



Remarque préalable

Ce petit-précis a été compilé en 2012.
Plusieurs références seront actualisées et adaptées à la réalité africaine lors des échanges
avec des futurs animateurs africains des partenariats industriels internationaux.

01/09/2017

karel.uyttendaele@pandora.be

Les partenariats industriels internationaux
Les chaînes de valeur industrielles mondiales
Les écosystèmes d'entreprises (les clusters)

Le réseautage des entreprises rend la PME-PMI (africaine) plus grande qu'elle n'est

karel.uyttendaele@pandora.be

Des alliances inter-PME panafricaines et mondiales réalisées massivement permettent aux pays
africains de bénéficier d'une **industrialisation 'immédiate'** sans passer par toutes les phases de
développement qu'ont connu les pays occidentaux au travers des siècles

Petit précis



Pendant la période 2010-2012 une douzaine de fédérations sectorielles belges, sous la houlette de la Fédération des Entreprises de la Belgique, ont lancé l'idée **d'organiser à grande échelle une campagne destinée à inciter les entreprises à véritablement collaborer. Beaucoup plus que par le passé. Au-delà du modèle donneur d'ordre/sous-traitant.**

Selon ces fédérations, les entreprises (PME) belges excellent surtout grâce à un entrepreneuriat basé sur l'enthousiasme et la créativité dans la gestion efficace des processus d'entreprise qu'elles gardent sous leur contrôle direct. Cependant, les coûts de gestion augmentent à mesure que l'entreprise grandit. La compétitivité s'affaiblit et la vitesse d'innovation ralentit.

Les nouvelles alliances fixes-souples entre des entreprises ayant fait leurs preuves devraient permettre de faire germer de nouvelles idées à la frontière entre différentes cultures d'entreprises. Pas uniquement dans le but de réaliser des économies, mais davantage pour mettre plus rapidement des produits et des services novateurs sur les marchés internationaux. De nouveaux produits et services attractifs pour lesquels les clients internationaux sont prêts à mettre beaucoup d'argent sur la table. Les plans d'entreprise, établis par des entrepreneurs expérimentés et non par des rêveurs dotcom, inciteront le secteur financier à délier à nouveau les cordons de la bourse.

Les entrepreneurs ne peuvent plus faire face seuls à la concurrence internationale; collaborer est le mot d'ordre. Ensemble, nous sommes plus forts. Ce slogan vieux comme le monde devient plus que jamais la devise des entreprises qui relèvent avec succès les défis de l'économie globalisée et qui souhaitent créer davantage de valeur pour leurs clients.

Ces fédérations sectorielles veulent aider leurs membres à faire de leur aptitude à collaborer une activité centrale. Sur la base d'exemples inspirateurs de PME belges, l'on étudiera le pourquoi et la nécessité des alliances stratégiques dans le cadre de "cafés de l'entrepreneur". A cette occasion, l'on tentera d'apporter une réponse aux questions suivantes: "Dois-je conclure des partenariats stratégiques fixes ou souples? Pour quels objectifs professionnels un apport est-il souhaitable et sous quelle forme de collaboration faut-il le réaliser? Sur la base de quels critères faut-il choisir un partenaire?".

Dans les pages suivantes, vous trouverez un aperçu des articles parus récemment sur ce thème, tirés soit de publications internationales soit d'ouvrages économiques locaux.

Table des matières

1. Les entreprises deviennent des "confédérations" souples

2. La création de valeur des alliances (les clusters)

- 2.1. Quand envisager une alliance?
- 2.2. La logique qui sous-tend la création de valeur des alliances
- 2.3. Concevoir une alliance en vue de créer de la valeur

3. Les réseaux comme source d'innovation

- 3.1. Les alliances comme source d'innovation dans une région (OECD)
- 3.2. Evolution des paradigmes de l'industrie manufacturière
- 3.3. Innover ensemble: un moyen pour mieux affronter les périodes de basse conjoncture
- 3.4. L'innovation conjointe accroît la productivité
- 3.5. Futures tendances: activités locales vs. activités globales et optimalisation, gestion de réseaux

4. Lâcher la bride

- 4.1. Alliances fixes vs. partenariats stratégiques fixes/souples
- 4.2. Comment les réseaux de processus libèrent le potentiel de spécialisation
- 4.3. L'économie des réseaux repose sur des processus relativement indépendants et des orchestrateurs
- 4.4. Pourquoi les fusions font-elles fiasco?

5. Veiller à la compatibilité stratégique. Quelques configurations d'alliance fréquentes.

6. Une collaboration intense dès la phase de conception – Le succès dépend des gens

7. Le cycle de vie de l'alliance

- 7.1. Lancer la collaboration
- 7.2. Gérer et adapter au fil du temps le processus d'apprentissage

8. Pouvoir, dépendance, des alliances multiples

- 8.1. Equilibre entre pouvoir et dépendance
- 8.2. Gérer des alliances multiples

9. Créer un avantage collaboratif

- 9.1. Comment assurer la réussite des alliances de réseau?
- 9.2. Créer un avantage collaboratif

10. Les entreprises en réseau à l'étranger

- 10.1. Finlande
- 10.2. La vision d'un Professeur néerlandais
- 10.3. France

11. Des entreprises en réseau en Belgique

- 11.1. Construire plus vite, mieux et moins cher, en travaillant en équipe.
- 11.2. ANL PLASTICS. Un fournisseur global d'emballages jetables pour IBM-Hitachi
- 11.3. Sous-traitance AMTB
- 11.4. PICANOL. Un barbecue par mois

12. 'Décloisonner l'entreprise...' - "Création de valeur à l'ère de l'internet"

13. Liste de contrôle à utiliser pour évaluer des accords de collaboration

14. Entreprendre ensemble: le rôle des autorités

15. Manifeste pour l'économie des réseaux

1. Les entreprises deviennent des "confédérations" souples

Les changements qui s'opèrent actuellement dans le monde des entreprises feront certainement naître un besoin croissant de collaboration ou du moins des opportunités de collaboration. Dans *The Economist* de novembre 2005, Peter Drucker* donnait sa vision sur 'The Future of the Corporation' dans un article intitulé 'The Next Society'.

- En 1913, les multinationales étaient des entreprises nationales qui possédaient des filiales à l'étranger largement autonomes et en charge d'un territoire délimité politiquement. A l'heure actuelle, les multinationales sont de plus en plus organisées en lignes de produits et de services. Mais tout comme en 1913, elles sont unies et contrôlées par la propriété. Les multinationales de 2025 par contre seront probablement unies et contrôlées par la stratégie. **Les alliances, les coentreprises, les participations minoritaires, les accords de savoir-faire et les contrats formeront de plus en plus les pierres angulaires d'une confédération.**
- L'une des tâches principales du top management de demain consistera à trouver un équilibre entre les exigences conflictuelles auxquelles l'entreprise doit satisfaire pour répondre au besoin de résultats tant à court qu'à long terme et aux revendications des parties prenantes (clients, actionnaires – en particulier les investisseurs institutionnels et les fonds de pension – travailleurs de la connaissance et Communautés).
- Les rapports de force entre l'employeur et le travailleur se complexifient; les travailleurs sont conscients de la valeur de leurs connaissances et se trouvent dans une position plus confortable et moins humble lors de négociations.
- En raison du bouleversement dans le processus de production, il y a lieu de mettre l'accent sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la coordination de la production effectuée dans différents sites, qui bénéficient de degrés variables d'indépendance.
- **Les coûts matériels de la technologie de la communication ont chuté à un point tel que "la désintégration est la forme d'organisation la plus rentable et la plus productive."** Dans pareilles confédérations souples, le top management devra définir les principes, orientations et priorités de l'organisation. Il faudra communiquer davantage, que ce soit au sommet ou entre les partenaires de la confédération, afin de préserver les relations de travail. **Les directeurs doivent apprendre à mieux négocier, tant avec leurs travailleurs qu'avec des externes.**

Il faut plus que de la politesse pour faire aboutir des tentatives de collaboration

Certaines entreprises ont déjà appris à collaborer avec des concurrents, par ex. dans des alliances (programmes airline frequent-flyer et vente de tickets). La collaboration n'est pas une chose simple. Il ne faut rien brusquer. Toujours selon Peter Drucker : "L'homme est peut-être un animal social, mais il faut plus que de la politesse pour faire aboutir des tentatives de collaboration."

Source: [The next Society](#) dans *The Economist* de novembre 2005.

(*) Peter Drucker (Vienne) professeur émérite de Sciences sociales et Management à la Claremont Graduate University en Californie.

2. La création de valeur des alliances

2.1. Quand envisager une alliance?

Selon une étude de McKinsey (['When to think alliance'](#) *The McKinsey Quarterly*, 2005 Number 4), la bourse réagit plus favorablement aux alliances qu'aux fusions et reprises. A fortiori dans les secteurs d'activité qui évoluent rapidement comme les médias, l'électronique et les logiciels. Sa réaction est également positive lorsque les alliances sont conclues 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 par la bourse que les fusions. Il en est de même des accords de collaboration 'polygames'. McKinsey constate toutefois que 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.

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

- La valeur générée dans l'économie américaine au cours de la décennie écoulée résulte principalement du développement de nouvelles activités plutôt que de la maximisation du bénéfice que l'on peut tirer d'une position forte dans les activités de base. Les alliances conclues en vue de croître peuvent déboucher sur de nouvelles capacités, de nouveaux canaux et de nouvelles zones géographiques.
- Développer de nouvelles activités signifie rassembler toute une série de nouvelles capacités: des produits, des relations avec des clients, des technologies, etc. Les alliances permettent aux entreprises d'améliorer leurs compétences existantes tout en ayant un accès rapide et flexible aux ressources des autres. En outre, les alliances nécessitent souvent un engagement moins important en termes de capital et comportent moins de risques que les acquisitions — ce qui représente un avantage considérable dans les domaines où une entreprise doit encore faire la preuve de ses compétences managériales.

Réseaux et consortiums

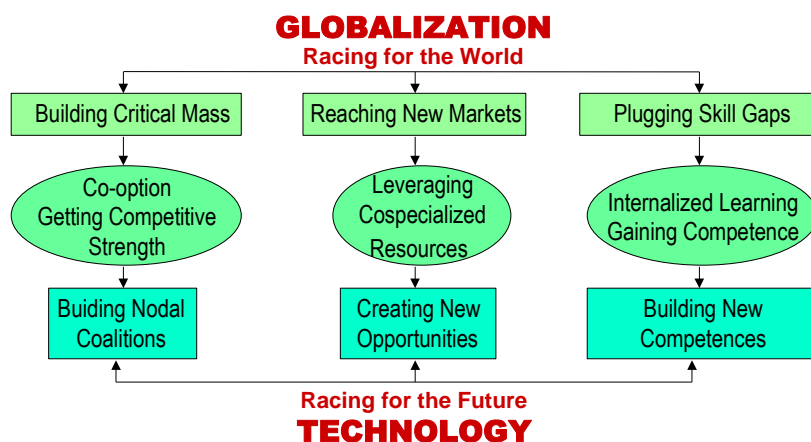
- Bien que souvent utilisée pour les alliances, l'analogie avec le mariage est imparfaite: les entreprises ne sont pas des personnes et la fin d'une alliance n'est pas un drame. A noter également que les entreprises peuvent engager plusieurs alliances ou une alliance avec plusieurs partenaires pour satisfaire divers besoins – ce qui ne doit pas nécessairement se faire aux dépens de l'une des parties.
- Les alliances à plusieurs partenaires peuvent fournir à leurs participants un accès ciblé à des avoirs des partenaires. Par contre, les fusions et acquisitions peuvent s'avérer hautement irréalisables lorsque trois partenaires ou plus souhaitent combiner certains de leurs avoirs; si une fusion à deux est déjà coûteuse et perturbatrice, une fusion à trois l'est encore plus. Et même si les bénéfices escomptés de la fusion ou de l'acquisition sont vraiment importants, ils peuvent être insignifiants au vu des coûts de la transaction même.
- Les alliances à plusieurs partenaires sont particulièrement attrayantes en vue d'établir des normes (Psion – Symbian ⇒ Nokia, Motorola, Ericsson).
- De nombreux créateurs d'entreprise parmi les plus prospères ont également recours aux alliances pour se positionner au centre d'un réseau dans lequel ils peuvent lever des actifs intangibles sans détenir beaucoup d'actifs onéreux.

