

Cursus Edhec

Cours GESTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

TD 1 – Etude de cas SEARS

Sears peut-elle se réinventer ?

Pendant les 40 ans qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, Sears, Roebuck fut le plus grand détaillant aux États-Unis. Son chiffre d'affaires représentait de 1 à 2 % du produit national brut américain. On considérait son légendaire catalogue comme la principale (et souvent l'unique) source de biens de consommation ; ce catalogue offrait une multitude de produits, des outils aux baignoires en passant par les sous-vêtements. Durant les années 1980, la société Sears se lança dans d'autres domaines d'affaires, espérant offrir aux consommateurs de la classe moyenne

presque tous les types de services bancaires, de services de placement et de services immobiliers en plus de vendre des appareils électroménagers, de la quincaillerie, des vêtements et d'autres biens.

Cette diversification allait éloigner Sears de ses activités de base, soit la vente au détail. Sears a perdu du terrain de manière constante dans le secteur de la vente au détail, passant de la première à la troisième place, derrière Wal-Mart Stores Inc. et Kmart Corporation. Sears a mis du temps avant de réaménager ses magasins, de réduire ses coûts et de se maintenir au

rythme des tendances courant sur le plan des ventes et du marketing. Elle n'a pas réussi à maintenir au niveau des chaînes bas prix et des détaillants spécialisés comme Toys R Us, Home Depot Inc. et Circuit City Stores Inc., qui offrent une vaste sélection d'articles à bas prix d'une même catégorie. Sears ne pouvait pas plus faire concurrence aux grands magasins de mode.

Pourtant, Sears s'était considérablement informatisée. À un moment donné, elle a investi davantage dans la technologie de l'information et la construction de réseau

que toutes les autres entreprises œuvrant en dehors du domaine informatique aux États-Unis, mis à part Boeing. Ses immenses bases de données sur la clientèle de 60 millions de détenteurs (actuels et anciens) de carte de crédit Sears lui ont permis de cibler, au moyen de promotions spéciales, des groupes comme les consommateurs d'appareils électroménagers et d'outils, les adeptes du jardinage et les futures mamans. Par exemple, Sears postait un contrat d'entretien aux clients qui avaient fait l'achat d'une laveuse et d'une sècheuse, et faisait le suivi en leur envoyant annuellement des formules de renouvellement de contrat.

Pourquoi ces mesures n'ont-elles pas procuré un avantage concurrentiel à Sears ? Les frais d'opération élevés constituent un des principaux problèmes de Sears. La société consacre en effet près de 30 % de son chiffre d'affaires au paiement de ses frais généraux (par exemple, les dépenses en salaires, en entretien et en publicité) comparativement à 15 % pour Wal-Mart et environ 21 % pour Kmart.

En 1991, les activités de vente au détail représentaient 38 % du bénéfice net de l'entreprise. Le reste des profits du groupe provenait de la très rentable carte de crédit Sears. Les stratégies qui étaient efficaces pour les concurrents ne l'étaient pas pour Sears. J. C. Penney a réorienté avec succès ses affaires pour se concentrer sur la vente de vêtements à prix modérés. La politique des bas prix tous les jours, qu'ont adoptée Wal-Mart et d'autres détaillants, a été catastrophique pour Sears puisque sa structure de coût, l'une des plus élevées de l'industrie, ne lui permettait pas d'offrir des articles aux prix les plus bas sur le marché. Par conséquent, la politique « des prix

les plus bas » est devenue la politique « des prix les plus raisonnables tous les jours », à laquelle les magasins ajoutent régulièrement des soldes de marchandises.

