



Boost-Afrique **Tous Eco-Entrepreneurs**



MODULE 4 **Les alliances:** **le 'Comment?'**

« 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



- **Lâcher la bride**
- **Les compétences: l'orchestrateur, l'employé**
- **Créer son entreprise: mais c'est simple**
- **Veiller à la compatibilité stratégique**
- **Le rôle des TIC & l'e-Fatigue**
- **Une collaboration intense dès la phase de conception**
- **Le succès dépend des gens**
- **Le cycle de vie de l'alliance**
- **Les alliances multiples**
- ***Liste de contrôle: évaluer des accords de collaboration***

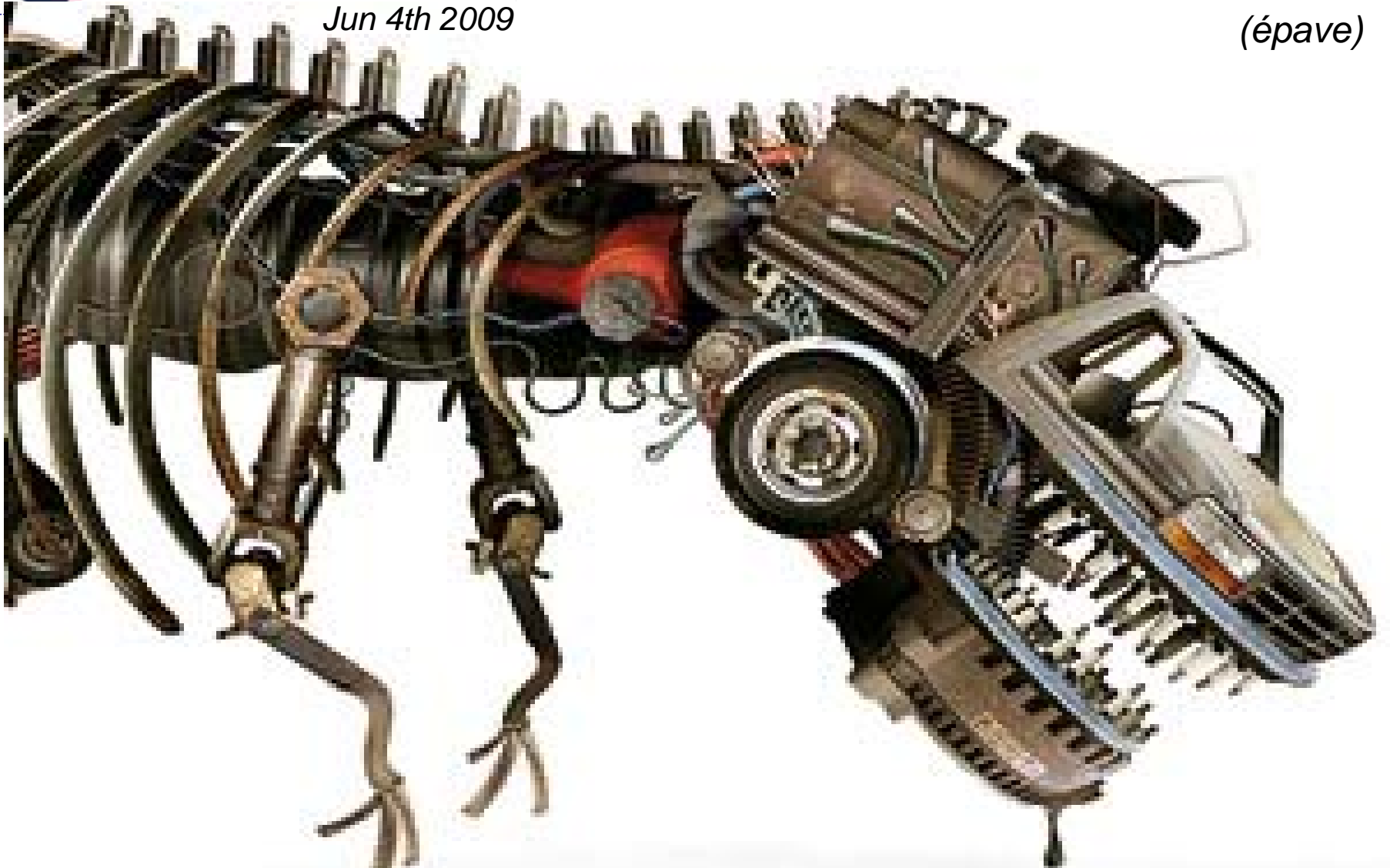


Economist.com

Jun 4th 2009

Detroitosaurus wrecks

(épave)



