

Les leviers stratégiques

Illustrations des précédentes éditions

Le pouvoir de l'expert

Dans une économie du savoir, la gestion des ressources humaines doit refléter le fait que les individus constituent l'actif le plus précieux.

La capacité à recruter et à retenir certains spécialistes est devenue un des principaux défis pour les organisations qui évoluent dans l'économie du savoir. Si les idées ne manquent pas, il y a cependant une perpétuelle pénurie en ce qui concerne les individus capables de les mettre en œuvre. Les ingénieurs familiers avec les derniers systèmes de CAO, les financiers au fait des approches les plus récentes en termes de montages complexes ou de produits dérivés, les managers capables d'animer des équipes virtuelles et internationales ou les opérateurs susceptibles de traiter n'importe quelle demande des clients sont autant d'expertises inestimables.

Au plus fort de la frénésie Internet, beaucoup d'organisations ont vu leurs meilleurs employés partir fonder leur propre start-up. Même après l'effondrement de la bulle spéculative, le taux de rotation du personnel est resté problématique dans de nombreuses industries. Conscients de leur valeur sur le marché et sachant qu'un CV sur lequel figure une profusion d'employeurs différents ne constitue plus nécessairement un handicap, beaucoup de spécialistes changent d'emploi de plus en plus souvent, en augmentant substantiellement leur rémunération à chaque fois. Les organisations commencent à réagir. Certaines entreprises cherchent à devenir des employeurs de référence en offrant de généreuses retraites complémentaires, de confortables primes de bienvenue et d'ancienneté, des horaires flexibles ou des systèmes de garde d'enfants. Les employeurs mettent peu à peu leurs politiques de qualité de vie dans la balance.

ARM est un bon exemple de cette tendance. Il s'agit d'une entreprise de recherche et développement qui vit de la cession de licences de fabrication de processeurs, de périphériques et de composants à de grands groupes d'électronique. Dans toutes ses communications, ARM insiste systématiquement sur l'importance des individus et sur son souci de leur procurer autonomie et bien-être.

Une approche alternative consiste à développer l'expertise des employés, que ce soit par la formation – en particulier grâce à Internet, comme chez Dell – ou en proposant à chacun un PC et un accès à Internet à domicile, comme l'ont fait Vivendi Universal ou Ford. De cette manière, les employés peuvent communiquer plus facilement les uns avec les autres, sont plus capables d'utiliser un ordinateur au travail et acquièrent un état d'esprit plus proche de celui des clients des sites de vente en ligne, ce qui est en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tout cela contribue à construire des relations gagnant-gagnant, dans lesquelles les employés obtiennent la sécurité de l'emploi, des tâches intéressantes et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, alors que les meilleures organisations peuvent construire leur avantage concurrentiel sur l'expertise des meilleurs spécialistes.

Préparé par Jill Shepherd, Université de Strathclyde.

Sources : adapté de www.arm.com ; Business Week, 21 février 2000, p. 41 ; The Economist, 25 mars 2000, pp. 101-103 ; The Sunday Times, 29 octobre 2000, section 7, p. 24.

Question (la numérotation fait référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

En vous référant au schéma 10.3, identifiez de quelles manières la gestion des ressources humaines peut procurer un avantage concurrentiel aux organisations dont la stratégie est fondée sur la connaissance.

Les nouvelles règles du marketing numérique

Les technologies de l'information peuvent ajouter aux offres des caractéristiques valorisées par les clients. Afin d'en tirer avantage, le marketing doit évoluer.

Le marketing concerne fondamentalement les relations d'une organisation avec ses clients. Si les technologies de l'information permettent d'ajouter de nouvelles caractéristiques aux offres existantes, le marketing doit évoluer en conséquence.

Personnalisation ou personnification ?

