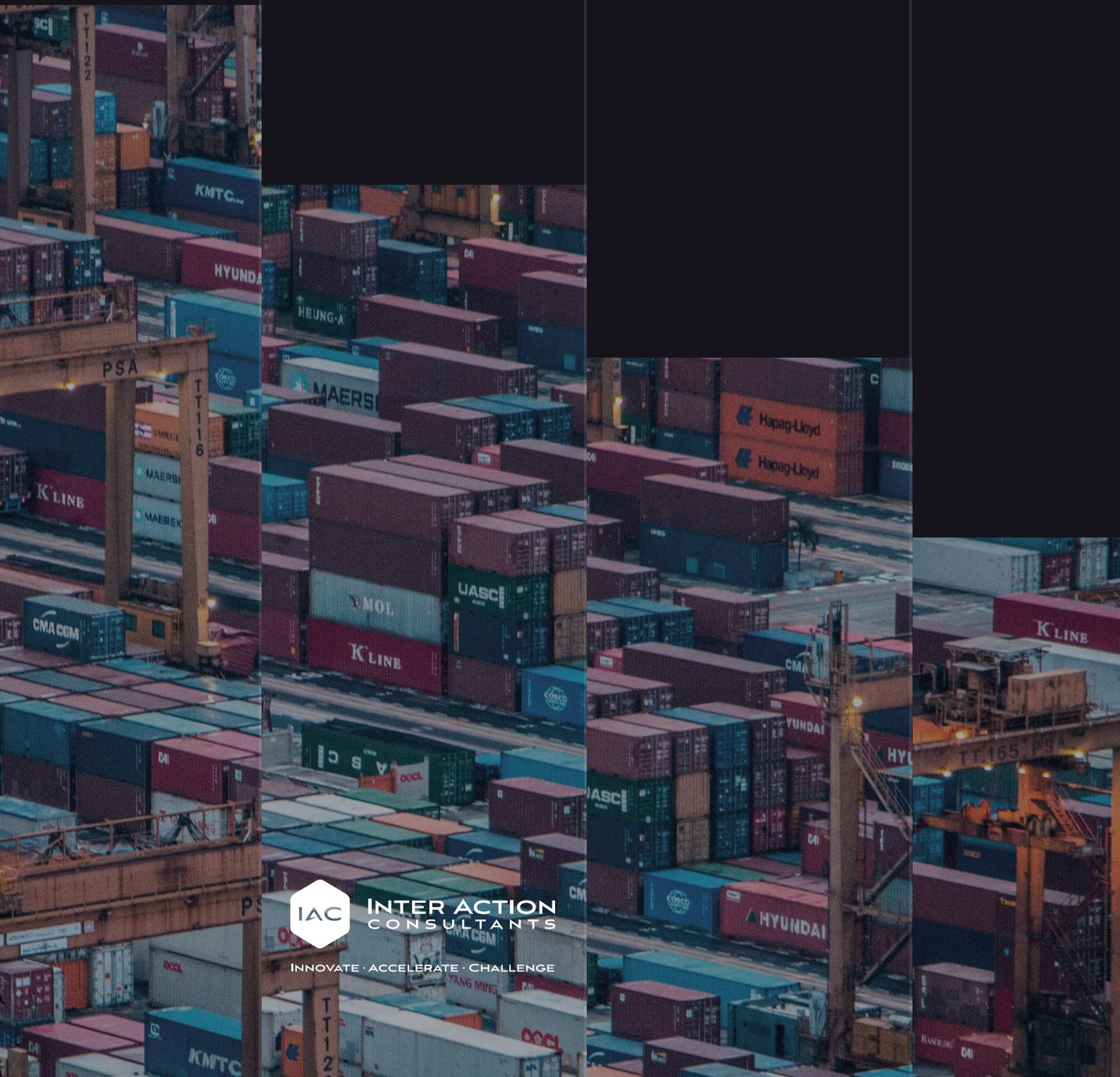


Marchés émergents

Comment réussir ?



