Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

AVEC LE CONCOURS DE
PRICEWATERHOUSECOOPERS

EN ASSOCIATION AVEC

Templeton College Oxford
IMD
TUCK AT DARTMOUTH
HEC SCHOOL OF MANAGEMENT PARIS

Lotus
An IBM Company

l'Art de l'Entreprise Globale

4 Créer une organisation globale

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

4

Créer une organisation globale

S'approvisionner à l'échelle mondiale
Par David F. Pyke, Amos Tuck School
Pages II à IV

Penser clairement l'externalisation
Par Carlos Cordon, Thomas E. Vollmann et Jussi Heikkilä, IMD
De plus en plus d'entreprises décident d'externaliser des activités. Mais rares sont celles qui ont une méthode et une politique bien définies.
Pages IV et V

Comment réussir une fusion-acquisition
Par Sydney Finkelstein, Amos Tuck School
Le respect d'une logique stratégique et la poursuite d'un véritable effort d'intégration sont essentiels pour assurer le succès des fusions et acquisitions.
Pages VI et VII

Quand les filiales reprennent l'initiative
Par Karl Moore, Templeton College
Une politique de décentralisation délibérée peut être bénéfique aussi bien pour la société mère que pour ses filiales.
Pages VII et VIII

Pour une nouvelle conception de la création de valeur
Par Rafael Ramirez, Groupe HEC
Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, la création de valeur est devenue moins séquentielle et plus interactive.
Pages IX et X

L'externalisation maîtrisée des systèmes d'information
Par Leslie P. Willcocks, Templeton College
Une externalisation sélective, la rédaction minutieuse du contrat ou une meilleure gestion du système d'information permettent de limiter les échecs.
Pages X et XI

La semaine prochaine :
Faire vivre une organisation globale

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

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

David F. Pyke

David F. Pyke est maître de conférences en gestion des entreprises à l'Amos Tuck School of Business Administration du Dartmouth College. Il intervient également à la Wharton School, à la Helsinki School of Economics ainsi qu'à la WHU de Coblence.

S'approvisionner à l'échelle mondiale

Les avantages d'une stratégie d'approvisionnement mondial sont considérables. Mais une telle décision n'est pas sans risque.

DAVID F. PYKE

Avec la mondialisation de l'économie, beaucoup d'entreprises considèrent qu'une politique d'approvisionnement en biens et en services limitée à leur seul marché national est par trop restrictive. Au lieu de quoi elles parcourent le monde à la recherche des meilleures conditions de prix, de technologie, de livraison et de qualité.

A partir de quel moment une entreprise américaine doit-elle acheter des composants en Indonésie, par exemple, plutôt qu'auprès d'un fournisseur national ? Quels facteurs les managers doivent-ils examiner au moment de prendre cette décision ? Et quelle doit être la nature de la relation avec le fournisseur ? Le présent article identifie les raisons qui poussent les firmes à opter pour une politique d'approvisionnement mondial, en mettant en lumière certains des risques encourus. Il propose également un cadre conceptuel d'aide à la décision, qui permettra aux managers de se concentrer sur les paramètres essentiels. Il décrit enfin les différents types de relations entre l'acheteur et le fournisseur et les facteurs qui doivent influencer le choix des décideurs à cet égard.

Avantages et risques

Parmi les raisons qui poussent à l'adoption d'une stratégie d'approvisionnements planétaires, on trouve :

- un coût du travail moins élevé ;
- une qualité plus uniforme ;
- un meilleur accès à la technologie ;
- un meilleur accès à l'innovation et aux idées nouvelles ;
- un meilleur accès aux marchés locaux ;
- des économies d'échelle plus importantes grâce à la consolidation de la production ;
- une baisse des coûts logistiques grâce à la localisation géographique du fournisseur ;
- des impôts et des taxes moins élevés ;
- les pressions du marché pour une implantation locale ;
- un approvisionnement plus cohérent en raison du caractère saisonnier du marché local ;
- une capacité de profiter d'opportunités ponctuelles ;
- une compatibilité des équipements ;
- une baisse de la pression syndicale.

Pour ces entreprises, les avantages d'une politique d'approvisionnement mondial en compensent clairement les coûts. Ainsi, la décision de Boeing d'acheter un grand nombre de composants en Chine a débouché sur une ouverture du marché chinois à ses produits. Avec 164 sites d'exploitation et centres de profits autonomes, le groupe pharmaceutique Johnson & Johnson est à même de servir un grand nombre de marchés locaux avec des produits sur mesure. Dans le secteur de la mode et de la confection, la plupart des entreprises réduisent leurs coûts en produisant en Chine, en Indonésie, au Costa Rica ou dans d'autres pays du bassin pacifique ou d'Amérique latine.

Malgré ces avantages, il convient de souligner certains risques inhérents à une politique d'approvisionnement mondial.

L'expérience montre que, dans la plupart des cas, les problèmes rencontrés sont dus à une évaluation insuffisante de l'impact de cette décision stratégique sur les quatre objectifs opérationnels classiques que sont le coût, la qualité, la livraison et la flexibilité.

Prenons l'exemple d'une grande marque de vêtements de randonnée qui se fournit presque exclusivement en Asie, pour profiter des très faibles coûts de main-d'œuvre de la région. Si ces coûts augmentent, la société est contrainte d'« aller voir ailleurs » pour trouver d'autres sites de production à meilleur marché. Mais cela fait planer une certaine incertitude sur la qualité des vêtements, laquelle se trouve être un objectif clef de l'entreprise. Il est clair que, dans certaines circonstances, une focalisation exclusive sur les coûts peut avoir des conséquences catastrophiques.

Le géant de la chimie DuPont étudie avec attention le coût de la chaîne d'approvisionnement avant de choisir un fournisseur. Mais, dans le même temps, il a des exigences identiques vis-à-vis de tous ses fournisseurs, en termes de normes de sécurité, de protection de l'environnement, de qualité, de respect des délais de livraison, de technologie et de prix.

Pour éviter toute contradiction entre les différents objectifs opérationnels, les managers doivent les définir avec soin, s'assurer qu'ils sont mesurables, puis les classer par ordre d'importance. Le tableau 1 présente quelques exemples de définitions et de mesures pour chacun des quatre objectifs classiques.

Quand ils envisagent d'adopter une politique d'approvisionnement mondial, les managers doivent prendre en compte ces quatre objectifs en examinant avec une attention toute particulière ceux qui jouent un rôle essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Ils doivent également apprécier les risques, qui peuvent être liés à la situation politique du pays, aux fluctuations des taux de change ou encore à l'image de l'entreprise : toutes les entreprises présentes en Chine, par exemple, sont conscientes du risque politique encouru, et intègrent ouvertement ce paramètre dans toutes leurs décisions relatives à l'approvisionnement. Il est inutile d'expliciter la nature du risque de change. J'ai pourtant vu des entreprises qui ignoraient que de très faibles variations des taux de change étaient parfois suffisantes pour justifier de s'approvisionner dans un pays plutôt que dans un autre. Enfin, il faut prendre en compte l'image de l'entreprise. Aux Etats-Unis, de nombreuses entreprises, telles que le fabricant de chaussures de sport New Balance, capitalisent sur une image « made in America ». D'autres sont constamment sur la défensive, forcées de réaffirmer leur intégrité déontologique mise à mal par un approvisionnement dans des pays à bas salaires.

Déterminer la relation

Une fois prise la décision d'adopter une stratégie d'approvisionnement mondial, les managers doivent déterminer la nature exacte de leurs relations avec leurs fournisseurs. On remarque à cet égard que les grandes entreprises ont des approches notoirement différentes. Certaines s'engagent dans des alliances stratégiques ou des partenariats, alors

Exemples de définitions et de critères d'évaluation des quatre objectifs opérationnels classiques *Tableau 1*

Objectif	Exemples de définitions	Exemples de critères d'évaluation
Coût	Coûts les plus bas du secteur Concurrentiel en termes de coût avec les concurrents les plus proches Facteur sans importance : l'entreprise détient un brevet et peut faire payer le prix de cette exclusivité	Prix par unité Nombre d'heures de travail par unité
Qualité	Performance Conformité Solidité Fiabilité Commodité Fonctionnalité Esthétique Image	Nombre de pièces défectueuses sur 1 million Dépenses liées aux prestations de garantie Pourcentage des retours Résultats des sondages de satisfaction
Livraison	Rapidité Fiabilité	Pourcentage de la demande satisfaite à partir des stocks Pourcentage de livraisons dans les délais Nombre de jours de retard Durée de l'intervalle entre la commande et la réception
Flexibilité	Introduction d'un nouveau produit Capacité à adapter le produit Large éventail de produits	Temps de développement Nombre de nouveaux produits lancés chaque année Nombre de références dans le catalogue

que d'autres laissent leurs ordinateurs « faire les frais de la conversation ».

C'est ainsi qu'aux Etats-Unis General Electric réalise un nombre croissant d'achats de composants sur Internet par le biais de son Trading Process Network (TPN) : les spécifications des pièces sont affichées sur le Web, et les fournisseurs agréés peuvent alors faire leurs offres. Le TPN de General Electric illustre une des deux grandes tendances que j'ai observées dans les relations acheteur-fournisseur au cours des dix dernières années. Avec le TPN, il n'y a que peu d'interaction directe, et les coûts sont extrêmement faibles. Le coût de traitement d'un bon de commande sur papier est de 50 dollars, contre 5 dollars seulement avec le TPN. General Electric réalise actuellement, sur le TPN, un volume d'affaires d'un milliard de dollars avec 1.400 fournisseurs. En langage économique, on s'approche ici d'une situation de parfaite concurrence. La durée du processus de présentation des offres est passée de vingt et un à dix jours, et le pourcentage de marchés conclus avec des fournisseurs étrangers a enregistré une nette augmentation.

L'autre tendance majeure dans les relations avec les fournisseurs est celle des alliances stratégiques, caractérisées par un élargissement et un approfondissement de l'interaction entre acheteur et vendeur. Ces alliances ont les caractéristiques suivantes :

● **Relations suivies**

Ainsi la durée moyenne des contrats d'approvisionnement du constructeur automobile américain Chrysler a été multipliée par deux entre 1988 et 1994.

● **Coopération accrue**

On pensera ici à l'approche de DuPont dans ses relations de partenariat. Puisque les coûts du fournisseur deviennent des coûts DuPont, et les produits défaillants du fournisseur des produits DuPont défaillants, il est dans l'intérêt de tous de coopérer. L'opération peut être très rentable. En 1994, Chrysler aurait ainsi économisé 504 millions de dollars grâce aux suggestions de ses fournisseurs.

● **Réduction sensible du nombre de fournisseurs**

Xerox a fait tomber le nombre de ses fournisseurs de près de 5.000 à 400 environ. A présent, les lampes de ses photocopieuses proviennent d'un seul fournisseur possédant des usines en Europe, en Asie et aux Etats-Unis.

● **Développement de l'échange de données électroniques et des autres technologies de communication**

● **Accords sur un calendrier de réduction des prix par le fournisseur**

● **Participation des fournisseurs dès le début du développement des nouveaux produits**

Un tableau exhaustif

Certains directeurs d'achats veulent nouer des alliances stratégiques avec tous leurs fournisseurs ; c'est une erreur. La nature de la relation doit être adaptée à la nature du composant recherché et du marché.

Le tableau 2 décline les caractéristiques de cinq types de relations acheteur-fournisseur : relations « au coup par coup », relations suivies, partenariat, alliance stratégique et intégration verticale. On peut considérer que l'intégration verticale n'est pas, à proprement parler, une forme de relation acheteur-fournisseur, les composants étant produits en interne ; je l'ai pourtant retenue afin de brosser un tableau exhaustif de la situation. L'intégration verticale est en effet la phase de développement ultime des relations acheteur-fournisseur, celle qui suit le stade de l'alliance stratégique. Le TPN de General Electric est un exemple de relation « au coup par coup ». Les entreprises qui évoluent vers des relations suivies ou vers un partenariat répondent à un besoin d'interaction plus profonde avec leur fournisseur.

Le constructeur automobile japonais Toyota a, par exemple, aidé un petit fabricant américain de pare-chocs à réaliser des améliorations en termes de coût, de qualité et de livraison. Air Products and Chemicals a mis en place un système d'évaluation de ses fournisseurs à plusieurs niveaux. Une fois que le fournisseur d'un composant ou d'un service clef est agréé comme partenaire, après une longue série d'excellentes performances, Air Products lui propose un contrat à long terme et fait tout pour développer le volume d'activité de son partenaire.

Dans une relation de partenariat, les firmes partagent leurs informations, développent ensemble les produits et les process nouveaux et inscrivent leur coopération dans la durée. Unilever a noué des alliances avec un petit nombre de fournisseurs dans le but d'obtenir les coûts les plus bas du secteur. La multinationale anglo-néerlandaise travaille à la réduction de la durée des cycles et des niveaux de stocks, et anticipe l'évolution des capacités de ses fournisseurs.

