

Stratégie et organisation

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

La mise en place d'un PGI chez Sonoco

Les Progiciels de Gestion Intégrés (ou ERP) sont utilisés afin de rassembler de manière cohérente les différents outils de planification des ressources au sein d'une organisation. L'illustration montre comment un PGI peut être mis en place à partir d'une application spécifique. Les participants sont invités à proposer de nouvelles étapes de développement de ce système chez Sonoco. Les étapes suivantes sont envisageables :

- Étendre le système aux achats d'autres prestations (fournitures de bureau, matériel informatique).
- Lier les achats et les plannings de production.
- Lier les commandes clients aux plannings de production et aux achats.

Les participants doivent justifier leurs priorités.

Le défi global de l'artisanat italien

Cette illustration fait écho à la section 9.3.5. Les points essentiels sont les suivants :

- Les processus sociaux sont liés à la fierté et à la motivation d'atteindre des standards de qualité élevés, en particulier pour des artisans. Le réseau social permet ainsi de diffuser les meilleures pratiques, puisque chaque artisan tente d'atteindre un niveau de qualité supérieur à celui de ses pairs.
- Le danger est celui de la pensée unique : les normes peuvent provoquer des rigidités et empêcher les membres du réseau d'identifier certaines évolutions. Ici, du fait d'un étalonnage trop local, les artisans italiens n'ont pas compris assez vite l'impact des technologies de l'information et du marketing global.

Certains changements importants sont nécessaires. Comme mentionné dans l'illustration, les réseaux sociaux doivent être étendus à des partenariats internationaux. Certaines entreprises l'ont déjà fait. Il convient de répondre aux attentes des grandes entreprises multinationales, même si cela implique une refonte des liens locaux.

L'arbitrage entre centralisation et autonomie chez IBM

Cette illustration permet de discuter l'arbitrage entre centralisation et autonomie, en relation avec la section 9.4.1. Pour IBM, l'objectif consistait essentiellement à réformer une structure trop bureaucratique, centrée sur les technologies et les produits, pour se rapprocher des attentes des clients. Les DAS ont ainsi gagné en autonomie par rapport au centre.

Cela dit, une structure décentralisée se traduit généralement par une réactivité moindre, puisque les décisions importantes doivent être négociées entre les différents niveaux de responsabilité. De plus, les économies d'échelle sont moins bien utilisées lorsque les responsables de zones peuvent adapter l'offre et les procédures aux conditions locales. Par conséquent, si l'autonomie correspond tout à fait à une période de prospérité, dans une situation de crise, une certaine forme de centralisation peut s'avérer nécessaire.

Electrolux Home Products en Europe

Cette illustration est une application directe des sections 8.2.1 et 8.2.2. Il s'agit de vérifier que les participants comprennent les forces et les faiblesses des structures fonctionnelles et divisionnelles et la manière dont les choix structurels doivent évoluer au cours du temps.

Les réseaux de la Silicon Alley

Cette illustration souligne l'importance de la communication en face-à-face, même dans un contexte aussi riche en technologies de l'information que New York à l'apogée de la bulle Internet. Cela permet de renforcer le concept de communautés de pratique introduit dans la section 8.3.4. Il est possible de tester l'importance de la communication en face-à-face en demandant aux participants pourquoi ils prennent la peine d'assister aux cours, plutôt que de recourir à de l'enseignement à distance grâce à Internet. On peut espérer que les participants présents sauront répondre à une question aussi fondamentale pour le métier d'enseignant : ce n'est qu'en étant présents en cours qu'ils pourront réellement apprécier les aspects intangibles, tacites et informels qui émergent d'une expérience d'enseignement collective. Les participants – avec leur professeur – forment eux aussi une communauté de pratique.

En ce qui concerne la première question, la bulle Internet a été un cas classique d'environnement complexe et dynamique, dans lequel les experts devaient communiquer de manière flexible à l'intérieur et entre les organisations. Ce contexte correspond tout à fait à aux conditions dans lesquelles les processus culturels de mise en réseau sont adaptés (voir la section 8.3.4). Dans cette situation, la communication en face-à-face et la proximité géographique sont particulièrement importantes pour deux raisons : (1) les connaissances sont incertaines, donc la confiance dans les individus qui la transmettent est essentielle et (2) les nouvelles connaissances sont difficiles à comprendre et à exprimer, donc la communication interactive et les signaux tacites jouent un rôle crucial. On peut faire référence à la section 3.5, consacrée aux connaissances organisationnelles.