The lessons from the biggest industrial collapse ever

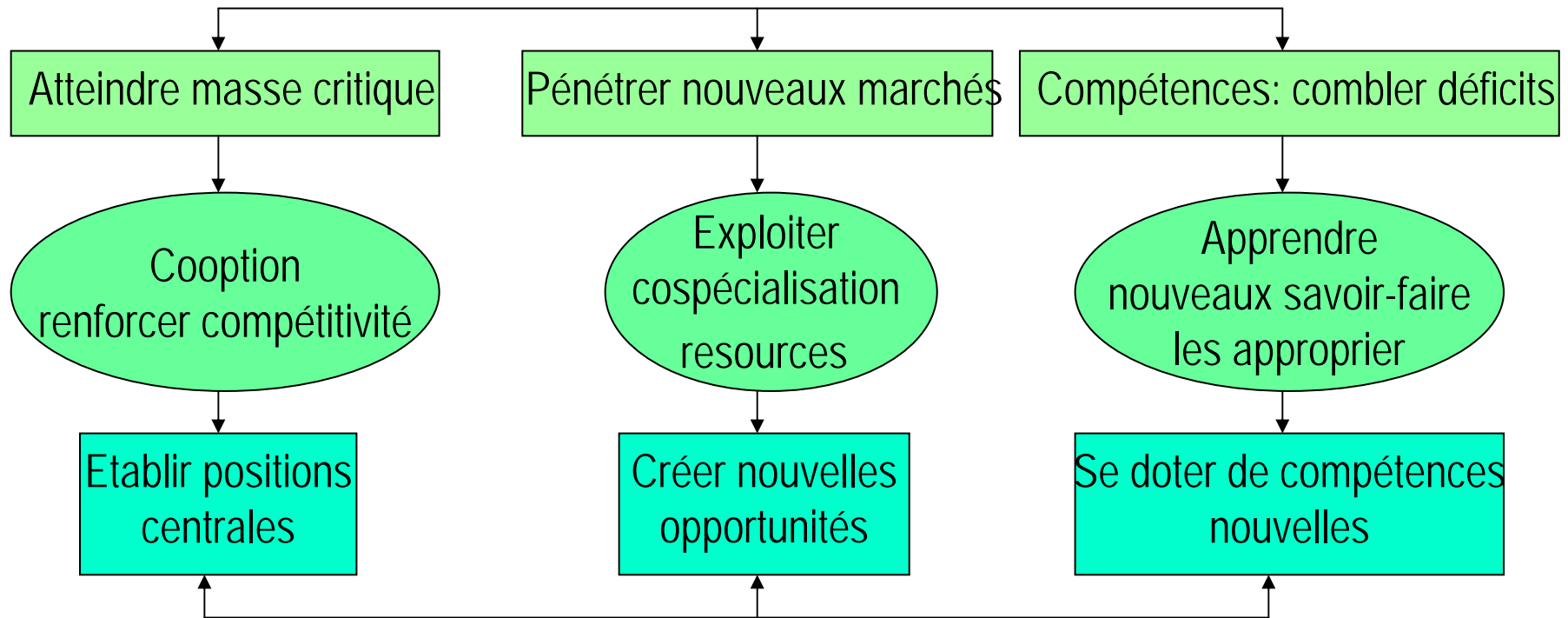
karel.uyttendaele@yahoo.fr +32 495 24 07 93 (+221 77 158 34 036)



cooptation stratégique – cospécialisation - apprentissage et internalisation

GLOBALISATION

La course aux marchés mondiaux



**La course au futur
TECHNOLOGIE**

L'Avantage des Alliances Doz & Hamell



La plupart des entreprises:

l'approche 'managériale'

*⇒ un contrôle étroit de toutes les activités,
même si elles concluent des contrats pour ces
activités plutôt que de les gérer directement elles-
mêmes*



Les 'orchestrateurs'