Boeing entretient des alliances stratégiques avec les trois constructeurs de moteurs, GE, Rolls-Royce et Pratt & Whitney, à la fois pour limiter le risque financier inhérent aux programmes de construction de nouveaux avions et à cause des interfaces extrêmement complexes qui existent entre le moteur et la cellule aéronautique, deux éléments qui doivent être conçus conjointement. Mais Boeing a conclu des alliances similaires avec les fournisseurs d'une multitude d'autres pièces et même avec ses clients, les compagnies aériennes.

De telles alliances peuvent se révéler très bénéfiques. Grâce à une coopération étroite avec un fournisseur dans le domaine de la maintenance, de la réparation et des fournitures, DuPont a diminué la valeur de ses stocks de 118 millions de dollars en dix ans ; dans le même temps, le fournisseur économisait 16 millions de dollars chaque année.

Choix d'un type de relation

De quelle façon les managers doivent-ils structurer leurs relations avec leurs fournisseurs ? En d'autres termes, jusqu'où peuvent-ils aller vers la droite du tableau 2 ?

Quatre facteurs essentiels doivent inciter une entreprise à resserrer ses liens avec ses fournisseurs :

● **Importance stratégique du composant requis**

Si le composant est essentiel à l'entreprise pour se démarquer de la concurrence ou requiert un savoir-faire propriétaire, mieux vaut le fabriquer en interne.

Si l'entreprise ne peut fabriquer le composant elle-même, elle doit conclure une alliance avec le fournisseur approprié, à l'exemple de Boeing. Il est clair que les moteurs d'avion ont une importance stratégique pour Boeing.

● **Nombre d'entreprises capables de fournir le composant ou le service requis**

S'il n'y a qu'un seul fournisseur sur la place, il est sans doute dans l'intérêt de la firme de maintenir des relations étroites avec lui. La relation de Ford et de Lear, qui fabrique des modules de sièges notamment, illustre ce cas de figure. Johnson Controls est le seul autre grand fournisseur sur le marché ; on pourrait donc s'attendre que Ford soit lié par une alliance stratégique ou un partenariat avec l'une de ces deux entreprises. La réalité, c'est que Lear bénéficie d'un contrat à long terme avec Ford, qui l'informe des programmes de développement de ses nouveaux modèles. Cependant, Lear fournit également les concurrents de Ford.

Malheureusement, ce qui avait tout du partenariat idéal a connu quelques ratés dans le domaine de la flexibilité et du développement des nouveaux produits. Lors de la conception de la nouvelle Taurus en 1996, Lear a conçu les modules de sièges alors que Johnson Controls fournissait les glissières sur lesquels coulissent les modules. Ford a entretenu avec Lear une relation de type « au coup par coup », se focalisant sur le prix de revient unitaire et sur les délais de livraison. Il en est résulté une multitude de problèmes qu'il a fallu résoudre dans les phases avancées du développement. Si Ford avait prêté plus d'attention au besoin de flexibilité de Lear et l'avait traité en véritable partenaire, l'entreprise aurait peut-être évité ces écueils.

● **Complexité des interfaces entre les composants et de la logistique associée**

Une fois encore, c'est la forte complexité de l'interaction entre les divers composants d'un avion qui pousse Boeing à maintenir des alliances étroites avec ses principaux fournisseurs. L'énormité de cette tâche a récemment été mise en lumière quand l'avionneur a subi des retards dans la livraison des composants, qui ont entraîné des délais dans la production des avions.

Pendant la phase de développement des nouveaux produits, il arrive souvent que des ingénieurs de Boeing soient détachés auprès des fournisseurs, qui, eux-mêmes, envoient du personnel travailler dans les bureaux de Boeing.

A cause de la très grande complexité de son organisation logistique, Boeing s'appuie sur une communication constante avec ses fournisseurs et sur le partage de données dans le cadre de partenariats. C'est le seul moyen pour l'entreprise de réunir plusieurs millions de composants au bon moment afin d'assurer la livraison de ses appareils dans les délais.

● **Incertitude**

Ici encore, je me réfère aux quatre objectifs opérationnels de coût, de qualité, de livraison et de flexibilité.

Si la structure de la relation d'approvisionnement fait peser une incertitude sur la réalisation d'objectifs essentiels pour l'entreprise, celle-ci doit renforcer ses liens avec ses fournisseurs. Le fabricant de vêtements de randonnée évoqué plus haut considère la qualité comme un de ses principaux arguments commerciaux, mais suit pourtant une stratégie de type « au coup par coup ». L'incertitude quant à la qualité des vêtements et à l'importance de cet objectif suggère que l'entreprise aurait dû établir des relations suivies avec plusieurs fournisseurs.

A l'opposé, quand General Electric affiche sur Internet les spécifications de ses pièces, l'entreprise sait que les fournisseurs qui répondent à ses appels d'offres sont capables de les fabriquer correctement.

En cas d'incertitude sur la qualité d'une pièce, qui nécessite l'utilisation de matériaux ou de pro-

Caractéristiques des différents types de relations de l'entreprise avec ses fournisseurs *Tableau 2*

Au coup par coup	Relations suivies	Partenariat	Alliance stratégique	Intégration verticale
Conditions normales du marché	Contrat à moyen terme	Contrats à plus long terme	Relation à long terme	Appartient au fournisseur
Spécifications claires des pièces	Un certain partage de l'information	Partage développé de l'information	Partage total de l'information et des projets	Partage total de l'information et des projets
Interaction informatique	Faible volume d'activité avec la concurrence	Confiance accrue	Aucune activité avec la concurrence	Une culture unique
Fort volume d'activité avec la concurrence	Bonnes relations de management	Très faible volume d'activité avec la concurrence	Confiance approfondie et fusion des cultures	

Adapté de M. A. Cohen et N. Agrawal, « An Empirical Investigation of Supplier Management Practices », Operations and Information Management Department, University of Pennsylvania, 1996 ; et M. T. Flaherty, « Global Operations Management », McGraw-Hill, 1996.

Exemples de l'impact des objectifs sur le choix d'un type de relation acheteur-fournisseur *Tableau 3*

Objectif opérationnel	Au coup par coup	Relations suivies	Partenariat	Alliance stratégique	Intégration verticale
Flexibilité	Ford/Lear pendant la conception de la nouvelle Taurus : accent mis sur les coûts et la qualité		Suggestion à Ford/Lear : interaction complexe entre les composants	Boeing et ses principaux fournisseurs : interaction extrêmement complexe entre les composants	
Qualité	TPN de GE : peu d'incertitude sur la qualité finale Fabricant de vêtements de randonnée actuellement : s'est focalisé sur les coûts	Suggestion au fabricant de vêtements de randonnée : incertitude sur la qualité			
Livraison			Boeing : logistique complexe		DuPont/Conoco : forte incertitude sur la disponibilité du pétrole
Coût					DuPont/Conoco : forte incertitude sur les cours du pétrole

cessus nouveaux, GE n'aura probablement pas recours au TPN.

L'approvisionnement en pétrole est un exemple de très grande incertitude, en raison des fluctuations des cours et de la disponibilité de l'or noir. Le pétrole constituant pour DuPont une matière première essentielle, on pourrait s'attendre que l'entreprise ait noué une alliance stratégique avec une compagnie pétrolière. En fait, DuPont est allé encore plus loin et a opté pour l'intégration verticale en rachetant Conoco, avec pour objectif premier la réduction du niveau d'incertitude. Le tableau 3 reprend ces réflexions.

Il arrive que l'étude des quatre facteurs suggère des choix contradictoires en matière de relations d'approvisionnement ; les managers doivent donc évaluer avec précaution les avantages et les risques associés à chaque facteur. C'est ainsi que dans son usine d'assemblage de camions de Resende au Brésil, VW a développé une étroite collaboration avec ses sept principaux fournisseurs de pièces détachées : non seulement ceux-ci fabriquent les pièces avec leur propre équipement, mais leurs ouvriers les montent aussi sur les camions. Cet arrangement a permis à VW de réduire ses investissements et de diminuer l'influence des organisations syndicales, grâce à l'éclatement de la main-d'œuvre et à la baisse du niveau des stocks. Le développement de nouveaux produits devrait être facilité grâce à la proximité de VW et de ses fournisseurs ; de plus, VW est moins vulnérable en cas de fléchissement du marché. En revanche, étant donné la complexité de sa logistique, VW prend un risque en matière de qualité, en particulier au niveau des interfaces entre les pièces des différents fournisseurs pendant l'assemblage et la livraison.

Les impacts

Au moment d'évaluer l'impact d'une politique d'approvisionnement sur la stratégie industrielle, financière et marketing de l'entreprise, les managers doivent reconnaître que l'incertitude et la complexité tendent à augmenter quand on opte pour une stratégie d'approvisionnement mondial. Les taux de change et des délais de livraison plus longs accroissent l'incertitude. Le développement de nouveaux produits risque d'être ralenti si les ingénieurs des deux organisations ont besoin d'être en contact fréquemment. Créer un climat de confiance est toujours un processus de longue haleine entre deux organisations d'un même pays et peut se révéler encore plus problématique au-delà des frontières nationales. Ceci ne signifie pas que le choix d'une politique d'approvisionnement mondial soit forcément une erreur. Au contraire. ●

Résumé

Les entreprises prospectent désormais le globe à la recherche des biens et des services les plus performants, au meilleur prix. David Pyke explique pourquoi le marché des ressources est aujourd'hui mondial et met en lumière deux grandes tendances : une augmentation du nombre de relations fournisseur-acheteur passant par le biais de l'informatique et, à l'opposé, un renforcement et un élargissement des alliances stratégiques. L'auteur décrit les différents types de relations acheteur-fournisseur et passe en revue les facteurs à prendre en compte avant de choisir une stratégie d'approvisionnement.

Penser clairement l'externalisation

De plus en plus d'entreprises décident d'externaliser des activités. Mais rares sont celles qui ont une méthode et une politique bien définies pour prendre de telles mesures.

CARLOS CORDON, THOMAS E. VOLLMANN, ET JUSSI HEIKKILÄ

Nous gardons les compétences fondamentales en interne et nous externalisons les activités non fondamentales. » Voici l'explication la plus souvent donnée pour justifier une décision d'« outsourcing ». Mais qu'est-ce qu'une activité « fondamentale » ou « non fondamentale » ? Réponse classique : « Eh bien, cela dépend de la façon dont nous définissons notre activité. » Ou encore : « Evidemment, si nous prévoyons de continuer cette activité en interne, il faut que ce soit une compétence fondamentale. »

Les discussions suscitées par cette question sont très subjectives et constituent, la plupart du temps, une perte de temps et d'énergie. C'est d'ailleurs souvent la mauvaise question à poser au moment de prendre une décision d'externalisation. La distinction entre compétence fondamentale et compétence non fondamentale est une simplification excessive de la réalité de l'entreprise et risque de déboucher sur des décisions regrettables.

Dilemmes des entreprises

On constate que les entreprises ont toujours plus recours à l'externalisation. Dans certaines des business units de DuPont, les activités outsourcées représentent jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires. La priorité donnée désormais à l'augmentation de la valeur pour les actionnaires et à la concentration sur les métiers de base pousse les entreprises à constamment évaluer les possibilités d'externalisation. Une étude réalisée pendant l'été 1996 auprès de grandes entreprises européennes par l'IMD et le consultant A. T. Kearney montrait que 52 % d'entre elles pensaient augmenter leur niveau d'externalisation.

Mais, dans le même temps, et faute de politique appropriée, les entreprises sont désemparées quand vient le moment d'évaluer et de mettre ces décisions en œuvre.

De surcroît, il peut arriver qu'une activité externalisée dans un centre de profit soit considérée comme « fondamentale » dans un autre. La maintenance des usines en est un bon exemple. Les dirigeants risquent d'en tirer la conclusion que certaines de leurs unités vont dans la mauvaise direction. Il paraît en effet étrange que des business units similaires aient des compétences différentes.

Au niveau de leur centre de profit, les managers sont placés dans l'obligation d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et s'interrogent constamment sur la nécessité d'externaliser. De plus, il est peu motivant, pour le personnel, d'être considéré comme « non fondamental ». Enfin, si on suit la règle du « fondamental dedans et non fondamental dehors », on finit soit par externaliser ce qui semble être un nombre excessif d'activités, soit par déboucher sur une définition tortueuse de ces activités fondamentales. Quelque chose du genre : « Nous poursuivons en interne les activités nécessaires pour développer, fabriquer et vendre des produits pour l'application X quand cela est rentable, si le capital nécessaire est disponible ou s'il n'existe pas de fournisseurs adéquats sur le marché. »

Comme nous l'avons déjà dit, prétendre répartir les compétences entre « fondamentales » et « non fondamentales », c'est simplifier à outrance l'entreprise. Nous ne remettons pas pour autant en question le concept des compétences fondamentales popularisé par C. K. Prahalad et Gary Hamel. Il peut en effet être utile pour définir la stratégie de l'entreprise. Prahalad et Hamel affirment, par exemple, que la compétence fondamentale de Honda est la production de moteurs à explosion parce qu'il s'agit du dénominateur commun au large éventail des produits Honda : voitures, motos, tondeuses à gazon, générateurs, moteurs de hors-bord, chasse-neige et motoculteurs.

