

La démarche stratégique d'IEE - sous-traitant du secteur automobile

Introduction

La société IEE est un des leaders mondiaux dans le segment des systèmes de détection et de sécurité pour passagers. Elle développe en partenariat avec les grands constructeurs automobiles des capteurs et des systèmes électroniques innovants destinés à améliorer la sécurité des passagers. Ses activités sont concentrées sur deux sites luxembourgeois : le siège et les activités de recherche et de développement (R&D) sont localisés à Luxembourg-Findel (à partir de 2006 à Contern), la production est située à Echternach. Des bureaux de développement et de commercialisation à Seoul (Corée du Sud) et Auburn Hills, Michigan (Etats-Unis) complètent le dispositif. Deux nouveaux projets sont en cours, Beijing et Tokyo (bureaux de vente). Environ 1000 personnes travaillent pour IEE, dont environ un quart dans la R&D.

Historique

IEE est fondée en 1989 sous le nom de « Interlinks Electronics Europe » comme joint-venture entre la société américaine Interlink Electronics de Californie et Investar sàrl. Cette dernière est une société créée par l'ARBED et l'Etat luxembourgeois. En 1990, IEE ouvre son centre de production à Echternach. En 1992, le premier contrat est signé avec BMW pour les PPDs (passenger presence detectors). Peu après la production de masse des PPDs commence pour les clients BMW et Daimler-Chrysler. Investar reprend 100% d'IEE, change de nom et s'appelle désormais « International Electronics and Engineering ». IEE transfère ses activités à Luxembourg-Findel. En 1996, IEE introduit une nouvelle génération de capteurs, le CPOD (child seat presence and orientation detection). IEE décide par la suite d'ouvrir une nouvelle unité de production dans la zone industrielle à Echternach. Les activités de R&D restent cependant à Luxembourg. IEE a entamé sa phase d'expansion. En 1998, IEE développe l'OC (occupant classification) et ouvre en 2000 un centre de développement aux Etats-Unis. A partir de 2002, IEE vend l'OC à General Motors, Hyundai et BMW. En 2004, Investar cède l'intégralité des parts d'IEE à des investisseurs privés (90%) et au management d'IEE (10%).

Les produits

Actuellement, la gamme d'IEE comprend 5 produits dont 4 sont commercialisés. Le système de caméra 3D (Dynadis) se trouve encore en phase de finalisation.

- 1) Passenger Presence Detector (PPD) - système de détection de la présence du passager. Fonction principale : permet d'éviter un déclenchement de l'airbag sur un siège passager inoccupé (réduction des coûts de réparation et des primes d'assurance).

- 2) Child Seat Presence and Orientation Detection (CPOD) - système de détection de la présence et de l'orientation du siège enfant. Fonction principale : permet la détection et l'orientation d'un siège enfant pour désactiver automatiquement l'airbag.
- 3) Occupant Classification (OC) - système de classification de l'occupant. Fonction principale : permet une suppression de l'airbag en fonction de la taille du passager.
- 4) Seat Belt Reminder (SBR) - système d'alerte de ceinture de sécurité. Fonction principale : informer le passager que la ceinture n'est pas attachée.
- 5) Dynadis 3D Camera System - système de caméra 3D. Fonction principale : permet de détecter et de classer l'occupant, de déterminer sa position afin de permettre un déploiement adapté ou une suppression de l'airbag.

Le lancement de Dynadis n'est finalement prévu qu'en 2008. En effet, deux produits sont les moteurs de croissance d'IEE : l'OC sur le marché américain et le SBR sur le marché européen.

IEE accorde encore un potentiel de croissance important au SBR, à la fois au niveau européen qu'au niveau mondial. Ses caractéristiques techniques peuvent encore être améliorées et d'autres domaines d'application sont possibles : banc arrière des voitures, sièges passagers des bus... En Europe, le système est seulement intégré dans environ 50% des véhicules vendus sur le marché. Aux Etats-Unis, des systèmes semblables mais moins performants existent, de sorte qu'IEE estime également pouvoir accroître sensiblement ses ventes sur ce marché.

L'OC pour sa part contribue considérablement au résultat de l'entreprise et ne nécessite plus d'investissements substantiels. Toutefois, les ventes de l'OC vont probablement ralentir puisque le produit est déjà bien accepté par la clientèle et des substituts techniques sont en vue. Cela va entraîner une diminution des prix de vente et de la rentabilité du produit. Un danger est imminent : certains producteurs d'airbags sont en train de développer un « super-airbag » qui ne nécessite plus de système de classification de l'occupant. IEE développe cependant un successeur pour l'OC sous le nom de « bodysense ». Ce système comprend une nouvelle technologie basée sur une mesure électrostatique qui coûte moins chère que l'ancienne technologie à base de l'OC.

