

Quels modèles d'activité pour croître dans les pays matures ?

Par

Jean Berg

Vice President, Estin & Co

De nombreux groupes occidentaux ont aujourd'hui un portefeuille d'activité avec une forte part dans des géographies et des activités en faible croissance. Pour croître, ces groupes doivent faire évoluer leur portefeuille vers des segments à plus forte croissance.

Dans les pays émergents, il s'agit d'adapter les modèles d'activité qui ont fait le succès de ces groupes lors des trente glorieuses en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon.

Dans les pays matures, il s'agit de développer de nouveaux modèles, complémentaires ou différents des modèles historiques. Le principal levier de croissance est de se positionner sur les segments à plus fortes croissances en développant des modèles adaptés à ces segments.

Plus un marché est mature, plus se développent des besoins segmentés spécifiques. Le modèle traditionnel qui a permis à l'entreprise de se développer historiquement n'est généralement plus adapté aux nouvelles évolutions du marché : il est nécessaire d'avoir des approches spécifiques.

De manière simplifiée, sept modèles d'activité peuvent permettre de croître et de repositionner l'entreprise sur une dynamique de croissance forte. Hors modèles spécifiques (de service ou disruptif), ces modèles varient en fonction du niveau d'investissement commercial direct (fortes ou faibles intensité et relation commerciale) et du niveau d'investissements d'influence vis-à-vis des utilisateurs finaux (forts ou faibles investissements commerciaux, publicitaires, de services, de lobbying, ... auprès de l'utilisateur final) (cf. tableau 1).

Sept modèles de croissance

Chaque modèle est adapté à des natures et des structures de marché spécifiques et nécessite la maîtrise de leviers de compétitivité différents. Avec des ajustements et des modes d'accès adaptés, ces modèles sont applicables dans toutes les industries.

1. Le modèle low-cost

Le modèle low-cost adresse généralement les segments d'entrée de gamme. Il se développe du fait de la polarisation des comportements des clients. En effet, dans la majorité des marchés matures (biens et services de grande consommation, biens d'équipement, ...), on constate une croissance des extrêmes, de l'entrée de gamme (fondé sur les prix) et du haut de gamme (fondé sur le service et la différenciation) et un rétrécissement du cœur du marché (historiquement fondé sur l'innovation, les marques et la distribution de masse).

Il est basé sur des marges brutes faibles et des coûts opérationnels (production de produits, délivrance d'un service) compétitifs, à tous les niveaux (design, fabrication, commercialisation, structure). C'est la stratégie menée par les acteurs low-cost comme Ryanair dans les transports aériens, Lidl ou Aldi dans la distribution alimentaire, les acteurs chinois dans les équipements électriques ou dans l'outillage électromécanique.

Ce modèle peut générer de fortes rentabilités lorsque le marché est en croissance ou lorsque la société a développé des avantages concurrentiels durables : leadership technologique permettant un différentiel de coûts significatif, forts effets d'échelle en production ou en distribution donnant un avantage au leader, maîtrise de l'amont dans des métiers à ressources rares, ...

Pour une entreprise leader du cœur de marché, les options de développement sur ce modèle d'activité sont limitées mais le choix est complexe : soit elle développe un modèle industriel spécifique et indépendant (et elle profite peu de sa taille) pour se positionner sur ce segment à part entière ; soit elle s'y développe de manière défensive et opportuniste afin de faire barrage aux nouveaux entrants et protéger son modèle de cœur de marché (mais elle croît alors peu) ; soit elle décide de ne pas y entrer en développant d'autres modèles ou d'autres activités pour croître. Ces choix sont nécessairement différents en fonction des segments (soit de produits ou de géographies).

Le pire est d'essayer de s'y développer significativement en utilisant un modèle de cœur de marché dégradé : celle-ci risque de cannibaliser le cœur du marché rentable sans pour autant être suffisamment compétitif par rapport à des acteurs ayant développé un modèle industriel spécifique et adapté.

2. Le modèle push ou le modèle au service de la distribution

Le modèle push est fondé sur un service efficace à un coût compétitif vis-à-vis de la distribution. Ce service consiste en une offre segmentée et à coût attractif, une animation des produits grâce à un renouvellement et une adaptation marginale (et donc à coût compétitif), un merchandising permettant au distributeur d'optimiser ses ventes, une logistique efficace permettant de réduire les ruptures et les besoins en fonds de roulement. Il ne cherche pas à influencer l'achat du produit vis-à-vis du consommateur final. Il laisse cette fonction au distributeur. Il s'appuie sur des marges brutes moyennes et des coûts de distribution moyens.

