

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

Troms Offshore (Norvège)

Odd Jarl Borch
Bodo Graduate School of Business

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

Troms OFFSHORE

Introduction

Le second sur le pont informa son commandant de bord que le M / V Clean Design Arctic était en train de traverser le cercle polaire. Il était inhabituel pour le commandant de bord d'être accompagné par le propriétaire du navire, mais cette excursion était un voyage de découverte. Thor Olsen regardait les fjords et les montagnes magiques de la côte du Nordland. Depuis qu'il était devenu un investisseur dans le secteur du transport maritime, il avait envoyé presque tous ses navires vers la partie sud de la mer du Nord, mais il faisait maintenant route vers le nord. L'exploitation pétrolière dans la mer du Nord était à son apogée, et les grandes compagnies pétrolières se dirigeaient au nord du cercle polaire à la recherche de nouveaux réservoirs d'or noir. En tant que propriétaire d'un nouveau Platform Supply Vessel (PSV) sophistiqué pour l'entreprise Troms Offshore, il pensait aux possibilités qui pourraient s'offrir à lui dans les eaux arctiques. Une estimation récente de l'US Geological Survey prédisait que 20% des réserves de pétrole et de gaz restantes se trouvaient dans les régions arctiques. Toutefois, ce serait une tâche difficile pour atteindre le pétrole dans ces eaux difficiles. Thor se souvenait de ses premières années en mer comme pêcheur de crevettes le long des côtes du Groenland et du Spitzberg. Le brouillard, la glace, les dépressions polaires et même les icebergs étaient des menaces constantes. Comme Thor le savait très bien, l'environnement peut vous rendre vulnérable. Ce voyage est encore compliqué par le fait que les autochtones ont montré une forte opposition à toute exploration du pétrole et donc il s'attend à tout sauf un voyage de tout repos.

Faire route vers l'Arctique représenterait un bond de géant pour cette entreprise plutôt petite mais Thor se demandait si ses employés, en particulier les différents capitaines et les équipages, prendraient le risque d'entrer dans ces nouvelles eaux car il y avait des risques pour toutes les personnes impliquées. Beaucoup de questions tournaient dans son esprit : quels nouveaux marchés seraient présents dans le Nord, et si la société disposait des ressources nécessaires et des capacités d'organisation pour faire face aux nouveaux défis ? Thor se demandait comment la structure de sa société aurait à changer pour s'adapter à ces nouveaux marchés du Nord. Le personnel clé devrait également être mobilisé et du personnel supplémentaire devrait être employés. Le coût de cette nouvelle entreprise serait-il trop élevé et donc mettrait-il en péril la qualité et la sécurité des opérations de la compagnie en mer du Nord ?

«Peut-être qu'il serait mieux de rester sur le marché actuel, en dépit de son déclin et de la concurrence acharnée ?"»

Le propriétaire était heureux de ne pas avoir à prendre la décision pour le moment. Il était à une semaine du retour à la base et de la présentation à son équipe de direction de son choix ou non de recommander que Troms Offshore s'étende dans les eaux arctiques.

Perspective sur l'industrie

L'industrie norvégienne de transport de pétrole et de gaz est considérée comme l'un des groupes industriels les plus intéressants en Europe. Cela est dû à l'existence d'une clientèle exigeante, à une concurrence rude, mais transparente, à l'accès aux marchés d'innovation, et aux efforts de coopération, même entre les acteurs de l'industrie (en particulier le financement de projets innovants et aux initiatives conjointes d'éducation et de recherche). Le côté client de cette industrie est dominée par les grandes compagnies pétrolières qui affrètent des navires pour leurs activités

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

d'exploration et d'exploitation en mer. Ces compagnies pétrolières louent des navires pour une utilisation à court terme (de quelques jours à quelques mois) et également pour les contrats à long terme (5-15 ans). Les grandes sociétés pétrolières comme Exxon-Mobil, BP, Shell, ENI, Total, Gazprom et Statoil sont des clients particulièrement influents avec un pouvoir de négociation élevé. Lorsque ces grandes sociétés louent des navires pour une utilisation à court terme, les prix pour les navires fluctuent en fonction de l'offre et de la demande. Les géants pétroliers lancent des appels d'offres pour des contrats à long terme pour de nouveaux navires s'il y a des champs de pétrole nouveaux à développer. Ces contrats à long terme sont évalués sur un large éventail de critères, y compris le coût, la qualité technique, les aspects fonctionnels, la sécurité et le respect de l'environnement (et les accréditations). Le gestionnaire en chef de la logistique dans une grande compagnie pétrolière l'explique en détails, comme suit :