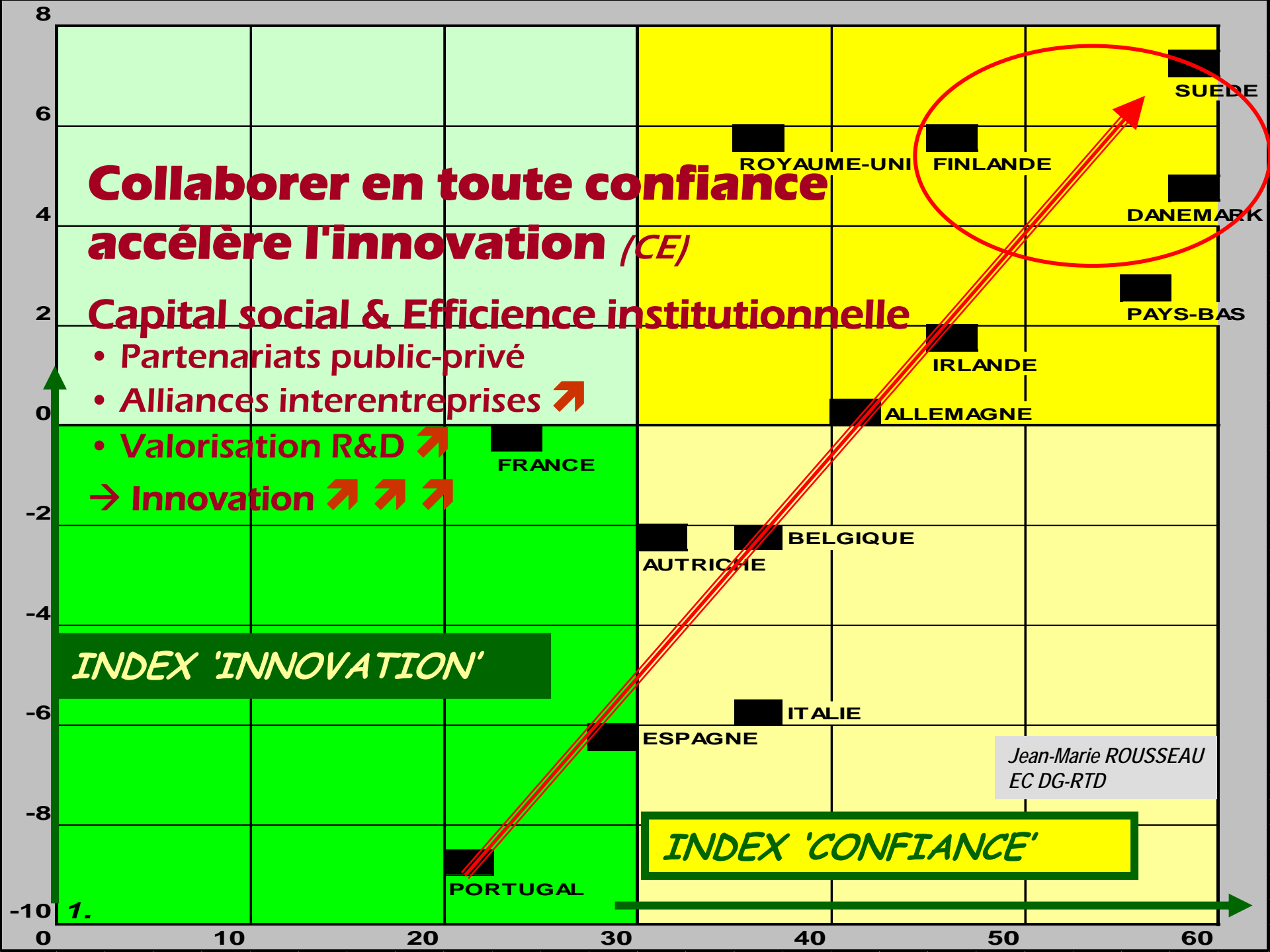
'Li & Fung' (Hong Kong) ne fabrique aucun produit, elle "**orchestre**"

Comptant sur un large réseau mondial de fournisseurs hautement spécialisés pour assurer la fabrication d'articles de marque, pour le compte de marchands de vêtements américains et européens



