Cahier n°26

l'Académie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

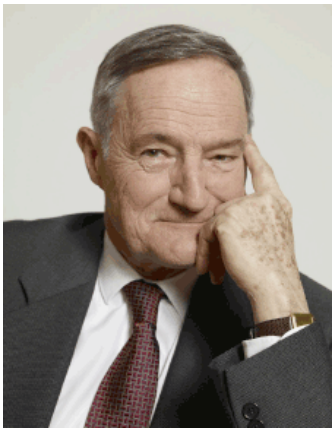
GUIDE DE BONNES PRATIQUES

LA GOUVERNANCE DE L'OFFRE

sage

Toute reproduction de la présente publication, partielle ou totale, par quelque procédé que ce soit, destinée à une utilisation collective est interdite sans l'autorisation de l'Académie et constitue une infraction sanctionnée par le code de la propriété intellectuelle.

PREFACE



Et si on essayait l'homme ?

La dégradation de notre compétitivité est devenue patente et ses effets sur l'emploi, graves : les prévisions les plus optimistes du gouvernement tablent sur 0,8 % ; il en faudrait plus de 2 pour avoir un rythme de créations d'emplois suffisant pour faire baisser le chômage.

Je suis convaincu que nous avons les moyens de ce surcroît de croissance, à condition de changer de modèle et savoir utiliser, valoriser la somme d'intelligence et de formation qui est la vraie richesse de notre pays.

L'enjeu principal : faire de l'entreprise un lieu d'innovation permanente

L'environnement concurrentiel impose, en effet, pour les entreprises de procéder en permanence à des innovations de produits et de procédés, et s'imposer une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Leur compétitivité tiendra, de plus en plus, à leur capacité à maîtriser les incertitudes et à créer de la valeur, ce qui nécessitera réactivité, souplesse de l'organisation, recherche en temps réel de solutions adaptées aux exigences des marchés et donc mobilisation de toutes les ressources humaines de l'entreprise.
Dans ce contexte, ce n'est plus seulement la capacité d'exécuter qui est recherchée mais bien le talent de remettre en cause les organisations et l'aptitude à proposer des progrès.
Ma conviction est qu'il y a du côté des salariés une réserve de motivations, d'envies non utilisées et qu'en conséquence, il y a là un potentiel de productivité considérable pour l'économie française. A fortiori avec cette fameuse génération Y, mieux formée, contemporaine des nouveaux modes de communication et qui a intégré, dans son quotidien, des réflexes d'adaptabilité forts.

Ce changement de paradigme n'a rien d'évident

Les entreprises françaises sous-estiment en réalité leur potentiel humain. Les employés sont trop perçus comme un coût, une charge à travers le prisme unique de la masse salariale.
Or, derrière cette notion impersonnelle, il y a en réalité, une communauté de personnes qui, quel que soit leur niveau d'éducation, ont fait des études, réfléchissent et ont envie assez naturellement « de bien faire » pour « se faire plaisir », et en désir de participer pleinement, d'innover.
Ce besoin spontané est totalement négligé dans les sociétés en France, car les entreprises fonctionnent encore trop souvent sur un mode managérial dépassé, celui du top down, du chef qui sait tout.
Cette conception est aujourd'hui inadaptée à l'entreprise qui a besoin d'agilité et de réactivité aux aspirations de ceux qui la constituent.

Si, à l'inverse, on parvient à mobiliser au service de l'économie ce potentiel d'intelligence, d'interactions, de découvertes et d'engagements de toutes ces personnes qui se trouvent à travailler ensemble dans une entreprise ou dans une administration, alors tout redevient possible.
A partir de là, on peut aider les gens à s'organiser entre eux pour améliorer les méthodes en leur accordant une certaine mais réelle autonomie pour qu'ils puissent assumer leurs initiatives et prendre leurs responsabilités.
Le changement est d'ordre sociologique et quasiment culturel : introduire une relation de reconnaissance réciproque, l'établissement d'un dialogue du type « tu existes et je te reconnais comme personne avec un savoir-faire, ce que tu fais, tu le fais mieux que moi ».

Des effets économiques et d'employabilité certains

Ce gisement de croissance par la motivation est adapté à notre contexte concurrentiel, au besoin de souplesse, d'innovation et d'adaptabilité : il a la particularité d'être « durable » et « soutenable » car il est appelé à se renouveler en permanence dans le temps, en adéquation avec le potentiel énorme des progrès technologiques à venir, dont il faut tirer partie, vite.
J'estime que l'on peut gagner environ 25 % de productivité par une meilleure motivation du facteur humain. Ce qui revient à ajouter 1 point de croissance supplémentaire pendant un quart de siècle. Or, entre une croissance à 1 et 2 % voire 2,5 %, la différence est importante, c'est celle qui sépare un pays en quasi-stagnation et un pays en croissance réelle.
Les personnes les mieux placées sur le marché du travail de demain ne seront pas celles qui disposent des savoirs les plus poussés, mais celles qui seront parvenues à combiner une large gamme de compétences par la confrontation à des organisations différentes et par la diversification de leurs expériences professionnelles.

Comment ?

Pour changer de mode de fonctionnement les organisations dans l'entreprise doivent apprendre à développer et valoriser les compétences des femmes et des hommes qui travaillent à la réussite de leurs organisations.
C'est un sujet stratégique qui demande :

- à revisiter nos modes d'organisation du travail et de management,
- à considérer que le salarié a souvent en lui la solution aux problèmes posés,
- à inciter l'encadrement à changer son regard sur lui pour transformer la défiance en confiance,
- à transformer des postures de conflit en respect réciproque,
- à responsabiliser chacun et découvrir le plaisir de l'initiative et de l'innovation,

Il faut, demain, que l'organisation accepte la délégation de responsabilités et reconnaisse que l'on travaille mieux avec plaisir que sous la contrainte.

PREFACE

Pour réussir, l'impulsion – et l'exemple – doivent venir du haut. Cela doit d'abord partir d'une forte conviction du manager. Et c'est peut-être ici que se situe la difficulté principale car beaucoup de gens ont peur du contact avec l'autre, surtout en France. On a du mal à établir, en dehors du milieu familial, une relation de confiance basée sur l'écoute réciproque tout en restant dans une relation hiérarchique.

Cet appel à la motivation des salariés ne prend son sens que s'il s'accompagne d'une reconnaissance par les entreprises des savoir-faire mobilisés.

Cette reconnaissance implique un effort d'adaptation continu des compétences ainsi qu'une gestion des carrières prenant appui sur les capacités maîtrisées et les résultats atteints plutôt qu'inscrits dans des filières de progression traditionnelles ou catégorielles. En clair, dépasser la logique de postes qui étouffe les possibilités de progression des salariés et de leur entreprise.

Dès lors :

- le développement des compétences professionnelles de chaque salarié doit devenir un élément majeur de la stratégie des chefs d'entreprises, comme facteur clef de la performance,
- aucun dispositif ne saurait se substituer à la responsabilité de chaque personne dans la gestion de son propre capital compétence, gage de sa liberté et de son employabilité.

La gestion par les compétences ouvre la perspective d'une convergence entre, d'une part, l'aspiration des salariés à une meilleure prise en compte des performances liées à leurs compétences, d'autre part, la recherche continue des organisations les mieux adaptées à un environnement marqué par l'incertitude et la concurrence.

Notre pays ne réagit souvent que le dos au mur, quand il n'y a pas d'autres alternatives que le mouvement ou le déclin. Nous y sommes. C'est à chacun de comprendre non seulement la gravité de la situation mais aussi les formidables possibilités de rebond dès lors que nous sommes capables de mobiliser les compétences de chacun. Aux entreprises de décliner un autre modèle qui y soit favorable. Mais ce sera aussi aux salariés comme aux agents de la fonction publique de développer leur propre portefeuille de compétences en fonction des possibilités de formation qui seront mobilisables à leur initiative.

Francis MER
Ancien ministre, Président de la Fondation Condorcet

EDITO

Ce nouveau guide publié par l'Académie est une suite du Cahier N°14 sur la Gouvernance d'entreprise et prend toute sa place dans la période actuelle de crise mais aussi de révolution numérique.

Les entreprises se doivent de remettre sur le métier leur offre de produits et de services et ce guide explique comment et pourquoi. L'«ARBRE» résume à lui seul le guide et la démarche d'évolution de l'offre : s'inspirer de l'environnement, puiser dans ses compétences, analyser les attentes de l'écosystème, effectuer la recherche et le développement produits et services pour diffuser sur les bons circuits cette offre en permanence revisitée.

Je remercie Monsieur le Ministre Francis MER, qui, dans sa préface démontre l'importance du capital humain en général et en France en particulier. Les compétences de l'entreprise, humaines notamment mais aussi les savoir-faire et la culture d'entreprise, constituent une vraie richesse qu'il faut savoir cultiver pour créer de la valeur. Ce guide met l'accent sur ces compétences et montre comment identifier les principales qui seront le support de l'évolution de l'offre.

J'attire tout particulièrement votre attention sur le regard que porte Henry PEYRET, observateur averti du monde qui change, qui nous interpelle sur les changements de comportement des consommateurs au sein d'écosystèmes auxquels les entreprises doivent maintenant s'adresser. Les technologies évoluent beaucoup certes, mais les valeurs reconnues par les consommateurs aussi.

Ce travail constitue un outil à forte valeur ajoutée d'aide à la mise en oeuvre des bonnes pratiques de gouvernance au sein des entreprises, PME, ETI ou grandes entreprises.

Le groupe de travail composé de professionnels confirmés et pluridisciplinaires, tous passionnés par le management des entreprises, propose un document aussi méthodique que possible sur le sujet.

Je salue les membres du groupe de travail, en particulier Serge Yablonsky, ainsi que ceux qui ont contribué à la réalisation de ce cahier et qui ont su continuer des travaux de recherche au delà du premier guide.

L'Académie serait fière de les accueillir pour un troisième guide sur les bonnes pratiques de mesure de la performance globale des entreprises.

William NAHUM
Président de l'Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières

EDITO

Aujourd'hui les entreprises doivent se montrer particulièrement agiles et créatrices. Les offres des concurrents comme de nouveaux entrants se multiplient très vite, la crise pousse au marketing et aux baisses de prix, les technologies permettent à des start-up de diffuser leurs produits et services dans le monde entier via des plateformes internet qui assurent la mise en valeur, le contact avec les prospects, la logistique et l'encaissement.

C'est dans ce contexte que les auteurs ont poursuivi leurs travaux après le premier guide : « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management ».
Les auteurs ont la conviction que l'évolution de l'offre :
- est une priorité de tous les jours pour toutes les entreprises ;
- n'est pas le fait d'une personne ou d'une idée, mais le fait d'un processus qui doit être en action permanente ;
- peut se décliner par une représentation de l'«ARBRE» schématisé dans le livre ;
- du fait de la révolution numérique en cours, est une obligation mais est aussi porteuse d'opportunités.

Ils ont aussi la conviction que :
- chaque entreprise doit faire l'inventaire de ses compétences clés et les classifier,
- chaque entreprise doit faire une veille technologique,
- chaque entreprise doit faire de l'intelligence économique,
- chaque entreprise doit mettre à jour une cartographie de ses macro-processus,
- chaque entreprise doit évaluer régulièrement la qualité de sa gouvernance ou de son management, par exemple en utilisant le questionnaire du guide « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management ».

À qui est destiné ce guide ?
- tous les managers qui trouveront un cadre de réflexion et des bonnes pratiques,
- tous les entrepreneurs qui souhaitent structurer le processus d'évolution permanente de l'offre.

Ce guide permet :
- de comprendre les enjeux de la crise économique actuelle en cours,
- de comprendre les enjeux de la révolution numérique en cours,
- d'éviter que les bouleversements en cours ne laissent trop d'entreprises le long de la route, comme cela a déjà été le cas, même pour des grands groupes,
- de créer plus de valeur en contentant mieux les clients.

Serge YABLONSKY
Expert-Comptable
Commissaire aux comptes

EDITO

A un moment où il n'a jamais été autant évoqué dans notre pays une politique économique de l'offre, le management de l'innovation, l'investissement en R&D, ce nouveau cahier de l'Académie nous propose une synthèse sur la gouvernance de l'offre.

Les clients sont au centre de cette analyse claire et didactique qui nous est proposée. Ils nous font exister et progresser mais aussi disparaitre si leurs enjeux et attentes ne sont pas convenablement pris en compte et adressés par les bonnes offres. C'est tout le propos de cet ouvrage que de nous faire prendre conscience des multiples facteurs à considérer, endogènes comme exogènes, pour élaborer l'offre de l'entreprise et quelle qu'en soit sa taille.

L'un d'entre eux prend une importance grandissante, il s'agit de l'impact et l'usage des nouvelles technologies dans une économie numérique qui imprime sa vitesse. Elle décloisonne les acteurs et les inscrit dans une chaine collaborative et réactive.
Il importe désormais à chaque acteur économique d'adapter son offre, en fonction de ses fournisseurs, clients et partenaires, en s'inscrivant dans cette dynamique et en s'appuyant sur les réseaux sociaux, le cloud, la mobilité et le big data.

Nous nous sommes engagés depuis sa création aux côtés de l'Académie des Sciences et techniques Comptables et Financières, à permettre aux professionnels de la comptabilité française, quel que soit leur domaine d'activité, d'anticiper et de se préparer aux enjeux économiques, structurels et réglementaires. En développant et proposant des solutions qui s'appuient sur des savoir-faire pointus et sur l'évolution naturelle des systèmes d'information, Sage accompagne les professionnels de la gestion dans le pilotage au quotidien des entreprises pour les inscrire pleinement comme acteurs dans cette gouvernance de l'offre.

Nous sommes heureux d'être s'associés à ce nouveau Cahier de l'Académie et nous vous en souhaitons une lecture vivifiante.

Xavier DESROSEAUX
Directeur Général des Activités
Experts-Comptables de Sage

REGARD D'HENRI PEYRET

Tenir enfin compte du consommateur !

Le consommateur devient le centre des attentions de l'entreprise. Enfin !! Pourrait-on dire après l'avoir clamé pendant des années sans réellement l'appliquer. Mais ce consommateur, bien que les entreprises utilisent de plus en plus de moyens pour le comprendre (internet des objets, big data, mobilité, capacité de traçabilité dans les magasins) reste un individu (donc de plus en plus difficile à segmenter) changeant et paradoxal : il cherche une relation privilégiée avec ses fournisseurs et pourtant souhaite protéger sa vie privée. Dans une offre dont les produits se banalisent et vont de plus en plus vers le développement de services, les différenciateurs pour ce consommateur seront autour des valeurs. La crise a été un puissant révélateur du changement des critères de choix de produits/services pour le consommateur qui suivant les études demandaient aux entreprises des caractéristiques opérationnelles : profitable, innovante, leader et maintenant demandent des critères autour des valeurs de confort d'abord, communautaires ensuite et enfin touchant aux valeurs universelles. Ces études sont mondiales et pas seulement pour les pays industrialisés. Par exemple, le consommateur demande que ses problèmes passent avant le profit des entreprises, ou encore que les entreprises place la maltraitance des employés parmi les premiers critères juste derrière la qualité des produits. Pour se faire, le consommateur assemble un écosystème autour de lui (applications mobiles, box, services cloud par exemple) pour ensemble tirer plus de « valeur » sur ses sujets de prédilections : santé, confort, bonheur, éthique ou plus pratiques comme la consommation d'énergie.

En conséquence : les entreprises particulièrement les grandes (mais aussi les marques) ne sont plus le centre de l'univers du consommateur mais doivent se considérer comme participant à de multiples éco systèmes du consommateur comprenant des revendeurs, des partenaires, des startups imaginatives, des fans, des opposants, des régulateurs gouvernementaux ou non gouvernementaux, etc. L'entreprise bénéficie aussi de ces éco systèmes puisqu'elle n'est alors plus contrainte par ses seules « compétences » (qu'on appelle aussi capabilités) mais doit aussi comprendre que de s'associer avec certaines startups qui sauront faire cet assemblage d'éco système répondant aux valeurs du consommateur mieux qu'elles, est préférable à se faire sortir du marché. Elles pourront ainsi apprendre ces nouvelles capabilités, les racheter, dans un mouvement plus dynamique apportant une flexibilité répondant aux changements des consommateurs. Des acteurs majeurs couvrant l'éco système du consommateur et des entreprises sont en train de naître avec Google, Apple Facebook, Amazon. Nul doute que le IBM ou le Microsoft de demain représentant le monopole de la plateforme digitale est parmi ces acteurs. Il reste 2 défauts majeurs à ces acteurs de la plateforme digitale en devenir : la vie privée des consommateurs sur lesquels les entreprises n'auront pas la main et la liberté d'assemblage de l'écosystème en intégrant ses compétences propres mais aussi en partageant des valeurs communes aux consommateurs.

REGARD D'HENRI PEYRET

Car cette transformation digitale des entreprises nécessite non seulement de travailler sur la relation client et les éco systèmes mais aussi de revoir profondément l'excellence opérationnelle du cœur des entreprises (fabrication, logistique, approvisionnements, RH) qui seront largement impactées. En effet, elle ne doit plus être jaugée uniquement à l'aune du prisme financier des coûts, de la productivité et donc de la marge dégagée mais aussi autour de nouvelles valeurs qui deviennent importantes pour le consommateur : quel bien l'entreprise apporte à la communauté lorsque j'achète son produit ? Attention l'erreur serait de penser que le reporting (ou plutôt le « blanchiment » actuel) de type Corporate Social Responsability ou l'implication dans des Fondations utilisés actuellement comme paravent par les entreprises répondront à ses demandes fortes de valeurs des consommateurs. Les valeurs doivent s'incarner dans le réel du consommateur pour retrouver une confiance fortement dégradée depuis des décennies.

Le consommateur a pris le pouvoir avec le social computing, il n'est pas prêt de le lâcher… Cette transparence que les technologies comme le « Big Data » offrent aux entreprises sur le consommateur, sera bientôt tout aussi disponible pour le consommateur sur les pratiques des entreprises. Le rôle clé du dirigeant de la prochaine décennie est de retrouver une vision, une mission et des valeurs valables aux yeux de ses clients et de les faire incarner et partager par tous les acteurs des éco systèmes dans lesquels il souhaite avoir du succès.

Henri PEYRET
Analyste principal

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

De droite à gauche :

Emmanuel MENAGER

Directeur Développement BPM – Secteur Public
SOFTWARE AG
Dauphine – EDC
emmanuel.menager@softwareag.com

Maurice CATALAN

Ancien dirigeant de sociétés industrielles à l'international
Rapporteur Général de la Commission Nationale (Article 7 bis)
Maître de conférence (Géopolitique, Santé)
Consultant International
maurice.catalan@wanadoo.fr

Arezki GUIDDIR

Ingénieur – Consultant en Management Stratégique
Franchisé ISEOR
DESS et DEA Recherche en Management Socioéconomique
arezki.guiddir@arezkiguiddir-consulting.fr

Serge YABLONSKY, Animateur du Groupe de Travail

Associé SYC Consultants
Expert Comptable, Commissaire aux Comptes
CISA, CGEIT, CRISC
s.yablonsky@syc-france.com

Nicolas SALOFF-COSTE

Ing. ECP (70), a dirigé la SERGA, Cabinet de Conseil en Organisation Industrielle, il est chargé de cours à l'Ecole Centrale de Lille, à l'ENSIIE d'Evry, ainsi qu'à l'Ecole Centrale de Pékin. Il est spécialiste du LEAN pour des groupes industriels.
nicolas.saloff-coste@wanadoo.fr

Horo Alexis KIGNELMAN

DSCG, Intec-Cnam
Mastère spécialisé Analyse Financière Internationale, Reims Management School, Analyste Financier
a.kignelman@live.fr

Jean-Louis LEIGNEL

Associé MAGE Conseil
Planification d'entreprise, Organisation, Gouvernance des SI
Supelec, Stanford
jeanlouis.leignel@wanadoo.fr

A la mémoire d'Edouard Salustro, participant actif du groupe de travail et source de nombreuses réflexions de l'ouvrage.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION PAGE 14

II. L'HUMUS PAGE 23

2.1 CARACTERISTIQUES ET ENJEUX DE L'ENVIRONNEMENT PAGE 24

2.2 LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT PAGE 25

2.2.1 L'ENTRPRISE ET SON MICRO-ENVIRONNEMENT PAGE 28

2.2.2 LE MACRO-ENVIRONNEMENT PAGE 35

III. LES RACINES PAGE 42

3.1 CONTEXTE PAGE 42

3.2 DÉFINITION DES COMPÉTENCES CLÉS PAGE 43

3.3 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES : UTILISER UNE TYPOLOGIE PAGE 45

3.4 L'ÉVALUATION DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES PAGE 47

3.5 L'APPORT DU NUMÉRIQUE PAGE 50

IV. LE TRONC PAGE 52

4.1 LE PROCESSUS DE CRÉATION DE L'OFFRE PAGE 56

4.1.1 LE MARKETING STRATÉGIQUE (OU MARKETING «AMONT») PAGE 56

4.1.2 L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PAGE 58

4.1.3 L'ANALYSE STRATÉGIQUE PAGE 60

4.1.4 LA CRÉATIVITÉ PAGE 64

4.2 CONCEPTION DES PRODUITS : LA DÉFINITION DE L'OFFRE PAGE 66

4.3 PLAN MÉTIER (BUSINESS MODEL) PAGE 66

4.4 INDUSTRIALISATION PAGE 67

4.5 MISE EN PRODUCTION PAGE 71

4.6 MISE SUR LE MARCHÉ PAGE 71

4.7 BILAN PAGE 72

4.8 LES BONNES PRATIQUES DE MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS DE CRÉATION DE L'OFFRE PAGE 73

TABLE DES MATIÈRES

4.9 LA PRISE EN COMPTE DU NUMÉRIQUE : UN INCONTOURNABLE DANS LA CRÉATION ET LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE — PAGE 75

V. BRANCHES / HOUPPIER — PAGE 76

5.1 PRÉSENTER LA SOLUTION — PAGE 76

5.2 MARKETING OPÉRATIONNEL — PAGE 77

5.3 RÉSEAUX DE DISTRIBUTION — PAGE 77

5.4 GESTION DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT — PAGE 78

5.5 RETOUR D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ — PAGE 78

VI. ATMOSPHÈRE — PAGE 79

6.1 UN ÉCOSYSTÈME — PAGE 79

6.2 DES ACTEURS VARIÉS — PAGE 80

6.3 DES COURANTS D'OPINIONS — PAGE 80

VII. BUSINESS CASES — PAGE 82

7.1 ZARA : UNE APPROCHE «FAST FASHION» — PAGE 82

7.2 CAS SOFTWARE AG — PAGE 90

7.3 CAS CANAL + : L'HISTOIRE D'UNE INNOVATION AUDIOVISUELLE FRANÇAISE — PAGE 94

7.4 UNE GOUVERNANCE DE L'OFFRE MULTIDIMENSIONNELLE ET... DE QUALIRÉ : LE CAS DES BOULANGERIES PAUL (GROUPE HOLDER) — PAGE 98

7.5 L'EFFICIENCE ET LA PERFORMANTE DE LA GOUVERNANCE DE L'OFFRE PAR LA MAITRISE ET L'AMÉLIORATION PERMANENTE DES PROCESSUS : LE CAS RADIALL — PAGE 102

VIII. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE — PAGE 106-107

IX. ANNEXES — PAGE 108

I - INTRODUCTION

La mondialisation est le grand phénomène économique de notre temps. L'ouverture des économies, développées ou non, au commerce international les conduit à être confrontées à la concurrence extérieure. D'un clic de souris, à chaque instant, de par le monde, une multitude d'acteurs décident de répondre à des appels d'offres, ou de choisir des fournisseurs, sur la base d'informations techniques et économiques largement accessibles, dans un univers sans frontière. C'est une tendance de fond structurante qui ne peut que se généraliser car elle correspond à un phénomène nécessaire, aucun pays ne pouvant raisonnablement espérer produire tous les biens attendus par ses consommateurs, du moins dans des conditions d'offre satisfaisantes (coût, qualité, disponibilité) pour les acheteurs.

Le premier effet de la mondialisation est la mise en concurrence directe des appareils productifs des différentes nations : il y a confrontation sur les marchés des produits présentés par les firmes de nombreux pays, et les combinaisons de prix et de qualité qui savent le mieux répondre aux attentes des consommateurs l'emportent.

Si, comme le dit l'OCDE, la compétitivité est « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme », alors la mondialisation impose à tous les pays de trouver à l'extérieur des clients solvables pour ses produits, afin qu'ils puissent financer leurs échanges extérieurs dans le cadre d'une croissance acceptable. Les pays compétitifs sont donc ceux qui vendent comparativement plus que les autres (à l'export comme à domicile) et augmentent durablement la richesse à domicile.

Historiquement, des équilibres ont toujours été trouvés, même pour les pays les moins compétitifs, par le truchement des dévaluations, qui permettaient de retrouver un rapport qualité-prix satisfaisant pour les acheteurs étrangers. La suppression de cette variable d'ajustement, tout au moins dans la zone Euro, rend l'exigence de compétitivité endogène encore plus impérative.

De plus, une crise majeure s'est propagée dans le monde, qui accélère l'histoire, dans toutes ses dimensions, financières, mais aussi géoéconomiques, géopolitiques, et qui, comme la marée lorsqu'elle se retire fait apparaître tous les écueils plus ou moins masqués auparavant, rend l'exigence de compétitivité encore plus difficile à atteindre, les états n'ayant plus de marges de manœuvre suffisantes pour faire illusion en masquant leurs lacunes réelles.

Si on ajoute à ce tableau l'arrivée de la troisième révolution industrielle représentée par l'avènement du « numérique », la recherche d'une « compétitivité réelle » devient une condition de survie économique pour l'ensemble des pays et impose à chacun d'eux de faire les bons choix en termes de « spécialisation produits » (en développant leurs avantages comparatifs ou en créant de nouveaux) et de choix de politique économique la mieux adaptée (politique de l'offre plutôt que politique keynésienne basée sur la demande).

I - INTRODUCTION

La compétitivité ne pouvant s'obtenir par les coûts de production par rapport aux pays « en voie de développement », elle ne pourra provenir que d'une stratégie de « différenciation » basée sur l'offre et l'innovation... sans négliger pour autant les facteurs de « compétitivité coûts », tels que le coût ou la durée du travail.

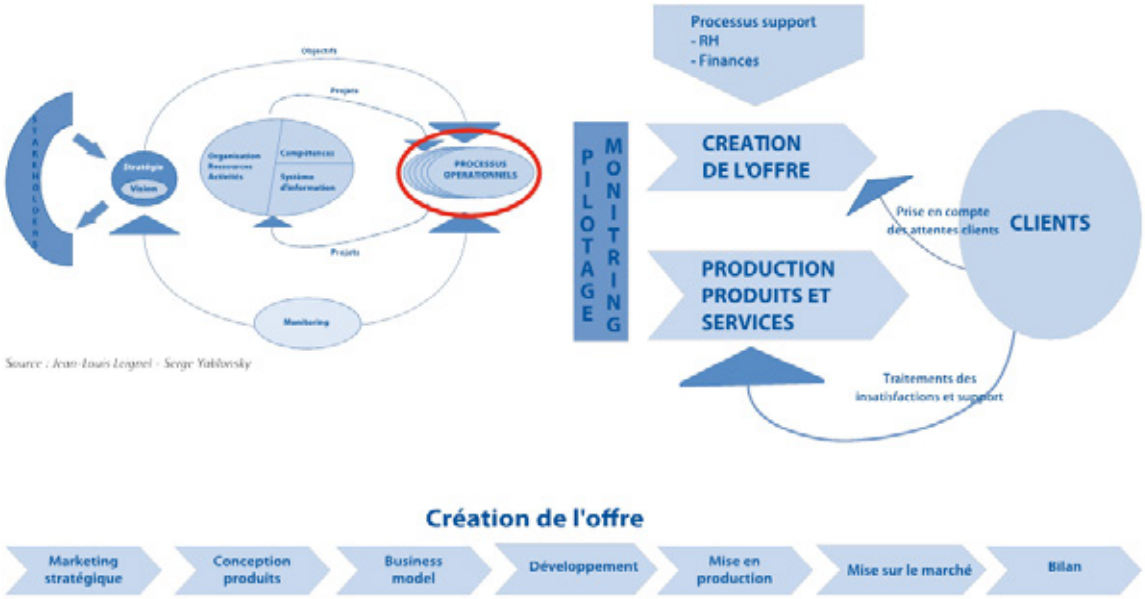
Cette analyse macroéconomique se répercute au niveau des entreprises et donne une priorité toute particulière (voire une urgence) à la création de l'offre (produits, services ou combinaison des produits et des services) par rapport aux autres processus, qui doivent évidemment être performants, mais dont la performance devient un « prerequisite » non différentiateur ....contrairement à la création de l'offre.

Dans le guide précédent (Cahier de l'Académie n°14) nous avons abordé la Gouvernance d'entreprise sous sa vision globale en nous intéressant à l'ensemble des processus dont la maîtrise permet aux dirigeants de prendre les bonnes décisions (au niveau stratégique et opérationnel).

L'apport principal de ce premier ouvrage a été de donner aux décideurs une vision globale et concrète du management de l'entreprise en mettant en exergue un « meta-processus », le « processus de gouvernance », et en insistant sur le rôle-clé (pour la déclinaison opérationnelle des décisions prises dans le cadre du processus de gouvernance) des « macro-processus » opérationnels que sont :

- le processus de « création de l'offre »,
- le processus « order to cash » (ou « supply chain »),
- le processus de prise en compte des demandes et attentes “clients”,
- et les processus « support ».

I - INTRODUCTION



Compte-tenu de l'importance cruciale de la « création de l'offre », et de sa prééminence stratégique dans le contexte géoéconomique actuel, il nous a paru indispensable de zoomer sur le « processus de création de l'offre » pour donner aux dirigeants des éléments de réflexion qui leur permettront de mieux relever les défis majeurs auxquels les entreprises sont désormais confrontées… et auxquels elles continueront à l'être dans le futur, compte-tenu du phénomène irréversible de mondialisation des économies et de ses conséquences au niveau des entreprises et par voie de conséquence au niveau des pays.

Comme le rappellent les « Focus » présentés ici, l'offre est au cœur de la réussite (ou l'échec éventuel) de l'Entreprise et des Etats.

Et la crise !

L'économie réelle, affectée par les effets de la crise financière qui a bouleversé le système capitaliste aux Etats-Unis d'abord, en Europe ensuite, marquera l'époque.

Ce tohu-bohu suggère un certain nombre d'interrogations dont celle des effets de ce désordre sur le comportement de l'offre. L'étude présentée n'a pas fait l'économie de ce phénomène. Les développements qui suivent intègrent les effets de dysfonctionnements intervenus ou en cours. Dans une période troublée, l'attente des consommateurs devient différente parce que plus exigeante et ciblée (besoins nouveaux et nouveaux moyens pour les acquérir).

I - INTRODUCTION

La crise se traduit en termes macroéconomiques par une raréfaction de la demande. Il incombe donc aux acteurs (producteurs de biens et de services) d'être particulièrement réactifs aux comportements des consommateurs.

Plus encore, dans ces moments difficiles, les producteurs doivent témoigner d'atouts tels que l'originalité (exemple : TOYOTA avec une voiture hybride ou APPLE avec son IPAD) ou la réduction drastique des coûts (exemple : RENAULT avec DACIA). Les développements qui précèdent témoignent d'un fait évident. En période de crise, le processus d'évolution de l'offre reste le même, mais il doit être infiniment plus attentif aux besoins des consommateurs, plus réactifs aussi et, dans toute la mesure du possible, faire preuve de créativité. Bien sûr, l'allégement sensible du prix contribue à stimuler la demande. En définitive, il faut, face à de tels évènements, être attentif aux reflexes d'empathie chez le partenaire qui est le client.

