

CAHIER DE ReCHERCHE

NOVEMBRE 1999



N° 136

CONCILIER LES LOGIQUES D'INNOVATION
ET DE SATISFACTION DU CLIENT :
LE RÔLE CLÉ DES "INTÉGRATEURS"

Philippe MOATI

Département "Dynamique des Marchés"

CRÉDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE



**CONCILIER LES LOGIQUES D'INNOVATION
ET DE SATISFACTION DU CLIENT :**

LE ROLE CLE DES "INTEGRATEURS"

Philippe MOATI

Département "Dynamique des marchés"

Avec la collaboration de :

Jean-Christophe COURJAULT

Stéphane LOIRE

Novembre 1999

142, rue du Chevaleret
7 5 0 1 3 - P A R I S

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. DE NOUVELLES MODALITÉS DE LA CONCURRENCE	2
1.1. Le renouvellement des produits.....	3
1.2. Un intérêt accru pour la personne du consommateur.....	3
1.3. Une meilleure prise en compte de la "demande d'immatériel"	5
2. L'INNOVATION ET LE MARKETING AU CŒUR DES NOUVELLES STRATÉGIES D'ENTREPRISES.....	7
2.1. Une organisation pour innover	7
2.2. "Du marketing à l'orientation marché".....	9
3. LA GESTION DU CONFLIT POTENTIEL ENTRE LES LOGIQUES D'INNOVATION ET DE SATISFACTION DU CLIENT	12
3.1. La mise en réseau des compétences complémentaires.....	13
3.2. La médiation des "intégrateurs orientés marché".....	15
3.3. Qui sont les intégrateurs ?.....	19
CONCLUSION.....	22
ANNEXES : ETUDES DE CAS.....	25
INTEGRA	26
NOUVELLES FRONTIÈRES	30
DISNEY	32
IBM	35
GEODIS (logistique).....	39
BIBLIOGRAPHIE.....	43

INTRODUCTION

Le durcissement de la pression concurrentielle contraint les entreprises à rechercher les voies de leur compétitivité en privilégiant deux axes : la capacité d'innovation et le service au client. Ces deux axes de compétitivité, qui ont des conséquences très différentes sur les fondements des contours de l'activité de l'entreprise, peuvent entrer en conflit. L'hypothèse défendue dans cet article est que la possibilité de conflit entre ces deux objectifs est de plus en plus courante, ce qui conduit les entreprises à faire un choix entre une "orientation production" et une "orientation marché" de leur activité. Les firmes qui font le choix d'une orientation marché radicale tendent à occuper, dans la nouvelle "économie fondée sur la connaissance", une position clé de médiateurs entre les logiques technologiques et commerciales et, au-delà, entre l'offre et la demande.

Nous commencerons (section 1) par souligner les principaux changements intervenus dans l'environnement des entreprises, et en particulier dans la sphère de la consommation des ménages, et qui ont provoqué un glissement des modalités de la concurrence sur de nombreux marchés. Les stratégies d'adaptation à ces nouvelles modalités de la concurrence mettent au premier plan l'innovation et le marketing. Afin d'améliorer leur compétitivité sur ces deux compartiments du jeu concurrentiel, les entreprises ont engagé d'importantes restructurations dont nous présenterons les points saillants (section 2). Toutefois, les logiques de compétitivité associées d'une part à l'innovation et d'autre part au marketing peuvent apparaître en conflit. La résolution de ce conflit peut passer par le développement de la coopération inter-entreprise mais peut également justifier l'entrée en scène d'acteurs spécialisés, qualifiés d' "intégrateurs" (section 3).

1. DE NOUVELLES MODALITES DE LA CONCURRENCE

Le ralentissement général de l'activité économique à partir de la fin des années 60 et le processus d'ouverture des marchés à la concurrence internationale qui accompagne la mondialisation de l'économie ont été de puissants facteurs d'intensification de la pression concurrentielle sur de nombreux marchés, alors même que l'évolution des comportements de consommation provoquait une perte d'efficacité des modalités fordienues d'articulation entre l'offre et la demande.

Les comportements de consommation se sont progressivement éloignés de ce qui fondait la "consommation de masse" associée aux Trente Glorieuses. Rançon de la croissance accélérée, les ménages ont peu à peu satisfait leurs besoins de base.

Sur le marché des biens de consommation courante, une fois que le niveau de vie a atteint un degré suffisant pour que les consommateurs (dans leur ensemble) mangent à leur faim, se vêtissent correctement..., le volume des marchés tend à buter sur des limites "physiologiques" et la croissance se ralentit, même si la baisse des prix des produits permise par les gains de productivité se poursuit.

Sur le marché des biens durables, au fur et à mesure que progresse le taux d'équipement des ménages, la composition de la demande adressée aux entreprises se transforme au profit d'une demande de renouvellement dont les ressorts sont fort différents de ceux de la demande de premier équipement. Le volume de la demande de renouvellement dépend alors beaucoup moins des prix que de la durée de vie des produits. Plus celle-ci est longue, plus les marchés tendent à s'affaïsser lorsqu'ils basculent du premier équipement vers le renouvellement.

Les industriels ont donc été contraints de mettre en œuvre de nouveaux modes de stimulation de la demande afin de tenter de contrecarrer le ralentissement, voire le recul, de leurs marchés.

1.1. Le renouvellement des produits

La stimulation de la demande passe en premier lieu par un renouvellement régulier de l'offre. Les producteurs s'efforcent ainsi de réduire la durée de vie des produits, non pas nécessairement en les rendant moins solides (ou difficilement réparables), mais en tentant de réduire leur "cycle de vie" par l'accélération de leur obsolescence. Pour cela, les industriels disposent de deux leviers complémentaires : les effets de mode et l'innovation technologique. Le consommateur est ainsi incité à renouveler son achat, non pas en raison de l'usure physique du produit en sa possession, mais parce que celui-ci lui paraît démodé ou parce qu'il pourrait désormais disposer d'un nouveau modèle plus performant ou disposant de nouvelles fonctionnalités, ces deux effets étant de fait très souvent couplés.

Ce premier levier de redynamisation de la demande, dont le champ de validité est limité aux biens durables, est relayé par la mise sur le marché de produits totalement nouveaux, réveillant l'appétit de consommer, et qui soit viennent apporter une réponse plus performante à un besoin déjà satisfait par les produits existants (compact-disc *versus* disque vinyle), soit satisfont des besoins nouveaux (le plat cuisiné, le caméscope...).

1.2. Un intérêt accru pour la personne du consommateur

L'appétit de consommation qui a caractérisé les Trente Glorieuses a épargné aux entreprises une réflexion approfondie sur la manière de satisfaire au mieux les besoins des consommateurs. Si l'essor du marketing a coïncidé avec la naissance de la "société de consommation"¹, son objet s'est pendant longtemps concentré sur la manière d'optimiser l'écoulement d'une production de masse. Design, packaging et publicité visaient de manière prioritaire à distinguer les produits de l'entreprise de ceux de ses concurrents, de réguler le niveau des débouchés, et d'assurer les conditions d'un ajustement entre l'offre et la demande que le basculement du commerce, du boutiquier vers la grande distribution, rendait nécessaire.

¹ Voir Cochoy [1999].

Le durcissement de la concurrence a aidé les entreprises à prendre conscience de l'intérêt d'une prise en compte beaucoup plus fine des besoins des clients. Cette prise de conscience s'est traduite de deux façons complémentaires.

En premier lieu, elle est à l'origine de stratégies de segmentation de plus en plus fines, visant à offrir à chaque catégorie de consommateurs les produits les mieux adaptés à la spécificité de leurs besoins. Cette segmentation est à la fois un moyen de stimuler l'appétit de consommation et de capter le surplus des consommateurs. Facilitée par la diffusion des équipements de production programmables, la mise en œuvre de ces stratégies de segmentation a généré une extension importante des gammes qui a rendu nécessaire une révision en profondeur des modes d'organisation de la production en faveur d'une logique de "flux tendus".

Si certaines entreprises tendent aujourd'hui à revenir sur les excès de l'hypersegmentation des années 80, on assiste également à la diffusion d'une démarche de production de "sur-mesure de masse" rendue possible par les progrès accomplis dans les technologies de l'information. Aux segmentations rigides fondées sur des critères socio-démographiques qui, souvent, ont perdu de leur pertinence, succède une logique d'individualisation se situant directement au niveau de la spécificité des besoins de chaque individu².

En second lieu, les entreprises ont semble-t-il pris progressivement conscience de ce qu'un client ne demande pas un produit pour lui-même mais pour les "services" qu'il pourra rendre, pour sa contribution à la "solution d'un problème de consommation". Comme l'expliquait Lancaster dès les années 60 avec sa "nouvelle théorie du consommateur", la consommation peut être perçue comme une activité de production consistant à combiner les caractéristiques des biens et services acquis de manière à augmenter son bien-être. Les biens et les services sont, dans cette perspective, perçus comme porteurs de caractéristiques propres à contribuer à cette activité de production du consommateur par les services rendus. Les biens et services de consommation ne sont donc qu'une consommation intermédiaire dans la production d'utilité par le consommateur.

² Rochefort [1997].

Percevoir le consommateur comme une "micro-entreprise de production d'utilité" revient à redéfinir en profondeur les stratégies d'offre. Dès lors, ces stratégies ne consistent plus nécessairement à offrir des produits en tant que tels mais des "solutions au problème productif" du consommateur. Le plat cuisiné est une parfaite illustration de ce glissement : au-delà de l'offre séparée de chacun des ingrédients, qui laisse encore à la charge du consommateur le soin d'assembler ces ingrédients en vue d'obtenir un repas, le plat cuisiné offre une solution globale, et donc un "service" à un problème de production de repas.

