Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

Avec le concours de
PRICEWATERHOUSECOOPERS

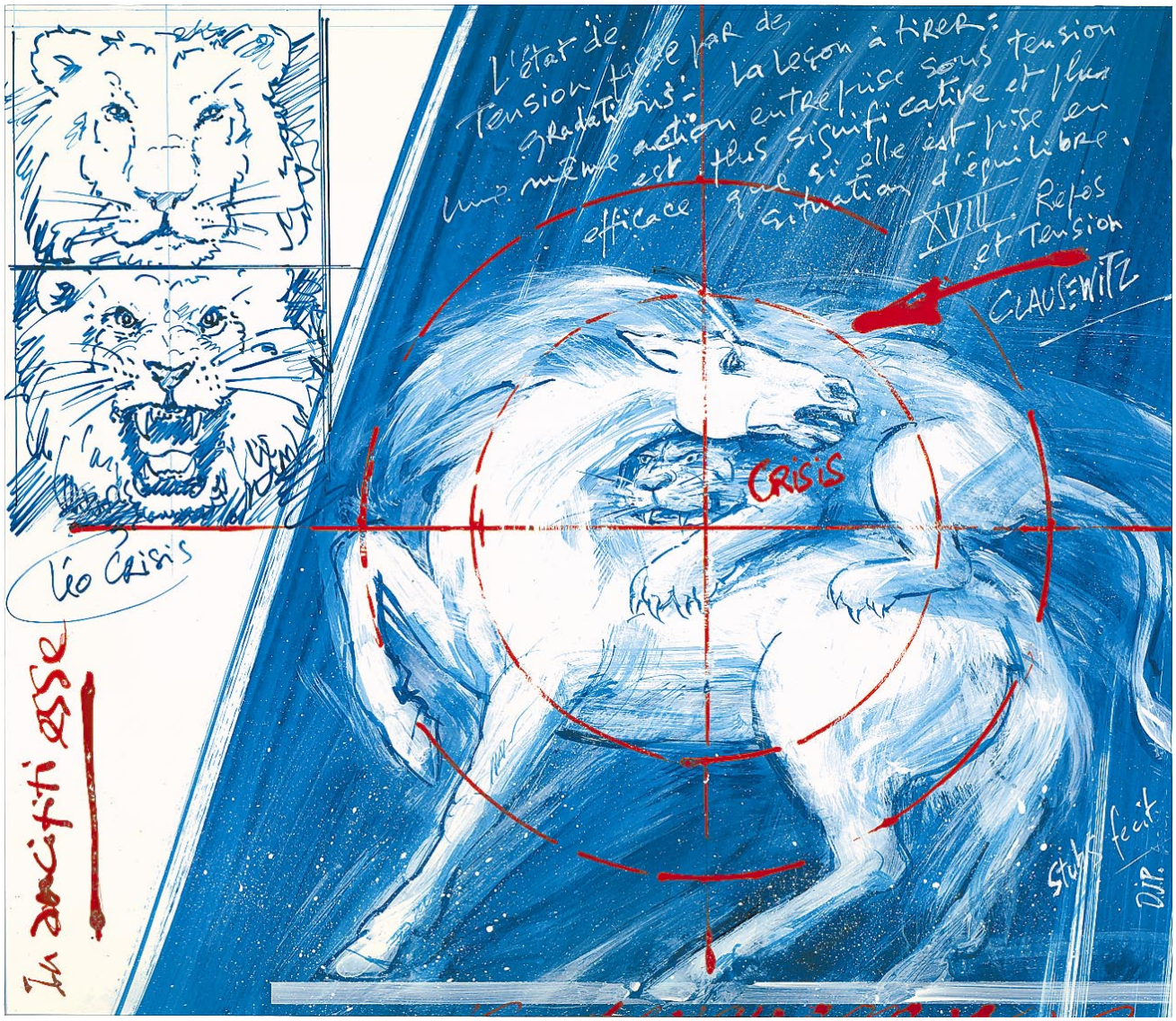


Illustration : Jean-Pierre Djivanidès

L'Art de la Stratégie

3

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

ORACLE
SOFTWARE POWERS THE INTERNET

3

La théorie des jeux : l'art d'en tirer parti
Par Luis Garicano, University of Chicago Graduate School of Business
Pages II et III

Gérer le risque avant qu'il ne vous gère
Par Keith J. Crocker, University of Michigan Business School
Une catastrophe comme l'explosion de l'usine Ford, en 1999, reste rarisssime. Mais la gestion des risques opérationnels, dans une entreprise, est un défi au quotidien.
Pages IV et V

Croissance profitable et pédagogie d'entreprise
Par Noel M. Tichy, University of Michigan Business School, et Ram Charan
La croissance est un état d'esprit, pas une panacée. Les opportunités de développement sont, aujourd'hui, pratiquement illimitées. Pour en tirer profit, un dirigeant doit élargir ses perspectives, être capable de trancher, mais aussi de faire partager ses objectifs.
Pages VI et VII

Convergence des offres de services et concurrence
Par François Couturier, PricewaterhouseCoopers
Un schéma concurrentiel traditionnel arrivé à maturité, le développement autour d'Internet de nouvelles formes de commerce et l'expression de certaines attentes des consommateurs sont à l'origine de l'accélération du mouvement de convergence des offres de services.
Pages VIII et IX

Cohérence : la quête du Graal
Par Philippe Lorino, ESSEC
Mettre en œuvre une politique de gestion au service de la stratégie de l'entreprise est un processus complexe, qui doit être actualisé en permanence et faire la part belle à la compréhension collective, à l'évaluation de compétences et aux logiques d'apprentissage.
Pages X et XI

Les Echos

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

L'Art de la Stratégie

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

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

Luis Garicano

Luis Garicano est professeur d'économie et de stratégie à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses recherches portent sur la conception organisationnelle, les contrats, la spécialisation et la stratégie.

La théorie des jeux : l'art d'en tirer parti

La théorie des jeux permet de comprendre comment différents joueurs interagissent sur un marché. Il s'agit, pour une entreprise, d'apprendre à jouer mais aussi d'appréhender les conséquences d'un éventuel changement des règles du jeu.

LUIS GARICANO

L'avionneur américain Boeing doit-il baisser le prix de son 737 face à la concurrence de l'européen Airbus ? Wal-Mart, le géant de la distribution aux Etats-Unis, a-t-il intérêt à se lancer dans la vente de livres sur Internet ?

Lorsqu'ils abordent de tels problèmes, Boeing et Wal-Mart doivent mettre dans la balance la réaction prévisible de leurs concurrents face à de telles initiatives. Boeing se doute qu'Airbus risque de réagir à sa baisse de prix par une autre baisse, déclenchant, de fait, une guerre des prix. De même, Wal-Mart est conscient que son entrée dans la distribution des livres va sûrement engendrer une vive réaction de la part d'Amazon.com et Barnes & Noble, déjà présents sur le marché. Dans ces deux cas, les outils développés par la théorie des jeux semblent utiles.

Avant que le mathématicien John Van Neumann et l'économiste Oscar Morgenstein ne publient le premier ouvrage en la matière en 1944 (« Theory of Games and Economic Behaviour »), les économistes ne possédaient pas les outils nécessaires à la réalisation d'une analyse convenable sur *l'interaction stratégique* entre les entreprises. Les études sérieuses se limitaient aux cas où le nombre de concurrents était soit trop élevé pour que ces interactions aient de vraies répercussions (ce que les économistes appellent une situation de concurrence parfaite) soit égal à 1 (monopole). L'arrivée de la théorie des jeux a élargi de façon significative la portée de l'analyse, non seulement pour la stratégie d'entreprise, mais aussi pour des domaines aussi divers que les procès, la biologie de l'évolution et les sciences politiques.

Les décisions simultanées

Supposez que vous soyez dans une situation de duopole dans le secteur de biens de consommation. Ce secteur, arrivé à maturité, génère un résultat de 100 millions de dollars, réparti à égalité entre vous et votre concurrent. Vous devez décider si vous allez lancer une campagne de publicité d'un budget de 30 millions de dollars. Après avoir procédé à une étude, vous en déduisez qu'une telle campagne n'augmentera pas la taille de votre marché, parce que vous êtes déjà dans un secteur d'activité mature. Cependant, vous vous apercevez que les consommateurs sont très sensibles à l'image et que, si l'une des deux entreprises fait de la publicité et pas l'autre, la part de marché de celle qui en fera se hissera à 90 %. Cela se traduira pour elle par une augmentation de son bénéfice brut de 50 à 90 millions de dollars hors publicité et une hausse de son résultat net de 50 à 60 millions. Pour la firme concurrente qui ne fait pas de publicité, cela signifie une baisse correspondante de ses profits de 50 à 10 millions dollars. Si vous lancez chacune votre campagne de publicité, votre part de marché respective demeurera inchangée et votre résultat net baissera d'un montant équivalent à votre investissement publicitaire. Le tableau de la figure 1 (que l'on appelle la *forme stratégique* du jeu) vous présente la situation à laquelle vous êtes toutes les deux confrontées. Les chiffres entre parenthèses représentent les résultats nets que vous (premier chiffre) et votre concurrent (second chiffre) obtenez dans chacune des 4 issues possibles.

Peu importe le comportement de votre concurrent, dans tous les cas, vous vous en sortirez mieux en lançant une campagne. Si lui ne fait pas de publicité, vous avez tout intérêt à en faire de façon à lui ravir une part de marché (vous gagnerez 60 millions de dollars au lieu de 50 millions) ; et s'il en fait, vos profits s'élèveront à 20 millions de dollars en vous défendant avec de la publicité contre 10 millions si vous acceptez de voir baisser votre part de marché.

Figure 1

Forme stratégique du jeu de la campagne publicitaire

		Votre concurrent : fait de la publicité	Votre concurrent : ne fait pas de publicité
Votre entreprise	fait de la publicité	(20,20)	(60,10)
	ne fait pas de publicité	(10,60)	(50,50)

(résultats nets en millions de dollars)

Dans le jargon de la théorie des jeux, faire de la publicité est une stratégie dite *dominante* alors que ne pas en faire correspond à une stratégie dite *dominée*. Peu importe ce que votre concurrent décide, votre situation sera toujours meilleure si vous faites de la publicité.

Le problème de votre concurrent est identique au vôtre. Il a intérêt à faire de la publicité, indépendamment de votre attitude. Le jeu se résout par l'élimination des stratégies dominées. L'issue du jeu est présentée dans le coin supérieur gauche de la matrice illustrée dans la figure 1 : vous faites tous les deux de la publicité et vous réalisez un bénéfice de 20 millions de dollars. Ce résultat est nettement moins avantageux que le résultat net de 50 millions de dollars que vous auriez réalisé si vous aviez décidé tous les deux de ne pas faire de publicité.

La motivation individuelle des joueurs les conduit donc à adopter une stratégie qui dégrade leur situation respective. Toutefois, cette issue malheureuse ne peut se produire que si vous vous affrontez une seule fois et que les considérations liées à l'image n'entrent pas encore en ligne de compte. (La situation décrite ici correspond au *dilemme de l'action collective*, une situation analysée formellement pour la première fois dans les années 50 dans le jeu du dilemme du prisonnier (lire page IV).

Il suffit de changer les règles du jeu pour aboutir à une issue différente. L'un des articles du prochain numéro de « L'Art de la Stratégie » portant sur la concurrence basée sur les prix passe en revue les initiatives que peuvent prendre les entreprises pour éviter de tomber dans ce piège, particulièrement lorsqu'elles se trouvent sans cesse confrontées au même adversaire.

Si le jeu de la campagne publicitaire ressemble au dilemme du prisonnier, c'est que la structure des profits est liée aux actions des joueurs. Si l'on modifie les gains, cela se répercute sur la stratégie appliquée et donc sur l'issue du jeu.

Supposez, par exemple, que votre entreprise soit dominante dans ce secteur de 100 millions de dollars et affiche une rentabilité de 70 %. Vous êtes confronté à un adversaire de petite taille en pleine expansion. Les études de marché vous montrent qu'une campagne de 30 millions de dollars aura plus d'impact sur les ventes de ce challenger prometteur que sur les vôtres. Si votre concurrent fait de la publicité et pas vous, sa part de bénéfices bruts risque d'augmenter de 40 points de pourcentage et d'atteindre le chiffre de 70 millions de dollars hors publicité ou 40 millions nets. De votre côté, vous verrez vos profits chuter de 40 points et se situer à 30 millions de dollars. Dans le cas contraire, votre part n'augmentera que de 10 points et générera un résultat de 80 millions de dollars, sans compter le coût de la publicité. Celle de votre rival en revanche baissera à 20 millions de dollars.

Si vous lancez une campagne tous les deux, la part de votre concurrent augmentera de 15 points pour atteindre un profit total de 45 millions − encore une fois hors coût de la publicité (soit 15 millions nets avec la publicité) −, tandis que votre part passera de 70 millions de dollars à 55 millions (ou 25 millions si l'on tient compte des frais de publicité). La matrice

du jeu est illustrée ci-dessous. Vous avez une stratégie dominante : ne pas faire de publicité.

Figure 2

Forme stratégique du jeu de la campagne publicitaire asymétrique

		Votre concurrent	
		fait de la publicité	ne fait pas de publicité
Votre entreprise	fait de la publicité	(25,15)	(50,20)
	ne fait pas de publicité	(30,40)	(70,30)

(résultats nets en millions de dollars)

Si votre concurrent adopte la même approche, vous vous défendrez mieux en évitant de faire de la publicité et en préservant votre avantage substantiel. Dans le cas contraire, vous n'avez pas non plus intérêt à investir dans une campagne de publicité de 30 millions de dollars simplement pour récupérer 25 points de part de marché ou 25 millions de dollars. Mais cela pose un problème. A partir du moment où votre concurrent sait que votre stratégie dominante consiste à ne pas faire de publicité, il doit choisir soit de s'aligner et de réaliser un résultat net de 30 millions de dollars, soit de faire une campagne et de réaliser un bénéfice de 40 millions de dollars. Il est évident qu'il choisira la seconde solution. L'issue du jeu figure dans l'angle inférieur gauche de la figure 2 et votre rentabilité est de 30 millions de dollars au lieu de 70 millions.

Quand on élabore le jeu, on se rend compte que si vous ne faites rien pour changer les règles, vous risquez d'arriver très près de l'issue la plus dramatique pour vous. Que faire pour y remédier ? Imaginez que vous puissiez vous engager à faire de la publicité quoi qu'il arrive. Dans ce cas, votre adversaire s'abstiendra d'en faire et l'issue du jeu sera celle figurant dans l'angle supérieur droit : un bénéfice net de 50 millions de dollars pour vous et de 20 millions de dollars pour votre concurrent. Le problème est que cet engagement n'est pas crédible. Votre concurrent sait, que, face à ses propres campagnes, vous choisirez toujours de ne pas faire de publicité, étant donné que vous vous en sortirez mieux après coup. Encore une fois, pour que votre mouvement soit crédible, il faut que votre firme *change les règles du jeu*. Nous verrons ultérieurement comment elle peut le faire.