Le PPD se trouve plutôt sur un marché déclinant. Il a été développé notamment sur pression des compagnies d'assurance. Les assureurs ne voulaient en effet pas payer pour des airbags inutilement déclenchés sur des sièges passagers inoccupés. Ces derniers temps, l'influence des compagnies d'assurance semble moins importante de sorte que les constructeurs sont de moins en moins incités à intégrer ce système dans leurs véhicules. D'autant plus que d'autres systèmes de détection plus performants viennent remplacer le PPD. Les ventes et les profits sont ainsi en baisse.

Les ventes du CPOD sont en retrait à cause d'un manque de demande et d'intérêt de la part des constructeurs automobiles. Le client final n'est probablement pas prêt à payer davantage pour obtenir cette option de sécurité. IEE considère le marché comme assez petit. Plus de lobbying et de publicité pourraient cependant réveiller l'intérêt des consommateurs et offrir ainsi de nouvelles opportunités de croissance. Malgré ses fonctions utiles, le CPOD n'est pas encore accepté par les constructeurs et les clients finaux.

Les clients et les marchés

En 2005, IEE a généré un chiffre d'affaires de 127 millions d'euros. Ses clients viennent notamment de trois régions du monde. L'Europe reste le marché le plus important. Mais depuis peu, IEE a pu se positionner sur le marché nord-américain. En Asie, IEE a pu développer considérablement ses ventes surtout à cause de ses affaires avec Hyundai/Kia. Des clients comme General Motors ou Hyundai/Kia, qui vendent leurs véhicules vers les Etats-Unis, sont obligés de les équiper avec des systèmes de sécurité passive très sophistiqués. A défaut, ils doivent payer des amendes notables. Hyundai/Kia est le client le plus important d'IEE et représente 34% du chiffre d'affaires. Daimler-Chrysler et BMW suivent avec 20% respectivement 18%.

Dans les relations interprofessionnelles du secteur automobile le pouvoir des clients, en l'occurrence des constructeurs, est absolu. En fonction de la masse de chiffre d'affaires réalisée, le constructeur dirige et détermine plus ou moins toutes les conditions concernant les relations commerciales. Il impose sa façon de travailler au fournisseur. Ce dernier est quasiment forcé à adopter le mode de fonctionnement de son client. Le constructeur impose ses standards de qualité, les délais de livraison et les lieux de livraison. Il se réserve même le droit d'opérer des audits (contrôle de la qualité et des processus de production) chez les fournisseurs. Le développement de la technologie est pourtant le domaine exclusif du fournisseur. Les constructeurs conduisent souvent une stratégie de « multiple sourcing », c.-à-d. qu'ils essaient d'avoir plusieurs fournisseurs à leur disposition qui sont capable de livrer le produit en question. Pour certains produits, il n'existe cependant qu'un seul fournisseur. Cela amène certains clients à vouloir créer de la concurrence sur le marché en encourageant des entreprises à accéder le marché.

Si l'on considère le marché pour chacun des 4 produits vendus, on constate qu'IEE est le leader incontesté sur le marché du PPD (90% part de marché) et sur celui du CPOD (100%). Sur le marché du SBR, IEE domine avec 47% de part de marché. IEE doit cependant se contenter d'une part de 6% sur le marché de l'OC. L'équipementier américain Delphi détient presque la moitié de ce marché. Le marché pour les caméras 3D n'existe pas encore.

En effet, l'accès au marché des systèmes de détection est très difficile et requiert des investissements considérables en R&D. Les entreprises sur le marché bénéficient d'une avance importante en termes d'expérience et de savoir-faire qui leur procure un avantage compétitif essentiel. De plus, un client n'est pas en mesure de changer de fournisseur à court terme, ce qui

fait qu'un nouvel entrant aura du mal à trouver sa clientèle. La plupart des concurrents potentiels arrivent trop tard et ne sauront plus rattraper leur retard. Pour le PPD et le CPOD il n'y a pas de nouveaux entrants en vue. Concernant l'OC, certaines entreprises cherchent à accéder le marché, mais la plupart n'a pas encore trouvé sa clientèle. CTS essaie de se positionner sur le marché du SBR.