Les entreprises sont donc de plus en plus amenées à proposer à leurs clients de véritables "bouquets" de biens et services complémentaires leur apportant une solution globale (et si possible personnalisée) à leurs problèmes de consommation. Les constructeurs automobiles sont en train de modifier leur stratégie d'offre et passe d'un statut de fournisseurs de véhicule à celui "d'architectes de la mobilité", en composant des "bouquets" complets comprenant la mise à disposition d'un véhicule, le contrat d'assurance, une prestation d'entretien...

1.3. Une meilleure prise en compte de la "demande d'immatériel"

Les considérations symboliques et immatérielles ont pris une importance croissante dans les besoins et la demande exprimés par les consommateurs. En un quart de siècle, les consommateurs français sont passés "d'une conduite de survie à la recherche d'un épanouissement personnel"³. En 1943, Maslow suggérait que les besoins humains sont hiérarchisés à l'image d'une pyramide et que chaque individu n'envisage la réalisation des besoins d'un certain niveau que lorsque les besoins de niveaux inférieurs sont satisfaits. La base de la pyramide est constituée des besoins physiologiques dont la satisfaction est indispensable à la survie. Viennent ensuite les besoins de sécurité, puis les besoins d'appartenance. Enfin, au sommet de la pyramide se situent les besoins d'estime de soi, et les besoins d'accomplissement personnel.

³ V. Scardigli, cité dans *Histoire économique et sociale de la France*, sous la direction de F. Braudel et E. Labrousse, Tome IV : *L'ère industrielle et la société d'aujourd'hui*, troisième volume [1982], PUF, Paris, p. 1065.

La progression du pouvoir d'achat des Français au cours des Trente Glorieuses leur a rendu possible l'ascension de la pyramide de Maslow. Au fur et à mesure que sont gravis les niveaux de cette pyramide, l'importance de la valeur fonctionnelle des produits (c'est-à-dire leur caractère purement utilitaire) recule en termes relatifs dans les motivations d'achat au profit de leur valeur immatérielle ou symbolique. Par exemple, lorsque la progression du pouvoir d'achat permet enfin d'accéder à l'acquisition d'une automobile, ce qui est recherché avant tout au travers de cet achat est la capacité de se déplacer (valeur fonctionnelle). Lorsque la capacité à se déplacer en automobile fait désormais partie du quotidien, l'achat d'une nouvelle automobile fait intervenir d'autres critères : confort, sécurité, vitesse... ou, de manière plus symbolique encore, l'affirmation de son statut social, de sa virilité, la soif de s'évader, le besoin de protéger sa famille... Dans ce contexte, la baisse des prix ne suffit pas à déclencher la demande ; la subtilité du détonateur de l'acte d'achat implique la mise en œuvre de stratégies d'offre sophistiquées faisant jouer un rôle très important au marketing.

Au total, les principaux leviers de stimulation de la demande des ménages et de création des marchés impliquent de manière privilégiée deux aspects de l'activité des entreprises : l'innovation et le marketing. Les entreprises des grandes pays occidentaux ont été fortement encouragées à s'engager dans cette voie par la concurrence croissante sur les marchés internationaux des nouveaux pays industrialisés bénéficiant d'une forte compétitivité-prix en raison de la faiblesse des coûts salariaux. Enfin, les nouvelles grappes technologiques (en particulier les technologies de l'information et de la communication) sont venues nourrir la capacité d'innovation des entreprises en même temps qu'elles leur donnaient les moyens de renouveler le contenu de leurs stratégies marketing (nouveaux moyens de connaissances des marchés, nouveaux moyens de traitements de l'information marketing, nouveaux médias, nouvelles techniques de diffusion et de distribution...).

2. L'INNOVATION ET LE MARKETING AU CŒUR DES NOUVELLES STRATEGIES D'ENTREPRISES

L'importance croissante prise par l'innovation et le marketing dans la stratégie des entreprises a suscité des changements organisationnels profonds visant à renforcer l'efficacité dans la capacité à innover et dans la qualité de l'articulation de l'offre de l'entreprise avec les besoins de ses clients.

2.1. Une organisation pour innover

L'organisation fordienne des activités économiques était principalement orientée vers la recherche de "l'efficacité statique", c'est-à-dire de la maximisation du rendement par le recours à la parcellisation du travail, à l'automatisation de la production, à l'exploitation des économies d'échelle associées à une production en grande série... Si l'innovation n'est pas, bien sûr, absente de l'entreprise fordienne, elle ne constitue pas un principe structurant de son organisation. Cantonné au laboratoire de recherche-développement, l'effort d'innovation est très circonscrit au sein de l'entreprise.

L'accroissement du rôle de l'innovation dans les stratégies concurrentielles, mais aussi le besoin de développer la flexibilité stratégique par le renforcement de la capacité d'apprentissage, ont engendré la diffusion de nouveaux principes organisationnels davantage orientés vers les compétences de l'entreprise et le développement de son "efficacité dynamique", c'est-à-dire sa capacité à s'améliorer (améliorer la qualité de ses produits, l'efficacité de ses processus).

L'amélioration de la capacité des entreprises à développer leurs compétences par un processus d'apprentissage continu passe également par des révisions, parfois profondes, des principes tayloriens d'organisation du travail. La séparation stricte des activités de conception et d'exécution est remise en cause ; les lignes

hiérarchiques tendent à se raccourcir et à perdre de leur rigidité au profit de la "coordination horizontale" ; le niveau de qualification de la main-d'œuvre s'élève en même temps que sa polyvalence et son autonomie ; l'"ingénierie concourante" réunit tous ceux qui, quels que soient le service de rattachement et la position hiérarchique, sont impliqués dans le processus d'innovation. Au total, l'entreprise devient "apprenante". Mais, plus généralement encore, la mise des compétences au cœur des logiques organisationnelles provoque un véritable déplacement du principe qui sous-tend la division du travail dans la vie économique au profit d'un fondement cognitif⁴.

Pour assurer leur compétitivité dans cette "économie fondée sur la connaissance" en voie d'émergence, les entreprises sont incitées à définir le contenu de leur activité non plus par rapport à des produits ("je suis un constructeur automobile") ou à des techniques de production ("je suis une entreprise de décolletage"), mais en référence à des "blocs de savoirs" relativement homogènes auxquels sont arrimées les compétences de l'entreprise (spécialistes des biotechnologies, de la microélectronique, du design de produits de masse...).

Etre capable de générer de nouveaux produits, d'améliorer les produits existants, d'en abaisser régulièrement le coût pour en accélérer la diffusion, exige la mobilisation d'une masse croissante d'informations et de connaissances. La science et les technologies se complexifient en se développant. Ce mouvement conduit à la formation de nouvelles disciplines et à la constitution de corps de spécialistes devant maîtriser des compétences de plus en plus approfondies et spécifiques. Ce besoin de "spécialisation cognitive" incite les entreprises à concentrer leurs ressources sur l'affirmation de compétences dans un champ suffisamment restreint et homogène pour pouvoir prétendre suivre ou, mieux, participer au progrès des connaissances dans ce champ. C'est par ce souci de spécialisation cognitive que l'on peut interpréter une proportion non négligeable du nombre très important des opérations de restructuration et de "recentrage sur le métier principal" engagées au cours des 15 dernières années par les firmes des pays industrialisés⁵.

⁴ Moati et Mouhoub [1994, 1997, 1999].

⁵ Pour la France, voir Derhy [1995].

Le principe de base d'une orientation marché de l'organisation de l'entreprise est de disséminer les préoccupations marketing au sein de chaque fonction de l'entreprise de manière, d'une part, à assurer les conditions d'une convergence de l'ensemble des énergies en vue de la satisfaction des clients et, d'autre part, de maximiser la surface de contact – traditionnellement limitée au service commercial – entre les services de l'entreprise et ceux de ses clients

La volonté de répondre le plus précisément possible aux besoins des clients incite l'entreprise à proposer à chacun d'entre eux des solutions "dédiées", ce qui contribue à rendre de plus en plus spécifique et "interpersonnelle" chaque transaction économique. Elle pousse de la même façon l'entreprise à étendre la gamme de ses produits afin d'être en mesure d'apporter une solution globale à ses clients par l'offre de "bouquets" cohérents.

Ces stratégies de bouquets peuvent prendre différentes formes.

- L'offre de "packs", variantes préfabriquées de bouquets, qui intègrent un ensemble rigide mais cohérent de produits (biens ou services) les rendant aptes à répondre immédiatement à des besoins bien définis et relativement standardisés (les packs des opérateurs de téléphonie mobile, les packs de e-business d'IBM. La déclinaison d'un pack en plusieurs versions permet d'accroître le degré d'adaptabilité du produit à la diversité des besoins, mais la standardisation du pack est l'un des piliers sur lesquels repose sa compétitivité prix.

- L'offre de bouquets assemblés à la demande du client. L'entreprise dispose d'une large palette de produits-composantes (les "fleurs" du bouquet), qui peuvent être individuellement plus ou moins standardisés, qu'elle assemble de manière spécifique selon la demande du client, en assurant la compatibilité (technologique, esthétique, gustative...) entre les éléments. L'offre de services d'Integra dans le domaine du commerce électronique, ou la possibilité offerte aux clients de Nouvelles Frontières de construire leurs vacances à la carte constituent des exemples de bouquets ouverts (cf. les études de cas en annexe).

