Université de Neuchâtel unine

unihews

Numéro 14

Les défis de l'entreprise

PERTINENCE
Gérer au 21e siècle

ÉQUITÉ
Pour un commerce durable

PERFORMANCE
Réduire les temps de production

L'Institut de l'entreprise de l'Université de Neuchâtel (IENE)

C'est l'un des sept instituts que compte la Faculté des sciences économiques. Le Master en développement international des affaires (MScIBD) constitue le fleuron de son enseignement (voir page ci-contre). L'IENE offre en outre des champs de recherche rarement proposés ailleurs en Suisse :

- Stratégies internationales, promotions des investissements directs vers l'étranger (Prof. Sam Blili, directeur de l'IENE)
- Marketing international, analyse managériale des échanges internationaux et réglementation (OMC, UE, accords bilatéraux) (Prof. Michel Kostecki)
- Gestion intégrée de la demande et de la chaîne d'approvisionnement, systèmes de production, gestion de la qualité (Prof. Gerald Reiner)

www.unine.ch/iene

Un diplôme qui cartonne

Vivier de futurs managers, le Master en développement international des affaires (MScIBD) fait la fierté de Sam Blili, directeur de l'Institut de l'entreprise de l'Université de Neuchâtel (IENE). En conjuguant habilement théorie et pratique, l'IENE forme l'élite de demain : des gestionnaires sachant viser la performance économique, tout en y intégrant les exigences de la société civile et du développement durable. Avec, à la clé, des débouchés attrayants dans des entreprises prestigieuses.

Cartier, Hermès, Crédit Suisse, Philip Morris, L'Oréal, Longines, SGS, Daimler-Benz, Tag Heuer, Gucci, Omega, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Ernst & Young… Ce ne sont là que quelques-unes de la centaine d'entreprises partenaires qui accueillent, le temps d'un stage, les étudiants du MScIBD. Objectif du programme ? Former des experts polyvalents, capables de résoudre des questions de management dans un vaste champ de domaines : horlogerie, communication, événementiel, finances, ou encore propriété intellectuelle.

La sélection des étudiants est drastique. En automne 2009, sur 111 candidatures à ce diplôme, 66 ont été acceptées. Mais finalement seule une quarantaine de personnes motivées s'engagera dans la formation. Ce succès permet de maintenir une qualité optimale de l'encadrement pour des cours qui affichent complet. A eux seuls, les enseignements de l'IENE représentent aujourd'hui les deux tiers des titres de masters délivrés par la Faculté des sciences économiques depuis le passage au système de Bologne. Le secret de cette réussite ? Une démarche pédagogique centrée sur des stages et des travaux pratiques, grâce précisément à ce vaste réseau de partenaires.

« Nous appliquons une approche clinique pour résoudre des pathologies de marketing et de communication. Les étudiants sont immédiatement confrontés à des études de cas, un peu comme en médecine », illustre le directeur de l'IENE. Très tôt, on leur demande de se constituer en groupes, de s'auto-organiser et d'exploiter au mieux les compétences de chacun, comme dans une véritable entreprise. Autre aspect primordial : l'évaluation régulière des progrès, reflet d'un encadrement optimal. « On ne se contente pas de faire passer un examen final. Notre système d'évaluation compte de 7 à 12 événements de feedback de la part de nos étudiants durant un cours typique du cursus du Master », souligne Sam Blili.

A tous points de vue, le programme s'avère payant. En effet, les diplômés sont quasiment assurés de trouver un emploi, souvent d'ailleurs auprès de l'entreprise où ils ont effectué leur stage.