Résumé

Dans toute organisation, la sélection des activités à externaliser est une question complexe. Or on la traite souvent à coups d'arguments simplistes, voire tautologiques : nous externalisons les activités non fondamentales et nous gardons nos compétences fondamentales en interne. Carlos Cordon, Thomas Vollmann et Jussi Heikkilä plaident, quant à eux, pour une évaluation plus réaliste de la situation de l'entreprise. L'externalisation automatique des activités jugées non fondamentales peut avoir des conséquences négatives à long terme. Les auteurs présentent deux modèles qui permettront aux managers envisageant une politique d'externalisation d'éviter des erreurs coûteuses.

Le concept peut aussi aider une organisation à se focaliser sur les actions stratégiques à entreprendre pour préserver sa compétence fondamentale.

Nous souhaitons souligner, avant tout, que les activités non essentielles ne doivent pas être externalisées systématiquement. Ainsi, Honda doit avoir des activités autres que la production de moteurs ; cela recouvre par exemple la gestion de la marque, le marketing, la conception de nouveaux véhicules, la fabrication de composants et la gestion des fournisseurs. Un autre exemple plus convaincant encore est celui du pilote de Formule 1 Michael Schumacher. Sa compétence fondamentale est de conduire très vite, mais il tire aussi des revenus substantiels de ses contrats publicitaires. Bien évidemment, la publicité est, dans son cas, une activité ou une compétence non fondamentale, mais il serait absurde pour lui d'y renoncer ou de l'externaliser.

Les bonnes raisons

Si l'argument « fondamental ou non fondamental » n'est pas suffisant, sur quelles bases faut-il prendre la décision d'externaliser ? Passons en revue les raisons qui poussent les entreprises à externaliser :

● **Pénurie de capital.** En externalisant, l'entreprise diminue le volume de capital requis.

● **Carence en savoir-faire.** Elle est souvent liée à la difficulté de développer assez rapidement des compétences indispensables en interne.

● **Flexibilité**. La nécessité de réagir rapidement ou de produire en petites séries est si courante que certaines entreprises se spécialisent dans le lancement de produits ou dans la montée en puissance d'une production.

● **Utilisation des actifs ou capacité de production disponible**. Un certain nombre d'entreprises de la chimie exigent une utilisation minimale des actifs avant d'autoriser un investissement. Si ce minimum n'est pas atteint, on choisit souvent d'externaliser la production.

● **Economies d'échelle**. Hewlett-Packard produisait ses propres cartes à circuit imprimé pour PC jusqu'à l'apparition de spécialistes fabriquant ces composants pour un grand nombre d'entreprises et réalisant ainsi de substantielles économies d'échelle.

● **Emergence d'un marché fournisseur efficace**. Beaucoup d'entreprises entretenaient dans le passé leur propre parc de transport pour la livraison de leurs clients. Aujourd'hui, de plus en plus ont recours

Carlos Cordon

Carlos Cordon est professeur de gestion de la production à l'IMD. Ses recherches portent sur la gestion de la production et de la chaîne d'approvisionnement.

Thomas E. Vollmann

Thomas E. Vollmann est professeur de gestion de la production à l'IMD. Ses recherches portent sur la planification et le contrôle de la production, la mesure de la performance, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la transformation de l'entreprise.

Jussi Heikkilä

Jussi Heikkilä participe, en tant que chercheur, au projet Manufacturing 2000 de l'IMD.

à l'externalisation parce que des sociétés de transport efficaces sont apparues sur le marché.

● **Focalisation des ressources**. Cela s'applique tout particulièrement aux ressources managériales.

● **Investissement à haut risque**. Les entreprises adoptent parfois une attitude très prudente et externalisent la production liée au lancement de produits novateurs dont l'impact sur le marché est incertain.

Si les éléments énoncés ci-dessus sont autant de raisons pour choisir d'externaliser, cette décision peut cependant avoir ses revers :

● **Perte de savoir-faire**. Dans les années 80, un grand nombre d'entreprises américaines ont suivi une politique d'externalisation tous azimuts en faisant appel à des fabricants asiatiques, afin de diminuer leurs coûts de production. Or ces mêmes fabricants sont devenus, par la suite, leurs concurrents les plus coriaces.

● **Coûts de transaction**. Le temps et les ressources nécessaires à la gestion de l'externalisation et à la clarification des contrats et des attentes de chacun peuvent être excessifs. C'est le cas d'un grand nombre d'accords d'externalisation dans l'informatique, où il s'est révélé extrêmement difficile de concilier les objectifs de l'entreprise et de son fournisseur.

Les situations d'externalisation conjuguent souvent plusieurs de ces avantages et de ces risques. Alors, comment décider ce qu'il faut ou non externaliser ? Et puisque l'externalisation peut prendre tant de formes diverses, quel est le type d'externalisation le plus approprié pour une activité donnée ?

Deux schémas

Il est difficile de rassembler dans un seul schéma tous les paramètres à prendre en compte pour une telle décision. Cependant, nous avons mis au point deux modèles qui se sont révélés utiles pour la compréhension et la clarification de ces décisions. Le premier permet de mieux comprendre la situation actuelle, et le deuxième facilite la préparation de l'externalisation.

Nous avons affiné la classification des compétences, en particulier des compétences dites non fondamentales, afin de mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise (voir figure 1). Dans ce modèle, nous répartissons les compétences en cinq catégories :

● **Compétences spécifiques.** Une compétence spécifique est la compétence la plus importante d'une organisation : par exemple, les moteurs à explosion pour Honda ou la capacité de conduire très vite pour Michael Schumacher.

● **Compétences fondamentales**. Ce sont les activités nécessaires au fonctionnement d'une organisation. Il peut s'agir pour un fournisseur du secteur de l'automobile de la qualité de ses processus de gestion, certifiés ISO 9000 et exigés par certains de ses clients.

● **Compétences « ricochet »**. Ce sont les compétences qui permettent à une entreprise d'engranger des profits dans une activité annexe, grâce à sa compétence spécifique. Les activités publicitaires de Michael Schumacher constituent une retombée de ses qualités de pilote.

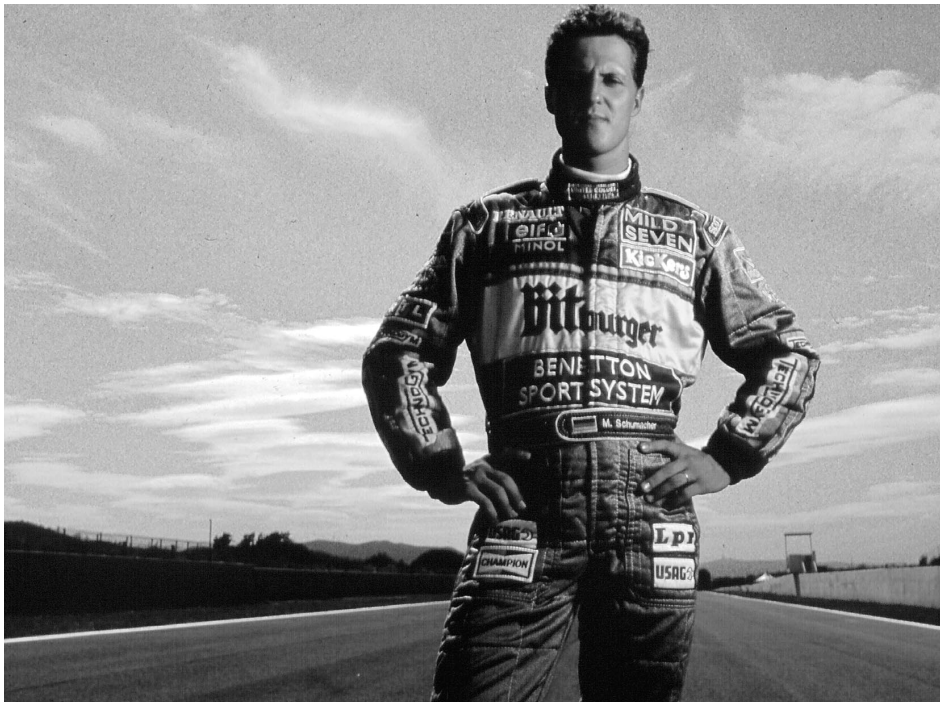
● **Compétences de protection**. Elles sont liées aux activités qui peuvent sérieusement mettre en cause la réussite de l'ensemble de l'organisation si elles ne sont pas gérées de manière adéquate.

● **Compétences parasites**. On devrait même parler d'incompétences parasites. Il s'agit d'activités réalisées en interne et qui gaspillent des ressources organisationnelles. Elles sont souvent l'héritage de décisions ou de situations antérieures.

Ce modèle doit être compris comme un modèle dynamique dans lequel les activités changent de catégorie au fil du temps.

Il est courant de voir une activité essentielle devenir parasite, à la suite de l'émergence d'un marché fournisseur. Ainsi, quand elles se sont installées en Chine, les entreprises occidentales ont, pour beaucoup, été forcées d'internaliser un grand nombre d'activités, faute de fournisseurs fiables. Il s'agissait alors de compétences essentielles. Mais, avec l'apparition de fournisseurs sérieux, la plupart des entreprises ont très vite externalisé ces activités.

Ce modèle permet d'analyser ce qui doit être externalisé et de déterminer la manière de s'y prendre : bien évidemment, les compétences parasites doivent être externalisées, sans considérations particulières, si ce n'est de trouver les meilleurs prestataires possibles. Les compétences essentielles et les compétences de protection, quant à elles, peuvent être externalisées s'il est possible de garantir la pérennité du service et un niveau de risque minimal. La relation d'externalisation doit reposer sur une base solide de confiance et de compréhension mutuelles. Enfin, les compétences « ricochet » peuvent également être externalisées, à condition que l'entreprise engrange bien les bénéfices dérivés de ses compétences spécifiques.



© John Reardon/Katz/REA

Michael Schumacher : sa compétence fondamentale est d'être pilote de Formule 1 (ici, pour l'écurie Benetton), mais il tire aussi des revenus substantiels de la publicité. Bien que cette activité soit dans son cas une compétence non fondamentale, il serait absurde pour lui d'y renoncer.

Le schéma présenté à la figure 1 permet d'apprécier l'effet des différentes activités sur la spécificité d'une entreprise. Le deuxième modèle, présenté à la figure 2, traite avant tout de l'efficacité des activités en interne et de la nécessité d'éviter l'externalisation d'un problème : cela déboucherait inévitablement sur une relation d'externalisation problématique.

Les paramètres de la figure 2 sont, d'une part, les risques associés à l'activité − dont le risque de perte de savoir-faire, l'impossibilité de continuer à opérer sur un marché, etc. − et, d'autre part, l'efficacité de l'activité réalisée en interne comparée à l'efficacité de cette même activité assurée par un prestataire extérieur. A chaque quadrant correspond une action logique : si l'efficacité est élevée, il est logique de garder l'activité en interne, en supposant que l'entreprise puisse maintenir le même niveau d'efficacité dans l'avenir. Une compétence spécifique peut faire face à un haut niveau de risque. Si on choisit de l'internaliser, cela signifie que l'on cherche à mieux la protéger, en maintenant un niveau de contrôle plus poussé.

Si une activité présente un faible niveau de risque et d'efficacité, la solution logique est souvent l'externalisation.

Le cas de figure le plus délicat est celui qui conjugue une efficacité faible et des risques élevés. Dans ces conditions, le management doit remodeler l'activité afin de la rendre plus efficace ou de faire baisser le niveau de risque. Une fois l'activité sortie de ce quadrant, on pourra envisager une externalisation.

Des initiatives complexes

Rares sont les entreprises à avoir une méthode ou une politique bien définies pour prendre de telles décisions. Or les décisions d'externalisation ont des implications sociales fortes et sont souvent rejetées par les salariés. Elle peuvent aussi offenser les cadres qui ont été associés, au cours de leur carrière, à une activité que l'on décide de ne plus garder en interne.

En outre, les entreprises constatent souvent que le simple fait d'évaluer une possibilité d'externalisation peut entraîner une amélioration des performances en interne de l'activité visée. En effet, une activité qui n'est pas considérée comme essentielle par les dirigeants aura souvent reçu un niveau d'attention insuffisant et sera, en conséquence, devenue inefficace. En étudiant la possibilité d'une externalisation, on est forcé de redéfinir le besoin que l'on a de cette activité, ce qui focalise sur elle le reste de l'organisation et élimine souvent un grand nombre de tâches inutiles.