- L'offre de bouquets éclatés. La gamme de l'entreprise comporte un vaste ensemble de produits qui ne sont pas nécessairement reliés sur le plan fonctionnel et que le client n'a donc pas besoin d'acquérir en même temps (autrement dit, ils ne répondent pas au même problème de consommation). Les éléments de bouquets trouvent leur cohérence au sein d'une grande fonction de consommation, ou à travers un même immatériel de consommation. Les bouquets offerts par Disney (cf. annexes), au travers de ses parcs de loisirs, de ses films, des jouets exploitant ses personnages, de sa presse... couvrent d'un même immatériel l'ensemble de la fonction enfant-loisir.

Nous avons mis l'accent sur les changements intervenus sur les marchés de biens de consommation pour souligner le poids croissant pris par les logiques d'innovation et de satisfaction du client dans les stratégies des firmes. On trouve cependant des tendances similaires sur les marchés "business to business", en raison notamment des effets en chaîne remontants des nouvelles modalités de la concurrence sur les marchés de biens de consommation.

Les producteurs de biens de consommation expriment de nouvelles attentes à l'égard de leurs fournisseurs afin d'obtenir leur soutien dans leur recherche de compétitivité. Les fournisseurs sont donc à leur tour de plus en plus incités à inscrire leur offre dans une logique de contribution à la chaîne de valeur du client, c'est-à-dire en étant capables de prendre en compte la demande "des clients des clients". Cela les conduit, dans certains cas, à tenter d'apporter leur contribution à la capacité d'innovation du client, par l'apport de composantes elles-mêmes innovantes et, dans tous les cas, à viser la satisfaction du client par des voies aussi variées que l'ajustement très précis des spécifications des composantes au besoin du client, par l'offre de prestations complètes déchargeant le client de pans entiers des aspects les plus périphériques de sa propre activité...

3. LA GESTION DU CONFLIT POTENTIEL ENTRE LES LOGIQUES D'INNOVATION ET DE SATISFACTION DU CLIENT

Il peut paraître surprenant d'évoquer le risque d'un conflit entre les objectifs d'innovation et de satisfaction du client. Les deux objectifs peuvent en effet se soutenir mutuellement : le marketing oriente l'effort d'innovation dans une direction pertinente vis-à-vis des besoins des clients, alors que l'innovation débouche sur la possibilité de proposer des solutions plus performantes aux clients. En outre, dans le contexte de fonctionnement contemporain des marchés, on imagine mal qu'une entreprise innovante puisse négliger la qualité de sa relation avec la clientèle ou, à l'inverse, qu'une entreprise "orientée marché" puisse durablement maintenir sa position concurrentielle en l'absence d'une capacité à construire des offres innovantes et la démarquant durablement de ses concurrents.

Pourtant, chacune des deux logiques, lorsqu'elle est suivie jusqu'à son terme, conduit à retenir des fondements au contenu de l'activité de la firme qui sont très différents et généralement en conflit.

La logique d'innovation encourage, on l'a vu, l'entreprise à déterminer le contenu de son activité à partir de la maîtrise de compétences relatives à certains blocs de savoirs. L'entreprise ne se définit donc plus en premier lieu par les produits ou les marchés qui correspondent à son activité principale, mais par la palette de ses compétences. Ces compétences pourront s'incarner dans des produits divers et être valorisées sur des marchés distincts auprès de clients différents. En outre, le principe de spécialisation cognitive peut conduire l'entreprise à se concentrer sur les seules phases du processus de fabrication des produits qui réclament la mobilisation des compétences autour desquelles elle s'est spécialisée. Le portefeuille d'activités d'une entreprise "orientée innovation" a ainsi toute chance de rassembler un ensemble de produits, ou de simples segments de produits, certes homogènes sur le plan technologique, mais hétérogènes sur le plan commercial.

De son côté, la logique de satisfaction des clients porte l'entreprise à construire des bouquets de biens et services complémentaires en regard des besoins du client, mais qui sont très souvent hétérogènes sur le plan des compétences nécessaires à leur production.

Les entreprises sont donc soumises à deux forces qui se peuvent se révéler contradictoires : constituer leur portefeuille d'activités selon une logique de compétences et ne pouvoir apporter que des éléments partiels de solution à chaque membre d'une clientèle hétérogène, ou bien privilégier la satisfaction des clients par la construction de solutions complètes mais en courant le risque de s'engager dans des activités hétéroclites nécessitant des compétences dissemblables que l'entreprise ne sera sans doute pas en mesure de maîtriser toutes avec le degré d'excellence que lui impose la concurrence.

Remarquons que ce risque de conflit, qui est particulièrement grand dans le cas de bouquet, peut également exister dans le cas de la fabrication d'un produit complexe, issu de l'hybridation de différentes technologies et réclamant la mobilisation de "*compétences complémentaires mais dissemblables*"⁸.

3.1. La mise en réseau des compétences complémentaires

La solution de ce conflit peut venir de la mise en réseau d'entreprises disposant des compétences complémentaires pour la production du produit complexe ou du bouquet final. Un tel réseau d'entreprises a besoin de mécanismes de coordination. Cette coordination est plus en moins complexe selon la nature des bouquets. Elle est relativement simple lorsque les différents éléments du bouquet (ou composantes du produit) sont simplement juxtaposés. Un producteur d'unités centrales de micro-ordinateur n'aura qu'à se fournir auprès d'un producteur de moniteurs pour être en mesure d'offrir une "solution globale" (un ordinateur prêt à l'emploi) à ses clients. Un distributeur désireux d'offrir une solution de financement à ses clients n'aura qu'à organiser la transmission de sa demande de crédit vers un organisme spécialisé.

⁸ Richardson [1972].

Dans ce type de situation, la coordination par les mécanismes ordinaires de marché suffit généralement à la constitution de bouquets. Les problèmes de coordination deviennent plus aigus lorsque les éléments du bouquet doivent s'ajuster mutuellement. Par exemple, le constructeur automobile qui a le besoin d'intégrer de l'électronique dans ses véhicules pour répondre à la demande de sécurité des clients ne peut pas acheter cet électronique sur catalogue dans le cadre d'une simple relation de marché, car les composantes électroniques du véhicule doivent être organiquement intégrées aux composantes mécaniques fabriquées par le constructeur. Le constructeur et l'électronicien ont besoin de coordonner étroitement la conception et la production de leurs produits afin de parvenir au résultat attendu.

Le besoin de coordination est plus fort encore lorsque l'on considère, pour continuer avec le même exemple, que la qualité et les performances du véhicule automobile doivent s'améliorer continuellement, ce qui impose que ses parties électroniques puissent se perfectionner en cours du temps, mais d'une façon parfaitement coordonnée aux perfectionnements engagés dans les parties mécaniques. Une mauvaise articulation des trajectoires technologiques des composantes fait courir le risque de l'apparition de goulets d'étranglement technologique (la dynamique de progrès des pièces mécaniques est entravée par certaines limites, non dépassées, des composantes électroniques).

Les mécanismes de coordination qui sont nécessaires lorsque se pose la question de la compatibilité statique et dynamique entre les composantes d'un produit ou d'un bouquet reposant sur des blocs de savoirs différents impliquent des relations qui vont bien au-delà de la transaction marchande ordinaire : échange d'information, co-innovation, construction d'un langage commun, engagement d'investissements spécifiques à la relation... Dans les cas simples, où le produit ou le bouquet ne réclame l'intervention que d'un petit nombre de compétences complémentaires, les réseaux d'entreprises qui se mettent en place sont relativement simples (un constructeur automobile s'allie à un électronicien) et peuvent fonctionner de manière relativement décentralisée. Il n'en demeure pas moins que la situation des membres du réseau est rarement symétrique. En dehors des cas où les partenaires fondent un joint-venture pour exploiter le produit de leur coopération, un seul des

membres du réseau endosse la fonction de coordination du réseau et d'intégration des compétences et des composantes ; il s'agit en général de celui qui est en contact avec le client final et qui a la charge de l'assemblage du produit ou du bouquet (ici, le constructeur)⁹.

La diffusion de la logique de bouquets suscite la formation de réseaux de plus en plus complexes car un bouquet réunit un nombre important de biens ou de services souvent très distants les uns des autres dans l'espace des technologies et qui, eux-mêmes, réclament souvent pour leur propre production "l'hybridation de technologies", c'est-à-dire l'apport de compétences dissemblables mais complémentaires. La production d'un bouquet peut donc nécessiter de former un réseau de réseaux... Cette complexité fait que la fonction d'intégrateur tend à s'affirmer comme un "métier" à part entière, qui nécessite pour être exercé efficacement la maîtrise de compétences spécifiques.

3.2. La médiation des "intégrateurs orientés marché"

La fonction économique des intégrateurs peut s'énoncer très simplement : *elle est d'assurer l'intermédiation entre des producteurs spécialisés sur une base technologique et des clients à la recherche de solutions globales, c'est-à-dire d'apporter une solution au conflit entre les logiques d'innovation et de satisfaction du client.* Les firmes qui assurent cette fonction d'intégrateur sont elles aussi, d'une certaine manière, spécialisées autour de compétences spécifiques, car assurer de manière performante cette fonction au sein des réseaux implique la maîtrise d'un certain nombre de capacités :

⁹ Notons que le statut d'intégrateur n'est pas en soi une garantie de pouvoir sur le réseau (en particulier au moment du partage de la rente). Le pouvoir respectif des parties dépend du caractère plus ou moins stratégique de leur contribution à la réalisation du produit ou du bouquet final. Ainsi, si la qualité du produit dépend de manière cruciale de celle de l'une de ses composantes, et que la production de cette composante exige des compétences très pointues que seuls un petit nombre de producteurs maîtrisent, alors ce sera probablement le fournisseur de cette composante qui détiendra le pouvoir au sein du réseau (cas d'Intel et de Microsoft sur le marché de la micro-informatique). L'accès au consommateur final est cependant suffisamment stratégique pour qu'il confère à celui qui le contrôle une position forte parmi ses partenaires.