> ***L'émulation tient une grande place dans nos choix pédagogiques, la compétition également. Le rythme de travail est soutenu. Des jeux de rôles et des simulations tantôt stabilisent ou déstabilisent nos étudiants, afin de reproduire, autant que faire se peut, les rapports de force auxquels ils seront confrontés.***
> Sam Blili, directeur de l'IENE

En savoir plus:
www2.unine.ch/mscibd

> ***Le slogan « copier, c'est voler » - si souvent cité dans la presse suisse - est discutable… Après tout, les enfants apprennent en copiant, on peut donc difficilement reprocher aux entrepreneurs des nations moins développées cette attitude naturelle. Plutôt que de recourir à la répression, il vaudrait mieux favoriser l'assistance technique et la coopération, afin de remettre ces entrepreneurs dans le droit chemin.***
> Michel Kostecki, spécialiste en marketing et commerce international

En savoir plus:
www2.unine.ch/iene/page5468.html

Un faux ennemi

« On peut comparer l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à des notaires qui exécutent des accords. Les vrais responsables des injustices qu'on lui reproche sont les Etats qui négocient entre eux, sous l'influence de puissants lobbys commerciaux. » Michel Kostecki, professeur à l'IENE, est un spécialiste des échanges et du marketing internationaux. Il se plaît à prendre le contre-pied des pourfendeurs de l'OMC qui considèrent l'organisation comme le symbole même des dérives du capitalisme.

Si des parties sont lésées au terme d'un accord, c'est en raison d'un déséquilibre flagrant d'influence au départ, dont les responsables sont les Etats eux-mêmes et les lobbys qui les influencent. Et le professeur de l'IENE de citer en exemple l'historique de l'accord TRIPS sur la propriété intellectuelle.

Tout a commencé dans les années 1980 avec les compagnies américaines de show business, Hollywood en tête. Echaudées par les copies pirates de leurs productions qui inondent surtout les pays en développement, elles décident d'imposer des règles plus strictes en matière de propriété intellectuelle. Pour avoir plus de poids devant l'OMC, elles réussissent à convaincre les industries concernées par les brevets, ainsi que des grandes marques victimes elles aussi de contrefaçons, de se joindre au mouvement.

Le traité desservait clairement les intérêts des pays en développement qui ne bénéficiaient pas d'appuis économiques suffisants pour résister. Néanmoins, pour se donner bonne conscience et arriver à un compromis avec le monde en développement, les Etats développés ont « acheté » en 1994 l'accord TRIPS en échange de certaines concessions dans les secteurs textiles et agricoles, également contrôlés par l'OMC.

Cette problématique de la propriété intellectuelle dans le commerce mondial est un des nombreux thèmes d'un ouvrage écrit par Michel Kostecki et Bernard Hoekman de la Banque mondiale. Traduites en quatre langues (dont le Chinois !), les précédentes deux éditions se sont vendues à plus de 20'000 exemplaires, utilisées comme texte de référence par les plus grandes universités à travers le monde. La troisième édition, actualisée et revue en profondeur (60% de nouveau texte), vise à répondre aux grandes questions auxquelles le commerce mondial est actuellement confronté.

* Hoekman, B. & Kostecki, M. (2009) *The Political Economy of the World Trading System,* Oxford, Oxford University Press, xxiii- 740 p. ISBN 978-0-19-955376

Comment séduire la Chine ?

Lauréat du Prix Jeune Consulting 2009, Nicolas Hanssens a décortiqué les stratégies commerciales de l'horlogerie helvétique de luxe en Chine. Sa thèse de master* réalisée sous la direction de Michel Kostecki révèle que les outils classiques de marketing global peinent à séduire la clientèle de l'Empire du Milieu. Car même quand ils sont aisés et friands de produits occidentaux, les Chinois restent avant tout sensibles à leur propre culture.

