

Illustrations supplémentaires chapitre 11

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 2.1 : La Charte pour le Management

Lorsque les organisations affichent des compétences de management stratégique, elles insistent généralement sur la planification, l'évaluation et le contrôle.

En réponse à plusieurs rapports indépendants qui soulignaient que les compétences en management des entreprises britanniques étaient insuffisantes, une Charte pour le Management a été rédigée en 1988. Il s'agissait d'un système de normes de compétences établi conjointement par le patronat, le gouvernement et plusieurs grandes entreprises dont Shell et BP. Cette charte identifiait de manière très structurée quelles compétences les managers devaient maîtriser.

Voici un extrait du niveau 5 de la section Management Stratégique :

- *L'environnement interne et externe.* Vous devez analyser l'environnement externe de votre organisation, évaluer vos concurrents et vos partenaires potentiels, développer de bonnes relations avec les parties prenantes et estimer les structures et les systèmes de votre organisation.
- *L'élaboration de stratégies permettant de guider votre organisation.* La planification stratégique permet d'aider à créer une vision partagée et à formuler une mission pour votre organisation, d'aider à définir ses politiques et ses valeurs, de formuler des objectifs et des stratégies et d'obtenir le soutien des parties prenantes.
- *L'évaluation et l'amélioration de la performance organisationnelle.* Elle consiste à gérer la performance stratégique et à mettre en œuvre les améliorations nécessaires. Cela implique la définition de mesures et de critères permettant d'évaluer la performance, la détermination de la position de votre organisation par rapport à ces indicateurs et l'identification des causes des succès et des échecs stratégiques.
- *La sécurisation des ressources financières.* Il convient d'examiner comment votre organisation génère et alloue ses ressources financières, de comparer ses niveaux de dépense avec ceux d'organisations équivalentes et d'obtenir les ressources financières nécessaires.
- *L'amélioration de votre propre performance.* Il s'agit de veiller au développement continu de vos propres connaissances et savoir-faire afin d'optimiser l'utilisation de votre temps et d'autres ressources, ce qui vous permettra d'atteindre vos objectifs.
- *L'amélioration des relations de travail.* Il est nécessaire d'améliorer les relations avec vos collègues, vos supérieurs et vos collaborateurs. Cela implique de définir les valeurs de votre organisation et la manière de travailler en accord avec celles-ci.
- *L'amélioration de votre équipe.* La performance de votre équipe doit être améliorée. Cela implique l'analyse des forces et des faiblesses de votre équipe et de ses membres et la définition des mesures permettant d'en améliorer l'efficacité.
- *La délégation des tâches.* Vous devez déléguer à vos collaborateurs la responsabilité et l'autorité d'une partie de vos tâches – que ce soit la totalité ou une partie de certains programmes ou encore d'importantes tâches ponctuelles. Cela implique de définir avec eux quels objectifs ils doivent atteindre, de les conseiller et de les soutenir et enfin de promouvoir et de défendre leurs actes dans l'organisation.

- *La participation aux réunions.* Vous devez participer aux réunions afin de faire en sorte que leurs objectifs soit atteints.
- *L'utilisation de l'information pour prendre des décisions.* Vous devez obtenir des informations pertinentes, les analyser et prendre des décisions essentielles à la performance de votre organisation. Cela implique de conseiller et de transmettre des informations à vos collègues.

Source : reproduit avec l'autorisation du gouvernement britannique.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En quoi cette Charte du Management correspond-elle au prisme de la raison ?
2. En utilisant le prisme de l'expérience et le prisme de la complexité, montrer en quoi les compétences présentées ci-dessus peuvent s'avérer insuffisantes.

Illustration 2.2 : L'implicite au niveau organisationnel et institutionnel

Les croyances partagées permettent de comprendre comment les entreprises fonctionnent et comment les stratégies se développent.

