

Avec le concours de PRICEWATERHOUSE COPERS



L'Art de la Stratégie







Le management complet Par Gilles Van Wijk et Franck Moreau, ESSE Pages II, III et IV

Le management en période de rupture Par Arie Y. Lewin, CIBER, Duke University, et Mitchell P. Koza, Cranfield School of Management Diriger une entreprise mondiale dans un contexte de changement croissant implique la mise en place d'une organisation stratégique souple, visant à créer puis entretenir un idéal d'auto-renouvellement permanent. Une nouvelle logique managériale est

La théorie des jeux en action

alors de mise.

Par Robert Gertner et Marc J. Knez, University of

En combinant la théorie des jeux et l'analyse stratégique, il est possible d'évaluer de façon assez précise les différentes hypothèses qui se présentent dans le cas de choix difficiles à opérer. Les auteurs nous en offrent ici une démonstration limpide.

Pages VI et VII

La nouvelle place du facteur humain

dans la stratégie Par Philippe Plagnes et Daniel Giffard-Bouvier, PricewaterhouseCoopers
Le rôle du facteur humain dans l'exercice stratégique

est en train de changer de nature et de dimension du fait des tendances lourdes de l'économie : mondialisation, virtualisation, transition vers l'économie de l'innovation et de la connaissance

Pages VIII et IX

Bien construire son capital relationnel Par Wayne E. Baker, University of Michigan Rusiness School

Trop souvent négligé, le capital relationnel constitue pourtant une donnée essentielle du management. Facteur de démocratie, il influence également l'acquisition

de capital-risque et la création d'alliances stratégiques.

Pages X et XI

LesEchos

Directeur général, directeur des publications : David GUIRAUD Directeur délégué : Eric NOBLET Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas BEYTOUT

L'Art de la Stratégie

Rédacteur en chef adjoint : Patrick LAMM Coordination et secrétariat de rédaction : Catherine LIMAGNE Claire LEBEAUPIN

Pour recevoir les cahiers de l'Art de la Stratégie, reportez-vous à la page V



Gilles Van Wiik

Gilles Van Wijk est professeur au département stratégie et management de l'ESSEC. Dans sa recherche, il s'intéresse à la pratique du management stratégique et à la confiance dans l'environnement des affaires. Il est doven du corps professoral permanent de l'ESSEC depuis 1995.



Franck Moreau

Doctorant en stratégie et management - 2ème année programme doctoral ESSEC et Université Paris X-Nanterre (thèse portant sur l'approche pour les compétences et le renouvellement organisationnel).

Le management complet

Issu des managements japonais et de la qualité, ce mode de management est sans conteste très achevé et performant. On peut cependant s'interroger sur la fragilisation individuelle et collective qui en résulte.

GILLES VAN WIJK ET FRANCK MOREAU

éveloppés au Japon suite aux tra-vaux précurseurs de Deming (1), les concepts à la base du management de la qualité ont été introduits avec succès aux Etats-Unis au début des années 80 comme l'atteste la popularité de l'ouvrage de Ouchi (2) à l'époque. La qualité est un concept fédérateur : on y retrouve le respect du client, la compétitivité, le refus du gaspillage et la fierté de chacun des salariés de « faire de la qualité ». Le client, l'indus-triel, le salarié et l'actionnaire : tout le monde s'y

Comme d'autres modes, l'intérêt pour le management japonais puis celui de la qualité aurait pu n'être qu'un phénomène passager. Il apparaît au contraire que l'influence est profonde et durable : la philosophie et les méthodes que révèle une observation attentive font école et trouvent même un nouvel élan dans le climat actuel de libéralisme qui favorise une logique de responsabilité indivi-duelle au travers, par exemple, de la gestion des compétences qui donne au salarié l'impression d'être l'ordonnateur de sa propre carrière.

Curieusement, le management japonais est bien plus associé à une image de paternalisme, protec-teur des salariés qui bénéficieralent de la sécurité de l'emploi à vie. Même si ce mythe a déjà été quelque peu entamé par la réalité des chiffres et surtout par les renoncements d'entreprises obligées de licencier, il reste à comprendre pourquoi l'ap-proche qualité est un management très efficace même au-delà des apparences – mais aussi mani-pulatoire et cynique. Une seconde lecture s'impose. On s'interrogera sur l'acceptabilité d'un tel mana-gement pour le salarié, après avoir montré en quoi la philosophie et les méthodes de la qualité aboutis-sent à un management complet.

L'idée de « management complet » tirée de notre observation du management japonais et de la qualité comporte 3 caractéristiques essentielles : efficacité, internalisation du contrôle et dynamique de renouvellement auto-entretenue. Devant ce type de management, la mission de l'encadrement est réduite à accompagner le mouvement et à le réorienter en fonction des contraintes et de l'évolution des objectifs externes. Un tel système est défini tion des objectus externes. Un tel système est defini comme « complet » parce qu'il est fermé au niveau du management et qu'il assure efficacement les fonctionnalités prévues: production ou service. Cette fermeture n'est pas contradictoire avec l'idée d'autonomie des acteurs, car le système est également complet du point de vue cognitif et psycholo-gique. Les acteurs salariés exercent leur autonomie dans le cadre de leur mission. C'est pourquoi on s'intéressera tout particulièrement aux contours de

Efficacité du système

Le premier point de démonstration portant sur l'efficacité fonctionne a contrario. En effet, on a constaté à plusieurs reprises qu'il était difficile de mettre en œuvre les préceptes du management japonais dans les entreprises occidentales, notamment du secteur automobile, tels Nummi et Mazda. D'autres expériences ont conduit à des résultats mitigés. On en a conclu, un peu vite, que l'efficacité de ces méthodes reposait principalement sur les caractéristiques socioculturelles des populations concernées. Ainsi, les Japonais donneraient spontanément la priorité au fonctionnement du groupe et de l'entreprise sur leur vie personnelle. Les Francais et les Américains seraient, au contraire, des individualistes, échouant à produire le fonctionne-ment collectif fondamental dans le management japonais. L'explication est plausible, mais n'est pas vérifiée. D'autant que, de la crise des années 90-91 aux alliances récentes dans l'industrie automobile, ces dix dernières années ont remis en cause la performance globale du modèle, au Japon même.

On peut aussi soutenir, comme nous le faisons ici, que c'est bien plutôt l'ignorance de la dynamique profonde de ce type de management qui a conduit à l'échec ou au demi-succès des systèmes à flux tendus, des cercles de qualité et du « zéro

Tous ces outils sont caractéristiques d'un certain mode de management, mais celui-ci ne s'y réduit pas. Justement parce que ce type de management se veut « complet », l'esprit est ici aussi important que la lettre. Les techniques n'ont d'efficacité que si elles sont accompagnées par la bonne mise en œuvre globale. Si la logique sous-jacente est restée opaque aux yeux du plus grand nombre, c'est bien évidemment parce que, pour les promoteurs d'un management complet, expliciter la philosophie et les moyens techniques reviendrait à donner la clef pour la mise en œuvre, mais aussi pour la mise en cause du système. D'ailleurs, le terme de « manage-ment invisible » a déjà été employé au sujet du management japonais. Apparemment, s'il s'agit bien d'un management complet, le transfert ne peut pourtant être effectué s'il n'est pas compris. Les conditions nécessaires n'étant pas réunies, les expériences aboutissent à des résultats mitigés du fait de 'opacité du processus.

Pour mieux cerner cette logique, qui permet de boucler le système de management en un système fermé, c'est une lecture du rôle de chacun des éléments, dans son contexte, qui est nécessaire. Plus concrètement, dans l'analyse des éléments constitutifs de ce qu'on appellera « management de la qualité », deux niveaux sont toujours à scruter : l'action pour elle-même, et pour ce qu'elle signifie pour l'acteur.

• L'intériorisation du contrôle :

le contrôle social

Un premier élément est fourni par l'importance donnée au travail en équipe. Au premier niveau, on trouve un groupe de 6 ou 7 salariés dont un « chef ». Le groupe est collectivement responsable d'une mission précise. Les tâches sont réparties entre les différents membres du groupe de façon autonome. En principe, une mobilité au sein du groupe est souhaitée, permettant à chacun d'assu-mer des responsabilités différentes et de garantir une grande polyvalence. Dans la pratique, vu le rythme de travail, les membres du groupe se spécialisent sur leurs tâches, pour optimiser le fonctionnement, qui laisse très peu de place à la moindre flexibilité.

De plus, aucun remplacement n'est prévu en cas de défaillance ou d'absence de l'un des membres du groupe ; il faut simplement parer à la surcharge de travail pendant l'absence du collègue. Inutile de dire que les membres du groupe se chargent de faire comprendre à leur collaborateur qu'il devra veiller à n'avoir d'absence qu'en cas de nécessité incontournable.

Au second niveau, la perception de la responsa-bilité collective sur une mission, une fois que l'idée en est acceptée, conduit à considérer l'absent comme le coupable d'un dysfonctionnement particulièrement pénible. L'enseignement de cet élé-ment du système est que le contrôle qui échoit normalement à l'encadrement est pris en charge par les opérateurs eux-mêmes. Le management se contente effectivement d'accompagner le mouvement en énonçant des règles relativement strictes

sur la fréquence et la durée des absences. L'élément suivant, qui s'emboîte parfaitement avec le premier, est la méthode du flux tendu.



La salle de contrôle d'une usine nippone est un point névralgique, symbolisant efficacement l'exercice de la responsabilité collective au cœur du système de management de la qualité « à la japonaise ». L'efficacité exemplaire de ce dernier a inspiré la vague montante du « management complet ». Gilles Van Wijk met ici en garde contre les possibles dérives manipulatrices de ce type d'organisation

Comme pour le modèle classique de la production à la chaîne, le flux tendu contraint de façon anonyme la cadence de travail. Dans l'environnement de la production, comme dans l'environnement du service, le processus est poussé en amont et tiré en aval, contraignant l'équipe à être performante quelles que soient les conditions, ou presque. A nouveau, force est de constater l'exercice d'un contrôle, au second niveau, intégré dans le processus, et qui échappe aux regards.

L'un dans l'autre, ces deux éléments conduisent à un niveau de productivité exceptionnel au regard des méthodes classiques.

Pourtant, à ce stade du processus de production,

Pourtant, à ce stade du processus de production, il devient légitime de s'interroger sur la qualité. Aurait-on sacrifié la qualité au profit de la produc-

Non, bien évidemment. Au contraire, le suivi qualité est assuré tout au long du processus de production. A chaque passage de relais d'une équipe à une autre, l'inspection qualité est assurée, non par des responsables qualité externes, mais par chaque équipe aval – ou « client interne » – qui valide ou non le travail réalisé en amont. Les promoteurs du management de la qualité souli-gnent à juste titre le coût de la non-qualité qui résulte notamment du maintien de produits défec-tueux dans le circuit (traditionnellement, l'arbitrage était fait néanmoins en faveur du maintien. pour éviter une interruption coûteuse du processus de production)

Au contraire, dans le management de la qualité, l'ensemble du processus doit fonctionner parfaite-ment à tout moment. Tout défaut est théoriquement traité sur-le-champ : le processus est interrompu, et ne peut repartir que lorsque la cause profonde de la malfaçon est identifiée et traitée. Le système de contrôle intégré réapparaît. La non-qualité est immédiatement identifiée et sa visibilité est rendue maximale. A n'en pas douter, la dissuasion s'exerce intensément et en permanence sur l'ensemble des opérateurs du processus de production. Dans le flux tendu, l'absence de ressources tampon et la menace permanente de l'interruption de toute la chaîne réduit radicalement toute flexibilité et constitue un poids moral pour tous les salariés. La volonté délibérée de mettre en scène le drame de la rupture du processus de production est illustrée par la capacité que possède chaque équipe d'interrompre la chaîne, si elle est confrontée à un problème de non-qualité. A première vue, c'est une maîtrise qui est confiée

aux acteurs. Mais si l'on sait que ce type d'interven-tion est, dans certains cas, accompagné d'un signal sonore indiquant l'origine de la rupture à l'en-semble des intervenants du processus de production, la signification change. Ceux qui n'ont pas fait correctement leur travail sont désignés à l'opprobre de tous leurs collaborateurs. La sanction est « silencieuse » mais extrêmement lourde, sans pourtant être maniée par un quelconque responsable : l'exercice du contrôle est ramené au niveau des opérateurs.

Un aspect caractéristique du management de la qualité se dégage ainsi. Au lieu de s'appuyer sur le contrôle hiérarchique, comme dans les modèles organisationnels traditionnels, une utilisation subtile est faite du contrôle social. Par contrôle social on entend le contrôle mutuel visant à faire respecter les normes du groupe par les collaborateurs directs, les pairs et tous les autres salariés de

La solidarité comme mode

de fonctionnement collectif

Le moteur du contrôle social est l'idée de fonctionnement solidaire dans le système social que représente l'entreprise. Il est obtenu par le fil rouge que constitue le flux tendu. Concrètement, tous les intervenants contribuent en temps réel au processus de production. Une non-performance individuelle ou collective ponctuelle a alors des répercus-sions plus ou moins longues et plus ou moins lourdes sur l'ensemble du système. Tout est mis en œuvre pour rendre cette collaboration visible et palpable, et finalement pour renforcer encore le contrôle social.

