

# Introduction générale

Les entreprises connaissent des performances très diverses : certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent, certaines font l'expérience de retournements spectaculaires. Les managers de l'année primés par la presse spécialisée font quelquefois l'amère expérience d'une gloire sans lendemain. Les entreprises retenues pour illustrer les stratégies à succès s'effondrent parfois dans les années qui suivent, ou sont rachetées<sup>2</sup>.

Comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres, mettre à jour des régularités et des facteurs explicatifs, constituent à l'évidence une tâche difficile. L'analyse économique permet d'effectuer un pas important dans cette direction. Depuis les années 1980, elle s'est beaucoup enrichie. L'économie d'entreprise a complètement renouvelé ses références. Elle a remplacé la vision mécaniste et cybernétique de l'entreprise propre aux ingénieurs économistes ainsi que la boîte noire des économistes de l'équilibre général par une réflexion autour d'un jeu d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Elle s'appuie maintenant sur la théorie de la concurrence imparfaite et la théorie des contrats, dont la formalisation tire parti des outils et résultats de la théorie des jeux.

La compréhension des phénomènes qui sous-tendent le fonctionnement et l'évolution des entreprises reste incomplète, mais cela n'empêche pas que les outils de l'analyse économique soient de plus en plus mobilisés, dans la réflexion comme dans l'action. Ils le sont par les cabinets de conseil en stratégie, par les analystes financiers, qui jouent un rôle important dans le suivi de nombreux secteurs industriels, et, bien sûr, par les dirigeants d'entreprises et par leurs conseillers internes. Il est donc important de disposer de connaissances suffisantes sur les apports et les limites de ces approches, pour les solliciter à bon escient et pour utiliser avec discernement les

---

<sup>2</sup>L'ouvrage le plus célèbre et le plus intéressant dans cette quête des facteurs clés de succès est sans conteste « *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies* » écrit par T. J. Peters et R. H. Waterman, et publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York. Les entreprises retenues à l'époque étaient les suivantes : Bechtel, Boeing, Caterpillar Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson&Johnson, McDonald's, Procter & Gamble et 3M.

recommandations correspondantes.

Cet ouvrage introduit les principaux outils d'analyse économique qui servent à identifier les facteurs explicatifs et les leviers de la performance des entreprises. Il s'articule autour de trois grandes approches complémentaires :

- l'analyse concurrentielle
- l'analyse organisationnelle
- l'analyse financière.

Cet ouvrage comporte également une réflexion générale sur le gouvernement d'entreprise.

Chaque approche comporte la présentation, d'une part, de modèles formalisés et d'outils managériaux d'usage courant, d'autre part, d'études de cas et de dossiers, qui permettent de se rapprocher des conditions réelles de prise de décision dans l'entreprise et illustrent ainsi la complémentarité des approches.

Cet ouvrage se situe à un niveau technique simple mais couvre un ensemble assez large de thèmes. Il ne nécessite aucun pré-requis en économie. Il constitue un complément synthétique à une formation d'ingénieur pour l'aider à comprendre le fonctionnement de l'entreprise et à y exercer pleinement sa capacité d'action.

