

PAS DE STRATÉGIE MONDIALE SANS COMPÉTITIVITÉ MONDIALE

*R*ares sont les entreprises qui, aujourd'hui, contestent la nécessité d'une présence et donc d'une stratégie mondiale. Même celles qui poursuivent une stratégie de niche voient leur marché et leur concurrence exposés à des influences géographiques nouvelles. Comment alors adapter le modèle de compétitivité ?

La question première qui s'est posée pour bien des leaders d'aujourd'hui est : Notre marché est-il « naturellement » national, continental ou mondial ? Remarquons qu'en réalité, le leader, et dans une certaine mesure les autres acteurs, font évoluer continûment leur modèle de compétitivité pour en étendre la pertinence sur une zone plus étendue. Les marchés du meuble étaient nationaux jusqu'à ce qu'IKEA définisse un modèle qui s'affranchisse des coûts de transport. Le marché du BTP commence à franchir les frontières sous la poussée de grandes entreprises, françaises en particulier, qui ont enrichi le modèle basé sur la capillarité locale par des technologies de grands ouvrages qui s'accommodent de main d'œuvre locale à l'étranger.

Cette relation entre mondialisation et adaptation du modèle de compétitivité est tout à fait édifiante dans le secteur automobile. De marchés continentaux fortement différenciés — japonais, américain, européen — il y a encore quinze ans, le secteur est passé à un marché mondial, essentiellement sous la poussée d'un attaquant japonais, Toyota. Son modèle de compétitivité s'est adapté à chacune des zones en termes de gabarit de véhicules et, surtout, l'internationalisation est devenue possible du fait de l'avance de Toyota sur le triptyque « cycle court de conception/qualité/économies de consommation » et de la validité géographique très large de cette offre. Les Européens qui ont tenté l'aventure américaine sont loin derrière l'attaquant japonais alors qu'ils subissent sa concurrence sur leur sol national, ce qui traduit l'écart de compétitivité existant. Face à ce leader mondial, les autres constructeurs sont aujourd'hui en défense sur leur terrain national en utilisant leurs réseaux de distribution comme arme commerciale. Désormais, le marché automobile est mondial et tous les acteurs sont amenés à revoir leurs investissements pour occuper de manière rentable une portion de ce marché.

Mais si développer une stratégie mondiale est aujourd'hui un enjeu incontournable, la pire des démarches est d'adopter une telle stratégie sans s'être doté d'un niveau de

compétitivité mondial, au moins sur certains segments. C'est ainsi que GM s'est écroulé, que Compaq a disparu, qu'Electrolux et bien d'autres leaders continentaux vacillent.

Bâtir une compétitivité mondiale, c'est passer d'une compétitivité fondée historiquement sur un pays avec une offre (produits, prix, marque) et une distribution spécifiquement adaptée aux usages de ce pays à une offre adaptée à un ensemble géographique diversifié. Certaines offres sont si puissantes (attrait du rapport qualité/prix) qu'elles passent les frontières sans changement et la mondialisation réclame alors les seuls investissements en implantations locales.

Ainsi de McDonald qui a fait accepter le hamburger aux chinois qui, usuellement, ne consomment pourtant pas de pain ni de viande de bœuf. Mais la plupart du temps, l'offre doit être réexaminée.

Le dilemme de la mondialisation apparaît bien souvent sous l'angle d'une multiplication d'offres.

Le dilemme de la mondialisation apparaît bien souvent sous l'angle d'une multiplication d'offres convenant aux différents marchés mais influençant négativement la rentabilité ou, à l'inverse, d'une proposition inadaptée à la croissance mondiale. C'est bien souvent la dualité d'une offre convenant à la zone occidentale développée et d'une offre pour les zones émergentes que les prétendants au marché mondial évaluent. Ainsi, Renault a conçu et mis sur les marchés émergents le modèle spécifique de la Logan. Nestlé, après un siècle d'industrie, va vers les services de diététique recherchés dans les pays développés tout en maintenant son

offre de base de produits. Toujours sur le volet de l'offre, Intel a révisé en profondeur sa stratégie. L'entreprise veut insérer des puces spécifiques qu'elle élabore sur toute une gamme de produits (téléphones...) pour épouser la croissance des nouveaux marchés.

