

Illustrations supplémentaires chapitre 8

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 9.3 : La mise en place d'un PGI chez Sonoco

Les PGI (ou ERP) visent à obtenir une approche plus intégrée des processus opérationnels.

Des millions de consommateurs et d'entreprises de par le monde ont utilisé sans le savoir des matériaux d'emballage produits par Sonoco Products Co., une entreprise implantée à Hartsville en Caroline du Sud (États-Unis). Sonoco produisait des emballages pour toutes sortes de débouchés, des produits agricoles en vrac jusqu'aux sacs en plastique des supermarchés. En 2000, son chiffre d'affaires atteignit 2,5 milliards de dollars.

Dans ses négociations avec ses prestataires de services généraux (maintenance, réparation, nettoyage, gardiennage), Sonoco utilisait une approche ponctuelle plutôt qu'une démarche stratégique. Il en résultait des coûts élevés, des processus inefficients, des relations fragmentées avec de trop nombreux fournisseurs et une faible visibilité des résultats.

Dans les années 1990, Sonoco mit en œuvre un programme destiné à accroître ses bénéfices, qui visait à la fois à développer ses ventes et à améliorer l'efficacité de ses activités. Un des objectifs consistait à s'assurer que les meilleurs systèmes, processus et individus étaient utilisés pour assurer une approche stratégique des achats et du contrôle des coûts. Cela impliquait notamment l'automatisation des transactions et la consolidation des données liées aux approvisionnements.

C'est dans ce cadre qu'en 1998 Sonoco investit dans un système d'information lui permettant de mieux collecter et analyser ces données. Le cœur de ce système était un PGI développé par PeopleSoft pour les applications financières et la gestion des ressources humaines. Les achats furent centralisés au siège de Hartsville. Si le progiciel de PeopleSoft était utilisé dans l'ensemble de l'entreprise pour la finance et la gestion du personnel, les divisions furent autorisées à choisir leur propre PGI pour leurs approvisionnements et leurs processus de production, à condition que l'échange de données soit possible avec le système central.

Après avoir analysé les informations issues du module d'achat du PGI et identifié les fournisseurs clés pour chacune de ses catégories de ressources, Sonoco décida de réduire le nombre de ses prestataires de services généraux. En septembre 1998, le nombre de fournisseurs était passé de 1200 à seulement 3. Par ailleurs, le module de gestion de trésorerie du PGI permit d'automatiser la plupart des tâches d'achats et de paiement, mais également des fonctions complexes comme les opérations de couverture de change et la gestion des emprunts. Grâce à l'appui de ce système, la compétence des employés évolua, pour passer d'un simple savoir-faire administratif à une approche plus managériale, orientée vers la négociation avec les fournisseurs.

La réduction de 10 % des coûts de fonctionnement compensa largement le prix d'achat du système. De plus, en dehors de ces considérations comptables, Sonoco avait acquis une vision plus stratégique de ses processus.

Préparé par : Urmilla Lawson, Graduate Business School de l'Université de Strathclyde.

Source : adapté de Monica Shaw, « ERP and e-procurement software assist strategic purchasing focus at Sonoco », Pulp & Paper, vol. 74, no. 2 (2000), p. 45.

Questions

Quelles pourraient être les prochaines étapes de développement d'un PGI chez Sonoco ?

Illustration 9.4 : Un jeu d'indicateurs équilibré : le cas de Rockwater

La définition d'un jeu d'indicateurs équilibré – ou balance scorecard – permet de souligner que c'est l'interdépendance entre différents indicateurs de performance qui détermine le succès ou l'échec.

Rockwater, filiale à 100 % d'un groupe de génie civil et d'ingénierie, était un acteur majeur dans l'industrie de la construction sous-marine. Le tableau ci-dessous montre comment Rockwater a transformé sa vision et sa stratégie grâce à un jeu d'indicateurs équilibré comprenant quatre ensembles d'indicateurs de performance. Cet exercice avait pour but la création d'un surcroît de valeur pour toute l'organisation.

