

Travaux Dirigés 9

L'organisation (2^o partie)

Question 1

Malgré une très grande dépendance vis-à-vis de Benetton qui possède un contrat de quasi-exclusivité sur eux, les fournisseurs trouvent des avantages dans cette collaboration :

- *clarté et simplicité des tâches à effectuer* : Benetton envoie les matières premières et instructions aux sous-traitants, donc pas d'achat de matières à gérer et définition complète du cahier des charges par Benetton qui effectue des interventions pour que les ateliers respectent ses normes (=> moins de 1 % des produits rejeté)
- *coûts financiers, commerciaux et administratifs* : par leur collaboration exclusive avec Benetton, les fournisseurs suppriment les coûts administratifs liés à d'éventuels clients supplémentaires ; les coûts commerciaux sont également réduits
- *relations très étroites entre personnels* : les cadres de Benetton et les sous-traitants sont très proches (parlent le dialecte local plutôt que l'italien) => il en résulte une grande cohésion des salariés pour une meilleure efficacité. De même les cadres de chez Benetton ont des postes à responsabilités dans les entreprises sous-traitantes
- *participation financière* : Benetton participe dans le capital des fournisseurs pour aider à l'amélioration technologique de leurs équipements.

Question 2

Frédéric Fréry : « L'entreprise virtuelle se définit comme une firme composée de plusieurs sociétés interdépendantes, capitalistiquement autonomes, qui apportent chacune leurs ressources et compétences afin de constituer une filière optimisée, capable de générer plus de valeur que la somme de ses maillons. »

Pour l'entreprise, ceci signifie :

- niveau de performance supérieur à celui de ses propres ressources (comme la mémoire virtuelle d'un ordinateur sur disque dur)
- réseau d'entreprises très vaste et complètement autonome (10000 entreprises constituent Benetton)
- suppression des frais de structure par des frais de logistique, communication, transport bien moindres grâce à la technologie actuelle => plus d'efficacité
- contrôle strict des sous-traitants et boutiques afin d'éviter les « trahisons »

Question 3

Pour effectuer ce contrôle strict de ses composantes aussi diverses qu'indépendantes, Benetton utilise trois modes d'intégration : l'intégration logistique, l'intégration médiatique et l'intégration culturelle.

Intégration	Définition	Limites
Logistique	Vérification des engagements des fournisseurs par la mise en place d'un réseau logistique important	Cette intégration coûte cher en services ; les sous-traitants se méfient de la surveillance de Benetton
Médiatique	Promotion de la notoriété de la marque et non du produit fabriqué par les fournisseurs	Intégration coûteuse ; perte d'impact de la publicité donc des marques sur les consommateurs
Culturelle	Faire en sorte que les salariés de Benetton et de ses fournisseurs soient liés culturellement (même région d'origine, même religion...)	Intégration difficile puisque fondée sur les liens sociaux, affectifs et psychologiques ; elle est moins facile à mettre en œuvre

Question 4

L'implantation du logiciel PDM (Product Data Management) doit se faire tout au long de la chaîne de conception-développement, c'est-à-dire du premier dessin du produit à sa mise en série. Il s'agit d'un projet de type nodal, puisqu'il concerne toutes les composantes du produit (conception, sous-traitance, mise en série, vente ultérieure...)

Question 5

L'implantation d'un tel logiciel pose cependant des problèmes :

- *changement des habitudes* : pour utiliser efficacement le logiciel PDM, il faut convaincre tous les salariés de se convertir à son utilisation afin de constituer un ensemble homogène pleinement efficace ; ceci implique des coûts financiers et temporels, notamment pour la formation des salariés qui doivent aussi savoir collaborer avec le personnel d'autres entreprises telles que les fournisseurs
- *temps de mise en place* : relativement long (un an généralement), il impose aux groupes une refonte plus ou moins partielle de leur organisation
- *dimensionnement* : il faut prévoir la taille des flux d'informations pour dimensionner les réseaux (Internet, intranet) entre les entités du groupe pour éviter soit les surcoûts financiers (sur-dimensionnement), soit les surcoûts en temps (sous-dimensionnement donc engorgement des réseaux)
- *paramétrage* : connaître le rôle de chaque utilisateur est difficile de même que le niveau de sécurité d'accès à la base de données ; de même il faut prévoir l'extension de l'accès à la base en même temps que l'extension de l'externalisation du groupe par

exemple ; enfin à ses débuts PDM devra être corrigé s'il comporte des erreurs, les utilisateurs risquent de manquer de formation...