Beaucoup d'organisations poursuivent déjà des stratégies de personnalisation, dans lesquelles les caractéristiques de l'offre sont adaptées aux différents segments de marché (ce qui correspond aux trajectoires 1, 4 et 5 sur le schéma 7.3). Dans certaines industries, la trajectoire 3 a également été suivie par certains concurrents, ce qui correspond au sur mesure de masse (ou *mass customisation*), consistant à proposer à partir d'une plate forme commune une offre modulaire qui peut être modifiée selon les besoins de chaque client pour un coût modique. Les technologies de l'information permettent cependant d'aller au-delà afin de proposer une véritable personnification (ou *customerisation*) dans laquelle le client est personnellement impliqué dans la conception du produit ou du service. La capacité du marketing à établir des relations durables avec les clients devient alors cruciale et le défi consiste à intégrer les pratiques traditionnelles de commerce relationnel dans des interfaces informatisées.

Les marques

Les technologies de l'information peuvent détruire l'avantage conféré par une marque, au fur et à mesure que les clients sont plus avertis des différentes offres proposées sur le marché. Afin d'éviter cela, une solution consiste à s'assurer que la marque reflète plus un style de vie (Nike, Ikea, Volvo, Apple, etc.) qu'une série de caractéristiques tangibles et mesurables de l'offre. La diffusion globale d'Internet implique que les marques doivent être moins locales. Cependant, elles peuvent être construites plus rapidement et pour un investissement moindre qu'auparavant (Yahoo!, AOL, Wanadoo, etc.).

Les prix

Mieux informés, les consommateurs peuvent comparer aisément les produits et services et faire du prix leur principal critère d'achat. Il existe alors un risque de banalisation des offres, uniquement différenciées par leur tarif. Afin d'éviter ce piège, on peut imaginer des modes de tarification innovants, comme une indexation des prix payés aux fournisseurs sur ceux qui sont payés par les clients.

La publicité

Les technologies de l'information et Internet ébranlent les positions concurrentielles des grandes agences de publicité et des groupes de communication. Ces technologies permettent en effet aux annonceurs de s'écarter des médias traditionnels pour se tourner vers des approches plus personnalisées (utilisation de courriers électroniques) et surtout interactives. La conception des sites

Internet est donc cruciale. Il convient notamment de garder à l'esprit qu'au-delà d'une simple recherche d'information, l'internaute cherche également à se divertir et/ou à s'instruire, ce qui implique la réalisation de sites innovants, capables de retenir le visiteur.

Les études de marché

Les technologies de l'information permettent aux entreprises de disposer de considérables quantités de données pour un coût réduit. C'est donc la capacité de traitement et d'exploitation de ces données (ou *data mining*) qui devient essentielle. La construction de relations interactives avec les clients permet d'imaginer de nouvelles manières de collecter des informations sur leur comportement.

Sources : adapté de J. Wind et V. Majahan, *Digital Marketing: Global strategies from the world's leading experts*, Wiley, 2001, chapitre 1.

Question

Choisissez une organisation qui vous est familière (ou une étude de cas dans le présent ouvrage) et rédigez un bref rapport à l'attention de son directeur du marketing afin de montrer en quoi le marketing doit évoluer pour s'adapter aux nouvelles technologies de l'information.

La diffusion de la robotique

La diffusion d'une technologie est conditionnée par le comportement des utilisateurs.

Les premiers robots industriels furent commercialisés dans les années 1960. Vingt ans plus tard, la plupart des observateurs estimaient que les robots allaient remplacer la quasi-totalité des ouvriers dans les usines. Pourtant, en 1995, le nombre de robots pour 10 000 ouvriers était de seulement 21 au Royaume-Uni, 33 aux États-Unis, 37 en France, 69 en Allemagne et 338 au Japon. Cela soulevait deux questions : pourquoi la diffusion des robots avait-elle été si lente et pourquoi y avait-il de telles différences d'un pays à l'autre ?

Les économistes avaient tendance à affirmer que l'investissement dans les robots industriels, comme pour tous les autres actifs productifs, étaient fonction du coût de la main d'œuvre : plus celui-ci était élevé, plus les robots étaient un substitut légitime. Cette explication était tout à fait plausible, étant donné que le taux d'équipement en robots reflétait tout à fait les écarts de coût de main d'œuvre entre les différents pays. Cependant, des études plus détaillées montraient que d'autres facteurs influençaient la diffusion des robots, en particulier la structure des industries et l'organisation du travail.