Plus c'est simple, mieux c'est. En général, le marché semble avoir une préférence pour des accords plus simples et plus flexibles. Les coentreprises sont moins bien perçues pour plusieurs raisons:

- il leur faut en général plus de temps que les alliances contractuelles pour atteindre leur régime de croisière. Une coentreprise est une entreprise totalement nouvelle, distincte des deux partenaires et détenant souvent des actifs apportés par eux. Elle nécessite donc des structures de gestion complexes et demande de la part du senior management qu'il y consacre énormément de temps.
- les coentreprises ne sont pas éternelles: elles ont une durée de vie moyenne de sept ans et les dispositions de désengagement à la fin ne se prennent pas toujours en douceur.
- les analystes sont souvent sceptiques à l'égard de tout ce qui est susceptible de compliquer les futurs choix stratégiques des entreprises "mères".

2.2. La logique qui sous-tend la création de valeur des alliances

Dans leur ouvrage *'Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering'* (Harvard Business School Press), Doz et Hamel fournissent un aperçu de la logique qui, selon eux, est à la base de la création de valeur des alliances. (Yves Doz <http://www.insead.edu/facultyresearch/strategy/doz/>)



Qu'elles souhaitent globaliser leurs activités ou développer de la technologie pour le futur, les entreprises qui s'efforcent de créer de la valeur en concluant des alliances, peuvent

- coopter des entreprises complémentaires,
- réunir et valoriser des ressources 'cospécialisées',
- s'approprier des compétences critiques.

- Les entreprises désireuses de globaliser leurs activités peuvent conclure des alliances en vue d'atteindre la masse critique nécessaire pour occuper et conserver des positions sur le marché. Elles peuvent également utiliser les alliances comme un moyen de pénétrer de nouveaux marchés et d'acquérir de nouvelles compétences.
- Les entreprises tirées par la technologie trouvent une série comparable d'avantages en matière de création de valeur.
- Les alliances leur permettent de se forger une position clé dans les coalitions qui déterminent l'avenir technologique. Ces alliances offrent également de nouvelles opportunités pour des produits et applications et font en sorte que les entreprises partenaires restent à la pointe dans le domaine des connaissances et savoir-faire.

2.2. Concevoir une alliance en vue de créer de la valeur

Les alliances créent de la valeur de différentes manières; il existe trois grandes logiques de création de valeur:

1. la logique de **la cooptation stratégique**, qui rend une situation plus attrayante pour les membres de l'alliance et améliore leur compétitivité;
2. la logique de **la cospécialisation**, qui crée des opportunités grâce à la complémentarité de 'compétences cospécialisées' et autres actifs non négociables spécifiques à l'entreprise;
3. la logique de **l'apprentissage et de l'internalisation**, qui permet d'apprendre et de s'approprier de nouvelles compétences.

Il est important de comprendre les mécanismes de création de valeur parce qu'ils influencent sensiblement les caractéristiques de base de l'alliance: l'évaluation des contributions, le domaine d'application de l'alliance, les priorités, les tâches et capacités auxquelles il convient de réserver une attention particulière, les critères servant à mesurer le succès d'une alliance et les attentes qu'un partenaire peut nourrir par rapport à l'horizon temporel de l'alliance et les perspectives en matière de stabilité.

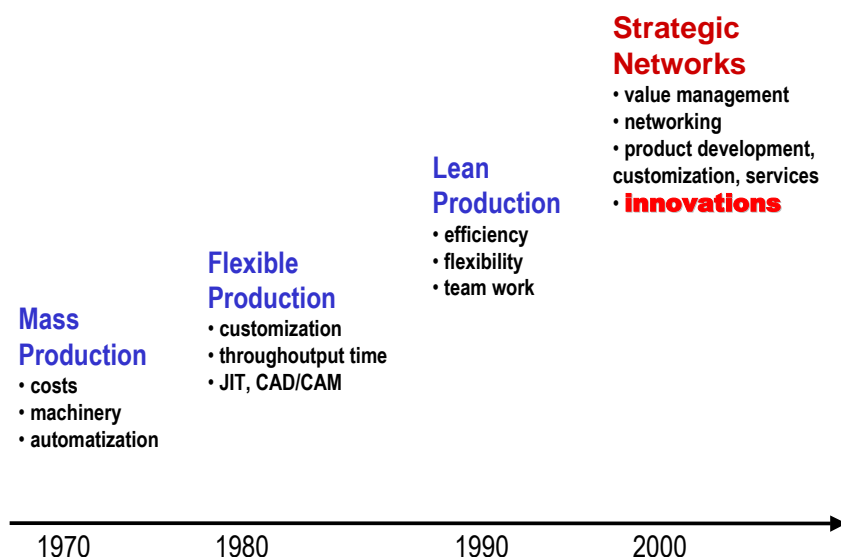
3. Les réseaux comme source d'innovation

3.1. Les alliances comme source d'innovation dans une région

L'OECD vient de publier une étude sur les chaînes de valeur industrielles, multisectorielles et mondiales en tant que moteurs de l'innovation dans une région ou un pays. L'innovation est de plus en plus le résultat d'interactions croissantes entre les individus, les entreprises et les instituts de recherche au niveau local, national et international. Dans son étude, l'OECD cite des exemples montrant comment les entreprises et/ou les autorités locales veulent stimuler la force d'innovation de leur région en collaborant avec des instituts de recherche, des universités et d'autres partenaires novateurs.

L'étude commence, à raison, par une analyse des chaînes de valeur TIC en Finlande, lesquelles constituent un cas d'école du succès que les entreprises peuvent rencontrer grâce à une collaboration intensive, instaurée dès un stade précoce et basée sur une mise en réseau. La deuxième partie aborde le rôle des chaînes de valeur dans les secteurs proposant des technologies matures. La troisième partie est entièrement consacrée à l'analyse scientifique des techniques des chaînes de valeur dans une région et la dernière partie examine principalement les choix des autorités en matière de politique de partenariats industrielles.

3.2. Evolution des paradigmes de l'industrie manufacturière



3.3. Innover ensemble: un excellent moyen pour mieux affronter les périodes de basse conjoncture

La confédération de l'industrie et des employeurs belge, l'Association belge des banques, la Confédération de la Construction et le gouvernement fédéral belge ne sont pas les seuls à être convaincus de l'utilité "d'innover ensemble".

"En collaborant davantage dans le domaine des connaissances et en recourant plus souvent à la sous-traitance, les entreprises et centres de recherche, instituts scientifiques et universités peuvent mieux anticiper les revers conjoncturels et mieux adapter leur réaction. Ils sont aujourd'hui trop lents et manquent d'agilité." Ce constat est dressé par Math de Vaan du bureau-conseil Berenschot (Utrecht, Pays-Bas).

Math de Vaan déclare: "Opérer dans l'industrie mondiale des hautes technologies implique que les entreprises doivent être de plus en plus capables, sous peine de lourdes pertes, de réagir très rapidement à de fortes diminutions et augmentations de leur chiffre d'affaires. Et aussi de lancer promptement une production totalement nouvelle." Selon l'auteur, ceci n'est possible que moyennant une collaboration encore plus étroite entre les fournisseurs de pièces, les producteurs de systèmes, les producteurs de modules, les producteurs finaux et les kennisinstituten.

L'auteur affirme que les efforts seront largement récompensés. Il cite à cet égard l'exemple de la chaîne de valeur d'entreprises existant aux Pays-Bas dans le domaine de la mécatronique. Il s'agit d'un groupe interdisciplinaire de 34 entreprises où la mécanique et l'électronique se rencontrent (chiffre d'affaires en 2005: 3 milliards EUR). Les spécialités de cette écosystème sont les suivantes: ingénierie des logiciels, mécanique, électrotechnique, modelage et simulation, science des matériaux, physique, mathématiques et chimie appliquées, technique de mesure et régulation.

La chaîne de valeur joue un rôle majeur dans de nombreux marchés: semi-conducteurs, automatisation industrielle, machines de bureau, défense, électronique, automobile, domaines médical et graphique.

Le déclin conjoncturel a été aussi rapide que chaotique en 2000. Des discussions s'en sont suivies sur la confiance dans la collaboration entre les producteurs finaux et les producteurs de systèmes et modules. Cela dit, entre 2000 et 2005, le chiffre d'affaires de la chaîne de valeur de mécatronique a crû de pas moins de 260%. (A titre de comparaison: pour toute l'industrie néerlandaise, le chiffre d'affaires n'a progressé que de 50% entre 2000 et 2005).

Math De Vaan prévoit une nouvelle croissance du chiffre d'affaires pour la chaîne de valeur de mécatronique au cours des cinq prochaines années, à condition que l'innovation et la collaboration soient poursuivies. Math De Vaan: "Accroître encore le nombre de chaînes de valeur est le meilleur moyen de faire face aux replis du marché."

3.4. L'innovation conjointe accroît la productivité

Selon une récente étude néerlandaise, les relations visant l'acquisition de connaissances s'avèrent être profitables, a fortiori à long terme. Ces relations impliquent l'échange régulier de connaissances et de chercheurs ou le développement conjoint de

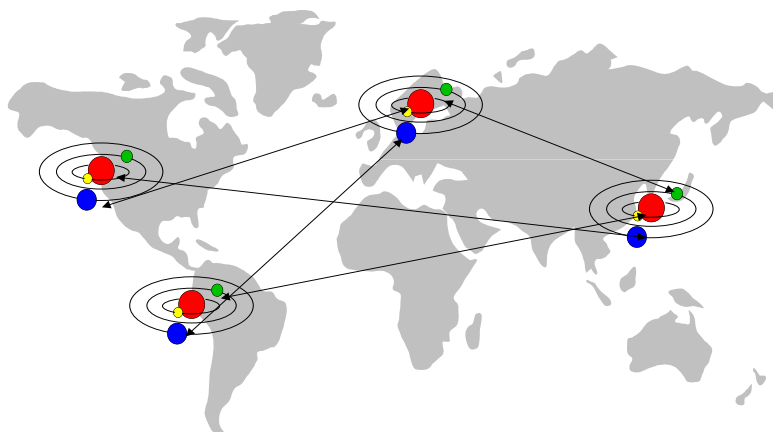
connaissances par des parties publiques et privées, sans qu'il soit question d'un achat unilatéral de connaissances. Les entreprises qui ont noué une relation de ce type voient la productivité par travailleur se renforcer de 6% en moyenne après quelque temps. Même lorsqu'une telle relation est terminée, son effet se fait encore sentir pendant une période assez longue (environ deux ans). Les entreprises qui ont tissé une relation privée visant l'acquisition de connaissances y affectent en moyenne 20% des heures consacrées à la R&D. C'est ce qui ressort du rapport "*Samen innoveren, een onderzoek naar publiek-private en private kennisrelaties van bedrijven*". L'étude qui le sous-tend a été réalisée pour le compte du ministère néerlandais de l'Economie par la Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) de l'Université d'Amsterdam, en collaboration avec le Bureau Central du Statistique.

Aux Pays-Bas, environ un quart des entreprises innovantes qui occupent au moins 10 travailleurs ont développé une relation visant l'acquisition de connaissances avec une autre entreprise, avec une institution de connaissances publique, ou les deux. Dans deux ans, l'on s'attend à ce qu'un tiers des entreprises précitées tissent pareille relation.