Slogans en anglais ou montres au poignet de « people » hollywoodiens, les campagnes de pub globales ne font pas vraiment recette au pays de la Grande Muraille, à en croire le jeune économiste neuchâtelois. Les marques leader en Europe ne sont en effet pas nécessairement les mêmes sur le marché chinois (à l'exception de Rolex et Omega). « Prenons l'exemple de Longines, commente Nicolas Hanssens en marge de son étude. La firme est classée dans les cinq marques les plus populaires en Chine, alors qu'elle enregistre une position plus faible sur le marché européen. A l'inverse, des enseignes comme Tag Heuer, extrêmement bien positionnées aux USA occupent encore à l'heure actuelle des parts de marché extrêmement réduites en Chine. »

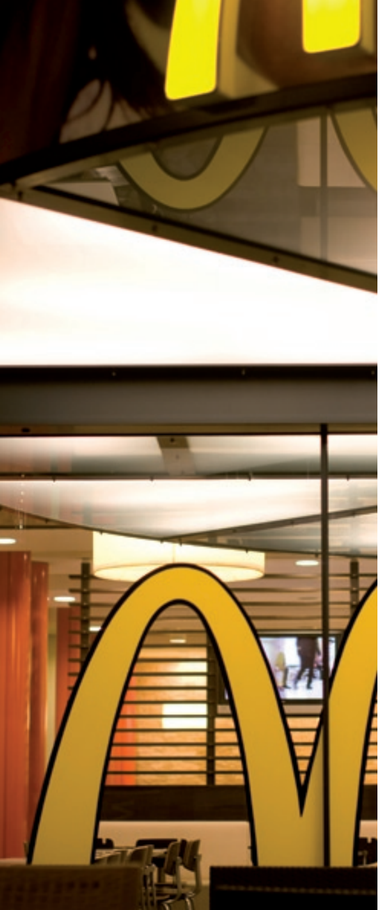
« Dans les premiers stades de l'implantation, il est important d'aider le consommateur à se familiariser avec le produit, une démarche qui passe notamment par la création de sites web en mandarin ou cantonais », poursuit le récipiendaire du Prix Jeune Consulting. Les mono-boutiques (magasins se limitant à la vente des produits d'une seule marque) constituent un précieux outil de communication visant à établir l'identité de la société sur le territoire. Les messages publicitaires – qu'ils soient diffusés au travers des magazines ou des télévisions du pays – peuvent contribuer au succès, en mettant en scène des ambassadeurs locaux vantant les valeurs de la marque et son histoire.

Par la suite, la rapidité avec laquelle l'entreprise passera à une stratégie globale dépendra de la compatibilité entre le message de ses campagnes publicitaires et le système de valeurs chinois. Ainsi, un discours paternaliste tel que celui défendu par Patek Philippe (« *A Patek Philippe is never really owned, but merely kept safe for the next generation* ») sera plus facilement entendu dans cette culture asiatique à laquelle Nicolas Hanssens aura goûté durant ses six mois d'enquête sur le terrain.

**Which international marketing for the luxury goods ? The case of the Swiss Watch Industry in China,* Nicolas B. Hanssens, Master Thesis. December 2008.

En savoir plus:
www.jeune-consulting.ch

> ***A l'instar de Cartier qui est allé jusqu'à traduire en chinois son nom lors de ses premières années de présence sur ce marché, les firmes horlogères suisses seraient bien inspirées d'adapter leurs stratégies marketing (de la communication jusqu'aux modes de distribution), du moins dans la phase initiale de leur pénétration sur le territoire.***
> Nicolas Hanssens, Prix Jeune Consulting 2009



De l’idéologie au profit

Comment le commerce équitable est-il passé d’un marché de niche à la vente de produits susceptibles de générer de confortables bénéfices? Sous la direction du professeur Sam Blili, Valéry Bezençon a décortiqué durant son doctorat* les motivations de cinq entreprises proposant des articles issus de cette démarche commerciale : une chaîne de supermarchés, une multinationale de la restauration rapide, des magasins de commerce solidaire, une marque de café de la région et un fabricant d’habillement bien connu.