Le fonctionnement solidaire est obtenu également par le travail en petites équipes et par la quasi-absence de différenciation verticale. Ainsi ce modèle de management présente une organisation très plate qui renforce logiquement l'autonomie contrôlée des équipes et des individus. La rotation des personnels dans différents services, pratiquée à l'occasion, contribue au sentiment d'un fonctionnement solidaire. En s'appuyant ainsi sur le contrôle social au lieu de le subir, une avancée importante est faite vers un management complet : le contrôle social est exercé de façon mutuelle par les salariés et par les groupes entre eux. En supprimant le clivage entre l'acteur et l'inspecteur, l'exécutant et son encadrement, l'ouvrier et le contremaître, le contrôle est produit et vécu naturellement. Il ne permet aucune opposition, à moins, pour l'individu, de quitter le groupe auquel il appartient et d'abandonner la solidarité collective. Le développement d'un contre-pouvoir s'en

trouve largement diminué. Tous les acteurs sont pris dans la solidarité. Ce sentiment est renforcé par l'utilisation judicieuse du feed-back. Par exemple, la direction communique régulièrement sur la performance collective, comparativement aux périodes précédentes et à celles d'autres unités. Consciemment ou non, chacun va juger et jauger sa performance en fonction de ces repères. La capacité de faire mieux dépend de l'effort solidaire de toute l'unité, créant, grâce à l'esprit de compétition, un nouveau cercle vertueux. L'intérêt maieur de ce système, c'est que cet esprit de compétition ne naît pas du discours de l'encadrement, mais se mani-feste dans les actes, sur le terrain. Comme pour une organisation sportive, le succès appelle un supplément d'effort collectif et individuel

L'intervention du management, s'il doit sanction-ner un salarié, ne fait que valider un défaut de performance qui était déjà largement apparent au niveau de l'équipe. Tel individu sera exclu : « Il ne fait pas son boulot. » Absentéisme, lenteur, nonqualité et état d'esprit individualiste sont sanctionnés : « He's not a team player » (Il manque d'esprit d'équipe). La contribution de chacun est visible, ou en tout cas aisément repérable par tous. Cette transparence permet au contrôle social de s'exercer à plein, et au management d'avoir le beau rôle : il accompagne le mouvement, apparaissant comme celui qui facilite, est à l'écoute et récompense, et renforce ainsi sa propre légitimité. Toutes les occasions sont bien sûr mises à profit pour valoriser la performance : assiduité, solidarité, qualité.

• La dynamique du renouvellement le rôle de l'individu

Le management complet se comprend donc en termes d'efficacité et de contrôle intériorisé. Nous avons souligné l'importance du collectif et de la solidarité pour répondre aux exigences de la production : flux tendu et qualité. Toutefois, pour se rapprocher de l'idée de management complet, la dynamique de renouvellement doit encore être examinée. Dans cette optique, la dimension individuelle doit être prise en compte, c'est-à-dire recon-nue et valorisée. La nécessité d'une reconnaissance de soi et d'un sentiment d'accomplissement dans le travail est toujours forte. On se rappellera les limites du modèle taylorien, dans lequel l'individu était traité davantage comme un rouage que comme une personne, donnant lieu en contrepoint au développement de l'école des relations humaines. Or les enseignements du management japonais sur le plan de l'enrichissement du travail sont particulièrement riches et édifiants. Si un doute peut subsister quant aux intentions d'enfermement non avouées et non visibles dans ce management, il sera levé par la façon dont le traitement de cette dimension individuelle complète parfaitement la logique.

L'enrichissement du travail individuel à l'intérieur du système est opéré par un ensemble d'éléments comme la méthode du kaizen (les cercles de qualité) et la réhabilitation des boîtes à idées. Faisant d'une pierre deux coups (et même trois, comme on le verra), un système d'amélioration permanente est mis en place. Il s'adresse à chaque intervenant du processus, en le sollicitant conti-nuellement pour des idées nouvelles qui perme-traient d'améliorer la qualité, la productivité, la sécurité, etc. Chaque contribution est étudiée sans délai et de façon approfondie, pour rendre sa mise en œuvre appropriée et pertinente. Le taux de transformation de l'idée en action, qui matérialise l'acceptation par l'entreprise de la suggestion indi-viduelle, est extrêmement élevé. De plus, l'objectif concerne la quantité bien davantage que la qualité ou le gain potentiel des idées. La reconnaissance de l'apport individuel joue pleinement sur une valorisation symbolique : la rétribution financière reste

Une observation attentive nous conduit à faire plusieurs remarques. Tout d'abord, l'exploitation

Résumé

Les managements japonais et de la qualité, au-delà de des passagères, ont laissé en héritage un mode de ma nagement complet. Cette détude se caractérise na la combinaison de 3 élé ments: efficacité, contrôle in ternalisé (social) et dynamique de renouvellement o-entretenue. Le système est verrouillé par le fonction nement solidaire et les comportements individuels. La - si elle existe - réside dans la logique sous-jacente qui reste volontairement opaque aux yeux des indivi-dus. Ceux-ci sont fragilisés par la combinaison très contraignante d'un management (trop) abouti et d'objec tifs (trop) ambitieux. Ils ten tent alors d'introduire une certaine flexibilité, qui en contrepartie génère des dé-sordres. L'évolution de cette forme de management passe certainement par un arbitrage entre flexibilité et désordres mais surtout par une clarifica-tion et explicitation de sa lo gique et du contrat entre l'entreprise et le salarié.

des différentes contributions donne effectivement lieu à des gains de performance, mais certaines innovations sont substantielles, alors que d'autres sont marginales. Globalement ces gains sont significatifs et justifient la méthode pour tous les acteurs. De plus, la mise à l'étude dans les meilleurs délais souligne une caractéristique du système de contrôle : plus grande est la réactivité à ce niveau, plus chacun voit la conséquence de son action et se sent partie prenante du système communautaire.

Ce fonctionnement est à rebours des systèmes traditionnels, qui ont au contraire une forte tolérance aux problèmes et une faible réactivité aux initiatives : il était essentiel de ne pas interrompre le processus de production, d'où l'acceptation momentanée d'une non-qualité et la mise en place de stocks tampon et d'équipements redondants. Bien sûr, le système traditionnel induit ainsi une certaine passivité, voire des comportements fatalistes, mais les fonctions d'encadrement doivent en principe y mettre bon ordre.

Dans le management de la qualité au contraire tout doit fonctionner parfaitement du premier coup. Chaque incident doit être immédiatement identifié et étudié jusqu'à ce que la cause profonde en ait été déterminée. Une fois les ajustements nécessaires opérés, le processus de production repart avec sa logique implacable, sous l'œil attentif de tous les

En proposant des améliorations du système, ceuxci ne contribuent pas seulement au bon fonctionne-ment et aux gains de productivité, mais ils s'engagent aussi dans une logique dont les ressorts psycholo-giques sont particulièrement subtils. L'opérateur agit sur son environnement de travail et le modifie, fût-ce légèrement. Ce faisant, il accepte cet environnement bien au-delà de son contrat de travail puisqu'il contribue à le définir. Il ne subit plus, il a pu s'approprier une maîtrise qui donne un sens nouveau à son lieu de travail : il se réalise, satisfaisant ainsi cet important besoin d'accomplissement que chacun porte en lui. Faut-il le souligner, sa contribution sera, en outre, valorisée publiquement et symbolique-ment, affirmant ainsi son appartenance à l'entreprise

et sa qualité de bon citoyen. La mise en œuvre du changement proposé conduit encore son ou ses initiateurs à tout faire pour que la performance suive. Il démontre ainsi le bien-fondé de sa contribution... Toute résistance au changement disparaît, puisque le maître d'œuvre est l'opérateur lui-même. C'est ce système qui a permis d'atteindre des chiffres tels que 57 secondes de « travail utile » par minute, au moment où les standards américains avoisinaient les 45 secondes. Le bilan du manage ment japonais et du management de la qualité est, à ce stade, exceptionnel. Mise en œuvre à bon escient,

cette méthode résout en quelque sorte la quadrature du cercle en offrant simultanément la qualité (élevée), les coûts (bas) et le délai (court). Et en plus, le niveau de satisfaction des acteurs de cette performance est, lui aussi, élevé

• Un management invisible mais très contraignant

Est-il alors malvenu de dire qu'il y a, quand même, un gros problème? C'est pourtant une obligation déontologique. En tant que chercheur – et à ce titre, observateur des pratiques du management -, il faut constater que la logique profonde de ce management complet est préjudiciable à l'individu, et qu'elle a tendance à se diffuser très largement dans les entreprises. Les salariés - les cadres ne sont pas épargnés - sont de plus en plus enfermés dans des systèmes à la fois invisibles et si contraignants que leur santé physique et nerveuse s'en ressent. Le contrôle mutuel et l'émulation, ainsi que les apports du *kaizen*, ont pour effet de réduire inexorablement toute marge de manœuvre. La combinaison de cette forme très achevée de management avec l'obsession de la performance fragilise l'individu, le collectif, et, finalement l'entreprise elle-même. Physiquement, le niveau d'exigence est tel que l'individu souffre. Les indicateurs quantitatifs d'accidents n'étant pas forcément pertinents, il vaut mieux se tourner vers la nature des problèmes physiques : les coupures ou fractures ont une nette tendance à être remplacées par des désordres traumatiques dus à la répétition des gestes (exemple : tendinites) qui s'avèrent tout aussi invalidants et douloureux. Ces maux, que l'on aurait spontanément associés à la chaîne fordiste, résultent pourtant bien de ce mode de management. Peut-on tolérer aujourd'hui qu'un individu souffre sur son lieu de travail de par la manière de

Degré zéro de la tolérance

L'aspect psychologique est plus pernicieux. Fonda Laspect psychologique est pusa perinteura. Forma-mentalement, le management complet joue pleine-ment sur des ressorts socio-psychologiques: l'indi-vidu dépend du collectif, qui dépend de l'individu, et ainsi de suite, sans qu'il y ait visibilité ni prise de conscience du cercle infernal qui a été tracé. Il en résulte un niveau de stress très élevé et permanent. L'accroissement des maladies nerveuses et psychoso matiques illustre abondamment les conséquences de telles conditions de travail

Pour pouvoir fonctionner dans cet environnement, les stratégies d'acteur sont d'échapper à l'obsession du zéro (défaut, panne, délai, stock...). Ce degré zéro de la tolérance a comme conséquence de ne laisser officiellement à l'individu aucune marge de manœuvre. Des comportements déviants, visant à ca-moufler ou à taire les incidents, en s'appuyant sur les

autres et en s'assurant leur coopération, vont donc adutes et en s'assurain teur cooperation, voin dont malgré tout se développer. Surtout, l'individu et le groupe vont éviter de recourir aux procédures officielles. Ainsi, l'arrêt de la production n'est pas mis en pratique, car les conséquences sont finale-ment trop lourdes pour l'individu comme pour le groupe. De fait, la décision est prise de faire couler la production vers l'aval et de rattraper ultérieurement. Ainsi, des ressources de secours vont quand même s'accumuler le long du processus de production pour éviter la rupture. Face au stress du zéro stock virtuel, les opérateurs se sécurisent par une fragmentation des stocks. Si cette stratégie permet de respirer, elle n'en reste pas moins enfermée dans la logique du système en termes de qualité, de coût et de cadence. La modeste flexibilité obtenue se traduit par un stress supplémentaire pour les opérateurs solidaires. Le processus global s'avère, quant à lui, robuste face aux stratégies d'acteur.

La relecture proposée ici du management de la qualité conduit donc à constater que les salariés sont enfermés dans un système complet particulièrement efficace, dont les ressorts profonds sont invisibles aux opérateurs. Les effets pervers de ce type de management sont observables au niveau de l'indi-vidu: stress et maux traumatiques. Afin de faire disparaître ces effets pervers, serait-il possible de sacrifier des points de performance pour assouplir les modalités de mise en œuvre et ramener les objectifs à un niveau raisonnable? Un tel acte volontariste est difficile à obtenir. L'environnement compétitif aura tôt fait d'avoir raison des meilleures bonnes volontés. Seule l'idée d'une fragilité du système productif rentre dans le calcul économique et motive de façon convaincante la nécessité d'ajus-tements. Les échecs du management de la qualité sont par définition coûteux : toute panne a des conséquences maximales. En réduisant les cadences, en créant une certaine tolérance interne sans re mettre en cause la logique du système, un véritable équilibre pourra être obtenu, respectant l'opérateur.

Enfin, la principale conclusion est d'ordre éthique. En entrant dans l'entreprise, le salarié accepte a priori le cadre de travail. Pour que cette confiance soit justifiée, et que le contrat moral soit honnête, l'explicitation de la logique du management est nécessaire. Une compréhension de la dimension psychologique du fonctionnement du management complet permet seule de surmonter l'impression de cynisme et de manipulation qui se dégage des expériences aveugles.

(1) Deming W. E., « Quality, Productivity & Competitive Position », MIT Press, 1082.

(2) Ouchi W., «Theory Z, How American business can meet the Japanese challenge », Reading, Mass., Addison Wesley, 1981.

