

Avril - mai 2007

GUERRE DE MOUVEMENT

*L'*environnement concurrentiel de cette décennie est marqué non seulement par l'explosion d'une demande nouvelle, stimulée par une offre incomparablement plus large qu'il y a quelques années, mais surtout par une modification rapide des positions des entreprises sur les segments nouveaux. C'est à une guerre de mouvement que les plus audacieux sont en train de contraindre l'ensemble du peloton. Des démarches d'adaptation sous-tendent ces mouvements rapides.

Si le propre de la demande clients est d'être constamment évolutive, celle de la décennie en cours, très soutenue et même explosive sur la plupart des marchés, en produits de consommation comme en produits industriels, est brutalement descendue en niveau de prix. Une offre nouvelle à bas coûts, en provenance des pays émergents et accrue par des suiveurs occidentaux qui ont ajusté leur modèle économique, amène, par exemple, à des ordinateurs portables à 250 euros et des journées d'informaticien à 300 euros.

Dans le même temps, certains marchés se déplacent en sens contraire et ouvrent, au prix d'investissements nouveaux, des opportunités de création de valeur et de différenciation comme dans le nautisme où un nouveau haut de gamme a été occupé par une poignée d'acteurs.

Cela se passe de manière rapide car, sous des poussées sociologiques diverses, de véritables modes de consommation, jadis réservés au secteur textile, atteignent un nombre croissant de marchés. Qui aurait imaginé il y a quelques années que les modèles automobiles recherchés, même pour la ville, soient ceux dotés de pare-bufiles voire de protections spéciales comme le fameux Hummer ?

Tout ceci est bien connu. Cependant, face à la mouvance des marchés, les entreprises se retrouvent dépendantes de leurs

Pour s'installer sur les marchés en croissance, il faut transformer bien plus que les services de marketing et de vente.

investissements passés et peut-être plus encore de leur culture et de leur positionnement. Ce sont ces pesanteurs que

Lou Gestner, qui a reconfiguré IBM, considère comme les freins majeurs de l'adaptation aux nouveaux marchés. Ce grand dirigeant, comme bien d'autres qui ont installé leur entreprise sur les marchés en croissance, a dû transformer bien plus que les services de marketing et

de vente. Mais le point de départ reste certainement la nécessaire mobilité des portefeuilles de produits et de services.

Produits : un front plus mobile

Le cas d'Apple se déplaçant sur le nouveau marché des enregistreurs de musique avec l'iPod, puis récemment sur celui de la télévision, peut laisser croire que la forte mobilité du « front produits » est l'apanage du secteur « high tech ». Il n'en est rien. Un secteur aussi traditionnel que l'agroalimentaire modifie ses lignes de produits au bénéfice des « alicaments » sous l'impulsion de Nestlé et de Danone. La mobilité du portefeuille produits s'est accélérée dans toutes les entreprises qui mènent le jeu dans leur secteur. Dans l'automobile, Porsche a en quelques années modifié sa gamme historique au bénéfice de modèles situés sur les marchés en croissance du 4x4, tout autant que de modèles moins onéreux ; en même temps, Renault prenait le leadership d'une

entrée de gamme, encore abaissée en prix, avec la Logan.

Dans les camions, Renault Trucks va produire sous licence, pour la Russie, des moteurs d'ancienne génération et plusieurs constructeurs développent le marché de l'occasion pour les pays de l'Est.

Un tel impératif de mobilité accélérée du « front produits » réclame un « jeu de jambes » efficace dont la composante essentielle est le processus de développement des nouveaux produits, allégé et repensé pour être plus rapide. Ce n'est pas un hasard si le leader mondial du secteur automobile, Toyota, couvrant différentes gammes dans différents pays, est aussi celui qui a le processus de développement le plus performant.

Nouvelles organisations

Mais les adaptations requises dépassent la plupart du temps le seul front des lignes de produits et concernent de larges pans

du modèle économique de l'entreprise : déplacements de fabrications, externalisation, co-développement notamment.