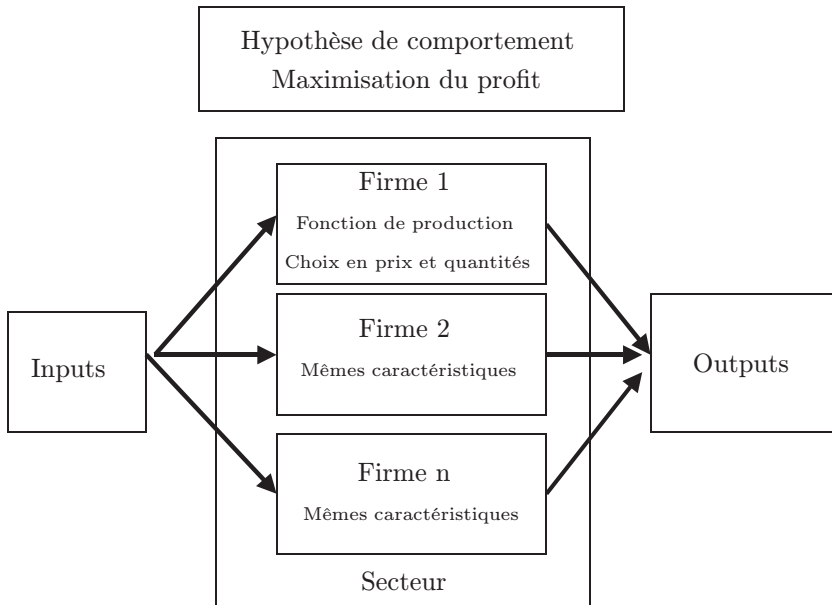
## 1 Organisation générale de l'ouvrage

La représentation de l'entreprise mobilisée dans cet ouvrage peut être utilement resituée par rapport à la « boîte noire » de la théorie économique (figure 1). Elle s'en écarte dans plusieurs directions (figure 2) :

- la fonction de production n'est pas une donnée mais résulte d'un choix d'activités, de technologies, de structures organisationnelles. La stratégie de l'entreprise ne se réduit pas à de simples choix de prix/quantités mais implique en fait un ensemble de choix beaucoup plus vaste et une exigence de cohérence entre ces choix ;
- l'objectif de l'entreprise est toujours la maximisation du profit mais, d'une part, la mesure de ce profit et sa distribution obéissent à des lois assez complexes, d'autre part, il n'est pas évident de l'instrumenter à un niveau opérationnel. Les relations au sein de l'entreprise doivent s'analyser comme un nœud de contrats entre les agents, elles posent de redoutables questions de communication, de coordination et d'incitation. Des considérations nouvelles sur la croissance et sur l'équilibre financier de l'entreprise voient le jour. L'explicitation des objectifs de l'entreprise passe ainsi par l'introduction des principaux acteurs du marché financier (actionnaires et banques) ;

- l'entreprise se comporte de façon stratégique dans son environnement concurrentiel. Les acteurs ne sont pas livrés au seul jeu des forces de marché mais cherchent à peser directement sur les choix et sur les capacités de manœuvre de chacun. Les facteurs structurels (effets de taille, rareté de certains inputs, etc.) deviennent secondaires par rapport aux stratégies délibérées d'érection de barrières à l'entrée : préemption de marchés, renouvellement anticipé de produits, gestion de brevets et de propriété intellectuelle, etc.

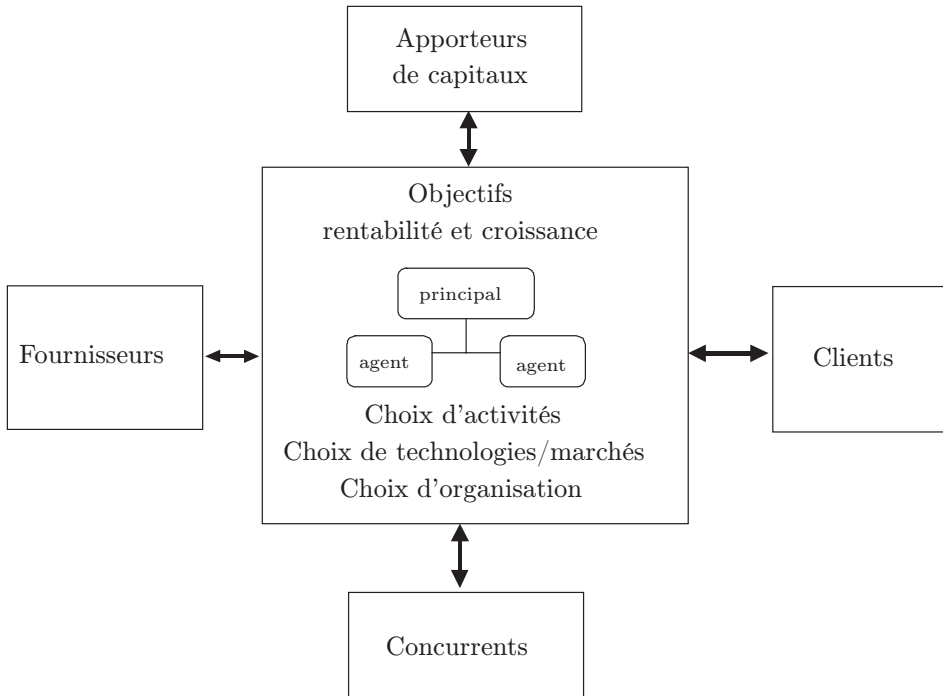
FIG. 1 : Représentation de l'entreprise dans l'approche économique traditionnelle