● **L'équilibre de Nash**

Tous les jeux ne se résolvent pas par l'élimination des stratégies dominées. Imaginez que vous donniez un nouveau tour à votre problème de publicité. Vous devez décider si vous allez utiliser comme support promotionnel les tournois de tennis de l'ATP ou ceux de golf de l'US PGA. Vous et votre concurrent avez tous les deux une préférence pour le tennis qui attire un public plus nombreux. Cependant, vous ne souhaitez pas vous opposer de front en choisissant le même support, car celui-ci vous coûterait très cher. La figure 3 vous présente les profits en millions de dollars que vous et votre adversaire pouvez espérer tirer de chaque situation.

Figure 3

Jeu du support publicitaire

		Votre concurrent	
		choisit l'ATP	choisit la PGA
Votre entreprise	choisit l'ATP	(10,10)	(40,20)
	choisit la PGA	(20,40)	(5,5)

(résultats nets en millions de dollars)

Quelle est la solution de ce jeu ? Vous remarquerez d'abord qu'aucune stratégie ne domine l'autre. Si votre concurrent choisit le tennis (ATP), vous aurez intérêt à opter pour le golf (PGA), puisque vous tenez surtout à éviter de vous heurter de front. A l'inverse, si votre rival se décide pour le golf, vous vous reporterez sur le tennis. Dans le jargon de la théorie des jeux, on dit que le jeu *« ne peut être résolu par la dominance »*.

La solution que les économistes appliquent dans cette situation est l'équilibre de Nash d'après le nom de son auteur John Nash, récent lauréat du prix Nobel. L'équilibre de Nash se compose d'une paire de stratégies telles qu'aucun joueur ne peut faire mieux en modifiant unilatéralement la sienne. En d'autres termes, lorsque l'on atteint l'équilibre de Nash, chaque participant joue sa meilleure réponse à la stratégie de l'autre.

Si l'on reprend le jeu ci-dessus, le choix de l'ATP par votre entreprise et celui de la PGA par votre adversaire est un équilibre de Nash car ni votre abandon unilatéral de l'ATP ni l'abandon unilatéral de la PGA par votre concurrent n'améliore la situation pour vous ou pour lui. Il en va de même si vous choisissez le golf et votre concurrent le tennis.

Comme avec la campagne de publicité asymétrique, nous pouvons recourir à notre analyse de la situation concurrentielle pour trouver des moyens d'améliorer les issues possibles. Pour y parvenir, il faudra, là aussi, changer les règles du jeu. Imaginez que votre entreprise puisse prendre l'initiative et *préempter* le terrain avant son rival. Elle pourrait, par exemple, annoncer publiquement qu'elle va faire de la publicité dans le tournoi ATP. Elle créerait alors ce qu'on appelle un *jeu de mouvement séquentiel*. Mais l'analyse de ce jeu requiert de nouveaux outils.

Principaux concepts

La ***théorie des jeux*** concerne l'étude des situations dans lesquelles les individus interagissent dans un environnement d'interdépendance stratégique. Un ***jeu*** est la représentation formelle de cette situation. Il existe 2 modèles de représentation formelle des jeux : la forme stratégique (matrice) et la forme extensive (arbre).

La représentation la plus simple du jeu est ***la forme stratégique***. Chaque jeu est présenté dans une matrice avec ses 3 éléments : les *joueurs* qui y participent, les *stratégies* ou options qu'ils ont à leur disposition et le *gain* ou la valeur que chacun attribue à une combinaison particulière de stratégies.

La forme extensive du jeu est représentée par un arbre, qui clarifie la séquence des actions des joueurs et l'*information* dont ils disposent à chaque nœud.

Equivalence entre les deux formes : pour chaque jeu en forme extensive, il existe toujours un jeu équivalent en forme stratégique, dans lequel chaque joueur choisit simultanément sa stratégie. Cependant, un jeu en forme stratégique peut avoir plusieurs représentations en forme extensive. Le livre « Game Theory and Economic Modelling » de David Krep explique clairement ces résultats.

Dominance stricte : une stratégie donnée domine une seconde stratégie si le joueur se trouve dans une meilleure situation en appliquant cette première stratégie plutôt que la seconde, indépendamment de ce que fera l'autre joueur.

Dominance faible : une stratégie domine faiblement une seconde stratégie, si le joueur s'en sort aussi bien avec elle qu'avec la seconde face à toutes les stratégies des autres joueurs.

Jeux solubles par la dominance : un jeu est soluble par la dominance si toutes les stratégies sauf une peuvent être éliminées par une dominance successive (stricte ou faible). C'est ce que l'on appelle l'équilibre en stratégies dominantes.

Equilibre de Nash : ensemble de stratégies tel qu'aucun joueur n'a intérêt à dévier unilatéralement pour améliorer sa position.

Relation entre l'équilibre en stratégies dominantes et l'équilibre de Nash : tout équilibre en stratégies dominantes est aussi un équilibre de Nash, mais chaque équilibre de Nash n'est pas nécessairement un équilibre en stratégies dominantes.

Les jeux séquentiels

● **L'induction en amont** (*backward induction*)

Jusqu'à maintenant, nous avons analysé des situations dans lesquelles les deux joueurs bougeaient simultanément dans la mesure où chacun prenait sa décision sans savoir ce que faisait l'autre. Le jeu sur le choix du tournoi à sponsoriser permet à un concurrent de *préempter* le territoire avant l'autre en bougeant le premier. On pourrait très bien utiliser une matrice sur le modèle de celle illustrée dans la figure 3 pour présenter le jeu séquentiel. Cependant, les théoriciens préfèrent généralement avoir recours au schéma de l'arbre inversé comme celui présenté dans la figure 4, que l'on appelle un jeu en *forme extensive*.

Pour résoudre ce type de jeu séquentiel, les théoriciens font appel à *« l'induction en amont »*. Le principe est de commencer par déterminer ce que fera votre adversaire dans chaque cas au cours de la dernière partie du jeu, puis de décider de ce que vous avez de mieux à faire en fonction de son comportement. Si vous choisissez l'ATP, votre concurrent préférera sponsoriser la PGA et gagner 20 millions

La théorie des jeux en action : la mise aux enchères d'ondes hertziennes

En 1993, le Congrès américain a décidé de vendre aux enchères des licences d'utilisation du spectre électromagnétique pour des services de communication personnelle. Cela signifiait vendre des milliers de licences avec une couverture géographique et des plages de fréquence différentes.

La vente aux enchères de ces licences rompait avec l'attribution traditionnelle directe des licences à ceux qui en avaient « le plus besoin ». Elle exigeait que la FCC (Federal Communications Commission) mette en place un mécanisme permettant d'allouer ces licences aux enchérisseurs les plus intéressés. La théorie des jeux (et les théoriciens en la matière) ont joué un rôle important dans la conception à la fois du mécanisme utilisé dans le cas présent et dans le conseil aux enchérisseurs sur les meilleures stratégies.

Les ventes aux enchères sont, a priori, la méthode idéale pour attribuer des biens à ceux qui leur accordent la plus grande valeur puisqu'il y a toutes les chances que ces personnes fassent l'offre la plus élevée. Cependant, l'analyse par la théorie des jeux montre que la conception de la vente aux enchères a une influence à la fois sur l'attribution efficace des produits (ont-ils été attribués à ceux qui s'y intéressent le plus ?) et sur les gains pour le vendeur. Dans cet exemple, le Congrès avait demandé à la FCC de veiller surtout à assurer une utilisation intensive et efficace du spectre plutôt qu'à maximiser les recettes pour le gouvernement fédéral américain.

Selon un article paru dans le « Journal of Economics Perspectives » rédigé par deux des économistes ayant contribué à cette initiative (Preston McAfee de Texas A&M et John McMillan de l'Université de Californie à San Diego), la plus grande menace à l'efficacité de la vente dans ce contexte précis était l'existence de complémentarités entre les licences. Pour l'enchérisseur, la valeur de chaque licence individuelle dépendait dans une large mesure de l'obtention d'autres licences afin d'en regrouper plusieurs et de former une région cohérente. La vente aux enchères devait donc permettre une agrégation logique des licences afin qu'un enchérisseur ne fasse pas d'offre sur une licence faisant partie d'un tout pour découvrir ensuite qu'il avait obtenu une entité incohérente ayant beaucoup moins de valeur à ses yeux.

Les conseils prodigués par plusieurs théoriciens, dont Paul Milgrom et Robert Wilson de Stanford et bien sûr McAfee et McMillan, ont poussé la FCC à opter pour une conception nouvelle : une vente aux enchères ascendante et simultanée dans laquelle les enchères pour toutes les licences resteraient ouvertes tant que l'offre pour l'une de ces licences serait toujours active. Le regroupement des licences était donc facilité par le fait que les offres et l'observation des offres étaient simultanées. Malgré tous ses avantages, ce type de vente aux enchères présentait un risque important de collusion entre des enchérisseurs concurrents. Pour éviter ce problème, l'identité de l'enchérisseur devait rester inconnue jusqu'à la conclusion de la vente. Mais l'enchérisseur pouvait encore trouver un moyen de signaler son intention pour s'assurer l'attribution de sa licence favorite à un prix minime. Les plaintes sur ce genre de comportements ont augmenté quand des nouvelles plages du spectre ont été mises aux enchères. Ainsi, Mercury PCS, un opérateur de télécommunications américain, a été accusé d'avoir marqué son intérêt pour une licence spécifique en janvier 1997 en faisant des offres dont les derniers chiffres correspondaient au code postal de la ville qui l'intéressait. Les consultants des enchérisseurs, quant à eux, se sont bien gardés de divulguer leurs recommandations. On peut simplement penser que la théorie des jeux a aidé ces derniers à renforcer la rationalité de leurs enchères et à comprendre et influencer la conduite de leurs concurrents.

En fait, la théorie des jeux permet d'introduire un degré de rationalité plus élevé dans le processus d'offre en favorisant la conception de stratégies optimales ; les théoriciens des jeux ont compris depuis longtemps que, dans la fixation des enchères, faire une offre égale au montant que l'on est réellement prêt à payer risque d'aboutir à ce que l'on appelle la « malédiction du gagnant » : s'imaginer qu'une licence aura la même valeur pour toutes les entreprises alors que chacune d'elle a une idée différente de la valeur qu'elle pourra avoir. Il est évident que l'enchère gagnante risque de provenir de la société la plus optimiste. Mais l'estimation de la valeur des fréquences radio par la société la plus optimiste sera biaisée à la hausse (elle sera trop élevée), même si celle de chaque enchérisseur individuel ne l'est pas. Et si le plus offrant l'emporte sans tenir compte de cet effet, il aura surpayé la licence et son succès sera une malédiction. Pour arriver à développer un algorithme pour des offres en tenant compte de cet effet, il faut avoir recours à la théorie des jeux.

La théorie des jeux peut être aussi utilisée par l'enchérisseur pour comprendre les motivations de ses concurrents et formuler des stratégies capables de modifier leur comportement. En particulier, si l'un d'entre eux s'engage à remporter une licence de façon crédible, il pourra l'obtenir pour un prix égal à zéro, dans la mesure où ses concurrents risquent d'être peu tentés d'enchérir quand ils sauront qu'ils ne gagneront pas. Un exemple illustre cette situation : l'attribution de licences pour des villes comme Minneapolis pour seulement 1 dollar au cours de la vente de fréquences de transmissions de données sans fil en 1997.

Bref, en identifiant les motivations individuelles de tous les joueurs dans chacune des conceptions de la vente aux enchères, la théorie des jeux a permis aux conseils et organisateurs de comprendre l'impact des règles du jeu sur le comportement des acteurs. Nous conclurons avec les propos de McAfee et McMillan dans l'article précité : *« Le rôle de la théorie est de refléter le comportement des personnes dans diverses circonstances et d'identifier les compromis découlant de la modification de ces circonstances. »*

Résumé

Contrairement à de nombreux autres outils mis au point par les économistes, la théorie des jeux n'a pas pour objet d'apporter des réponses chiffrées à un problème. Dans cet article, Luis Garicano démontre qu'elle permet de comprendre comment différents joueurs interagissent sur un marché dans des circonstances bien précises. Une telle approche enseigne aux participants non seulement l'art de jouer, mais les aide aussi à appréhender le comportement de leurs concurrents et ce qui risque de se produire s'ils décident de modifier les règles du jeu. La théorie des jeux a contribué à étendre de façon significative la portée de l'analyse stratégique, à aiguiser la concurrence et à faire évoluer les politiques des entreprises.

Elle a également eu des répercussions dans le domaine des procès, de la biologie de l'évolution et des sciences politiques.

de dollars plutôt que de se heurter de front avec vous et remporter seulement 10 millions de dollars. A l'inverse, si vous optez pour la PGA, il sponsorisera l'ATP et préférera réaliser un bénéfice de 40 millions de dollars au lieu de vous affronter directement et n'obtenir que 5 millions de dollars. Vous savez donc que si vous pouvez bouger le premier, ce qui est la meilleure solution, vous annoncerez que vous sponsorisez l'ATP et votre concurrent se reportera certainement sur la PGA.

● **Engagement et crédibilité**

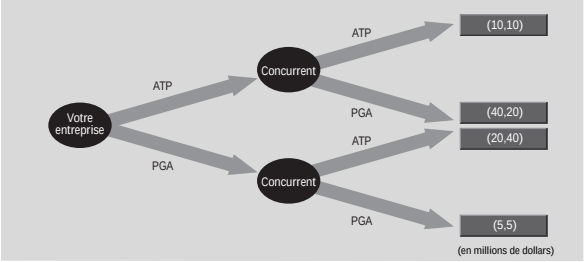
En permettant à votre entreprise de prendre les devants, nous avons transformé l'interaction en une interaction séquentielle. Dans notre contexte, cela veut dire que vous devrez faire de la publicité pendant le tournoi ATP quoi qu'il arrive. Et si votre engagement à promouvoir l'ATP est crédible, vous éviterez une rivalité coûteuse.

L'annonce de votre intention de promouvoir l'ATP ne suffit pas pour convertir le jeu de la figure 3 en jeu séquentiel. Un concurrent doutant de votre intention risque encore d'essayer d'imposer un autre résultat d'équilibre, sachant qu'une fois mis devant le fait accompli, vous finirez par battre en retraite. Par conséquent, pour changer réellement l'issue du jeu, votre *engagement* stratégique dans la publicité doit être *crédible*. Mais comment faire ?

