

Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner

Boston Consulting Group

# Le Grand Livre de la Stratégie

© Groupe Eyrolles, 2009

ISBN : 978-2-212-54246-2

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## Chapitre I

# S'APPROPRIER LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE



Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. L'entreprise qui aura besoin de manière pérenne d'une moindre consommation de ressources (souvent matérialisée par une position de coût favorable) pour fournir un service donné s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant, notamment dans les périodes de croissance. Or, le comportement des coûts dans l'entreprise sur longue période est prévisible (sous réserve des remarques émises plus loin) ; il obéit à un phénomène qui a été mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group.

## La courbe d'expérience

Ce phénomène, connu sous le nom d'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience », peut être résumé de la manière simple suivante : à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production unitaires exprimés en monnaie constante de ce bien diminuent de 15 à 20 %. Cette baisse des prix et des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience a été mise en évidence dans de nombreuses industries et secteurs : ce constat a une portée universelle et se remarque sur des périodes très longues. Les graphiques ci-dessous montrent plusieurs exemples de comportements de prix et de coûts, dans les services (téléphone) l'énergie (sables bitumineux et éoliennes) et dans l'industrie (mémoires dynamiques)<sup>1</sup>. À ce stade, l'hypothèse est faite que prix et coûts évoluent de la même manière à long terme :

## Les raisons de ce phénomène

Les raisons expliquant ce phénomène ont été clairement identifiées. Elles peuvent être regroupées en six grandes catégories :

- l'apprentissage ;
- la spécialisation ;
- l'investissement ;
- l'effet d'échelle ;
- le changement technologique ;
- la maîtrise du temps.

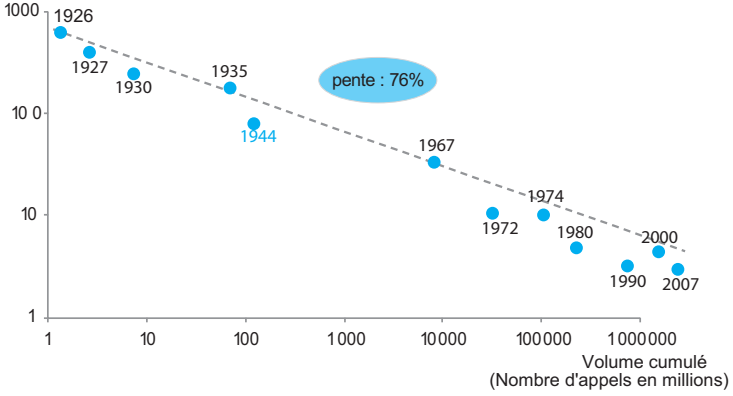
Dans chacune de ces catégories, tout ou partie des coûts baisse, qu'il s'agisse des coûts fixes, des coûts variables ou du coût d'utilisation des investissements.

1. Pour plus d'exemples, se référer à *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*, Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Éditions d'Organisation, 2004, ou aux publications du Boston Consulting Group.

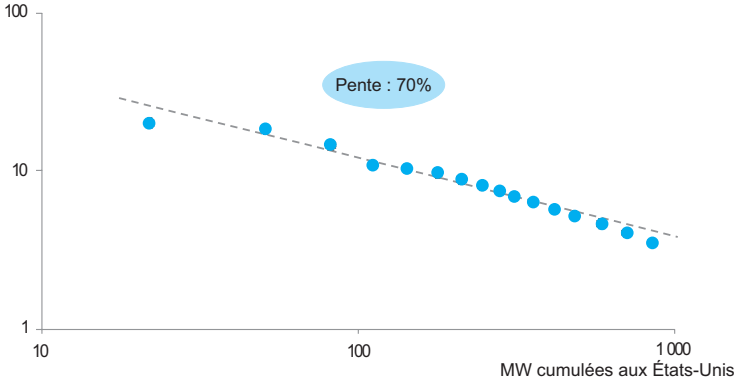
## S'approprier les fondamentaux de la stratégie

Communication téléphonique de 3 minutes entre New York et Londres

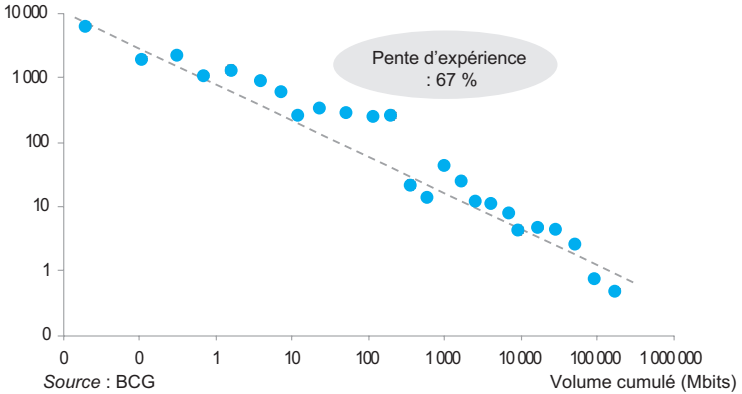
Coût d'un appel de 3 minutes entre New York et Londres en US\$ de 1990

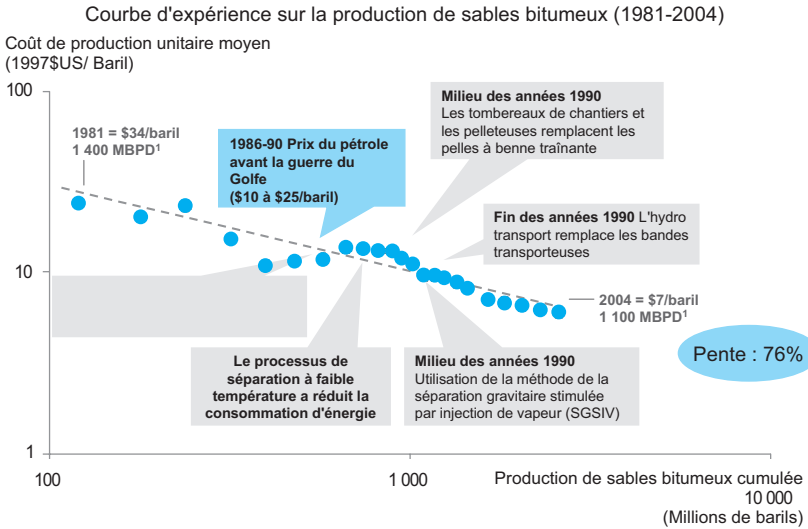


Coût moyen unitaire (cents/kWh)