Enfin, il faut remarquer que les décisions d'externalisation sont parfois prises sans étude appropriée de la disponibilité des fournisseurs et des détails du contrat d'approvisionnement. La direction décide, et l'exécution est déléguée au reste de l'organisation. Cela peut contraindre à une réévaluation de la décision au milieu de son exécution ou déboucher sur une totale incompréhension, par le reste de l'organisation, des objectifs de l'opération.

Nous recommandons aux entreprises de considérer les décisions d'externalisation comme des initiatives complexes qui ne sauraient être évaluées à la légère.●

Figure 1

Modèle de classification des compétences pour les décisions d'externalisation

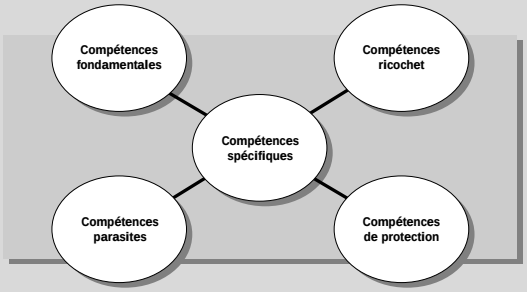
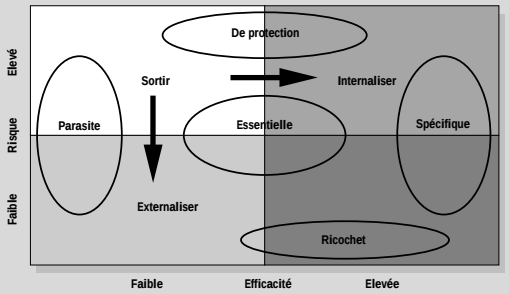


Figure 2

Prise en compte du risque et de l'efficacité dans les décisions d'externalisation



Comment réussir une fusion-acquisition

Le respect d'une logique stratégique et la poursuite d'un véritable effort d'intégration sont essentiels pour assurer le succès des fusions et acquisitions transnationales.

SYDNEY FINKELSTEIN

La mondialisation a entraîné une poussée sans précédent des fusions et des acquisitions transnationales. Selon Securities Data, plus de 2.000 acquisitions transnationales ont été annoncées en 1996, pour une valeur supérieure à 252 milliards de dollars. Soit une augmentation de près de 54 % du nombre des opérations depuis 1991, mais aussi un triplement de leur valeur pendant cette période.

Il est clair que les fusions et acquisitions transnationales sont désormais un phénomène incontournable du monde des affaires internationales. On remarquera que les fusions d'entreprises ayant leurs sièges dans le même pays, bien que non transnationales, en ont les caractéristiques. En effet, quand Boeing rachète McDonnell Douglas, ces deux entreprises américaines doivent intégrer leurs activités dans des dizaines de pays. Il en va de même pour d'autres fusions dites nationales, comme l'opération de 27 milliards de dollars qui a rapproché les groupes pharmaceutiques Sandoz et Ciba-Geigy pour la création de Novartis.

C'est pourquoi une bonne compréhension des difficultés et des opportunités liées aux rapprochements entre firmes transnationales est essentielle pour bien appréhender la plupart des fusions et acquisitions, ainsi que toute stratégie mondiale d'entreprise.

Zones de risques potentiels

Un examen approfondi des opérations amène à une constatation irréfutable : la majorité des fusions et acquisitions transnationales ne sont pas des succès. Les économistes David J. Ravenscraft et William F. Long ont ainsi étudié 89 acquisitions d'entreprises américaines par des acheteurs étrangers entre 1977 et 1990 et constaté que, dans la plupart des cas, la performance de l'acheteur ne s'était pas améliorée un an après l'acquisition. De nombreux exemples viennent corroborer ces résultats.

Il en est ainsi du rachat de Columbia Pictures par Sony en 1989. Après avoir payé le prix fort et donné carte blanche à l'équipe de direction à Hollywood, Sony a dû enregistrer 3,2 milliards de dollars de dépréciation en 1994.

On comprend pourquoi les fusions et acquisitions transnationales sont si difficiles à réussir si l'on réfléchit à toutes les conditions nécessaires pour assurer le succès des opérations de ce type. Les deux entreprises doivent déterminer d'un commun accord :

− quelle va être l'offre de services et de produits ;
− quels sites ou groupes auront la responsabilité de cette offre ;
− qui sera responsable de chacun de ces sites ou groupes ;
− d'où proviendront les réductions de coûts attendues ;
− quelle sera la répartition des responsabilités au niveau du management ;
− quel est le meilleur calendrier pour optimiser les synergies potentielles de l'opération.

A quoi il faut ajouter une multitude d'autres questions complexes et urgentes. Sans oublier que les entreprises qui fusionnent doivent continuer à se battre et à servir leurs clients sur un marché concurrentiel.

A toutes ces difficultés on ajoutera un ensemble de problèmes provenant des différences culturelles. Il suffit de penser aux différences qui subsistent entre les façons de faire des affaires en Europe, au Japon et aux Etats-Unis, en dépit de l'uniformisation des pratiques nécessitée par la mondialisation. Elles concernent notamment le gouvernement de l'entreprise, le pouvoir du personnel, la sécurité de l'emploi, les réglementations, les attentes des clients et la culture nationale ; tout cela représentant des niveaux de complexité supplémentaires à gérer par les managers engagés dans un processus de fusion ou d'acquisition transnationale. Est-il étonnant, dans ces conditions, que les fusions transnationales soient des opérations porteuses de risques potentiels qu'il convient d'aborder avec la plus grande prudence ?

Fort heureusement, il existe quelques principes fondamentaux à suivre pour faciliter le déroulement des opérations. Ce sont : le respect d'une logique stratégique et le nécessaire processus d'intégration de l'acquisition.

Logique stratégique

Certains gourous du management définissent comme « stratégiques » les opérations où l'acquéreur surpaie son acquisition. Si le prix payé est en effet un facteur essentiel de la réussite de l'acquisition, il n'y a donc aucune raison intrinsèque pour que des fusions bien conçues du point de vue stratégique tournent mal. En réalité, tout indique le contraire. La récente fusion, par BP et Mobil, de leurs avals pétroliers en Europe constitue à cet égard un cas exemplaire. La logique stratégique de cette opération a été double : en premier lieu, les deux partenaires ont constaté qu'une certaine taille critique sur le marché était indispensable pour concurrencer les autres grandes compagnies pétrolières en Europe et les stations-service des grandes surfaces. En second lieu, des économies importantes pouvaient être réalisées en évitant les doubles emplois des installations et du personnel, en rationalisant les achats et en diminuant les frais généraux.

Bien que cette fusion présente des difficultés considérables en matière d'intégration, elle paraît reposer sur une logique stratégique solide et est même considérée comme un modèle pour d'éventuels accords similaires entre pétroliers. Mais c'est aussi une fusion qui sort de l'ordinaire ; en effet, BP et Mobil n'ont rapproché leurs activités de raffinage et de marketing qu'en Europe et sont restés concurrents partout ailleurs. Toujours est-il que les économies réalisées devraient être de l'ordre de 500 millions de dollars par an : un chiffre qui, s'il se confirme durablement, fera de cette fusion une réussite indéniable.

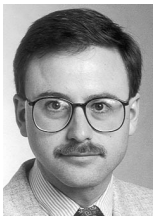
Pour respecter une logique stratégique efficace, l'entreprise doit répondre aux questions suivantes :

− Comment cette fusion va-t-elle créer de la valeur, et quand cette valeur sera-t-elle réalisée ?
− Pourquoi sommes-nous le meilleur acquéreur potentiel pour cette entreprise ?
− Cette fusion peut-elle être « bénéficiaire » : pourrons-nous créer plus de valeur (en étant plus compétitifs encore, en ayant une structure de coûts plus solide, en acquérant des compétences supplémentaires que nous pourrons utiliser comme nouveaux leviers de gains, etc.) après la transaction ?

Il s'agit de questions délicates qui nécessitent une analyse prudente et objective. Les entreprises doivent se prémunir contre la fâcheuse tendance, qui se manifeste souvent dans le feu de la négociation, à surestimer les véritables avantages stratégiques d'un accord. La volonté de conclure un accord rapidement avant des acquéreurs concurrents, les barrières culturelles et, parfois, linguistiques, génératrices d'incertitude, et l'atmosphère souvent fébrile des négociations créent un climat défavorable à cet impératif d'objectivité. La meilleure solution est de s'en tenir, pendant la phase de fusion ou d'acquisition, à une grille d'analyse préalablement établie pour évaluer une cible potentielle, même lorsque surgissent les inévitables tensions propres à l'exercice. Il ressort de nos propres recherches et expériences que les fusions et acquisitions transnationales qui ont le plus de chances de réussir sont souvent celles qui impliquent des entreprises partageant, dans des domaines clefs tels que la production ou le marketing, des objectifs similaires ou complémentaires.

Quand deux entreprises ont des métiers de base similaires, il est souvent possible de réaliser des économies d'échelle à différents stades de la chaîne de la valeur (recherche-développement, production, ventes et marketing, distribution, etc.). Ainsi, la fusion envisagée l'an dernier par British Telecom et MCI aurait pu créer de la valeur grâce au développement conjoint de logiciels, à des investissements et à des accords d'approvisionnement communs. En outre, MCI aurait pu devenir un concurrent encore plus redoutable sur le marché de la téléphonie aux Etats-Unis avec le soutien de British Telecom et de son formidable cash-flow. Quant à la firme britannique, elle aurait bénéficié de la culture d'entreprise de MCI, dynamique et centrée sur le marché.

C'est ainsi que ce que nous appellerons des gains de performance, générés par des complémentarités de compétences ou d'activités, peut



Sydney Finkelstein

Sydney Finkelstein est maître de conférences en gestion des entreprises à l'Amos Tuck School of Business Administration du Dartmouth College, où il est spécialiste de la stratégie et du management des fusions et acquisitions. Il a récemment terminé la rédaction d'un ouvrage intitulé : « Strategic Leadership : Top Executives and their Effects on Organizations ».

Gestion du processus d'intégration

Etant donné l'importance du processus d'intégration pour la réussite d'une acquisition, quel est le meilleur moyen pour les entreprises de gérer ce processus ? Il leur faudrait respecter les lignes directrices suivantes :

● Comprendre que l'essentiel de la création de valeur dans une acquisition est produite après la transaction.
Les synergies ou les bénéfices que l'on attend d'une acquisition ne peuvent être réalisés sans efforts substantiels pendant le processus d'intégration.
● Planifier l'intégration avant de conclure la transaction.
Cet impératif est souvent négligé, pour diverses raisons : contraintes de temps, manque d'information et méconnaissance de l'importance fondamentale du processus d'intégration. Mais sans planification, il paraît difficile de déterminer les sources de création de valeur. Il est important de constituer une liste des questions clefs relatives à l'intégration, de désigner des responsables, d'établir un calendrier pour traiter ces questions et de se fixer des objectifs qui aideront à créer la valeur nécessaire à la réussite de l'opération.
● Mettre les détails au point.
On peut diminuer le niveau de confusion et de complexité des fusions transnationales en faisant en sorte que, très tôt, des managers du repreneur s'informent sur les différences entre leur pays et celui de la firme acquise dans les domaines suivants : normes comptables, législation du travail, réglementation en matière d'environnement et fonctionnement du monde des affaires.
● Elaborer un plan de communication clair et s'y tenir tout au long du processus.
La perspective du mélange de cultures différentes dans le cadre d'un rapprochement transfrontalier peut aggraver le sentiment d'incertitude éprouvé par le personnel dans toute situation de fusion ; il faut donc anticiper ce problème.

constituer une source importante de création de valeur dans les fusions et acquisitions.

Intégration de l'acquisition

Beaucoup de transactions transnationales rencontrent des difficultés dues à des défaillances du processus d'intégration. Qu'est-ce que l'intégration d'une acquisition ?

En tout premier lieu, c'est le processus qui consiste à mettre en œuvre les avantages stratégiques d'une fusion ; en d'autres termes, tout ce que les entreprises fusionnées doivent faire pour réaliser des synergies et inscrire la nouvelle entité dans une perspective de croissance. Cela nécessite une coopération et une coordination efficaces entre les firmes, qui devront dans le même temps porter une attention toute particulière aux problèmes de ressources humaines. Présenté ainsi, cela paraît relever d'une mission impossible, mais la réussite de l'opération n'en repose pas moins sur elles. Pourtant, dans un grand nombre d'acquisitions transnationales, les efforts d'intégration paraissent insuffisants, mal pensés et inconséquents.