Quelle politique les pouvoirs publics doivent-ils mener en la matière?

Les connaissances constituent de plus en plus un moyen important, voire même une condition de développement économique. Ceci est particulièrement vrai pour un pays comme les Pays-Bas dont l'économie est très ouverte. L'un des objectifs du ministère néerlandais de l'Economie quant à la politique à mener est de (mieux) exploiter les connaissances des institutions de connaissances publiques telles que les universités et les écoles supérieures en vue de mettre au point de nouveaux produits et services compétitifs. Le rapport de l'étude souligne l'importance de la collaboration entre entreprises et de la collaboration entre les entreprises et les institutions de connaissances.

3.5. Futures tendances: activités locales vs. activités globales et optimalisation, gestion de réseaux



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

- Management & marketing: processus et produits de branding
- 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 (business & RDT)

4. Lâcher la bride

4.1. Alliances fixes vs. partenariats stratégiques fixes/souples

Le livre '*Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering*' de Yves Doz et Gary Hamel (Harvard Business School Press, 2010) reste l'ouvrage de référence par excellence pour tout entrepreneur qui entend créer de la nouvelle valeur en concluant des partenariats. Doz et Hamel ont constaté que le point essentiel pour le lancement d'une alliance réussie est l'adoption, par les managers, d'une attitude qui leur permette de fonctionner dans des environnements caractérisés par l'instabilité, l'ambiguïté et des relations évolutives entre partenaires.

Les alliances ne peuvent pas être créées et mises ensuite sur pilote automatique. Elles requièrent une gestion constante de la relation dans un cadre stratégique clair et ne peuvent pas être considérées comme de simples projets. Pour la plupart des entreprises, elles revêtent une telle importance dans la stratégie qu'elles ne peuvent être reléguées au rang de projets.

Gérer une alliance constitue un excellent test des compétences en matière de management car stratégie et flexibilité, esprit analytique, instinct entrepreneurial, aptitudes organisationnelles et capacité à prendre les bonnes décisions quant à la politique à mener doivent ici aller de pair.

Vous trouverez ci-après un tableau synoptique dans lequel les auteurs indiquent les différences entre le modèle de pensée qui a prévalu jusqu'à ce jour au sujet des alliances fixes – du 'bons sens' – et les partenariats stratégiques fixes/souples plus contemporains. Ces derniers reposent surtout sur un 'intérêt mutuel éclairé' (enlightened mutual interest).

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

- Analyse coûts-avantages ⇔ Valuation stratégique complexe
- Priorité à la création de valeur ⇔ Accent sur la capture de valeur
- Simple complémentarité ⇔ Co-spécialisation complexe
- Structure initiale ⇔ Processus évolutif

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

- Gérer une série d'objectifs ⇔ Tendre à des objectifs dynamiques
- Mettre en œuvre un seul accord ⇔ Conclure plusieurs accords
- Contracter un engagement ⇔ Créer et maintenir des options
- Viser la longévité ⇔ Contribuer à la compétitivité

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

- Collaboration ⇔ Collaboration et concurrence
- Interdépendance ⇔ Risque d'une dépendance déséquilibrée
- Confiance ⇔ **Intérêt mutuel éclairé**

Comment chaque partenaire gèrera-t-il son réseau grandissant d'alliances?

- Mariage ⇔ Realpolitik, diplomatie
- Relation unique ⇔ Réseaux d'alliances

4.2. Comment les réseaux libèrent le potentiel de spécialisation

"Les entreprises à la pointe en management des processus abandonnent leurs processus fortement imbriqués au profit d'autres qui le sont moins, devenant ainsi non seulement plus flexibles mais également plus rentables", tel est le chapeau d'un article intéressant publié dans le 'The McKinsey Quarterly, 2010 Risk and resilience'.

Lorsqu'elles doivent externaliser (et interagir avec d'autres entreprises), la plupart des entreprises adhèrent à l'option managériale qui consiste à intégrer fortement les processus impliqués dans la production et la livraison de biens et de services. Ce contrôle strict, au-delà des frontières de l'entreprise, se paie au prix au fort - la perte de la flexibilité - étant donné que plus les processus sont étroitement liés, ou intégrés, parmi les fournisseurs, moins les entreprises sont flexibles pour résoudre des imprévus comme un incendie dans une usine d'un fournisseur, lequel entraîne des retards dans la livraison des produits clés. Y a-t-il un moyen d'obtenir un niveau de performance élevé de la part des fournisseurs sans sacrifier la valeur stratégique qu'est la flexibilité?

Les entreprises n'ont pas besoin de sacrifier leur flexibilité pour permettre l'intégration dans des processus critiques inter-entreprises. En gérant les activités des fournisseurs et leurs relations avec ceux-ci comme des réseaux plutôt que comme des lignes de production, les entreprises peuvent délaissier leurs processus fortement liés au profit d'autres qui le sont moins, ce qui leur permet de gagner en flexibilité et en performance.

4.3. L'économie des réseaux repose sur des processus relativement indépendants et des orchestrateurs

"Les entreprises de pointe abandonnent leurs processus fortement imbriqués au profit d'autres qui le sont moins, devenant ainsi non seulement plus flexibles mais également plus rentables", telle est l'introduction de l'article "Loosening up: how process networks unlock the power of specialization" paru dans 'The McKinsey Quarterly, 2010 Risk and resilience'. Une synthèse de cet article.

- Les entreprises poursuivent une amélioration continue de leurs performances. Quelle entreprise peut encore nier les avantages qu'elle peut tirer de partenariats avec des spécialistes ou de l'externalisation d'activités secondaires à des fournisseurs bien ciblés? Les vertus de la collaboration professionnelle sont claires: innovation et efficacité.
- Très peu d'entreprises ont dissocié les processus qui englobent des entreprises non liées. La plupart des entreprises optent pour l'approche managériale qui préconise un contrôle étroit de toutes les activités même si elles concluent des contrats pour ces activités plutôt que de les gérer directement elles-mêmes.
- **Orchestrateur.** Li & Fung, une société de commerce établie à Hong Kong, ne fabrique elle-même aucun produit. Elle "orchestre" la production des biens par d'autres, comptant sur un large réseau mondial de fournisseurs hautement spécialisés pour assurer la fabrication d'articles de marque, essentiellement pour le compte de marchands de vêtements américains et européens.
- Très peu d'entreprises deviendront des orchestrateurs à part entière, car pour ce faire, elles devraient changer fondamentalement la nature de leurs activités. La maîtrise des réseaux de processus va de pair avec un changement complet des mentalités.
- Le management strict des relations avec les partenaires, qui est largement répandu à l'heure actuelle, a inévitablement pour corollaire l'attention du management, de longues négociations, des contrats détaillés et un contrôle étendu des performances. Bref, les coûts de coordination sont exorbitants.
- La force **des processus faiblement imbriqués** réside dans leur capacité à optimiser la valeur de spécialisation et à éviter les inévitables compromis qui ont cours avec les processus fortement imbriqués. Les partenaires dans des processus fortement intégrés peuvent s'avérer excellents dans certaines activités mais ne peuvent pas être les meilleurs dans tout ce qu'ils sont appelés à faire.
- Les spécialistes intégrés dans un réseau souple le peuvent. De plus, ils innoveront plus rapidement, car ils se concentrent sur leurs propres capacités et abandonnent les activités dans lesquelles d'autres excellent.
- Les participants à des alliances savent par expérience qu'il ne faut pas limiter le nombre de partenaires mais que la valeur d'un réseau pour les clients et les participants croît à mesure que le nombre de participants augmente.
- La valeur obtenue en libérant le potentiel de spécialisation dépasse les coûts liés à la coordination avec les partenaires. Les coûts de coordination par fournisseur sont d'autant plus faibles que les relations sont dirigées avec souplesse.

Compétences d'orchestration

- Recruter des participants pour le réseau de processus;

- Proposer des incitants adéquats aux participants et encourager une spécialisation croissante dans le temps;
- Définir des normes de communication et de coordination;
- Créer de manière dynamique des processus adaptés – impliquant différents prestataires de services – pour répondre aux besoins du client;
- Assumer soi-même la responsabilité finale du produit fini;
- Développer des canaux destinés à assurer un feedback sur les prestations et les gérer en vue de faciliter l'apprentissage;
- Cultiver une connaissance approfondie des processus et des pratiques afin d'améliorer en permanence la qualité, la vitesse, les coûts et la compétitivité du réseau.

Pouvez-vous devenir un orchestrateur?

Avez-vous des relations étroites avec des clients qui décrivent ouvertement leurs besoins, disent dans quelle mesure leurs besoins sont rencontrés et comment ces besoins évolueront probablement?

- Votre organisation possède-t-elle une connaissance étendue du large éventail de pratiques et de processus de base qui sont coordonnés?
- Entretenez-vous des relations de confiance avec des partenaires qui disposent des compétences spécialisées permettant de livrer un produit ou un service avec un avantage compétitif?
- Avez-vous une bonne idée des intérêts économiques de tous vos partenaires et clients ainsi que des obstacles qu'ils rencontrent pour dégager un bénéfice?
- Pouvez-vous créer des incitants en vue de développer le réseau de processus de manière dynamique et de le faire évoluer vers une spécialisation croissante et l'amélioration continue dans le temps?

Peu d'entreprises peuvent nourrir l'ambition de devenir des orchestrateurs à part entière. La plupart d'entre elles peuvent tirer un avantage en travaillant avec une poignée de leurs principaux fournisseurs actuels pour développer une ou plusieurs compétences d'orchestration de base, parmi les trois suivantes:

1. Être capable de soutenir des processus professionnels en récoltant et en diffusant des informations sélectionnées dans un certain nombre d'entreprises.
2. Créer une communauté. Les entreprises doivent identifier et réunir habilement des petites communautés de partenaires d'affaires ayant des compétences et des produits complémentaires.
3. Etablir des normes d'affaires – en apprenant comment définir des normes pour coordonner des activités dans une série d'entreprises et comment faire accepter ces normes.

Des technologies faiblement liées

- Encourager et capturer la valeur de spécialisation n'est pas un projet technologique.
- Le management, non la technologie, est la clé qui sert à libérer la valeur dans les processus. La technologie peut améliorer les communications parmi les partenaires mais ne change pas fondamentalement la façon dont ils gèrent ces processus. Les TI s'avèrent souvent utiles pour réorganiser les processus de base, mais les investissements en TI ne stimulent pas à eux seuls la productivité.

(*) Source [The McKinsey Quarterly](#) 'Featured Insights'

4.4. Pourquoi les fusions font-elles fiasco?

"Le chiffre d'affaires mérite une plus grande attention en cas de fusion. Le fait que l'on omette souvent de se concentrer sur cet important facteur peut expliquer pourquoi tant de fusions n'offrent pas le résultat souhaité." Tel est le début et en fait aussi la conclusion générale de l'article "*Why mergers fail*" dans [The McKinsey Quarterly](#) 'Featured Insights'

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. Au bout du compte, l'arrêt de la croissance s'avère être nettement plus néfaste pour leurs performances que le fait qu'elles ne parviennent pas à réduire les coûts. Il convient de rétablir l'équilibre entre croissance du chiffre d'affaires et maîtrise des coûts.

L'illusion de la croissance

La conviction que les fusions font croître le chiffre d'affaires pourrait bien être un mythe. Il ressort d'une étude américaine portant sur 193 fusions d'une valeur de 100 millions de dollars ou plus que dans plus de trois quarts des cas, une diminution du chiffre d'affaires est notée après la fusion. Selon McKinsey, ce recul s'explique pour moitié par l'incertitude des clients et la confusion régnant parmi le personnel. D'autres études montrent également qu'il est malaisé de réaliser une croissance du chiffre d'affaires par le biais de fusions et d'acquisitions.