**INTER ACTION
CONSULTANTS**

INNOVATE · ACCELERATE · CHALLENGE

Marchés émergents : comment réussir ?

Marchés émergents / Introduction

Pays émergent : qui se distingue des autres pays de sa catégorie (pays en développement) par des résultats macroéconomiques (production industrielle, emploi) supérieurs et un taux de croissance élevé (Encyclopédie Larousse).

Pour un industriel, la question aujourd'hui n'est plus d'aller ou pas sur les marchés émergents pour commercialiser son offre, mais de définir un plan d'actions précis pour réussir.

De fait, ces marchés ont des caractéristiques d'une nature différente de leurs homologues matures : profils de clients, écosystème industriel, variabilité de la demande, marché de l'emploi et niveau d'éducation...

Les opportunités y sont immenses : marché d'équipement au lieu de renouvellement, prime au premier entrant, forte croissance et évolution démographique positive incitent la majorité des secteurs industriels à s'y intéresser.

Le défi est de taille.

Passons en premier lieu sur ce qui ne fonctionne pas : dupliquer une offre à succès en Europe, sans l'adapter aux pays émergents ciblés. Et il ne s'agit pas ici que de positionnement prix : potentiellement, l'offre, dans sa globalité, doit être remise en question : le produit, les services, la chaîne de valeur.

Dès lors, comment entrer sur un marché émergent à moindre risque et à moindre coût ? Comment déployer une approche spécifique sans faire fi du passé, de l'expérience et des solutions qui fonctionnent ?

L'expérience acquise par IAC au côté d'industriels ayant réussi ce pari enseigne que **trois conditions de réussite doivent être réunies pour conquérir ces marchés singuliers.**

La première condition sera de connaître finement les besoins des clients potentiels, en ce qui concerne le produit mais aussi toute sa chaîne de valeur.

La seconde condition sera de montrer l'agilité technique nécessaire pour s'ajuster rapidement à une demande variée et fluctuante.

La bonne exécution du déploiement, en adaptant sa supply chain et en optimisant le Time-to-Market, sera la troisième condition de succès.

Jean-Baptiste Guillaume



Jean-Baptiste est le référent du cabinet IAC sur les sujets d'amélioration du Time-to-Market et d'optimisation des processus.

Il supervise également des projets de conception modulaire dans des secteurs variés : électroménager, équipement médical, fermeture industrielle, équipements industriels...

Références clients :

 **Air Liquide**  **LIEBHERR**

 **BÉABA**  **VEOLIA**  **PLASTIC OMNIUM**

Co-rédigé avec :

Timothé Delorme
Senior consultant
timothe.delorme@iac.fr

Partner
jean-baptiste.guillaume@iac.fr
+33 (0)6 21 62 55 99

Comprendre les besoins du marché

Nous l'avons écrit : pour réussir sur les marchés émergents, il ne suffit pas d'y transposer l'offre et l'approche marketing qui ont fait leurs preuves dans les pays développés.

Il n'y a en effet pas un, mais de multiples marchés émergents, aux besoins bien distincts.

Pour personnaliser l'approche, il convient donc de partir des données générales avant d'entrer dans le concret et les études de terrain.

L'approche **macroéconomique** permet d'abord de caractériser globalement un marché : niveau de développement et d'éducation, volume de clients potentiels et tranches de pouvoir d'achat parmi la population.

On constate par exemple que si la croissance de la population urbaine, ou la part de l'industrie

dans le PNB sont similaires entre l'Afrique du Nord et l'Asie du Sud-Est, il subsiste encore de grandes disparités :

- Le PIB per capita est encore deux fois plus élevé en Afrique du Nord qu'en Asie ;
- Le niveau d'éducation secondaire y est également proche de celui de la France, loin devant le Vietnam et le Cambodge ;
- La croissance est cependant deux fois plus élevée au Vietnam et au Cambodge.