Dans ce cadre, les questions plus précises que nous aborderons successivement sont :

- **L'analyse concurrentielle** : Comment analyser la performance d'une entreprise au sein de son secteur ? Quels sont les facteurs qui pèsent sur l'ensemble d'un secteur et quels sont les leviers qui permettent à une entreprise donnée de se distinguer des autres ? Comment analyser le rôle du temps dans ce processus ? En quoi certaines décisions prises aujourd'hui déterminent-elles les sources d'avantage durable dans le jeu concurrentiel de demain ?
- **L'analyse organisationnelle** : Les grandes lignes de la stratégie étant retenues, comment mobiliser les ressources technologiques et humaines correspondantes ? Quelles activités faut-il intégrer et lesquelles faut-il au contraire laisser

FIG. 2 : Nouvelle représentation de l'entreprise



en dehors de l'entreprise ? Pour celles qui sont intégrées, comment organiser la division du travail, comment assurer une bonne coordination interne et une bonne réactivité à l'environnement ? Comment encourager la prise de risque et l'esprit d'entreprise ? Quels processus de contrôle mettre en œuvre ?

- **L'analyse financière** : La stratégie est retenue et les ressources technologiques et humaines sont précisées, il reste à trouver les ressources financières. Comment l'entreprise détermine-t-elle ses besoins de financement ? Pourquoi les investisseurs financiers accepteraient-ils de financer l'entreprise ? Comment codifier/quantifier la performance attendue d'une entreprise par le marché financier ? Les cours de bourse reflètent-ils la performance attendue ? A quoi comparer leur évolution pour essayer de faire la part des facteurs internes dus aux actions des dirigeants et des facteurs externes, sectoriels ou macroéconomiques ?

L'analyse économique s'est d'abord centrée sur l'analyse concurrentielle et l'analyse financière, par le biais d'approches indépendantes les unes des autres. Plus récemment, l'analyse économique s'est aussi intéressée au fonctionnement interne et à

l'organisation de l'entreprise. Finalement ces trois approches se sont maintenant largement rejointes : la structure financière peut être déterminante pour mener à bien telle ou telle stratégie concurrentielle ; les outils mobilisés pour analyser le fonctionnement des organisations doivent être aussi mobilisés pour comprendre la relation entre l'entreprise et le marché financier, etc. L'ordre de présentation que nous avons retenu, s'il répond à une certaine logique intellectuelle et pédagogique, n'en relève pas moins d'une forme d'arbitraire. A ce titre, il pourra être intéressant de revenir sur telle ou telle notion, ou sur tel ou tel cas, après une lecture complète de l'ouvrage.

La conclusion de l'ouvrage prend la forme d'une présentation synthétique des débats actuels sur **le gouvernement d'entreprise**. Ces débats permettent de resituer l'action des dirigeants d'entreprise dans un contexte institutionnel et réglementaire plus ou moins spécifique à chaque pays. Il aborde aussi des questions telles que la responsabilité des dirigeants et la place de l'éthique dans la vie des affaires.