Le management en période de rupture

Diriger une entreprise mondiale dans un contexte de changement croissant implique la mise en place d'une organisation stratégique souple, visant à créer puis entretenir un idéal d'auto-renouvellement permanent. Une nouvelle logique managériale est alors nécessaire.

es affaires sont aujourd'hui plus difficiles que jamais. » Voici une phrase qui suscite toujours l'adhésion. A-tché trop peu disputé ? Comme l'il-lustre fort bien cette série sur « L'Art de la Stratégie », le rythme et le sens du changement

on jamais entendu des dirigeants se plaindre de ce que le monde des affaires était trop paisible ou le mar-

La logique de la nouvelle entreprise mondiale « multi-activités »					
	Multinationale	Transnationale	Multi-activités		
Logique de croissance	Diversification	Renforcement des compétences	Organisation stratégique		
Fonctions des dirigeants	Allocation du capital	Coopération entre les divisions	Equilibre entre exploitation et exploration		
Mécanismes de contrôle	Contrôles financiers	Contrôles comportementaux	Favoriser les processus émergents		
Leadership	Autorité et contrôle	Coaching	Animation		

ARIE Y. LEWIN ET MITCHELL P. KOZA

sont devenus de plus en plus incertains et impré visibles. Et la tendance est plus à l'accentuation de la turbulence et de la volatilité que l'inverse.

Dans le passage à l'ère industrielle vers la nouvelle ère de l'information, les entreprises vivent des transitions discontinues. Les forces macroéconomiques qui conduisent à cette transformation sont aujourd'hui bien connues: mondialisation des marchés, interdépendance des économies, suppression des barrières douanières, révolution virtuelle, mouvements massifs de population, déflation, etc.

Un environnement chaotique

Ces changements ont créé pour les dirigeants d'auiourd'hui un environnement que l'on peut à juste titre qualifier de «chaotique» pour re prendre la terminologie à la mode. Certes, il s'agit

de changements importants. Toutefois, ils ne sont pas aussi exceptionnels que voudraient nous l faire croire certains gourous du management. On constate des discontinuités similaires dans les transitions vers la Renaissance ou la seconde révolution industrielle. Par exemple, la seconde moitié du XIXe siècle a vu l'invention et le déploiement des chemins de fer, du télégraphe, du téléphone, des mouvements massifs de population, la guerre franco-prussienne de 1870 et la guerre de Sécession en Amérique, sans oublier l'apparition des entreprises modernes multi-divisions. Les forces politiques, économiques et tech-nologiques qui sous-tendent la transition vers l'ère de l'information ne sont pas les mêmes que celles qui ont engendré la transition vers l'ère industrielle. Mais elles ne sont sûrement pas uniques dans leur impact en termes de transformation. Le défi de l'adaptation n'est pas nouveau, même si les solutions stratégiques et organisationnelles doivent être différentes. Comme l'illustre cette série, la perception de l'environnement et la recherche de l'adéquation à cet environnement ne produisent plus de stratégies gagnantes. Les solutions miracles comme « augmenter la valeur client » ou « rendre l'entreprise plus flexible » semblent prometteuses, mais s'avèrent floues en pratique.

L'entreprise globale

Nos travaux, ainsi que nos relations avec des entreprises de nombreux secteurs d'activités sur tous les continents, nous ont prouvé que diriger en période de désordre croissant exige une nouvelle logique managériale.

Les dirigeants doivent comprendre l'importance, d'une part, d'organiser l'entreprise mondiale et, d'autre part, d'animer le renouvellement dans l'entreprise. Organiser l'entreprise globale, c'est reconnaitre qu'une grande entreprise internationale moderne sera désormais multi-activités, comme le dit Jack Welch, président du conglomérat américain General Electric. Ces nouvelles structures sont très différentes des anciennes multinationales ou de leur variante moderne, les entreprises dites « transnationales ». Les premières répondaient à un besoin de diversification et les secondes au problème de la coopération transversale entre divisions. Les nouveaux enjeux de l'organisation stratégique découlent de l'impératif d'accéder simultanément aux marchés ou segments de marché géographiques et de produits, aux compétences managériales, aux technologies et aux marques

logies et aux marques.

Cela implique bien sûr la mobilisation des vecteurs traditionnels que sont le développement interne et les opérations d'acquisition, sans oublier toute la gamme des alliances stratégiques, partenariats, réseaux et relations interentreprises récessaires pour réusir sur le marché mondial.

nécessaires pour réussir sur le marché mondial. La différence essentielle tient à la fonction des dirigeants. La multinationale et le conglomérat traditionnels mettaient l'accent sur la répartition du capital entre les unités opérationnelles; l'entreprise transnationale sur le partage du savoir et des compétences à travers l'entreprise.

des compétences à travers l'entreprise.
Diriger une organisation « multi-activités » implique de stimuler en permanence la capacité de changement de l'ensemble de l'organisation. Les dirigeants doivent, bien sûr, faire les choix en termes d'organisation, mais surtout diffuser dans toute l'entreprise la force vitale nécessaire pour institutionnaliser le changement. Animer une entreprise globale, c'est créer et alimenter un idéal d'auto-renouvellement permanent.

Historiquement, les entreprises semblent avoir toujours avoir l'incontournable cycle de vie, décomposé en phases de croissance, de maturation, de déclin, de rajeunissement et de retour à la croissance. Le rajeunissement, qui se distingue de la transformation, a entraîné des mesures de restructuration, rationalisation, repositionnement, réduction de coûts et diversification.

La nouvelle trajectoire de croissance devait résulter de la réallocation des ressources vers de nouvelles opportunités, essentiellement par des fusions-acquisitions complétées par de nouveaux investissements internes. Ces restructurations visaient à réaliser des économies d'échelle et de périmètre.

Dans le nouvel environnement, miser sur un rajeunissement alors que le déclin est déjà amorcé, c'est courir le risque d'arriver trop tard pour éviter l'extinction définitive. Le défi du management est donc de stimuler le rythme du changement interne pour qu'il atteigne, voire dépasse, celui de l'environnement. Il s'agit la de la clef stratégique pour éviter l'accumulation d'une inertie structurelle, cause fondamentale du cycle de vie croissance-déclin-rajeunissement.

Stimuler l'entreprise

Comment une entreprise adopte-t-elle le changement comme mode de vie et comment parvient-elle à se doter de ce que les théoriciens de la complexité appellent un avantage concurrentiel? Depuis une vingtaine d'années, les dirigeants sont confrontés à la valse des modes sur le management, de la gestion de la qualité totale au re-engineering, en passant par la comparaison de l'entreprise à un orchestre de jazz ou à une équipe de football et la perception de ses leaders comme des entrepreneurs ou des électrons libres. Toute une kyrielle de gourous a exhorté les entreprises à devenir « hyperconcurrentielles », des « organisations apprenantes », des « entreprises intelligentes », des « organisations en réseau » et plus récemment, des « entreprises de la connais-sance ».

Sance».

Cependant, il est clair que des firmes comme

Daimler-Benz en Allemagne (aujourd'hui DaimlerChrysler) et General Electric n'ont pas passé

leur temps à chercher la solution miracle ; elles ont appris à diriger en vertu de l'adage non intuitif : « ça passe ou ça casse ».

Stimuler le changement, c'est partir de l'idée fondamentale que la rationalisation et la transformation doivent fonctionner en équilibre simultané, comme des actions enchevêtrées et parallèles

Nous avons utilisé dans nos travaux la métaphore de l'équilibre entre exploitation et exploration. L'exploitation est une opportunité infinie d'élaborer, d'améliorer, d'étendre, d'affiner et de réduire les coûts sur les produits, les technologies et les compétences existants. L'exploration consiste à prospecter de nouveaux territoires et à investir dans de nouvelles opportunités permettant de faire émerger des produits, des technologies et des marchés innovants, et de dépasser les compétences existantes. Les dirigeants qui veil-lent à cet équilibre entre exploitation et exploration ont compris qu'on ne peut espérer une rentabilité supérieure à la moyenne à long terme en misant exlusivement sur l'exploitation. Les avantages dérivant des sources d'efficacité seront copiés en permanence et battus en brèche par la concurrence. Les faits montrent que, généralement, les dirigeants ont du mal à maintenir cet équilibre, essentiellement à cause de l'asymétrie de la structure de rétribution des marchés financiers. Cela les conduit à privilégier la rentabilité immédiate et plus sûre, liée aux efforts d'exploita-tion au détriment des profits variables et plus risqués issus des activités d'exploration.

Ces préférences se renforcent d'elles-mêmes

Ces préférences se renforcent d'elles-mêmes lorsque les entreprises font face à la rentabilité négative prévisible qui découle du comportement classique d'exploration « trois pas en avant, deux pas en arrière », autrement dit, investir dans le recherche en période de croissance et y renoncer en période de récession.

Toutefois, faire du changement un mode de vie ne se limite pas à assurer l'équilibre simultané de l'exploitation et de l'exploration. Il faut également gérer le rythme de changement interne, en le comparant à celui de la concurrence avec l'objectif stratégique de le dépasser. Cela suppose une mobilisation de toutes les ressources disponibles susceptibles d'introduire du changement : stratégies de rupture et de surprise, mises en place de structures formelles souples, réduction de la bureaucratie, entretien des processus émergents et pratique d'un nouveau leadership basé sur la conflance.

L'auto-organisation

L'auto-renouvellement entretenu implique que les dirigeants comprennent l'importance d'anticiper et d'initier de nouvelles directions. Cela ne signifie pas adhérer à chaque nouvelle lubie de management ni changer pour changer. Par exemple, au cours des dix-sept années où il a été PDG de GE, Jack Welch a lancé une initiative de changement tous les trois ans, chaque nouvelle politique prolongeant ou renforçant les précédentes (comme le « Six Sigma » après le « Work out »), témoignant ainsi de sa volonté de ne jamais s'arrêter. Mais Jack Welch a aussi conduit GE vers de nouveaux territoires stratégiques, comme lorsqu'il a investi en Asie après son expansion en Europe de l'Est, ou lorqu'il a enclenché, plus récemment, le mouvement vers le « e-business ». Globalement, l'objectif est de rythmer le changement et d'institutionnaliser son anticipation.

La nouvelle logique du leadership suppose l'acceptation du principe d'auto-organisation. Elle exige que leaders et dirigeants concentrent leurs efforts sur l'articulation et l'enseignement des schémas qui forcent ou facilitent l'auto-organisation à tous les échelons de l'entreprise.

La stimulation et l'entretien des processus émergents est la source de changement et de renouvellement la moins utilisée. Elle suppose que l'entreprise aille au-delà de ses anciennes compétences pour créer de nouveaux marchés ou de nouveaux produits, comme l'a fait Mercedes-Benz avec la Classe A et la Smart. Cela implique aussi de soutenir et d'entretenir l'improvisation, d'encourager la transgression des règles et de rétribuer les agents du changement. Il s'agit également de former et de sélectionner des leaders sachant pratiquer le management de l'ambiguïté (c'est-à-dire supportant facilement l'ambiguïté, toutes choses égales par ailleurs) et assumant les conséquences démocratiques de l'acceptation et du soutien des solutions émercenter.

Enfin, cette nouvelle logique exige qu'ils aient la formation et les compétences nécessaires pour définir les barrières et les contrôles qui stimuleront et faciliteront l'action émergente.

Les contingences

La gestion du rythme de changement interne, l'équilibre entre exploitation et exploration et l'utilisation des processus émergents sont des principes universels.

Cependant, les règles spécifiques d'adaptation ainsi que le caractère et la direction donnés à l'auto-organisation poursuivie par les entreprises dépendent de diverses caractéristiques comme l'héritage administratif, le secteur d'activité, le contexte politique et social ou encore l'identifé et la culture nationales. Dans les entreprises héritant d'un modèle hiérarchique fort, ou dans des cultures où une élite de dirigeants exerce une hégémonie, la stimulation et le développement des processus émergents d'auto-organisation représentent un défi particulier.

De même, dans une culture caractérisée par l'individualisme, la confiance en soi et la forte mobilité des employés, la recherche des avantages cumulés de l'auto-organisation collective peut apparaître comme une contrainte réductrice. (tableau ci-contre).

Pour conclure

Diriger une entreprise globale multi-activités dans un contexte de changement croissant représente une rupture majeure par rapport aux principes traditionnels du management international. La multinationale traditionnelle a privilégié la diversification, l'allocation centralisée du capital, un étroit contrôle financiers et une culture de commandement et de contrôle. L'entreprise transnationale, quant à elle, a cherché à renforce les compétences, stimuler la coopération inter-divisions et appliquer des contrôles comportementaux complexes, tout en comptant sur les managers pour jouer le rôle de mentor et de coachs.

En revanche, pour animer une organisation mondiale multi-activités, il faut une perspective d'organisation stratégique, une capacité d'adaptation via l'équilibre simultané de l'exploitation et de l'exploration, des modes de contrôles stimulants et facilitant les processus émergents et l'auto-organisation, et par-dessus tout, un leadership sans contrôle.

ship sans contrôle.

