

Lectures et Cas relatifs au chapitre 2:

Lecture 1 : Fiche sur le benchmarking

Questions :

- 1/ quels sont, d'après le texte, les types de benchmarking ?
- 2/ quels sont, d'après le texte, les avantages retirés par le benchmarking ?
- 3/ trouvez des exemples et cas d'entreprises (dans différents domaines) qui ont pratiqué le benchmarking.

Lecture 2 : Fiche sur le reengineering

Question :

Trouvez des cas et exemples de restructuration d'entreprises. Présentez son organisation avant et après restructuration puis indiquez les avantages et gains retirés de cette restructuration.

Lecture 3 : Fiche sur l'externalisation

Questions :

- 1/ quels sont, d'après le texte, les raisons qui poussent les entreprises à délocaliser ?
- 2/ Donnez des exemples de cas d'externalisation d'activités ou de tâches avec délocalisation et des exemples d'externalisation d'activités ou de tâches sans externalisation.

Lecture 4 : Fiche sur l'organisation horizontale

Questions :

- 1/ quels sont, d'après le texte, les objectifs de l'organisation horizontale ?
- 2/ quelles sont, d'après le texte, les étapes de la mise en place de l'organisation horizontale ?
- 3/ trouvez des exemples et cas d'entreprises qui se sont réorganisées pour obtenir une organisation horizontale. Quels étaient leurs objectifs ?

Etude de cas : « La veille technologique, arme secrète de l'Oréal »

Questions :

1. Définissez la veille en général et la veille technologique en particulier
2. Quels sont les types de veille pratiqués par l'entreprise L'Oréal ?
3. Quels sont les différents types d'informations collectées dans les différents pays cibles ? Quelles les sources d'information ?
4. Comment s'organise la veille à l'échelle internationale (entre et avec les différents pays sur lesquels l'entreprise est présente ?

Lecture n°1 :

benchmarking

(analyse de la concurrence)

Observer ce que font les concurrents et s'inspirer de leurs meilleures idées a toujours été une pratique courante. Mais le concept ou benchmarking (de l'anglais benchmark: le born, la référence), théorisé par Rank Xerox en 1979, va plus loin. Il consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres identifiées comme faisant référence dans un domaine spécifique. Cette comparaison peut être effectuée avec des sociétés extérieures, mais pas seulement. Aux Etats-Unis, Motorola a ainsi choisi la société Domino's Pizza comme benchmark pour raccourcir ses délais de livraison : c'est ce qu'on appelle le benchmarking fonctionnel. L'analyse comparative peut aussi porter sur les services de base communs à toutes les entreprises (benchmarking générique) : élaboration de la stratégie, services clients, prise de commande. Enfin, dans les grandes entreprises, la comparaison peut être réalisée en interne, entre différentes filiales, services ou usines (benchmarking interne).

L'originalité de la démarche tient au fait qu'elle ne cherche pas à mesurer la performance globale de l'entreprise, mais celle d'un service ou d'une fonction : la logistique, les salaires, l'accueil, la gestion du risque client, le processus de fabrication... Le benchmarking se pratique au grand jour : l'entreprise de référence, celle que l'on prend pour cible, est informée de la démarche et ouvre ses portes à l'entreprise «benchmarkeuse».

Facile à mettre en œuvre, le benchmarking s'impose souvent dans une démarche qualité. Il est très pratiqué par les entreprises qui souhaitent mesurer en permanence le performance de leurs produits, de leurs services et de leurs méthodes de travail. C'est aussi un excellent moteur de l'innovation puisqu'il permet d'aller au-delà de la simple amélioration des performances passées et d'accomplir de réels bonds en avant en se fixant pour objectif ce qui se fait de mieux. Le benchmarking peut également aider à analyser la structure des coûts en la comparant à celle de ses concurrents et à identifier ainsi des sources d'avantage concurrentiel. En interne, le benchmarking favorise les échanges et les transferts de savoir-faire et encourage la généralisation des meilleures pratiques.

D'après une enquête de Coopers & Lybrand réalisée en 1994, 54% des grandes entreprises françaises y recourent, contre 19% cinq ans plus tôt. Le benchmarking est surtout utilisé dans les secteurs fortement concurrentiels (automobile, distribution...). Il est principalement appliqué dans les services opérationnels (production, distribution et logistique) et les activités de contact avec les clients (marketing et vente). Plus d'un tiers des sociétés se limitent encore à un benchmarking quantitatif (elles comptent, par exemple, le nombre d'opérations par heure et par individu). En revanche, l'approche qualitative, orientée vers la comparaison des modes d'organisation, se développe.

Lecture n°2 :

reengineering

(reconfiguration de l'entreprise autour de ses processus opérationnels)

Le reengineering a pour objet de réaliser – à court terme – des gains considérables de productivité et de compétitivité. Son principe est fondé sur la notion de rupture : pour obtenir des progrès spectaculaires, il ne suffit pas de « accommoder » son organisation, il faut carrément la reconstruire. Comment ? D'une part, en oubliant les frontières classiques de fonctions et de services ; d'autre part, en adaptant les processus opérationnels transversaux – c'est-à-dire les enchaînements d'activité – aux besoins du client. Pourquoi se focaliser sur les processus ? Parce qu'ils constituent les principaux gisements d'amélioration : le plus souvent, leur réalisation implique différents services, selon un circuit plus ou moins long. D'où des délais et des coûts en personnel importants. En pratiquant le recentrage de l'organisation autour des processus, le reengineering conçoit à produire un résultat satisfaisant les besoins du client. Par exemple : dans le cas du reengineering d'un processus de facturation, l'objectif sera de réduire le temps écoulé entre l'expédition d'une marchandise et l'encaissement du règlement du client.