VISION	STRATÉGIE	OBJECTIFS	JEU D'INDICATEURS
« En tant que fournisseur favori de nos clients, nous deviendrons le leader dans notre industrie »	Des services qui vont au-delà des besoins Satisfaction des clients Amélioration continue Qualité du personnel Attentes des actionnaires	Financiers Rentabilité du capital Flux de trésorerie Rentabilité des projets Pérennité de la performance Commerciaux Valeur perçue Prix compétitif Relations étroites Excellent professionnalisme Innovations Internes Orientation des attentes des clients Service de qualité Contrôle des pertes Excellent management de projets Efficacité garantie Croissance Innovations de produits et de services Main d'œuvre responsable Amélioration continue	Perspective financière Rentabilité du capital Flux de trésorerie Rentabilité des projets Fiabilité des prévisions de rentabilité Délais de paiement Perspective commerciale Classement par les clients Index de satisfaction des clients Part de marché Index de prix Perspective interne Heures passées avec les clients sur de nouveaux projets Taux de réussite Interventions du service après-vente Taux d'accidents du travail Taux de performance des projets Délais de réalisation des projets Innovation et apprentissage Chiffre d'affaires par employé % des ventes réalisées sur de nouveaux services Taux d'amélioration Attitude du personnel Nombre de suggestions des employés

Source : R.S. Kaplan et D.P. Norton, « Putting the balanced scorecard to work », *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 5 (1993), pp. 134-147.

Questions

- Supposez que vous êtes nommé(e) directeur général de Rockwater. Dressez un tableau qui montre :
 - les différentes manières dont vous pourriez utiliser le jeu d'indicateurs (par exemple fixation d'objectifs, évaluation de la performance individuelle, primes, etc.)
 - comment ce jeu d'indicateurs pourrait vous aider
 - les éventuels défauts de cette approche
- Montrez par d'autres exemples comment l'approche par les jeux d'indicateurs équilibrés peut déboucher sur des comportements positifs ou sur des dysfonctionnements dans les organisations.

Illustration 9.5 : Le défi global de l'artisanat italien

L'existence de réseaux sociaux et culturels entre de petites entreprises indépendantes a permis à de nombreuses activités artisanales d'obtenir un avantage concurrentiel. Peuvent-elles cependant survivre et s'adapter à la mondialisation et aux nouvelles technologies ?

De nombreux observateurs ont présenté la *Troisième Italie* (située dans le centre et le Nord-Est de la péninsule italienne) comme un modèle de succès pour les petites et moyennes entreprises. Dans cette zone se sont en effet développés des réseaux qui rassemblent des fournisseurs souvent artisanaux, spécialisés dans des industries telles que le textile, la chaussure, l'agroalimentaire ou la mécanique de précision. Soutenus par une atmosphère de loyauté et de confiance, ils ont formé un système intégré fondé sur un mélange de compétition et de coopération, impliquant notamment des ententes informelles sur les prix. Tout cela leur a permis de contourner certains des risques généralement encourus par les petites entreprises, comme le pouvoir de négociation de puissants clients ou fournisseurs, la captation des innovations par de gros concurrents ou le risque financier.

Le véritable secret de la Troisième Italie résidait certainement dans sa flexibilité. L'orfèvrerie en fournissait un bon exemple : dans cette activité très spécialisée, des traditions ancestrales et des innovations personnelles étaient couplées avec un partage d'information et l'introduction de nouvelles techniques. Tout cela permettait de répondre aux besoins des clients les plus exigeants. Les avancées technologiques (machines à commande numérique, conception assistée par ordinateur, Internet, etc.) ont permis de renforcer cette flexibilité en améliorant l'efficacité des outils de production sans altérer la qualité. Les cycles de production ont pu être raccourcis et les gammes largement étendues. Ce phénomène a été particulièrement sensible dans les districts de Prato (lainages), Sassuolo (céramiques) ou Mirandola (instruments médicaux).

Cependant, la situation a fortement évolué au cours des années 1990 avec l'impact grandissant de la globalisation. Les communautés locales ont dû affronter de grandes organisations capables d'implanter leurs activités dans différents pays tout en surmontant les inconvénients de l'éloignement géographique grâce aux technologies de l'information. Le développement de ces technologies a également impliqué que les connaissances sur les meilleures pratiques, jusque là confinées aux districts régionaux, sont devenues librement accessibles dans le monde entier. Les concurrents globaux sont devenus capables d'imposer leurs vues à des intervenants locaux. Dans le même temps, le sentiment d'appartenance a eu tendance à s'éroder. Certaines entreprises ont osé concurrencer au niveau global la communauté dont elles faisaient partie. Cette dilution des communautés locales et leur remplacement par un maillage global constitue une évolution à la fois difficile et risquée.