Les normes institutionnelles¹

La plupart des cabinets d'audit comptable sont organisés sous la forme d'associations entre professionnels, à l'image des cabinets d'avocats. La grande majorité des postes de gestion ne sont pas occupés par des managers spécialisés mais par des comptables qui n'y consacrent qu'une partie de leur temps. Les jeunes recrues rejoignent le cabinet avec l'objectif de devenir associé, ce qui est décidé au bout de 7 à 10 ans. Si la décision est négative, le candidat est encouragé à quitter le cabinet, indépendamment de sa performance.

Rien n'oblige les cabinets à se structurer de la sorte, en dehors de leurs schémas de pensée établis. Certains cabinets expliquent cependant que cette organisation leur donne un avantage économique. Les associés sont plus satisfaits que dans une structure de capital classique et le système de sélection assure un perpétuel renouvellement des talents. Cependant, le système conduit aussi à perdre des professionnels qu'il n'est pas toujours aisé de remplacer. Par ailleurs, les associés ne sont pas faciles à gérer, ne s'adaptent pas nécessairement aux évolutions et hésitent parfois à investir dans le long terme. Qu'est-ce qui explique alors que cette structure soit aussi répandue dans la profession ? La seule explication est qu'en s'imitant les uns les autres, les cabinets ont construit une norme collective. Les auditeurs en sont venus à croire que c'est de cette manière que les cabinets DOIVENT être organisés.

Le paradigme au niveau organisationnel

Les managers d'un grand quotidien régional s'interrogeaient sur la stratégie future de leur organisation. Après analyse, leur environnement concurrentiel leur apparut de plus en plus hostile, nécessitant de substantielles évolutions de la stratégie du journal. Afin de mesurer l'ampleur de ces évolutions, ils décidèrent d'identifier quels éléments de leur activité étaient implicites. Ils réalisèrent que la plupart des croyances et des schémas de pensée qu'ils partageaient – bien que rarement discutés – influençaient fortement leur approche et leur réflexion. Ils tentèrent de les mettre en lumière, en montrant quelles croyances chacun dissimulait. Voici leur liste :

« Nous présumons que :

Notre activité est le journalisme... mais en fait la plupart de notre chiffre d'affaires provient de la publicité.

Les lecteurs payeront toujours pour lire notre journal... mais les journaux gratuits ont effectué de réelles incursions sur notre marché.

La collectivité nous apprécie... mais la structure démographique de la population locale a fortement changé depuis environ 5 ans et nous ne savons pas ce que cela implique.

Notre activité consiste à gérer l'instant : nous recommençons tous les jours... mais qu'est-ce que cela implique en terme de stratégie à long terme et d'obtention d'un avantage concurrentiel ? »

¹ Source : Royston Greenwood, université d'Alberta, Canada.

Questions

1. Expliquer pourquoi les responsables du journal ont pensé que leur paradigme pouvait poser problème. Montrez au travers d'exemples comment ces problèmes peuvent se manifester.
2. Quels autres exemples de normes institutionnalisées connaissez-vous ? Quels sont leurs avantages ? Quels problèmes peuvent-elles poser ?

Illustration 2.3 : Manager dans la complexité

La capacité à faire émerger des idées neuves et à innover dans des situations d'instabilité et d'incertitude est essentielle au succès de certaines organisations. Cela peut obliger les dirigeants à repenser leur approche de la stratégie.

Digital Animation Group (DAG) avait pour mission l'application des technologies numériques au quotidien. Cette entreprise écossaise s'était rendue célèbre en développant la présentatrice virtuelle Ananova, cédée à l'opérateur téléphonique Orange en 2001, mais bien d'autres personnages et applications étaient en préparation. Rassemblant des graphistes animateurs et des programmeurs autour d'ordinateurs dernier cri et de logiciels conceptuellement avancés, DAG travaillait essentiellement sur l'interface entre le monde virtuel et le monde réel. Cela incluait notamment l'insertion de personnages virtuels d'apparence tout à fait réelle dans des films et des vidéos. Cependant, DAG allouait encore plus de ressources à l'insertion dans un monde virtuel de personnages apparemment réels et un jour peut-être doués d'intelligence, les avatars. Grâce aux technologies numériques, DAG combinait le réel et le virtuel dans de nouvelles interfaces homme/machine.

