



# **BOOST-AFRIQUE**

## **“TOUS ECO-ENTREPRENEURS”**

### **POURQUOI? QUAND?**

- **Le futur de l’entreprise**
- **Les entreprises deviennent des ‘confédérations’ souples**
- **La création de valeur des alliances**
- **Les réseaux comme source d’innovation**

*« Non paralysée par les règles et habitudes de la révolution industrielle occidentale l’Afrique réagit plus vite aux possibilités ‘post-crise’ offertes par la société de réseaux »*



**UNIDAF**  
UNIVERSITE INTERNATIONALE  
DES DIASPORAS AFRICAINES



Entreprenre Ensemble

**Economist.com**

*Jun 2nd 2009*

## **Why America's corporate innovation beats Japan's**



**Innovation par un nouveau cadre réglementaire télécom**

**karel.uyttendaele@yahoo.fr +32 495 24 07 93 (+221 77 158 34 036)**



## Why America's corporate innovation beats Japan's

**Economist.com** *Jun 2nd 2009*

### **Innovation par un nouveau cadre réglementaire télécom**

**Government made AT&T lease its lines to others & forced IBM to separate its hardware and software businesses**

- ⇒ **competition and lower prices**
- ⇒ **changed the industry's structure, replacing monoliths with smaller, specialised companies which have to work with others with complementary skills**
- ⇒ **tremendous innovation**



## Why America's corporate innovation beats Japan's

- ⇒ countries without regulatory splintering: at a disadvantage
- ⇒ trapped in a mid-20th-century form, characterised by domineering, vertically integrated firms, which try to do everything in-house or at least keep it within their family of closely related companies.
- ⇒ customers are beholden to suppliers, and innovations go under-exploited.
- ⇒ This is how things are in Japan.



## Peter Drucker: 'Le futur de l'entreprise'

- **Multinationales 1913:** entreprises nationales possédant filiales à l'étranger en charge d'un territoire
- **Actuellement:** organisées en lignes de produits et de services, toujours unies et contrôlées par la propriété
- **En 2020.** Unies & contrôlées par la stratégie. **Alliances, coentreprises, participations minoritaires, accords de savoir-faire, contrats formeront pierres angulaires d'une confédération.**
- **Top management demain,** trouver équilibre entre exigences conflictuelles: résultats à court & long terme et revendications parties prenantes (clients, actionnaires, travailleurs, communauté).
- **Rapports (force) employeur-travailleur se complexifient**
- **Travailleurs:** conscients valeur leurs connaissances, position moins humble lors de négociations



- **Bouleversement processus de production : mettre accent sur gestion chaîne d'approvisionnement & coordination production effectuée dans différents sites, qui bénéficient de degrés variables d'indépendance.**
- **Coûts matériels TIC chuté à un point tel que "désintégration la forme d'organisation la plus rentable et la plus productive."**
- **Dans pareilles confédérations souples, top management devra définir principes, orientations et priorités**
- **Faudra communiquer davantage, au sommet ou entre les partenaires de la confédération**
- **Directeurs : apprendre à mieux négocier, avec travailleurs, avec toutes les parties prenantes, internes & externes.**



# WIKIPÉDIA

L'encyclopédie libre



*Wikipédia, projet  
d'encyclopédie librement  
réutilisable que chacun peut  
améliorer.*

- ✓ *810 291 articles en français,*
- ✓ *plus de 12 millions dans*
- ✓ *plus de 250 langues*

**Ouverture - Pair à pair - Partager  
Directement globaliser**



Entreprendre Ensemble

**'Wikinomics'** (*Tapscott & Williams*)

*'How Mass Collaboration Changes Everything'*

**Le monde des octets 'Wikipédia' appliqué  
au monde de l'atome**







**Les méthodes collaboratives 'Open source' 'logiciels & encyclopédies' ⇒ voitures, motocyclettes, avions**  
**La fin de la multinationale, hiérarchique, monolytique, intégrée verticalement**

### **Contemporain:**

- 4 principes 'Wikinomics': ouverture, entre pairs, partage, globalisation immédiate
- TIC ⇒ cout coordination réseau industriel globalisé ↘ ↘
- Écosystèmes intégrés: 100+ sociétés couplés faiblement
- Innovation: surtout orchestrer, coordonner bonnes idées; moindre: 'inventions' physiques
- Défi: orchestrer !
- **La revanche de la PME-PMI (... africaine)**

# Evolution des paradigmes de l'industrie manufacturière

## Production de masse

- costs
- machinery
- automatization

## Production flexible

- customization
- throughput time
- JIT, CAD/CAM

## Production svelte – élancée

- efficiency
- flexibility
- team work

## Réseaux stratégiques

- value management
- networking
- product development, customization, services
- **innovations**

