



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE DE L'UEMOA**

(DESCOGEF)

SESSION MARS 2014

EPREUVE : MANAGEMENT

Durée : 2 heures

EXAMEN DESGOGEF

EPREUVE DE MANAGEMENT

CAS : SCHNEIDER ELECTRIC, la boîte où votre boss est à 10 000 kilomètres (12 points).

Aéroport de Seattle, début mai, Jean-Pascal Tricoire vient d'atterrir de Hong Kong. Coup d'œil à sa montre : une heure du matin, heure locale. Le PDG de Schneider Electric n'a pas l'air de tomber de sommeil. Il appelle ses lieutenants en Asie, qui démarrent leur journée, puis son président Henri Lachmann, l'ex-numéro 1 du groupe et son mentor, à Rueil-Malmaison, près de Paris, qui termine la sienne. De toute façon, sa nuit s'annonce courte. Il a rendez-vous tôt dans la matinée avec les dirigeants de Microsoft, l'un de ses gros clients, avant de redécoller aussi sec pour la Floride, puis pour l'Europe, avant de rentrer, enfin à Hong Kong.

Nulle part et partout. Si vous vous demandez quel était le groupe français le plus mondialisé, vous avez la réponse. Depuis juillet 2011, c'est à partir de la métropole chinoise que Jean Pascal Tricoire dirige le géant Français du matériel électrique (disjoncteurs, transformateurs, réseaux, ...). L'annonce de son expatriation personnelle – Il a aussi emmené son DG stratégie et sa DRH dans ses bagages- a surpris tout le monde. Et les critiques ont fusé : perte de vue des réalités, troupes davantage sous tension, délocalisation rampante, ...

Deux ans plus tard, les 140 000 collaborateurs de Schneider Electric se sont habitués au management à distance généralisé. La preuve, le chiffre d'affaires du groupe (24 milliards d'euros l'an dernier) et sa marge d'exploitation (8%) restent solides. Et le PDG enchaîne les acquisitions partout dans le monde. La dernière en date a été annoncée au début de l'été, un deal à 3,9 milliards pour acquérir Invensys, son rival basé au Royaume-Uni, «Aujourd'hui, chez Schneider Electric, le QG est à la fois nulle part et partout», résume Henri Lachmann, devenu depuis quelques mois «vice-président administrateur référent». Après un silence, il corrige «Tricoire n'aime pas le terme «nulle part» parce que lui considère qu'il est partout.»

Direction éclatée. Message reçu. La nouvelle organisation installée par Jean-Pascal Tricoire est à la fois ultramoderne-globale, décentralisée, proche des clients- et encore très complexe à aborder par ses propres cadres. Il est vrai que, depuis deux ans, il a fallu remettre à plat toutes les façons de travailler. La collaboration à distance est devenue la norme. Et

l'exemple est venu d'en haut : les quinze membres de l'état major, issus de six nationalités différentes, se sont ventilés sur trois «hubs» en Asie, en Amérique du Nord et en Europe. Le DG opérations globales Julio Rodriguez, situé à Barcelone, discute ainsi de la division «capteurs» avec Eric Pilaud, à Los Angeles, et de procédés industriels avec Annette Clayton, à Hong Kong. Et si le PDG, un quinquagénaire ultra-connecté qui parle mandarin couramment a choisi Hong Kong pour s'y poser lui-même, c'est pour une raison simple : la zone Asie-Pacifique pèse plus du quart des ventes du groupe et 31% de ses effectifs.

Avantages de cette direction éclatée, sans précédent dans le CAC 40 : «Dès qu'une orientation stratégique est donnée au niveau du groupe, elle est plus rapidement déclinée sur chaque zone, car un ou plusieurs poids lourds de la direction s'y trouvent», analyse un cadre. En outre, l'organisation matricielle –par activité et par pays– favorise la spécialisation des sites de production, les synergies entre métiers dans une même région et la mutualisation des fonctions supports –le juridique, par exemple, même s'il est regroupée aux Etats-Unis. Résultat : les cadres, et parfois même les techniciens, n'ont plus un seul mais plusieurs patrons, un sur leur lieu de travail et d'autres à des milliers de kilomètres. La plupart ne parlant pas la même langue.

Langue internationale. Du coup, maîtriser l'anglais, la langue managériale du groupe depuis 2003, est devenu un réel impératif. Il n'y a plus qu'au conseil d'administration que l'on s'autorise à parler français, avec l'aide d'interprètes. Le vocabulaire technique est du coup le même partout et, détail à priori anecdotique, le tutoiement à l'anglaise («you») a cassé le formalisme franco-français et créé des relations plus directes. Inconvénients, en revanche, quelques problèmes de communication avec une frange de salariés pas assez bilingues. «Par exemple, lorsque des managers indiens ou chinois font passer à Grenoble des entretiens d'évaluation dans la langue de Shakespeare» déplore Remy Bogotto, le coordonnateur CFDT. «Même Jean-Pascal Tricoire, pourtant polyglotte, n'est jamais aussi bon que lorsqu'il s'exprime dans sa langue maternelle», indique l'un des proches du PDG. Surtout quand il doit parler à ses collaborateurs en vidéoconférence à 10 000 kilomètres de distance...