Les ventes par catalogue de Sears ont également stagné. Bien que le catalogue Sears, lancé en 1887, ait enregistré le bénéfice le plus élevé de toutes les entreprises de vente par correspondance, les ventes n'étaient plus rentables depuis 20 ans, et le catalogue avait perdu du terrain au profit des catalogues spécialisés comme ceux de L. L. Bean et de Lands' End. Le 25 janvier 1993, Sears a cessé de publier son fameux catalogue, a fermé 113 magasins et a aboli 50 000 emplois. Pour relancer ses activités de base et redevenir un chef de file dans le secteur de la vente au détail, l'entreprise s'est également défait de ses filiales : la firme de courtage Dean Witter, la carte de crédit Discover, la société immobilière Coldwell Banker ainsi que les assurances Allstate.

En septembre 1992, pour remettre Sears dans la bonne direction et se concentrer de nouveau sur les ventes au détail, le président-directeur général Edward A. Brennan a engagé un cadre du magasin Saks Fifth Avenue, Arthur C. Martinez. Deux ans plus tard, il nommait M. Martinez comme son successeur chez Sears. M. Martinez occupait dorénavant la fonction de président-directeur général. Dès son entrée en fonction, il fit procéder au regroupement des six bases de données différentes sur les clients afin de déterminer qui étaient les véritables clients de Sears. Il s'est avéré que les plus grands consommateurs de Sears n'étaient pas des hommes à la recherche de matériel de bricolage, mais plutôt des femmes de 25 à 55 ans dont les revenus du mé-

nage annuels moyens s'élevaient à 40 000 \$. Ces clientes achetaient une variété d'articles, allant des jupes aux appareils électroménagers.

Sous la direction de M. Martinez, Sears cessa d'offrir une gamme complète de marchandises pour se concentrer sur six principaux types de marchandises – les vêtements pour hommes, pour femmes et pour enfants ; les meubles pour la maison ; les articles de bricolage ; les réparations et les pièces d'automobiles ; les appareils électroménagers et l'électronique grand public. Actuellement, la société réorganise ses présentoirs de marchandises à l'image de ceux des magasins plus haut de gamme et elle met l'accent sur la vente de vêtements pour femmes, qu'elle considère comme le segment le plus rentable. Sears vend maintenant des vêtements et des cosmétiques plus haut de gamme et fait appel à des campagnes de publicité invitant les femmes à venir voir « l'autre côté de Sears ». Elle offre aussi des marchandises particulières dans chaque magasin en vue d'attirer une base de clients locaux. En outre, elle libère les gestionnaires et les commis de certaines tâches de présentation de rapports et d'administration pour qu'ils aient plus de temps à consacrer à la vente. Depuis 1996, les employés qui offrent un service à la clientèle de qualité supérieure sont récompensés par une prime. Sears s'est rendu compte qu'elle ne pouvait pas faire concurrence à des chaînes comme Wal-Mart uniquement sur le plan des prix et elle a décidé de s'approprier un avantage concurrentiel en offrant un service hors pair.

Sears a lancé un programme de rénovation de ses magasins s'élevant à 4 milliards de dollars sur 5 ans. Dans le cadre de ce programme, on souhaite rendre les magasins Sears

plus efficaces, plus attrayants et plus pratiques. Pour ce faire, on concentrera toutes les transactions près de la surface de vente et on centralisera les bureaux généraux, les commis aux caisses, les services à la clientèle et les fonctions de crédit de chaque magasin. De nouveaux terminaux aux points de vente permettent au personnel d'émettre de nouvelles cartes de crédit, d'accepter des paiements par carte de crédit, d'émettre des certificats cadeaux et de fournir de l'information sur leur compte aux détenteurs de carte. Les dispositifs des points de vente fournissent de l'information, telle que l'état des commandes et la possibilité d'obtenir des produits, et permettent aux associés de commander directement des articles qui ne sont plus en stock.

Dans certains magasins, on a installé des guichets automatiques pouvant donner aux clients des avances en espèces sur leur carte de crédit Discover de Sears. On a installé des cabines téléphoniques dans tout le réseau de vente au détail. Les clients peuvent les utiliser pour s'informer des services, des pièces et du crédit, pour vérifier où en est la réparation de leur voiture dans le centre de l'auto et du pneu ou pour communiquer avec le gérant.

