

EXPLOITER DE NOUVEAUX GISEMENTS DE PROFITS

LES SECRETS POUR SUSCITER UNE NOUVELLE DEMANDE



« DÉCOUVRIR UN
PROBLÈME, C'EST
DÉCOUVRIR UN
BUSINESS »

– HENK KWAKMAN, ANCIEN PDG DE NESPRESSO

EXPLOITER DE NOUVEAUX GISEMENTS DE PROFITS

Dans les conditions de concurrence actuelle, la plupart des entreprises ont des difficultés à dégager une croissance rentable sur leur base de clientèle. Créer et exploiter une demande additionnelle par de nouvelles offres est donc essentiel pour tirer son épingle du jeu.

Or dégager une croissance rentable est particulièrement difficile. Si on ignore la croissance obtenue grâce à l'augmentation des prix, aux fusions-acquisitions et au développement à l'international pour examiner la « croissance organique de base » des groupes de distribution professionnelle, on s'aperçoit souvent que cette croissance est faible voire même négative depuis quelques années (voir l'illustration 1).

Bien que certains secteurs aient été particulièrement touchés, tout n'est pas imputable à la conjoncture de ces dernières années. C'est un problème que connaissent de nombreuses entreprises, pas seulement les grossistes et négociants, depuis la fin des années 90 : nous rencontrons fréquemment des dirigeants pour qui il est difficile de maintenir leur base de clientèle et encore plus de la développer de manière rentable.

Malgré cet environnement, certaines entreprises ont réussi à dégager une croissance exceptionnelle, de 6 à 10 fois supérieure à celle du reste du marché. Elles y sont parvenues en innovant avec de nouvelles offres ou services et avec des produits de rupture qui ont rencontré des demandes clients non satisfaites jusque-là. Ce point de vue examine les cinq principaux enseignements que l'on peut retenir de ces « créateurs de demande » et explique comment les distributeurs professionnels les plus innovants les appliquent aujourd'hui.¹

1. Chercher des sources de demandes inexploitées parmi les difficultés des clients et des fournisseurs
2. Incuber les nouvelles offres avec une équipe, des process et une culture adéquats
3. Innover et améliorer l'offre sans répit jusqu'à ce qu'elle devienne « magnétique »
4. Identifier les techniques pour surmonter l'inévitable inertie des clients
5. Ne rien lancer avant d'être totalement prêt, puis déployer massivement et rapidement

Illustration 1 : Niveaux de croissance de base faibles de plusieurs secteurs de distribution BtoB aux Etats-Unis

Nos recherches montrent qu'une fois déduits la croissance externe et le développement à l'international, la croissance organique de base est très faible.

SECTEUR DE DISTRIBUTION *1	2008-2013		CROISSANCE INTERNATIONALE *2		ACQUISITIONS *3		AUGMENTATION DES PRIX *4		CROISSANCE DE BASE ESTIMÉE
Equipements électroniques	9.4%	-	1.8%	-	3.9%	+	0.0%	=	3.7%
Alimentaire	6.0%	-	0.4%	-	1.2%	-	0.4%	=	4.0%
Matériaux de construction	5.3%	-	1.5%	-	0.9%	-	0.9%	=	1.9%
Produits pharmaceutiques	3.1%	-	0.2%	-	0.3%	-	1.2%	=	1.4%
Produits chimiques industriels	2.0%	-	2.5%	+	1.0%	-	3.0%	=	-2.3%
Equipements électriques	0.2%	-	1.4%	-	0.9%	-	0.7%	=	-2.8%
Fournitures industrielles	2.0%	-	2.2%	-	0.4%	-	0.2%	=	-0.8%
							MOYENNE	=	0.8%

Source Rapports annuels, formulaires 10-K et Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis

*1 Chaque secteur comprend trois grands groupes de distribution BtoB cotés en bourse et au chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars dont le siège se trouve aux Etats-Unis

*2 Croissance évaluée à partir des chiffres d'affaires réalisés à l'international en 2008 et des acquisitions internationales

*3 Variation nette du chiffre d'affaires liée aux cessions et acquisitions réalisées au niveau national

*4 Estimation fondée sur l'évolution de l'indice des prix à la production pour chaque secteur

1 Plusieurs des enseignements et exemples présentés ici sont extraits d'un article d'Adrian Slywotzky et Karl Weber publié par Oliver Wyman : *Demand: Creating what people love before they know they want it*