## 2 Une illustration : Nissan 1999-2002

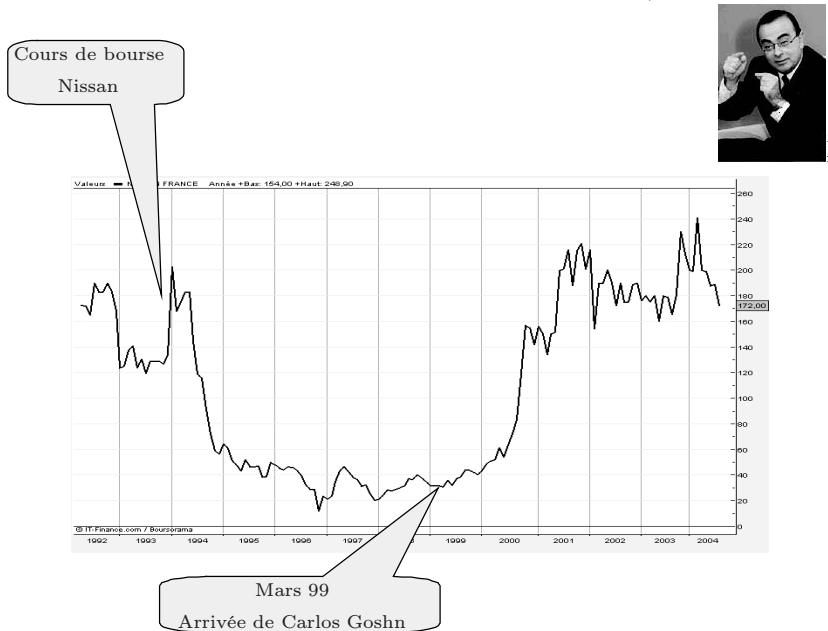
Considérons, à titre d'illustration de notre démarche, un exemple particulièrement bien documenté de retournement d'entreprise : le cas du constructeur automobile Nissan<sup>3</sup>. En 1999, l'entreprise Nissan était en situation financière catastrophique, ayant en particulier subi des pertes comptables pendant 7 années consécutives. Sur le marché japonais, seuls 4 modèles sur 43 étaient profitables ! Cette année là le niveau de dettes était si élevé que Nissan a dû verser \$1 milliard de frais financiers. Pourtant l'entreprise a connu un redressement spectaculaire entre 1999 et 2002. Sa valeur boursière a été multipliée par 4 (figure 3). L'attractivité des produits a été restaurée : Nissan a remporté le prix de *l'American Car of the Year* en 2002 avec l'Altima. Comment expliquer un tel retournement de situation ?

A l'occasion de sa prise de participation financière en 1999, Renault a placé Carlos Ghosn à la tête de Nissan. Sa mission était de sauver l'entreprise de la faillite, ce qui était jugé improbable par beaucoup d'observateurs, compte tenu des facteurs structurels typiques de l'environnement institutionnel japonais et du pouvoir limité de Renault dont la participation financière n'était que minoritaire. Ayant largement réussi sa mission, Carlos Ghosn est devenu une « star » très médiatisée, faisant la une de la presse spécialisée comme grand public. Le 2 mai 2005, Carlos Ghosn, qui demeure PDG de Nissan, a pris les rênes de Renault. Il s'agit à l'évidence d'une personnalité hors du commun mais, au delà d'un effet de 'leadership' incontestable,

---

<sup>3</sup>Ghosn C. (2002), Saving the business without losing the company, Harvard Business Review, 80-1, 37, 2002. Magee, D. (2003). Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan (traduit de : Turn around : how Carlos Ghosn rescued Nissan). Paris, Dunod. Pélata, P. (2003). Nissan : le nouveau et le renouveau. Le Journal de l'Ecole de Paris (43) : 16-23. Fainsilber, D. (2005). Succession hors norme chez Renault. Les Echos : p.8.

FIG. 3 : Evolution des cours de bourse de Nissan 1992-2004 (source : Boursorama)



que peut nous enseigner l'analyse économique sur la restauration de la performance de Nissan ?

Tout d'abord, il est utile de rappeler quelques éléments sur la démarche pratique adoptée. Nommé en mars 1999, ce n'est qu'en octobre de la même année que Carlos Ghosn a présenté son plan à la communauté financière. Il prit tout d'abord trois mois pour formuler un diagnostic sur Nissan, ces trois mois étant notamment occupés à rencontrer des personnes de l'entreprise, partout dans le monde. Sa conviction fut alors que Nissan disposait d'un très grand potentiel technique, d'équipes d'ingénieurs de haut niveau mais souffrait de plusieurs handicaps importants : 1) une gamme de produits vieillissante et des parts de marché en baisse, 2) une absence totale de culture du profit, 3) une attention insuffisante portée aux clients, 4) un manque d'habitude de travail de façon transversale, *cross-border*, sans freins hiérarchiques, 5) un manque de sens de l'urgence, et 6) l'absence d'une vision à long-terme au sein de l'entreprise.