Le principal utilisateur de robots était traditionnellement l'industrie automobile, où leur précision et leur fiabilité les destinaient à des applications telles que la soudure, le traitement de surface et la manutention de pièces. De fait, dans les pays où l'industrie automobile était particulièrement développée, l'utilisation des robots était plus répandue, ce qui avait convaincu d'autres industries, comme l'électronique, de les utiliser pour des tâches d'assemblage. La vitesse de diffusion de la robotique était donc plus élevée dans ces pays. L'organisation du travail avait aussi un impact sur le nombre et le type de robots utilisés. Les robots complexes et coûteux, capables d'anticiper certaines erreurs humaines, étaient fréquents aux États-Unis ou au Royaume-Uni dans les entreprises utilisant de la main d'œuvre très peu qualifiée. En revanche, les entreprises japonaises utilisaient des robots nettement moins complexes, en interface avec des opérateurs bien formés à leur programmation et à leur maintenance. De plus, la plupart des entreprises dont les procédures de contrôle des matières premières et des composants étaient déficientes avaient été forcées d'adopter des systèmes sophistiqués de repérage des erreurs, alors que celles qui avaient investi dans le management de la qualité pouvaient se contenter d'équipements plus simples et moins coûteux.

La diffusion des robots industriels n'était donc pas déterminée par une simple fonction de coût. Au contraire, les schémas d'adoption dépendaient d'une interaction entre les robots et leur utilisation. Alors que les robots avaient été initialement conçus pour remplacer les ouvriers dans le cadre d'une démarche générique d'automatisation, ils avaient été progressivement spécialisés sur des tâches précises comme l'assemblage, la soudure ou la peinture. Dans le même temps, les exigences des utilisateurs étaient devenues de plus en plus élaborées et fragmentées, certains réclamant des solutions clés en main alors que d'autres préféraient construire leurs propres systèmes à partir de composants standard.

Source : adapté de J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovations: Integrating Technological, marketing and organisational change*, 2^e édition, Wiley, 2001, chapitre 7.

Questions (la numérotation fait référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

En vous référant à la section 10.5.2, identifiez ce qui relève de l'offre et ce qui relève de la demande dans la diffusion des robots.

Le développement technologique dans une entreprise de biotechnologies

Beaucoup d'entreprises utilisent une combinaison de développements internes et d'acquisitions de technologies.

Début 2001, Celltech, une entreprise britannique de biotechnologies, céda à Pharmacia, un groupe pharmaceutique américain, le droit d'utiliser le CDP 870, un traitement injectable contre l'arthrite. Cet accord comprenait une avance de 315 millions d'euros et un intéressement aux bénéfices réalisés par Pharmacia. La capacité de Celltech à obtenir de telles compensations en l'échange de ses innovations en disait long sur ses compétences technologiques. D'ailleurs, Pharmacia avait dû négocier âprement car certains de ses concurrents convoitaient également le CDP 870.

Depuis ses débuts dans les années 1980, Celltech avait fondé son succès sur les traitements par anticorps contre les maladies inflammatoires (comme l'arthrite). Cette expertise scientifique avait été minutieusement construite pendant vingt ans, non sans quelques difficultés. Elle consistait essentiellement à comprendre la nature des anticorps, ces marqueurs utilisés par l'organisme pour repérer les éléments pathogènes avant de les détruire. Celltech avait commencé par envisager de quelle manière les anticorps pouvaient être utilisés pour combattre des maladies aiguës comme le cancer. Ces recherches avaient abouti à une série de produits permettant de cibler les cancers de manière bien plus spécifique que les approches classiques de chimiothérapie, mais également à des traitements destinés aux affections chroniques comme l'arthrite ou la maladie de Crohn. Le CDP 870 était un des résultats de ces recherches. Il avait deux principaux avantages sur ses concurrents : il était peu coûteux et ne devait être injecté qu'une fois par mois (contre deux fois par semaine pour les traitements classiques).