1970

1980

1990

2000





## 'When to think alliance'

*The McKinsey Quarterly, 2003 N° 4*



## Quand envisager une alliance?

Innovation

Marchés  
internationaux

Efficacité organisation  
des processus

Optimalisation  
chaîne de valeur

Utilisation  
capacités de production



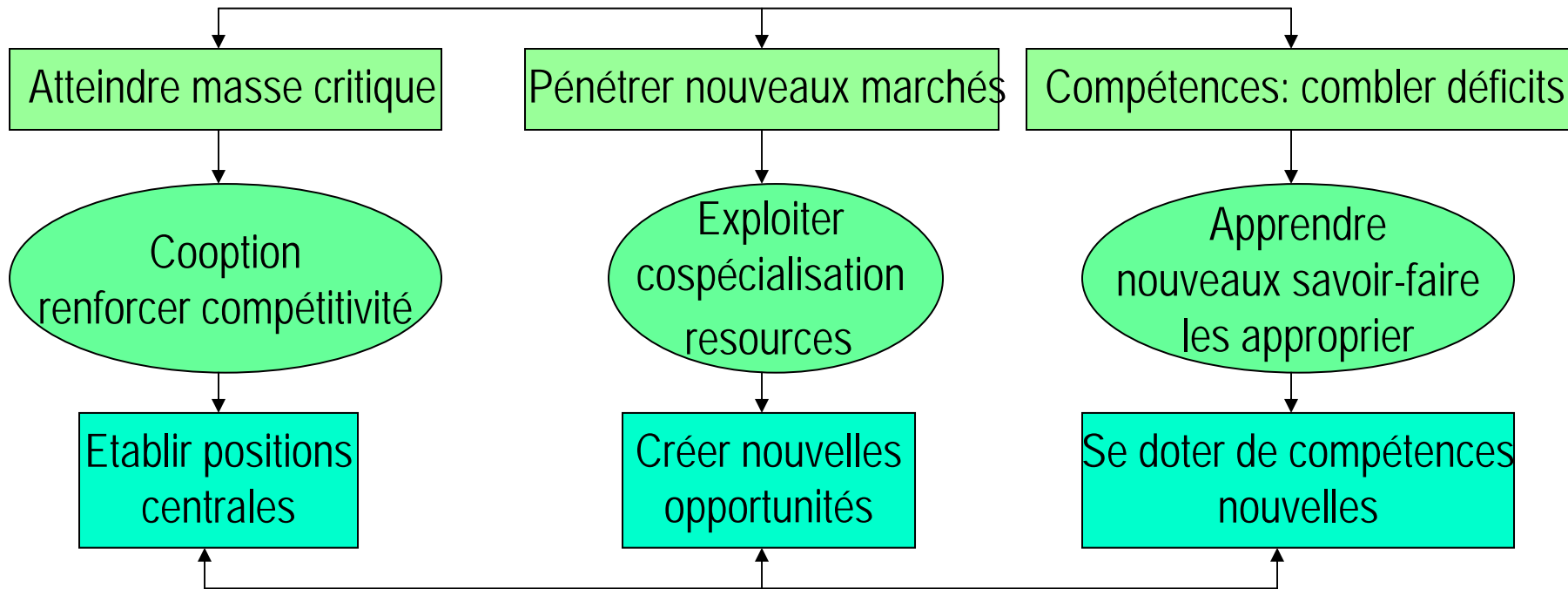


# L'entreprise en réseau: la logique

**cooptation stratégique – cospécialisation - apprentissage et internalisation**

## GLOBALISATION

**La course aux marchés mondiaux**



**La course au futur  
TECHNOLOGIE**

*L'Avantage des Alliances Doz & Hamell*



## **Concevoir une alliance en vue de créer de la valeur**

### **Comprendre mécanismes de création de valeur :**

- **évaluation des contributions,**
- **domaine d'application,**
- **priorités,**
- **tâches et capacités réserver attention particulière,**
- **critères mesurer le succès,**
- **attentes qu'un partenaire peut nourrir par rapport à l'horizon temporel de l'alliance,**
- **perspectives de stabilité.**



## **Alliances: du 'bon sens' vs. vision contemporaine**

**L'alliance créera-t-elle de la valeur?  
Et pour qui?**

<b>Analyse coûts-avantages</b>	⇔	<b>Evaluation stratégique complexe</b>
<b>Priorité création de valeur</b>	⇔	<b>Accent capture de valeur</b>
<b>Simple complémentarité</b>	⇔	<b>Co-spécialisation complexe</b>
<b>Structure initiale</b>	⇔	<b>Processus évolutif</b>