On a éliminé la plupart des comptoirs de service à la clientèle. Le personnel des ventes peut maintenant traiter les remboursements et les retours, ce qui élimine la nécessité de deux équipes distinctes de personnel. Lorsqu'un client oublie sa carte de crédit, il peut obtenir un crédit immédiatement en donnant à la caissière son nom et son adresse, et en présentant des pièces d'identité. La rationalisation des processus de travail dans les arrière-boutiques et les aires de

chargement a également permis de réduire le personnel et de créer des économies. Ces changements ont fait augmenter le rapport entre l'espace de vente et l'espace qui ne sert pas à la vente, de sorte que l'on peut consacrer 560 000 mètres carrés de plus à la production de revenus.

Sears a également amélioré sa productivité en rationalisant son processus complexe de logistique : 600 000 livraisons par camions par année à partir de 160 entrepôts et centres de distribution vers 800 magasins, et environ 4 millions de livraisons à domicile annuellement. Lorsque M. Martinez est entré en fonction chez Sears, il s'est rendu compte que de multiples réseaux de distribution étaient dirigés par plusieurs autorités. Ces réseaux étaient très peu coordonnés et on investissait peu d'efforts pour réaliser des épargnes ou accroître la vitesse de livraison. M. Martinez a donc engagé M. William G. « Gus » Pagonis comme chef de la logistique chez Sears. M. Pagonis avait été général à trois étoiles de l'armée et chef de la logistique de l'armée américaine durant la guerre du Golfe. M. Pagonis a réduit les coûts de logistique de 45 millions de dollars par année. Le temps de transit des marchandises entre les fournisseurs et les magasins est maintenant deux fois plus court qu'il ne l'était autrefois, ce qui permet à Sears de diminuer ses stocks et ses coûts d'inventaire.

Sears a exigé que ses fournisseurs adhèrent à un système de commande électronique similaire à celui de la société Baxter Healthcare. En reliant son système de commande informatisé directement à celui de chacun de ses fournisseurs, Sears a l'intention d'éliminer les documents papier dans le processus de commande et espère accélérer le flux de biens vers ses magasins.

Par ailleurs, Sears a réussi à contrôler plus étroitement ses affaires en construisant une base de données encore plus grande pour ses entreprises de crédit et son service à domicile. Elle consolide de l'information sur 90 millions de foyers, 31 millions de détenteurs de carte de crédit Sears, des dossiers de transactions, des états de crédit et des données connexes. Sears espère utiliser cette information pour mieux cibler son marketing. La base de données loge le système de présentation de rapport sur la performance stratégique de Sears (le système SPRS), et aide l'entreprise à gérer l'établissement des prix et le marketing pour ses 1950 magasins en Amérique du Nord.

Jusqu'à tout récemment, les acheteurs de marchandises chez Sears ne possédaient pas d'information fiable sur les achats précis des consommateurs dans chaque magasin. Ils ne pouvaient donc pas consulter de données plus spécifiques que celles liées à la performance quotidienne de chaque magasin. La direction utilisait 18 systèmes distincts qui contenaient souvent de l'information conflictuelle et redondante sur les prix. À l'heure actuelle, tous les employés autorisés de Sears peuvent utiliser le système SPRS pour examiner les chiffres d'affaires par magasin, par région ou par article, et ce, jusqu'à la taille et à la couleur d'un chandail. Il est possible d'analyser les ventes par article ou par catégorie de produits, par magasin ou à l'échelle de l'entreprise. On peut compter les ventes d'articles annoncés par publicité dans les journaux pour une journée précise afin que les 1 000 acheteurs et directeurs de Sears puissent savoir quelles marchandises se vendent bien et en commander de nouveau immédiatement. Les acheteurs peuvent comparer la performance

actuelle d'une marchandise à celle de la semaine ou de l'année précédente. Ils peuvent afficher des données de nombreuses manières, notamment au moyen de graphiques simples ou sectoriels.