DAG brevetait ses idées, profitant de la reconnaissance légale de la valeur d'actifs pourtant aussi intangibles que des personnages virtuels. Cependant, en dépit de l'utilité de cette protection juridique dans la sécurisation de son avantage concurrentiel, l'entreprise était consciente du fait que l'essentiel consistait à constamment réinventer et à recombinaison ses connaissances. La gestion d'une organisation fondée sur la propriété intellectuelle impliquait la capacité à maintenir des conditions et un contexte propices à l'émergence d'idées nouvelles.

Les dirigeants savaient que dans une industrie aussi mouvante, l'organisation se devait de rester stratégiquement flexible et adaptable. Ils encourageaient activement tout à la fois les coopérations que les compétitions entre projets, bien conscients du fait que cela débouchait parfois sur de stupides gags de programmeurs, mais que de temps en temps le résultat pouvait avoir un potentiel commercial considérable. De temps à autre, même des idées à première vue stupides pouvaient devenir rentables si on leur permettait de faire leurs preuves. L'essentiel consistait à assurer la diversité des idées et l'esprit de compétition.

Le partage des idées entre les graphistes et les programmeurs – ainsi qu'entre les différentes nationalités représentées au sein du personnel hautement qualifié – générait un environnement diversifié et compétitif. Chaque employé était également autorisé à prendre un mois de congé sabbatique chaque année, afin de donner libre cours aux idées qui lui trottaient dans la tête. Selon le P-DG, quelques-unes des innovations les plus valables apparaissaient à cette occasion.

Le processus stratégique central de DAG résidait d'une part dans sa capacité à construire un espace propice à une telle émergence d'idées et d'autre part à discerner les opportunités de marché qui pouvaient en résulter. Les managers auraient été bien incapables de fournir un plan stratégique. En revanche, ils étaient intarissables quand on leur demandait de parler de la manière dont leurs idées émergeaient et évoluaient.

Source : Digital Animation Group.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. Quelles caractéristiques du prisme de la complexité décrites dans la section 2.2.3 identifiez-vous dans cette présentation de DAG ?
2. À quels problèmes le management stratégique de DAG peut-il confronter son P-DG ?

Illustration 2.4 : Le succès sans frontières de General Electric

Dans les organisations complexes, les dirigeants doivent se focaliser sur quelques principes et règles simples.

Au travers d'une expansion aussi rapide que rentable, dépassant systématiquement ses concurrents, General Electric (GE) est devenue l'entreprise la plus admirée au monde, à la tête d'une capitalisation boursière de l'ordre de 250 milliards de dollars.

Au moment où la plupart des grands groupes se recentraient sur leur cœur de métier, GE a fait le choix de la diversification. Entre 1981 et 1997, GE a réalisé 509 acquisitions pour un total de 53 milliards de dollars et a cédé 310 filiales pour un montant de 16 milliards de dollars. Pour la seule année 1999, le groupe a consacré 21 milliards de dollars à 108 acquisitions. Ses filiales rassemblaient alors des activités aussi variées que les ampoules électriques, les moteurs d'avion, l'électroménager ou les services financiers. GE a également réussi à gérer simultanément de multiples marques, notamment en maintenant les noms des entreprises acquises, comme NBC ou RCA.

Beaucoup d'analystes ont essayé d'expliquer le succès de GE. La plupart ont souligné le rôle essentiel du style de management du P-DG, Jack Welch, ainsi que l'importance des principes qui structuraient l'activité du groupe. Ces principes étaient peu nombreux :

- Vendre les filiales qui ne sont pas numéro un ou numéro deux mondial sur leur marché. Dans la plupart de ses activités, GE était numéro un, en termes de part de marché et de gamme proposée.
- Partager et adopter avec succès des idées entre les filiales, en cherchant à abattre toutes les frontières internes. Le dirigeant d'une filiale était supposé essayer les idées utilisées avec succès dans d'autres activités et diffuser ses propres innovations dans le reste de l'entreprise. Des groupes d'employés de tous niveaux se réunissaient régulièrement afin de proposer des moyens d'améliorer l'efficacité et de résoudre les problèmes. Le salaire et les promotions étaient corrélés à la capacité d'échanger des idées par-delà les frontières de l'activité. Le succès de GE semblait découler de ce mouvement de transfert de connaissances et de talents entre les activités.
- Mettre en doute les acquis. Jack Welch rencontrait fréquemment les managers et insistait pour qu'ils discutent et critiquent sa stratégie et ses décisions. Ce principe se retrouvait au sein de chaque filiale, où les employés étaient invités à interroger directement leurs responsables.