« Nous encourageons les propriétaires de navires à faire preuve d'innovation. Entre autres choses, nous les invitons à réfléchir à des technologies nouvelles plus respectueuses de l'environnement, à améliorer la sécurité, et permettre de réduire le nombre d'accidents parmi l'équipage. Nous avons également donné notre avis aux constructeurs de navires dans les chantiers, aux fournisseurs d'équipement et aux armateurs. Si une entreprise a démontré qu'elle a adhéré à ces critères, elle recevra un score d'évaluation supérieur, en particulier pour les contrats à long terme. »

Pour les gestionnaires à terre et à bord du navire (capitaines de navire), cela représente un défi et peut conduire à une concurrence acharnée entre les fournisseurs. Les fournisseurs s'efforcent donc d'atteindre l'équilibre entre l'amélioration de la qualité du produit par rapport au coût afin d'être en mesure d'être concurrentiels sur les prix et rester en affaires. Thor est plus que conscient de cette lutte. Il observe :

« Les compagnies pétrolières sont principalement axées sur les niveaux de service élevés et les délais de livraison de notre part. Cela doit être réalisé au meilleur prix du marché si nous voulons gagner les appels d'offres. Dans le même temps ils veulent que nous suivions les normes les plus élevées de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement. C'est très exigeant ! Ils enquêtent sur les navires souvent et ils nous classent en fonction des performances chaque année. Si nous ne sommes pas conformes à leurs normes, des rapports de non-conformité sont rédigés et nous sommes en violation de notre contrat. »

Comme les compagnies pétrolières génèrent des profits élevés, elles peuvent faire pression sur le marché comme elles le jugent nécessaires. La demande du côté des compagnies pétrolières fluctue en fonction de deux facteurs principaux: (1) la demande internationale de pétrole, et (2) les activités d'exploration des compagnies pétrolières. Un cours du pétrole bas et des fluctuations dans l'économie internationale peuvent provoquer une chute sévère des prix, ce qui a un effet dévastateur sur les fournisseurs. Par exemple, pendant la crise financière de 2009 et 2010, les compagnies pétrolières ont réduit les prix bien en dessous du seuil de rentabilité et les propriétaires de navires en ont subi les conséquences. En conséquence, les compagnies de transport maritimes ont dû prendre des chartes où seuls les coûts variables étaient couverts ce qui a augmenté la pression sur la direction du navire et son équipage. Ce a également causé beaucoup de mécontentement pour les investisseurs car un navire peut coûter 40 millions d'Euros. En plus des exigences des clients, le gouvernement local suit les progrès de l'industrie maritime sur une base annuelle concernant la conformité avec la société maritime internationale. Pour les armateurs, cela signifie que des procédures strictes doivent être respectées ce qui peut entraîner des coûts substantiels pour les mises à jour et d'autres mesures connexes. Thor n'avait pas réalisé la portée réelle de ces puissants facteurs quand il a investi dans l'entreprise et donc il était maintenant à la recherche de nouvelles occasions qui pourraient donner un avantage concurrentiel à Troms Offshore.

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

La concurrence et la coopération dans le secteur.

Le marché du transport maritime de pétrole a tendance à être très compétitif et est essentiellement fondé sur les prix, comme c'est souvent le cas dans les industries matures. L'industrie est globalement intégrée avec les principaux marchés géographiques comme la mer du Nord en Europe, le golfe du Mexique aux États-Unis et la côte brésilienne en Amérique du Sud. Troms Offshore a son principal marché dans la mer du Nord et dans cette région il y a beaucoup de nouveaux navires représentant les plus grands acteurs du marché au monde. Les plus grosses sociétés contractent des navires nouveaux et plus avancés presque chaque année, les assignant à des fins diverses telles que l'analyse sismique, la manipulation d'ancres, le remorquage de plates-formes et de vaisseaux ravitailleurs de plate-formes. Par conséquent avoir une grande flotte de deux types de navires - anciens et nouveaux - rend les entreprises flexibles et compétitives sur les prix pour les différents types de contrats. Il y a aussi des avantages d'échelle car les grandes opérations sont mieux à même de réduire les coûts administratifs par unité. Les plus grandes compagnies maritimes sont positionnées globalement, avec des bureaux et des navires dans le monde entier, leur permettant ainsi d'acheter de nouveaux navires et autres équipements où les prix sont les plus bas.

