

Séminaire
VIE DES AFFAIRES

Séance du vendredi 28 avril 1989 (3^e réunion)

**COMMENT TIRER SON ÉPINGLE DU JEU DANS UN
MARCHÉ ERRATIQUE ? Le cas de l'électronique.**

Débat avec P-L. DAHAN, directeur stratégie chez Merlin-Gérin.

Étaient présents :

MM.BERRY, BOUCHIKHI, DAHAN, DUMEZ, FRIEDENSON, GIRIN, FIXARI,
FRIEDBERG, Mme HOCQUARD, MM.MATHEU, MAYER, MIDLER,
MINVIELLE, OURY, PADIOLEAU, MMes PALLEZ, de POUVOURVILLE, MM. de
POUVOURVILLE, RIVELINE, VAN WIJK, VILLETTE.

(Compte rendu rédigé par H.BOUCHEKHI)

Bref aperçu de la réunion

Dans le domaine de l'électronique, on passe de la naissance d'un produit à sa maturité et à son déclin à une vitesse comme on n'en a jamais connu. Or à chaque stade correspondent des formes d'organisation différentes de la relation avec la clientèle et de la fabrication. Une entreprise bien adaptée à un stade ne l'est généralement pas au stade suivant. D'où les difficultés du domaine : bien souvent il faut savoir abandonner vite les produits qui marchent, réflexe contraire à ceux de notre tradition industrielle.

Exposé de Pierre-Louis DAHAN

Savoir fabriquer et savoir vendre.

1. Dans le secteur de l'électronique, la notion de métier doit intégrer les modalités de l'échange avec le client et ne pas s'arrêter à la sphère de production.

L'apport le plus important de ces dernières années en marketing stratégique réside dans la notion de métier. Ceux qui emploient ce concept, des consultants en majorité, tentent d'identifier le ou les métiers sur lesquels une entreprise est performante et lui conseillent de concentrer ses activités autour de ses métiers de base.

Les grilles d'analyse utilisées diffèrent, cependant, par les paramètres de définition de ce qu'est un métier. Partant d'une expérience personnelle diversifiée dans le secteur des industries électroniques, P-L.DAHAN propose d'utiliser les modalités de l'échange avec les clients comme indicatrices du métier d'une entreprise. Ces modalités évoluent au fur et à mesure de la maturation des produits (ou fonctions) échangés.

La maturation d'un produit (ou d'une fonction) s'accompagne d'une amélioration de la connaissance a priori qu'en possède le client. Ce degré de connaissance conditionne les modalités d'établissement du cahier des charges d'un produit, son degré de standardisation, la taille des séries et, par conséquent, le mode de distribution (réseau commercial à forte ou faible valeur ajoutée quant à l'explication de l'offre).

2. Les quatre stades d'organisation de l'échange entre fournisseurs et clients dans le secteur de l'électronique.

Dans le secteur des industries électroniques, le processus de maturation des produits (ou fonctions) échangés correspond à un processus de standardisation industrielle en 4 stades. Le premier stade est celui de la réalisation de produits sur mesure. Le produit est défini conjointement par le fournisseur et son client comme c'est le cas, par exemple, des équipements électroniques de centrales nucléaires. Au second stade, le produit est préconçu par le fournisseur mais il est adapté à chaque fois aux demandes du client (systèmes de radiotéléphonie). Au troisième stade, l'offre est standardisée par constructeur (automates programmables). Au quatrième et dernier stade, la standardisation passe au niveau de l'industrie (Hi-Fi, TV...). Entre le premier et le quatrième stade, on passe d'une situation où le cahier des charges est défini en commun entre le fournisseur et le client à une situation où le cahier des charges est entièrement pré-établi par le fournisseur.

Si on considère que les différents degrés de maturité d'un produit (ou d'une fonction) décrivent sa courbe de vie, on s'aperçoit que dans le secteur de l'électronique, cette courbe de vie est très courte (5 à 7 ans).

En privilégiant comme indicateur du métier une notion évolutive, P-L.DAHAN introduit dans l'analyse une perspective dynamique négligée par la plupart des approches disponibles. La dimension temporelle est pourtant fondamentale dans l'adéquation entreprise/métier, surtout dans un secteur tel que celui des industries

électroniques où des mouvements rapides remettent continuellement en cause cette adéquation.