Dans cet article, en nous inspirant des pratiques de certaines entreprises en avance sur leur temps, nous avons souligné quelques éléments clefs à la base de la nouvelle logique managériale requise pour animer et organiser une entreprise globale multi-activités en période de changement croissant.

Résumé

Pour Arie Y. Lewin et Mitchell P. Koza, diriger une entreprise globale « multi-activités » est un enjeu majeur pour les managers internationaux. Ils passent en revue dans cet article les facteurs clefs d'organisation et d'animation de ce type de structure. Ces techniques, d'ailleurs utilisées par les entreprises de pointe, permettent à l'organisation de s'adapter aux bouleversements croissants qui affectent l'environnement. Les auteurs comparent les approches traditionnelles – entreprises multinationale et transnationale – du management avec les besoins d'une entreprises globale « multi-activités », notamment celui de savoir diriger sans contrôler.



Arie Y. Lewin

Arie Y. Lewin enseigne l'administration des affaires et la sociologie. Il est directeur du Centre for International Business Education and Research (Ciber) et professeur à la Fuqua School of Business (Duke University). Il est également le fondateur et le rédacteur en chef de la publication « Organization Science »



Mitchell P. Koza

Mitchell P. Koza enseigne le management stratégique et international. Il est également directeur du Centre for International Business de la Cranfield School of Management. Il a enseigné pendant dix ans à l'INSEAD.

L'Art de la Stratégie

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de la Stratégie (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, <u>accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos</u>, à l'adresse suivante:

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque jeudi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif France : 120 francs TTC par collection, port inclus, (envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

OUI	NON	
Prénom :		
Ville :		
	Prénom :	001



Robert Gertner

Robert Gertner est professeur d'économie et de stratégie à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses cours portent sur les décisions d'investissement stratégiques et la stratégie concurrentielle avancée. Il est aussi l'un des directeurs de Lexecon Inc., un cabinet de consultants implanté à Chicago.



Marc J. Knez

Marc J. Knez est professeur adjoint de stratégie à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses recherches portent sur la prise de décision managériale et stratégique, les programmes de stimulation et la conception errorisett profes

La théorie des jeux en action

En combinant la théorie des jeux et l'analyse stratégique, il est possible d'évaluer de façon assez précise les différentes hypothèses qui se présentent dans le cas de choix difficiles à opérer. Les auteurs nous en offrent ici une démonstration limpide.

es entreprises sont confrontées à deux formes d'incertitudes : structurelles et stratégiques. Les incertitudes structurelles découlent à la fois de facteurs relevant de l'économie en général (macroéconomie, démographie, technologie et réglementation) et de facteurs spécifiques au secteur d'activité concerné (croissance et structure de la demande, marché des matières premières, niveau de concentration, organisation des circuits, produits de substitution, etc). La particularité des incertitudes structurelles est qu'aucune entreprise ne peut influer directement sur leur évolution. Le décideur est donc contraint de faire des paris sur la façon dont certaines incertitudes se résoudront. L'analyse des scénarios est une méthode qui

L'analyse des scénarios est une méthode qui permet d'imaginer un petit nombre de scénarios applicables à une décision stratégique donnée. Chaque scénario consiste en une série cohérente de résultats, associée à une série d'incertitudes structurelles critiques. A l'aide d'une théorie de la décision, il est possible d'intégrer ces scénarios dans des modèles analytiques (arbres de décision) et d'évaluer mathématiquement différentes solutions nossibles

tions possibles.

Les limites de l'analyse des scénarios résident dans le fait qu'elle n'intègre pas l'incertitude stratégique. Celle-ci provient, pour une entreprise, de ses difficultés à prévoir les mouvements de ses concurrents, fournisseurs et principaux clients, ou des éventuels nouveaux entrants sur son marché. Dans ces circonstances, le « meilleur coup » que peut jouer le planificateur stratégique dépend directement des actions choisies par un ou plusieurs des autres joueurs. La théorie utilisée pour modéliser les décisions et prévoir les résultats dans des conditions d'incertitude stratégique s'appelle la théorie des jeux. Pour le moment, nous réduirons notre description de la théorie des jeux à un seul exemple, mais vous en trouverez une analyse plus détaillée dans le cahier 3 de cette série sur « L'Art de la Stratégie » (« La théorie des jeux »).

Une question simple...

La figure 1 décrit un jeu d'entrée simple sur le marché. L'entrant doit choisir s'il va ou non se lancer à l'assaut d'un marché. S'il opte pour l'entrée, l'entreprise déjà en place devra décider, à son tour, de baisser ses prix ou de les maintenir inchangés. Ce jeu dynamique, comme tous les autres jeux, est défini par 4 dimensions : l'identification des joueurs, les actions qu'ils ont chacun à leur disposition, le choix du moment de ces actions et les gains associés à chaque issue possible du jeu.

La décisión que prendra l'entreprise en place de baisser ou de maintenir ses prix, en réponse à cette entrée sur le marché, représente une incertitude stratégique pour l'entrant. Pour découvrir l'intérêt de la théorie des jeux, supposons que l'entrant ne tienne pas compte de l'information qu'il possède sur les gains de l'entreprise en place, et se dise tout simplement qu'il y a 50 chances sur 100 qu'elle baisse ses prix. La valeur anticipée de l'entrée sera alors la suivante : $(0,5 \times 6)$ - $(0,5 \times 8) = -1$. Par conséquent, le candidat a intérêt à s'abstenir de bouger. Pourtant, la théorie des jeux lui recommande le contraire, car s'il tient compte des gains de la société déjà présente sur le marché et du fait qu'elle souhaite les maximiser, il en déduira qu'elle a intérêt à maintenir ses prix plutôt qu'à les baisser (7 > 3). Dans ce cas, il attaquera le marché en pariant que le pionnier ne changera pas ses prix.

Cet exemple simple a le mérite d'illustrer la valeur de la théorie des jeux de deux façons. En premier lieu, les règles de construction du jeu (identification des joueurs, actions, choix du moment des actions et gains) permettent d'appliquer une structure analytique à des environnements stratégiques complexes.

En second lieu, les hypothèses sur le comporte-

En second lieu, les hypothèses sur le comportement des joueurs, compte tenu de leurs gains, permettent de prévoir la façon dont l'incertitude se résoudra. Dans la théorie des jeux classique, chaque joueur est censé chercher à maximiser ses gains (comme décrit dans le jeu) et suppose que l'autre souhaite faire de même. En d'autres termes, quand l'entrant se place du point de vue de l'entreprise en place, il est capable de résoudre l'incertitude stratégique en déterminant ce qu'il ferait s'il était à sa place.

... au cœur de la décision

Bien évidemment, dans la réalité, les décisions d'entrée ne sont pas aussi simples : il peut y avoir plusieurs entreprises en place, et d'autres entrants potentiels dont les gains ne sont pas manifestes (surtout quand le jeu se répète plusieurs fois). Des incertitudes structurelles – par exemple l'importance de la demande pour le produit du nouvel entrant – contribuent à obscurcir la situation.

Néanmoins, les modèles formels sont à même d'intégrer ces données complexes. L'important pour le moment, c'est de comprendre que ce jeu simple est au cœur de toute décision d'entrée difficile sur un marché déjà occupé par de grandes entreprises potentiellement menacées.

Les détracteurs de la théorie des jeux en tant

Les detracteurs de la theorie des jeux en tant qu'outil d'analyse stratégique prétendent qu'elle s'appuie sur une description artificielle des décisions stratégiques complexes, impliquant des hypothèses erronées sur le comportement des entreprises. Il est vrai qu'elle peut être utilisée à mauvais escient. Ainsi, une analyse d'équilibre sophistiquée est plutôt destinée à comprendre la structure fondamentale d'un type de décision qu'à recommander une action. Cependant, la théorie des jeux, associée à un outil comme l'analyse des scénarios, qui intègre explicitement les incertitudes pesant sur les actions et sur l'environnement des joueurs, a une valeur pra-

tique, car elle permet de structurer des décisions stratégiques complexes. Le meilleur moyen de s'en rendre compte est de prendre un exemple dans la réalité.

L'exemple AMD contre Intel

En 1997, Advanced Micro Devices (AMD) lancait son microprocesseur K6. Son objectif était de devenir le numéro un du marché des microprocesseurs rapides, position détenue par Intel. Le principal risque pour AMD était qu'Intel lance très vite une puce supérieure ou comparable à la sienne et, grâce à son capital de marque, arrive à le tenir à l'écart du segment haut de gamme. Cependant, ce risque était atténué par l'appari-

Cependant, ce risque était atténué par l'apparition d'un marché pour les PC à bas prix. Si la puce K6 était un produit haut de gamme, d'autres versions (fabriquées dans la même usine) pouvaient être commercialisées à l'autre extrémité du marché. Cependant, ce système de « couverture » supposait, pour fonctionner, qu'Intel ne s'approche pas de ce segment. Notre analyse de scénarios est donc axée sur l'incertitude concernant la décision d'entrée d'Intel sur le marché du bas de gamme.

L'élément clef d'un raisonnement stratégique en général – et de l'analyse des scénarios stratégiques en particulier – est de se mettre à la place des autres joueurs pour prévoir leur comportement. En l'occurrence, les dirigeants d'AMD devaient se placer du point de vue d'Intel. Dans le paragraphe qui suit, nous vous présentons un jeu de scénario simple, permettant d'identifier les arbitrages qu'Intel devra opérer en décidant d'entrer ou non sur le marché du bas de gamme. Les résultats de cette analyse serviront de base à l'évaluation par AMD de ses chances d'obtenir une part significative de ce marché.

« Attaquer ou attendre »

Dans notre jeu, Intel doit décider soit d'attendre son heure pour se lancer à l'assaut du marché de bas de gamme en différant le lancement de sa puce Celeron, soit de la sortir immédiatement. La société est confrontée à deux autres séries de joueurs : les concurrents (AMD et NS, National Semiconductor) qui vont sûrement lancer immédiatement, eux aussi, des puces de bas de gamme, et les principaux fabricants de PC (NEC, Compaq, IBM, Toshiba, DEC et d'autres encore).

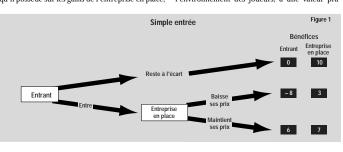
Pour prendre sa décision « attaquer ou at-

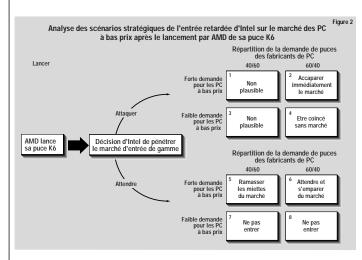
Pour prendre sa décision «attaquer ou attendre », Intel doit résoudre de nombreuses incertitudes critiques. Les plus importantes sont: – la demande pour des PC à bas prix; – la qualité des puces de bas de gamme concurrentes; et – (supprimer ces chiffres ou les remplacer par des puces ou autre) le problème de savoir si son capital de marque est assez fort pour surmonter l'inconvénient d'être en position de suiveur, s'il décide d'attendre.

Les incertitudes d'Intel sont elles-mêmes liées à celles des fabricants de PC et de ses concurrents. Les fabricants devront décider s'ils achèteront les puces AMD-NS ou Intel, et les décisions d'AMD et de NS sur le prix et la capacité de production dépendront de la présence ou non d'Intel sur le marché de bas de gamme.

Pour des raisons de simplicité, nous analyserons ici une seule incertitude structurelle, la demande pour des PC à bas prix, et une seule incertitude stratégique, la décision des fabricants de PC. L'étape suivante de cette analyse consiste à déterminer le nombre minimal de situations que chaque variable du scénario permet d'envisager. L'idée est de choisir toutes les situations qui aboutiront à des issues qualitativement différentes

Dans la plupart des cas, deux ou trois situations suffisent pour saisir l'essence de l'incertitude « moyen », « mieux que prévu » ou « mauvais ».





Il existe aussi toute une série d'issues possibles en ce qui concerne la demande, mais nous supposerons, dans le cas présent, qu'il y en a seulement 2 : « forte » ou « faible ».

De même pour les fabricants de PC : nous présumerons une répartition de 60/40 ou de 40/60 selon qu'Intel détient 60 ou 40 % du marché. On remarquera que plusieurs arguments motivent les décisions d'achat des fabricants de PC. La demande pour leurs produits risque d'être plus forte s'ils utilisent la puce Intel, mais le prix des articles concurrents sera aussi probablement moins élevé. La décision dépendra donc des arbitrages prix/performance et de l'importance du capital de marque d'Intel

Un jeu de scénarios

La description simplifiée de ce jeu engendre 8 scénarios initiaux, 4 pour chacune des actions possibles d'Intel (figure 2).

L'étape suivante consiste à éliminer les scénarios qui ne sont ni plausibles ni cohérents sur le plan interne. Si l'on commence par ceux figurant sous la décision « attaquer », le 1 et le 3 ne sont pas plausibles. Si Intel entre avec une puce de bas de gamme comparable à celle fabriquée par ses concurrents, ces derniers peuvent emporter au moins 60 % du marché, que la demande soit forte ou faible.