Parmi les produits IEE, uniquement le système OC est sérieusement menacé par des substituts. Certains constructeurs d'airbags développent des airbags qui n'ont plus besoin de capteurs. Ces produits ont la capacité d'expulser d'une manière contrôlée ce qui réduit sensiblement le risque de blessures chez les passages, quelque soit leurs taille ou poids. Pour les autres produits (PPD, SBR, CPOD) il n'y a pas de substituts en vue.

Les fournisseurs

Deux catégories de produits sont à distinguer dans le contexte de la politique d'achat de l'entreprise IEE : les matières premières pour construire les capteurs, d'un côté, et les machines et autres outils qui sont utilisés dans le processus de fabrication, de l'autre. Parmi les plus importants fournisseurs on peut citer : Dupont de Nemours (composantes plastiques), Motorola et Siemens (composantes électroniques) et 3M (adhésifs).

En ce qui concerne les matières premières, IEE peut choisir entre environ 20 fournisseurs, parmi lesquels environ 10 peuvent être considérés comme fournisseurs principaux. Pour la plupart des produits, IEE a le choix entre 2 à 3 fournisseurs.

Le critère principal dans le choix d'un fournisseur est son « automotive capability », c.-à-d. qu'il doit être en mesure de respecter les procédures typiques du secteur de l'automobile ainsi que les normes de qualité. Il importe de préciser que ce marché est un marché mondial et que les fournisseurs peuvent ainsi provenir de chaque bout du monde.

Le déroulement des négociations est toujours similaire : IEE soumet les spécifications techniques au fournisseur et ce dernier doit voir s'il est capable de fournir le produit avec les caractéristiques demandées. Ainsi, IEE peut imposer ses visions techniques à ses fournisseurs. Les contrats qui sont conclus avec les fournisseurs sont des contrats à moyen terme (la durée normale est d'environ 3 ans) et le partenariat commence le plus souvent avec un contrat de développement avant qu'il ne soit converti en un contrat de série.

Il existe une parfaite transparence en matière de prix. IEE connaît généralement les coûts de production de ses fournisseurs ainsi que leurs marges. Tout ce partenariat se base bien entendu sur le principe de la confidentialité.

Enfin, IEE devient un client de plus en plus attractif pour ses fournisseurs étant donné que ses ventes se développent de façon spectaculaire et que la société présente ainsi de plus en plus de potentiel d'achat.

La stratégie marketing

Chez IEE, le lancement d'un nouveau projet ou produit se base sur deux principes :

- découverte de nouvelles technologies innovantes par le département R&D qui peuvent créer une nouvelle demande ;
- analyse du marché et des besoins des clients par le service marketing puis développement d'une technologie adaptée.

La deuxième approche présente l'avantage qu'une demande existe déjà et qu'on évite donc le risque de développer un produit qui ne sera pas accepté par le marché et qui ne trouvera pas sa clientèle.

Plusieurs critères sont déterminants et plusieurs étapes de réflexion sont à prévoir avant qu'une décision finale ne soit prise. Les objectifs que le management d'IEE se fixe sont les suivants :

- 1) Les produits à développer doivent être des produits de niche, des produits de valeur, mais également des produits de masse. IEE cherche à se positionner en premier sur un marché pour éviter la concurrence, pour pouvoir imposer ses prix et pour se créer un avantage concurrentiel en termes d'expérience. Son but est de devenir le leader du marché. Les produits envisagés doivent fournir des marges suffisantes. Au-delà, le produit doit avoir le potentiel d'être vendu en grands volumes, c.-à-d. qu'il puisse attirer la demande de la plupart des producteurs automobiles. Ces critères permettent une première sélection des projets proposés.
- 2) Dans le cas où la demande pour le développement d'un nouveau produit provient des clients, les ingénieurs d'IEE doivent réaliser une analyse de faisabilité pour vérifier si techniquement le projet peut être mis en œuvre.
- 3) Ensuite, le service marketing élabore un « business case » qui a comme objet d'analyser en détail :
 - Que demande le marché/le client ? Quelles fonctionnalités ?
 - Quelles perspectives le marché offre-t-il ? Pour combien de temps va-t-il exister ? (normalement 5 à 10 ans)
 - Qui sont les clients potentiels ?
 - Quel sera le coût de production probable du produit ? Quelle marge pourra-t-il générer ? Cette dernière peut se calculer à l'aide de la méthode du « target price », c.-à-d. du prix que le client est prêt à payer pour le produit considéré. Ces variables sont toujours difficiles à estimer.
 - En dernier lieu, le service financier doit réaliser une analyse financière qui sert à calculer la rentabilité du projet.

