

## Stratégie

# Comment tenir en temps de crise

Malmenés en 2008, défaits en 2009? Tous les industriels du secteur prévoient de freiner les dépenses et de se réfugier sur des segments porteurs pour passer la crise. En attendant des jours meilleurs, qui tardent à arriver.

**L**e mois de janvier 2009 a été celui des premières : premières pertes trimestrielles pour Samsung, première vague de licenciements pour Microsoft, premier résultat net dans le rouge pour le Sony d'Howard Stringer... Des premières dont le secteur se serait bien passé. «La crise est là, nous sommes obligés de l'admettre, reconnaît Frédéric Lecoq, vice-président marketing de LG. Mais il faut aussi voir ça de manière optimiste. C'est une opportunité, pour toute l'industrie, de s'adapter, de nettoyer le marché en quelque sorte.»

Si l'année passée a mis au jour les problèmes structurels du secteur, dont la guerre des prix destructrice de valeur et le manque d'innovations locomotives, 2009 sera celle de la crise économique. L'Institut GfK prévoit un recul global du marché des biens technologiques de l'ordre de 9 % sur l'année. De la télévision à l'informatique, du téléphone mobile au jeu vidéo... Personne ne sera épargné. «Il ne faut pas se leurrer, nous ne pouvons plus avoir des taux de croissance élevés, admet Hervé Vancompernelle, directeur du marketing de Sony France. Une fois que nous avons dit cela, il faut travailler pour sauver ce qui peut l'être.»

### Des restructurations dans l'air

La mère de toutes les batailles est le retour à la rentabilité. À l'heure des résultats annuels, rares sont les sociétés qui peuvent se vanter de finir l'année dans le vert. Pour certaines

d'entre elles, les déficits sont colossaux. Sony est l'un des premiers à avoir tiré la sonnette d'alarme.

En décembre 2008, le groupe japonais a annoncé un plan massif de licenciements : 16 000. Un premier bataillon de 8 000 salariés sera «remercié» prochainement, tandis que 8 000 autres collaborateurs occasionnels ou temps partiels ne seront pas renouvelés. En France, l'usine de Pontonx-sur-l'Adour, dans les Landes, va fermer en mars, soit 312 suppressions de postes, et seulement 5 salariés reclassés. Il faut préciser que

cette unité de production de cassettes vidéo n'avait plus qu'un intérêt limité à l'heure du Blu-ray... Chez Sony France, on veut croire que l'hémorragie s'arrêtera là. «Nous discutons encore des scénarios budgétaires pour l'année en cours, car nous bouclons notre exercice fin mars, confie le directeur marketing France. Mais la filiale française est dans une bonne dynamique commerciale.»

### Privilégier la R & D

Son compatriote Toshiba fait preuve, lui aussi, d'un relatif optimisme. Si le groupe japonais prévoit un retour à la rentabilité dès 2009, après une perte de 1,3 milliard d'euros en 2008, les équipes françaises ne devraient, pour l'heure, guère en pâtir. «Le plan de 4 500 licenciements concerne principalement le Japon et la division composants [Toshiba a une importante activité de fabrication de puces, NDLR], estime François Séguineau, →

## Elles réduisent leurs coûts

Gel des embauches, licenciements, frais de fonctionnement sabrés (billets d'avion, etc.)... En 2009, les entreprises de la high-tech vont se serrer la ceinture pour retrouver la rentabilité.

« Nous devons nous ajuster dans cette période de crise et allons devoir supprimer 5 000 postes dans les dix-huit prochains mois, dans la R & D, le marketing, les ventes, la finance... »

**STEVE BALMER,**  
PDG de Microsoft



vice-président exécutif de Toshiba France. D'ailleurs, nous avons actuellement des postes ouverts dans la filiale française.» Pas d'affolement non plus chez les fabricants sud-coréens LG et Samsung. Les ressources humaines des divisions commerciales et marketing ne doivent pas faire les frais de la crise. «D'ailleurs, je viens d'embaucher une personne», confie Frédéric Lecoq.

