

Dossier

# Stratégie & Organisation

## Savoir se renouveler



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711189

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Savoir se renouveler

- . Comment stimuler les affaires ?
- . Tenir compte des tendances de consommation
- . Lutter contre la convergence concurrentielle
- . S'obliger à réinventer son marché

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Comment stimuler les affaires ?

Face à une convergence concurrentielle de plus en plus forte, l'entreprise doit coupler différentes stratégies d'attaque des marchés pour ne pas risquer de perdre du terrain. Pour affirmer sa différence et son fameux avantage concurrentiel, l'entreprise ne doit plus simplement se plier aux principes du marketing traditionnel, lancer des opérations promotionnelles, distribuer des cadeaux ou favoriser des prix bas si l'innovation, l'image, l'accueil et la qualité des produits ou services ne sont pas au rendez-vous. Mieux encore, plus les méthodes restent traditionnelles et limitées dans leur usage plus elles favorisent l'infidélité commerciale. La stimulation des affaires ne résulte plus seulement de «promos», de bonus, de cadeaux et autres techniques d'appels destinées à faire du client un chasseur de primes. Elle résulte de plus en plus d'une vision stratégique élargie capable à la fois, de faire réagir très rapidement l'ensemble des services de l'entreprise, de réinventer régulièrement son marché en créant des ruptures décisives et surtout, de suivre l'évolution comportementale du consommateur et/ou du client dans le cadre d'un marketing «flou». Avec l'Internet, les TIC et la mondialisation, le temps s'est accéléré obligeant l'entreprise à réagir dans l'instant. Si les secteurs high tech sont aujourd'hui fortement sollicités par cette évolution, demain ce sont toutes les entreprises qui seront concernées. Le défi du changement permanent apparaît inéluctable. Il suppose d'ores et déjà, une évolution rapide des mentalités à tous les niveaux de l'entreprise et pas uniquement dans les services traditionnellement branchés sur l'extérieur.

## Tenir compte des tendances de consommation

Aujourd'hui, le particulier consomme de plus en plus comme s'il était un professionnel. Il gère et décide de ses achats comme une entreprise de ses investissements. Selon Robert Rochefort directeur du Credoc, le consommateur veut un produit ou un service qui corresponde à ce qu'il est, *«Il veut qu'on s'intéresse à lui comme «personne» et refuse qu'on le mette dans une «niche», comme un chien»*. Il souhaite que l'on s'adresse à lui comme à un producteur ou à un porteur de projet et non pas, comme à un individu immature avide de se différencier par ses achats. En fait, le consommateur aspire de plus en plus à s'investir dans sa consommation. D'après ce spécialiste, le marché des particuliers et celui des professionnels se rapprochent de façon inexorable. Demain, *«L'entreprise ne réussira pas grâce à son marketing, mais grâce à des produits à forte personnalité»*. L'avis de ce professionnel des comportements collectifs est particulièrement tranché sur le sujet, affirmant même que les entreprises qui misent tout sur la segmentation marketing, le one to one, les méga bases de données ou le datamining se fourvoient. Si la course à l'innovation bat son plein, alors que la grande majorité des produits nouveaux ne durent pas 3 ans, la résistance des produits dits basiques reste importante avec presque 60% de notre consommation courante. Il est vrai qu'en ce domaine, c'est toujours le consommateur qui décide s'il y a ou non innovation. L'avenir semble pourtant s'ouvrir sur les produits dits multifonctionnels mais aussi, aux créneaux liés aux nouvelles technologies de l'information et à la «coproduction» entre client et entreprise, une démarche qui favorise le sur-mesure grâce à une plus forte interface créative avec le client.

## Lutter contre la convergence concurrentielle

Si les marges fondent, le secteur stagne et la concurrence devient de plus en plus forte, alors tant mieux ! Tandis que la plupart des entreprises se livrent un combat fratricide pour tenir leur position, elles en viennent à se ressembler dans leurs méthodes, à partager la même vision du marché et à converger sur une définition commune des attentes du client, ainsi que sur les stratégies pour les satisfaire. Ce mimétisme collectif s'appelle la convergence concurrentielle. Plus la convergence est grande, plus la logique de concurrence devient alors suicidaire pour les entreprises qui ne peuvent jouer que sur des améliorations marginales de leurs offres : baisse de prix, augmentation de la qualité ou extension de services. A l'opposée de cette convergence concurrentielle, se profile actuellement l'émergence d'un phénomène baptisé hyperconcurrence. L'hyperconcurrence regroupe tous les perturbateurs les plus audacieux et les plus rapides des secteurs de pointe, ainsi que ceux qui pratiquent des stratégies offensives orientées client (meilleur service, qualité supérieure, évolution technologique...).

Elle exacerbe encore davantage la rivalité et la course à la compétitivité en agissant directement sur la course à l'innovation, au raccourcissement du cycle de conception et de vie de produits, ou sur l'efficacité fondée sur une stratégie de prix et de compétence agressive. L'objectif de l'hyperconcurrence est de s'attaquer aux positions défensives d'une concurrence jugée classique, qu'elle souhaite détruire ou mettre sur la touche, afin de prendre avant elle, ou reprendre, des positions clés sur les marchés existants. L'irruption perturbatrice de ce nouveau type d'entreprises, à la fois souples et créatives, est en passe de devenir la norme dans le commerce mondial. Pour faire partie de ces entreprises au profil gagnant, il ne suffit plus d'exploiter les compétences existantes mais surtout de perturber et de créer la surprise dans chaque marché de produit et dans chaque marché de facteurs, en misant sur la fidélisation et l'avantage déterminant en faveur du client.