Par conséquent, il ne nous reste plus que 2 scénarios dans ce schéma dans lesquels Intel obtient 60 % du marché des PC à bas prix, celui-ci

pouvant à son tour être large ou bien restreint. Sous la décision « attendre », les 4 scénarios sont plausibles, et dépendent du lancement effecsont plausibles, et dependent du fancement effec-tif par Intel de sa puce bas de gamme après avoir observé la demande pour les PC à bas prix. Si la demande est faible, ce lancement ne représente pas le meilleur choix pour Intel. Par conséquent, les scénarios 7 et 8 ne sont pas cohérents sur le plan interne, du point de vue théorique. Cela ne nous laisse plus que 2 scénarios pour la décision

3. Déterminer, pour chaque décision stra-

tégique, les actions faisables les plus per-tinentes. A titre d'exem-

ple, entrée : oui ou non prix : haut, moyen, bas.

4. Identifier les incerti-tudes structurelles et appliquer l'analyse de scénarios ordinaires.

40

1. Identifier

40

Reconnaître les décisions stratégiques critiques de chacun des joueurs. Chaque décision représente une variable potentielle du scénario. Exemples : décisions d'entrée ou de sortie ; décisions d'investissement ; décisions de prix et de capacité.

les principaux joueurs

« attendre », qui permettront à Intel d'obtenir 40 ou 60 % du marché des PC de faible prix dans des conditions de demande forte

Evaluer les options...

A partir de cette simple analyse des scénarios, on se rend compte que le risque maximum pour Intel, s'il lance son produit, serait que le marché des PC bas de gamme ne se matérialise pas (scénario « être coincé sans marché »). Symétriquement, sa meilleure chance serait que ce marché se concrétise (scénario « accaparer immédiatement le marché »).

Si Intel, au contraire, décide d'attendre, le risque est que la demande soit forte et que les fabricants de PC ne se tournent vers la concurrence, ce qui lui fera subir les inconvénients de la position de suiveur (scénario «ramasser les restes »). Mais il peut aussi se faire que les fabricants de PC se retournent vers la société Intel dès qu'elle entrera à son tour sur le marché. à cause de son capital de marque (scénario attendre et s'emparer du marché »).

Comme dans la plupart des décisions d'entrée, le fait d'attendre permet ici d'observer si la demande sera forte ou non avant de commencer à investir. La valeur de cette option dépend en fait du degré du handicap lié à la position de suiveur. Dans le cas de la société Intel, ce handicap est relativement faible, car elle sait qu'elle réussira à récupérer une part de marché importante grâce à son capital de marque (sous réserve qu'elle ait un produit compétitif). La question est donc de savoir si ses profits seront ou non absorbés par la bataille sur les prix.

.. et déterminer les gains

du jeu à partir des étapes 1 à 6.

48

8. Evaluer les gains avec toutes les issues possibles du jeu. Une Issue est un « scénario stratégique » L'estimation des gains doit intéger à la fois les issues à court terme et les jujements sur les objectifs à long terme.

40

Les dix étapes de l'analyse des scénarios stratégiques

du moment des actions Cette situation est soit

prédéterminée soit stratégique. Si elle est

une action de l'étape n°3.

76

6.Reconnaître la structure d'information. Il y a trois catégories d'information: * celle sur les décisions antérieures ; ** celle sur les gains; ** celle sur les incertitudes indépendantes et le moment où elles seront probablement résolues.

stratégique, elle doit

46

Enfin, il convient de pousser l'analyse au-delà de la définition de la structure stratégique de l'envi-ronnement concurrentiel, et de l'utiliser pour éclairer la décision elle-même. Pour ce faire, il faut étudier chaque scénario dans le détail, et

déterminer les gains pour chaque joueur. Cette analyse peut servir ensuite, à l'instar de notre jeu d'entrée simple, à prévoir le comportement des concurrents et à déterminer en conséquence l'action la plus profitable. En 1997, Intel a décidé de ne pas lancer de puce

d'entrée de gamme pour le marché émergent des PC à bas prix. Or, la demande pour ces PC a augmenté rapidement, ce qui a contraint Intel à lancer une puce moins performante début 1998, abandonnant 80 % du marché d'entrée de gamme à ses concurrents (essentiellement AMD). Andy Grove, PDG d'Intel, a déclaré que l'essor des PC à bas prix était un phénomène « plus large et plus profond » qu'il ne l'avait anticipé au cours de l'automne précédent.

Pour AMD, cette entrée retardée d'Intel a été une opportunité formidable. La société a eu le temps de se forger une solide position sur le segment des puces d'entrée de gamme, qui lui a servi ensuite de tremplin pour accéder au marché haut de gamme, plus lucratif – en l'occurrence, le marché dominé par Intel. Si l'on ignore la critique facile que l'on peut faire a posteriori, notre analyse de scénarios montre qu'AMD avait rai-son de parier qu'Intel retarderait son lancement, augmentant ainsi ses gains prévus par AMD avec sa puce K6.

Cet exemple n'est bien sûr qu'une description abrégée d'une analyse de scénarios. La figure 3, ci-dessous, illustre et ordonne les différentes étapes qui doivent intervenir dans une analyse

Résumé

Si le champ de la stratégie est très vaste en ce qui concerne les schémas conceptuels, il est plus restreint pour les outils d'aide à la décision. La théorie des jeux et l'analyse des scénarios, par exemple, sont intéressantes pour modéliser l'environnement économique, mais elles n'arrivent pas à intégrer toutes les variables pertinentes. La théorie des jeux se focalise sur les stratégies des concurrents au détriment du panorama général, tandis que l'ana-lyse des scénarios dresse un tableau d'ensemble qui néglige les détails stratégiques.

nificateurs statistiques qui réus associer les deux dans ce que Robert Gertner et Marc Knez appellent « l'analyse des scénarios stratégiques » arrivent à structurer les situations concurrentielles les plus complexes. Pour illustrer le fonctionnement de cet outil, les deux auteurs étudient de près le cas de la concurrence entre AMD et Intel sur le marché des puces bas de



Figure 3

9. Procéder, le cas

luation des convic-

10

échéant, à une éva-

tions de chaque joueur sur les incertitudes

indépendantes et l'incertitude stratégique.

T 10

10. Examiner le caractere plausible ou non et la cohérence interne de chaque scénario strategique a l'aide des points 8 et 9. L'analyse de la cohérence interne se divise en deux parties : a) la cohérence interne des incertitudes structurelles et b) la cohérence interne des sincertitudes structurelles et b) la cohérence interne des actions des joueurs dans le cadre d'un scénario strategique particulier : les joueurs choisissent-ils les actions optimales ?

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT www.ism-mba.edu **FULLY ACCREDITED***

Programmes accrédités* USA & Furope exclusivement pour cadres et dirigeants Séminaires en anglais avec professeurs américains.

compatibles avec votre vie professionnelle.

Profil des participants : 30-45 ans. 24 nationalités, diplômés enseignement supérieur avec une moyenne de 10 années d'expérience professionnelle Admissions : janvier, avril, octobre.

ieMBA

International Executive **Master of Business Administration**

- « part-time » sur 12 mois : 10 ou 15 séminaires mensuels à PARIS et 1 ou 2 mois à NEW YORK
- 520 heures plus thèse

MBA

Master of Business Administration in International Management

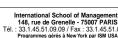
- « full-time » 4 mois à PARIS et 6 mois à NEW YORK
- 520 heures plus thèse

DBA

Doctorate of Business Administration

- pour titulaires d'un MBA ou équivalent
- « part-time » sur 24 mois : séminaires mensuels intensifs
- 320 heures plus thèse

International School of Management : 148, rue de Grenelle - 75007 PARIS Tél. :33.145.51.09.09 / Fax : 33.1.45.5.51.09.08 Programmes gérés à NewYork par ISM USA internet : http://www.ism-mba.cd/ e-mail : Em paris/ewanadoo.fr





ISM



Philippe Plagnes

Philippe Plagnes est associé chez PricewaterhouseCoopers en charge de la ligne de services Human Ressources Management.



Daniel Giffard-Bouvier

Daniel Giffard-Bouvier est directeur chez PricewaterhouseCoopers. en charge de mission d'accompagnement humain et social.

La nouvelle place du facteur humain dans la stratégie

Le rôle du facteur humain dans l'exercice stratégique est en train de changer de nature et de dimension du fait de la transition vers l'économie de l'innovation et de la connaissance, et de la nécessité de mieux gérer les ressources critiques.

ans un marché mondialisé, le niveau de concurrence et d'instabilité en traîne un besoin croissant de flexibi lité de la part des entreprises. Dans ce contexte, le facteur humain, par

déterminants du projet économique lui-même.
Plus généralement, le poids pris par l'innovation
dans le processus de création de valeur tend à transformer le facteur humain de ressource en actif

Ce qui fait défaut dans la nouvelle phase de croissance actuelle, ce ne sont pas les capitaux, ce sont les hommes : 60 % des entreprises américaines ont du mal à recruter et à retenir certains profils de compétence, critiques pour le développement ou pour le maintien du leadership de leur entreprise. L'apparition de notions comme « War for talent and leadership », recouvrant la problématique de la détection et du pilotage des hommes clefs, ou « skill-based competition », exprimant la lutte pour la sécurisa-tion des compétences critiques, témoignent de l'impact de plus en plus fort dans la stratégie des organisations de l'enjeu que constitue la maîtrise

lien entre facteur humain et stratégie soit en profonde mutation, donnant lieu à l'émergence de nouveaux enjeux de management ainsi qu'à un

définition plus statique que les capi-taux ou que l'information, apparaît souvent comme un frein à la mise en œuvre de la stratégie : ainsi, plus de la moitié des opérations de restructuration lourde (fusion, diversification) n'at-teignent pas les résultats escomptés du fait de points de blocage liés aux facteurs humains et sociaux. Cette situation, caractéristique des années 90, se transforme rapidement en condition du succès. Dans le secteur des nouvelles technologies et d'Internet, par exemple, la valorisation des start-up par les investis-seurs dépend autant de l'équipe constituée que des

d'un véritable « capital humain ». Autour de ces tendances de fond, il semble que le

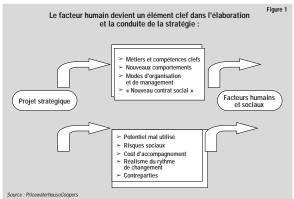


Tableau 1 : Les différents modes de gestion du capital humain				
Dominante	Compétences critiques	Process RH clefs		
«Leadership produit »	- R&D - industrialisation - veille externe	 knowledge management « HR sourcing » (capacité d'anticiper et de localiser les recrutements sensibles) 		
« Excellence opérationnelle »	– production – qualité – fonctions de support opérationnel	 formation des managers opérationnels système de management des performances 		
«Proximité client »	marketing commercial toutes activités en contact avec l'extérieur (call centers)	 formation aux dimensions relationnels/comportementales développement d'une culture orientée vers le service client 		

besoin de transformation de la fonction RH dans l'entreprise. Une réflexion de synthèse sur cette problématique peut être menée en 3 étapes :

PHILIPPE PLAGNES ET DANIEL GIFFARD-BOUVIER

- 1. Qu'est-ce qui a changé dans l'exercice stratégique, et qui place désormais le facteur humain au cœur de la stratégie ?
- Quels sont les grands enjeux de management des ressources humaines répondant à ce nouveau
- paradigme?
 3. Quelle transformation de la fonction RH permettra de répondre à ces nouveaux enjeux ?

1. – La rupture dans l'exercice stratégiqu le facteur humain au cœur de la stratégie

Dans un environnement incertain, le processus stratégique ne peut plus consister en une démarche « top-down » purement séquentielle (élaboration de la stratégie/conception des structures/mise en place des systèmes) mais se doit d'être interactif. En effet la complexité et l'instabilité de l'environnement ne permettent plus de donner l'exclusivité aux stratégies élaborées « en chambre ». Les implications d'une transition vers une économie de la connaissance (notamment la responsabilisation et l'autonomisation des hommes à tous les niveaux de la hiérarchie, le passage d'une culture hiérarchique vers une culture coopérative, l'accès facilité à l'information...) ne justifient plus une séparation stricte entre concep

L'image d'une entreprise (figure 1).

L'image d'une entreprise « neuronale » traduit ainsi le fait que le développement et la performance de l'entreprise dépendent désormais de la mise en intelligence collective de l'ensemble de ses membres autour d'une vision partagée, et non plus uniquement

autour de la réflexion de son équipe dirigeante. Le facteur humain peut être un élément limitatif de stratégies de croissance (« Disposons-nous des managers capables de prendre en charge notre crois-sance à l'international ? » ou « Avons-nous les équipes de prise cohérentes avec notre stratégie volontariste d'acquisition ? »), ou de stratégies d'adaptation (« Avons-nous évalué la faisabilité sociale de nos projets de restructuration ou de délocalisation ? »).