Le succès du commerce équitable repose sur un équilibre entre deux composantes principales : le courant idéologique d’une part que représentent par exemple les Magasins du Monde (MdM) et, d’autre part, une visibilité pour l’ensemble des consommateurs que seuls de grands distributeurs peuvent offrir. C’est le cas de la Coop qui intègre des produits « Fair Trade » dans son assortiment, parce qu’ils correspondent à l’image générale de l’entreprise axée sur un commerce respectueux de l’environnement et des personnes.

Les acteurs du commerce équitable ne se contentent pas de vendre uniquement un article. Ils l’accompagnent d’un message prônant une juste reconnaissance du travail qu’il a nécessité et une meilleure répartition des bénéfices engrangés. « Or, ce message est précisément véhiculé par des acteurs tels que les MdM qui comptent sur l’appui de militants souvent bénévoles, ajoute Valéry Bezençon. Si ces derniers venaient à disparaître, les fondements mêmes du mouvement s’effondreraient également. Quant à la présence des produits dans les supermarchés, elle est tout aussi indispensable pour atteindre les consommateurs non-initiés et accroître le mouvement au-delà de sa niche initiale. »

Mais atteindre la grande distribution n’allait pas de soi : il fallait créer une certification qui, à l’instar du bourgeon pour les produits bio, permette au consommateur de distinguer rapidement un article répondant aux critères du commerce équitable. C’est précisément le rôle que joue le label Max Havelaar. Dans les échoppes MdM en revanche, ce type de label n’est pas indispensable puisque tous les produits qui s’y trouvent sont conformes à ces critères. Leurs clients n’ont pas besoin de l’étiquette, étant donné qu’ils font confiance aux magasins et qu’ils sont, pour la plupart, déjà acquis à la cause.

Valéry Bezençon a encore noté d’autres motivations intéressantes. Par exemple la stratégie de contraste observée chez McDonald’s : la vente de café « équitable » procure à la chaîne de restauration rapide une irréprochabilité du mode de production de ses ingrédients. Dans un style différent, il y a la volonté de bâtir une entreprise dont l’ensemble de l’assortiment suit des critères apparentés au commerce équitable. C’est le cas de Switcher avec le succès commercial que l’on sait. Qui n’a pas en effet dans ses placards au moins un T-shirt à l’effigie de la baleine ?

Ce n’est là qu’un petit florilège des conclusions d’une brillante étude menée au cours des quatre dernières années au sein de l’IENE sur le commerce équitable.

**Success Factors of the Fair Trade Chains: A Managerial Perspective* / Bezençon, Valéry - 168 p. Thèse de doctorat : Université de Neuchâtel, 2008 ; n°2017

“ *La pauvreté est un phénomène de masse. Au lendemain du sommet de Copenhague, nous n’avons, comme jamais auparavant, été aussi sensibles à la dimension globale du problème. Son éradication passe par le déploiement du commerce équitable. C’est un moyen que l’on doit privilégier dans l’aide au développement pour une répartition économique des richesses qui soit soutenable, durable et plus consensuelle.*
Sam Blili, directeur de thèse

Nous étudions les facteurs de performance liés à la réduction du temps de livraison, à l'optimisation de la quantité de travail en cours et à la diminution des périodes de rupture de stock. Dans notre projet européen, nous avons démontré comment ces facteurs pouvaient améliorer les résultats financiers d'une entreprise à moyen et long termes.
Gerald Reiner, vice-doyen de la Faculté des sciences économiques

Le temps, c'est de l'argent

Cette devise, Gerald Reiner l'applique au projet européen « Keeping Jobs in the European Union » dont il assure la coordination depuis un an et demi. Le professeur en management à l'IENE y traque les minutes gaspillées dans les chaînes de production ou durant les délais de livraison. Les économies réalisées améliorent la compétitivité des sociétés européennes et permettent ainsi de préserver des emplois sur le Vieux Continent.

