

Mai - juin 2004

LE NOUVEAU DÉFI DE LA VALEUR

Le défi de la valeur ajoutée est relancé avec une vigueur sans pareille. La nouvelle donne des années 2000 est, en effet, celle d'une accession des pays émergents à des niveaux de valeur ajoutée sans cesse croissants. La Chine et la Corée ne se contentent plus de fabriquer des produits banals, mais remontent en gamme vers des produits technologiques, notamment ceux de l'électronique grand public. En Europe, les pays de l'Est participent de plus en plus largement à la production des automobiles et de plusieurs gammes de produits de grande consommation. Face à ce rattrapage, certaines entreprises occidentales ont cherché la réponse dans la protection de leurs savoir-faire. Mais, la circulation des technologies et des hommes a rendu cette approche illusoire. Si certaines technologies innovantes doivent encore être protégées, la protection des savoir-faire banals n'est plus une réponse adaptée. C'est désormais une course à des niveaux supérieurs de valeur ajoutée que doivent mener les entreprises occidentales.

Déjà, depuis les années 90, la valeur ajoutée du produit se voyait complétée par une valeur ajoutée d'usage avec davantage de praticité d'emploi, d'économie à l'usage et de facilité d'utilisation. Pour la clientèle d'entreprises, la valeur ajoutée se voyait enrichie par la notion d'économie globale à l'usage avec une mise en avant des indicateurs de coût global des équipements remplaçant le seul coût d'achat.

Aujourd'hui, dans pratiquement tous les secteurs, de nouveaux objectifs de valeur ajoutée deviennent indispensables.

Une course plus intense au différentiel de valeur

En Europe, le secteur de la construction navale a déjà perdu la bataille au profit des fabricants asiatiques, en particulier coréens. Pourtant, certains chantiers européens ont su remonter vers des produits peu accessibles aujourd'hui aux pays émergents, comme celui des navires de croisière.

Dans l'automobile, Fiat connaît les plus grandes difficultés de son histoire pour n'avoir pas trouvé comment remonter son niveau de valeur et d'image et subit

de plein fouet la concurrence des constructeurs émergents autant que des Européens sur le bas de gamme.

Par vagues successives, la nouvelle concurrence s'étend à de nouveaux secteurs à un rythme accéléré ; après l'habillement, le meuble puis l'électroménager ont vu le paysage concurrentiel se modifier avec la disparition d'acteurs majeurs.

Dans ce contexte, une stratégie de remontée de la valeur de l'offre ne consiste pas à remonter d'autant les prix de vente. En effet, il s'agit de réagir à une éventualité de baisse des prix sur le marché due à des coûts sensiblement inférieurs de certains

concurrents (notamment des pays émergents). Le supplément de valeur ne peut pas toujours ambitionner de remonter les prix alors que ceux-ci vont se trouver déjà être plus élevés que ceux des nouveaux producteurs.

Le maintien des prix de vente est déjà un objectif appréciable. L'économie globale de l'entreprise doit alors toujours inclure un effort de productivité qui, combiné à l'accroissement de valeur de l'offre, permet le maintien des prix à son niveau

préalable. Le dosage entre productivité et valeur dépend, bien évidemment, des possibilités pratiques d'évolution et de l'acuité de l'attaque par les prix des nouveaux concurrents.

Le dosage entre productivité et valeur dépend des possibilités pratiques.

L'alliance de la technologie et de la connaissance du client

Comme on l'a mentionné, le délai pendant lequel l'avantage technologique se maintient est de plus en plus court.

La barrière concurrentielle, pour subsister, doit alors insérer l'avantage technologique dans une proposition globale aux clients se régénérant en permanence pour entretenir le différentiel de valeur.

Si la technologie peut rester une arme déterminante, c'est plus que jamais parce qu'elle permet de tirer parti de la proximité de l'entreprise avec sa base de clientèle.

Le mariage entre technologie et expérience client peut faire la différence.

Un exemple particulièrement illustratif est donné par la technologie RFIT*, une puce qui permet désormais un suivi de chaque produit de grande consommation depuis sa sortie de production jusqu'à sa destruction par le client

final. Son usage dans la pharmacie et l'alimentaire va créer une barrière concurrentielle organisationnelle au bénéfice de certains fabricants qui proposent aux clients davantage de sécurité d'emploi et obtiennent, en retour, davantage d'informations sur les usages et les opportunités de différenciation de leur offre.

La capitalisation de l'expérience sur les clients participe à la valeur ajoutée.

Autre exemple : dans les produits alimentaires et cosmétiques, des produits à la technologie innovante ont été récemment lancés, associés à un ensemble d'aides à l'utilisation et de

compléments de soins et de services. Même si la technologie finit par être imitée, l'expérience accumulée sur les services maintiendra plus longtemps l'avantage concurrentiel aux yeux des clients.

Dans les télécoms, la technologie n'est plus que le support permettant d'offrir des offres

* Radio Frequency Identification Tag

composites aux particuliers et aux entreprises. La valeur de ces offres tient pour une large part aux méthodes de tarification et aux services qui s'alimentent d'une exploitation très fine des informations issues de la base de clientèle. Dans la photo, Kodak a complété son organisation par un ensemble de fonctions visant à produire des services de « gestion et partage des mémoires » des appareils numériques. Ainsi, les clients se voient proposer un service *on line* de commande des impressions, de commande de cartes de vœux personnalisées et d'archivage des photos. D'autres produits personnalisés par des photos sont également proposés. Il est clair que le succès d'une telle stratégie dépend fondamentalement de l'organisation et des articulations créées par l'entreprise avec son réseau de partenaires de produits.