L'entreprise de service à domicile de Sears, qui offre des services de réparation de marchandises et d'autres services comme l'extermination des insectes nuisibles, enregistre 3 milliards de dollars de revenus par année et constitue le plus grand service à domicile aux États-Unis. On la considère comme très rentable et il s'agit d'un secteur que la direction souhaite promouvoir davantage. Chaque année, les 14 000 techniciens de Sears effectuent environ 17 millions de visites à domicile pour faire des réparations. Avant 1993, les clients faisaient leurs demandes de service en communiquant avec un des 650 centres de réparation régionaux. Des représentants de chaque centre faisaient une recherche d'information sur papier sur le service et planifiaient les visites. Sears a fait installer un numéro sans frais d'interurbain accessible 24 heures sur 24 et a concentré les agents du service à la clientèle en 5 emplacements centraux, qui acheminent les appels vers 92 bureaux régionaux. Les appels sont ensuite acheminés vers les techniciens qui utilisent des ordinateurs portatifs sans fil pour réagir aux changements dans les appels de service et aux urgences, et pour échanger de l'information sur l'historique d'achat et de réparation d'un produit à l'aide de la base de données des clients de Sears.

La société Sears a également ouvert un site Web afin de promouvoir ses ventes et de permettre aux clients d'acheter certaines catégories de biens par voie électronique. Sears travaille actuellement sur l'utilisation de la technologie

d'Internet pour créer un système qui permettra aux fournisseurs de vérifier l'état de leurs factures. Sears souhaite donner accès au système SPRS à ses fournisseurs afin que ces derniers puissent vérifier les ventes de leurs produits et fournir un service de stockage juste à temps.

Avec plus de 32 millions de comptes, le service de carte de crédit de Sears constitue le quatrième émetteur de cartes de crédit en importance aux États-Unis : presque la moitié des ménages aux États-Unis possèdent une carte Sears. Le chiffre d'affaires de ce service représente presque la moitié des bénéfices de l'entreprise. Environ 56 % de tous les achats effectués dans les magasins Sears sont portés sur la carte de crédit Sears, et ce pourcentage ne cesse de croître. En 1993, Sears a entrepris une campagne agressive pour attirer de nouveaux détenteurs de carte de crédit, et elle a doublé le rythme auquel elle émettait des cartes, passant à plus de 6 millions de cartes par année. Bien que M. Martinez prétende que Sears n'a pas réduit ses normes de cote de solvabilité, la société a attiré un trop grand nombre de clients à risque élevé, et bon nombre de ces nouveaux détenteurs de carte ont fait défaut de paiement. Steve Goldstein, qui a pris en charge le service de crédit chez Sears en 1996, a investi dans une technologie lui permettant de ramener les systèmes de gestion de risque de Sears au même niveau que celui des principaux émetteurs de cartes de crédit comme la Citicorp.

Au début de 1997, les problèmes se sont accrus. Certains détenteurs de carte de crédit du Massachusetts ont intenté des procès contre Sears, déplorant les méthodes intimidantes qu'elle

employait pour persuader les clients faillis de payer leur solde de carte de crédit. Sears a dû payer 475 millions de dollars pour régler les procès dans 50 États des États-Unis. Plus tard cette même année, les créances irrécouvrables sur les comptes de carte de crédit ont atteint un nombre record, représentant plus de 8 % des débiteurs de Sears, soit deux fois le pourcentage de 1995. Le groupe de Goldstein ne parvenait pas à analyser correctement les comptes en souffrance et les systèmes sous-estimaient les premiers signes de défaut de paiement. De nombreux comptes demeuraient en souffrance au-delà de la norme de 90 jours en vigueur dans l'industrie des cartes de crédit, avant d'être classés comme en souffrance. Bien que des équipes entières d'employés fussent à la tâche jour et nuit, les ordinateurs de Sears n'étaient pas des plus performants, et les analyses qui auraient dû prendre quelques heures duraient des semaines. En décembre 1997, M. Goldstein a donné sa démission.