Enseignement n°1 CHERCHER DES SOURCES DE DEMANDES INEXPLOITÉES PARMIS LES DIFFICULTÉS DES CLIENTS ET DES FOURNISSEURS

Illustration 2 : Trousses chirurgicales stériles, scellées et à usage unique contenant le matériel nécessaire pour chaque opération



Plusieurs dispositifs chirurgicaux qui doivent être réunis, stérilisés puis détruits après intervention



Une trousse préalablement scellée contenant le matériel à usage unique pour simplifier les manipulations en salle d'opération

Les gammes de produits et les offres de services existantes retiennent naturellement l'attention du management. Or pour générer une demande encore inexploitée, les entreprises doivent découvrir avant leurs concurrents les besoins des clients qui n'ont pas encore été satisfaits. C'est cependant plus facile à dire qu'à faire... Pour y parvenir, il ne faut pas se limiter à sa propre activité, mais examiner le « système » dans lequel les produits sont vendus et chercher à résoudre les problèmes que rencontrent vos clients ou vos fournisseurs.

Prenons comme exemple la distribution d'équipement chirurgical. Auparavant, l'équipement de protection, les blouses, et les instruments provenaient de différents fournisseurs, et devaient être stérilisés puis assemblés à chaque opération. Les distributeurs cherchaient à offrir une gamme de matériel adaptés à la demande, au prix le plus bas et livrés après commande.

Les équipes chirurgicales rencontraient plusieurs difficultés :

- Equipement de protection manquant
- Instruments inadaptés
- Stérilisation insuffisante des instruments avant leur utilisation
- Préférences des chirurgiens pour certaines marques de matériel
- Besoin de destruction ou de recyclage post-opératoires

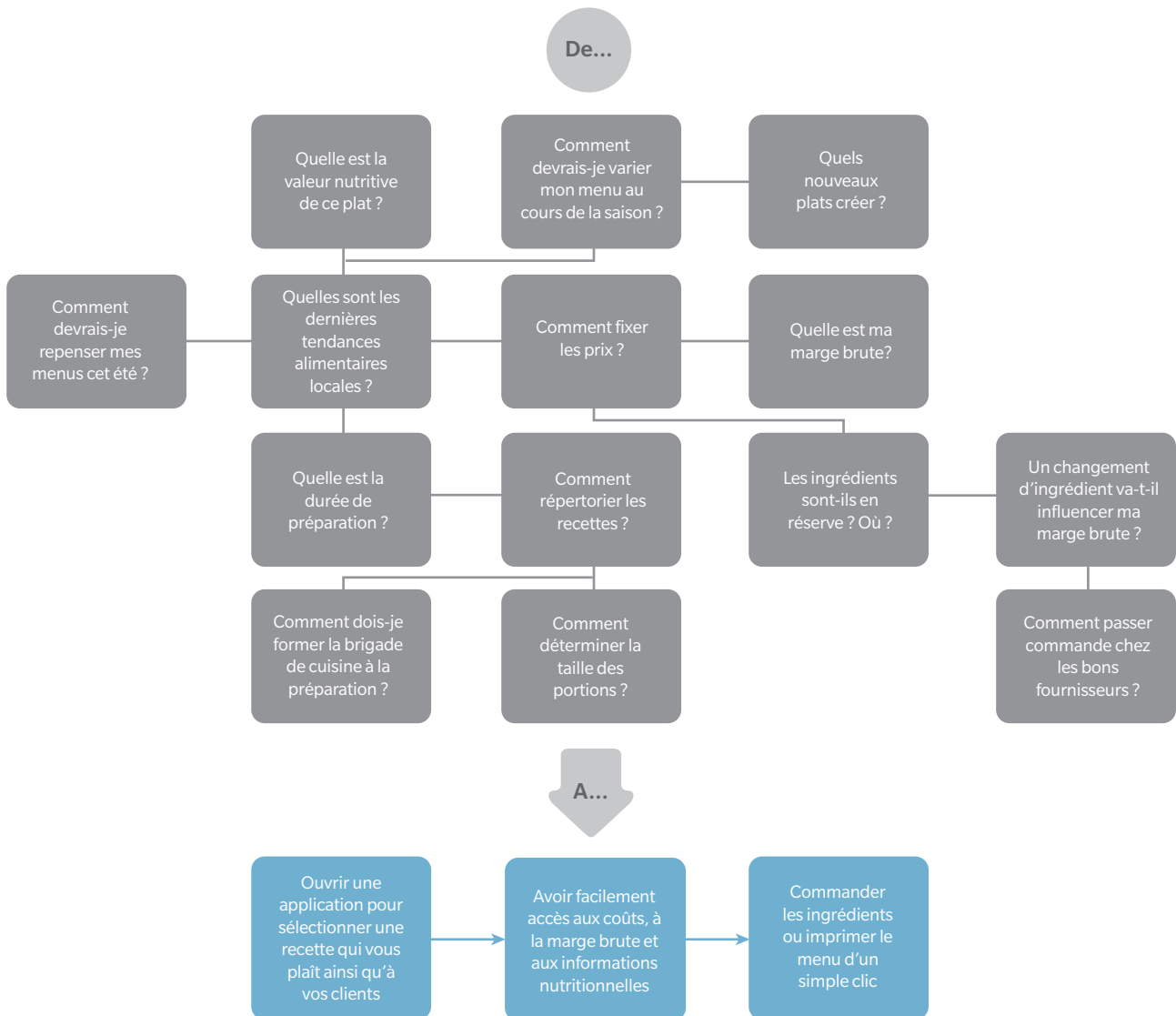
Chacune de ces difficultés augmentait le temps de préparation des opérations et les risques de contamination, coûtait cher à l'hôpital et pouvait mettre en danger la sécurité des patients.