Prix de vente moyen (\$ par Mbit)





## L'apprentissage

L'apprentissage est un effet qui a été observé lors de la production d'avions pendant la Seconde Guerre mondiale : le taux de décroissance des coûts de main-d'œuvre par unité produite était en général de 10 à 15 % pour chaque doublement de volume cumulé. Cet effet est facilement compréhensible : plus on fait quelque chose, mieux on le fait. D'une manière pratique, cela signifie que l'on peut produire le même bien avec moins de temps ou que l'on peut en produire plus dans le même temps.

Ce phénomène est néanmoins complexe parce qu'il se matérialise dans l'entreprise aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif ; il est connu que les entreprises qui licencient un personnel expérimenté pour faire face à un cycle de production bas mettent du temps à retrouver leur niveau de productivité antérieure quand elles recrutent du nouveau personnel.

C'est une des raisons qui a pénalisé Boeing par rapport à Airbus de 1995 à 2005 ; le directeur des ressources humaines d'Airbus a indiqué en public (congrès HR 2003, Paris) que ce mode de gestion, pratiqué par British Aerospace, avait pénalisé le GIE Airbus au milieu des années 1990 par des délais de livraisons d'ailes plus longs et des coûts plus élevés. C'est aussi une des raisons, mais non la seule, qui explique l'écart de coût entre les constructeurs automobiles nord-américains et les

constructeurs japonais qui produisent aux États-Unis : alors que Mitsubishi assemble un véhicule en 21 h 33 dans son usine de l'Illinois et que Nissan annonce un temps d'assemblage par véhicule de 15 h 74 dans son usine de Smyrna Tennessee, GM annonce un temps de 36 h 67, Ford de 39 h 95 et Chrysler 40 h 60 (source : FT 19/06/03).

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises cherchent à capter de manière formelle cet effet d'apprentissage, notamment lors du départ à la retraite de collaborateurs de l'entreprise, en mettant en place des systèmes de génération et de conservation des connaissances.

La RATP a mis en place un système de rétention des expériences des conducteurs qui partent à la retraite. La transmission méthodique du savoir-faire des « anciens » aux « jeunes » est souvent la toute première étape de cette nouvelle science et compétence qu'on appelle la « gestion du savoir ».

### **La spécialisation**

Lorsque les volumes augmentent, il devient possible de spécialiser tout ou partie du processus de production : la spécialisation permet ainsi de diminuer de 10 à 15 % le temps nécessaire pour produire une unité ou d'augmenter de 10 à 15 % le nombre d'unités produites dans un temps donné.

L'exemple ci-dessous a trait à la fabrication de chariots élévateurs :

#### *Effet de la spécialisation*

	Usine européenne	Usine japonaise
Nombre de familles de produits	20	6
Indices de coût :		
– matières premières	75	65
– main-d'œuvre directe	4	2
– frais indirects	21	12
Coût total	100	79
Niveau de prix constaté (indices)	100	80

Source : Kaisha, J. Abegglen, G. Stalk, Éditions d'Organisation, 1998.

L'avantage de coût de l'entreprise japonaise provient principalement d'une focalisation de la production sur un nombre réduit de familles de produits.

Sony, leader mondial de la production de produits électroniques grand public, a connu un affaïssement fort de sa marge au début des années 2000. Afin de la rétablir, le groupe s'est engagé dans un vaste programme de réductions de ses coûts. L'un des éléments les plus spectaculaires de ce programme était la focalisation sur un nombre réduit de composants : celui-ci est passé de 840 000 à 100 000, dont 20 % propres à Sony, les 80 % restants étant des composants standards utilisés par les autres fabricants. Une réduction forte du nombre de fournisseurs, passés de 4 700 à 1 000 était aussi au programme.

À l'inverse, la dispersion est toujours coûteuse. Encore faut-il être capable de la mesurer et de comprendre et saisir les coûts réels affectés à un produit. Une étude menée au sein d'une usine sur une ligne de produits générant environ 10 millions d'euros de ventes annuelles a montré que 23 % des produits réalisaient 85 % des ventes, une situation probablement caractéristique de nombreuses lignes de production. De manière plus surprenante peut-être, il s'est avéré que ces 23 % de produits réalisaient 400 % du résultat de l'usine, après réallocation des coûts indirects, des amortissements et des coûts de stocks. Les 77 % de produits restants perdaient de l'argent et ne couvraient pas les frais généraux nécessaires à leur production. L'analyse stratégique des coûts a révélé que ces produits de petits volumes avaient en réalité une marge brute négative et pénalisaient fortement les produits qui représentaient le cœur de l'activité. La spécialisation a de la valeur, la dispersion a un coût.

### ***L'investissement***

L'investissement entraîne une diminution des coûts. Sans investissement, il ne peut y avoir d'augmentation de la capacité et il ne peut guère y avoir de diminution des coûts pour une capacité constante. L'investissement ici est entendu comme un ensemble de modifications dans le « processus » de production, impliquant aussi bien une nouvelle conception du produit, que

des équipements nouveaux ou une remise à plat des méthodes de production. Par définition, si un investissement est rentable, les entrées de liquidités qu'il va permettre de réaliser seront supérieures à l'investissement lui-même.

