

Les équipes de Solving
vous présentent leurs meilleurs
vœux de succès pour
votre entreprise en 2006.

QUAND MARCHÉS ET CONCURRENCE SE DÉPLACENT

En dix ans, la mondialisation a déplacé les marchés et profondément modifié la concurrence. En conséquence, les entreprises ont ajusté leur stratégie par touches successives. Mais aujourd'hui, il y a bien souvent lieu de réviser en profondeur les fondements historiques de la formule de réussite.

En peu de temps, les marchés semblent s'être déréglés du fait de l'interpénétration de plusieurs phénomènes :

- les modifications des modes de consommation découlant notamment de la puissance d'attraction des produits de haute technologie ;
- le déplacement des zones de croissance vers l'Asie ;
- une recherche accrue de *value for money* dans les achats des entreprises ;
- l'apparition de concurrents fournissant des produits et services « low-cost » attractifs pour de larges pans de clientèles ;
- l'apparition de réseaux d'entreprises liées par des partenariats.

Ces perturbations créent un environnement mal connu dans lequel les prévisions d'activité deviennent difficiles ; mais surtout, elles modifient les conditions de succès.

Si les opportunités découlant de l'ouverture des marchés asiatiques et de l'Europe de l'Est ont été immédiatement perçues par la plupart des entreprises, les modalités d'approche ont été diverses et ont entraîné des fortunes également diverses.

Ainsi, même si elles ont connu de nouveaux développements, plusieurs entreprises ont encore une rentabilité médiocre sur le marché chinois. Épouser la croissance des nouveaux marchés n'est pas tout. Encore faut-il y établir des conditions de bonne rentabilité et les faire contribuer à la compétitivité globale.

Dans un univers en renouvellement, les bases historiques de compétitivité sont fragilisées.

Or, spontanément, les entreprises cherchent à préserver leur logique usuelle de compétitivité. Dans un univers en renouvellement, les bases historiques de compétitivité sont pourtant fragilisées.

Renforcer ou changer

Toutes les entreprises et surtout les meilleures ont mis plusieurs années à établir puis à affûter leur efficacité interne pour être plus performantes que leurs concurrentes face aux mêmes clients. Même si ces clients sont progressivement devenus plus exigeants, ils représentent un terrain connu. Ainsi, leurs fournisseurs ont pu s'adapter progressivement à leurs nouvelles demandes. On a notamment connu toutes les évolutions de la supply chain pour faire face aux exigences des grands clients en flexibilité, en qualité et en services. On a vu, par ailleurs, s'affirmer des approches de co-développement pour abaisser le coût des produits et mieux adapter ceux-ci aux besoins des entreprises clientes.

Lorsque ces atouts patiemment constitués se sont affaiblis relativement à des concurrents nouveaux, la réaction consiste souvent à repenser les processus internes et les compétences mises en œuvre pour accroître encore l'efficacité. Ainsi, l'effort sur l'abaissement des coûts de revient a entraîné successivement un ajustement des effectifs sur chacune des fonctions opérationnelles, l'amélioration des méthodes et l'emploi de plus en plus affirmé du levier achats. Simultanément, l'écart de prix de vente a été contré par une remontée de la qualité.

Dans certains cas, ces efforts sur le rapport qualité/prix ont permis de faire face aux concurrents émergents. Toutefois, dans le plus

grand nombre de cas, l'avantage de prix de vente de ces derniers est resté suffisamment déterminant pour entraîner la perte de parts de marché sur les marchés occidentaux malgré le « plus » de qualité et l'impact des marques. Des questions lancinantes ne peuvent être évitées :

- les améliorations encore possibles de la formule de compétitivité actuelle permettront-elles de relancer les ventes ?
- dans le temps nécessaire à ces améliorations qu'auront fait les concurrents ?

Lorsque plusieurs étapes successives de renforcement n'ont pas suffi, l'heure est à la mise à jour de la stratégie fondamentale. Actuellement, des exemples existent dans tous les secteurs.

Dans les produits d'équipement durable grand public, lorsque la durabilité laisse précisément

la place à la mode, les atouts historiques sont à renouveler. Par exemple, Sharp a ramené son terrain stratégique de quatorze familles de produits (TV) à quatre, de manière à être l'entreprise la plus rapide dans les processus de mise sur le marché. Le fait d'être le premier arrivé lui permet de prendre les deux tiers des bénéfices de chaque nouvelle génération de produits.

Dans les matériaux de base, les "commodités" sont désormais toujours produites à un coût plus bas par l'un ou l'autre des concurrents mondiaux. Après avoir fait des efforts

Lorsque plusieurs étapes successives de renforcement n'ont pas suffi, l'heure est à la mise à jour de la stratégie fondamentale.

considérables de productivité, Arcelor a été amené à réagir dans un sens différent : éliminer certains produits de commodité trop concurrencés et se doter de nouveaux atouts de services pour le reste de la gamme.

Dans les produits de consommation, le spectaculaire développement du hard discount amène les entreprises qui ont privilégié la valeur de leurs produits et de leurs marques à s'interroger sur le succès possible dans ce circuit au nom on ne peut plus clair.