- L'intégrateur doit disposer, en premier lieu, de la capacité à définir très précisément quelle doit être la configuration des bouquets attendus par les clients. Cette capacité repose sur des qualités d'écoute et d'observation des marchés afin d'identifier quels sont les besoins des différentes catégories de clients et d'être en mesure de spécifier les caractéristiques des bouquets les mieux à même de répondre de façon pertinente à ces besoins.

- L'intégrateur doit ensuite être capable, en partant des caractéristiques du bouquet final qu'il cherche à construire, de définir quelles doivent être les spécifications de chacune des composantes du bouquet, ce qui nécessite une bonne connaissance de chacun des biens et services qui entre dans la composition du bouquet. A ce stade, l'intégrateur doit également s'assurer des conditions de compatibilité entre les composantes du bouquet. Cette tâche peut être plus ou moins difficile selon la nature du bouquet, selon le degré d'interdépendance statique et dynamique entre les composantes. Faire converger l'ensemble de manière efficace dans un projet productif en évolution constante exige une plus forte centralisation de l'animation du réseau. L'intégrateur doit être capable d'édicter les règles de fonctionnement, de construire le langage commun, de définir le périmètre d'intervention de chacun, de bâtir les principes de répartition de la rente... Dans le cas des bouquets complexes, la capacité à piloter le réseau est une composante essentielle des compétences distinctives qui fondent le métier d'intégrateur et qui conditionnent sa compétitivité. La complexité des mécanismes de coordination peut constituer une forte incitation pour l'intégrateur à prendre le contrôle capitalistique de certaines activités, en particulier celles dont le contenu en connaissance est modeste ou celles reposant sur des blocs de savoirs voisins de ceux sur lesquels sont fondées ses propres compétences.

- Un autre aspect essentiel des compétences de l'intégrateur réside dans sa capacité à sélectionner les producteurs des différentes composantes du bouquet. Dans le cas des bouquets simples, cette capacité se confond avec celle d'évaluation des composantes elles-mêmes. Dans le cas des bouquets complexes, où la spécification des composantes n'est pas connue *ex ante* mais

définie en coopération entre le producteur et l'intégrateur, ce sont les compétences des producteurs des composantes qui doivent être l'objet de l'évaluation et de la sélection, car l'intégrateur devra reconnaître les producteurs ("know who") qui, par leur maîtrise des compétences clés associées à la production de chaque élément du bouquet, seront les plus à même d'apporter une contribution décisive à la qualité du bouquet final et à son amélioration au cours du temps par l'apport d'un flux continu d'innovations.

- L'intégrateur doit ensuite assurer la promotion du bouquet auprès de la cible de clientèle. Il doit pour cela ajouter au bouquet une composante essentielle que les fournisseurs de composantes ne sont généralement pas en mesure d'apporter : la valeur immatérielle. Dans la micro-informatique, l'écart de valeur immatérielle est le principal élément de différenciation entre les grandes marques (en particulier Apple¹⁰, mais aussi Compaq ou IBM) et le petit assembleur de quartier ou la machine à marque anonyme vendue en grandes surfaces. La capacité de création de cet immatériel repose de nouveau sur des qualités d'écoute du marché et sur la maîtrise du marketing. Dès lors, il est fréquent que la gestion d'une marque (ou de plusieurs) constitue l'un des aspects essentiels de la fonction de l'intégrateur. Outre qu'elle constitue le canal privilégié d'expression de la valeur immatérielle du bouquet, la marque constitue aussi un moyen de crédibilisation du bouquet lui-même. Le client final est rarement en position de pouvoir évaluer pleinement les qualités d'un bouquet. Au-delà de la difficulté à évaluer la qualité de chacune des composantes, il bute aussi sur la complexité de l'évaluation du degré de compatibilité des composantes, sur le degré d'exploitation des synergies entre elles, et, plus fondamentalement, sur l'aptitude du bouquet à répondre à son problème de consommation. La mise en avant d'une marque forte peut être le moyen d'offrir au

¹⁰ Le redressement spectaculaire d'Apple consécutif au lancement de l'I-mac doit beaucoup moins semble-t-il à la valeur intrinsèque de la machine qu'au renouveau de la capacité de création de valeur immatérielle par la firme de Cupertino, symboliquement associé au retour aux commandes du créateur d'Apple (Steeve Jobs). La valeur immatérielle de l'I-mac repose sur un faisceau cohérent de facteurs : une "collection de caractéristiques" originale, un design en rupture, une communication audacieuse ("Think different"), une politique de distribution différenciatrice, une stratégie de prix élevés contribuant à l'image du produit...

consommateur une information compacte et crédible sur les qualités du bouquet¹¹. Par exemple, l'étiquette Club Med sur un bouquet "vacances" suffit à transmettre une grande quantité d'informations sur les caractéristiques et le niveau de qualité des composantes du bouquet. La crédibilisation qu'apporte la marque est renforcée par le fait que c'est en général le confectionneur de bouquet qui assure (au moins aux yeux du client) la garantie du bouquet et de ses composantes. L'intervention du confectionneur de bouquet permet ainsi une importante réduction des coûts de transaction sur le marché final. La promotion efficace du bouquet peut exiger la maîtrise de sa distribution.

- Enfin, le confectionneur de bouquet doit se montrer capable de valoriser et de capitaliser l'intérêt qu'il aura réussi à susciter auprès des clients. La valorisation signifie de chercher l'exploitation intensive de chaque poche de clientèle. C'est la finalité de l'activité de l'intégrateur. La création de valeur immatérielle dont il a été question plus haut est un élément essentiel de la valorisation. Mais elle peut être également tirée de la personnalisation de la composition du bouquet afin de l'adapter au plus près de la demande de chaque client. Cette personnalisation, souvent, peut être obtenue à bon compte en jouant sur la combinatoire de composantes qui continuent d'être produites en grande série. La valorisation peut également passer par l'élargissement du champ d'intervention de l'intégrateur dans l'espace des besoins de ses clients, c'est-à-dire par sa diversification vers de nouveaux bouquets s'adressant à la même cible de clientèle ou répondant à des besoins connexes (logique de "bouquets ouverts"). La valorisation durable des bouquets implique la capitalisation de "l'audience" de l'intégrateur sur son marché, c'est-à-dire la fidélisation. Celle-ci passe tant par la force de la valeur immatérielle associée à la marque, au-delà de chaque bouquet pris individuellement, que par l'entretien de relations personnalisées avec le client (en particulier avant et après la vente), ainsi, bien sûr, que par la capacité de l'intégrateur à apporter des innovations permanentes à ses

¹¹ En particulier dans le cas des "bouquets ouverts" dont la cohérence fonctionnelle ne s'impose pas aux clients.

bouquets et de les faire évoluer au plus près des changements intervenus dans les besoins de la clientèle.

3.3. Qui sont les intégrateurs ?

La spécificité des compétences sur lesquelles s'appuie les fonctions de confection de bouquets et d'intégration joue à son tour, dans une logique cognitive, comme une force qui pousse à la spécialisation de certains acteurs. Les deux conditions essentielles qui conditionnent la capacité d'un acteur à se positionner comme intégrateur semblent être :

- la maîtrise des compétences impliquées par la diversité des fonctions prises en charge par un intégrateur, c'est-à-dire fondamentalement des compétences en marketing, en évaluation (know who) et en animation de réseau ;
- l'accès aux clients, directement par la maîtrise d'un réseau de distribution ou, à défaut, indirectement par l'exploitation de marques fortes.

Les intégrateurs peuvent tout d'abord être des industriels, disposant d'une position forte sur leur marché, impliqués dans la gestion d'un réseau mettant en œuvre une division cognitive du travail. Par exemple, la position centrale des constructeurs automobiles dans les réseaux réunissant un nombre important d'équipementiers partenaires a provoqué le glissement progressif de leur métier traditionnel (produire des voitures) vers celui d'"ensemblier". Ce glissement s'est accompagné de leur désengagement de la production d'un nombre croissant de composantes des véhicules au profit de "partenaires spécialisés".

Les entreprises du commerce de gros, qui ont dans leur ensemble fortement souffert de la "désintermédiation" des marchés¹², sont quelquefois portées à trouver une nouvelle légitimité dans le basculement dans une stratégie de

¹² Legros et Moati [1997].

"confectionneurs de bouquets". Elles mettent alors à profit leur connaissance des marchés et des produits pour asseoir leur médiation, au-delà de la simple réduction des coûts de transaction, sur l'offre de solutions intégrées construites par la mise en réseau de fournisseurs sélectionnés. Si certains grossistes sont en passe de s'imposer comme confectionneurs de bouquets sur des marchés interindustriels, il leur manque souvent l'expertise de la relation client pour jouer ce rôle sur les marchés de biens de consommation.