P-L. DAHAN constate que l'échelle de maturité qu'il propose peut être corrélée avec une autre échelle basée sur la taille des séries (cf. figure de la page suivante). Néanmoins, il refuse d'assimiler la première à la seconde car la maturation d'un produit ne se traduit pas uniquement en termes d'augmentation de capacités de production et de distribution. Elle représente un changement de métier qui requiert des ajustements au niveau de tous les secteurs d'une organisation.

3. Passer d'un stade de maturation à l'autre c'est changer de métier mais peu d'entreprises en sont conscientes et courent le risque d'être étouffées par leur propre croissance.

Parce que le passage d'un stade de maturation au stade suivant peut revenir à un changement de métier, il importe d'en être conscient et de l'anticiper. Cette affirmation a des implications pratiques sur les stratégies de croissance interne ou externe. Parfois, les changements induits par la croissance rapide d'une activité sont tellement importants qu'il peut être plus opportun pour une entreprise de la céder afin de se concentrer sur les métiers qu'elle sait le mieux faire. Inversement, pour que la croissance externe contribue à la prospérité d'une entreprise, elle devrait se faire dans des directions qui entrent dans son champ de compétence.

Dans les industries électroniques, ces questions sont d'autant plus graves que les phases II et III (produits préconçus et standards par constructeur) sont très étroites. Les taux de croissance sont généralement forts (30% par an étant un chiffre très courant). Le caractère attractif de ces taux de croissance accélère la maturation des produits et augmente le risque de volatilité pour l'entreprise qui s'y intéresse.

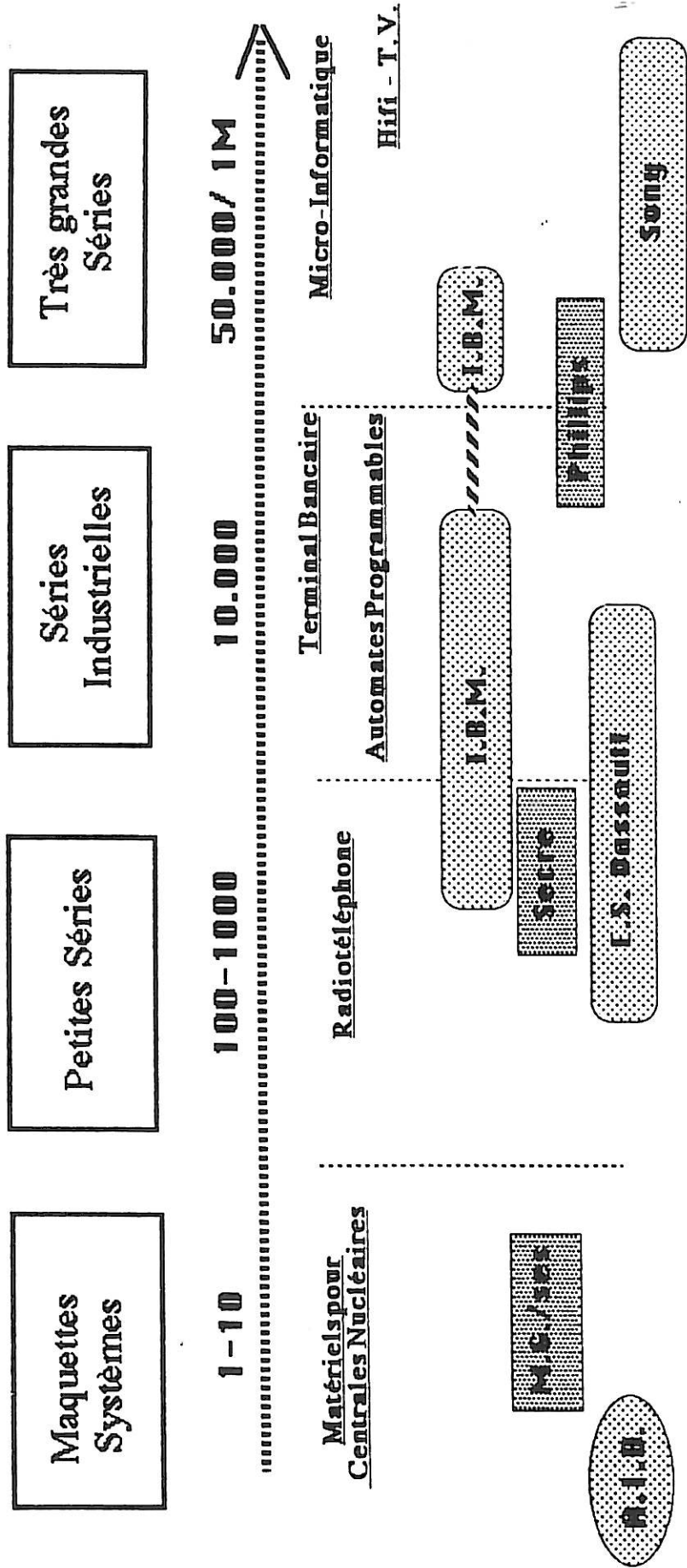
4. Quelques exemples pour illustrer la grille d'analyse proposée.

