

## Le développement au cœur de la compétitivité des entreprises

Trois forces contribuent à mettre le développement au cœur de la compétitivité des entreprises :

- L'émergence d'un marché global et d'une compétition globale
- La fragmentation croissante des marchés
- Les (r)évolutions technologiques

L'émergence d'un marché global et d'une compétition globale affranchit des frontières et fournit des opportunités nouvelles aux entreprises, leur ouvrant de nouveaux marchés. En contrepartie, les entreprises se trouvent également confrontées à de nouveaux concurrents.

Si la compétition globale était déjà pratiquée depuis longtemps, elle l'était par des entreprises d'envergure mondiale, alors que depuis les années 1980-1990, l'accès à ces marchés s'est largement démocratisé, autorisant de nombreux nouveaux acteurs à y tenter leur chance.

Du point de vue des consommateurs, l'offre s'étoffe. Cela peut lui fournir un choix plus riche et/ou des prix intéressants du fait de la concurrence accrue.

Pour les entreprises, il s'agit de se distinguer des concurrents et si la stratégie n'est pas une pure guerre des prix, il faut revoir l'offre et probablement les produits eux-mêmes.

Les clés du succès sont alors différenciation et rapidité de mise sur le marché.

La globalisation du marché a également paradoxalement contribué à le fragmenter davantage.

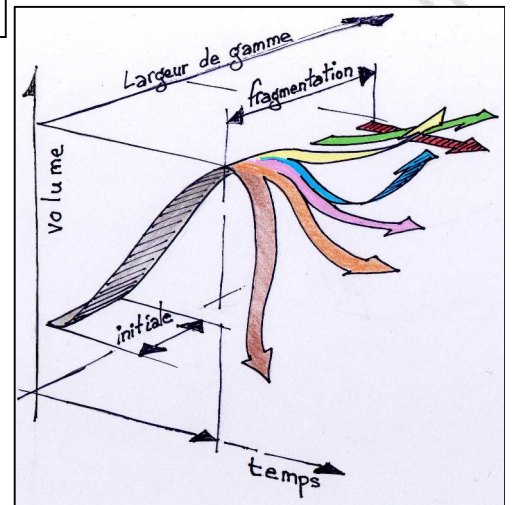
Vendre le même produit sur un marché nouveau peut s'accompagner de modifications obligatoires pour des raisons de réglementation locale. Un produit doit éventuellement être adapté au goût, préférences, habitudes ou encore au pouvoir d'achat local.

L'intensification de la concurrence a ensuite conduit à différencier davantage les offres et à multiplier les modèles. La multiplication pouvant être un élargissement de gamme ou un renouvellement plus fréquent ou encore une combinaison des deux.

L'auteur, Christian HOHMANN, est directeur associé au sein d'un cabinet international, en charge du pôle Lean & Supply Chain



Notons que la fragmentation continue à croître, même si la croissance ralentit. Le ralentissement étant lui-même une raison de fragmenter les offres.



Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>

## Le développement au cœur de la compétitivité des entreprises

Les (r)évolutions technologiques ont également rebattu les cartes.

L'avènement de la photographie numérique a permis à des électroniciens connus dans le domaine audio-vidéo et multimédia de fabriquer des appareils photo, mais aussi à des anciens spécialistes du traitement et développement de se repositionner sur la technologie numérique, à des fournisseurs de solutions d'impression de fournir une offre globale, à des nouveaux venus de s'installer, etc.

L'essor et l'enrichissement des fonctionnalités de la téléphonie mobile a un effet similaire.

Notons que ces multiplications sont possibles parce que les différents acteurs peuvent se fournir les technologies de base auprès de fournisseurs spécialisés, sans avoir à développer eux-mêmes ces savoir-faire.

Dans le domaine automobile, les nouveaux matériaux, l'augmentation de la complexité et l'électronification des différentes fonctions du véhicule à un rythme toujours plus rapide poussèrent les constructeurs à confier une part croissante du développement à leurs

fournisseurs, ces derniers devenant des équipementiers.

Les constructeurs ne peuvent plus se permettre d'être intégrés, ils conservent le design et la conception globale, l'assemblage et toute la partie marketing-distribution-vente.

De ces constats émerge deux facteurs clés de succès : l'alignement de l'offre à la demande et la vitesse de mise sur le marché et les deux concernent le processus de développement.

Pour toute entreprise les ressources sont forcément limitées.

Gaspiller la capacité et les ressources de développement dans une offre en décalage avec les attentes des clients peut s'avérer fatal.

Par ailleurs, la fugacité de certains marchés impose des rythmes de renouvellement important et par conséquent des durées de ventes potentielles de plus en plus brèves.

Rentabiliser un développement et faire du profit est facilité d'autant que la mise sur le marché de produits conformes aux attentes et matures (exempts de défauts de jeunesse) sera rapide.

Il existe une « prime au premier » qui autorise le premier des concurrents à mettre le produit sur le marché à occuper la place, engranger un maximum de ventes avec les marges les plus élevées.

Dès que les concurrents sortent leur offre, la bataille s'engage et les marges s'érodent.

Dans certains cas cependant, une vitesse de mise sur le marché trop importante peut être une erreur :

- Attaquer un marché immature, pas encore prêt pour un produit innovant
- Proposer rapidement un produit qui sera obsolète dès qu'un concurrent qui aura pris un peu plus de temps pour parfaire le sien le mettra sur le marché.

Ce dernier point alimentant le débat sur la stratégie : choisir entre les postures de pionnier ou de suiveur.

Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>