Prenons l'exemple de l'acquisition du fabricant de pneumatiques américain Firestone par son rival japonais Bridgestone, en 1988. Les problèmes ont commencé quand Bridgestone a surenchéri sur l'offre de Pirelli pour l'emporter en payant un prix équivalant à 158 % de la capitalisation boursière de Firestone. Bien que l'acquisition ait obéi à une logique stratégique − Bridgesone souhaitait acquérir une dimension mondiale dans un secteur en voie de concentration rapide et approvisionner les constructeurs automobiles japonais aux Etats-Unis −, aucun véritable effort d'intégration n'a été entrepris pendant les cinq premières années. Bridgestone a laissé la direction de Firestone en place, mais n'a mis en œuvre que peu de mesures d'économie, si bien que, après l'acquisition, l'entreprise a continué à afficher les performances limitées qu'elle connaissait antérieurement. En 1992, les pertes ont atteint 1 milliard de dollars, si bien que Bridgestone a dû débourser 1,5 milliard de dollars pour mettre à niveau puis développer les activités de Firestone.

Le processus d'intégration est difficile pour bien d'autres raisons. On mentionnera en premier lieu les différences entre les cultures et les styles de management. Ce sont des différences de cette nature qui ont assombri, dès le début, les chances de succès de la fusion du suédois Pharmacia et de l'américain Upjohn en 1995. Bien que la Suède et les Etats-Unis soient proches sous bien des aspects et que les modes de vie y paraissent très semblables, les petites différences dans les habitudes et les normes peuvent s'accumuler et se faire sentir. C'est ainsi que les managers d'Upjohn ont irrité leurs homologues suédois en organisant une série de réunions en juillet, mois où les Suédois prennent traditionnellement leurs vacances. De plus, les Américains avaient un style de management directif et soucieux du détail peu compatible avec la préférence donnée en Suède à la discussion ouverte et au consensus. Par crainte de voir l'un des deux partenaires prendre une position dominante si le siège social était localisé dans un des deux pays, il a été décidé d'implanter un nouveau siège à Londres. Mais, comme Pharmacia et Upjohn n'ont pas fermé leurs directions en Suède et aux Etats-Unis, cela n'a servi qu'à créer un niveau supplémentaire de management redondant avec les structures existantes.

Le stress et l'incertitude des salariés peuvent se révéler particulièrement perturbateurs dans les accords transnationaux. Il y a un réel danger de voir certains des meilleurs éléments partir à la suite d'une fusion. En effet, ce sont généralement eux qui se voient offrir les meilleures opportunités à l'extérieur. Ne pas prêter attention à leurs préoccupations peut donc coûter cher à l'organisation.

Les problèmes ne disparaissent pas sous prétexte qu'on les ignore. Les employés de Firestone ont fini par mener une grève très dure en 1994-95 en réaction aux efforts tardifs de Bridgestone pour réduire les coûts.

Combinaison de synergies

Pour résumer, il faut insister sur deux impératifs fondamentaux dans toute analyse des opérations de fusion et d'acquisition transnationales. Tout d'abord, les entreprises se lancent dans une fusion ou une acquisition pour créer de la valeur. La création de valeur résulte de la combinaison de synergies qui permettent de réduire les coûts et de stratégies concurrentielles qui dynamisent les performances et la croissance de l'entreprise. Ensuite, ni la réduction des coûts ni la croissance des résultats ne peuvent être atteintes si la priorité n'est pas donnée à la mise en œuvre d'un processus d'intégration de l'acquisition.

Pour que les stratégies des fusions et acquisitions transnationales tiennent leurs promesses et justifient les prix élevés payés par de nombreuses entreprises, il est indispensable que les managers comprennent et respectent ces deux impératifs. ●

Résumé

Depuis le milieu des années 90, les fusions et les acquisitions transnationales ont le vent en poupe. Pourtant, en dépit de logiques stratégiques souvent irréprochables, la plupart de ces opérations ne créent pas la valeur attendue. Les difficultés inhérentes à toute fusion ou acquisition sont aggravées par les différences culturelles. D'après Sydney Finkelstein, cela n'a rien d'inéluctable, à condition que les managers gardent la tête froide pendant la phase de négociation et mettent en place un processus actif visant ensuite à l'intégration de l'entreprise acquise au sein de leur groupe.

Quand les filiales reprennent l'initiative

Une politique de décentralisation délibérée peut être bénéfique aussi bien pour la société mère que pour ses filiales. Sept stratégies s'offrent aux filiales désireuses de jouer un rôle plus important au sein de la multinationale.

KARL MOORE

Bien que les premières créations de filiales à l'étranger datent du XIX[e] siècle, ce n'est que dans les années 60 qu'elles se sont généralisées. Ces filiales étaient conçues comme des modèles réduits de la société mère, elles avaient été créées pour apaiser les gouvernements locaux et éviter de payer des droits de douane.

Mais la mondialisation des échanges et l'essor des grands pôles commerciaux régionaux ont rendu ces entreprises de moins en moins compétitives. Pour beaucoup de ces filiales, il en est résulté un rétrécissement de leurs attributions, au point que, dans certains cas, elles ont été réduites à de simples organisations de vente, intervenant peu dans les décisions stratégiques de la société mère.

La mondialisation est à l'origine de cette situation. En effet, la plupart des multinationales ont aujourd'hui adopté des stratégies globales, qui ne vont pas sans poser de problèmes à leurs filiales, car ces stratégies impliquent une centralisation des décisions les plus importantes au niveau du siège. Ces décisions peuvent porter, par exemple, sur le segment de marché visé, le type de produits à lancer, le profil du manager à recruter ou le choix du site de production et de recherche-développement, autant de décisions qui relevaient auparavant des compétences du responsable pays.

Si l'on a pu ainsi élaborer des stratégies globales et faire des avancées concurrentielles, cela a aussi démotivé les équipes des filiales et entraîné souvent une baisse considérable de la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Les multinationales y ont perdu tout autant que leurs filiales.

Cependant, certaines filiales ont vu leur rôle stratégique s'étendre, les conduisant à assumer des responsabilités régionales, voire mondiales. En effet, les sièges des multinationales sont de plus en plus conscients de l'importance de l'apprentissage au sein de l'entreprise et du rôle fondamental que peuvent y jouer les filiales.

Répartir la prise de décision

La solution maintenant préconisée par de nombreuses multinationales d'envergure − à savoir la « centralisation décentralisée » − repose sur l'idée qu'une activité mondiale n'a pas nécessairement à être menée dans le pays d'origine de la société mère.

Cette approche prévoit une répartition des responsabilités mondiales entre les filiales les plus dynamiques dans le monde ; ce qui permet la mise en œuvre de stratégies mondiales tout en offrant de nouvelles perspectives de marché et des sources d'innovations. Elle permet également aux grandes filiales d'avoir des équipes de management locales de plus grande envergure et d'offrir aux jeunes managers des perspectives de carrière plus prometteuses.

Si l'on considère les deux grands avantages des multinationales sur les entreprises nationales, à savoir les économies d'échelle et la multiplicité des sources d'apprentissage et d'innovation, cela incite encore plus à la décentralisation. Le premier avantage implique généralement une rationalisation des activités de la multinationale, avec des filiales qui fournissent, sous un contrôle strict, un maillon de la chaîne de création de valeur, y compris la production ou la recherche-développement (R&D). Le second avantage − des sources d'apprentissage et d'innovation multiples − invite également à une répartition des activités clefs que sont la production ou la R&D.

Le stade ultime de décentralisation ou d'extension

Figure 1

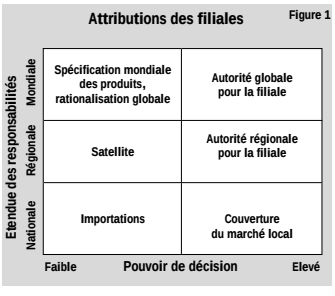
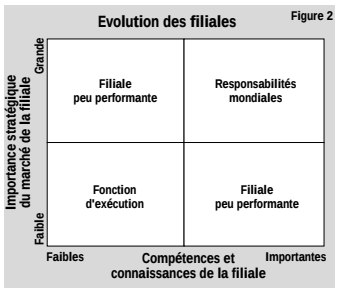
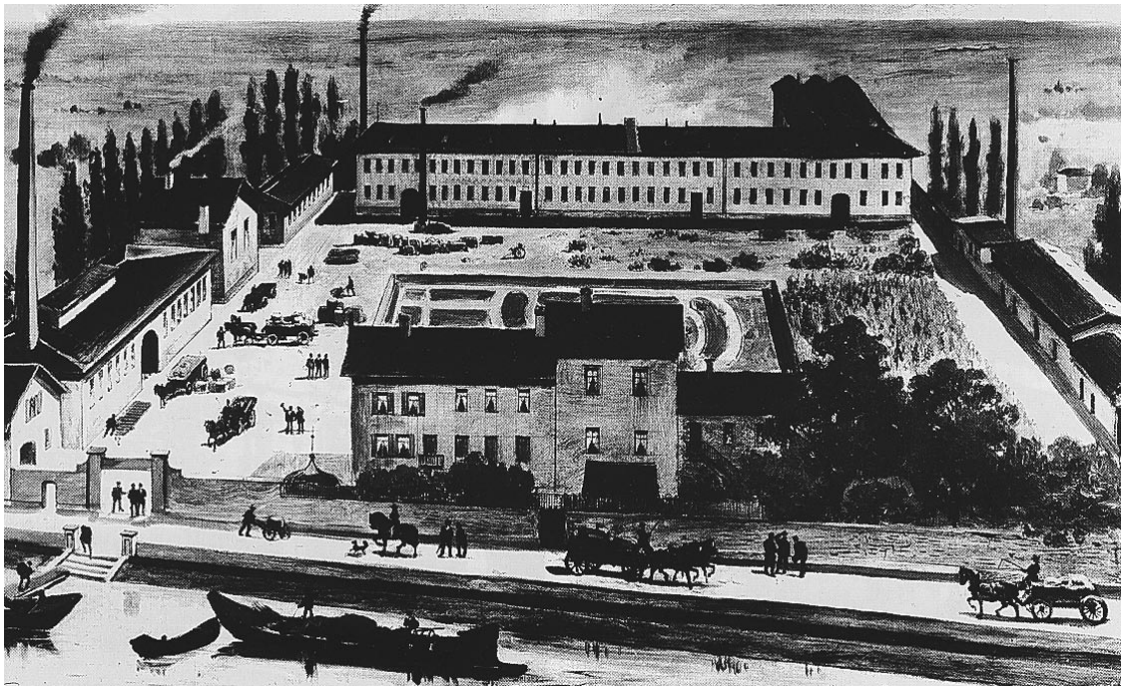


Figure 2



Karl Moore

Karl Moore est enseignant au Templeton College, à l'université d'Oxford. Ses recherches portent notamment sur l'élaboration de stratégies mondiales pour les multinationales, le rôle des filiales et le marketing de la haute technologie.



© BASF

En 1878, l'allemand BASF rachète une usine à Neuville-sur-Saône (Rhône) pour produire des colorants pour le marché français. Bien que les premières créations de filiales à l'étranger datent du XIXe siècle, ce n'est que dans les années 60 qu'elles se sont généralisées.

du rôle d'une filiale consiste à en faire le centre mondial pour la R&D, la production, ou le marketing vente d'un produit.

On s'est également rendu compte que le vieux débat sur les priorités des multinationales, à savoir les marchés nationaux ou le marché mondial, négligeait une troisième « strate » très importante, celle des marchés régionaux. On trouve ainsi, au-dessous de la filiale aux responsabilités mondiales, un stade « régional » de décentralisation, où la filiale joue le rôle de pôle d'excellence régional en matière de recherche-développement, de production, ou de marketing et de ventes. En effet, comme les multinationales créent de plus en plus de structures régionales, les filiales décrochent actuellement beaucoup plus de responsabilités à l'échelle régionale qu'à l'échelle mondiale.

La figure 1 (page précédente) présente les différents types d'attributions des filiales. La filiale d'un groupe dont les produits sont spécifiés à l'échelle mondiale va exécuter une partie de la chaîne de valeur sans en assumer pour autant la responsabilité au niveau mondial. Cela peut être, par exemple, une filiale qui fabrique les composants d'un produit distribué dans le monde entier, sur instructions du siège.

Les filiales de multinationales en cours de mondialisation sont donc confrontées à un choix crucial : se battre pour obtenir davantage de responsabilités à l'international ou se cantonner à la case en bas à gauche de la figure 1, avec un pouvoir de décision très limité et une structure taillée au plus juste. Dans cette case, on trouve des directeurs de filiale qui tiennent plus du cadre administratif que du responsable pays, mais qui jouissent de ce titre pour des raisons essentiellement juridiques et politiques.

