

LES INDUSTRIES CATATECH : LA QUESTION DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

*Sarah Kaull, ICEX Corporation, et Espen Andersen, Norwegian School of Management ont écrit ce cas uniquement dans le but de fournir du matériel pour une discussion en classe. Les auteurs n'ont pas l'intention d'illustrer soit efficace ou inefficace traitement d'une situation de gestion. Les auteurs ont déguisé certains noms et autres informations d'identification afin de protéger la confidentialité. Le soutien financier de la CSC Research Services est reconnu avec la gratitude. Ce cas a été traduit par James Denford du Collège Militaire Royal du Canada à Kingston, Ontario, Canada,
© Copyright Sarah Kaull and Espen Andersen 1999, 2000, 2001*

En 1998, Marisa Rivera, le CI de la société internationale d'instruments de mesure électriques qui s'appelle Les Industries Catatech, a affronté quelques difficultés avec son directeur général, Carlos Fernandez. Malgré qu'ils aient des expériences communes, et Marisa aie une histoire d'efficacité de la gestion des affaires TI et une valeur en affaires, elle et Carlos n'a jamais tout à fait branché. Carlos a refusé discrètement d'écouter ses avertissements au sujet de la croissante puissance de l'Internet. « Ce n'est pas de quelque chose dont nous avons besoin d'obtenir en ce moment » était son sentiment. Marisa a trouvé un site, appelé « E-outils », géré par une société jusque-là inconnue à elle. Ce qu'elle a vu lui a terrifié; une gamme de produits très similaire à leurs propres, offerte au lendemain, n'importe où dans le monde via Federal Express, avec les descriptions de produits, les recommandations d'utilisation, et l'assistance de projet sous la forme « demander aux experts ». D'où cette société est venue et comment pourrait-elle constituer cette menace à Carlos pour que Catatech puisse répondre rapidement?

L'histoire de l'entreprise

Catatech a été fondée en 1911 par José Fernandez, le grand-père à Carlos. La ligne de produits a toujours été le même : les outils de mesure professionnelle pour les électriciens, vendue par une force de vente de personnes expérimentées avec une profonde connaissance de la façon dont les outils seraient utilisés. La plupart du temps, les représentants seraient anciens électriciens eux-mêmes. La société a été à point de faillite pour un certain nombre d'années, mais a ensuite commencé à se développer sur la scène internationale, principalement par le biais de petites acquisitions locales. Généralement, Catatech a conservé la gestion locale en place, et a permis à ces unités d'une autonomie considérable dans la manière dont elles exercent leurs activités, à condition qu'ils atteignent leurs cibles. Bien que chaque unité offre un ensemble de produits de base, il y a des structures de prix différentes pour ces produits dans chacune des régions, et certains autres produits, adaptés aux marchés locaux, sont offerts.

En 1998, les recettes de Catatech ont été de près de 2 milliards \$ US. La société a bénéficié d'une croissance régulière et un flux trésorerie robuste. Carlos a été largement attribué à la maintenance de l'axe fixé par son père et grand-père, en veillant à ce que les analystes financiers et les membres du conseil n'aient pas été trop surpris. Carlos était modéré, tranquille et prudent, un homme fier de son entreprise et bien connu dans la communauté.

L'organisation de TI

Mme Rivera a été dans son poste actuel il y a 5 ans, après une période de 10 ans comme directrice d'une unité d'affaires de Hewlett-Packard à Barcelone. Avant cela, elle a été une analyste de marché des technologies de l'information avec Morgan Stanley à Londres. Sa

principale réalisation dans Catatech a été chargée de superviser la sélection et la mise en œuvre d'un système d'entreprise. Elle a été créditée de rationalisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale de la société, baissant des niveaux de stocks de façon considérable et l'amélioration de l'exécution. Au cours de son mandat, elle a également présidé une mise à niveau importante dans la société et un projet d'automatisation des forces de vente.

Ces projets ont été couronnés de succès, mais Marisa est devenu fatigué du montant de la discussion générée par le Conseil d'administration à chaque étape du processus. Marisa préférait que Carlos prenne des décisions, mais il a préféré rester en dehors du milieu des débats et de laisser le Conseil prendre son chemin à travers leur long processus de négociation. Marisa rarement a parlé avec Carlos directement, et quand l'occasion s'est présentée, elle a senti la tension. Elle a été franche, tandis que Carlos a été taciturne. Cependant, il a presque toujours soutenu son point de vue, et elle n'a jamais eu de la difficulté à obtenir l'approbation pour les fonds annuels d'exploitation et les investissements d'infrastructure.

L'organisation se trouvait dans trois principaux lieux physiques, Madrid, Singapour, et à Rockford, en Illinois. Madrid, avec 80 personnes, a été le plus grand emplacement, tandis que Singapour et de Rockford avait environ 30 personnes chacun. La société a des systèmes communs des finances, gestion d'entreprise, et de la fabrication, même si des variations locales dans ces systèmes ont été autorisées.

Le dilemme actuel

L'organisation principale de marketing à Madrid est très intéressée par le commerce électronique, et quelques groupes informels ont enquêté sur les possibilités d'affaires et les options technologiques. Les opérations aux États-Unis ont ressenti de l'impact de l'Internet le plus fortement et elle a mis en place un site Web, où les clients pourraient voir des renseignements sur le produit et les locaux des vendeurs. Le site est de plus en plus populaire, avec un nombre croissant de visiteurs en provenance de lieux hors des États-Unis.

Marisa a regardé cette évolution et a estimé maintenant qu'une décision sur la façon d'aborder le commerce électronique était nécessaire. Les initiatives Internet provisionnelles et localisées devraient devenir officielles rapidement, nécessitant l'éducation du Conseil et Carlos, en même temps, développent une stratégie préliminaire en sécurisant le financement initial. Marisa était inquiet, parce que cela représentait un départ de la culture locale et indépendante de la société. La grande puissance des organisations de marketing ferait le consensus sur une stratégie difficile à atteindre. Aussi, les variations locales dans les systèmes de soutien peuvent signifier qu'une stratégie mondiale de commerce électronique serait difficile et coûteuse à mettre en œuvre. L'approche la plus simple serait de laisser une organisation de marketing — par exemple celui des États-Unis — lancer le commerce électronique au niveau mondial. Mais cela serait aperçu comme un manque de confiance au marketing local de Madrid ou Singapour et les efforts de vente si elle n'est pas bien dirigée.

Marisa se demande ce qu'il faut faire. Elle devait trouver un moyen de communiquer l'urgence de la situation à l'entreprise et à Carlos. Avec le système d'approbation actuel, la société pourrait prendre des années à débattre la question et trouver le courage de financer le projet. Marisa a pensé « Catatech doit aller de l'avance maintenant, ou nous trouverions nous-mêmes en échec! »