On peut également étudier en fonction des secteurs industriels : l'âge moyen, l'espérance de vie, la vitalité du secteur de la construction via la production de ciment annuelle (liée à la construction), etc.

Profil pays	France	Algérie	Tunisie	Vietnam	Cambodge
Population, total (millions)	67	41	11	93	16
Croissance de population (% annuel)	0,4	1,8	1,1	1,1	1,6
Surface (milliers de km ²)	549	2382	164	331	181
Croissance de la population urbaine (% annuel)	0,7	2,6	1,4	3,0	2,6
PNB (milliards de USD)	2465	156	42	203	20
Croissance du PNB (% annuel)	1,2	3,7	1,2	6,2	6,9
PIB per capita, méthode ATLAS (USD)	39,0	4,3	3,7	2,1	1,1
Valeurs ajoutée de l'industrie (% du PNB)	19	36	28	36	32
Valeurs ajoutée des services (% du PNB)	79	51	61	45	42
Durée nécessaire au lancement d'une société (jours)	4	20	11	24	99
Utilisateurs d'Internet (% du total de la population)	86	43	51	47	26
Niveau d'éducation secondaire (% total)	100	97	88	58	45

Tableau 1 — Comparaison de données macroéconomiques (source : Banque Mondiale)

L'étude des aspects réglementaires permet également d'anticiper des surcoûts cachés de commercialisation (taxes protectionnistes, normes locales).

Mais c'est une étude de marché de terrain, plus concrète, qui assure de caractériser finement les besoins des clients locaux.

Par exemple, l'un des clients d'IAC, fabricant d'équipement de briqueteries et d'usines clé en main, plafonnait sur ses marchés occidentaux et souhaitait se lancer sur des marchés en forte croissance.

Une étude approfondie du marché de la brique en Iran et au Maghreb via des entretiens in-situ a permis d'identifier que :

- les standards de qualité locaux différaient des standards occidentaux ;
- le niveau d'automatisation souhaité par les clients était ici bien plus bas que celui dont les clients européens étaient coutumiers ;
- la diversité de produits était plus faible (un à deux produits dans ces pays en développement contre plus d'une trentaine sur un marché mature) ;
- un recours à des artisans locaux pour le gros œuvre.

L'analyse de la concurrence – si tant est qu'elle existe sur place – est également indispensable pour fixer des objectifs de prix et de performance.

En l'occurrence pour l'industrie de la brique, il s'agit de concurrents basés en Europe du Sud et d'entreprises locales, souvent familiales et de petite taille.

Enfin, une fois les fonctions attendues par les clients connues et hiérarchisées, une démarche d'analyse de la valeur adapte les spécifications et la conception du produit au juste besoin :

- Une fonction pourra être modifiée pour être conforme aux attentes locales: LG a par exemple introduit des téléviseurs dotés de meilleurs haut-parleurs après avoir remarqué que les indiens utilisaient souvent leur téléviseur pour écouter de la musique ;
- Des fonctions pourront être ajoutées à un produit existant pour se différencier de la concurrence: Samsung vend par exemple un lave-linge avec un cycle spécial « sari » en Inde pour éviter que le vêtement ne s'emmêle ;
- Pour s'adapter au juste besoin et à la prise en compte de la rareté des ressources, certaines fonctions seront enfin supprimées: exemple de l'automatisation sur les machines de briques.

A offre différente, solution technique différente?
Pas forcément. Pour limiter les coûts et les risques inhérents à une entrée sur un nouveau marché, une approche modulaire peut s'avérer adéquate.

Concevoir une gamme modulaire

Revenons à notre industriel du monde de la brique. Dans l'idéal, il souhaiterait avoir une plateforme de base, peu automatisée, à faible coût, livrée par lots et non clé en main, pour fournir l'Iran ou l'Algérie.