À l'inverse, le facteur humain peut être un moteur de la stratégie : l'innovation (coût, service, technologie), l'ouverture de marchés, l'amélioration de processus, proviennent de la mise en intelligence collec-tive des hommes dans l'entreprise. Et c'est parfois même à l'échelle de l'individu que se fait l'émergence d'alternatives stratégiques : ainsi, le recrutement d'un expert peut donner une orientation nouvelle au développement; la détention d'informations clefs au contact du client peut constituer un véritable avantage concurrentiel, si elle donne lieu à une exploita-

Il existe aussi des contextes où une stratégie de type « progrès continu » peut conduire à une sous-utilisation des ressources (existence de potentiels dormants, phénomène de stagnation, absence de pers-pectives de progression crédibles pour certaines tranches d'âge au sein de l'entreprise). Par ailleurs, une meilleure prise en compte de

l'humain est un facteur décisif pour aller vers l'entreprise « agile » : aller vite dans la mise en œuvre d'une stratégie devient de plus en plus le facteur de succès déterminant. Des changements clairs et connus de tous concernant les ressources humaines peuvent contribuer à démontrer cette volonté de changement.

On peut ainsi reprendre et adapter le modèle de réflexion stratégique suggéré par l'ouvrage de Hamel et Prahalad, « Competing for the Future ». Au cœur de la stratégie se trouve la capacité de l'entreprise à dégager une vision du besoin client à satisfaire (exemple de Motorola et de la téléphonie mobile). Pour réaliser cette vision, l'entreprise doit maîtriser des « kev strategic capabilities », combinaison singu-

lière de capacités technologiques, d'excellence dans la relation client, de maîtrise de process, d'agilité organisationnelle et de compétences individuelles et collectives, constituant un avantage concurrentiel. Dans ce modèle, la mise en œuvre d'une stratégie ne se conçoit pas sans un investissement majeur dans le

Les nouveaux enjeux de manageme

du capital humainA l'évidence, il n'existe pas de mode de gestion du capital humain applicable à toutes les entreprises ; les compétences critiques et les process RH clefs dépendent du positionnement et de l'orientation domi-nante de l'entreprise sur son marché (tableau 1).

En pratique, la gestion du capital humain com-

- Identifier les écarts entre besoins de compé tences et ressources.
- Développer le portefeuille de compétences
 Optimiser et mobiliser les ressources.
- Rétribuer et retenir les ressources critiques.
- Axe 1:- Identifier les écarts entre besoins de

ompétences et ressources

Il s'agit de réaliser le diagnostic du capital humain de l'entreprise dans un contexte stratégique donné. C'est ainsi répondre successivement à plusieurs ques

- Quels besoins en compétences clefs génère la vision stratégique de l'entreprise ? Il s'agit de déterminer les compétences critiques nécessaires à la réalisa-tion et au succès des orientations stratégiques, c'està-dire traduire les « key strategic capabilities » en compétences collectives, puis en profils individuels de compétences. C'est l'expression de la demande en capital humain par l'entreprise.

- Quelles sont les compétences clefs que détient lorganisation ? Il s'agit dans cette phase de visualiser l'offre interne de compétences, c'est-à-dire les mé-tiers, les populations, les compétences, les hommes clefs de l'organisation, les potentiels d'évolution.

— Quels sont les principaux écarts entre les besoins de compétences (demande) et le capital humain disponible (offre), et quels sont les risques en termes de criticité, de rareté (pénurie de profils), et les opportunités en termes de développement ?

Axe 2:- Développer le portefeuille de compé-

Lorsque le portefeuille interne de compétences ne permet pas de répondre à la demande exprimée, différents modes d'adaptation sont à combiner

Développer le portefeuille des compétences exis-

Les travaux du Center for Creative Leadership montrent qu'il existe 4 grands leviers de développe ment (expérience, coaching, formation, knowledge management), et que le développement de l'individu provient à 70 % de l'expérience et du knowledge management, à 20 % des techniques de coaching et seulement à 10 % de la formation. Ces chiffres incitent à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les combiner entre elles. En premier lieu, il convient donc de répertorier les expériences apprenantes pour chaque compétence à développer, et de confronter les individus à ces expériences (projet, missions ponctuelles, expé iences en « environnement plateau » regroupant différents corps de métiers...) et de mieux capitaliser sur les connaissances acquises (bases de connaissances partagées, gestion des événements cri

En deuxième lieu, il faut favoriser l'autonomie En deuxeme lieu, il faut favoriser l'autonomie dans la démarche de développement; les techniques de coaching (entretiens, feed-back, plan de développement individualisé...) permettent une plus grande expression du potentiel de l'individu; le salarié devient davantage acteur de comment de l'individu; devient davantage acteur de son propre développe

Enfin, la formation doit tirer parti des nouvelles technologies, notamment pour faciliter un développement personnalisé: la formation en ligne permet de choisir le lieu et le moment où l'on désire se former (on chiffre le gain de temps à quelque 30 %). Elle permet surtout de personnaliser le parcours de formation, grâce à une adaptation des modules en fonction de l'auto-évaluation initiale.

Pour attirer et retenir des ressources critiques, les entreprises doivent répondre à des questions multiples : quelle est la « promesse » de l'entreprise ? (sa valeur ajoutée client, son positionnement différenciant par rapport à la concurrence), mais aussi: quelle est l'attitude de l'entreprise par rapport à certains sujets RH sensibles (place de l'individu dans des modèles d'organisation ou d'emploi plus flexibles; réponses de l'entreprise en matière d'employabilité : équilibre proposé entre vie professionnelle et vie privée ;

Axe 3:- Optimiser et mobiliser les ressources

- Le principe d'un « marché interne des compétences », au sein duquel une offre répond à une demande, constitue sans doute le mode optimal d'affectation du capital humain, car il prend en compte à la fois les besoins en compétences de l'entreprise et le potentiel des individus. Le rôle de régulation de ce marché interne est vital. Dans des situations de restructuration imposant des redéploiements complets d'effectifs, il est souvent conduit de manière directive et descendante.

manière directive et descendante.

Dans d'autres cas, le basculement de l'organisation en mode projet nécessite la création d'une fonction de « staff manager » dont la valeur ajoutée repose sur l'animation transversale (pays, secteurs, métiers) pour ajuster la ressource aux besoins du projet; ainsi, une entreprise de matériel de transport répondant à des appels d'offres internationaux peut allouer sur ses projets des ressources provenant de 10 filiales disséminées dans le monde et gérer les transferts de charge entre ces filiales, tout en développant la carrière internationale de ses équipes. Ce staff manager doit avoir une reconnaissance suffisante au sein de l'organisation pour pouvoir faire contrepoids aux attitudes « naturelles » de protection des ressources rares par le management de proximité.

Dans les deux cas, l'entreprise doit disposer d'un référentiel de compétences aligné sur ses préoccupations et enjeux stratégiques.

- Sur un plan plus qualitatif, la mobilisation des acteurs est également un facteur décisif d'optimisation : depuis les années 80, favoriser les initiatives individuelles, créer les conditions d'une intelligence collective, faire évoluer les modes de management sont autant d'orientations souvent galvaudées mais peu mises en pratique sur le terrain.

La question centrale est ici de faire émerger ce que J.-C. Fauvet qualifie d'organisations « holomorphes », dans lesquelles les projets locaux reproduisent la vision d'ensemble (à la manière d'un hologramme), et créent les conditions de la motivation. La vision est ainsi déclinée au sein d'unités d'appartenance forte, de taille raisonnable (50 à 200 personnes) ayant un manager, une identité économique au sein de l'entreprise et une raison d'être en termes d'organisation. Dans ce type d'entreprises, le rôle des acteurs est redéfini : les dirigeants devienment porteurs d'une vision et de valeurs qui animent l'action de tous, les managers sont désormais des entrepreneurs responsables de leur unité au plan économique, et des coachs de leurs ressources, le personnel est davantage impliqué dans les processus de décision.

Cette culture de management est illustrée par l'approche dite du « vide contrôlé », qui vise à laisser aux salariés une marge de manœuvre dans la traduction et la mise en œuvre, à leur niveau, de la vision globale; selon le principe de subsidiarité, ce qui ne peut être traité au niveau le plus bas l'est au niveau supérieur.

Certaines entreprises, comme Semco, ont su mettre en œuvre de nouveaux processus RH permettant des circuits de décision plus courts et une meilleure visibilité, une plus grande compréhension et appropriation de la vision stratégique par l'ensemble des salariés, par exemple délégation au niveau le plus élémentaire de choix sensibles en matière d'organisation et de management : fixation des objectifs de l'unité de travail de manière participative par les salariés de l'unité, en lien avec le cadre stratégique fixé ; participation des salariés aux choix des responsables et à la fixation des niveaux de rémunération; capacité d'adaptation des postes de travail en fonction des profils des individus.

Notre propos, ici, n'est pas de démontrer qu'il existe un modèle et un seul d'entreprise performante, mais d'affirmer une conviction : la motivation des acteurs est une condition incontourrable de mise en œuvre d'une stratégie, et il appartient aux dirigeants de créer un environnement d'entreprise et de travail facilitant cette motivation.

Axe 4: - Rétribuer et retenir les ressources critiques

tiques

Les politiques de rétribution et de rétention doivent
de plus en plus être adaptées aux différents profils de
salariés coexistant au sein de l'entreprise. Une étude
récente de la fondation Saint-Simon mettait en évidence l'existence de 3 modèles salariaux dominants,
pour lesquels les priorités RH sont nettement différenriées:

- Le modèle dit de « stabilité polyvalente », concernant des salariés occupant des métiers reconnus au sein de l'entreprise, et ayant une pratique de reconversion interne ou d'adaptation des compétences de longue date au sein de l'entreprise : les process RH clefs sont la formation d'adaptation et d'élargissement des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois, l'ouverture à des systèmes de rémunération liés aux résultats.
- Le modèle du « professionnel », prenant en compte les salariés ayant une expertise forte, reconnue et valorisable à l'extérieur de l'entreprise et dont l'unité d'appartenance principale peut être le métier, les pairs, les réseaux externes, davantage que l'entreprise ou le service: pour cette population, il faut souligner l'importance des signes de valorisation et d'identification, de la reconnaissance des performances, de l'ouverture sur de nouveaux domaines de compétences, de la diversité des missions et projets conflés.

 Le modèle de la « flexibilité totale », au sein duquel
- Le modèle de la « flexibilité totale », au sein duquel se retrouvent des salariés à faible niveau de qualification, fortement vulnérables aux variations d'activité et de périmètre de l'entreprise; il est nécessaire de maintenir pour ces salariés un certain niveau d'employabilité, ainsi que de négocier des contreparties (en aménagement du temps par exemple) aux contraintes du poste, enfin, de maintenir un sentiment d'appartenance par la mise en place de systèmes d'épargne salariale ou de participation aux résultats

salariale ou de participation aux résultats.

Sous peine de perdre certaines ressources sensibles, l'entreprise doit savoir expérimenter de nouvelles formules de rétribution et de rétention de son capital humain: ainsi, ATT a mis en place «the talent alliance», une base d'informations partagée entre plusieurs entreprises du secteur (à la fois partenaires et concurrentes) assurant la mise en commun des demandes et des offres de carrière, et permettant ainsi aux salariés de se comparer à leurs pairs au sein d'autres entreprises; l'objectif est à la fois de mieux gérer les viviers de compétences critiques et de donner aux salariés des perspectives de carrière élargies; un autre exemple est la mise en place d'incubateurs permettant de faciliter le lancement de projets par les salariés, avec maintien pendant un certain temps d'un cordon de rappel financier et managérial entre l'entreprise et ses ex-salariés engagés dans des projets de start-up.

start-up.

La valorisation du capital humain, à l'ordre du jour dans certains grands groupes, permet également de mieux sensibiliser les actionnaires et les managers au caractère stratégique de certains actifs humains: Skandia intègre un état de la valorisation de son capital humain dans son rapport annuel; une entreprise du secteur des hautes technologies prend en compte une étude détaillée de l'impact humain de choix de localisation de ses activités de R&D et d'industrialisation; certaines entreprises ont décidé d'intégrer un volet RH dans leur tableau de bord stratégique (valeur ajoutée par salarié, «tonus social», taux d'attraction et de rétention de ressources critiques).

3. - La transformation de la fonction RH

Pour répondre à ces grands enjeux de management du capital humain, la fonction RH doit se définir un nouveau mandat et adapter les politiques, les organisations et les outils RH. La fonction RH doit assumer 4 rôles principaux dans l'entreprise (figure 2). Des équilibres fragiles sont à trouver:

- entre l'attention portée aux individus et celle portée aux process ;
- entre les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques;
- entre la consolidation et l'optimisation de l'existant et le changement permanent de l'organisation;
 entre la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des prestations assurées.