La segmentation du marché se fait chez IEE par segments de produits offerts à l'industrie automobile. IEE s'est spécialisé dans le domaine de la sécurité

passive et plus précisément dans la branche des systèmes de sécurité automobiles à base de capteurs (« occupant sensing »). Les systèmes de sécurité passive ne sont déclenchés que lorsqu'un accident a lieu alors que les systèmes de sécurité active ont comme objectif la prévention d'un accident.

IEE a ainsi opté pour un marketing concentré en choisissant une cible bien définie sur laquelle l'entreprise s'est totalement focalisée et spécialisée. A l'intérieur de ce segment, IEE est en permanence à la recherche de niches en essayant de développer de nouvelles technologies ou de nouveaux produits et de se créer ainsi de nouveaux marchés.

IEE développe souvent de nouvelles technologies en collaborant étroitement avec l'un ou l'autre client potentiel. On peut donc dire qu'IEE fait du « sur mesure » puisqu'elle doit tenir compte des besoins et des particularités de chacun de ses clients.

IEE s'est positionné par rapport à ses concurrents à l'aide de trois outils. Tout d'abord IEE s'efforce à offrir exactement le produit qui est demandé par un certain client. IEE est donc capable de s'adapter totalement aux besoins de son client et d'y répondre. Les caractéristiques du produit doivent correspondre parfaitement aux visions des clients. Ensuite, grâce à sa petite taille, IEE est capable d'offrir un service qui se caractérise par une grande flexibilité et une présence locale. IEE sait réagir sans délais aux demandes des clients et elle peut adapter rapidement son offre. Ainsi, le personnel d'IEE est souvent présent sur les sites de production et de développement des clients. Le personnel est hautement qualifié et une grande partie est engagée dans la recherche et le développement de nouvelles technologies. Il peut se doter d'un savoir et d'un savoir-faire important de sorte que l'entreprise est le grand spécialiste dans le segment des produits considérés.

La politique de produit d'IEE s'oriente d'après les caractéristiques (fonctionnalités) demandées par la clientèle. Les services associés (conseil, assistance technique, transfert de connaissances...) jouent un rôle déterminant dans la politique de produit pratiquée par IEE. Ainsi, IEE est à l'appui de ses clients lors du développement de nouvelles technologies afin de rejoindre parfaitement leurs besoins.

La politique de prix pratiquée par IEE se base notamment sur le principe du « target pricing ». Les prix de vente des produits d'IEE sont souvent déterminés en fonction des conceptions des clients. En d'autres mots, quel prix le client est-il prêt à payer pour un certain produit ? A savoir que ce prix dépend évidemment du prix que le client final est probablement prêt à payer pour le même produit. Ce prix ne peut, en général, pas dépasser une certaine quote-part du prix total d'un véhicule. Il doit tout de même permettre à IEE de réaliser une marge bénéficiaire acceptable, sinon le projet ne fait pas de sens d'un point de vue financier. Il s'agit en effet d'estimations qui ne sont pas très faciles à réaliser. Le problème fondamental est qu'IEE est souvent pionnier sur de nouveaux marchés et n'a donc pas la possibilité de fixer ses prix en fonction de ceux des concurrents.

IEE ne fait pas emploi d'intermédiaires dans ses relations commerciales. IEE utilise donc le canal direct, ce qui semble logique lorsqu'on parle d'une clientèle stratégique et concentrée. D'autant plus que les relations entre IEE et ses clients sont déjà très étroites lors de la phase de développement de nouveaux produits.

Le développement et le lancement de nouveaux produits se fait exclusivement en Europe sur les sites de développement à Luxembourg-Findel et de production à Echternach. Néanmoins IEE dispose de bureaux de vente et de centres de développement aux Etats-Unis (Auburn Hills) et en Corée du Sud (Seoul). En Chine et au Japon, IEE est représentée par des agences de vente afin de soigner ses contacts avec les constructeurs asiatiques.

IEE met en œuvre une politique de communication qui essaie d'atteindre des clients potentiels, donc notamment de grands constructeurs automobiles. Il s'agit en effet de relations exclusivement interprofessionnelles qui n'ont pas comme objectif de toucher une grande masse de consommateurs. Les instruments utilisés pour véhiculer l'image d'IEE sont notamment le site Internet, la documentation technique (brochures et autres), la presse professionnelle (journaux, magazines...), la participation à des salons ou foires d'exposition, ou encore les communiqués de presse publiés.