Dans le secteur électronique, la guerre permanente des puces se matérialise par une forte dynamique des investissements :

Intel investit chaque année plus de 4 milliards de dollars en recherche et développement tout en restant un leader rentable. Pour continuer de baisser ses coûts tout en améliorant la performance de ces produits, Intel lance en permanence de nouveaux produits (Pentium, Xéon et Titanium 2). Les trois derniers processeurs lancés par Intel (Pentium 42.40 C, 2.60 et 2.0 C) en utilisant la technologie révolutionnaire de l'hyper-threading permettent de doubler le nombre d'instructions exécutées par chaque transistor et donc de baisser les coûts d'opérations. Outre le fait que ces puces ont été lancées à des prix très attractifs, elles font bénéficier les logiciels d'une efficacité nouvelle.

Dans d'autres secteurs, c'est une utilisation plus intense des actifs se traduisant par un taux de rotation des actifs plus élevé qui contribue à la baisse des coûts :

Les avions Ryanair volent treize à quatorze heures par jour, alors que les moyen-courriers des compagnies traditionnelles volent six à huit heures par jour.

Zara, en utilisant des partenaires, et surtout en ayant un contrôle très rigoureux des stocks, parvient à avoir un taux de rotation des actifs de 11, alors que la plupart de ses concurrents se contentent d'un taux de rotation de 3 ou 4.

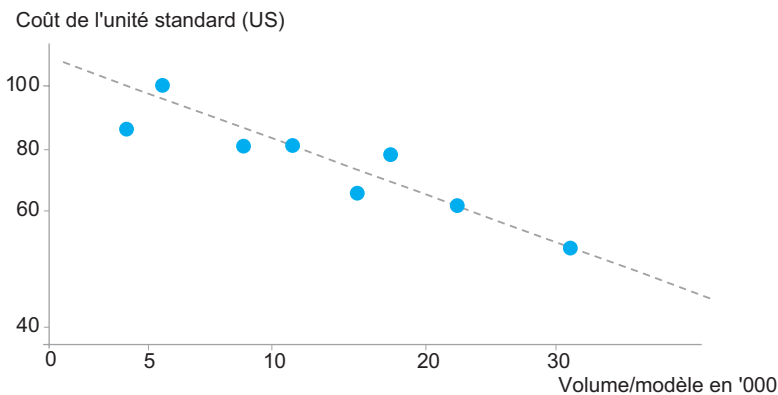
### ***L'effet d'échelle***

L'effet d'échelle est connu, mais il est parfois difficile à mesurer précisément. Il a pour conséquence une réduction du coût unitaire des biens produits résultant directement de l'augmentation du nombre d'unités produites. Il s'applique à l'ensemble des étapes de conception, de production, de commercialisation, d'administration, etc. En production, l'augmentation de volume permet de répartir les frais fixes et les amortissements sur un volume accru ; comme d'une manière générale, l'augmentation du montant de l'investissement est inférieure à l'augmentation du volume qu'il permet d'atteindre, les coûts unitaires baissent. Un volume élevé



permet en général une meilleure productivité des actifs. Des phénomènes similaires s'appliquent à la distribution et à la commercialisation : le coût d'une force commerciale est pour l'essentiel fixe (même si certains bonus sont liés au volume, voire à la marge) : des ventes plus élevées font donc baisser les coûts unitaires. Enfin, des volumes plus importants permettent d'obtenir de meilleures conditions d'achat, d'automatiser certaines tâches...

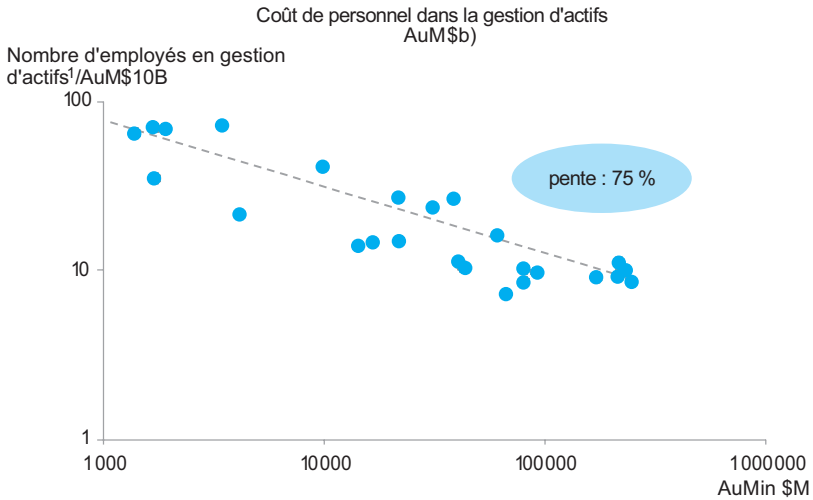
Le graphique ci-dessous met en évidence le comportement des coûts dans une usine de confection : le coût de l'unité standard de production baisse en fonction du volume par modèle selon une pente à 85 %, ce qui signifie qu'entre un modèle produit à 5 000 exemplaires et un modèle produit à 10 000 exemplaires l'écart de coût est de 15 % :



*Exemple d'effet d'échelle (coordonnées logarithmiques)*

Le même type d'effet d'échelle existe dans les services comme le montre l'exemple ci-dessous dans la gestion d'actifs dans les banques.

L'effet d'échelle est cependant limité : les volumes ne peuvent pas être augmentés à l'infini. Au-delà d'un certain point, la complexité peut devenir telle que les moyens à mettre en place



Source : BCG.

