

Octobre 2006

NE PAS SE TROMPER DE DIAGNOSTIC

Un des défis de l'époque actuelle, faite de changements forts à l'échelle mondiale et aussi d'incertitudes, consiste à porter un juste diagnostic sur la situation actuelle de l'entreprise et son plan de marche. L'exercice n'est pas simple même pour celle qui est habituée à la remise en question. Comment l'aborder ?

Se tromper de diagnostic, c'est voir le verre à demi-plein au lieu de le considérer à demi-vide ou (c'est moins fréquent mais tout autant nuisible) le contraire. C'est juger, par exemple, que les réformes en cours représentent une trajectoire de progrès adéquate alors qu'elles peuvent être insuffisantes. L'entreprise Jaguar reprise par Ford a opéré une véritable mue : élargissement de gamme vers le bas, mutualisation de composants avec Ford, réductions de coûts drastiques, dynamisation du réseau, entre autres. Elle aurait pu se croire fondée à porter le diagnostic d'une situation en retournement. La pression concurrentielle sur le segment haut de gamme, en relativisant ces améliorations, a maintenu la société en pertes et invalidé la démarche choisie.

C'est dire l'importance d'une appréciation relative par rapport aux avancées des concurrents et à la marge de progrès de l'entreprise vis-à-vis des meilleurs. C'est aussi s'interroger sur la vitesse des progrès en cours. Est-elle suffisante ? La sagesse conventionnelle qui suggère de progresser avec calme pour bien entériner chaque avancée peut malheureusement conduire

l'entreprise à devenir la lanterne rouge de son industrie ou, à tout le moins, à dégrader sa position.

Le diagnostic ne peut faire autrement que d'évaluer la dynamique générale des segments de marché occupés pour considérer les chances de succès de la trajectoire choisie.

Quelles priorités ?

Un sujet connexe est celui des priorités adoptées par l'entreprise dans son plan de marche. Sont-elles adéquates ? Correspondent-elles au réalisable ou au souhaitable ? Quels sujets laisse-t-on de côté et pourquoi ? Les dites priorités sont-elles partagées par l'ensemble du Conseil d'Administration ? Si non, quelles sont les réserves et leur explication ? Quelles sont les raisons des priorités évoquées et non retenues ? Que ferait un actionnaire nouveau et exigeant ? Revoir le diagnostic, c'est aussi s'interroger une nouvelle fois, car les univers concurrentiels se transforment vite, sur les facteurs-clés de succès et leur ordre d'importance.

La multitude des sujets et leur interpénétration peut facilement convaincre une équipe dirigeante que son programme de travail couvre une partie adéquate des sujets-clés. Mais, quelquefois, les concurrents les plus actifs ou les nouveaux concurrents se concentrent fortement sur certains facteurs d'efficacité et semblent alors disposer d'un

business model plus adapté. Or, on ne peut tout à la fois les imiter et maintenir les actions en cours, ni du point de vue de l'organisation ni du point de vue financier.

L'interrogation concerne la nature mais aussi l'étendue de réformes telles que celles

concernant : les programmes de reengineering, l'organisation générale de l'entreprise et l'équilibre décentralisation/structures communes, la structure du portefeuille d'activités. La difficulté de certaines réformes, peut-être trop longtemps différées, ne signifie pas qu'elles soient facultatives. Rendre le diagnostic objectif, c'est passer au scanner des justifications telles que :

respecter le modèle historique de l'entreprise ; adopter le compromis le plus acceptable, etc. Il faut y voir clair dans l'impact (négatif) des actions laissées de côté et imaginer des voies de réforme originales. Les équipes de cadres sont bien souvent excitées par ce type de défi, alors qu'on peut les croire timorées.

Éviter le confort de consensus mous.

Trois points de vue complémentaires peuvent conduire à un diagnostic pertinent : le point de vue interne, la perspective de l'univers concurrentiel, et le point de vue extérieur.