Pourtant, du point de vue commercial, ces difficultés représentaient une opportunité majeure. Certains fournisseurs ont innové et sont devenus des « distributeurs à valeur ajoutée » grâce à l'offre de trousse médicales sur mesure (voir l'illustration 2). Ces trousse préalablement scellées contiennent le matériel à usage unique nécessaire pour chaque opération. La valeur de l'offre proposée aux hôpitaux est évidente : temps de préparation des opérations réduit, moins de matériel inutilisé, moins de déchets d'emballages et des coûts réduits. Pour le distributeur, les trousse permettent d'obtenir une marge nettement supérieure et de proposer une gamme plus large.

Cet enseignement peut également s'appliquer aux difficultés rencontrées par vos fournisseurs susceptibles de réduire leur marge et d'augmenter leurs risques.

Etablir de manière systématique une cartographie de ces difficultés (comme le montre l'illustration 3 préparée pour un grossiste alimentaire) peut être un excellent moyen d'identifier la demande de demain.

Illustration 3 : Cartographie des difficultés rencontrées par des chefs de cuisine lors de l'élaboration des menus



Des applications simples créées par des grossistes ou des éditeurs de logiciels permettent de répondre aux difficultés ci-dessus

Enseignement n° 2

INCUBER LES NOUVELLES OFFRES AVEC UNE ÉQUIPE, DES PROCESS ET UNE CULTURE ADÉQUATS

L'innovation pour créer une nouvelle demande est aussi complexe que l'innovation produit, et elle nécessite des ressources en nombre et qualité suffisantes : comparons pour cela différents efforts d'entreprises pour générer 1 Md\$ de CA supplémentaire (voir illustration 4).

Trop souvent les entreprises lancent par défaut des « projets de croissance » sans réellement libérer leurs meilleures équipes pour travailler sur de nouvelles offres. Et elles sous-estiment les freins intenses que peuvent rencontrer en interne les nouvelles offres lorsqu'elles menacent le cœur d'activité.

Les meilleurs innovateurs en matière de demande règlent rapidement ces problèmes. Prenons l'exemple d'Amazon avec la création du Kindle. L'entreprise avait compris que si l'équipe projet restait à Seattle à proximité des autres équipes, le Kindle serait perçu comme une menace trop importante par le reste de l'entreprise et serait lentement éliminé. De plus, les compétences pour développer des appareils électroniques n'étaient pas les mêmes que pour gérer la logistique et la distribution et étaient plutôt localisées dans la Silicon Valley. C'est pourquoi le Lab126 d'Amazon s'est installé près du quartier général d'Apple en Californie, comme une start-up financée par Amazon.