Le premier exemple porte sur le positionnement de produits dans différents canaux de distribution. Il existe en France six canaux possibles pour commercialiser des produits électroniques : force de vente directe, boutiques spécialisées, vente par correspondance, grands magasins (Printemps, Lafayette, etc.), grandes surfaces spécialisées (Darty, Fnac, etc.) et Hypermarchés. Les prix de vente au consommateur final s'obtiennent en appliquant au prix de cession par le fournisseur un coefficient multiplicateur différent selon chaque canal de distribution. Ce coefficient varie de 2,1 à 3 pour la vente directe, de 2 à 2,2 pour les boutiques spécialisées, de 1,8 à 2 pour la vente par correspondance, de 1,6 à 1,9 pour les grands magasins, de 1,6 à 1,8 pour les surfaces spécialisées et de 1,2 à 1,5 pour les hypermarchés.

P-L. DAHAN constate que les produits passent d'un réseau à l'autre au fur et à mesure de leur maturation et, par conséquent, de l'amélioration de la connaissance a priori qu'en possède le client. Ainsi, la baisse du coefficient multiplicateur d'un réseau à l'autre correspond, en partie, à une différence de répartition des coûts entre le fabricant et le réseau de distribution (promotion, installation, après-vente, logistique, stockage) et, surtout, à une baisse de la valeur ajoutée du réseau commercial en ce qui concerne l'explication de l'offre. Un produit encore inconnu a peu de chances d'être vendu dans un hypermarché alors que le vendeur dans une boutique spécialisée peut, à force d'explications, rassurer et convaincre un consommateur.

Dans le passage d'un réseau de commercialisation à l'autre, le prix de vente final diminue grâce à la baisse du coefficient multiplicateur et à la diminution du prix de revient du fait de l'augmentation des quantités écoulées. Par conséquent, lorsqu'on change de réseau, on entre dans un cycle vertueux où la diminution du prix de vente

(III) Positionnement de quelques Produits et Sociétés de l'Electronique



permet d'augmenter les quantités et donc de diminuer le prix de vente et ainsi de suite. Seulement, P-L. DAHAN met en garde contre les risques d'un changement prématuré de réseau qui peut se retourner contre ses promoteurs. Il cite l'exemple d'un fabricant d'appareils photo qui a fourni un lot d'appareils haut de gamme à une chaîne d'hypermarchés à l'occasion d'une opération promotionnelle. Les appareils ont été proposés à un prix très attractif par rapport à celui pratiqué par les boutiques ou surfaces spécialisées. Sur le mois en question, le fabricant a réalisé un bon chiffre d'affaires mais les ventes totales de l'année ont été à la baisse. D'une part, la caractéristique sophistiquée du produit nécessite un minimum d'explication ce qui ne lui permettait pas de rester dans un hypermarché. D'autre part, les réseaux traditionnels mis en difficulté vis à vis de leurs clients par l'opération promotionnelle ont mis en doute la qualité des appareils vendus en hypermarché ou tout simplement décidé de n'en plus vendre.

Le second exemple met en scène une entreprise de commercialisation dont le catalogue comprenait un matériel de péritéléphonie qui a connu un grand succès dans des délais très courts et atteint le grand public à des prix beaucoup plus faibles que ceux pratiqués par l'entreprise en question qui s'appuie sur une force de vente directe ayant un coefficient multiplicateur plus élevé (prix de revient plus fort) et habituée à vendre des produits complexes nécessitant une interaction directe avec le client. L'entreprise a mis du temps à comprendre que la maturation du produit a sorti celui-ci de son champ de compétence et à l'abandonner. Entre temps, elle a indirectement permis au fabricant de perfectionner son produit et de le positionner dans les canaux de distribution grand public.