Résumé

Avec la mondialisation de l'économie, la majorité des filiales de multinationales ont perdu leur pouvoir de décision stratégique au profit de la société mère. Certaines filiales réussissent néanmoins à jouer un rôle d'envergure à l'échelle internationale grâce à une politique de décentralisation délibérée. Dans cet article, Karl Moore décrit les avantages de cette politique aussi bien pour la filiale que pour la société mère et nous présente sept stratégies destinées aux filiales désireuses de jouer un rôle plus important au sein de la multinationale. Globalement, nous affirme-t-il, les études montrent que l'évolution d'une filiale dépend principalement du leadership de son directeur et de l'acquisition de compétences de « classe mondiale ». Le directeur de filiale est ainsi clairement confronté au défi suivant : développer ces compétences afin d'obtenir de plus grandes responsabilités internationales ou se résigner à occuper une place mineure au sein du groupe.

Obtenir des responsabilités

La question qui se pose au directeur général d'une filiale est de savoir comment obtenir des responsabilités internationales ou globales. Une étude menée sur cinq ans en Europe et en Amérique du Nord auprès de 150 directeurs de filiale et hauts responsables de siège a mis en lumière sept stratégies envisageables :

● **Mettre en avant un champion**

Dans chaque cas, un « champion » − généralement, le directeur général ou parfois le numéro deux de la filiale − s'est mobilisé pour obtenir un élargissement des compétences de la structure nationale.

● **Acquérir une stature internationale**

Si une filiale n'a pas d'expérience internationale, elle doit chercher des occasions d'exporter aussi bien au sein de la multinationale qu'à l'extérieur du groupe. Cela lui permettra d'améliorer ses compétences et de développer ses capacités à l'international. Cependant, l'objectif recherché n'est pas de réaliser un volume de ventes, mais bien d'obtenir une certaine présence et une visibilité à l'international.

● **Développer des compétences**

L'étude des attributions des filiales a montré combien il est capital pour elles de développer des compétences ou des connaissances propres. C'est le grand défi que doivent relever les directeurs généraux de filiale désireux de décrocher des responsabilités internationales ou mondiales. La filiale de Nokia en Grande-Bretagne, par exemple, a développé sa fonction R&D au cours des sept dernières années au point que son centre de recherches à Cambridge est aujourd'hui responsable au niveau mondial du développement et de la gestion d'un important produit de télécommunications.

● **Anticiper les besoins**

Cela n'est pas dénué de risques, mais si une filiale désire décrocher les nouvelles attributions au fur et à mesure qu'elles sont décentralisées par le siège, elle doit se positionner et s'en donner les moyens. Le directeur général de filiale doit par conséquent deviner les besoins à venir de sa société mère et de son secteur d'activité en général.

● **Prendre des responsabilités au sein de la chaîne de valeur des clients**

Les filiales se tournent de plus en plus vers l'extérieur de leur groupe pour nouer des alliances avec des clients stratégiques ou pour devenir partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement d'autres entreprises.

● **Acheter des compétences**

Si l'on veut une solution facile pour développer les compétences de la filiale, une possibilité serait d'acheter une entreprise locale disposant d'un avantage technologique sur le créneau visé.

● **Etoffer ses relations à tous les niveaux**

Les cadres supérieurs interrogés dans notre étude ont indiqué que les filiales devraient renforcer leurs liens avec la société mère ainsi qu'avec les autres filiales stratégiques du groupe à tous les niveaux, et pas uniquement aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Les filiales concurrentes accepteront beaucoup plus facilement le leadership de leur rivale dans un domaine de compétences donné si les responsabilités mondiales sont partagées au sein du groupe.

Du côté de la société mère

S'il est de l'intérêt des dirigeants de filiale d'obtenir de plus grands pouvoirs de décision, cela peut également aller, dans certains cas, dans le sens de l'intérêt de la société mère.

La figure 2 (page précédente) propose aux multinationales une méthode d'évaluation de leur réseau de filiales et de leurs aspirations à des responsabilités mondiales. L'un des critères d'évaluation est l'importance du marché de la filiale, et cela en raison de l'impact des perspectives de marchés multiples à mesure que les multinationales mettent au point de nouveaux produits et services.

Le second critère − la compétence ou la base de connaissances de la filiale − reflète l'idée que c'est par la création et le partage permanents de nouvelles connaissances que les organisations qui réussissent se créent des avantages compétitifs.

Les filiales dont les marchés locaux sont stratégiquement importants, et qui ont largement développé leurs compétences ou leurs connaissances, devraient se voir confier un rôle régional ou mondial. Les filiales sans compétences spécifiques ou extraordinaires, et situées dans des pays de second plan, se cantonneront dans un rôle d'exécution en appliquant dans leur pays la stratégie de la société mère.

Il y a deux types de filiales à problèmes : dans le premier cas, il s'agit de filiales situées dans des marchés stratégiques, mais dont la contribution n'a pas été à la hauteur de leur potentiel. La société mère doit alors veiller à ce que les caractéristiques du marché soient prises en compte et valorisées dans le processus de conception des produits et dans les autres décisions marketing. Dans l'autre cas de figure, ces filiales disposent de connaissances ou de compétences de pointe, mais la faiblesse de leur marché ne leur permet pas encore de contribuer autant qu'elles le pourraient aux activités mondiales du groupe. Il incombe alors au siège d'évaluer précisément le potentiel d'expertise de la filiale et de chercher activement à lui confier un rôle international plus important.●

Pour une nouvelle conception de la création de valeur

Rafael Ramirez

Rafael Ramirez est professeur associé de management et de ressources humaines au Groupe HEC. Ses recherches actuelles portent sur la complexité.

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, la création de valeur est devenue moins séquentielle et plus interactive. Les distinctions entre clients et fournisseurs ou entre biens et services doivent être fondamentalement repensées.

RAFAEL RAMIREZ

Au moment même où vous lisez ce journal, êtes-vous en train de créer de la valeur ou d'en détruire ? La réponse à cette question a un impact considérable. En effet, elle va vous situer par rapport à deux visions radicalement différentes de l'économie. Durant l'ère de l'économie industrielle que nous sommes en train de quitter, la consommation d'un bien ou d'un service par un client était supposée détruire la valeur que le producteur avait créée à son intention.

Mais cette théorie (souvent implicite !) est de plus en plus contestée au fur et à mesure qu'émerge une économie alternative. Cet article considère que si, pendant votre lecture, vous consommez le papier, l'encre, l'information et les ressources intellectuelles que « Les Echos » ont mobilisées pour sa production, le fait que vous le lisiez crée de la valeur. Votre lecture compense largement la destruction physique occasionnée par le froissement du papier ou l'effacement de l'encre. Dans le même ordre d'idées, tous les clients dans cette économie émergente doivent être considérés comme des créateurs de valeur.

Cette prise de conscience est riche en conséquences pour l'activité économique.

L'économie industrielle

Dans l'économie industrielle, les chaînes de montage étaient le symbole de l'industrie, même si moins de 10 % de la main-d'œuvre se consacrait au montage des biens. Leurs caractéristiques, séquentielles, linéaires, unidirectionnelles, étaient devenues la représentation des « chaînes de valeur ».

Le client se trouvait au bout de la chaîne, après que la valeur eut été réalisée au profit du producteur. Mais, désormais, les consommateurs ne peuvent plus être réduits à cette position. Les innovations technologiques permettent aujourd'hui des pratiques telles que l'ingénierie simultanée et le traitement réparti, ce qui a rendu la création de valeur moins séquentielle et plus interactive. Les clients participent à la conception des produits qu'ils achètent. Ils participent aussi à la définition et souvent à la gestion de la logistique et de la production. A titre d'exemple, Ford (le client) et ABB (le fournisseur) ont conçu ensemble de nouveaux ateliers de peinture.

Dans le monde actuel, les actifs deviennent beaucoup plus liquides. Une étude que j'ai effectuée entre 1986 et 1993, en collaboration avec SMG, un cabinet de consultants suédois, a montré que les entreprises innovatrices dépassaient leurs concurrentes parce qu'elles distribuaient les tâches d'une manière plus intelligente. Elles exploitent la liquidité des actifs. Et elles le font vingt-quatre heures sur vingt-quatre, tous les jours de l'année, tous fuseaux horaires confondus. Elles ne pensent plus à la valeur en termes de chaîne, mais se voient plutôt comme faisant partie d'une constellation mondiale (ou d'une toile, d'un réseau, d'une écologie) d'agents économiques qui peuvent être simultanément des fournisseurs, des clients ou des concurrents.

Ikea, une des entreprises examinées dans notre étude, a, par exemple, convaincu un fabricant de chemises tchèque de lui fournir des coussins. Ikea l'a aidé à choisir les machines adéquates, à en financer l'acquisition, à former la main-d'œuvre, à choisir les fournisseurs de tissu et à organiser sa logistique et ses livraisons. Pour Ikea, ce fabricant de chemises est donc à la fois un fournisseur et un client. Ainsi, à mesure que la proportion du travail accompli par chacune des parties s'accroît, chacune devient un concurrent (partiel) pour l'autre. Et les clients qui ont converti leurs salons en ateliers de montage d'Ikea sont devenus en quelque sorte ses ouvriers.

La conséquence de ces configurations, pensées par des entrepreneurs innovateurs, est qu'il y a davantage de valeur créée par unité de temps et/ou d'espace qu'auparavant. La valeur ici est produite conjointement par deux agents ou plus, avec l'autre et pour l'autre, avec et pour d'autres agents. Ces reconfigurations commerciales nous invitent à repenser les modes d'organisation et les pratiques de gestion héritées de l'ère industrielle. Fondamentalement, elles nous invitent à repenser la création de valeur elle-même.

Un facteur de production

Si l'on considère que les clients − tels que vous, lecteur de cet article − créent de la valeur au lieu de la détruire, cela a des implications très importantes dans l'économie émergente :

− la valeur n'est pas simplement « ajoutée », mais inventée et produite conjointement ;

− le consommateur final n'existe plus ;

− les « besoins » ne sont pas une catégorie importante pour définir le type de relations recherchées avec le client ;

− la valeur n'est pas « dans » le bien ou le service, mais elle est établie interactivement ;

− ce sont les offres et non pas les entreprises qui sont en concurrence sur le marché ;

− la distinction entre les biens et les services doit être repensée.

Mais revenons sur chacune de ces affirmations.

● **La valeur n'est pas simplement « ajoutée », mais inventée et produite conjointement.**

Dans le concept de la chaîne, la création de valeur est séquentielle, et la valeur est « ajoutée ». Mais, comme l'a démontré l'universitaire britannique Charles Hampden Turner, les valeurs sont « conciliées », et pas simplement ajoutées.

La rapidité et la sécurité d'une voiture ne sont pas deux dimensions qui s'ajoutent l'une à l'autre, mais elles sont conciliées l'une avec l'autre. Cela oblige à prendre en considération les valeurs des différentes parties affectées par l'utilisation de la voiture (conducteurs, passagers, piétons, etc.).

● **Le client final n'existe plus**.

Même si vous êtes le dernier lecteur de ce journal (son utilisateur final), vous pourrez à votre tour coproduire la valeur avec ce que vous aurez retiré de cette lecture dans une conversation.

● **Les « besoins » ne sont pas utiles pour la définition de la relation au client.**

Au lieu de se concentrer sur les « besoins » des clients, les fournisseurs qui ont compris que leurs clients sont de plus en plus informés et instruits, donc plus « intelligents », s'intéressent de plus en plus à la création de valeur dans l'organisation de leurs clients**,** et décident comment y adapter leur rôle de fournisseur. Selon la formule de mon collègue Richard Normann, les fournisseurs ne vivent pas de la satisfaction des besoins des clients, mais du fait qu'ils leur permettent de créer de la valeur.

● **La valeur n'est pas « dans » le bien ou le service, mais elle est établie interactivement.**

Le concept de valeur a une histoire longue et complexe, et il a été analysé aussi bien en termes moraux qu'en termes économiques. A l'ère industrielle, on considérait que la valeur d'échange, ou le prix, d'un bien était établie en fonction de sa valeur utilitaire aux yeux de l'acquéreur (d'où les ratios de coûts/valeur). La valeur d'échange était « dans » le bien.

Mais la recherche a montré que les modèles basés sur la valeur sont difficiles à appliquer pour la prise de décisions réelles et complexes. Nous savons aujourd'hui que les valeurs sont contingentes et qu'elles résultent d'interactions. On ne peut plus affirmer qu'elles résident dans des individus ou dans des biens imperméables à toute interaction.

● **Ce sont les offres et non pas les entreprises qui sont en concurrence sur le marché.**

Si vous voulez acheter un lave-linge fabriqué, disons, par Electrolux, vous pouvez vous adresser soit à un discounter soit à une grande enseigne. Dans le premier cas, vous achetez la machine et vous vous organisez pour qu'elle soit enlevée et livrée à votre adresse, montée par l'escalier qui mène à votre appartement, déballée et branchée. Si elle tombe en panne, c'est à vous de trouver un réparateur, et à vous de payer pour la réparation et les pièces. Chez la grande enseigne, par contre, le même lave-linge Electrolux va coûter plus cher, mais tous les services décrits plus haut vous seront fournis par le magasin.