Pour ce qui est de la seconde question, on peut se référer au schéma 8.7, qui implique différents processus de contrôle dans différentes conditions. La bulle Internet a entraîné un grand nombre d'innovations et de changements, ainsi que l'apparition de connaissances initialement difficiles à formaliser. Il était donc pertinent pour une grande entreprise de contrôler les sources de connaissances et d'innovation au travers de processus de marché indirects centrés sur les résultats (ce qui correspond à la case en bas à gauche dans le schéma 8.7). Une fois que les start-up ont testé leurs concepts sur le marché, ce qui a permis de lever certaines incertitudes, les grandes entreprises ont pu internaliser les nouvelles technologies Internet en utilisant des mécanismes de contrôle plus directifs et plus centrés sur les ressources.

Bertelsmann se décentralise

Cette illustration constitue un cas relativement classique d'interaction entre la stratégie et la structure (voir à ce propos le débat qui clôt le chapitre).

Sur la première question, la stratégie de Middelhoff consistait à s'appuyer sur les synergies potentielles entre les différentes activités. Ce point de vue était vraisemblablement inspiré de la notion de convergence numérique, très populaire à l'époque (voir les fusions AOL/Time Warner ou Vivendi/Universal). La centralisation – symbolisée par le « cabinet du président », le « conseil de direction générale » et le poste de directeur opérationnel – était censée favoriser l'intégration entre les divisions et donc l'émergence des synergies. Le fait d'isoler le dirigeant des contraintes opérationnelles lui permettait également d'adopter une perspective plus directement tournée vers les évolutions de l'environnement, ce qui était cohérent avec une stratégie de croissance externe. Cette approche était à l'intersection du *contrôle stratégique* et de la *planification stratégique* (voir les schémas 8.11 et 8.13). A l'inverse, la stratégie de Thielen, s'appuyait sur une plus forte autonomie et une plus grande innovation au niveau des domaines d'activité stratégique. Cela impliquait naturellement une structure plus décentralisée (six divisions au lieu de trois et l'abolition du cabinet du président et du conseil de direction générale). Cette approche correspondait plus au *contrôle financier* (voir le schéma 8.12).

Pour la seconde question, on peut se référer à la discussion sur les inconvénients de la structure divisionnelle (voir la section 8.3.3) et sur les problèmes liés au contrôle financier (voir la section 8.4.1). Il convient de

souligner que « les divisions divisent », ce qui peut empêcher les synergies entre des marchés potentiellement convergents et focaliser l'attention sur la performance à court terme de chaque unité, au détriment des innovations à long terme.

Le système ferroviaire britannique déraile

Cette illustration montre que même si le centralisme bureaucratique semble passé de mode, il existe des circonstances dans lesquelles il reste pourtant la solution la plus appropriée.

Si l'on se réfère au schéma 8.7, le système ferroviaire britannique est passé de la case en haut à droite (contrôle direct sur les ressources) à la case en bas à gauche (contrôle indirect sur les résultats). Cependant, il est rapidement devenu clair que les forces de (quasi) marché n'étaient pas capables à elles seules de maintenir un bon système ferroviaire. On peut en déduire que dans cette situation, une combinaison de modes de contrôles aurait été plus appropriée. Il convient donc d'encourager les participants à proposer d'éventuelles réformes. En 2004, le gouvernement britannique a choisi de revenir à un système centralisé et directif. Cependant, étant donné les difficultés que peut éprouver ce mode de contrôle face à un environnement aussi complexe et irrigué de connaissances diverses qu'un système ferroviaire, on peut supposer que des processus de contrôle culturels pourraient également être utilisés. On pourrait ainsi envisager d'encapsuler le marché dans une culture commune de responsabilité et de fierté pour le service au public. Cela limiterait les principaux inconvénients du marché, notamment la tendance à sacrifier la collaboration sur l'autel de la compétition. Les processus de marché ne sont pas totalement compatibles avec des processus culturels favorisant la responsabilité mutuelle, mais c'est pourtant la solution adoptée par d'autres secteurs tels que les professions médicales ou juridiques.