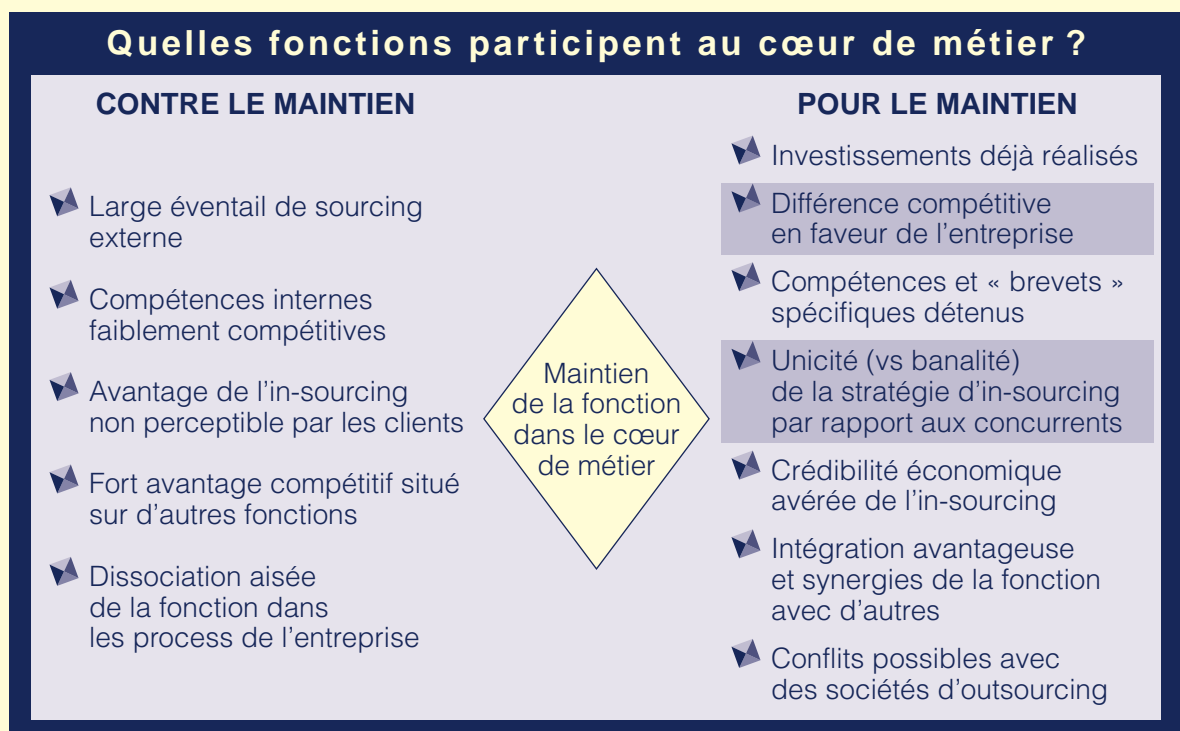
Si des adaptations aussi fondamentales requièrent l'audace du changement, elles ne s'y résument pas. La démarche adoptée entraîne des résultats variés tant en termes de délai de reconfiguration que de pertinence dans l'adaptation aux marchés. Motorola ou Xerox, chacun sur ses marchés, ont bien démontré le volontarisme nécessaire. Ils ont cependant été moins agiles à le réaliser que Nokia et Canon. Pour abaisser le niveau de risque de telles mutations, et être ainsi à même d'en accélérer le tempo, les entreprises qui montrent le chemin ont toutes adopté, à des degrés variés, des approches comportant les actions suivantes :

- 1. La décentralisation de la veille** sur les marchés. Elle est instituée comme un rôle majeur et non seulement opportuniste et dépendant de l'intérêt des dirigeants locaux. Elle a pour but d'appréhender au plus vite l'apparition de nouvelles offres pour disposer du temps nécessaire à réagir.
- 2. L'accélération du processus de développement** des nouveaux produits. Ce processus demande à être revu tous les

deux ou trois ans pour être « dépoussiéré » des incidences organisationnelles qui l'alourdissent régulièrement. Nokia a récemment gagné à nouveau plus de 30 % du temps total de développement.

3. La révision du modèle économique.

Cette réforme délicate peut consister à reconsidérer des investissements réalisés et à en accepter de nouveaux, comme Couach pour s'adapter à la nouvelle demande du nautisme. Au-delà, elle peut concerner des pans entiers du modèle de fabrication ou de distribution. Dell, malgré la puissance de son système qui lui a permis l'accès au leadership mondial, vient d'annoncer le reengineering de celui-ci. Lorsqu'il s'agit de vendre des ordinateurs portables à 250 euros, tout comme lorsque l'on vise des automobiles à 5000 euros ou des yaourts à 50 centimes, le modèle économique doit faire place à la fabrication au plus près des marchés, à la distribution la plus frugale, toutes actions qui réclament une révision des process autant que des investissements.



4. La réflexion créative sur le cœur de métier. Trop large, le cœur de métier consomme des ressources qui ne participent pas à l'avantage compétitif de l'entreprise. Trop étroit, il laisse à l'extérieur des fonctions importantes concourant à cet avantage.

Ainsi, même le leader de l'agroalimentaire, Nestlé, qui dispose de moyens considérables, a pensé opportun de sous-traiter certaines fabrications alors qu'il

conserve la maîtrise des marques concernées. L'encadré résume la réflexion à renouveler concernant le maintien de chaque fonction dans le cœur de métier.

5. La création de business units ou filiales chargées des nouvelles offres. Cette

Si des adaptations aussi fondamentales requièrent l'audace du changement, elles ne s'y résument pas.

démarche qui vise à surmonter les obstacles au changement dans le cadre de structures existantes est en cours d'application dans plusieurs groupes. Ainsi, l'on voit se créer des filiales pour l'activité dite « low cost » dans certaines

entreprises de services, des filiales chargées des marques distributeurs dans les produits de grande consommation, etc. Tous les groupes insistent sur la nécessaire coordination entre structures dédiées et

structures habituelles pour maintenir une cohérence de marché, mais laissent en même temps les nouvelles unités adopter des modèles économiques souvent très éloignés des modèles habituels.

Adaptation sans aventurisme

Il est un mal sûrement plus grave que de ne pas investir à temps ; c'est celui d'investir à contre-courant des marchés. Des adaptations en profondeur concernant les investissements sont donc entamées avec prudence par les grands leaders. Les règles ci-dessus concourent à leur audace maîtrisée. Des échecs demeurent toujours possibles mais leurs conséquences sont

alors limitées. Ainsi Bic qui s'est placé avec succès sur de nouveaux marchés aussi différents que celui de la planche à voile et du briquet, a effacé rapidement la tentative non réussie sur le secteur du parfum. Bien heureusement, l'esprit d'entreprise conserve son primat. La guerre de mouvement qui devient la règle ne fait qu'en affûter les caractères.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BRÉSIL - CHINE - CORÉE DU SUD - ÉMIRATS ARABES UNIS -
ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - HONGRIE - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE - SUISSE

Directrice de la publication : Bérengère Solon - ISSN 0759-8017