Dans leur ouvrage « Thinking Strategically », une excellente et très accessible introduction à la théorie des jeux, Avinash K. Dixit de l'Université de Princeton et Barry J. Nalebuff de l'Université de Yale proposent une taxinomie des moyens à la disposition des acteurs pour s'engager à l'avance dans une action susceptible de devenir irrationnelle une fois que leurs concurrents auront bougé leurs pions. Passer des contrats, se forger la réputation de ne jamais faire marche arrière ou brûler tous ses vaisseaux et prendre des décisions irréversibles figurent parmi les possibilités suggérées.

Figure 4

Le jeu du sponsoring quand une entreprise bouge la première



● **Le dilemme du prisonnier**

Deux criminels sont arrêtés par la police pour avoir commis un crime grave. Celle-ci n'a aucune preuve de leur participation au crime et les a arrêtés pour une infraction mineure. Le procureur leur propose un marché : celui qui dénonce l'autre échappera à tout châtiment tandis que l'autre sera condamné à une lourde peine de prison.

S'ils se dénoncent l'un l'autre, ils risquent tous deux de passer un bon nombre d'années en prison.

Mais, la stratégie dominante pour chacun est de dénoncer l'autre. Résultat : ils finissent tous les deux par être condamnés à des peines de prison relativement lourdes.

● **La bataille des sexes**

La figure 3 fait référence à un jeu paradigmatique appelé « la bataille des sexes ». Les joueurs veulent coordonner leurs actions, mais celles-ci sont différentes. Dans l'exemple (politiquement incorrect) qui a donné le nom à ce type de jeu, un mari et sa femme doivent décider comment organiser leur soirée. Le mari préfère assister à un match de football tandis que sa femme souhaite aller au théâtre. Mais, pour tous les deux, ce qui compte avant tout, c'est d'être ensemble. C'est la même situation dans le monde des affaires quand deux entreprises veulent coordonner leurs standards respectifs, mais que chacune souhaite que sa propre technologie soit retenue.

● **Les barrières à l'entrée**

Un exemple important de jeu séquentiel est celui des *barrières à l'entrée*. Il s'agit pour un participant éventuel de décider de pénétrer ou non un nouveau marché. Le nouvel entrant sait que l'entreprise en place sera plus tentée d'adapter sa stratégie lorsqu'elle sera confrontée à un nouveau candidat. Le problème de cette entreprise consiste donc à s'engager de façon crédible dans une stratégie tout en sachant pertinemment qu'elle ne sera pas optimale par la suite (baisse des prix après l'entrée par exemple) dans le but d'influencer l'approche du nouvel entrant et de le dissuader de pénétrer le marché.

Ce type de jeu a une structure formelle proche des « jeux de dissuasion nucléaire » qui ont eu lieu autrefois entre les Etats-Unis et l'Union soviétique. Les Etats-Unis ont dû s'engager de façon crédible dans des stratégies, qui devaient s'avérer parfaitement irrationnelles après coup, comme faire exploser le monde en réponse à une invasion « mineure » en Europe occidentale. A partir du moment où les Etats-Unis se liaient les mains de cette façon, ils pouvaient éviter un premier raid de l'URSS en Europe occidentale. Dans son analyse des stratégies nucléaires « The Strategy of Conflict » (1960), Thomas Shelling fait remarquer que, paradoxalement, *« le pouvoir de contraindre un adversaire dépend du pouvoir de se lier soi-même »*.

● **L'information**

L'exemple de la dissuasion soulève plus explicitement un problème que nous avons ignoré jusqu'à présent. Il est souvent difficile pour chaque joueur de savoir où se trouvent ses concurrents à chaque niveau du jeu. Et les incertitudes sont nombreuses : fait-il marche arrière ? Prend-il ma menace au sérieux ? Les études les plus récentes sur la théorie des jeux portent sur les jeux en « information imparfaite », c'est-à-dire les jeux dans lesquels les participants ont une information asymétrique sur les gains. L'article sur la mise aux enchères d'ondes hertziennes aux Etats-Unis donne une idée de cette analyse (page III).

● **Usage et limites de la théorie des jeux**

Contrairement à d'autres outils conçus par les économistes qui fournissent directement des solutions chiffrées (comme les courbes de demande ou le modèle des options de prix de Black-Scholes), la théorie des jeux ne doit pas être utilisée pour « résoudre » le jeu et apporter une réponse chiffrée. En fait, les résultats des jeux sont souvent sensibles aux hypothèses émises par l'auteur du modèle sur le *rythme* des mouvements, *l'information* disponible et la *rationalité* des décisions des joueurs. Le simple jeu de sponsoring présenté dans la figure 4 en est une excellente illustration. Le résultat du jeu dépend largement des informations que possède un joueur sur la décision irréversible de son concurrent, avant de prendre sa propre décision.

L'intérêt majeur de la théorie des jeux est qu'elle donne une idée de la structure de l'interaction entre les participants. Il s'agit non seulement d'apprendre la bonne façon de jouer, mais aussi de comprendre les possibilités existantes et les conséquences du *changement des règles du jeu*.

Si, par exemple, Boeing réalise que sa guerre des prix avec Airbus est comparable au dilemme du prisonnier, il pourra changer la règle du jeu et supprimer l'intérêt, pour lui comme pour Airbus, de s'engager dans cet affrontement. De la même manière, Wal-Mart, confronté à la menace d'une forte baisse des prix par Amazon.com pour le dissuader d'entrer sur le marché des livres en ligne, essaiera d'analyser les motivations d'Amazon pour répondre à sa menace et être ainsi mieux préparé à prendre une décision. Un prochain article de la série explique comment l'on peut combiner la théorie des jeux avec l'organisation de scénarios pour développer un outil d'aide à la décision pour les interactions stratégiques complexes et sensibles à de telles limites. ●

Gérer le risque avant qu'il ne vous gère

Une catastrophe comme l'explosion de l'usine Ford, en 1999, reste rarissime. Mais la gestion des risques opérationnels, dans une entreprise, est un défi au quotidien.

KEITH J. CROCKER

C'est certainement le jour le plus épouvantable de ma vie », faisait remarquer William Clay Ford Jr, président de Ford Motor, quand il est venu se rendre compte en février 1999 des dégâts provoqués par l'explosion, due au gaz naturel, de la chaudière n° 6, qui avait détruit une partie de la centrale de River Rouge à Detroit dans le Michigan. Cette catastrophe avait provoqué la mort de 6 personnes et fait 14 blessés graves, privant d'électricité l'usine de 550 ha.

Certes, la remarque de William Clay Ford Jr portait davantage sur la dimension humaine de cette tragédie, mais elle donnait aussi matière à réflexion du point de vue de l'entreprise. La centrale de Rouge River − pièce maîtresse du rêve d'Henry Ford, qui était de construire des voitures de A à Z sur un même site − alimentait en électricité, air comprimé, eau et vapeur d'eau 6 unités d'assemblage et de pièces détachées, avec un effectif de 10.000 personnes, ainsi que l'usine Steel Rouge indépendante de Ford. Bien qu'elle fût une merveille de l'ingénierie de notre époque, la concentration de la production à River Rouge avait suscité le pire cauchemar pour un gestionnaire de risques, car les conséquences de la fermeture de cette usine intégrée devaient ensuite se répercuter sur tout le réseau d'approvisionnement interne de Ford.

La première unité touchée fut l'usine d'assemblage de Ford Mustang, qui avait effectué des heures supplémentaires avec 2 équipes de 10 heures par poste pour produire son modèle sport compact, qui avait beaucoup de succès. Ensuite, ce fut au tour de l'unité de tôlerie spécialisée dans la fabrication d'ailes et autres pièces similaires pour 16 des 20 usines Ford en Amérique du Nord. Le résultat ne devait pas se faire attendre. Les équipes passèrent de 8 à 4 heures dans 3 unités : celle de Wayne County, qui fabriquait les Ford Escort et les Mercury Tracer, celle de Wixom (Michigan) qui assemblait les luxueuses Lincoln, et celle de Lorain (Ohio) qui produisait les camionnettes Ford Econoline. Ce n'est pas tout. La baisse de la production enregistrée par l'usine de châssis de Rouge River devait aussi entraîner la suppression des heures supplémentaires prévues dans les unités de camions de Kansas City (Missouri), Norfolk (Virginie) et Oakville (Ontario).

Et même à ce régime réduit, la production n'était alors alimentée que par les stocks de sécurité existants et les approvisionnements en transit qui, une fois épuisés, devaient inévitablement entraîner la fermeture d'usines. Les répercussions s'avérèrent encore plus sérieuses pour Rouge Steel, une société beaucoup plus petite que Ford. De plus, il fallait attendre encore un an au moins avant que ne soit achevée la centrale de rechange, d'un budget 240 millions de dollars, qui avait été prévue.

Les risques opérationnels

Si les conséquences économiques des grandes crises financières, comme le non-remboursement des emprunts russes ou les dévaluations monétaires entraînées par les crises asiatiques, attirent l'attention de la presse populaire, en revanche les risques apparemment banals associés à l'exploitation quotidienne des entreprises

− ou risques opérationnels − font rarement la une des journaux, sauf s'ils s'accompagnent de catastrophes susceptibles de défrayer la chronique. Pour la plupart des sociétés, la gestion du risque opérationnel se situe là où est l'action. Un vaste panorama : responsabilité sur les produits, responsabilité environnementale, pertes matérielles, pertes d'exploitation, indemnisation des ouvriers, problèmes liés aux prestations santé et retraite des salariés. Les exemples ci-dessous illustrent bien la difficulté de la situation. Le récent changement intervenu dans la législation américaine sur la responsabilité, qui limite à 18 ans la responsabilité d'un fabricant, par exemple, a incité Cessna à produire pour la première fois depuis 15 ans des avions légers à monomoteur, dans le cadre du conglomérat américain Textron. A Albuquerque, au Nouveau-Mexique, un jury a accordé une indemnité de 2,9 millions de dollars à Stella Liebeck dans le litige qui l'opposait à McDonald's, le géant américain du fast-food, pour une histoire de café brûlant renversé. La Commission américaine sur la santé et la sécurité du travail vient d'envisager certaines limites aux risques encourus par les ouvriers exposés au cadmium qui, selon les estimations, auraient coûté au moins 160 millions de dollars par an. Cependant, la Cour suprême a confirmé la décision du tribunal de New York déclarant conjointement responsables des effets du DES ou diéthylstilboestrol −un médicament contre l'avortement spontané prescrit pour la dernière fois en 1971 − tous les fabricants de ce produit. Dans une autre décision, la Haute Cour du Texas a décidé qu'une chaîne de magasins de proximité pouvait être condamnée à verser des dommages-intérêts à la famille d'un employé assassiné en l'absence de témoins du meurtre. Enfin, les employeurs américains se plaignent d'avoir du mal à trouver un assureur leur proposant des polices abordables pour couvrir leurs salariés, les compagnies d'assurance-maladie étant de plus en plus sélectives dans la rédaction de leurs polices.

Comme le montrent tous ces exemples, la gestion des risques opérationnels est un problème croissant pour l'entreprise, d'autant plus qu'un seul événement peut lui faire encourir des risques multiples. En pratique, la gestion des risques comporte 4 étapes distinctes : l'identification du risque, son atténuation et son évitement, son financement et la gestion de la crise.

Identifier les risques

Nombre des risques potentiels sur le lieu de travail peuvent être facilement identifiés, comme c'est le cas avec les machines dangereuses ou les câbles électriques dans une usine, ou encore les sols glissants dans un point de vente. D'autres facteurs de risque ne sont perçus que par des spécialistes ou des personnes ayant une expérience dans le secteur de l'analyse des risques. En effet, nombreux sont les dangers qui échappent à un œil non exercé, comme celui de s'abriter sous un arbre quand on ignore tout des dangers de la foudre. En concentrant la production d'électricité, de vapeur et d'air comprimé exigée par les différentes unités de fabrication de Ford sur son site et par l'usine de Rouge Steel, la centrale de Rouge River réduisait certainement les coûts d'ingénierie. Le complexe de Ford Dagenham, aux abords de Londres, a d'ailleurs une conception similaire. Cependant, les risques de cette approche opérationnelle s'avèrent aussi très sérieux. En plus du coût de l'interruption d'activité, Rouge Steel a dû faire face à une action en justice intentée par les employés de Ford, car elle était également propriétaire de la centrale. A l'instar de la législation de la plupart des Etats américains, celle du Michigan stipule que l'indemnisation des ouvriers est le seul moyen de remédier aux blessures subies sur le lieu de travail, ce qui limite la responsabilité de l'employeur dans cette situation. Il était donc difficile pour les salariés de Ford de poursuivre directement l'entreprise. Toutefois, cette protection ne semblait pas s'étendre aux poursuites similaires intentées par le personnel de Ford contre Rouge Steel. Le plus insidieux dans tout cela, ce sont les risques latents résultant de l'évolution des règles légales ou des normes de précaution. La notion de responsabilité environnementale contingente est aujourd'hui d'actualité. Elle englobe les risques encourus, dont le montant est inconnu et change en fonction d'événements qui se sont déjà produits.

Le Cercla ou le « Superfund » de 1980 a créé un précédent. Cette législation sur le nettoyage des substances dangereuses a introduit une responsabilité non seulement stricte, c'est-à-dire sans obligation de faute, mais encore conjointe et solidaire sur l'assainissement des décharges recueillant les déchets dangereux. En d'autres termes, même si une entreprise respecte toutes les lois applicables au moment de l'évacuation des déchets ou se trouve simplement être l'actuel propriétaire du site existant, elle sera strictement responsable des coûts du nettoyage et de la réparation des dégâts causés aux ressources naturelles. Et puisque cette responsabilité est conjointe et solidaire, même des sociétés n'ayant que faiblement contribué au risque seront entièrement responsables de son montant total, ce qui conduit inévitablement à essayer de faire porter le délit sur celles qui en ont « plein les poches ». Cette responsabilité contingente va même jusqu'à être transférée au nouveau propriétaire en cas de fusion ou d'acquisition et pourrait éventuellement s'étendre jusqu'aux bailleurs de fonds de l'entreprise.