L'avantage est aux processus faiblement imbriqués *(McKinsey 2003)*

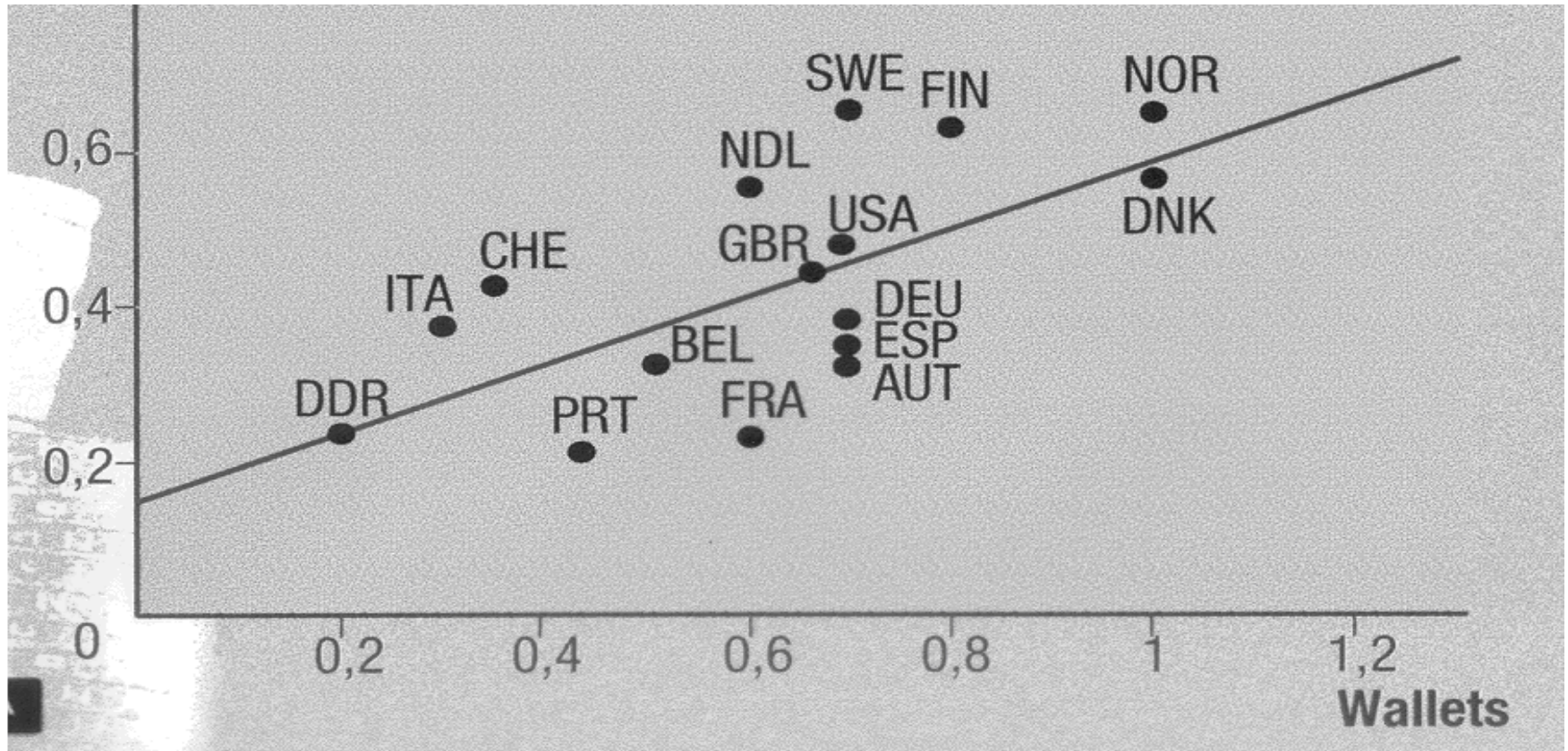
- **Gestion stricte des relations entre partenaires:**
attention du management, longues négociations,
contrôle étendu
 - ⇒ **coûts de coordination** ↗ ↗
 - ⇒ **Partenaires dans des processus fortement intégrés:**
excellents dans certaines activités, pas les meilleurs en tout
 - **Spécialistes au sein de réseaux souples:**
 - ✓ la meilleure efficacité toujours disponible pour chaque compétence
 - ✓ la valeur globale croît avec le nombre de participants
- ⇒ **Flexibilité = Evoluer et innover plus rapidement**





Entreprendre Ensemble

Le niveau de formation & le niveau de confiance entre entreprises et institutions: seuls indicateurs du niveau du bien-être d'une région



Confiance et portefeuilles retournés

Wim MOESEN – Centre d'études économiques

Université Catholique - Louvain - Belgique

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



- Recruter des participants réseau de processus;
- assumer responsabilité finale du produit fini;
- **définir normes de communication et de coordination;**
- **feedback en vue de faciliter l'apprentissage;**
- encourager spécialisation croissante dans le temps;
- cultiver connaissance des processus et des pratiques afin d'améliorer qualité, vitesse, coûts, compétitivité du réseau.



Pouvez-vous devenir un orchestrateur?

- **Avez-vous des relations étroites avec clients? - leurs besoins, dans quelle mesure besoins sont rencontrés, comment besoins évolueront?**
- **Entretenez-vous des relations avec partenaires qui disposent des compétences permettant de livrer produit ou service avec avantage compétitif?**



- **Idée des intérêts économiques ainsi que des obstacles de vos partenaires et clients?**
- **Incitants: spécialisation croissante, amélioration dans le temps?**



Démarrer sa propre entreprise à l'ère des 'écosystèmes', de la mondialisation, de la crise financière ... **mais c'est simple**

Les gazelles' (US, Europe): 'Trieuses de raisins' BEST
(Belgian Electronic Sorting Technology)



