

Août - septembre 2003

LE RENOUVELLEMENT RAPIDE DES PRODUITS: nouvelle arme concurrentielle

Les formes de concurrence dans les dernières années ont révélé la puissance de la démarche de multiplication des nouveaux produits. Certaines entreprises ont su se doter des méthodes permettant d'occuper, dans des délais très courts, plusieurs segments du marché et obtenir ainsi une croissance supérieure à celle de leurs concurrents. Cette arme concurrentielle ne réside pas dans la technologie elle-même, mais dans les méthodes d'organisation. Il ne s'agit pas, en effet, d'attaquer simultanément plusieurs fronts avec des investissements spécifiques, mais, au contraire, de le faire dans une synergie de moyens telle que l'entreprise produise réellement plus avec moins. Cette capacité repose sur une réelle avancée culturelle de l'entreprise. Elle est, de ce fait, longue à rattraper par ses concurrents.

Un jeu concurrentiel plus ouvert et plus difficile

La circulation des méthodes, des technologies et des hommes n'a fait que s'accélérer dans les dix dernières années et elle influence désormais profondément le jeu concurrentiel.

Les causes majeures en sont, d'une part, la pression de l'externalisation, par les entreprises, de plusieurs de leurs métiers périphériques et, d'autre part, l'accélération du progrès technique qui a créé de nouveaux acteurs offrant leurs produits à l'ensemble des clients. Par exemple, la part de production propre d'un constructeur dans l'automobile est de l'ordre

de 30 % seulement du prix de revient total et on pourra trouver dans le haut de gamme de différentes marques les mêmes systèmes d'ABS, d'Airbag, de boîte de vitesse, de GPS, voire de motorisation.

Il s'ensuit un abaissement de la barrière concurrentielle qui, même quand la partie se joue entre grands acteurs d'un secteur, ouvre néanmoins le jeu concurrentiel. Ainsi, toujours dans les voitures de haut de gamme, alors que l'on comptait trois marques principales, il y a une quinzaine d'années – Mercedes, BMW et Jaguar –, on en compte aujourd'hui six après l'arrivée de Lexus, d'Audi et de Volkswagen.

De plus, les produits correspondants sont très voisins et les innovations intéressantes sont étendues en deux ou trois ans à l'ensemble des protagonistes.

Ce rapprochement des produits va maintenir vivace la concurrence par les prix. La variable coût va donc conserver, voire accroître son importance.

Mais, du fait de la propagation rapide des innovations, une arme concurrentielle nouvelle se développe : celle du renouvellement plus rapide des produits.

Cette forme de concurrence par le renouvellement rapide des produits s'étend à un nombre croissant de secteurs. Après les appareils photographiques, les motocyclettes et la cosmétique, elle concerne déjà pratiquement l'ensemble des produits de consommation et semi-durables, comme le mobilier, et commence

à concerner les produits vendus aux entreprises, comme c'est déjà le cas avec les ordinateurs portables, les assistants électroniques, etc.

Dans le secteur pharmaceutique, le risque financier du développement des molécules s'accroît en même temps que l'exigence de rentabilité des actionnaires. L'arme du développement rapide des nouveaux médicaments est utilisée par Glaxo SmithKline Wellcome: là où des concurrents de même taille comptent 25 produits en test, GSK en présente plus de 60 et répond ainsi à la déformation subie de l'équation de profit dans le secteur.

Une arme concurrentielle nouvelle se développe: celle du renouvellement plus rapide des produits.

En effet, le fait de réduire de quelques années le cycle de développement et d'industrialisation peut prolonger d'autant la durée d'exploitation, augmenter le retour sur les investissements et autoriser

par là même la prise de risque sur un plus grand nombre de développements. On alimente ainsi une des boucles vertueuses des modèles économiques fondés sur l'innovation.

Dans les secteurs de produits à vie courte, accepter de ne bénéficier d'un avantage produit que pendant trois ans au lieu de huit ou dix ans suppose, non seulement d'être toujours en tête de la course au renouvellement, mais aussi d'accepter le risque sur un plus grand nombre de développements. La maîtrise opérationnelle est une des clés de la maîtrise du risque dans ce type de modèle économique.