Pourquoi réserver autant d'attention à la croissance du chiffre d'affaires en cas de fusion? Parce qu'en définitive, c'est le chiffre d'affaires, et non les coûts, qui détermine le succès d'une fusion. Les diminutions du chiffre d'affaires peuvent en effet rapidement réduire à néant les économies en matière de coûts: si la croissance du chiffre d'affaires reste 1 pour cent en deçà des attentes, la fusion ne peut rester en course qu'en réalisant 25% d'économies de coûts supplémentaires. Inversement, une croissance du chiffre d'affaires de 2 à 3% supérieure aux prévisions suffit à compenser des économies de coûts de 50% non atteintes.

Tendre à la croissance a un effet motivant

Les entreprises qui, dans le cadre de la fusion, cherchent activement à croître génèrent une dynamique positive qui permet d'atteindre plus facilement les objectifs des fusions, dont les économies de coûts. Pour motiver des collaborateurs talentueux - auprès de toutes les parties de la fusion -, il vaut beaucoup mieux mettre l'accent sur la croissance plutôt que sur la réduction des coûts. Il est dès lors étonnant que les entreprises soient si peu nombreuses à réserver autant d'attention à leur chiffre d'affaires qu'à leurs coûts. Il n'y a que peu de repreneurs d'entreprises qui réussissent à atteindre des chiffres de croissance plus élevés que la concurrence. Ceux qui y parviennent attachent une grande importance à la clientèle existante et au chiffre d'affaires avant de profiter des bénéfices de l'intégration. De plus, ils s'efforcent de retenir les collaborateurs qui génèrent du chiffre d'affaires, à savoir ceux qui entretiennent des contacts avec la clientèle. Celui qui cherche tête baissée à réaliser des économies de coûts adopte une mauvaise approche et remarquera bien vite que la croissance de son chiffre d'affaires est à la traîne par rapport à la concurrence

5. Veiller à la compatibilité stratégique

La compétitivité relative d'une entreprise dans sa branche ou dans un domaine particulier est un bon indicateur du type de bénéfices qu'elle peut attendre d'une alliance et du type de partenaires avec lesquels elle peut conclure une alliance.

Voici quelques configurations d'alliance fréquentes:

- 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.

Les ambitions stratégiques qui sont poursuivies par une certaine configuration d'alliance, dépendent de la position initiale des partenaires dans leur branche. D'autres facteurs sont encore plus importants que la position initiale, mais plus difficiles à évaluer : les ambitions des partenaires, les forces externes qui influencent la valeur de l'alliance et/ou les priorités des partenaires à cet égard et ce que les partenaires apprennent les uns des autres dans l'alliance. A la longue, tous ces facteurs peuvent accroître ou menacer la compatibilité stratégique entre les partenaires, ce qui oblige à procéder périodiquement à une évaluation de la compatibilité stratégique. Il convient alors de prendre en considération quelques points:

- la position relative du partenaire : présent, passé et futur;
- l'ambition stratégique du partenaire et les objectifs spécifiques qu'il veut atteindre grâce à l'alliance;
- les forces externes (macroéconomiques et géopolitiques, technologiques, réglementaires, concurrentielles, orientées client) qui déplacent peu à peu la création de valeur et la compatibilité stratégique;
- les contributions que le cycle de vie lié à l'opportunité offerte par l'alliance (opportunity life cycle) exigera de la part du partenaire.

Par conséquent, la compatibilité stratégique entre les partenaires doit être vérifiée périodiquement étant donné qu'elle est influencée par différents changements:

1. les priorités stratégiques des partenaires changent indépendamment des alliances.
2. 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.
3. les facteurs exogènes sur lesquels les partenaires n'ont pas de prise, conduisent à des changements dans les relations au sein de l'alliance.

En ce qui concerne les schémas associés aux opportunités dans les industries émergentes, il est probable que des leaders potentiels collaborent, mais cette collaboration ira sans doute à vau-l'eau lorsque l'industrie prendra forme ou que l'un des partenaires deviendra leader dans cette industrie.

Bref, il y a lieu de considérer toutes les sources possibles de création de valeur du point de vue de tous les partenaires. Plus une alliance crée de la valeur de différentes manières, globalement ou pour chaque partenaire, plus elle sera forte, à condition que les logiques de création de valeur des partenaires soient mutuellement admissibles et que les ambitions stratégiques restent compatibles.

Les alliances demeurent dès lors vulnérables à toutes sortes de facteurs déstabilisants, même si elles ont bien été développées sur le plan stratégique. Aussi une alliance ne peut-elle pas être totalement développée d'emblée; il faut tenir compte du fait qu'elle évolue avec le temps. Un concept stratégiquement fort, qui s'inscrit dans la logique de création de valeur des partenaires et le développement de l'alliance, est une condition préalable au succès. La manière dont la collaboration a été initiée, son concept et la phase de lancement, est au moins aussi importante que la solidité des assises stratégiques sur lesquelles elle repose.

6. Tendre à une collaboration intense dès la phase de conception – Le succès des alliances dépend des gens

Lors de la conception d'une alliance, il convient de tenir compte de quatre points corrélés:

1. le domaine d'application, c.-à-d. les activités, tâches et domaines opérationnels qui sont combinés dans l'alliance et le rapport qu'ils entretiennent avec les domaines économiques et stratégiques dans lesquels s'inscrivent les activités réalisées en commun;
2. la configuration et l'évaluation des contributions et bénéfices apportés en permanence, compte tenu des domaines économiques et stratégiques des partenaires et du fait que ceux-ci apprennent les uns des autres;
3. la nécessité d'un travail de groupe, d'une optimisation commune et d'une prise de décision rapide comme déterminant clé du mode de gestion, de la structure et du fonctionnement de l'alliance;
4. la conception de l'interface, qui a pour fonction de veiller aux revendications et intérêts des partenaires; cette interface déterminera également comment s'opéreront concrètement au jour le jour la coordination et l'intégration entre les partenaires.

Lorsqu'ils considèrent ces points, les partenaires doivent garder à l'esprit tant la création de valeur que la capture de valeur. En effet, quand la création permanente de valeur dépend de la bonne volonté et de la patience continues des partenaires, il est essentiel que la conception ne reprenne pas tant des garde-fous, mais plutôt des incitants afin que les partenaires s'aident mutuellement à enregistrer de bonnes performances. Ainsi, dans le cadre de l'alliance entre GE et le groupe français SNECMA dans l'industrie des moteurs d'avions, des arrangements de partage du travail ont été pris. Ces arrangements prévoyaient à la fois des incitants pour chaque partenaire afin qu'il preste séparément et des incitants pour le partenaire affichant les meilleurs résultats afin qu'il aide le partenaire moins performant. Lorsque l'on conçoit une alliance, il faut veiller à allier des incitants de performance avec des incitants d'aide. Ou: 'En fin de compte, une alliance est un engagement visant à nouer une relation de stimulation réciproque et à s'améliorer constamment d'une manière qui profite à tous les partenaires'.

Les tensions et les conflits, ainsi que la manière de les minimiser, doivent également faire partie de la conception de l'alliance. Des conflits mineurs qui resurgissent régulièrement au sein d'alliances peuvent fragiliser les relations entre partenaires et saper la confiance mutuelle. Si elle ne peut bien entendu pas dissimuler des divergences stratégiques profondes, une conception ingénieuse peut contribuer à prévenir les frictions inutiles. A cet égard, les concepteurs ne doivent

pas rechercher le deal 'parfait', mais un accord permettant aux partenaires de commencer à collaborer dans un esprit constructif. Ils doivent projeter le concept dans l'avenir, compte tenu des scénarios futurs dans le développement de l'alliance: "Si ceci se fait, comment notre concept fonctionnera-t-il dans quatre ans?" Tout aussi important: "A quel point encourage-t-il les managers à donner le meilleur d'eux-mêmes?"

Aussi évident que cela puisse paraître, l'architecte des alliances ne devrait pas oublier que **le succès des alliances dépend des gens**. Une fois le 'deal' conclu et les discours ronflants prononcés par les dirigeants, le succès dépendra des personnes qui doivent effectuer le travail au sein de l'alliance. Ces personnes doivent être confiantes quant à la capacité de l'alliance à créer de la valeur pour elles et pour leurs employeurs. Souvent, ce qui est perçu par l'entreprise comme étant très valable est considéré par les managers exécutants comme un 'career killer'. Lors de l'élaboration d'une alliance, il y a donc lieu de prévoir une structure d'incitants pour les personnes concernées.

7. Le cycle de vie de l'alliance

7.1. Lancer la collaboration

Les lacunes et facteurs susceptibles de bloquer la collaboration seront nombreux au début de la collaboration, étant donné que les différences existant entre les partenaires en ce qui concerne les contextes stratégiques et organisationnels, les compétences, le mode de travail et les processus de management vont de pair avec la complémentarité. De larges fossés séparent souvent les partenaires plus complémentaires. Sans incitants, ils hâteraient la fin de l'alliance.

"Comment s'y prendre?" Une recommandation récurrente: les entreprises doivent prendre le temps d'appréhender la situation et de recueillir des informations sur leurs partenaires. Elles doivent voir dans le début d'une relation de partenariat une possibilité d'apprendre et de s'améliorer. Ceci peut se révéler plus important que de se lancer aveuglément dans l'exécution de tâches communes.

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

Le succès de la plupart des alliances dépend non seulement de la solidité de leur logique de création de valeur et de l'intégrité de leur conception, mais 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. Si l'on atténue au maximum les différences entre partenaires dès le début, la collaboration pourra se mettre en place sans problème. Elle atteindra véritablement sa vitesse de croisière au moment où les partenaires parviendront à éviter le syndrome dit de la "Death Valley" et où ils auront parcouru les premiers cycles d'apprentissage dans l'évolution de l'alliance.

Le développement d'une alliance peut être comparé à une équipe qui gravit une montagne et dont chaque membre apprend à faire confiance à son équipement et ses compagnons de cordée à mesure qu'ils grimpent et engrangent du succès en franchissant des terrains de plus en plus difficiles. Tandis qu'ils progressent ensemble, les partenaires de l'alliance tiennent l'équité du partenariat à l'oeil. Chaque partenaire assume-t-il sa part de responsabilité? L'équilibre entre les obligations et les bénéfices, aujourd'hui et à l'avenir, convient-il à tout le monde?

8. Pouvoir, dépendance, des alliances multiples

8.1. Equilibre entre pouvoir et dépendance

La capture de valeur est tout aussi importante que la création de valeur. La capture de valeur respective par les partenaires est largement déterminée par le caractère relativement unique des ressources et compétences apportées. Des positions de marché préexistantes et d'autres avantages positionnels, tels que des possibilités en matière de lobbying, accroissent le caractère unique d'un apport dans des situations de cooptation. En cas de co-spécialisation, le caractère unique dépend de celui qui apporte dans l'alliance les compétences les plus rares et les capacités les moins duplicables ou remplaçables. Lorsque l'apprentissage et l'internalisation sont les principaux objectifs en matière de création de valeur, la capture de valeur est la plus grande pour le partenaire qui peut apprendre le plus de l'autre/des autres. L'apprentissage de compétences entre partenaires est déterminé par les intentions d'apprentissage, la réceptivité des organisations et la transmissibilité relative des apports.

8.2. Gérer des alliances multiples

Lorsque des entreprises passent d'alliances simples, avec deux ou un nombre restreint de partenaires, à des réseaux plus larges, à des portefeuilles d'alliances liées ou même à des réseaux de relations, les objectifs et les motifs de création de valeur du partenariat demeurent identiques. Ce sont toujours la cooptation, la co-spécialisation et l'apprentissage qui guident les partenaires. Mais, comme le nombre de partenaires et de relations d'alliances augmente, les aspects de stratégie et de gestion constituent un défi plus grand encore: chaque participant doit pouvoir participer à la création de valeur et à la capture de valeur; la compatibilité stratégique est plus difficile à réaliser et à maintenir.