- 4 amis: se connaissent à fond, confiance;
- 10 ans d'expérience (plus grande entreprise);
- situation de crise;
- **la sérendipité**: l'éleveur de raisins **turque**;
- **'le rêve'**: anticiper des nouveaux besoins en int'l;
- l'expérience de l'entreprise: départements, financement, ... clients



- **l'écosystème: accès immédiat à des partenaires: pas inventer technologie eux-mêmes ; externalisation;**
 - **'le' premier client: source la plus sûre de financement**
 - **de l'argent 'Family, Friends, Fools'**
 - **ne perdent pas leur temps en cherchant le financement externe ... ; le produit!, le client!**
 - **l'approche 'garage' ; les 4 directeurs = classe économique**
 - **personnel polyvalent: ingénieur R&D ⇒ installateur sur place à l'autre bout du monde;**
 - **90 % exportations partout au monde;**
 - **réinvestir tous bénéfices dans l'entreprise;**
 - ...
- 10 ans ⇒ 700 employées, toujours géré par les 4 amis (entre pairs)**

**Une économie du savoir
& des 'écosystèmes'(mondialisée)
Les compétences: employé, cadre**



Services exportables au niveau mondial

*Maître / agriculteur
Renflouage du Koursk*



**Une économie du savoir
& des 'écosystèmes' (mondialisée)
Les compétences: employées, cadres**

« Les citoyens du monde mènent la danse »

Le **savoir** ('plus' de Sciences & Techniques)
vs. « l'obsession du diplôme »

+ **attitudes**: *impliqué, la polyvalence, l'esprit commercial, l'entreprenariat international, la formation permanente, ...*

+ **aptitudes sociales et interculturelles**: *les langues, le travail en équipe 'internationale', l'ouverture d'esprit, ... 'tous' citoyen du monde ('tous' les jeunes: un stage de 1 an à 2000 km de 'hôtel mama') ...*



Des technologies faiblement liées

- La technologie = améliorer les communications parmi les partenaires, ne change pas la façon dont ils gèrent ces processus.
- Encourager et capturer la valeur de spécialisation = **pas un projet technologique.**
- Les TIC = souvent utiles pour réorganiser les processus de base, les investissements en TIC ne stimulent pas à eux seuls la productivité.
- **Le management, non la technologie = la clé à libérer la valeur dans les processus.**



- *les TIC ≠ but en soi mais un moyen pour innover et collaborer plus vite ⇒ une compétitivité internationale accrue.*
- **"e-fatigue": entrepreneurs sont fatigués de se voir sans cesse rappeler à l'ordre pour 'e'-ceci ou 'e'-cela;**
 - ⇔ **organisateurs de séminaires: convaincre PME prendre la direction de l'e-commerce et de l'e-business à l'aide de stimulants: e-funds, e-trainings, e-centres of expertise, e-fiscal policy, e-benchmarks, e-awareness, e-trust labels, e-alternative dispute regulation, e-certification authorities, the promotion of e-marketplaces, ..."**
 - ⇔ **compréhension des chefs d'entreprises d'anticiper des nouveaux besoins en international**



Pourquoi les fusions font-elles fiasco?

Trop d'entreprises fusionnées voient leur chiffre d'affaires stagner lorsqu'elles se concentrent sur la réalisation de synergies de coûts et ne promeuvent pas systématiquement leur chiffre d'affaires après la fusion

L'illusion de la croissance

- **Fusions & faire croître chiffre d'affaires: un mythe ?**
↳ **incertitude des clients & confusion régnant parmi personnel**
- **C'est le chiffre d'affaires, et non les coûts, qui détermine le succès d'une fusion**



Tendre à la croissance a un effet motivant

- **Entreprises cherchent à croître ⇒ dynamique positive, permet d'atteindre objectifs des économies de coûts.**
- **Motiver des collaborateurs talentueux : vaut mieux mettre l'accent sur la croissance**
- **Entreprises: peu nombreuses à réserver autant d'attention à leur chiffre d'affaires qu'à leurs coûts.**
- **Peu de repreneurs: atteindre des chiffres de croissance plus élevés que la concurrence.**
- **Retenir collaborateurs qui génèrent du chiffre d'affaires**
- **Qui cherche tête baissée réaliser des économies de coûts remarquera que la croissance de son chiffre d'affaires est à la traîne par rapport à la concurrence**



Veiller à la compatibilité stratégique : chaque entreprise, la meilleure dans sa catégorie

Quelques configurations d'alliance:

- les alliances pilotées par de nouveaux venus en vue de limiter la nouvelle concurrence et d'affaiblir les autres coalitions;
- celles pilotées par des suiveurs ou des nouveaux venus qui unissent leurs forces pour s'attaquer aux leaders;
- celles pilotées par des nouveaux venus qui utilisent les moins performants pour pénétrer le marché et apprendre ou obtenir des avantages des leaders en échange de marchés.



