Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

AVEC LE CONCOURS DE
PRICEWATERHOUSECOOPERS

EN ASSOCIATION AVEC
Templeton College Oxford
IMD
TUCK AT DARTMOUTH
HEC SCHOOL OF MANAGEMENT PARIS
Lotus An IBM Company

l'Art de l'Entreprise Globale

2 Accéder à la compétition globale

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

2

Accéder à la compétitivité globale

Tirer profit d'une présence mondiale
Par Vijay Govindarajan, Amos Tuck School, et Anil K. Gupta, College Park (université du Maryland)
Pages II et III

L'ère de l'hyperconcurrence
Par Richard A. D'Aveni, Amos Tuck School
L'incessante course à l'innovation, le cycle de vie raccourci des produits, la généralisation d'une stratégie agressive de prix et de compétences ont changé les règles du jeu de la concurrence et favorisé l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises audacieuses.
Pages IV à VI

Apprentissage organisationnel et avantage concurrentiel
Par Bertrand Moingeon, Groupe HEC, et Amy Edmondson, Harvard Business School
Pour beaucoup, l'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.
Page VII

Anticiper les attentes du consommateur
Par Leif Sjöblom, IMD
Des technologies en constante évolution, des consommateurs aux envies changeantes, une déréglementation qui s'accélère : voici les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises qui veulent réussir dans un monde où la concurrence est exacerbée.
Pages VIII et IX

Des stratégies globales pour la société de services
Janine Nahapiet, Templeton College
La mondialisation croissante de leurs grands clients oblige de plus en plus les sociétés de services aux entreprises à adopter une stratégie mondiale.
Pages IX et X

Le défi des Chinois d'outre-mer
Par Dominique V. Turpin, IMD
La crise actuelle ne doit pas détourner les entreprises occidentales des marchés asiatiques. Elles devront aussi faire face à une redoutable concurrence locale.
Page XI

La semaine prochaine :
La galaxie technologique

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : Olivier **FLEUROT**
Directeur général adjoint : David **GUIRAUD**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**
L'Art de l'Entreprise Globale
Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Valérie **MAILLARD**

Pour recevoir les cahiers de L'Art de L'Entreprise globale, reportez-vous à la page IV

Tirer profit d'une présence mondiale

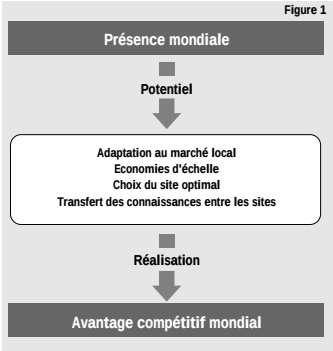
Transformer une présence mondiale en avantage compétitif exige de savoir profiter des opportunités de création de valeur et relever les défis qui en découlent.

VIJAY GOVINDARAJAN ET ANIL K. GUPTA

Une présence mondiale ne donne pas automatiquement un avantage compétitif. Par exemple, au début des années 90, PepsiCo s'était fixé l'objectif ambitieux de multiplier par plus de trois son chiffre d'affaires à l'international dans les boissons non alcoolisées, pour passer de 1,5 milliard de dollars en 1990 à 5 milliards de dollars en 1995. Fonçant droit vers cet objectif, Pepsi avait développé vers le milieu des années 90 une forte implantation internationale. Cependant, cette expansion mondiale ne s'est pas traduite en termes de croissance et de rentabilité. En fait, Pepsi s'est retiré en 1997 de certains marchés importants comme l'Afrique du Sud et a enregistré dans son secteur des boissons une perte de près de 1 milliard de dollars sur ses opérations internationales. Alors que le marché mondial des boissons poursuivait une expansion rapide, la part de marché à l'international de Pepsi et son chiffre d'affaires diminuaient, situation totalement opposée à celle de Coca-Cola, en situation de croissance agressive.

Transformer une présence mondiale en avantage compétitif exige que l'entreprise sache à la fois profiter des opportunités de création de valeur engendrées par une présence mondiale et relever les défis qui en découlent. Cet article identifie ces opportunités et propose un cadre d'analyse et d'action.

Quatre principales sources d'avantage compétitif global sont énumérées dans la figure 1 et débattues ci-dessous.



Marchés locaux : s'y adapter

Lorsqu'une entreprise est présente dans de nombreux pays, elle doit réagir à des marchés différents, en adaptant ses produits, services et process à l'environnement local. Baskin-Robbins propose, par exemple, de la glace parfumée au thé vert au Japon, et en Inde McDonald's vend des hamburgers à base d'agneau, et non de bœuf.

Ce type d'adaptation nécessaire peut entraîner trois avantages importants pour une entreprise :

● Une plus grande part de marché. Proposer des produits normalisés dans tous les pays limite le marché aux seuls clients dont les besoins sont satisfaits par ces produits. Par conséquent, l'adaptation à l'environnement local élargit le marché en conquérant des clients dont les besoins sont mieux satisfaits par des produits adaptés.

● Réalisation de meilleurs prix. Adapter un produit augmente la valeur apportée au client et justifie donc des prix plus élevés.

● Une pression sur la concurrence locale. L'un des avantages naturels de la plupart des concurrents locaux réside dans leur profonde compréhension du marché local et dans leur réactivité ciblée aux besoins de ce dernier. Lorsqu'une entreprise mondiale adapte ses produits et services pour répondre aux attentes et aux besoins locaux, elle attaque donc directement les concurrents locaux sur un terrain où ils disposent d'un avantage potentiel.

Pour cueillir les fruits de cette adaptation locale, les dirigeants doivent :

− Trouver un juste équilibre entre l'adaptation à l'environnement et la structure des coûts. Même si ce n'est pas toujours le cas, l'adaptation à l'environnement local des produits et services entraîne souvent une structure de coûts plus élevés pour l'entreprise.

− Savoir apprécier lorsque l'adaptation n'est pas nécessaire. Dans certains cas, l'adaptation locale peut avoir un effet négatif sur l'accueil du public. Par exemple, quand la chaîne américaine de restaurants TGI Friday est entrée sur le marché sud-coréen, elle a mis de nombreux plats locaux, comme le kimchi, sur sa carte. L'analyse des raisons de la performance médiocre de TGI Friday en Corée du Sud a montré que, en se rendant chez TGI Friday, les clients s'attendaient à faire une « escapade en Amérique » et qu'ils étaient déçus en trouvant des plats locaux familiers sur le menu.

Economies d'échelle

Une entreprise disposant d'une présence mondiale bénéficie d'une plus grande base d'opérations (plus de chiffre d'affaires, plus d'actifs, etc.). Ce qui peut entraîner un avantage compétitif si l'entreprise met systématiquement en œuvre certaines mesures difficiles mais nécessaires afin de transformer cette plus grande base en économie d'échelle. Exploiter les économies d'échelle peut présenter de nombreux avantages :

● Répartition des coûts fixes sur un plus grand volume. De manière générale, cet avantage est plus significatif dans des activités comme la recherche-développement (R&D) et la publicité. Merck, par exemple, peut répartir ses coûts de R&D sur le volume global de ses ventes et ainsi réduire ses coûts de développement par unité.

● Réduction des coûts d'exploitation et de capital par unité. Cet avantage est lié au fait que si l'on double la capacité d'une unité de production, son coût de construction ne croît en général pas dans la même proportion.

● Mise à profit d'un pouvoir d'achat global face aux fournisseurs. Dès qu'une entreprise à caractère mondial concentre son pouvoir d'achat sur un fournisseur particulier (comme Marriot pourrait le faire avec PepsiCo), elle peut généralement bénéficier de remises sur le volume et de coûts de transaction inférieurs.

● Création d'une masse critique sur certaines activités. Une plus grande échelle fournit l'occasion aux entreprises internationales de mettre en place des centres d'excellence pour le développement de technologies et/ou de produits.

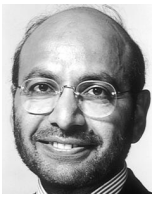
Ces avantages ne se matérialisent presque jamais de façon automatique. La concentration géographique des installations et des activités dans le but d'obtenir des économies d'échelle suppose de résoudre plusieurs questions pour pouvoir bénéficier de ces avantages. Les dirigeants doivent notamment :

− Pondérer les avantages d'une concentration face aux coûts plus élevés de transport et de droits de douane. Les entreprises sont appelées à exporter des produits manufacturés vers de nombreux marchés et auront des coûts supplémentaires dont il faudra se souvenir au moment du choix d'un site d'implantation.

− Assurer une coordination sans faille. L'éloi-

Vijay Govindarajan

Vijay Govindarajan est professeur de commerce international à l'Amos Tuck School of Business Administration du College Dartmouth. Consultant de réputation mondiale, il travaille à un ouvrage intitulé "The Quest for Global Dominance" en collaboration avec Anil K. Gupta.



Anil K. Gupta

Anil K. Gupta est professeur de stratégie et de commerce international au College Park, université du Maryland.

gnement des opérations de fabrication par rapport aux marchés cibles pose le risque d'une réactivité inadaptée ou trop tardive à leurs besoins, sauf à avoir des opérations parfaitement coordonnées.

− Etablir des compétences de niveau mondial dans le ou les lieux où les activités seront concentrées. Une entreprise devient dépendante de la ou des implantations où se concentrent les activités. Une telle concentration peut provoquer un désordre complet plutôt qu'un avantage compétitif global si des compétences de tout premier niveau n'y sont pas développées.

Les meilleurs sites

Toute entreprise exécute un certain nombre d'opérations au long de sa chaîne de valeur, comme la recherche-développement, la fabrication, le marketing et la distribution. Disposer du site optimal pour chacune de ces activités peut apporter trois avantages stratégiques :

● Amélioration de la performance. La décision de Microsoft d'installer un laboratoire de recherche à Cambridge, en Grande-Bretagne, est un bon exemple de choix de site d'implantation guidé presque exclusivement par l'objectif d'atteindre un niveau d'excellence mondial dans une activité choisie.

● Réduction des coûts. La décision de Nike de fabriquer les chaussures de sport dans les pays asiatiques comme la Chine, le Vietnam et l'Indonésie est un exemple de choix de site basé avant tout sur des considérations de réduction des coûts de fabrication.

● Réduction des risques. La concurrence sur les prix entre Caterpillar et Komatsu s'est principalement jouée sur l'ingéniosité dont l'un et l'autre pouvaient faire preuve dans la gestion des fortes fluctuations des taux de change notamment entre le dollar et le yen. Pour ces concurrents, l'une des façons de gérer le risque de change est de répartir sur certains sites soigneusement sélectionnés les opérations de fabrication les plus coûteuses.

Afin que le choix d'un lieu d'implantation engendre un avantage compétitif global, les dirigeants doivent :

− S'assurer que les avantages liés au site ne soient ni dilapidés ni annulés par la concurrence, en raison d'une mauvaise productivité ou d'une qualité médiocre des opérations internes. Le choix d'un site qui semble optimal peut uniquement garantir que la qualité et le coût des facteurs de production seront optimaux. L'expertise managériale est nécessaire pour transformer ces ressources en produits à valeur ajoutée.

− S'assurer que le choix d'implantation pris aujourd'hui n'enlève pas la souplesse nécessaire à l'entreprise pour transférer son site à l'avenir, en cas de besoin. Pour une activité donnée, le site optimal aujourd'hui peut ne plus l'être dans trois ans. Les pays évoluant avec le temps, à des rythmes différents et dans des directions différentes, les facteurs de production peuvent devenir moins chers et/ou de meilleure qualité ailleurs. Par conséquent, si l'entreprise mondialisée est toujours à l'affût du site optimal, elle doit rester « sans attaches ».

− Disposer d'une excellente coordination entre les sites dispersés. Les meilleurs sites ne seront généralement pas les mêmes pour toutes les ressources et toutes les activités. Une bonne coordination est donc nécessaire.