Daniel S. Sobczyncki, le directeur assurance de Ford, est un fervent partisan de l'évaluation proactive des risques. Il déclare : *« Les risques potentiels les plus élevés sont ceux qui ne sont ni identifiés ni gérés. Il est indispensable d'évaluer vos risques et de tirer des enseignements des autres. Le problème, quand on se fie à son expérience personnelle, c'est qu'on ne tire une leçon qu'après avoir subi l'épreuve. »*

Réduire les risques

Une fois que la nature d'un risque est identifiée, l'étape suivante consiste à élaborer une stratégie rentable pour atténuer l'exposition de l'entreprise à ce risque. En règle générale, cela exige que l'on définisse des tactiques pour réduire la probabilité que le risque ne se concrétise, ainsi que des actions opportunes qui, une fois adoptées, réduiront les pertes ultimes susceptibles de découler d'une catastrophe. L'installation d'extincteurs dans un entrepôt, par exemple, réduit les dangers pouvant résulter d'un incendie. Mais l'inspection régulière des câbles électriques contribue à diminuer le risque d'incendie lui-même.

Pour savoir si une stratégie particulière visant à atténuer un risque est sensée sur le plan de la rentabilité, il faut vérifier qu'elle résiste à une analyse coût-avantages, afin de voir si le coût de la mise en œuvre dépasse la réduction attendue des risques encourus.

Si de telles décisions peuvent paraître relativement simples du point de vue de l'entreprise, les choses se compliquent dans la réalité. Dans plusieurs affaires, allant de la propension aux incendies des Ford Pinto en cas de collision par l'arrière jusqu'à la décision plus récente attribuant 9,4 milliards de dollars à titre de dommages-intérêts à 6 personnes brûlées dans un accident mettant en cause une Chevrolet Malibu de 1979, en passant par le débat sur la sécurité de la conception « en amazone » des réservoirs de carburant des « pick-up » de General Motors, les jurés ont en effet montré qu'ils avaient de solides préjugés contre les analyses coût-rentabilité dans les situations susceptibles d'entraîner la perte de vies humaines.

Effectivement, dans le cas de la Malibu, la simple existence d'une analyse de coût-rentabilité par un ingénieur de General Motors (la note « Ivey » de 1973, aujourd'hui tristement célèbre, montrait que l'incendie d'un réservoir ne coûtait que 2,40 dollars au constructeur alors que sa reconception se serait élevée à 8,59 dollars) a été considérée par les jurés comme une preuve du mépris de l'entreprise à l'égard de la sécurité des consommateurs, même si rien ne prouvait que cette analyse ait été demandée ni même vue par la direction. Manifestement, une entreprise qui procède à une analyse économique formelle de comparaison de coûts sur le cas d'accidents mortels évitables (théoriquement) le fait à ses risques et périls, au moins dans le climat juridique qui règne à l'heure actuelle.

Financer les pertes

Même en prenant de sérieuses précautions pour réduire les risques opérationnels identifiables, les entreprises peuvent encore être exposées à des risques résiduels, et doivent, dans ce cas-là, s'interroger sur le meilleur moyen de financer le coût des pertes qui en résultent.

Traditionnellement, les entreprises sont prêtes à assumer les risques qui entraînent des pertes peu importantes ou relativement prévisibles. Elles le font soit en les traitant comme une dépense ordinaire (stratégie adoptée par les commerçants confrontés au vol à l'étalage ou au chapardage de leurs employés), soit en ayant recours au crédit (comme dans le cas d'une entreprise qui emprunte pour remplacer une machine indispensable définitivement perdue).

Les pertes plus importantes ou plus incertaines sont généralement transférées à un assureur indépendant, possédant une expertise reconnue dans le type de sinistre concerné. A son tour, l'assureur réduira le coût des risques qu'il assume par une mise en commun des risques (en associant les risques de plusieurs entreprises et en utilisant les primes versées par celles qui ne subissent pas de pertes pour indemniser celles qui en subissent − c'est ce que l'on appelle en statistique « la loi des grands nombres ») ou par la répartition des risques (en revendant des fractions de son portefeuille de risques assumés sur le marché de la réassurance). Dans de nombreux environnements, particulièrement dans les petites entreprises, cette approche est encore la norme.

Toutefois, les grandes entreprises adoptent une approche de financement des risques opérationnels de plus en plus agressive. Nombre d'entre elles ont choisi de reprendre en interne des fonctions antérieurement dévolues aux assureurs indépendants. Cette rétention accrue des risques leur permet d'éviter les coûts discutables importants (comme les taxes et honoraires) associés à la souscription des polices. Souvent, ces sociétés encourent suffisamment de risques pour être leur propre assureur, et doublent cette stratégie par la souscription de polices d'assurance pour des catastrophes identifiées, afin d'absorber les pertes au-delà des limites de la rétention de risques qu'elles se sont fixées. Bien évidemment, cette rétention augmente encore l'importance de la stratégie de gestion des risques pour l'entreprise, puisque c'est elle qui supporte finalement les coûts. De plus, elle a un inconvénient : le montant des réserves destinées à couvrir les pertes et le traitement des demandes d'indemnités est fixé sans l'expertise d'un assureur. Toutefois, la société a toujours la possibilité de solliciter le conseil d'un assureur à titre de service indépendant. Il s'agit d'une solution souvent adoptée par les entreprises américaines qui assurent elles-mêmes le coût des prestations maladie de leurs salariés, mais louent les services d'un assureur traditionnel pour gérer les tâches administratives liées au traitement des demandes.

La plupart des entreprises préfèrent conserver le contrôle que leur assure la rétention des risques dans les litiges sur les demandes d'indemnité. A défaut, la décision est laissée à la seule discrétion de l'assureur, dont les intérêts dans le règlement du litige ne convergent pas toujours avec ceux de l'assuré. Certaines entreprises encourant des risques opérationnels importants ont décidé de contourner le marché de l'assurance primaire, et de placer leurs risques directement sur le marché de la réassurance internationale. Face au développement d'une nouvelle série d'outils pour la titrisation des risques, ces sociétés finiront peut-être par circonvenir les marchés de la réassurance traditionnelle. Parmi ces instruments, on peut citer « l'obligation catastrophe » qui, en fonction des caractéristiques de l'offre, met en jeu les intérêts ou le capital dans l'éventualité d'une catastrophe prédéterminée. Ces outils ont d'abord été utilisés par les assureurs comme alternative à la réassurance, pour se couvrir contre les risques d'ouragan ou de tremblement de terre. Cependant, plus le marché deviendra mature, plus ils séduiront les entreprises qui souhaitent transférer directement leurs propres risques opérationnels.

Après la catastrophe...

Malgré tous les programmes d'identification préalable, d'atténuation et de financement des risques, il y aura toujours des accidents. Dans ce cas, les actions prises immédiatement après l'événement peuvent avoir un impact critique − positif ou négatif − sur l'ampleur de la perte finale. Dans l'agitation qui a suivi le désastre de Rouge River, M. Clay Ford Jr a donné sa carte de crédit personnelle à son conseiller avec ordre d'aller voir les familles des victimes hospitalisées et de leur fournir l'aide dont elles avaient besoin pour se nourrir et se loger. Tout de suite après, on a vu arriver les consultants en ressources humaines de Ford, pour coordonner l'aide humanitaire en liaison avec United Auto Workers, le syndicat du personnel. Les fournisseurs de Ford ont également fait fi de leur calendrier de production, accumulant les heures supplémentaires pour produire des équipements de commutation électrique ainsi que des chaudières portables fournissant de la vapeur. Le Département incendie de Detroit a même envoyé un de ses bateaux pour remplir les réservoirs d'eau et les canalisations de Rouge. Enfin, Detroit Edison, le fournisseur d'énergie électrique local, a réussi à construire en l'espace d'une semaine une sous-station extérieure, un ouvrage dont la réalisation exige en général plus d'un mois. Une semaine après l'explosion de la centrale, Rouge River était à nouveau opérationnelle, un bel exploit sur le plan de la gestion d'une crise. Ford doit certainement une partie de ce succès aux relations établies depuis longtemps avec ses fournisseurs et la communauté. Il est vrai que dans le Sud-Est du Michigan, les gens disent qu'ils travaillent « chez Ford » (comme ils diraient « chez Henry ») et que le sentiment d'appartenance à une famille est profondément ancré. Mais les actions de la direction après la tragédie ont aussi beaucoup compté.

D'autres entreprises ont tiré des leçons de ces situations, parfois de façon douloureuse. Ainsi en 1986, quand des gélules analgésiques de Tylenol mélangées à du cyanure ont provoqué le décès d'une personne, le fabricant de ce produit, Johnson & Johnson, a réagi immédiatement en faisant rappeler publiquement toutes les gélules, et a développé par la suite la génération d'emballages inviolables que l'on utilise encore aujourd'hui. A l'opposé, on citera des réactions comme celles de Johns-Manville, le fabricant américain de produits de construction et d'isolation, qui fut à une certaine époque le plus grand producteur d'amiante et s'est finalement effondré en 1982 sous le poids des demandes d'indemnité. La décision de Johns-Manville d'ignorer les risques que faisait courir l'amiante à ses ouvriers, alors que les dirigeants pouvaient soupçonner le problème depuis longtemps, s'est traduite par d'innombrables vies ruinées par l'asbestose, et par la faillite de l'entreprise. M. Sobczynski exprime parfaitement cette idée en disant : *« Gérez le risque, ou c'est le risque qui vous gérera, et, dans ce cas, les pertes viendront au moment où vous vous y attendrez le moins. »* ●

Keith J. Crocker

Keith J. Crocker enseigne la gestion des risques et l'assurance à la University of Michigan Business School.

Résumé

Un désastre de l'ampleur de l'explosion de l'usine Ford de River Rouge, due au gaz naturel, reste le pire cauchemar que puisse connaître un gestionnaire de risques, explique Keith J. Crocker. Pourtant, il est rare que la gestion des risques au jour le jour − ou risques opérationnels − depuis le produit jusqu'à la responsabilité environnementale, en passant par les régimes de retraite et de maladie, fasse la une des journaux. On distingue 4 étapes dans la gestion des risques : l'identification, l'atténuation et l'évitement, le financement et la gestion de la crise. Dans cet article, l'auteur décrit les changements rapides intervenant sur le plan juridique, en tire des enseignements utiles pour les responsables de la gestion des risques en entreprise et analyse les nouveaux instruments de financement du risque opérationnel.

Croissance profitable et pédagogie d'entreprise

La croissance est un état d'esprit, pas une panacée. Les opportunités de développement sont, aujourd'hui, pratiquement illimitées. Pour en tirer profit, un dirigeant doit élargir ses perspectives, être capable de trancher, mais aussi de faire partager ses objectifs.

Noel M. Tichy

Noël M. Tichy est professeur à la University of Michigan Business School et consultant international spécialisé dans le leadership et le changement organisationnel.

Ram Charan

Ram Charan a conseillé des PDG et travaillé avec des conseils d'administration. Il a été cité au palmarès des 10 meilleurs pédagogues par « Business Week » pour la formation interne dans les entreprises.

NOEL M. TICHY ET RAM CHARAN

Même si le marché boursier américain continue de grimper, les chefs d'entreprise qui, eux, ne sont pas à la hauteur passent de mauvais moments : Eckhard Pfeiffer a dû quitter ses fonctions de PDG chez Compaq, tout comme Sven-Christer Nilsson chez Ericsson, le géant suédois du téléphone mobile. Quant à Howard Schultz, PDG de Starbucks Coffee à Seattle, il a vu le cours des actions de sa société chuter de 28 % en 24 heures après avoir effectué un « profit warning ».

Ces dirigeants n'avaient pas su mener une stratégie de croissance profitable pour leur entreprise. Le compte de résultat (« bottom line ») n'est plus le seul indicateur de mesure de la performance. Les marchés financiers exigent une croissance durable du chiffre d'affaires. C'est l'incapacité à relever ce défi qui a ralenti le développement de puissants conglomérats américains comme 3M, ou Emerson Electric, le grand fabricant de pièces industrielles et de composants électriques, ou Eastman Kodak, le géant des produits photographiques.

Les exhortations des PDG ne suffiront pas à remettre ces sociétés sur la bonne voie. Il faut pour cela des dirigeants dotés de ce que nous appellerons un « comportement pédagogique ». Ces dirigeants doivent avoir des idées spécifiques concrètes prêtes à être transformées en moteurs de croissance et développer une vision nette des circuits de distribution, de la segmentation de la clientèle et la façon dont la société peut s'inventer une nouvelle trajectoire de croissance. Ces idées doivent aller de pair avec une expression claire des valeurs, missions et objectifs de l'entreprise, afin de guider ses choix et d'étayer les concepts commerciaux. Avoir un comportement pédagogique, c'est savoir non seulement induire une énergie émotionnelle positive mais aussi articuler et dynamiser la force de vente autour de ces idées et de ces valeurs. Et, en plus, il faut avoir la capacité de trancher, c'est-à-dire le courage de prendre des décisions claires, de dire « oui » ou « non » sur les stratégies d'investissement, les produits et le personnel.

Se voir de l'extérieur...

Ce comportement pédagogique centré sur l'objectif d'une croissance rentable est la pièce maîtresse du « code génétique » de l'entreprise. Les leaders, à tous les niveaux, doivent s'attacher personnellement à le faire partager, et mobiliser l'entreprise pour qu'elle le mette en œuvre.

La croissance est un jeu créatif. Elle exige de la curiosité, de l'imagination et de l'énergie émotionnelle. Autant de qualités qui, à notre avis, existent, et même abondamment, dans la plupart des entreprises actuelles. Elles ne sont simplement pas toujours visibles au premier coup d'œil. Mais si les dirigeants sont capables de laisser libre cours aux idées de leurs collaborateurs, on voit alors s'épanouir cet énorme potentiel créatif latent, qui sommeille dans beaucoup d'entreprises.

Pour élaborer une stratégie de croissance durable, il faut d'abord bien cerner la différence entre l'offre proposée par votre entreprise et ce que recherchent les gens : bien souvent, les deux ne coïncident pas.

Pour y parvenir, vous devrez mobiliser toutes vos ressources d'énergie et d'imagination, analyser votre entreprise en fonction de ses clients passés et futurs. Il faudra vous poser de multiples questions sur ce qui se passe dans la réalité et ce qui se produit sur le marché. En d'autres termes, vous chercherez à découvrir comment évolue la demande, ce qu'il y a derrière le changement, et où résident les nouvelles opportunités.

Lorsque vous regardez votre entreprise de l'extérieur, certaines questions se posent − avec retard : quelles sont les demandes que nous satisfaisons à l'heure actuelle ? Quelles sont celles auxquelles nous pourrions répondre aujourd'hui, et comment combler le fossé entre les deux ? Quels sont les avantages que nous possédons ? Quels sont ceux dont nous devons nous doter ? Quelles sont les compétences dépassées sur lesquelles l'entreprise doit réduire ses investissements ?