Ce qui est en concurrence dans l'économie émergente, ce n'est pas « Electrolux », mais l'ensemble des activités offertes par Electrolux *et* le discounter *et* vous, par rapport à celles offertes par Electrolux *et* la grande enseigne *et* vous.

● **La distinction entre les biens et les services doit être repensée.**

Dans l'économie industrielle, qui avait pour objectif la production de masse de produits manufacturés, les services étaient un extra qui venait soit après (le service après-vente), soit avec le bien (installation gratuite).

Aujourd'hui les services sont au cœur de notre conception de la création de valeur sous ses formes émergentes. Ces formes diffèrent des rentes liées à l'extraction minière et des économies d'échelle réalisées dans la production industrielle, tout en étant comptatibles avec elles.

Les services tels que la logistique, la conception ou les contrôles de qualité, par exemple, sont nécessaires à la production et représentent souvent une grande proportion du coût de production du bien. Ainsi, la recherche-développement, par exemple, l'ingénierie ou la gestion des risques et le contrôle de qualité représentent plus de la moitié du coût de production d'une voiture. Etant donné que les emplois de « services » représentent une proportion croissante de l'ensemble des emplois de l'industrie manufacturière, la distinction entre les services et la production évolue et devient de moins en moins pertinente.

Implications managériales

La loi de Metcalfe énonce que dans des constellations économiques mondiales telles qu'Internet, la valeur du réseau augmente proportionnellement au nombre de ses utilisateurs (« The Economist »,

L'Art de l'Entreprise Globale

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

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

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

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

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

- ATTENTION Date limite de commande : 4 décembre 1998 -

« Special Survey of the Internet », 1er juillet 1995). Dans ce type de constellation, le simple fait de renforcer l'interactivité augmente la valeur.

Le philosophe Georg Simmel, qui a étudié la nature de l'argent, suggérait que l'échange est la source à la fois de la rareté et de la valeur subjective. En d'autres termes, les objets ont une valeur parce qu'il y a échange ; ce n'est pas que l'échange existe parce qu'il y a valeur, c'est la valeur qui existe à cause de l'échange. Mais si ces questions de la poule et de l'œuf préoccupent les philosophes, elles ont aussi des implications bien concrètes pour les managers :

● **les clients ont besoin d'être gérés.**

Puisque les clients sont devenus un facteur de production, ils ont donc besoin d'être gérés. Ils ne diffèrent en rien à cet égard des autres facteurs de production. Les clients non rentables, par exemple ceux qui n'achètent que les produits d'appel, ne le sont pas de naissance, mais parce qu'on leur a permis d'avoir ce type de comportement.

● **Les clients sont souvent l'actif le plus précieux d'une entreprise.**

Le regain d'intérêt pour les marques, constaté récemment, peut être perçu comme une prise de conscience de la nécessité d'attirer et de garder les clients comme l'actif. Cet actif reçoit davantage d'attention stratégique, mais ne figure pas (encore) au bilan.

Résumé

La nouvelle économie mondiale, basée sur les technologies de l'information, est en train de bouleverser la façon de créer de la valeur. Dans le modèle de la chaîne de valeur classique, la valeur est créée par les producteurs et détruite par les consommateurs. Mais, selon Rafael Ramirez, cette idée n'a plus aucun sens dans un monde où les entreprises, les fournisseurs et les clients sont étroitement liés au sein d'un réseau commercial mondial où les relations sont en constante mutation. Les concepts d'analyse économique traditionnels sont en passe d'éclater dans ce nouvel environnement. La distinction entre clients et fournisseurs, et entre biens et services doit être fondamentalement repensée.

● **Les frontières existantes doivent être considérées comme des liens plutôt que comme des séparations.**

Si, dans cette économie émergente, vous devez gérer les clients comme des facteurs de production et coproduire de la valeur avec vos fournisseurs, alors vous êtes censé gérer le comportement d'acteurs au-delà de vos frontières et le faire en coopérant avec eux. Cela ne veut pas dire que les entreprises doivent être « sans frontières », mais qu'elles doivent admettre que les bonnes barrières font les bons voisins.

● **Le management dans l'économie émergente implique de trouver des compromis dans des systèmes de priorités incompatibles.**

Les managers ont deux principaux compromis à trouver : un compromis entre le présent et l'avenir, et un second entre la connaissance (des gens, des bases de données et/ou des formes de ressources dans et hors de l'entreprise) et la création de valeur du client. Ce sont des incompatibilités, sans elles les entreprises n'auraient pas besoin de managers. ●

L'externalisation maîtrisée des systèmes d'information

Une externalisation sélective, la rédaction minutieuse du contrat ou une meilleure gestion du système d'information en interne permettent de limiter les risques d'échec.

LESLIE P. WILLCOCKS

Les organisations externalisent leurs systèmes d'information pour de multiples raisons − réduction des coûts face à une pression concurrentielle intense, difficulté à convaincre des enjeux de la fonction informatique ou désappointement face aux performances du service informatique de l'entreprise. Mais l'externalisation de cette fonction reflète également des changements plus profonds dans l'organisation et la gestion des entreprises. En effet, la nécessité d'innover rapidement et de réduire les coûts, alliée à la déréglementation et aux progrès de la technologie et des techniques de production, a amené les entreprises à se recentrer de plus en plus sur leurs métiers. A titre d'exemple, British Airways a annoncé, en 1996, sa volonté d'économiser 1,6 milliard de dollars d'ici à l'an 2000. Son PDG, Robert Ayling, a déclaré, à cet égard, que BA aurait recours à l'externalisation chaque fois qu'une entreprise extérieure pourrait gérer une fonction de manière plus efficace.

Le développement des technologies de l'information a joué un rôle très important dans toutes ces évolutions, mais jusqu'à présent seule une poignée de grandes entreprises mondiales − telles que BP Exploration (BPX), JP Morgan, Philips Electronics et Xerox − ont externalisé la majeure partie de leurs systèmes d'information à un seul prestataire pour le monde entier. Le plus souvent, l'externalisation des prestations informatiques se fait sur le plan national, et de manière sélective. En moyenne, 70 % du budget informatique, voire davantage, sont externalisés. Il n'en reste pas moins que ce marché mondial a un énorme potentiel. Il représentait 76 milliards de dollars en 1995 et pourrait excéder 120 milliards d'ici à l'an 2000. En 1997, plus de 60 % des organisations aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne ont eu recours à l'infogérance au moins pour une partie de leurs systèmes d'information.

Les tendances actuelles

On peut distinguer sept grandes tendances en matière d'externalisation des services informatiques :

● **L'externalisation offshore**

Le secteur de la programmation et de la production de logiciels offshore est en train de se développer très rapidement dans des pays tels que l'Irlande, Israël, la Malaisie, la Hongrie, le Mexique, les Philippines et l'Egypte. Entre 1990 et 1996, la production de logiciels en Inde est passé de 240 millions à 2 milliards de dollars, avec un taux de croissance de plus de 50 % par an.

Sainsbury's, la chaîne de grande distribution britannique, est un exemple d'externalisation offshore. Sainsbury's consacre un budget de 48 millions de dollars aux problèmes informatiques susceptibles de se poser avec l'arrivée du nouveau millénaire, le fameux « passage à l'an 2000 », et s'est organisé pour que tout le travail de conversion soit fait en Inde par liaison satellitaire, utilisant ses ordinateurs pendant les heures creuses de la nuit.

Quand elles optent pour l'externalisation offshore, les entreprises cherchent généralement à réaliser des économies plus importantes qu'elles ne le feraient avec un prestataire local (de l'ordre de 30 % contre 20 %). Mais la course croissante aux compétences et l'augmentation des coûts commerciaux dans des pays comme l'Inde sont en train de pousser les prix à la hausse.

● **L'externalisation à valeur ajoutée**

Ces accords se proposent de dépasser certaines des rigidités liées aux contrats classiques, où les prix sont déterminés de manière définitive. Mais il faut, dans ce nouveau type d'accords, que les prestataires de services créent vraiment de la valeur en offrant le type de produits et de services demandés par les clients.

Parmi ces accords vantés comme créateurs de valeur, l'un des plus importants était celui conclu en 1994 entre Xerox et EDS, pour dix ans, pour la mise au point et la commercialisation d'un service mondial de distribution de documents électroniques.

En 1996, Andersen Consulting et Dow Chemical ont

Les raisons de s'inquiéter

En dépit de la tendance croissante à la mondialisation, de nombreuses multinationales doivent encore franchir ce pas décisif et externaliser leur fonction informatique à l'étranger. Il y a des raisons d'être vigilant car les difficultés rencontrées par ceux qui ont externalisé à une échelle mondiale invitent à la prudence :

● **Les contraintes culturelles**

Les entreprises se lancent souvent dans une externalisation mondiale de leur système d'information, alors qu'elles-mêmes ne sont pas suffisamment mondialisées. La culture d'entreprise, son histoire et les pratiques locales vont déterminer si cette externalisation à l'échelle mondiale va entièrement porter ses fruits.

● **Le manque de prestataires mondiaux**

Etant donné que les entreprises elles-mêmes sont en train d'adopter des méthodes de travail mondiales, il n'est pas étonnant que de nombreux prestataires de services informatiques soient à la traîne de leurs clients. Peu de prestataires ont la taille suffisante pour prétendre offrir leurs services à une échelle véritablement planétaire. Même les plus grosses entreprises de services informatiques ont parfois du mal à adapter leurs prestations aux besoins spécifiques de clients de stature mondiale.

En outre, les clients doivent s'interroger sur les motivations stratégiques à long terme de leurs prestataires. Comme le disait un directeur de service informatique : *« Dans ces gros contrats, on ne doit pas seulement se préoccuper de sa propre stratégie, mais aussi de celle de son prestataire. »*

De plus, si un prestataire domine certaines filières verticales grâce à des accords d'externalisation totale, son expertise et sa situation de monopole peuvent le mettre en position de force par rapport à ses clients.

● **Les problèmes de coordination**

Ces problèmes abondent dans les accords mondiaux. Les prestataires renâclent souvent à coopérer entre eux par peur de révéler leur savoir-faire commercial et de perdre leur avantage concurrentiel. Une solution efficace serait d'avoir un seul prestataire coordinateur, qui ne serait pas impliqué dans la prestation des services informatiques. Dans le cas de JP Morgan (voir « Externalisation multiple », dans l'article ci-contre), la démarche adoptée a été celle des prestataires multiples avec une seule entreprise chargée d'agir comme chef d'orchestre pendant la durée du contrat.

Dans l'accord passé entre Xerox et EDS, toutes les conditions du contrat avaient été définies au niveau central, avec très peu de marge pour les variations locales. Mais l'accord a dû être renégocié au bout de deux ans.

● **L'accélération du progrès technologique**

L'accélération du progrès technologique fait qu'il est parfois difficile pour les prestataires d'offrir à leurs clients une technologie de pointe à des prix compétitifs. Aussi, en dépit de leurs promesses, l'acheteur se retrouve souvent prisonnier d'une interprétation trop rigide du contrat. Une entreprise américaine, ayant conclu un contrat de dix ans, toujours en vigueur aujourd'hui, s'est ainsi plainte de se voir *« imposer une technologie par son fournisseur, l'alternative étant des coûts prohibitifs ».*

● **Les problèmes de partenariat**

Un partenariat à l'échelle mondiale demande du temps, de l'effort et un engagement de la part des deux parties qui va bien au-delà de ce qui prévaut généralement dans une relation traditionnelle de client à fournisseur. Il est très rare que les parties mettent en place assez tôt les mécanismes de partage des risques et des rétributions, ou des processus de partenariat dépassant la simple gestion de l'engagement contractuel, ainsi que les compétences indispensables à la mise en place durable d'une relation créatrice de valeur.

Leslie P. Willcocks

Leslie P. Willcocks enseigne le management au Templeton College de l'université d'Oxford. Il est aussi professeur de gestion de l'information à l'université Erasmus, à Rotterdam, et rédacteur en chef du « Journal of Information Technology ». Il est mondialement connu pour son travail sur l'externalisation, particulièrement dans le domaine informatique.

conclu à leur tour une alliance stratégique qui doit permettre aux deux partenaires de vendre les systèmes mis au point pour Dow dans le monde entier.

● **Prises de participation**

En 1996, Swiss Bank a conclu un accord d'externalisation d'une valeur de 6,25 milliards de dollars avec Perot Systems pour vingt-cinq ans, ce qui va permettre d'offrir des solutions client-serveur à tout le secteur bancaire mondial. Aux termes de cet accord, la banque a la possibilité d'acquérir jusqu'à 25 % du capital de Perot Systems, tandis que celui-ci pourra prendre une participation dans une entreprise de logiciels européenne, Systor AG, appartenant à la banque.