Transfert de connaissances

Afin d'exploiter les ressources ou les opportunités des marchés locaux, toute filiale doit se constituer un savoir spécifique. Certaines de ces connaissances peuvent être utiles dans d'autres pays et sont susceptibles d'entraîner des avantages si elles sont efficacement transférées :

● Innovation plus rapide de produits et de process. Dans toute innovation, il est nécessaire d'intégrer de nouvelles idées. Celles-ci sont soit produites en interne, soit « importées ». Si une entreprise est performante dans le transfert des connaissances entre ses filiales, ces dernières pourront profiter des innovations de leurs sociétés sœurs. Whirlpool a, par exemple, mis au point un réfrigérateur sans chlorofluorocarbones à faible consommation électrique dans lequel on avait incorporé une technique de compresseurs issue des unités brésiliennes, une technologie d'isolation provenant des filiales européennes ainsi que le savoir-faire des unités des Etats-Unis dans la conception et la fabrication.

● Innovation à prix réduits. Une autre conséquence, si l'on s'abstient de réinventer la roue, tient aux économies considérables en matière de coûts d'innovation. Par exemple, le système très performant de distribution basé sur les états des stocks mis au point par les unités indiennes de Richardson Vicks a trouvé une application directe dans les activités de l'entreprise en Chine et en Indonésie. La réplique transfrontalière de telles innovations coûte beaucoup moins cher que de tout réinventer.

● Risques réduits de se faire devancer par les concurrents. Une entreprise mondialisée court le risque de devenir la source d'idées nouvelles pour ses concurrents si, tout en exigeant des innovations constantes de ses filiales, elle ne transfère pas efficacement ces innovations vers ses filiales. Le transfert de connaissances entre filiales réduit considérablement le risque d'être devancé par la concurrence.

La plupart des entreprises n'utilisent qu'une petite partie de la valeur économique potentielle inhérente au transfert des connaissances au-delà des frontières. Afin de profiter de tout ce potentiel, les dirigeants doivent :

− S'assurer que les filiales sont désireuses de partager leurs savoirs. Il en restera toujours quelques-unes pour lesquelles un savoir-faire précieux représente une monnaie d'échange permettant d'obtenir ou de garder un certain pouvoir politique au sein même de l'entreprise. Par la suite, nous proposerons des mécanismes pour encourager au partage.

− Inciter les entreprises à apprendre de leurs pairs. A l'instar du syndrome « le savoir égale le pouvoir » cité plus haut, le syndrome du « pas inventé ici » touche de nombreuses organisations. Il est renforcé par certains dirigeants qui bloquent une information susceptible de faire penser que d'autres sont plus compétents. Les luttes de pouvoir peuvent aussi amener certains managers à prétendre que le savoir-faire des autres unités n'est ni unique ni précieux. Là encore, des mécanismes pour contrecarrer ce type d'attitude seront proposés par la suite.

− Concevoir et établir des passerelles efficaces permettant le transfert de connaissance (notamment pour le savoir tacite) entre les filiales. Beaucoup de connaissances précieuses reposent dans les têtes, dans les schémas de comportement ou dans le savoir-faire d'individus ou d'équipes ; par exemple, la vision du développement futur d'une technologie donnée ou les compétences pour gérer les comptes clients internationaux. En déployant efforts et investissement, il serait possible d'organiser et de codifier une partie de ce savoir tacite.

Cadre d'analyse et d'action

Nous avons examiné les quatre grandes possibilités de création de valeur dont seule l'entreprise mondiale peut bénéficier. Pour transformer ces possibilités, la société doit optimiser sa structure et son management sur une base globale, pour chacune des fonctions dans sa chaîne de valeur, telles que la R&D, la fabrication, la vente et le service après-vente.

La figure 2 propose, à l'aune de trois dimensions essentielles, un cadre d'évaluation de la meilleure organisation globale pour chacun des maillons de la chaîne de valeur. En se fondant sur cette évaluation, l'entreprise doit concevoir et mettre en œuvre des actions pour éliminer ou du moins réduire celles qui ne sont pas les meilleures.

● Concevoir une organisation optimale. Pour chacune des activités dans la chaîne de valeur, l'organisation doit englober les trois considérations suivantes :

− Le nombre de sites où l'activité sera menée

Il s'agit de garantir une exploitation maximale des économies d'échelle et permettre d'atteindre la masse critique dans chaque site.

− Le choix des sites

Il s'agit d'optimiser la compétitivité des activités en termes de qualité et de coûts et de réduire les risques politiques, économiques et de change associés.

− Une « charte » pour chaque site

Elle vise à éliminer les doubles emplois inutiles entre les sites.

Trois organisations habituelles sont présentées ci-dessous :

Trois organisations possibles

1. Concentration en un seul site.
Le système centralisé de réservation de Marriott, par exemple.

2. Des centres d'excellence différenciés.
Par exemple, les centres spécialisés par programme de véhicule de Ford.

3. Dispersion en unités locales ou régionales.
Le recrutement et la formation chez McDonald's, par exemple.

● Etablir des compétences de niveau mondial. Pour profiter pleinement de la mise en place d'une architecture optimale, l'entreprise doit absolument établir dans chaque site les compétences requises. L'expérience a montré qu'une entreprise peut souvent implanter sa production dans un pays où les coûts salariaux sont faibles tout en obtenant des niveaux de productivité et de qualité de premier rang. Motorola et Siemens l'ont fait tous les deux en Chine.

● Assurer une coordination mondiale. Les dirigeants doivent promouvoir la coordination du réseau global entre les unités qui mènent les mêmes activités (par exemple, deux laboratoires de R&D, ou deux centres de production) et entre les unités menant des activités complémentaires (entre les unités de fabrication et d'approvisionnement, par exemple, ou encore entre la fabrication et le marketing). Ils doivent également permettre le transfert de connaissances et de compétences entre les sites.

Pour atteindre cet objectif, le management doit susciter la motivation, voire l'empressement des dirigeants des diverses filiales à coopérer et mettre en place les mécanismes qui rendent possible une telle coopération.

Certains mécanismes sont très efficaces pour créer ce désir de coopérer parmi les dirigeants travaillant dans différentes filiales et notamment :

− Un système d'incitations qui conditionne au moins une partie des primes d'un directeur de filiale aux performances régionales ou globales de l'entreprise. Procter & Gamble, par exemple, tient compte à la fois des performances nationales et de celles réalisées sur le plan régional dans le calcul annuel des primes d'incitation des directeurs nationaux.

− Accorder une forte visibilité aux individus qui obtiennent d'excellents résultats grâce à leur collaboration avec d'autres filiales. Procter & Gamble fait ainsi connaître comme « modèles de réussite » les managers qui ont montré leur volonté et leur capacité à réussir une coordination transfrontalière.

Les mécanismes suivants rendent la coopération possible :

− Des règles et procédures formelles favorisant la communication. Par exemple, l'utilisation de formats standards pour les rapports, de terminologie et de langue communes ou encore la distribution régulière de rapports aux responsables concernés. Le système Abacus d'Asea Brown Boveri est un parfait exemple de système formel de communication efficace.

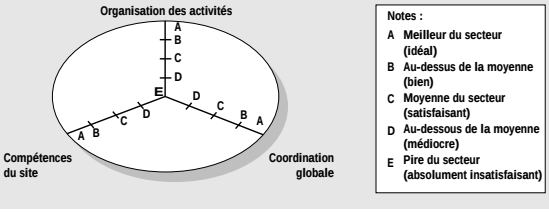
− La mise en place d'équipes mondiales/régionales, de conseils fonctionnels et de comités permanents pour permettre aux dirigeants clefs de plusieurs filiales de communiquer régulièrement entre eux, face à face. Les « category teams » transfrontaliers de Procter & Gamble sont un exemple de forum de coordination efficace.

− Investir pour que les dirigeants des diverses filiales apprennent à se connaître et à se faire mutuellement confiance. On peut y parvenir en réunissant, par exemple, des managers de plusieurs filiales dans des programmes de développement des dirigeants, en organisant une rotation entre les sites et en favorisant l'apprentissage des langues afin que ces rencontres soient productives. ●

Résumé

Il ne suffit pas qu'une entreprise soit présente sur le plan mondial pour en dégager automatiquement un avantage concurrentiel. Elle doit mettre à profit les possibilités de création de valeur qu'offre cette présence globale. Vijay Govindarajan et Anil Gupta détaillent les quatre principales opportunités générées et expliquent comment les chefs d'entreprise peuvent en tirer le meilleur profit. Ils concluent en proposant un cadre indiquant comment une entreprise peut créer la meilleure organisation globale pour sa chaîne de valeur.

Cadre d'évaluation des activités de la chaîne de valeur — Figure 2



Richard A. D'Aveni

Richard A. D'Aveni est professeur de gestion stratégique à l'Amos Tuck School of Business Admnistration du Dartmouth College.

L'ère de l'hyperconcurrence

L'incessante course à l'innovation, le cycle de vie raccourci des produits, la généralisation d'une stratégie agressive de prix et de compétences ont changé les règles du jeu de la concurrence et favorisé l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises audacieuses.

RICHARD A. D'AVENI

Depuis le début des années 80, un changement profond de la nature de la concurrence déstabilise peu à peu les industries et les économies nationales. Dans cette nouvelle ère de l'« hyperconcurrence », de nouveaux venus nationaux et étrangers pénètrent sur les marchés avec une férocité telle qu'ils renversent les oligopoles nationaux et les leaders bien établis dans leur secteur. Pour citer un exemple, des sociétés telles que Microsoft, Intel, Compaq ou Dell ont réussi à battre en brèche le bastion IBM, autrefois invincible.

L'hyperconcurrence est caractérisée par une rivalité sans cesse croissante, qui peut prendre la forme d'une course à l'innovation, d'un raccourcissement du cycle de conception et de vie des produits, d'une compétition fondée sur une stratégie de prix et de compétence agressive ou d'une nouvelle approche du service offert aux clients.

Les « hyperconcurrents » se livrent une lutte sans merci pour se repositionner et laisser leurs adversaires sur la touche. En étant « orientés client », en faisant de leurs fournisseurs des partenaires et en s'attaquant de front à leurs rivaux, ces hyperconcurrents qui jouent sur une scène mondiale bouleversent les normes et les règles établies par les oligopoles nationaux.

Dans ce contexte, l'entreprise doit prendre l'initiative pour gagner. Un hyperconcurrent doit offrir à ses clients un service meilleur que celui de ses rivaux et lancer des actions dont ses concurrents sont incapables et auxquelles ils ne réagiront pas, voire même qu'ils ne comprendront pas.

Si votre entreprise s'en tient à une stratégie défensive au lieu de foncer pour perturber la concurrence, elle se retrouvera tôt ou tard en position de faiblesse. Les jours de l'avantage compétitif durable fondé sur la qualité, les compétences et les barrières à l'entrée sont terminés.

Quatres moteurs

A l'origine de l'hyperconcurrence, on peut identifier quatre grands facteurs, qui ont permis à des entreprises astucieuses d'accéder plus facilement aux marchés ou de changer les règles du jeu qui jusque-là assuraient la domination de leaders inexpugnables.

● Dans le monde entier, les clients exigent une qualité meilleure à moindre prix. Comme aux Etats-Unis et ailleurs, des concurrents étrangers offrant des prix plus bas ont fait leur entrée avec des produits de qualité, pour, dans un deuxième temps, se tailler d'importantes parts de marché.

● L'évolution technologique rapide et la révolution de l'information facilitent la pénétration des marchés.

Du fait de la convergence technologique, les entreprises dans le secteur des télécommunications, de l'électronique grand public, des logiciels et des loisirs voient leurs marchés respectifs s'interpénétrer de plus en plus. Au grand dépit des principaux leaders du secteur bancaire tels que Citibank, les technologies de l'information ont permis, par exemple, au premier constructeur de voitures du monde et au premier opérateur de télécoms de fournir des services financiers tels que les cartes de crédit.

Les technologies de l'information menacent de changer les règles du jeu de la distribution, de la prise des commandes, de la vente et de la fourniture de produits ou de services sur mesure. Cette évolution technologique ébranle des barrières à l'entrée qui étaient insurmontables et protégeaient les leaders dans un pays ou un secteur donné. Elle rend, en outre, obsolètes les savoir-faire qui détenaient de longue date des avantages compétitifs dans la distribution, la vente ou ailleurs.