De plus, la nécessité de collaborer ou la faisabilité de cette collaboration peut a priori ne pas être aussi claire pour tous les partenaires. Ceci requiert des activités plus ciblées pour mettre en place le réseau. Même s'il y aura moins de différences entre les partenaires que dans d'autres alliances, vu que les entreprises faisant partie d'un réseau présentent généralement plus de similitudes, le fait qu'elles soient habituellement concurrentes constitue une menace constante pour la poursuite de la collaboration.

En dépit de toutes ces difficultés, les relations multilatérales offrent aux participants des avantages évidents: de nouvelles capacités et des avantages concurrentiels plus solides, une influence qui s'étend au-delà de ce qu'un membre pourrait réaliser seul, des possibilités pour un apprentissage accéléré. Les 'entreprises nodales' élargissent leur terrain d'action et portent leurs capacités à un niveau supérieur, tandis que d'autres membres tirent parti de la force collective et profitent du leadership de l'entreprise nodale.

9. Créer un avantage collaboratif

9.1. Comment assurer la réussite des alliances de réseau?

Les alliances (de réseau) entre entreprises, aussi intenses soient-elles, ne sont pas considérées comme optimales. Les fusions et les reprises permettraient d'économiser davantage. Un article de The Economist du 16 août 2010 intitulé "*Just good friends - Not all alliances work as well as Renault-Nissan. But all need similar ingredients to succeed*" contredit cette opinion.

Contrairement aux fusions comme Daimler-Chrysler, les alliances telles que Renault-Nissan offrent de multiples avantages. En effet, elles

- entraînent une augmentation du chiffre d'affaires plutôt qu'une réduction des coûts; permettent de s'aventurer avec prudence dans le monde des technologies au développement rapide;
- s'inscrivent dans la tendance actuelle à recourir à l'externalisation et à se recentrer sur ses compétences essentielles;
- permettent aux entreprises qui ambitionnent une portée mondiale de trouver des partenaires locaux pour pénétrer des marchés étrangers;
- permettent d'innover plus rapidement ("C'est à l'intersection des fonctions que l'on obtient une réelle créativité" - "L'année prochaine, pas moins de 12 nouveaux modèles Nissan seront dévoilés");
- deviennent plus faciles à gérer car les technologies basées sur l'Internet stimulent la collaboration au sein des entreprises et entre entreprises, à tous les niveaux hiérarchiques.

Les alliances requièrent davantage que des technologies avancées, à savoir de la confiance, des objectifs clairs et une direction diplomate. À cet égard,

- il est essentiel que chaque entreprise conserve son sens de l'identité ("L'identité est la base de la motivation" - cf. Renault-Nissan vs Daimler-Chrysler);
- il faut faire en sorte que chaque partie ait le sentiment de tirer plus ou moins le même bénéfice de l'arrangement (Nissan, qui était en difficulté au début de l'alliance, a aujourd'hui une capitalisation de marché deux fois supérieure à celle de Renault);
- les partenaires doivent nouer de nombreux contacts personnels.

Une alliance qui se termine n'est 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').

9.2. Créer un avantage collaboratif

Les entreprises ne sont pas toutes aussi aptes à rejoindre une alliance: certaines sont 'faites pour', d'autres pas. Dans la plupart des cas, leur expérience et la culture qu'elles développent en tant qu'entreprise individuelle déterminent la mesure dans laquelle elles sont idoines à la collaboration. L'échec de certaines entreprises au sein d'alliances peut être davantage imputable à des déficiences internes qu'à l'alliance elle-même. Les entreprises qui souhaitent intégrer une alliance devraient d'abord subir un test d'aptitude et se poser les questions suivantes:

- 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?
- 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?

Quel résultat votre entreprise obtiendrait-elle à ce test d'aptitude? Et votre partenaire actuel ou futur?

Une entreprise qui présente des faiblesses dans certains domaines devrait éventuellement, avant d'intégrer une alliance, suivre un programme visant à développer son aptitude. Assez ironiquement, de nombreuses entreprises concluent des alliances car elles sont incapables de faire face elles-mêmes à la situation. Or, cette mauvaise santé peut causer leur perte au sein d'alliances. En revanche, les entreprises qui nourrissent des ambitions stratégiques et ont une organisation saine font des alliances des machines extrêmement efficaces et profitent d'un réseau grandissant d'alliances.

10. Des entreprises en réseau à l'étranger

10.1. La Finlande

La mise en réseau des entreprises finlandaises explique la croissance du PIB

La confédération de l'industrie et des employeurs finlandais TT publie dans son bulletin trimestriel *Finnfacts* les résultats d'une étude sur la présence des réseaux dans l'économie finlandaise. Les résultats sont stupéfiants et fournissent une explication claire au succès de l'économie finlandaise durant la seconde moitié des années nonante. Pas moins de deux entreprises sur trois font partie d'un réseau industriel en Finlande. Leur nombre va connaître une croissance fulgurante. Ces réseaux ont renforcé le dynamisme et l'agilité de l'économie finlandaise. Aucun autre facteur ne peut expliquer la croissance de la production industrielle ces cinq dernières années. En outre, la collaboration entre les entreprises finlandaises s'intensifie sans cesse, couvre de plus en plus d'activités et est organisée dans une perspective à plus long terme. Elle a permis à pratiquement toutes les entreprises d'exploiter pleinement leurs capacités, de réduire les coûts et d'asseoir leur position concurrentielle.

Il est également important de noter que la moitié du chiffre d'affaires dans les PME est réalisé via un réseau. De plus, la plupart des réseaux se sont formés dans des secteurs connaissant une (r)évolution technologique rapide et une croissance soutenue. La mise en réseau dans l'économie finlandaise s'opère même sur une base spontanée et volontaire entre concurrents. Elle se base généralement sur des conventions qui définissent la structure et la nature des opérations ainsi que les responsabilités du réseau. Il appert que le développement des TIC et la forte progression de leur taux de pénétration dans l'économie finlandaise sont les facteurs clés du succès de la mise en réseau.

L'étude aboutit également à un autre constat majeur: cette collaboration va plus loin que la sous-traitance classique. Les nouveaux réseaux ressemblent à des partenariats stratégiques, au sein desquels une collaboration est organisée dans le domaine du marketing, de la R&D, du recrutement, de la logistique et de la production. De même, les réseaux "virtuels", créés pour un projet déterminé, sont monnaie courante. Ces réseaux se disloquent une fois le projet terminé. La mise en réseau aboutira également à la création de nouvelles entreprises dans un proche avenir. L'adhésion à un réseau constitue en effet un formidable levier pour l'entrepreneuriat. En effet, si un réseau confie une partie de ses activités à une entité distincte, il ne faut pas partir de zéro, mais l'on peut continuer sur la base des expériences acquises, de l'infrastructure existante et du réseau de contacts humains

Des réseaux multidisciplinaires

Le roadshow "Innover ensemble: il est temps de s'y mettre!" Ce plaidoyer en faveur de réseaux multidisciplinaires (tenu par la Fédération des Entreprises de Belgique, la Confédération de la construction, l'Association belge des banques, Fedis, Fedichem et Agoria) est tout sauf une considération purement théorique. L'organisation patronale finlandaise TT, le pendant de la FEB en Belgique, a consacré la quasi-totalité du numéro de printemps de sa revue trimestrielle 2010 [FinnFacts](#) à l'importance et au fonctionnement des réseaux dans l'économie finlandaise. Nous vous proposons d'examiner de plus près l'exemple de l'industrie chimique et de l'industrie du bois et du papier.

- L'[industrie chimique finlandaise](#) a élaboré récemment une politique stratégique afin de collaborer avec des universités, des centres de recherche et des organisations technologiques. Son attention se déplace de la production de produits chimiques de base vers la réalisation de biens et services à haut contenu technologique. L'avenir de la chimie réside donc dans la collaboration multisectorielle axée sur la connaissance. L'industrie chimique collabore essentiellement avec l'industrie biotechnologique, mais aussi avec des grappes dans les secteurs des TIC, de la gestion sylvicole et des soins de santé. Le but de cette collaboration est de créer des connaissances dans le domaine des matériaux intelligents, de la "pharmacie et du diagnostic de précision" et des produits chimiques pour le développement d'huiles spéciales (par ex. pour l'industrie alimentaire). Mais, en fin de compte, l'accent devra toujours être mis sur la recherche de solutions orientées clients pour divers secteurs.
- Dans [l'industrie du bois](#) aussi, la collaboration multisectorielle est omniprésente. A un tel point que les réseaux transsectoriels sont devenus plus importants que les collaborations au sein du secteur. Le secteur des télécommunications (par ex. étiquettes intelligentes dans la logistique et la distribution) offre les possibilités de collaboration les plus prometteuses. Mais la collaboration avec le secteur des technologies de l'information revêt également de l'importance. Les producteurs de papier doivent ainsi s'adapter à l'arrivée de l'imprimante numérique. "Etant donné qu'il coûte moins cher de récolter du bois et de fabriquer du papier dans de nombreux autres pays, l'industrie finlandaise du bois et du papier n'a d'autre choix que d'accroître sa compétitivité en exploitant pleinement les informations, connaissances et innovations (de son propre secteur mais aussi de bien d'autres)."

10.2. 'L'entreprise en réseau', la vision d'un Professeur néerlandais

Dans Link Magazine-3 2010, un magazine sur la 'collaboration novatrice et l'innovation collaborative dans la chaîne', Dany Jacobs, Associate Dean de la TSM business school à Enschede (Pays-Bas), fait part de sa vision de l'entreprise en réseau. 'Même les bureaucraties parfaitement organisées ne peuvent plus faire face à la dynamique actuelle. Une activité dans laquelle excellent les petites entreprises. Celles-ci ont toutefois une taille trop modeste, raison pour laquelle elles se mettent à travailler en réseau'. Le Prof. Jacobs met toutefois ses lecteurs en garde: "Ne procédez pas à la mise en réseau si elle n'est pas nécessaire, car ce n'est pas une chose facile".

10.3. La France

Donneurs d'ordre – Sous-traitants: Comment ils travaillent ensemble - Entre partenariat et rapport de force

A l'occasion du salon de la sous-traitance Midest 2010, le mensuel "L'Usine Nouvelle" (30/10/2010) a publié un dossier intitulé "Donneurs d'ordre – Sous-traitants : Comment ils travaillent ensemble".

Contenu du dossier:

Entre partenariat et rapport de force. Développement de produits, productivité, qualité, stratégie internationale conjointe, les champs de travail communs entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs ne cessent de s'étendre. Sans que la compréhension soit toujours au rendez-vous.

Ce que veulent les donneurs d'ordre

- Des fournisseurs mieux structurés pour assurer l'industrialisation des produits
- Une compétitivité à l'échelle mondiale et une meilleure conscience de l'impératif des baisses de prix
- Plus de transparence sur les coûts
- Des relations sur le long terme
- Encore des progrès en matière de qualité
- Une capacité d'initiative et des moyens d'études
- Une démarche internationale

...et ce que les sous traitants attendent

- Une approche coût global

- Un meilleur accès à l'information pour les rangs 2, 3...
- Des règles éthiques dans l'e-business
- Une meilleure rémunération du développement et des services
- Des rôles de compétition loyales face aux pays 'low cost'
- Plus de dialogue et d'écoute

<http://www.usinenouvelle.com>

Le Nord-Pas-de-Calais et la 'net-économie': des obstacles d'ordre culturel!