Les petites entreprises ne peuvent plus s'appuyer sur des processus sociaux qui les protégeaient de l'opportunisme des grosses organisations intégrées. L'émergence de nouveaux acteurs dotés d'une bien plus grande capacité de coordination et de contrôle a modifié l'image stéréotypée de la Troisième Italie, tout en renforçant l'impact de l'industrie italienne sur la scène mondiale.

Source : P.A. Vipraio, « Italy's craftsmanship faces a global challenge », *QED*, septembre 1997, pp. 14-17.

Questions

1. Comment les relations entre les petites entreprises aident-elles à proposer des offres valorisées par les clients ?
2. Quels sont les dangers de cette approche ?
3. Si l'on souhaite rendre globaux ces réseaux locaux, en quoi faut-il modifier leurs processus ?

Illustration 9.6 : L'arbitrage entre centralisation et autonomie chez IBM

L'accroissement de la complexité et de la turbulence obligent à repenser l'arbitrage entre centralisation et autonomie dans les organisations.

Dans les années 1990, la filiale française de IBM fut obligée de réagir de manière radicale face à la baisse de son chiffre d'affaires et à l'effondrement de ses bénéfices. Il apparut que le marché évoluait tellement rapidement et se fragmentait en un si grand nombre de niches que la structure traditionnelle de planification et de contrôle était devenue incapable de réagir assez vite. Historiquement, l'entreprise était essentiellement focalisée sur ses produits et ses technologies. Ses stratégies de produits étaient avant tout développées par la maison mère américaine. Les filiales par pays étaient seulement responsables de leurs objectifs à court et moyen terme et de la gestion des ressources et compétences permettant de les atteindre. Au sein de chaque filiale, les divisions commerciales n'avaient aucune flexibilité stratégique. On leur imposait des objectifs annuels de chiffre d'affaires, d'effectifs et de dépenses, l'essentiel de l'attention étant porté sur le volume des ventes.

Du fait de la pression croissante, l'organisation fut restructurée en une fédération de DAS, ce qui permit de rapprocher la prise de décision du client afin d'accroître la réactivité. Il fut également décidé de modifier le système de management et de relever l'exigence de qualité. Dans ce contexte, le maintien d'une structure bureaucratique centralisée aurait altéré le concept de fédération, alors qu'une autonomie totale aurait provoqué une sous-optimisation des avantages considérables résultant des interdépendances entre DAS. Une solution intermédiaire fut donc retenue.

Les DAS furent autorisés à expérimenter de nouvelles offres et à développer les caractéristiques entrepreneuriales nécessaires à l'innovation. Le pouvoir fut localisé au niveau opérationnel. Les divisions commerciales obtinrent la responsabilité de leurs objectifs de profit et la maîtrise des ressources et compétences permettant de les atteindre. Une partie du pouvoir resta centralisée, mais seulement lorsque cela s'avérait réellement nécessaire. Le nouveau rôle du centre était donc le suivant :

- Décider de l'allocation de ressources financières limitées entre les DAS.
- Investir dans de nouvelles opportunités non couvertes par les DAS existants.
- Se retirer des marchés et des systèmes qui n'étaient plus nécessaires au succès de l'ensemble.
- Établir les valeurs partagées et un style permettant de consolider la structure.
- Ajouter de la valeur en stimulant la réflexion stratégique et en évaluant les stratégies en cours.
- Optimiser la performance en refusant des interventions sur des marchés peu attractifs. Lorsqu'une filiale ou une division souhaitait intervenir sur une activité spécifique, elle devait obtenir une autorisation auprès du centre. En général, il s'agissait d'autorisations exclusives. Cependant, dans certains cas, il était préférable d'autoriser plus d'une filiale ou division à intervenir sur une même activité.

Source : G. Loyd et M. Philips, « Inside IBM: strategic management in a federation of businesses », Long Range Planning, vol. 27, no. 5 (1994), pp. 52-63.

