

I n t r o d u c t i o n

La crise et l'offre

La crise apparue en 2008 dans les économies occidentales n'est pas un à-coup furtif dans un système économique destiné à retourner à la normale. Elle signale le début d'une ère nouvelle pour l'Occident développé, un nouveau contexte économique, fondamentalement différent de celui de la deuxième moitié du xx^e siècle, une ère de croissance très faible, de chômage structurel, de stagnation de pouvoir d'achat, d'amaigrissement nécessaire des états.

Les entreprises vont devoir s'adapter à cette nouvelle donne économique, non pas conjoncturelle mais structurelle. Elles devront changer d'attitude face au marché, porter une attention plus grande à leur offre, ou même développer une véritable stratégie d'offre.¹

Une crise de la mondialisation

La crise de 2008 est une crise de la mondialisation et de l'endettement, ou plutôt de l'ultra libre-échange et du surendettement fou.

1. Voir *Les Sept Plaies du capitalisme*, Henri de Bodinat, Editions Léo Scheer, 2012.

Pendant les années 1990 et 2000, les échanges internationaux se sont développés à un rythme effréné, les comparaisons de coûts de main-d'œuvre, de capital ou d'énergie sont devenues mondiales ; des pays autrefois émergents comme le Brésil, la Chine ou l'Inde, sont désormais des concurrents redoutables pour l'Europe ou les États-Unis.

Cette mondialisation effrénée a bénéficié aux grandes entreprises transnationales comme Nike, Apple ou Dell, capables de faire payer cher une offre valorisée par le client final, mais produite dans des pays à bas coûts. Elle a bénéficié à des pays comme l'Inde et surtout la Chine, accumulant d'énormes excédents commerciaux, sous-évaluant leur monnaie, se construisant une base industrielle et un trésor de guerre hypertrophiés.

Mais la pression sur les salaires liés à la mondialisation a bloqué le pouvoir d'achat dans les pays occidentaux, le chômage a monté à cause d'une délocalisation trop rapide, et l'industrialisation de la Chine et de l'Inde fait exploser le prix des matières premières.

Les banques centrales, prêtes à tout pour maintenir la croissance, et les établissements financiers, prêts à tout pour gagner plus, ont gavé ménages et états de dettes, les substituant aux revenus pour financer la consommation, et retrouver des miettes de croissance. Les agents financiers, après avoir prêté de façon irresponsable aux particuliers comme aux entreprises, ont découpé, packagé, titrisé, revendu, assuré ces créances pourries dans le monde entier. Le risque systémique du surendettement, qui avait été le moteur incontrôlé de la croissance des années 2000, a ainsi diffusé comme une épidémie dans le monde entier.

Cette fuite en avant du surendettement n'était pas soutenable, car les arbres ne montent pas au ciel. Quand l'endettement a atteint un plafond irréel, fin 2007, il a dû s'arrêter, puis refluer, ce soutien artificiel à la demande a disparu et la réalité d'une demande étouffée par la mondialisation

s'est imposée. La fragilité des créances est devenue évidente, la pile de produits dérivés s'est effondrée, et la crise financière a frappé de plein fouet en 2008 des économies fragiles.

Beaucoup d'entreprises, droguées à la croissance, ont basculé dans une situation inédite. Des secteurs entiers, comme la grande distribution, l'automobile, la plaisance ont vu leur chiffre d'affaires stagner, voire baisser. Même certains segments de l'alimentaire, secteur en principe sanctuarisé, se sont rétractés. Les consommateurs occidentaux, privés de pouvoir d'achat, craignant à raison le chômage, voyant leur épargne amputée, inquiets pour leur avenir, ont épargné plus et consommé moins.

Parallèlement à cette crise de la demande, la montée en puissance d'Internet fait tomber les masques de l'offre, qui permettaient à certaines entreprises de prospérer au détriment de leurs clients. Les comparateurs de prix ont permis de choisir le fournisseur le moins disant. Les sites collectant les avis des internautes ont permis d'évaluer la qualité d'offre jusque-là opaque. Aux États-Unis, les trois quarts des acheteurs de voitures consultent aujourd'hui un site de comparaison et d'avis. La crise a rendu le consommateur plus circonspect. Internet lui donne les moyens de sa prudence. Grâce à Internet, l'entreprise, comme le roi, est nue. La réalité de l'offre devient de plus en plus la clé du succès, non plus son travestissement au travers d'un marketing habile.

Les entreprises dont l'offre répond de façon pertinente à de vrais besoins, et à un prix accessible, triomphent dans ce contexte durci. Les *low cost* aériens, comme Ryanair, prospèrent au détriment des compagnies traditionnelles. Chez Renault, la gamme *low cost*, Dacia, est seule en croissance en Europe depuis 2008. Ikea et Zara n'ont jamais été aussi prospères. La crise départage le bon grain de l'ivraie, la bonne offre de l'offre médiocre.

L'offre comme réponse à la crise

La crise n'est pas seulement une inversion temporaire de la croissance en décroissance, très variable selon les secteurs. Elle préfigure une évolution en profondeur du système économique et des comportements de marché.

