

Les entreprises américaines et la compétitivité stratégique

André Teissier du Cros*

L'environnement économique américain protège la majorité des firmes des conséquences de leurs erreurs de gestion, mais rend aussi plus faciles et plus payants l'accroissement de compétitivité et la création d'entreprises. D'où un renouvellement plus rapide du tissu industriel. Les gagnants n'appliquent pas de recettes miracles, mais inventent des stratégies nouvelles leur permettant de grandir plus vite tout en investissant moins et en créant plus de valeur ajoutée par dollar de coût salarial.

Durant les vingt dernières années, les Français ont cru que l'industrie américaine n'avait plus rien à enseigner à l'Europe. Détroit ne savait plus faire des voitures. L'acier américain était mort. Le déclin d'IBM et l'éclatement de Bell Telephone signifiaient la fin du règne américain sur la « téléatique » et la « bureautique ». Caterpillar Tractor abandonnerait à Komatsu le leadership du matériel de travaux publics. Et le protectionnisme plus combatif des Etats-Unis, la faiblesse du dollar, le déficit budgétaire incontrôlé trahissaient un déclin inéluctable de la compétitivité américaine.

Et puis sont venus Bill Gates et Microsoft. Le Japon n'a pu entamer le leadership d'Intel dans les circuits intégrés. Internet a ouvert un marché immense déjà dominé par l'Amérique. Des myriades de firmes nouvelles ont décollé sur de nouveaux marchés dans toutes les industries. Caterpillar a renforcé son emprise mondiale. Nucor montre que l'acier reste une industrie jeune. Le fret par rail reprend depuis dix ans des parts du marché nord-américain à la route et gagne de l'argent grâce à une mutation profonde : le transport intermodal. Ford et General Motors regagnent du terrain contre Toyota et Honda tandis que Chrysler, cette firme ruinée et vieillotte il y a 15 ans, brille

maintenant au firmament de l'industrie mondiale.

Que s'est-il passé ? Rien. L'Amérique reste l'Amérique, voilà tout. L'industrie américaine est riche en paradoxes. La compétitivité de ses firmes reste mal comprise. Peut-être parce que les Européens cherchent à tout prix des modèles et des secrets, voire des panacées, et sont toujours prêts à croire que l'Amérique a enfin trouvé son maître sur le champ de bataille de l'économie mondiale, ce maître étant avant-hier allemand, hier encore japonais, et demain peut-être coréen... Et que les Européens qui connaissent l'Amérique se rendent compte, sur place, de ce que la majorité des équipes de direction n'ont rien à leur enseigner...

Il n'existe pas de modèle de management américain. Par contre, il existe une industrie financière gouvernée par deux agents totalement indépendants de toute politique gouvernementale : le marché financier, et la banque centrale, c'est-à-dire le Federal Reserve System. C'est ce marché financier qui a financé la croissance extraordinaire d'un Microsoft. C'est Alan Greenspan, patron du Federal Reserve System, qui a fait réélire Bill Clinton en gérant intelligemment la masse monétaire et le taux de base. ➤

* *Président de Gean Overseas, Inc.*

sance est la même pour tout le monde.

En somme, la croissance du chiffre d'affaires et la productivité du salarié sont supérieures malgré un taux d'investissement plus bas. Comment font-ils ? La recette de cette étonnante compétitivité de l'économie américaine peut s'analyser en cinq points :

❶ Comme le rythme des acquisitions et liquidations est plus élevé, les firmes les plus compétitives prennent le marché des trainards. Donc, elles grandissent plus vite que le marché.

❷ Croissance veut dire recrutement, d'abord de jeunes, ce qui tire les salaires vers le bas ; tandis que restructuration veut dire licenciements et départs à la retraite d'abord des salaires élevés.

❸ Davantage d'innovation dans les produits mais aussi dans les procédés. Un procédé nouveau consiste souvent en une machine d'occasion que le bureau d'études et le laboratoire ont modifiée avec des outillages maison comptabilisés à valeur prix de revient et passés en dépenses courantes de l'année. Si le procédé est complexe, on a « mis dans le coup » l'université locale qui a confié la manipulation à un thésard et son professeur. Le résultat au bilan est que l'actif immobilisé net d'amortissements s'est alourdi... d'une machine d'occasion, alors que le procédé nouveau remplace peut-être plusieurs machines. Plusieurs machines que, pendant ce temps, le concurrent européen a achetées neuves, et qu'il mettra cinq ans à amortir...