De nouveaux modes d'organisation de la fonction RH permettent de répondre à ce nouveau positionnement. Au-delà de la refonte des politiques et des processus RH, le chantier majeur de transformation de la fonction RH consiste à mettre en place un modèle de prestation de services adapté aux différents besoins des clients internes (employés, managers opérationnels, direction, personnels extérieurs). De nombreuses options organisationnelles sont ainsi disponibles pour fournir un service optimal à moindre coût : redéfinition du rôle du « corporate center » en matière de GRH, mise en place d'unités de services partagés, de centres d'expertise ou de compétence, de centres d'appets, developpement de modèles de self-service, externalisation... Après la logistique, la relation commerciale, c'est dans le domaine RH que les nouvelles technologies apparaissent comme les plus interactives et les plus



créatrices de valeur ajoutée. L'enjeu n'est pas seulement d'automatiser les processus existants, de réduire le poids des activités transactionnelles, mais également d'inventer de nouveaux modes de travail permettant de déléguer au management opérationnel une part importante des activités de GRH. On peut illustrer les 3 niveaux de contribution des technologies par l'exemple de la gestion des compétences:

- Le premier type d'outils est la base de données, qui recense, de manière structurée (référentiel, mots clefs) ou non (CV, textes libres), le portefeuille de compétences de l'organisation. Des modules de reporting permettent d'exploiter ces bases: recherche de profils (tris, extractions, requêtes), résumés de CV, analyses crossées, projection.
 Le deuxième type d'outils est regroupé sous
- Le deuxième type d'outils est regroupé sous l'appellation « outils de simulation ou d'aide à la décision». Par leurs capacités d'exploitation étendues, ils permettent un grand nombre de fonctionnalités, à partir de la base de données initiale, par exemple: exprimer les besoins en compétences, identifier les profils correspondants, mesurer les écarts entre l'offre et la demande de compétences, analyser le portefeuille de compétences de l'organisation (compétences partagées, critiques, hommes clefs), cibler les offres de développement sur les besoins stratégiques.
 Enfin, les outils dits « de collaboration » intro-
- Enfin, les outils dits « de collaboration » introduisent de l'interactivité dans le système d'information, en généralisant l'accès de tous à des informations RH à travers un intranet. Des «workflow» transcrivent les étapes et le rôle de chacun dans le process et autorisent à la fois la gestion d'effectifs nombreux et disséminés, et un niveau de personnalisation jamais atteint jusqu'ici. Certains outils spécialisés mettent en scène un dialogue, autour des compétences et des performances, entre le coach, le collaborateur et éventuellement ses pairs, d'où il ressort un parcours de carrière individualisé avec toutes les implications en termes d'affectation, de formation et de développement. Les grands éditeurs d'ERP ont compris cette évolution et intégrent des éléments de navigation et d'interactivité dans les dernières versions de leurs modules RH.

En conclusion, la nouvelle économie qui s'avance n'est pas uniquement celle de la technologie, mais bien celle de la connaissance. Cela signifie que la richesse de demain est humaine avant d'être financière ou technologique. En tant qu'actif stratégique, le capital humain n'est plus seulement objet, mais il devient aussi acteur de la stratégie. La valorisation optimale de ce capital nécessite une transformation fondamentale de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, et un nouveau positionnement pour la fonction RH.

Résumé

Le rôle du facteur humain dans l'exercice strate gique est en train de changer de nature et de dimension, notamment du fait de la transition vers l'économie de l'innovation et de la connaissance : dans un environnement incertain, le process stratégique ne peut plus consister en une démarche « top-down » purement séquentielle, mais se doit désormais d'être interactif. L'entreprise « agile » pour gérer et développer au mieux son capital main, doit maîtriser 4 processus prioritaires: l'identification des écarts entre les compétences stratégiques et l'état actuel de ses ressources; le développement de son portefeuille de compétences actuelles, en combinant les différents leviers exisacuentes, en combinant les différents leviers exis-tants (formation, knowledge management, coa-ching...); l'optimisation de l'utilisation des res-sources et leur mobilisation au sein d'unités d'appartenance forte; l'utilisation des outils de ution et de rétention des ressources criti Ces nouvelles exigences invitent la fonction RH à prendre en charge un nouveau mandat au sein l'entreprise : être davantage partenaire des décideurs, mieux aligner les processus de GRH sur les enjeux stratégiques, renforcer son rôle d'intégra-teur et d'accélérateur des changements.

Bien construire son capital relationnel

Trop souvent négligé, le capital relationnel constitue pourtant une donnée essentielle du management. Facteur de démocratie, il influence également l'acquisition de capital-risque et la création d'alliances stratégiques.



Wayne E. Baker

Wayne E. Baker enseigne la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel à la University of Michigan Business School. Il dirige le programme de formation des cadres sur le développement du capital relationnel dans cette université et il est directeur de recherche chez Humax Corporation.

eu après que Robert Rubin eut annoncé son intention de démissionner de ses fonctions de ministre de l'Economie et des Finances en juillet 1999, les experts se sont empressés de comparer son style à celui de son successeur, Lawrence Summers, alors ministre adjoint. En résumé, M. Summers voulait être l'homme le plus intelligent tandis que M. Rubin, lui, cherchait plutôt à recruter l'homme le plus intelligent. En fait, leurs styles différents traduisent bien les deux approches fondamentales des compétences personnelle et professionnelle : réussir par le biais du capital humain et réussir grâce au capital relationnel.

Ces deux approches sont bien sûr essentielles. Cependant, le capital relationnel (ressources issues des réseaux de relations personnelles et professionnelles) est plus important que jamais pour garantir le succès de l'individu et de l'entreprise. Les changements structurels d'envergure – notamment l'orientation accrue vers des designs organisationnels fluides et horizontaux, les besoins croissants en termes d'information et d'acquisition des connaissances, l'amélioration continue et le renforcement de l'intégration des clients, des fournisseurs et des concurrents – impliquent que les entreprises développent un capital relationnel et le considèrent comme une compétence distincte. Le capital physique, le capital financier et le capital humain sont désormais insuffisants

et le capital humain sont d'esormais insuffisants.

Depuis ces quinze dernières années, sociologues, économistes, experts en organisation et spécialistes des sciences politiques ont beaucoup appris sur la nature, les utilisations et les applications du capital relationnel. Il influence, par exemple, l'acquisition de capital-risque. Plusieurs études commandées par la Small Business Administration aux Etats-Unis montrent que la plupart des start-up trouvent et assurent leur financement par le bouche à oreille (au sein des réseaux sociaux d'investisseurs ou de créateurs en quête de capitaux). De la même manière, les enquêtes conduites par Robert Shiller de l'Université de Yale sur les achats d'actions dans les années 90 montrent que les investisseurs individuels et institutionnels prennent leurs décisions sur la base d'informations communiquées par des amis ou des collègues ou parce qu'ils connaissent quelqu'un ayant déjà acheté ces actions.

Le capital relationnel joue aussi sur la création et le succès des alliances stratégiques. Les bons partenaires se trouvent généralement par le biais des contacts sociaux ou professionnels. Et, selon une étude de Ranjay Gulati (Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University), plus une entreprise crée d'alliances stratégiques, plus elle en développera à l'avenir. Corning, un fabricant de verre américain, par exemple, a évolué vers ce qu'il appelle « un réseau d'alliances ». Des entreprises comme Corning out l'art de nouer et de développer des alliances, ce qui en fait d'excellents partenaires, et donc des candidats attrayants pour de nouveaux partenariats

Le capital relationnel réduit les chances de réussite d'un rachat hostile. Une firme dont les administrateurs sont isolés risque davantage d'être victime d'une OPA hostile, comme le montre l'étude réalisée par Richard D'Aveni (Tuck School of Business, Darmouth). En revanche, ceux qui possèdent un bon carnet d'adresses réussissent à contrecarrer ces initiatives en trouvant des chevaliers blancs ou en apprenant les manœuvres défensives efficaces auprès de leur réseau. Les études de Gerald Davis (University of Michigan Business School) confirment que ces manœuvres comme la «pilule empoisonnée » se répandent via le réseau des administrateurs.

Enfin, le capital relationnel est un facteur de démocratie. D'après une étude réalisée par RoWAYNE E. BAKER

bert Putnam (Harvard University) sur la démocratie en Italie sur une période de vingt-cinq années, les régions italiennes dotées d'un capital relationnel riche (réseaux de coopération, normes d'engagement civique et esprit de confiance) bénéficient d'une administration régionale dynamique et d'un fort développement économique. En revanche, les autres souffrent d'une administration peu réactive, d'un climat de méfiance et de l'isolation sociale. Récemment, M. Putnam a dressé la courbe du déclin de l'engagement civique dans la société américaine. Il a finalement adopté l'expression « faire cavalier seul » pour décrire le faible engagement des Américains dans des groupements de bénévoles et diverses associations.

Ressources et structures

Un réseau de relations sociales ne se traduit pas automatiquement en capital relationnel. Comme l'expliquent Roger Leenders (Université de Technion, Israël) dans leur ouvrage sur le capital relationnel, Ben Van Shaik, PDG de Fokker, l'entreprise néerlandaise de construction d'avions aujourd'hui disparue, avait fait l'erreur d'assimiler la taille de son réseau à son capital relationnel. Il s'était vanté, lors d'une présentation en février 1996 devant des partenaires potentiels, d'être le « deuxième constructeur d'avions au monde ». Ses déclarations étaient exactes si on se basait sur le nombre de clients. Mais ceux-ci étaient en réalité des petites sociétés disposant de faibles moyens. Elles louaient (plutôt qu'elles n'achetaient) 1 ou 2 avions chacune et avaient souvent du mal à honorer leurs factures. Fokker devait faire faillite melduses mois hus tard

quelques mois plus tard.

Le capital relationnel dépend des ressources du réseau en termes de personnes et d'entreprises (comme l'a appris à ses dépens M. Van Shaik), de la configuration ou de la structure de ce réseau ainsi que des stratégies mises en œuvre pour l'exploiter. L'un des résultats les plus souvent corroborés par les études sur le succès de l'individu et de l'entreprise est la corrélation positive existant entre le capital relationnel et le nombre de « sauts structurels » dans un réseau individuel ou interentreprises.

On parle de «saut structurel» lorsque deux personnes ou groupes sont reliés par l'intermédiaire d'un tiers, et non directement. Ron Burt (de la University of Chicago Graduate School of Business) montre que les directeurs qui mettent en relation des personnes ou des groupes qui ne se connaissaient pas auparavant gagnent des salaires plus élevés et progressent plus vite dans leur carrière que leurs homologues qui n'ont pas de « sauts » dans leur réseau. Ces directeurs récoltent les fruits de leur comportement parce qu'ils créent de la valeur. Les problèmes cherchent des solutions et les solutions des problèmes. Ainsi, un manager qui crée une passerelle entre des groupes distincts dans une entreprise est capable de relier le problème rencontré par un groupe à la solution existant dans un autre. S'il existe de nombreux sauts structurels dans son réseau, il pourra se procurer rapidement l'information et, s'il possède un capital relationnel riche, il saura où trouver l'appui financier, politique ou social pour son projet.

Cela se vérifie aussi pour l'entreprise puisque sa rentabilité est corrélée de façon positive avec le nombre de sauts structurels existant dans son réseau de relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires.

Face à un saut structurel, l'individu ou l'entreprise a deux solutions, que David Obstfeld (candidat au doctorat) et moi-même qualifions de stratégies de «l'union » ou de la « désunion ». La stratégie de la désunion consiste à exploiter les sauts structurels en tenant à l'écart les individus et les entreprises. Les cabinets de conseil, par exemple, souffrent souvent du fait que les consultants stockent l'information et refusent d'échanger leurs idées ou leurs meilleures pratiques. Un consultant qui glane des informations auprès de deux autres confrères qui ne se connaissent pas aura tendance à les garder pour lui afin d'en tirer un profit personnel plutôt que de chercher à mettre ces personnes en relation et de perdre ainsi son avantage.

Dans de nombreuses entreprises, il s'agit de la seule solution raisonnable parce que le système de stimulation ne reconnaît ni ne récompense ceux qui partagent les idées et l'information. Néanmoins, le stratège de l'union peut trouver des moyens de créer de la valeur (et de ce fait être reconnu) en réunissant des personnes ou des entreprises. Les firmes peuvent également encourager cette approche par différentes pratiques. Il y a quelques années, par exemple, ATT Global Information Solutions avait favorisé la formation de liens dans une alliance de 125 partenaires en les réunissant pour son premier congrès mondial baptisé « Global Alliance Conference ».

L'une ou l'autre stratégie est possible. Néanmoins, celle de l'union est recommandée si l'on vise la réussite à long terme. Les stratèges de la désunion finissent par être démasqués et rejetés pour leur opportunisme affiché. A l'inverse, ceux qui choisissent l'union comme modus operandi développent une culture positive de collaboration, de confiance et d'aide réciproque qui crée constamment de la valeur pour eux, leurs collègues, leur entreprise et leurs clients.

Profil du capital relationnel

La première étape pour une personne ou une entreprise qui entend développer son capital relationnel est l'évaluation. Nombreux sont les individus qui ont une « carte mentale » déformée ou incomplète de leurs réseaux personnels ou professionnels. Les rares exceptions, comme le montre David Krackhardt de Carnegie-Mellon University, sont des personnes à la fois efficaces et influentes. Au fil des années, les sociologues ont développé plusieurs méthodes pour mesurer le capital relationnel. Les premières initiatives re-montent au module sur les réseaux relationnels réalisé dans le cadre de l'enquête sociale générale américaine de 1985 et à l'étude sur le capital relationnel dans les grandes entreprises menée par Ron Burt. Ces analyses et d'autres montrent qu'il n'est pas nécessaire d'estimer le réseau complet (souvent si large que l'estimation est irréalisable) et que l'évaluation de la configuration et de la composition d'un « réseau de base » suffit pour illustrer les schémas et les tendances du réseau dans son intégralité révélateur de la nature du capital relationnel.

