

Croître en sortant de sa niche

par

Marco Mäder

Vice-Président, Estin & Co

La croissance à long terme est le principal facteur et moteur de la création de valeur de l'entreprise. Cependant, tout marché finit nécessairement par offrir un potentiel de croissance limité : la croissance du marché ralentit, l'innovation diminue, la tendance à la commoditisation s'installe, les acteurs établis du marché concentrent les segments les plus attractifs, les marges s'érodent et offrent moins de possibilités de croissance rentable.

Tôt ou tard, dans un marché établi, les leviers stratégiques classiques n'offrent plus qu'un potentiel de différenciation faible, qu'il s'agisse de positionnement sur des segments à relativement forte croissance ou de réalisation de marges plus élevées via l'optimisation des coûts.

Les leaders de niche, c'est-à-dire les entreprises qui ont réussi à investir des marchés de niche à l'échelle mondiale et à atteindre un certain niveau de consolidation, sont particulièrement concernés par cette problématique : le marché sur lequel ils sont positionnés présente en règle générale une taille limitée, et les entreprises leaders ont la plupart du temps déjà actionné plusieurs leviers stratégiques sur ce marché. De nombreuses sociétés d'ingénierie industrielle de premier plan ont une forte présence internationale avec des produits locaux adaptés sur des marchés en croissance, sont intégrées sur plusieurs niveaux de la chaîne de valeur, ont complété leur croissance par des acquisitions, ont fortement développé les services ou encore exploitent le même marché avec de nouveaux modèles économiques parfois innovants liés à la transformation numérique. En fin de compte, tous ces leviers stratégiques – pertinents – servent à gagner des parts de marché et à concentrer la niche.

Pour chaque leader de niche arrive cependant un moment où il doit repenser radicalement sa stratégie parce que le marché visé devient trop petit et ne permet plus de croissance et/ou parce que le marché perd de son attractivité et qu'une croissance rentable n'est plus possible.

Une entreprise qui souhaite s'inscrire dans une croissance à long terme et créer durablement de la valeur n'a donc pas à répondre à la question de savoir « si » elle doit changer de levier stratégique et élargir son marché cible, mais « quand », « où » et « comment ».

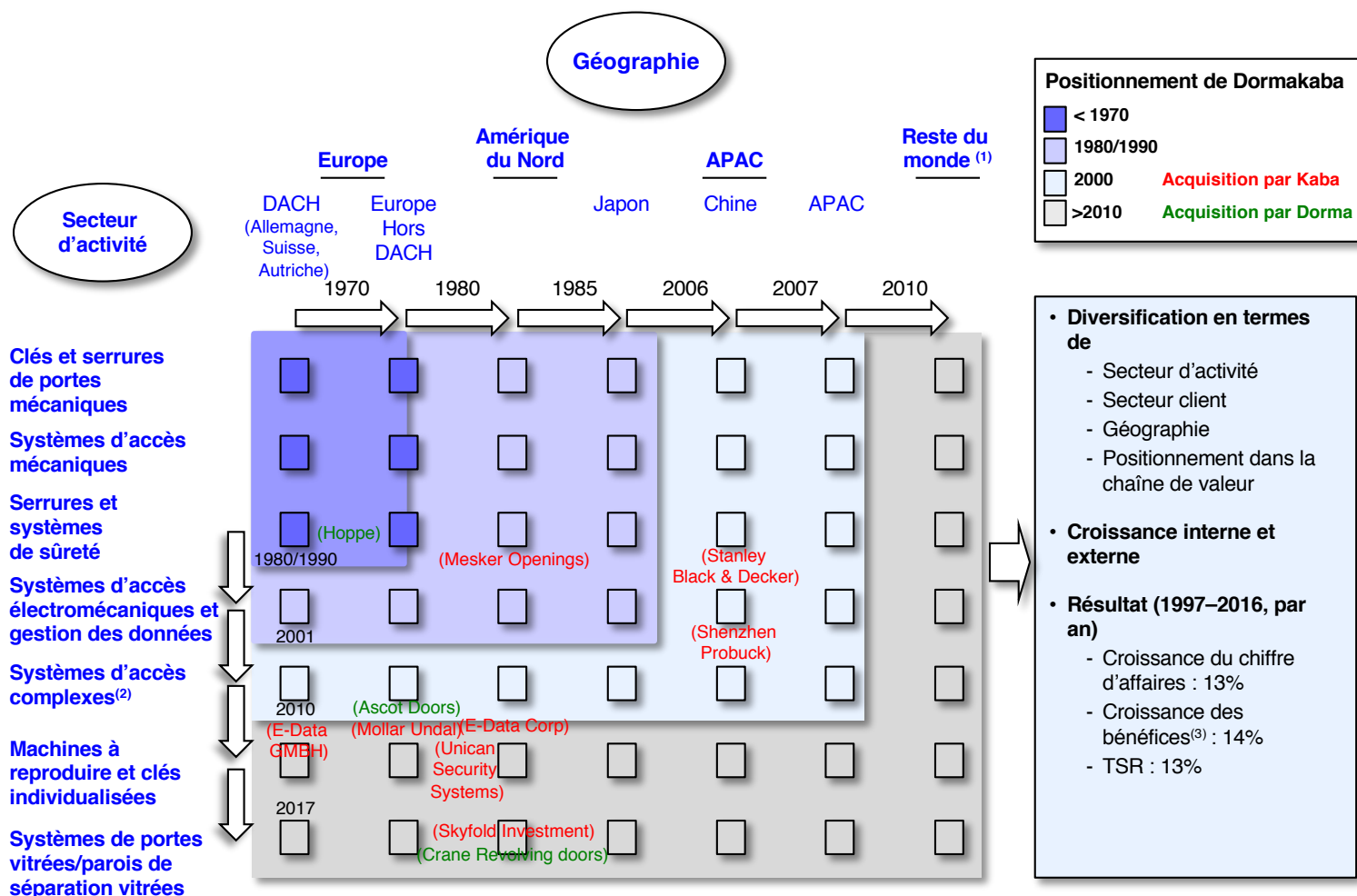
À long terme, les leaders de niche doivent pouvoir croître en sortant de leur marché de niche.