❹ Utilisation intelligente de l'ordinateur, beaucoup plus répandue dans les applications simples avec des conséquences incalculables. On remarque souvent, dans l'avion ou à l'hôtel, le dirigeant équipé d'un *lap top* avec modem en plus de son PC, rédigeant lui-même sur tableur et traitement de texte, et se servant de la banque de données clients pour suivre les rapports des vendeurs et leur transmettre des instructions et des tuyaux. Nous sommes loin du président d'une division d'un grand groupe français, attendant sur l'autoroute du Nord dans sa voiture en panne avec chauffeur,

LA COMPÉTITIVITÉ SE MESURE

Les profits actuels d'une entreprise sont le fruit de sa compétitivité passée et non pas présente; ceux de demain se cachent derrière les bonnes décisions affectant l'utilisation future de ses ressources. Quelles ressources ? Utilisées comment et à quel niveau ? Par quel profil de compétences ? Comment mesurer (et non pas seulement comparer) cette compétitivité à long terme ? C'est l'objet du « *strategic competitiveness assessment* » (quantification de compétitivité stratégique) enseigné au Ivan Allen College of Management du Georgia Institute of Technology. Les outils créés apportent des réponses nouvelles en analyse stratégique, et suggèrent des scénarios de domination mondiale dans des marchés de plus en plus spécifiques. L'outil synthétique est une matrice positionnant les concurrents dans un même marché sur trois axes : intensité capitalistique, valeur ajoutée relative aux coûts salariaux et croissance relative.

que le siège lui envoie une autre voiture avec un autre chauffeur pour aller visiter sa filiale à Lille pour la première fois depuis trois ans ; visite dont l'objet était d'approuver des demandes d'investissement en instance depuis cinq ans (anecdote authentique)...

❺ Les organigrammes se dégonflent, les niveaux intermédiaires disparaissent. Le rôle des cadres moyens était de traiter et transmettre les informations et de préparer et transmettre les décisions. Ce rôle tend à se déléguer à l'exécutant même ou bien à un *staff* réduit, plus jeune, moins payé, en attente de responsabilités futures, ou encore à des consultants petits et grands. La grande entreprise n'a plus le monopole de l'information sur son marché, ses techniques, son environnement : celle-ci est accessible grâce à l'incroyable multiplication des banques de données spécialisées.

Le cas de la société Roper Industries représente un bon exemple réunissant ces cinq observations. En 1982, cette firme, âgée de 122 ans, réalisait 37 millions de

Plus de croissance et de valeur ajoutée avec moins d'investissements, et des technologies classiques. Comment font-ils ?

dollars de vente, avec des pertes, et une dette à long terme de 41 millions. Bref, le type même de la firme mourante. Un directeur général adjoint, Derrick Key, est recruté. Il abandonne des produits, réduit l'effectif, et se concentre sur le vieux marché où Roper dispose encore d'une niche. Après six années d'efforts, Roper contrôle son mar- ➤

LES FIRMES EUROPÉENNES VUES D'AMÉRIQUE

- Les leaders français sont bien connus parce qu'ils sont déjà aux États-Unis et y réussissent. Ceux-là ont compris le jeu de l'économie globale : Michelin bien sûr, mais aussi Plastic Omnium, Sidel, certaines filiales de grands groupes comme ECL (Péchiney). Mais dans l'ensemble, les Français sont contraints par une protection de l'emploi abusive à détruire leurs emplois, donc leurs "skills" en France ; ils paient leurs acquisitions et leurs investissements trop cher ; continuent à accorder la priorité aux plans de carrière de leurs cadres d'élite, dont le succès se mesure d'abord en terme de statut, donc d'absence de risques.
- Les Allemands sont respectés, mais leur principale faiblesse est qu'ils n'innovent pas. Ils restent très compétitifs en machinisme, et dans l'industrie chimique. Leurs coûts augmentent, leurs efforts pour se délocaliser sont remarquables.
- Les Anglais connaissent un regain de compétitivité accompagné d'un fort renouvellement de leur tissu industriel depuis Maggie Thatcher : leurs grands conglomérats ont une présence mondiale ancienne, et leur environnement économique est reconnu maintenant comme plus attrayant, notamment pour le "manufacturing".
- Les Suédois, Suisses et Finlandais ont bien appris le jeu de la stratégie globale et sont généralement respectés.
- Parallèlement, les Japonais sont devenus une super-puissance économique en appliquant, dans quelques industries manufacturières clé dont les produits voyagent bien, une stratégie de domination de marchés spécifiques dans les pays développés (États-Unis, Europe de l'Ouest). Ils changent silencieusement de stratégie en intégrant verticalement leurs industries grâce à des investissements à long terme dans les pays nouvellement industrialisés : zone Asie-Pacifique, Amérique latine.

► Cette industrie financière est le fruit d'un environnement économique et culturel spécifiquement américain. Celui-ci favorise le succès et la compétitivité beaucoup plus vite que n'importe où dans le monde. Il le fait en éliminant les structures non-compétitives. La grande force invisible de l'Amérique, c'est que, s'il existe dans le monde un entrepreneur génial, il sera fatalement attiré par l'Amérique parce que c'est là que son entreprise connaîtra le plus vite, au moindre risque, le succès le plus grand.

S'il fallait à tout prix chercher un modèle de management américain, on pourrait dire que c'est l'analyse stratégique, dont découle toute la structure de la firme, et, par là, les procédures d'emploi des ressources. Pour les champions de la compétitivité, tout découle d'une stratégie claire : appel de fonds, structure du bilan, nature des savoir-faire, recrutements, motivations, plans de carrière, et objectifs de chacun. Les profits d'aujourd'hui sont le fruit des bonnes décisions stratégiques d'hier. Être profitable et être compétitif n'ont rien à voir « à l'instant T ». Mais cela, c'est encore de la théorie.

En effet, il existe en même temps un vivier colossal d'entreprises petites et moyennes, aux ambitions modestes, à la gestion conventionnelle, voire primitive, qui ne sont pas compétitives au plan mon-

dial. A tout instant, l'une d'elles peut se réveiller à l'occasion d'une succession, d'un rachat, d'une faillite, et constituer une base de départ qui a l'avantage initial d'être déjà en Amérique.

Toutes les stratégies coexistent, contrairement au Japon par exemple, dont le succès s'explique par l'application d'une seule stratégie par quelques grandes industries manufacturières entraînant une foule de sous-traitants plus ou moins captifs. Aux États-Unis, on trouve des « low cost manufacturers » traditionnels (J.R. Simplot fournit 50 % de la consommation de pommes de terre frites de McDonald's ; Rheem Manufacturing Com-

pany produit en Géorgie, pour l'Asie, les conditionneurs d'air les moins chers du monde), des firmes totalement intégrées (Southwire Company, 35 % du marché US du câble conducteur, 1,9 milliard de dollars, produit son propre cuivre et son propre aluminium primaire et reste une firme strictement familiale), des créateurs de marché (Wal-Mart), des innovateurs permanents (3M), des champions de la qualité intégrale (GEC, Motorola)... et d'autres firmes qui commettent des erreurs de gestion gigantesques et en payent les conséquences. Il n'y a pas de secret.

Mais il y a une compétitivité qui se mesure, si l'on définit correctement le concept de compétitivité. Et l'on constate alors que la firme américaine se comporte bel et bien différemment. En deux mots, on observe souvent, comparant une firme américaine à son concurrent européen moyen :

- plus de valeur ajoutée (VA) par dollar de coût salarial (CS) ;
- plus de valeur ajoutée par dollar d'Actifs Productifs Immobilisés (AI, valeur nette d'amortissements), alors que les moyens de production utilisés sont similaires, sinon les mêmes qu'en Europe. (Parfois, ce sont même les Européens - Allemands, Italiens... qui sont les fournisseurs dominants de ce type de machines) ;

- une croissance supérieure, alors même que le marché, lui, grandit à peine plus, ou bien est un marché mondial dont la crois-

DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

D'une manière générale, l'entreprise américaine bénéficie d'un environnement économique plus favorable que l'entreprise européenne :

- La pression fiscale n'est que de 35 % contre 45-50 % en Europe.
- Les Etats-Unis constituent un seul marché de 250 millions de consommateurs.
- La population croît plus rapidement que la population européenne, du fait d'une natalité et d'une immigration plus fortes.
- Le coût salarial et le coût de la vie sont sensiblement inférieurs aux coûts équivalents en Europe continentale, sauf en Espagne et au Portugal, en raison notamment de charges sociales plus faibles.
- La flexibilité du marché de l'emploi est très supérieure à celle du marché européen.
- Le coût juridique et fiscal de la création d'entreprises, et la rapidité de cette création, sont beaucoup plus favorables notamment qu'en France.

Ce tableau idyllique doit cependant être nuancé par quelques notes défavorables :

- Les Etats-Unis connaissent une double taxation des dividendes. C'est l'un des rares pays qui ne pratiquent pas d'impôt fiscal. Cette bizarrerie favorise le financement par l'emprunt et explique le fort endettement général. Elle peut aussi favoriser les alliances financières outre Atlantique.
- La législation anti-trust, dans son application restrictive, constitue une véritable politique anti-industrielle qui favorise le concurrent étranger leader hors des Etats-Unis attaquant un marché américain par une ou plusieurs acquisitions, le leader US du marché ne pouvant alors réagir parce que ces mêmes acquisitions lui sont interdites. La fusion Boeing-McDonnell Douglas semble indiquer pour la première fois que le législateur s'est rendu compte de l'absurdité de cette situation.
- Les firmes américaines restent maladroitement à l'exportation. Pour un Français, un Italien ou un Taiwanais, exporter, c'est d'abord vendre aux Etats-Unis, premier marché du monde. Pour un Américain, par où commencer ? Où trouver des crédits exports (l'Eximbank n'a que l'ombre des moyens dont disposent ses homologues européennes) ? Comment justifier la rentabilité d'années d'efforts de prospection pendant que les mêmes investissements, dans une diversification par acquisition aux Etats-Unis mêmes, rapportent plus tôt et à moindre risques ?

- ché, a fortement diminué son endettement et son effectif, est rentable sur des ventes de 32 millions. Derrick Key, promu Chairman & CEO (PDG), a découvert la vertu de la domination de marché. Il applique ce modèle stratégique en choisissant des acquisitions dans la même situation que Roper six ans auparavant, donc ne valant pas cher.

Les coudées franches

Il identifie dans chacune d'elles le futur manager qu'il faut pousser au lieu de commettre l'erreur classique du président « parachuté », négocie avec eux la stratégie puis leur laisse les coudées franches. Son groupe est morphologiquement homogène : les métiers et compétences se complètent bien et permettent d'identifier et éliminer des double emplois. En 1996, Roper dégage 53 % de marge brute sur un chiffre d'affaires supérieur à 200 millions, affiche un ratio coût/bénéfice de 25 et est comptée parmi les 200 petites entreprises cotées en bourse les plus performantes des Etats-Unis. Sous l'action d'un homme, d'un conseil d'administration lucide, grâce à un marché

boursier rapide à saisir les affaires en redressement, cinq PME vivotant sur des marchés mûrs sont devenues, en neuf ans, un groupe mondialement compétitif.

Pourtant, l'Amérique est le seul pays au monde qui ait une politique anti-industrielle : la loi anti-trust. Un exemple frappant en est Alcoa, le géant de l'aluminium. Alcoa, quasi-monopolistique avant guerre, fut victime du procès le plus long en la matière puisqu'il dura de 1938 à 1958. La loi anti-trust fut spoliée en 1945 quand les usines commandées à Alcoa par l'Etat pour la production de guerre, utilisant une technologie propriétaire, furent revendues pour trois sous à des concurrents encouragés et subventionnés qui s'appelaient Reynolds Metals, Kaiser Aluminum, Noranda... De 1958 à 1973 (le choc pétrolier), malgré le démantèlement des cartels européens, l'industrie mondiale continua

à s'aligner sur les prix d'Alcoa. Ensuite le métal fut coté au London Metal Exchange (1978) et l'instabilité des prix ralentit fortement la croissance de ce matériau porteur d'avenir.

Que fait alors la firme Alcoa ? Ne pouvant plus être monopolistique aux Etats-Unis dans l'aluminium, elle décide de devenir progressivement le leader mondial de l'alumine, la matière première dont on fait le métal. Pour cela elle investit systématiquement dans les sites les plus favorables (Australie, Brésil, etc). Elle vend l'alumine à la plupart de ses concurrents, même à la Chine. Ce qui ne l'empêche pas, en 1996, de racheter pour trois sous tout l'aluminium primaire italien. Voilà la réponse industrielle à la politique anti-trust. Cela aussi fait partie de la « compétitivité stratégique » des firmes américaines ●

André Teissier du Cros

est Président de Gean Overseas, Inc. et Président des Conseillers du Commerce Extérieur aux USA (Section Sud-Est). Il enseigne au Georgia Institute of Technology.