En Norvège, au cours de la décennie écoulée, l'accès au capital était relativement facile, bien que la crise financière et la surcapacité de l'industrie a réduit quelque peu cette offre. La Norvège a de multiples chantiers maritimes, des fournisseurs d'équipements et de services. Pour ceux qui travaillent dans les équipages des navires, l'industrie paye bien et le travail est attrayant pour les marins étrangers qui peuvent être embauchés s'il n'y a pas assez de Norvégiens disponibles pour combler les différents postes. Plus récemment, certains armateurs et gestionnaires ont embauché des équipages en provenance de pays à faible coût comme dispositif de réduction des coûts (par exemple, l'embauche d'un équipage polonais peut réduire les coûts de personnel d'environ 20% par navire).

Les entreprises norvégiennes ont aussi la chance d'avoir des écoles maritimes et des instituts accrédités pour les marins. Plusieurs de ses universités et instituts de recherche sont également engagés dans le fourniture de services de R & D pour l'industrie. Plus de la moitié des coûts de R & D sont financés par le gouvernement et ces liens de recherche sont importants pour stimuler l'activité d'innovation, le partage des connaissances et le renforcement des connaissances au sein de l'industrie. Habituellement, ce type de coopération dans la recherche prend la forme de réseaux informels et non contraignants, mais elle peut aussi inclure des projets plus formels et des partenariats stratégiques avec les institutions. Dans l'industrie du transport maritime norvégienne il y a différents niveaux de coopération entre les entreprises et les régions, tandis que dans une région sur la côte Nord-Ouest il y a des liens très forts entre les compagnies maritimes, les chantiers maritimes, ceux en construction, les propriétaires des navires, les fournisseurs de matériel et d'autres acteurs de l'industrie. En effet, c'est sur la côte Nord-Ouest que certaines des entreprises les plus innovantes et dynamiques de services offshore se trouvent car il y a une conviction collective au niveau local qu'il y a une valeur stratégique pour la région à travailler en partenariat. Ici, il y a un centre commun d'expertise pour l'industrie maritime au sens large où les constructeurs du navire, les chantiers navals, les équipementiers et les fournisseurs de services travaillent en étroite collaboration sur la R & D, la mise en réseau de l'éducation et la construction d'une grappe industrielle dynamique. Les propriétaires de navires jouent un rôle central dans ce réseau aussi parce qu'ils reconnaissent les avantages d'être des contributeurs à un tel point focal de l'industrie.

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

Historique de la société

Troms Offshore est une société norvégienne de transport, établie en 2005 après un rachat par la direction, et qui a grossi rapidement au cours de ses cinq années d'existence. Ses principaux clients sont les compagnies pétrolières de forage offshore. Troms Offshore transporte des chargements et des fluides vers et à partir des installations offshore et les plates-formes et la compagnie a maintenant un chiffre d'affaires d'environ 50 M € et compte 300 employés. L'équipe d'administration comprend 15 personnes, avec les autres employés travaillent à bord des dix navires gérés par la société, avec la mer du Nord comme marché géographique principal. En plus du pétrole et du gaz offshore, Troms Offshore est également l'exploitant d'un navire de recherche polaire au nom de l'Institut Norvégien de Recherche Polaire, et par conséquent, la société a acquis une expérience d'experts en exploitation dans les eaux polaires. Son siège social est situé dans la ville de Tromsø, également connu sous le nom de «Porte de l'Arctique. Pour Thor, la région de l'Arctique est donc un espace logique et intéressant pour l'expansion géographique de l'entreprise.

Le défi: le nouveau marché dans l'Arctique

Depuis quelques années, l'industrie pétrolière s'est déplacée vers des eaux plus exposées, en direction de l'Arctique, en mer de Barents entre la Norvège et la Russie, le Groenland, le Canada et l'Alaska. Des eaux profondes, de plus longues distances vers la base à terre la plus proche et les intempéries sont certains des défis qui rendent le transport et la manutention de la cargaison difficiles dans ces zones géographiques. Plus au nord, les navires sont encore plus en danger car ils peuvent être confrontés à des icebergs, à de la glace de mer et un givre intense à bord de navires, qui mettent tous une pression croissante sur le navire et son équipage. Dans ce contexte, la société est confrontée à un niveau significativement plus élevé de risque et à un plus grand degré d'incertitude.