L'objectif de ce guide est de rappeler la problématique et le processus d'évolution de l'offre qui sont d'autant plus indispensables en période de crise.

Et l'accélération !

L'évolution des technologies numériques imprime une accélération parfois surprenante de la circulation de l'information notamment autour de l'innovation, l'entreprise doit donc arriver à concilier des incompressibles et des inducteurs de plus en plus nombreux qui nécessitent une grande vélocité. Les cycles, les périodes, sont raccourcis, néanmoins leur maîtrise au travers de processus bien identifiés sont essentiels pour relever de nouveaux défis. Mais la définition de l'offre doit concilier des cycles de décisions et d'impacts de ces mêmes décisions qui, tout en s'accélérant, restent très différentes et parfois incontournables.

Et l'entreprise étendue !

Les frontières de l'entreprise sont en pleines mutations, il n'y a jamais eu autant d'accords de partenariats entre concurrents, d'externalisation de fonctions essentielles, de recherches partagées entre clients et fournisseurs, de financement tous azimuts (crowdfunding) ou très rationnellement de groupements pour offrir une offre alliant produit, services, SAV et financement.

Dans un monde qui bouge, il faut trouver les compétences complémentaires pour bâtir l'offre, pour la produire et pour la distribuer. C'est dans ce contexte que se situe la présente recherche sur les compétences au service de l'évolution de l'offre.

I - INTRODUCTION

L'entreprise sera numérique ou ne sera pas !

Les évolutions informatiques continuent de surprendre même ceux qui pensent les maîtriser. En effet, les axes d'innovation sont multiples avec des performances qui ne cessent d'évoluer selon une factorisation qui dépasse souvent l'imagination de ceux en charge du pilotage de l'offre. Il est indispensable d'avoir une attitude d'écoute et une grande capacité de remise à plat pour permettre à des offres de connaître des déploiements avec une pérennité de la valeur dégagée.

Ces évolutions se déclinent aujourd'hui au travers de quelques axes, qu'il faut appréhender pour anticiper leur impact dans la déclinaison d'une offre. Quatre axes se distinguent aujourd'hui : les réseaux sociaux, le cloud, le big ou fast data et la mobilité.

Chacun de ces axes peut connaître son évolution propre et des combinaisons qui amplifieront les impacts sur la rapidité, la vélocité, et la quantité de données traitées.

Les réseaux sociaux permettent d'atteindre et de capter des données de cibles sans limite géographique et temporelle. Le cloud permet de coopérer avec des acteurs dont on ne connaît pas la localisation, ni celles des données et des traitements exécutés. Le big data assure des accès et des traitements de données beaucoup plus rapidement et à moindre coût selon des facteurs de 1 à 10 ou 1000, voir plus. La mobilité donne la possibilité avec des terminaux très divers de diffuser, de traiter, de communiquer des données dans une sécurité espérée de haut niveau.

Ces nouvelles techniques ouvrent des opportunités, favorisent l'émergence de nouveaux business, permettent le déploiement de nouvelles offres qu'on n'aurait pas imaginées il y a peu de temps. Le processus de l'offre doit intégrer l'émergence de cette nouvelle entreprise qui devient de plus en plus numérique.

I - INTRODUCTION

La non prise en compte de ces innovations risque de figer l'entreprise dans des schémas qui à terme ne lui permettront plus de déployer ces offres. Le déploiement de l'entreprise numérique est un facteur clé de succès qui doit permettre à celle-ci de se caler sur les attentes, les besoins potentiels et à la culture des cibles client.

Au regard du développement des offres SAAS – Cloud, les PME accèdent rapidement et à moindre coût à des solutions numériques. Elles sont un support de développement rapide à mettre en œuvre et de promotion d'offres agiles, distinctives et ciblées. C'est pour les PME, une véritable opportunité facilement accessible avec un faible niveau d'investissements. Le numérique favorise les entrées tout en ne négligeant pas la nécessité de mettre en œuvre de solutions pointues supportant les offres en lien avec l'évolution des stratégies. Comme pour les entreprises de plus grandes tailles le numérique impose de mettre en place des processus sécurisés avec si possible des SLA (Service Level Agreement) qualifiés.

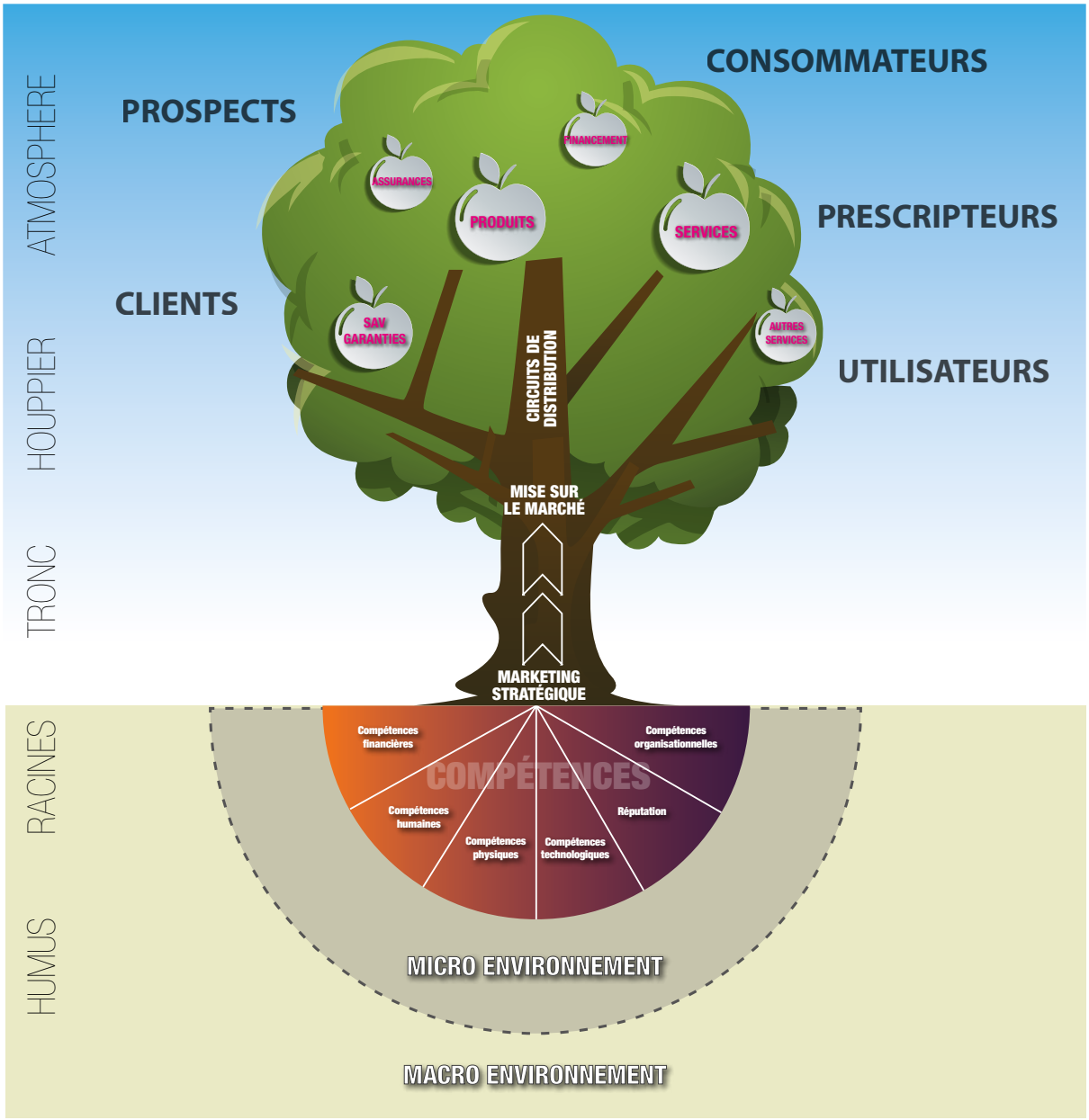
Le numérique n'est pas un processus mais doit accompagner le processus de l'offre pour être bien sûr de la bonne corrélation entre la déclinaison d'une offre et la capacité de l'entreprise de la livrer au bon moment, au bon endroit, avec une création de valeurs conséquentes et avec une pérennité suffisante.

Dans un contexte économique sans cesse changeant et une société de consommation où les besoins se renouvellent sans cesse, une entreprise réussira là où une autre échouera pour la simple raison que la première aura su identifier l'opportunité qu'il y avait de réagir en proposant l'offre adéquate. Par ailleurs, l'élaboration de cette offre, depuis l'appréciation de l'opportunité d'investissement jusqu'à la proposition du produit final, passe par différents stades et processus internes propres à chaque entreprise.

Nous avons pensé qu'il serait pédagogique de présenter le sujet de la gouvernance de l'offre en utilisant l'image d'un arbre, dont les fruits représenteraient l'offre, la qualité de ceux-ci étant le résultat de la qualité du travail accompli depuis les racines jusqu'aux branches. L'objectif est de montrer à quel point les différents processus de l'entreprise doivent, s'ils ne le sont déjà, être articulés et cadencés pour proposer la bonne offre au bon moment et permettre ainsi à l'entreprise de se développer en atteignant ses objectifs de profit et de pérennité.

I - INTRODUCTION

Le présent ouvrage sera donc structuré selon les différentes parties composant l'arbre représenté ci-après :



I - INTRODUCTION

L'humus : il s'agit de l'environnement dans lequel vit l'entreprise en question. L'entreprise doit analyser cet environnement, le comprendre, le maîtriser afin de pouvoir en tirer parti et élaborer une offre qui rencontre son marché. Un exemple significatif : Auchan s'efforce au travers d'actions centrées sur son personnel et ensuite sur ses clients et l'aide de startup spécialisées, de vendre des produits inventés par le personnel ou les clients. C'est la connaissance de l'environnement et l'exploitation par l'entreprise des opportunités offertes qui conditionneront sa pérennité.

Les racines : elles apportent à l'arbre la nourriture, le soutien et la stabilité, dont il a besoin pour croître. Transposées au niveau de l'entreprise, il s'agira des compétences clés, de natures très diverses, humaines, financières, technologiques, organisationnelles, sur lesquelles l'entreprise s'appuiera pour développer une offre adaptée aux attentes du marché et lui procurant un avantage compétitif stable par rapport à la concurrence. Les nouvelles technologies de type « Web 3.0 » qui facilitent les échanges d'expertises, de savoir-faire, de compétences, et qui permettent de travailler en réseau à la réalisation de projets, sont une levure qui permettra à l'entreprise de trouver les ressources internes ou externes les plus appropriées pour assurer son développement.

Le tronc : s'appuyant sur l'humus (sa connaissance de l'environnement) et les racines (les compétences-clés), le tronc représente le processus d'élaboration de l'offre, à proprement parler, et donc la capacité à transformer en produits ou services commercialisables les savoir-faire de l'entreprise. C'est à partir du tronc que les branches vont se déployer et porter plus tard les fruits. Il est donc vital que le tronc soit viable et suffisamment « fort».

Les branches : elles correspondent à une éventuelle segmentation de l'offre globale par segments de marché sur lesquels l'entreprise se positionne, mais aussi, à un second niveau, aux différents canaux de distribution qui permettront de porter chaque segment de l'offre sur le marché. Dans la vision dynamique de l'arbre des compétences, si certaines branches s'avèrent non viables, l'idée est qu'il vaut mieux les scier à temps (et donner ainsi à l'arbre la force pour les remplacer par de nouvelles plus prometteuses….) plutôt que d'avoir à scier plus tard tout le tronc.

Les fruits : c'est le produit fini ou le service final proposé par l'entreprise au marché ou à chaque segment de marché. A ce stade, l'entreprise doit être constamment en veille, à l'écoute du marché, et suivre le cycle de vie du produit de sorte à introduire de nouvelles offres au bon moment. Le numérique joue un rôle tout particulier par le développement de nouvelles fonctions et de nouveaux services associés à l'offre (customisation, logistique, notoriété, mobilité, …) grâce aux apports de l'intelligence économique.

L'atmosphère : ce sont tous les agents extérieurs qui dictent leurs contraintes et offrent les opportunités. C'est à ce niveau que se construit la confiance des acteurs, nécessaire à l'épanouissement de l'offre mais aussi les dérapages qui faussent les règles et détruisent la confiance. L'exemple récent de la viande de cheval qui a eu des impacts sur tout le secteur agroalimentaire est marquant.

I - INTRODUCTION

Tel que présentées, l'on ne saurait dissocier les différentes parties de l'arbre et espérer que celui-ci prospère ou produise de bons fruits. Les relations entre les différentes parties de l'arbre s'entendent donc dans une logique systémique.

Il en est de même pour la gouvernance de l'offre. L'entreprise devra tirer parti de son humus (notamment dans ce contexte de crise économique) et capitaliser sur les ressources et compétences (racines) dont elle dispose. A l'aide de ses processus de développement (tronc), elle élaborera le produit ou le service (fruit) qui sera proposé au client en bout de chaîne. Et la réaction du client à cette offre ou le cycle de vie que le client imposera à cette offre de l'entreprise permettra à cette dernière de tirer des leçons et d'adapter sa stratégie.

La gouvernance de l'offre est donc une démarche globale qui part de l'analyse de l'environnement jusqu'à la proposition de l'offre en mettant à contribution tous les processus de l'entreprise.

II - L'HUMUS

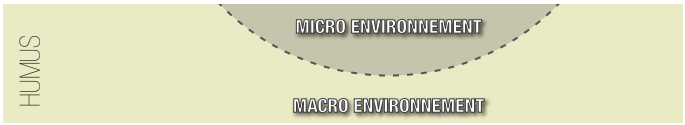
Dans l'environnement, on doit distinguer d'emblée le substratum nourricier, l'humus, réservoir dans lequel l'entreprise peut puiser ses ressources, du contexte de marché, l'atmosphère, dans lequel se manifestent les attentes. Dans la symbolique choisie comme dans la réalité, il existe bien sûr des échanges, une osmose entre ces deux aspects de l'environnement. L'atmosphère et ses attentes feront l'objet d'un chapitre ultérieur.

L'humus se caractérise principalement par l'abondance et la qualité de ses ressources, mais aussi par la complexité, déjà évoquée, du contexte actuel et de ses évolutions : la mondialisation, les facteurs économiques instables, la concurrence, l'innovation technologique, la normalisation, les changements dans les habitudes de consommation, etc.
Quoiqu'il en soit, il faudra que l'entreprise mène la bataille sur tous ces fronts, si elle veut continuer à proposer une offre adéquate à sa clientèle et gagner la guerre de la rentabilité et de la pérennité.

Ce chapitre se consacre à l'analyse des différentes composantes de l'environnement, dont le dirigeant devra tenir compte pour faire évoluer l'offre de l'entreprise. Ces composantes sont structurées selon une analyse à la fois macro et micro de l'environnement de l'entreprise.

II - L'HUMUS

2.1 Caractéristiques et enjeux de l'environnement



L'environnement est l'ensemble des éléments qui influencent la décision de l'entreprise. Il regroupe les facteurs externes qui aident l'entreprise à prendre des décisions. Autrement dit, c'est l'ensemble des éléments externes à l'entreprise mais dont celle-ci doit constamment tenir compte dans sa prise de décisions selon une approche systémique. Dans ce système ouvert que constitue l'entreprise et son environnement, il y a donc nécessité pour l'entreprise d'adapter son offre en fonction d'un environnement concurrentiel en constante mutation tout en préservant le niveau de qualité des services et produits proposés.

Trois facteurs principaux sont répertoriés au niveau de l'environnement de l'entreprise :

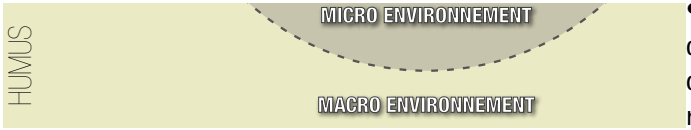
- l'évolution croissante vers la mondialisation ;
- le développement de l'innovation et de la concurrence : réduction des cycles de vie des produits et services, maitrise des coûts, obsolescence des moyens de production et technologiques ;
- le changement au niveau de la société : transformation progressive de l'industrie, modification des habitudes, nouvelles règles législatives, nouvelles normes.

L'environnement, malgré sa complexité, ses freins, présente des opportunités pour l'entreprise. Il y a donc pour l'entreprise une nécessité impérative de comprendre les tendances lourdes qui le structurent et d'analyser ses propres forces et faiblesses afin d'être en mesure de tirer parti des opportunités, qui se présenteront.

L'environnement se caractérise principalement par les aspects suivants :

- La diversité : la globalisation ne signifie pas l'uniformisation. Bien au contraire, la globalisation diversifie l'accès aux ressources alors que dans le même temps les attentes deviennent plus singulières. Notre culture industrielle qui s'est construite sur la production de masse, et qui a fondé son modèle sur les économies d'échelles est profondément remise en cause par la diversité croissante. On doit désormais puiser dans d'autres modèles plus économes et plus agiles.

- La complexité : lorsque la diversité peut être vue comme une source d'opportunités, la complexité qui en découle apparaît comme contrainte car elle est source d'imprévues ou de déconvenues lorsqu'elle n'est pas maîtrisée. Néanmoins sa maîtrise ouvre la voie à des différentiations qualitatives qui permettent d'assoir une notoriété. Les normes, par exemple, offrent à l'entreprise un cadre qui la conduira vers l'excellence. Mal maîtrisée, la complexité devient étouffante.



- La turbulence : témoigne de l'agitation qui nait des interactions incessantes entre les acteurs, nombreux, qui animent l'environnement de l'entreprise et donc ses ressources. L'environnement dépend de phénomènes économiques, sociaux, écologiques, financiers tels que : le printemps arabe, les réglementations protectionnistes, la chute des places financières,..., qui peuvent s'avérer favorables ou défavorables pour l'entreprise. Ces phénomènes changent souvent d'aspect avec les échelles de temps que l'on considère pour les observer.

- L'incertitude : l'environnement est dit incertain dans la mesure où plusieurs intérêts contradictoires concourent en permanence (arrivée d'un nouvel opérateur comme FREE). De nombreuses entreprises peuvent se plaindre de l'incertitude de l'environnement vis-à-vis duquel elles doivent s'investir. L'humus peut paraître instable ! Là encore, l'instabilité des ressources est la contrepartie de la richesse de leur renouvellement.

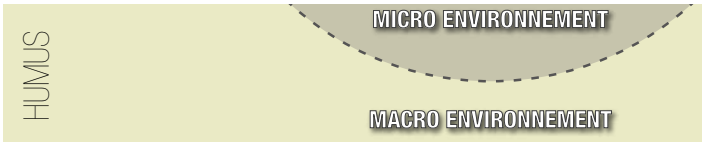
- La volatilité : la volatilité, c'est l'éphémère ! Concernant les ressources, l'entreprise doit s'en méfier. Bien souvent elle résulte d'un « enrichissement » artificiel de l'humus, on pense aux incitations conjoncturelles, aux dopants que sont les primes à ceci ou cela, qui dépriment plus encore lorsqu'elles cessent. Concernant les produits et services, ils exigent un « time to market » ou des délais de production de plus en plus courts. Quand bien même des commandes sont placées longtemps à l'avance, les clients exigent de pouvoir les modifier jusqu'à la veille de la livraison, avec toutes les conséquences qu'on peut imaginer sur la logistique et le renouvellement de l'offre.

2.2 Les composantes de l'environnement

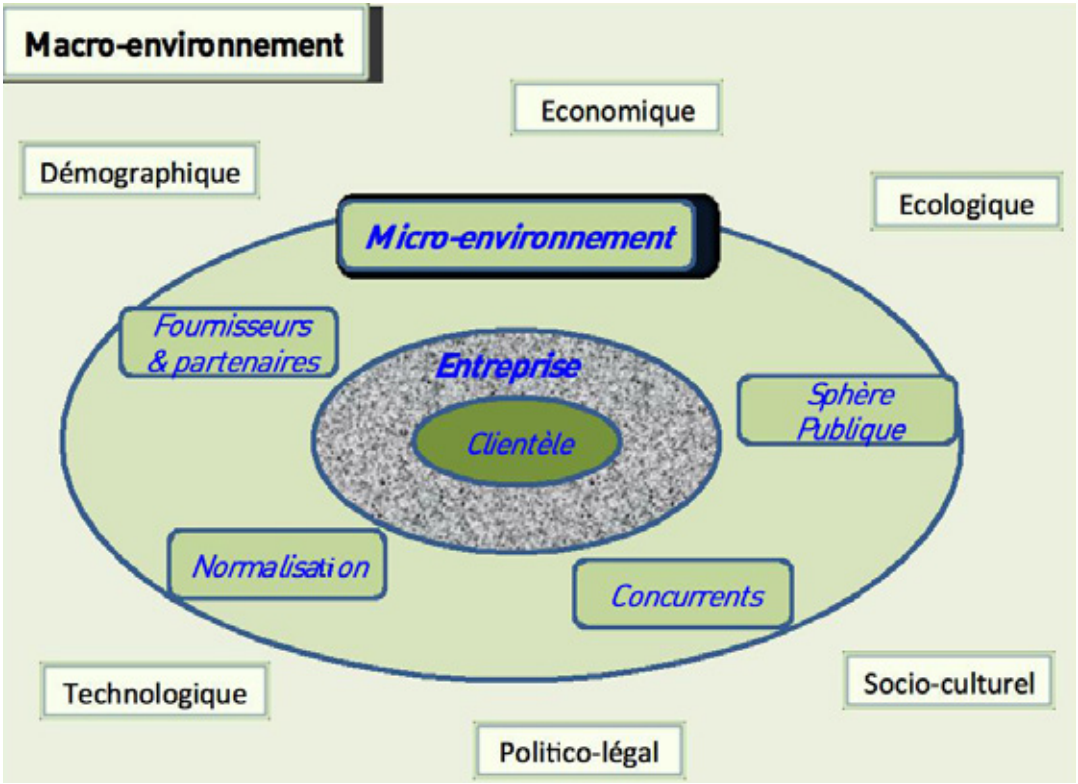
La performance globale de l'entreprise s'apprécie par le lien entre la performance interne et la performance externe. L'aptitude de l'entreprise à s'intégrer et à s'adapter à son environnement sera un critère déterminant dans la recherche de cette performance. Les différents environnements externes de l'entreprise peuvent être présentés sous forme schématique, comme ci-dessous.

L'objectif du schéma est de présenter l'entreprise dans son environnement, dans lequel il convient de distinguer ce qui est du ressort d'un macro-environnement ou d'un micro-environnement pour exprimer la plus ou moins grande distance qui existe dans l'influence qu'a une entreprise sur la construction de son environnement nutritif. Elle subit le macro-environnement, mais elle peut et doit influencer son micro-environnement. Plus encore, elle se construit son propre environnement en façonnant sa culture d'entreprise faite des compétences acquises et d'une capitalisation d'expérience soigneusement conservée et enrichie.

II - L'HUMUS



Le schéma vise aussi à montrer que l'entreprise doit être tournée vers le client. Toutefois, il convient de préciser que l'initiative de l'offre proposée par l'entreprise ne part pas toujours du client. Car dans sa démarche d'innovation, l'entreprise ne se focalise pas toujours sur le client, elle peut proposer des produits ou services auxquels le client ne s'attendait pas mais qui finiront par lui plaire. In fine, c'est le client qu'il faudra convaincre pour la réussite commerciale de l'offre.



Historiquement l'entreprise s'est efforcée, après de nombreuses analyses, de communiquer à ses clients et prospects les caractéristiques de son offre.

II - L'HUMUS

Mais l'évolution des technologies fait que le client est de plus en plus inducteur pour faire évoluer l'offre en fonction de ses usages, de ses attentes et aspirations voire les faiblesses constatées qui, si elles sont réelles, doivent être corrigées. Les remontées peuvent être très rapides, au travers de canaux partagés par tous (mails, twitter, etc.) et, par ce fait, nécessiter des modifications rapides des offres. La pression de la relation client s'inverse ou s'équilibre selon les cas. Le client peut de plus s'organiser et se structurer pour infléchir les offres, l'exemple des télécoms et du marché des portables sont des illustrations actuelles concrètes.

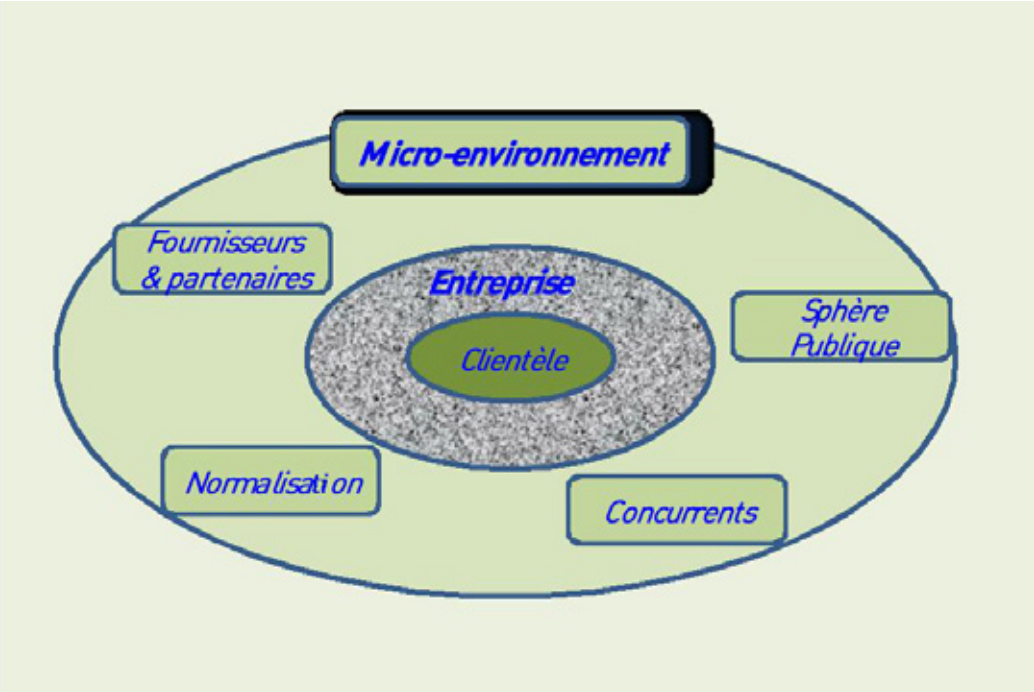
Les offres de biens de consommation courante connaîtront les premières, l'émergence d'un troisième acteur qui est la constitution de groupes de pression (Consumers value community), qui peuvent interférer sur la relation entre l'entreprise et le client (ex : Nutella, Pepsi, Apple…) en entraînant la modification de la fabrication, des composants la constituant ou la communication qui est associée, voire d'autres points… En tout cas l'offre doit bouger ! Un point est clair, le client se diluant dans un marché de plus en plus mondial, a trouvé des vecteurs de pouvoir en se regroupant et se coordonnant de nouveau pour infléchir l'offre. L'enjeux pour la Direction Générale va être de mettre en place les bons indicateurs pour rester en prise avec le marché en structurant, filtrant les informations qui doivent lui remonter à bon escient pour modifier l'offre de produits et services et communiquer aux clients non seulement la prise en compte de leurs messages mais des modifications de l'offre.

Le client est et doit rester le moteur de l'entreprise, c'est pour lui qu'elle existe et c'est lui qui la fait vivre et se développer.

La réactivité est essentielle et impose des processus qui doivent s'adapter selon les nouveautés pour cerner toujours au mieux les attentes du client. Ne pas avoir de processus préétablis pour les gérer c'est prendre le risque de les ignorer et surtout de proposer une offre décalée qui risque d'entraîner des échecs lourds à supporter.

2.2.1 L'entreprise et son micro-environnement

Lorsqu'on élargit le champ des ressources qui s'offrent à l'entreprise, on accède à ce qui représente le dynamisme économique tant d'une zone géographique que d'un secteur d'activité. A cette échelle, les interactions de l'entreprise avec son micro-environnement restent fortes. L'entreprise en est partie prenante.



Les fournisseurs et partenaires

Pour affronter la diversité des attentes du marché, il devient de plus en plus important de faire évoluer les relations clients/fournisseurs vers des partenariats.

Sur un marché banalisé où s'échangent des produits fabriqués en masse, clients et fournisseurs se disputent une marge préexistante par des mises en concurrence incessantes.

II - L'HUMUS

Il en va différemment lorsque l'offre se diversifie et que les cycles de son renouvellement s'accélèrent. Des solidarités durables s'imposent alors dans les relations clients/ fournisseurs qui prennent la forme d'un réseau partenarial tant en amont de l'entreprise en ce qui concerne ses fournisseurs qu'en aval en ce qui concerne ses distributeurs.

Pour rester dans la symbolique choisie, la constitution de ces réseaux peuvent s'apparenter à une sorte de mycélium que l'entreprise doit cultiver de façon attentive. Ainsi la densité et la proximité d'un tissu approprié d'activités devient un atout essentiel de son micro environnement. En tout état de cause, il s'agit d'un enjeu majeur pour toute entreprise en partant de la PME à la grande firme multinationale.

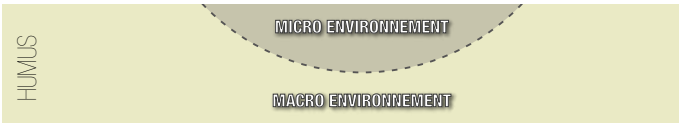
Dans la PME, le critère de taille peut jouer au désavantage de l'entreprise dans la négociation des conditions (prix, quantités, livraison etc.) d'achat de matières premières et autres services destinés à la création de l'offre. Cela aura une implication directe sur les quantités négociées, l'élément financier s'y rajoutant. L'impact pour l'offre de l'entreprise est qu'une telle situation expose l'entreprise aux desiderata du fournisseur ; les possibilités de pénuries de fournitures ou de matières restent alors à craindre et ce, de façon imprévisible. L'inconvénient majeur d'une telle situation est de contraindre l'entreprise à un horizon de visibilité limité compte tenu des risques de rupture de stocks.

Dans la grande multinationale, les conditions de négociations restent globalement plus favorables compte tenu de la taille et des quantités traitées. Il revient donc de s'intéresser aux différents risques liés entre autres à la logistique, la qualité, le régime politique local.

Dans un contexte international, l'acheminement des matières premières d'un point à l'autre est un enjeu majeur pour les entreprises qui restent alors dépendantes de la situation géopolitique en fonction de la localisation des fournisseurs. En plus, la qualité/conformité des matières commandées dans le cas d'une firme internationale est un point central dans les négociations car en cas d'un éventuel défaut, l'entreprise y joue son image voir sa pérennité. Dans l'ensemble, l'entreprise doit être attentive au fait que la relation qu'elle entretient avec ses fournisseurs mérite un suivi attentif car une mésentente ou un retard de livraison se répercutera d'abord sur la chaîne de production (problème de quantités et de qualité) puis sur le marché par un désaveu de l'offre par le client.

II - L'HUMUS

Les alliances stratégiques constituent de plus en plus un levier prépondérant à l'innovation, pour conjuguer la performance des organisations et la conquête de nouveaux marchés. Elles portent en général sur les aspects suivants :



- Technologiques
- Géographiques
- Economiques
- Sociologiques

Des axes de progrès importants émergent souvent de cette démarche d'alliance :

- Les projets de collaboration ou d'alliance stratégique peuvent constituer une opportunité de développement des entreprises. Ainsi, les partenaires restent des entités indépendantes, tout en conjuguant leurs talents et les savoir-faire de leurs équipes respectives.