Ambitions stratégiques poursuivies par une configuration d'alliance

- **dépendent de la position initiale des partenaires dans leur branche**
- **les ambitions des partenaires,**
- **les forces externes qui influencent la valeur de l'alliance et/ou les priorités des partenaires à cet égard**
- **ce que les partenaires apprennent les uns des autres dans l'alliance**



La compatibilité stratégique entre les partenaires doit être vérifiée périodiquement :

- **les priorités stratégiques des partenaires changent indépendamment des alliances.**
- **l'alliance satisfait différents besoins à des stades divers du cycle de vie de l'opportunité puisque les contributions les plus critiques changent avec le temps.**
- ***les facteurs exogènes sur lesquels les partenaires n'ont pas de prise, conduisent à des changements dans les relations au sein de l'alliance***



Tendre à une collaboration intense dès la phase de conception

Tenir compte de quatre points corrélés:

- 1. domaine d'application,**
- 2. configuration & évaluation contributions et bénéfices**
- 3. travail de groupe, optimalisation commune, prise de décision rapide**
- 4. l'interface: veiller revendications, intérêts des partenaires**



Tendre à une collaboration intense dès la phase de conception

- ✓ **Garder à l'esprit** tant la création de valeur que la capture de valeur
- ✓ La conception reprenne plutôt des incitants (**pas de garde-fous**) ⇒ partenaires s'aident mutuellement à enregistrer de bonnes performances.
- ✓ **'Une alliance: relation de stimulation réciproque, s'améliorer constamment, profite à tous les partenaires'**



Le succès des alliances dépend des gens

- **Tensions et conflits: faire partie de la conception de l'alliance**
- **Les concepteurs: ne pas rechercher le deal 'parfait', mais un accord permettant aux partenaires de commencer à collaborer dans un esprit constructif**
- **Projeter le concept dans l'avenir: "Si ceci se fait, comment notre concept fonctionnera-t-il dans quatre ans?" - "A quel point encourage-t-il les managers à donner le meilleur d'eux-mêmes?"**



Les gens: qui doivent effectuer le travail au sein de l'alliance.

- **Confiantes quant à la capacité de l'alliance à créer de la valeur pour elles et pour leurs employeurs.**
- **'Très valable' vs. 'career killer'**
- **Structure d'incitants pour les personnes concernées.**



Lancer la collaboration

- **Entreprises** : prendre le temps d'appréhender la situation et de recueillir des informations sur leurs partenaires. Voir dans le début possibilité d'apprendre et de s'améliorer
- Plus important que de se lancer aveuglément dans l'exécution de tâches communes

Gérer et adapter au fil du temps le processus d'apprentissage

- **Succès**: non seulement la solidité de leur logique de création de valeur, l'intégrité de leur conception
- Aussi de la mesure dans laquelle les partenaires apprennent à se connaître et acquièrent ensemble des connaissances sur l'environnement, la mission et les processus de collaboration de l'alliance



Equilibre entre pouvoir et dépendance

Capture de valeur: aussi importante que création de valeur

Déterminée par caractère unique des ressources et compétences apportées :

- lobbying (cooptation)
- compétences les plus rares et les moins duplicables (cospécialisation)
- apprendre le plus de l'autre/des autres (l'apprentissage)

L'apprentissage : déterminé par les intentions d'apprentissage, la réceptivité des organisations et la transmissibilité relative des apports.



- **Réseaux plus larges : objectifs et motifs de création de valeur du partenariat demeurent identiques (cooptation, cospécialisation, apprentissage)**
- **Aspects de stratégie et de gestion constituent un défi plus grand encore**
- **Nécessité ou faisabilité peut ne pas être aussi claire**
- **Requiert des activités plus ciblées pour mettre en place le réseau**
- **Qu'elles soient souvent concurrentes constitue une menace constante**



Avantages évidents relations multilatérales:

- **nouvelles capacités, avantages concurrentiels plus solides,**
- **influence qui s'étend au-delà de ce qu'un membre pourrait réaliser seul**
- **possibilités pour un apprentissage accéléré**

'Entreprises nodales': élargissent terrain d'action, portent capacités à un niveau supérieur

Autres membres: tirent parti de la force collective, du leadership de l'entreprise nodale.