● Une nouvelle génération de concurrents très agressifs est en train d'émerger.

Grâce aux subventions publiques ou à la création de grandes alliances (comme, au Japon, les « keiretsu » et les associations informelles comparables aux conglomérats « zaibatsu » de l'avant-guerre), des entreprises réussissent à se constituer des ressources financières importantes qu'elles utilisent pour attaquer sur le front de la concurrence. Nombre d'entre elles sont prêtes à perdre de l'argent pendant des années uniquement pour entrer sur de nouveaux marchés ou à détruire les places fortes de leurs principaux concurrents pour capturer des marchés dotés d'un potentiel à long terme ou d'une portée stratégique.

● Les politiques des Etats entraînent une disparition des barrières à l'entrée.

Tant que les barrières nationales à l'entrée sont fortes, certains groupes sont à même de réaliser des bénéfices en augmentant leurs prix, car ils jouissent en pratique d'un pouvoir de monopole. S'ils sont les uniques acheteurs d'un produit ou d'un service particulier, ils peuvent faire pression sur leurs fournisseurs pour qu'ils baissent leurs prix. Une quasi-collusion tacite avec leur rivaux prévient toute guerre des prix ou toute autre lutte qui pourrait les forcer à réduire leurs marges.

Désormais, la mondialisation a entraîné une réduction des obstacles tarifaires, et la tendance à la déréglementation et à la privatisation a permis à des concurrents étrangers et nouveaux de perturber des oligopoles établis de longue date. Certains pays, notamment le Japon et les pays européens, ont tenté de limiter l'impact de ces nouvelles tendances par le biais de réglementations ou de mesures fiscales. Ces efforts réussissent à ralentir la percée de l'hyperconcurrence sur certains marchés nationaux, mais ne pourront l'empêcher à terme. Pas plus que les idées, l'évolution technologique ne peut être freinée, sauf à payer un prix élevé. Les pays où règne un déséquilibre des échanges sont en butte à des pressions internationales croissantes pour ouvrir leurs marchés.

Souvent, les marchés protégés deviennent à terme moins compétitifs. C'est ainsi que se développe une économie à deux vitesses, comme en Italie ou au Japon, où certains secteurs sont affaiblis et se retrouvent à la traîne par rapport aux normes de qualité internationales, tandis que d'autres sont hautement compétitifs sur les marchés mondiaux.

On justifie ces inefficacités en arguant de la nécessité de protéger l'emploi, mais, en fin de compte, les consommateurs doivent payer un prix plus élevé pour des produits de qualité inférieure. Au Japon, par exemple, le coût de la vie est artificiellement élevé à cause des prix excessifs de l'immobilier, de systèmes de distribution inefficaces et de produits trop chers dus à un marché intérieur protégé.

Les consommateurs finissent par prendre conscience que le maintien des emplois n'est souvent qu'une excuse pour protéger les oligopoles, les élites fortunées et les administrations publiques qui profitent de l'ordre social existant. En conséquence, même si l'hyperconcurrence n'est pas encore présente partout, la plupart des pays ne peuvent y faire obstacle sans payer un prix social élevé.

Stratégies d'entreprise

Les entreprises hypercompétitives récoltent les fruits de la mutation du marché, car elles ont compris que les règles du jeu ont changé et que les barrières qui autrefois protégeaient les leaders de tel ou tel secteur se sont sensiblement affaiblies.

Dans ce nouvel univers, ce sont les perturbateurs les plus audacieux et les plus rapides qui gagnent. Les vieilles entreprises établies qui s'en remettent à des stratégies défensives telles que les barrières à l'entrée voient généralement leurs efforts condamnés à l'échec.

Dans un monde peuplé d'hyperconcurrents qui détruisent la concurrence classique et envahissent les marchés mondiaux, il devient plus difficile de planifier et d'avoir une vision à long terme. De fait, envisager l'avenir à long terme revient à rouler dans le brouillard avec les pleins phares allumés. La lumière, réfléchie sur les yeux du conducteur, l'éblouit et l'empêche de voir les virages.

Les entreprises qui, pour mettre en œuvre leur stratégie, se contentent de faire appel aux compétences existantes en les combinant de diverses manières sont souvent piégées par les limites inhérentes à cette démarche. Elle ne discernent pas les nouvelles opportunités lorsque ces dernières sortent du cadre

L'Art de l'Entreprise Globale

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de l'Entreprise Globale (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 4 décembre 1998 -

La Bourse plébiscite l'hyperconcurrence

Avec l'avènement de l'hyperconcurrence mondiale, les actionnaires désertent les grandes entreprises oligopolistiques pour se reporter sur les sociétés hypercompétitives. Il arrive qu'un secteur entier perde sa valeur, mais c'est l'inverse qui se produit lorsque les hyperconcurrents stimulent la croissance ou qu'une amélioration de la productivité compense largement la baisse des prix.

En 1997 et au début de 1998 aux Etats Unis, par exemple, bien que l'hyperconcurrence ait fait subir une forte pression aux prix, le marché boursier se portait bien et l'économie montrait une belle santé.

Dans un premier temps, l'hyperconcurrence a provoqué de grandes perturbations sociales, mais aujourd'hui de nombreuses sociétés américaines ont su s'y convertir. Ces entreprises, qui offrent des produits ou des services de bonne qualité à bas prix, stimulent la consommation domestique et ont trouvé de nouveaux marchés à l'export, sur lesquels elles sont en mesure de concurrencer des producteurs qui bénéficient d'une main-d'œuvre moins chère. En conséquence, les Etats-Unis connaissent un phénomène réputé impossible, à savoir une croissance sans inflation.

Une enquête basée sur 200 secteurs et plus de 3.000 entreprises, publiée dans « Organization Science » (mai-juin 1996) par L.G. Thomas de l'université d'Emory, révèle d'ailleurs que le marché boursier américain préfère les entreprises des secteurs où la rivalité entre concurrents est la plus agressive.

Thomas a découvert qu'avant l'irruption de l'hyperconcurrence aux Etats-Unis, la valeur boursière des entreprises diminuait là où la concurrence se renforçait. En revanche, dans les années 80 et 90, la guerre des prix, la lutte pour le développement des produits et la guerre de la publicité ont fait monter la cote des actions, sans doute parce que les entreprises concernées atteignaient un niveau de compétitivité mondiale sans équivalent.

Les grands gagnants de cette évolution sont les entreprises audacieuses et énergiques dotées de ces deux grandes aptitudes que sont la souplesse et la créativité. Elles créent la surprise et sont constamment le moteur des grandes perturbations sur leurs marchés, forçant chacun à réagir. Il semble donc que pour être en sécurité à l'heure de l'hypercompétition, la seule solution consiste à se trouver dans l'œil du cyclone.

© Yates/SABA/REA

Chaîne de montage automobile de General Motors. Pour le consommateur américain, dans les années 60 une automobile devait être puissante, les années 70 ont privilégié la faible consommation d'essence, les années 80 la fiabilité et les années 90 la sécurité.

des compétences actuelles – même « modernisées » – et ne résultent pas directement de la situation d'aujourd'hui.

Il faut donc concevoir une nouvelle stratégie en sachant créer la surprise, par exemple en transformant des faiblesses en futurs points forts. L'essentiel n'est pas tant d'exploiter les compétences existantes que de surmonter ses faiblesses. Cela oblige une entreprise à acquérir des compétences nouvelles plus vite et à moindre coût, tout en exploitant ses compétences actuelles en les diffusant rapidement (notamment par le biais de contrats de licence).

Le succès de la nouvelle marque Saturn de General Motors, par exemple, s'explique par la capacité de GM à surmonter ses anciennes faiblesses vis-à-vis de Toyota : les voitures Saturn offrent une qualité de niveau mondial, un réseau de concessionnaires proposant un excellent niveau de service et une satisfaction du client meilleure que Mercedes (pour beaucoup moins cher).

Les nouvelles règles semblent à première vue aller à l'encontre du bon sens : dominer ses faiblesses pour les transformer en points forts plutôt que de se concentrer sur ses atouts, diffuser rapidement les compétences, mener une concurrence agressive sur les prix et la qualité au risque de rogner sur les marges, s'attaquer aux points forts des concurrents, ouvrir des brèches dans les barrières à l'entrée, rendre tout avantage compétitif impossible à conserver dans la durée et gagner grâce à une série d'initiatives sur les produits qui ne sont pas entravées par une vision à long terme, contrairement à ce que recommanderaient les responsables de la planification.

Comme ces règles sont en contradiction flagrante avec la logique dominante en matière de stratégie, nombreux sont ceux qui les jugent inacceptables, et c'est là que réside le principal avantage pour l'hyperconcurrent. Lorsqu'une entreprise est perturbée au point qu'elle ne sait plus quoi faire ni pourquoi son concurrent est en train de gagner, elle risque de commettre des erreurs stratégiques en respectant les anciennes règles du jeu ou en attendant de comprendre ce qui se passe avant d'agir.

Résumé

L'« hyperconcurrence », autrement dit l'irruption perturbatrice sur les marchés existants de nouvelles entreprises souples et créatives, est en passe de devenir la norme dans le commerce mondial. Le succès des entreprises hyperconcurrentielles est fondé sur une innovation rapide, des cycles raccourcis de conception et de vie des produits, une concurrence agressive et une nouvelle façon de répondre aux attentes des clients.

Pour faire partie de ces gagnants, il ne suffit pas d'exploiter les compétences existantes.

Aujourd'hui, le seul moyen de gagner de parts de marché et d'accroître la rentabilité totale consiste à perturber les schémas mentaux de l'adversaire en créant la surprise avec rapidité et audace. Plus la confusion chez le concurrent est grande, plus l'hyperconcurrent aura du temps pour réaliser des profits avant d'être rattrapé ou contré.

Les entreprises hypercompétitives ne peuvent conserver leur avantage que tant que la concurrence reste assommée, pétrifiée. Lorsqu'elle réagit, l'hyperconcurrent peut voir son avantage réduit à néant. Ainsi, il ne suffit plus d'être « orienté client » ou de proposer un produit ou un service différencié, voire unique, pour l'emporter, car d'autres peuvent fort bien imiter ces avantages.

Perturber les concurrents ?

Les avantages compétitifs ne sont pas toujours sapés par des attaques directes. Dans de nombreux cas, des compétences perdent leur valeur tout simplement, parce que les tendances du marché ou les initiatives des adversaires les rendent obsolètes.

Ainsi, l'un des moyens d'affaiblir des leaders bien établis consiste à exploiter le changements de situa-

tion de la concurrence (voir encadré industrie automobile américaine ci-contre). Pour ce faire, il existe plusieurs possibilités, en agissant soit sur le plan du produit, soit sur celui des facteurs (inputs).

Sur le plan du produit, l'hyperconcurrent peut revoir le prix et la qualité, ou modifier la délimitation du secteur en regroupant ou en dissociant les produits. Sur le plan des facteurs il est possible d'intervenir sur le savoir-faire, sur les compétences ou sur d'autres facteurs essentiels au succès ; on peut également agir sur la quantité de ressources mobilisées pour gagner.

● **Perturber le marché du produit**

Première option pour modifier le jeu de la concurrence : redéfinir la qualité et l'offrir à un prix inférieur.

Dans l'exemple de l'automobile, on voit que les compétences nécessaires pour construire des véhicules fiables et consommant peu d'essence ne sont plus très utiles, car les goûts des consommateurs ont évolué. Ainsi, peu à peu, la définition de la qualité sur le marché automobile américain a-t-elle évolué : dans les années 60, elle s'incarnait dans de grosses voitures puissantes ; les années 70 privilégièrent une faible consommation d'essence, puis ce fut le tour de la fiabilité dans les années 80, et, enfin, dans les années 90, de la sécurité.

Les acheteurs souhaitent trouver ces caractéristiques dans leur véhicule, qu'il s'agisse d'un modèle de luxe, d'une voiture familiale ou d'un véhicule bas de gamme. Cette évolution des préférences des clients s'explique en partie par les changements démographiques, avec le vieillissement des enfants du baby-boom, devenus parents à leur tour.