Ces principes généraient des défis et parfois des ambiguïtés pour les managers. Le dirigeant d'une filiale pouvait préférer se concentrer sur son activité plutôt que de consacrer du temps et des efforts à échanger des idées avec ses homologues, à tester des idées venues d'autres filiales et à justifier sa stratégie auprès de ses subordonnés. Pourtant, il ne suffisait pas d'atteindre les objectifs de performance. Le transfert de connaissances était considéré comme tout aussi important, même s'il impliquait beaucoup de temps. Réciproquement, un manager ne pouvait pas compenser une faible performance en étant particulièrement actif dans les échanges d'idées. Le système de contrôle du groupe exigeait d'excellents résultats en termes de part de marché, d'indicateurs financiers et de valeur actionnariale.

Préparé par Urmilla Lawson, université de Strathclyde.

*Source : J. Welch et J. Byrne, *Ma vie de Patron*, Village Mondial, 2001; J. Gordon, « My leader, myself: faux freethinkers and the new cult of the CEO », *Training*, novembre 1988, vol. 35, no. 11 ; H. Beam, « Jack Welch and the GE way », *Business Horizons*, mai-juin 1999, vol. 42, no. 3 ; « The house that Jack built », *The Economist*, 18 septembre 1999 ; Présentation de B. McKelvey à la *Cinquième Conférence Internationale de Management par la Compétence*, Helsinki, juin 2000.*

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de *Stratégique*, 2003)

1. Les théoriciens de la complexité suggèrent que la tension adaptative aide à générer de nouvelles idées (voir section 2.2.3). Quels éléments de tension adaptative identifiez-vous dans le style de management de GE ?
2. Aimerez-vous être le dirigeant d'une des filiales de GE ? Pourquoi ?

Illustration 2.5 : Le processus de planification stratégique de British Telecom

Les cycles de planification dans les grandes entreprises peuvent impliquer des itérations étalées sur plusieurs mois entre différents niveaux organisationnels.

Chez British Telecom, le processus de planification stratégique, préalable à la rédaction des plans opérationnels et des budgets, débute au niveau du groupe puis suit une série d'allers-retours entre la direction, les lignes d'activités (par exemple la téléphonie mobile) et les DAS de chacune des lignes (par exemple l'opérateur grand public BT Cellnet), sur une durée totale de 12 mois.

	GROUPE^{1,2}	LIGNES D'ACTIVITÉS	DAS
Avril	Orientation stratégique générale (avec annonce à la presse)		
Juin	Étude générale de la stratégie		
Août	Publication du guide de planification stratégique et des objectifs financiers	Transmission aux DAS du guide de planification et objectifs	
Septembre			Transmission aux lignes d'activités des projets de plans stratégiques des DAS
Octobre		Transmission au groupe des projets de plans stratégiques des lignes d'activités	
Novembre	Révision des plans stratégiques des lignes d'activités Orientations stratégiques actualisées (avec annonce à la presse)		
Décembre	Plan stratégique détaillé	Finalisation des plans stratégiques des lignes d'activité	Finalisation des plans stratégiques des DAS Préparation du plan opérationnel et du budget
Janvier	Réunion du conseil d'administration pour validation du plan stratégique	Soumission du plan opérationnel et du budget au groupe	
Février	Plan opérationnel et budget détaillé		
Mars	Réunion du conseil d'administration pour valider le plan opérationnel et le budget du groupe	Finalisation du plan opérationnel et du budget des lignes d'activité	Finalisation du plan opérationnel et du budget des DAS

1. Le Comité d'Investissement Groupe se réunit mensuellement afin d'entériner les dépenses en capital et les propositions d'investissement qui excèdent le niveau de décision des lignes d'activités.
2. Le Comité Exécutif Groupe se réunit trois fois par mois afin d'étudier les questions stratégiques et opérationnelles.