La tendance lourde de la stagnation du pouvoir d'achat, couplée aux craintes sur l'avenir, conduit les clients à être beaucoup plus exigeants à la fois sur leurs besoins prioritaires et sur la qualité de la réponse à ces besoins de la part des produits et des services proposés par les entreprises. Les entreprises elles-mêmes, confrontées à des pressions sur leurs chiffres d'affaires et leurs marges, deviennent plus exigeantes sur la qualité de l'offre de leurs fournisseurs.

Avant la crise, des besoins secondaires, voire imaginaires, étaient satisfaits dans une spirale de la consommation folle. La taille des maisons a doublé aux États-Unis en trente ans ; avoir trois voitures et quatre téléviseurs est devenu banal. Les produits de luxe ont connu une demande explosive, satisfaisant un besoin de positionnement social, voire de « bling-bling », chez les nouveaux riches de la finance, de la direction d'entreprises, des entrepreneurs, des professions libérales. Les classes moyennes et inférieures étaient poussées au crime de la consommation futile par des banques prêtant à tous crins et par une publicité omniprésente qui avait l'art de transformer de l'inutile en indispensable. Les entreprises pharmaceutiques « inventaient » de nouvelles maladies et truquaient les essais cliniques pour écouler leurs molécules inutiles. Des entreprises vendant des sonneries téléphoniques, des vêtements pour chiens, ou des cadres pour photos numériques prospéraient dans un concours de futilité. Changer de modèle de voiture ne répondait plus à un besoin profond mais à une obsolescence artificielle : « avoir le nouveau modèle », qui ne différait que très marginalement du modèle précédent.

La crise change la donne. Les biens durables se vendent moins car on peut satisfaire son besoin de distraction ou de transport en gardant une télévision ou une voiture quelques années de plus. Dans les biens de consommation, le recentrage s'opère autour des produits simples, répondant à des besoins clairs et vendus à des prix accessibles, comme le yaourt nature ou l'eau du robinet. Danone a ainsi constaté que les consommateurs se détournent de ses yaourts coûteux et complexes pour acheter des yaourts nature sous marque de distributeur.

La clé de la survie et du développement d'une entreprise devient la réalité de son offre, et non son marketing, sa publicité ou sa rente de monopole. Les consommateurs se détournent des escrocs ou des racketteurs qui ont longtemps prospéré aux côtés des firmes honnêtes. Les nouveaux produits n'apportant pas un réel bénéfice nouveau mais repackageant simplement un produit précédent, comme le Vista de Microsoft par rapport à Windows XP, sont des échecs.

La crise exacerbe la sélection naturelle : l'environnement devient plus difficile, le marché plus lucide et plus exigeant, la facilité de la croissance à tous crins disparaît, et les entreprises dont l'offre est la moins pertinente souffrent ou disparaissent, sans que le marketing lourd ou l'agressivité commerciale ne puissent les sauver. La médiocrité de l'offre, son inadaptation à la nouvelle donne de la consommation frugale ne peuvent plus être masquées sous les oripeaux du marketing de maquillage, ni protégées par les rentes de monopole.

Certaines entreprises avaient déjà pris avant la crise le virage de la valeur de l'offre. Toyota ou Dacia dans l'automobile, Zara dans le textile, Essilor dans l'optique, Apple dans l'électronique grand public, Tesco dans la grande distribution, Ikea dans l'ameublement/décoration, par exemple, avaient déjà adopté une stratégie de réponse pertinente et accessible à des besoins réels. Elles seront les gagnantes naturelles d'un monde occidental en crise, elles et toutes les entreprises qui

sauront effectuer le virage de la valeur de l'offre. Au contraire, les entreprises à l'offre moins pertinente et moins bien gérée, seront malades, s'enfermant dans une fuite en avant de profits insoutenablement faibles, ou disparaîtront comme Kodak ou Virgin Megastore.

L'offre compétitive évoluera vers la simplicité combinée à la richesse des attributs, vers la qualité combinée à la frugalité, vers le produit essentiel combiné à des services de support. L'offre deviendra plus centrale, mais plus complexe à définir et à gérer. Raisons supplémentaires de la placer au cœur de la mission de l'entreprise, d'en faire le pivot.

L'érosion du pouvoir d'achat conduira à une exigence farouche de pertinence des besoins et de réalité de leur satisfaction par l'entreprise. En période de crise, le management, la stratégie devraient ainsi plus que jamais, contrairement à leur pratique des cinquante dernières années, se concentrer sur l'offre et intégrer la nouvelle donne créée par la crise.

Les crises font revenir à l'essentiel. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les Français ne pensaient pas à changer de voiture ou à suivre la mode ; ils étaient concentrés sur un besoin primaire et menacé par la guerre : se nourrir.

La crise dans laquelle nous sommes entrés en 2008, et qui se transformera en contexte dominant, est une crise de la demande, artificielle puis stagnante. La réponse n'est pas dans le marketing, la différenciation artificielle, la destruction des concurrents, l'écrasement des clients. Elle se situe au niveau de l'offre : définir justement et produire efficacement des produits ou des services répondant de façon pertinente à des besoins réels des clients.

Seule une offre pertinente aux entreprises permettra de continuer à croître et d'être rentables quand la crise s'installera et deviendra le nouveau paradigme des économies occidentales.