© PIXIB & M Productions

La croissance durable que réclament avec insistance les actionnaires ne s'obtient pas simplement en fixant des objectifs « olympiques » au chiffre d'affaires : le comportement des dirigeants, leur capacité à trancher, à définir clairement les buts mais aussi à laisser libre cours au flux créatif qui sommeille dans bon nombre d'entreprises, joue un rôle déterminant dans une mobilisation réussie des énergies.

C'est cela, regarder l'entreprise de l'extérieur et de l'intérieur à la fois. Cela vous paraît simple et évident ? Alors, votre société applique sûrement déjà cette approche.

Il est dans la nature de l'esprit humain de prendre ce genre de distance. Mais, curieusement, très peu d'entreprises essaient réellement de se voir à travers le regard des autres. Celles qui essaient de prendre du recul tendent à observer leur environnement à travers le prisme des produits et des processus. Elles gardent les yeux fixés sur ce qu'elles fabriquent, et essaient d'imaginer ce qu'elles pourraient faire pour développer leurs ventes. Ces entreprises et leur personnel sont enfermés dans leur propre passé et leur propre expérience. Et lorsqu'elles prennent du recul, elles s'aperçoivent surtout qu'elles sont coincées dans des secteurs et des compétences de base sans grandes perspectives. Et si vous n'avez pas de perspectives de croissance en termes de ventes, voici ce qui vous attend :

− Votre marché est en danger. Même si vous vous en sortez encore bien, votre marché n'est plus aussi sûr. Des sociétés puissantes et avides de croissance − que vous n'avez peut-être même pas encore identifiées comme vos concurrentes − lancent déjà des initiatives pour pénétrer ces marchés. Quand elles y arriveront, elles répondront mieux que vous à la demande de vos clients. Et si vous ne faites rien avant qu'elles n'attaquent, il sera trop tard ensuite pour les rattraper.

− La valorisation de votre entreprise est en danger. Les investisseurs − banquiers, pour les sociétés non cotées, ou actionnaires, pour les sociétés cotées − ne se contentent pas des gains issus des réductions de coût, ils veulent aussi voir ceux qui découlent de la croissance.

− Votre capital humain est en danger. Faute de croissance, vous n'arriverez pas à attirer et à conserver les personnes dont vous avez besoin, c'est-à-dire celles qui ont de l'enthousiasme, de l'ambition, de l'imagination, des idées et en qui vous pouvez avoir confiance. Ces gens-là recherchent les sociétés qui ont de vastes horizons devant elles.

« Elargir la mare »

Lorsqu'ils prennent du recul, les dirigeants des entreprises qui affichent une croissance équilibrée, profitable, ont une vision large, et s'interrogent sur les marchés connexes qu'ils pourraient éventuellement alimenter. Pour reprendre une métaphore souvent utilisée, ils cherchent à élargir la mare dans laquelle ils pêchent, ce qui est l'antithèse même de l'augmentation de la part de marché.

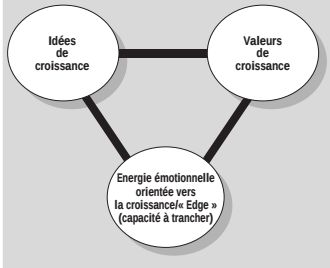
Le but du jeu est en fait de replacer votre part de marché dans une perspective plus large, en la considérant à nouveau comme une part de votre marché potentiel.

A titre d'exemple, une société possédant 40 % d'un marché de 10 milliards de dollars recherchera une « mare » beaucoup plus grande où pêcher, même si elle n'en détient peut-être que 4 %. C'est exactement ce que dit Jack Welch, PDG de General Electric, l'équipementier électrique américain, quand il conseille à ses leaders de redéfinir leur marché en un nouveau marché dont ils ne détiendraient pas plus de 10 %.

En 1995, par exemple, Bob Nardelli, président de GE Power Systems, une filiale de General Electric aux Etats-Unis, ne se sentait pas vraiment rassuré malgré une part de 50 % du marché des équipements de production électrique. Un marché, pourtant, de 20 milliards de dollars. En fait, il s'était rendu compte que celui-ci stagnait, et que la déréglementation allait offrir des opportunités à de nouveaux entrants. Il a donc profité du rachat du fabricant de turbines à gaz Nuovo Pignone en Italie non seulement pour étendre sa présence en Europe, mais aussi pour pénétrer de nouveaux segments de marché dans les secteurs du gaz et du pétrole. Aujourd'hui, il a complètement redéfini sa « mare », et il pêche dans un bassin de 700 milliards de dollars, englobant toute la chaîne de valeur de la

Figure 1

L'élément moteur du leadership : un comportement pédagogique sur la croissance



production et de la distribution d'énergie, de la source à l'utilisateur final. Il a généré un taux de croissance incroyable, à deux chiffres, dans un secteur d'activité qui était jusque-là mature, à la fois lent et lourd, et il a créé une nouvelle trajectoire de croissance ainsi qu'un vaste éventail de possibilités pour son groupe. Tout cela passe par une transformation des perspectives et un élargissement des horizons.

On peut citer d'autres exemples similaires :

− Le transporteur américain Federal Express s'est ouvert une perspective de croissance en proposant la livraison des composants en 24 heures aux sociétés qui doivent honorer des commandes rapides sans avoir de stocks importants. Ce faisant, FedEx a dépassé le simple métier de la livraison rapide pour devenir, aussi, un logisticien.

− Quand Bill Gates, à la tête de Microsoft, a conclu que l'avenir de son groupe dépendait d'Internet, et pas seulement du développement de logiciels, il a trouvé un nouveau gisement de croissance pour le géant américain des logiciels.

− GE Medical Systems, une autre division de General Electric, a développé de nouvelles sources de croissance à deux reprises, d'abord avec la mondialisation, puis en se diversifiant dans les services.

− Chacune des 28 unités de GE Capital était, au départ, une nouvelle source de croissance.

− Enfin, Dave Holmes a défini une nouvelle trajectoire de croissance pour Reynolds and Reynolds Co., une société qui fournit des systèmes et services de gestion de l'information. Partant de la vente d'imprimés et de systèmes informatiques, il a « élargi sa mare » en aidant ses clients à améliorer leur rentabilité, et a ajouté à son offre absolument tout ce qu'il fallait pour cela, depuis la gestion de base de données jusqu'à l'assistance au pilotage.

Equilibrer la croissance

Toute croissance n'est pas forcément une bonne croissance. *« Le pire de tous les maux, c'est le chiffre d'affaires »*, avait déclaré Roberto Goizueta au magazine « Fortune ». Pourtant, l'augmentation du chiffre d'affaires de Coca-Cola n'était pas précisément un mauvais chiffre... En fait, ce qu'entendait Goizueta, le PDG, c'est que la création de valeur pour les actionnaires était la priorité des priorités. Et pour ce faire, la croissance doit être profitable et efficace en termes de capital.

Trop souvent, les gens voient la croissance comme la panacée universelle capable de résoudre tous les problèmes de résultats. Ils engagent des ressources dans de nouvelles entreprises sans se donner le mal de s'assurer au préalable de leur productivité et de leur rentabilité. C'est un raisonnement simpliste : « Grandis et l'argent viendra ». Mais l'argent ne vient que si avantage concurrentiel il y a.

Nous croyons, nous, que la seule croissance valable est une croissance durable et équilibrée, une croissance du chiffre d'affaires mais aussi de la rentabilité. Les objectifs « olympiques » de croissance du chiffre d'affaires vont de pair avec une réduction continue des coûts, une amélioration constante de la qualité, une restructuration, si nécessaire, et un réinvestissement intelligent du capital.

Ainsi, Jorma Olilla a hissé Nokia, le groupe de télécoms finlandais, en tête du palmarès des entreprises européennes sous le rapport de la croissance profitable. En 1992, ce PDG, alors âgé de quarante et un ans, avait réussi à transformer ce conglomérat confus et en perte de vitesse en un fabricant de téléphones mobiles très pointu, doublant son chiffre d'affaires au cours de la même période. Après trois années de croissance fulgurante, les jeunes managers de cette entreprise avaient fini par acquérir une très haute confiance en eux, à la limite même de l'arrogance. En 1997, Olilla connut de sérieux déboires et le cours de l'action de sa société perdit 38 %, après qu'il eut annoncé que ses bénéfices étaient sous pression à cause d'une mauvaise évaluation de la demande. Il mobilisa des « équipes commando » de leaders afin de remettre Nokia sur les rails. Ce qui fut fait avant fin de l'année 1997. Olilla en a tiré douloureusement la leçon et a réussi à acquérir un comportement pédagogique sur la croissance profitable.

Un état d'esprit

La première leçon de cette histoire, c'est que l'excellence opérationnelle est décisive : sans elle, l'entreprise peut mourir. La deuxième, qu'un bon assortiment de valeurs, pour un chef d'entreprise, doit comprendre l'humilité, une saine « paranoïa » et une volonté bien ancrée de mobiliser et de dynamiser les gens en élargissant leur potentiel, et en restant proche d'eux dans les temps difficiles (Olilla n'a renvoyé aucun de ses directeurs, même si certains sont restés quelque temps sur la touche, après les problèmes rencontrés en 1997). Finalement, il a appris le rôle le plus difficile pour un dirigeant : enseigner aux autres la capacité de trancher, c'est-à-dire de prendre des décisions délicates sur les coûts, les réductions de coût et les investissements. Le principal défi que doit relever un dirigeant, c'est d'avoir un comportement pédagogique centré sur une croissance profitable, de le communiquer à tous dans son entreprise, et de former des leaders/professeurs à tous les échelons pour que le « code génétique » de l'entreprise induise une trajectoire de croissance.

La croissance est un état d'esprit, comme l'ont montré à plusieurs reprises de grands patrons d'entreprise. A notre époque où les opportunités de développement sont quasi illimitées, aucun secteur d'activité n'a atteint sa maturité, et tous les marchés sont encore ouverts. La voie du changement part d'un raisonnement économique de base... et du bon sens mis au service de la performance financière. Mais, bizarrement, celui-ci ne semble pas être la chose du monde la mieux partagée. ●

Résumé

Aujourd'hui, le compte de résultat d'une entreprise à lui seul n'est plus le seul indicateur de mesure des performances d'une entreprise, et le défi à relever est celui d'une croissance équilibrée, expliquent Noel M. Tichy et Ram Charan. Pour assurer une croissance stable, les chefs d'entreprise doivent faire preuve de ce que les auteurs appellent un « comportement pédagogique » (« teachable point of view ») et la « force de trancher » (« edge »). Ces capacités, correctement mises en œuvre, renforcent la créativité et la motivation du personnel, et permettent d'éviter les pièges habituels dans lesquels ont pu tomber certaines sociétés américaines et européennes. La croissance est un état d'esprit doublé d'un jeu créatif. Pour réussir, l'entreprise doit d'abord prendre du recul et « élargir la mare » dans laquelle elle pêche. A une époque où les possibilités de développement sont quasi illimitées, aucune activité n'a atteint le stade de la maturité, et tous les marchés restent ouverts. Pour ne pas dévier du droit chemin, les entreprises ont tout intérêt à respecter les fondamentaux économiques qui sont à la base des performances financières solides.

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, diplômés 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. : 33.1.45.51.09.09 / Fax : 33.1.45.51.09.08
Programmes gérés à New York par ISM USA
internet : http://www.ism-mba.edu e-mail : info@ism-mba.edu

ISM

Convergence des offres de services et concurrence

Un schéma concurrentiel traditionnel arrivé à maturité, le développement autour d'Internet de nouvelles formes de commerce et l'expression de certaines attentes des consommateurs sont à l'origine de l'accélération du mouvement de convergence des offres de services.

François Couturier

François Couturier est directeur au sein de l'activité conseil en management de PricewaterhouseCoopers. Ses interventions concernent tout particulièrement les travaux de prospective sectorielle et de modélisation économique pour le secteur information communication entertainement et services.

FRANÇOIS COUTURIER

La compétition que se livrent les grands opérateurs de services n'a cessé de s'intensifier depuis maintenant plusieurs années. Plus récemment, on a vu se développer des mouvements de rapprochement entre des secteurs d'activités qui évoluaient dans des environnements concurrentiels distincts. Les exemples récents ne manquent pas comme le développement par Cegetel et Havas Voyages American Express d'une offre de services d'information pour les voyageurs d'affaires, l'acquisition par Edison de 50 % d'International Water Limited lui permettant d'opérer au niveau international sur toute la gamme des « utilities », distribution d'eau, de gaz, d'électricité. Parmi tous les exemples de ce type, la direction des partenariats mise en place par l'assureur AXA traduit encore plus clairement la volonté de développer des services convergents en vue d'accompagner ses clients dans les actes de consommation de la vie courante (services d'urgence, révision et entretien de la voiture, services financiers, surveillance de l'habitation...).

Le renforcement récent du lien entre AXA et la BNP s'inscrit dans une démarche permanente d'élargissement de l'offre aux particuliers. Sans que ce mouvement n'ait à ce jour réellement bouleversé nos habitudes de consommation, la plupart des entreprises leader des services ont d'ores et déjà mis en œuvre des politiques d'acquisition ou des partenariats intersectoriels visant à créer des univers de consommation adaptés à chaque segment de clientèle. On recense parmi les secteurs qui catalysent actuellement les principaux mouvements de convergence, les télécoms, les médias, la banque, l'assurance, les utilities, la grande distribution.

● Ce que désigne la convergence des offres et les raisons de ce mouvement stratégique

La convergence des offres ne se limite par au rapprochement technique des produits mais correspond plutôt au mouvement d'assemblage de différentes offres de services. Elle vise à créer un facteur d'innovation par la modification des caractéristiques techniques ou économiques d'une offre. L'offre convergente peut prendre des formes multiples. Si la plus ancienne est probablement l'association des services bancaires et d'assurance, elle se manifeste aujourd'hui autour des services de télécommunications. Quand un banquier offre à ses clients un abonnement réduit à Internet pour qu'ils effectuent par eux-mêmes les opérations à faible valeur ajoutée de gestion de leur compte. Quand un câblo-opérateur intègre à son offre des services de téléphonie et Internet. Quand un opérateur de télécommunications propose des minutes gratuites en échange de coupures publicitaires. Toutes ces offres exploitent les possibilités offertes par l'association des services. On peut estimer que l'accélération actuelle du phénomène de convergence des offres repose sur la conjonction de trois facteurs. Un premier lié à la nature et au degré de maturité du schéma concurrentiel traditionnel dans lequel évoluent depuis de nombreuses années la plupart des services de masse et qui semble trouver ses limites dans le cadre de la « nouvelle économie ». Un second résultant du développement autour d'Internet de nouvelles formes de commerce, celles-ci se substituant partiellement aux structures actuelles de distribution des services. Un troisième inhérent aux attentes plus ou moins exprimées des clients pour retirer davantage de bénéfices (prix, qualité, flexibilité, disponibilité...) de l'ouverture à la concurrence de la quasi-totalité du secteur des services.