### *Effet d'échelle gestion d'actifs*

pour la gérer sont très importants. Les coûts de logistique représentent aussi une limite à l'exploitation de l'effet d'échelle ; une usine gigantesque pourra permettre de baisser les coûts unitaires de production mais imposera de livrer les volumes produits à des distances qui rendront le coût de distribution prohibitif. Une autre limite de l'effet d'échelle est le risque de capacité et de surcapacité qui peut résulter de l'investissement similaire de concurrents ou d'une faiblesse conjoncturelle du marché. Le producteur se retrouve alors avec un excédent de capacité et dans l'impossibilité d'amortir les investissements sur les volumes prévus.

Une usine de ciment n'a de sens économique que sur un rayon de 100 km environ. Une usine de 1,6 MT par an a des coûts nettement inférieurs à une usine de 0,8 MT, mais elle n'a de sens que si elle a un marché suffisant à distance raisonnable. Cette évidence n'a pas empêché certains cimentiers occidentaux de se retrouver en difficulté lorsqu'ils ont racheté des usines d'Europe de l'Est, splendides techniquement mais sans débouché proche. Dès que le transport (quasiment gratuit à l'époque communiste) est devenu payant à un vrai prix de marché, il a fallu faire des révisions parfois déçirantes. Pour compliquer l'affaire, une usine cimentaire sur un port a un rayon d'action très différent d'une usine identique dans les terres... et tous ces équilibres dépendent fortement du coût de l'énergie !

## ***Le changement technologique***

Un des moteurs les plus importants de baisse des coûts est le changement de modèle économique ou le changement technologique.

Yanmar Diesel est un producteur japonais de moteurs diesel et de matériel agricole. En 1975, l'entreprise traverse une période difficile caractérisée par la chute des ventes et des résultats. Elle transforme alors son système de production pour adopter le système Kanban ou juste-à-temps, système dans lequel les matières premières, les pièces et les composants sont produits et livrés juste avant leur utilisation. Malgré une augmentation du nombre de modèles de moteurs produits (qui passe de 150 en 1976 à plus de 900 en 1981) les gains de productivité ont été spectaculaires : la productivité de la main-d'œuvre a été multipliée par deux en cinq ans, les encours de fabrication ont diminué de 70 % environ, le volume de production correspondant au point mort est passé de 80 à 50 % de capacité et les coûts de la plupart des produits ont baissé de plus de 40 %.

En vingt ans, Dell est devenu le premier constructeur mondial de PC en révolutionnant le modèle traditionnel de production et en mettant au point son propre modèle, sans cesse perfectionné, fondé sur la vente directe et une gestion tendue de la chaîne logistique en respectant deux grands principes : l'élimination des étapes intermédiaires et l'intégration de composants standards. Il bénéficie ainsi des matériels les plus récents et des meilleurs tarifs qu'il peut répercuter immédiatement à ses clients. Cette politique lui permet de fonctionner avec des stocks nuls (« le stock est la pire chose que l'on puisse avoir dans un secteur où la valeur des matériels décline rapidement ») et d'offrir des délais réduits à ses clients. Les fournisseurs ont été « invités » à s'organiser de manière efficace dans le cadre de ce modèle ; ceux qui ne l'ont pas fait ont été éliminés (leur nombre a été divisé par trois en quinze ans). Mais, comme on l'a mentionné précédemment, ce modèle est comme tout modèle instable ; les résultats ont fléchi à partir de 2005, amenant Dell à chercher à se réinventer.

Dans les deux exemples évoqués ci-dessus, c'est le changement de modèle économique, souvent rendu possible par des changements technologiques, qui est à l'origine de gains de productivité spectaculaires.

## ***La maîtrise du temps***

Enfin, un des leviers stratégiques de la quête permanente de productivité est la réduction des temps de réponse. Les enjeux sont considérables. En effet, dans la plupart des entreprises, le temps nécessaire à produire un bien ou à fournir un service est

très inférieur au temps complet de présence du bien ou du service dans le cycle de valeur ajoutée. Un fabricant de véhicules industriels qui a besoin de seize heures pour assembler un véhicule constate qu'il lui faut quarante-cinq jours pour en lancer la fabrication en réponse à une commande spécifique. Ce n'est donc pas en augmentant la cadence que le temps perdu sera rattrapé mais bien plutôt en travaillant autrement : réorganisation des flux de production, diminution du nombre d'étapes nécessitant un ordonnancement, diminution des tailles de lot de lancement, simplification des informations à traiter... L'analyse détaillée de la plupart des systèmes de production montre que les entreprises n'ajoutent réellement de la valeur au produit ou au service qu'elles vendent que pendant 5 % ou moins du temps de transit dans la chaîne des opérations ; les produits ou les services attendent donc pendant 95 % du temps ; les entreprises qui sont capables de réduire de manière agressive ce temps perdu peuvent modifier à leur avantage les règles du jeu concurrentiel. Les exemples sont nombreux :

Un producteur d'éléments de construction préfabriqués capable de livrer des commandes sur le site de production dans les trois jours, alors que ses concurrents demandent des délais supérieurs à un mois a crû pendant plus de dix ans à 10 % par an alors que la croissance du secteur était inférieure à 3 % par an.

Dans le secteur de la confection, un des premiers acteurs à modifier le système a été Benetton qui a pu réduire considérablement les délais d'approvisionnement, permettant ainsi aux détaillants de se réapprovisionner au fur et à mesure de leurs besoins et donc de diminuer leurs stocks : c'est par une modification de certaines étapes de production (par exemple teinture en pièces plutôt que teinture en fil) ainsi que par l'optimisation des flux au sein du réseau de sous-traitants que Benetton a pu diminuer le temps d'attente des produits.

Quinze ans après, c'est Zara qui a modifié les règles concurrentielles à son tour en créant le concept de collection renouvelée constamment et en étant capable de ravitailler les détaillants plusieurs fois par semaine.

## Les limites du phénomène

La courbe d'expérience formalise le fait que le coût d'un produit est une fonction décroissante du volume cumulé de production (l'expérience).