En juillet 2010 Agoria TIC a été invité en France à introduire une réunion de représentants du tissu économique et institutionnel de la région Nord-Pas-de-Calais (fédération des entreprises, chambres de commerce, conseil général, conseil régional...) sur le thème: **"Deux entreprises finlandaises sur trois font partie d'un réseau industriel et ont renforcé le dynamisme et l'agilité de l'économie finlandaise; aucun autre facteur ne peut expliquer la croissance de la production industrielle et du PIB ces cinq dernières années"**; la question étant de déterminer les obstacles qui empêchent le Nord-Pas-de-Calais (et la Belgique) d'atteindre les mêmes résultats. Un consensus s'est assez vite dégagé : **les obstacles sont surtout d'ordre culturel**. Les dirigeants d'entreprise en Europe occidentale, centrale et méridionale n'ont pas été formés dans la tradition d'un travail en réseau pair-à-pair ('peer-to-peer'). Contrairement aux pays nordiques, la "mise en réseau" chez nous signifie encore trop souvent que le 'donneur d'ordre' et le 'sous-traitant' essaient de tourner la situation à leur avantage respectif sans se rendre compte qu'ils pourraient être plus forts 'ensemble' sur les marchés internationaux. En d'autres termes, il faut donc que l'ancien 'sous-traitant' devienne un partenaire à part entière, ce qui implique l'utilisation d'une comptabilité ouverte - des deux côtés - pour les projets où il y a collaboration. Tous les participants à cette discussion attendent avec intérêt les résultats de l'université d'été qu'Agoria organise sur les thèmes de la mise en réseau, de l'innovation et du capital humain.

"Les Rencontres de l'entreprise innovante". La France prend résolument le virage de l'économie renouvelée. Du 6 au 7 juin 2010, le mensuel «L'Usine Nouvelle» organisait à Paris les "Rencontres de l'entreprise innovante". Six cents participants avaient alors procédé à un échange de vues sur les mêmes thèmes que ceux abordés lors de l'Université d'été d'Agoria du 7 septembre 2010: 'Innovation, Homme, Réseaux'.

- **L'entreprise en réseau – De l'entreprise étendue à la création de valeur.** *Demain, l'entreprise sera innovante ou elle ne sera pas. Dans son organisation d'abord. De l'approche par projets au travail en réseau, depuis plusieurs années déjà les hommes et femmes qui font la réussite de leur entreprise ont commencé à travailler autrement. Si on sait aujourd'hui qu'Internet ne va pas tout révolutionner du jour au lendemain, la puissance de cet outil va bel et bien nous permettre de réinventer notre manière de travailler. L'entreprise moderne se libère ainsi peu à peu de ses limites physiques pour se transformer en communauté d'intérêts bouillonnante.*
- **L'entreprise inventive – Inventer les marchés de demain.** *Demain encore plus qu'aujourd'hui, l'entreprise devra toujours plus vite réinventer son offre. Les clients en demandent toujours plus. Les bonnes idées sont rapidement reprises par les concurrents. Les consommateurs plébiscitent les produits et services qui répondent à leurs besoins les plus latents et qu'eux même ignoraient jusque là.*
- **L'entreprise responsable - Concilier pression des marchés financiers et responsabilités globales.** *Demain, beaucoup plus qu'aujourd'hui, toute entreprise devra davantage se soucier de son rapport à la société. Des organisations écologistes toujours plus présentes sur le terrain, des consommateurs plus soucieux de qualité et de sécurité, des salariés impatientes d'avoir un rapport plus égalitaire avec leur employeur.*

11. Des entreprises en réseau en Belgique

11.1. CONSTRUIRE PLUS VITE, MIEUX ET MOINS CHER. C'est possible en travaillant en équipe.

Construire en équipe

Le travail en équipe, c'est la formule du futur. Elle gagnera en importance grâce à l'évolution technologique que traverse le secteur de la construction. L'emploi efficace de nouveaux matériaux, concepts et techniques de préfabrication dans le processus de construction ouvre de nouvelles perspectives pour la collaboration intersectorielle et le développement de réseaux. Telle est la conviction de Rob Lenaers, l'administrateur délégué de la société de construction Vanhout de Geel et le président du CSTC (Centre scientifique et technique de la construction). Il a présenté, avec conviction, les possibilités et avantages de cette formule lors de l'atelier de travail Construire plus vite, mieux et moins cher en équipe qui s'est tenu à Geel dans le cadre du roadshow Innovez. ensemble : faisons-en notre travail ! Ce roadshow était une initiative commune de la FEB et de plusieurs confédérations sectorielles comme Agoria et la Confédération de la construction.

Réussir à collaborer

En 2005 déjà, la Commission européenne stipulait dans sa communication sur la compétitivité du secteur de la construction que le délai de réalisation du processus de construction global devait être réduit de moitié d'ici à 2010 et que les frais de construction devaient diminuer de 30 %. Cet objectif est irréalisable via la formule d'adjudication traditionnelle car la perte de temps liée aux traductions des dossiers est trop importante. La durée du processus de construction peut être sensiblement réduite en travaillant en équipe. En choisissant le plus tôt possible ses partenaires (l'architecte, les bureaux d'étude, si nécessaire les métresseurs et vérificateurs mais surtout l'entrepreneur général et parfois aussi certains co-entrepreneurs techniques spécialisés), le maître de l'ouvrage peut exploiter l'expérience et le savoir-faire de tous les partenaires afin d'optimiser le projet sur le plan qualitatif, quantitatif et financier ainsi qu'en termes de réalisation technique. Si le maître de l'ouvrage ne dispose pas de sa propre direction de construction ou d'une expertise personnelle dans le domaine de la construction, il peut se faire assister par un expert en construction (un métresseur, un gestionnaire de projet ou un architecte) qui sera rémunéré sur une base forfaitaire à l'instar de tous les membres de l'équipe. Les autres membres sont choisis sur la base de critères définis pour chaque projet. «Cette sélection ne s'appuie pas seulement sur une compétence reconnue. Il est également primordial que les membres de l'équipe puissent collaborer parfaitement ensemble. La confiance basée sur l'éthique est l'élément essentiel. Je plaide en faveur de l'adhésion de chaque équipe de construction à une charte éthique qui détermine les règles du jeu de la collaboration», remarque Rob Lenaers.

"L'emploi efficace de nouveaux matériaux, concepts et techniques de préfabrication dans le processus de construction ouvre de nouvelles perspectives pour la collaboration intersectorielle et le développement de réseaux."

Une comptabilité ouverte

Après avoir optimisé l'ébauche, on entame le concept préliminaire. L'estimation est affinée jusqu'à l'obtention d'un budget maximal indépassable, sauf modifications.

L'équipe de construction s'en porte garante mais il est clair que l'entrepreneur porte la plus grande responsabilité du budget. Le processus de construction se déroule de façon totalement transparente. Les entrepreneurs membres de l'équipe travaillent en principe avec une comptabilité ouverte selon la formule cost+fee (le coût de revient plus une marge bénéficiaire à convenir), en tenant compte du plafond. Si l'équipe de construction réussit à réaliser une économie à par rapport au budget, celle-ci peut être partagée entre le maître de l'ouvrage et les membres de l'équipe selon une clé de répartition convenue au préalable.

Puisque tout le monde connaît la totalité du dossier, la préparation du travail peut être attaquée nettement plus tôt et de façon plus systématique. Le gros œuvre et les principaux travaux sous-traités à des entrepreneurs spécialisés (chauffage, ascenseurs, façades) peuvent être harmonisés de façon optimale durant la phase de préparation du travail. Le bureau d'étude peut directement calculer la stabilité et les structures en béton. L'entrepreneur peut passer ses commandes à temps. Il peut fixer et optimiser l'heure, l'endroit et le mode de livraison ou de réalisation des travaux en sous-traitance. Cette approche permet d'éviter les périodes mortes qui surviennent fréquemment dans les processus de construction et de réduire ainsi considérablement le délai de construction.

« Les maîtres de l'ouvrage, les entrepreneurs et tous les autres acteurs doivent accepter de payer un prix honnête pour un produit de qualité. Et cela ne doit pas le moins du monde entraîner une hausse du prix global », ajoute Rob Lenaers.

PLUS VITE, MIEUX ET MOINS CHER. Le travail en équipe offre de nombreux avantages :

- un délai plus court avec un effet positif sur les frais de financement ;
- une forte motivation à rester en dessous du budget maximal ;
- la créativité : une plus grande utilisation de la préfabrication (avec une influence positive sur la qualité et le délai de réalisation) ;
- une transparence entre toutes les parties ;
- une réduction maximale des coûts liés à la non-qualité.

Source : *Construction, la revue de la Confédération Construction. MANAGEMENT COLLABORATION par Henri Gielen - MAI 2007 INDUSTRIE MAGAZINE I 21*

11.2. ANL PLASTICS (Wellen). De fournisseur local de petits bacs en plastique en un fournisseur global d'emballages jetables pour IBM-Hitachi?

Cette entreprise familiale a appris qu'IBM cherchait un producteur d'emballages résistants aux chocs pour ses disques durs. Par l'intermédiaire de son constructeur de machines de thermoformage, l'entreprise limbourgeoise a cherché à entrer en contact avec des entreprises qui avaient également fait l'acquisition de telles machines.

Après quelques recherches et négociations, un petit réseau a été créé avec un partenaire américain et une firme du sud-est asiatique. Les entreprises ont échangé leurs plans de matrices et réalisé des prototypes. Ensemble, elles livrent à présent un produit uniforme qui répond à la demande mondiale d'IBM-Hitachi. Attention : ces partenaires se sont d'abord rencontrés en chair et en os. Ce n'est que par la suite qu'ils ont harmonisé leurs systèmes informatiques pour l'outillage, l'échange de plannings de production, les livraisons, etc.

Actuellement, chaque partenaire effectue aussi un travail de prospection sur son continent respectif en vue de nouveaux contrats de « global sourcing », à exécuter par ce réseau de partenaires.

Un exemple de partenaires qui ont réalisé leur rêve de « global sourcing » en partageant leurs compétences. Ou comment des PME locales parviennent, à l'ère de l'Internet, à se transformer en des fournisseurs mondiaux par le biais de partenariats, et non de fusions.

11.3. SOUS-TRAITANCE AMTB

Carré d'as

Quatre sous-traitants belges viennent de s'allier pour conquérir de nouveaux marchés. Un exemple rare...

Au dernier Midest (le salon français de la sous-traitance industrielle), leurs stands étaient côte à côte. Les cloisons les séparant : disparues ! Jean-Pierre Janssen (Advanced Coating), Ludwig Henkens (Capaul), Adolphe Henssen (Métal Forming) et Jacques Thomas (Soudobeam) s'entendent et veulent le faire savoir. A quatre, ils viennent de créer un GIE (groupement d'intérêt économique). Baptisé AMTB (Advanced Métal Technologies Belgium), il a pour objectif de mettre en commun les forces des PME pour conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'exportation. Un exemple - rare - de partenariat.

Unir les forces

« Nous nous connaissons depuis longtemps, sourit Jean-Pierre Janssen. Nous sommes tous établis dans la province de Liège et avons démarré nos affaires en même temps, vers le milieu des années 80. Mais nous n'avions pas encore réellement pensé à une collaboration structurelle. L'étincelle a été provoquée lors d'une mission commerciale au Cern, à Genève. Pas question de livrer à cet organisme si la commande représente plus de 20 % du chiffre d'affaires du fournisseur ! Un pourcentage rapidement atteint pour des PME comme les nôtres. Par ailleurs, nous constatons que, de plus en plus, les donneurs d'ordres demandent des sous-ensembles, qui nécessitent la combinaison de plusieurs technologies. » Face à cette exigence des donneurs d'ordres de disposer d'une plateforme plus importante en termes de chiffre d'affaires et de technologies, les quatre patrons entament une réflexion sur les possibilités de partenariat.