Il est donc tout à fait possible d'établir le profil du capital relationnel d'un individu ou d'une entreprise. Pour la simplicité de l'illustration, nous étudierons ici un profil individuel, celui de Thomas Caprel, entrepreneur prospère, investisseur en capital-risque et PDG de Caprel Consulting, une société de services informatiques de taille moyenne à la périphérie de Chicago. J'ai analysé son réseau au moyen de « Humax Assessment », une enquête gérée par Internet permettant d'évaluer le capital et les réseaux relationnels et ai obtenu une carte du réseau de M. Caprel, des informations sur trois dimensions de son capital relationnel ainsi qu'un profil type.

Dimension 1 : la taille effective du réseau.

Le réseau de M. Caprel n'est pas aussi étendu qu'il pourrait l'être, mais sa structure indique qu'il possède un capital relationnel riche. Ainsi, dans ses réponses à l'enquête, il a désigné 17 personnes, soit un peu plus de la moitié du maximum autorisé par « Humax Assessment » (30). Si la majorité de ces personnes se connaissait, le réseau manquerait de « saut structurels » et aurait une taille effective très restreinte. Mais ce n'est pas le cas, ce qui indique au contraire la présence de nombreuses

Les composants intervenant dans l'analyse de cette dimension du capital social vont dans le même sens. Par exemple, la « densité » des liens est faible (16 % du nombre maximal de liens pos-sibles). Tous les indicateurs aboutissent à la même conclusion : ce réseau est riche en « sauts structu-rels » et en opportunités. Il est donc possible de créer de la valeur en reliant les gens entre eux (stratégie de l'union). Il existe à cet égard un exercice intéressant qui consiste à envisager toutes les paires possibles sur la carte du réseau (lire l'encadré ci-contre) ainsi que la valeur susceptible d'être créée en présentant ces personnes les unes aux autres (comme relier, par exemple, les amis situés au « sud » de la carte du réseau avec les consultants qui se trouvent au « nord-est »).

Dimension 2 : la composition du réseau. La similarité fait obstacle au développement des réseaux relationnels parce que les individus (ou les entreprises) semblables ont tendance à avoir les mêmes réseaux. En revanche, la diversité apporte du potentiel. Les membres du réseau de M. Caprel sont différents à plusieurs égards. Il y a, par exemple, un écart important sur le plan de l'âge et du cursus de formation et une certaine alternance pour ce qui concerne le sexe. Cependant, son réseau est homogène sur le plan racial (une caractéristique des réseaux de base aux Etats-Unis, d'après les enquêtes sociales générales améri-caines). De ce fait, la composition globale du réseau de M. Caprel se situe au milieu de l'échelle de la diversité. Là encore, il est possible de créer de la valeur en diversifiant les contacts.

Dimension 3 : l'axe du réseau

La plupart des réseaux sont essentiellement axés sur la vie professionnelle ou affichent une sépara-tion très nette entre vie privée et vie profession-nelle. Celui de M. Caprel reflète au contraire un éventail d'activités et l'existence de passerelles entre le travail et la vie privée. A titre d'exemple, son réseau est constitué à 24 % par des membres de sa famille et à 18 % par des collègues (ce qui est anormalement faible) ; il englobe également 2 consultants (l'un ayant un rôle de conseil et l'autre de mentor). Au moins 40 % de ces personnes ont vécu et travaillé à l'étranger, ce qui explique l'intérêt supérieur à la moyenne de ce réseau pour la dimension internationale. M. Caprel fait partie de nombreux groupes et

associations diversifiés. Selon les études sur les valeurs réalisées en 1995-1997 aux Etats-Unis, les Américains font partie de 2 associations en moyenne, alors que M. Caprel adhère à 6 organismes différents : 2 organisations professionnelles, 1 organisme du secteur informatique, 1 association culturelle, 1 club de sports et 1 groupe de développement personnel.

L'étude que j'ai menée avec Humax met en lumière 27 profils différents de capital relationnel. A une extrémité, on trouve le petit réseau homo-gène axé sur lui-même. Dans ce cas, le capital relationnel est caractérisé par les relations vraies et la collaboration qui existent traditionnellement dans un réseau restreint de personnes semblables. Il est parfait pour créer une identité au groupe, le fidéliser et lui donner le sens d'une mission commune. En revanche, il ne permet pas d'obtenir d'information ou d'autres ressources ni d'influencer des personnes qui n'appartiennent pas au réseau. Il risque de donner lieu à « une pensée fermée » et à une vision réductrice du monde « nous et eux ».

A l'autre extrémité, on a le réseau large, diversifié et orienté vers l'extérieur. Dans ce cas, le capital relationnel prend la forme d'opportunités managé riales. Il existe de nombreux sauts structurels et il est possible de créer de la valeur en présentant les personnes qui ne se sont jamais rencontrées (stratégie de l'union). Ce profil permet de recueillir de l'information nouvelle, de découvrir des opportunités et de trouver d'autres ressources.

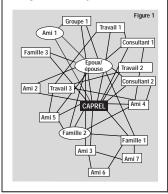
Toutefois, il n'est pas propice au consensus, ne développe pas le sens d'un objectif commun et peut parfois provoquer des tensions et des conflits. Le capital relationnel de M. Caprel se situe entre

ces deux extrêmes. Il s'agit d'un réseau de taille moyenne, composé d'un éventail plutôt diversifié de personnes et axé à la fois sur l'intérieur et l'extérieur. En tant que tel, il représente un équilibre entre les forces et les faiblesses des deux formes de capital relationnel et constitue le réseau de base d'un entrepreneur typique.

Schéma PAO du réseau de base du PDG Thomas Caprel

Chaque ligne de ce graphique représente une relation entre deux personnes. L'épaisseur de la ligne indique la force de ce lien. Les noms ont bien sûr été effacés pour des raisons de confidentialité. Les rôles sont indiqués comme suit : Epoux/épouse, Famille (membres de la famille ou proches), Travail (collègues), Ami, Consultant (conseiller professionnel), Groupe (membres d'un même groupe – par exemple une association professionnelle, religieuse, caritative ou philan-

Les chiffres n'indiquent ni l'ordre ni la séquence. Ils servent seulement à distinguer des p qui jouent le même rôle (comme Ami 1, Ami 2). Enfin, les hommes sont représentés par des rectangles et les femmes par des ovales.



Les pratiques courantes

Les entreprises ont recours à un certain nombre de pratiques pour développer leur capital relationnel. Ces pratiques portent à la fois sur le capital interne et le capital externe parce que l'un a tendance à renforcer l'autre. Corning, par exemple, a découvert que la création d'un réseau d'alliances stratégiques agit sur la structure interne et la culture de l'entreprise, car elle la contraint à supprimer ses barrières intérieures, à réduire ses échelons hiérarchiques et à adopter un schéma organisationnel de réseau plus fluide basé sur les équipes.

Les systèmes de stimulation et de récompense

Nombre d'entreprises exigent un comportement, mais ne le récompensent pas. Ainsi, la plupart des sociétés de services financiers que je connais exhortent leurs commerciaux à « croiser leurs marchés ». sans mettre en œuvre de stratégie d'union, avec un avantage financier à la clef pour ceux qui échangent leurs contacts et réalisent les ventes en équipe. Les récompenses collectives ou basées sur un travail d'équipe favorisent le déve-loppement et l'usage du capital relationnel alors que les récompenses individuelles constituent un

Le capital relationnel est une compétence qui s'apprend. Pour en faire une compétence organisationnelle, il faut que l'entreprise offre des opportu-nités de formation réelles et régulières sur la

création et le développement des relations. Certes, la formation interne est importante. Mais la formation externe l'est plus encore parce qu'elle crée des occasions naturelles de tisser des liens et de créer des « sauts structurels ». Le premier impératif est de fixer un budget et un calendrier de formation, sachant que la participation doit faire partie du plan annuel et des engagements de chacun sans exception (même le PDG adhérera à des associations extérieures et participera à des programmes de formation à l'encadrement).

Aujourd'hui, on a trop tendance à sous-évaluer le capital relationnel (réseaux de relations personnelles et professionnelles), souligne Wayne E. Baker. Pourtant, il influence l'issue des prises de contrôle, l'orien tation des alliances stratégiques et l'acquisition de capital-risque. Il est corrélé de façon positive avec le nombre de « sauts structurels » qui existent lorsque

deux personnes ou deux groupes sont reliés dans un réseau par l'intermédiaire d'un tiers et non directement. Les directeurs qui cherchent à favoriser ces relations progressent davantage à long terme. L'auteur présente ici les différents profils que peut revêtir le capital relationnel et illustre ses propos par une étude de cas sur un entrepreneur américain prospère.

Ainsi, Thomas Caprel, le PDG dans notre exemple, a deux consultants dans son réseau de base et est membre actif de plusieurs associations. Ce faisant, il renforce sa capacité de formation et de développement. Il existe aujourd'hui un vaste éventail d'occasions d'apprendre y compris des programmes de formation pour les cadres. De nombreuses associations organisent de tels programmes et multiplient les occasions pour les participants de remplir leur carnet d'adresses ou d'obtenir des conseils ou des appuis. Parmi elles, citons Young Presidents' Organisation Organisation (60 divisions dans le monde), le Club de Rome (26 associations dans le monde), le bureau international des Chambres de commerce (dont le siège social est à Paris) et National Association for Female Executives (plus de 200 réseaux aux Etats-Unis, sans compter ceux aux Pays-Bas, en Israël ou encore en Afrique du Sud).

Les programmes de rotation

Des pratiques simples et bien rodées comme la rotation des postes ou les missions temporaires augmentent naturellement la taille du réseau et ajoutent des « sauts structurels » dans le cadre des affaires courantes.

Dans le même ordre d'idée, on peut créer des liaisons formelles entre les différents groupes, services, bureaux ou sites existant dans l'entreprise L'ingénieur de production qui a un pied dans la fabrication et un autre dans l'ingénierie est un exemple classique de double fonction, mais il en existe bien d'autres.

● Le regroupement à une même adresse Le regroupement de plusieurs personnes ou plusieurs groupes sur un même lieu est une occasion naturelle de partager l'information et contribue au développement du capital relationnel. Ainsi, Capital Partners, un promoteur immobilier, regroupe au même endroit ses agents immobiliers, ses associés et ses experts-comptables. Mais ce principe ne doit pas se limiter aux personnes ou aux groupes internes. Il faut que les individus à tous les niveaux puissent passer du temps avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires. Hadady Corp., un fabricant de produits diversifiés dans l'Illinois, par exemple, a réussi à diviser par trois le temps de développe-ment de ses produits et de ses prototypes en tissant des relations et en regroupant son ingénierie avec une équipe d'ingénieurs de Caterpillar, son client. De même, quand Hadady est confronté à un problème de qualité avec ses fournisseurs, il envoie l'un de ses opérateurs (et non un directeur) pour résoudre le problème.

Ce principe de regroupement doit aller de pair avec un certain nombre d'actions événementielles pour permettre aux partenaires stratégiques de créer leurs propres liens.

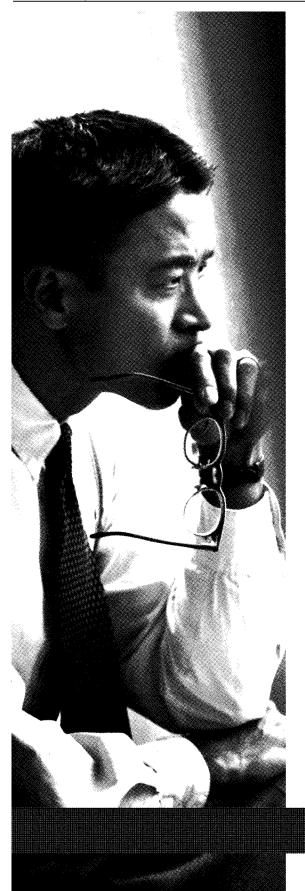
nautés d'intérêt

Nombre de fabricants ont découvert les avantages des communautés d'intérêt comme les groupes informels d'ingénieurs qui gravitent autour d'une entreprise et se réunissent pour partager l'information, identifier les pratiques communes et trouver des idées innovantes.

Certaines de ces communautés, comme les réseaux scientifiques du géant de la chimie Rohm and Hass, dépassent largement les frontières de l'entreprise. Bien évidemment, ces structures favorisent la création et le développement du capital

Les directeurs encouragent le développement de ces communautés en leur procurant de l'espace et du temps pour leurs réunions, un soutien bureautique et des outils électroniques comme des pages Web. Globalement, le principal obstacle à la création du capital relationnel est le rejet de l'approche elle-même, c'est-à-dire la conviction bien ancrée qu'il faut faire cavalier seul pour réussir. Il faut dépasser cela pour pouvoir acquérir un capital relationnel. Pour paraphraser Louis Pasteur, la chance favorise les entreprises préparées. Et celles qui sont le mieux préparées à faire face aux incertitudes de l'avenir sont justement celles qui développent leur capital relationnel en tant que ressource.

Résumé



Et si le business c'était le e-business ?

En France, Oracle accompagne plus de 18000 clients dans leur développement.



www.oracle.com

* Des logiciels qui font avancer internet