Le phénomène est universel et s'observe dans toutes les industries ainsi que dans les services. Il peut cependant être difficile à mettre en évidence. Les systèmes comptables rendent mal compte des phénomènes économiques à long terme : d'une part les comptabilités analytiques se perfectionnent sans cesse et les définitions changent, rendant les comparaisons à long terme difficiles voire impossibles. D'autre part, la notion de coût unitaire telle qu'elle est entendue ici prend en compte l'ensemble des coûts y compris les coûts d'investissement, les coûts indirects, les frais financiers et les divise par les quantités produites ; l'analyste se heurte alors à l'identification et l'allocation des coûts. De plus, dans une perspective à long terme, l'inflation vient occulter le phénomène de baisse des coûts ; il faut donc mener des analyses détaillées sur une base hors inflation pour mettre en évidence l'évolution des coûts.

Une difficulté supplémentaire vient de ce que, très souvent, la nature même du produit évolue dans le temps :

Dans le secteur du transport aérien, on observe une courbe d'expérience sur plusieurs décennies mais celle-ci n'appréhende pas toute la réalité. Le voyage dans un Airbus ou Boeing n'a rien à voir avec le bruit, l'inconfort et la lenteur du DC3 à hélices des années 1940 et 1950.

L'A380 et le Dreamliner prolongent ce phénomène de baisse des coûts unitaires combinée avec une amélioration des conditions de voyage.

Il ne faut aussi jamais oublier que l'effet d'expérience de l'entreprise ne porte que sur sa propre valeur ajoutée et sur les coûts qu'elle contrôle directement. Si l'on produit des ustensiles de cuisine en aluminium ou en acier inoxydable, il est évident que (même si l'efficacité dans l'utilisation de la matière première fait partie de l'effet d'expérience) l'on ne contrôle pas les coûts des producteurs amont.

Enfin, rares sont les cas où un bien est produit et commercialisé de manière isolée : beaucoup de produits partagent des lignes de production, des réseaux de commercialisation et des services fonctionnels au sein d'une entreprise. Il y a donc un

phénomène de partage d'expérience diffus et par conséquent difficile à isoler qui existe dans toute entreprise multiproduit ou multicanal. Il faut alors prendre en compte l'expérience partagée avec d'autres biens : le coût d'un produit diminuera plus ou moins vite selon le nombre et la croissance des produits qui partagent certains éléments de coûts. En effet, nous avons jusqu'à présent raisonné de manière simplifiée : la plupart des entreprises produisent non pas un seul bien produit ou service mais des gammes de produits qui partagent entre eux des strates de valeur ajoutée. Dans la réalité, l'effet d'expérience s'applique à chacune des étapes d'élaboration du produit : R & D, conception, production, commercialisation, marketing, administratif, finances... La courbe d'expérience est le résultat combiné de l'effet d'apprentissage, de la spécialisation, de l'investissement, de l'effet d'échelle et des changements technologiques appliqués à chacune des composants de coûts ; toutes cependant n'ont pas la même valeur et toutes ne bénéficient pas de la même expérience accumulée. C'est pour les produits nouveaux ou ayant des composantes de coût complètement nouvelles que l'effet d'expérience se concrétise de la manière la plus spectaculaire.

Un autre élément qui vient atténuer l'impact de l'effet d'expérience sur une entreprise donnée est la diffusion d'expérience par le biais des fournisseurs ou des partenaires extérieurs : les moins expérimentés profitent d'une façon certes atténuée de ces transferts. C'est pourquoi la valeur de la part de marché résultant de l'effet d'expérience varie selon les caractéristiques du secteur. Mais d'une manière simplificatrice, on peut, dans la plupart des cas, approximer expérience cumulée relative et part de marché relative.

Ainsi, dans les secteurs en forte croissance où les concurrents croissent en capitalisant sur des brevets ou des technologies propriétaires, où les transferts d'expérience d'un concurrent à l'autre sont limités, la valeur de l'expérience accumulée et donc

de la part de marché est forte. C'est notamment le cas des secteurs liés aux nouvelles technologies où les concurrents gardent jalousement le secret sur la nature de leurs recherches (Intel, laboratoires pharmaceutiques) et sur leurs procédés de fabrication (élixir de Coca-Cola, colles anaérobies de Loctite), où les salariés s'engagent à respecter la confidentialité des informations auxquelles ils ont accès et où les procès en contrefaçon sont fréquents.

En revanche, dans les secteurs plus mûrs où les transferts d'expérience entre concurrents sont importants, la valeur de la part de marché est moindre. Ce sont souvent des secteurs où la croissance est réduite. Les causes de ces transferts d'expérience sont nombreuses : des brevets tombent dans le domaine public, les salariés passent d'une entreprise à une autre, les éditeurs de progiciels proposent les mêmes produits aux différents concurrents, les fournisseurs font bénéficier tous les concurrents de leurs propres progrès, les sous-traitants travaillent pour plusieurs concurrents. Dans ces secteurs, la part de marché a moins de valeur que dans les secteurs où les transferts d'expérience sont limités.

Il en va de même des secteurs anciens à technologie banalisée, où la compétitivité devient surtout fonction du coût des facteurs et notamment de la main-d'œuvre (textile de grande diffusion, centres d'appels, traitements informatiques simples, etc.). C'est le jeu que joue remarquablement la Chine (suivie par l'Inde), appuyant son essor international d'abord sur des produits de masse banalisés et sensibles au prix, tout en amorçant une remontée vers des produits à plus forte valeur ajoutée :

La Chine produisait 6 000 voitures par an en 1988, 3,2 millions en 2005 et 7 millions en 2007. Elle produit déjà plus de 50 % des climatiseurs mondiaux, avec une forte croissance de part de marché mondiale.