Les entreprises de la grande distribution, enfin, semblent en mesure d'occuper une position stratégique dans cette activité. Naturellement "orientées marché", elles développent actuellement (tout au moins certaines d'entre elles) des compétences de plus en plus sophistiquées dans la connaissance de la demande et le traitement de la relation clientèle. Renouant avec les fonctions traditionnelles du commerce, elles se réapproprient la charge de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande, ce qui les amènent notamment à revendiquer de plus en plus fermement le privilège d'apposer la marque sur les produits, qui n'est souvent qu'un préalable au contrôle de la production via la conception des produits et l'animation d'un réseau de sous-traitants. La nouvelle génération des produits à marques de distributeurs s'éloigne de plus en plus d'une simple logique de "clonage" des produits de grandes marques pour consister en l'offre de produits exclusifs, souvent innovants, conçus en fonction de la spécificité de la clientèle de l'enseigne. L'obtention de tels produits encourage les distributeurs engagés dans cette voie à sortir d'une simple logique de sous-traitance traditionnelle au profit du développement de relations partenariales avec des fournisseurs recherchés pour leurs compétences spécifiques et leur capacité d'innovation.

Les entreprises de réseau (télécommunications, électricité, assurances, banques, télévision par abonnement...) peuvent s'appuyer sur leur capacité d'accès aux clients et leurs compétences dans la gestion de la relation de clientèle pour élargir leur offre dans une logique de bouquet. C'est nettement l'orientation prise notamment par Vivendi dans le champ situé à l'intersection de la communication et de l'audiovisuel, de AOL dans tout ce qui tourne autour de l'Internet ou, plus récemment, d'Axa dans un champ très large des services aux ménages.

Enfin, le statut d'intégrateur peut également échoir à des acteurs n'ayant aucun "héritage" à assumer et qui se sont positionnés directement comme des intégrateurs. C'est le cas notamment de Nike et Reebok, dans le domaine des chaussures et des vêtements de sport, qui n'ont jamais eu à gérer un outil industriel et se sont toujours comportés comme des "intégrateurs", des "confectionneurs de bouquets", en assumant le rôle d'animateurs de réseaux de sous-traitants. On peut également évoquer les grandes marques du luxe qui, de longue date, sont engagées dans cette logique de bouquets.

On le voit, les prétendants à cette position charnière stratégique sont potentiellement nombreux. La concurrence sera rude, d'autant plus qu'à partir de points d'ancrage différents, les bouquets des uns et des autres auront de plus en plus tendance à se chevaucher à mesure qu'ils s'étofferont (par exemple, les projets d'Axa risquent de télescoper ceux des constructeurs automobiles, de certains banquiers ou de groupes de la grande distribution).

CONCLUSION

Deux réflexions générales peuvent être engagées à partir de l'idée que le fonctionnement contemporain des marchés favorise le développement de cette nouvelle catégorie d'intermédiaires que sont les intégrateurs.

En premier lieu, on peut avancer l'idée que la pertinence de la distinction producteurs / distributeurs est en train de s'effacer devant une distinction beaucoup plus large qui se trouve au cœur du système économique émergent et oppose les entreprises "orientées technologie", qui privilégient une logique productive et se spécialisent étroitement par rapport à des compétences technologiques, aux "intégrateurs" ou "confectionneurs de bouquets" qui, privilégiant une logique de marché, élaborent des bouquets aptes à satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Ce qui distingue le plus visiblement les distributeurs des autres confectionneurs de bouquets est l'exploitation (directe ou indirecte) d'un réseau de points de vente, source d'un pouvoir de marché considérable. Ce point distinctif est appelé à s'affaiblir avec le développement du commerce électronique.

En second lieu, l'identification de l'importance des intégrateurs dans le fonctionnement contemporain des marchés est une illustration de la nécessité d'une analyse des mécanismes d'ajustement entre l'offre et la demande. L'ajustement spontané entre l'offre et la demande par les mécanismes aveugles du marché est une fiction théorique commode sur laquelle s'est fondée l'analyse économique. Son champ de validité dans la vie économique réelle est extrêmement étroit et semble circonscrit aux rares marchés de produits parfaitement homogènes (des matières premières ou des actions), lesquels d'ailleurs nécessitent pour fonctionner correctement le respect d'un ensemble de règles formelles ou informelles.

A chaque grande phase du développement du capitalisme semblent pouvoir être associés des mécanismes institutionnels spécifiques d'articulation entre l'offre et la demande, mécanismes étroitement articulés avec les modèles dominants de production et de consommation. La Révolution industrielle a rompu la nature interpersonnelle de la relation entre l'artisan et son client qu'autorisait le caractère local des marchés. Le producteur a perdu le contact direct avec ses clients en raison tant de la distance physique qui désormais les séparait que de la standardisation des produits. Le commerce, lui, gagnait une nouvelle raison d'être : assurer l'interface entre l'offre et la demande. Interface logistique tout d'abord : rassembler l'offre de multiples producteurs en un plus petit nombre de points de groupage avant "ré-éclatement" vers un ensemble de détaillants assurant l'écoulement vers les consommateurs finals, et autoriser une réduction drastique des coûts de transaction.

Mais grossistes et boutiquiers jouaient également un rôle fondamental dans l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande en rétablissant une coordination interpersonnelle aux deux extrémités de la filière. Avec la production de masse, les industriels ont désiré s'affranchir de leur dépendance à l'égard des commerçants, contourner le pouvoir que ceux-ci avaient d'orienter la demande afin de mieux contrôler l'écoulement régulier de la production. Les marques, et la publicité qui en assure la promotion, se sont ainsi imposées comme le moyen de restaurer une relation directe avec les consommateurs – si ce n'est sur le plan logistique, tout au moins sur le plan commercial. La marque est la signature du producteur sur son produit. A l'articulation offre-demande médiatisée par le commerçant se substitue un ajustement par la reconnaissance du consommateur dans le marketing du producteur. Dès lors, le commerce perd son rôle capital dans le fonctionnement des marchés et apparaît de plus en plus comme un simple intermédiaire coûteux et faisant obstacle au face à face direct du produit et du client. La situation était mûre pour la régression du commerce sur les seules fonctions logistiques (naissance de la grande distribution en libre-service discount).

La tension à laquelle sont soumises aujourd'hui les entreprises entre le besoin de renforcer leurs compétences sur le cœur de leur métier et celui d'offrir des solutions globales aptes à maximiser la satisfaction des clients est en train de faire émerger de nouvelles formes de médiation entre l'offre et la demande, faisant jouer

un rôle très important à des acteurs dont la fonction économique principale est justement de résoudre cette contradiction qui est au cœur de l'économie moderne.

Les réflexions présentées dans cet article, inspirées par l'étude du terrain, sont encore spéculatives. Un effort de confection de faits stylisés doit être engagé à partir de la réalisation d'un nombre important d'études de cas. Les quelques monographies présentées en annexe constituent un premier pas dans cette direction. L'objectif est de parvenir rapidement à construire des typologies d'intégrateurs faisant intervenir les caractéristiques des bouquets mis sur le marché, la nature des compétences distinctives de ces opérateurs, et les modalités de production des composantes des bouquets.

Ce dernier point renvoie inmanquablement aux questions théoriques des déterminants des frontières de l'entreprise et des mécanismes de coordination. Gageons que l'introduction de la distinction entre les logiques d'"orientation technologie" et d'"orientation marché" est susceptible d'enrichir les approches théoriques existantes et d'éclairer certaines spécificités du fonctionnement contemporain des marchés et de la structuration du système productif.

ANNEXES : ETUDES DE CAS

INTEGRA

PME de 88 salariés pour un CA estimé à 35 MF en 1999, Integra est une start up née en 1996 qui s'est d'abord spécialisée dans la partie technique d'Internet et l'intégration des solutions techniques. En 1997, elle s'est diversifiée dans l'hébergement de sites avec la création de plates-formes de services Internet, Minitel et Audiotel, en particulier en commerce électronique.

Integra propose désormais de gérer pour le compte des entreprises leurs sites marchands en assurant un service continu et global qui intègre les technologies clés en matière de commerce électronique. Integra met à disposition une infrastructure (le centre technique nommé Integra Technical Center) qui dispose de l'ensemble des composants nécessaires à la mise en œuvre, à l'opération et à la maintenance de sites Web disposant de fonctionnalités de commerce électronique.

Présentation du bouquet de services

Integra propose donc un bouquet de services dans le domaine du commerce électronique qui vise à apporter une solution globale et optimale d'un point de vue technique et économique grâce à la mutualisation des moyens.

Le bouquet d'Integra repose sur les deux dimensions verticale et horizontale.

Le bouquet comprend une prise en charge de l'ensemble du projet commerce électronique de l'amont à l'aval

- conception et réalisation des sites,
- mise au point des logiciels,
- hébergement et maintenance des sites,
- connections aux organismes de certification, aux réseaux des cartes bancaires, aux partenaires logisticiens,

- gestion des transactions et des informations associées (assurée dans le centre technique).

Les services proposés dans le centre technique comprennent l'administration des sites (noms de domaine, accès sécurisés), les statistiques (de fréquentation, de transactions), le paiement, la logistique et la livraison (commandes, factures, suivi de livraison, transfert de données comptables...), le "datamining" (recommandations de produits, transfert de données marketing), la publicité en ligne (achat et vente d'espace), le centre d'appels (gestion des courriers électroniques, téléopérations, centrale de réservation, service consommateurs, service après-vente...), la fourniture de contenus (flux d'informations généraux ou spécialisés, traduction).