Il est adapté dans les cas où :

- Les produits ont peu de différenciation à mettre en valeur auprès des clients utilisateurs (innovation, statut, image, services, ...) ;
- Il existe une complexité importante dans la gestion du produit ou des services à délivrer : dans la définition de l'offre, dans son animation, dans sa vitesse de renouvellement, dans la logistique, ... qui justifie une externalisation de cette fonction par les clients distributeurs (par rapport au modèle industriel).

Si cette condition n'est pas remplie, le modèle low-cost s'impose.

C'est la stratégie menée par des industriels vis-à-vis de Wal-Mart dans de nombreux produits non alimentaires, en particulier d'équipement de la maison comme Maytag dans le gros électroménager.

C'est également la stratégie menée par Li & Fung, un fournisseur de service pour les marques et les distributeurs occidentaux ("service provider"). Il est l'intermédiaire entre les productions à bas coûts asiatiques et les grands distributeurs ou marques occidentaux. Li & Fung, qui ne possède ni usine, ni magasins, a crû de près de 20% par an pendant plus de vingt ans avec une rentabilité supérieure à 20% en offrant un service total à des marques ou des distributeurs occidentaux : design de produits, optimisation des localisations de production, sourcing de la matière première, planning de production, contrôle de la production, gestion administrative (assurance et export), optimisation de la logistique, ...

Dans les gaz industriels, le modèle développé par Air Liquide sur le segment de l'industriel diffus s'inscrit dans cette logique. La rentabilité est liée à la part de marché locale. Celle-ci s'acquiert par des investissements marketing et commerciaux de proximité : force commerciale, soutien aux clients dans l'utilisation des produits, densité logistique pour des livraisons de faible montant unitaire, ...

3. Le modèle pull ou le modèle innovation/communication

Le modèle pull est un modèle qui focalise ses investissements vis-à-vis des utilisateurs finaux grâce à deux leviers majeurs : l'innovation et la communication/publicité.

Il part du principe que la supériorité de l'offre (produit ou service) est telle que la distribution n'aura pas le pouvoir de capturer une partie significative de la marge dans la mesure où les

deux leviers “tireront” la demande. Cette distribution lui permet en revanche de déployer rapidement et à coût compétitif ses produits.

C’est le modèle traditionnel des grandes marques de biens de grande consommation : L’Oréal, par exemple, dépense près de 40% de ses coûts dans la communication et la R&D.

C’est également la stratégie menée par Qualcomm dans les micro-processeurs pour les mobiles. L’entreprise dépense près de 20% de ses revenus dans la R&D. Des équipes travaillent en parallèle sur des problématiques identiques avec un double objectif : accroître les chances d’aboutir à des innovations de rupture et réduire les délais de lancement de nouveaux produits sur le marché (environ tous les ans pour des produits où les délais de développement sont de l’ordre de 18 à 24 mois).

Ce modèle suppose :

- Une capacité d’innovations sur des produits de masse, possible si la nature des produits le permet et si l’entreprise a mis en œuvre un processus adéquat ;
- Des univers valorisant des marques (et justifiant les investissements publicitaires) que ce soit du fait de son caractère impliquant (comme les cosmétiques) ou de son caractère critique (comme le fabricant de dérailleur Shimano) ;
- L’utilisation de canaux de distribution de masse non spécifiques et non susceptibles de capturer une partie de la marge.

Souvent néanmoins, ce modèle dérive vers un modèle push-pull afin de renforcer ses positions vis-à-vis de la distribution ou pour compenser une perte de compétitivité relative vis-à-vis de concurrents ayant développé d’autres modèles.

4. Le modèle push-pull ou le modèle de l’attaque symétrique

Le modèle push-pull est un modèle qui s’appuie sur deux piliers complémentaires :

- Des investissements en innovation et en communication (pull) afin de convaincre l’utilisateur final de la supériorité du produit ou du service et de tirer la demande ;
- Des investissements dans la distribution ou les forces commerciales ou les agents commerciaux afin de pousser le produit (push) et de convaincre le distributeur de référencer et mettre en avant les produits de l’entreprise.

Il reprend, en moins développées, les caractéristiques majeures des deux modèles précédents. Il est souvent l’évolution du modèle précédent où la stratégie pull s’étiole et où il faut compenser l’attractivité du produit et de la marque pour le distributeur en lui offrant des services complémentaires.

Les leviers de compétitivité de ce modèle sont l’innovation en termes de produits, la gestion active de l’offre grâce au renouvellement fréquent des produits, la maîtrise de la complexité, la gestion des canaux de distribution incluant conseil, formation, merchandising et logistique efficace.

C’est le modèle des marques de cœur de marché dans la distribution alimentaire (produits frais comme Danone, textile comme Dim, bière comme Heineken ou Kronenbourg) ou des marques de l’équipement électrique vis-à-vis des installateurs comme Legrand (basse tension) ou De Dietrich (chaudières).