« Une réflexion facilitée par l'encadrement actif d'une tierce partie neutre, en l'occurrence Fabrimetal Liège-Luxembourg, souligne Jacques Thomas. S'il n'est pas stimulé, il n'est pas toujours facile au patron d'une PME de consacrer du temps à une stratégie à plus long terme. »

En créant AMTB, les quatre entreprises veulent ensemble s'attaquer à certains marchés de la mécanique de haute qualité, avec une offre intégrée au niveau commercial.

Ainsi, une plaquette, avec un logo propre, présente le groupement, en intégrant les compétences, les capacités de production.

Un site web suivra dans les prochains mois. Dans un premier temps, l'exportation est surtout visée. «Nous participerons à des salons régionaux en commun, précise Ludwig Henkes. Nous voulons également engager un représentant commun en Allemagne — un agent commun nous représente déjà en Flandre.» Les quatre entreprises comptent bien également profiter de leur regroupement pour négocier avec certains fournisseurs, comme les compagnies d'assurance par exemple.

QUI SONT-ILS ?

- **Advanced Coating** (12 personnes, CA: 60 millions francs - 1.487.000 d'euros) : revêtement anti-usure pour toutes industries (surtout sidérurgie, textile, chimie).
- www.advanced-coating.com
- **Capaul** (35 personnes, CA : 170 millions francs - 4.214.000 d'euros): mécanique de précision (textile, gaz comprimé, médical, aéronautique, automobile).
- www.capaul.be
- **Métal Forming** (11 personnes, CA (valeur ajoutée) : 30 millions francs - 743.000 d'euros) : mise en forme de métaux (aéronautique, automobile, éclairage, écrans acoustiques, énergie, médical).
- **Soudobeam** (17 personnes, CA : 65 millions francs - 1.611.000 d'euros) : soudage par faisceau d'électrons, mécanique de précision.

Risques ?

«Nous avons consacré beaucoup de temps à envisager tous les aspects de la collaboration, pour régler a priori le maximum des problèmes qui pourraient surgir — notamment, le calcul des commissions, la responsabilité d'un contrat, etc.», explique Adolphe Henssen. «Le plus important, et peut-être le plus difficile, c'est de toujours garder en tête cet esprit de groupe, poursuit Ludwig Henkes. Quand un client nous contacte, il ne faut pas oublier de promouvoir nos partenaires pour des applications que nous ne pouvons réaliser par exemple.» Ceci nécessite évidemment une bonne connaissance commune des compétences et des technologies de chacun. Et ceci à tous les niveaux de l'organisation : des visites mutuelles du personnel seront organisées dans les différentes sociétés.

Les quatre sont persuadés du succès de leur entreprise. «Nous visons plus ou moins les mêmes marchés, mais avec des technologies complémentaires, pas concurrentes, explique Jacques Thomas. Par ailleurs, nos entreprises sont de tailles proches, et nous en sommes tous les propriétaires. Il est important que ce soient les décideurs qui se rencontrent.»

Autres conditions de succès : se mettre d'accord sur les règles du jeu, même si la confiance réciproque est forte. Et faire vivre le partenariat. Les quatre se rencontreront ainsi chaque mois pour mettre sur la table les problèmes éventuels et, sans doute, une bonne bouteille de vin. Cela aussi favorise le partenariat !

Source. *INDUSTRIE MAGAZINE I FÉVRIER 2010 - Patrick Gillerot*

11.4. PICANOL. Un barbecue par mois

Les bouchers s'en frottent les mains ! Le barbecue n'est pas seulement un excellent moyen d'oublier les petites misères de la vie courante. Il représente aussi, comme le suggère Patrick Steverlynck, une technique précieuse pour nouer des alliances.

L'ancien immeuble de L&H sur le campus de Flanders Language Valley à Ypres n'est plus un centre de technologie de la voix. Les cerveaux en pleine effervescence que l'on y rencontre depuis avril dernier ne pensent qu'à une chose : la technologie du tissage.

Picanol a en effet installé dans cet imposant bâtiment près de 300 chercheurs, des concepteurs de produits, des responsables du marketing et des ventes ainsi que des collaborateurs des services de support.

Comme chez L&H, on semble n'avoir à la bouche, chez Picanol, que les mots réseau et alliances. Pourtant, Picanol n'a-t-il pas la réputation d'être le *cannibale du Westhoek*? Peut-on vraiment parler de constitution d'un réseau quand le constructeur yprois rachète des sociétés comme **Steel Heddle** (Etats-Unis), **Verbrugge** (Belgique) et **PST** (Chine) ? Ne s'agit-il pas plutôt d'incorporation ou d'absorption?

« Les apparences sont trompeuses », rétorque **Patrick Steverlynck**, président de Picanol. « Nous ne visons pas les reprises unilatérales. Nous cherchons les compétences là où elles se trouvent. Pour rentabiliser ces compétences, nous préférons conclure des alliances, mais cela n'implique pas pour autant que nous déclinions les opportunités de rachat. Dans le cas du fabricant d'accessoires américain Steel Heddle, qui opérait sous Chapter 11 (l'équivalent de notre concordat judiciaire), le choix se limitait à une reprise ou à une liquidation. Nous ne voulions pas que se perdent les compétences acquises par cette firme. Steel Heddle possédait 49 % des actions de Verbrugge, ce qui nous donnait aussi l'occasion de reprendre cette société de Roulers. Enfin, nous avons transformé l'ancienne joint-venture de Picanol en Chine, PST, en une filiale à 100 % parce que la collaboration avec notre partenaire laissait à désirer. Sans une confiance totale entre les partenaires, une bonne collaboration est impossible. »

Contacts sociaux

Chaque année, on vend entre 40.000 et 50.000 machines à tisser dans le monde. Les acteurs qui se concurrencent sur ce marché limité proviennent tous de pays industriels hautement développés. Et du point de vue technologique, ils se valent tous. Par le passé, Picanol a pu parfois prendre une avance provisoire grâce à ses innovations. Patrick Steverlynck rêve cependant d'un avantage concurrentiel plus durable. « Quand vous êtes le premier à disposer d'un meilleur produit, vous pouvez déposer un brevet. Mais je ne crois pas beaucoup aux brevets : ils sont trop faciles à contourner. Il existe toutefois un atout que l'on ne peut pas copier : c'est une relation unique et personnelle avec les clients et les partenaires. »

Patrick Steverlynck plaide pour une nette amélioration de la coopération entre les entreprises (entre les fournisseurs et les clients et entre les entreprises de tout type qui échangent des compétences précieuses via des alliances). Il plaide en faveur d'une utilisation maximale de l'intelligence émotionnelle, pour établir des contacts sociaux larges, pour constituer des réseaux, pour organiser la transparence et maintenir la confiance. « Nous devrions organiser tous les mois un barbecue avec tous nos partenaires potentiels. Les contacts sociaux sont la clé de nos succès futurs. Comment pouvons-nous connaître les compétences de chacun si nous ne nous rencontrons pas régulièrement ? »

Avantage concurrentiel durable

La stratégie de Patrick Steverlynck ne vise pas à éliminer la concurrence. Elle est conçue comme une meilleure manière de créer un avantage concurrentiel durable. « Même des groupes gigantesques comme **Procter & Gamble** sont conscients que pour innover rapidement et pour mieux répartir les risques, ils sont mieux armés en s'alliant. En tant que fabricants de machines, nous essayons en Flandre, avec **Agoria**, de nouer des alliances fructueuses. C'est ainsi que Picanol est la force motrice derrière le réseau de connaissances **Flanders' Mechatronics**. Les membres de cette ASBL veulent collaborer dans le domaine des tests d'engineering (la compatibilité électromagnétique par exemple) et du développement des connaissances. »

Des entreprises comme Picanol, **Van de Wiele**, **Bekaert Engineering** et **LVD** possèdent chacune séparément des compétences exceptionnelles. « Si nous parvenons à mettre ces compétences au service d'une alliance, nous augmenterons tous notre compétitivité. Et ce type d'alliance peut mener à l'existence d'*usines virtuelles* qui, en utilisant idéalement les compétences et l'infrastructure fixe de tous les partenaires, prendront en charge des projets temporaires ou certaines parties de la chaîne de valeur. »

Il est évident que les alliances ont besoin d'une solide base technique (plates-formes électroniques pour l'échange de données et inventaire détaillé des compétences présentes). « Mais avant tout », estime Patrick Steverlynck, « il doit y avoir entre les futurs partenaires un bon contact humain et une grande confiance réciproque. »

Patrick Steverlynck : « Entre les partenaires, il doit y avoir une grande confiance réciproque. »
« Les contacts sociaux sont la clé de nos succès futurs. »

Source (Jozef De Coster – Industrie Magazine)

12. 'Décloisonner l'entreprise...'. L'Université d'été d'Agoria 2010 "Création de valeur à l'ère de l'internet"

L'Université d'été d'Agoria a rencontré un franc succès. Près de 200 élus au sein des organes statutaires et membres de la direction et cadres d'Agoria ont pris part aux discussions menées à l'International Education Centre d'IBM à La Hulpe. Ils ont procédé à un échange de vues sur les défis auxquels sont confrontées les entreprises de l'industrie technologique et sur la manière dont celles-ci peuvent créer de la valeur à l'ère de l'Internet: innovation, le facteur humain, les réseaux..

Quelques idées recueillies au sein du groupe de travail **Réseaux et rapidité** (présidé par Patrick Steverlynck, Picanol).

- La nouvelle économie n'est pas l'économie des dotcoms, mais de toutes les entreprises. Grâce à l'Internet, il s'agit d'une économie de la communication, une économie des réseaux. C'est une économie qui modifie les chaînes de valeur et qui oblige les entreprises à repenser leur mode de fonctionnement et leur stratégie.
- Dans quoi sommes-nous bons et dans quoi ne le sommes-nous pas? Quelles connaissances avons-nous et quelles connaissances devons-nous acquérir auprès de partenaires? Que devons-nous continuer à faire nous-mêmes et qu'avons-nous intérêt à acheter ou à sous-traiter? Autrement dit: quelle place entendons-nous occuper dans la chaîne de valeur? Quelle partie de la chaîne de valeur voulons-nous maîtriser?
- Il est possible de créer de la valeur pour le client de diverses façons. Mais comment le faire le plus rapidement et le mieux possible? Quels maillons de la chaîne de valeur devons-nous contrôler et comment allons-nous les relier?
- Il n'est pas évident de remettre son entreprise en question; la culture de l'entreprise doit le permettre.
- Collaborer avec des partenaires n'est guère plus aisé car ceci requiert de la confiance. Pour pouvoir collaborer avec des fournisseurs, derrière son firewall, cette confiance doit être très grande. Les échanges de connaissances exigent de la confiance.
- Aussi l'élément humain est-il si important dans l'économie des réseaux. Les personnes derrière les firewalls doivent bien se connaître et se faire confiance. Cela vaut certainement pour les clients. Nous devons partir de leurs besoins et tenter de les compléter. Le plus rapidement possible, raison pour laquelle il nous faut faire appel à des partenaires, à d'autres personnes qui doivent à leur tour se faire confiance.
- Les PME jouissent en fait d'un avantage car elles sont plus agiles et peuvent prendre plus rapidement des décisions.

Décloisonner l'entreprise...

Une caractéristique de la nouvelle économie des réseaux est la décomposition des chaînes de valeur. Les entreprises se concentrent sur leur compétence essentielle et sous-traitent les autres activités à un réseau d'entreprises complémentaires. Elles sont obligées de procéder de la sorte en raison de la concurrence fortement accrue et de la nécessité d'agir et d'innover plus rapidement que jamais. Les entreprises ne sont plus en mesure de maîtriser toutes les compétences nécessaires. Les TIC et l'Internet permettent de collaborer ou de travailler en réseau rapidement, efficacement, à un prix raisonnable et à l'échelle mondiale. Les chaînes de valeur deviennent des réseaux de valeur, des réseaux de valeur internetisés.