### Nettoyer le milieu de gamme

Reste que tous concèdent avoir reçu des consignes pour modérer les dépenses. Chez Toshiba et LG, les équipes devront mettre le frein sur les voyages et privilégier les visio-conférences. Samsung France admet du bout des lèvres que les «éventuelles coupes dans les dépenses se feront plus dans le marketing et la communication que dans la R&D, nerf de la guerre de la high-tech.» Le groupe y consacre 7 milliards de dollars par an, soit plus de 4 % du chiffre d'affaires. «Mais nous avons déjà connu une crise en Corée du Sud à la fin des années 1990, rappelle Jacques Mollet, vice-président exécutif de Samsung France. Nous avons une structure de coûts qui peut supporter la crise.» Si les fabricants espèrent ne pas devoir tallier dans les ressources humaines, ils le feront peut-être dans les gammes de produits. Il est difficile de savoir avec précision leur stratégie en la matière – qui est le plus souvent «secret défense» –, mais certains se livrent

## Elles rationalisent leurs assortiments

Les grandes marques ne veulent pas trop le dire pour ne pas laisser d'espace aux concurrents, mais certaines vont réduire leur offre. Entrée de gamme pour les volumes et haut de gamme pour la valeur devraient perdurer. Certaines références de milieu de gamme pourraient disparaître des rayons, pour le grand bonheur de la distribution qui doit réduire ses stocks.

«Aujourd'hui, 60 % des références font 98 % des ventes. Il faut se poser la question de savoir s'il faut garder l'ensemble des 40 % restants.»

**FRÉDÉRIC LECOQ,**  
VICE-PRÉSIDENT du marketing de LG



à des réflexions qui en disent long. «60 % de nos références réalisent 98 % du chiffre, estime Frédéric Lecoq. Dols-je continuer à proposer les 40 autres pour cent?» En «off», d'autres fabricants avouent qu'ils élagueront certainement dans le milieu de gamme, celui des téléviseurs et des ordinateurs à 700 €. «Les versions d'entrée de gamme sont bonnes pour les volumes, et les modèles haut de gamme permettent de mettre de la valeur sur un marché qui en a besoin», analyse le res-

ponsable commercial d'un industriel du secteur. La préoccupation devrait rejoindre celle des distributeurs, eux aussi plus attentifs à l'attractivité de leur offre... et à la situation de leur trésorerie.

### Les hypers à la peine

Pour Samsung, numéro un de l'écran plat et de la téléphonie mobile en France (avec respectivement 29 % et 33 % du marché en valeur en 2008), il n'est pas question de toucher à l'assortiment. «En télévision, nous avons 50 références, et nous n'en aurons pas moins en 2009, assure Jacques Mollet. Nous voulons conserver ce prisme large pour toucher le maximum de consommateurs. Après, c'est à nous d'optimiser notre chaîne logistique pour retirer ce qui ne marche pas et livrer en quantité ce qui marche.» Au-delà de la qualité des produits, c'est la force de frappe logistique qui fait la force du fabricant sud-coréen depuis des années. Samsung établit des prévisions chaque semaine avec les distributeurs pour savoir ce dont ils ont besoin. Une approche idéale pour tenir des stocks serrés, enjeu crucial en temps de crise pour les distributeurs. Les hypers sont confrontés, comme tous les autres circuits, aux baisses de volumes, mais, de plus, voient leur part de marché reculer dans les biens techniques. Alors que le chiffre d'affaires a reculé de 3 % en 2008, eux ont perdu plus de 7 %, selon GfK. Désormais, ils ne représentent plus que 25 % du secteur. «C'est une situation antipro-

## Les distributeurs réduisent leurs stocks

Avec la loi de modernisation de l'économie, les distributeurs ont réduit leurs stocks pour être en phase avec le raccourcissement des délais de paiement. Pour les réduire encore, ils vont travailler avec les fournisseurs en quasi-flux tendu. Prime aux marques comme Samsung qui ont beaucoup investi dans la supply chain.

«Sur un marché qui perd de la valeur, le coût à servir augmente énormément pour les enseignes. Elles vont diminuer leurs stocks pour optimiser leurs mètres carrés.»

**FRÉDÉRIC BOUBLIL,**  
DIRECTEUR du cabinet de consulting  
Solving Efeso



## Elles se positionnent sur les niches de croissance

Après l'écran haute définition (40 % des foyers français équipés), les consommateurs devraient longner du côté des « accessoires », comme le lecteur Blu-ray ou le home cinéma. Dans la photo, l'appareil reflex est une niche de valeur qui a crû de plus de 20 % en 2008.

