

## Cours de stratégie

### TD

#### Diagnostic des ressources et compétences chez Groupon

##### Quelles ressources et compétences distinctives pour Groupon ?

Lorsqu'une entreprise défriche un nouveau marché, elle doit s'assurer qu'elle possède des capacités stratégiques génératrices de valeur, rares, inimitables, et que son organisation lui permet de les exploiter.

Groupon fut fondé à Chicago en 2008 par Andrew Mason. Son modèle consistait à envoyer à ses adhérents des messages électroniques quotidiens incluant des coupons de réduction pour des restaurants locaux, des théâtres, des spas, etc. Groupon vendait les coupons à ses adhérents et se finançait en conservant une partie de leur valeur. Parallèlement, Groupon agissait comme une centrale d'achat auprès des prestataires, ce qui leur assurait visibilité et clientèle, et lui permettait de leur faire payer une commission. Sa croissance fut fulgurante. Aucune entreprise n'était devenue une « licorne » (une start-up valorisée à plus de 1 milliard de dollars) aussi rapidement que Groupon. En 2010, seulement deux ans après sa création, le site rejeta une offre de rachat de Google de 6 milliards d'euros, et préféra s'introduire en Bourse en novembre 2011, ce qui le valorisa à 10 milliards.

Si le modèle de Groupon attira de nombreux clients – l'entreprise s'étendit rapidement à plus de 40 pays –, il provoqua également l'apparition de milliers de sites équivalents. Les investisseurs commencèrent à s'interroger sur le modèle économique de Groupon : l'entreprise possédait-elle des ressources et compétences rares et inimitables ? En 2012, dans le Wall Street Journal, le directeur général de Groupon, Andrew Mason, réfuta l'idée que son modèle était facile à imiter :

« C'est prouvé. Il y a plus de 2 000 clones directs du modèle économique de Groupon. Pourtant, il est tout aussi prouvé qu'il leur sera extrêmement difficile de franchir les barrières du succès. Parmi tous ces concurrents, seule une poignée sont véritablement crédibles. »

Cependant, ces paroles ne rassurèrent pas les investisseurs et l'action de Groupon s'effondra de 80 %. La question demeurait entière : dans quelle mesure les capacités de Groupon étaient-elles rares et inimitables ? Un de ses actifs les plus indiscutables était son impressionnante base de clientèle de plus de 50 millions d'adhérents. Plus le nombre de clients était élevé, plus les réductions négociées par Groupon étaient importantes, ce qui attirait en retour de nouveaux clients. L'acquisition de clients devenait ainsi de plus en plus coûteuse pour les concurrents. Andrew Mason souligna que son modèle ne se limitait pas au simple envoi des coupons quotidiens. Pour imiter Groupon, il fallait selon lui dupliquer la totalité de sa « complexité opérationnelle » :

« On néglige la complexité opérationnelle. Nous avons 10 000 salariés dans 46 pays. Nous avons des milliers de commerciaux qui chaque jour parlent à des dizaines de milliers de prestataires. Ce n'est pas facile à construire. »

Andrew Mason mettait également en avant la plateforme technologique de Groupon, qui lui permettait de « mieux cibler les clients » et de « leur proposer des offres plus pertinentes ». Une partie de cette plateforme, cependant, avait été obtenue par acquisition, et les concurrents pouvaient faire de même.

De fait, sous la pression des investisseurs, Andrew Mason fut finalement contraint à la démission en février 2013 et remplacé par Eric Lefkofsky. Même si Amazon et beaucoup d'autres avaient mis fin à leur activité de coupons de réduction, Groupon dut quitter plus de 30 pays où des imitateurs locaux s'étaient solidement implantés. En novembre 2015, Eric Lefkofsky fut à son tour remplacé par Rich Williams, qui réussit à rendre l'entreprise bénéficiaire pour la première fois en 2017. Cependant, les investisseurs ne croyaient toujours pas en son modèle : début 2020, l'action Groupon ne valait que 2,50 dollars, très loin de son prix d'introduction en Bourse de 20 dollars. Rich Williams restait pourtant optimiste :

« Groupon est une des premières licornes. Nous avons attiré trop d'attention et trop de louanges à nos débuts, et nous ne nous en sommes pas encore remis. Avec le temps, les nombres parleront d'eux-mêmes. »

Sources : Crain's Chicago Business, 9 mars 2018 ; Forbes, 3 novembre 2015 ; Wall Street Journal, 3 novembre 2015 ; All Things Digital, 2 novembre 2012 ; Financial Times, 14 mai 2012 et 2 mars 2013 ; Wall Street Journal, 31 janvier 2012.

## Questions

Évaluez les capacités stratégiques de Groupon en utilisant les critères VRIO.

Andrew Mason admettait que Groupon avait des centaines d'imitateurs, mais il estimait qu'imiter Groupon était difficile. Pourquoi selon vous les investisseurs ne l'ont pas cru ?

Si vous étiez nommé(e) directeur général de Groupon, quelles ressources et compétences développeriez-vous pour lui procurer un avantage concurrentiel durable ?