Préparé par : Sara Martin, Cranfield School of Management (sur le cas de IBM UK).

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. Quels sont les avantages et les inconvénients pour IBM du passage d'une structure bureaucratique centralisée à ce type d'organisation ?
2. En quoi les processus de management entre le centre et les DAS ou entre les DAS eux-mêmes doivent-ils évoluer pour accompagner une évolution structurelle de ce type ?
3. Face à la crise qu'a traversé l'industrie informatique au début des années 2000 (effondrement de la bulle Internet, suites des attentats du 11 septembre 2001), quelle modification de l'arbitrage entre centralisation et autonomie préconisez-vous ?

Illustration 9.7 : Une organisation en réseau : Asea Brown Boveri

Les organisations en réseau doivent évoluer en fonction des circonstances.

En 1997, Percy Barnevik, qui avait fait du géant de l'électrotechnique Asea Brown Boveri (215 000 salariés pour un chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars) un modèle de management admiré dans le monde entier, se retira du poste de directeur général pour ne conserver que le titre de président du conseil d'administration. Le nouveau directeur général était Goran Lindhal, un des plus fidèles lieutenants de Barnevik depuis plus de dix ans, précédemment en charge de l'activité distribution d'énergie.

Lindhal hérita d'une organisation qui n'avait cessé de se développer depuis la fusion de Asea et de Brown Boveri en 1988. Jusqu'au début des années 1990, l'organisation avait été dirigée de manière matricielle par un groupe de directeurs qui représentaient les six principaux domaines d'activité et les six grandes zones géographiques sur lesquelles ABB était présent. Certains des responsables de zones étaient également responsables d'activité. En 1993, le nombre de zones fut ramené à trois (Amérique, Europe Moyen-Orient et Afrique, Asie Pacifique) et un nouveau comité exécutif fut organisé autour des responsables de ces trois régions et des directeurs des trois activités principales (production d'énergie, distribution d'énergie, systèmes industriels et construction). Cette réorganisation était censée refléter la globalisation croissante des activités, au moins au niveau des continents.

Cependant, des difficultés surgirent rapidement. Les responsables de zones instaurèrent de véritables baronnies, alors que la complexité de l'organisation décourageait un nombre croissant de managers, qui préféraient démissionner. En 1998, la crise asiatique perturba violemment la plupart des marchés clefs de ABB. Entre mai et août 1998, le cours de l'action s'effondra d'un quart. En avril, Martin Ebners, un investisseur suisse particulièrement agressif, révéla qu'il s'était emparé de 12 % du capital et réclama bruyamment une redistribution des droits de vote et une scission du groupe en entités distinctes.

En août 1998, Goran Lindhal annonça une nouvelle réorganisation de ABB. Afin d'entériner la globalisation des activités, les structures régionales furent abolies, ce qui supprima l'un des deux axes de la matrice globale qui avait fait la célébrité du groupe du temps de Barnevik. Cela élimina au passage une centaine de postes de managers. Le principal domaine d'activité – systèmes industriels et construction – fut scindé en trois unités indépendantes. ABB était désormais structuré autour de sept grandes divisions pilotées au moyen d'objectifs de performance financière particulièrement détaillés. Chaque division comprenait toujours des grappes de DAS et des unités locales. Les implantations par pays étaient chargées de maintenir les contacts avec les clients locaux, mais les investissements et les développements technologiques étaient désormais décidés au niveau global.

Lindhal décrivait cette réorganisation comme « une manœuvre audacieuse visant à accroître la vitesse et l'efficacité de l'organisation, plus focalisée et plus plate ».

Préparé par : Richard Whittington, Saïd Business School, Oxford.

Sources : adapté du *Financial Times*, 13 août 1998; *Finanz und Wirtschaft*, 15 août 1998; *Cash*, 14 août 1998; L. Achtenhagen et al., *Beyond the matrix structure of ABB*, Université de St Gall; www.abb.ch.

Questions

1. Quelles étaient les forces et les faiblesses de l'approche en réseau utilisée par ABB jusqu'à 1998 ?
2. En quoi le changement de configuration a-t-il permis de répondre à ces faiblesses ? Cela s'est-il fait aux dépens des forces ?