

Les leviers stratégiques

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

La gestion des ressources humaines chez Hewlett Packard Le pouvoir de l'expert

Ces deux illustrations sont conçues de manière à montrer de quelle manière la gestion des ressources humaines doit être adaptée au contexte stratégique :

- Les problèmes à court et long terme sont différents. Chez HP, le court terme concernait le management de la performance des individus, alors que le long terme était lié au leadership, au développement organisationnel et à l'analyse des évolutions du marché du travail.
- La nature de l'environnement concurrentiel influe nécessairement sur l'approche de gestion de ressources humaines qu'il convient d'adopter. Dans des environnements concurrentiels et technologiques instables tels que ceux de HP et de ARM, les questions à court terme doivent être gérées par les managers locaux et il faut les actualiser très régulièrement.
- De nouvelles approches de gestion des ressources humaines doivent être « inventées » de manière à s'assurer que les organisations sont toujours attractives sur le marché du travail. On peut jouer tant au niveau des rétributions qu'à celui des contributions. C'est notamment ce qu'on fait ARM et Ford.
- Si la stratégie change, la gestion des ressources humaines doit évoluer en conséquence. L'approche traditionnelle en face-à-face doit être réinventée afin d'intégrer de nouveaux services en ligne destinés aux employés qui pratiquent le télétravail.

Il convient de s'assurer que les participants sont capables de généraliser les enseignements issus de ces deux illustrations et de lier leurs réponses à la recherche d'avantage concurrentiel (voir le schéma 10.3).

Les nouvelles règles du marketing numérique

Cette illustration peut être utilisée de manière assez immédiate. L'impact des technologies de l'information sur le marketing (illustration 10.3) est décrit de manière relativement complète. Les participants doivent définir ce qu'impliquent ces évolutions pour une entreprise particulière ou pour une industrie. Il est possible de rendre le débat plus intéressant en demandant aux participants de prendre plusieurs exemples et de comparer les différences entre les entreprises ou les industries choisies.

La diffusion de la robotique

Cette illustration permet d'utiliser les critères de diffusion technologique présentés dans la section 10.5.2. Il apparaît que l'offre et la demande ont toutes les deux joué un rôle :

- Le degré d'amélioration de la performance était important dans deux domaines : la réduction des coûts (ce qui explique que la diffusion a été plus rapide dans les pays où les coûts de main d'œuvre étaient les plus élevés) et la fiabilité (par exemple pour les soudures).

- La compatibilité avec les méthodes de production déjà utilisées était élevée, tout comme le degré de complexité, lié à la qualification de la main d'œuvre (ce qui peut expliquer la différence de diffusion entre le Japon et le Royaume-Uni).
- En ce qui concerne la demande, le point clef consistait à bien comprendre les besoins des clients (les constructeurs automobiles) et de quelle manière ils utiliseraient cette technologie.

Le développement technologique dans une entreprise de biotechnologies

Cette illustration peut être discutée en utilisant le schéma 10.11, afin de souligner les mérites respectifs du développement interne ou de l'acquisition de technologies du point de vue de Celltech.

- Historiquement, le développement interne était crucial lorsque l'entreprise cherchait à construire ses forces et notamment sa réputation.
- Lorsque le point clef pour Celltech a consisté à compléter ses forces (les anticorps) avec d'autres activités et d'autres produits – en particulier les traitements à base de molécules de petite taille et l'identification génétique – les ressources technologiques internes de l'entreprise se sont avérées insuffisantes.
- Même si l'argent et l'expertise avaient été disponibles, la vitesse était un critère très favorable à l'acquisition.
- L'acceptation des risques ne semble pas avoir été un critère important dans cet exemple. En effet, dans cette industrie, toutes les solutions (développement interne ou acquisition) sont très risquées.

La gestion des ressources humaines

Ces deux illustrations sont conçues de manière à montrer de quelle manière la gestion des ressources humaines est liée au contexte stratégique :