Cependant, les traitements par injection étaient toujours contraignants. Les patients préféraient de loin les traitements par ingestion (pilules et comprimés à avaler). C'est pourquoi en 1999 Celltech décida de racheter Chiroscience pour 1,1 milliard d'euros. Chiroscience était spécialisé dans le développement et l'amélioration des traitements à base de molécules de petite taille. Celltech souhaitait exploiter ces compétences afin de bâtir une capacité de développement intégrée. De plus, Chiroscience possédait une unité située à Seattle aux États-Unis, spécialisée dans l'identification génétique de nouvelles cibles pour les traitements à base d'anticorps ou de molécules de petite taille.

Les dirigeants de Celltech avaient donc poursuivi une politique de développement technologique qui combinait la croissance interne et les acquisitions. À la suite du contrat avec Pharmacia, les observateurs spéculaient sur la capacité de Celltech à mener une autre opération d'envergure. Bien entendu, une option envisageable pouvait consister à faire de l'expertise scientifique de Celltech une cible d'acquisition pour un grand groupe pharmaceutique.

Source : adapté du *Financial Times*, 14 mars 2001.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En vous référant à la section 10.5, expliquez comment la technologie a sous-tendu les compétences fondamentales de Celltech.
2. Comment cela a-t-il affecté la manière dont Celltech a équilibré le développement technologique interne et les acquisitions ?
3. Quelle approche conseilleriez-vous à l'avenir ?

La gestion des ressources humaines chez HP

Les ressources humaines et les stratégies doivent être compatibles, ce qui implique des évolutions au cours du temps.

La réputation de HP en terme d'innovation et de gestion éclairée des ressources humaines a été admirée non seulement par les observateurs et les experts en management, mais également par ses propres concurrents. De ses débuts mythiques dans un garage californien en 1937 à un groupe dégageant un chiffre d'affaires annuel de près de 50 milliards de dollars, capable d'absorber Compaq en 2002, HP avait toujours mis l'accent sur l'innovation continue et sur un processus de management de la performance particulièrement sophistiqué, fondé sur des valeurs culturelles sans cesse réaffirmées.

Historiquement, la principale force de HP avait été sa capacité à lier intimement sa stratégie et sa gestion des ressources humaines, ce qui lui avait permis de clarifier ses processus de planification. Le plan à long terme et le plan annuel incorporent tous les deux des éléments de RH. À long terme, les orientations stratégiques et les processus de développement organisationnels étaient combinés avec une analyse détaillée des tendances démographiques, de manière à s'assurer que les capacités seraient en phase avec les objectifs. Dans le plan annuel, le système de management de la performance utilisait divers mécanismes afin d'évaluer la contribution de chaque employé. Du fait que HP évoluait dans un environnement très dynamique, les objectifs de performance individuels étaient négociés entre l'employé et son supérieur hiérarchique. Si l'évolution du contexte rendait les objectifs irréalistes ou inadaptés, il était possible – là encore en concertation – de les redéfinir. L'évaluation à 360° était utilisée du fait de l'importance du travail en équipe. En plus de l'évaluation annuelle, HP pratiquait une évaluation continue par rapport à laquelle les employés étaient encouragés à réagir de manière informelle. Tout cela était combiné avec une démarche de *coaching* et d'assistance.

Cependant, au fur et à mesure de sa croissance, l'entreprise s'était bureaucratisée, ce qui réduisait sa capacité d'innovation et la possibilité de transferts de connaissances. Face à cette menace, HP réagit de deux manières. La première consista à scinder l'entreprise en deux, seule la partie informatique conservant le nom et la marque HP. Ensuite, un développement vers les services sur Internet fut annoncé. De fait, le style traditionnel de management des individus, fondé sur le contrôle culturel et l'internalisation des valeurs partagées fut mis en cause. Un des piliers de ces valeurs, la multiplicité des contacts personnels et informels, fut considéré comme anachronique dans une activité où les équipes étaient globales et virtuelles, une bonne partie des individus travaillant depuis leur domicile.