Perspectives

IEE opère sur des marchés de produits « hightech » qui évoluent en permanence. IEE ne peut suivre ces évolutions en gardant ses investissements en R&D à un niveau très élevé. Ces investissements requièrent cependant des ressources financières importantes. Par ailleurs, IEE cherche toujours à conquérir de nouveaux marchés à partir de nouvelles idées. Elle essaie d'anticiper les demandes pour de nouvelles fonctions et d'investir continuellement dans de nouvelles technologies.

Le marché de l'automobile se trouve en pleine croissance. On estime une augmentation des ventes de voitures particulières de 35% entre 2002 et 2015. La part des sous-traitants dans la création de valeur totale d'une voiture va croître de 65% à 77% jusqu'en 2015. Parmi les différentes composantes d'un véhicule, l'électronique présente le potentiel de croissance le plus important. La croissance du secteur des équipementiers fait pourtant augmenter la demande de personnel hautement qualifié et difficile à trouver sur le marché de travail luxembourgeois.

Les exigences des constructeurs s'accroissent (p.ex. livraison « just-in-time ») et en même temps les risques financiers des équipementiers augmentent considérablement (frais de développement, besoins en fonds de roulement). Cependant, une coopération plus étroite dans le domaine de la R&D pourrait réduire les risques d'investissement des équipementiers et pourrait à la fois augmenter le succès commercial des produits développés en commun. En

général, les procédés d'innovation doivent devenir plus efficaces et plus orientés vers la demande du marché.

Les ventes d'IEE dépendent beaucoup des réglementations en vigueur en matière de sécurité des passagers ou des exigences de compagnies d'assurance. Avec des actions de lobbying, IEE peut influencer la prise de décision des pouvoirs publics et profiter éventuellement de nouveaux règlements en faveur de la sécurité passive des passagers. Pourtant, le consommateur final n'est pas prêt à dépenser des sommes importantes pour des applications de sécurité qu'il ne connaît pas.

En tant que pionnier dans le domaine des systèmes de sécurité à base de capteurs, IEE a acquis au fil des années un savoir technique considérable. Un quart de l'effectif total sont des techniciens et ingénieurs. La capacité d'innovation de la société est jugée très importante.

IEE est une petite entreprise qui doit adapter son organisation à la phase d'expansion spectaculaire qu'elle a vécue. Sa petite taille rend l'entreprise plus flexible. Mais IEE reste tout de même un petit joueur si on la compare à des géants comme Delphi ou Bosch qui disposent d'autres moyens financiers. IEE est par ailleurs en train d'internationaliser ses opérations (Japon, Chine, Corée, Etats-Unis...) et elle prévoit éventuellement de réduire ses coûts de fabrication par la délocalisation d'une partie de ses activités dans des pays à faible coût de main d'œuvre.

La société dépend actuellement de quelques grands constructeurs automobiles comme Daimler-Chrysler ou Hyundai/Kia. La perte d'un de ces clients pourrait aboutir à des pertes importantes en termes de chiffre d'affaires et de résultat d'exploitation. En raison de leur poids, les clients augmentent par ailleurs la pression sur leurs prix d'achat. Pour préserver ses marges, IEE est incitée à réviser ses coûts de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Afin d'éviter trop sa dépendance vis-à-vis des grands constructeurs automobiles, IEE envisage de diversifier son portefeuille d'activités visant à la fois des applications automobiles et non automobiles.