- L'illustration 9.1 présente *l'aspect formel* de la gestion des ressources humaines (le management de la performance), détaillé dans la section 9.2.1. Les progrès des technologies de l'information sont censés avoir largement amélioré le management de la performance. On peut encourager les participants à critiquer en détail la capacité du système présenté à faciliter le management des éléments de performance présentés dans la section 9.2.1.
- L'illustration 9.2 concerne *l'aspect informel* de la gestion des ressources humaines (les comportements), détaillé dans la section 9.2.2. On peut encourager les participants à témoigner de leur propre expérience dans des conditions comparables afin de déterminer dans quelle mesure les difficultés étaient liées à des mauvais systèmes de management de la performance et/ou au comportement des employés sous pression. De plus, étant donné que ces incidents sont relativement fréquents, on peut s'étonner que les entreprises n'anticipent pas une démarche plus méthodique. Pourquoi les salariés sont-ils forcés d'improviser dans de telles situations ? De plus, comment peut-on ensuite rectifier la perception extrêmement dégradée du service à la clientèle ? Ce type d'incidents doit faire l'objet de programmes de formation du personnel, voire de systèmes de sélection des individus, afin de s'assurer que ceux qui sont en contact avec les clients adopteront un comportement adéquat lors des inévitables incidents.

L'impact des technologies de l'information

Ces illustrations peuvent être utilisées de manière relativement immédiate. L'impact des technologies de l'information sur la distribution (illustration 9.3) et sur les 5(+1) forces de la concurrence (illustration 9.4) est décrit de manière relativement complète. Les participants doivent définir ce qu'impliquent ces évolutions pour une entreprise particulière (Dabs.com dans l'illustration 9.3) ou pour une industrie. Il est possible de rendre le débat plus intéressant en demandant aux participants de prendre plusieurs exemples et de comparer les différences entre les entreprises ou les industries choisies.

Les entreprises de haute technologie luttent pour payer leurs dettes

Cette illustration est conçue de manière à aider les participants à comprendre les relations entre la stratégie et les modes de financement. Le schéma 9.8 peut être utilisé pour souligner les points suivants :

- Étant donné que la plupart des entreprises de télécoms citées étaient encore en phase de démarrage, le risque était très élevé et le recours au capital risque aurait dû être systématique.
- Au contraire, beaucoup de ces sociétés sont entrées en Bourse et ont recouru à un niveau d'endettement particulièrement élevé. Il n'est donc pas surprenant que cette discordance entre le risque stratégique et le risque financier ait entraîné de graves difficultés.
- Cette situation a été aggravée par le fait que des financements continus étaient nécessaires à ces entreprises pour investir dans des infrastructures ou pour établir leur image de marque, à un moment où il leur était devenu impossible de s'endetter davantage ou de recourir une fois de plus à la Bourse. Par conséquent, toutes les stratégies à long terme du secteur ont été fortement entravées, y compris celles des leaders (comme France Telecom ou Vivendi Universal).
- L'exemple de l'industrie du jeu vidéo montre quels sont les besoins en financement dans un secteur en évolution technologique rapide, exposé à une concurrence intense et où les cycles de vie des produits sont extrêmement courts. Dans un contexte de ce type, il est nécessaire d'investir fortement et de manière continue, ce qui exclut les acteurs de petite taille. Deux modes de financement peuvent alors être envisagés (voir le schéma 9.8) : la croissance au moyen de l'introduction en Bourse (mais le marché semble peu réceptif) ou le rachat par un acteur majeur. Tout cela explique la consolidation croissante de l'industrie.

Evoke-1, le récepteur DAB de Pure Digital

Cette illustration permet d'utiliser les critères de diffusion d'une technologie présentés dans la section 9.5.2. Il apparaît que l'offre et la demande ont toutes les deux joué un rôle :

- Le degré d'amélioration de la performance était important. La qualité sonore obtenue grâce à une radio numérique est très supérieure à celle d'une radio analogique.
- La compatibilité avec la diffusion analogique existante était possible (grâce à des récepteurs acceptant les deux normes), au moins dans une première phase, avant l'apparition de nouvelles stations de radio émettant uniquement en numérique.
- En ce qui concerne la demande, le point clef consistait à identifier et à cibler les premiers acheteurs (les « early adopters »). La campagne publicitaire conjointe avec Classic FM allait directement dans ce sens.

Le management de l'innovation technologique chez Merck

Cette illustration peut être discutée en utilisant le schéma 9.11, afin de souligner les mérites respectifs du développement interne ou de l'acquisition de technologies du point de vue de Merck. Cet exemple a été choisi du fait que Merck a traditionnellement privilégié le développement interne, contrairement à la vaste majorité de ses concurrents qui se sont plus volontiers appuyés sur des acquisitions ou des alliances. Merck a été sévèrement critiqué pour ce choix lorsque ses résultats financiers se sont dégradés. On peut encourager les participants à mener une analyse « objective » de l'approche de Merck au regard des éléments présentés dans le schéma 9.11.