“ Le Blu-ray, les appareils photo reflex, les produits écologiques, le home cinéma... Il y a d'importants relais de croissance sur ce marché qui continueront à créer de la valeur en 2009. ”

**PHILIPPE CITROËN,**  
PRÉSIDENT de Sony France



ductive pour eux, estime Frédéric Boublil, directeur du cabinet Solving Efeso. Le coût à servir augmente, ce qui remet en question l'utilité de proposer ces produits. » Surtout que l'e-commerce vient les taquiner sur leur domaine de prédilection, le prix. Résultat : alors que les grandes surfaces ont reculé, la vente à distance, elle, a progressé de 5 % en 2008 et représente 11 % des ventes. Après avoir réduit la voilure sur de nombreux marchés non alimentaires, comme le gros électroménager ou le sport, les hypers vont-ils faire de même sur la high-tech ? Les produits à faible marge, comme ceux de l'univers du son, pourraient être encore plus réduits. A contrario, le jeu vidéo (encore en

croissance de 17 % en 2008) ou les marques fortes en termes d'image, comme Apple, devraient être privilégiés.

### Quels relais de croissance ?

Ils ne seront pas les seuls à chercher ces oasis en 2009. Si des segments, tels les écrans plats, les navigateurs GPS ou les lecteurs MP3, risquent de subir la crise de plein fouet, d'autres pourraient amorcer leur décollage. « Je me méfie de l'excès de pessimisme, confie François Séguineau. En temps de crise, les consommateurs se tournent souvent vers le foyer. Notre industrie pourrait en profiter. » Reste à trouver les produits miracles qui feront les beaux jours de l'industrie en 2009.

Philippe Citroën, président de Sony France, évoque des pistes : « Le Blu-ray, les appareils photo reflex, les produits écologiques, le home cinéma... Il y a des relais de croissance qui continueront à créer de la valeur en 2009. » Le format de DVD haute définition, le Blu-ray, a déçu en 2008. Les observateurs attendaient l'envolée des ventes, suite au retrait du HD DVD concurrent de Toshiba. Il n'en a rien été : à peine 120 000 lecteurs vendus. Pourtant, ce devait être le pendant logique de l'écran plat. « Ça le sera en 2009, assure Arnaud Brunet, secrétaire général de l'association Blu-ray Disc Partners, qui réunit industriels de la high-tech et éditeurs de films. Les lecteurs DVD n'avaient pas fait mieux en année 2 après le lancement, puisqu'il s'en était vendu 55 000 en 1998. » La baisse du prix moyen du lecteur (qui est de 295 € en ce début d'année) devrait continuer en 2009. Un sujet sur lequel les grandes marques vont se focaliser. Même analyse pour le home cinéma. Les enceintes 2.1 devraient pallier les faiblesses des écrans plats en matière de son. Ce segment a connu une croissance fulgurante en 2008, de l'ordre de 50 %. Idem pour les appareils photo reflex. Si le home cinéma relance une catégorie du son moribonde, le reflex redonne du tonus au marché mature de la photo numérique. En 2008, les ventes ont explosé, avec un pic en décembre (+ 35 % par rapport à 2007). Reste que ces produits, aussi beaux soient-ils, feront office de pis-aller en attendant de vraies innovations de rupture. « En 2001, l'iPod d'Apple avait relancé un marché morose, rappelle Olivier Malandra, directeur de la division high-tech de GfK. Qui sait ce que prépare Steve Jobs ? » Aux dernières nouvelles, c'est plutôt... un congé maladie. F. B.

## Les innovations de rupture arrivent en 2010

Écrans plats, navigateur GPS, lecteur MP3... Les innovations des années 2000 s'essouffent. C'est en 2010 que des innovations permettant de nouveaux usages devraient arriver : les écrans connectables dotés de « widgets » devraient transformer les télévisions en ordinateurs communicants. La radio numérique (équivalent de la TNT) et la télévision sur mobile pourraient relancer des marchés matures (radio, lecteurs MP3, téléphone). Idem pour le livre numérique connectable, qui permettra d'avoir accès en permanence aux livres et aux journaux sur écrans.