Par exemple, sur les produits basse-tension, Legrand a développé un modèle basé sur quatre leviers :

- L’innovation produit avec une stratégie forte de renouvellement des produits permettant d’animer le marché (design des produits et améliorations incrémentales) et d’innovations de ruptures focalisées (permettant de maintenir la force et la différenciation de la marque) ;
- Une publicité vis-à-vis des clients finaux afin de tirer la demande (même s’ils ne sont pas les clients directs de Legrand) ;

- Un soutien aux installateurs (formations, assistance téléphonique, guides techniques, visites commerciales, ...) permettant d'accroître la prescription de ces installateurs aux clients finaux ;
- Une vente aux distributeurs ou aux intégrateurs par une approche "push" intégrant les spécificités de ces clients et permettant une simplicité d'utilisation des produits.

Ceci lui permet de continuer à croître dans les pays matures tout en lui assurant de fortes rentabilités.

5. *Le modèle pull-push ou le modèle de l'encerclement de l'utilisateur*

Par rapport au modèle "pull", ce modèle introduit un niveau supplémentaire de valeur ajoutée vis-à-vis du consommateur utilisateur dans la commercialisation du produit ou du service : un "push" vis-à-vis des clients utilisateurs.

Ce "push" peut revêtir différentes formes : rémunération des vendeurs de la distribution pour mettre en avant les produits et expliquer ses avantages ou pour initialiser le produit ; mise en place de démonstrateurs pour tester le produit ; approche de gestion de la clientèle avec numéros spécifiques ; sites internet spécifiques pour assister l'utilisateur ou créer des communautés, ...

Il est efficace généralement pour des produits (ou services) complexes ou vis-à-vis d'une clientèle recherchant une facilité d'achat, en particulier pour des produits haut de gamme.

C'est la stratégie mise en place par Harley Davidson ou par le leader mondial des espressos automatiques, Jura (machines à café pour les particuliers atteignant 4 000 € de prix d'achat, incluant un broyeur automatique).

La société investit dans la qualité des produits (plus encore que dans l'innovation), dans la publicité et a développé des services vis-à-vis des clients utilisateurs, que soit dans l'utilisation de la machine (et de ses nombreuses fonctions), dans la maintenance du produit (mensuelle, annuelle ou pluri-annuelle) ou dans le développement de nombreux accessoires. En Allemagne, plus de 20% des utilisateurs se déplacent tous les ans dans le centre de maintenance de Jura situé dans le Nord de l'Allemagne.

Avec ce modèle, l'entreprise ne vend plus un produit ou un service innovant et différenciant mis en avant par la distribution. Elle vend une expérience avec comme objectif final de donner le sentiment à l'utilisateur de ce produit ou service de faire partie d'un club exclusif et d'une communauté.

De la même manière, GE Medical mène une stratégie qui s'articule autour de trois axes : l'innovation et la fiabilité des produits, la prescription et les références, le soutien aux utilisateurs finaux (médecins et personnel hospitalier des hôpitaux et des cliniques).

6. *Le modèle de service*

Dans le modèle de service, le produit n'est qu'un prétexte pour proposer et vendre des services à fortes marges. C'est la stratégie développée par les fabricants d'ascenseurs. Il existe une concurrence forte dans la vente du matériel. Les marges sont faibles, voire négatives en fonction de l'équilibre offre-demande. En revanche, les services de maintenance sont élevés et généralement directement associés aux produits. Pour un prix de vente d'un ascenseur de 50 000 euros en Europe, le prix de la maintenance annuelle pour cet ascenseur est généralement de l'ordre de 5 000 euros.

Ce modèle modifie significativement le périmètre (géographique) de compétitivité des acteurs. Il crée des barrières significatives pour des nouveaux entrants des pays à bas coûts qui peuvent être compétitifs sur les prix du produit mais qui ne pourront pas "se récupérer" sur les services dans la mesure où celui-ci exige un réseau local dense.

Dans beaucoup d'industries comme dans les biens d'équipement, le développement de ce modèle permet en outre de mieux lisser les revenus et de réduire la volatilité liée aux cycles d'investissement.

Une autre variante de ce modèle est de passer d'une logique de vente de produits payés au démarrage de la prestation à une logique de produits packagés avec un paiement mensualisé (offrant le produit et des services associés comme le financement, la maintenance, le conseil, la formation, ...). C'est la stratégie qui a été suivie par IBM qui est passé d'une logique de vente de produits à une logique de vente de services regroupant du conseil et des prestations d'externalisation de la fonction informatique.

Il permet alors d'atteindre une base de clientèle plus large dans la mesure où il permet au client de bénéficier d'un service en payant un montant unitaire régulier faible alors qu'il aurait été plus réticent à payer un produit avec un montant unitaire élevé.

7. Le modèle disruptif

Les modèles disruptifs se fondent généralement sur une vision du marché différente de la vision traditionnelle. Ils re-segmentent le marché différemment. Ils créent des ruptures par rapport aux pratiques historiques :

- Raccourcissement de la chaîne de valeur de l'industrie en "sautant" certaines étapes et intermédiaires inutiles mais générateurs de coûts ou de délais supplémentaires (stratégie de distribution en propre des marques de luxe comme Louis Vuitton ou Hermès, sites de ventes CtoC sur internet comme E-Bay, ...);
- Rupture technologique, de processus ou de mode d'accès permettant de réduire significativement les coûts d'approche (vente d'assurance par téléphone comme Direct Line, vente directe de produits du producteur au consommateur, ...);
- Elargissement de l'approche avec passage d'une logique de produit à une logique de solution (Iphone ou Ipad avec le développement d'itunes, solutions intégrées des fabricants d'alarme comme Securitas, ...);
- Focalisation sur une partie de la clientèle ayant des besoins spécifiques et nécessitant une approche adaptée (approche segmentée de Max Mara dans le prêt-à-porter de haut de gamme, ...).

Ces modèles génèrent généralement des rentabilités et des croissances élevées dans la mesure où ils sont fondés sur des caractéristiques différenciantes, difficilement duplicables et avec une valeur au premier entrant.

Ils supposent de changer de perspective par rapport à une vision du marché généralement admise. Ils sont complexes dans la mesure où ils parient sur des évolutions comportementales et sur des nouvelles logiques économiques. Ils ont généralement besoin de phases d'adaptation et d'ajustement avant d'exploser.

Qu'en conclure ?

La définition d'une stratégie de croissance dans les pays matures doit passer par l'identification et la mise en œuvre de plusieurs modèles d'activité permettant de capturer, de manière rentable, la croissance des segments à potentiels.

Se focaliser uniquement sur le modèle historique, même adapté, est généralement insuffisant. Il permet au mieux de maintenir les positions. Il ne permet généralement plus de croître fortement.

Ceci est néanmoins complexe pour plusieurs raisons :

- *Mauvaise identification des segments et positionnement sur un segment structurellement à faible croissance.* Le choix du portefeuille de segments est critique. Il n'y a pas de valeur à développer un nouveau modèle sur un segment stratégique structurellement non attractif en termes de croissance et de rentabilité ;
- *Inadaptation du modèle d'activité par rapport au segment en croissance.* Le choix du modèle doit être cohérent par rapport aux besoins et aux leviers de compétitivité du segment. Il est fréquent de rencontrer des sociétés qui pensent pouvoir changer de modèle sans changer les fondamentaux. Ce n'est pas possible ;

- *Incapacité organisationnelle à faire cohabiter différents modèles d'activité dans un même groupe.* Chaque modèle d'activité suppose une organisation qui focalise ses efforts sur ses enjeux stratégiques ; cette focalisation doit être différente en fonction des modèles d'activité. Par conséquent, il est difficile de mener chacune des stratégies au sein d'une même organisation. Le risque est de « moyenniser » les approches (et les coûts) et d'aboutir à des modèles non compétitifs. Volkswagen a réussi à faire cohabiter des modèles d'activité différents avec des marques positionnées sur différents niveaux de gamme en utilisant des plateformes et des composants communs ;
- *Insuffisance des investissements pour développer un nouveau modèle.* Pour être rentable, le modèle d'activité doit se fonder sur des caractéristiques qui permettent de créer des barrières et de générer des rentabilités élevées. Pour être efficace, ceci suppose des investissements adaptés aux ambitions. Se positionner sur le bon segment avec le bon modèle d'activité mais investir insuffisamment conduit généralement à une impasse. L'investissement tant humain que financier doit être significatif, que ce soit en termes d'ampleurs ou de durée.

La croissance est l'enjeu majeur des entreprises. Pour créer de la valeur, il faut croître de manière durable. C'est d'abord un choix. La génération spontanée d'approches adaptées avec les bons niveaux d'investissement est rare.

Ce choix passe par une approche systématique à articuler de manière fine. Il suppose des outils qui vont au-delà des intuitions des managers : identification des segments en croissance sur lesquels l'entreprise veut investir durablement pour créer des positions fortes ; définition du modèle d'activité adapté au segment ; investissement cohérent par rapport aux ambitions et à la nature du modèle ; définition de l'organisation à mettre en œuvre pour garantir l'efficacité du modèle et la co-existence de tous les modèles d'activité au sein de l'entreprise.

Septembre 2010

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

- Tableau 1 -
Sept modèles d'activité pour croître dans les pays matures