Innover ensemble, développer ensemble de nouveaux produits et services, développer ensemble de nouveaux marchés, effectuer des achats ensemble..., bref, créer ensemble de la valeur ajoutée, tel est le mot d'ordre. Conclure des alliances de réseau avec des partenaires locaux et/ou internationaux est un must. Qu'attendons-nous? Il s'agit d'une évolution irréversible.

Mais l'entrepreneur doit commencer par se poser la question suivante: qu'est-ce qui deviendra (ou restera) mon activité de base? Que vais-je faire moi-même et que vais-je sous-traiter? C'est alors que pourra débiter la recherche des partenaires complémentaires adéquats. Il ne doit pas non plus oublier de convaincre tous ses collaborateurs de sa vision, de sa stratégie et de la nécessité de collaborer en interne et en externe et de partager les connaissances.

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. Les entreprises doivent pouvoir collaborer comme des amis. Dans un tel réseau, chacun doit jouer le jeu. Celui qui enfreint les règles, se met lui-même hors jeu. Les agendas secrets sont exclus. Dans ce monde transparent de l'Internet, l'entrepreneuriat éthique est la devise, ne fût-ce que dans un intérêt propre évident.



Les agendas secrets sont exclus
... ne rien cacher de son intimité à ses partenaires

Quelques citations:

- Les PME sont parfaitement capables de combiner les avantages de leur petite taille aux économies d'échelle qu'offrent les réseaux. (John Cordier)
- Les grandes entreprises qui fusionnent sont rivées les unes aux autres. Les petites entreprises qui travaillent en réseau peuvent choisir leurs partenaires pour collaborer au mieux. (Patrick Steverlynck)
- La Belgique peut gagner dans la nouvelle économie. C'est un petit pays doté de PME agiles et où les infrastructures large bande sont omniprésentes. (Karel Uyttendaele)
- On peut gagner la confiance d'autres entreprises en offrant quelque chose en cadeau. Faites le premier pas: donnez quelque chose gratuitement à votre partenaire, partagez vos connaissances avec vos collaborateurs. (Patrick Steverlynck)
- 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. (Jean-Charles Wibo, Vlassenroot)
- Un secteur est un réseau. L'industrie technologique est un réseau. Agoria est un réseau. (Philippe de Buck)

13. Liste de contrôle à utiliser pour évaluer des accords de collaboration

(Source: Yves L. Doz & Gary Hamel 'ALLIANCE ADVANTAGE' - Harvard Business School Press)

Evaluer une alliance stratégique

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. Pour une création de valeur par le biais de la spécialisation. Pour une création de valeur 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.

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

3. Lancer l'alliance

- Comprendre et combler les fossés qui séparent les partenaires au début: le contexte initial de collaboration est-il favorable? La différence structurelle ("frame gap") 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? 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.

4. Gérer la création et la capture de valeur dans le temps

- Quelle valeur faut-il encore créer, au minimum?
- Cette valeur sera-t-elle répartie équitablement entre les partenaires?
- Etant donné les incertitudes et le besoin de changement, dans quelle mesure êtes-vous capable de (et disposé à) faire des mises au point? Et vos partenaires?

5. Evaluer l'interdépendance de l'alliance avec d'autres relations

14. Entreprendre ensemble: le rôle des autorités

14.1. A faire

La conscientisation

Lors de sa réunion à Barcelone (mars 2010), le Conseil européen a demandé que soit élaboré un vaste *plan d'action eEurope 2005*. L'EICTA, la fédération faitière européenne de l'industrie des TIC (1,5 million de travailleurs), est d'avis qu'il convient de prendre en considération les principes de base suivants pour élaborer un nouveau plan d'action eEurope:

- **il convient de promouvoir les réseaux industriels (l'entreprise en réseau);**
- rassembler de bons exemples de réalisations nationales, régionales et locales;
- les forums pour l'échange d'expériences sur la large diffusion des initiatives existantes constituent l'unique action nécessaire et l'action la plus efficace en termes de coûts qui doit être entreprise par la CE;
- les fédérations d'entreprises nationales sont les mieux placées pour 'traduire' les exemples européens dans les besoins et possibilités de chaque pays individuel;
- renforcer la conscientisation, en particulier chez les PME;
- accélérer les achats publics et les services de e-government.

La collaboration entre entreprises et la collaboration entre les entreprises et les institutions de connaissances

Les connaissances constituent de plus en plus un moyen important, voire même une condition de développement économique. Ceci est particulièrement vrai pour un pays comme la Belgique dont l'économie est très ouverte. L'un des objectifs des autorités quant à la politique à mener doit être d'exploiter (encore mieux) les connaissances des institutions de connaissances publiques telles que les universités et les écoles supérieures en vue de mettre au point de nouveaux produits et services compétitifs.

Dégrouper la boucle locale de télécommunication

Il est clair que les alliances d'entreprises sont fortement facilitées par l'Internet rapide et permanent. Le développement paneuropéen vital de la large bande est encore toujours entravé par le monopole de fait des opérateurs télécom dominants au niveau local. Selon la loi, la boucle locale est dégroupée. Dans la pratique, on constate cependant peu de concurrence. Chacun continue à regarder dans la direction des autorités.

14.2. A ne pas faire?

- Les relations entre entreprises dans le monde en ligne fonctionnent de la même façon que dans le monde hors ligne: elles reposent sur une confiance mutuelle – sinon, elles n'existeraient pas. Une intervention publique sous la forme de législation, de *"soft law"* (instruments juridiques non contraignants) ou de normes pour le commerce B2B est donc superflue.
- Trop d'initiatives bien intentionnées de la CE engendrent uniquement la création de jobs sans valeur ajoutée.
- Stimuler le B2C n'a pas de sens; même aux Etats-Unis, le commerce électronique de détail ne représente toujours que 1,1% du total et se développe à peine.
- Une taskforce européenne sur la cybersécurité ne doit pas alarmer inutilement les utilisateurs. Le risque est réel de voir les entreprises continuer à reporter leurs investissements TIC en cas de mises en garde exagérées... et cela devient alors dangereux!
- Toutes les décisions politiques relatives à la société de l'information devraient avoir pour objectif de **maintenir l'innovation, et non de la freiner**. Il faudrait éviter toute intervention excessive des pouvoirs publics par le biais d'une législation ou d'une normalisation obligatoire/dirigée par les autorités. En matière d'Internet, de commerce électronique et de sécurité, l'industrie marque une nette préférence pour l'établissement de normes globales édictées par l'industrie.

15. Manifeste pour l'économie des réseaux (2010)

A l'occasion de la parution du 60e numéro du TIC-Flash d'Agoria et de son cinquième anniversaire, Karel Uyttendaele et Patrick Slaets (Agoria) ont tenté de résumer leur vision de l'économie des réseaux. Ils ont donné à cette déclaration en 10 points un nom quelque peu formel et solennel: "Manifeste pour l'économie des réseaux".

1. **Le modèle collaboratif.** L'économie des réseaux se compose des entreprises qui participent à des réseaux (virtuels) avec d'autres entreprises dans le but d'innover ensemble et de mettre des produits sur le marché (mondial) de manière plus efficace. A partir du moment où toutes les entreprises participent à des réseaux, "l'ancienne économie" se confond avec la nouvelle économie ou économie des réseaux. La valeur ajoutée dans cette nouvelle économie provient surtout de l'intégration de la connaissance et de l'information dans les biens et services existants. La frontière entre les secteurs industriels traditionnels et les secteurs des services s'estompe ainsi sensiblement.
2. **Connectivité et masse critique.** La mise en réseau offre l'avantage de réduire sensiblement les coûts liés à l'échange d'informations et à la communication entre les différentes étapes de l'activité dans la chaîne de valeur. De plus, il y a davantage de personnes et d'entreprises en ligne, ce qui permet de générer une interactivité plus grande, meilleur marché et plus rapide. Si le nombre de participants à un réseau enregistre une croissance linéaire, le nombre d'interactions possibles progresse de manière exponentielle, d'où l'importance d'atteindre une masse critique.
3. **Technologie-Médias-Télécoms (TMT): à peine 5%.** L'économie des réseaux n'est donc pas la partie de l'économie qui essaie de vendre des biens et des services grâce à l'Internet et aux TIC (les "dotcoms"), ni la partie TMT de l'économie (Technologie-Médias-Télécoms), comme d'aucuns le prétendent. Cette partie de l'économie ne représente que 5% de l'économie des réseaux.
4. **Longue période de croissance tendancielle.** La nouvelle économie ("New Economy") n'est ni plus, ni moins un paradigme économique d'économistes théoriciens. Ce paradigme part du principe qu'il est possible d'atteindre une longue période de croissance tendancielle sans aboutir nécessairement à une surchauffe de l'économie et à une hausse de l'inflation. Le paradigme est orienté vers l'économie de l'offre et poursuit une amélioration de la production, mais vise surtout à améliorer, augmenter et accélérer l'innovation.

5. **Les TIC, moteur de productivité.** Il est par conséquent difficile d'évaluer à partir des statistiques macroéconomiques l'effet des TIC et de l'Internet sur la productivité. Les performances des semi-conducteurs, des PC, des GSM, des réseaux informatiques et des TIC en général sont tellement bonnes que l'efficacité dans l'organisation de la plupart des chaînes de valeur s'est sensiblement accrue et que de nouveaux biens et services ont pu être créés. Ce qui ne ressort pas toujours des statistiques des secteurs TIC mêmes...
6. **Maintien des cycles de conjoncture.** Les nouveaux économistes n'avancent pas la thèse de la disparition des cycles de conjoncture dans l'économie. Au contraire. Ils posent que la croissance à plus long terme peut être plus élevée qu'auparavant (à condition que les autorités mènent une politique adéquate), mais aussi que les cycles seront plus volatiles que jamais (plus courts et plus amples).
7. **Facteur humain.** L'économie des réseaux n'est pas seulement bâtie sur les piliers Technologie (IC) & Innovation et Réseaux. Le facteur humain constitue un maillon au moins aussi important. La créativité de l'homme doit en effet déboucher à terme sur le développement technologique indispensable et la force novatrice. C'est l'homme qui prend des décisions et développe les réseaux grâce à ses contacts humains avec d'autres entreprises.
8. **Vitesse.** La vitesse aussi est cruciale dans l'économie des réseaux. L'information est diffusée plus rapidement qu'auparavant. Les entreprises peuvent donc réagir plus vite à une décision d'un concurrent ou d'un partenaire. Les technologies deviennent plus rapidement obsolètes et les chances de commercialisation des produits s'échappent plus vite que jamais.
9. **Agilité.** Cette évolution a des conséquences sur l'organisation des entreprises et des réseaux d'entreprises. Les entreprises deviennent plus agiles dans leurs décisions; elles se concentrent davantage sur leurs compétences clés. Les structures deviennent plus planes, les procédures décisionnelles moins hiérarchiques. Les collaborateurs reçoivent davantage de responsabilités et de compétences décisionnelles.
10. **Transparence et entrepreneuriat éthique.** Etant donné que tout se sait plus vite en raison de la plus grande transparence (y compris les violations des lois et des normes éthiques de la société globale), il est crucial pour une entreprise d'opter pour un entrepreneuriat éthique. Il convient de respecter l'autorégulation et les codes de conduite auto-imposés. Les consommateurs et les marchés financiers bien informés sanctionneront en effet le comportement illégal ou contraire à l'éthique d'une entreprise, bien avant que le juge ne prononce une sentence dans un tribunal.

Karel.Uyttendaele@pandora.be – Belgique + 32 495 24 07 93 – septembre 2012