Comme Thor l'explique :

«C'est un autre monde pour nous d'être au service d'installations pétrolières et gazières. Soudain, une dépression polaire pourraient apparaître avec un vent lourd et de la houle. Le brouillard et l'obscurité peuvent réduire la visibilité et vous risquez la collision avec des morceaux de glace. Les systèmes de positionnement par satellite ne sont tout simplement pas fiables si loin au nord, il y a de grandes surfaces avec des cartes imprécises et pour rendre les choses pires vous êtes hors de portée des hélicoptères, si quelque chose devait arriver à votre équipe ici. En outre, l'infrastructure est limitée donc tout prend plus de temps. Dans l'ensemble, vous devez être préparé pour l'inconnu et prêt à faire face à des problèmes insolubles. »

L'incertitude est caractéristique de ce marché. Il y a un besoin de plus de navires sur mesure avec une meilleure infrastructure et une plus grande coopération entre les partenaires afin d'avancer au-delà de la mer du Nord. Il est également essentiel d'assurer la liaison avec les principaux intervenants dans l'Arctique, y compris, entre autres, les écologistes, les gouvernements régionaux, les populations autochtones, et d'autres groupes aux intérêts divergents. Cette approche fondée sur le consensus augmente considérablement la complexité des opérations. Pour illustrer, les groupes environnementaux comme le WWF, Greenpeace et Bellona s'opposent au forage dans ces eaux.

Thor se rappelle un incident impliquant un de ses navires :

« Dans un port en Islande, le capitaine et l'équipage ont dû être escortés par les Gardes-Côtes et protégés contre le sabotage par des groupes de militants locaux qui protestaient contre l'exploration pétrolière. Ce fut une période difficile pour l'équipage qui augmenta l'incertitude de toute

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

l'opération. »

Les risques pour Troms Offshore sont évidents dans les eaux arctiques. Pourtant, le défi que cette occasion pose fournit un moyen de différencier les services de l'entreprise et réduit donc la concurrence car Troms Offshore est plus expérimentée que la plupart dans la zone arctique. Les compagnies pétrolières n'ayant pas d'expérience dans la région arctique, Troms Offshore serait en mesure de fournir des services à valeur ajoutée. Pour les compagnies pétrolières (y compris les géants du marché) Troms offshore pourrait donner des conseils sur la façon de gérer efficacement les opérations dans les eaux arctiques. Thor a parlé récemment du potentiel de ce marché quand nous nous sommes entretenus au cours du dîner avec le capitaine du M / V Clean Design Arctic :

« Nous avons un navire en opération dans la région de l'Arctique. Il s'agit d'un navire de recherche polaire. Nous pourrions facilement accéder à l'expérience de navigation de ce navire et la transférer à d'autres. Ce serait une nouvelle plate-forme d'affaires. Nous pourrions fournir des services sur mesure de conseil opérationnel pour les compagnies pétrolières. En plus de fournir une logistique de haute qualité, nous pourrions fournir aux compagnies pétrolières un soutien constant de planification et d'exploitation dans ces eaux. En fait, nous pourrions nous étendre à d'autres parties de la chaîne de valeur et en tirer un nouveau concept d'affaires. »

Thor était tout à fait certain d'une chose, les compagnies pétrolières devaient renforcer leurs capacités dans les eaux arctiques. Ils ont également besoin d'avoir des employés qui sont qualifiés pour faire face à l'incertitude et à la complexité de telles entreprises. Thor pensait que les géants du pétrole seraient prêts à payer un prix élevé pour acquérir cette expertise. Mais la question se posait, le modèle actuel de Troms Offshore serait-il en mesure d'affronter les nouveaux défis de cette région.