Mais dans le même temps, il veut pouvoir répondre rapidement à des offres de renouvellement sur les marchés matures, en y ajoutant un fort niveau d'automatisme, un meilleur contrôle de la température du four et une installation clé en main.

Le tout bien entendu sans investir deux fois les coûts de développement.

La **conception modulaire** est une démarche clé pour répondre à cette exigence de diversité tout en optimisant ses coûts. Elle consiste à concevoir pour chaque fonction d'un produit des modules – ou blocs techniques – qui vont permettre de couvrir les performances de toute une gamme.

Ainsi IAC a imaginé avec son client un four à briques modulaire :

· Une unité de cuisson de base...

· ...dont il est possible de mettre en ligne plusieurs unités pour cuire plus ou moins longtemps selon la température extérieure

· ...et sur laquelle il est possible de greffer de façon optionnelle des appareils de mesure (analogiques ou numériques selon le niveau de formation des ouvriers) et un pilotage de la température en boucle fermée si besoin.

Le même principe peut s'appliquer à chacun des sous-ensembles d'une usine de briques, selon qu'elle sera destinée :

· Au marché Iranien, 22°C de température extérieure, main d'œuvre ouvrière peu qualifiée et bon marché ;

· Au marché Allemand, 15°C de température extérieure, main d'œuvre très qualifiée et rare.

Mais la seule définition d'une offre modulaire ne permet généralement pas de définir une offre compétitive. Le coût de chacun des modules doit également être retravaillé.

Le déploiement d'une démarche de **conception à coût objectif** permet d'obtenir des baisses de coûts significatives, de l'ordre de 20 à 25 % par rapport à un équivalent non optimisé.

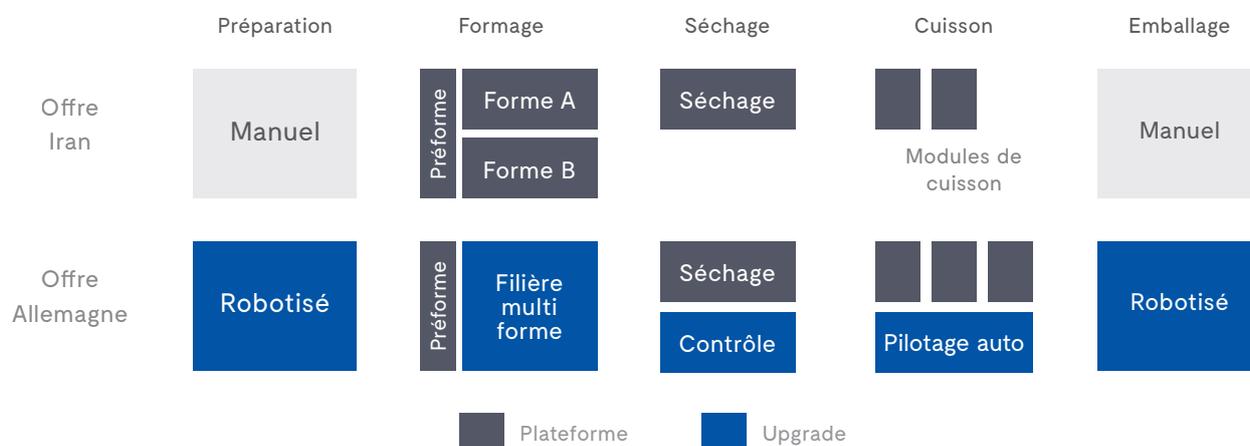


Fig 1 — Représentation d'une offre modulaire d'usine de briques

Cette démarche va s'articuler autour de trois axes au-delà des spécifications développées plus haut:

- Les solutions techniques: réduction de la complexité, choix de matière, choix de technologie;
- Les achats selon les familles concernées: fournisseurs globaux, fournisseurs locaux?

· Co-design ou composants catalogue?

· L'industrialisation: les choix vont impacter les coûts de main d'œuvre et c'est en amont qu'il faut évaluer la supply chain et le make or buy, en prenant en compte la situation locale.