À partir de la spécialisation de l'offre, c'est alors celle de tout le modèle économique qu'il faut reconsidérer. Concernant l'appareil de production, des solutions ont

été rodées et affinées depuis quelques années. Des ateliers flexibles permettent des productions différenciées au meilleur coût. C'est la fameuse image de la « flottille de corvettes plutôt que le porte-avions ». Encore faut-il bien souvent revoir une partie de la localisation de ces outils pour servir le marché mondial.

Le *business model* qui s'installe ainsi correspond à des productions spécifiques proches des grands marchés à servir, s'appuyant sur un support commun administratif, logistique et de R&D. Cependant, la nouvelle organisation s'accompagne de plus en plus souvent d'un marketing, voire de services de Recherche tout autant délocalisés sur les marchés visés, sur le modèle de Novartis par exemple.

Cette double organisation a un coût. Son adoption conduit la plupart du temps à un

reengineering du fonctionnement sous l'angle d'un « spin-off » d'une partie de l'entreprise destinée à servir les nouveaux marchés, ceci pour parvenir à une optimisation d'ensemble et non seulement de celle de la nouvelle entité.

Alors, une stratégie mondiale reposant sur une performance de classe mondiale sur les différents marchés, produit des réussites spectaculaires comme celles de L'Oréal, Toyota ou plus récemment Air France.

Stratégie mondiale ne signifie pas nécessairement couverture de tous les marchés géographiques et de toutes les gammes de produits. Porsche est leader mondial sur un segment qu'il domine du fait de sa compétitivité très supérieure à celle des concurrents sur le segment.

En effet, une stratégie ciblée par segment produit x pays peut être l'alternative à l'élaboration d'une organisation duale couvrant les grands marchés. C'est ainsi que Renault Trucks a mis en œuvre une approche réduite mais efficace du marché américain en se limitant aux camions spécialisés pour certains métiers.

Le champ des possibles apparaît sous la forme suivante dans laquelle, selon sa situation de compétitivité, l'entreprise doit chercher à éviter de cumuler plusieurs niveaux de coûts, tout en maîtrisant les risques liés aux partenariats.

À partir de la spécialisation de l'offre, c'est alors celle de tout le modèle économique qu'il faut reconsidérer.

Stratégie mondiale ne signifie pas nécessairement couverture de tous les marchés géographiques et de toutes les gammes de produits.

Grands investissements \ Offre	Offre mondiale unique	Offre à différencier	Offre à ciblage restreint
Production	<i>Près des marchés ; capitaliser sur les pays à bas coûts pour améliorer la compétitivité d'ensemble</i>	<i>Par acquisition ou en partenariat</i>	<i>Près des marchés ; capitaliser sur les pays à bas coûts pour améliorer la compétitivité d'ensemble</i>
Distribution	<i>Près des marchés</i>	<i>Près des marchés majeurs, en partenariat ailleurs</i>	<i>Ciblage de quelques marchés majeurs, en partenariat ailleurs</i>

Exemple du “champ des possibles”.

Les stratégies de segmentation doivent cependant être réexaminées aujourd’hui. En effet, l’existence simultanée d’un foisonnement technologique toujours plus riche et de concurrents émergents de plus en plus nombreux, rend aléatoire la réussite sur des segments trop étroits comme Gillette en a fait la démonstration malgré sa compétitivité. Le coût d’une distribution mondiale efficiente peut, notamment, s’avérer insoutenable. Le montant des investissements d’implantation requis est souvent trop élevé par

rapport aux moyens financiers générés par un segment étroit et conduit alors à l’adossement à un groupe plus généraliste.

La mondialisation ouvre un champ d’opportunités plus vaste que jamais. Le jugement stratégique est sollicité avec d’autant plus d’acuité. Le raisonnement concernant les zones émergentes, en particulier, mérite d’être bien autrement construit qu’en extrapolant les convictions acquises sur la zone occidentale.



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 - BRÉSIL - CHINE - CORÉE DU SUD - ÉMIRATS ARABES UNIS -
ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - HONGRIE - ITALIE - PAYS-BAS - SUÈDE - SUISSE - TURQUIE

Directrice de la publication : Bérengère Solon - ISSN 0759-8017