Le paradoxe des systèmes de gestion des ressources humaines réside dans le fait qu'ils doivent assurer la continuité et la cohérence – afin de rassurer les individus sur l'équité de l'équilibre entre leur contribution et leur rétribution – tout en étant suffisamment flexibles pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. HP avait une longue histoire d'excellence et d'innovation, mais résoudre ces tensions n'en constituait pas moins un défi considérable.

Préparé par Philippe Stiles, Judge Institute of Management Studies.

Question

De quelle manière le management de la performance chez HP devrait-il évoluer de manière à soutenir son développement sur Internet ?

Les entreprises de haute technologie luttent pour payer leurs dettes

Les modes de financement d'une entreprise doivent être cohérents avec la nature de son activité.

Les télécommunications

À partir du début 2001, les marchés boursiers connurent un spectaculaire effondrement des valeurs technologiques. La capitalisation de certaines entreprises chuta de 90 %. Cependant, les plus durement touchées furent les petites start-up, devenues incapables de contracter les dettes qui leur auraient permis d'injecter les liquidités indispensables à leur survie dans un environnement concurrentiel devenu particulièrement hostile. Il leur fallait pourtant investir dans des infrastructures et dans la notoriété de leur marque.

Les dirigeants de ces petites entreprises essayèrent de rassurer les investisseurs potentiels sur la pertinence de leurs modèles. Ils restructurèrent leur activité afin d'éliminer les frais de structure et de personnel. Cependant, du fait du retournement du marché, la plupart de ces entreprises furent confrontées à un changement drastique d'attitude de la part de leurs partenaires financiers, qui après avoir accepté des niveaux de risque souvent exubérants en 2000 se montraient soudain extrêmement circonspects à l'égard de leur niveau d'endettement. Pour la première fois de leur courte existence, les start-up durent démontrer la solidité de leur capacité de remboursement et la rentabilité de leur modèle économique. Parallèlement, la plupart des entrepreneurs cherchaient à préserver leur indépendance en s'opposant systématiquement à toute tentative d'absorption de la part de grands groupes comme Vodafone, Microsoft ou Vivendi Universal. Leur développement était alors contraint par la rareté des ressources financières et par la nécessité de dégager des flux de trésorerie positifs avant d'entreprendre toute expansion.

Les jeux vidéo

Au milieu des années 2000, le jeu vidéo était devenu une industrie de premier plan (dont le chiffre d'affaires était supérieur à celui du cinéma), en croissance annuelle de plus de 20 % et dominée par des entreprises nord-américaines, japonaises et européennes. À ses débuts, dans les années 1980, cette activité avait pourtant été très artisanale : c'étaient alors des développeurs individuels qui rédigeaient les programmes, souvent dans leur chambre. À cette époque, la mise au point d'un jeu coûtait environ 5 000 euros et ne nécessitait que deux personnes : un programmeur et un graphiste. En 2004, on estimait que le coût de développement d'un nouveau jeu était au minimum de 3 millions d'euros. Pour développer un jeu phare, dont les ventes pouvaient dépasser les 3 millions d'exemplaires (parfois seulement en quelques semaines), il était nécessaire d'investir jusqu'à 20 millions d'euros. Pour cela, des équipes de plusieurs dizaines de programmeurs, de graphistes, d'ingénieurs du son et de producteurs étaient nécessaires. Le succès était parfois au rendez-vous : en novembre 2004, lors du lancement de son jeu de combat *Halo 2*, Microsoft avait ainsi dégagé un chiffre d'affaires de 125 millions de dollars en une seule journée. Cependant, en règle générale, 20 % des jeux réalisaient 80 % du chiffre d'affaires des éditeurs. Cette évolution avait un impact évident sur la structure de l'industrie. Les éditeurs devaient grossir pour pouvoir supporter de tels coûts de développement, ce qui les forçait à trouver de nouvelles sources de financement. Bien souvent, cela passait par l'introduction en Bourse, mais les investisseurs, échaudés par l'explosion de la bulle Internet, étaient peu disposés à parier sur une activité considérée comme risquée. L'industrie était donc en phase de concentration rapide, certains éditeurs de taille moyenne étant rachetés par les plus gros acteurs. C'est ainsi qu'en décembre 2004, l'Américain Electronic Arts, le leader mondial, annonça qu'il avait pris une participation de 20 % dans le capital de son concurrent français Ubisoft.