Dans la course aux petites économies qui font les grandes fortunes, Gerald Reiner prête main forte aux entreprises en mal de gain de temps. Quoi de plus logique, pour un spécialiste qui travaille en pays horloger... Ses outils ? Le Rapid Modelling. Autrement dit, la mise au point de logiciels visant à optimiser les processus de fabrication, soulager les files d'attente et augmenter les débits de production. Avec des résultats déjà bien prometteurs.

Le groupe Saint-Gobain, leader mondial de l'habitat, a sollicité les compétences neuchâteloises. La célèbre multinationale française s'est trouvée confrontée à une hausse de la demande pour un de ses produits. Grâce aux conseils des chercheurs de l'IENE, après une réorganisation du processus de fabrication et de livraison, l'entreprise a pu augmenter jusqu'à 50% son volume de production sans devoir investir dans de nouveaux équipements.

Rehau est leader mondial dans la transformation de polymères. L'entreprise cherche en permanence à limiter les ruptures des stocks à répétition et les retards dans les livraisons. Les experts de l'IENE ont accompli un véritable tour de force en réduisant les ruptures de stock de 97% pour un des produits de la firme. Leur mandat a également permis de comprimer un temps de livraison de 43 jours à deux semaines à peine ! Et cela, tout en diminuant d'un tiers les coûts de transport…

De quoi réjouir Gerald Reiner : « La diffusion des résultats obtenus dans notre projet européen est très importante, en particulier dans le contexte économique actuel. C'est pourquoi nous tenons également à organiser des rencontres internationales sur le Rapid Modelling. » La première d'entre elles s'est d'ailleurs tenue l'été dernier à Neuchâtel. Elle a réuni 55 chercheurs et entrepreneurs en provenance de 14 pays*. Une deuxième lui succédera du 30 août au 1er septembre prochains (voir le programme en dernière page).

* *Rapid Modelling for Increasing Competitiveness - Tools and Mindset*, Reiner Gerald, Springer Verlag, 2009.

En savoir plus:
www2.unine.ch/iene-kje

2nd Rapid Modelling Conference – RMC 10

Quick Response: Intersection of Theory and Practice

August 30 – September 1, 2010, Neuchâtel – Switzerland

Organizing Committee

Prof. Gerald Reiner, University of Neuchâtel
Dr. Jeffrey Petty, Lancer Callon
Dr. Boualem Rabta, University of Neuchâtel
Dr. Reinhold Schodl, University of Neuchâtel

Relevant topics

- Improving competitiveness of manufacturing companies as well as service companies by successful lead time reduction: What are the enablers of quick response and what is the value for the whole supply chain?
- Rapid modelling based on queuing theory, other mathematical modelling techniques, or simulation models to facilitate the transfer of knowledge from theory to application
- Reconciling of approaches such as quick response manufacturing, lean production, agile manufacturing etc. to pave the way toward a unified theory of lead time reduction
- Behavioural aspects of the change in mindset such as motivation, leadership, or decision making
- Economic or strategic analysis of the impact of lead time reduction at the firm, supply chain, or regional level
- Teaching/business case studies about featuring successful as well as failed rapid modelling initiatives
- Teaching implications

Who should participate?

- Researchers in the fields of operations management, production management, supply chain management, operations research or industrial engineering
- Practitioners (Executive Managers as well as Consultants) with any connection to either manufacturing and/or service operations
- PhD students in the aforementioned fields

Information and registration

- www.unine.ch/rmc10

UniNEws est un dossier de l'Université de Neuchâtel, Faubourg du Lac 5a, 2001 Neuchâtel, Tél. 032 718 10 40, service.communication@unine.ch, www.unine.ch
Impressum: Service de presse et communication de l'Université de Neuchâtel; Rédaction: Igor Chlebny; Crédits photo: Anita Schlaefli (p. 2, 3, 4, 7, 8, 9,10);
Layout: Leitmotiv Creative Ground; Impression sur papier recyclé et FSC: IJC