

Stratégie et organisation

Illustrations des précédentes éditions

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 clefs 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 manageriale, 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 ?

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 mondialisation. 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 ?

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. Phillips, « 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 ?

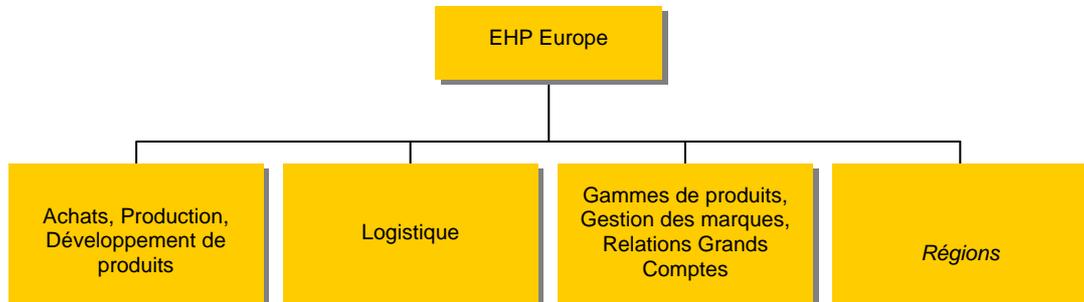
Electrolux Home Products en Europe

Les structures fonctionnelles peuvent aider à uniformiser et simplifier une activité diversifiée.

En janvier 2001, Electrolux Home Products (EHP), la division produits électroménagers de la multinationale suédoise de biens d'équipements Electrolux, réorganisa sa structure afin de mieux correspondre à sa stratégie en Europe. Depuis plusieurs décennies, Electrolux s'était développé par acquisitions successives afin de devenir un acteur dominant. Cependant, l'intensité concurrentielle était très vive sur le marché européen et le groupe devait trouver un moyen de tirer avantage de sa taille, que ce soit pour réduire ses coûts, optimiser son portefeuille de marques (Electrolux, Zanussi, AEG, Frigidaire, etc.), améliorer la performance de ses produits ou élever ses standards de qualité. La solution consista à déployer une structure fonctionnelle afin de remplacer les divisions géographiques résultant des acquisitions. Cette nouvelle structure est présentée dans le schéma ci-dessous.

Les dirigeants d'Electrolux justifiaient cette réorganisation de la manière suivante : « Le réaligement de EHP Europe fait partie d'un programme visant à assurer une croissance rentable en simplifiant les activités, en réduisant les zones de flou et en focalisant l'attention sur les domaines dans lesquels des efforts sont nécessaires pour répondre aux défis du marché. »

Les fonctions étaient structurées comme suit :



- Les **Achats**, la **Production** et le **Développement de Produits** rassemblaient la partie industrielle du groupe. Les achats et le développement de produits étaient rattachés à la production de manière à garantir la fluidité des processus, des approvisionnements jusqu'aux produits finis, ce qui était censé maintenir un flux continu de produits innovants et rentables.
- La **Logistique** était en charge de la livraison des produits aux clients et constituait le lien entre les prévisions de ventes et la fabrication.
- Les **Lignes de Produits**, la **Gestion des Marques** et les **Relations Grands Comptes** étaient responsables du marketing, des relations avec les acheteurs de la grande distribution, du service après-vente et des pièces de rechange.
- Les **Régions Commerciales** rassemblaient géographiquement les agences commerciales en sept régions.

Les trois premières fonctions étaient considérées comme des centres de coûts alors que les Agences Commerciales apportaient du chiffre d'affaires.

Source : adapté de *The Electrolux Executive*, décembre 2000.

Questions

1. Comparez les avantages et les inconvénients de cette structure fonctionnelle par rapport à une structure divisionnelle (divisions produits ou divisions géographiques).
2. Selon vous, pourquoi est-ce que Electrolux a choisi cette structure ?

Les réseaux de la Silicon Alley

Dans beaucoup de grandes villes, on trouve des quartiers spécialisés dans les nouveaux médias, où de grands groupes et de petites entreprises entrepreneuriales collaborent au travers de réseaux sociaux particulièrement denses.

Avec l'explosion d'Internet dans les années 1990, New York a développé un district industriel rival de la Silicon Valley californienne, la Silicon Alley. Ce district a émergé au long de Broadway, depuis le quartier de Flatiron jusqu'à SoHo en traversant Greenwich Village. Cette zone était peuplée de jeunes gens créatifs, attirés par l'université de New York et par le prix relativement raisonnable des lofts construits dans d'anciens locaux industriels. Pendant les années 1990, ces populations commencèrent à expérimenter de nouveaux médias tels que les CD-Rom, les messageries électroniques et le Web. Étant donné leur proximité géographique avec l'industrie de la publicité et des médias – dont la quasi-totalité des sièges sociaux était située à quelques rues de là –, ils tissèrent des liens non seulement entre eux, mais également avec de grandes entreprises.