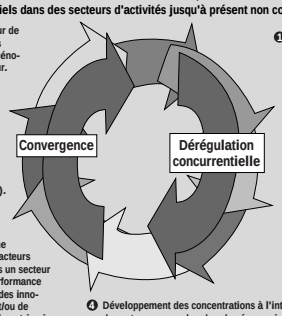
Le schéma concurrentiel dominant actuellement pour les principaux services au grand public (téléphone, banque, assurance, média, entertainment) est essentiellement organisé par secteurs, au sein desquels se développe la concurrence. Dans cette configuration, pour des marchés relativement matures et dérégulés, les entreprises doivent privilégier l'amélioration constante du positionnement prix de leurs offres tout en assurant un niveau de service d'une qualité comparable à celle de leurs concurrents. Pour nombre de ces activités, la recherche d'économies d'échelle est essentiellement traduite par le développement d'une politique de croissance externe, de concentration avec d'autres industriels du même secteur. De plus en plus, cette stratégie classique pourrait apparaître comme n'étant pas la seule bonne réponse en particulier dans le contexte de la « nouvelle économie ». D'une part, parce que les gains associés à la mise en commun de pans entiers d'activités sont bien souvent conditionnels et nécessitent que les pratiques professionnelles entre acteurs soient relativement homogènes. D'autre part, parce que plus le mouvement de concentration s'accélère et plus il consiste à intégrer des acteurs à plus faible valeur ajoutée au risque de détruire de la valeur. Enfin, parce que de nombreuses entreprises performantes ne peuvent disposer de par leur taille ou leur secteur d'activité d'origine des moyens financiers pour conduire sur le long terme une politique d'acquisition ambitieuse. Modifier les contours de l'offre et le modèle économique associé et créer de la valeur par la mise en commun du patrimoine de connaissance client issus de secteurs d'activité différents peut permettre le développement de facteurs de différenciation complémentaires à la concentration sectorielle.

Si le mouvement de convergence peut permettre le développement d'une stratégie alternative au modèle concurrentiel classique, le développement autour d'Internet de nouvelles formes de commerce crée un second ensemble de facteurs favorables à son développement. En créant une structure de commercialisation des offres quasi indépendante des réseaux traditionnels, le commerce électronique érode un facteur clef de différenciation concurrentielle de nombreux opérateurs de services, la couverture géographique. En standardisant l'accès aux offres du marché, Internet met en compétition opérateurs traditionnels et nouveaux entrants. Ces derniers développent de nouveaux facteurs de différenciation ; innovation dans les offres et services proposés, prix de ventes attractifs liés à l'absence de charges dédiées aux structures de distribution traditionnelles et à leur migration, développement de capacités d'adressage de la clientèle de masse rapides et peu coûteuses. Confrontés dans leur secteur à de nouveaux entrants issus du e-commerce, les opérateurs traditionnels doivent aussi affronter la concurrence de portails multiservices fonctionnant sur des modèles de rémunération essentiellement liés à l'audience. Issus d'une évolution tendancielle du modèle ISP, ces opérateurs qui se sont développés initialement à partir de modèles économiques reposant sur l'association passive d'offres organisées pour adresser des communautés spécifiques de consommateurs évoluent maintenant vers des modèles plus dynamiques. Le e-commerce crée donc des ruptures essentielles du modèle concurrentiel actuel. Il nécessite pour les opérateurs traditionnels de développer de nouvelles stratégies pour faire face conjointement à l'érosion des revenus sur leur cœur de métier et contrôler la reconfiguration d'une partie des structures de commercialisation et de distribution selon un modèle organisé en communautés de consommateurs. Dans ce schéma concurrentiel, les opérateurs de services qui ne disposent que d'un spectre d'offres étroit seront naturellement désavantagés.

Le troisième levier du phénomène de convergence des offres est pour l'essentiel dicté par les attentes des consommateurs. La dérégulation de la plupart des secteurs des services et l'ouverture des grands marchés mondiaux à la concurrence ont, ces dernières années, augmenté considérablement l'offre dans tous les domaines. Pourtant, pour de nombreux consommateurs, le bénéfice d'une telle diversité est resté souvent théorique. S'il n'existait pas avant Internet d'outil pour accéder massivement à l'offre, les moteurs de recherche présents sur le réseau se sont toutefois révélés souvent insuffisants pour aider le consommateur non averti à accéder de façon personnalisée aux services désirés. Pour le consommateur, la valeur créée par le distributeur réside dans trois capacités : sélectionner, comparer, proposer. Pour un opérateur de services, améliorer ces trois fondamentaux nécessite d'analyser et de comprendre globalement l'univers de consommation de ses clients. D'une modification d'un comportement d'achat sur une offre peut souvent se déduire des impacts sur des offres voisines. Les opérateurs de services ont sur ce plan deux défis majeurs à relever. D'une part, ils doivent améliorer l'impact de leurs offres « cœur de métier » sur les clientèles cibles. D'autre part, ils doivent développer de nouveaux concepts d'offres en se fondant sur l'observation d'univers de consommation plus larges qu'aujourd'hui.

La dérégulation concurrentielle à l'origine du phénomène de convergence — Figure 1

Le cycle économique à l'origine du phénomène de convergence favorise la propagation des phénomènes de dérégulation concurrentielle d'un secteur d'activité à un autre. Il est de ce fait susceptible de créer des perturbations des équilibres concurrentiels dans des secteurs d'activités jusqu'à présent non concernés.



❷ Une situation d'instabilité (évolution tendancielle ou conséquence d'une déréglementation) provoque une modification rapide des schémas concurrentiels.

❸ En l'absence de possibilités de différenciation par la qualité perçue (paramètre accélérateur), offensive concurrentielle axée sur la différenciation par le prix engendrant une baisse rapide de la marge.

❹ Développement des concentrations à l'intérieur du secteur pour rechercher des économies d'échelle et notamment par le développement de la présence à l'international.

❺ Pour échapper à la course à la valeur ultime (prix de vente égal au prix de revient), les acteurs réalisent des investissements massifs dans un secteur connexe qui permettent de préserver la performance financière du groupe, et/ou de développer des innovations sur le périmètre initial des offres et/ou de réaliser des synergies avec des éléments du patrimoine initial de l'entreprise.

❻ Exploitation de nouveaux facteurs de différenciation par élargissement des caractéristiques techniques de l'offre (ex : téléphonie sur le câble ou diffusion radio sur la téléphonie mobile) et/ou modification du modèle économique (ex : accès Internet financé par la publicité).

❼ Ces investissements massifs sont un facteur de dérégulation du schéma concurrentiel dans le secteur connexe et de propagation du phénomène de convergence dans un autre secteur.

❶ Développement de capacités d'investissement importantes au sein d'un secteur mature (offre stabilisée).

Source : PricewaterhouseCoopers

● Vision des offres de services convergentes et nouvelles structures concurrentielles

Les travaux à caractère prospectif effectués par PricewaterhouseCoopers proposent un schéma de développement des services électroniques s'appuyant sur trois univers de consommation, le foyer, le bureau, la mobilité. A chaque univers, correspondant à des attitudes de consommation et à des besoins spécifiques, est associée une offre de services diversifiée. Accessible sur le terminal de référence, téléviseur, PC, téléphone mobile, l'offre proposée au consommateur exploite pour partie des informations collectées sur ses habitudes de consommation habituelles lorsqu'il se trouve placé dans l'un des trois environnements de référence. Un tel schéma mise sur le développement de flux importants de transactions électroniques échappant aux circuits de distribution traditionnels (agences de voyages, traders...).

Ce schéma d'une forte convergence des offres de services a des conséquences radicales sur les structures concurrentielles actuelles. Outre la juxtaposition des processus d'intermédiation électronique aux processus de distribution traditionnels, il substitue, pour partie, aux fonctions classiques de gestion de clientèle, des fonctions nouvelles de gestion de « bundle » (agrégats) d'offres. La naissance d'une fonction d'agrégation de services, structurant les univers de consommation, modifie la logique concurrentielle dans laquelle opérait jusqu'à présent les offreurs de services. A une logique concurrentielle visant à la recherche d'un positionnement stratégique optimal sur un secteur particulier des services s'ajoute une bataille pour la maîtrise des fonctions d'agrégation de services, moteurs essentiels des nouveaux modes de consommation liés au e-commerce.

Quel que soit le périmètre des services proposés par « l'agrégateur » (ou « bundler »), ce dernier contrôle l'offre, résultat de la présélection, et surtout ses caractéristiques économiques. L'attrait exercé par le « bundle » de services mobiles, foyer ou bureau, tient d'abord aux modalités de tarification des services. Par le développement de modèles liant offres à faible marge et offres à forte marge, il permet de sortir d'une concurrence frontale sur les prix, service par service.

Autre atout des « bundlers » : la capacité à proposer des services adaptés au comportement d'achat des clients. La plus-value du « bundler » n'est pas exclusivement liée à sa capacité à assembler des services et à les exploiter sans quoi la valeur ajoutée créée sera insuffisante pour assurer la pérennité de ces nouveaux intermédiaires. Pour le consommateur, le « bundler » crée de la valeur s'il sait adapter son offre à nos habitudes individuelles de consommation. Customiser des portails pour le foyer en fonction des habitudes de consommation de chaque habitant permet d'offrir au consommateur un nouveau service personnalisé. Nombreux sont les consommateurs qui tireraient bénéfice de cet accès élargi à l'offre au travers d'un service de gestion personnalisé. Dans un tel cadre, gérer les services courants associés par exemple au foyer comme le téléphone, les programmes audiovisuels, les services financiers, les services à domicile... au travers d'une offre simplifiée, adaptée régulièrement aux attentes individuelles, aux habitudes et à la localisation du consommateur pourrait procurer un gain de temps et permettre un accès simplifié au meilleur rapport qualité-prix. Sans pour autant transformer chacun d'entre nous en un acheteur international expert.

Cette vision du développement de la convergence des offres par la création de portails individualisés, organisés en trois univers de consommation commence à voir le jour essentiellement dans le monde des industries des télécommunications et des médias. D'abord, parce que la création de portails multiservices nécessite des compétences présentes principalement chez les opérateurs de télécommunication et les câblo-opérateurs. Ensuite, parce que plus fondamentalement l'adhésion d'un secteur d'activité comme la banque ou l'assurance à ce mouvement ne se justifie que dans la mesure où la pression concurrentielle à l'intérieur du secteur est telle que seule la combinaison de structures de distribution e-commerce et la création de « bundle » d'offres permet de développer une alternative stratégique préservant la valeur.

● Comment prendre en compte la convergence dans la stratégie de l'entreprise

L'apparition d'un axe concurrentiel basé sur la convergence des offres nécessite pour tout acteur des services qu'il soit opérateur de télécommunications, câblo-opérateur ou banquier, des adaptations stratégiques. Réduction progressive des investissements sur les structures de distribution traditionnelles et développement de positions durables sur la gestion de portails multiservices en sont, dans ce contexte particulier, les principales. Pour que l'association des services soit pleinement profitable aux opérateurs concernés, celle-ci doit répondre à deux principes majeurs. D'une part, construire le bouquet en recherchant des leviers de valeur tels que l'association d'un service courant à faible valeur ajoutée avec un autre, moins consommé, mais à plus forte rentabilité. Dans cette configuration, le levier de profitabilité reposera sur le développement des usages sur l'offre à forte valeur ajoutée, l'autre service assurant une « capture » efficace de la cible de consommateurs visée. D'autre part, s'associer avec un partenaire disposant d'informations complémentaires sur les comportements de consommation des clients. Les positions importantes que prennent les opérateurs bancaires dans les opérations de convergence en est sans nul doute le meilleur exemple. Prendre en compte la convergence dans la stratégie de l'entreprise nécessite l'adaptation de scénarios sectoriels de développement, la définition d'un axe de croissance orienté sur le développement d'une politique d'offres multiservices. Parmi les clefs de ce mouvement stratégique, trois semblent capitales :

− Détecter suivant son secteur d'origine le meilleur moment pour agir,

− Elaborer et mettre en œuvre des stratégies de rapprochement multiples en scellant par des accords capitalistiques les liens entre les opérateurs des services qui constituent le cœur à valeur ajoutée de l'offre,

− Assurer une adhésion massive de son patrimoine client à ce mouvement de transformation des caractéristiques de l'offre.

Anticiper la création des offres convergentes permet de disposer de nombreux atouts mais qui sont souvent transitoires. Choix multiples de partenaires, capacité à tester de nouveaux modes de tarification des « bundles » de services, prime à l'innovation accordée par les investisseurs, sont autant de raisons d'initier tôt un mouvement de convergence. Toutefois, la principale difficulté rencontrée par le management dans la mise en œuvre de cette politique sera certainement la réticence à partager avec d'autres secteurs, les compétences, la connaissance du marché, la maîtrise de la relation client déjà acquise par ailleurs.

Construire une stratégie de développement d'offres de services convergentes s'apparente au parcours que pourrait suivre un détaillant alimentaire qui souhaiterait se recycler dans la restauration fast-food. Définir, sur la base de sa connaissance de la clientèle, la composition de l'offre. Sélectionner comme constituants principaux des produits qui s'appuient sur des modèles économiques complémentaires. Assurer la pérennité des relations avec les fournisseurs clefs. Développer l'offre par ajout de produits à forte marge autour du cœur de l'offre. Etoffer la gamme pour couvrir une cible de clientèle plus large. Pour un opérateur de télécommunications ou un banquier, la construction d'offres convergentes pour les univers mobile, foyer, bureau répond au même principe : passer d'une logique concurrentielle centrée sur les produits à une logique centrée sur des offres multiples. Le contrôle de l'offre est lié au contrôle de l'alliance entre les services qui en constituent le cœur. Pour un opérateur, le choix de modalités d'alliance, prises de participation, partenariats commerciaux est ici essentiel pour assurer à moyen terme la maîtrise de la stratégie de développement.

Comme elle vise la transformation des caractéristiques habituelles de l'offre, techniques comme économiques, la convergence est un facteur potentiel de déstabilisation de la relation client. Le développement d'actions spécifiques envers les clients, préalablement à la mise en œuvre d'une politique de convergence, est nécessaire et peut passer en particulier par la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de communication et de fidélisation. Le choix d'une double stratégie de fidélisation reposant sur des primes à court terme pour préserver les capacités d'acquisition de nouveaux clients et d'un bonus à long terme pour protéger le capital client peut, suivant les offres, apporter une réponse satisfaisante à cet impératif. Le secteur bancaire (ex : BNP-Paribas) a entrepris ce mouvement de protection de son capital client, notamment en proposant des taux préférentiels sur ses produits à ses anciens et plus fidèles clients.