Mais une fois que l'offre et le produit sont définis, il reste à passer au concret et à réussir le déploiement de son offre Marchés Émergents.

Réussir le déploiement

L'exactitude étant la politesse des rois – et le meilleur moyen d'obtenir la prime au premier entrant – la tenue du Time-to-Market sera décisive.

Le coût complet d'un produit peut également être fortement impacté par sa supply chain aval: acheminement, stockage, distribution. La maîtrise constitue un facteur clé de succès.

Partons du principe qu'une stratégie claire est définie à destination des pays émergents, qu'elle constitue une priorité pour l'entreprise et que les ressources suffisantes sont allouées au projet.

Quatre axes de travail subsistent pour optimiser ses processus et assurer le lancement en temps et en heure:

- l'organisation: avons-nous les processus adaptés à l'entrée sur les marchés émergents? Maîtrisons-nous l'ensemble de la chaîne de valeur?
- l'efficacité des processus: la circulation de l'information et des personnes est-elle optimale? appliquons-nous les principes du Lean Management?
- les compétences associées: nos collaborateurs sont-ils suffisamment formés pour chacune de leurs tâches?

· les outils: avons-nous les outils adéquats? quelles sont les opportunités de l'industrie 4.0 (fabrication additive, smart supply chain...) pour accélérer la démarche?

Une revue en amont de la maturité de l'entreprise sur ces axes peut éviter de désagréables surprises à l'heure de décider du déploiement.

Pour finir, l'implantation sur les marchés émergents peut aussi être une opportunité pour la supply chain, si l'on ajuste son niveau de service au juste besoin et que l'on en profite pour collaborer avec des partenaires locaux.

Sourcer une partie des technologies ainsi que l'assemblage sur place devient un levier de compétitivité dans un pays à faible coût horaire. On peut contourner le frein du savoir-faire en détachant des collaborateurs sur place pour former les équipes et gérer les premiers mois de l'affaire.

Ne nous leurrons pas toutefois, un temps d'audit et de qualification de ces fournisseurs, ainsi que la présence de doubles sources sûres et validées, sont incontournables et doivent être anticipés par les achats en tout début de projet.

En synthèse

Les trois conditions de réussite pour entrer sur les Marchés Émergents sont ainsi :

- Connaître finement les marchés ciblés et les besoins des clients potentiels ;
- Mettre en place une solution technique adaptable et modulaire ;
- Optimiser la supply chain et réduire son Time-to-Market.

Capter le potentiel de ces marchés reste toutefois un chemin ardu, qui nécessite l'implication de toute l'entreprise sous l'impulsion de la Direction Générale et la remise en cause de tabous et d'idées reçues.

Les équipes d'Inter Action Consultants vous accompagnent tout au long du projet, depuis l'étude de marché jusqu'au déploiement, pour en assurer la réussite.

Mais les marchés émergents ne constituent pas seulement un gisement de croissance pour notre industrie : ils sont aussi un merveilleux laboratoire de flexibilité, d'agilité et de sens !

En effet, l'esprit frugal et agile centré sur une très forte compréhension du juste besoin, indispensable à la réussite sur ces marchés, pourrait bien être à la base d'un nouveau socle de l'innovation pour les grandes entreprises. La Logan et le micro-crédit sont deux exemples de réussite de business importés.

« Qu'avons-nous à apprendre des marchés émergents ? » sera ainsi le titre d'une prochaine publication.

www.iac.fr

IAC Paris

21, rue Fortuny
75017 Paris
FRANCE

+33 (0)1 56 62 32 00
contact@iac.fr

IAC Lyon

4, Place Amédée Bonnet
69002 Lyon
FRANCE

+33 (0)4 28 29 86 41
contact@iac.fr

IAC Düsseldorf

Rather Straße 110a
40476 Düsseldorf
ALLEMAGNE

+49(0) 211 469 775-0
kontakt@iac-de.com