Assurer la réussite des alliances de réseau

- **Augmentations de volume**
- **nouvelles technologies**
- **activité de base**
- **internationalisation & partenaires locaux**
- **innovation plus rapide**
- **Internet ⇒ faciliter et accélérer la collaboration**



The Economist – Aug 18th 2003



Assurer la réussite des alliances de réseau

Les alliances : davantage que des technologies avancées : la confiance, des objectifs clairs et une direction diplomate

- Chaque entreprise **conserve son sens de l'identité** (Renault-Nissan vs 'Daimler-Chrysler')
- Chaque partie : **tirer plus ou moins le même bénéfice**
- Nouer **de nombreux contacts personnels**



*Les deux sociétés, qui fêtent cette année les 10 ans de leur **partenariat capitalistique** (Renault contrôle 44% de Nissan), espèrent dégager 1,5 milliard d'euros de flux de trésorerie également réparti **grâce au renforcement de leurs coopérations industrielles**: "L'alliance a constitué une petite équipe dédiée, composée de six collaborateurs de Nissan et cinq de Renault. A compter du 1er juin, ils mettront en pratique leur connaissance approfondie des deux entreprises pour renforcer les synergies à tous les niveaux et favoriser une plus grande standardisation et mise en commun, en 2009 et au-delà".*

Renault, qui est parvenu à rester bénéficiaire en 2008, n'a pas transmis de prévisions de résultats pour 2009 et ambitionne seulement un flux de trésorerie positif.

Nissan, en perte durant l'exercice 2008-2009, prévoit de son côté de rester dans le rouge cette année et de renouer avec la rentabilité en 2010-2011.



**Une alliance qui se termine:
pas nécessairement une alliance manquée**

cf. Sears-Michelin dans les années 60: Michelin a appris à connaître le marché américain et Sears a lancé sa business unit 'Composants automobiles'

Economist.com



Créer un avantage collaboratif

D'abord subir un test d'aptitude :

- Avons-nous une architecture stratégique?
- **Notre personnel la comprend-il?**
- Avons-nous de grandes ambitions et peu de moyens, ou le contraire?
- Nos managers sont-ils motivés pour faire plus avec des moyens limités?
- Les gens ici savent-ils comment collaborer?
- Notre système de rémunération incite-t-il nos collaborateurs à collaborer ou les dresse-t-il les uns contre les autres?



... le test d'aptitude

- **Sommes-nous capables de nous engager?**
- **Nos travailleurs savent-ils réagir rapidement quand le jeu change?**
- **Communiquons-nous correctement?**
- **Apprenons-nous en groupe?**
- **Notre politique promeut-elle la continuité?**
- **Nos managers sont-ils suffisamment déterminés à superviser en permanence leurs projets?**



... le test d'aptitude

- ✓ **Nombreuses entreprises concluent des alliances car elles sont incapables de faire face elles-mêmes à la situation : cette mauvaise santé peut causer leur perte au sein d'alliances**
- ✓ **Entreprises qui nourrissent des ambitions stratégiques, ont une organisation saine: font des alliances des machines extrêmement efficaces et profitent d'un réseau grandissant d'alliances**



Université d'été Agoria 2004: 'Décloisonner l'entreprise...' - Création de valeur à l'ère de l'internet

Innovation, le facteur humain, les réseaux. Conclusions:

- **'Nouvelle' économie ≠ économie des dotcoms, mais de toutes les entreprises, économie de la communication, des réseaux, qui modifie chaînes de valeur, qui oblige mode de fonctionnement et stratégie entreprises.**
- **Dans quoi bons et dans quoi pas? Quelles connaissances avons-nous et quelles connaissances devons-nous acquérir? Que devons-nous continuer à faire nous-mêmes et qu'avons-nous intérêt à acheter ou à sous-traiter? Quelle place entendons-nous occuper dans la chaîne de valeur? Quelle partie de la chaîne de valeur voulons-nous maîtriser?**



- **Comment créer de la valeur pour le client plus rapidement et mieux? Quels maillons de la chaîne de valeur devons-nous contrôler et comment allons-nous les relier?**
- **La culture de l'entreprise : permettre de remettre son entreprise en question (!?)**
- **Collaborer avec partenaires requiert de la confiance: doit être très grande.**
- **L'élément humain: si important dans l'économie des réseaux, bien se connaître, se faire confiance. Vaut certainement pour les clients: partir de leurs besoins, les compléter, plus rapidement, raison pour faire appel à des partenaires**



- **Caractéristique économie des réseaux: décomposition des chaînes de valeur (entreprises se concentrent sur leur compétence essentielle, sous-treatent autres activités à un réseau d'entreprises complémentaires).**
- **Sont obligées: concurrence fortement accrue, nécessité d'agir et d'innover plus rapidement que**
- **Ne sont plus en mesure de maîtriser toutes les compétences nécessaires**
- **TIC permettent de collaborer ou de travailler en réseau rapidement, efficacement, à un prix raisonnable et à l'échelle mondiale.**
- **Chaînes de valeur deviennent des réseaux de valeur internetisés.**



