



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 23, 1 décembre 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

STRATÉGIES MULTIPLES

Partners HealthCare, Cisco, Newell et Premdor (Masonite International)¹ ont développé des capacités de gestion d'avantages concurrentiels multiples, en procédant à l'amélioration de leurs produits (services), contrôlant leurs charges d'exploitation et ajoutant ressources et parts de marché nouvelles à leur activité par des acquisitions d'entreprises réussies au fil des ans.

Partners HealthCare a renforcé 'ses' avantages concurrentiels en augmentant sa capacité d'offre en soins et services de santé à ses patients (économies d'échelle), en élargissant et approfondissant sa capacité de recherche clinique (économies d'envergure) et en consolidant son profit d'opération à travers un bilan plus équilibré (économies sur le coût du capital).

Cisco, fondée en 1984, a, très tôt, élue d'élargir sa capacité concurrentielle en procédant à des acquisitions successives en nombre et en valeur. En 2004, elle avait déjà procédé à quatre-vingt-deux acquisitions, chacune ayant été intégrée avec succès. Or, ces acquisitions ont supposé une stratégie différente. Voyons ensemble ce qui fait que l'entreprise soit reconnue de nos jours comme experte en la matière, tous secteurs d'affaires confondus.

1) La profondeur et la pertinence de sa recherche de candidates à l'acquisition. 2) De manière générale, Cisco considère trois marchés différents d'activité où entrer et évalue les perspectives d'acquisition de cinq à dix candidates, avant de mettre de l'avant une proposition d'acquisition. 3) Cisco fait appel à une équipe composée d'un nombre limité d'experts internes, auxquels, le cas échéant, elle ajoutera des intervenants de l'extérieur. 4) Son personnel n'assume aucune autre responsabilité, de sorte que son expertise soit centrée sur les acquisitions plutôt que dispersée ça et là sur d'autres dimensions du fonctionnement de l'entreprise. 5) Il résulte de cette capacité de focus sur un seul objet d'action, soit la prochaine acquisition à réaliser, que ce même personnel peut exécuter une transaction en trois mois seulement. 6) Mais l'expertise de Cisco comprend celle de l'intégration harmonieuse des sociétés acquises, sans quoi l'exercice se serait révélé trop onéreux pour le perpétuer après deux ou trois essais initiaux fâcheux. 7) Cisco accepte, cependant, comme les 'venture capital firms', que des transactions réussissent alors que d'autres échoueront. 8) Le principe central, c'est de réussir, vite, souvent et à moindre frais. 9) Contrairement aux 'VC', Cisco prend une part majoritaire dans les entreprises où elle investit. L'avantage concurrentiel est, pour elle, une affaire de gestion d'opération, non ps de placement à distance de fonds participatifs.

Dans nombre d'industries, on a peine à trouver des entreprises capables de gérer un avantage concurrentiel donné. A fortiori, plusieurs. On en voudra pour preuve les secteurs de l'acier, des électroménagers, des pneumatiques, de l'aviation commerciale, des ordinateurs personnels, des pâtes et papier, où les joueurs, enlisés dans l'enfer de la réduction des coûts d'opération, sont très peu enclins à reformuler leurs modèles d'affaires. L'avantage y perd.

¹ Compte tenu de l'espace de communication, nous nous en tiendront aux deux premiers exemples.