Elle résulte également d'une concurrence active qui a fait baisser les coûts de la sécurité. Le coût d'un Air Bag installé, par exemple, est passé de plus de 1.200 dollars à quelque 100 dollars en moins de cinq ans, du fait d'une réduction agressive des coûts de la part des fabricants d'Air Bag, et de nouvelles méthodes de montage mises en place par les constructeurs.

Deuxième option : modifier la donne et la délimitation d'un secteur en dissociant les produits ou en les regroupant.

Le secteur de la santé est une bonne illustration du regroupement de produits : aux Etats-Unis, les prestataires de soins et les organismes de financement (assurances, mutuelles...) sont en train de fusionner en un seul secteur, ce qui met les compagnies d'assurances traditionnelles dans une position défavorable vis-à-vis de grandes entreprises nationales qui souhaitent maîtriser les coûts de la santé.

Dans d'autres secteurs, un produit ou un service est offert avec l'achat d'un autre. Ainsi, on donne des téléphones mobiles pour vendre les services d'accès aux lignes téléphoniques, ce qui perturbe le marché des fabricants de téléphones qui espèrent réaliser des bénéfices en vendant leur matériel.

Les cas de Microsoft et d'Intel illustrent la dissociation d'un secteur : celui des ordinateurs personnels. Aujourd'hui, ces deux fournisseurs récupèrent une bonne partie de la valeur autrefois créée par les assembleurs de PC.

Ces opérations de dissociation et de regroupement sont souvent simultanées. Dans le secteur des services financiers, par exemple, certaines banques se spécialisent dans les services sans guichet, tandis que d'autres regroupent des services autrefois fournis par les agents de change, les fiscalistes, les compagnies d'assurances et les fonds communs de placement.

● **Perturber le marché des facteurs (inputs)**

Une première option est de redéfinir le savoir-faire essentiel au succès ou d'accélérer radicalement le redéploiement de nouvelles compétences accumulées dans un autre secteur.

Dell Computer offre un bon exemple d'une entreprise connue qui a remodelé sa chaîne de valeur pour y inclure de nouvelles compétences et augmenter considérablement la valeur offerte aux consommateurs.

Avec sa stratégie de vente directe et de commande via l'Internet ou le téléphone, son système de fabrication de « montage sur commande » et l'externalisation de la fonction livraison, Dell a été en mesure d'offrir des produits sur mesure à des prix nettement inférieurs à ceux d'IBM ou de Compaq, qui, eux, ont conservé une distribution traditionnelle et des systèmes de compétences intégrés verticalement.

Une seconde option consiste à étoffer les ressources qui financent les attaques contre la concurrence.

Autrefois, il était fréquent de voir les entreprises se battre individuellement les unes contre les autres. Aujourd'hui, ce sont des alliances mondiales qui concurrencent d'autres alliances mondiales.

On voit parfois de grandes sociétés attaquées par un « essaim d'abeilles » qui arrivent de toutes les directions à la fois. Sears, par exemple, a été attaqué simultanément par les détaillants discount, les grands magasins haut de gamme, les chaînes de quincaillerie franchisées, les boutiques de proximité traditionnelles et les « category killers » (c'est-à-dire les détaillants spécialisés, tel Toys'R'Us) dans le secteur des jouets, des appareils électriques et de l'électronique grand public.

Ainsi, même de petites entreprises agissant tacitement de concert peuvent conjuguer leurs forces et leurs ressources pour peser efficacement contre des concurrents beaucoup plus grands. ●

Automobile : le changement de donne concurrentielle a joué en faveur des américains

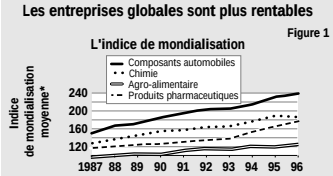
Il fut un temps où les voitures japonaises étaient souvent plus fiables que les véhicules fabriqués par des constructeurs américains. Malgré tout, les constructeurs américains ont su résister au défi japonais et conserver l'essentiel de leur part de marché aux Etats-Unis.

Cela s'explique notamment par un changement des critères de compétitivité. Les consommateurs se sont mis à vouloir une sécurité à bas prix et les constructeurs américains ont su leur donner rapidement ce qu'ils souhaitaient, avec notamment des carrosseries renforcées, des Air Bag, des freins antiblocage. Les Japonais, pour leur part, ont mis longtemps à réagir. Leur système de conception et de fabrication était entièrement axé sur l'amélioration de la fiabilité et la diminution de la consommation d'essence. La sécurité n'était pas au premier plan.

Même Volvo, autrefois leader dans le créneau de la sécurité, s'est laissé prendre au dépourvu. Le constructeur suédois proposait des voitures sûres, certes, mais à des prix beaucoup plus élevés. Ni les constructeurs japonais ni Volvo n'ont su réagir efficacement à l'évolution vers une sécurité accessible à tous.

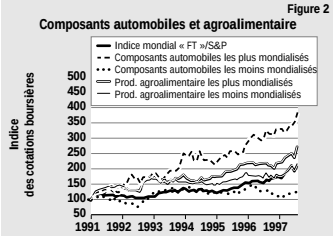
Autre facteur de premier plan, les fluctuations des taux de change : avec le yen fort des années 90, les coûts de production des usines américaines se retrouvèrent parmi les plus bas du monde.

Une stratégie mondiale est rentable

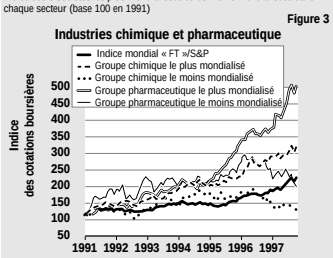


* Indice de mondialisation défini dans « Performance Effects of Globalisation », étude conjointe Citibank/université d'Oxford

Sources : Citbank, université d'Oxford

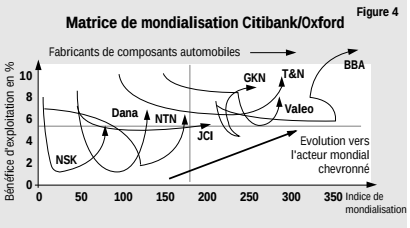


Indice des 8 sociétés les plus mondialisées et les moins mondialisées dans chaque secteur (base 100 en 1991)



Indice des 8 entreprises les plus mondialisées et les moins mondialisées dans chaque secteur (base 100 en 1991)

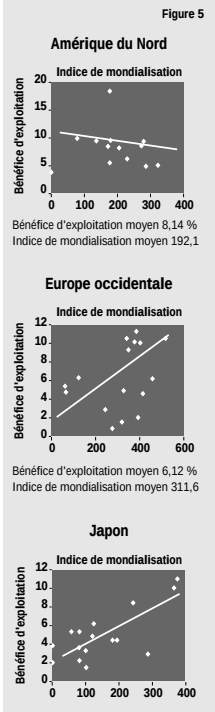
Source figures 2 et 3 : Datastream



Karl Moore et Peter Mason du Templeton College de l'université d'Oxford ont étudié avec Citibank quatre secteurs de l'économie mondiale : les composants automobiles, la chimie, l'agroalimentaire et les produits pharmaceutiques. Ils ont examiné les 50 entreprises leaders de chaque secteur et leurs performances entre 1987 et 1996.

La figure 1 montre le « degré de mondialisation » d'une société sur une échelle pondérée basée sur les actifs étrangers et les ventes à l'international en pourcentage du chiffre total. Dans les quatre secteurs considérés, la mondialisation moyenne a augmenté entre 1987 et 1996.

Les figures 2 et 3 comparent les indices des huit sociétés les plus et les moins internationalisées dans chaque secteur à l'indice mondial « Financial Times »-Standard & Poors. Il est frappant de constater que les performances des entreprises les plus globales dépassent de loin celles des autres. La figure 4 montre les performances dans le secteur des composants automobiles, et identifie l'effet de la mondialisation sous forme d'une courbe en J. La plupart des entreprises internationalisées accusent un choc, mais, après quelques années d'expérience, connaissent une amélioration marquée de leurs performances par rapport à leurs concurrents moins mondiaux. La figure 5 présente les données 1996 dans le secteur des composants automobiles pour différentes régions. Ce sont les entreprises européennes qui profitent le plus de la mondialisation, et les entreprises américaines le moins. Cela s'explique par le fait que les fabricants américains jouissent d'un marché national plus vaste et historiquement protégé, alors que leurs homologues européens sont contraints de s'ouvrir au-delà de leurs marchés nationaux relativement fragmentés.



Apprentissage organisationnel et avantage concurrentiel

Pour beaucoup, l'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.

Bertrand Moingeon

Bertrand Moingeon est professeur au Groupe HEC et dirige HEC Management (centre de formation continue).

Amy Edmondson

Amy Edmondson est professeur à la Harvard Business School.

AMY EDMONDSON ET BERTRAND MOINGEON

Aujourd'hui, pour affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial, les organisations doivent développer leur capacité d'apprendre. Aux yeux de nombreux chercheurs et dirigeants d'entreprise, l'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source durable d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale (1). Mais le concept même obéit à des définitions très variables.

Qui plus est, l'analyse de l'avantage concurrentiel relève traditionnellement du domaine de la stratégie, alors que l'apprentissage appartient au champ des ressources humaines. La séparation entre les deux domaines contribue encore à obscurcir le rôle de l'apprentissage dans la compétitivité de l'entreprise.

Nos recherches ont permis de mettre en évidence deux formes distinctes d'apprentissage : l'*apprentissage du comment (« learning how »)* et l'*apprentissage du pourquoi (« learning why »)*.

● **L'apprentissage du comment**

Il recouvre les processus visant au transfert et à l'amélioration des compétences et des procédures. Le résultat escompté de cet apprentissage est la capacité d'exécuter une procédure avec précision sans nécessairement en comprendre le pourquoi.

● **L'apprentissage du pourquoi**

Il s'agit de comprendre le fonctionnement des choses. Une organisation peut développer sa capacité d'apprentissage du pourquoi de manière à pouvoir diagnostiquer des problèmes et expérimenter des approches différentes dans des situations complexes.

Ces deux formes d'apprentissage, du pourquoi et du comment, se retrouvent dans les théories de l'apprentissage. Certains théoriciens dans la lignée de James March définissent l'apprentissage comme l'acquisition et la diffusion de routines. D'autres, en particulier Chris Argyris, de Harvard, et Peter Senge, du MIT, considèrent l'apprentissage comme un processus collectif de diagnostic.

Si la distinction est importante sur le plan conceptuel, les deux approches ne s'excluent pas pour autant. Des personnes occupées à comprendre le pourquoi d'une situation peuvent acquérir des compétences nouvelles au cours de ce processus, compétences pouvant être formalisées et mémorisées par l'entreprise sous forme de routines. De même, l'opérateur qui apprend à se servir d'un nouvel équipement de production peut à cette occasion comprendre par déduction les raisons de l'efficacité d'une procédure spécifique.

Il est tentant de postuler que l'apprentissage du pourquoi est une activité supérieure, dans la mesure où il requiert un effort intellectuel plutôt qu'une simple répétition. Mais les deux formes d'apprentissage, du comment et du pourquoi, sont des sources vitales d'avantage concurrentiel pour l'organisation, l'une ou l'autre pouvant revêtir une importance plus ou moins grande en fonction des secteurs d'activité et des conditions du marché.

La recherche d'un avantage concurrentiel n'appelle pas nécessairement un changement radical. Certaines situations exigent une mobilisation efficace des compétences pour répondre à des critères relativement clairs de compétitivité comme l'amélioration de la qualité, des délais ou de l'étendue des services offerts. Dans ce cas, l'avantage concurrentiel sera lié à la capacité d'apprendre comment faire les choses, par exemple pour adopter un nouveau processus de production ou mettre en place un nouveau service.

Dans d'autres situations, en revanche, poser un diagnostic ou évaluer des opportunités de changement sera essentiel pour le succès de l'organisation ; il s'agira alors de comprendre le pourquoi afin de mieux analyser un besoin nouveau du client, d'identifier des barrières comportementales au changement, de diagnostiquer un problème au sein de l'équipe de management ou encore d'élaborer une stratégie d'entreprise novatrice.