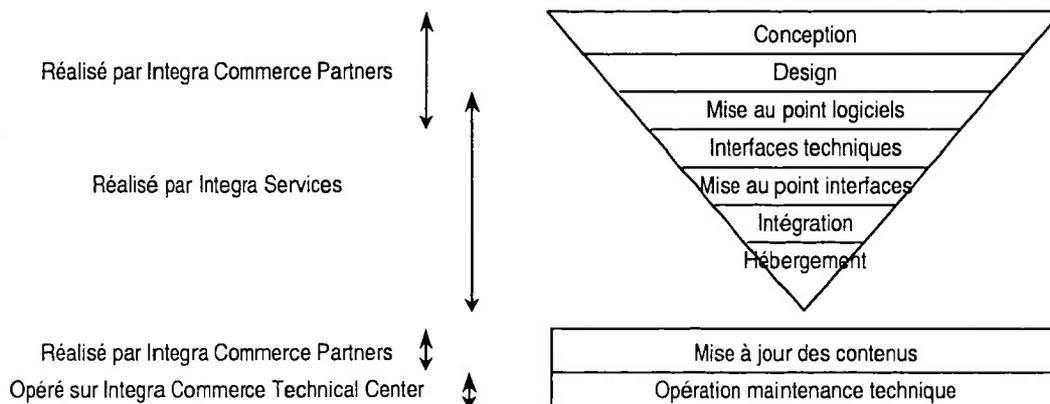
Le client dont le site est hébergé dans le centre technique verse un loyer mensuel à Integra.

Horizontalement, le bouquet offre un accès au meilleur des technologies et des compétences dans le domaine du commerce électronique : sécurisation des transactions, gestion des catalogues et magasins électroniques, gestion de bandeaux publicitaires.

Le partage des tâches

Integra est l'entreprise pivot de ce bouquet de services qui fait intervenir un grand nombre d'acteurs.

Répartition des rôles entre Integra et ses partenaires



La partie développement amont est assurée par des partenaires (appelés partners). Une vingtaine de partenaires assurent la conception et la réalisation des sites de commerce électronique. Les partenaires accompagnent la démarche commerciale sur Internet par leurs compétences sectorielles (tourisme, banque, assurances, distribution...) ou fonctionnelles (communication, marketing, systèmes d'information). Au-delà de l'enrichissement du bouquet de services qu'ils autorisent, ces partenaires font également office d'apporteurs d'affaires. Les relations entre ces partenaires et Integra sont régies par la signature d'une charte. Pour les projets complexes, les partenaires peuvent collaborer avec les consultants et les développeurs d'Integra Service.

Integra travaille ainsi avec plusieurs agences de publicité (Ogilvy, BDDP...) et des sociétés concevant des sites Internet (Le Studio Grolier, Net Force...).

L'opération des sites est assurée dans le centre technique d'Integra, véritable bouquet de technologies.

Le centre technique intègre les techniques d'un grand nombre d'éditeurs et de constructeurs qui fournissent les équipements nécessaires au fonctionnement des applications. Avec le référencement de ces éditeurs et constructeurs, le centre technique peut alors supporter tous les standards informatiques du marché utilisés pour l'Internet. Cela permet à chaque client de s'adapter aux choix techniques des différents partenaires impliqués par le site de commerce électronique tout en intégrant le site de commerce électronique à son propre système informatique.

Des sociétés de services, fournisseurs de solutions, sont également référencées par Integra dans son centre technique. Ces sociétés assurent les services de paiement sécurisés (Kleline...), de logistique (Dubois, UPS...), de marketing et publicité (Yahoo) ou de fournisseurs de contenus (AFP).

Integra se charge de la mise au point et des réglages des logiciels complexes et assure les liens avec les systèmes de back-office (gestion de l'information commerciale, marketing et logistique).

Des partenaires stratégiques

Parmi cet ensemble de fournisseurs de solutions (sociétés de services, éditeurs, constructeurs), un certain nombre sont des partenaires stratégiques ayant pour objectif de développer des collaborations technique, marketing et commerciale. Ces partenaires stratégiques sont Cetelem, Digital, IBM, Intershop Communications, Kline, Matranet, Microsoft, Open Market, Unet et depuis peu France Télécom.

Un nouveau bouquet en cours de constitution

Le partenariat avec France Télécom va permettre d'enrichir le bouquet. Les partenaires se chargeront de la réalisation des sites de commerce. Ces sites seront intégrés et gérés 24 heures sur 24 sur les infrastructures d'Integra et utiliseront le back-office de paiement et de suivi commercial de télécommerce (plate-forme de commerce électronique de France Télécom). Le flux de visiteurs sera assuré par les portails de France Télécom (Voilà, Wanadoo).

Ce bouquet s'enrichit donc d'un service d'audience via un référencement prioritaire dans les sites portails de France Télécom, sites parmi les plus visités en France. France Télécom, du fait de sa notoriété, apporte en outre une garantie supplémentaire pour l'entreprise commerçante et le client.

NOUVELLES FRONTIERES

L'activité principale de Nouvelles Frontières, premier tour-opérateur français, consiste à concevoir et à proposer aux clients un ensemble de bouquets complets de produits touristiques comprenant le transport, l'hébergement, les excursions et diverses prestations complémentaires. L'intégration au sein d'un même bouquet de ces différents services a pour objectif d'apporter une solution globale aux besoins de "vacances" des clients. Les bouquets proposés sont divers et nombreux car Nouvelles Frontières doit pouvoir répondre le plus précisément possible à la spécificité des attentes de chacun.

Pour constituer les meilleurs bouquets possibles, Nouvelles Frontières s'appuie sur une compétence forte en marketing qui lui donnent une connaissance affinée du marché du voyage et une capacité à clarifier l'offre pour le consommateur qui exprime un ensemble complexe et très personnalisé de besoins en termes de lieux, dates et activités. Sa stratégie commerciale consiste donc à personnaliser au maximum l'offre en donnant la possibilité au client de composer lui-même son bouquet à partir des éléments proposés en catalogue. L'entreprise est amenée à accroître sans cesse son offre de bouquets pour coller à l'évolution du marché : stages de plongée, voyages de l'an 2000, croisières, séjours de remise en forme...

Le groupe Nouvelles Frontières n'est pas uniquement organisateur de voyages puisqu'il intègre de façon verticale les différents métiers liés au tourisme. Outre le tour-operating, Nouvelles Frontières est également présent dans le transport aérien avec ses deux compagnies Corsair et AéroLyon, dans l'hôtellerie avec la chaîne Paladien, et la distribution (plus de 160 points de vente en France). Dernièrement, la firme s'est dotée d'une société de location de voitures Pop's Car. Elle affrète également des paquebots pour développer son activité croisière.

Cette politique d'intégration a plusieurs avantages :

- à travers la dimension atteinte par son réseau de distribution, la firme acquiert une taille sur le marché du voyage qui lui permet d'obtenir de meilleures conditions d'achat auprès des prestataires extérieurs (compagnies aériennes, chaînes hôtelières, loueurs de voitures...);
- elle permet surtout de mieux maîtriser l'offre et de constituer des bouquets cohérents, spécifiques et très fortement différenciés. Nouvelles Frontières dispose sur les destinations les plus demandées (Antilles, Maghreb) des moyens pour constituer des bouquets complets où l'ensemble des composantes sont intégrées.

Le niveau d'intégration atteint par le groupe Nouvelles Frontières reste naturellement très nettement insuffisant par rapport au nombre de ses clients et à l'immense variété des demandes. Il doit donc souvent recourir au marché et à des prestataires extérieurs pour compléter la composition de ses bouquets. Pour bénéficier de conditions tarifaires avantageuses tout en ayant des garanties sur la qualité du service, Nouvelles Frontières a également noué de nombreux partenariats. Par exemple, des accords ont été signés avec des compagnies aériennes comme KLM, Lufthansa et British Airways.

Finalement, malgré une ambitieuse politique de croissance interne qui lui a permis de se diversifier dans l'ensemble des activités liées au tourisme, le groupe Nouvelles Frontières reste avant tout un "ensemblier de loisirs" et sa compétence première reste une forte capacité à assembler des produits et des services touristiques afin de constituer des bouquets adaptés aux souhaits de sa clientèle et très compétitifs en termes de prix.

DISNEY

Grâce à une politique de croissance tant interne qu'externe soutenue, le groupe Disney est aujourd'hui présent de façon directe ou indirecte dans une multitude d'activités : cinéma, télévision hertzienne, télévision par câble, radio, édition, vidéo, musique, parcs d'attractions, hôtellerie, croisières, spectacles, chaîne de magasins, multimédia, sport (avec une équipe de hockey sur glace, les Migthy Ducks), jouets, vêtements...

D'un point de vue technologique, cet ensemble est très hétérogène. En revanche, d'un point de vue commercial, toutes ces activités ont un point commun dans le sens où elles participent au métier de base de Disney – le divertissement du public – grâce à la création de contenus (images, sons, produits dérivés) et à leur diffusion (cinéma, télévision, parcs à thème, magasins Disney Store). En outre, l'association de ces différentes activités autour de la marque Disney génère de fortes synergies commerciales, chacune participant à la constitution et au développement de l' "univers Disney".

Il n'existe pas de bouquet Disney unique regroupant l'ensemble des différentes activités réalisées par le groupe. Chacune des composantes peut être achetée et consommée de façon séparée par le consommateur. C'est en effet lui qui décide de la structure et du contenu de son bouquet. A la limite, il existe un bouquet par consommateur, ce qui rend les possibilités quasi infinies.