Sources : adapté de *The Sunday Times*, 18 mars 2001 et 12 octobre 2003 ; *Le Monde*, 26 décembre 2004 et 11 janvier 2005.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

1. En vous référant à la section 9.4.2 et au schéma 9.8, expliquez pourquoi de nombreuses entreprises ont rencontré les difficultés financières décrites ici.
2. Si vous étiez le dirigeant d'une de ces entreprises, comment assureriez-vous la cohérence entre la stratégie et le financement ?

Evoked-1, le récepteur DAB de Pure Digital

L'adoption d'un nouveau produit est fonction à la fois de l'offre et de la demande.

En juillet 2002, Pure Digital, une petite entreprise d'ingénieurs et de scientifiques, lança le premier récepteur de radio numérique vendu en Europe à moins de 150 euros, le Evoked-1. Ce lancement était surprenant, car Pure Digital n'avait jamais été présent sur ce marché. Cette entreprise, spécialisée dans le développement de technologies numériques, avait jusque-là considéré l'industrialisation, le marketing et la distribution comme des activités trop risquées. Qui plus est, le Evoked-1 se vendit à 40 000 exemplaires à Noël 2002, soit plus que la plupart des autres modèles de récepteurs radio pendant toute leur durée de vie. Mi-2003, Pure Digital n'arrivait toujours pas à répondre à la demande : plus de 3 000 clients étaient inscrits en liste d'attente dans un magasin spécialisé du centre de Londres.

La diffusion de radio numérique (DAB) utilise le spectre radio de manière plus efficace, ce qui permet de diffuser plus de données. Cela autorise un bien meilleur signal et offre la possibilité de diffuser plusieurs canaux. Il est ainsi possible de combiner du texte, des images et d'autres services interactifs avec le son. En 2003, on comptait 50 canaux de DAB au Royaume-Uni (y compris les versions numériques de radios analogiques existantes) qui couvraient 85 % de la population. Il était prévu que le réseau analogique serait remplacé par le DAB peu après 2010. Début 2003, le Bureau de développement de la radio numérique prévoyait que le nombre de possesseurs de récepteurs DAB triplerait avant la fin de l'année et doublerait encore en 2004 pour atteindre un million de foyers.

Même s'il s'agissait d'une évolution majeure pour Pure Digital, son directeur général, Hossein Yassaie, affirmait qu'il aurait été stupide de ne pas lancer le Evoked-1. Tout d'abord, l'entreprise avait acquis un tel niveau d'expertise dans ce domaine qu'elle pouvait développer ses produits deux fois plus vite que ses concurrents. Le Evoked-1 avait ainsi été conçu en seulement 18 mois. Deuxièmement, il n'était pas nécessaire d'être devin pour anticiper la croissance du marché de la radio numérique. Comme le soulignait Hossein Yassaie : « En général, on développe des technologies alors qu'il n'y a pas encore de contenu. Avec la radio numérique, il y avait déjà une quarantaine de canaux, mais personne n'avait encore lancé un récepteur à un prix acceptable. »

Pour autant, le Evoked-1 n'était plus seul sur ce marché. D'autres entreprises avaient annoncé des récepteurs équivalents fin 2003. Pure Digital prévoyait également d'étendre sa gamme, avec notamment le lancement d'un modèle de poche.

À Noël 2003, Pure Digital organisa une vaste campagne de promotion conjointe avec Classic FM, une radio de musique classique qui connaissait un grand succès au Royaume-Uni. Cependant, si Pure Digital voulait rester concurrentiel, il lui fallait revoir d'urgence son processus de fabrication : le délai de trois mois exigé par ses sous-traitants chinois perturbait toujours la livraison des Evoked-1. Or, face à des offres comparables, la patience des clients inscrits en liste d'attente risquait d'atteindre rapidement ses limites.

Sources : BBC e-mail service, 25 mars 2003 ; pure-digital.com.