Des interactions productives

L'apprentissage du comment implique le transfert et l'amélioration des compétences et des procédures existantes. Les programmes de réduction des erreurs ou d'accroissement de la productivité font appel à ce type d'apprentissage. Intel en offre un exemple saisissant (lire étude de cas ci-dessous).

L'apprentissage du pourquoi favorise l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans les situations où il est nécessaire d'établir et de maintenir des relations avec des partenaires.

Les travaux bien connus de Chris Argyris nous en fournissent l'illustration. Il montre en effet qu'il est possible à des individus de comprendre comment leurs propres « représentations » implicites sont en fait à l'origine de certaines difficultés d'ordre managérial qu'ils attribuaient jusque-là à des causes externes. A l'issue de ce processus, les apprenants sont capables de modifier leurs postulats implicites pour avoir des interactions plus productives.

A titre d'illustration, citons les recherches faites par Chrys Argyris auprès de Monitor, importante firme de conseil en stratégie. Dans un ouvrage intitulé « Savoir pour agir » (2), Argyris montre comment Monitor a développé sa capacité de diagnostic des dynamiques interpersonnelles, capacité utilisée aussi bien en interne que lors de collaborations avec ses clients sur des dossiers difficiles.

Pour en savoir plus sur ces nouvelles capacités − et déterminer quelle avait pu en être l'incidence sur l'avantage concurrentiel de Monitor −, nous avons interrogé des dirigeants et des consultants de la firme. Deux thèmes sont ressortis de ces entretiens : une amélioration des relations avec les clients et une plus grande efficacité grâce à une réduction des tensions personnelles internes. Le premier est facteur de différenciation, le second d'amélioration de l'efficacité.

La capacité de comprendre les causes de dysfonctionnement dans les relations avec la clientèle procure deux avantages notables : d'une part, cela permet d'éviter les interactions non productives qui conduisent le client à finalement rejeter des avis pertinents ; d'autre part, il est possible d'apprendre au client à rechercher par lui-même le pourquoi, autrement dit à identifier les facteurs de causalité au sein de sa propre entreprise. Toutes les personnes interrogées ont cependant reconnu que leurs clients ne sont pas tous prêts à accorder une égale importance à ce type d'apprentissage. Certains sont en quête de solutions simples, de recettes faciles à appliquer.

L'aptitude à analyser les causes de tensions personnelles au sein de l'organisation et à expérimenter de nouveaux comportements permet de réduire sensiblement le besoin de faire appel à des consultants. Cette capacité d'apprentissage du pourquoi requiert une forte implication des membres de l'entreprise et un investissement temporel important. Ainsi, la société Monitor a consacré plus de cinq années à sa mise en place, s'assurant par là même une avance que ses concurrents auront du mal à combler.

« Ressource immatérielle »

Lorsque le succès technique (en termes de rapidité, de cohérence, de productivité, de qualité et d'excellence produit) est le déterminant de la compétitivité d'une entreprise à l'échelle du marché mondial, la capacité d'apprentissage du comment représente une source importante d'avantage concurrentiel.

Lorsque le succès des relations est le facteur déterminant de la compétitivité d'une organisation ou de son efficacité interne, l'apprentissage du pourquoi est la source primordiale d'avantage concurrentiel.

Il est conseillé aux entreprises de développer ces deux formes d'apprentissage organisationnel. « Savoir comment » est indispensable dans toutes les situations où rapidité d'exécution et qualité sont importantes. « Savoir pourquoi » est crucial pour poser un diagnostic et développer des relations. En termes de compétitivité, le plus important est de savoir quand mettre à profit l'une ou l'autre forme d'apprentissage. Pour une organisation, se doter de la capacité d'exploiter la « ressource immatérielle » appropriée est une étape indispensable pour s'affirmer à l'échelle mondiale comme une organisation apprenante compétitive. ●

(1) « Organizational Learning and Competitive Advantage », de Bertrand Moingeon et Amy Edmonson (éd.), Sage, Londres, 1996.

(2) « Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », de Chrys Argyris, avec Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa, InterEditions, Paris, 1995.

Résumé

Pour beaucoup, l'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source durable d'avantage concurrentiel à l'échelle mondiale. Mais en quoi consiste-t-il ? Selon Amy Edmondson et Bertrand Moingeon, l'apprentissage organisationnel revêt deux formes distinctes : dans un cas, il s'agit d'« apprendre comment » faire les choses et, dans le second, d'« apprendre le pourquoi » des choses. Chacune de ces formes peut constituer une source précieuse d'avantage concurrentiel.

ÉTUDE DE CAS

Intel : l'apprentissage du comment en pratique

Pour illustrer l'avantage concurrentiel qu'une organisation peut tirer de l'« apprentissage du comment », prenons l'exemple d'Intel Corporation.

Intel, fabricant de processeurs, maintient sa position de leader dans l'industrie informatique grâce à un ensemble exceptionnel de capacités organisationnelles. L'avance scientifique qui lui a permis de développer une technologie révolutionnaire, la gestion des relations extérieures qui lui permet de peser sur le choix des normes dans son secteur d'activité et l'efficacité de son organisation interne sont parmi les facteurs qui expliquent la croissance impressionnante d'Intel au cours des vingt dernières années.

Mais ce qui est particulièrement intéressant, c'est la capacité d'Intel d'assurer la montée en charge de plus en plus rapide de sa production pour de nouvelles générations de produits dont le cycle de vie ne cesse de se réduire. Sur un marché en forte expansion, la croissance exponentielle du chiffre d'affaires de la société n'aurait pas été possible sans cette capacité. La qualité des produits et les rendements de production sont deux facteurs critiques dans l'industrie des microprocesseurs.

Les coûts de production d'Intel sont loin d'être les plus bas du secteur. La société a choisi de battre la concurrence sur le terrain de la rapidité de mise sur le marché de nouvelles technologies, en raccourcissant les délais entre la phase d'études techniques et la production en série. Pour cela, Intel a mis au point un processus d'apprentissage du comment baptisé « Copy Exactly », qui vise à accélérer le transfert de technologies nouvelles des laboratoires de recherche et développement aux unités de fabrication.

Copy Exactly est à la fois une philosophie et un système de formation des salariés − ingénieurs et techniciens −, qui passe par une exacte réplication des procédures en vue de transférer les technologies d'un site à un autre.

Bien que les produits de la concurrence soient aussi avancés techniquement que ceux d'Intel, sa vitesse de réalisation, autrement dit sa capacité à passer rapidement à une production en série, lui a permis de s'implanter massivement sur un marché en forte expansion.

Ce succès s'explique également par le savoir-faire technologique d'Intel et sa politique agressive d'investissement dans des unités de production nouvelles. Mais sa capacité à former des milliers de salariés à un raccourcissement des délais, dans le cadre de nouvelles procédures de fabrication, compte aussi pour beaucoup dans la réussite de l'entreprise.

Leif Sjöblom

Leif Sjöblom est professeur de comptabilité et de contrôle de gestion à l'IMD. Son champ de recherche inclut le secteur des télécommunications, la mesure de performance et la gestion des coûts.

Anticiper les attentes du consommateur

Des technologies en constante évolution, des consommateurs aux envies changeantes, une déréglementation qui s'accélère : voici les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises qui veulent réussir dans un monde où la concurrence est exacerbée.

LEIF SJÖBLOM

La concurrence issue de la mondialisation est de plus en plus acharnée. Quatre facteurs expliquent le renforcement de la concurrence mondiale : l'évolution des attentes et des goûts des clients, les changements technologiques, la déréglementation et les forces régionales.

● **L'évolution des attentes des consommateurs**

Les attentes des consommateurs en matière de qualité, de service et de prix sont plus fortes que jamais et continuent à augmenter. Parallèlement, il devient de plus en plus difficile de prédire leurs préférences futures.

Par exemple, l'adhésion massive des consommateurs à Internet a été surprenante, même pour des sociétés comme Microsoft. Rares étaient les entreprises qui avaient prédit l'immense succès de la téléphonie mobile, mais celles-ci en ont tiré des bénéfices substantiels.

Les entreprises qui comprennent vraiment et sont en mesure d'anticiper les besoins changeants des consommateurs seront probablement les gagnants de demain.

● **Les changements technologiques**

L'exemple le plus frappant d'un secteur touché par une évolution technologique ultrarapide est celui des ordinateurs personnels. Tous les mois, des PC de plus en plus puissants arrivent sur le marché. En même temps, les prix chutent. Les conséquences de ces changements ne se limitent pourtant pas au secteur de l'informatique. Les nouvelles technologies de l'information permettent aujourd'hui à bon nombre d'entreprises de conduire leur activité d'une manière qui, hier encore, était impossible, et à un moindre prix. Dans pratiquement tous les cas, la nouvelle technologie pourra soit réduire les barrières d'accès à un nouveau secteur, soit créer de nouveaux produits et des services de remplacement.

Par exemple, des start-up comme Amazon.com ont complètement révolutionné le secteur de la librairie de détail en utilisant l'Internet. Amazon.com offre une extraordinaire valeur client, à savoir le meilleur prix et la meilleure sélection de livres, tout en évitant la lourde infrastructure des autres détaillants.

Les produits bancaires et d'assurances se vendent quotidiennement sur Internet.

Au-delà de la vente directe de ces produits, l'Internet rend l'information relative aux prix mondiaux beaucoup plus accessible. Les consommateurs peuvent très facilement consulter le Net avant de décider ce qu'ils veulent acheter et où l'acheter. Ces tendances viennent juste de se faire jour et, pourtant, elles ont déjà clairement modifié la façon dont nous devons envisager la concurrence à venir.

● **La déréglementation**

Pendant longtemps, une trop forte réglementation a représenté une barrière à l'entrée dans de nombreux secteurs. Au cours des dernières années, à l'exception notable des réglementations en matière d'environnement, la tendance globale est allée vers plus de déréglementation et moins d'intervention de l'Etat. Dans les secteurs récemment déréglementés, comme les télécommunications, l'eau, le gaz ou l'électricité, la concurrence a augmenté de façon phénoménale. Le gagnant est au bout du compte le consommateur qui bénéficie d'un meilleur service et d'un plus grand choix à des prix plus bas.

● **Les forces régionales**

Les disparités en matière de structures de coûts et de taux de croissance sont énormes entre les diverses régions du monde. La majorité des entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord ont des coûts salariaux nettement plus élevés que leurs concurrents mondiaux. Jusqu'à la fin de 1997, la plus forte croissance mondiale a été enregistrée en Asie.

Parallèlement, des blocs régionaux d'échanges à motivation politique ont vu le jour, comme l'Union européenne et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (Asean). L'objectif d'une région économique est, en termes simples, de maximiser les échanges à l'intérieur du bloc et de limiter les échanges entre blocs aux biens qui ne peuvent être produits localement. Les règles du jeu sont changeantes, ce qui renforce encore la concurrence.

Mutation dans les télécoms

Les télécommunications sont peut-être le secteur par excellence où ces quatre forces réunies entraînent une mutation.

Les deux sources principales de changement dans les télécoms ont été la déréglementation et l'évolution technologique. Il y a une vingtaine d'années, on considérait les télécoms comme un « monopole naturel », où l'investissement en infrastructure était tel qu'il n'était pas souhaitable d'autoriser la concurrence ou le double emploi. Ceci a donné lieu à la mise en place d'opérateurs nationaux protégés pour la poste, la télégraphie et le téléphone, qui présentaient des coûts d'infrastructure élevés et un service clientèle faible.

Grâce aux avancées dans la technologie du numérique, les coûts d'infrastructure ont considérablement baissé et une concurrence ouverte est devenue économiquement possible. Parallèlement, les exigences du consommateur ont évolué : il ne se contente plus de « la ligne fixe, uniquement vocale », mais souhaite bénéficier de la téléphonie mobile, de l'Internet et de toute une série d'autres services.

Là encore, même si les segments comme la téléphonie mobile ont connu une forte croissance partout au monde, c'est en Asie qu'elle a été la plus importante.