La problématique ne se limite donc pas à la partie la plus visible de l'iceberg qui est de trouver de nouvelles réponses à la capacité de produire moins cher que manifestent les nouveaux concurrents, entreprises chinoises, d'Europe de l'Est ou concurrents occidentaux

plus agressifs. La mondialisation a d'ores et déjà créé un nouvel univers concurrentiel dans lequel chacun des acteurs, et non seulement les nouveaux, opère différemment.

Par exemple, dans les Télécoms, des entreprises leaders comme Ericsson ou Nokia ont subi à la fois une intensification de la concurrence par les nouveaux entrants, une mobilité rapide de leur marché et l'apparition d'offres nouvelles de leurs concurrents habituels. Après le choc, ces entreprises ont réadapté leur business model. Ainsi, Ericsson, en quasi faillite il y a trois ans, est aujourd'hui une des entreprises les plus prospères au monde. Nokia, de son côté, a profondément adapté sa politique de produits et son organisation interne.

Quand et comment

En réalité, l'opportunité de changer de formule de compétitivité finit par s'imposer de manière criante. Il est meilleur de l'avoir anticipé, car la démarche la plus importante est celle de la création de nouveaux atouts qui demande du temps.

Il n'est, pour autant, pas question de faire table rase des atouts historiques. La plupart du

temps, la démarche consiste à les concentrer sur une partie restreinte de la gamme et à créer des atouts nouveaux indispensables à de nouveaux produits ou services.

Or, la mondialisation qui oblige à opérer dans ce champ élargi où existent de nouveaux acteurs, offre simultanément des possibilités renouvelées de segmentation stratégique.

Reconsidérer l'offre

Sur un marché plus large composé d'une demande plus variée, le positionnement sur la chaîne de valeur adopté jusqu'ici peut s'avérer inadéquat : trop étroit par exemple face aux avantages de gamme des nouveaux concurrents ou des exigences des distributeurs ; ainsi la politique de *pure player* de Gillette s'est progressivement révélée inadaptée à un moment où il n'était plus temps de la modifier. L'entreprise a rejoint le giron de Procter & Gamble. Il peut s'avérer, au contraire, trop large pour soutenir à la fois la concurrence sur toutes les gammes et sur un champ

géographique élargi. Dans l'automobile, le leader mondial, General Motors, connaît actuellement les moments les plus difficiles de son histoire alors que BMW et Toyota se sont installés fortement sur certains segments mondiaux. Et c'est Porsche qui a volé au secours de Volkswagen dix fois plus important en taille et non l'inverse. La politique d'adaptation aux nouveaux créneaux, tout en maintenant l'identité Porsche, a été enclenchée à temps, il y a cinq ans, pour permettre à l'entreprise de tirer tout le parti de sa marque et de sa clientèle.

Dans la vente industrielle (le B2B), la tendance générale est à l'élargissement des gammes pour devenir incontournable auprès des clients. C'est la carte qu'ont jouée bon nombre d'équipementiers automobile tout autant que des entreprises d'équipement électrique comme Siemens. Mais, sur ce front élargi, la formule de compétitivité historique n'est pas toujours extrapolable. Par exemple, la puissance de R&D et la densité du réseau commercial d'IBM ont été impropres à gagner le nouveau jeu concurrentiel dans le domaine des PC.

Dans cette situation, l'analyse du champ des possibles mérite d'être particulièrement fouillée, tant il est difficile de concevoir un business model différent de celui qui a produit les plus grands succès de l'entreprise. Les possibilités de partenariats permettent d'ouvrir ce champ des possibles.

Les questions clés sont alors les suivantes :

- comment rajouter un atout supplémentaire qui a peut-être semblé jusqu'ici antinomique avec les ingrédients de notre compétitivité ? Par exemple, peut-on abaisser les coûts, y compris de R&D, sans perdre en innovation (c'est le pari actuel de Procter) ?
- comment les partenariats peuvent-ils nous permettre d'offrir plus aux clients en dépensant moins ?

Il faut accepter de déborder des vérités historiques et de trouver comment enrichir sans briser les dynamiques existantes.

- quelles sont les sacrifices (par exemple en termes de gamme de produits) qui peuvent nous permettre d'être plus rapide ou moins coûteux ?
- quelles modifications de l'organisation vont-elles nous permettre d'améliorer notre « time-to-market » ou notre puissance d'innovation ?

Face à ces questions, il faut accepter de déborder des vérités historiques et de trouver comment enrichir sans briser les dynamiques existantes. L'examen des démarches concurrentes est très utile. Mais, plus encore, la confrontation objective des limites actuelles du modèle permet d'ouvrir les esprits à d'autres approches. Il est nécessaire de dérouler simultanément une analyse créative et une maïeutique interne impliquant toutes deux la totalité du cercle des dirigeants.

L'environnement a profondément changé en peu de temps et nombre d'acteurs ont déjà entamé leur adaptation. Dans ce contexte, chaque entreprise doit réagir et peut-être commencer par chercher la réponse objective à la question : avons-nous changé autant que notre environnement ?



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 - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017