Question 6

Avantages d'une implantation réussie du logiciel PDM dans un groupe :

- *gain de production* : par la réduction des erreurs de conception et des temps de communication entre les intervenants
- *gain en temps de conception* : tous les utilisateurs de la base de données peuvent avoir accès à la base de données d'un produit du groupe et ainsi détecter des erreurs que d'autres n'auraient pas vues en consultant les fiches spécifiques du produit
- *réorganisation du groupe* : souvent, l'implantation de PDM oblige à une redéfinition du rôle de chacun dans l'entreprise, qui y gagne par conséquent en clarté de structure
- *finalement*, le logiciel PDM permet aux entreprises de pouvoir intégrer toute la chaîne de conception d'un produit de la même manière voire mieux qu'il y a 20-30 ans, lorsque les différentes phases de conception étaient encore intégrées complètement dans le groupe et non externalisées

Question 7

Le mode d'intégration institutionnelle chez Essilor se caractérise par la présence d'un consensus au sein du groupe et d'un sentiment d'appartenance.

Collégialité des décisions :

- réflexion commune à plusieurs personnes, emphase du travail en équipe
- nombreux comités : Comité exécutif, Direction des Ressources Humaines, Comité Produit Process, Comité Marketing Marché...
- échanges continuels d'idées sans se soucier de la hiérarchie : par exemple un employé peut envoyer un email au PDG sans discréditer son supérieur hiérarchique, « si on a une idée, l'essentiel est de la formuler »

Sentiment d'appartenance :

- échange des « trucs et astuces » pour amener encore plus de rendement à l'entreprise, le salarié a l'impression d'être lié plus ou moins étroitement à la bonne marche de l'entreprise
- benchmarking interne fortement recommandé pour comparer les résultats d'un salarié à un autre à l'aide de références internes objectives, et ainsi d'inciter le salarié en retard niveau rentabilité à faire mieux que son voisin : par exemple, la visite des responsables d'une usine mexicaine des salariés philippins pour comparer leurs méthodes de travail

Question 8

Voici les caractéristiques du contrôle d'organisation chez Essilor :

<i>Caractéristiques</i>	<i>Description</i>	<i>Exemples</i>
<i>Autorité</i>	Distribuée	Présence de nombreux comités au sein de l'entreprise (Comex, DRH, CPP, CMM)
<i>Mode de contrôle</i>	Vertical et horizontal, interne et externe, formel et informel	Tous les comptes-rendus des réunions sont disponibles, de même que le Best In Class News recensant toutes les améliorations diverses
<i>Evaluation de la performance</i>	Formulation d'objectifs globaux, interprétation de résultats partiels et ambigus, critères relatifs	Benchmarking interne fortement encouragé, jugement d'un salarié par rapport à son homologue en termes de performance et rentabilité
<i>Relation entre niveaux de décision</i>	Intégration des niveaux tactique et opérationnel et recherche d'apprentissage entre les niveaux	Partage des informations entre différentes usines, comme celles des Philippines et du Mexique lors de séminaires
<i>Innovation</i>	Approche ascendante, amélioration continue	Transparence des résultats et pratiques, incitation à l'initiative personnelle, possibilité de contact direct avec le PDG

Question 9

Dans le domaine technique, financier et comptable, le mode de contrôle est routinier puisqu'un reporting très précis vient de la Direction, même si en apparence la « culture orale » tend à montrer le contraire.