Illustration 4 : Comparaison de différents efforts d'entreprises ayant pour objectif de générer 1 Md\$ de CA supplémentaire

CONTEXTE :		INVESTISSEMENT
R&D d'un nouveau produit	✓	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de développement produit dédiée • 300 M\$ pour chaque nouveau produit • Système pour mesurer et favoriser le succès
Nouvelle plateforme automobile	✓	<ul style="list-style-type: none"> • 1 000 employés, meilleurs fournisseurs • 500 M\$ d'investissement • Jalons suivis par la direction, avec des objectifs d'amélioration, pas de filtrage
Start-up	✓	<ul style="list-style-type: none"> • 10 à 30 personnes travaillant + 100 h/semaine • Recrutement des meilleurs talents disponibles • Dizaines de millions de dollars d'investissement par des fonds de capital-risque
Initiative de croissance	✗	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs dizaines d'employés, mais peu de hauts potentiels • Investissement a minima et peu visible • Manque d'esprit entrepreneur, gestion de conflits avec le cœur de business

Prenons maintenant l'exemple de Nalco, un groupe chimique spécialisé dans le traitement des eaux, et qui a étendu ses activités de la vente de produits aux services techniques. Nalco a développé une solution technique qui contrôlait la qualité de l'eau et y ajoutait ses propres produits chimiques en quantité nécessaire. Du point de vue des clients, cela réduisait le temps d'arrêt de leur usine et la quantité de produits chimiques utilisés. Ce service représentait un avantage pour les clients de Nalco, mais menaçait ses sources principales de revenus issues de la vente de produits. C'est pourquoi l'entreprise a décidé « d'incuber » ce service au sein d'une équipe indépendante, avec sa propre force de vente. Cette stratégie établie il y a plus de vingt ans, a permis de développer une offre de service unique et une activité 2 à 3 fois plus rentable que la vente de produits.

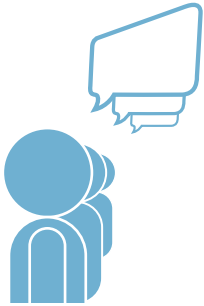
Revenons maintenant à votre entreprise : après avoir identifié les difficultés que rencontrent vos clients et qui pourraient générer de nouvelles offres, réfléchissez à la structure de votre équipe d'innovation :

Cette équipe rassemble-t-elle les meilleurs talents et est-elle suffisamment nombreuse ?

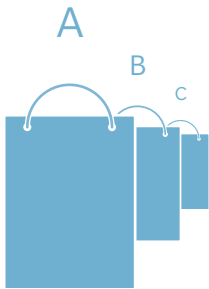
- A-t-elle mis en place un processus avec des jalons pour évaluer/accélérer/abandonner les idées d'innovation ?
- Est-elle suffisamment encouragée dans son travail d'innovation ?
- Etes-vous prêt à investir significativement pour que cette équipe puisse lancer, améliorer et déployer globalement ses offres ?

Enseignement n° 3 INNOVER ET AMÉLIORER L'OFFRE SANS RÉPÉTIR JUSQU'À CE QU'ELLE DEVIENNE « MAGNÉTIQUE »

Illustration 5 : Techniques d'études clients éprouvées pour rendre vos offres « magnétiques »



Focus groups durant lesquels les offres sont présentées à des acheteurs potentiels. Plusieurs maquettes détaillent les composantes et bénéfices des offres. Les avis clients sont recueillis au cours de ces sessions.



Essais réels de mise sur le marché de différents prototypes d'offres, permettant de déterminer celle qui plaît le plus. Cette approche prend plus de temps et coûte plus cher mais permet de recueillir des commentaires de clients en situation d'achat.



Simulations d'offres virtuelles permettant de quantifier les taux d'adoption probables et les combinaisons optimales des composantes d'offre. Des choix multiples permettent d'inviter les participants à comparer les offres concurrentes et à exprimer leur préférence pour l'une d'entre elles.

La liste des offres fondamentalement utiles mais qui n'ont pas eu de succès auprès des clients est longue. Ces offres intéressantes « sur le papier » ont buté sur les premiers obstacles opérationnels et n'ont pas suscité de demande de la part des clients. Or c'est souvent à ce moment-là que les managers décident d'arrêter les frais.

Les nouvelles offres réellement innovantes nécessitent beaucoup de patience, une gestion minutieuse des risques, et un mélange d'excellence fonctionnelle et de capacité de séduction auprès des clients. Et le test des prototypes d'offres auprès de clients, avec des panels clients ou quelques clients fidèles, est une étape obligatoire (voir illustration 5).