Etant donnée l'importance des changements envisagés, en juillet 1999, Carlos Ghosn a mobilisé plus de 300 managers dans 9 équipes transversales (productivité, achat, R&D...), chargées de stimuler l'entreprise dans l'ensemble de ses fonctions, afin d'identifier une série d'objectifs réalisables en trois ans. Plus de 2000 nouvelles idées

ont été proposées, dont la plupart ont été intégrées dans le plan d'octobre 1999.

Ce plan (« Nissan Revival Plan ») présenté en octobre 1999 faisait le pari d'un retour à la profitabilité dès 2002, avec comme objectifs un taux de marge de plus de 4.5 % et à une réduction de la dette de moitié. Ce pari s'appuyait sur une stratégie très volontariste de baisse des coûts (- 20 %), d'introduction de nouveaux produits (22 en trois ans) et de ré-affirmation de l'identité de la marque, accompagnée de sa promotion au sein de l'entreprise. Les fonds importants nécessités par cette stratégie furent dégagés en cédant les multiples participations financières de Nissan. Les groupes de travail transversaux mis en place pour définir le Plan furent ensuite chargés de le mettre en œuvre au travers d'actions telles que :

- la réduction du nombre de fournisseurs et une refonte des méthodes d'achat,
- la remise en cause drastique des systèmes de rémunération, maintenant fondés sur le mérite et non plus seulement sur l'ancienneté,
- l'exploitation de synergies fondées sur le partage des plate-formes, des coûts de R&D, de pénétrations des marchés asiatiques, américains et européens, etc.
- la mise en place de systèmes d'informations internes plus réactifs, etc.

L'annonce du Nissan Revival Plan en octobre 1999 fut accueilli tout d'abord avec scepticisme par la communauté financière. Ce n'est qu'au milieu de l'année 2000 que le cours de bourse de Nissan s'est redressé (il a augmenté de 25 %), au moment où la communauté financière a perçu les premiers effets du plan mis en œuvre. A la fin d'octobre 2000, Carlos Ghosn a annoncé le meilleur résultat semestriel de Nissan depuis dix ans avec \$1.5 milliards de résultat net consolidé contre \$3 milliards de pertes lors de l'année précédente. L'objectif de réduction de 20 % de coûts fut d'ailleurs atteint au bout de deux ans, au lieu des trois initialement prévus, et le plan fut interrompu pour être remplacé par un programme non plus de réduction des coûts mais de croissance, intitulé « Nissan 180 ».

### **3 Mise en perspective du cas Nissan par rapport aux objectifs du livre**

Essayons de repositionner cette présentation vis à vis de nos trois axes d'analyses (tableau 1). Pour chacune de ces dimensions, il est possible de définir les éléments principaux qui concourent à la performance de l'entreprise : une stratégie concurrentielle sera plus ou moins profitable, plus ou moins risquée, plus ou moins coûteuse en termes d'investissement ; les marchés financiers l'évalueront différemment en fonction des autres opportunités de placements ; l'organisation proposée pour la mise en œuvre de cette stratégie sera plus ou moins comprise et relayée par des systèmes de pilotage adaptés et efficaces.

Prenons maintenant un peu de recul pour identifier les facteurs qui, dans cet exemple de retournement, semblent déterminants :

Tableau 1 : Analyse économique des facteurs de succès du retournement de Nissan

Analyse concurrentielle	Analyse organisationnelle	Analyse financière
<b>1999</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- présent dans 192 pays</li> <li>- une part de marché en baisse</li> <li>- une gamme vieillissante</li> <li>- une position de coût défavorable par rapport aux concurrents (taux d'utilisation des capacités 53%)</li> <li>- un portefeuille d'activités diversifié sans vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une culture d'ingénieurs</li> <li>- un cloisonnement par pays et par fonctions</li> <li>- pas de culture fédératrice</li> <li>- une totale absence de culture de profit</li> <li>- des primes fondées sur l'ancienneté et la performance collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 années consécutives de perte</li> <li>- un endettement supérieur à 20 MM\$</li> <li>- des frais financiers annuels de 1 MM\$</li> <li>- perd 1000 \$ par véhicule vendu</li> <li>- marge opérationnelle 1,4%</li> </ul>
<b>2002</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sortie programmée de 22 nouveaux modèles en 3 ans</li> <li>- une position de coût plus favorable par rapport aux concurrents (fermeture de sites industriels et taux d'utilisation des capacités 75%)</li> <li>nombre de fournisseurs divisé par 2</li> <li>- focalisation sur le métier de base (vente d'actifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'équipes transversales (achat, productivité, R&amp; D, rémunération...)</li> <li>- refonte du système de reporting (plus rapide)</li> <li>- attribution plus claire des responsabilités</li> <li>- attribution de primes variables et introduction de stocks options sur la performance individuelle</li> <li>- 21 000 départs sur un total de 150 000 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'endettement est divisé par 2</li> <li>- les coûts sont réduits de 18%</li> <li>- la marge opérationnelle passe à 4,5%</li> <li>- la valeur boursière est multipliée par 4</li> </ul>