Thor l'explique :

« C'est une toute autre tâche d'opérer sur ce nouveau marché par rapport au marché traditionnel dans la mer du Nord. Nous avons le potentiel pour élargir les services de la société, mais pour cela nous pourrions avoir à reconstruire notre organisation et nos systèmes de gestion pour les rendre suffisamment souples et novateurs ... pour finalement fournir des produits plus complexes. »

Thor percevait que le principal défi pour Troms Offshore était le risque de perdre des contrats de transport de marchandises sur son marché actuel dans sa zone. Avec quelle facilité Troms Offshore pourrait transférer ses opérations à partir d'un marché caractérisé par les exigences stables des clients et des procédures établies vers un modèle où l'organisation aurait besoin d'être préparée pour faire face à une grande incertitude et à une grande complexité. Il a fait une note pour se souvenir qu'à son retour il aurait besoin de discuter avec son équipe de direction de leur nouvelle stratégie concurrentielle, de la configuration d'un nouveau modèle d'affaires exploitant les ressources de Troms Offshore, et la façon de faciliter le processus de changement, en particulier du point de vue des clients et du personnel.

La stratégie d'entreprise

A mesure que Thor réfléchissait aux discussions qu'il devait avoir avec son équipe de direction, il commençait à analyser la stratégie existante de l'entreprise et se rendait compte que la stratégie concurrentielle de Troms Offshore variait selon :

1. L'agressivité sur le marché en ce qui concerne l'essai de nouveaux concepts. Cela peut varier sur

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

d'une stratégie d'imitation à une stratégie offensive et pro-active.

2. La différenciation des produits selon les besoins spécifiques des groupes de clients sélectionnés. Cela peut varier de produits standards (équipement de remorquage, etc) à des produits sur mesure tels que le travail avec l'Institut de Recherche Polaire sur le navire de recherche polaire.

3. Le rapport coût-efficacité qui à son tour influe sur la mesure dans laquelle le prix est pris en considération dans la soumission d'un nouveau contrat.

4. La diversité des produits qui est nécessaire pour couvrir les exigences spécifiques du projet, d'un type de produit à de nombreuses variantes du produit au sein de l'industrie.

Pour survivre, le focus traditionnel de Troms Offshore a été le rapport coût-efficacité qui signifie qu'ils doivent fonctionner à faible coût selon les normes des meilleures pratiques et aux normes de qualité recommandées. L'un des cadres supérieurs de Troms Offshore l'a expliqué lors de la dernière réunion mensuelle :

"Notre stratégie n'est pas de vraiment tester le développement de nouvelles technologies. Nous laissons cela aux plus grandes entreprises et aux plus entrepreneuriales qui ont de plus gros profits. Ces entreprises peuvent se permettre de procéder à de la R & D elles-mêmes et prendre le risque de l'expérimentation. Elles développent des machines, des types de combustibles et des types de navires, en partie financés par des fonds publics de recherche. Espérons que cette technologie sera accessible à tous dans les eux ans. »

Pendant les creux du marché, les marges de profit sont limitées et elles doivent être compensés pendant les pics du marché. Par conséquent, pour survivre dans cette industrie hautement concurrentielle, Troms Offshore veille à ce que l'expertise appropriée soit recrutée, ce qui comprend du personnel expérimenté avec une connaissance approfondie du rapport coût-efficacité, de la prévision et du fonctionnement réel de l'entreprise.

Le modèle d'affaires

Comme tout modèle d'affaires, le modèle de Troms Offshore définit l'architecture structurelle et financière de l'entreprise, la logique métier, la chaîne de valeur, la technologie et la gouvernance de l'entreprise, y compris ses partenaires d'échanges externes. Le modèle d'affaires suit généralement de près l'énoncé de la mission de l'entreprise et sa stratégie concurrentielle, tandis que la chaîne de valeur peut prendre la forme d'une série d'interactions normalisés et séquentielles d'activités commerciales. Chez Troms Offshore c'est plutôt simple, avec des échanges séquentiels au niveau opérationnel pour la flotte de navires appartenant à la société. Premièrement, les propriétaires, en tant qu'investisseurs, décident du financement d'un navire pour un marché donné. Une fois qu'un navire est conçu et que les plans de conception sont signés par les propriétaires et les investisseurs, le processus de construction peut commencer lorsque le chantier naval commence le processus de construction. La société suit le processus de construction avec des inspecteurs spécialisés du service technique et des officiers expérimentés qui s'assurent que le navire est construit selon les spécifications techniques requises. Une fois le navire terminé, un équipage expérimenté sera affecté au navire qui subira plusieurs tests au cours de ses premières opérations. Le département des ventes vous propose alors le navire pour un usage à court terme et un contrat est rédigé sur la base de la meilleure offre. Toutes les exigences supplémentaires qui sont nécessaires pour satisfaire un accord sont généralement contractées dans l'entreprise à partir d'un pool de fournisseurs fiables. Certains de