5. En guise de conclusions...

Il ressort de la grille d'analyse proposée par P-L.DAHAN que "chaque entreprise possède, à une période donnée, une efficacité optimale lorsqu'elle agit sur des activités qui sont à un stade de maturité cohérent avec leur type d'organisation/leur métier". Les entreprises contribuent, individuellement et collectivement, par leur action à la maturation des produits qu'elles fabriquent et se trouvent alors confrontées à l'alternative suivante : soit adapter profondément leurs structures à la maturation d'un produit, soit abandonner celui-ci pour rester dans leur métier. Mais, remarque P-L. DAHAN "rares sont les entreprises qui sont conscientes du fait qu'il peut être nécessaire d'abandonner une activité qui aura eu une croissance les entraînant au delà de leur champ de compétence (et) encore plus rares sont celles qui sauront se désengager à temps".

Débats

L'exposé de P-L. DAHAN a vivement stimulé l'auditoire qui s'est livré à un examen dans tous les sens de la grille d'analyse proposée par l'orateur. Les interventions ont porté sur trois principaux axes : définition des notions utilisées, modes d'emploi, et genèse de la grille d'analyse.

1. Quelques questions de définition

Qu'est ce qu'une entreprise dans l'électronique ?

Des participants se sont dits gênés par l'assimilation entre acteur et entreprise prise comme un ensemble. Dans la réalité, on observe des réseaux compliqués. Pour les téléviseurs, par exemple, l'entreprise est-elle Thomson, telle usine de Singapour fournissant les composants ou encore les magasins Darty? Toutefois, il existe des cas d'entreprises à forte identité qu'on peut considérer comme des acteurs (Sony, par exemple). P-L. DAHAN partage ces réflexions et précise que ce qu'il propose est un support de raisonnement destiné à clarifier des idées, donc volontairement simplifié.

Maturité d'un produit ou d'une fonction ?

Un participant constate qu'un produit grand public comme le disque laser s'est trouvé dès sa mise sur le marché dans le quatrième stade de l'échelle de maturation décrite par P-L. DAHAN, ce qui signifie qu'il n'est pas obligatoire d'entrer en début du schéma de maturation. P-L. DAHAN fait remarquer que le disque laser a été conçu dès le départ comme substitut à un produit déjà mûr : le disque vinyle. Dans ce cas, la variable pertinente est la fonction enregistrement/écoute du son.

Le recours à la fonction introduit le point de vue du client (une demande à satisfaire) alors que le produit fait référence à une technologie. Un participant propose de centrer l'analyse sur l'interaction entre ces deux notions. Sur l'exemple du son, les premières recherches ont porté sur la fonction enregistrement du son. Cette fonction a donné naissance à des produits. En retour, la recherche sur les produits aboutit à l'amélioration de la fonction et ainsi de suite.

Le problème se complique encore si l'on pense qu'un même produit peut remplir plusieurs fonctions (le cuir dans une voiture ne remplit pas la même fonction que lorsqu'il est utilisé pour fabriquer des chaussures). Un autre participant constate qu'il existe de plus en plus d'entreprises offrant des produits assemblés à partir de composants fournis par quelques rares fournisseurs (les frigidaires, les micro-ordinateurs, les téléviseurs et bientôt les voitures). Or, la fonction d'assemblage est absente du propos de P-L. DAHAN. Ce dernier pense que les produits assemblés dont il est question n'apparaissent qu'aux deux derniers stades de l'échelle de maturation pour des objets produits et vendus en grandes quantités permettant ainsi une standardisation.

En fin de compte, les débats montrent qu'il n'est pas aisé de choisir une unité d'analyse. D'un point de vue pragmatique, P-L. DAHAN pense qu'il n'est pas indispensable de choisir a priori entre produit, fonction, relation avec le client ou même ligne d'activité. C'est au cas par cas qu'on voit quelle est l'unité pertinente.

2. Schéma simple, mode d'emploi ?

Un participant se demande s'il est vraiment indispensable d'introduire dans l'analyse une référence à la courbe du cycle de vie chère au Boston Consulting Group. Il trouve intéressante l'idée que chaque entreprise a un ou des métiers et qu'il est difficile d'en changer. Mais pour faire passer ce message, il n'y a pas besoin de "relents BCG".

