif ou négatif – de l'effet stratégique. Dans la construction et la mise en service d'une nouvelle usine, par exemple, il faudra prendre en compte le coût direct du capital initial, le bénéfice d'exploitation direct à long terme et les répercussions stratégiques résultant du changement de comportement du concurrent. L'impact total de cette nouvelle usine sur la rentabilité de l'entreprise est égal à la somme des effets directs et stratégiques. Une analyse qui ne porterait que sur les effets directs, sans tenir compte de la réponse du concurrent, serait simple et naïve. A partir du moment où les effets directs et stratégiques peuvent être positifs ou négatifs, il est bon de procéder à une analyse approfondie pour détermi-ner de quel signe ils seront affectés, quel sera le plus fort et si, oui on non, la société bénéficiera de ce mouvement. Pour une vision simpliste des engagements stratégiques, seul l'effet direct compte, l'effet stratégique n'ayant qu'une incidence mineure. En réalité, ce dernier peut être très important, et même dominer les effets directs dans certaines situations.



● Les effets stratégiques négatifs Imaginez qu'une nouvelle usine cherche à réduire

ringinez qui me fouverie une tentre a retunire ses coûts et ses prix. Les évaluations internes montrent que le nouveau différentiel de prix avec son concurrent, plus important, permettra de lui prendre 20 % de part de marché. Pourtant, un élément fait défaut : l'évaluation de la réaction de ce concurrent. Face à ce mouvement, le concurrent va lui aussi modifier ses prix. Comme le montre le schéma, l'effet stratégique (action sur le prix + engagement agressif) est négatif. Le concurrent répondra par une baisse de prix. Et la part de marché récupérée par la nouvelle usine ne sera pas aussi importante qu'elle l'avait prévu un peu naïvement. En d'autres termes, elle doit intègrer l'effet stratégique dans l'analyse du rendement total de sa nouvelle usine, notamment la baisse des prix par son concurrent.

Envisageons maintenant la situation suivante : deux sociétés A et B fixent la production qu'elles souhaitent vendre sur leur marché commun. Elles se lancent dans un jeu sur les quantités. La société B est impliquée dans un procès pour des brevets, qui dure depuis longtemps. Finalement, elle perd son procès, et est condamnée à payer des redevances élevées sur chaque unité qu'elle produira à l'avenir. Les coûts de A ne sont pas affectés par cette décision. Que va-t-il se passer au niveau de la concurrence sur le marché ? La fonction de meilleure réponse de B se déplacera vers l'intérieur. Il retrouvera sa marge en diminuant sa production et en provoquant une hausse des prix sur le marché. Cela crée un effet stratégique négatif (jeu sur les quantités + engagement bienveillant). La décision légale a non seulement un effet direct négatif sur la société B (coûts plus élevés),



mais aussi un effet stratégique négatif en la forçant à prendre un engagement bienveillant dans un jeu sur les quantités. La part de marché de l'entreprise A est maintenant plus importante, de même que ses profits, parce que B a été contrainte d'adopter une position concurrentielle faible à cause de cette décision de justice. Après avoir perdu son procès, B aurait du négocier la possibilité d'effectuer des versements annuels pour un montant équivalent, plutôt que de verser une redevance par unité produite. Cette solution lui aurait évité de créer un effet stratégique négatif, procurant à son détriment un avantage à son concurrent

● Les effets stratégiques positifs

Supposez maintenant que l'on invente une nouvelle génération de puces. Deux firmes respectivement coréenne et japonaise pensent pouvoir se partager le marché à parts égales. L'entreprise japonaise envisage de construire une usine pour répondre à la moitié de la demande du marché. Mais contre toute attente, la société coréenne termine la construction d'une grande unité avant même que la firme japonaise ne commence les travaux de construction de son propre bâtiment. La capacité de l'usine coréenne représente les deux tiers de la taille du marché prévu. Comment va réagir la société japonaise? Compte tenu des faibles coûts de production marginaux des puces, la nouvelle usine devrait fonctionner avec le taux d'utilisation le plus élevé possible. Les Coréens ont donc réalisé un engagement agressif dans un jeu de capacité. Un engagement agressif dans un jeu de capacité. Un engagement crédible et irréversible, parce que l'usine a bien été construite, et pas seulement annoncée. Si elle suit ses plans initiaux, la firme nippone fera baisser les prix. Elle construira donc plus petit. Le nouvel équilibre (figure 5) reflète l'issue du jeu: la part de marché Gresser a laugment et celle des Japonais a diminué. L'effet stratégique est positif, alors que le coût direct de l'engagement stratégique est, lui, négatif. L'usine était prête trop tôt. Pour que l'engagement stratégique soit intéressant, il aurait fallu que les profits supplémentaires résultant de l'augmentation de la part de marché dépassent le coût de l'entrée précoce.

