

Jean-Luc PLACET
Patrick RARIVOSON

L'homme au cœur de la stratégie

Des ressources humaines
aux actifs humains

*avec la collaboration de
Benoit Siméon*

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	--



© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-10-056881-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	VII
Pourquoi un livre sur la stratégie ?	1
1 Le langage stratégique	7
Qu'est-ce que la stratégie ?	7
Quelques modèles de stratégie « patrimoniale »	12
Entre stratégie et exécution : le système d'alignement	21
2 Une nouvelle grille de lecture stratégique	35
Êtes-vous un <i>market maker</i> , un <i>market leader</i> ou un <i>social leader</i> ?	35
Microsoft, Apple et Google : <i>market leaders</i> ou <i>social leaders</i> ?	37
Michelin, le précurseur des leaders sociaux ?	42
3 Les 3 âges de la stratégie	49
L'âge de l'entrepreneur ou du <i>market maker</i>	52
L'âge des stratégies patrimoniales et des <i>market leaders</i>	64
L'âge des stratégies d'apprentissage (sociétales)	80
4 Radioscopie de l'actif humain	109
L'identité, entre métaphore génétique et mythe fondateur	112
Le système d'alignement	131

La gestion des parties prenantes, l'intelligence en réseau	147
Le leadership	155
En conclusion	165
Bibliographie	167

PRÉAMBULE

Le présent ouvrage est le fruit d'une démarche de « Recherche-Action » menée à la fois à la faveur de missions IDRH mais aussi d'entretiens avec de grands témoins de la stratégie : dirigeants, directeurs des ressources humaines, syndicalistes, fonds d'investissement...

Les exemples utilisés sont bien sûr des éléments de contingence de la démarche. Ils sont essentiellement français, mais, pour une enquête portant sur l'actif humain, il nous sera permis de paraphraser Montaigne dans ses essais : « *Chaque homme porte la forme entière de l'humaine condition* ».

En espérant que le lecteur trouvera aussi, au-delà de ces exemples, l'universalité du discours...

POURQUOI UN LIVRE SUR LA STRATÉGIE ?

Depuis 2008, la crise financière a cristallisé avec force un questionnement de plus en plus présent à l'esprit des dirigeants : quelle doit être la place de l'homme dans les organisations et dans l'économie ?

En effet, l'économie est devenue de plus en plus tributaire de la finance pour son essor. Mais dans le même temps, la compétitivité des organisations est aussi devenue de plus en plus tributaire des compétences individuelles et collectives des hommes. Ce double mouvement crée une tension au cœur des organisations.

Parmi les dirigeants que nous avons rencontrés, mais aussi les DRH et les parties prenantes de l'économie de l'entreprise, certains nous ont confié leur scepticisme sur les excès d'un pilotage trop exclusivement financier de l'entreprise. Il faudra d'autres crises encore, nous disent-ils, quelque peu désabusés (ou bien réalistes ?), avant que l'économie retrouve un équilibre entre la place de la finance et la place de l'homme dans la création de valeur.

Il faudra d'autres crises pour que les hommes ne soient plus considérés uniquement comme des ressources ou des contraintes mais comme des actifs des organisations.

Accompagnant régulièrement les organisations dans leurs transformations majeures, IDRH est un acteur privilégié de ce questionnement sur la place de l'homme dans les organisations. Si les hommes sont un actif et non pas seulement une ressource de l'organisation, comment prend-on en compte la dimension humaine dès la conception de la stratégie d'une organisation et non pas seulement *a posteriori*, au moment de mettre en œuvre la stratégie ?

À la faveur de quelques missions de stratégie qui nous ont été confiées, nous avons décidé de mener, avec nos clients mais aussi avec d'autres organisations que le sujet mobilise, une démarche de recherche & développement sur le lien entre stratégie et actif humain.

Ce lien est traditionnellement pensé de façon séquentielle et il détermine alors la dynamique de transformation de l'entreprise. Dans un premier temps, les contraintes du marché conduisent une organisation à revoir son modèle économique, ce qui induit potentiellement une rupture de modèle. En conséquence, on demande au corps social de l'organisation de s'adapter à cette rupture du modèle économique, parfois et dans les meilleurs cas, à grand renfort d'accompagnement et de conduite du changement pour faciliter cette transformation.

Or quand cette transformation doit se faire à un rythme qui met l'organisation sous une extrême tension, quand ce rythme de changement ne respecte pas le rythme des transformations humaines, il y a un moment où l'humain casse. Cela peut alors se traduire par des drames sociaux. Cela peut aussi se traduire par une recrudescence de ce qu'on appelle les risques psychosociaux, comme l'a tragiquement montré l'actualité.

Mais la transformation doit-elle nécessairement se faire selon cette séquence immuable et mécanique, celle de la rupture du modèle économique qui précède et déclenche la transformation ? Doit-on nécessairement vivre la transformation comme une urgence et une contrainte ?