Dormakaba, par exemple, a enregistré ces 20 dernières années une croissance annuelle supérieure à 15% en élargissant continuellement sa niche (voir Tableau 1). Tout d'abord positionnées sur le marché des serrures de porte mécaniques, Kaba et Dorma (avant leur fusion) ont d'une part développé leur activité au-delà de leur activité de base selon trois axes stratégiques et d'autre part élargi leur marché cible aussi bien géographiquement qu'en termes de secteurs d'activité (en passant des serrures de porte aux systèmes de contrôle d'accès complexes puis aux parois de séparation et aux prestations de service associées) et de secteurs clients. Grâce à une stratégie de diversification pensée sur le long terme, Dormakaba a pu enregistrer une croissance rentable et créer de la valeur pour ses actionnaires, leur offrant un TSR¹ de 13%.

¹ Total Shareholder Return, y compris dividendes et actions gratuites

- Tableau 1 -

Sur une longue période, Dormakaba a constamment étendu ses activités et sa présence géographique



(1) Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud... ; (2) Hôtels, loisirs, bureaux, centres commerciaux... ; (3) EBITDA ; (4) Total Shareholder Return, y compris dividendes, actions gratuites, etc.

Sources : rapports annuels, analyses et estimations Estin & Co

Il existe de nombreuses manières de redéfinir et d'agrandir le marché cible et de planifier stratégiquement et mettre en œuvre sa diversification vers d'autres marchés.

En pratique, deux grandes catégories de stratégies de diversification sont fréquemment appliquées par les leaders de niche :

- *L'approche portefeuille* : un équilibrage des secteurs d'activité selon le potentiel de croissance, la part de marché et les potentiels de cash flows associés pour chaque secteur d'activité, en fonction des investissements nécessaires et de la possibilité d'enregistrer des profits afin de financer la croissance future sur leurs segments (les synergies entre les secteurs d'activité et la logique de connexité entre les nouveaux secteurs d'activité et l'activité d'origine jouent parfois un rôle mineur) ;
- *L'approche opportuniste* : une croissance dans des secteurs apparentés à l'activité d'origine, tenant compte des synergies, de la proximité avec les compétences existantes dans l'entreprise et des propositions de secteurs de croissance émanant de l'organisation (les objectifs de croissance globaux et les grands projets stratégiques sont souvent relégués à l'arrière-plan dans l'ordre des priorités).