La prise en compte des variations de l'intensité de l'effet d'expérience est très importante et est formalisée dans la description

des systèmes concurrentiels (voir ci-après « Les systèmes concurrentiels »)

## L'avantage concurrentiel

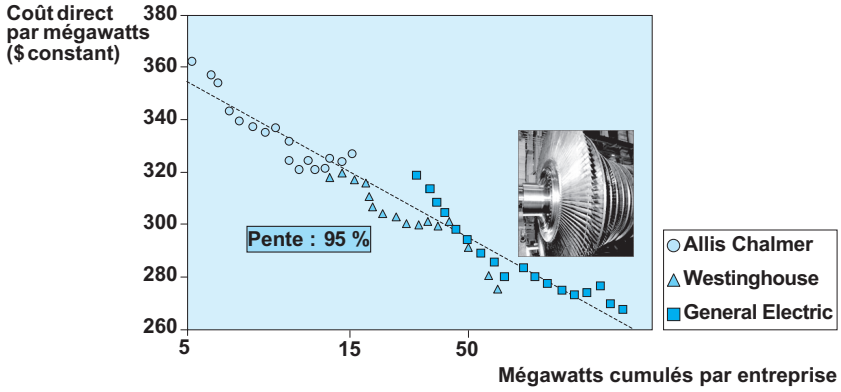
Les conséquences de ce phénomène d'expérience sont extrêmement fortes ; la part de marché ou plus exactement l'expérience qui permet de bénéficier de meilleurs coûts et la croissance qui permet de modifier les rapports de force sont deux composantes essentielles de toute stratégie d'entreprise.

Les coûts sont inversement proportionnels à la part de marché. Une part de marché élevée (détenue par une entreprise bien gérée dans un segment stratégique bien défini) doit conduire à un bas niveau de coûts (ou à un avantage important de prix de vente en équivalent marketing). À l'inverse, une part de marché faible qui traduit une expérience limitée induit *a priori* des coûts relatifs plus élevés.

Ce constat a été mis en évidence de manière spectaculaire lors d'un procès antitrust qui a eu lieu aux États-Unis et qui a obligé les concurrents à rendre publics leurs coûts. General Electric était accusé par ses concurrents de dumping, autrement dit de mener une politique de ventes à perte : l'accusation des concurrents portait sur le fait que les prix pratiqués par GE et qui lui permettaient d'être le leader étaient en fait inférieurs à ses coûts, puisque ces prix étaient inférieurs à leurs propres coûts. La mise en évidence du comportement des coûts des trois concurrents (Allis Chalmers, Westinghouse et General Electric) selon des courbes d'expérience a montré qu'il n'en était rien et que la politique de prix pratiquée par GE, qui semblait agressive pour ses concurrents, reflétait en fait un niveau de coûts plus bas, lié à une plus grande part de marché et une plus grande expérience.

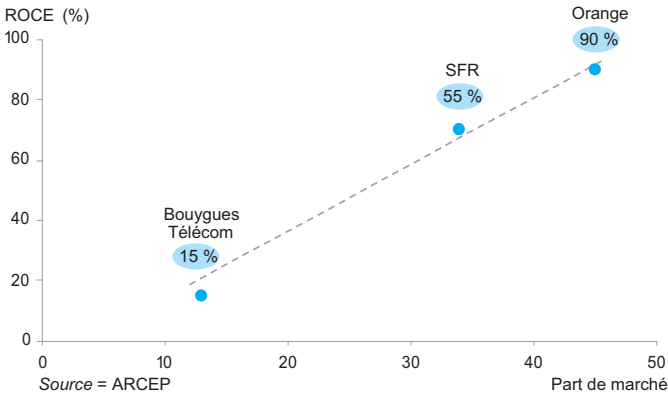
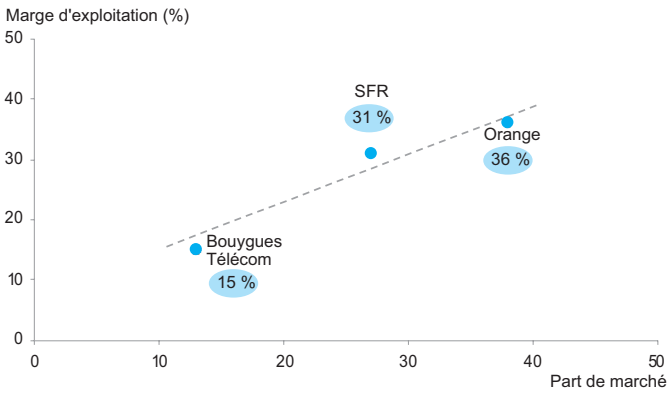


Courbe d'expérience inter concurrentielle (1946-1963)



Source : analyse BCG, données publiées lors du procès antitrust.

Courbe d'expérience inter concurrentielle

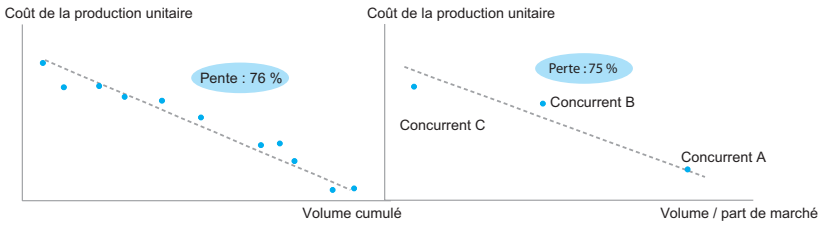


Valeur de la part de marché en téléphonie mobile France 2003

C'est ce que montre le graphique ci-dessus qui positionne sur l'axe vertical le coût direct de production par mégawatts d'un générateur à turbine et sur l'axe horizontal l'expérience accumulée mesurée par le nombre de mégawatts cumulés produits par chacune des trois entreprises sur la période 1946-1963. GE bénéficie de l'expérience accumulée la plus importante et voit effectivement ses coûts baisser sur la période considérée. Les autres concurrents voient aussi leurs coûts baisser sur cette période mais à un niveau relatif supérieur à celui de GE.