Deux types d'opérateurs ont émergé de ce changement : les anciens monopoles avec une structure de coûts élevés et de faibles compétences en matière de marketing, et les nouveaux opérateurs « partis de zéro » avec une structure de coûts plus faible et souvent d'excellentes compétences en marketing. Même si les ex-monopoles ont eu du mal à s'adapter à cet environnement changeant, ils s'en sont raisonnablement bien sortis face à la concurrence. Dans tous les cas, c'est le consommateur qui est gagnant.

Au cours des six premières années qui ont suivi l'ouverture du marché de la Grande-Bretagne, par exemple, le niveau de service a considérablement augmenté alors qu'en termes réels, les prix ont chuté d'environ 6 % par an.

Même si l'activité d'opérateur reste avant tout locale, celle de fournisseur d'équipement de télécoms est mondialisée depuis longtemps. Le tableau ci-contre fait apparaître le classement des dix principaux fournisseurs d'équipement en 1995. Même si le taux de croissance moyen de ces dix fournisseurs est « modeste » − 6,5 % −, les écarts importants entre les taux de croissance indiquent quels sont les gagnants et les perdants.

Il faut noter que les entreprises dont la croissance est la plus rapide sont celles qui se sont consacrées essentiellement aux nouveaux services, comme la téléphonie mobile. Les tout nouveaux acteurs tels que Nokia, qui ne faisait même pas partie des dix premiers il y a seulement quelques années, se retrouvent à présent

© Jim Leynse/SABA/REA

Nokia a toujours eu une excellente réputation en matière de technologie. Pourtant, une part importante de son succès est dû à sa bonne compréhension des mutations du marché.

parmi les entreprises les plus rentables du secteur et sont celles dont la croissance est la plus rapide.

Nokia a connu un succès phénoménal en utilisant les forces de changement du secteur. Il y a dix ans encore, c'était un petit conglomérat diversifié sur un marché intérieur très restreint. Il a su prévoir la croissance dans les télécoms et s'est recentré entièrement sur ce secteur. Comme son marché intérieur était limité, la croissance devait se faire à l'international. L'entreprise a donc dû mettre au point toute une série de compétences nouvelles, notamment la capacité de concourir sur les marchés mondiaux les plus compétitifs.

Nokia a toujours eu une excellente réputation en matière de technologie. Pourtant, une bonne partie de son succès est du à sa bonne compréhension des mutations du marché. Dans ce nouveau secteur déréglementé, Nokia a su prévoir que de nouveaux types de clients allaient apparaître, les « opérateurs partis de zéro ». Les besoins et attentes de ce genre de clients allaient être très différents de ceux des opérateurs déjà établis.

Les nouveaux opérateurs créent de la valeur en gérant l'interface client, en fournissant d'excellents services, en innovant sans cesse et en proposant de nouveaux services. Ils se concentrent essentiellement sur le marketing (leur principale compétence) et s'attendent à ce que les fournisseurs leur livrent des solutions techniques complètes qui leur permettent de se distinguer des ex-monopoles. Répondre aux exigences de ce segment implique avant tout que l'on soit capable de transformer la technologie la plus récente en produits et services que l'utilisateur final adoptera. En s'installant très tôt sur les marchés les plus vastes et les plus concurrentiels – l'Asie et la Grande-Bretagne récemment déréglementée – et en s'appuyant sur les nouveaux opérateurs, Nokia a su acquérir une excellente compréhension des besoins changeants des utilisateurs finaux. Cette compréhension peut à présent s'intégrer dans les nouveaux produits et services fondés sur la technologie la plus récente.

Les secteurs à maturité

Tous les secteurs ne sont pas aussi dynamiques que les télécoms et ne connaissent pas une croissance aussi rapide.

Un exemple de secteur mondial arrivé à maturité qui reste pourtant très concurrentiel est celui de la chimie. Il est dominé par les fournisseurs européens avec seulement deux entreprises américaines et une entreprise japonaise dans le classement des dix premières mondiales. Cependant, les entreprises connaissent à peu près toutes le même taux de croissance et le classement des principaux acteurs a très peu évolué au cours des dix dernières années. Seules les entreprises qui ont procédé à des fusions et acquisitions ont connu une croissance plus rapide.

Même si la dynamique du secteur semble être très faible, il existe plusieurs forces de changement.

L'un des grands défis réside dans la concurrence des marchés émergents tels que l'Asie, où la structure des coûts et les régimes de réglementations environnementales sont très différents. En réaction, beaucoup d'entreprises européennes ont été obligées de délocaliser leur production.

Un autre défi est l'évolution des attentes des clients tout au long de la chaîne de la valeur. Les entreprises qui ont réussi dans le secteur de la chimie ont, traditionnellement, essayé d'établir leur avantage grâce à leur gamme de produits, leur présence mondiale et un excellent soutien technologique. Cependant, elles n'ont pas toujours su apprécier le fait que bon nombre de leurs produits finissaient en biens de consommation, comme les détergents et les voitures. La demande pour ces produits, qui régit la demande en certaines spécialités chimiques, est très sensible aux changements dans les préférences des consommateurs.

Un regard sur la chaîne de la valeur des produits chimiques montre quels sont les défis que devra relever l'entreprise chimique de demain. L'équilibre du pouvoir dans la chaîne de la valeur se déplace vers l'aval. Partout dans le monde, les détaillants deviennent de plus en plus puissants. Les fabricants de biens de consommation sont obligés de dépenser une part de plus en plus importante de leurs recettes dans le marketing. Ils ont réagi à cette tendance en mettant la pression sur leurs fournisseurs et en développant des marques.

Les entreprises de produits chimiques se retrouvent ainsi dans une position difficile. L'une des réponses possibles est l'approche du « co-branding », comme « Intel Inside ». DuPont, la plus grande et la plus rentable des entreprises de ce secteur, a déjà déposé plus de 1.700 noms de marques. Parmi elles, on trouve de nombreuses marques très courantes, comme Teflon et Lycra. On pourrait également citer Nutrasweet et Gore-Tex. Cette tendance montre comment les entreprises essaient de plus en plus de comprendre les besoins des consommateurs et de transformer ces besoins en produits. ●

Les principaux fournisseurs d'équipement télécoms

Alcatel	Motorola	Lucent	Siemens	Ericsson	Nortel	NEC	Nokia	Fujitsu	Bosch
Recettes en dollars en 1995									Moyenne : 11.851
20.054	16.660	15.564	13.669	13.423	10.143	10.049	8.525	6.642	3.777
Croissance annuelle 1994-1995									Moyenne : 6,5 %
– 5,1 %	15,8 %	9 %	– 5,4 %	19,9 %	23,3 %	6 %	27,8 %	2,6 %	– 29,2 %
Ventes à l'étranger en 1995									
77 %	63 %	26 %	57 %	91 %	89 %	27 %	91 %	30 %	54 %

Source : ITU.

Résumé

La concurrence de plus en plus acharnée qui pousse à la mondialisation fera toujours des gagnants et des perdants. Certains managers voient une menace dans les tendances actuelles, alors que d'autres y perçoivent une opportunité. L'auteur de cet article examine les nouveaux défis auxquels les entreprises doivent faire face et en identifie quelques-unes qui profitent des forces du changement et les utilisent à leur avantage.

Les défis futurs

Des forces extérieures vont continuer à modifier la façon dont nous devons envisager la concurrence mondiale. Les technologies continueront d'évoluer, les attentes des consommateurs d'augmenter, et il semble qu'une déréglementation plus poussée soit plus la règle que l'exception.

Jusqu'à la dernière crise financière, on était pratiquement certain que l'essentiel de la croissance mondiale devait se produire en Asie (et peut-être en Amérique du Sud). Aujourd'hui, la situation n'est plus si claire. Certaines forces échappent à tout contrôle, alors que d'autres peuvent être infléchies. Les sociétés flexibles verront dans ces tendances plutôt des opportunités que des menaces, et elles trouveront un moyen de profiter du changement. Il y a deux leçons essentielles à tirer des entreprises qui réussissent :

● *Les entreprises qui réussissent tireront avantage des besoins changeants des utilisateurs finaux.* Etre proche du client et en comprendre les besoins est probablement la devise de management la plus connue et la plus souvent répétée. Même si, en fin de compte, ce sont les consommateurs qui paient un produit ou un service, rares sont les entreprises qui savent apprécier avec justesse les besoins de ces derniers. Les entreprises industrielles, qui sont souvent éloignées de l'utilisateur final, devront prendre les devants au lieu de se contenter de réagir à ces nouvelles tendances.

● *Les entreprises qui réussissent vont tirer avantage des évolutions technologiques.* Même si la bonne appréciation des besoins de l'utilisateur final est un élément décisif de succès, la capacité de transformer une bonne connaissance du marché en nouveaux produits et services est tout aussi importante.

Des stratégies globales pour la société de services

La mondialisation croissante de leurs grands clients oblige de plus en plus les sociétés de services aux entreprises à adopter une stratégie mondiale.

JANINE NAHAPIET

L'internationalisation n'est pas une nouveauté pour les sociétés de services, mais la mondialisation croissante de leurs grands clients crée de nouveaux défis. Pour les relever, elles doivent élaborer des démarches novatrices, notamment des stratégies de réseaux, afin d'être en mesure de gérer leur base de connaissances et leurs relations avec les clients.

Entre les années 1890 et le début de la Seconde Guerre mondiale, les sociétés d'audit ont accompagné l'expansion internationale des entreprises pour lesquelles elles travaillaient. Dans la période de l'après-guerre, les banques ont pris le relais, favorisant même l'internationalisation de l'économie. Depuis, les compagnies d'assurances, les agences de publicité et les cabinets juridiques ont également répondu aux demandes de leurs clients en investissant à l'international et en développant des produits et des services pour soutenir les activités internationales de ces derniers.

Aujourd'hui, la vague de globalisation submerge les entreprises de services professionnels elles-mêmes. La déréglementation, les nouvelles technologies et la concurrence internationale croissante y ont contribué, même si le facteur principal reste la globalisation accélérée des clients.

A mesure que les entreprises s'internationalisent, elles recherchent souvent des fournisseurs familiarisés avec les sociétés multinationales, capables de traiter avec elles sur l'ensemble de la planète et de leur proposer des services transfrontaliers cohérents et coordonnés.

La diffusion de marques régionales et mondiales, par exemple, exige le soutien d'équipes au niveau concerné, aussi bien dans l'entreprise cliente que dans l'agence de publicité. De même, la concentration géographique croissante de fonctions spécialisées telles que la recherche-développement ou la production nécessite souvent de faire appel à des équipes de consultants à l'échelle régionale ou mondiale.

Dans de nombreux secteurs, désormais, les clients achètent des services dans le monde entier. Par exemple DuPont et JP Morgan ont outsourcé récemment leur fonction informatique mondiale. De telles stratégies d'achat peuvent entraîner la signature d'un grand contrat mondial, tel celui accordé par IBM à Ogilvy & Mather ou par De Beers à J. Walter Thompson pour leur campagne de publicité mondiale.

Dans des domaines aussi divers que le transport, les services financiers ou juridiques, l'informatique, les télécommunications, la publicité, le conseil en gestion ou l'audit, il est devenu essentiel pour les sociétés de services d'être à même de proposer leurs services à l'échelle mondiale.

Nombre d'entre elles prennent d'ailleurs conscience que leur présence et leur expertise mondiales leur procurent un avantage compétitif réel, et cherchent à exploiter ce potentiel. C'est cette prise de conscience qui, depuis plusieurs années, régit la démarche de City Bank en matière de relation à long terme avec ses clients globaux, et qui a constitué un facteur important de la fusion des groupes d'audit et de conseil Coopers & Lybrand et Price Waterhouse.

De nouveaux défis

Pour tirer pleinement parti de ces nouvelles opportunités planétaires, les sociétés de services doivent opérer des choix dans deux domaines qui ne sont pas sans rapport :

● **Stratégie et organisation transfrontalières**

A mesure qu'ils réalisent l'intégration de leurs activités à travers le monde, les clients demandent souvent à leurs prestataires de services d'en faire autant. Cela exige une réflexion en profondeur sur les stratégies et l'organisation qu'il convient de mettre en place. Des travaux récents de recherche ont permis d'identifier deux dimensions importantes à prendre en compte.