### *Analyse concurrentielle*

Il faut souligner le rôle particulier des nouveaux modèles dans l'industrie automobile : ils tendent à limiter la concurrence en créant des phénomènes de réputation auprès des clients. Les services après vente renforcent ces phénomènes. La loyauté à la marque est un enjeu majeur (au Japon, chaque client reçoit même un cadeau per-



sonnalisé le jour de son anniversaire), encore faut-il savoir l'entretenir en introduisant des nouveaux modèles au bon moment de l'état de sa propre gamme, étant donné la politique de renouvellement de gamme suivie par les concurrents, etc.

L'autre facteur important concerne le positionnement en coût des différents constructeurs. Dans un univers concurrentiel, c'est évidemment la position relative qui importe. Mais, au delà d'une vision statique des coûts qui laisse peu de marge à l'action, il faut s'intéresser à la dynamique des coûts : la rapidité devient une variable clé de succès. Il existe une forme d'effet vertueux : en mettant rapidement de nouveaux véhicules sur le marché, un constructeur conforte sa position concurrentielle, ses parts de marché lui permettent de saturer rapidement des capacités investies au préalable, donc de disposer de coûts relatifs très favorables pour engranger des profits.

### *Analyse organisationnelle*

Ce qui frappe dans les changements mis en œuvre, c'est la recherche d'une plus grande réactivité en interne (entre les différents services) et en externe (vis-à-vis du marché, des concurrents, des fournisseurs, etc.). Peut-on conceptualiser cette notion sur la plan économique ? Que veut dire plus de transversalité, plus de rapidité dans le reporting ? La théorie des équipes fournit précisément un cadre formel qui permet une interprétation directe des enjeux correspondants.

L'autre point clé concerne la motivation. Comment déléguer et inciter ? Faut-il privilégier les schémas individuels ou collectifs, les objectifs globaux ou spécifiques ? Que penser de la mise en place de stock options ? Comment éviter les effets pervers qui ont bien souvent accompagné la mise en place de tels systèmes ?

### *Analyse financière*

Les indicateurs financiers contribuent à matérialiser l'engagement de la direction de l'entreprise sur sa stratégie. Les analystes financiers ne manqueront pas de comparer les résultats aux chiffres qui leur ont été communiqués. Si les résultats sont au rendez-vous, les cours de bourse vont en tenir compte. Cela paraît évident mais ce n'est pourtant pas aussi simple qu'il y paraît puisque ces cours dépendent des résultats futurs et non pas des résultats passés... En réalité la cohérence entre les annonces et les résultats sert donc à asseoir la crédibilité de l'équipe dirigeante. La compréhension des mouvements boursiers passe donc par l'explicitation d'une stratégie concurrentielle crédible et par sa matérialisation dans les résultats. Si la théorie financière classique analyse bien le rapport entre la rentabilité attendue et le niveau de risque pris par l'entreprise, des développements théoriques plus récents sont nécessaires pour comprendre le lien entre la volatilité du prix des actions et les changements stratégiques majeurs tels que ceux qu'à pu connaître Nissan.

### *Démarche pédagogique*

La démarche pédagogique retenue dans cet ouvrage effectue en réalité le cheminement inverse de celui décrit dans cette illustration. Selon chacun des trois axes retenus, notre démarche consiste à introduire les modèles d'analyse économique les plus pertinents, puis de développer leurs applications managériales en présentant des outils plus directement opératoires. De nombreux exemples et des études de cas sont introduits, de façon à illustrer les développements théoriques et les outils pragmatiques associés à chacune des approches.