Pour des raisons légales, les opérateurs français de téléphone mobiles ont été contraints de divulguer leurs résultats. Le même phénomène a été observé : plus la part de marché, mesure simplifiée de l'effet d'expérience, est élevée, plus la rentabilité est forte. Le leader du marché bénéficie d'une rentabilité supérieure à son dauphin, et très supérieure à celle du n° 3 qu'il s'agisse de la marge d'exploitation ou de la rentabilité sur actifs.

D'un point de vue plus général, ce phénomène peut être visualisé en dressant deux courbes : l'une, historique qui retrace l'évolution des coûts et de l'expérience, l'autre qui permet d'approcher les coûts relatifs des concurrents en fonction de leur expérience estimée, comme le montrent les deux graphiques ci-dessous. Le premier graphique est une courbe d'expérience qui montre l'évolution des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience ; dans le cas présenté, la pente est de 70 %, ce qui signifie que les coûts unitaires baissent de 30 % à chaque doublement d'expérience. Si on fait l'hypothèse que le rapport d'expérience entre le concurrent A et le concurrent B est du même ordre de grandeur que leur rapport de taille à l'instant T, soit dans un rapport de 1 à 2, alors on en conclut que l'écart de coût entre le concurrent A et le concurrent B est de l'ordre de 30 %.



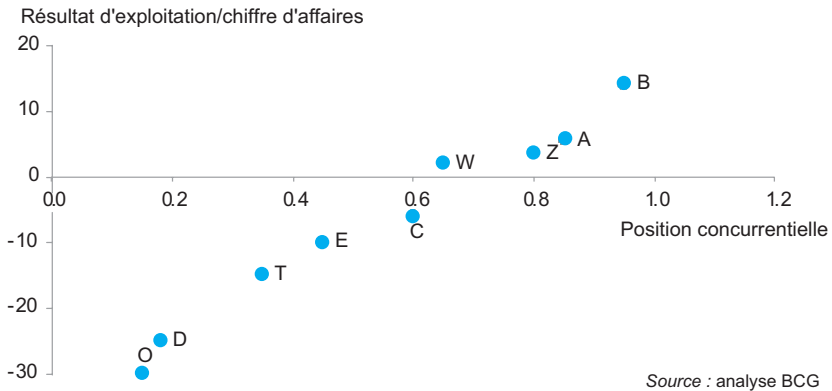
*Courbes d'expérience historique et instantanée*

Cette approche donne un résultat théorique qui, dans la réalité, peut se trouver altéré par un certain nombre de facteurs : coût de main-d'œuvre, coût des matières premières et de l'énergie, mauvaise allocation des coûts indirects, aides diverses, non-prise en compte de partage possible avec d'autres activités, transfert d'expérience par les fournisseurs ou des partenaires extérieurs, etc. mais la différence de coût fondamentale entre le concurrent A et le concurrent B reste en faveur du concurrent A.

Conséquence de ce constat : le concurrent qui a accumulé le plus d'expérience a les coûts les plus bas et, si le prix de marché est du même ordre pour les concurrents, il est celui qui bénéficie de la plus forte rentabilité. Année après année, c'est lui qui dégage de manière stable et récurrente le meilleur résultat d'exploitation et qui peut donc réinvestir de façon plus importante, renforçant ainsi son avantage.

De nombreuses études réalisées pour ses clients par le Boston Consulting Group (et par nature confidentielles) ont mis en évidence le même constat : la rentabilité d'une activité ou d'un produit croît avec sa part de marché. Le graphique ci-dessous montre le lien entre le résultat d'exploitation de différentes activités et la position concurrentielle de différentes marques, dans le secteur des biens de grande consommation dans un pays européen.

Les coûts sont fonction de la part de marché ; c'est la conséquence de l'effet d'expérience. Sur un marché en expansion, part

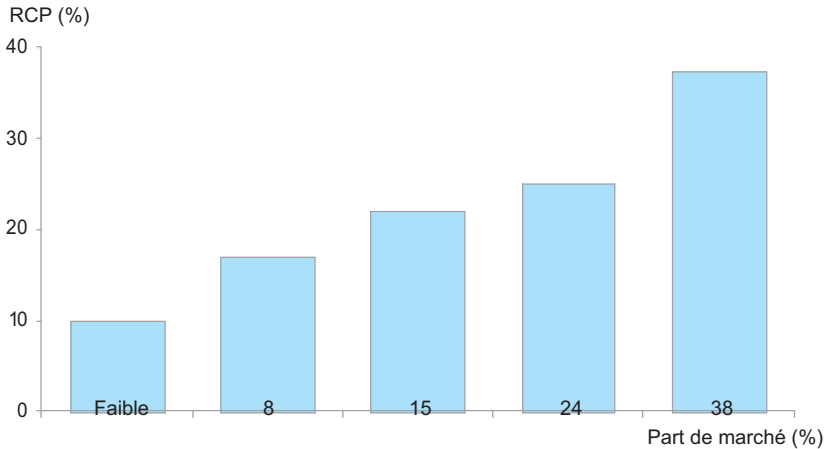


*Lien entre la position concurrentielle et la rentabilité*

de marché et part de l'expérience cumulée tendent rapidement à être égales. Sur un marché stabilisé, les concurrents se trouvent à des niveaux d'expérience différents et ont donc des coûts différents. Les différences de coûts entraînent des rentabilités différentes. Tout concurrent leader sur son marché doit avoir les marges les plus élevées : la part de marché est un actif précieux.