Depuis, Sears a adopté des procédures comptables plus conservatrices qui lui permettront de repérer ses comptes en souffrance beaucoup plus tôt et a resserré ses normes d'évaluation du crédit. Cependant, ces restrictions sur l'octroi du crédit ont fait diminuer son chiffre d'affaires, tout comme le relâchement des politiques de crédit avait fait augmenter ses ventes dans le passé, mais avait provoqué une hausse des pertes sur les prêts.

Les ventes au détail de Sears peuvent-elles augmenter sans que la société accorde facilement du crédit à ses clients ? Tous ses efforts rendront-ils les clients plus satisfaits ? Depuis l'arrivée de M. Martinez, les revenus se sont accrus en regard

de leur niveau catastrophique de 1992. Sears a réussi à réduire ses marges et à faire progresser ses ventes. Reste maintenant à savoir si elle parviendra à maintenir cette dynamique. Ses frais généraux demeurent élevés par rapport à ceux des chefs de file de l'industrie. Des études de marché révèlent que Sears demeure le point de vente de choix pour les acheteurs de tondeuses, d'outils, de laveuses et d'autres biens durables – et ses secteurs d'outils et d'appareils électroménagers affichent des gains considérables sur le plan des ventes. Cependant, Sears ne s'est pas encore taillé une place sûre sur le marché des vêtements à la mode pour femmes. Certains critiques estiment que la croissance future des revenus prendra du retard lorsque la société aura mené à bien son programme de rajeunissement de magasins, et qu'elle demeurera vulnérable face aux discompteurs agressifs. La réinvention de Sears peut-elle aider l'entreprise à demeurer concurrentielle maintenant et dans l'avenir?

Sources: Joseph B. Cahill, «Sears is Tightening Accounting Methods in Credit-Card Unit, Lifting Loan Losses», *The Wall Street Journal*, 29 janvier 1999; Gene Koprowski, «The Harder Side of Sears», *Software Magazine*, 15 janvier 1998; Patricia Sellers, «Sears' Big Turnaround Runs into Big Trouble», *Fortune*, 16 février 1998; Jennifer Steinhauer, «Time to Call a Sears Repairman», *The New York Times*, 15 janvier 1998; Daniel Gross, «Remodeling Sears», *CIO Magazine*, 1^{er} décembre 1996; Robert Berner, «Retired General Speeds Deliveries, Cuts Costs, Helps Sears Rebound», *The Wall Street Journal*, 16 juillet 1996; «Yes, He's Revived Sears. But Can He Reinvent It?», *The New York Times*, 7 janvier 1996; John Foley, «Sears' Data Store Grows», *Information Week*, 24 juin 1996; Susan Chandler, «Sears' Turnaround Is for Real – For Now», *Business Week*, 15 août 1994; Stephanie Strom, «Sears Eliminating Its Catalogues and 50,000 Jobs», *The New York Times*, 26 janvier 1993; Barnaby J. Feder, «Sears Will Return to Retailing Focus», *The New York Times*, 30 septembre 1992; et Bruce Caldwell, «Sears Shops for Competitive Edge», *Information Week*, 13 janvier 1992.

QUESTIONS SUR L'ÉTUDE DE CAS

1. Évaluez Sears à l'aide du modèle des forces concurrentielles et du modèle de la chaîne de valeur.
2. Quels facteurs liés à la gestion, à l'organisation et à la technologie ont été responsables de la mauvaise performance de Sears?
3. Évaluez la nouvelle stratégie d'affaires de Sears sous la direction de M. Martinez. Quel type de stratégie la société Sears a-t-elle adopté? Quelles questions administratives, organisationnelles et technologiques cette stratégie soulève-t-elle?
4. Évaluez l'efficacité de la nouvelle stratégie de Sears. Quel rôle les systèmes d'information jouent-ils dans cette stratégie?
5. Dans quelle mesure les systèmes d'information ont-ils donné un avantage concurrentiel à Sears? Expliquez.