Mais ces alliances, ou les entités auxquelles elles donnent naissance, nécessitent des compétences propres si elles veulent attirer des clients extérieurs à long terme. Cela a été le cas pour Origin, qui a été créé en 1990 par l'accord entre le géant de l'électronique Philips et la société de production de logiciels BSO. Origin est aujourd'hui présent dans de nombreux pays tout en gardant un important volume de travail avec Philips.

● **L'externalisation multiple**

L'externalisation multiple permet d'éviter le risque de mettre tous ses œufs dans le panier d'un prestataire unique. L'inconvénient, c'est que cette formule demande davantage de temps et de ressources, car il faut alors gérer les différents prestataires.

En juillet 1996, JP Morgan a signé un contrat de 2,1 milliards de dollars, avec quatre grands prestataires − Computer Sciences Corporation, Andersen Consulting, ATT Solutions et Bell Atlantic Network Integration −, pour une durée de sept ans. Ce contrat représente à peu près 30 % du budget informatique annuel de Morgan, soit 1 milliard de dollars, et il devrait lui faire économiser 50 millions de dollars.

De même, en 1993, BPX avait recruté Syncordia, Sema et Saic par le biais d'un contrat-cadre de cinq ans les obligeant à travailler ensemble. BPX affirme que cette stratégie d'externalisation mondiale lui a permis de réduire de 80 % les effectifs de son service informatique ainsi que les coûts de ses systèmes d'information, passés de 360 millions de dollars en 1989 à 132 millions en 1994.

● **La coexternalisation**

Un exemple de coexternalisation nous est fourni par le contrat conclu entre EDS et une entreprise pharmaceutique américaine, qui prévoit que l'échéancier de paiement serait déterminé par la capacité d'EDS à réduire les procédures de mise au point et d'enregistrement des nouveaux médicaments.

En 1996, Perot Systems annonça un autre type d'accord de coexternalisation, conclu avec Citibank, prévoyant que Perot Systems aurait sa part dans les revenus générés par le Système de règlement des commissions des agences de voyages de Citibank.

Mais il reste à savoir, et c'est la principale question qui se pose à toutes ces parties, si ces nouveaux modes de coexternalisation peuvent coexister avec les engagements contractuels à prix fixe conclus précédemment avec les prestataires.

● **Création de filiales**

L'expérience a montré que ces filiales ne peuvent réussir que si elles ont des compétences de base susceptibles d'intéresser des clients extérieurs, un des exemples les plus probants étant celui de Sabre, la filiale d'American Airlines, avec son système de réservations aériennes mondial.

Mellon Bank, Sears Roebuck, Kimberly-Clark et Boeing ont eu des résultats mitigés avec leurs filiales spécialisées dans la prestation de services informatiques. Mais cela n'a pas empêché d'autres entreprises de se lancer dans cette voie − en 1996, la compagnie de fournitures médicales américaine Baxter a transféré 500 salariés et 80 % de ses systèmes à sa propre filiale.

● **L'externalisation transitoire**

L'externalisation transitoire est généralement couronnée de succès. Les systèmes d'information de l'entreprise sont techniquement au point, et le client est par conséquent en mesure de négocier un contrat de support informatique de courte durée à des conditions raisonnables.

Les pénuries de ressources liées, entre autres, à la généralisation des plates-formes client-serveur n'ont fait qu'accélérer ce phénomène, et de nombreux contrats d'externalisation transitoire ont été conclus. Ainsi, en 1995, Owens-Corning Fiberglass a signé un contrat de 50 millions de dollars avec Hewlett-Packard (HP) pour cinq ans. HP gère le système existant, tandis que le service informatique d'Owens-Corning met en œuvre un nouveau système fonctionnant sur une plate-forme client-serveur sur soixante-quinze sites dans le monde.

Le secret de la réussite ?

Bien souvent, on claironne la réussite de ces accords d'externalisation avant que l'encre ait eu le temps de sécher sur le contrat. Or une étude menée entre 1991 et 1996 sur sept accords d'externalisation « totale » aux Etats-Unis et en Europe a montré que cinq de ces accords avaient échoué, tandis que les deux autres avaient été résiliés. Ces échecs présentent un point commun, à savoir que toutes ces entreprises avaient externalisé leur service informatique à un moment où elles connaissaient des problèmes financiers, et elles l'ont fait au profit d'un seul prestataire pour une durée de dix ans. L'externalisation était une mesure désespérée, et par conséquent elle n'a pas servi à améliorer l'exploitation stratégique de cette fonction.

Cette étude a, en revanche, révélé que sur un total de 26 externalisations sélectives des systèmes d'information, 22 avaient réussi.

De nombreuses organisations en sont aujourd'hui à leur deuxième, voire à leur troisième génération d'externalisation. Leurs expériences peuvent nous montrer comment limiter les risques, obtenir un plus grand engagement de la part du prestataire et créer davantage de « valeur » par le biais de l'externalisation.

Une externalisation réussie suppose de faire le bon choix dans cinq domaines clefs :

− adopter la meilleure stratégie d'externalisation en fonction de la nature des prestations informatiques ;

− évaluer l'offre du prestataire par rapport aux performances internes ;

− rédiger un contrat qui garantisse à la fois le contrôle et la flexibilité ;

− avoir la possibilité de motiver le prestataire et d'évaluer sa performance ;

− garder en interne les compétences qui permettront d'assurer l'avenir de la fonction informatique.

Les principaux critères de décision, d'ordre commercial, technique et économique, sont présentés dans la figure 1.

En résumé, les stratégies d'externalisation des systèmes d'information devraient tendre à minimiser les risques et à maximiser l'effet de levier.

Un système de différenciation − par exemple, la gestion du rendement de la tarification et de l'attribution des sièges de BA − serait un très mauvais candidat à l'externalisation. Mais les prestations informatiques « de base » telles que le paiement des salaires et les centres de données s'y prêtent parfaitement.

Les prestations informatiques au cœur de la stratégie commerciale sont généralement réalisées en interne, mais elles peuvent être externalisées à condition qu'il y ait suffisamment de garanties de qualité et de fiabilité, et que les prix proposés soient compétitifs.

Les prestations informatiques étroitement intégrées aux autres systèmes ou impliquant de multiples interactions avec les utilisateurs devraient, elles, être gardées en interne.

La rédaction du contrat

Mais si la technologie est nouvelle, ou en constante évolution, ou que la technologie existante est utilisée dans une nouvelle application, ou encore s'il n'y a pas assez de compétences requises en interne, le bon sens doit prévaloir : « n'externalisez jamais les problèmes, seulement les tâches bien définies ». Une organisation doit étoffer ses compétences en « intégrant », c'est-à-dire en allant chercher les ressources sur le marché pour que le service commercial et le service informatique travaillent ensemble sous la supervision des managers.

La dynamique économique de l'externalisation est souvent mal comprise. Dans la pratique, on peut réaliser dans la fonction informatique interne des économies d'échelle beaucoup plus importantes qu'on ne l'imagine. Une meilleure gestion des systèmes d'information en interne peut amener, par le biais de nouvelles pratiques, une importante réduction des coûts et un gain en efficacité. Ces pratiques incluent une automatisation des tâches, la coordination des achats de logiciels et d'ordinateurs, et la réorganisation du travail.

Cela dit, dans certaines circonstances, il est plus judicieux de recourir à un prestataire externe, en raison des impératifs de temps ou des limitations de ressources qui s'opposent à la solution en interne.

De plus, l'externalisation peut avoir un effet globalement positif, car elle peut contribuer à réduire les résistances culturelles ou politiques s'opposant à l'adoption de meilleures pratiques informatiques au sein de l'organisation.

Mais, malgré cela, les entreprises feraient bien de se méfier du discours sur le « partenariat stratégique », surtout quand il s'agit d'accords d'externalisation des prestations informatiques à grande échelle et à long terme. L'étude de ces opérations met constamment en avant l'importance de la rédaction du contrat dans leur réussite ou leur échec. En effet, d'importants coûts cachés peuvent se faire jour une fois le contrat signé, en raison d'un contrat mal ficelé, voire incomplet. Cela est dû en grande partie au fait que les contrats traditionnels, où le prix est fixé, ont tendance à être trop rigides par rapport à l'évolution de la technologie ou du secteur d'activité, ainsi qu'aux fluctuations rapides des prix et des performances sur le marché.

Il est donc souhaitable de prendre les précautions suivantes : rejeter les contrats standards du prestataire, faire appel à des consultants expérimentés, établir les critères de performance du prestataire et de qualité du service après comparaison avec une période de référence, faire des comparaisons régulières des prix du prestataire avec ceux du marché, se méfier des mentions en petits caractères dans les clauses relatives aux pénalités, aux modifications du volume d'activité et à la résiliation du contrat.

Les études ont mis en lumière la nécessité de développer une fonction informatique dont la performance est jugée sur neuf aptitudes (voir figure 2). Ces points forts, s'ils sont réunis, permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise, de préserver les compétences techniques et de gérer les relations externes.

Dans le cadre d'une approche sérieuse de la mondialisation, l'option de « payer au lieu de gérer » n'est pas une solution viable pour l'externalisation des prestations informatiques. La voie qui mène à une externalisation réussie de cette fonction à l'échelle mondiale est semée d'embûches. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne faut pas l'emprunter. Il y a probablement beaucoup plus d'organisations qui ne se sont pas engagées dans l'externalisation mondiale de leurs systèmes d'information parce qu'elles n'ont pas réalisé son importance stratégique que d'entreprises qui ne l'ont pas fait parce qu'elles ont eu peur des difficultés qu'elles pourraient rencontrer.

En d'autres termes, leur réticence viendrait plus d'un manque d'imagination que d'un manque d'audace. Mais il y a d'importants bénéfices à en tirer, et l'entreprise qui aura su relever le défi de l'externalisation de sa fonction informatique dans le monde entier aura réussi une importante avancée dans la chaîne de l'évolution, pour devenir une créature des plus rares qui soient : une organisation véritablement mondiale. ●

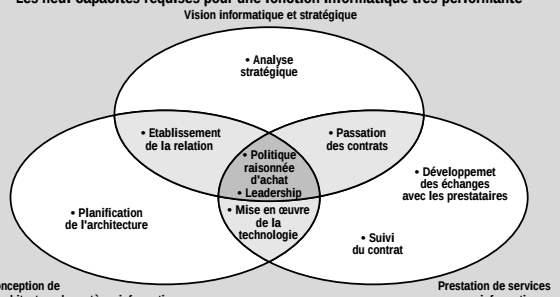
Figure 1

Matrice de décision : risques liés à l'externalisation de la fonction informatique

Perspective de l'entreprise	Tend à externaliser	Tend à ne pas externaliser
1. Contexte et besoins futurs	Certains / stables	Volatils
2. Impact de la fonction informatique sur le positionnement compétitif	Standard	Facteur de différentiation
3. Impact de la fonction informatique sur la stratégie	Utile	Capital
Perspective technique	**Tend à externaliser**	**Tend à ne pas externaliser**
4. Cette fonction informatique est-elle	Discrète	Intégrée
5. Degré de maturité technologique	Elevé	Faible
Perspective économique	**Tend à externaliser**	**Tend à ne pas externaliser**
6. Economies d'échelle de la fonction interne par rapport à une externisation	Faibles	Elevées
7. Pratiques de gestion de la fonction interne par rapport aux pratiques du marché	Faibles	Elevées

Figure 2

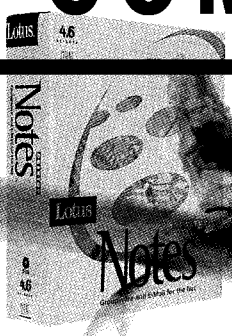
Les neuf capacités requises pour une fonction informatique très performante



Résumé

Peu d'entreprises externalisent leur fonction informatique à une échelle véritablement mondiale, mais, comme l'explique Leslie Willcocks, les tendances en la matière sont diverses. L'expérience internationale a montré que les organisations connaissent de grandes difficultés quand elles confient, afin de réduire leurs coûts, toute leur fonction informatique à un seul prestataire, auquel elles se lient par un contrat de longue durée. A l'opposé, des pratiques telles que l'externalisation sélective, la rédaction minutieuse du contrat, une gestion attentive de la relation avec le prestataire de services et le développement de compétences informatiques internes ont clairement fait leurs preuves au cours des années 90. Si elles gardent cela à l'esprit, les entreprises ayant suffisamment d'imagination pour externaliser leurs systèmes d'information à l'échelle mondiale ne peuvent qu'en tirer de grands bénéfices.

TRAVAILLEZ COMME DES BÊTES



L'INTRANET A SON LOGICIEL.

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

Lotus
An IBM Company