Ces férus de nouveaux médias échangeaient grâce à des réseaux locaux. C'est ainsi que Echo (*East Coast Hang Out*), une messagerie électronique qui devint rapidement une communauté de 3 500 membres, permit d'organiser des rencontres dans les bars locaux. Parmi les autres réseaux particulièrement actifs, on comptait notamment le Centre Juif de la Silicon Alley et Webgirls, une association de femmes impliquées dans les nouveaux médias. La NYNMA, l'association new-yorkaise des nouveaux médias, compta jusqu'à 8 000 membres, dont des entrepreneurs, des consultants, des capital-risqueurs, des musiciens, des graphistes ou des avocats. La NYNMA organisait des soirées autour d'une bière afin de multiplier les rencontres entre ses membres et d'aider les nouveaux venus à réussir leur entrée dans l'industrie.

Les grandes entreprises furent également impliquées. Une coalition de grands groupes tels que McGraw-Hill, Time Warner, Forbes et IBM lança l'idée d'un centre des nouveaux médias, afin de procurer des bureaux câblés, du matériel et des installations de recherche pour les nouvelles start-up. Le géant des télécommunications Ericsson fonda un cyberlab, qui permettait d'accéder à ses ressources et à ses réseaux. L'intention de Ericsson était d'encourager les entreprises de la Silicon Alley à appliquer ses technologies, afin d'en faire des standards de l'industrie.

Au sommet de la bulle Internet, la Silicon Alley comprenait 4 000 entreprises et 138 000 personnes. Lorsque la bulle éclata, beaucoup d'entreprises firent faillite. La Silicon Alley tenta de répondre à cet effondrement par son approche en réseau. Un cabinet de conseil lança l'idée de réunions mensuelles au cours desquelles les personnes à la recherche d'un emploi pouvaient échanger sur les nouvelles entreprises et les opportunités d'embauche.

Sources : M. Indergaard, « The webs to weave : Malaysia's multimedia super-corridor and New York City's Silicon Alley », *Urban Studies*, vol. 40, no. 2 (2003), pp. 379-401 ; *Business Week*, 7 mars 2002.

Questions

1. Pourquoi le contact physique et la proximité géographique sont-ils aussi importants, y compris dans des industries où prévalent les communications électroniques ?
2. Que peuvent retirer les grandes entreprises de leurs interactions avec des start-up qu'elles ne pourraient pas obtenir par elles-mêmes ?

Bertelsmann se décentralise

L'échec des stratégies Internet du groupe de médias allemand a débouché sur des processus de décision plus décentralisés.

En 2002, Thomas Middelhoff, l'audacieux président-directeur général du groupe de médias allemand Bertelsmann, fut contraint de démissionner sous la pression des actionnaires familiaux. Il fut remplacé par Gunther Thielen, qui entreprit une démarche de réduction des coûts et de décentralisation.

Le groupe Bertelsmann comprenait notamment : RTL, le premier diffuseur européen (télévision et radio), Random House, le premier éditeur de livres au monde, Gruner & Jahr, le plus gros éditeur de magazines en Europe, BMG, un des leaders de l'industrie du disque, Arvato, une activité de services médias, et DirectGroup, un distributeur de médias au travers d'Internet et de clubs (dont France Loisirs en France). Thomas Middelhoff avait mené une ambitieuse stratégie de croissance externe depuis sa nomination en 1998, notamment au travers du rachat de RTL. Son ambition était de transformer un conglomérat allemand traditionnel en un géant global des médias. Dans cette approche, les contenus (informations, films, musique, etc.) seraient partagés par les différentes divisions : radio, télévision, magazines, livres, Internet, disques, etc. Thomas Middelhoff avait réorganisé le groupe autour de trois grandes divisions (contenus, services médias et vente directe) chapeautées par le nouveau poste de directeur opérationnel qu'il s'était personnellement attribué. Il avait également mis en place un « conseil de direction générale » et un « cabinet du président » dont les 15 membres l'aidaient à piloter l'ensemble du groupe. Malheureusement, sa stratégie se heurta à un niveau d'endettement excessif et aux difficultés de la plupart des nouvelles activités Internet du groupe.