Tout d'abord, il faut déterminer quel degré d'intégration transfrontalière procure des économies d'échelle, tout en conservant une démarche cohérente. Ensuite, il

Janine Nahapiet

Janine Nahapiet est directrice de l'Oxford Institute of Strategic and International Management et enseigne la gestion stratégique au Templeton College de l'université d'Oxford. Ses recherches portent, notamment, sur le rapport entre stratégie et organisation dans le contexte de l'économie mondiale.

faut évaluer la réactivité de l'échelon local qui doit répondre avec souplesse et précision aux besoins changeants dans des environnements différents.

En se positionnant sur le marché mondial, les sociétés de services doivent trouver le juste équilibre entre ces deux dimensions. Pour réaliser l'intégration mondiale, certaines organisations se dotent d'un ensemble de valeurs communes, comme l'« engagement d'excellence et d'éthique » (« commitment to excellence and fairness ») du partenariat Ove Arup, ou créent un système de capitalisation des connaissances visant à identifier et à encourager les meilleures pratiques sur l'ensemble du globe, comme, par exemple, le « Catalogue des ressources en savoir » (« Knowledge Resource Directory ») de la firme de consultants McKinsey.

En même temps, les sociétés souhaitent conserver une autonomie nationale pour certaines activités. Après s'être internationalisé pour suivre ses clients − des multinationales américaines − sur la scène mondiale, le cabinet juridique Baker & McKenzie a jugé qu'il devait néanmoins pratiquer le droit local pour assister ses clients et que, pour ce faire, la meilleure solution consistait à créer un réseau international d'associés locaux.

Il convient de préciser que lorsqu'un client fonctionne sur un mode multinational plutôt que réellement mondial, ce sont les entités nationales des sociétés de services qui, vraisemblablement, assument l'essentiel des responsabilités vis-à-vis de ce client.

● **Gérer la relation client**

Il existe diverses façons de gérer les rapports avec la clientèle, qui vont de la gestion de projet à la gestion de la relation (voir figure ci-dessous).

Dans la gestion de projet traditionnelle, les services sont planifiés et fournis projet par projet. Ces projets peuvent être complexes et associer plusieurs pays, ce qui exige des contacts suivis avec les clients. Un même client peut d'ailleurs être à l'origine de plusieurs projets.

Avec ce système, toutefois, la relation avec le client n'est pas considérée a priori comme durable, et les projets ne sont pas gérés dans la perspective d'une continuité. Les échanges sont foncièrement épisodiques, dans l'optique d'une transaction. Les réponses aux appels d'offres sont préparées dans l'esprit d'un « concours de beauté ». C'est à chaque fois la firme la « mieux-disante » qui remporte le contrat et le gère selon ces critères.

Pour le client, cette relation projet par projet présente l'avantage de la souplesse et d'un prix calculé au plus juste, tout en lui offrant de bonnes chances de choisir le prestataire de services qui correspond le mieux dans chaque cas. Pour la société de services, elle autorise également une grande flexibilité, évite une dépendance excessive envers quelques clients et permet de développer des compétences spécialisées.

A l'inverse, la gestion relationnelle se fonde sur la continuité, l'interdépendance et le partenariat dans la durée ; elle accorde au moins autant d'importance à la « part de client » qu'à la part de marché.

La gestion relationnelle exige un investissement important dans la connaissance et la compréhension du client, afin de développer un échange qui aille au-delà des limites de projets isolés. Elle est fondée sur la conviction que le partenariat a une valeur et est apprécié, et que, en tant que tel, il constitue un puissant facteur de différenciation sur des marchés où les services sont souvent considérés comme de simples produits de base.

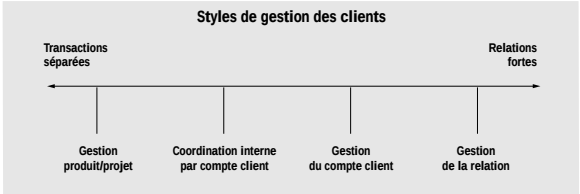
En poussant la réflexion, on peut dire qu'une gestion réellement mondiale des comptes clefs ou de la relation vise à établir des contacts forts et intégrés avec chaque client sur l'ensemble de la planète, afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Elle implique que le prestataire de services gère consciemment ses relations commerciales à l'échelle mondiale avec un client international, et qu'il crée de la valeur sur la durée, en reliant les activités au-delà des projets individuels, des entités organisationnelles et des frontières.

La valeur du travail en réseau

Pour mieux comprendre en quoi la gestion globale de la relation client crée de la valeur, il faut la considérer comme un ensemble de processus en réseau sans limites géographiques.

Deux types de réseaux sont particulièrement importants dans ce contexte :



Etablir une relation de qualité...

Les sociétés de services sont généralement confrontées à quatre grands problèmes lorsqu'elles souhaitent établir des relations « planétaires » avec leurs clients :

● **Arriver à une bonne compréhension du client et de son mode de fonctionnement préféré.** Le client préfère-t-il acheter des services sur la base de projets ponctuels ou dans la perspective d'une continuité ? Le client souhaite-t-il ou a-t-il vraiment besoin du service à l'échelle mondiale, ou un accompagnement régional ou national est-il plus indiqué ?

● **Identifier clairement aussi bien les avantages que les coûts d'une gestion globale de la relation client.** La gestion globale d'une relation est onéreuse, car elle implique des investissements importants dans les liaisons. Cette stratégie ne doit pas être adoptée sans discernement, et il faut la limiter à des circonstances bien précises, notamment dans les cas suivants :

− Le service touche à une activité internationale stratégiquement importante, organisée sur une base régionale, mondiale ou transnationale − par exemple, l'intégration mondiale de fonctions comme la R&D ou la fabrication.

− D'importantes économies ou opportunités peuvent résulter d'une bonne connaissance du client. La connaissance détaillée de sa culture ou de sa politique interne peut ainsi générer l'opportunité d'assister le client dans un programme de changement à grande échelle ou pour un investissement dans un domaine plus spécifique tel qu'une infrastructure, un site nouveau, un développement informatique ou des programmes communs de formation.

− Le service est fourni sur une base continue plutôt que transaction par transaction, comme dans la banque ou les assurances.

− Les achats récurrents (« linked purchases ») permettent des économies d'échelle significatives, comme c'est la cas pour la publicité.

● **Equilibrer l'organisation matricielle.** Cela signifie que les sociétés de services doivent trouver le juste équilibre dans leur stratégie et leur organisation entre les produits, les secteurs, les clients et les pays.

● **Construire une organisation véritablement capable de fonctionner globalement pour répondre aux besoins et aux styles différents des clients.**

... et identifier quelques facteurs de succès

L'examen des organisations sous un angle anthropomorphique se rapportant à l'anatomie, la physiologie et la psychologie peut se révéler très utile pour évaluer les facteurs clefs du succès dans la gestion globale de la relation client.

● **Anatomie**

Les sociétés qui souhaitent s'engager sur la voie de relations mondiales doivent s'assurer que les structures de leur organisation leur permettent de se concentrer sur une bonne gestion de ces relations. Cela exige au minimum :

− La création d'une petite unité ou d'un groupe ayant la responsabilité spécifique de traiter avec les clients mondialisés, avec les attributions qui dépassent les frontières géographiques ou organisationnelles. Dans certains cas, cela implique la création d'une « business unit » entièrement consacrée à un grand client, comme l'a fait J. Walter Thompson pour De Beers.

− Un poste de directeur client mondial, rôle important, occupé par quelqu'un qui compte déjà plusieurs succès à son actif et connu pour sa capacité à agir en contexte complexe et ambigu. En pratique, de tels directeurs sont susceptibles de générer un chiffre d'affaires supérieur à celui des opérations nationales, à l'exception des plus importantes.

− Une organisation flexible, c'est-à-dire capable d'adapter ses méthodes de travail de façon très différente selon le style et les besoins des clients.

● **Physiologie**

Les systèmes et les process sont des ingrédients essentiels d'une gestion globale de la relation client réussie. Deux aspects sont particulièrement importants :

− L'alignement des systèmes d'affectation des ressources, de mesure de la performance et de gratification sur la dimension mondiale du client. Il arrive encore fréquemment que des sociétés se proclament déterminées à servir leurs clients à l'échelle mondiale, alors que la mesure de la performance reste liée aux entités nationales.

− Des communications et des systèmes de connaissances mondiaux efficients et faciles à utiliser. Là encore, c'est un domaine où la rhétorique montre trop souvent une longueur d'avance sur la réalité.

● **Psychologie**

Il faut un état d'esprit différent pour participer à la gestion globale d'une relation client : montrer des attentes réalistes, une attitude cosmopolite et coopérative, un haut degré de confiance et le désir d'apprendre les uns des autres. Tout cela doit également s'appuyer sur la capacité de fixer des objectifs et de négocier en cas de désaccord.

● **Les réseaux de connaissances**

Les réseaux de connaissances, maintenant considérés comme un élément clef du capital économique et intellectuel de l'entreprise, constituent peut-être la ressource primordiale des sociétés de services qui traitent avec des clients opérant mondialement.

Trois éléments jouent à cet égard un rôle particulièrement essentiel. Pour être utiles, ces réseaux doivent :

− Recueillir l'expérience et les connaissances professionnelles spécialisées et les diffuser dans l'organisation du client. Les clients attendent de leurs consultants globaux, à juste titre, qu'ils leur fournissent une réflexion et des pratiques à l'échelle mondiale. Ainsi est-il essentiel pour les sociétés de services de développer des réseaux − souvent, mais pas obligatoirement informatisés −, afin de rassembler et de mettre à disposition les théories et les pratiques de pointe relatives à des secteurs, des produits ou des services spécifiques.

− Accumuler une expérience et des connaissances en matière de traitement d'un client global. La gestion globale de la relation client se justifie parce que l'on estime que la valeur est fondée sur une connaissance approfondie des clients, aussi bien de leur entreprise que de leurs modes de fonctionnement.

Les sociétés de services ont recours à toute une gamme de processus formels et informels pour diffuser ce type de connaissances, comme par exemple la mise en place de responsables de la relation client et d'équipes de projet mondiales, le transfert de personnel, les systèmes d'informatisation client et les évaluations périodiques de la situation du client.

− S'engager dans des projets communs. Les membres de partenariats mondiaux réussis soulignent souvent l'importance de travailler et d'apprendre ensemble.

Pour que ces connaissances s'épanouissent, elles doivent s'enraciner dans un réseau puissant de contacts personnels.

● **Les réseaux personnels**

Voilà qui nous amène au second pilier d'une bonne gestion globale de la relation client : le « capital contact », c'est-à-dire la qualité des relations entre les personnes et les ressources que dégage ce type de relation.

L'étude de partenariats réussis montre que c'est davantage le contrat moral que le contrat juridique qui est à l'origine du succès. Les éléments clefs de ces relations sont les suivants :

− Un engagement véritable dans une relation qui soit bénéfique aux deux parties. Un partenariat réussi est généralement caractérisé par un niveau important de réciprocité, d'obligations et d'identification.

− Un excellent niveau de confiance. La confiance apparaît comme la condition sine qua non des relations globales réussies. Elle doit régner aussi bien au sein de la société de services qu'entre cette dernière et le client.

− Des liens personnels forts. C'est aussi un élément essentiel de relations réussies, mais leur établissement représente souvent un véritable défi. Comme le faisait remarquer un dirigeant d'une grande société de services : *« Il est plus facile de fidéliser un client sur un territoire géographique que sur une entité mondiale virtuelle. On ne peut pas boire un verre ensemble sur l'Internet. »* ●

Résumé

La capacité de répondre aux besoins des clients à l'échelle mondiale est d'une importance stratégique croissante pour les sociétés de services. De plus en plus, la relation client est gérée de façon globale pour les grands comptes. Cette démarche implique la création de réseaux ouverts et flexibles, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de la société de services, destinés à assurer partout un service de niveau égal. Toutefois, c'est une stratégie complexe et coûteuse dans laquelle il ne faut pas se lancer à la légère. Pour être couronnée de succès, elle exige des objectifs bien définis et une mobilisation réelle de l'ensemble de l'organisation. Elle suppose également la création de savoirs spécifiques et de réseaux de contacts personnels.