- Par le jeu des alliances nouées, le partenariat facilite et accélère la mise en place des points clés suivants :
  - Meilleure couverture de la chaîne de valeur de façon plus rapide et moins coûteuse sur les produits et les services qui méritent la co-traitance ou la sous-traitance.
  - Exploitation de nouvelles opportunités en adaptant les produits existants sur de nouveaux marchés et en tirant partie des nouvelles technologies.
  - Recherche d'un nouveau positionnement occupant l'espace laissé libre par la concurrence.
  - Développement d'une relation plus étroite avec les clients stratégiques en anticipant sur leurs besoins, leurs attentes et les nouveaux usages qui en découlent.
  - Simplification des barrières administratives, juridiques et géographiques non maîtrisées en choisissant le partenaire expert dans les domaines spécialisés et à l'échelon international.

- Les Décideurs ont donc pour objectif de réaliser des alliances comme base d'amélioration de leur compétitivité, en développant les actions suivantes :
  - Sélectionner les partenaires selon les critères adaptés à la coopération, en différenciant le court, le moyen et le long terme.
  - Mobiliser les équipes concernées autour d'un mode de fonctionnement ouvert et favorable au projet de collaboration.
  - Bâtir une architecture d'alliance qui garantira mieux sur le long terme les liens de confiance entre les parties prenantes.
  - Définir la démarche méthodologique de déploiement permettant aux Décideurs et aux Acteurs de travailler ensemble.

II - L'HUMUS

Les concurrents :

Auguste Detœuf a écrit dans un ouvrage célèbre: « La concurrence est un alcaloïde ; à dose modérée, c'est un excitant ; à dose massive, un poison. ».

On a beaucoup écrit sur la concurrence. D'un extrême à l'autre, certains la considèrent comme pur gaspillage, d'autres comme le ferment de la prospérité d'une activité. Affaire de philosophie ? La concurrence est une réponse à la turbulence des attentes en même temps qu'elle la crée.

Ainsi, créer de la concurrence lorsqu'elle n'existe pas est l'un des leviers d'une politique de l'offre. Lorsque la concurrence existe, elle constitue incontestablement un réservoir de connaissances que l'entreprise doit s'approprier pour cibler la création de son offre propre. L'entreprise doit donc utiliser les moyens dont elle dispose afin de connaître, en toute transparence et légalité, l'ensemble de ses concurrents, de leurs partenaires, sous-traitants, cotraitants.

On a pu observer une corrélation entre la capacité exportatrice des entreprises et la vive concurrence à laquelle elles se livrent dans leur pays d'origine. Mais ce n'est pas toujours le cas. Enfin la concurrence ouvre un champ à des alliances ou des fusions qui restent des outils importants d'adaptation et d'évolution.

La sphère publique :

Ce terme générique recouvre des groupes d'intérêts très variés ayant un impact réel ou potentiel sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, ils peuvent gêner ou favoriser l'action de l'entreprise.

Ils s'analysent généralement en quatre grandes catégories recouvrant elles-mêmes une grande diversité au sein de chacune d'elles :

1. Le monde financier : est constitué de tous ceux qui peuvent donner à l'entreprise des financements. Il est sensible, il faut le maîtriser ou le gérer avec efficacité. Dans cette catégorie, nous trouvons les banques, les actionnaires, les marchés financiers, etc...

2. Les médias : véhiculent l'image de l'entreprise. Ils transmettent de tous côtés les informations concernant l'entreprise et font ou défont les notoriétés. C'est un public particulièrement sensible qui doit être approché avec la plus grande précaution.

3. L'administration : génère les règlements qui vont influencer la gestion de l'entreprise. Elle se doit de veiller à ce que ces règlements ne nuisent pas à son bon fonctionnement.

4. Les groupes de pression : aujourd'hui, les associations de consommateurs, de défense de l'environnement, les comités d'usagers ainsi que de nombreux groupements de ce type affectent les décisions de l'entreprise. Avec la mondialisation et le développement d'internet, ces associations ont de plus en plus d'influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

A noter le rôle particulier de l'Etat qui, au-delà de l'administration et de la législation qui en découle, s'étend au contrôle, à l'orientation et à la stimulation de certains secteurs de l'économie. Il en est ainsi dans l'industrie pharmaceutique par le rôle de surveillance qu'assure l'Etat. On peut aussi citer l'exemple du contrôle du prix de l'énergie (électricité, gaz), du carburant ou encore la règlementation concernant les éthylotests.

La normalisation :

La norme est ici entendue au sens large : il s'agit des lois, réglementations, normes professionnelles, de branches, sectorielles, normes incitatives, prélèvements obligatoires, impôts, règles du jeu sociales, économiques, sanitaires et écologiques qui ont un effet sur les comportements et les stratégies des acteurs du jeu économique, social et culturel (citoyens, consommateurs, producteurs, entreprises et organisations, réseaux et institutions publiques et privées).

Ces normes peuvent être facultatives (ex: normes d'assurance qualité ISO 9000), impératives (de nature réglementaire ou de source législative), de niveau : local, national, européen, international ou mondial.

Contraignantes en apparence, les normes sont d'abord la reconnaissance de bonnes pratiques et de solutions éprouvées qui permettent de discipliner la diversité et la complexité. En ce sens, les normes sont essentielles en tant qu'assises de la création de l'offre. Elles se veulent être des jalons du progrès.

Une évolution récente est à noter. Pendant longtemps, les normes se sont adressées à la conformité d'un produit en termes de sécurité, de qualité, de fonctionnalités (les standards). L'évolution vers une plus grande diversité de l'offre contrarie cette approche normative, approche qui évolue désormais vers des normes de certification. Ici on s'attache moins à la qualification des produits qu'à celle des processus qui leur donnent naissance. C'est ce type de certification, qui s'applique depuis longtemps dans des activités comme le nucléaire ou l'aéronautique.

Alors que l'intégration des normes peut devenir un défi important pour l'organisation ou l'entreprise, en raison de leur prolifération et de la concurrence voire des conflits entre normes, l'entreprise ne peut pas s'en contenter. Il lui faut jouer un rôle proactif pour être impliquée dans leur élaboration et pouvoir influer leur orientation. C'est à cette condition, qu'elle pourra tirer profit de la normalisation pour contribuer à son développement dans un environnement exigeant sinon hostile.

II - L'HUMUS

On le voit, le micro environnement témoigne de l'histoire d'un pays, d'une civilisation, d'une culture. Pour changer de micro environnement, une entreprise doit donc aller ailleurs, en Angleterre plutôt qu'en France, aux Etats-Unis plutôt qu'en Europe, en Asie plutôt qu'en Afrique, etc. Cela peut justifier une politique partielle de délocalisation.

Les pratiques concurrentielles au Japon ne sont pas celles de l'Allemagne, les procédures judiciaires de la France ne sont pas celles des Etats-Unis, l'organisation sociale de l'Argentine n'est pas celle de la Suède, les normes russes ne sont pas celles de la Suisse, le lobbying en Chine ne fonctionne pas comme celui qui prévaut dans la communauté européenne.

Le micro environnement orientera donc l'entreprise vers la création d'une offre audacieuse et agressive ici, et là peut-être timorée ou conservatrice.

De l'influence de l'environnement de proximité sur la création de l'offre !

Aujourd'hui, il ne fait aucun doute pour les conseils en publicité, une entreprise doit avoir une histoire à raconter pour vendre son catalogue ! Ainsi de plus en plus d'entreprises « se racontent » sur leurs sites. Il ne leur est pas nécessaire d'exister depuis longtemps pour captiver les foules. Ce qui passionne est l'histoire d'une invention, d'un entrepreneur audacieux, de concours de circonstances exploités de façon opportune ou des péripéties finalement surmontées, davantage qu'une longue litanie de fusions/acquisitions.

Or ces histoires ont toutes en commun d'établir une relation entre la réussite d'une entreprise, c'est-à-dire le succès de son offre, et son environnement.

La prévalence du numérique étasunien avec ses acteurs emblématiques que sont aujourd'hui Apple, Microsoft, Google s'enracine dans une saga qui commence là-bas à la fin du XIXème. Au sortir de la seconde guerre, deux poids lourds NCR et Burroughs existent depuis plus de 60 ans, IBM est le petit nouveau, il n'a que 25 ans. Trente ans plus tard, IBM deviendra la première capitalisation boursière. Mais déjà son histoire est contée avec une nouvelle génération d'entrepreneurs frondeurs qui contestent les normalisations qui s'installent. Ce sera au début des années 60, l'arrivée de Digital Equipment et Data General. On est encore sur la côte Est à proximité du MIT et des grands centres d'affaires et d'industries. Dix ans plus tard, tout déménage sur la côte Ouest, le mouvement Hippie est passé par là, les élites de la jeunesse préfère désormais le soleil de la Californie à la fumée des usines. Ce sera le début de la Silicon Valley dont Intel est l'entreprise charismatique ; mais également de la Sorrento Valley qui a développé de façon remarquable les applications (sofware). Tout au long de ces histoires, on trouve des convictions et des compétences qui s'enracinent dans un milieu d'expériences et de savoirs et des entreprises et des audaces qui prolifèrent dans un environnement qui les soutient.

II - L'HUMUS

Autres lieux, autres histoires. Fin du XIXème siècle, dans le Jura l'hiver venu, on s'ennuie ferme à la ferme ! Alors on bricole des objets en bois, la matière première ne manque pas. Ce sont des pipes, des jouets, des coucous que l'on vend pour Noël sur le marché. Et puis certains fermiers ont l'idée de se procurer ces nouvelles machines qui marchent toutes seules. Il suffit de les remplir d'un côté, les pièces tombent de l'autre dans une boîte en carton. On installe la machine dans une grange, un dispositif sommaire permet de suivre depuis la maison son bon fonctionnement. La plastique vallée est née. A l'aube du XXIème siècle, avec plus de 600 établissements et 15 000 salariés, c'est la plus forte concentration d'entreprises spécialisées dans le plastique en Europe.

Et encore.

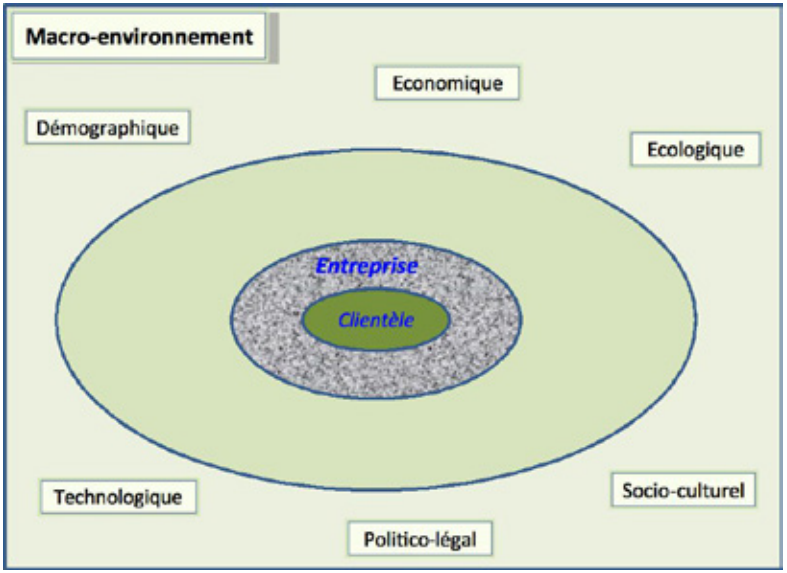
La Coutellerie de Thiers, 6 siècles d'histoire, exporte ses lames de couteau dans le monde entier.

Bon nombre de caddys de super marchés et de grilles en fils métalliques pour l'électroménager sont fabriqués en Basse Normandie, une spécialité dont on trouve l'origine au XIIème siècle, les bergers s'y occupaient à fabriquer des objets en fil de fer, en gardant leurs troupeaux.

Aux alentours du Creusot, il y a des mines de fer et de charbon. Alors tout commence à la veille de la Révolution, lorsque s'installe une fonderie royale. De fil en aiguille, on y fabriquera des canons, des sous-marins, des locomotives à vapeur et pour finir, des centrales nucléaires.

2.2.2.Le macro-environnement

Mais l'entreprise, où qu'elle soit, baigne encore dans un ensemble plus vaste de déterminants, dont l'importance devient de plus en plus prépondérante avec la mondialisation.



Comme l'évoque le schéma ci-dessus, le macro environnement est composé de plusieurs forces structurantes :

Economique : L'économie est désormais mondiale, mais comme un orchestre qui n'aurait pas de chef, elle ne fonctionne pas à l'unisson. Un couac ici et voilà que tout se dérègle ! Cette turbulence faite de crises plus ou moins étendues et de périodes prospères plus ou moins longues influencent la création de l'offre. Des attentes nouvelles et les modes qui les accompagnent sont autant d'opportunités pour un renouvellement de l'offre.

Toutefois, les produits et services proposés par l'entreprise doivent tenir compte du contexte économique. En effet, l'offre est destinée à des consommateurs dont le niveau de revenu et leur propension à dépenser est lié au cycle économique et à la confiance faite aux politiques qui orientent la politique économique du pays.

Si en période de croissance économique et de hausse continue des salaires, le consommateur s'achètera nécessairement le dernier modèle de téléphone (IPhone 5) sans se poser de questions, il n'en sera pas forcement de même dans un contexte où le taux de chômage excède 10%.

II - L'HUMUS

Le consommateur aura, en effet, tendance à différer son achat, les besoins primaires se faisant plus prégnants. Même si pour certains types de produits, l'effet de mode aidant, cette logique n'est pas toujours respectée, il n'en demeure pas moins que l'entreprise doit être très attentive aux indicateurs économiques et aux orientations données par les politiques à l'économie.

Politique : Dans chaque pays, le « politique » tend à protéger ses entreprises et l'emploi face aux soubresauts de l'économie et, de ce fait, oriente l'économie du pays par les décisions qu'il prend, même si ce rôle devient de moins en moins déterminant avec la mondialisation, où des entreprises multinationales peuvent être plus puissantes que des Etats.

Mais là encore, les approches divergent. Ici on tente de planifier, alors que là on est persuadé qu'il convient au contraire de libérer. Ainsi, en fonction des barrières que l'Etat mettra ou non à l'importation des produits étrangers, les entreprises locales seront incitées ou non à investir pour proposer en priorité une offre nationale.

Dans certains secteurs, du fait de leur particularité, c'est l'Etat qui doit prendre l'initiative et présenter les grands axes stratégiques et les objectifs d'ensemble. Il en est ainsi en France dans le secteur des énergies renouvelables où on se rend bien compte que l'impulsion du politique compte beaucoup pour le développement de véhicules plus écologiques.

Dans d'autres secteurs, l'intervention de l'Etat peut s'avérer contreproductive, dans la mesure où elle cherche le plus souvent à enfreindre les règles d'un marché ouvert à la concurrence mondiale.

Technologique : Il s'agit d'un élément particulièrement sensible et sur lequel l'entreprise n'a aucun impact. C'est la raison pour laquelle celle-ci doit rester extrêmement vigilante au risque de disparaître si elle n'a pas pris le pari du changement technologique et des innovations de rupture dans le secteur d'activité concerné. A ce niveau, l'entreprise doit aussi savoir prendre des risques (notamment les grands groupes qui disposent de moyens financiers importants) en investissant dans des projets innovants. Le risque est limité, car si le projet échoue, l'entreprise n'aura perdu qu'un peu d'argent, alors qu'en cas de réussite, elle aura été pionnière dans le domaine et réalisera alors des gains de compétitivité fort importants.

Socioculturel : Les diverses cultures ont développé des relations au travail très différentes les unes des autres. Les motivations, les organisations hiérarchiques, les modalités du dialogue social au sein de l'entreprise, la façon même dont se mettent en place les procédures de travail varient d'un lieu à un autre. Les entreprises en sont tributaires. La perception que l'on a de l'efficience ressort de critères culturels où s'opposent souvent long terme ou court terme, d'un pays à l'autre.

Puisque l'entreprise doit s'intéresser de près au consommateur et à ses habitudes, c'est la culture du pays qui, entre autres, déterminera l'accueil réservé par les consommateurs à l'offre de l'entreprise.

II - L'HUMUS

L'environnement socio-culturel s'apprécie aussi en interne au niveau de l'entreprise. En effet, les conditions de travail des salariés détermineront leur performance sur les postes de travail et par voie de conséquence les performances de l'entreprise dans son ensemble. Conscients de cette situation, les managers intègrent la satisfaction des salariés et l'amélioration continue de leurs conditions de travail. Chez Toyota par exemple, il a d'abord été pensé dans les années 1980 que l'introduction de l'ordinateur dans l'usine allait améliorer la productivité. Puis au début des années 1990, le management s'est rendu compte que la focalisation sur la satisfaction des salariés ainsi que l'amélioration de leur conditions de travail permettraient une meilleure productivité.

Légal : Les différents enjeux liés au respect de la liberté individuelle et au développement durable font foisonner les normes de conformité et de sécurité des produits et services proposés par les entreprises. En matière de conditions de travail des salariés, par exemple, la Chine est constamment citée dans différentes affaires et les donneurs d'ordres sont obligés de réagir pour ne pas ternir l'image de leur entreprise (exemple récent d'Apple et de Samsung).

L'existence-même de l'économie repose sur des échanges de contreparties, elle exclut le vol. Mais la perception d'une richesse n'est pas nécessairement partagée. Il en va ainsi, par exemple, de la propriété intellectuelle. Sans aller jusqu'à considérer le pillage, un brevet fini par tomber dans le domaine public mais dans un délai qui peut varier d'un pays à l'autre. L'harmonisation poussée ou balbutiante des pratiques du commerce, reflet d'un consensus plus ou moins élaboré sur la valeur des choses, influencera une fois encore la création de l'offre de son incertitude relative.

Ecologique : Il s'agit de l'un des enjeux majeurs du XXIème siècle où les problématiques liées au développement durable se posent avec acuité.

La réflexion globale qui est menée est de savoir si le développement du marché pourrait être conciliable avec les déséquilibres environnementaux voire s'il pourrait leur apporter des solutions. Ainsi, l'on intégrerait les conséquences causées par les entreprises (externalités négatives) à l'environnement dans leurs mécanismes de coordinations internes. Même si au niveau des Etats des décisions se font attendre, il semble inimaginable qu'une entreprise ne prenne pas en compte l'impact écologique de son activité.

Appréhender l'impact des activités humaines sur l'équilibre naturel de notre planète sera la grande affaire du XXIème siècle. Le problème est posé. Ces périls et donc leurs coûts ne cessent d'aller croissants. Les solutions et l'offre correspondante restent à trouver.

II - L'HUMUS

Démographique : Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population, qui est le réservoir de ses marchés. Une entreprise doit donc s'intéresser de près aux différentes caractéristiques de la population : taille, distribution géographique, densité, mobilité, répartition par âge, taux de natalité, de nuptialité et de décès, composition socioculturelle et affiliation religieuse. La démographie est source de diversité et de turbulences et donc une fois encore de menaces et opportunités.

L'entreprise et l'Etat : une relation souvent schizophrène.

Dans son micro environnement, une entreprise participe à l'humus des autres entreprises. Il y a là, une relation réciproque. Cette relation peut-être directe, mais elle est aussi souvent pilotée et orientée par la puissance publique.
Il est dans la nature d'une entreprise de produire des richesses, d'y assouvir des passions et des ambitions, de procurer des emplois. La société lui doit en échange la sécurité, des infrastructures, un cadre institutionnel dans lequel peut se développer une économie.

L'entreprise doit aussi contribuer à une nécessaire redistribution des profits du travail. Il s'agit de couvrir des aléas, tels ceux de la santé et de l'emploi, il s'agit d'assumer des pensions lorsque l'âge éloigne du travail.

Mais la puissance publique s'exprime encore par sa volonté d'orienter l'économie afin d'en soutenir la croissance ou de pallier les effets néfastes de ces à-coups. Ce dirigisme prend des formes variées, son intensité peut être plus ou moins importante. Il s'agit d'une redistribution à laquelle les entreprises sont appelées à contribuer.

Ces orientations étatiques disposent de démarches d'adaptation qui viennent en concurrence de celles que les entreprises doivent naturellement engager pour leur survie. Il peut en résulter un certain gaspillage d'autant que les délais de réaction de ses démarches sont forcément différents.

L'Etat justifiera son dirigisme s'il trouve que les entreprises sont trop attentistes. Mais les entreprises deviendront attentistes s'il s'avère que l'Etat ne favorisera que les options qu'il choisit.

On doit toutefois distinguer deux types d'interventions. Celles qui profitent à certains secteurs d'activités au détriment d'autres. Le risque est alors grand d'arriver trop tard ou de provoquer des impasses suicidaires.
Et celles qui favorisent tel segment du flux productif. On favorisera les activités de recherche plutôt que celles de transformation, on favorisera les activités de distribution plutôt que celles de production, et vice-versa. Le risque est alors de provoquer des déséquilibres durables dans l'économie elle-même. Le meilleur régulateur étant le marché et non l'Etat.

On ne peut prévoir les turbulences qui agitent le macro-environnement, mais on doit essayer d'en comprendre certains mécanismes pour éviter de les subir et au contraire en tirer parti… lorsque c'est possible.

2.2.3. L'apport du numérique

Le développement de l'entreprise numérique permet la mise en place d'architectures informatiques qui transforment les relations entre l'entreprise et ses clients. De plus en plus, l'offre mise à disposition doit, pour se déployer, intégrer dès l'origine la communication orientée client. Cette communication bien construite est un facteur clé de succès. Le client doit être bien informé sur le contenu et les conditions d'accès à l'offre qui lui est proposée. Le management ne peut se contenter de mettre en place une offre de qualité. Pour assurer le développement de l'entreprise, l'offre doit être bien reçue et sollicitée pour assurer des revenus et la pérennité. Les architectures informatiques 2.0 avec des messages de types sites web interactifs, mails, Twitter,... avec combinaisons heureuses de ces différentes techniques orientées client, optimisent le succès de l'offre. La mise en place d'un suivi du processus « parcours client » avec des indicateurs de performance suivis et analysés sur les différents vecteurs de communication renforcera l'efficience de cette communication entreprise client.

Mais la condition nécessaire n'est pas suffisante. Il faut également faire remonter au plus vite les aspirations, les attentes, les surprises, les déceptions des clients pour assurer le redéploiement et la transformation de l'offre. Le client doit pouvoir au travers des nouvelles architectures informatiques 3.0 être en lien avec le fournisseur afin de lui faire part de toutes informations susceptibles d'affecter la relation client-fournisseur. Cette nouvelle orientation n'est pas à proprement parler du marketing mais est une écoute directe du marché et doit disposer des filtres d'analyses qui permettront d'infléchir voir d'aboutir à la création de nouvelles offres. Ces architectures numériques peuvent être intrusives et pousser à modifier profondément l'offre. Le management dispose d'une information de première main, accessible en temps réel et qui permet une plus grande agilité voir des anticipations si des tendances s'affirment.

Certains produits de grande consommation se voient « supporter » par des architectures 4.0 à trois pôles : l'entreprise, le client et des acteurs tiers qui peuvent interférer dans la relation clients-fournisseurs. Les associations de consommateurs ont longtemps joué un rôle important, mais désormais il existe des acteurs qui s'immiscent et amplifient très vite des opinions, des messages. Ces acteurs interviennent sur des valeurs que peuvent porter l'offre ou l'entreprise qui promeut l'offre. Sur certains marchés comme l'alimentaire, la pharmacie, l'automobile..., l'entreprise ne peut ignorer les valeurs qui, associées à l'offre peuvent renforcer ou dégrader rapidement la perception que peut avoir le client sur l'offre ou le porteur de l'offre. La promotion d'une offre est souvent un processus lent quoique des entreprises, comme Apple, réussissent des lancements fulgurants. Les dégradations mal contrôlées peuvent être brutales voir fatales.

II - L'HUMUS

Pour assurer le déploiement serein d'une offre, les entreprises doivent gérer au mieux :

- leur système d'information interne avec une bonne activation des traitements au bon moment, avec les bons acteurs et sur le bon lieu;
- leur communication vers leur cible client en s'efforçant de la toucher selon des médias divers et complémentaires,
- la remontée des données venant des clients et les interpréter au mieux pour infléchir l'offre et lui assurer pérennité et rentabilité dans le moyen et long terme;
- et les interférences d'acteurs notamment ceux qui véhiculent des valeurs et qui peuvent dans leurs interventions sur les communications entreprises-clients renforcer ou détruire la confiance du client.

L'accélération du phénomène « numérique » :

On parle volontiers de la révolution du numérique comme d'une révolution technologique majeure.
Qu'on en juge. En 1970, le CEA offrait à ses chercheurs des postes de travail leur donnant un service équivalent à celui d'un portable actuel, mais pour ce faire, il fallait consacrer à chaque poste, un IBM 360 qui coûtait plusieurs dizaines de millions de francs. Il fallait en 1975 pas moins de 4 semi-remorques pour déplacer des installations strictement limitées à la mémorisation de 2 Giga octets, elles tiennent aujourd'hui sur une tête d'épingle. Au début des années 80, il fallait être privilégié pour accéder au réseau Transpac et échanger à grand frais quelques millions d'octets par seconde, aujourd'hui des milliards de milliards de Méga bites circulent entre tous les lieux de la planète et entre tous par des réseaux terrestres ou océaniques de fibres optiques ou des réseaux hertziens satellitaires.

La première originalité du numérique est d'avoir été tout à la fois la locomotive et l'outil de la plupart des autres révolutions technologiques qui lui permettent d'être aujourd'hui ce qu'il est.

L'informatique a d'abord été, loin du grand public, l'outil qui a permis toutes les révolutions technologiques que nous connaissons. Sans l'outil informatique, pas d'Airbus 380, pas de centrales nucléaire, pas de génome, pas de prévisions météorologiques, pas de premier pas sur la Lune, pas de nanotechnologie, pas de bouteilles en plastique, pas de voiture consommant moins de 10 litres au cent,...

Aujourd'hui, ce que l'on entend par la révolution du numérique est la révolution de la communication que permet ce même outil. Cette révolution s'inscrit dans la lignée de celle du langage, de l'écrit, de l'imprimé, de la radiodiffusion, de l'enregistrement du son. Pour que l'outil révolutionne la communication, il fallait bien sûr le rendre accessible, doté d'importantes capacités, et communiquant. C'est chose faite. Encore faut-il rendre cette communication humainement naturelle. Voilà la révolution. Vous voulez parler à l'une de vos connaissances ou lui envoyer un message, une photo, un clip audio-visuel, où qu'elle soit ? Effleurer du doigt votre tablette, parlez, c'est à vous ! Vous voulez en savoir plus sur un événement dont vous avez vaguement capté le sujet ? Un ou deux mots clés rentrés sur votre tablette et d'un clic vous en retrouvez tous les détails.

II - L'HUMUS

Vouloir accéder à tout, c'est pouvoir accéder à tout. En interrogeant, en communiquant, vous rentrez dans le jeu, vous acceptez de vous dévoiler. En étant client d'une information, vous êtes déjà fournisseur d'une autre information.
Pour l'entreprise, la maîtrise de ce jeu est aujourd'hui incontournable. Traditionnellement, l'entreprise maîtrisait la communication sur son offre grâce à la publicité qu'elle en faisait. Aujourd'hui, elle lui échappe sauf à établir un dialogue interactif avec ses clients et leurs écosystèmes. C'est un nouveau métier, de nouvelles compétences, l'acquisition d'outils appropriés.

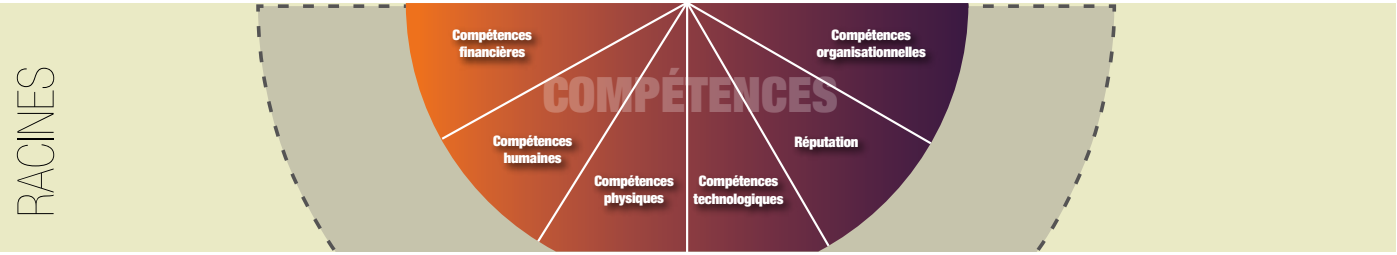
Dans le même temps, l'entreprise se doit d'acquérir outils et compétences pour brasser, trier, mettre en perspective l'ensemble des informations qui lui sont désormais accessibles. Ce n'est pas un mince travail pour lequel d'autres, les concurrents, se révèleront peut-être plus agiles.

Dans ce sens la révolution du numérique, outre la création des offres qui lui sont propres - Google, FaceBook, etc. – s'impose comme le contexte hors duquel aucune offre ne peut désormais se concevoir.

L'Humus n'a jamais été aussi riche :

Divers, complexe, l'Humus qui s'offre à l'entreprise est aujourd'hui d'une grande richesse. Complexe ne veut pas dire obscur. Partout la tendance est à la transparence. Les sources d'informations pour comprendre et utiliser son environnement se développent partout. Cependant, il faut être capable de collecter, trier, traiter ces informations. Les nombreux outils qu'offre le « numérique » sont à disposition. Il faut les connaître et les employer à bon escient. Pour appréhender cette matière, des compétences nouvelles sont requises dans les domaines des statistiques et de la systémique.

III - LES RACINES



3.1 Contexte

«Il n'y a de stable que le changement» – Héraclite.
« Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement. » - Bouddha.
« L'adaptabilité s'acquiert par l'expérience du changement. » - Daniel Jouve
« Pour s'améliorer, il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut avoir changé souvent. » - Winston Churchill

Le changement n'est pas une fin en soi, mais l'entreprise qui ne change pas, qui ne fait pas évoluer son offre est généralement condamnée au déclin. Les exemples sont nombreux, KODAK est peut être un des exemples récents les plus marquants. A contrario, les entreprises qui ont une capacité de changement et d'innovation sont souvent celles qui montrent le plus de croissance, l'exemple actuel le plus marquant est APPLE.

Quelles sont les fondations d'une entreprise innovante ? Ce sont les compétences représentées par les expertises et les savoir-faire.

3.2 Définition des compétences clés

La gestion des « macro compétences », appelées aussi « core competencies », « compétences clés » ou encore « compétences distinctives », vise à identifier les racines de la réussite de l'entreprise, afin de pouvoir capitaliser sur elles et les développer en interne ou en associant des compétences externes à l'entreprise. Ce sont elles qui, par leur pérennité, permettront de donner à l'entreprise un avantage compétitif durable.

La « compétence clé » représente une somme de connaissances spécifiques accumulées par les processus d'essais et d'erreurs et intégrées dans l'entreprise lui permettant de réussir face à la concurrence par la mise sur le marché d'une offre « différenciante ».

Dans une économie contemporaine, l'entreprise est de plus en plus imbriquée dans des réseaux, où les ressources sont parcellisées, l'accessibilité aux ressources est un avantage concurrentiel beaucoup plus important que la simple détention de pures ressources. Regarder la dotation d'actifs de l'entreprise et la demande future réelle de celle-ci n'est pas suffisant pour connaître l'avantage concurrentiel d'une firme. Une entreprise A aura plus de succès que l'entreprise B, si elle se trouve dans une position d'utiliser les ressources (internes ou externes) disponibles de façon plus efficace et ou plus efficiente que l'entreprise B. Ceci signifie que bien souvent l'entreprise doit associer ses propres compétences avec celles de ses partenaires et ou de ses compétiteurs.

Il faut aussi tenir compte, bien évidemment, du processus d'érosion qui risque d'affecter aussi les « compétences clés ». Le statut de « compétence clé » n'est pas immuable et peut changer à tout instant, particulièrement dans un marché turbulent où l'information est rare, changeante et asymétrique.

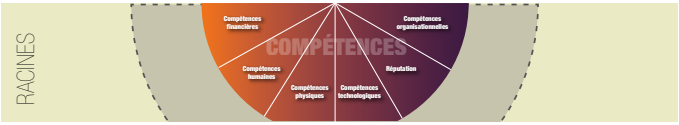
Les « compétences clés » de l'entreprise se caractérisent par :

- une capacité organisationnelle, reproductible, basée sur l'expérience accumulée ;
- le temps nécessaire à leur construction et la difficulté à les imiter et à les maintenir ;
- un assemblage unique de savoir-faire et d'expertises.

Les « compétences clés » mettent l'accent sur le long terme, elles sont les racines et des sources de compétitivité pour le futur, à condition de les identifier et de savoir les gérer.

III - LES RACINES

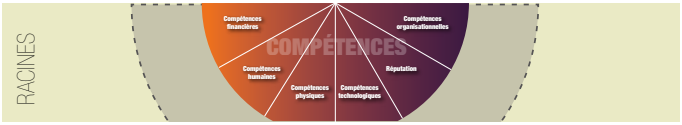
Quelques exemples de compétences distinctives ayant permis l'évolution de l'offre :



- VPCistes : compétences logistiques et catalogues des VPCistes associées à des compétences WEB pour l'évolution du modèle de distribution ;
- Caterpillar : compétences BTP associées à des compétences «Prêt A Porter» pour proposer une offre de chaussures tout terrain ;
- APPLE : intégration des compétences en technologies informatiques et celles de télécommunication et convivialité de l'interface homme/machine ;
- WINTEK (sous-traitant d'APPLE) : compétences dans la fabrication et l'assemblage en très grands volumes de composants électroniques, mais compétences limitées dans le bien être des salariés ;
- CANON : intégration des compétences en technologies optiques, micro électroniques et mécaniques de précision ;
- HONDA : les compétences dans les moteurs et engrenages ont permis de se développer dans plusieurs marchés : voitures, moto, tondeuses, hors bords, groupes électrogènes, ... ;
- RENAULT : les compétences dans la fabrication de voitures associées à la réutilisation de produits et méthodes de fabrication ainsi que l'appel à des ressources humaines moins chères ont permis le développement de DACIA ;
- IBM : de par ses compétences services a pu prendre le virage stratégique du conseil avec le succès que l'on connaît.

A contrario, exemples de compétences différenciantes mal gérées n'ayant pas permis l'évolution de l'offre :

- KODAK, avec des compétences comparables à celles de CANON, n'a pas su les gérer pour que son offre suive au moins les marchés et a notamment raté le virage du numérique ;
- IBM a donné des compétences clés en informatique à Microsoft et, une gestion interne de ces compétences aurait pu en faire un leader incontestable en micro-informatique alors qu'aujourd'hui ils sont sortis de ce marché.



3.3 Identification des compétences : utiliser une typologie

L'approche fondée sur les ressources et les compétences enrichit la conception de l'entreprise, en la considérant non plus seulement à travers ses activités produits/marchés, mais aussi à travers sa capacité à mobiliser ses ressources internes pour innover et créer ou maintenir un avantage compétitif. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus seulement comme un exercice rationnel d'adaptation aux attentes du marché, mais plutôt comme un exercice créatif guidant le développement des ressources et compétences de l'entreprise. Dans cette perspective, elle devra tout d'abord identifier ses ressources et compétences-clés afin de pouvoir construire des assemblages originaux qui permettront d'imaginer une offre innovante. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite d'évaluer cette offre dans le contexte de l'environnement concurrentiel de l'entreprise pour décider de l'opportunité ou non de sa mise sur le marché.

Pour faciliter l'identification des compétences-clés, l'entreprise s'aidera utilement d'une cartographie en six grands domaines de compétences tels qu'identifiés par un certain nombre d'auteurs reconnus au plan international (*) :

1. Compétences financières (le cash-flow disponible vu comme un actif stratégique au service du développement des autres compétences internes de l'entreprise, voire de l'acquisition de compétences externes nouvelles) ;

2. Compétences humaines (politiques RH favorisant la motivation du personnel, encourageant la mise à niveau régulière des compétences individuelles, récompensant la performance et l'initiative, ...) ;

3. Compétences physiques (performance de l'outil de production en termes de coût, de qualité, de flexibilité, d'implantation géographique par rapport aux marchés, de respect de l'environnement, de réduction des stocks, ...) ;

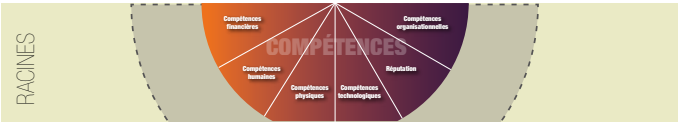
4. Compétences organisationnelles (qualité de la gouvernance de l'entreprise et de son management, utilisation pertinente du système d'information, mise en œuvre de démarches d'amélioration continue de la performance telles que qualité, processus, ...) ;

5. Compétences technologiques (savoir-faire, brevets, méthodes de production et de conception, ...). Certaines entreprises développent des prototypes parfois très élaborés qui leur permettent de tester des nouveautés technologiques et la réaction des prospects. C'est le cas dans l'automobile avec les concepts-car, de l'aéronautique avec la maquette de l'A380 pour que les clients perçoivent l'espace intérieur du nouvel avion... ;

6. Enfin, la réputation qui est un «actif invisible», pourtant essentiel pour l'entreprise (l'image de marque, la notoriété, l'e-réputation ou encore l'information accumulée sur les clients sont, par exemple, inestimables dans la constitution d'un avantage concurrentiel).

(*) Ces grands domaines ont été détaillés par M.A. Hitt et R.D. Ireland en 55 compétences distinctives (Annexe n°1).

III - LES RACINES



Dans cette optique, l'entreprise dispose d'un véritable patrimoine, qui permet de la voir comme un portefeuille de compétences. Mais repérer ces ressources n'est pas toujours aisé, dans la mesure où les systèmes d'information traditionnels en fournissent une image fragmentée et incomplète. En effet, seuls les actifs qui peuvent être isolés et mesurés facilement (terrains, usines, équipements...) sont pris en compte par les outils de gestion traditionnels.

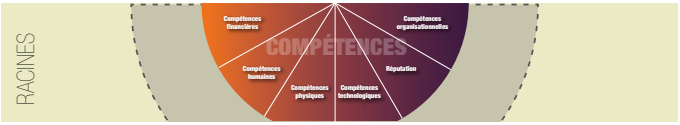
Cette identification est rendue d'autant plus difficile qu'il ne suffit pas d'analyser les ressources de l'entreprise qui, prises de façon isolée, constituent rarement des forces génératrices de valeur, ni même les compétences individuelles au sens RH du terme.

En fait, une compétence-clé est toujours un assemblage de compétences individuelles et de ressources suffisamment structurées pour être capable d'un apprentissage et d'un auto-développement, qui va se faire au travers d'une capitalisation d'expériences acquises.

En raison de sa complexité et de sa dimension tacite reposant sur l'expérience, le processus d'apprentissage peut difficilement être codifié. De ce fait, la compétence-clé, qui en résulte, peut difficilement être copiée et c'est ce qui en fait un « actif » unique pour l'entreprise.

Parmi ces compétences-clés, certaines sont suffisamment « différenciantes » par rapport à la concurrence pour pouvoir être qualifiées de « fondamentales ». On parlera alors de « core competencies » ou de « compétences stratégiques », car elles peuvent apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel durable, le plus souvent par une combinaison originale de plusieurs d'entre elles. Mais il faut pour cela que l'entreprise ait d'abord su les repérer, avant d'avoir l'idée de la combinaison gagnante. Dans le même sens, la gestion des ressources humaines de l'entreprise doit tendre de plus en plus vers une gestion des richesses.

3.4 L'évaluation des ressources et des compétences



Une fois les ressources et compétences identifiées,
il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. En s'inspirant de plusieurs travaux, nous proposons un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences.

1. Le premier test s'interroge sur la pertinence des ressources. Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.

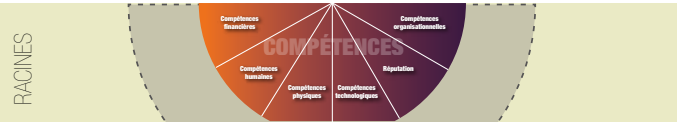
2. Le second test est celui de la rareté. Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

3. Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

4. Le quatrième s'intéresse à la transférabilité des ressources, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant. Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

5. Enfin, le cinquième ne retient que les ressources sans substitut. Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

III - LES RACINES



Exemple :

Analyse de la gestion du réseau de distribution du Groupe Salomon
Devise de Salomon : *«Changer les règles du marché pour gagner»*

Salomon est une société haute savoyarde crée en 1947 par François Salomon. Elle a pour raison sociale, la fabrication et la vente d'équipements de sport. Acheté par Adidas en 1997, elle a été revendue à Amer Sports en 2005. La particularité de Salomon a été d'opter dès 1965 pour une organisation de son réseau de distribution. L'idée a été de se doter de filiales notamment dans les grands pays skieurs (Scandinavie, États-Unis, Canada, Japon...).

Salomon a recensé ses compétences importantes et les a analysées à l'aide des critères précédents pour repérer les compétences fondamentales. Parmi elles, la gestion du réseau de distribution internationale pour les raisons suivantes :

- La pertinence : l'internalisation du réseau de distribution répond à une logique d'intégration verticale vers l'aval. Cela permet à Salomon de maîtriser sa politique de prix (cohérence) et d'entretenir via ses filiales un contact direct et permanent avec la clientèle ;

- La rareté : un réseau se compose de facteurs tangibles (filiales) et intangibles (réseau relationnel). Sa constitution est délicate et notamment en raison des acquisitions que cela nécessite. Ce qui explique que cette compétence n'est pas possédée ou possédée que par peu de concurrents et qu'elle est donc rare ;

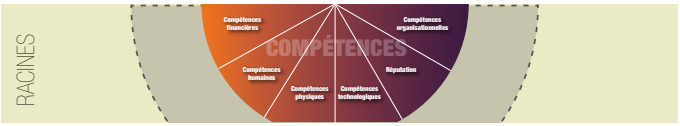
- L'imitabilité : comme évoqué pour la rareté, la constitution d'un Groupe de sociétés par acquisition nécessite une préparation pour identifier et convaincre les cibles tout en tenant compte des différences de cultures. Ceci nécessite un temps relativement long et un savoir faire. Un réseau de distribution international comme celui de Salomon reste dès lors difficilement imitable par les concurrents ;

- La transférabilité : l'objectif de Salomon en optant pour une telle stratégie était de s'intégrer verticalement. Ce réseau intégré entièrement contrôlé par Salomon et dédié à ses produits ne saurait être transféré à un tiers ;

- Les substituts au réseau de distribution de Salomon existent chez les concurrents. Mais ces derniers restent moins performants et efficaces. En effet, certains concurrents de Salomon se sont, par exemple, contentés de partenariats avec des importateurs locaux qui restent dès lors maîtres de la politique commerciale sur leurs marchés.

La gestion du réseau de distribution de Salomon ayant passé avec succès les 5 tests est donc considérée comme une compétence fortement stratégique.

III - LES RACINES



En conséquence, le Groupe Salomon a poursuivi ses acquisitions de filiales pour s'implanter dans la plupart des pays de référence en matière d'activités sportives. Cette connexion avec la clientèle lui a permis d'être à l'écoute des attentes du marché et de faire évoluer son offre de sorte à s'y adapter. C'est ainsi que Salomon a installé un « Design Center » dans le Colorado, l'Etat où naissent et se développent les nouvelles pratiques sportives (ski de carving, roller, VTT, randonnée, wakeboard etc.). Ce centre lui permet de pratiquer une veille et de proposer des produits adaptés aux besoins nouveaux.

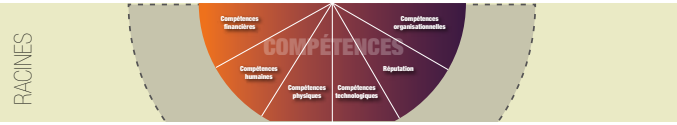
Les autres compétences identifiées dans le groupe ont fait l'objet de la même évaluation pour aboutir à la liste de ses compétences fondamentales qui sont :

- savoir-faire en matériaux composites ;
- savoir-faire chaussures ;
- veille stratégique ;
- capacité d'innovation ;
- politique brevets ;
- management de projets ;
- management international ;
- gestion des réseaux de distribution.

Les compétences fondamentales ou leur combinaison procurent un avantage concurrentiel durable. Il faut donc les développer en mobilisant les ressources de l'entreprise dans cet objectif. Certains de ces développements seront réalisés en interne ou sous différentes formes de partenariat ou d'externalisation.

C'est en capitalisant sur les racines de l'entreprise, que sont ses compétences fondamentales, que le processus d'évolution de l'offre (le tronc) va se nourrir principalement. Chez VALEO, il est estimé qu'une nouvelle offre produit est composée à 80 % à partir de l'existant.

III - LES RACINES



3.5 L'apport du Numérique

Les Arbres de Compétences offrent une vision inédite du Capital Humain et des Compétences d'une entreprise, c'est-à-dire du portefeuille de compétences d'une population donnée, et permettent d'en comprendre la structure, sa répartition et la proximité ou l'éloignement des profils.

Grâce à eux les Directions Générales et des Ressources Humaines disposent d'une vision globale du Capital Humain de l'entreprise et vont pouvoir réaliser une projection de l'existant, c'est-à-dire la cartographie des compétences détenues par les collaborateurs de l'entreprise.

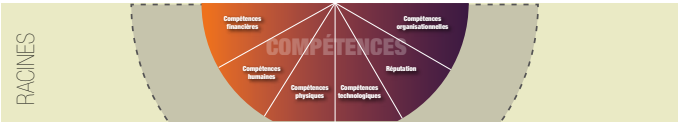
L'utilisation d'un logiciel permet d'en faire un véritable outil d'aide à la prise de décision, dans la mesure où il va faciliter le traitement des informations ainsi que les simulations nécessaires à l'identification des compétences distinctives.

A titre d'exemple, le logiciel de la société Trivium permet de visualiser, sous la forme d'un arbre là aussi, le profil de « macro compétences » de l'entreprise et ainsi d'identifier les compétences « cœur de métier » (core competencies), qui seront naturellement candidates au statut de « compétences clés » stratégiques à condition de passer les 5 tests développés ci-dessus (pertinence, rareté, imitabilité, transférabilité, substitution).

Les arbres changeant instantanément de forme, dès l'introduction de nouvelles données réelles ou simulées, il s'agit là d'un exemple d'outil d'analyse stratégique et d'aide à la décision.

III - LES RACINES

<u>Exemple</u> :
Rio Tinto : les ressources humaines, une fonction support au cœur de l'innovation



Rio Tinto est un des leaders mondiaux dans l'exploitation de mines.
L'entreprise confrontée à la crise a subi une pression sur ses coûts de production mettant en évidence un manque d'efficience et une grande complexité dans l'exécution de ses processus. D'où le besoin de mettre en œuvre des mesures, un pilotage, une gouvernance des processus fondée sur une PI (Process Intelligence). Les ressources humaines comme fonction support peuvent contribuer à l'évolution de l'offre par une baisse des coûts, notamment en affectant les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment.

Ce projet a mis en évidence que même dans une entreprise du secteur primaire la perception sur l'exécution et la performance des processus, peut différer d'un responsable ou d'une région à l'autre. La maîtrise des processus suppose de réduire les temps de réactions et de décisions par une analyse en temps réel des racines et de causes des dysfonctionnements constatées. La maîtrise des risques, la remontée des informations et suggestions permettent des retours financiers ou de qualité qui sont parfois très déterminants et souvent source d'innovations spectaculaires parfois inattendues pour l'offre elle-même. La mise sous contrôle des processus de ressources humaines va permettre de réduire de 24% le coût de cette fonction tout en accroissant la réactivité et en réduisant certains cycles.

Dans une fonction support comme les ressources humaines, on peut innover en n'écartant pas la maîtrise des coûts, des risques, et en objectivant des faits en vue de prise de décisions en temps réel et directement efficiente, pour contribuer à proposer une offre toujours à la pointe.

IV - LE TRONC

Prenant assise sur les racines – alias les savoir-faire et les compétences – dont il se nourrit, le tronc correspond au processus de la création de l'offre proprement dit. Il s'agit bien sûr d'un macro-processus constitué d'une myriade de processus élémentaires et combinés dont on rappellera la typologie et l'ordre séquentiel.

La création d'une offre reste généralement (à contrario voir : « Amoeba Management » Kyocera) à l'initiative de la Direction Générale. L'entreprise, forte d'analyses marketing stratégiques et consciente des compétences clés dont elle dispose, peut confier à une équipe le soin de développer une idée et de la décliner étape par étape jusqu'à la mise sur le marché. Cela prend couramment la forme d'un projet au cours duquel s'animera l'ensemble des processus permettant d'aboutir au produit initialement visé.
Il faut être conscient que depuis quelques dizaines d'années, les principes qui président à l'organisation des processus de création de l'offre ont connu une profonde mutation. Il convient d'en rappeler les caractéristiques essentielles.

La modernisation dont il s'agit, chacun peut en observer les effets. Jamais autant d'entreprises ne se sont créées avec l'ambition d'atteindre rapidement des objectifs proprement industriels que cela soit dans les services, dans les offres de produits « numériques », mais aussi dans les biens d'équipement dont on aurait pu penser qu'ils étaient la chasse gardée de grands groupes industriels. Cette réalité naît de la rencontre de marchés matures friands de la moindre innovation et du foisonnement de la technologie qui permet d'élaborer de façon simple et à moindre coûts des solutions « produits » très sophistiquées.

IV - LE TRONC

Cela ne va pas sans répercussions sur la conduite du processus de l'offre :

Un processus agile

Le processus de création de l'offre s'inscrit dans une démarche structurée. Les différentes fonctions doivent être planifiées de façon agile en parallélisant les tâches. A tout moment le marketing stratégique peut introduire des éléments nouveaux qui infléchissent le processus. Si les évaluations ne sont pas conformes aux attentes, on reprend tout ou partie des fonctions précédentes jusqu'à obtenir satisfaction. Par exemple, on peut introduire la notion de Jidoka (Toyota) : GO, on continue ; NOGO, on arrête tout en fonction d'une évaluation de caractéristiques établies (quality/industrial gate). Ces caractéristiques ne sont pas uniquement formulées en termes économiques ou financiers mais aussi en termes de qualité, de délai et de contraintes techniques.

Le facteur temps

En même temps que l'on cherche à satisfaire l'attente de variété d'un marché (déclinaison d'options, personnalisation), l'entreprise subit une pression accrue sur ses délais de réalisation et leur respect. Le « Time to market », délai qui sépare l'identification d'un besoin de la mise sur le marché du produit qui lui correspond, devient déterminant dans la construction d'une position concurrentielle. Ce facteur influe considérablement sur les processus de la création de l'Offre.

On assiste à une imbrication croissante (tuilage) des différentes phases de cette création (conception, industrialisation, fabrication, distribution). Ces techniques sont rassemblées dans ce que l'on appelle désormais le « concurrent engineering » ou le développement simultané qui se caractérise par :

- le renouvellement des produits par des évolutions successives à leurs marges ;
- le réemploi des procédés de fabrication que l'on adapte progressivement ;
- la mobilisation permanente de l'ensemble des informations industrielles et commerciales (capitalisation d'expériences, données sur la concurrence, l'état de l'art) à tous les stades de la fabrication ;
- la dé-massification des différents processus au profit d'une meilleure proximité des marchés, au profit d'expérimentations ;
- la limitation de la dépendance aux économies d'échelle.

IV - LE TRONC

Le facteur temps a pris dans l'économie moderne, une importance considérable. Il est un critère de la compétition entre entreprises concurrentes. En proportion, les Offres d'améliorations et de renouvellements dépassent aujourd'hui celles de novation. L'exemple de Zara témoigne de ce phénomène lorsque cette entreprise surpasse ses concurrentes par son aptitude à renouveler de façon progressive et permanente ses collections alors que d'autres sont encore sur un renouvellement massif et saisonnier. Dans ce cas, (mais bien d'autres le confirmeraient) l'analyse de cette vélocité montre une profonde et permanente interaction entre les différents processus présentés :

- asservissement étroit des quantités produites aux quantités vendues ;
- réaction rapide de la conception aux courbes de vie des articles ;
- adaptation permanente de l'industrialisation aux volumes ;
- définition rapide basée sur une capitalisation d'expérience.

Les offres potentiellement dangereuses

La dangerosité potentielle d'une Offre et/ou de ses externalités est nécessairement prise en considération dans les processus de création de l'Offre. On n'est pas libre de procéder n'importe comment dans les industries du nucléaire, de l'aéronautique ou des médicaments. Mais le risque de catastrophe majeure n'est pas pour autant toujours perçu.

Si l'on prend l'exemple de la construction aéronautique, les différentes étapes de la création à l'exception peut-être de la conception, sont jalonnées par de multiples procédures réglementaires qu'il convient de satisfaire avant de pousser plus avant les processus de cette création. Dans ce sens, on peut considérer que la définition d'un aéronef n'est jamais achevée dans la mesure où à chaque instant un « bulletin de service » peut le clouer au sol le temps que des modifications lui soient apportées.

Il est des activités où la dangerosité de l'Offre n'est pas nécessairement perçue. Par exemple, bénéficiant d'une réglementation laxiste, les crédits immobiliers offerts par les banques américaines ont provoqué une catastrophe humaine et financière devenue d'importance mondiale par ses externalités.

IV - LE TRONC

Les apports du Lean Management aux processus de création de l'Offre

Les principes du Lean Management influencent aujourd'hui et partout la Gouvernance d'Entreprise. Appliqué à la production industrielle depuis les années 80, issu du TOYOTA Production System, le lean management devient une référence aussi dans les services. L'informatique s'en empare. Un des 3 volets du Lean concerne l'évolution de l'offre : le Lean Dévelopment. La raison du succès du Lean est simple. L'application de ces principes véhicule la promesse d'une mise sur le marché sûre et rapide de produits pouvant présenter de nombreuses déclinaisons.

Etre sûr que son produit respectera les objectifs du rapport qualité/prix fixé, que sa mise sur le marché interviendra dans les délais les plus brefs et que la variété de ses déclinaisons n'obèrera pas l'économie de sa production sont des promesses alléchantes, gages d'avantages compétitifs certains.

Pour atteindre ses promesses, une organisation « Lean » postule que l'ensemble de l'entreprise doit être mobilisée par le processus de création de l'offre. Cette mobilisation bien sûr ne consiste pas à laisser s'instaurer une sorte de forum improvisé et permanent où chacun irait de sa contribution.

Toutefois, à supposer qu'elle soit organisée, cette mobilisation générale heurte d'emblé l'esprit car elle contrevient aux principes de base d'une saine organisation tels que sont le partage des responsabilités garantissant que nul n'est à la fois juge et partie, le respect des compétences qui assure que chacun soit efficace à sa place, l'ordre hiérarchique dans l'élaboration des décisions, la mise en séquence des opérations afin d'en mesurer et verrouiller l'avancement. Et d'ailleurs de façon générale dans une entreprise, la création de l'offre ne concerne qu'une fraction identifiable du personnel répartie dans des services aux responsabilités bien établies et relativement cloisonnées, et qui interviennent dans un ordre défini.

Alors pourquoi mobiliser tout le monde ? La réponse du « Lean » est simple, claire, radicale mais « hors normes » : « Toute personne qui a quelque chose à dire sur la création de l'Offre doit être entendue » et son corollaire « Toute personne qui n'a rien à dire sur la création de l'Offre, n'a rien à faire dans l'entreprise ».

Pour accepter cette affirmation, il faut changer de système de pensée et adopter une vision holistique de l'entreprise au terme de laquelle sa cohésion n'est plus une clé de voute dévolue à sa gouvernance, mais bien au contraire la pierre de fondation sur laquelle doit reposer l'ensemble de ses rouages.

On observe de plus en plus d'entreprises qui décident de sauter le pas !

IV - LE TRONC

4.1 Le processus de création de l'offre

Le processus de création de l'Offre a été structuré dans l'ouvrage Guide de bonnes pratiques sur la gouvernance d'entreprise en 7 grandes fonctions :

4.1.1 Le marketing stratégique (ou marketing « amont »)

Hormis de graves incidents de parcours qui l'oblige à « réduire la toile », l'entreprise – selon l'adage : qui n'avance pas, recule – cherche une croissance. Bien en amont, la définition d'une stratégie répond à ce souci. Comme le Cahier de l'Académie, « Guide de bonnes pratiques sur la gouvernance d'entreprise », a essayé de le montrer, avoir une stratégie élaborée en prenant en considération les attentes de l'ensemble des « parties prenantes » de l'entreprise (clients, personnel, fournisseurs/partenaires, actionnaires, etc…) est la clé du succès d'une bonne gouvernance de l'entreprise…. et à condition de savoir décliner cette stratégie en objectifs concrets affectables aux « macro-processus » de l'entreprise.

Par nature la stratégie et sa déclinaison opérationnelle définissent des orientations à moyen et long terme, qui constituent le cadre dans lequel doivent s'inscrire les actions quotidiennes de chacun.

Le processus de création de l'offre, décliné au niveau des 7 fonctions qui le composent, devra donc s'inscrire dans ce cadre au même titre que les autres processus opérationnels (« order to cash », « prise en compte des attentes clients », ….) ou support (finance, ressources humaines, …) de l'entreprise.

Le Marketing Stratégique entend conceptualiser l'offre qui contribuera le mieux à l'atteinte des objectifs stratégiques définis. En ce sens, l'offre est une déclinaison spécifique de la stratégie, visant à répondre aux attentes du marché tout en s'appuyant sur une identification des compétences-clés et savoir-faire de l'entreprise pour créer un avantage compétitif permettant de se différencier de la concurrence (Cf. : Humus et Racines).

IV - LE TRONC

Cette fonction est notamment en charge de :

- faire vivre le processus de « prise en compte des attentes clients » en actionnant tous les leviers de l'intelligence économique : veille concurrentielle, veille technologique, veille règlementaire, veille économique ou encore veille géopolitique, mais aussi en surveillant son image telle qu'elle est perçue par des clients, des prospects ou des cibles de nouveaux marchés;

- synthétiser l'ensemble des éléments ainsi recueillis pour imaginer des évolutions de l'offre existante ou de nouveaux produits/services. Pour cela, elle s'appuiera sur une segmentation du marché par type de clientèle ciblé permettant d'analyser avec pertinence leurs attentes. Plus l'évolution des technologies est forte, plus il sera nécessaire de connaître les attentes réelles du client. Heureusement, ces mêmes technologies permettront de mieux les appréhender selon des critères variés incluant les aspects sociaux, environnementaux, ou autres .... en plus des critères classiques d'utilité et de coût. Les progrès des capteurs, des caméras sensorielles, des géolocalisations, du traitement instantané d'évènements multiples voire complexes permettent de suivre le client et de lui proposer des offres « en situation ».

Généralement, la conception de l'Offre relève de deux types de processus distincts selon que l'on a à faire à une novation ou à une évolution. Il y a des processus spécifiques inscrits dans un projet (novation) et des processus permanents (évolution). La frontière entre ces deux types reste toutefois poreuse.

La caractéristique de la création d'une « nouveauté », c'est-à-dire d'une offre issue d'une invention, tient au fait que son développement procède de cette innovation et ne peut donc découler de la seule réflexion stratégique. Nous citerons à titre d'exemple : le four à micro-ondes, le laser, la carte à puce, Internet dans sa forme primitive, le crédit revolving, la greffe de cœur, etc.

A l'inverse, le développement des offres de «renouvellement» ou d'«amélioration» découleront généralement d'une démarche stratégique associant la prise en compte des attentes du marché et l'analyse des compétences-clés de l'entreprise. Entrent dans cette catégorie : les distributeurs automatiques de billets, les parcmètres, les lave-linges, le vin, les prothèses dentaires, les bennes à ordures, la location de véhicules, les réservations de toute nature, les jeux de hasard, etc. La plupart de ces améliorations consistent à tirer avantage de l'émergence de nouvelles technologies pour enrichir un produit ou un service existant.

IV - LE TRONC

Ce marketing « amont », par opposition au marketing opérationnel qu'on peut qualifier d'« aval », s'appuie sur un certain nombre d'outils, tels que l'intelligence économique, ou l'analyse stratégique pour tirer parti des principales sources d'inspiration de la création de l'offre, que sont :

- les études de marché et attentes non-satisfaites ;
- la recherche et la veille technologique ;
- la connaissance de la concurrence et la recherche de compétitivité ;
- l'exploitation des savoir-faire et compétences-clés qui capitalisent l'expérience accumulée par l'entreprise.

Ces outils sont certes nécessaires mais loin d'être suffisants. En effet, sans une bonne dose de créativité, la « mayonnaise » ne prendra pas et toutes ces belles études risquent fort de rester vaines.

4.1.2 L'intelligence économique

L'Intelligence Economique a pour but de donner à l'entreprise une perception équilibrée et réaliste de son environnement et de ses capacités ; en dépend sa faculté d'anticipation.

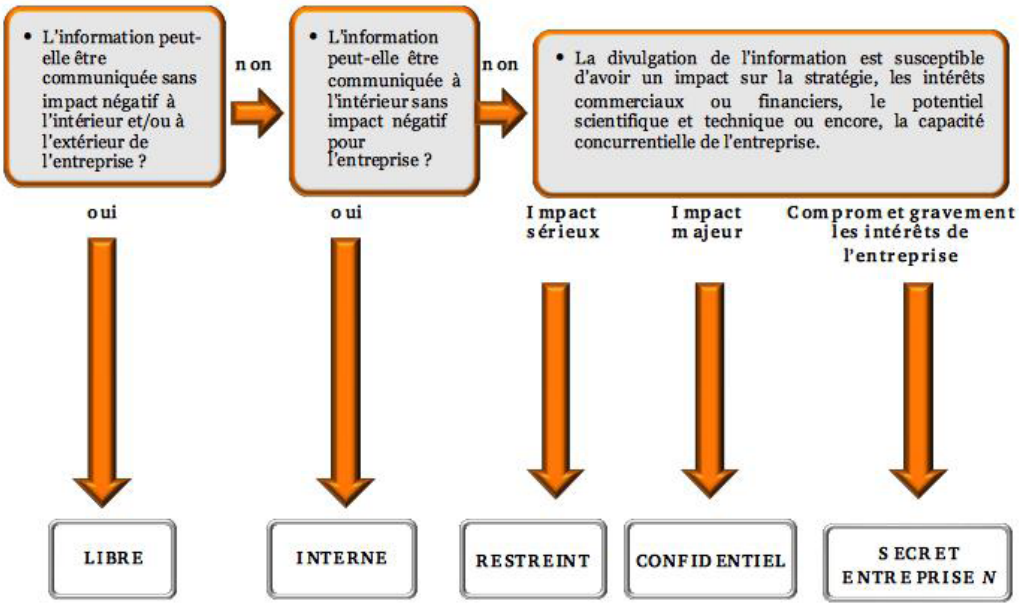
Cette perception se construit grâce à une collecte structurée d'informations tant internes qu'externes à l'entreprise. Cette masse d'informations doit faire l'objet de traitements appropriés.

D'un coté, il s'agit de synthèses communiquées à la Direction Générale, lui permettant de décider des orientations de l'offre et des actions internes et corrélatives pour en faciliter la réalisation. En ce sens, ces synthèses peuvent présenter un caractère sensible pour l'entreprise et doivent alors être protégées.

D'un autre coté, il s'agit au contraire de préparer une communication ciblée de lobbying (ou gestion de l'influence) qui facilite le déploiement de l'offre (recommandations, règles éthiques, normes de comportement).

IV - LE TRONC

Chaque organisation par la faculté d'anticipation qu'elle acquiert, est donc en quête d'autonomie vis-à-vis de son environnement. Cette autonomie peut se définir comme l'ampleur des perturbations qu'une organisation peut assumer correctement et sa capacité de poursuivre ses objectifs sans être contrariée par les autres. Cette intelligence qui constitue l'une des garanties de la pérennité de l'entreprise ainsi que la « matière première » qu'elle manipule, doivent être protégées en cohérence avec le niveau d'impact pour l'entreprise d'une éventuelle divulgation, comme l'indique le schéma ci-dessous.



(Source: CGPME 75, Guide Pratique du secret d'entreprise).

L'intelligence économique de l'entreprise s'alimente :

- de veilles de toutes natures : sur la recherche (recherche documentaire), sur les technologies (produits et procédés), sur la concurrence (produits, brevets), sur les réglementations (normes, législation, certification, etc).
- d'enquêtes, d'études, de panels sur les environnements économiques locaux, les comportements sociétaux, les attentes de marchés, le tissu des activités et les infrastructures et services qui les relient.
- de l'évaluation de ses aptitudes internes ou facilement accessibles, de la juste connaissance de ses carences et ses atouts.

IV - LE TRONC

L'intelligence économique aura le souci d'entretenir en interne une culture d'entreprise propice à son développement en assurant le lien et la synergie de ses acteurs, et vis-à-vis de son environnement, une image positive et une attente renouvelée de ses offres.

L'intelligence économique est à construire, mais elle doit aussi évoluer voire se développer. Les raisons en sont évoquées ci-après à titre d'exemple :

- nouvel environnement institutionnel aux complexités accrues (accords et convention collective, législation, assurances professionnelles, décrets, arrêtés…) ;
- concurrence croissante ;
- accélération des mutations technologiques (outils numériques, …) ;
- cycles de marchés plus rapides ;
- accélération et développement de l'information (courriel, SMS, abonnements, …) ;
- rivalité des accès aux moyens et aux capacités ;
- développement de la désinformation (volontaire ou non) ;
- développement des menaces et des opportunités (volontaires ou non) ;
- maitrise des accès aux flux des informations internes/externes.

Heureusement et dans le même temps – encore faut-il savoir s'en servir – la panoplie des outils à disposition pour édifier cette intelligence ne cessent de s'accroître.

4.1.3 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique doit aider à structurer la réflexion pour identifier les idées d'enrichissement de l'offre ou d'amélioration de son positionnement que ce soit à partir de produits nouveaux ou d'amélioration de produits existants, dans le but de contribuer (en parallèle avec d'autres initiatives telles que la réduction des délais de développement, l'amélioration de la qualité perçue par les clients, la réduction des coûts de fabrication des produits, etc …) à l'atteinte des objectifs stratégiques définis, tels que par exemple la part de marché visée sur tel segment de marché dans un horizon de temps précis.

IV - LE TRONC

L'analyse stratégique va naturellement exploiter :

- en mode « pull », l'intelligence économique (i.e. l'ensemble des informations collectées et conscientisées) précédemment citée pour identifier les attentes du marché, mais aussi,
- en mode « push », l'analyse des compétences-clés capitalisées au fil des années, sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour développer son offre, voire proposer au marché une offre innovante obtenue le plus souvent par la mise en valeur de ces compétences-clés ou d'une combinaison originale de certaines d'entre elles associant parfois celles de partenaires externes (voir les « racines »).

Pour ce faire, elle a besoin d'outils tels que ceux élaborés par Michael Porter et synthétisés dans des ouvrages qui firent référence au début des années 80, notamment :

- « Choix stratégiques et concurrence », publié en 1982
- « L'avantage concurrentiel », publié en 1985

Dans le premier ouvrage, il décrit les 5 « forces », qui structurent les comportements concurrentiels et le positionnement stratégique d'une société au sein de son secteur d'activité :

1. **Les concurrents potentiels (les entrants sur un marché) :** plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution). Les entrants potentiels peuvent être une menace pour l'entreprise en fonction de la maturité des produits et services offerts. Ces entrants prendront nécessairement des choix et des stratégies différentes de celle de l'entreprise : prix, distribution, packaging, localisation... Une veille développée, une protection du patrimoine matériel et immatériel (brevets, marques, dessins, modèles...) à jour, sont une nécessité dans ce contexte.

2. **Le pouvoir de négociation des clients :** plus la part que représente un Client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus si de son côté le Client dispose d'un nombre important de fournisseurs alternatifs. La concentration des Clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur, complétée par la possibilité de diversifier son portefeuille de Clients.

3. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** de même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un Fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce Fournisseur. Là encore, l'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

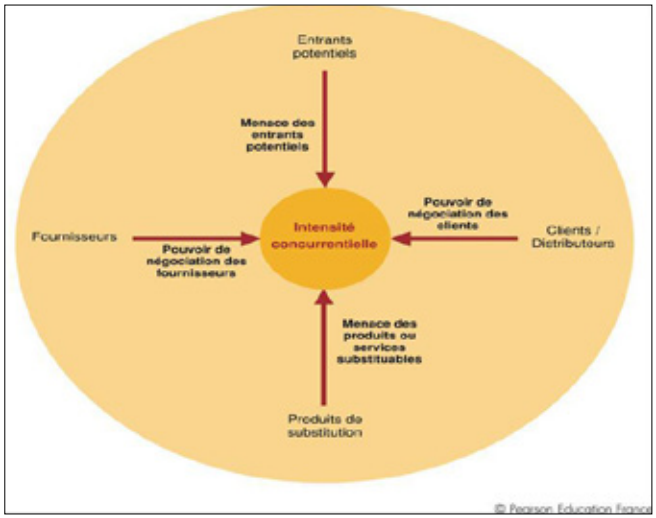
IV - LE TRONC

4. **L'existence de produits de substitution :** produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché (par exemple les Tablettes pour les PC). Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs ou de fonctionnalités plus attrayantes. Les produits de substitution proposés par la concurrence peuvent être un avantage pour l'entreprise dans la mesure où ceux-ci sont issus d'études marketing développées. Ainsi, l'entreprise peut avoir un intérêt à comprendre et à œuvrer dans ce nouvel espace stratégique qui lui est offert. Elle peut également réajuster sa politique et sa stratégie en fonction des nouvelles données proposées. Les produits et services issus de nouvelles technologies (livres numériques), automobiles, agroalimentaires, logistiques, transports sont autant d'exemples d'opportunités à suivre.

5. **L'intensité concurrentielle en présence :** cette dimension devra focaliser l'attention de l'entreprise pour essayer de se démarquer de la concurrence. Sa capacité managériale, sa qualité globale (organisationnelle, sociale, économique), seront des atouts majeurs pour innover ou renforcer son positionnement. Cette distinction intrinsèque sera alors « sa marque de fabrique ». Un exemple souvent cité est Coca-Cola avec sa recette de fabrication, qui reste un secret absolu. L'immense pouvoir de sa marque, bâti sur des générations, est également une source d'avantage concurrentiel.

Comme le montre le schéma ci-dessous, les 4 premières « forces » déterminent l'intensité concurrentielle (la 5ème force), à laquelle l'entreprise est soumise et qui conditionnera largement les niveaux de marges atteignables sur son marché.

A ces 5 « forces », certains auteurs ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics.



D'après M.E.PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982

IV - LE TRONC

Dans le second ouvrage « L'avantage concurrentiel », Michael Porter jette les bases de la pensée stratégique contemporaine avec :

- la description des 3 stratégies génériques :

- **La différenciation** : la stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou service à haute valeur ajoutée à une cible large, avec des volumes faibles mais de fortes marges.
- **La domination par les coûts :** la stratégie de domination par les coûts vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit à faible coût à une cible stratégique large, avec de faibles marges mais des volumes conséquents.
- **La focalisation** : la stratégie de focalisation suppose d'avoir au préalable obtenu un avantage concurrentiel soit par la différenciation soit par les coûts. Elle vise à obtenir un avantage déterminant en exploitant cet avantage au profit d'une cible stratégique restreinte.

- et l'enlisement qui résulterait d'une voie médiane :

- Sans volonté affichée d'aller vers l'une des trois stratégies, l'entreprise se retrouve sans véritable avantage concurrentiel sur le segment ou le secteur considéré : elle est dominée par les coûts et les entités ayant clairement élaborées leur stratégie. Et la qualité de ses produits ou prestations n'est pas à la hauteur de ceux ou celles des entités ayant choisies explicitement la différenciation.
- La rentabilité des investissements n'est pas à la hauteur. Il faut alors faire un choix : quitter le secteur ou obtenir un avantage concurrentiel. Plus la période de non-stratégie aura durée, plus il sera difficile et plus il coûtera cher à l'entreprise d'obtenir un réel avantage concurrentiel.

Il existe évidemment d'autres outils d'analyse stratégique : matrices BCG, D. Little, SWOT,... pour n'en citer que quelques-uns. Ces outils visent tous à structurer la réflexion pour identifier les facteurs-clés de succès des différents segments de l'offre d'une entreprise sur son ou ses marchés, en déduire la stratégie appropriée et ses implications sur l'évolution de l'offre, qui seront évidemment très différents en fonction de la stratégie retenue.

Ces approches, et notamment celles développées par Michael Porter, illustrent bien l'importance d'un raisonnement logique et rationnel dans l'élaboration d'une stratégie différenciante et créatrice de valeur.

Le chapitre suivant nous montrera toutefois que ces approches rationnelles, pour indispensables qu'elles soient, ne sont malgré tout pas suffisantes... s'il manque la petite étincelle de la créativité.

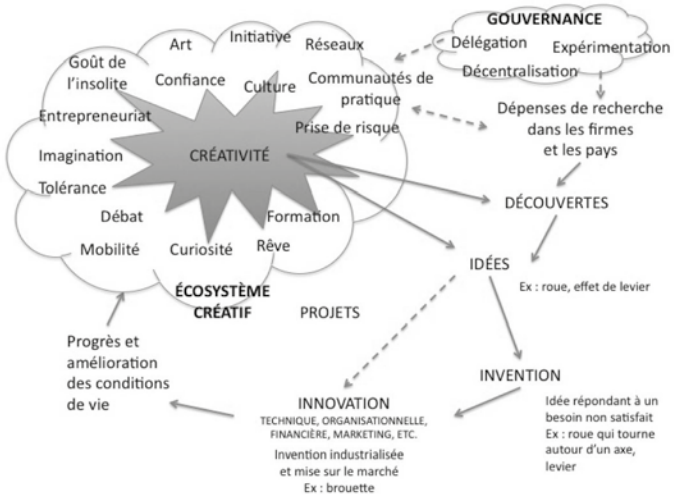
4.1.4 La créativité

Déjà Descartes, pourtant champion du raisonnement rationnel, avait reconnu l'importance fondamentale de l'imagination, en complément de l'intelligence, dans la recherche de la vérité, source de toute action créative : « Même si elle seule est capable de concevoir la vérité, [l'intelligence] doit s'aider de l'imagination, des sens et de la mémoire, afin de ne laisser sans emploi aucun de nos moyens ».

Plus tard, la science théorisera l'approche heuristique qui, partant d'expérimentations et s'appuyant sur les leviers de l'intuition et de la raison, donne à l'esprit une capacité de découverte extraordinaire. La connaissance rationnelle risquant d'enfermer la réalité dans des modèles déterministes, il est important de ne pas la laisser opérer seule dans le processus de prise de décision, si on veut qu'il débouche sur de réelles innovations.

En fait, tout l'art consiste à mélanger harmonieusement les approches rationnelles basées sur des méthodes d'aide à la réflexion telles que la « stratégie de compétences », « l'intelligence économique », « l'analyse stratégique », ou d'autres encore, avec une bonne dose de « créativité », qui jouera le rôle d'étincelle indispensable pour mettre l'offre sur une orbite vraiment innovante.

Le schéma ci-dessous illustre bien le rôle central de la créativité, qui doit non seulement être encouragée grâce à la formation d'un écosystème créatif, mais également être connectée au monde de la recherche, des idées et des découvertes et « last but not least » être pilotée par une gouvernance de l'offre, que l'entreprise se doit de mettre en place.



Conseil d'analyse Economique : Créativité et innovation dans les territoires. Rapport piloté par Michel Godet, avec la participation de Philippe Durance et Marc Mousli, la DATAR et l'Académie des Technologies, Mai 2010

IV - LE TRONC

Comme on le voit ici, l'entreprise doit agir sur un certain nombre de leviers de type « soft skills » pour créer cet écosystème propice à la créativité. Les « soft skills » sont des qualités humaines et relationnelles qui font la personnalité de chaque individu. Elles complètent les compétences académiques acquises, qui sont de nature plus technique et qu'on appelle communément « hard skills ». Au nombre des « soft skills » les plus appréciées dans le cadre d'une entreprise, on trouve notamment : le sens de l'efficacité, de la communication, du collectif, de l'initiative, mais aussi la flexibilité et l'initiative.

L'entreprise les encouragera grâce à un ensemble de plans d'actions dont la cohérence et la convergence créeront les conditions nécessaires à l'éclosion de la créativité. A titre d'exemple, nous citerons :

- un programme de ressources humaines orienté innovation, qui favorisera l'ouverture aux changements ;
- l'encouragement des talents et du leadership ;
- l'amélioration des compétences du personnel et de son management ;
- une approche participative sur toutes les phases des projets innovants ;
- la veille et la curiosité d'esprit pour détecter les ruptures dans l'environnement, qui pourront s'avérer être des opportunités pour l'entreprise ;
- les boîtes à idées (projets) dans les différentes équipes de l'entreprise ;
- un management « agile » et opportuniste permettant l'émergence d'innovations non planifiées ;
- un management acceptant la prise de risques à condition qu'ils soient calculés.

C'est donc principalement en jouant sur les leviers du recrutement et de la culture managériale, que l'entreprise pourra créer un terreau favorable à l'épanouissement d'une offre innovante et créatrice de valeur, qui est la condition sine qua non pour qu'elle acquière un avantage concurrentiel décisif et défendable susceptible de lui assurer un développement durable.

4.2 Conception des produits : la définition de l'offre.

A partir des idées d'évolutions souhaitables de l'offre ou de celles d'offres nouvelles cernées par le « marketing stratégique », justifiées par l'analyse stratégique et finalement révélées par des sources d'innovation et par la mise en œuvre des « macro-compétences » de l'entreprise, la fonction « conception » va donner corps aux idées pour définir des produits/services réalisables. La définition de l'offre consiste à concrétiser ce que le marketing a conceptualisé.

Quelque que soit l'étendue du processus de conception, la matérialisation de l'offre reste à faire. Le processus de définition va devoir sélectionner entre de nombreuses solutions, celle qui présente les meilleurs avantages au regard de plusieurs critères. On citera :

- la faisabilité qui s'analyse d'un point de vue technique, mais aussi logistique (accès aux fournitures) et économique;
- la compatibilité entre la définition et la stratégie d'un point de vue pratique. Cela concerne notamment les aspects ultérieurs de la commercialisation : la distribution et le service après-vente.

La définition de l'offre va progressivement se figer aux termes de choix qui portent sur des maquettes ou des prototypes. Une définition sera finalement validée et consistera en des plans, des nomenclatures, des spécifications techniques ou contractuelles, même lorsqu'il s'agit de services.
Ce processus de définition est de portée générale. Faute d'être capable de télépathie, l'homme à besoin de matérialiser d'une manière ou d'une autre toutes les offres, y compris celles dites « immatérielles » !
A ce stade, le produit est concrétisé et un prix de vente compatible avec les objectifs économiques de l'entreprise a pu être fixé. A noter que pour la définition d'une offre d'améliorations, le prix est souvent contraint par le marché.

4.3 Plan métier (Business model)

Le produit défini, il faut planifier sa « vie » dans le temps. Attachées à ce plan, il y a des étapes selon lesquelles des moyens financiers et des capacités techniques sont à prévoir, des recettes sont attendues, des délais sont à respecter.
Prosaïquement, il convient de mettre en évidence l'intérêt du projet pour l'entreprise en termes de rentabilité en analysant son impact escompté sur les différents postes de recettes et de charges.
En fonction des objectifs de rentabilité, différents scénarios de déploiement de l'offre ou de son industrialisation seront étudiés et chiffrés, ce qui induira souvent plusieurs itérations de ces étapes.
Le « business model » s'enrichit d'informations tout au long du processus de création de l'offre, notamment lors des choix de définition. Il orientera les choix d'industrialisation jusqu'à ceux de la commercialisation. Il est le support pour la prise de décision de lancement de la nouvelle offre. Il continue à vivre dans les phases ultérieures, qui permettront de l'affiner et de l'enrichir.
Le « business model » doit également évaluer les impacts du projet sur l'organisation, les compétences humaines et technologiques, ainsi que sur l'environnement. Cette étape est indispensable pour faire le lien avec la stratégie.

IV - LE TRONC

Le rôle premier du « business model » est de mettre en évidence les bénéfices à court, moyen et long termes pour les parties prenantes par rapport aux offres existantes. Il est important de bien mesurer tout au long du processus les investissements nécessaires et de les recadrer par rapport à la valeur de l'offre projetée : quelle offre ? Pour quand ? Pour quelle valeur ? Pour quels clients ? Sur quels marchés (perspectives, réglementations,...) ? De plus en plus, la proposition de valeur et l'analyse de sa composition prendront une dimension déterminante. Des outils mis en place dès l'origine de la création de l'offre doivent pouvoir suivre, contrôler la rentabilité et maîtriser les éventuels dérapages par des alertes aux responsables concernés, en conformité avec les outils de pilotage de l'entreprise...

Toutefois, la mise en évidence de la création de valeur par l'évolution envisagée de l'offre, pour indispensable qu'elle soit, n'est pas suffisante. En complément, le « business model » devra se poser la question des risques inhérents à l'offre avec des dimensions commerciales, financières, sociales,... Les risques doivent être identifiés et mis en perspective par rapport aux processus, au moins pour ceux que l'entreprise peut mesurer. L'apparition de certains risques peut en effet contrarier voire stopper l'élaboration d'une offre.

L'un des écueils à éviter dans la mise en place d'une nouvelle offre réside dans la rupture et la discontinuité qui entraînent le plus souvent des dérives et des pertes en ligne. Un exemple est le départ d'un collaborateur qui peut entraîner une perte de compétences et d'expertises qui peut s'avérer très pénalisante voire déterminante (décès de Steve Job).

4.4 Industrialisation

Le développement sera décidé sur la base du « business model » validé. Le développement ne sera toutefois lancé que sur la base d'un prototype suffisamment concret pour pouvoir en vérifier les coûts et les délais de production, ainsi que les risques de faire (ou de ne pas faire) le nouveau produit.

Il est nécessaire de considérer les composants qui vont supporter la nouvelle offre, usines, systèmes d'information, processus, organisation,... Plus l'offre s'inscrit dans une industrie lourde, plus il est nécessaire de considérer les infrastructures disponibles en interne ou en sous-traitance, voir celles à acquérir. Mais attention, ceci ne concerne pas uniquement l'industrie traditionnelle : l'industrie du logiciel est aussi une industrie lourde si on veut exister dans la durée. En ce sens, il faut bien corréler la notion de processus et de produit. La prise en considération des standards, des normes, ne doit pas éluder, sous une simplicité apparente, une mise en œuvre qui peut s'avérer complexe et engageante sur le long terme. Par exemple, dans l'aéronautique la durée de vie des aéronefs atteint souvent trente ans. La maintenance et le service résultant deviennent dominants dans la décision d'investir. Il est donc critique d'avoir une démarche d'industrialisation qui intègre le développement durable, orientée service, récupération, adaptation,...

IV - LE TRONC

A ce stade et lorsque cela est possible, certains préconisent une exposition précoce du produit au marché. Il s'agit de « mettre dans les mains » de quelques clients ou prospects choisis quelques exemplaires démonstratifs quoique réalisés à moindre coût afin qu'un avis en retour, externe à l'entreprise, vienne tempérer ou amender la vision d'un projet jusque là principalement porté par l'enthousiasme de concepteurs internes. Il peut en découler une réorientation du projet, un retournement au profit d'une définition alternative.

Généralement le développement s'engage par un arbitrage entre le « Make or Buy ». Traditionnellement cet arbitrage se faisait sur la considération que l'acquisition de moyens de production n'était justifiée que par les volumes à produire. En cas d'insuffisance, la production est confiée à d'autres. C'est la sous-traitance ou le travail à façon.

Aujourd'hui, l'arbitrage « Make or Buy » doit prendre en considération des critères plus nombreux :
- la multiplicité des technologies et de leurs alternatives : évolutions rapides, savoir-faire spécifiques, optimisation entre les coûts et les quantités,
- l'accroissement des coûts de la création et du renouvellement de l'offre : les entreprises se doivent d'orienter prioritairement leurs capacités d'investissement vers la création de l'offre au détriment des moyens de production, notamment ceux qui concernent la fabrication des pièces élémentaires. Mais se séparer de ses ateliers primaires pour en confier les productions à la sous-traitance pose des problèmes trop souvent sous-estimés concernant la planification, le respect des délais, la garantie décennale de maintenance,
- l'alourdissement des contraintes réglementaires : écologiques (peintures, traitements de surface), localisation (Séveso), ... et des investissements afférents,
- la volonté d'accès à certains savoir-faire, ou à l'inverse, la sensibilité de certains savoir-faire, qu'il faut, coute que coute, maîtriser en interne pour éviter leur dispersion, ...

Ainsi, la relation clients/fournisseurs – notamment celle de la sous-traitance et du travail à façon – s'inscrit dans un édifice solidaire, la « supply-chain » qui se construit sur un ensemble de règles et de pratiques communes établies dans la durée.
Cette « entreprise étendue» comprend les partenaires nécessaires à l'élaboration de l'offre. Celle-ci doit donc être vue dans les nouvelles frontières de l'entreprise, partenaires compris. La gestion des partenaires suppose une définition claire et précise des services attendus qui seront une aide sérieuse pour la définition de l'étendue des partenariats en distinguant bien partenaires et concurrents. En effet, un partenaire peut être pour certaines offres un partenaire et pour d'autres offres un concurrent sérieux. La relation partenariale bénéficie d'un support juridique de plus en plus important afin de bien cerner les engagements de chaque partie prenante, des limites et protections auxquels on ajoutera des accords de niveaux de services de type SLA (contrat de service).

IV - LE TRONC

La fonction « achat » intervient donc ici, à la fois selon des orientations stratégiques, choix des fournisseurs selon le niveau de collaboration recherché, leur proximité et leur réactivité, leur capacité à s'améliorer, et selon les objectifs tactiques, réduction du nombre des fournisseurs, audits et certifications, contrats de partenariat. Elle prépare les processus d'approvisionnement, de diffusion des prévisions et les règles de la collaboration (informations échangées, cycles de rencontres). Il n'est pas rare que la négociation « prix » se partage certes sur des volumes, mais aussi dans le temps selon des courbes d' « apprentissage ».

Cette collaboration portera principalement sur :

- l'ingénierie pour spécifier l'ensemble des composants confiés afin de les rendre plus facilement fabricables (ou sourçables);
- la production pour faire prendre en compte « en amont » certaines contraintes (voire opportunités de réemploi) afin d'optimiser les conditions de production (qualité, coûts, délais, ...);
- la logistique d'approvisionnement afin d'harmoniser et de fluidifier l'écoulement des flux « matières ».

Pour les composants et les produits dont l'entreprise se réserve la fabrication, la fonction « Méthodes » préparera l'industrialisation. L'industrialisation est un processus relativement méconnu de la création de l'Offre, notamment du grand-public.

Pour l'illustrer, on prendra l'exemple bien connu des « concept-cars ». On s'étonne de les voir attirer les foules dans les salons et curieusement ne jamais figurer ultérieurement dans les catalogues. Comme leur nom l'indique, le concept-car est le résultat d'un processus de conception de l'Offre, résultat qui semble particulièrement abouti puisqu'il est là, qu'il roule et démontre ses possibilités opérationnelles. Pourtant ce véhicule n'a pas atteint le stade de la définition et fortiori celui de l'industrialisation.

En général, le concept-car représente une offre totalement immature, il n'est pas viable, ni technologiquement, ni économiquement. Et quand même le serait-il, il n'est pas industrialisable. C'est la raison pour laquelle, quelque soit son succès, on ne le verra jamais dans un catalogue.

Au stade de la définition, l'offre a sa solution concrétisée. Reste à la réaliser en production, avec des objectifs de cadence, de délais, de stabilité dans les caractéristiques techniques et la garantie de la qualité.

IV - LE TRONC

L'industrialisation donne lieu à un contre-sens qui explique sans doute une partie de sa méconnaissance. On oppose volontiers un produit industriel à un produit artisanal, ce dernier étant un gage de qualité. Pourtant l'industrialisation d'un produit a pour objectif d'obtenir un niveau qualité que l'artisanat ne peut garantir. Cela n'est pas contradictoire avec le fait que le produit artisanal est généralement « meilleur » que le produit industriel.

La mortadelle est un produit qui illustre bien et de façon simple ce qu'est l'industrialisation. La définition de la mortadelle, c'est-à-dire ses constituants et leurs proportions, la finesse du hachage, le principe de sa cuisson sont parfaitement définis et connus. Pourtant un observateur attentif constatera que si tous les saucissons se présentent peu ou prou de manière analogue, il n'en est pas de même pour la mortadelle. Plus le distributeur épicier a des ambitions élevées dans la qualité des produits qu'il diffuse, plus la taille de sa mortadelle est impressionnante. Au point que les commerçants de Haute-Qualité dispose d'une machine spéciale dédiée exclusivement au tranchage de ces mortadelles étrangement volumineuses.

L'explication se trouve dans les contraintes d'industrialisation. La qualité d'une mortadelle dépend d'un cycle de cuisson très particulier d'autant plus facile (économiquement et techniquement) à réaliser que la dimension de la mortadelle est importante.

L'usage de la bassine en cuivre pour la cuisson de la confiture est un autre exemple d'«industrialisation», dans la mesure où elle facilite la régularité du résultat.

L'industrialisation consiste donc à définir les méthodes (d'où le nom de Service des Méthodes dévolu à ceux qui dans l'entreprise assurent l'Industrialisation) et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'Offre en nature, en prix, en volume, en délais, en régularité. La modification de l'un de ces critères peut conduire à une ré-industrialisation.

Pour ce faire, le processus de l'offre doit bénéficier de contrôles intelligents, outillés qui traquent les succès et difficultés au fur et à mesure de la création ou de la transformation. Les outils de gestion de projet, de gestion de processus, de la qualité apparaissent comme la clé de voûte de développements d'offres à la fois innovantes et hautement fiabilisées. L'association de méthodes et d'outils permet une certaine assurance, une fiabilité et une transparence dans la création de la valeur de la nouvelle offre.

Le processus d'industrialisation est sanctionné et validé à l'issue de l'épreuve des alpha-tests et des beta-tests sur la base de premières séries mises en production. Les alpha-tests consistent à vérifier que les différentes fonctions de l'Offre sont correctement assurées. Les beta-tests consistent à vérifier que l'Offre répond à l'usage qui peut en être fait. Ces tests mettent à l'épreuve le respect des spécifications techniques et leur robustesse en service régulier.

IV - LE TRONC

L'industrialisation implique encore la définition des moyens du service après-vente : disponibilité des pièces détachées, protocole de maintenance et d'entretien, etc.
L'Industrialisation va ainsi garantir la reproductibilité et la stabilité des processus de production, et donc la régularité des produits ce qui se manisfeste par l'abandon d'une « certification produit » au profit d'une « certification processus ».

4.5 Mise en production

Dans le cadre d'une nouvelle offre et après les alpha-tests qui ont vocation à tester le fonctionnement et la conformité des sous ensembles fonctionnels entrant dans la constitution du produit, l'entreprise procède à la fabrication de préséries. A ce stade, il s'agit d'une phase de « fabrication expérimentale » placée sous la responsabilité de la fonction « production », qui précède la production en régime normal d'exploitation, pour permettre de régler progressivement les différents paramètres de production et tendre vers un régime stabilisé permettant de livrer les clients. Les articles de la présérie sont généralement destinés à des clients « choisis » qui assurent les beta-tests. Ces tests permettent d'éprouver les produits en régime d'exploitation courante. Il n'est pas rare que de nombreux problèmes se fassent jour à ce stade. Une impasse sur ces tests peut s'avérer catastrophique. Il n'en reste pas moins que les beta-tests peuvent se révéler une exposition tardive de l'offre au marché.

La modélisation informatique de l'offre contribuera à la stabilisation de l'offre et peut faire l'objet d'une décomposition dans le but de réduire la complexité du système tout en maintenant des objectifs d'innovation à tous les niveaux dans la production, le déploiement, le support et la maintenance de l'offre, voire la récupération. Cela suppose de se doter d'outils qui dépassent la bureautique et la gestion documentaire afin de construire un référentiel de processus et de documents cohérents, opérants et évolutifs. La démarche EFQM outillée est un bon facteur clé de succès en assurant la traçabilité de bout en bout. Cette décomposition des tâches doit être simple et accessible pour être assimilable par ceux qui seront en charge de les instancier sur le plan opérationnel. Le pilote de l'offre doit pouvoir transmettre les éléments documentés au propriétaire du nouveau processus de production afin de lui permettre d'en assurer un bon pilotage.

4.6 Mise sur le marché

Cette phase va avoir besoin de la contribution des fonctions « marketing opérationnel », « commercial » et « logistique » pour faire en sorte que le lancement sur le marché du nouveau produit se passe dans les conditions prévues par le «business model». Toute la difficulté de cette phase réside dans la capacité d'anticiper une situation sur laquelle on n'a, a priori, que peu de vision historique. Il faut arriver au bon dosage entre la Publicité, les moyens logistiques et les capacités de production. Les 2 écueils sont dans ce cas : le succès d'un produit qui provoque une rupture ou à l'inverse, une production qui ne se vend pas. La flexibilité que procure le Lean Manufacturing est un atout considérable pour éviter ces écueils.

IV - LE TRONC

Les canaux de communication et de commercialisation doivent faire connaître l'offre. Ils sont la prolongation de l'entreprise et doivent faire partie de l'offre. Plus le produit est grand public plus leur impact risque d'être déterminant. Ces canaux sont parfois très différents selon les régions et les cultures. Une offre qui n'est pas connue ne connaîtra pas un succès. Il est nécessaire de faire savoir un savoir-faire avec les bons médias. Dans certaines offres, il est possible de s'assurer que le succès est garanti avant le début de la livraison. Par exemple, dans le cinéma, les avant-premières et les effets rumeurs qui en résultent permettent de pressentir la réussite ou non d'un film. La haute technologie et les produits de types médias ont connu des cas très clairs garantissant le succès avant même de délivrer l'offre. D'autres offres géniales sont restées dans l'ombre et le resteront définitivement.

La mise sur le marché suppose une bonne adéquation avec les attentes clients et donc une perception des remontées et des réactions par rapport à cette nouvelle offre. Les outils de type e-réputation, e-valeur, où le consommateur reprend consciemment ou non la main, sont essentiels pour assurer cette remontée d'information. De plus en plus, le consommateur réagit et souhaite ne plus être manipulé et lorsqu'il s'en aperçoit cela peut avoir des conséquences très négatives dont on ne se relève pas toujours si la prise en compte est trop tardive. On sait qu'il est difficile de construire une image il est beaucoup plus facile de la dégrader, d'où la nécessité de contrôler la qualité et les risques résultant d'une nouvelle offre, en s'appuyant sur le passé connu et les réactions remontées par toutes sortes de capteurs. L'observation remontant du terrain et des outils de type « process intelligence » et « mobilité » vont aider efficacement pour connaître les besoins exprimés ou latents de la cible. L'entreprise n'est plus passive mais active dans la mise sur le marché qu'elle considère comme un acteur de sa propre transformation. La détection des arrêts, ruptures et goulots d'étranglements sont parfois des sources d'informations précieuses et parfois inattendues sur la qualité de la relation avec le client.

4.7 Bilan

Il s'agit de mesurer le réalisé par rapport au « Business model» et d'en tirer l'enseignement pour les projets futurs. Le lancement d'un produit est, pour l'entreprise, l'aboutissement d'un projet. Au moment de la conception, une étude de faisabilité avait été faite, un « business model» avait été construit, prévoyant des objectifs en termes de quantité, de qualité, de coûts et de délais. Lorsque l'heure du bilan a sonné – et comme rien ne se passe jamais comme prévu – il convient de répondre à ces questions : Les objectifs sont-ils atteints ? Les moyens ont-ils été donnés ? Les délais ont-ils été tenus ? Cette analyse critique du réalisé et des problèmes rencontrés, résolus ou non, alimentera la capitalisation d'expériences de l'entreprise. Un échec pourra enrichir l'entreprise ! Mais cela suppose des relations hiérarchiques matures pour que les errements soient mis en lumière, et non « poussés sous le tapis » et vite oubliés.

4.8 Les bonnes pratiques de mise en œuvre du processus de création de l'offre

Le processus de création de l'offre s'intègre dans les processus de pilotage au sens où il contribue au pilotage de l'organisation. Il passe par les mêmes phases de définition que tous les processus sous le contrôle de la gouvernance des processus lorsque celle-ci est mise en place.

L'entreprise est un système cohérent et intégré. Les processus sont le support de la dynamique de l'Entreprise. Cette cohérence permet d'identifier les interrelations qui peuvent selon les types d'offres influer sur les processus de création. La création d'une offre ne peut se développer sans l'apport et le soutien de processus existants et cette création pour être efficace et efficiente, se structure selon une démarche processus d'enchainement de tâches clairement identifiées, mesurées, pilotées. Par exemple, la modification d'une offre se fait dans un cadre précis engageant les différents responsables à apporter leur accord, leurs suggestions ou leur veto dans un délai encadré qui peut être mesuré et piloté.

La création d'une offre d'amélioration ou de rupture s'appuie sur les compétences internes (parfois plus de 50%), sur les brevets et les produits déjà en place (parfois plus de 80% par exemple pour Valeo-Ceisar). Le reste provient d'innovations externes qui s'intègrent dans le processus qui constitue l'offre. Une entreprise n'est jamais orpheline et doit considérer son environnement afin de confronter la nouvelle offre potentielle aux évolutions et ruptures que connaît le marché sur lequel elle doit se développer.

Le processus de création de l'offre pourra différer selon qu'il initie une nouvelle offre quasi ex nihilo ou qu'il s'avère être une transformation d'une offre existante. Mais, dans tous les cas, il devra mettre l'accent sur une grande agilité et des prises de décisions correctives rapides selon les besoins et les attentes des clients quitte à court-circuiter les process.
La transformation peut s'analyser et se mesurer selon des axes divers dans certains cas assez classiques comme le temps, le coût, la qualité, qui traverse chaque constituant de l'offre. Certains secteurs par exemple les télécoms, mais aussi la finance peuvent avoir des cycles extrêmement courts, d'autres dans l'industrie ont des délais incompressibles qu'il est important de bien connaître et de maitriser.

La connaissance, l'étude et l'analyse des compétences-clés disponibles va favoriser la création en continu ou du moins régulière de nouvelles offres. Les outils aujourd'hui disponibles permettent de mettre en œuvre des analyses exploitant le passé pour en tirer des idées de changement, observant le présent afin de faire en sorte que l'offre soit toujours en phase avec le client. Ces outils sont également capables de se projeter dans le futur en s'appuyant sur des données tangibles et le plus souvent chiffrables afin de préparer la transformation nécessaire à la mise en œuvre de la nouvelle offre.

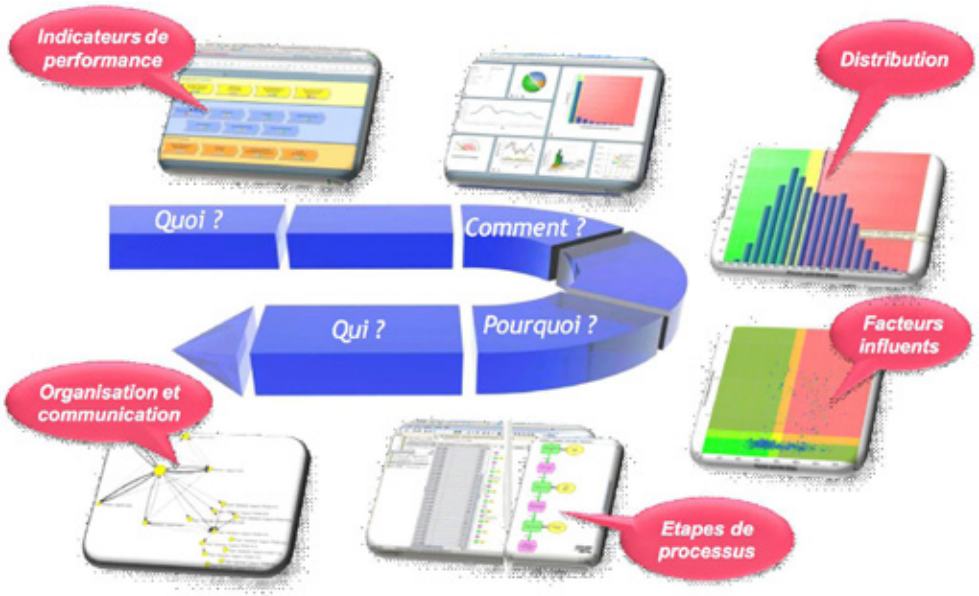
IV - LE TRONC

Certaines grandes innovations qui proviennent de l'idée géniale de tel ou tel, doivent néanmoins prendre corps au travers de processus d'autant plus structurés que l'offre est complexe. Même dans l'artisanat il y a des processus.

L'offre doit garantir une bonne intégration de l'ensemble des processus de la conception, de la définition, pour en fixer les concepts en passant par l'industrialisation et la production pour aboutir à la commercialisation. Rien ne doit être laissé pour compte au risque de remettre en cause l'offre elle-même.

Plus les processus sont intégrés plus l'agilité est possible car la mesure des impacts est anticipée et l'offre se trouve être une transformation régulièrement gérée en fonction de variables endogènes ou exogènes en évitant les ruptures brutales dont les effets sont toujours moins prévisibles. Certes les ruptures existent, mais elles sont rarement totales, elles reprennent souvent des acquis qui permettent de limiter les effets de seuil insurmontables.

Le processus de création de l'offre doit donc être à la fois structuré et agile. Il doit permettre la capitalisation du savoir et sa réutilisation. Comme l'illustre le schéma ci-dessous, le processus de création de l'offre et de capitalisation du savoir doit être sous contrôle avec des activités et des composants clairement identifiés, pour que la gouvernance d'entreprise puisse les maîtriser et intervenir au mieux pour assurer le succès de son pilotage.



Exemple de processus de » Process Intelligence » mise sous contrôle par ARIS Process Performance Manager qui peut supporter très avantageusement des processus de transformation et d'adaptation de l'offre

IV - LE TRONC

La gouvernance d'entreprise suit régulièrement les composants critiques, vérifie l'accessibilité de leur contrôle afin de garantir la pérennité d'une offre structurée et agile. Chaque jalon doit permettre de mesurer les résultats attendus à ce stade, vérifier l'alignement avec la stratégie de l'entreprise et obliger à se prononcer sur le GO/NOGO. Un arrêt ou une réorientation au bon moment permet de réduire les impacts négatifs d'un laisser faire et génère éventuellement des idées pour de nouvelles offres.

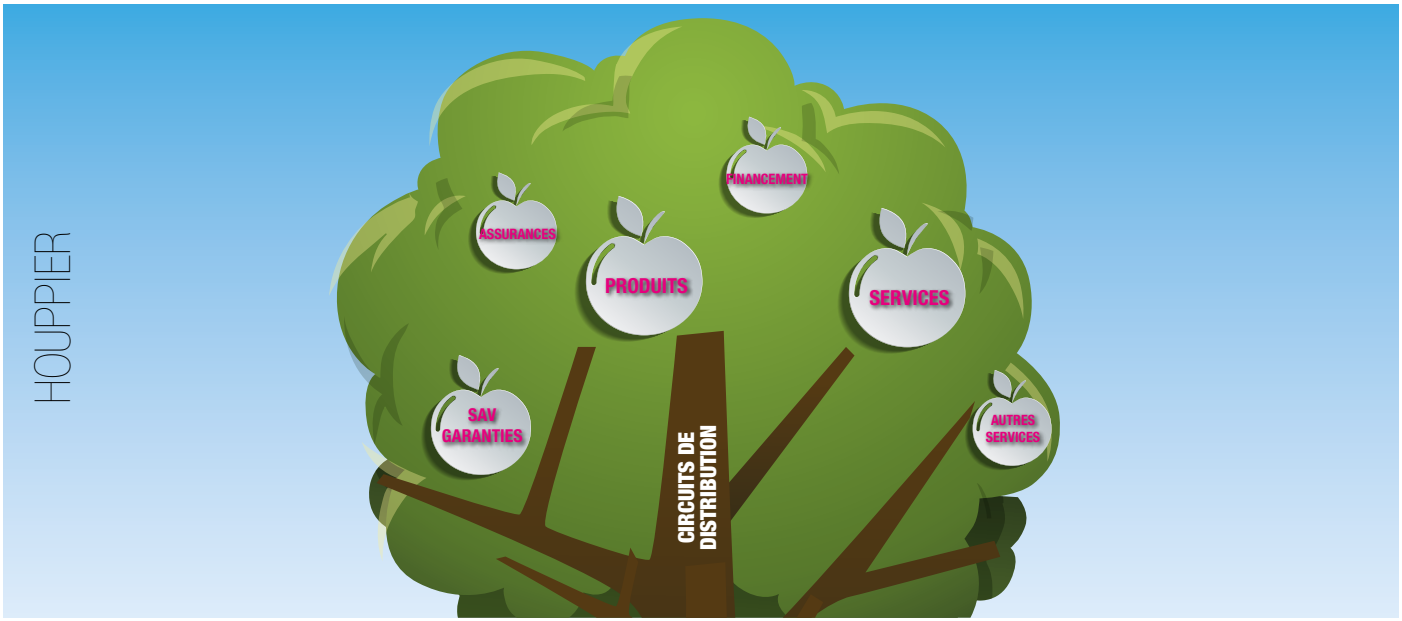
4.9 La prise en compte du numérique : un incontournable dans la création et la transformation de l'offre

Le numérique se développe de plus en plus avec des technologies comme le cloud, les tablettes, le Big-Fast Data, les réseaux sociaux, le développement des mobiles. Leur développement est de plus en plus rapide, de plus en plus intégré, selon des technologies de moins en moins onéreuses mais qui nécessitent des infrastructures et des sécurités de plus en plus élaborées. Ces innovations s'imposent de plus en plus dans le développement d'une offre avec des solutions de conception et de documentation de type CAO, SGDT, qui permettent dans une approche collaborative de concevoir, documenter, d'accéder à des données de plus en plus nombreuses, diverses et virtuelles.

La maîtrise de ces technologies est essentielle pour proposer des offres en phase avec les attentes clients au bon moment, au bon endroit et au moindre coût. La mondialisation qui efface les distances et les frontières des marchés, impose de considérer le numérique en n'oubliant jamais le caractère singulier, tangible et concret d'une offre. Le numérique renforce la nécessité de l'agilité afin de répondre aux attentes du client, en maintenant une écoute toujours en éveil sur l'environnement de l'offre. Les cycles de vie ont tendance à se raccourcir. Une offre statique et stable est de plus en plus rapidement en danger. Même des produits dont l'enveloppe semble stable connaissent des évolutions transformant notamment la maintenance et les services associés. Le numérique permet à des centres de recherche, à des unités de production, à la logistique, aux circuits de distribution et aux centres financiers, de travailler à la fois en synergie, en cohérence mais aussi en toute indépendance tout en s'assurant d'être à l'écoute permanente du marché.
Le numérique permet aussi d'accélérer le processus de création de l'offre et de mise sur le marché. Par exemple, la fabrication de produits au travers d'imprimantes 3D ou la conception par ordinateur de produits de haute couture en présence du client grâce aux logiciels de Dassault Systems, avant même de lancer la production permettent de définir une offre presque en direct.

Les nouvelles technologies tout en ne bouleversant pas les fondamentaux qu'il faut continuer à maîtriser vont permettre des itérations qui modifient le déroulement du processus global avec des délais raccourcis, des réactivités plus grandes, des interférences, une meilleure adéquation aux besoins et une participation d'un plus grand nombre d'acteurs. Les jeunes générations intègrent rapidement cette révolution numérique, une chance pour eux de contribuer directement au processus de l'offre. Les exemples sont désormais nombreux de jeunes déjà dirigeants pilotant de belles affaires au niveau mondial. Bill Gates fondateur de Microsoft en fut déjà un illustre exemple ! Et ce n'est pas fini.

V - BRANCHES/HOUPPIER



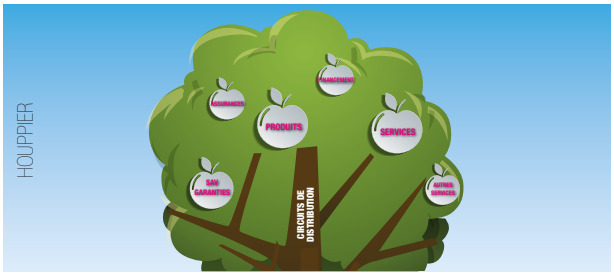
Les branches ou houppier, pour poursuivre la comparaison avec l'arbre, constituent les moyens de présenter, de promouvoir et de distribuer aux clients l'offre nouvelle qui vient d'être produite par le processus de création de l'offre.
Les cinq composants évoqués ci-dessous essentiels doivent être adressés.

5.1 Présenter la solution

Le produit créé est essentiel et doit rester le centre de l'offre. Pour autant, des services peuvent être associés pour compléter le produit et offrir une solution plus complète voire encore plus innovante. L'utilisation de techniques nouvelles pour faire des couples produits/ services de plus en plus attrayants et innovants. Par exemple, Amazon qui vend des produits très diversifiés au delà des livres d'origine et qui offre des services associés de catalogue, de logistique très élaborée, de gestion de la relation client, de réseau social, d'évaluation des produits, de paiement etc. Des technologies de pointe comme la géolocalisation ou les puces RFID viennent compléter avantageusement de nombreux produits mais attention, le produit doit rester la base incontournable de l'offre.

Des services viennent aussi compléter un produit pour tendre vers une notion d'usage continu du produit plutôt que d'achat ponctuel. Il s'agit de services tels que le financement, l'assurance, le service après-vente, l'échange standard, les garanties prolongées, etc.

5.2 Marketing opérationnel



Le marketing opérationnel vient en support à la présentation de la solution et permet de centrer sur les attentes du marché : valeurs, fonctionnalités nouvelles, caractéristiques techniques, esthétiques et sociétales, perceptions des consommateurs et positionnement par rapport aux annonces des concurrents. Attention, le marketing opérationnel va au delà de la communication qui n'apporte pas toujours de la valeur au client.

5.3 Réseaux de distribution

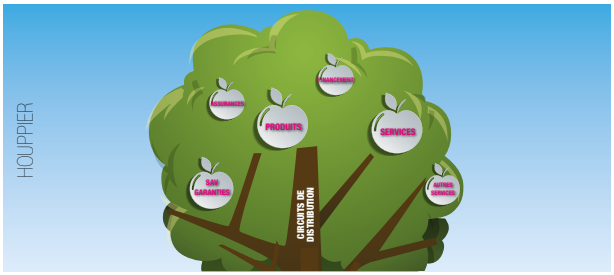
Selon les produits et les secteurs, il existe de nombreux réseaux possibles. Les cas sont très différents selon les produits et services de l'entreprise. L'alimentaire dépend de la GMS, c'est suffisamment décrié pour être visible. La machine outil passe par la commercialisation directe ou des grossistes spécialisés. La voiture nécessite un réseau de concessionnaires. Donc des réseaux de distribution très divers, un rôle, un pouvoir et une influence plus ou moins déterminants sur l'offre.

Tous ces réseaux sont aussi en évolution permanente pour s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs, aux nouveaux réseaux de distribution via internet et aux nouveaux comportements des consommateurs.

Les réseaux, aujourd'hui associés à Internet, comportent les points de vente en direct, en franchise ou en commerçants indépendants, la grande distribution mais aussi tous les distributeurs, grossistes, OEM, réseaux, Internet (Amazon, PriceMinister, ...). A noter le développement de showrooms qui viennent compléter la vente par Internet et qui véhiculent l'image de marque. On peut noter les cas de NESPRESSO ou d'APPLE mais aussi à contrario celui de VIRGIN.

A noter aussi le développement des réseaux de distribution "low cost" et des sites comparateurs.

Il est vital de sélectionnner le ou les réseaux de distribution sur lesquels les moyens commerciaux adaptés vont être déployés. Là encore, la présentation de la solution peut être différente selon le réseau de distribution afin de justifier d'éléments différenciants.



5.4 Gestion du cycle de vie d'un produit

Les offres permanentes auxquelles il ne faut surtout pas toucher sont très rares (la Giraffe SOPHIE, l'Entrecôte porte Maillot, ...). D'une manière générale, une solution mise sur le marché a un cycle de vie (lancement, nouvelles versions, nouvelles gammes, retrait, ..) qui doit être anticipé afin de définir les nouveaux attraits, les composants à modifier, les transformations à effectuer, les compléments à intégrer. Chaque année un nouvel IPHONE est attendu qui fait l'objet de supputations des journalistes de nombreux mois avant sa sortie.

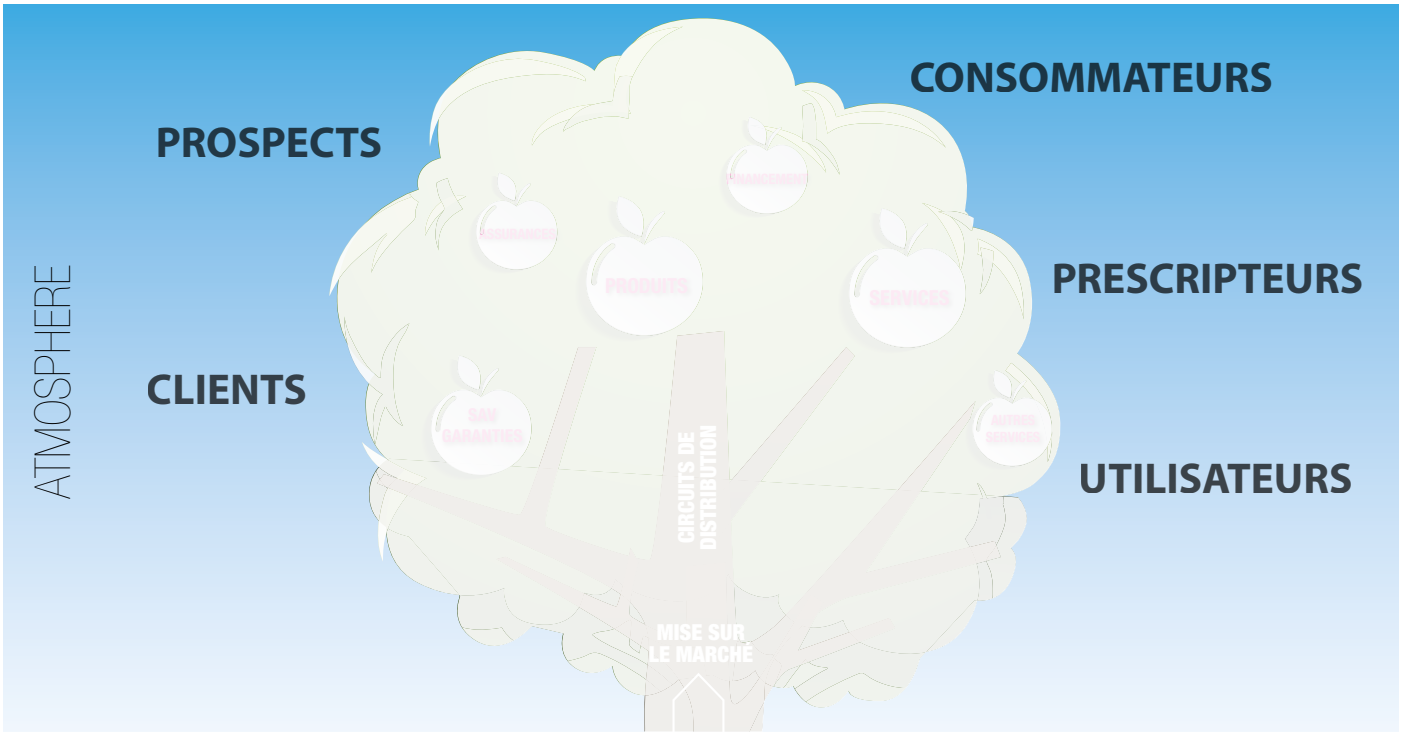
Il s'agit réellement d'un cycle continu d'évolution de l'offre afin d'anticiper les attentes des consommateurs, de prendre en compte les dernières technologies et de devancer les concurrents tout en gardant des atouts pour les prochaines versions.

5.5 Retour d'information du marché

Il s'agit d'un composant essentiel mais pas souvent appliqué ni utilisé au mieux. Toutes les "branches" vont vers les consommateurs directement ou via les intermédiaires. Le principe est d'utiliser ces circuits de distribution à l'envers pour faire remonter l'information du marché. Les commerciaux, tout d'abord par leur pratique du terrain ont une bonne perception, il peut y avoir aussi des enquêtes de satisfaction, l'analyse et le suivi des réclamations, l'analyse de la fidélité, le suivi de panels, les dossiers de presse et de plus en plus, les blogs de consommateurs, etc.

Toutes ces analyses sont essentielles pour connaître les réactions du marché et entrevoir les tendances. Elles sont essentielles aussi pour être réactifs à des crises éventuelles, les réactions de consommateurs étant de plus en plus rapides et de plus en plus nombreuses et groupées sur le WEB.

VI - ATMOSPHÈRE



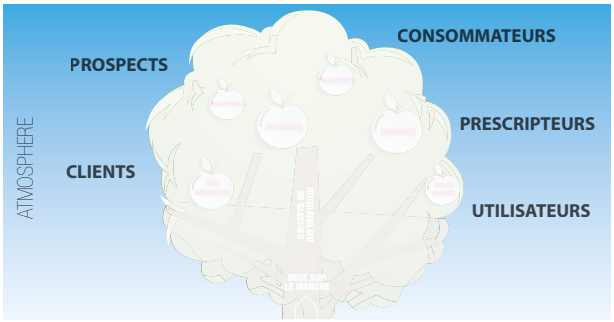
6.1 Un écosystème

L'atmosphère représente ici le lieu où s'expriment des attentes susceptibles de valoriser des produits, biens et services. Cet ensemble d'attentes s'organise logiquement selon des préséances – le marché des produits finis procède de celui des machines qui permettent sa fabrication – et spatialement en différents marchés géographiques selon les orientations sociales et culturelles.

En tout lieu, il existe nécessairement une osmose ou un écosystème entre ce que représentent l'humus, nourriture de l'arbre, et l'atmosphère, le lieu de consommation de ses fruits.

Un exemple simple illustrera le propos. Il ne fait aucun doute qu'en Islande, on trouve un humus riche en savoir-faire concernant la pêche, mais c'est aussi le cas en Polynésie. Pourtant les humus y sont très différents. Les savoir-faire diffèrent du fait des ressources, des techniques, des contraintes climatiques.

VI - ATMOSPHÈRE



Tout naturellement, on retrouve dans les atmosphères de ces lieux une appétence pour le poisson. Mais là aussi, elles s'expriment différemment : les habitudes culinaires de la consommation locale ou le commerce plus élargi de la ressource halieutique, caractérisent des atmosphères différentes.

Dans cette symbolique, il est intéressant de constater que cette osmose entre humus et atmosphère est en partie alimentée par l'existence des arbres, à savoir les entreprises.

Ce couplage entre humus et atmosphère a longtemps agité les spéculations des économistes. Faut-il produire là où l'humus fournit des avantages compétitifs permettant d'atteindre un marché mondial ? Ou, au contraire, faut-il produire au plus près des attentes afin de répondre au mieux à leurs spécificités, gage d'une valorisation optimale des produits ?

Et encore, une région pourrait-elle ne spécialiser son offre que dans les services ? Que dans les équipements industriels ou le « B to B » ? Que dans les biens de consommation ou le « B to C » ? Que dans les études et la recherche en ignorant la production ? Plusieurs exemples semblent montrer que de tels déséquilibres sont préjudiciables sur le long terme.

En tout lieu, il existe donc un équilibre bénéfique à trouver dans la variété des offres qui s'y produisent. De cet équilibre dépend l'étendue des attentes solvables et l'enrichissement réciproque de l'humus.

6.2 Des acteurs variés

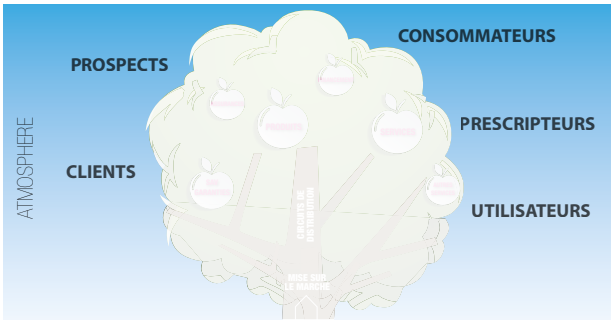
Les attentes sont portées par les consommateurs potentiels ou accomplis. Ils sont les principaux acteurs de l'atmosphère. Mais ils ne sont pas les seuls auxquels il convient de « vendre » les produits. Sur un marché mature et donc devenu riche et complexe, turbulent peut-être, d'autres acteurs doivent intervenir qu'il convient de convaincre. Ils assurent une intermédiation entre offre et consommation, ce sont des prescripteurs, des conseillers ou des courtiers. Ce sont encore des associations de consommateurs, des panelistes de produits.

6.3 Des courants d'opinions

L'atmosphère est régulièrement parcourue par des courants d'opinions qui vont révéler tour à tour l'aura de certaines offres. Ces auras tantôt positives (made in France, produits du terroir, bio, produits solidaires, etc.), tantôt négatives (boycotts, embargos, etc.) apparaissent au gré d'évènements sociopolitiques locaux, de révélations économiques, de prises de position géopolitiques. Ces auras seront éphémères ou durables.

VI - ATMOSPHÈRE

Internet et les médias électroniques, à la fois cages de résonnance et vecteurs de diffusion, ont permis la montée en puissance de cette perception brutalement accrue de telle ou telle offre. Une expression est née : « faire le buzz ».



L'entreprise ne peut lutter contre ce phénomène dont les causes lui échappent. Elle doit donc l'amadouer en se préparant à le cogérer avec sa clientèle et ses affidés. Dans cette gestion, l'entreprise va se trouver exposée au-delà de la seule vitrine commerciale qu'elle s'est construite.

Sur les réseaux sociaux, on la convoquera à des discours de transparence, à des promesses de réparation, à des exigences de mémoire, à des rappels à l'ordre, mais aussi aux exhortations de faire mieux encore.

VII - BUSINESS CASES

Vous trouverez dans les pages qui suivent, cinq analyses de cas :

- ZARA
- Software AG
- Canal+
- Boulangerie PAUL
- Radial

7.1 ZARA : une approche « fast fashion »

Lien avec le Guide : l'exemple suivant met en avant la réussite du Groupe Textile Inditex à travers sa principale marque Zara. Le cas présente les compétences clés de l'écoute client et de l'internalisation des stocks dans le secteur de la mode textile. Cette expertise (compétence) a permis à Zara puis, au Groupe Inditex de faire le choix d'un business modèle basé sur la flexibilité, une stratégie qui rompt avec les habitudes dans le secteur du textile mais qui a construit la réussite du Groupe.

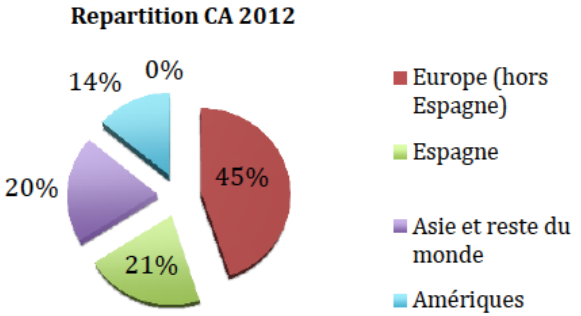
Centre commercial Zara à Taipei, Taiwan
Source : Présentation Groupe Inditex, 3e T 2013, p.38

- **Activité**

Zara est l'une des marques du Groupe Inditex (Industrias de Diseño Textil), leader mondial du textile qui produit et distribue ses articles sous 8 marques indépendantes. Zara est spécialisé dans la conception, la fabrication, la distribution et la vente de vêtements de mode. Ses principaux concurrents sont : H&M, Gap, Benetton.

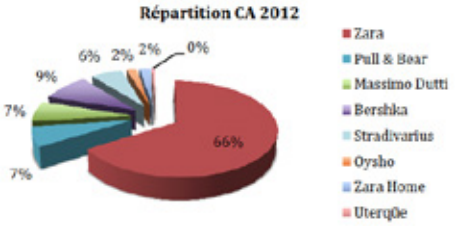
VII - BUSINESS CASES

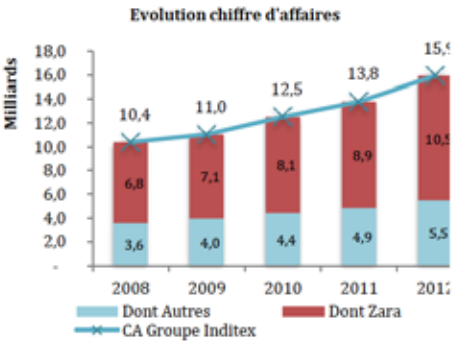
- **Zara, une marque internationale**

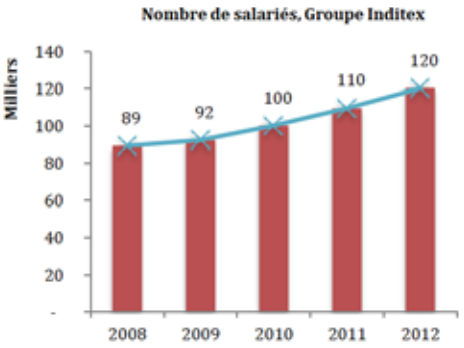


- 5 continents
- un Groupe de 8 marques indépendantes : Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Uterque
- 2/3 des ventes réalisées en Europe (2012)
- 2/3 des ventes du Groupe
- 1% de croissance moyenne du chiffre d'affaires sur la période 2009-2012
- +17% de croissance du chiffre d'affaires en 2012

Quelques éléments opérationnels





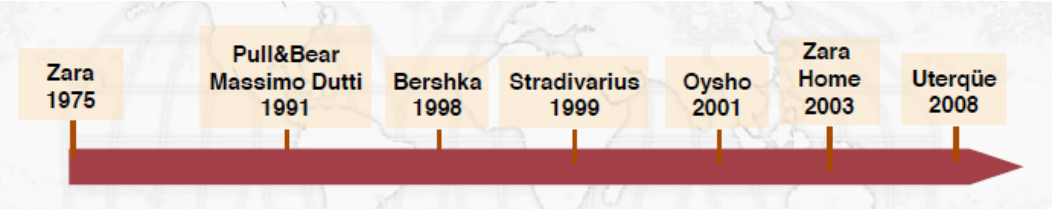


Les éléments opérationnels de Zara contrastent avec le contexte de crise et prouvent la résilience du business modèle du Groupe Inditex.