Un atout décisif

L'arme d'accélération de sortie des produits nouveaux permet un développement rapide puisque l'entreprise devient capable la même année d'attaquer plusieurs segments de marchés simultanément. C'est ce qu'a choisi de faire Volkswagen avec la sortie de vingt nouveaux modèles en 2003 pour faire face à la baisse de sa part de marché mondiale dans les deux dernières années. Pour sa part, Nokia a réussi à lancer trente-trois nouveaux modèles de téléphones mobiles en 2002 pour maintenir son leadership mondial alors que Motorola prévoit un maximum de vingt modèles en 2003. La performance de Nokia découle d'une organisation spécifique de l'entreprise. Elle a adopté une approche analogue à celle des plates-formes communes des constructeurs automobiles. Les mêmes

La performance de Nokia découle d'une organisation spécifique de l'entreprise.

sous-ensembles logiciels tels que le système d'exploitation, l'interface homme-machine, l'interface radio, la carte mère sont utilisés par des appareils qui peuvent être très différents au niveau des fonctionnalités et du design. La standardisation des composants améliore de plus considérablement la flexibilité industrielle puisque la production peut se réajuster très facilement d'un modèle à l'autre en fonction de la demande.

Le gain de parts de marché de Toshiba sur les ordinateurs portables dans les années 90 a découlé directement de son aptitude à lancer rapidement de nouveaux modèles qui testent la demande du marché. Toshiba a, de même, adopté les techniques de développement de produits utilisées par les fabricants d'automobile, telle que l'ingénierie simultanée.

Un nouvel alignement des ressources et des méthodes

Un des premiers principes des méthodes d'accélération du nombre de produits lancés consiste à créer des troncs communs (plates-formes) à plusieurs produits. Chaque tronc commun sera valorisé sur de nombreux produits. Chaque plate-forme concentre en général une technologie de base. Cette politique des plates-formes amène, par exemple, Volkswagen à pouvoir

Chaque tronc commun sera valorisé sur de nombreux produits.

lancer dans un délai court des produits qui apparaissent aussi différents que la Beetle, la Seat Toledo et l'Audit TT. Le tronc commun de ces produits réside dans le châssis, la suspension, les ponts et les systèmes d'alimentation. Cette même politique amène Compaq dans les desktops à lancer rapidement des produits aussi variés que Presario, Prosignia et le

Deskpro avec un tronc commun d'unités centrales, de modems, de CD-Rom. Elle est utilisée avec succès, comme on l'a vu, par Nokia et également dans les cosmétiques et dans plusieurs compartiments de produits de grande consommation.

Cette approche suppose une profonde réorganisation, non seulement du processus de développement des produits, mais souvent de la structure elle-même de l'entreprise. En particulier, les bureaux d'étude et le marketing doivent s'articuler à deux niveaux, celui des plates-formes et celui du produit final et les critères de programmation des projets et de prise de risque s'en trouvent modifiés. Cependant, les processus de développement et d'industrialisation s'enrichissent d'une prospective plus poussée et, finalement, d'un potentiel d'innovation renforcé, tant sur les performances du produit vues par les clients, que sur l'optimisation des coûts.

Un second principe d'une accélération bien maîtrisée du nombre de produits réside dans un recentrage des ressources sur le savoir-faire original de l'entreprise. Cela conduit à externaliser fonctions et

composants non distinctifs, en particulier grâce à une exigence plus poussée de performance de la « supply chain ». Cette externalisation oblige finalement à tirer le meilleur d'un réseau de partenaires et à focaliser les ressources internes de l'entreprise sur l'essentiel de sa création de valeur.

La valeur finale proposée aux clients ne réside donc plus dans une somme de composants assemblés, mais, comme chez Swatch, Apple ou Nokia, dans les contenus d'intelligence, d'image ou de services associés au nouveau produit.

C'est l'organisation entière de l'entreprise qui est concernée par le renouvellement rapide des produits et c'est bien ce qui en fait une barrière concurrentielle. Car, entre la fierté inopportune de tout faire soi-même et l'acquisition des méthodes nouvelles, il faut surmonter bien des obstacles au changement.

Parvenir à une offre plus riche et à des calendriers plus courts que ceux des concurrents suppose un nouvel alignement des structures et des méthodes sur cette stratégie de valeur.

Cet enjeu concerne un nombre croissant de secteurs de l'industrie et des services.



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 : Bénédicte de Montvalon - ISSN 0759-8017