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

ces fournisseurs sont des partenaires commerciaux à long terme qui fourniront à l'entreprise des fournitures sur une base continue, ainsi que des informations fiables sur le marché. Cependant, Thor tient à souligner que lorsque les prix sont en cours de négociation, ils sont traités comme tout le monde. Lorsque Troms Offshore a besoin de réduire ses coûts en employant un équipage étranger bien qualifié et à faible coût, ils utilisent un petit nombre d'entreprises pour ce recrutement. Ils travaillent également avec un certain nombre d'agents d'expédition afin de les aider dans leurs efforts pour gagner de nouveaux contrats.

La structure organisationnelle

La structure organisationnelle de Troms Offshore se compose de quatre départements : personnel, affrètement, technique et comptable. En plus de cela, les coordinateurs Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (HSEQ) servent également de service. L'organisation est plutôt horizontale, avec un directeur général, un sous-directeur et quatre chefs de service faisant partie du groupe des cadres supérieurs. Il y a deux capitaines sur chaque navire qui font office de «directeurs d'usine». Ils sont censés travailler un mois à bord suivi d'un congé d'un mois. En ce qui concerne les relations extérieures de l'organisation, elles sont principalement basées sur des procédures de fonctionnement standard avec les fournisseurs et les clients. En outre, il existe des projets sporadiques ad hoc de développement avec des investisseurs extérieurs et des constructeurs, s'il y a de nouveaux contrats à long terme avec de nouveaux navires en commande. Il s'agit principalement de la responsabilité de la direction générale qui a un vaste réseau informel dans le domaine dont ils tirent beaucoup d'informations utiles sur les marchés.

L'organisme fonctionne de façon transparente en termes de bureaucratie, avec des tâches claires pour chacun des départements. Toutefois, dans une petite organisation, il y a beaucoup de communication informelle entre les services. Cela inclut également des contacts fréquents avec les capitaines et les ingénieurs à bord des navires, car il est nécessaire de résoudre les problèmes continuellement. Thor met l'accent sur l'importance de cette communication informelle entre ses collaborateurs clés puisque c'est un aspect de la structure de la société actuelle qu'il est soucieux de préserver. Comme Thor l'explique :

« Nous sommes comme une grande famille. Le capitaine du navire parle avec le gestionnaire à terre plusieurs fois par jour afin de coordonner les opérations, pour résoudre les problèmes et pour entretenir le navire. Le ton est amical, même s'ils ne sont pas d'accord tout le temps. Les deux hommes fourniront des informations sur les solutions choisies et souvent par la suite nous sommes en mesure d'introduire une série de petites améliorations qui ont des impacts à long terme pour l'entreprise. »

Chacun des dix navires représente une 'usine de production' avancée au prix de 20-40 millions d'Euros. Les navires transportent à la fois les cargaisons et les réservoirs, avec des outils très sophistiqués de chargement et des systèmes de positionnement. Les nouveaux navires sont caractérisés par un degré élevé d'automatisation qui signifie que l'équipage à bord doit être hautement qualifiés et compétents dans l'électronique et la gestion des machines comme indiqué dans leur définition de poste et dans leurs rôles et responsabilités. Il existe également des règles de navigation strictes qui sont décrites dans le manuel qualité de l'entreprise et l'équipage doit reconnaître et accepter l'autorité officielle à bord. Le navire est certifié selon les règlements de l'Organisation Maritime Internationale et la société dispose d'une gestion de qualité ISO 9001:2000, ce qui signifie le strict respect de normes de qualité supplémentaires dans la gestion. La certification environnementale (ISO 14001:2004) est également commune dans le secteur maritime et est

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

maintenue par la société.