Une opération de reengineering se déroule en plusieurs étapes : choix des processus à reconfigurer, compréhension et description de ces processus, analyse de la performance en fonction des attentes des clients ou par comparaison avec les meilleurs (benchmarking), inventaire des dysfonctionnements, choix du scénario optimal, remodelage des processus, évaluation des conséquences sur l'organisation, communication et mise en œuvre des résultats. Les cibles naturelles du reengineering sont les processus confrontés à un cha-

gement radical dans un secteur d'activité, ou bien ceux qui présentent des dysfonctionnements évidents ou qui n'ont pas été modifiés depuis de nombreuses années. On cite fréquemment l'exemple de Ford, aux États-Unis, qui a reconfiguré son processus de traitement des comptes fournisseurs, ce qui lui a permis de réduire de 500 à 125 le nombre de personnes nécessaires à cette opération.

On touche là l'une des principales difficultés de la méthode : elle est souvent synonyme de suppression de postes ou, du moins, de modifications majeures dans leur contenu. C'est pourquoi le reengineering suscite de multiples résistances au sein de l'entreprise : résistance de la part des hiérarchies qui y voient la fin de leurs prérogatives, voire de leur emploi ; résistance des opérateurs qui dénoncent une logique productiviste et l'assimilation à des coupes claires dans les effectifs. Néanmoins, que cette opération se traduise par des départs ou non, son succès dépend de l'implication de ceux qui la mettent en œuvre, et cela avant même qu'elle ne débute et jusqu'à ce qu'elle ait produit ses premiers fruits. Il est essentiel de sensibiliser les équipes aux enjeux, au calendrier et de leur présenter des résultats concrets.

À un niveau de chaque poste de travail, le reengineering doit, à terme, se traduire par une polyvalence et une délégation accrues, sources de créativité et de réactivité. Faute de quoi, les bénéfices de cette reconfiguration risquent de se limiter à une réduction des coûts, des délais et des effectifs. Or il s'agit également de générer de la croissance, car la performance d'une entreprise ne se mesure pas seulement à son niveau de productivité.

Carine

Lecture n°3 :

externalisation

(sous-traitance de tout ou partie d'une fonction de l'entreprise)

L'externalisation (« outsourcing » en anglais) consiste à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise à une société spécialisée dans un souci de réduction des coûts et des charges. Ce concept est considéré comme l'un des développements majeurs du management de ces dernières années, au même titre que le reengineering. Il s'inscrit dans le courant de pensée managérial qui privilégie le recentrage sur le métier ou encore le savoir-faire de base de l'entreprise. L'externalisation n'est cependant pas un phénomène récent : dès les années 50, des entreprises ont sous-traité la gestion de la paie, puis, à partir des années 60, leur restauration, leur nettoyage, la gestion de leur flotte de véhicules, etc. Dans les années 80, le développement de l'informatique a rapidement précipité le mouvement, avec l'émergence du « *staffing management* » (sous-traitance des ressources humaines). L'entreprise confie entièrement ou partiellement le développement et le maintenance de son système d'information à une société spécialisée.

Aujourd'hui, l'externalisation gagne de nouvelles fonctions, comme la vente et la logistique. D'abord ponctuel, le recours à des forces de vente supplémentaires devient permanent chez bon nombre de fabricants qui n'ont plus les moyens de gérer des effectifs commerciaux importants. Selon une étude du cabinet de consultants A.T. Kearney, la tendance à l'externalisation continue à se renforcer : 86% des grandes sociétés américaines y font appel en 1990, contre 58% en 1992. Les directions générales se tournent vers l'externalisation pour trois raisons principales. D'abord, bic-

sur, pour réduire leurs frais de fonctionnement, les entreprises externes, mises en concurrence et réalisant des économies d'échelle, travaillent souvent moins chères qu'un service interne. Ensuite, pour rendre variables des frais auparavant fixes. Enfin, parce que s'adresser à un prestataire spécialisé permet généralement d'améliorer la qualité du service.

Mais ces transferts d'activité ne sont pas forcément rentables car, en tout cas, n'atteignent pas toujours les gains de 20 à 40% qui sont promis par les prestataires. En effet, si, initialement, l'heure facturée par l'entreprise externe est inférieure aux coûts internes, il ne faut pas négliger l'ensemble des frais d'investissement et de préparation, car, en même, il est indispensable qu'une personne qualifiée et contrôlée de travail effectué par le prestataire. Par ailleurs, l'entreprise peut se retrouver piégée par un contrat à long terme passé avec un prestataire externe qui n'est plus compétitif sur le marché. Il arrive également que l'entreprise à laquelle on fait appel ne puisse répondre à temps à la demande, ce qui peut paralyser l'activité des services internes.

Enfin, l'externalisation risque parfois de s'accompagner d'une modification profonde du fonctionnement de l'entreprise. En effet, les salariés qui voient la direction recourir à des prestataires extérieurs, peuvent rapidement adopter une attitude de retrait et de moindre initiative. À terme, l'externalisation peut même en cause l'esprit d'entreprise grâce au développement de différents statuts et de cultures de travail, salariales et prestataires, cohabitant très souvent sans bien que mal.