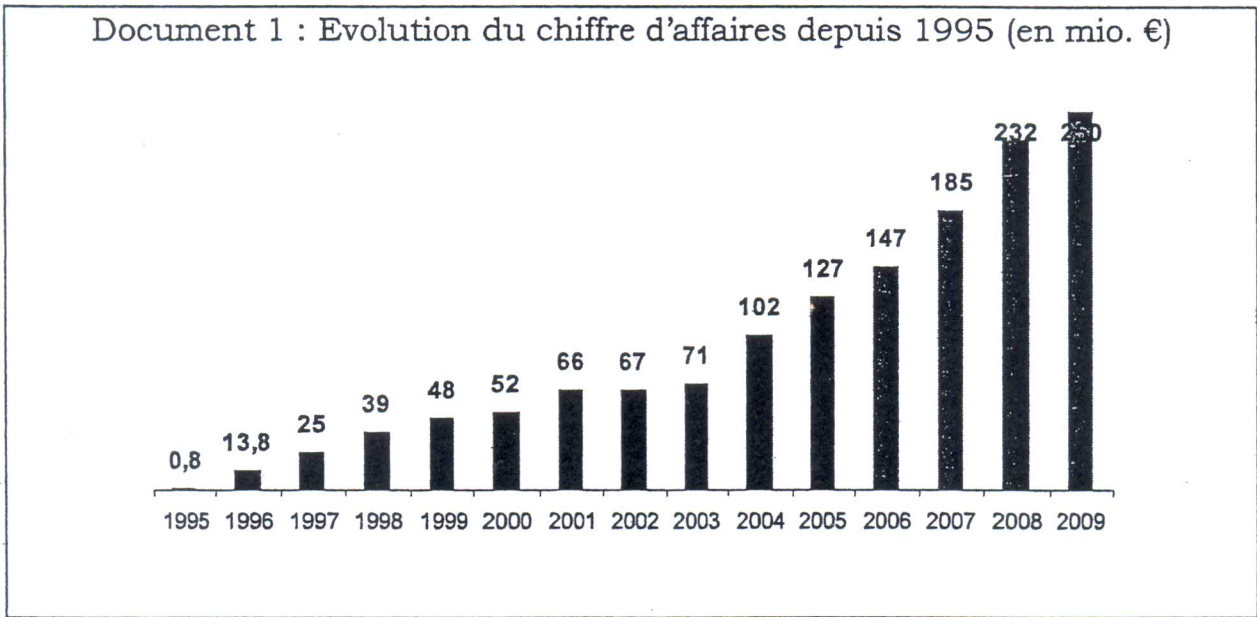
Travail à faire :

Vous êtes chargé d'étudier la démarche stratégique d'IEE à l'aide de divers instruments d'analyse-diagnostic du marketing stratégique.

A ces fins, lisez et relisez attentivement le cas, crayon en main, afin de comprendre parfaitement la situation donnée.

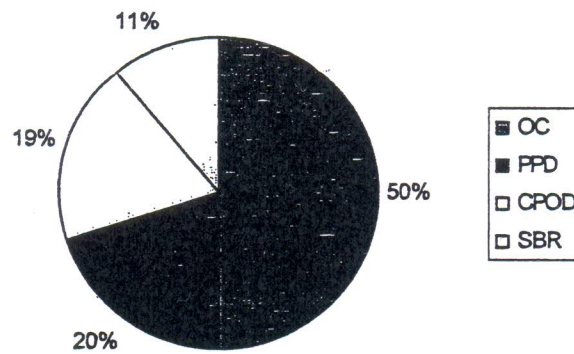
Consultez ensuite les documents ci-joints et essayez de répondre aux questions correspondantes.

1) Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires d'IEE



a) Comment décrire l'évolution du chiffre d'affaires d'IEE ? Quelles peuvent être les raisons de cette évolution ? (Les chiffres 2006 à 2009 correspondent à des projections d'IEE)

Document 2 : Part de chaque produit dans le chiffre d'affaires total (en %)



b) En termes de chiffre d'affaires, quels sont les produits les plus importants pour IEE ?

3) La matrice BCG

La matrice BCG s'articule autour de deux variables : la part de marché relative est l'indicateur de la position concurrentielle d'une entreprise pour une certaine activité ; le taux de croissance du marché est le critère selon lequel on définit l'attractivité d'un segment ou d'une activité. La surface des cercles représente leur importance relative en termes de chiffre d'affaires.

Complétez le tableau ci-joint puis situez les différentes activités d'IEE sur la matrice en vous servant des informations du texte introductif. Interprétez le résultat obtenu !

a) Détermination des deux variables

Activité	Acteurs	Part de marché relative d'IEE (à calculer)	Taux de croissance du marché
PPD	IEE : 90% Aisin 5% Denso : 5%		
OC	Delphi : 43% Aisin : 14% Takata : 13% TRW : 10% Calsonic Kansei : 7% IEE: 6% Elesys: 5% Siemens: 2%		
SBR	IEE: 47% Aisin: 29% Denso: 23% Bauerhin: 1%		
CPOD	IEE: 100%		
Dynadis	Ce marché n'existe pas encore, néanmoins IEE cherche à devenir le leader sur ce marché.		

Rappel :

La part de marché relative est mesurée par le rapport entre la part de marché de l'entreprise examinée et celle de son concurrent le plus important. Si ce chiffre est supérieur à 1 l'entreprise détient une part de marché plus élevée que son principal concurrent et elle est ainsi leader du marché.