Horaires décalés. Chez Schneider, on a vite appris à fonctionner en mode connecté. Les membres du comité exécutif se sont fait installer des visiophones à leur domicile. Un réseau social interne utilisable sur mobile, baptisé Spice, a été créé pour échanger ou travailler sur un même document avec –presque– n'importe quel collaborateur du groupe. Plus d'une centaine de salles de visioconférence en haute définition ont été implantées sur les sites du groupe partout dans le monde. «On est loin de spontanéité du contact physique», regrette un nostalgique des discussions de couloir. «Ces salles sont utilisées à 75%», se félicite au contraire Hervé Coureil, le DG systèmes d'information, basé à Boston, qui les a fait installer.

Ce dernier a la lourde tâche de faire évoluer les manières de travailler. Il a dû ainsi imposer aux salariés de décaler leurs horaires en fonction des zones avec lesquelles ils travaillent. Et de respecter une discipline stricte. «Pour éviter aux Asiatiques de veiller tard et aux Américaines de se lever à l'aube, nous obligeons tout le monde à planifier les réunions à l'avance et à respecter rigoureusement les horaires de début et de fin», rappelle-t-il. Pas encore parfaitement au point, «Je me suis déjà retrouvé en «conf call» à minuit, avoue un cadre de Rueil. Et comme on a des interlocuteurs, voire des chefs directs dans toutes les zones du monde, on se couche et on se réveille avec des e-mails. Mais, dans l'ensemble, le changement se révèle positif : ça encourage l'autonomie, l'initiative et un certain esprit entrepreneurial.»

Il faut dire que Jean-Pascal Tricoire se démène pour faire évoluer la culture et maintenir la cohésion d'un groupe bâti à coups d'acquisitions. Lui-même se met en scène chaque mois dans une vidéo qu'il diffuse à ses 5 000 managers et demande à son comex de faire de même pour présenter les résultats ou les orientations stratégiques. Il passe les trois quarts de son temps dans les avions et exige que ses lieutenants se rendent eux aussi sur le terrain, pour garder le contact. « Avec nos nouveaux outils, le rapport au voyage pour une seule réunion : on en concentre plusieurs sur un même lieu, afin de voir le maximum de collaborateurs.»

Les membres de l'état-major se réunissent, eux, tous les deux mois sur l'un ou l'autre des continents, et se retrouvent une fois par an pour une «learningexpedition» rituelle de plusieurs jours. Une grand-messe annuelle est aussi organisée pour les 800 top managers, deux pour les 150 premiers. Des séminaires où le temps libre occupe autant de temps que les présentations, histoire de favoriser les échanges informels autrement que par écran interposé.

S'expatrier pour grimper. A Rueil, on se demande si le siège historique de Schneider Electric mérite encore son surnom de «hive» (ruche). Malgré la présence d'Henri Lachmann, d'Emmanuel Babeau, son numéro 2 ou d'Aarron Davis, le patron du marketing monde, la démotivation hante les couloirs, depuis le déménagement de Tricoire à Hong Kong. «Les 2000 collaborateurs du site sont déstabilisés par l'éclatement géographique des responsabilités, explique un observateur. Le centre de pouvoir n'est plus en France. Pis, l'Hexagone n'est plus que le troisième marché pour Schneider Electric.» Du coup, la voie royale pour prendre du galon est de s'expatrier. Les plus ambitieux traquent les opportunités de mobilité à l'internationale, mais la concurrence est rude. Car le groupe s'attache à faire émerger des talents dans la centaine de pays où il est présent, notamment en Asie où se trouve la DRH. Il va falloir se mettre au mandarin...

Questions :

- 1- Caractérisez brièvement l'organisation, la stratégie et la culture du groupe Schneider ;**
- 2- Le groupe Schneider utilise une organisation matricielle pour gérer ses activités, pensez –vous qu'un tel modèle organisationnel corresponde bien à une telle entreprise ? Donnez les caractéristiques, les avantages et les inconvénients de la structure matricielle ;**
- 3- L'entreprise a une direction éclatée, des horaires décalés et des milliers de salariés sur différents continents. Peut-elle utiliser l'organisation en réseau pour gérer ses activités. Présentez les caractéristiques, les avantages et les inconvénients de l'organisation en réseau.**
- 4- Le groupe Schneider a été bâti à coup d'acquisitions. Quelle forme de croissance pratique Schneider. Après avoir défini et souligné les avantages et les inconvénients d'une telle stratégie, dites si la culture du groupe ne court-elle pas un risque dans l'avenir.**

Questions de Cours (8 points)

- 1- Définissez brièvement et de manière concise la stratégie d'internationalisation. Présentez ses différentes formes et ses différentes phases.**
- 2- Présentez l'analyse par la chaîne des valeurs et dites son utilité en stratégie d'entreprise.**