Il semble aujourd'hui inévitable que, dans une économie globalisée et instantanée, le changement et la transformation des organisations soient la norme et non plus l'exception. Pour ne pas subir la transformation et prendre le risque d'un échec qui pourrait être fatal, les organisations ont tout intérêt à apprendre à se transformer. Comment apprendre la transformation ?

Sous l'impulsion de la logique financière, la stratégie est devenue un exercice de positionnement. Pour être compétitive par rapport à ses concurrents, une organisation doit élaborer une stratégie s'appuyant sur ses points forts et créant des barrières concurrentielles. Elle peut ainsi protéger les revenus (les *cash flows*) qu'elle espère dégager dans l'avenir, et donc la rentabilité des investissements qu'elle anticipe.

Or, dans ce mouvement de projection, et au fur et à mesure que l'organisation grandit et se complexifie, l'incertitude stratégique se déplace de la conception de la stratégie vers l'exécution de la stratégie. La

tendance naturelle de l'organisation est donc de renforcer ce lien entre exécution et stratégie. Il s'ensuit un renforcement des démarches dites d'alignement stratégique. Mais avec elles apparaît une contradiction fondamentale : en cherchant à aligner les hommes sur la stratégie, l'organisation déploie une énergie et un surcroît de complexité qui menacent de scléroser sa flexibilité et son agilité, donc sa véritable capacité à se transformer.

Aussi, plus une organisation cherche à assurer la réalisation de son objectif stratégique (car l'exercice de projection est toujours un peu déstabilisant), plus elle court le risque de se rigidifier et de se scléroser. De manière intuitive, plus on aligne et on tend vers une cible future, moins on garde de flexibilité, d'ouverture et de capacité d'adaptation. Le risque de casse en cas de changement de direction significatif s'en trouve multiplié.

L'effet de complexité est au cœur de ce phénomène. L'alignement stratégique instrumente le lien entre stratégie et exécution. Mais, toute organisation étant un système humain, s'applique un principe analogue à celui du principe de Heisenberg en physique quantique : l'instrumentation elle-même perturbe le système qu'elle veut aligner. Dès qu'un système est instrumenté, la réalité sociologique des organisations veut que les acteurs jouent avec le système et cherchent à le détourner à leur profit.

Poussé trop loin dans sa logique, l'alignement s'avère *in fine* inopérant et incapable de produire les résultats attendus. Il y a en réalité comme une limite invisible au-delà de laquelle un système d'alignement devient stérile et contre-productif. Trop de contrôle tue le contrôle.

Cette réalité est un point d'achoppement crucial du management moderne. En adoptant un système de management plus complexe, l'organisation conduit les acteurs à utiliser des marges de manœuvre plus qu'elle ne les contrôle. La logique cybernétique du contrôle tourne à vide. On retrouve, appliquée aux organisations, l'expression d'une célèbre dialectique philosophique : celle, hégélienne, du maître et de l'esclave.

Est-il vain, dès lors, de vouloir aligner sur une stratégie une organisation trop complexe ?

En réalité, si l'alignement stratégique devient inefficace à partir d'un certain niveau de complexité et ne permet plus de maîtriser les écarts par rapport à l'objectif, c'est qu'il faut moins chercher à aligner que chercher plutôt à apprendre à se tromper. Il faut intégrer dans la stratégie elle-même des stratégies d'apprentissage.

Qu'est-ce que des stratégies d'apprentissage ? On peut dès à présent proposer quatre pistes de travail :

- Ce sont des stratégies qui repartent de l'identité elle-même des organisations. Pour apprendre, il faut savoir se remettre en question : l'identité doit alors pouvoir être réinterprétée, tout en restant un fil conducteur pour la transformation.
- Ce sont des stratégies où les systèmes de pilotage de l'organisation contiennent des boucles d'apprentissage et pas uniquement des mécanismes d'alignement.
- Ce sont des stratégies à l'écoute des signaux faibles de l'environnement, où l'intelligence est distribuée et où le réseau des parties prenantes trouve à s'innover dans l'organisation et non à s'y confronter.
- Ce sont des stratégies où le leadership est une école et non une doctrine.

Quelle est la différence, dès lors, entre les actifs économiques et les actifs humains ?

Les actifs économiques ne s'adaptent pas à leur environnement. Ils créent des barrières pour s'en protéger. C'est pourquoi nous dirons que ces actifs économiques donnent naissance à des stratégies dites de positionnement ou encore patrimoniales : ces stratégies ont pour objectif de valoriser le patrimoine économique de l'organisation.

Les actifs humains eux, *sous certaines conditions*, sont capables de s'adapter à leur environnement. Cette adaptation peut-être une source d'inertie, si elle n'est pas correctement anticipée. Elle est une source de création de valeur, si elle est cultivée pour elle-même, c'est-à-dire si elle fait l'objet d'une stratégie d'apprentissage.

Et c'est à ces conditions, semble-t-il, qu'une stratégie peut intégrer pleinement les actifs humains. Dès lors, une organisation apprenante est