La présence de Disney sur de multiples marchés liés au divertissement et au voyage donne à l'entreprise l'image d'un généraliste du loisir. Cette image s'est forgée progressivement : à ses débuts, Disney était simplement une firme spécialisée dans l'animation. Puis le succès aidant, elle s'est d'abord diversifiée dans le cinéma, les parcs d'attraction, l'édition... pour devenir aujourd'hui le géant que l'on connaît. Ce développement en "tâche d'huile" repose sur une stratégie de croissance et de recherche de la rentabilité maximale consistant à exploiter toutes les opportunités susceptibles de valoriser la marque qui a acquis au cours du

temps une forte notoriété auprès des consommateurs du monde entier. Dernier exemple en date, la prise de position du groupe sur le marché de l'Internet qui est devenu un outil de divertissement de plus en plus répandu dans les foyers, notamment américains.

Pour mener à bien une telle stratégie, Disney semble posséder et maîtriser à la perfection les compétences qui fondent le statut d'intégrateur :

- l'entreprise possède tout d'abord une connaissance très fine des marchés sur lesquels elle évolue. A travers l'image véhiculée par les personnages de l'univers Disney, elle dispose d'une capacité à valoriser la marque et à stimuler la demande ;
- elle intervient dans la définition et la sélection des différents producteurs des biens et services composant le bouquet. Ceux-ci doivent présenter une complémentarité entre eux et représenter les valeurs attachées à l'univers Disney : le divertissement, le rêve, l'évasion, le bonheur.. ;
- elle assure en grande partie la promotion du bouquet en mettant en avant la valeur immatérielle générée par la marque Disney.

En tant qu'intégrateur, le groupe Disney doit résoudre le problème lié à la maîtrise d'une offre de biens et services dissemblables sur le plan du métier et des compétences technologiques. Selon la nature des composantes des bouquets, le groupe suit des stratégies différenciées en fonction de leur importance :

- Les activités liées à la création (dessins animés, cinéma) représentent le coeur de l'activité de la firme et fondent sa spécificité par rapport à la concurrence. Ces activités sont donc totalement intégrées. Cependant, pour certaines productions récentes comme "1 001 pattes" et "Toy Story", Disney a dû passer un accord avec Pixar, maison de production spécialisée dans les images de synthèse, technologie qui révolutionne aujourd'hui l'industrie du cinéma.

- Pour les autres activités dont le succès repose sur leur référence aux personnages et aux films Disney, le groupe privilégie une stratégie de partenariat par la cession de licences (produits dérivés, jouets, vêtements...) générant de fortes royalties. Il s'associe en général à des entreprises dotées également d'une forte identité, capables de valoriser tout le potentiel de la marque Disney (Mattel, Coca-Cola, McDonald's). La firme passe également des accords de type capitalistique avec des investisseurs extérieurs pour exporter dans le monde entier le concept des parcs d'attraction. Concernant Disneyland Paris, le groupe ne détient par exemple que 39% des actions et laisse une grande marge de manoeuvre aux managers locaux dans la gestion du parc.

- Enfin, pour se développer sur des activités non maîtrisées mais jugées à fort potentiel, le groupe Disney a recours à la croissance externe : rachats d'ABC – troisième grand network américain, et de Infoseek – moteur de recherche sur Internet – afin de construire un portail d'accès vers les différents sites Disney.

IBM

Les nouvelles technologies et l'offre de bouquets de services

Le développement de l'Internet remet le client au cœur des stratégies et entraîne bien souvent une offre liée de biens et de services. Le Web permet d'avoir une approche personnalisée et de développer une multitude de services qui exigent des compétences que l'entreprise n'est pas toujours en mesure de maîtriser initialement. Ainsi, un billet d'avion, outre la réservation d'une place sur un vol, peut être assorti d'autres services comme une réservation dans un hôtel, la location d'une voiture ou une assurance. Or, la compagnie d'aviation n'a pas besoin de posséder l'ensemble des services rendus mais se positionne en fournisseur de ce bouquet de services au consommateur. La maîtrise d'un ensemble de compétences nécessaires à la formation d'un bouquet de services est d'autant plus difficile dans les nouvelles technologies que celles-ci associent un grand nombre de connaissances complexes – provenant à la fois des secteurs des télécommunications, de l'informatique, voire de l'audiovisuel – et pour certaines d'entre elles nouvelles. Dans ce contexte, le recours à des alliances ou à des solutions plus intégrées se pose de façon aiguë.

Alors que le "e-commerce" (commerce électronique) concerne les relations extérieures à l'entreprise – qu'elles soient entre firmes ou avec des consommateurs finals – le "e-business" (entreprise électronique) comprend l'ensemble de l'organisation de l'entreprise et correspond à sa réorganisation autour d'Internet. La chaîne de valeur de l'entreprise est ainsi revisitée en fonction des potentialités qu'offre Internet : relations clients et fournisseurs via un extranet, relations internes à l'entreprise via l'intranet, relations avec le consommateur final via des sites Internet et les possibilités qu'offrent le commerce électronique. Les offreurs de solutions "e-business" doivent donc à la fois proposer un matériel, des technologies adéquates et des services en support pour la conception et la réalisation de cette nouvelle organisation.

L'offre intégrée d'IBM : "une solution prête à l'emploi pour votre entreprise"

Dans le domaine de l'e-business, IBM est devenu une référence incontournable pour bon nombre d'acteurs. Il est dépositaire de la marque "e-business" et propose une offre de services autour de ce concept : adresse Internet "e-business", conseil en ligne pour le client potentiel avec IBM e-business Accelerator, programme de formation à l'e-business, communication sur l'offre e-business.... Le 7 octobre 1997 démarre sa campagne de publicité mondiale sur le e-business (TV, journaux, Web, marketing direct). La communication d'IBM met en avant la "magie" opérée par les serveurs qu'il propose et montre combien IBM se pose en détenteur du savoir. Le client n'a qu'à se laisser guider et conseiller. Devenant un partenaire d'IBM, il co-construit avec l'entreprise sa nouvelle organisation.

IBM se propose d'aider les entreprises à s'engager dans le commerce électronique ou bien de reconsidérer leur chaîne de production autour des nouvelles technologies. Dans les deux cas, il s'agit de nouveautés. Les solutions proposées s'appuient sur IBM Global Network (un réseau mondial privé d'échanges de données), une gamme de serveurs d'informations, des logiciels fonctionnant sur toutes les plates-formes de marché et enfin le langage de programmation Java. Au-delà de ce bouquet technologique, IBM propose une offre de conseils et de financements afin d'aider les entreprises à mettre en place les solutions qu'elles choisissent.

Deux produits phares sont actuellement en vente et constituent une réponse facile d'accès :

- Le pack IBM e-business comprend une offre de messagerie internet et intranet, donc une solution pour la messagerie et le travail de groupe. Il propose un serveur, un service d'accompagnement (support téléphonique Lotus, un accès à un site Web pour se former aux applications proposées, un manuel technique) et une liaison Internet.

- Le pack e-commerce permet de créer un site de vente en ligne. Il comprend un serveur, une liaison avec Internet et une offre de services (conseils à la demande via le réseau de partenaires IBM).

IBM bénéficie d'une position historique : les grandes étapes de son développement

La création d'IBM remonte au début du siècle avec la conception et la fabrication de machines à calculer. En 1924, la compagnie CTR (Computing-Tabulating-Recording) prend le nom de IBM - International Business Machines – afin de rendre compte de sa mondialisation croissante. En 1964, c'est l'apparition de la première grande famille d'ordinateurs qui utilisent des équipements interchangeables périphériques. 1969 constitue un tournant dans la conception de la vente de ces technologies. Plutôt que de vendre du matériel, des services et des logiciels tout ensemble, les vendeurs se mettent à les dissocier et à vendre chacun individuellement. Cette stratégie donne lieu au développement de l'industrie des logiciels et services.

Au début des années 80, pour la première fois, IBM externalise la production de ses composants à de petites entreprises alors émergentes – Intel et Microsoft. La période qui suit le développement des PC, si elle correspond au développement du secteur informatique, constitue des années noires pour IBM. L'entreprise perd peu à peu des parts de marché au profit de nouveaux entrants.

L'arrivée de Lou Gerstner en 1993 aux commandes de l'entreprise marque un tournant stratégique. Le nouveau président refuse de démanteler l'entreprise car il pressent qu'une des forces d'IBM est de pouvoir fournir des solutions intégrées aux clients. Or, le développement encore timide des réseaux peut redonner une "seconde vie" à IBM. L'expertise qu'IBM a accumulée sur la relation client-serveur peut se révéler fort utile car les clients à la recherche de solutions intégrées trouvent en IBM une expertise en solution, services, produits et technologies. Afin de sortir de son rôle d'assembleur "passif" de technologies, IBM mise sur le développement des services.

En 1997, les services (infogérance, intégration de systèmes, ingénierie et conseil) sont regroupés au sein d'IBM Global Services. En 1995, IBM acquiert Lotus et Tivoli. Grâce à eux, il possède une technologie logicielle avancée sur le marché des serveurs intranet/internet et des réseaux. Le développement de l'e-business constitue un changement stratégique dans la mesure où IBM s'écarte de son métier de base très concurrentiel et de moins en moins rentable (l'activité PC est en effet déficitaire).

Les avantages d'IBM

IBM constitue un poids lourd dans le domaine de l'e-business et se pose en partenaire incontournable. Même si les activités d'Internet ne constituent encore qu'un quart de ses revenus, elles représentent toutefois 16 fois les revenus des 25

premières sociétés Internet comme AOL, Yahoo...¹³. Les ambitions d'IBM sont donc importantes, le constructeur ayant tout intérêt à s'écarter de son métier d'assembleur non rentable pour bénéficier du développement d'Internet.