## **S'obliger à réinventer son marché**

Deux experts en stratégie et professeurs à l'Insead de Fontainebleau (W. Chan Kim et Renée Mauborgne) affirment qu'il est tout à fait possible de sortir de la logique de convergence concurrentielle, en s'obligeant à franchir les frontières de son marché, en remettant en cause certains dogmes et en changeant la donne de son secteur. Ainsi, si un grand nombre d'entreprises se montrent attentives aux changements de modèle, de prix ou aux campagnes publicitaires de leurs concurrents, elles négligent le plus souvent de surveiller les marchés de substitution, c'est à dire ceux qui proposent à la même clientèle une alternative à leur offre. Elles oublient également un grand principe du comportement consumériste, qui fait que lorsqu'un client ou un consommateur achète un bien ou un service, il renonce, consciemment ou non, à plusieurs autres possibilités. De ce constat, il existe 6 manières pour sortir du cadre concurrentiel de son marché en espérant pouvoir reprendre la main :

### **1. Prendre en compte les offres des marchés de substitution**

Le premier moyen consiste à s'interroger sur les raisons qui poussent un acheteur à choisir un produit ou un service plutôt qu'un autre (ex. prendre le TGV, plutôt que l'avion ou la voiture). Il s'agit ensuite de concilier l'essentiel des avantages des deux ou trois secteurs de substitution, en gommant leurs inconvénients, pour dessiner une nouvelle offre originale et plus complète.

### **2. Conjuguer les avantages de deux groupes stratégiques**

Le groupe stratégique désigne un ensemble d'entreprises qui poursuivent une même stratégie dans un secteur donné. Chaque groupe définit un champ concurrentiel qui se hiérarchise selon des critères de positionnement, de prix et de performance. Comme dans le cas précédent, il est nécessaire de s'interroger sur les motivations propres aux clients de chaque groupe stratégique pour en comprendre les principaux ressorts d'action. En synthétisant ensuite de manière originale les avantages perçus dans chacun des deux groupes, il devient alors possible de créer un nouvel espace commercial capable de s'approprier des parts de marché en provenance des deux ou x segments concernés, tout en attirant des clients qui n'appartiennent ni aux uns ni aux autres.

### **3. Valoriser son offre par des services de complément**

Il est incontestable que la valeur d'un produit ou d'un service dépende étroitement du cadre dans lequel il est utilisé. Aussi est-il important de se demander à chaque fois, ce que fait le client avant, pendant et après son achat, puis de chercher à proposer des produits et des services de complément. Il suffit alors d'asseoir son offre sur plusieurs niveaux de satisfaction du «besoin» initial, puis de l'accompagner par la satisfaction complémentaire d'autres besoins jugés périphériques. L'offre globale devient ainsi une offre de type «poupée gigogne» capable d'apporter un niveau de satisfaction élargi en faveur de l'utilisateur.

### **4. Passer du registre fonctionnel au registre émotionnel**

Chaque secteur d'activité a l'habitude d'utiliser préférentiellement un registre d'appel qui fait valoir, soit les qualités intrinsèques du produit (prix, qualité, fonctionnalité, performance...), soit son image (luxe, sérieux, qualité, discount...) ou encore sa part de rêve (exotisme, beauté, imaginaire...). En passant d'un registre purement fonctionnel à un registre émotionnel et/ou en les associant ensemble de manière créative, il devient possible de surprendre le consommateur en créant une rupture dans ses habitudes.

Sur la base d'un métier ou de compétences reconnues, l'effet de surprise et le changement de registre d'appel permettent de redessiner rapidement les contours d'un nouveau marché.

### **5. Anticiper la modification de la valeur fournie aux clients**

Beaucoup d'entreprises renoncent à anticiper, en se contentant seulement de prolonger les tendances déjà connues ou visibles. Pourtant chaque secteur est soumis à des évolutions plus ou moins rapides et prévisibles. Il s'agit dès lors de détecter les marchés de demain en essayant de repérer parmi les événements contemporains ceux qui vont faire basculer son secteur. Comme au surf, il faut savoir se placer au bon endroit et au bon moment pour se laisser ensuite porter par la vague naissante (ex. Internet, NTIC, environnement, écologie...) tout en sachant anticiper la modification de valeur pour les clients.

### **6. Séduire les utilisateurs pour convaincre les acheteurs**

A l'intérieur d'un secteur, il vaut mieux parler de «chaîne de clients», c'est à dire de l'ensemble des agents directement ou indirectement impliqués dans l'acte d'achat que de «client-cible». En effet, chaque maillon de la chaîne possède ses propres critères pour apprécier un produit ou un service, lesquels sont différents si l'on est acheteur, utilisateur ou prescripteur. L'un mettra davantage l'accent sur les coûts, l'autre sur le confort d'utilisation et le dernier, sur la sécurité ou la productivité. En général, chaque secteur s'adresse au seul maillon jugé dominant de la chaîne (exemple l'acheteur) dans un «package» d'arguments orientés préférentiellement en fonction de sa culture et de ses attendus. Une bonne stratégie de rupture suppose dorénavant de viser simultanément un «autre» maillon précis de la chaîne d'achat (utilisateur, prescripteur), afin de pouvoir séduire par rebond et/ou par «effet de bande» le décisionnaire final (acheteur). Il s'agit en fait d'apparaître comme indispensable au maillon jugé principal (non décisionnaire final) avec une offre et des arguments construits sur la base spécifique de sa culture professionnelle ou personnelle. L'objectif est que ce dernier devienne un allié inconditionnel, impartial et fortement motivé pour convaincre et influencer en interne, les autres maillons de la chaîne d'achat.