En 1991, la réglementation américaine sur le prix des produits vendus dans le cadre du programme de santé Medicaid a été modifiée. Le gouvernement a en effet décidé que, pour certains médicaments, il ne paierait pas davantage que le prix le plus bas offert par le fabricant à n'importe quel autre client. Les dirigeants se sont rendus compte qu'en accordant une réduction aux organismes d'assurance-maladie ou aux centrales d'achats, le prix ainsi obtenu pouvait représenter le prix le plus bas, celui même qui serait appliqué aux ventes Medicaid. Sans cette réduction, ces ventes auraient été réalisées à un prix plus élevé. La loi a donc suscité un engagement stratégique bienveillant dans un jeu de prix (compléments stratégiques) ayant un effet stratégique positif. D'après mes recherches, les prix d'équilibre ont augmenté pour les sociétés touchées par la législation ainsi que pour leurs concurrents ; la concurrence sur les prix s'est donc atténuée. Si un dirigeant avait analysé le coût et le bénéfice directs de la loi en ignorant l'effet stratégique direct, il serait passé à côté de l'un des avantages substantiels de cette loi. Le coût direct de la loi était représenté par le prix inférieur des médicaments pour Medicaid (et les frais engagés dans les groupes de pression), et l'effet stratégique par les prix supérieurs pratiqués pour les 90 % restants du marché.

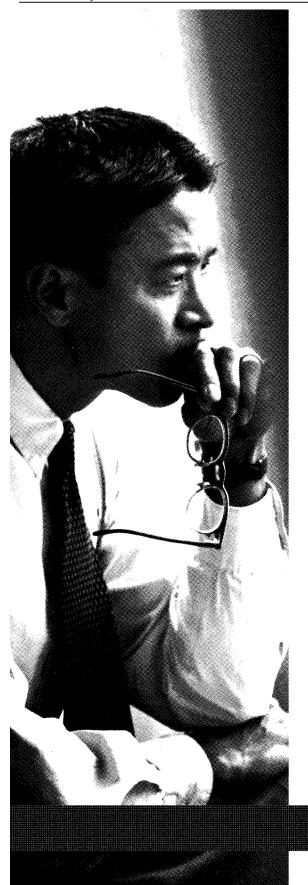
Cet article montre que la compréhension de la concurrence et la façon de l'influencer améliore sensiblement le processus de décision des dirigeants dans les marchés oligopolistiques. Dès que le comportement d'un concurrent influe sur nos bénéfices, il est capital de gérer cette relation concurrentielle à notre avantage. Dès que l'on a identifié un jeu de substituts ou de compléments stratégiques, et déterminé si l'engagement est agressif ou bienveillant, il est possible d'anticiper la réponse du concurrent. Cette approche permet d'éviter une dynamique compétitive dangereuse, et d'exploiter les opportunités avantageuses.

Certes, le modèle est simple et n'englobe pas toutes

Certes, le modèle est simple et n'englobe pas toutes les situations de l'interaction concurrentielle, mais il constitue un premier pas intéressant. Les modèles plus évolués sont en fait bâtis eux aussi sur les idées de Cournot et de Bertrand. ●

Résumé

Comprendre la concurrence et les moyens de l'influencer peut amb liorer sensiblement la prise de décision dans des marchés où le nombre de concurrents majeurs est restreint, explique l'iona Scott Morton. Quand vous cherchez à anticiper la réponse d'un concurrent, vous pouvez parvenir à identifier le jeu auquel vous participez (substituts ou compléments stratégiques) et savoir si votre engagement est ou non agressif. Les outils présentés par l'auteur sont relativement simples, mais constituent la pierre angulaire des approches plus élaborées de la théorie des jeux.



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

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



www.oracle.com

* Des logiciels qui font avancer internet