Les avantages d'IBM sont nombreux. Le premier est historique. IBM connaît bien les systèmes informatiques dont dépendent aujourd'hui les entreprises qui ont besoin de les "rajeunir", puisqu'il est à l'origine de leur construction dans les années 70. Le deuxième avantage est technologique car IBM a développé le middleware lui permettant de relier les anciens systèmes aux applications d'autres compagnies grâce aux standards ouverts de l'Internet. Enfin, le dernier atout est marketing au sens où IBM a une connaissance approfondie de la clientèle et possède une compréhension profonde du type d'infrastructure IT nécessaire pour conduire le e-business en toute sécurité¹⁴.

La maîtrise de l'offre

La stratégie d'IBM a été de se renforcer dans les services et les logiciels par des acquisitions. Les acquisitions de Lotus et de Tivoli lui ont donné une compétence pointue dans les logiciels. L'acquisition récente de Dascom lui donne la maîtrise des compétences pour la sécurité sur Internet. IBM a su ainsi sortir du rôle d'assembleur dévolu aux fabricants d'ordinateurs qui subissent la domination de Wintel (Microsoft et Intel). IBM a recours aux compétences de Microsoft et de Intel. Mais son orientation stratégique vers les services lui permet de maîtriser à nouveau des compétences qui échappent de plus en plus aux fabricants d'ordinateurs¹⁵. De même, la liaison avec Internet dans ses packs e-business et e-commerce se fait en partenariat avec le fournisseur d'accès Easynet.

¹³ Lou Gerstner faisait à cet effet remarquer que IBM ne pouvait être considéré comme une entreprise Internet (Internet Business). Ses activités liées à l'e-business représentent 80 Mrds de \$ contre 5 Mrds de \$ pour les 25 sociétés. (*The Economist*, juin 1999).

¹⁴ IBM a géré le site Internet des jeux olympiques de Nagano en 1998 et a acquis une expérience "au-delà de toute imagination". (M. Palmisano interviewé dans *The Economist*, juin 1999).

¹⁵ La tendance inverse est même apparue. IBM a récemment passé un accord avec Dell par lequel il devient fournisseur de composants.

GEODIS (logistique)

Geodis emploie 22 299 personnes (81% en France, 11% dans les autres pays de l'Union européenne et 8% dans le reste du monde) et affiche un chiffre d'affaires de 18 559 MF en 1998.

La création du groupe date de 1995. Il réunit en une seule entité les anciennes filiales du groupe Sceta-SNCF exerçant une activité de transport de marchandises générales autre que le transport ferroviaire. Le groupe est privatisé en 1996. À l'issue du processus de privatisation, Geodis se restructure en quatre branches : la logistique, l'overseas (activité détaillée ci dessous), la messagerie (transport rapide de colis et paquets) et la route (transports routiers de marchandises).

La branche Overseas regroupe 3 métiers : la commission de transport multimodal (organisation de transports internationaux sans prise en charge du transport proprement dit), les activités maritimes et portuaires et la logistique de projet clé en main (prise en charge de la logistique pour la construction d'une usine dans un pays tiers par exemple). Geodis dispose donc d'un savoir-faire dans le transport aérien et maritime, complément indispensable de la branche logistique dans le cadre de la prise en charge de projets internationaux.

Le groupe Geodis dispose d'une offre complète en termes de solutions logistiques, de prestations de transport et de couverture géographique. Par combinaison de ces activités et compétences, il est donc en mesure de proposer un bouquet de services de transport et logistique.

Son bouquet est modulable et flexible, ajusté aux besoins du client. Il peut aller jusqu'à la prise en charge complète de la gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management) depuis la gestion des approvisionnements des usines jusqu'à la distribution des produits finis, en Europe et dans le monde.

Transversalement, le bouquet bénéficie des services d'un bureau d'études qui a pour mission de concevoir l'organisation logistique et d'apporter des solutions innovantes, et d'une SSII spécialisée dans la logistique.

Ce bouquet "logistique et transport" répond à une attente forte de la part de clients qui cherche à optimiser de manière globale les stocks et les délais et d'améliorer ainsi leur réactivité. La complexification croissante de la logistique (personnalisation des produits, mise en route d'équipements, recyclage ou démantèlement de produits) incite les industriels à externaliser cette fonction qui exige désormais une véritable expertise et la mobilisation de capitaux importants. Enfin, cela répond au mouvement de recentrage des opérateurs économiques sur le cœur de leur métier.

Des exemples de prise en charge globale

- Geodis a repris l'ensemble des activités logistiques d'IBM en France, en Allemagne et en Italie concernant les transports internationaux, les distributions locales dans chaque pays, les approvisionnements depuis les fournisseurs vers les usines (composants), les flux de transport inter-usines (produits semi-finis) ainsi que les flux de retour en provenance des clients (produits neufs ou usagés).
- Geodis a également pris en charge la totalité des opérations logistiques européennes de Thomson Multimédia, comprenant la maîtrise complète des flux en amont des usines de production, la gestion des stocks de composants et de matériels, ainsi que l'acheminement des produits finis jusqu'au réseau de distribution, à partir de ses propres plates-formes.
- Pour le compte de Ford, Geodis gère l'activité de pièces de rechange en France et en Espagne, en faisant appel à tous les métiers du groupe, qu'il s'agisse des pièces de rechange en urgence ou livrées aux concessionnaires avec engagement de délais ou l'approvisionnement des stocks Ford, et ceci dans une démarche qualité totale.

L'organisation du bouquet

Geodis a mis en place une organisation par métier (gestion de stocks, gestion et distribution de pièces de rechange, distribution spécialisée, personnalisation des matériels, emballage industriel, ingénierie informatique, transfert industriel...). Cela s'est traduit par la constitution d'entités spécialisées qui rejoignent, dans l'organigramme du groupe Geodis, les multiples sociétés spécialisées rachetées ces dernières années :

- Geodis Logistics Euromatic (réseau européen de distribution spécialisée)
- Géodis Logistics Europarts (gestion et distribution européenne de pièces de rechange)
- Geodis Recyclage et Revalorisation
- Tailleur Euro Packing (emballage industriel)...

Le groupe Geodis compte désormais 150 sociétés, 22 299 salariés présents dans 40 pays, chaque société assurant une prestation élémentaire correspondant à un des maillons de la chaîne logistique. La spécialisation doit garantir la qualité et la performance des opérations élémentaires.

Economiquement, ce bouquet se fonde donc sur une organisation plutôt décentralisée économiquement mais plutôt intégrée financièrement. Chaque service du bouquet est généralement assuré par une filiale du groupe.

La nécessité de disposer d'un réseau international a toutefois conduit Geodis à passer des accords de partenariat avec des opérateurs (transporteurs, logisticiens) étrangers, même s'il poursuit parallèlement sa politique d'acquisition (en Europe notamment). Par ailleurs, si l'organisation des transports aériens et maritimes est traitée en interne dans la branche overseas, les transports proprement dits sont effectués par des transporteurs extérieurs.

La conception et la gestion du bouquet sont supervisées de manière centrale au sein de la maison mère, interlocuteur unique du client. La nécessité de proposer

des offres globales conduit d'ailleurs à renforcer la centralisation de l'organisation pour réduire les coûts de coordination.

Cela se traduit notamment par des actions de communication interne (adoption d'une culture commune) et externe (harmonisation de la politique de marque du groupe : Geodis Logistics, Geodis Calberson, Geodis Extend...). Par ailleurs, pour renforcer le sentiment d'appartenance au groupe, Geodis a récemment mis en place un Plan d'Épargne Entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

COCHOY F. [1999], *Une histoire du marketing*, La Découverte, Paris.

DERHY A. [1995], "Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1962 : évolution et caractéristiques", *Revue d'Economie Industrielle*, n°73, 3e trim., pp.19-43.

LAMBIN J.-J. [1998], *Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*, 4ème éd., Ediscience international, Paris.

LEGROS M., MOATI P. (sous la direction de) [1997], *Le commerce de gros, Prospective, formation, emploi*, La Documentation Française.

MASLOW A.H. [1943], "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol.50, pp.370-396.

MOATI P., MOUHOUB E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.

RICHARDSON G.B. [1972], "The Organisation of Industry", *Economic Journal*, n°82, pp.883-896.

ROCHFORT R. [1997], *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.

Dépôt légal : Novembre 1999

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-146-8

CAHIER DE ReCHERCHE

Récemment parus :

**La construction sociale de la perception
de la santé**

Christine OLM, Pierre LE QUÉAU - n°128 (1999)

**L'évolution des opinions et des comportements
des séniors depuis vingt ans, en France**

Franck BERTHUIT, Bertrand CHOKRANE, Georges HATCHUEL
- n°129 (1999)

Le consommateur Français en 1998

Anne-Delphine BROUSSEAU, Jean-Luc VOLATIER - n°130 (1999)

**Impact de la lemmatisation sur la robustesse
des typologies lexicales**

Anne-Delphine BROUSSEAU - n°131 (1999)

**Articles sur les consommations d'aliments
et de nutriments**

Département "Prospective de la Consommation" - n°132 (1999)

**Les déterminants sociaux de la stabilité
professionnelle en France**

Bertrand CHOKRANE - n°133 (1999)

**Savoirs implicites et compétence collective :
la complexité de la mise à jour de l'indiscible**

Patrick DUBÉCHOT, Pierre LE QUÉAU - n°134 (1999)

Méthode d'étude sectorielle - volume 5

Philippe MOATI - n°135 (1999)

Président : Bernard SCHAEFER Directeur Général : Robert ROCHEFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél. : 01 40 77 85 01

ISBN : 2-84104-146-8

CRÉDOC

Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie