

La « pensée unique » tend à vouloir et à prévoir des évolutions linéaires des volumes sur les marchés. Dans la pratique, pour les biens durables, l'effet « tôle ondulée » est la règle compte tenu du fait que des crises économiques, d'ampleur plus ou moins grande, se produisent très régulièrement (3-5 ans).

Pour les biens de consommation courante, les effets sont plus immédiats et l'effet de tôle ondulée est beaucoup plus simple à comprendre.

#### **4. L'OBJECTIF DE CE LIVRE**

Synthétiser ce que j'ai pu étudier et voir au cours de ma vie professionnelle de manager en entreprise globale.

Ce que je vais développer dans ce livre est une démarche organisationnelle visant à intégrer les fonctions et l'approche de l'entreprise en vue de renforcer son efficacité dans un contexte de globalisation. Autant que possible, je ne couvrirais que les aspects liés à la globalisation qui par nature se juxtaposent aux techniques applicables à tous les types d'entreprise.

Suivant le degré d'évolution de leur organisation mais aussi des caractéristiques de leurs marchés, les entreprises pourront être classées en entreprises locales ou « multi-locales », nationales ou internationales et globales.

- Lorsque les caractéristiques de l'organisation correspondent aux caractéristiques de ses marchés, l'entreprise est en phase.
- Lorsque le degré d'évolution de l'organisation est moins élevé que celui de ses marchés, l'entreprise est clairement en danger à plus ou moins long terme. Elle se trouve dans une situation stratégique « défensive » où les forces de marché joueront contre elle, si elle n'est pas remise en phase rapidement.
- Lorsque le degré d'évolution de l'organisation est plus élevé que celui de ses marchés, l'entreprise se trouve en situation stratégique « offensive ». Cela ne veut pas dire de succès, mais

qu'elle anticipe sur une globalisation du marché et pourra en profiter si cette globalisation se concrétise. Toutefois, dans le cas contraire, elle peut également se mettre en danger à terme.

L'entreprise locale ou multi-locale se caractérise par le particularisme de chaque unité et de la manière dont elle aborde ses marchés. C'est bien sûr, par nature, le cas des petites entreprises mais cela se rencontre encore dans de grands groupes. Ce particularisme ne s'exprime pas nécessairement d'une manière uniforme d'une fonction à l'autre, mais assez généralement les fonctions elles-mêmes constitueront le premier degré de ce particularisme. Il s'exprime par la différence des produits, de l'organisation, des systèmes, des processus et de la culture.

C'est le mode le plus approprié pour des marchés purement locaux mais une situation très dangereuse sur des marchés se globalisant.

Dans l'entreprise nationale ou multinationale, le particularisme a changé de niveau. Certes, d'une région à l'autre, d'un pays à l'autre, l'on rencontre une plus grande unité de fonctionnement et d'approche des marchés. Chaque grande fonction a standardisé ou homogénéisé son approche et ses méthodes. Elles restent toutefois enfermées dans des débats tel que celui opposant les tenants de la centralisation et ceux de la décentralisation et défendent leur particularisme culturel et organisationnel ainsi que leur zone d'autorité. Certaines de ces fonctions peuvent avoir progressé vers la globalité alors que d'autres sont restées locales.

Tant qu'elles sont en phase avec leurs marchés, cette situation n'est pas nécessairement dangereuse. Toutefois, il est plus que probable qu'elles se situent sur des marchés en cours de globalisation et qu'elles vont se trouver, si ce n'est déjà le cas, sous l'emprise des rapports de forces de la globalisation et doivent s'y préparer.

L'entreprise globale est sortie de ces débats et est réorganisée en fonction de ses processus de base et non de ses grandes fonctions. « Le monde est devenu un village. » L'intégration est portée

à son plus haut degré et les systèmes échappent à l'appropriation d'une fonction pour devenir commun à l'ensemble des utilisateurs. L'approche des marchés, des produits, de l'organisation et de la gestion des ressources se trouve transformée dans ce type d'entreprise. Les processus se trouvent raccourcis pour assurer une disponibilité et une réactivité accrue.

Cette situation peut être le résultat d'une mise en phase avec les marchés de l'entreprise ou bien le résultat d'une approche stratégique visant à anticiper l'évolution des marchés et à se mettre en position d'en profiter plutôt que de subir.

Ces schémas sont bien sûr fortement influencés par la nature des marchés de l'entreprise et par la position de l'entreprise dans la chaîne de production/distribution.

Certains marchés sont principalement influencés par les producteurs et plus précisément par leurs capacités d'innovation ou leurs capacités technologiques (entreprises automobiles, high-tech, pharmaceutiques ...).

D'autres par les distributeurs/concepteurs (vêtements, chaussures...). L'entreprise peut se trouver en position de sous-traitant ou de maître d'œuvre.

D'autres sont spécialisés sur la fourniture de composants communs à une ou plusieurs industries.

L'entreprise doit, à tout moment, avoir une vue réaliste de son positionnement et agir pour, soit se maintenir en phase, soit anticiper les évolutions que produiront naturellement les rapports de forces.

Ces schémas imprègnent fortement chacune des cinq composantes du capital cognitif de l'entreprise (Blackler) :

- les connaissances techniques des membres de l'entreprise (*embrained knowledge*) ;
- leurs expériences (*embodied knowledge*) ;
- la culture de l'organisation et de ses sous-ensembles (*encultured knowledge*) ;

- le savoir-faire de l'organisation (*embedded knowledge*) ;
- les informations gérées (*encoded knowledge*).

Ces composantes constituent autant de vecteurs de globalisation (ou de résistance à une action de globalisation) qu'il faut analyser, comprendre et gérer efficacement.

Sur ces bases, et dans la mesure où l'entreprise se trouve sur des marchés en cours de globalisation, comment peut-on pratiquement faire progresser son entreprise vers la globalité en s'appuyant sur :

### **La culture**

*« Pour réussir demain, les dirigeants devront placer les principes au-dessus de l'entreprise. L'énoncé de la mission ne s'annonce pas. Il ne tombe pas comme une manne céleste. Il répond à une aspiration générale. Sinon, il est ignoré et introduit le cynisme dans la culture d'entreprise. » S. Covey*

### **L'approche des marchés**

*« L'important est d'essayer d'influer sur la nature de la concurrence pour maîtriser ses destinées. Les entreprises se sont précipitées pour mettre en œuvre les dernières nouveautés en matières de management, souvent de manière irréfléchie. Il ne s'agit pas de faire mieux mais d'être différent. » M. Porter*

### **L'organisation interne**

*« Conquérir le future signifie maintenir la continuité en créant sans cesse de nouvelles sources de profit, regarder devant soi jamais derrière, changer les règles de la concurrence au lieu de se conformer à celles qui existent, définir de nouvelles méthodes de travail, maîtriser son avenir. L'entreprise doit se considérer comme un portefeuille de compétences, de forces qui lui sont propres et non comme un portefeuille d'unités opérationnelles. » C.K. Prahalad*