LE SYSTEME DE LIVRAISON DE REPAS DE WAITERS ON CALL

Waiters on Call est un service de livraison de repas de restaurant fondé en 1999 par Sue et Tom Bickford. Les Bickford, qui avaient tous deux travaillé dans la restauration pendant leurs études, avaient toujours rêvé de posséder leur propre restaurant mais, hélas, l'investissement initial était toujours trop exorbitant pour eux. Le couple avait remarqué que de nombreux restaurants offraient des mets à emporter et que certains, surtout des pizzerias, faisaient de la livraison à domicile. Des personnes rencontrées, plusieurs semblaient apprécier le service de livraison mais auraient aimé avoir une meilleure variété de plats.

Sue et Tom conçurent donc Waiters on Call avec l'intention d'en faire le meilleur de deux mondes : un service de restaurant sans l'investissement initial élevé. Leur plan prévoyait qu'en accord avec divers restaurants bien connus de leur ville, ils acceptent des commandes de clients et livrent des repas complets à domicile. Après avoir préparé le repas commandé, le restaurant devait facturer un prix de gros à Waiters on Call qui, de son côté chargeait au client le prix de détail, des frais de service et le pourboire. L'entreprise connut des débuts modestes avec deux restaurants et un livreur travaillant aux heures de dîner. Le commerce s'étendit rapidement et les Bickford réalisèrent qu'il leur fallait un système informatique sur mesure pour gérer leurs opérations. Ils engagèrent donc un consultant, Sam Wells, pour les aider à définir le système dont ils avaient besoin.

À leur première rencontre, Sam leur demanda quels étaient les événements de leurs opérations qui justifiaient l'acquisition d'un ordinateur. Il leur demanda aussi de lui raconter ce qui se passait d'habitude.

Sue répondit ceci : « Lorsqu'un client nous appelle pour commander un repas,

je dois enregistrer sa commande et ses coordonnées, puis transmettre l'information au bon restaurant. Je dois aussi savoir à quel livreur je dois demander de ramasser la commande. Il faut donc que les livreurs m'appellent pour me dire quand ils sont libres. Il arrive aussi qu'un client rappelle pour modifier sa commande. Le cas échéant, je dois trouver la commande originale, la modifier en conséquence et avvertir le restaurant du changement. »

Sam demanda ensuite comment ils géraient l'argent, ce à quoi Tom répondit : « Les livreurs reçoivent une copie de la facture lorsqu'ils vont chercher la commande au restaurant. Cette facture doit correspondre à nos calculs. Lorsqu'ils livrent la commande, les livreurs collectent la somme indiquée plus des frais de service. Lorsqu'ils se rapportent à la fermeture, nous additionnons les montants qu'ils nous remettent et les comparons aux chiffres inscrits dans nos dossiers. Après que tous les livreurs se soient rapportés, nous devons produire un bordereau de dépôt bancaire pour le total des recettes de la journée. À la fin de chaque semaine, nous calculons ce que nous devons à chaque restaurant en fonction du prix de gros négocié avec chacun, puis nous leur envoyons un relevé de compte et un chèque. »

Sam poursuivit en leur demandant quelles autres informations le système devrait leur fournir. Sue lui répondit qu'ils aimeraient bien obtenir des données hebdomadaires sur les commandes par restaurant et les commandes par zones de la ville. « Cela nous aiderait à prendre des décisions en matière de publicité et de contrats avec les restaurants. Et puis nous avons aussi besoin de relevés de compte mensuels pour notre comptable. »

Pendant sa discussion avec Sue et Tom, Sam avait pris des notes et esquissé quelques diagrammes. /