D'autre part, la grille d'analyse proposée paraît déterministe au regard d'un participant. Les produits semblent portés par une logique implacable de maturation face à laquelle les entreprises doivent ou changer leurs structures ou abandonner les produits en questions. Cette façon de voir néglige les marges de manoeuvre stratégiques des firmes. Or, sur un marché comme celui des automates programmables, il existe à la fois un créneau de produits standardisés (stade quatre de l'échelle de maturation où on trouve une forte présence japonaise) et un créneau "haut de gamme" (stade trois de l'échelle) où les produits sont volontairement complexifiés pour s'y maintenir. Pour P-L. DAHAN il existe une limite à la stratégie qui consiste à complexifier un produit : les stratégies de simplification adoptées par la concurrence peuvent ruiner les entreprises visant les produits sophistiqués.

Le métier facteur de dynamisme ou de conservatisme ?

Plusieurs participants se sont interrogés sur l'usage pratique qui peut être fait de l'idée de métier. Si la grille d'analyse fonctionne comme un critère de sélection (nous sommes ainsi et nous ne pouvons pas devenir autre chose) elle peut engendrer une vision statique de l'entreprise. P-L. DAHAN cite l'exemple d'une entreprise qui dispose d'une force de vente directe dont le point fort est de savoir vendre des produits complexes nécessitant un travail d'explication. Dans ce cas, il serait très difficile d'employer cette force de vente pour la commercialisation de produits grand public. Ce qui est un atout de l'entreprise constitue en même temps un facteur de rigidité. Un participant trouve original le fait que l'entreprise d'aujourd'hui soit structurée par ce qu'elle sait vendre et non plus seulement par ce qu'elle sait fabriquer.

Concernant l'usage pratique de la grille d'analyse, P-L. DAHAN précise qu'en tant que responsable de questions stratégiques, il est fréquemment sollicité pour donner un avis sur des opportunités. Il utilise la grille à des fins de diagnostic afin de chercher parmi les choix qui se présentent ceux qui garantissent une meilleure utilisation des ressources. Lorsqu'il s'agit d'acheter une nouvelle activité, l'usage de ce mode d'approche permet, dans un premier temps, d'éviter des choix aventureux. Ensuite, quand on veut passer à l'acte, il faut aller sur place et regarder d'autres aspects.

La dynamique intra-organisationnelle

Un participant considère qu'il faut beaucoup de sagesse et de courage pour qu'une entreprise qui naît avec un produit accepte l'idée de l'abandonner à partir d'un certain stade de maturité. D'autre part, dans les entreprises multi-produits, l'application de la grille d'analyse revient à demander à un chef de produit de céder sa propre activité. P-L. DAHAN observe qu'en dépit des difficultés de ce type d'exercice, la cession de secteurs d'activité est un phénomène habituel dans la vie des entreprises et en particulier dans l'électronique où il est fréquent qu'un chef de produit parte dans une autre entreprise avec son produit.

Un participant remarque que l'orateur adopte un point de vue exclusivement marketing et occulte les phénomènes d'incertitude. Il est très facile de dessiner des courbes a posteriori; mais comment avoir une idée de la courbe de vie d'un produit

qu'on ne fabrique pas encore? Devant cette incertitude, il y a deux attitudes possibles : multiplier les études de marché et repousser sans cesse le moment de l'action au risque de mettre sur le marché un produit déjà dépassé; essayer de passer le plus vite possible d'une idée à l'action quitte à opérer des ajustements après coup (payer pour voir). Les industriels japonais, par exemple, jouent de plus en plus cette seconde stratégie même dans le marché automobile où les investissements sont très lourds. Pour P-L. DAHAN, il est certes difficile de prévoir l'avenir mais l'expérience lui montre qu'il est aussi difficile de comprendre le passé. Quant à la stratégie essai-erreur, il pense qu'il faut quand même bien peser les choses car l'erreur peut coûter très cher comme la compagnie Philips en a fait l'expérience avec l'échec du magnétoscope V2000 au point d'avoir offert plus tard et gratuitement la licence du disque laser à Sony afin de garantir la normalisation autour de son produit.