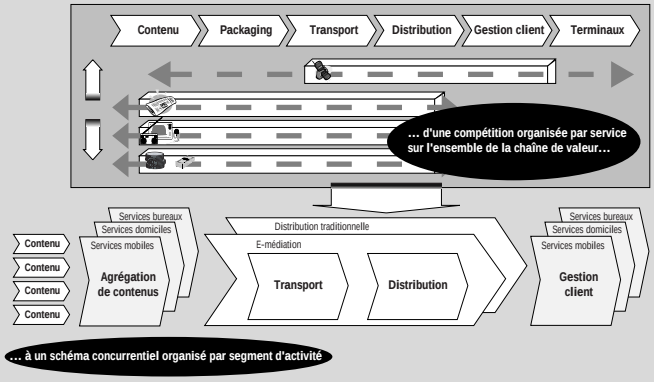
Le phénomène de convergence doit être l'occasion d'une attention particulière, non seulement parce qu'il révèle la mise en œuvre progressive de nouveaux schémas concurrentiels qui dépassent le périmètre des marchés traditionnels, mais aussi parce qu'il a pour principale conséquence la modification des modèles économiques sur lesquels se sont construits, depuis des années, la plupart des services « de commodités ». Les opérateurs de télécommunications, groupes audiovisuels, bancaires, ont d'ore et déjà acquis la capacité à mettre en œuvre ce mouvement stratégique. Le parcours de l'opérateur de télécommunications Telefonica est à ce titre éloquent. Mise en œuvre dans un premier temps d'une politique d'acquisition sectorielle très volontariste. Dans un second temps, consolidation des liens capitalistiques entre entités du groupe permettant de faciliter la mise en œuvre d'économies d'échelle et d'améliorer la rentabilité des investissements. Enfin, développement d'accords stratégiques dans les secteurs bancaires et des médias, l'alliance BBVA-Telefonica étant de ce point de vue l'un des exemples récents les plus significatifs.

Cette année encore, favorisés par les investisseurs qui craignent une érosion incontrôlable de leurs marges, le secteur des télécommunications et le secteur bancaire figureront probablement à nouveau au palmarès des fusions et acquisitions. Pour tous les opérateurs de services, le développement de capacités dédiées à l'observation des évolutions des modèles économiques dominants sur leurs marchés actuels semble une nécessité. Cette précaution pourrait aussi s'étendre à des secteurs voisins avec lesquels des synergies d'offres pourraient voir le jour. ●

Figure 2

La nouvelle chaîne de valeur résultant de la convergence

Une réorganisation des marchés par univers de consommation qui modifie les schémas concurrentiels initiaux



Source : PricewaterhouseCoopers

Résumé

Avec le développement du commerce électronique, les entreprises des services revoient leur périmètre d'intervention. Confrontées pour la plupart d'entre elles à une concurrence violente sur leurs services traditionnels, l'extension du périmètre de leurs offres associée à l'invention de nouveaux modèles de rémunération apparaît comme une alternative stratégique à développer. Initiée par les opérateurs de télécom et média, notamment par la création de bouquets de service associant offres audiovisuelles, services de télécommunications et Internet, le mouvement de convergence pourrait bien s'étendre à l'ensemble des services de masse. Il répondrait ainsi aux attentes des consommateurs pour des services plus « flexibles », disponibles, accessibles... Toutefois, les modifications induites par ces offres sur des fonctions clefs des opérateurs, en particulier stratégie/marketing/distribution et ventes, risquent de provoquer une restructuration profonde des métiers du tertiaire, affectant tout autant la banque, l'assurance, les utilities que les opérateurs de télécoms et de services audiovisuels. La convergence devrait nécessiter pour la plupart des opérateurs de services de masse le développement de nouvelles compétences pour suivre, comprendre et anticiper l'évolution des modèles économiques actuels de leurs offres.

Philippe Lorino

Philippe Lorino est professeur à l'ESSEC, docteur en sciences de gestion et ingénieur en chef des Mines, ancien élève de l'Ecole polytechnique. Il a été directeur dans le groupe Bull (1987-1992) et conseiller technique au cabinet du ministre de l'Industrie (1981-1983).

Cohérence : la quête du Graal

Mettre en œuvre une politique de gestion au service de la stratégie de l'entreprise est un processus complexe, qui doit être actualisé en permanence et faire la part belle à la compréhension collective, à l'évaluation des compétences et aux logiques d'apprentissage.

PHILIPPE LORINO

Que dirait-on d'un commandant de navire qui, excellent navigateur par ailleurs, établirait sa navigation pour se rendre à Valparaiso, puis piloterait avec des instruments déréglés, qui risqueraient de lui faire mettre le cap sur San Francisco ou sur Acapulco ? Cela paraîtrait pour le moins absurde, et l'on s'étonnerait sans doute que ce marin ne se soit pas plus préoccupé de l'état de ses instruments.

C'est pourtant, d'une certaine manière, ce qui se produit dans certaines entreprises, où les stratégies définies et affichées par les dirigeants sont plus ou moins directement contredites par les logiques de gestion en place et les comportements qu'elles induisent. Il y a parfois dans l'entreprise deux stratégies, l'une, « officielle », explicitement revendiquée et considérée par les acteurs comme le référentiel de leur action (*« Nous avons décidé de naviguer vers Valparaiso »*), l'autre, « réelle », celle que dessinent en creux les orientations imprimées à l'action quotidienne par les systèmes de gestion (*« Le navire se dirige de fait vers San Francisco »*). Ces deux stratégies peuvent diverger de manière significative.

L'entreprise schizophrène

Les exemples d'une telle schizophrénie sont variés : afficher une stratégie de différenciation par la qualité du service et axer de manière exclusive le contrôle de performance sur la productivité et le coût ; afficher la priorité à l'innovation et au renouvellement des produits et imposer des objectifs drastiques de rentabilité à court terme, difficilement compatibles avec des investissements de développement ambitieux ; invoquer la nécessité de se convertir d'une vision technologique des métiers à une vision « marché », et maintenir un système de gestion fondé sur des divisions agencées autour de filières technologiques ; vouloir passer d'un métier industriel traditionnel à un métier de services... et organiser le reporting exclusivement autour de lignes de produits industrielles ; prétendre à la réactivité et au « juste à temps »... et axer le contrôle budgétaire sur le rendement local des équipements, quitte à charger les stocks pour faire tourner les machines...

Comment éviter de telles incohérences ? Rien de plus simple en apparence : « il suffit » de concevoir les systèmes de gestion en harmonie avec la stratégie de l'entreprise. *« Il n'y a qu'à... »* Si c'était si facile, les erreurs citées précédemment seraient impardonnables. Certes, la recette est parfois relativement aisée à appliquer. Par exemple, si l'on s'oriente vers le développement d'activités de service, constater qu'il faut structurer le système de gestion de manière à pouvoir mesurer rentabilité et profitabilité des principaux types de prestations de services proposés aux clients ne relève pas de la prouesse managériale. On en déduira aisément les contraintes auxquelles devront se plier la comptabilité de gestion et le reporting. Une telle orientation peut ensuite soulever des problèmes pratiques de mise en œuvre, liés à la rigidité des systèmes d'information en place, mais le cap est clair, même si l'état de la mer rend la navigation difficile...

Enchaînements complexes

Malheureusement, l'entreprise bénéficie rarement d'une telle clarté dans les enchaînements entre stratégie et méthodes de gestion. Par exemple, si l'on suit une stratégie d'innovation et de renouvellement rapide de la gamme de produits, quelles sont les modalités pertinentes de contrôle budgétaire qu'il faut adopter dans les usines (mobilisées pour la fabrication de prototypes de plus en plus nombreux), dans les bureaux d'études (qui doivent absorber un nombre croissant de projets), dans les réseaux commerciaux (pour qui les lancements de produits nouveaux deviennent une mission essentielle), au service de gestion des ressources humaines ? Faut-il segmenter les coûts de distribution par produits ou par marchés ? Faut-il axer la gestion de production sur la réactivité ou sur les économies d'échelle ? Faut-il démultiplier la gestion du résultat financier sur des centres de profit internes, et, si oui, jusqu'à quel niveau hiérarchique ? Selon quelles logiques de découpage ? Faut-il responsabiliser les managers locaux sur la rentabilité des investissements ?

Les réponses à de telles questions ne sont pas toujours évidentes. En effet, déployer la stratégie dans les comportements opérationnels et les logiques de gestion est complexe, parce que les acteurs concernés par un objectif stratégique sont multiples, interdépendants, leurs interactions sont difficiles à modéliser et à prévoir, sans compter que les interactions de leurs décisions avec l'environnement sont souvent elles-mêmes très incertaines et mouvantes. Les méthodes de gestion cohérentes avec la stratégie devraient donc souvent être adoptées « à l'essai », sous réserve d'inventaire, et faire l'objet d'une mise au point tâtonnante. Une stratégie d'entreprise, c'est une série de problèmes posés collectivement à l'organisation : *« Comment nous différencier de nos concurrents par la qualité et que devons-nous mesurer pour cela ? », « Comment renouveler la totalité de notre gamme de produits dans les trois ans ? », « Comment nous doter d'ici quatre ans d'une base commerciale mondiale, et quelles sont les performances à mesurer par rapport à cet objectif ? »* La réponse ne peut guère être formulée de manière définitive et intangible, car il ne s'agit pas de problèmes de mathématiques, les acteurs de l'entreprise ne sont pas omniscients et l'environnement n'est pas parfaitement prévisible (c'est le moins qu'on puisse dire...)

Apprendre à apprendre

Piloter, c'est ainsi conduire l'entreprise dans une dynamique de résolution de problèmes et d'apprentissage collectif continus. C'est apprendre aux acteurs de l'entreprise à apprendre, avec des orientations stratégiques ciblées. Or on ne peut apprendre que de l'expérience. *« Apprendre, c'est agir »*, comme le notait Jean Piaget. On ne peut déterminer les cheminements et les performances à privilégier qu'en se penchant sur l'action collective. Piloter, c'est de moins en moins *« réfléchir, puis agir »*, c'est plutôt agir et, simultanément, réfléchir sur l'action, construire des compétences nouvelles tout en agissant, *« tracer le chemin en marchant »* (1), en ajustant régulièrement les trajectoires, en recueillant en permanence les leçons de l'expérience... Le pilotage est une itération permanente entre la « théorie de l'action » (que faut-il faire pour atteindre tel objectif, quelle performance faut-il privilégier et mesurer) et l'action.

Les organisations doivent apprendre à agir et à prendre en même temps un recul réflexif sur leur propre action. Le « nez dans le guidon » − action sans recul réflexif − et la « tête dans les étoiles » − réflexion managériale coupée de l'expérience opérationnelle − sont deux dangers symétriques, mortels et nullement incompatibles. Il s'agit, dans les deux cas, de ne pas savoir articuler action et connaissance, par exemple en spécialisant les acteurs : d'un côté, ceux qui réfléchissent et décident, de l'autre, ceux qui agissent, d'un côté, les *« doers »*, de l'autre, les *« think tanks »*. Pourtant, l'intelligence collective de l'organisation exige, comme l'intelligence individuelle, que l'on agisse et que l'on réfléchisse en même temps, dans le cadre d'une dynamique continue...

Il faut reconnaître qu'il est particulièrement difficile de maîtriser vraiment cette capacité d'agir et de « méta-agir » en même temps. Or les systèmes de gestion jouent un rôle essentiel dans cette aptitude. Ponts de l'action vers la réflexion, ils sont des supports d'apprentissage, qui offrent des cadres d'analyse de l'action et structurent la perception collective du réel. Par exemple, si les lignes de produits sont agencées autour des seuls produits matériels et industriels (des ascenseurs, des ordinateurs, des téléphones), la vision que les acteurs de l'entreprise auront du monde est une vision manufacturière : l'immatériel, le service après-vente, l'étude technique préalable, l'offre de crédit, le conseil au client, seront considérés comme des « accompagnements » du produit industriel. Des cerises sur le gâteau.

Si l'on définit des lignes de produits « services », le service devient une dimension stratégique majeure de l'activité de l'entreprise. A la limite, la perception des choses peut s'inverser totalement, le produit matériel pouvant apparaître comme un prétexte subalterne pour fournir des services.

Des idées au réel

Réciproquement, ponts de la réflexion vers l'action, les systèmes de gestion donnent aux managers un moyen de projeter leurs intentions dans les modes de fonctionnement collectifs concrets. La composition des tableaux de bord, le choix des objectifs, le mode de calcul des résultats, véhiculent des signaux pour les acteurs. Les systèmes de gestion doivent, de ce fait, être conçus par rapport à l'action et à ses finalités. L'enchaînement entre stratégie et systèmes de gestion n'est pas direct : il « transite » par l'analyse de l'action collective. Les questions successives sont : *« Où voulons-nous aller* (stratégie) ? *Qu'allons-nous faire* (système d'action collectif) ? *Comment allons-nous piloter* (systèmes de gestion) ? ». Puis, en sens inverse : *« Qu'observons-nous* (systèmes de gestion) ? *Qu'est-ce que cela nous révèle sur le monde et nos modes de fonctionnement* (système d'action collectif) ? *Que pouvons-nous en conclure sur nos objectifs* (stratégie) *? »* Entre stratégie et systèmes de gestion viennent se glisser les représentations collectives de l'action.

Evidences ? Certes. Mais évidences parfois démenties par les pratiques. Tantôt, obnubilés par la nécessaire responsabilisation des individus, les managers oublient tout simplement la dimension de l'action collective (la question *« Qui produira le résultat ? »* finit par occulter la question *« Comment*

L'Art de la Stratégie

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

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

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

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

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

- ATTENTION Date limite de commande : 30 juin 2000 -

produira-t-on le résultat ? ») Le recours exclusif ou prédominant à la responsabilisation individuelle des managers n'est efficace que si l'entreprise est atomisable sans dommage en unités indépendantes les unes des autres, ce qui n'est pas souvent le cas. Tantôt, obsédés par les exigences de leurs actionnaires et des marchés financiers, les dirigeants se désintéressent des réalités opérationnelles pour ne jurer que par les chiffres. La gestion tourne alors le dos aux réalités opérationnelles et se fait « nominaliste », optant pour le maniement exclusif de signes monétaires.

Les deux biais (ne jouer que le jeu de la responsabilisation individuelle, en ignorant celui de l'apprentissage collectif ; se contenter d'une vision strictement financière de la performance) se combinent d'ailleurs volontiers : il peut paraître commode de réduire le pilotage de l'entreprise à la fixation d'un objectif chiffré unique, et bien sûr financier, à chaque manager responsable.