Le défi des Chinois d'outre-mer

La crise actuelle ne doit pas détourner les entreprises occidentales des marchés asiatiques. Elles devront aussi faire face à une redoutable concurrence locale.

Dominique V. Turpin

Dominique V. Turpin est professeur de stratégie et marketing et de management international à l'IMD. Ses recherches portent notamment sur les stratégies pour l'Asie.

DOMINIQUE V. TURPIN

Même si l'Asie doit aujourd'hui faire face à la crise la plus grave depuis les chocs pétroliers des années 70, il est probable que les meilleures opportunités de croissance à long terme se situent toujours dans la région Asie-Pacifique. Dans ce cadre les sociétés occidentales ne doivent pas ignorer un nouveau type de concurrence représenté par les entreprises asiatiques en Asie.

Lorsque des observateurs occidentaux s'intéressent aux entreprises qui réussissent en Asie du Sud et en Chine, ils se concentrent habituellement sur les concurrents occidentaux traditionnels. Ils seraient mieux avisés de penser également à une nouvelle génération d'entreprises asiatiques qui grandit rapidement et souvent sans faire de bruit. Comme l'avait dit le stratège chinois Sun Tzu, il y a déjà deux mille ans : *« Seul vaincra celui qui, bien préparé, sait attendre l'imprévu. »*

En moins de deux ans, le groupe chinois Legend est passé du 6e au 3e rang sur le marché informatique chinois, juste derrière IBM et Compaq. En Indonésie, PT Indofood a su arracher aux Japonais et aux Occidentaux 80 % du marché (considérable) des pâtes instantanées. En 1996, China Ocean Shipping a devancé Maersk pour devenir la plus grande compagnie maritime de containers en Asie du Sud-Est.

La réussite rapide de ces nouveaux acteurs est le résultat d'une forte expansion économique dans la plupart des pays d'Asie. La croissance mondiale moyenne stagnait autour de 2 à 2,5 % par an depuis le milieu des années 70 ; au cours de cette même période, la croissance en Malaisie, en Indonésie, en Thaïlande ou en Chine était au moins deux à trois fois plus élevée, souvent plus.

En outre, comme pratiquement toutes les entreprises figurant dans le classement « The Fortune Global 500 » investissent en Asie et y procèdent à des transferts de technologie, cette région est en train de devenir un centre mondial de production manufacturière. Aujourd'hui, l'Asie représente plus de 30 % de la production mondiale d'ordinateurs, 66 % des appareils électroniques grand public et plus de 25 % de l'acier.

Le résultat de ce boom économique fait que ce sont les Asiatiques − et non les Japonais ou les Occidentaux − qui sont actuellement les principaux investisseurs de cette région. Les Coréens et les Taïwanais sont exportateurs nets de capitaux. Le groupe CP, basé en Thaïlande, est souvent cité comme étant le plus grand investisseur en Chine. En 1996, l'investissement taïwanais direct au Vietnam était deux fois plus élevé que celui de tous les Européens réunis.

Même si la crise économique actuelle va ralentir l'expansion des entreprises asiatiques en Asie, leur influence ne devrait pas être ignorée. Malgré la discrétion traditionnelle des entreprises chinoises, certaines de ces nouvelles sociétés expriment très clairement leurs intentions. En 1994, dans une déclaration à l'« International Herald Tribune », Kao Chin Yen, président-directeur général du groupe Taiwan's President Enterprises Group, a ouvertement déclaré que l'objectif de son groupe était de *« devenir le numéro un mondial de l'agroalimentaire dans les 25 ans, grâce à l'expansion de ses opérations sur le territoire chinois »*.

Faut-il prendre cette déclaration au sérieux ? Oui, indubitablement. L'histoire nous a enseigné que l'autosatisfaction et une mauvaise appréciation de la concurrence nouvelle pouvaient constituer une menace considérable pour la croissance des entreprises occidentales.

Désormais, la question est de savoir si de nouveaux géants asiatiques vont voir le jour au début du XXIe siècle. Comptent parmi les candidats : Sime Darby et Renong (Malaisie), Astra International (Indonésie), le groupe CP et Bangkok Bank Group (Thaïlande), Far Eastern Group et President Enterprises Group (Taiwan) ou encore Citic, entreprise chinoise qui fait preuve d'une croissance rapide, et enfin China Everbright (Chine).

Le défi pour les entreprises occidentales consiste à évaluer le potentiel de ces nouveaux acteurs pour prendre les mesures qui s'imposent. Sinon, les nouveaux venus pourraient grandir à leurs dépens, comme ce fut le cas avec les concurrents japonais et coréens il y a quelques décennies.

Le capitalisme à la chinoise

On ne dispose pas de données précises sur la part relative des investissements en capital des entreprises chinoises hors de Chine. Cependant, les experts sont unanimes pour dire que les Chinois d'outremer dominent le capital des moyennes et grandes entreprises sur tous les marchés asiatiques, à l'exception du Japon et de la Corée.

Selon Peter Williamson, auteur d'un ouvrage sur les stratégies compétitives en Asie, les Chinois d'outremer *« disposent de milliards de dollars en chiffre d'affaires et actifs, ont accès à une technologie impressionnante, font partie de puissants réseaux politiques et économiques et se battent pour la croissance dans leurs propres prés carrés »*. Gordon Redding, éminent expert en la matière, estime que l'équivalent du produit national brut des Chinois d'outremer se situe autour de 200 milliards de dollars pour 40 millions de personnes, chiffres à comparer avec ceux de la Chine, dont la population est de 1,2 milliard et le PNB de 300 milliards de dollars.

Le défi que représente la concurrence des Chinois d'outremer soulève trois questions fondamentales :

● Les Chinois sont-ils en train de créer une nouvelle forme de capitalisme, différent des modèles anglo-saxon, allemand, japonais ou coréen et mieux adapté à l'environnement concurrentiel en Asie ?

Les entreprises familiales représentent toujours la forme traditionnelle du capitalisme chinois. Cela signifie souvent une structure d'entreprise simple, un management épuré, une culture d'entreprise pétrie de paternalisme et souvent de népotisme, qui ne favorise pas le recrutement externe, et un processus décisionnel dominé par le propriétaire de l'entreprise.

Il est rare que les entreprises chinoises s'engagent dans la gestion des marques, le marketing international ou dans de coûteux projets de recherche et de développement. Le capitalisme chinois se distingue des autres modèles de capitalisme dans le sens où il met l'accent sur la flexibilité pour la survie. Il est fondé sur une approche différente des financements en capital. Alors que les entreprises occidentales se fondent sur l'actionnariat et la gestion de fonds propres, les entrepreneurs chinois ont recours au capital privé. En d'autres termes, ils jouent avec leur propre argent plutôt qu'avec l'argent des autres. En conséquence, les sociétés chinoises ont tendance à maintenir leurs coûts au plus faible niveau et à optimiser leur utilisation.

Le modèle chinois est également souple dans son évolution. En effet, de grands groupes actifs en Asie du Sud-Est et en Chine ont déjà commencé à transformer le modèle traditionnel du capitalisme chinois en un modèle hybride, conjuguant le capitalisme anglo-saxon et le capitalisme chinois.

Des exemples en sont les groupes Acer et CP. Acer, le premier constructeur informatique taïwanais, a réussi son expansion internationale parce qu'il a adopté certaines techniques de management occidentales (ou universelles), telles qu'une forte politique de marque, un marketing international et une unité propre de R&D.

Le groupe thaïlandais CP, parti d'activités relativement restreintes dans l'alimentation animale, a pu pénétrer les secteurs de la pétrochimie et des télécommunications en contractant des alliances stratégiques et en passant des accords de licence pour accéder à une technologie de pointe. Une vieille technique « occidentale ».

● Les groupes asiatiques sont-ils en meilleure position concurrentielle en Asie ?

Le capitalisme chinois est certainement mieux adapté à l'environnement concurrentiel en Asie, ne serait-ce qu'en raison de l'image asiatique de ses entreprises.

Les conglomérats contrôlés par les Chinois d'outre-mer sont souvent perçus par les autorités locales comme une moindre menace sur le plan politique que les multinationales occidentales. Il est également moins probable que les groupes contrôlés par les Chinois d'outre-mer s'ingèrent en politique internationale ou soulèvent le même type de questions que les Occidentaux, telles que les droits de l'homme, la propriété intellectuelle ou encore le déséquilibre des échanges commerciaux.

Le modèle chinois du capitalisme semble également bien adapté à des marchés marqués par un degré d'incertitude élevé. Il en va de même pour les secteurs dans lesquels les barrières à l'entrée et à la sortie sont relativement peu nombreuses (comme par exemple l'immobilier, le commerce, l'industrie légère et d'autres secteurs à faible intensité capitalistique).

Et pourtant, le capitalisme à la chinoise pourrait être victime de ses propres atouts. Si le contrôle familial présente des avantages certains, la transition d'une gestion familiale à une gestion professionnelle extérieure devient un défi crucial au fur et à mesure que l'entreprise grandit et passe des mains d'une génération à celles d'une autre. Même si l'on ne dispose pas de données précises sur la question, les entreprises familiales chinoises connaissent probablement les mêmes problèmes de succession que partout ailleurs.

Au fil de leur croissance et face à une concurrence de plus en plus internationale, les groupes des Chinois d'outre-mer vont probablement commencer à privilégier des talents individuels. C'est peut-être là le défi le plus important pour ces entreprises chinoises. L'expérience a montré que les meilleurs talents d'Asie préfèraient souvent travailler pour des multinationales étrangères (américaines, européennes, japonaises, coréennes et taïwanaises, dans cet ordre) car ces dernières offrent des plans de carrière plus attrayants et des promotions plus rapides.

● Les Chinois d'outre-mer vont-ils réitérer le succès des Japonais et des Coréens sur les marchés internationaux ?

Aucun conglomérat chinois n'a réussi jusqu'ici à s'imposer vraiment en Europe ou aux Etats-Unis. Les potentiels de croissance en Asie étaient trop forts pour que l'on transfère les rares ressources de cette région vers les marchés occidentaux. Mais la dévaluation des monnaies d'Asie rend les marchés occidentaux très attractifs.

Pourtant, les Chinois d'outre-mer ont déjà à leur actif des succès remarquables dans l'ensemble de l'Asie et il est évident que certains de ces groupes souhaitent une plus grande mondialisation (Evergreen et San Miguel par exemple). Ils restent cependant minoritaires.

Souvent minoritaires dans leurs propres pays, les Chinois d'outre-mer ne jouissent pas du même soutien du gouvernement que jadis les Japonais et les Coréens.

Et, alors que les entreprises japonaises et coréennes ont pu lever des capitaux auprès des banques nationales et des systèmes d'épargne bien gérés, les entreprises des Chinois d'outre mer ne peuvent avoir recours principalement qu'au capital privé. ●

Résumé

Les entreprises occidentales se sont habituées à la concurrence en provenance de la région Asie-Pacifique, notamment du Japon et de la Corée. Mais, nous dit Dominique Turpin, une nouvelle race de groupes ultracompétitifs, souvent basés sur le réseau régional des Chinois d'outre-mer, est en train d'apparaître. Et, malgré la crise économique qui sévit actuellement dans la région, ils menacent de devenir, au siècle prochain, des acteurs essentiels sur la scène mondiale.

TRAVAILLEZ COMME DES BÊTES

Maintenant, vous aussi, vous pouvez travailler en réseau et accroître votre efficacité. En augmentant la communication et la collaboration, un Intranet réduit les coûts et les délais nécessaires pour fournir vos produits et services à vos clients. Plus de 30 millions de postes équipés, dont 1 million en France, font de Lotus le leader mondial de l'In[illegible] Pour développer votre productivité avec [illegible]ions Intranet Lotus, connectez-vous vite su[illegible]us.fr

Lotus Notes 4.6

L'INTRANET A SON LOGICIEL.

Lotus

An IBM Company