Prenons l'exemple de l'un de nos clients spécialisé dans les équipements électroniques. Il est reconnu comme l'un des leaders de l'innovation, et consacre 300 M\$ par an en R&D avec des équipes de chercheurs hautement qualifiés. Il avait développé un nouveau produit dont la fonctionnalité était largement supérieure à tous les produits du marché. Cependant, les premières versions n'ont pas obtenu le succès escompté auprès des installateurs et des utilisateurs finaux.

Des études complémentaires ont révélé que les fonctionnalités du produit ne représentaient qu'une partie infime de la proposition de valeur nécessaire pour rendre l'offre magnétique. Par exemple, les clients se demandaient si le produit pouvait évoluer, quelles seraient les conséquences de l'interface avec d'autres produits de la gamme et s'il fonctionnerait avec les solutions d'autres fabricants.

Notre client a revu et amélioré les composantes de son offre et il a réussi à créer un package qui est devenu la norme du marché en proposant :

- Des produits de marque mais interopérables avec tous les autres
- Des garanties sur l'évolutivité future
- Une certification par les grands réseaux de distribution

Depuis qu'il a été commercialisé, ce système a généré environ 500 M\$ de revenus pour cette entreprise.

ETUDE DE CAS

CRÉATION D'UNE NOUVELLE OFFRE EN DISTRIBUTION ALIMENTAIRE BTOB

D'après les retours de la phase pilote, l'offre intéressait fortement les clients, leur permettant de résoudre leurs difficultés de commande et de mieux gérer leurs marges. Cependant, lors de la commercialisation de l'offre, de nombreux clients avaient émis des doutes sur les avantages réels et sur les problèmes qu'elle engendrerait et ils y voyaient aussi une occasion de négocier les prix à la baisse pour réduire le risque perçu.

L'entreprise a surmonté ces freins en suivant les quatre points clés de l'enseignement n°4 :

1. **Faciliter la tâche du client :**
l'entreprise a investi un temps considérable dans la conception du processus d'acceptation de la nouvelle offre pour que celle-ci soit rapide, efficace et ne nécessite qu'une courte visite commerciale
2. **Rassurer le client :** l'entreprise a montré des témoignages clients et a offert une garantie de remboursement en cas d'écart avec les offres concurrentes
3. **Demander aux premiers clients d'agir en tant que porte-paroles de l'offre :**
l'entreprise a encouragé ses premiers clients à recommander son offre à d'autres restaurateurs dans leur région
4. **Inciter les clients :** pour ses meilleurs clients, l'entreprise a proposé des offres spéciales sur une durée limitée

Enseignement n°4 IDENTIFIER LES TECHNIQUES POUR SURMONTER L'INÉVITABLE INERTIE DES CLIENTS

Une fois que vous avez développé une offre « magnétique », il vous restera tout de même à convaincre les clients de l'adopter. Or les clients professionnels hésitent souvent à essayer de nouvelles offres. Beaucoup d'entre eux sont naturellement méfiants des nouvelles offres de leurs fournisseurs, craignant d'être perdants sur les conditions ou sur les prix.

Notre expérience nous a montré l'importance de quatre points clés pour surmonter cette inertie :

Faciliter la tâche du client en supprimant les obstacles posés par l'acceptation d'une nouvelle offre

1. **Rassurer le client en lui garantissant que l'offre le satisfera et qu'il sera dédommagé dans le cas contraire**
2. **Demander aux premiers clients d'agir en tant que porte-paroles de l'offre**
3. **Inciter financièrement les clients à adopter l'offre**

Nous avons constaté qu'il faut parfois plusieurs cycles de formation sur l'offre avant que les commerciaux sachent vaincre l'inertie des clients. L'étude de cas présentée sur la colonne de gauche a montré qu'il a fallu entre trois et six mois de temps de formation, de jeux de rôle et de simulations de négociations pour que les commerciaux obtiennent un taux de conversion de 90%.

« Le secret est de « bétonner » les pilotes pour des nouvelles offres. Il faut surinvestir sur les hommes et l'organisation car vous n'avez pas droit à l'erreur au moment du lancement »

– Directeur financier
d'un distributeur européen

Enseignement n°5 NE RIEN LANCER AVANT D'ÊTRE TOTALEMENT PRÊT, PUIS DÉPLOYER MASSIVEMENT ET RAPIDEMENT

Rien ne peut anéantir une bonne offre plus rapidement que l'incapacité à tenir ses engagements auprès du client et rien ne vous frustrera plus que l'incapacité à déployer rapidement une offre qui a du succès. Comment éviter ces problèmes ?