- Innover ensemble, développer ensemble de nouveaux produits et services, développer ensemble de nouveaux marchés, effectuer des achats ensemble..., créer ensemble de la valeur ajoutée
- Conclure des alliances de réseau avec des partenaires locaux et/ou internationaux est un must.
- Il s'agit d'une évolution irréversible.
- L'entrepreneur : Qu'est-ce qui deviendra (ou restera) mon activité de base? Que vais-je faire moi-même et que vais-je sous-traiter?
- Alors pourra débuter la recherche des partenaires complémentaires adéquats.
- Ne pas oublier, **convaincre collaborateurs** (tous): vision, stratégie, nécessité de collaborer en interne et en externe et de partager les connaissances.



- **PME : parfaitement capables combiner avantages petite taille aux économies d'échelle qu'offrent les réseaux; jouissent d'un avantage, sont plus agiles, prendre plus rapidement des décisions.**
- **Grandes entreprises qui fusionnent : rivées les unes aux autres. Petites entreprises : choisir leurs partenaires pour collaborer au mieux.**
- **Petit pays doté de PME agiles : peut gagner dans la nouvelle économie (avantage au haut débit)**
- **Gagner confiance d'autres en offrant quelque chose en cadeau. Faire le premier pas: donnez quelque chose gratuitement à votre partenaire, partagez vos connaissances avec vos collaborateurs.**
- **Le monde transparent de l'Internet, l'entrepreneuriat éthique est la devise ... dans un intérêt propre évident.**



- **Vous, constructeur/assembleur me demandez: "Est-ce que je peux vous faire confiance, Monsieur le fournisseur" Et je vous renvoie la balle et vous demande: "Est-ce que je peux vous faire confiance, Monsieur le constructeur/l'assembleur?" C'est pourquoi je dis: ayons une bonne conversation et discutons au préalable des coûts et avantages de notre collaboration.**
- **Pour assurer la réussite des alliances et de la mise en réseau, la technologie n'est certainement pas suffisante. Ce qui ne peut faire défaut, c'est la confiance entre partenaires.**
- **Entreprises : collaborer comme des amis. Chacun joue le jeu.**



Les agendas secrets sont exclus
... ne rien cacher de son intimité à ses partenaires
Qui enfreint les règles, se met lui-même hors jeu



Evaluer une alliance stratégique

Yves L. Doz & Gary Hamel 'ALLIANCE ADVANTAGE' - Harvard Business School Press

1. Valider les fondements stratégiques de l'alliance

**Evaluer le potentiel de création et de capture de valeur:
pour une création de valeur**

- **par le biais de la co-option**
- **par le biais de la cospécialisation**
- **par le biais de l'apprentissage et de l'internalisation.**

**Evaluer la compatibilité interpartenaire: comprendre la
position de l'autre et ses ambitions.**

Evaluer la compatibilité.



Checklist 2. Concevoir l'alliance

Evaluer les contributions:

- **Comment relier clairement les résultats de l'alliance avec les contributions des partenaires?**
- **Dans quelle mesure les partenaires réalisent-ils des coûts et des bénéfices en dehors de l'alliance?**
- **Comment découvrir la valeur réelle recherchée par chaque partenaire?**
- **Comment gérer les changements au niveau de la valeur relative des contributions des partenaires avec le temps?**



Checklist 2. Concevoir l'alliance

- **Définir la portée de l'alliance**
- **Comprendre les exigences relatives aux tâches à réaliser en commun**
- **Définir et mesurer les progrès**
- **Anticiper la longévité**



Checklist 3. Lancer l'alliance

- **Comprendre et combler les fossés qui séparent les partenaires: le contexte initial de collaboration est-il favorable?**
- **La différence structurelle freine-t-elle la collaboration?**
- **Le fossé sur le plan des attentes est-il susceptible de nourrir des déceptions?**
- **Le fossé relatif au contexte organisationnel est-il large?**
- **La confiance est-elle suffisante?**



Checklist 3. Lancer l'alliance

- **Dans quelle mesure le contenu de l'alliance est-il réalisable tel que planifié?**
- **Constatez-vous une pénurie informationnelle persistante?**
- **Y a-t-il un fossé temporel?**
- **Etablir le calendrier d'apprentissage interpartenaire: les tâches relatives à l'alliance; le processus de coopération; les compétences des partenaires; les objectifs et les attentes.**