De façon générale, la capitalisation de l'expérience sur les clients participe de manière de plus en plus large à la valeur ajoutée. Les fabricants de téléphones mobiles, par exemple, font évoluer à un rythme rapide les fonctionnalités des produits, davantage en fonction des besoins émergents des clients qu'en fonction des possibilités technologiques. D'ici quelques années, les technologies mises en œuvre seront maîtrisées par un ensemble plus important de concurrents, mais l'expérience capitalisée sur les besoins des différents segments de clients pourrait continuer à préserver l'avantage des fabricants occidentaux.

Il serait illusoire de prétendre cerner toute la richesse d'offres qui permet de remonter le niveau de valeur ajoutée. Chaque entreprise peut féconder, de manière spécifique, l'expérience accumulée sur ses clients, avec son portefeuille de ressources technologiques et aussi le système créé avec ses partenaires.

Les ressources propres de l'entreprise peuvent être insuffisantes pour développer la stratégie souhaitée d'augmentation de la valeur.

Les leviers d'enrichissement de la valeur de l'offre sont innombrables :

- rajouter de l'intelligence dans les produits. Le développement de l'électronique automobile montre que ce champ est illimité ;
- offrir une prestation plus proche des besoins instantanés du client (moments de consommation, localisation géographique, etc.) ;
- reconfigurer la gamme de produits avec une prestation élargie. L'exemple d'IBM est convaincant ;
- proposer deux produits en un, voire trois ou quatre produits en un, selon la démarche adoptée par Sony ou par Hewlett-Packard dans les imprimantes/fax/photocopieurs ;
- etc.

Par exemple, le jouet européen et américain doit savoir saisir l'opportunité de l'intégration de l'électronique pour remonter la valeur des produits, tout en conservant l'identité forte des marques et l'expérience des usages.

Le design, pour sa part, prend une importance renouvelée, notamment dans l'automobile, alors que les mêmes équipements

se retrouvent d'une marque à l'autre. C'est aussi le cas dans un nombre croissant de produits B-to-B où design et fonctionnalités se renforcent. Il en est ainsi, par exemple, dans les cabines de camions offrant plus d'espace et de visibilité.

La marque, de son côté, reste le véhicule d'une valeur ajoutée substantielle. De fait, dans les dernières années, on a assisté à un renforcement de la consistance des marques. La marque ne se contente plus de signer les propriétés intrinsèques du produit (le goût dans l'alimentaire, la puissance ou le confort dans l'automobile). Elle porte, de plus, un contenu spécifique. Ainsi, ont été développées des marques-sécurité (dans l'alimentaire), des marques-mode (dans la confection pour jeunes), des marques-

compétence (comme Hewlett-Packard dans les équipements informatiques), etc.

Ces exemples peuvent être transposés dans bien des secteurs.

Les ressources propres de l'entreprise peuvent être insuffisantes pour développer la stratégie souhaitée d'augmentation de la valeur.

Adapter la stratégie

Maintenir une valeur ajoutée substantielle peut conduire à resserrer le terrain stratégique. De ce point de vue, également, ce n'est pas seulement l'investissement en R&D qui devient éventuellement non soutenable mais, surtout, l'ensemble des contraintes organisationnelles qui doivent avoir une contrepartie « vendable » au marché.

Un bon exemple de révision stratégique pour concentrer et accroître la valeur ajoutée est donné par Sharp. Cette entreprise japonaise concurrence Matsushita, quatre fois plus gros qu'elle, mais moins profitable. Le choix d'une valeur ajoutée plus élevée se manifeste par l'abandon des produits qui commencent à se banaliser et voient leur prix de vente chuter. Ainsi, Sharp a décidé l'arrêt des téléviseurs traditionnels à tube en 2005. Globalement, Sharp vient de resserrer son terrain stratégique en passant de quatorze familles de produits à quatre. L'objectif de l'entreprise dans cette révision fondamentale d'activité est d'être plus rapide dans l'ensemble de ses processus de mise sur le marché. L'entreprise estime que cette rapidité lui permet d'empocher à chaque lancement 70 % des nouveaux bénéficiaires. Pour parvenir à cette agilité, il ne faut pas être présent sur un front trop large. L'avantage de

Maintenir une valeur ajoutée substantielle peut conduire à resserrer le terrain stratégique.

Mais, cette remontée de la valeur ajoutée est tellement incontournable dans bien des secteurs qu'elle doit pousser à développer les alliances permettant de la favoriser. On assiste bien, d'ailleurs, à une véritable explosion des alliances actuellement dans tous les secteurs d'activité.

rapidité obtenu par Sharp avec une organisation resserrée lui permet de gagner la course aux lancements. Elle l'autorise même à revendre des composants innovants à ses concurrents avec quelques mois de décalage. Ainsi, Sharp a tranché l'option délicate entre diversification des risques par un large front de produits ou avantage de rentabilité en faveur de ce dernier.

Rejoindre des niveaux plus élevés de valeur ajoutée implique donc deux évolutions : l'une bien souvent nécessaire de concentrer l'activité dans les domaines les plus susceptibles d'enrichissement de cette valeur. À l'exemple cité de Sharp, on pourrait rajouter celui de Unilever resserrant son front de marques ou ceux de nombreux chimistes qui abandonnent la présence sur toute une filière au profit de spécialités.

La seconde évolution implique à la fois la stratégie et l'organisation. Pour identifier puis concrétiser des niveaux supérieurs de valeur ajoutée, il faut élargir la prospective. Il faut, par ailleurs, améliorer la proximité entre la R&D et les clients. En effet, comme on l'a vu, c'est aujourd'hui l'expérience client qui va être la plus utile pour enrichir la proposition commerciale.



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

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