C'est l'approche opportuniste qui a la préférence de nombreux leaders de niche car elle s'intègre mieux à l'organisation, ne remet pas en cause le cœur de métier historique et conduit, de manière progressive, vers des business plans et des risques bien maîtrisables. Cependant, l'ambition de croissance reste alors souvent inférieure au minimum nécessaire – et ce dès le départ, pas forcément dans la mise en œuvre.

L'avantage de l'approche portefeuille, plus large, menée à partir d'une sorte de « vue aérienne », réside dans le fait que les objectifs de croissance sont (à juste titre) déduits du marché, de la concurrence et de la capacité financière de l'entreprise ; elle permet en outre de développer une vision qui est également valable à long terme et qui intègre dans la planification des tendances fondamentales. Ainsi les segments structurellement attractifs peuvent-ils être identifiés et ciblés, même s'ils présentent un certain éloignement par rapport au cœur de métier.

Pour les leaders de niche, en réalité, une bonne stratégie de diversification devrait comporter des éléments de ces deux grandes catégories de stratégies, pour être à la fois assez ambitieuse et assez proche du cœur de métier et ainsi pouvoir prendre appui sur l'organisation existante.

Il convient d'intégrer dans l'élaboration de la stratégie les composantes élémentaires suivantes, qui seront suivies en parallèle ou de manière séquentielle :

- *Compétences clés* : identification des compétences clés de l'entreprise (compétences techniques et commerciales, processus maîtrisés, organisation...) par une réflexion autocritique et une schématisation structurée (mapping) des compétences clés et des USP (arguments clés de vente) ;
- *Marché actuellement ciblé* : détermination de la niche sur laquelle l'entreprise est actuellement positionnée, de sa position concurrentielle et des leviers stratégiques utilisés avec succès par le passé ; évaluation des potentiels de croissance restants sur le marché actuel et des possibilités d'augmentation de la valeur ;
- *Vision et ambition* : objectifs à long terme de création de valeur de l'entreprise grâce à une croissance forte, part de l'activité actuelle et de l'activité future ;
- *Axes stratégiques de diversification* : fixation des axes principaux de croissance au-delà du marché de niche actuel (en fonction de la géographie, du modèle économique, des secteurs clients...) – sans ordre de priorité dans un premier temps ;
- *Critères et processus de choix de nouveaux secteurs d'activité* : en s'appuyant sur les compétences actuelles, en fonction des conditions financières, des possibilités stratégiques dans les divers secteurs, du potentiel d'augmentation de valeur et des risques correspondants ;
- *Analyse stratégique des secteurs d'activité prioritaires* : connaissance et comparaison des données stratégiques les plus décisives pour chaque secteur (taille du marché, marge

structurelle, perspectives de croissance, tendances, degré et potentiel de consolidation...) et développement des premières stratégies de différenciation pour chaque secteur d'activité ;

- *Redéfinition du marché de niche ciblé* : formulation de stratégies de différenciation dans les divers secteurs d'activité et structuration de la stratégie globale par une logique générale cohérente d'axes stratégiques pour les divers secteurs d'activité (nouveaux et existants) (plutôt que de se positionner de manière opportuniste sur de nouveaux secteurs d'activité attractifs), en tenant compte des tendances à long terme et des possibles mutations technologiques ;
- *Adaptation du levier stratégique et de l'organisation* : adaptation de l'entreprise aux règles du jeu des nouveaux secteurs d'activité et adoption de (nouveaux) leviers stratégiques pour parvenir à construire une position de leader avec un modèle économique compétitif dans les nouveaux secteurs ;
- *Pilotage stratégique* : l'ordre de priorité des nouveaux secteurs d'activité, la planification à long terme et la définition de nouveaux modèles économiques doivent être décidés au plus haut niveau de direction ; pour la mise en œuvre, l'implication précoce des niveaux de direction inférieurs est nécessaire ;
- *Processus de mise en œuvre* : la réorientation stratégique nécessite de veiller tout particulièrement à la phase de mise en œuvre. Celle-ci doit être divisée en projets individuels associés à des responsabilités, des points de mesure et des indicateurs de performance clairs.

Si la diversification stratégique est nécessaire, elle est aussi très délicate dans sa mise en œuvre à long terme. Planification stratégique, organisation adaptée et processus sont d'importants facteurs de succès.

Février 2018

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich, New York et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.