• **Nombre de magasins :**
à fin octobre 2013, Zara comptait 1 808 magasins, soit près de 30% des 6 249 magasins dont dispose le Groupe au niveau mondial. A noter que le Groupe Inditex est présent sur 86 marchés.

• **L'histoire de Amancio Ortega Gaona fondateur de Zara…**
Le premier magasin Zara a été ouvert en 1975 à la Corogne par Amancio Ortega Gaona. Fils de cheminot, il quitte l'école à l'âge de 13 ans. Ce dernier débute sa carrière comme coursier puis vendeur ambulant pour un magasin de textile (en Corogne). Au sein de cette entreprise, il apprend et comprend le processus de fabrication des vêtements et surtout la façon d'optimiser la chaîne de production et de maîtriser les coûts de production qui l'accompagnent. Il créa alors en 1963 à l'âge de 27 ans Confecciones Goa, une entreprise de fabrication de robes de chambre.

• **Le lancement de la marque Zara**
(…) Par la suite, l'envie de Ortega d'intégrer la distribution à la conception et la production l'amène à créer la marque Zara dont le premier magasin sera ouvert en Corogne (en Galice) en 1975. Le schéma ci-dessous présente les dates de création des autres marques du Groupe.



[1]*Source : Présentation Groupe Inditex, p.13 (Company profile)*

Dès sa création, Zara se positionne comme un vendeur de vêtements de mode de qualité moyenne et surtout à prix abordable. A la fin des années 1970, l'on comptait une demi-douzaine de magasins Zara en Galice. Ortega qui avait compris l'importance de l'interprétation des chiffres, acheta son premier ordinateur en 1976. Et déjà à cette époque (4 usines de production et 2 magasins de ventes), il se rendit compte que l'analyse des données statistiques produites par les ordinateurs étaient divergentes des remontées d'informations depuis les magasins qui faisaient l'état des attentes réelles des clients. Il venait alors de comprendre que seule la mise en place d'un système d'information basé sur l'écoute des attentes du client permettrait de construire un avantage concurrentiel. Il entra en contact avec Jose Maria Castellano, un Docteur en Gestion et expérimenté dans les technologies de l'information, la vente et la finance qui deviendra en 1985, le vice président de Inditex (holding créée en 1985). En 1985, Inditex entre à la bourse de Madrid. A la fin des années 1980, Zara a achevé sa conquête du territoire espagnol puisque la marque est installée dans toutes les villes de plus de 100 000 habitants. C'est à ce moment que Ortega eu l'idée de s'exporter à l'étranger en investissant dans la construction d'usines de textile, dans la logistique et les technologies de l'information et de la communication. Au début des années 1990, Inditex intensifie sa stratégie d'internationalisation en opérant aussi des acquisitions en plus de ses investissements de croissance.

[1]*http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/presentations*

VII - BUSINESS CASES

• Organisation de l'industrie Zara : un business flexible centré sur le client :
À fin octobre 2013, Zara comptait 1 808 magasins, soit près de 30% des 6 249 magasins dont dispose le Groupe au niveau mondial. A noter que le Groupe Inditex est présent sur 86 marchés.

Le modèle de Zara est basé sur une écoute attentive des attentes du client. C'est ainsi que les gestionnaires de magasins aux quatre coins du monde envoient des comptes rendus quotidiens aux bureaux d'études centralisés en Espagne. A partir de ces informations et en tenant compte des tendances observées chez les concurrents et chez les grands stylistes, les ingénieurs des bureaux d'études définissent de nouveaux modèles destinés à être testés. Chaque ligne de produits (homme, femme, enfant) chez Zara, dispose d'une équipe dédiée (de dessinateurs et de développeurs de produits). Fin 2001, Zara disposait d'une équipe de plus de 200 stylistes âgés d'une trentaine d'années en moyenne. Ces équipes travaillent simultanément et rigoureusement sur des modèles pour la saison en cours et celle à venir en tenant compte des tendances observées. En moyenne les équipes proposent une douzaine de modèles par jour mais ce n'est qu'environ le tiers qui sera retenu pour le lancement des produits tests. Ces modèles tests sont produits dans des usines dédiées. Dans les deux semaines qui suivent le lancement de la production, les articles tests sont proposés dans des magasins déterminés de la marque à travers le monde en vu d'apprécier leur attractivité auprès de la clientèle.

Le planning de la production en 15 jours est le suivant :

- J-15, création du modèle en s'inspirant des vêtements de luxe et des attentes des clients,
- J-13, coupe informatisée dans une usine du groupe,
- J-5, confection des articles et finition dans les usines du Groupe,
- J-3, expédition depuis l'une des plates formes logistiques située en Espagne (par camion ou par avion),
- J-J, mise en vente en rayon quelque soit la boutique de destination dans le monde.

Si les articles tests se vendent bien, la production à grande échelle est automatiquement enclenchée (avec limitation des exemplaires à une certaine quantité) et selon le processus décrit précédemment. Dans le cas contraire, si les articles ne se vendent pas, les rayons sont rapidement débarrassés et la perte reste limitée puisqu'il s'agissait de produits tests qui ont été produits à petite échelle. Cette approche permet à Zara de limiter les échecs de lancements à 1% comparativement à une moyenne de 10% dans le secteur.

La réactivité de Zara lui permet de proposer non seulement une offre différenciée par rapport à la concurrence mais de le faire dans des délais très courts. En effet, Zara met en général 4 à 5 semaines pour épuiser ses stocks de ventes quand il s'agit de nouveaux articles (complètement dessinés) et 2 semaines quand il s'agit d'articles existants qui ont simplement fait l'objet de modifications pour mieux capter les attentes du client. Il s'agit d'une véritable révolution quand on sait que dans l'industrie textile classique, l'on passe jusqu'à 6 mois pour la conception des articles et en moyenne 3 mois pour la phase de production.

VII - BUSINESS CASES

La réussite de Zara repose sur le système de veille informationnelle mise en place auprès des gestionnaires de magasins. Cette information privilégiée basée sur l'écoute et l'observation remonte aux bureaux d'études et est à l'origine du déclenchement (ou de l'évolution) de l'offre. Ensuite, par l'observation des méthodes de production de chez Toyota, Zara (et plus largement le Groupe Inditex) a su implémenter la méthode de production dite « juste à temps ». Ainsi, via le processus de veille on capte l'envie du client et en amont la réactivité du bureau d'études et des équipes de production permet de réaliser des gains considérables de temps pour la confection des nouveaux produits.

Par ailleurs, Zara a réalisé depuis le début des années 1990 (début de son internationalisation) d'énormes investissements en matière de logistique et de télécommunication pour maîtriser son système de production en « juste à temps ». En 2001, Zara détenait un entrepôt de plus de 130 000 mètres carrés près de son siège à Arteixo en Corogne. Et depuis, le Groupe n'a pas cessé d'agrandir ses entrepôts pour augmenter ses capacités de stockage d'articles en transit. Cette organisation logistique interne permet de répondre à n'importe quelle demande de livraison de produit finis sur les 5 continents et 86 marchés (où la marque est présente à fin octobre 2013).

[1]*Source: Présentation Groupe Inditex, p.8 (Company profile)*

Le rythme est de 2 à 6 livraisons par semaine aux points de ventes avec des délais de livraison de 24 à 36 heures en Europe et de moins de 48 heures pour le reste du monde.

[1]*http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/presentations*

C'est donc un ensemble d'éléments qui permettent à Zara de construire sa différenciation par rapport à ses concurrents. Les éléments de ce succès sont d'abord liés à l'organisation interne du Groupe et aux choix stratégiques et de gestion opérés qui font la rupture avec les habitudes dans le domaine du textile. Il s'agit notamment du choix de ne pas externaliser sa fonction distribution contrairement à ses concurrents qui la considère comme une fonction support qui peut générer énormément de coûts compte tenu d'éventuels invendus. Pour répondre à cet argument, Zara considère que si le produit proposé répond aux attentes du client, il n'y a pas de raisons que l'on enregistre des méventes. C'est la raison pour laquelle il faut capter les préférences du client ; d'où le processus de veille informationnelle via un système d'information bien ancré dans les habitudes des managers des magasins de la marque. Aussi, en pariant sur le fait que la mode et les préférences des clients sont volatiles, Zara mise sur le renouvellement rapide de ses produits (option pour une stratégie de communication directe) et sur l'économie d'un budget de publicité offensif, considérant qu'il ne sert à rien de faire de la publicité massive pour un article qui n'est pas destiné à durer en rayon. Cet argument lui permet d'ailleurs d'accentuer sa différenciation et de susciter l'attraction de la clientèle.

Pour maîtriser tout ce processus de l'amont à l'aval et proposer des produits d'un certain niveau de qualité et à prix abordable (l'idée de Amancio Ortega en créant Zara en 1975), on comprend bien qu'il faut miser sur l'internalisation et faire la chasse aux coûts en interne et non opter pour une stratégie d'internationalisation ou de délocalisation massive comme la plupart des concurrents de Zara qui y sacrifie dès lors la qualité et cumulent des retards dans le renouvellement des lignes. En 2001, plus de 11 000 items différents ont été produits par Zara comparativement à ses concurrents clés (The Gap, H&M, Benetton) qui en réalisaient entre 2 000 et 4 000.

- **Leçons à retenir du cas Zara : la flexibilité du business modèle**

Source : Rapport annuel 2012 Groupe Inditex, p. 42-43

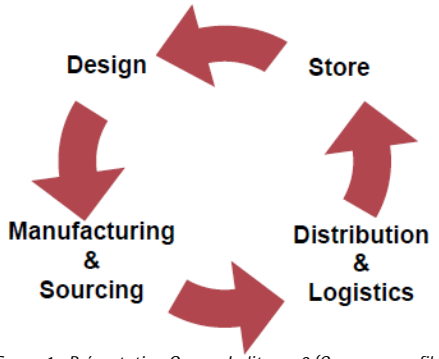
VII - BUSINESS CASES

Ortega s'est largement inspiré des principes de gestion de chez Toyota qui était à l'origine une entreprise de textile et qui a su par la suite appliquer des nouvelles techniques de production et s'imposer aujourd'hui dans le secteur automobile (Mise en avant du TSS[1]).

Comme l'application du TSS (chez Toyota), chez Zara, l'approche consiste à partir des attentes du client et à élaborer l'offre de sorte à le satisfaire. Traditionnellement dans l'entreprise, les problèmes de rupture de stock en rayon (qui font perdre du chiffre d'affaires) sont liés à une organisation/optimisation interne qui devrait permettre d'éviter ce type de situations. Pourtant une surproduction par rapport à la demande entraine un sur-approvisionnement des magasins et génère des invendus qu'il faudra solder (voir vendre à perte en fonction de la demande et du marché de destination).

Dans une telle situation, l'optimisation du chiffre d'affaires couplée à une politique de maîtrise des coûts passe par une gestion en flux tendu. Mais le risque d'une telle gestion des stocks/production serait de perdre du chiffre d'affaire là où l'entreprise aurait pu en réaliser davantage pour la simple raison que les prévisions (basées uniquement sur les outils statistiques et les données historiques) soient faussées par une demande inattendue (surtout dans la mode). Une telle approche, dans le secteur de la mode où les attentes (goûts) du consommateur se renouvellent sans cesse, demande une observation attentive et une organisation interne rigoureuse, structurée et efficace (système d'information, système de production, logistique...)

L'approche consiste donc à gouverner le processus amont et aval en captant la préférence des clients par un système de veille et d'écoute tel que celui de Zara auprès des points de ventes (point of sales). Puis, l'organisation interne de l'entreprise (via ses ressources) et son adaptation permanente via l'apprentissage, permet de gérer le système de production en flux tendu. Les problèmes de rupture de stocks ou de surproduction entrainant des soldes s'en trouvent dès lors résolus. Par exemple, un fort engouement pour un article à Tokyo permet d'anticiper sa propagation à New-York et vice-versa.



Source1 : Présentation Groupe Inditex, p.6 (Company profile)

[1]«Toyota Sewing System: système de réorganisation de l'usine de production et de gestion en flux tendus implémenté par Chez Toyota en 1978. Il s'agit d'organiser la chaine de production de sorte à rendre les ouvriersmobiles sur les différents outils. Cette technique permet de limiter les pertes de temps et améliore d'autant la qualité du produit fini par la nécessaire coordination des ouvriers sur les postes de travail.»

Ce système de gestion permet aussi d'éviter des délocalisations d'usines qui engendreraient plutôt des difficultés supplémentaires liées au redéploiement de la chaine logistique et de la mécanique de fonctionnement en flux tendus (sans compter les problèmes de qualité et de gouvernance induits).

En poussant plus loin la logique analysée ici, on se rend compte que Zara a réussit à mettre en place un système de gestion très performant. En effet, il ne s'agit pas seulement de retenir les attentes du client (qui restent primordiales dans le processus de veille) mais d'influencer ce dernier (ou tout au moins de l'essayer). L'application de ce principe passe par le renouvellement rapide des lignes d'articles proposés (forte activité des bureaux d'études), et la volonté de faire de Zara une marque de prestige (destinée, toutefois, au consommateur moyen) : implication de Zara dans différentes activités du monde de la mode (défilés de mode etc.), implantation de l'enseigne dans des building imposants sur de belles avenues : Paris, Londres, Milan, Berlin, Stockholm, Shanghai, Tokyo, New-York, etc.

C'est en capitalisant sur ces 2 leviers (écoute de la clientèle et son influence) que Zara a construit sa réussite. L'ingéniosité de Ortega a donc été de comprendre par l'observation comment un système de production en flux tendu pouvait être étendu et adapté à un secteur aussi sensible que celui du textile. Les choix opérés vont certes à l'encontre des pratiques des concurrents (forte intégration verticale, sondage permanent des attentes clients par la veille, renouvellement rapide des lignes de produits proposés) mais, c'est ainsi que Zara a su construire sa différenciation.

7.2 CAS SOFTWARE AG

Une entreprise à la pointe du numérique depuis plus de 40 ans !

Le métier d'éditeur de progiciel s'exerce dans une industrie lourde au sens des investissements pour aboutir à des offres capables de toucher le marché mondial et qui de plus se doivent d'être à la pointe de l'innovation, le tout supporté par un processus de conception et de réalisation bien contrôlé. L'industrie allemande du logiciel dispose de deux acteurs majeurs dont Software AG.
Quelques Chiffres : 70% des 1000 premières entreprises mondiales sont clientes de Software AG, plus de 2 Millions de Développeurs et plus de 2,5 millions d'utilisateurs utilisent les produits de Software AG qui a dépassé le Milliards d'Euros de Chiffre d'affaires et regroupe plus de 5000 collaborateurs dont près de 20% sont affectés à la recherche et au développement dans des centres localisés dans divers pays.

Software AG se caractérise par divers points essentiels :

- elle est un leader dans les technologies d'intégration, de gestion de données, et dans l'automatisation des processus,
- elle a du recul et a su capitaliser sur son expérience et son savoir-faire d'où une grande fidélité de ses clients,
- elle a préservé la génération d'un cashflow significatif reposant sur un modèle confirmé,
- elle a des revenus et des profits consistants, permettant d'investir en interne et de s'assurer la possibilité d'acquisitions,
- elle a une stratégie cohérente autour de produits innovants à la pointe de l'industrie numérique,
- elle a une taille qui est désormais significative et reconnue,
- elle a depuis longtemps une présence mondiale aujourd'hui dans près de 70 pays,
- elle a surtout une base client répartie dans tous les secteurs et de niveau mondial.

Software AG un acteur majeur de l'industrie du logiciel en Europe a été créé il y a un peu plus de 40 ans avec des progiciels de grande qualité qui s'exécutaient sur de gros ordinateurs (dit mainframe). L'industrie du logiciel est une industrie lourde au regard des investissements nécessaire pour aboutir à un produit logiciel (dit progiciel). Les investissements sont conséquents et les évolutions dans le secteur logiciel ont depuis l'origine connues des rythmes qui ont toujours été parmi les plus rapides, tous secteurs confondus.

Pour permettre à un acteur de premier plan de rester sur le devant de la scène il est nécessaire de réunir des éléments qui, conjugués, permettent de rester toujours à la pointe sur les marchés que l'on s'efforce d'atteindre. Le développement de l'entreprise est la conjugaison d'un développement organique et d'acquisition qui s'intègrent, en maintenant une approche cohérente, intégrée, indépendante et surtout lisible par les clients qui lui font confiance.

Pour assurer cette évolution il est nécessaire de prévoir une intégration des offres, des supports de ces offres, ainsi que les équipes afin que l'ensemble puisse évoluer dans le nouvel environnement de façon coordonnée et permettre au client une lisibilité de la stratégie du fournisseur afin de s'assurer de l'alignement avec sa propre stratégie. Les solutions de Software AG sont des outils logiciels centrés sur les données, les flux, les processus, les évènements au service des clients qui cherchent de plus en plus à se démarquer et créer de nouveaux espaces de marges, de performances, d'innovations.

Présent au niveau mondial, ses offres intègrent la vision des marchés dominants. Les centres de recherches sont répartis dans différents pays, les leaders de certaines fonctions support sont loin du siège tout en référant et distribuant l'expertise sur la marché mondial. Cette approche reste coordonnée avec des interventions de la Direction Générale CEO et CTO qui n'hésite pas à un intervenir directement et de façon coordonnée sur les principaux marchés géographiques que l'entreprise s'efforcent d'adresser. L'entreprise crée des espaces de rencontres locaux « Innovation Days » et mondiaux « Innovation world » afin de capter et restituer les messages critiques qui font l'innovation.

L'offre est en phase avec les visions des principaux analystes sur les projections de l'entreprise numérique et intègrent les 4 dimensions de base que sont le Cloud, le Fast Data, le Sociétal et la Mobilité. L'entreprise se situe au cœur de l'évolution des nouvelles architectures en étant à l'écoute des besoins de ses clients et prospects. Ce marché à caractère prospectif nécessite des innovations internes, externes, planifiées, inattendues d'où des échanges qui laissent la possibilité aux diverses cultures de développer des offres adaptées à chacun des pays. Les produits sont bien entendus à la base conçus multi langues pour atteindre dès leur lancement les clients dans leur contexte linguistique.

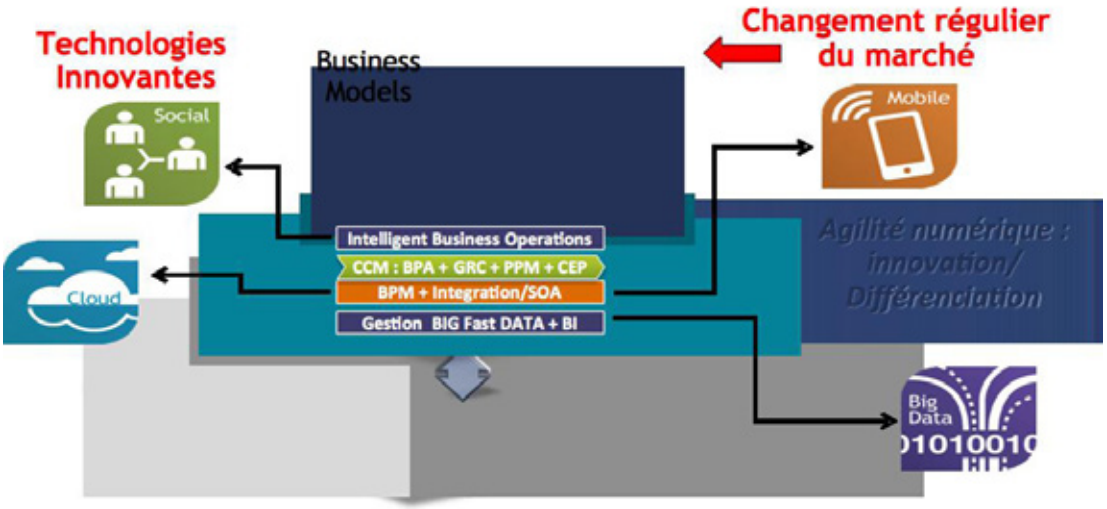


Fig 1 - SOFTWARE AG : démarche agile entre le business et l'informatique

VII - BUSINESS CASES

L'entreprise s'efforce de faire caller son développement sur sa capacité à accompagner la stratégie et les modèles de développement de ses clients. L'approche par les processus qui est une réalité présente depuis de nombreuses années s'est renforcée avec le rachat en 2009 d'IDS Scheer, leader mondial de la gouvernance des processus. Ont suivi de nombreux autres rachats qui tous contribuent à renforcer l'agilité et la capacité différenciatrice de ceux qui les utilisent. On peut citer des offres comme APAMA, LONGJUMP, JACKBE, NIRVANA,...

Software AG continue à frayer son chemin grâce à une offre numérique qui transforme les processus, les architectures et tout simplement les relations internes, partenariales, avec les clients et les clients de ses clients. Le client et l'atmosphère qui l'environnent sont la première source d'innovation pratique et concrète. L'offre pour se développer doit tenir compte des multiples strates de relations qui tissent la trame de l'économie. Pour rester à la pointe il est nécessaire de capter les évolutions attendues et anticiper sur certaines attentes, pas en avance mais bien en phase. Etre en phase avec prise sur la réalité, nécessite d'avoir une remontée avec une couverture mondiale des requêtes. Software AG exprime clairement dans son approche numérique la volonté d'accompagner ses clients dans leur transformation et de renforcer leur capacité à atteindre leurs objectifs. Mais l'offre s'appuie sur les fondamentaux qui ont permis, dès l'origine, à Software AG de se développer en offrant des solutions de gestion des données, d'intégration de systèmes et de support des processus. L'offre actuelle est la conjugaison de fondamentaux et d'innovations. Cette capacité d'innovation est une nécessité et une vertu. Il faut se mettre en disposition de changer, de transformer, de se challenger et avoir de la chance. C'est ce que Software AG propose à ses clients, mais il est nécessaire pour être présent demain de se l'appliquer aussi à soi-même.

Quelques exemples des bouleversements obtenus par des clients qui utilisent des solutions de Software AG :

- gagner plus de 320 000 clients et réveiller 130 clients dormant en moins de 9 mois,
- augmenter par 10 le taux de réactions clients suite à une campagne marketing,
- passer de 50 à 1 000 règles de contrôle antifraude en 650 millisecondes,
- réduire de 30% le temps de prise en compte des réclamations clients,
- près de 40 000 personnes concernées par l'optimisation des processus et la gestion du portefeuille informatique,
- réactions immédiates à tous évènements par exemple logistique,
- gain de 10 minutes par techniciens permettant de générer plus de 4 millions de profits,
- aligner les affaires et les organisations,
- gain de 5 minutes permetant sur 5 ans de gagner 400 millions d'euros en nouveaux services et en efficacité sur ceux existants.

VII - BUSINESS CASES

Software AG est un exemple dans la e-économie d'une réussite qui rassure par son passé et sa vision du futur.

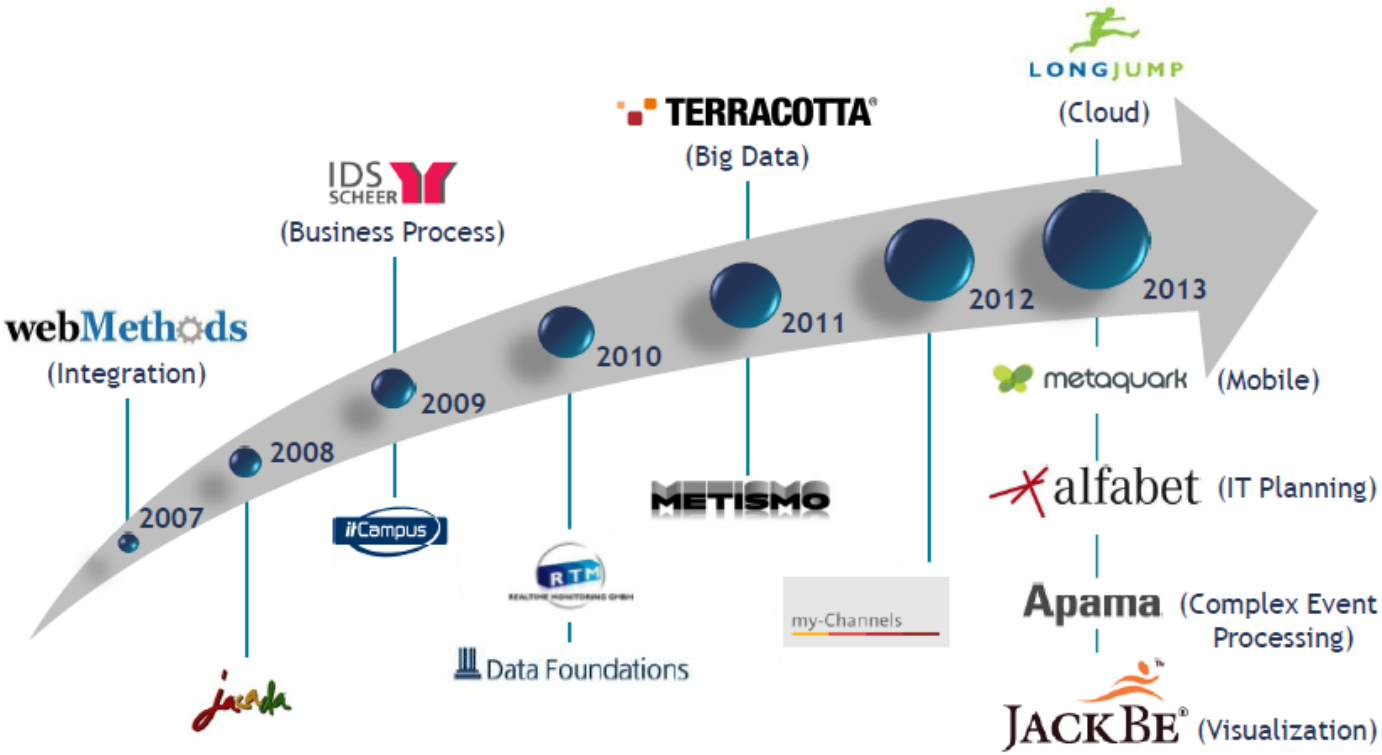


Fig 2 - Illustration de la dynamique d'absorption de nouvelles offres de Software AG s'appuyant sur une offre fondée depuis des années sur la « process exellence »

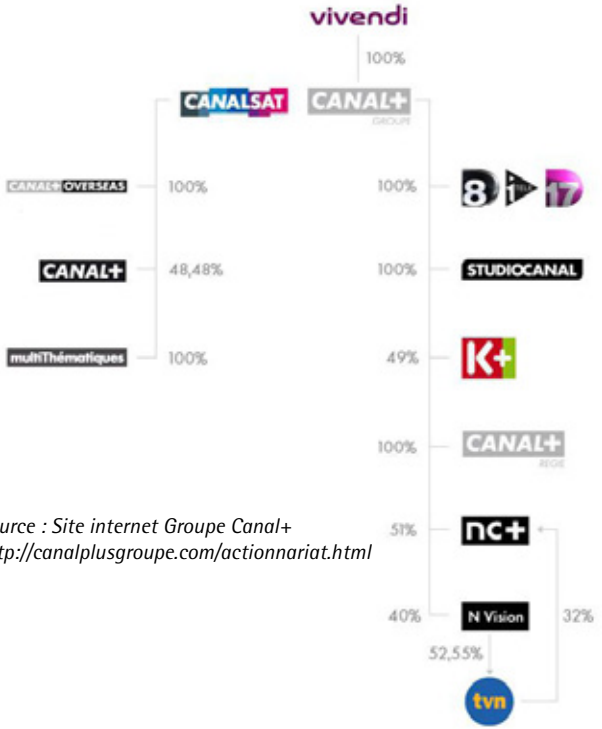
7.3 Cas Canal+ : l'histoire d'une innovation audiovisuelle française

Lien avec le Guide : Canal+ est une originalité française du début des années 1980. La chaine est née d'une volonté politique (François Mitterrand) de doter la France d'une 4ème chaine de télévision. C'est toutefois la présence d'hommes de qualité possédant des compétences en matière audiovisuelle qui contribuera à marquer la singularité et à changer le paysage audiovisuel français et européen. Le cas Canal+ met ainsi en avant, l'exploitation des ressources et compétences clés et la proposition d'une offre télévisuelle innovante.

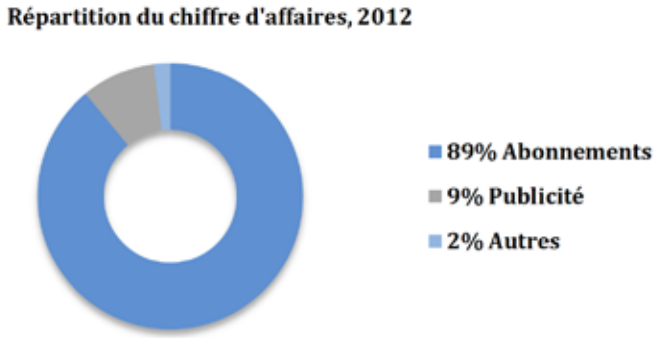
- **Activité :**

le Groupe Canal+ regroupe plusieurs chaînes de télévisions axées sur le sport et le cinéma. C'est une filiale du Groupe français Vivendi.

- **Eléments d'identification :**



Source : Site internet Groupe Canal+
http://canalplusgroupe.com/actionnariat.html



Source : Rapport annuel, Groupe Canal+

Chiffres d'affaires Consolidé 2012	1 878 M euros
Nombre d'abonnés, fin juin 2013	5,5 millions
Président actuel	Bertrand Meheut

• L'histoire de Canal+ : à l'origine, une volonté politique...

L'annonce de la création d'une 4ème chaine est faite par François Mitterrand lors d'une conférence de presse en juin 1982. Le projet d'origine a pour objectif l'élargissement du paysage audiovisuel français avec une chaine supplémentaire qui ferait de la retransmission et proposerait des émissions culturelles. En effet, jusque là, la France ne compte que 3 chaînes publiques avec notamment TF1 qui a abandonné son ancien réseau VHF en passant à la diffusion en couleur (sur la bande UHF). Le projet est piloté par l'agence de communication Havas. En 1983, André Rousselet devenu président de Havas, est désigné par F. Mitterrand, dont il a la confiance pour mener à terme le projet Canal 4 qui deviendra Canal+. Ce dernier s'entoure dès lors, d'hommes de qualité (Pierre Lescure, Marc Tessier, Charles Biétry, Michel Denisot etc.) et le 4 novembre 1984, la nouvelle chaîne voit le jour.

• Une première en France! Canal+ est crypté et propose des émissions innovantes...