Les modalités d'élaboration du cahier des charges d'un produit sont une variable clé dans le schéma proposé par P-L. DAHAN. Or, les modalités de réalisation d'un cahier des charges sont très liées aux modes de fonctionnement et à la culture de l'entreprise. A titre d'illustration, un participant remarque que les entreprises japonaises partent du marché. Dans les entreprises américaines, le cahier des charges est l'affaire de bureaux d'études et méthodes. Autrement dit, une entreprise ne peut réussir un changement de métier que si elle arrive en même temps à changer ses structures et sa culture.

On comprend dès lors que les crises de croissance ne sont pas seulement des crises financières (besoins de fonds d'investissement ou de trésorerie) mais des crises beaucoup plus profondes. La firme Apple fournit l'exemple d'entreprise qui, au fur et à mesure de sa croissance, a connu plusieurs crises au point de se séparer de son génial fondateur Steve Jobs.

Un participant estime que l'insistance de P-L. DAHAN sur la notion de métier aboutit à un cadre d'analyse mécaniste et rigide qui minimise les capacités d'adaptation des organisations. P-L. DAHAN répond qu'il existe dans la vie des organisations des rigidités réelles (des investissements lourds à amortir, par exemple) mais qu'en même temps cela n'exclut pas les possibilités de changement à condition qu'il soit fait dans des directions compatibles avec l'état présent de l'organisation en question.

Un autre participant demande à P-L. DAHAN s'il se pose la question de savoir à quel moment le changement intervient comme, par exemple, le passage d'un bureau d'études artisanal à un bureau d'étude industriel ou l'externalisation d'une activité; d'autre part, lors d'un changement dans le métier, les secteurs d'une entreprise connaissent-ils un ajustement simultané ou changent-ils dans un ordre séquentiel, chaque fonction subissant une transformation à partir d'un certain seuil (passage aux grandes séries en production, puis réorganisation de la fonction commerciale et ainsi de suite). P-L. DAHAN répond qu'il ne s'est pas encore intéressé de très près à la dynamique interne de changement. En ce qui concerne la chronologie de l'ajustement de différents secteurs de l'entreprise, ses observations penchent vers un schéma séquentiel où les fonctions évoluent les unes après les autres. Au bout d'un certain temps, on constate que toutes les fonctions ont changé. Mais à un instant donné, les énergies se polarisent sur une seule fonction à la fois.

3. Faut-il attendre "la" théorie pour faire face aux turbulences du marché?

Interrogé sur la genèse de la grille d'analyse présentée, P-L. DAHAN répond qu'il est souvent confronté à des situations difficilement explicables avec les termes habituels. C'est ce qui l'a amené à proposer un axe complémentaire. Un participant s'interroge : est-ce un économiste d'entreprise qui parle ou l'économiste d'une branche? Les concepts de produit et de marché sont plus pertinents dans les deux derniers stades de maturation d'un produit. Par contre, aux deux premiers stades, il y a un tissu de

relations entre un nombre réduit de partenaires et non un marché ou un produit standardisé. Dès lors, on essaie d'utiliser le début du cycle de maturation pour justifier un discours sur la fin de ce cycle.

Une autre intervention appuie la remarque précédente. Le modèle proposé paraît être un instrument de conviction au service des commerciaux. Comment le modèle est reçu par les autres acteurs? P-L. DAHAN répond que les réactions à son modèle sont liées aux rôles de ses auditeurs. Il utilise le modèle pour argumenter pour ou contre quelque chose. Les concepts sont donc destinés, d'après lui, à légitimer ses propres réactions. On demande si le modèle ne peut être, à terme, un facteur de consensus, ce que P-L. DAHAN confirme en disant qu'à présent il n'a déjà plus besoin de ré-exposer son modèle chaque fois qu'il faut prendre une décision parce que les autres acteurs en savent le contenu.

Une dernière série de remarques a porté sur les différentes manières de voir la grille d'analyse proposée par P-L. DAHAN. Elle constitue à la fois un instrument de réfutation et un révélateur de problèmes qui échappaient avant aux regards : les modalités de l'échange comme partie intégrante du métier. La grille est une invitation à la vigilance sur des questions nouvelles. Elle n'a peut être pas tous les attributs d'un édifice théorique achevé mais dans un secteur comme celui de l'électronique où tout change très vite on n'a pas forcément le temps d'attendre de disposer d'outils d'analyse achevés pour agir.