Le nouveau président-directeur général, Gunther Thielen, prit le contre-pied de la stratégie de Thomas Middelhoff. Il déclara que la période des vastes acquisitions était révolue et que le futur devait reposer sur l'innovation et la croissance interne. Il procéda à une série de désinvestissements, de réductions des coûts et de réorganisations. Le poste de directeur opérationnel fut supprimé, tout comme le « conseil de direction générale » et le « cabinet du président ». Les trois divisions furent scindées en six branches reflétant les principales activités du groupe. Gunther Thielen déclara qu'il allait encourager la décentralisation « afin que nos branches d'activités bénéficient du maximum d'autonomie possible en termes de créativité et de décisions ».

Sources : bertelsmann.com ; *Financial Times*, 23 août 2002 et 21 novembre 2003.

Questions

4. Expliquez en quoi la centralisation était cohérente avec la stratégie de Thomas Middelhoff, et réciproquement en quoi la décentralisation correspondait mieux à la stratégie de Gunther Thielen.
5. Quels peuvent être les éventuels inconvénients de la décentralisation décidée par Gunther Thielen ?

Le système ferroviaire britannique déraile

Dans certaines circonstances, seule la supervision directe permet de sauver une organisation en crise.

En janvier 2004, le gouvernement britannique annonça un plan d'urgence sur la gestion des chemins de fer. L'objectif était d'améliorer très significativement le niveau de service, qui était tout à fait inacceptable. C'est en 1993, en vertu de l'idéologie alors dominante, que l'entreprise publique British Rail avait été privatisée et que ses différentes activités avaient été confiées à toute une gamme d'intervenants.

À l'automne 2000, le système ferroviaire britannique était au bord de l'effondrement. Les répercussions d'un accident causé par un entretien insuffisant des voies et les pires pluies enregistrées depuis 400 ans débouchèrent sur un véritable chaos. Beaucoup d'observateurs soulignèrent que cette situation était le résultat de la privatisation et de l'éclatement d'un système jadis centralisé en un « quasi-marché » sur lequel intervenait une myriade de plus de 100 opérateurs indépendants. Il semblait impossible de surmonter cette crise, alors que la gestion, la possession et le fonctionnement du système étaient partagés entre de multiples acteurs qui refusaient de coopérer et qui n'étaient liés que par des obligations contractuelles.

De fait, la structure de l'industrie n'était pas facile à comprendre. Suite à la privatisation, les activités de British Rail avaient été confiées à :

- Railtrack, une entreprise privée qui possédait et gérait le réseau ainsi que 14 grandes gares.
- Les opérateurs, 28 entreprises qui géraient les trains au travers d'un système de franchises renouvelables.
- Les entreprises qui possédaient le matériel roulant et le louaient aux opérateurs.
- Les entreprises de maintenance, qui assuraient l'essentiel des travaux d'entretien du réseau pour le compte de Railtrack.
- Plusieurs organismes de régulation, dont le Bureau de régulation ferroviaire (qui réglementait l'activité de Railtrack et des opérateurs) ou les offices de transport de passagers (qui dans sept centres urbains principaux fixaient les niveaux de service et accordaient des subventions).
- Les critiques à l'égard de la fragmentation du système avaient conduit à la création par le gouvernement de l'Autorité ferroviaire stratégique, qui était chargée de définir les orientations générales et d'attribuer les franchises.

La crise de 2000 conduisit à la cessation d'activité de Railtrack, qui réapparut avec un statut d'association reconnue d'utilité publique sous le nom de Network Rail (le gouvernement lui versa au passage une subvention de 2,5 milliards d'euros). Cependant, le niveau de service ne s'améliora pas. En 2004, les experts s'accordaient sur la nécessité de nouvelles réformes. David Begg, le président de la Commission des transports, déclara ainsi :

Il ne s'agit pas d'une renationalisation rampante, ni de nommer des ministres ou des fonctionnaires aux commandes. Ils ne le souhaitent pas et ils ne le feraient pas bien. Ce que doit chercher le gouvernement, c'est plus de simplicité, de clarté et de performance. Nous devons abattre certaines des barrières artificielles que la privatisation a créées et abolir un régime réglementaire qui empêche la coopération. Au sommet, nous avons besoin d'une structure simplifiée en charge du cadre réglementaire, de la sécurité et de la définition des contrats. Sur le terrain, nous avons besoin d'une intégration opérationnelle, afin que les opérateurs puissent donner leur avis sur les voies qu'ils utilisent, sur leur entretien et sur les programmes d'investissements.

Sources : *The Times*, 30 novembre 2000 ; *Financial Times*, 20 janvier 2004.

Questions

4. Quels sont les problèmes créés par une structure de « quasi-marché » ?
5. Quels sont les changements structurels qui devaient être entrepris afin d'améliorer significativement la performance de ce système ?