Tout ceci ne vise qu'à éviter le confort de consensus mous lorsque la situation

mérite plus de vigueur. A minima, il peut être utile de formuler les zones d'incertitudes dans les priorités adoptées et admettre que certains domaines doivent être reconsidérés, dans un an par exemple.

Au total, trois points de vue complémentaires peuvent ensemble conduire à un diagnostic pertinent : le point de vue interne, la perspective de l'univers concurrentiel, et le point de vue extérieur, comme l'aurait un actionnaire nouveau et exigeant.

Maintenir ou évoluer

Une autre question lancinante dans un univers concurrentiel fortement évolutif est celle de glissements éventuels à opérer de l'activité historique vers d'autres segments, d'autres gammes, d'autres technologies. Le succès obtenu pendant des décennies, la maîtrise de processus longuement mis au point représentent des raisons puissantes, quelquefois dissuasives pour ne pas épouser de nouvelles lignes de force. Il est vrai que l'herbe peut à tort, sembler plus verte ailleurs. Mais il est tout aussi vrai que les atouts historiques ne doivent pas devenir des boulets. Après tout, ces

Les atouts historiques ne doivent pas devenir des boulets.

dix dernières années, un très grand nombre d'entreprises, dans les télécoms avec le déplacement vers le domaine Internet, mais aussi dans des domaines plus classiques comme Bic et Zodiac dans l'industrie légère, Bombardier ou Schneider dans les équipements ont réussi à se positionner sur des domaines nouveaux, trouver des relais de croissance et adapter le modèle économique de l'entreprise. Un maintien forcené sur des segments, des pays où le Groupe a créé sa prospérité peut être une source de déclin pour le futur. Les arguments évoqués méritent d'être réanalysés.

Menaces et opportunités

Une raison fréquente d'évaluation déformée de la situation de l'entreprise réside dans la sous-estimation des menaces. L'actualité récente a montré comment la confiance dans la sûreté de la stratégie d'activité réduit la vigilance sur la stratégie actionnariale (Arcelor, Scania, Suez), comment les fonds d'investissement réalisent eux-mêmes ou poussent à réaliser

des mouvements inattendus, ou encore comment la pression des génériques a affaibli les plus grandes firmes pharmaceutiques.

Le spectre stratégique est devenu plus large ; il convient d'enrichir les anciennes grilles d'analyse de considérations actionnariales, politiques, sociales et environnementales.

Symétriquement, il arrive bien souvent que des opportunités visibles et considérées comme telles soient laissées de côté pour des raisons discutables : segments de marchés mal connus, par exemple, comme si l'horloge de la connaissance était loisible de s'arrêter.

Ainsi, lorsqu'un des plus grands constructeurs européens s'évertue à saturer ses usines mieux que ses concurrents, qu'il délocalise avec succès une part de production vers des pays à faibles coûts, qu'il installe la fonction de design à haut niveau dans la structure et obtient une efficacité renouvelée des nouveaux produits sur l'entrée de gamme, que les marges s'améliorent année après année, on peut estimer que l'entreprise fait ce qu'il faut. Toutefois, lorsqu'on en juge dans le cadre de son univers concurrentiel où Toyota maintient son avance de

méthodes, où la faible présence à la fois en haut de gamme, sur le segment dynamique des 4x4 et sur celui des coupés érode les parts de marché, où l'absence de la marque aux États-Unis limite les volumes de production, on est en droit de revoir le diagnostic optimiste.

Il est bon de toujours renforcer ses positions historiques mais on ne peut sous-estimer la mobilité des segments de marché qui recomposent en permanence la géographie de la demande clients.

Renforcer la pertinence du diagnostic porté sur l'entreprise est avant tout question d'ouverture : se comparer aux leaders et non au peloton ; projeter la dynamique actuelle à trois ans sans sous-estimer les concurrents. Il peut être désagréable mais salutaire de considérer le verre à demi-vidé.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Bérengère Solon - ISSN 0759-8017