## **Alliances: du 'bon sens' vs. vision contemporaine**

### **La création de valeur résistera-t-elle à l'épreuve du temps?**

- Gérer d'objectifs** ⇔ **Tendre à des objectifs dynamiques**
- Un seul accord** ⇔ **Conclure plusieurs accords**
- Un engagement** ⇔ **Créer et maintenir des options**
- Viser la longévité** ⇔ **Contribuer à la compétitivité**





## **Alliances: du 'bon sens' vs. vision contemporaine**

**Les partenaires sauront-ils concilier  
des priorités et préoccupations divergentes?**

<b>Collaboration</b>	⇔	<b>Collaboration et concurrence</b>
<b>Interdépendance</b>	⇔	<b>Risque d'une dépendance déséquilibrée</b>
<b>Confiance</b>	⇔	<b>Intérêt mutuel éclairé</b>



## **Alliances: du 'bon sens' vs. vision contemporaine**

### **Comment chaque partenaire g rera-t-il son réseau grandissant d'alliances?**

**Mariage**  $\Leftrightarrow$  **Realpolitik, diplomatie**  
**Une seule alliance**  $\Leftrightarrow$  **Réseaux d'alliances**



## **Les alliances de croissance: nouvelles capacités, nouveaux canaux, nouvelles zones géographiques**

- **maximisation d'une position forte dans activités de base ⇒ développement de nouvelles activités (!)**
- **nouvelles activités = rassembler nouvelles capacités: produits, relations avec clients, technologies, etc.**
- **alliances: améliorer compétences existantes = accès rapide et flexible ressources des autres**
- **alliances: engagement moins important en termes de capital, moins de risques que les acquisitions ⇒ avantage considérable dans domaines où entreprise doit faire preuve de compétences managériales.**



## 'Alliances' vs. 'Fusions et reprises'

- La bourse: plus favorablement aux alliances, à fortiori dans le but de lancer de nouvelles activités économiques, d'explorer de nouveaux marchés et de développer de nouveaux produits;
- les alliances contractuelles, simples et flexibles, sont plus appréciées que les fusions;
- de même des accords de collaboration 'polygames';
- *pratiquement la moitié des alliances échouent; c'est pourquoi il est important de savoir quand les alliances, fusions ou reprises créent le plus de valeur.*



- **Alliances** = un mariage?  $\Leftrightarrow$  entreprises: pas des personnes; la fin d'une alliance pas un drame;  
**alliance avec plusieurs partenaires - satisfaire divers besoins: ne pas aux dépens de l'une des parties;**
- **créateurs d'entreprise les plus prospères: recours aux alliances; se positionner au centre d'un réseau: lever des actifs intangibles sans détenir beaucoup d'actifs onéreux.**
- **alliances à plusieurs partenaires: fournir un accès ciblé à des avoirs des partenaires**
- **alliances à plusieurs partenaires: 'établir des normes (TIC)**



## **Fusions:**

- **bénéfices escomptés importants? - insignifiants au vu des coûts de la transaction même?**
- **faut plus de temps pour régime de croisière; nécessite structures de gestion complexes; senior management: consacrer énormément de temps.**
- **fusion à deux: déjà coûteuse et perturbatrice (à trois?)**



## **Coentreprises: moins bien perçues:**

- **Entreprise totalement nouvelle, distincte des deux partenaires, détenant des actifs apportés par eux.**
- **Nécessite des structures de gestion complexes et demande de la part du senior management qu'il y consacre énormément de temps.**
- **Faut plus de temps alliances contractuelles pour atteindre régime de croisière**
- **Ne sont pas éternelles: ont une durée de vie moyenne de 7 ans, dispositions de désengagement à la fin pas toujours en douceur.**
- **Analystes souvent sceptiques à l'égard de tout ce qui est susceptible de compliquer les futurs choix stratégiques des entreprises "mères".**



- **Innover ensemble: un excellent moyen pour mieux affronter les périodes de basse conjoncture**
- **L'innovation conjointe accroît la productivité**

**Quelle politique les pouvoirs publics doivent-ils mener en la matière?** (vs parties prenantes: les sociétés TIC)

- **Informier, sensibiliser, stimuler: missions circulaires de forums d'entreprises** « *l'importance de la collaboration entre entreprises et de la collaboration entre les entreprises et les institutions de connaissances.* » (vs. manifestations APE)



## **Futures tendances:**

- **activités locales vs. activités globales**
- **optimisation, gestion de réseaux**

- **Management & marketing: 'branding' processus et produits**
- **Vente & services**
- **Développement de l'entreprise et des produits**
- **Processus & connaissance**
- **Chaîne de l'offre et de la demande**
- **Fabrication**
- **Gestion de la logistique et des réseaux**

**De la "gestion de réseaux" vers  
les "réseaux intelligents à autoconfiguration"?**