Le 4 novembre 1984, à 8 heures du matin, André Rousselet (président de Canal+) ouvre le nouveau canal et lance ainsi avec beaucoup d'émotion, la nouvelle chaîne de télévision. Le produit final de la 4ème chaine française voulue par Mitterrand est une chaîne cryptée qui proposera essentiellement du sport et du cinéma. Canal+ est, en effet, cryptée (nécessite un décodeur moyennant un abonnement payant) et propose du sport et du cinéma (notamment des films pornographiques) là où toutes les autres chaines ne proposent que de l'information. Il s'agit de la deuxième chaîne cryptée après HBO (en 1972). Les abonnés reçoivent un décodeur qui leur permet de capter la chaîne contre un droit de péage mensuel. Le jour du lancement de la Canal+, 186 000 abonnés ont accepté d'adhérer à ce modèle de chaîne moyennant un forfait mensuel 140 francs (21,34 euros). Les émissions proposées sont originales et rompent avec les habitudes et marquent les téléspectateurs.

le Groupe Canal+ regroupe plusieurs chaînes de télévisions axées sur le sport et le cinéma. C'est une filiale du Groupe français Vivendi.

- Alain Chabat à la météo et dans « Les Nuls » avec Bruno Carette, Dominique Farrugia et Chantal Lauby).
- Michel Denisot qui présente le 7/9 (et aussi Zénith, Mon Zenith à moi, Le journal du cinéma, Demain, Télé Dimanche...).
- Antoines de Caunes présente « Surtout l'après-midi » entre 1984-1985, humoriste dans « Nulle part ailleurs » qui était diffusée en clair entre 1987 et 1995.
- Marc Toesca présente le « Top 50 ».
- Patrick Poivre d'Arvor (« Tous en scène » entre 1984 et 1985) qui inspirera le personnage PPDA dans l'émission « Les Guignols de l'info » à parti de 1988.

Etc...

• Quelques difficultés...

Une erreur de stratégie marketing amène Canal+ à axer la commercialisation de ses abonnements vers les grandes villes et les foyers les plus aisés. Par ailleurs, l'entreprise connaît des difficultés techniques liées à l'exploitation de la bande VHF qu'elle corrigera en optant pour le standard SECAM. Mais l'élément le plus marquant viendra de F. Mitterrand qui déclare en conférence de presse, en janvier 1985, qu'après accord avec Silvio Berlusconi (qui y voit l'occasion d'étendre son empire), une 5ème chaîne cryptée gratuite allait être créée. Les abonnements chutent immédiatement et Canal+ doit rassurer ses abonnés pour que l'hémorragie s'arrête.

• L'obligation d'émettre en clair et l'exploitation d'une opportunité !

La Haute Autorité de la communication audiovisuelle a imposé à Canal+ l'obligation d'émettre en clair 2 fois (20 minutes) par jour. La chaîne exploite cette « fenêtre » à des fins de publicité (marketing) notamment pour faire décoller ses abonnements dans les années qui suivent le lancement de la chaîne. On se souvient de la diffusion, en clair, du match Bordeaux-Dniepr (coupe d'Europe) en mars 1985 qui permit de faire décoller les abonnements (suite à l'éventualité d'une 5ème chaîne privée, cryptée et gratuite). Cette idée ingénieuse permet à Canal+ de se dévoiler au public à des heures de grande écoute, avec des émissions qui captivent (sport, humour, comédie, cinéma). L'obligation d'émettre en claire supposée être une sanction est finalement transformée en opportunité par Canal+ qui fait ainsi grimper ses abonnements. En septembre 1985, le cap des 500 000 abonnés est franchi.

Canal+ mise sur l'originalité. Le style est révolutionnaire et rompt avec les habitudes et le conformisme : désormais « on déconne » à la télévision ! Cette attitude gène certains (surtout les politiques) mais plait au public. Les abonnements de Canal+ grimpent grâce notamment à la vitrine de l'émission en clair (avec des émissions comme « Nulle part ailleurs ») où un avant goût est donnée au public pour l'inciter à s'abonner. C'est ainsi que Canal+ a construit sa réputation et son originalité même si dans les années 2000 (sous l'ère Messier), le groupe connaitra une mésaventure financière.

VII - BUSINESS CASES

• L'ère Lescure et le passage au numérique

En février 1994, André Rousselet, évincé, démissionne de son poste de président et Pierre Lescure (journaliste de formation et homme de télévision), lui succède. Ce dernier ferra passer Canal+ à l'air du numérique en 1996. De fait, depuis novembre 1992, le groupe proposait Canalsatellite, un bouquet de six chaînes thématiques destinées aux foyers non câblés. L'innovation sous l'ère Lescure sera de faire passer Canalsatellite à l'air du numérique en avril 1996. Ce bouquet numérique, premier du genre en Europe, propose alors 24 chaînes et services payants. Parallèlement, le groupe continu aussi de miser sur l'internationalisation. Désormais, Canal+ est présent en Europe (Belgique, Pays-Bas, Espagne, Pologne, Italie, Danemark, Suède, Finlande, Norvège), en Afrique et au Proche-Orient. Le numérique renforce cette internationalisation du Groupe avec la proposition de chaînes thématiques (Planète, Cinécinémas, Jimmy…) et la déclinaison locale des programmes.

• Une innovation audiovisuelle et une stratégie de développement

Canal+ est une innovation des années 1980 qui a marqué et transformé le paysage audiovisuel français et a eu un rayonnement européen et international. Faire de la télévision est un art qui nécessite un certain savoir-faire et de l'originalité. André Rousselet a fait, en 1984, le pari d'une chaîne à péage, financée par les abonnements. Ce choix s'est traduit par une réussite grâce à des axes de développement bien clairs qui sont :

- **l'intégration verticale :**
  Canal+ s'implique dans la création de contenu (remarquer l'implication de Canal+ dans la production de films) et ne se contente pas seulement de diffuser ou de distribuer.

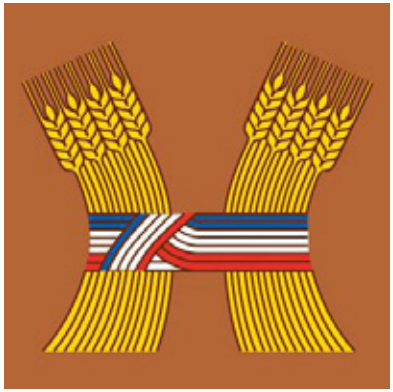
- **L'intégration horizontale :**
  Canal+ a su corriger l'erreur marketing commise à son lancement en ne visant que les foyers aisés et a su s'ouvrir à l'international. Aujourd'hui, le Groupe est présent sur les 5 continents.

- **le passage au numérique :**
  Le numérique offre une plus grande flexibilité au consommateur avec l'offre multidiffusion (chaînes thématiques) proposée par Canal+ et les possibilités de paiement à la séance. Les décodeurs actuels offrent des possibilités de services de jeux en ligne et comportent des disques durs pour le téléchargement.
  Aujourd'hui, l'environnement audiovisuel doit faire face aux possibilités offertes par Internet et l'avènement d'un nouveau type de consommateurs plus exigeants et plus demandeurs de « services à la demande ». Canal+ doit puiser dans ses ressources de pionnier et miser sur son rayonnement international pour s'adapter même si la chaîne historique de la Ligue des Champions a perdu, pour la période 2012-2015, les droits de retransmission de la Ligue des champions au profit d'Al Jazeera Sport devenu beIN Sport Arabia.

VII - BUSINESS CASES

<u>Lien avec le Guide</u> : Les deux cas suivants (Boulangeries Paul et Radiall) sont des exemples de réussite de 2 PME françaises. Paul capitalise sur son expérience centenaire alliée à une communication de proximité pour construire sa différenciation face aux autres boulangeries et susciter ainsi, l'engouement des consommateurs. Radiall accompagne l'industrie de pointe (aéronautique, spatial, défense, télécom, instrumentation, médicale) en proposant des équipements et des composants. L'innovation est donc au coeur de la stratégie de Radiall et est soutenue par une maitrise des risques et des processus internes et organes de gouvernance.

7.4 Une gouvernance de l'offre multidimensionnelle et....de qualité : le cas des Boulangeries PAUL (Groupe HOLDER)



[1]Logo, Groupe Holder, source1 : Site internet Groupe Holder

- **Trois principaux rappels historiques fondateurs de la Marque PAUL :**

1889 : Première boutique familiale ouverte par Monsieur Charlemagne Mayot (arrière Grand-père de l'actuel PrésidentFondateur du Groupe HOLDER - Monsieur Françis HOLDER).
1953 : Reprise d'une boulangerie « PAUL » (au nom du prédécesseur-cédant) par la famille.
1985 : Première boutique « PAUL » à l'international (Barcelone, Espagne).

[1]http://www.groupeholder.com/

- **Quelques longues années plus tard, l'offre des Boulangeries PAUL en quelques chiffres :**

  - 124 ans de savoir faire (1889 - 2013),
  - 480 millions d'euros de C.A. (estimation 2012),
  - 4,6 millions de clients mensuels,
  - Jusqu'à 2 500 clients par jour dans les boutiques les plus fréquentées,
  - 3 600 000 pains vendus chaque mois,
  - 5 000 flûtes vendues toutes les heures en France,
  - jusqu'à 43 sortes de pains différents,
  - 6 550 collaborateurs dans le monde,
  - 453 boutiques à travers 24 pays dans le monde dont 326 en France et 127 à l'international,
  - 1er boulanger dans les lieux de transit : gare, aéroport, autoroute...

- **Une offre de produit qui repose sur des messages encourageant l'initiative et l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise PAUL :**

  - « On a tous dans sa vie des grands rendez-vous à ne pas manquer. J'ai moi même saisi deux opportunités qui sont à l'origine des étapes décisives de cette formidable aventure» (Francis HOLDER).
  - « Notre philosophie est simple : pour d'excellents pains, il faut d'excellents ingrédients et laisser le temps au temps ».
  - « Refaire du pain, et le faire savoir ».
  - « pas de bon pain sans bonne farine, pas de bonne farine, sans bon blé ».
  - « Notre principe marketing, avoir 100 ans de retard ».
  - « Notre longue ancienneté, est notre marketing naturel ».
  - « Règle 1 : l'emplacement, Règle 2 : l'emplacement, Règle 3 : l'emplacement ».

• **Une offre de produits et de services orientée vers la qualité totale :**

- le sens du client : satisfaction, exigence, respect,
- l'exigence : réussite, respect des règles, progrès,
- respect : acceptation, compréhension, confiance, politesse, engagement,
- solidarité : mobilisation, esprit d'équipe, enseignement, confiance,
- une stratégie de l'offre savamment entretenue.

La passion du pain depuis neuf générations a permis de développer une qualité des produits et services aux clients à travers le monde, de préserver une fabrication traditionnelle et de maintenir aux commandes de l'entreprise, l'esprit de famille, de Père en fils. L'implantation est méticuleusement réalisée en respectant deux principes complémentaires : trouver un emplacement idéal, et là où la concurrence est absente.

• **Une image et une communication de l'offre de produits très apparentes :**

Afin de proposer une offre traditionnelle et authentique de boulangerie de haute gamme, et produits de terroirs, l'entreprise, dans chacune des boutiques (y compris chez les franchisés), a développé une atmosphère d'époque : des tenues blanches, des gravures anciennes, des tableaux et peintures d'époque (collection privée du Fondateur, Monsieur HOLDER), un mobilier ancien (bois), des lustres imposants : un art de vivre à la française !

Logo actuel de Paul, source[1] : Site internet, Groupe Holder

Le logo « PAUL » a évolué durant une trentaine d'années (de 1965 à 1998). Cinq logos ont été réalisés depuis, progressivement pour enfin laisser place au dernier (1998), privilégiant la couleur noire, indissociable à l'image de l'entreprise PAUL.

[1]http://www.groupeholder.com/vf/holder-en-chiffres.php

L'image de l'entreprise a été également largement favorisée directement par l'image du pain à travers les temps, les pays, et les concepts : aliment symbolique, valeur spirituelle, sacralisation, valeur religieuse, enjeu de politiques sociales, échanges commerciaux, inspiration pour les grands peintres contemporains.

Cette offre (ciblée sur une élite de consommateurs aisés) est particulièrement favorisée par le concept de « boutiques intemporelles », à savoir que le client se sent dans un environnement convivial d'antan, comme si chaque boutique avait été créée en 1889 ! Elle est également maintenue par l'emplacement des fournils à la vue des clients, garantissant également une cuisson très singulière.

• Une présence nationale et internationale en forte croissance du réseau : offrir une vitrine de la France
- Favoriser le développement de la marque « Paul » auprès des collaborateurs : franchises et locataires - gérants.
- Intégrer les chaines de magasins commerciaux pour y implanter des boutiques « PAUL » (l'entreprise a bénéficié de plusieurs implantations simples sans « pas de porte », favorisant ainsi très progressivement son implantation).
- Présence dans les aéroports et gares.
- Développement de la marque à l'international, dans de nouveaux pays et continents (pour certains en respectant les habitudes et interdits alimentaires).

• Maintenir l'offre et le développement de la marque par le biais de l'esprit d'entreprendre
- Proposer un développement de formations internes et externes (plans CIF, DIF...).
- Offrir une gestion dynamique des emplois et des carrières.
- Développement des concepts de franchises et de location-gérance.
- Signature de Chartes et conventions : Charte de la Diversité, Charte « Action contre la faim », Plan Emploi Banlieue...

• Une offre constamment actualisée
Au-delà d'une offre de base une très grande variété de pains (souvent consommés chauds et à toutes heures), viennoiseries, pâtisserie, produits festifs, petite restauration (salades, quiches...), sur place ou à emporter, des menus, salons de thé..., l'entreprise procède continuellement à une offre nouvelle, particulièrement avec une collaboration avec de grands chefs cuisiniers : nouvelles gastronomies, nouvelles gammes, nouveaux plats et sandwiches sur commande...

L'entreprise a très récemment participé à une émission de télévision culinaire « Top Chef » dont le vainqueur s'est vu autorisé à vendre son sandwich dans les chaines commerciales de l'entreprise.
L'entreprise veille dès l'origine à garder des produits de qualité : une sélection d'ingrédients en amont, des produits frais, offrir une présentation soignée, à des horaires adaptés.
L'entreprise innove également pour l'offre de ses produits : bornes de commandes tactiles (rapidité), une géolocalisation des boutiques à travers le monde (GSM, Internet), des livraisons à domicile ou bureaux... (véhicules écologiques portant l'enseigne).

7.5 L'efficience et la performante de la Gouvernance de l'Offre par la maitrise et l'amélioration permanente des processus : le cas de RADIALL

- **Chiffres clés et présentation :**

Chiffre d'affaires (CA) 2012	220 M€
% du CA Investi en R&D	2012 : 7,5% ; 2011 : 7.7 % ; 2010 : 8.4 %
Brevets	290 brevets déposés (optique, composants, antennes...)
Résultat net	13,9 M€
Effectif	2 500 personnes (64% France, 10% Amériques, 1% Europe, 25% Asie)
Principaux clients par secteurs :	Aéronautique : Labinal (France et USA) ; Thalès (France et USA) ; Boeing (USA) ; EADS (Europe) ; Rockwell Collins (USA) ; Harris (USA). Télécommunication : Nokia Siemens (Europe et Asie) ; Alcatel-Lucent (Europe, Asie et USA) ; Ericsson (Europe, Asie et USA) ; Sanmina (Asie) ; Celestica (Asie et Europe) ; Foxconn (Asie). Automobile et industrie : Volex (Europe) ; Philips (Europe) ; Aeroflex (USA) ; Delphi (USA) ; National Instruments (USA) ; Rohde & Schwarz (Europe) ; Calearo (Europe) Continental (Europe).

Radiall est une PME familiale (de forme Société Anonyme), fondée en 1952 (60 années d'existence) par les frères Yvon et Lucien Gattaz. Elle est dirigée depuis janvier 1994 (mandat 2018), par Pierre Gattaz, Président du Directoire (fils de Monsieur Yvon Gattaz).

Initialement, l'entreprise produisait et commercialisait des connecteurs pour les télévisions. Face au très fort développement de la demande industrielle, l'entreprise a depuis, recentré ses activités sur différents domaines nouveaux de pointe, et principalement : l'Aéronautique, l'Aérospatial, la Défense (militaire), le Médical, les Télécommunications...

L'entreprise conçoit, fabrique et commercialise à travers le Monde l'ensemble de ses produits (équipements électroniques, composants d'interconnexions, connecteurs, fibres optiques...). Elle possède plus de 6 000 références et réalise les deux tiers (2/3) de son chiffre d'affaire dans les secteurs suivants : Militaire, Aéronautique et Spatial. Les dernières commandes importantes au sein des Groupes aériens (EADS, Boeing...) ont permis à RADIALL d'accroitre ses commandes.

• Une Gouvernance de l'offre orientée essentiellement vers la demande et la satisfaction du Client

Pour répondre à cette préoccupation majeure, l'entreprise a mis en place une réorganisation de ses processus (conception =>production =>commercialisation), et une stratégie revue continuellement à travers :

1) La mise en place d'un contrôle interne sur mesure

Le contrôle interne au sein de l'entreprise RADIALL permet de contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de la Société.
Pour l'année en cours, l'entreprise focalise également toute son attention sur les points suivants afin de renforcer son Contrôle Interne :

- *mettre à jour la matrice des risques majeurs du Groupe, et mettre en place les responsabilités managériales permettant d'assurer le suivi et l'anticipation de ces risques,*
- *conduire des missions d'audit interne sur plusieurs entités du Groupe,*
- *auditer la fonction Achat.*

Pour répondre aux attentes des parties prenantes et à l'ensemble du Groupe, attentifs au processus du Contrôle Interne, l'entreprise trace ses repères opérationnels selon quatre valeurs indissociables : « intégrité, éthique, exemplarité et compétences ».

Au niveau technique, les points suivants sont étudiés, analysés en permanence pour satisfaire et répondre aux résultats escomptés :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire et le Comité de Direction Opérationne,
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- la fiabilité des informations financières.

Aussi, dans le cadre de la Gouvernance de l'Offre, cet aspect du Contrôle Interne est également renforcé, maintenu et orienté par la mise en place d'une Charte interne autour de trois objectifs :

- « Satisfaction des clients » pour exister,
- « Epanouissement des hommes » pour construire,
- « Prospérité pour l'entreprise » pour durer.

Cette même Charte, énonce sept valeurs complémentaires avec un esprit et un fond d'Ethique et de Responsabilité Sociétale :

- « Ethique » : agir avec intégrité et respecter nos engagements
- « Excellence » : être les meilleurs dans nos activités
- « Anticipation » : prévenir les risques et préparer les changements
- « Rigueur financière » : défendre une liberté essentielle, l'indépendance financière
- « Innovation » : progresser par des idées nouvelles
- « Adaptabilité » : savoir évoluer pour gagner
- « Mondialisation » : s'adapter aux exigences internationales.

2) Une stratégie très compétitive de développement et de différentiation de l'offre portée par

- Des efforts en matière d'innovation et de Recherches-Développement (budgets, innovations, encouragement à la recherches, formations très pointues….).
- La connaissance pointue du marché : analyse permanente de la concurrence (un tableau récapitulatif des principaux concurrents est dressé et communiqué au sein de l'entreprise).
- Une écoute très attentive et coopérative avec les clients : nouveaux besoins (nouveaux produits, nouveaux matériaux), coopération et cofinancement de R & D, une proximité géographique et stratégique, nouveaux marchés, nouvelles expertises.
- Des partenariats de développement (y compris avec certains concurrents).
- Un souci permanent orienté sur l'impact environnement et social compte tenu de la spécificité des activités et des risques encourus.
- Une culture prononcée pour le « Lean Management » : gestion des flux de produits, des stocks, transports et logistiques, implantations géographiques sur mesure, optimisation des gains de productivité et de production, recherche de l'excellence opérationnalité pour satisfaire le client (coût, délais, services, financements, crédits….);
- Une uniformisation des systèmes d'informations et des processus sur l'ensemble du Groupe et des filiales. Cela passe par une amélioration de la qualité du reporting : meilleure analyse et réactivité (outil de pilotage dynamique et unifié), choix de dix processus majeurs interne à l'entreprise pilotés par des indicateurs efficaces (accroissement du pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs, outil-support stratégique du Groupe…).

3) Garantir l'offre de produits et de service par une maitrise permanente des risques

Compte tenu des enjeux (montants, quantité, qualité) dans le Groupe, l'entreprise développe une attention très forte sur l'analyse et la maitrise de ses risques. Ceux-ci sont de quatre sortes :

- **les immobilisations** : vérifier leur sous utilisation, leurs inadaptations, leurs valeurs,
- **les stocks** : vérifier leurs rotations, obsolescence, valeurs, disponibilité…,
- **les créances clients** : garantir des financements et la couverture des risques afférents aux transactions commerciales (crédit Management, risque de change, impayés, perte d'exploitations.

Par ailleurs, l'entreprise dispose d'une solidité financière (fonds propres), de lignes de financements et d'une trésorerie très importantes générées par une activité maitrisée et d'une confiance validée par les parties prenantes. Elle doit donc veiller à protéger et maintenir ces atouts en permanence.

- **Erreurs de stratégie, et stratégies perdantes** : compte tenu de la concurrence progressive, du besoin d'adaptation, de la mondialisation, l'entreprise procède très continuellement à la validation et/ou à l'orientation si besoin de sa stratégie (offre produits et services), et ce afin de permettre simultanément une anticipation des risques opérationnels.

4) Un conseil de surveillance doté d'un pouvoir de régulation

Quelques exemples : discussion des rapports d'activité trimestriels du Directoire ; évolution des structures et participations du Groupe, discussion relative aux procédures de contrôle interne, projets de croissance externe ou de désinvestissements, autorisations données au Directoire de constituer des sûretés et de garantir les engagements de filiales, autorisation d'investissement, de parcelles de terrains…

VIII - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- La gouvernance d'entreprise, une vision globale du management, L'Académie des sciences et techniques comptables et financières.
- "Hors la Crise" de W. Edwards Deming chez Economica.
- "Target costing and kaizen costing" de Yasuhio Monden chez Productivity.
- "When lean enterprises collide" de Robin Cooper, Havard Busines School Press.
- "Target costing and value enginneering" de Robin Cooper et Regine Slagmulder chez Productivity.
- "Supply chain development for the lean entreprise (interorganizational cost management)" de Robin Cooper et Regine Slagmulder chez Productivity.
- "The complete lean enterprise" de B. Keyte et D. Locher chez Productivity.
- " The borderless world " de Kenichi Ohmae chez Harper Collins.
- Gary Hamel and C. K. Prahalad, (1990) «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June 1990, p. 79-93.
- Freiling, Jörg : a Competence-based Theory of the Firm - Emerald Group, management revue, 2004.
- Sanchez, Ron : Dynamics of Competence-Based Competition, Pergamon 1997.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. : Strategic Management - Competitiveness and Globalization, January 1, 2010.
- Godet, Michel : La boite à outils de prospective stratégique – Lipsor Working Papers, 10 mars 2011.
- Trivium : cartographie des arbres de compétences - http://triviumsoft.fr
- Bulinge, Franck : Intelligence économique – l'information au cœur de l'entreprise – Nuvis Collection La Pensée stratégique, 2012.
- Porter, M.E. Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.
- Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard business Review, March/April 1979.
- Drucker, Peter : Innovation and Entrepreneurship (New York: Harper & Row), 1985.
- Architecture et transformation de l'entreprise et du SI Romain Hennion Hubert Tournier edition Eyrolles.
- The Digital Enterprise : the moves and motivates of the digital leaders Karl Heinz Streibich editeur Dr Robert J. Weiss.
- Stratégies d'innovations des entreprises européennes : un second paradoxe européen ? (pages 241 à 258) ; In Politiques industrielles pour l'Europe ; Conseil d'Analyse Economique ; E. Cohen & J.H.Lorenzi ; La Documentation Française (500 pages).
- Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique ; H.SAVALL, V.ZARDET, M.BONNET ; BIT – ISEOR ; 180 pages.
- Le travail au XXIème Siècle : Mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information ; Anne de BEER ; G.BLANC... ; Editions DUNOD ; 269 pages.
- L'Audit Social au service du Management des Ressources Humaines ; Professionnalisme des Consultants ; ISEOR ; Editions Economica ; 368 pages.
- Maitriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable ; Prix de Management Stratégique, Harvard –L'expansion ; Henri SAVALL & Véronique ZARDET ; ISEOR ; Editions Economica ; 397 pages.

VIII - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES CAIRN.INFO (Chercher, Repérer, Avancer)

Z.BENBRAHIM	2006/1 - N°7 PAGES 43 À 59	ETHIQUE ET GOUVERNANCE
G.CHARREAUX	2005/4 - N°157 PAGES 215 À 238	POUR UNE GOUVERNANCE D'ENTERPRISE COMPORTEMENTALE
J.ALLOUCHE - B.AMANN	2002/5 - N°141 PAGES 109 À 130	L'ACTIONNAIRE DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE
THIERRY POUCH	2005/1 - N°155 PAGES 27 À 46	IDEOLOGIE SECURIATAIRE DU CAPITALISME : LA GOUVERNANCE
PASCAL LAMY	2005/2 - T.402 PAGES 153 À 162	GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : UTOPIE OU CHIMÈRE ?
MARC MAESSCHALCK	2008/4 - N°34 PAGES 182 À 194	NORMES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET ENROLEMENT DES ACTEURS SOCIAUX
S.TREBUCQ	2005/5 - N°158 PAGES 49 À 67	DE L'IDEOLOGIE ET DE LA PHILOSOPHIE EN GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
I.ERTURK - J.FROUD - S. JOHAL - K.WILLIAMS	2004/2 - VOL.2PAGES 83 À 115	LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA VALEUR ACTIONNARIALE OU DE L'ENRICHISSEMENT DES DIRIGEANTS
S.F.E.R	2007/6 - N° 302 23 À 39	MODE DE GOUVERNANCE D'ENTERPRISE DES SIGNES DE QUALITE ET COMPORTEMENT INNOVATION

IX - ANNEXE 1

Liste des compétences distinctives

APPENDIX: DISTINCTIVE COMPETENCE ACTIVITIES

Pour faciliter l'identification des ressources et des compétences, M.A. Hitt et R.D. Ireland (1985) ont proposé une liste de 55 compétences distinctives, classées selon les grandes fonctions de l'entreprise.

Ressources	Compétences distinctives
Financières	Finance : 1. Improving bond ratings and common stock market performance. 2. Providing a competitive return to shareholders through effective dividend policies even under price regulations. 3. Improving financial public relations in general and stockholder relations in particular. 4. Lower cost of equity capital and long-term borrowings. 5. Sound capital structure allowing flexibility to raise additional capital for internal growth and acquisitions. 6. Strong working capital position allowing flexibility to raise short-term capital at low cost. 7. Effective tax management. 8. Ability to manage foreign investment risks of inflation and exchange losses. 9. Effective capital expenditure evaluation procedures that would encourage taking risks with commensurate returns for new business opportunities in order to attain growth objectives. 10. Extensive application of ROI techniques and periodic monitoring of product-cum-market profitability. 11. Efficient, effective and independent internal auditing system.
Humaines	Personnel : 1. Effective relations with trade unions. 12. Effective and efficient personnel policies for hiring, training, promotion, compensation and employee services. 13. Optimizing employee turnover (neither too high nor too low), through the corporate image of a model employer. 14. Improved employee motivation, job satisfaction and morale. 15. Stimulating and rewarding creativity in employees and installing incentive performance reward systems. 16. Effective grievance procedures. 17. Stimulating more employees at all levels to continue to educate themselves to remain abreast of developments in their fields.

IX - ANNEXE 1

Physiques	Production/operations: 1. An ongoing plant modernization program to keep the efficiency of equipment comparable to that of the major competitors. 18. A good trade-off between expanding capacity and increased subcontracting. 19. Increased automation of production processes. 20. Improved plant layout, workflow and work environment. 21. More efficient and reliable multiple-source material procurement. 22. More effective equipment maintenance and replacement policies. 23. Increased computerization and decentralization of production control systems for better control of quality, cost and time. 24. Improved materials and inventory control. 25. Improved industrial engineering capabilities. 26. Reduced air, noise and other pollution and greater compliance with industrial health and safety regulations.
Organisationnelles	General administration : 27. Attracting and retaining well-trained and competent top managers. Achieving a better overall control of general corporate performance. Ability to perceive new business opportunities and potential threats. Developing and communicating a corporate identity, corporate mission and objectives, a corporate creed and a grand strategy ... a unified sense of direction and a sense of common purpose to which all members of the organization can relate. Ability to unify conflicting opinions, improve co-ordination and enhance effective collaboration between key executives, generate enthusiasm and motivate sufficient managerial drive for growth and profits. Developing a more effective company-wide strategic planning system for planned overall corporate development. Maintaining and enhancing the management depth by ongoing training and development programs for both domestic and overseas operations. Increased use of MBO and 'responsibility accounting' and increased participative decision making at senior and middle management levels. A more extensive and effective use of quantitative techniques in decision making. More extensive and cost-effective computer systems emphasizing richness, timeliness, flexibility and accessibility of information for managerial decision making. Public and governmental relations : 1. Ability to influence national policy in the industry and to maintain effective relationships with relevant regulatory bodies. 28. Better relations with special interest groups such as environmentalists, consumerists and others. 29. Ability to maintain satisfactory relations with local, state, federal and foreign governments. 30. Improving overall corporate image.

IX - ANNEXE 1

Technologiques	Engineering and R&D : 31. Improvement in research and new product development capabilities. 32. Value analysis for improving present products and developing and using more economical and easily available raw material substitutes. 33. Improved process engineering with an added emphasis on energy efficiency. 34. Better overall management of and increased productivity from R&D expenditure by matching explicit R&D objectives and strategies with present and proposed product/market domains. 35. Using multi-disciplinary task forces or project teams for effective co-ordination between R&D, operation and m
Réputation	Marketing : 1. Improved marketing research and information systems. 36. Widening the customer base by intensive market penetration and development. 37. Ability to secure large business contracts from governments and other large customers, especially from overseas. 38. More effective use of different pricing strategies. 39. More novel and effective sales promotion and advertising campaigns. 40. Widening and improving the product distribution networks and improving distributor relations. 41. Developing more efficient and effective product-line policy for product additions and deletions. 42. Maintaining a highly trained, motivated, vigorous and dynamic sales organization.

L'Académie est une initiative de l'Ordre des Experts-Comptables

Que vendrez-vous demain ?
Si vous ne savez pas répondre à cette question, cet ouvrage est écrit pour vous.
La crise, le numérique et le changement de société en cours rendent la question encore plus cruciale dans des cycles encore plus rapides.

Il n'y a pas qu'un seul processus d'évolution de l'offre : une idée, une compétence, un résultat de R&D, une attente de prospect peuvent déclencher cette évolution. Pour autant, une offre est issue d'un assemblage de compétences et d'un processus de développement.

Cet ouvrage a essayé de mettre en perspective, autour d'une représentation structurée par un arbre, les compétences « différenciantes », le processus de recherche, l'impact de l'environnement et son évolution, soit tous les éléments nécessaires à une bonne alchimie qui favorisera la croissance.

L'ouvrage a été écrit pour les responsables de l'offre, à commencer par les directions générales, par un panel d'experts, tant issus de l'entreprise que du conseil ou de l'université, tant managers que hommes du numérique.

Dans l'ère Web 3.0, les auteurs de ce guide comptent pouvoir très vite échanger avec les lecteurs par e-mail : s.yablonsky@syc-france.com

CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

19 rue Cognacq-Jay - 75341 Paris Cedex 07
Tél. +33 (0)1 44 15 60 00
Fax +33 (0)1 44 15 90 05
www.lacademie.info

William NAHUM
Président Fondateur

Nicole POWILEWICZ
Directeur Déléguée
npowilewicz@lacademie.info

Marie-Claude PICARD
Chargée de Mission
mcpicard@lacademie.info