Source : British Telecom

Questions

1. Quels peuvent être les avantages d'un tel système de planification ?
2. Quels peuvent être les inconvénients et les limites d'un tel système de planification ?

Illustration 2.8 : La stratégie émergente

Plutôt que de résulter des décisions des dirigeants, les orientations stratégiques peuvent émerger des routines organisationnelles et des actions menées par l'encadrement intermédiaire.

Intel, premier fabricant mondial de microprocesseurs, est généralement considéré comme une entreprise très innovante et remarquablement bien gérée. Pourtant, Intel a débuté comme fabricant de mémoires d'ordinateurs, des DRAM (Dynamic Random Access Memory). Comment le cœur de métier de Intel s'est-il déplacé des DRAM aux processeurs dans les années 1980, en dépit du fait que les dirigeants considéraient que la mission de l'entreprise consistait à fabriquer des DRAM ?

À l'origine, les compétences distinctives de Intel résidaient dans sa maîtrise des technologies de conception et de process, ce qui était cohérent avec les caractéristiques de l'environnement concurrentiel de l'époque. Cependant, au début des années 1970, l'industrie de la mémoire fut le théâtre d'une intense concurrence qui mena rapidement à la définition de nouveaux facteurs clés de succès : l'ingénierie de production et la fabrication en masse. Confronté à une turbulence accrue dans ce nouvel environnement, Intel tenta de réduire ses problèmes de fabrication en pénétrant sur le marché des microprocesseurs.

Un des principes de base au sein d'Intel concernait l'allocation de la capacité de production des usines : les divisions produits étaient en concurrence pour l'attribution des capacités gérées par la direction générale. Afin d'adapter ce principe aux nouvelles conditions environnementales, il fut décidé que la capacité serait allouée aux produits en fonction de leur taux de marge. Graduellement, même si la stratégie officielle mettait toujours en avant les mémoires, auxquelles les dirigeants continuaient à consacrer des budgets de R&D, la capacité de production fut de plus en plus souvent allouée aux microprocesseurs, qui du fait d'une moindre intensité concurrentielle bénéficiaient d'une rentabilité supérieure.

De plus, Intel avait une culture de « confrontation constructive » qui encourageait les discussions sur les mérites et les limites des orientations stratégiques et sur la pertinence des allocations de ressources. Les managers opérationnels étaient censés répondre aux pressions concurrentielles de l'environnement. Lorsque plusieurs d'entre eux, soucieux d'optimiser le taux de marge de leur activité, prirent l'initiative d'utiliser une nouvelle technologie de procédé qui favorisait les processeurs au détriment des mémoires, l'activité processeurs connut une croissance rapide.

En dépit du fait que sa stratégie affichée était toujours centrée sur les mémoires, l'environnement interne et externe de Intel provoquait une réorientation majeure dans l'allocation de ressources, à l'avantage des microprocesseurs et au détriment des mémoires. L'investissement dans les DRAM était toujours important, mais les décisions d'allocation de capacité de production étaient prises au niveau des responsables opérationnels. Le temps que les dirigeants du groupe réalisent cette évolution, la part de marché de Intel dans les DRAM avait tellement chuté qu'un investissement de plusieurs centaines de millions de dollars était nécessaire pour la rétablir. Mise devant le fait accompli, la direction préféra abandonner l'activité mémoire.

Préparé par Urmilla Lawson, université de Strathclyde

*Source : R.A. Burgelman, « Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, 39 (1994), pp. 24-56.*

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En référence à la section 2.3, identifiez les processus stratégiques à l'œuvre chez Intel.
2. Comparer le changement chez Intel à l'inertie chez Kasper (illustration 2.9). Pourquoi la stratégie a-t-elle changé dans un cas et pas dans l'autre ?