Questions (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

En vous référant à la section 9.5.2 :

1. Expliquez les raisons du succès du Evoked-1.
2. Prenez l'exemple d'un nouveau produit ou service qui a échoué et expliquez les raisons de son échec.

Le management de l'innovation technologique chez Merck

Beaucoup d'entreprises utilisent une combinaison d'innovations internes et d'acquisitions de technologies.

En décembre 2003, un article du Financial Times tenta d'expliquer quelques-unes des raisons des difficultés financières rencontrées par les laboratoires pharmaceutiques.

Merck a longtemps été fier de sa réputation d'innovateur. Cependant, du point de vue de nombreux investisseurs et analystes, la culture du groupe américain est devenue un handicap. Alors que la plupart des laboratoires pharmaceutiques sont entrés dans une escalade d'opérations de croissance externe, Merck est resté fidèle à sa croyance fondamentale : ce sont ses propres chercheurs qui doivent développer les nouvelles molécules qui assureront les profits futurs. Après une série de mauvaises nouvelles au cours des deux dernières années, l'impression que le modèle de Merck a atteint ses limites a été renforcée par le retrait récent de deux de ses quatre produits qui se trouvaient en phase finale de tests cliniques : la substance « p », un antidépresseur, et le MK-767, un antidiabétique. L'action de Merck a baissé de 25 % cette année, alors que celles de ses principaux concurrents se sont rétablies après une année 2002 particulièrement médiocre. Alors que le brevet du produit phare de Merck, le Zocor (un traitement contre le cholestérol), doit arriver à échéance aux États-Unis en 2006, les observateurs s'interrogent sur ses relais de croissance à moyen terme. Des rumeurs sur une fusion ou une acquisition se sont répandues. Cependant, un tel revirement stratégique nécessiterait le remplacement du directeur général, Raymond Gilmartin, qui s'est toujours opposé à une fusion majeure. « Les fusions et acquisitions brisent le processus de recherche », a-t-il déclaré dans un entretien avant les deux récents échecs. « Je ne vois pas d'évolution fondamentale dans la capacité d'innovation de l'industrie. »

Pour les observateurs, les problèmes de Merck viennent de sa réticence à conclure des accords – même mineurs – avec l'industrie des biotechnologies afin de tirer avantage des innovations réalisées à l'extérieur. L'entreprise a trop fait confiance à ses propres chercheurs. « Merck a refusé de se jeter à l'eau et de conclure des partenariats », affirme Matthew Emmens, un ancien dirigeant de l'entreprise qui est à présent le directeur général de Shire Pharmaceuticals au Royaume-Uni. « A mon avis, c'est à cause de ça que la performance de l'entreprise a baissé. » Raymond Gilmartin admet que le problème a existé, mais que la culture a changé de manière significative à la fin des années 1990 lorsque l'entreprise a reconsidéré sa politique de licences : « Nous avons la réputation d'être difficiles d'accès et de tout faire en interne, mais nous avons profondément modifié nos relations avec le monde extérieur. » Merck a ainsi conclu 10 accords avec des entreprises de biotechnologies en 1999 et 48 en 2002. Environ un tiers de ses ventes proviennent à présent de produits dont la licence a été achetée à l'extérieur. Pour autant, tout le monde n'est pas prêt à enterrer le modèle historique. L'annonce récente de 4 400 licenciements a convaincu la plupart des observateurs que l'entreprise est consciente de son évolution à court terme, en particulier du fait de la pression sur les prix provoquée par le succès croissant des médicaments génériques aux États-Unis et en Europe. La priorité donnée par Merck aux produits innovants a toujours ses partisans. « Bravo à Merck, qui continue de développer de nouvelles molécules même si le risque est plus élevé », a ainsi affirmé Timothy Anderson, analyste chez Prudential Securities.

Source : adapté du Financial Times, 4 décembre 2003.

Question (les numérotations font référence à la 7e édition de Stratégique, 2005)

En vous référant à la section 9.5.3 et aux critères du schéma 9.11, identifiez les avantages et les inconvénients du modèle de développement technologique utilisé par Merck.