Les questions relatives aux ressources

Les ressources d'une entreprise peuvent être classés en ressources de base, en ressources de gestion et en capacités dynamiques. Ces dernières sont des ressources qui créent le changement et l'innovation dans l'entreprise. Ces changements peuvent être des petits pas progressifs qui permettent d'améliorer l'organisation ou ils peuvent être des innovations plus radicales qui modifient toute la base concurrentielle par le biais d'un projet entrepreneurial. Les ressources de base de Troms Offshore sont liées à la gestion en douceur des navires, où les ressources principales sont les matelots et les officiers à bord des navires, et un personnel opérationnel qui fonctionne bien à terre. En ce qui concerne la gestion des ressources, Troms Offshore est fortement dépendante des capitaines qualifiés à bord des navires et de la gestion des chefs de service compétents basés à terre qui contrôlent différentes fonctions et personnes. Pour illustrer, les ressources suivantes doivent être disponibles pour exploiter chacun des dix navires :

1. Un service d'affrètement qui atteint le taux journalier le plus haut possible sur chaque marché fondé sur la connaissance accrue du marché et le réseau de clients.
2. Un service opérationnel et technique efficace dans la réduction des coûts d'exploitation du navire (en particulier les coûts des réparations et des salaires) basé sur des connaissances techniques et organisationnelles et aussi de solides relations avec des officiers de bord coopératifs.
3. Un service de gestion de la qualité qui assure le respect de la réglementation, la certification de la qualité et les exigences de qualité des clients et des contrats par le biais d'un système de gestion de la qualité adéquate.
4. Un service du personnel qui recrute le personnel et l'équipage le plus qualifié, qui protège le bien-être de tous les travailleurs et maintient un bon moral parmi les membres d'équipage (pour atteindre un niveau élevé de motivation chez les membres d'équipage, pour réduire les congés pour maladie et des salaires modérés).

Les niveaux hiérarchiques de Troms Offshore sont étroitement liés. Les cadres moyens doivent combiner l'expérience formelle et opérationnelle, tandis que le niveau de la direction générale est fortement impliqué dans les opérations au jour le jour, mais en même temps, leur rôle est plus stratégique (portant par exemple sur les liens stratégiques externes). L'équipe de direction tend à s'appuyer sur un vaste réseau de contacts dans l'industrie qui a été construit au cours de nombreuses années de service. Comme il y a peu d'inactivité au sein de l'organisation, la capacité dynamique de l'entreprise (y compris les petits changements et les innovations) est principalement la responsabilité de la direction. Ils sont une ressource entrepreneurial clé pour la compagnie car Troms Offshore dispose de ressources limitées pour la R & D et mise plutôt sur la coopération avec les institutions de recherche.

Chez Troms Offshore, le système de prise de décisions, la direction des travaux et la communication avec d'autres employés au sein de la société est basée sur des procédures opérationnelles standards. Les attributions de l'équipage et du personnel à terre sont régis par des procédures et des instructions écrites. La direction doit se conformer aux règles internationales obligatoires et aux règlements qui régissent leurs actions en ce qui concerne la navigation, le chargement, la pollution et la sécurité. Les agents de bord doivent avoir suivi une formation spécialisée. Le navire est aussi tenu de

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Norvège – Troms Offshore

demander l'accréditation des autorités et les associations nommées par les autorités sont responsables des vérifications. Bien que ces procédures peuvent inciter une entreprise à améliorer l'efficacité à bord de ses navires, la réalité est que l'entreprise vise principalement l'efficacité en raison de la nécessité de maintenir ses prix au niveau du marché. Il est difficile d'être entreprenant et d'innovant sur un marché aussi réglementé et sensible aux prix.

Conclusion

Troms Offshore est confronté à une nouvelle opportunité qui pourrait conduire la société dans une direction très différente de celle où elle est actuellement positionnée. Le propriétaire, Thor Olsen, se rend compte que quel que soit son choix, il faudra le soutien total de son équipe dirigeante. L'équipe lui a été fidèle au fil des ans et la compagnie a eu un succès relatif avec ses opérations en mer du Nord. Son entreprise a toujours été progressive mais une expansion dans les eaux de l'Arctique pourrait être trop d'après ses principaux conseillers. Thor a toujours pris des risques calculés et il sait que s'il n'avait pas pris le risque de s'aventurer dans le secteur des transports maritimes (comme il l'avait fait il y a 12 ans), alors il serait encore un pêcheur de crevettes le long des côtes du Groenland où la défis et les récompenses sont certainement très différents !

Auteur: Professeur Odd Jarl Borch
Institution : Graduate School of Business de Bodo
Pays: Norvège

Auteur : Professeur Iandoli Luca
Institution: Université Federico II
Pays: Italie