Un lancement d'offre réussi nécessite beaucoup de discipline et une focalisation sur quelques points clés :

- **La gestion de projet** : planifiez de manière très rigoureuse, contrôlez chaque aspect du lancement, y compris les ressources informatiques nécessaires en support. Etablissez des indicateurs de suivi afin de juger le niveau de préparation pour le lancement – 75% des voyants au vert ne sera pas suffisant
- **Le pilote** : testez le lancement dans les moindres détails avec des répétitions générales pour chaque aspect de l'offre et pour l'infrastructure qui la supporte
- **Les hommes** : surinvestissez sur les hommes pour accompagner l'organisation du pilote, la formation des équipes, la mise en œuvre et l'évaluation de la nouvelle offre

Une fois que le pilote est réussi selon les indicateurs établis, vous devrez rapidement le déployer. Il faudra pouvoir redimensionner vos systèmes et votre organisation commerciale. Vous devrez définir un plan de déploiement adéquat et mettre en place les équipes suffisantes et compétentes. Tous ces éléments doivent être anticipés et intégrés dans la phase pilote.

CONCLUSION

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la plupart des entreprises ont des difficultés à dégager une croissance rentable sur leur base de clientèle. Il est essentiel de créer et d'exploiter de nouvelles sources de demande pour avoir une performance supérieure à la moyenne.

La mise en place d'un environnement propice au développement systématique puis au lancement de nouvelles offres en parallèle de la gestion quotidienne de l'activité représente un réel défi.

En examinant les innovations dans le secteur de la distribution professionnelle et dans d'autres secteurs proches, nous avons identifié cinq enseignements qui peuvent vous aider à devenir plus innovant :

1. Le premier est de **chercher de nouvelles manières de répondre aux difficultés de vos clients et fournisseurs pour développer une nouvelle demande** de produits ou services et pour renforcer la fidélité clients
2. Pour passer de l'idée à la réalité, votre organisation doit ensuite **créer un environnement (culture, hommes et process) qui favorise le développement systématique de nouvelles offres**
3. Cet environnement doit être conçu de manière à **tester et améliorer en permanence les idées jusqu'à ce qu'elles soient « magnétiques »** : il ne suffit pas que l'idée soit bonne fonctionnellement, il faut aussi qu'elle plaise aux clients
4. Pour que l'offre soit un succès commercial, il faut **trouver un moyen de surmonter l'inertie naturelle des clients professionnels et faire évoluer leurs habitudes** : cela passe par leur faciliter le plus possible l'adoption de votre nouvelle offre en les rassurant et en offrant des incitations convaincantes
5. Enfin, votre organisation doit **gagner en expertise pour lancer efficacement puis déployer rapidement les offres** en maîtrisant la planification et le pilotage

Générer une nouvelle demande et exploiter de nouveaux gisements de profits est à la portée de toutes les entreprises, mais cela nécessite la mise en place d'une organisation, d'une culture, de compétences et d'approches marketing et commerciales nouvelles.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Avec plus de 3 000 collaborateurs (dont plus de 300 à Paris) répartis dans 25 pays sur les principaux continents, Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Le cabinet a développé une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Notre practice mondiale Distribution Professionnelle s'appuie sur une connaissance unique des comportements clients et des enjeux stratégiques du secteur, ainsi que sur des techniques d'analyses pointues pour aider nos clients à améliorer leur performance. Nous avons aidé de multiples groupes de distribution à prendre de l'avance sur leurs concurrents et à générer une croissance forte et rentable, et nous avons une compréhension éprouvée des facteurs clés de succès dans la Distribution Professionnelle. Nos savoir-faire et notre approche collaborative et pragmatique, développés depuis plus de 25 ans, sont particulièrement adaptés pour concrétiser les programmes de transformation commerciale et opérationnelle dans ce secteur. Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter@OliverWyman.

CONTACTS

KEVIN MCCARTEN

Partner
kevin.mccarten@oliverwyman.com
+44 20 7852 7457

SHRI SANTHANAM

Partner
shriram.santhanam@oliverwyman.com
+1 650 575 9469

RICHARD BALABAN

Partner
richard.balaban@oliverwyman.com
+1 212 345 9389

ERIC BACH

Partner
eric.bach@oliverwyman.com
+33 1 45 02 33 17

CHRIS MCMILLAN

Partner
chris.mcmillan@oliverwyman.com
+44 20 7852 7764