Depuis la mise en évidence de ce phénomène, à l'origine par le Boston Consulting Group, il a été identifié et présenté de diverses manières ; ainsi le PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), projet de recherche lancé par la Harvard Business School et General Electric en 1970 et devenu par la suite Strategic Planning Institute, a mis en évidence de manière très systématique ce lien entre rentabilité et part de marché. Le graphique p. 42 en est un exemple :

Le phénomène est totalement vérifié et sans équivoque dans les périodes de croissance : la valeur de l'expérience, ou de manière simplificatrice la valeur de la part de marché, est réelle. Dans le cas des marchés matures, le phénomène est plus difficile à mettre en évidence : la complexification des marchés (bipolarisation, déconstruction) oblige à passer par une étape intermédiaire consistant à définir de manière rigoureuse les bases d'expérience. Ce point sera développé ultérieurement.



*Pims : le lien entre stratégie et performance<sup>1</sup>*

## La valeur de la croissance

La croissance joue un rôle très important car la position relative des coûts s'améliore plus rapidement pour les entreprises qui croissent plus vite que leurs concurrents. À cela deux conditions : d'une part la société qui veut croître plus vite que le marché doit s'assurer qu'elle dispose bien des capacités financières nécessaires au financement de cette croissance, alors même qu'elle a des marges inférieures à celles du leader (qui peut baisser ses prix sans se faire grand mal à lui-même tout en étrayant le challenger), banalité de bon sens parfois oubliée ; d'autre part, elle doit s'assurer que son accumulation d'expérience rapide se traduit bien par une diminution effective et significative de ses coûts.

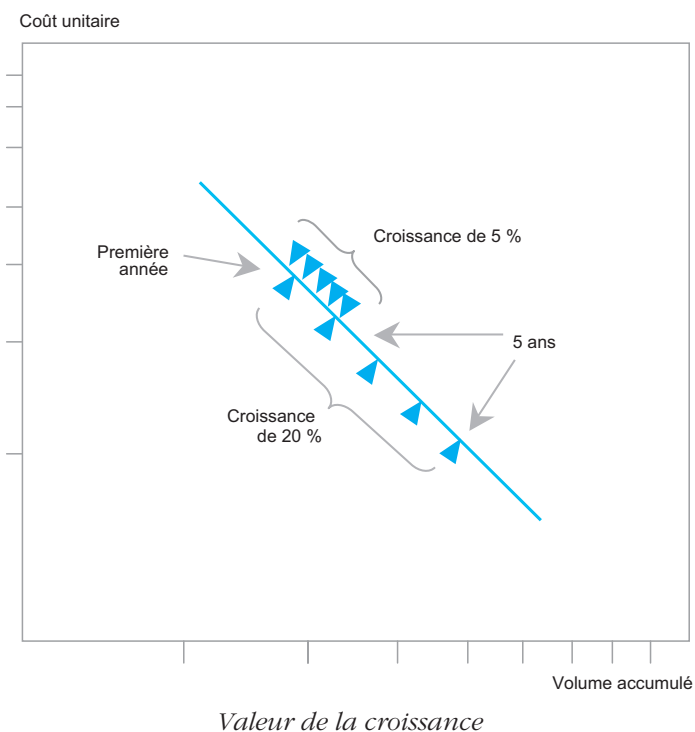
Entre un concurrent A qui croît au rythme de 10 % par an et le concurrent B qui croît à un rythme double, l'écart de coût se creuse de manière très forte.

1. *The Pims Principle : Linking Strategy to Performance*, R. D. Buzzell, B. T. Gale, New York, Free Press, 1987.

*Croissance relative et réduction des coûts*

	Producteur A	Producteur B
Pente de la courbe	70 %	70 %
Coût initial	100	100
Taux de croissance	10 %	22 %
Coût 7 ans après	70	49

Graphiquement, l'écart de coût peut être visualisé de la manière suivante : l'entreprise qui croît plus vite descend plus vite sa courbe d'expérience.



Les deux constats qui viennent d'être faits, et qui mettent en évidence la valeur de la part de marché et la valeur de la croissance, sont aujourd'hui largement partagés. Les rapports annuels de la plupart des entreprises sont articulés autour de ces deux thèmes.

Nombreuses sont les études qui mettent en évidence la valeur de la croissance ; le tableau ci-dessous montre le lien entre création de valeur et croissance à situation comparable :

<b>Nature de la croissance</b>			%	%
<b>Organique</b>	<b>Taux de croissance/an</b>		3,9	17,3
	<b>Création de valeur/an</b>		7,1	13,3
<b>Mixte (interne/externe)</b>	<b>Taux de croissance/an</b>		3,3	18,1
	<b>Création de valeur/an</b>		7,1	18,1
<b>Très externe</b>	<b>Taux de croissance/an</b>		7,5	29,7
	<b>Création de valeur/an</b>		7,6	14,7

Source = BCG

*Impact de la croissance sur la performance boursière*

Prenons le cas de deux groupes de sociétés ayant crû de manière organique : le premier avec un taux moyen de croissance annuel de 3,9 % et le second avec un taux de 17,3 %. Le premier crée de la valeur pour les actionnaires au rythme de 7,1 % par an alors que le second, croissant beaucoup plus vite, crée de la valeur au rythme de 13,3 % par an.

Il en est de même pour les autres formes de croissance.

Retenons donc les deux enseignements majeurs de l'effet d'expérience :

- l'expérience accumulée, ou de manière simplificatrice la part de marché, face à la concurrence dans une activité définie, a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise ;
- la croissance du marché a une double valeur économique et concurrentielle : plus la croissance est forte et plus on peut

diminuer ses coûts rapidement ; plus la croissance est élevée et plus les parts de marché sont potentiellement fluides. En situation de forte croissance, on peut prendre de la part de marché sans faire baisser nécessairement le volume réalisé pour les concurrents en place. La situation est beaucoup plus facile qu'en situation de marché stable (où on ne peut prendre de la part de marché qu'en arrachant du volume au concurrent qui naturellement réagit immédiatement). La croissance permet donc de devenir leader de façon plus discrète et dans un premier temps beaucoup plus indolore pour l'agressé.