Logiques d'action collective

Rappeler le rôle pivot de la description et de la compréhension des processus d'action collectifs, c'est rappeler l'évidente nécessité de comprendre collectivement les ressorts de l'action organisée et la manière dont elle produit des résultats. C'est sans doute pour rappeler la nécessité de ce retour réflexif sur ses propres modes d'action que, parmi les innovations managériales qui se sont multipliées dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise depuis une vingtaine d'années, beaucoup se caractérisent par l'attention portée prioritairement à l'analyse de l'action collective. On retrouve ainsi dans les libellés de certaines approches managériales nouvelles des mots tels que « activité », « processus », « action » : « activity-based costing », « activity-based management », « re-engineering de processus », « pilotage par processus ». Même lorsque ces mots n'apparaissent pas explicitement, les approches managériales sont souvent centrées sur l'analyse des modes d'action : modèles de « qualité totale » centrés sur les processus, politiques de « juste à temps » fondées sur la réorganisation des processus physiques, « management par projet » reposant sur un pilotage transversal des tâches, « benchmarking » comparant des performances d'activités précises d'un contexte à un autre... Ajoutons que l'intérêt croissant porté aux problèmes de connaissances et de compétences dans la gestion de l'entreprise participe de la même évolution : car la dimension de l'action, d'une part, celle de la connaissance et de la compétence, d'autre part, sont intimement liées. La compétence est un potentiel d'action, elle se nourrit d'expérience, donc d'action. L'entreprise, comme l'être humain, n'apprend qu'à travers l'action. La stratégie resterait lettre morte, discours incantatoire, si elle ne se concrétisait pas dans des logiques d'action.

Symétriquement, les systèmes de gestion sont des rites purement bureaucratiques s'ils n'influencent pas et n'éclairent pas le cours de l'action des équipes. Stratégie et systèmes de gestion doivent se rencontrer dans l'analyse (collective) de l'action (collective).

Modélisation partagée

Le pivot entre stratégie et pilotage, c'est la compréhension collective et la modélisation partagée des processus d'action. A ce constat, il n'y a guère que deux exceptions.

− Première exception : les contenus de l'activité, les processus de travail, sont déterminés une fois pour toutes et figés. L'action est une boîte noire dont les rouages ont été analysés et sont bien connus. Il n'y a pas lieu de revenir sur cette connaissance. Il n'y a pas de problèmes significatifs d'apprentissage collectif, qui pourraient conduire à modifier les objectifs en cours de route. Les mécanismes de coordination entre unités différentes ont été mis au point, largement expérimentés et sont maîtrisés par les acteurs. Il n'y a pas de situations inédites susceptibles d'imposer une coopération étroite entre équipes pour construire en temps réel de nouvelles formes de coordination. Le manager a un parfait contrôle de son entité. Disposer des ressources, c'est pour lui la condition nécessaire et suffisante pour atteindre les résultats désirés, sans ambiguïté. Dans ce cas, il suffit de décompter les ressources et les résultats, ce qui entre et ce qui sort, et de contrôler le ratio entre les deux. Des indicateurs financiers rapportant les produits aux dépenses permettent de responsabiliser le manager et de piloter les unités par leurs couples « ressources-résultats », en court-circuitant l'intelligence des modes opératoires qui font le lien entre ressources et résultats, traités comme des évidences implicites.

− Deuxième exception : l'entité à piloter bénéficie d'un niveau d'autonomie élevé, et on veut lui impartir des objectifs, généralement financiers, exclusivement fondés sur des considérations externes, par exemple sur le niveau d'expectative des marchés financiers ou des investisseurs institutionnels, sans se préoccuper le moins du monde des processus internes, laissés à la responsabilité unique du manager. Cette condition peut assez bien être remplie sur des grandes divisions ou filiales proches des marchés financiers et présentant une certaine visibilité pour eux. Les managers peuvent alors répondre de performances financières quasi assimilables à celles d'une société cotée. Plus on descend dans le niveau hiérarchique et la taille des unités pilotées, plus cette assimilation est factice, car on s'éloigne alors des marchés financiers et on multiplie les rapports de coordination non marchands avec d'autres unités de la même firme. L'approche peut même devenir carrément dangereuse par les nombreux effets pervers qu'elle risque d'induire (défauts de coopération entre unités complémentaires, survalorisation du court terme, dilapidation du capital de compétences).

En général, si aucune de ces deux conditions n'est bien remplie (stabilité des modes d'action, large indépendance des unités pilotées), la gestion est contrainte de s'intéresser aux logiques de performance opérationnelles et à l'action. Dans ce cas, les formules magiques consistant à tourner les indicateurs financiers les plus sophistiqués dans tous les sens pour intégrer le court terme et le long terme, la qualité et le coût, les économies d'échelle et les économies de variété, le rendement et le développement des compétences, le progrès continu et l'innovation en un seul chiffre, ne produiront aucun miracle.

Il n'est pas toujours possible de remplacer le contenu du flacon par son étiquette, le pilotage de l'action par le pilotage du chiffre, le chevalier par son ombre et la performance réelle par le signe financier.

Mobiliser les savoirs

Les conséquences concrètes du rôle pivot alors imparti à l'analyse collective de l'action sont multiples. Une première conséquence concerne les rôles des acteurs. Fonder la gestion sur l'analyse de l'action, c'est s'imposer de mobiliser les savoirs là où ils se trouvent, c'est-à-dire chez les acteurs opérationnels. Le dirigeant, le manager, n'est plus celui qui a le pouvoir et le savoir, celui qui a le pouvoir parce qu'il a le savoir. Il se retrouve dans la position délicate de celui qui a le pouvoir bien que n'ayant qu'une (petite) partie du savoir. Une part essentielle de sa mission va donc consister à faire émerger, mobiliser, puis faire évoluer les connaissances des divers acteurs, par les méthodes d'animation et de travail adaptées : maïeutique, résolution collective de problèmes, brainstorming structuré, consultations ouvertes, observation cadrée de l'environnement... Sa relation avec les acteurs opérationnels est, d'une certaine manière, plus équilibrée que par le passé. Il doit susciter une large confiance et afficher l'humilité de bon aloi de celui qui a besoin de l'expertise d'autrui. Le dirigeant devient un animateur d'enquête et de recherche collectives, un pédagogue, porteur de méthodologies heuristiques. Bien sûr, il décidera, arbitrera, tranchera, mais en exprimant parfois de cette manière la quintessence d'un jugement collectif dont il est le porteur et l'interprète intelligent, plutôt qu'un décret régalien.

Une seconde conséquence concerne les systèmes de gestion. Piloter, c'est trouver les voies et les moyens d'un apprentissage collectif. En conséquence, les outils de pilotage ne portent pas leur fin en eux-mêmes, mais ne valent que par la dynamique d'apprentissage collectif qu'ils déclenchent et alimentent. Ils ne sont que « prétextes à être intelligents ensemble ».

Une image en mouvement

Là encore, ce constat signifie un changement de perspective. Il est courant de considérer les outils de gestion comme des outils « scientifiques », dont la légitimité découle de leur conformité à la réalité, qu'ils décriraient de manière déterministe et dénuée d'ambiguïté (par exemple, la comptabilité comme « image fidèle », les procédures comme « scénarios d'action précis », les ERP (2) comme « modèles intégrés » de l'entreprise). Face à la complexité des phénomènes et à la multiplicité des points de vue, « l'image fidèle de la réalité » n'est qu'une utopie inaccessible et assez vaine. On se contentera donc de chercher des instruments « qui font que ça marche » et que « ça marche de mieux en mieux »... Les systèmes de gestion ont un statut pragmatique : ils doivent aider à apprendre ensemble à mieux maîtriser l'action collective. Leur efficacité est relative au type de situation rencontré et à l'état de l'environnement. Ils n'ont pas de raison de survivre aux changements de stratégie ou de contexte : ils sont relatifs et temporaires. Certes, il y a « temporaire » et « temporaire ». Le « temporaire » peut être durable. On change le système comptable ou le reporting financier moins souvent que les indicateurs de performance dans l'atelier. Plus un système de gestion est proche de l'action opérationnelle, plus il est « jetable ». Néanmoins, par nature, les systèmes de gestion ne sont ni universels ni éternels. Il est donc souhaitable de limiter les choix irréversibles au strict minimum dans leur conception, et de leur conserver un certain caractère de simplicité et de flexibilité. Gare aux superbes architectures intégrées qui offrent aujourd'hui à l'entreprise une véritable Rolls Royce de la gestion et se transforment demain en un corset qui empêche toute évolution et peut produire de redoutables effets d'asphyxie !

Gérer les compétences

Les objectifs visés : déployer la stratégie, comprendre les résultats de l'action, diagnostiquer les problèmes rencontrés, s'apparentent tous à une véritable enquête collective. Aussi les méthodes et les instruments orientés vers l'analyse des liens de causalité ou d'interdépendance systémique sont-ils logiquement destinés à jouer un rôle privilégié dans le pilotage, qu'il s'agisse de piloter la qualité, les coûts, les marges, la réactivité, la sécurité, ou la motivation du personnel... Il est tout aussi utile d'intégrer dans la culture de l'entreprise les méthodes d'identification et de résolution de problèmes (arbres causes-effets, analyse de la valeur, diagrammes d'affinités, analyses de Pareto, analyses statistiques de processus...) ou les modèles de simulation, qu'une culture comptable et financière de base.

Enfin, l'impératif d'apprentissage collectif met au premier plan des préoccupations la gestion des connaissances et des compétences. Derrière les modes d'action (processus, activités) se profilent les technologies, les savoir-faire, les savoirs, les compétences, l'expérience. Ce constat permet de relativiser certaines modes managériales actuelles, qui privilégient de manière quasi exclusive la création de valeur pour les actionnaires, et les évaluations purement financières de l'entreprise. La mode est au « nominalisme », au moment même où la complexité et l'instabilité de l'environnement exigent souvent de plonger dans le « cambouis » de l'action collective. La contradiction risque de devenir intenable. D'autant que l'entreprise, comme tout système complexe, est exposée aux « effets papillons » : de petites perturbations locales peuvent, par les effets de propagation et d'amplification, provoquer des bouleversements majeurs dans la situation globale de la firme. Le battement des ailes d'un papillon dans un champ de blé de l'Oklahoma peut provoquer une tempête tropicale à l'autre bout du monde... Une fissure dans le réservoir d'un pétrolier, un bug dans un logiciel de contrôle industriel, une erreur de diagnostic d'un opérateur de centrale nucléaire, la phrase maladroite d'un dirigeant s'adressant aux salariés, et l'équilibre stratégique de l'entreprise est remis en cause. Le nominalisme du tout-financier trouve alors ses limites. L'entreprise a la vulnérabilité de sa complexité. Plus elle innove, plus elle emploie des salariés de haut niveau, plus elle diversifie les marchés et les produits, plus elle accélère ses mouvements, plus les sources de risques sont nombreuses, et moins la gestion centralisée et bureaucratique du risque est efficace. Pour faire face aux menaces météorologiques multiples et pour en capter les opportunités, les vents et les houles les plus porteurs, il est souvent plus utile de mobiliser la connaissance d'acteurs internes et externes de statuts très divers que de jongler avec les chiffres... ●

(1) Paraphrase d'un célèbre poème d'Antonio Machado : « Caminante, no hay camino, Se hace el camino al andar » : « Voyageur, il n'y a pas de chemin, Le chemin se trace en marchant ».

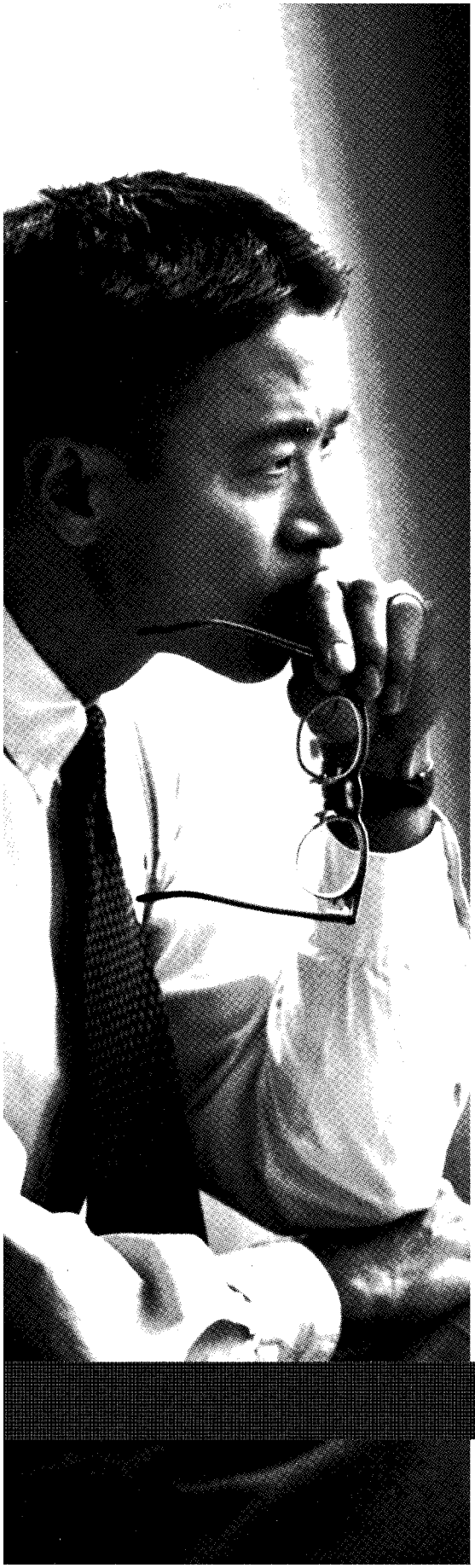
(2) ERP : systèmes d'information de gestion intégrés.

Résumé

Il y a parfois incohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses méthodes de gestion. La cohérence, en la matière, est difficile à assurer, car les relations entre logiques de gestion et impacts stratégiques sont complexes.

Cette cohérence est le produit d'une démarche collective de résolution de problèmes, qui doit être réactualisée en permanence, donc le produit d'un apprentissage collectif fondé sur l'action.

La conception stratégique des méthodes de gestion doit ainsi être fondée sur une modélisation partagée de l'action, ce qui a plusieurs conséquences : le dirigeant est avant tout un « animateur d'enquêtes collectives »; la pertinence des méthodes de gestion est purement pragmatique et contingente, et dépend de leur efficacité pour soutenir l'apprentissage; la gestion des compétences passe au premier plan des préoccupations gestionnaires.



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

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

ORACLE®
SOFTWARE POWERS THE INTERNET*

www.oracle.com

* Des logiciels qui font avancer internet