

D'AVANCE, MERCI !

À propos du livre de Sophie Badreau, « Chômeuse ! »

Éd. L'Esprit frappeur, 1998,

80 pages, 10 francs.

par *Élisabeth Bourguinat*,
docteur Es-Lettres

Ce petit livre livre le témoignage d'une jeune femme de trente et un ans, qui, après avoir alterné périodes d'emploi et d'inactivité, est chômeuse depuis quatre ans. Pourquoi un témoignage de plus ? Parce que «

Tant que le chômage et l'exclusion prendront autant de place dans la vie d'autant de gens, il faudra multiplier les rappels pour éviter que ce genre de situation ne soit considérée comme normale ou inévitable » (p. 3). De plus, « Il n'est pas souhaitable de laisser aux intellectuels et aux médias la tâche d'expliquer ce qu'est une vie « en dehors » » (p. 4). Le témoignage des chômeurs est souvent utilisé comme une simple illustration d'analyses faites de l'extérieur : les chômeurs émeuvent, les intellectuels se chargent d'expliquer.

Le propos de Sophie Badreau est, précisément, de prendre la parole pour expliquer elle-même ce qu'elle éprouve et ce qu'elle comprend de la situation réelle des chômeurs ; son analyse est à la fois lucide, énergique et, surtout, drôle, ce qui n'est pas un mince mérite, sur un tel sujet et dans sa situation.

L'ouvrage présente les différentes étapes du parcours que devra franchir tout nouveau candidat au chômage ; car, et c'est la première leçon, « devenir chômeur n'est pas aussi simple qu'on pourrait le croire. Il ne suffit pas de perdre son emploi » (p. 9).

Première dénonciation : tout est mis en œuvre pour que les chiffres du chômage soient inférieurs à la réalité. S'inscrire exige un certain nombre de formalités : de nombreux chômeurs, n'ayant droit à aucune aide ou estimant qu'ils n'y ont pas droit, n'entreprennent même pas les démarches nécessaires.

En revanche, rien de plus facile qu'être radié de la liste des chômeurs : il suffit, pour cela, de ne pas avoir retourné la carte mensuelle d'actualisation ou de ne pas s'être présenté à une convocation.

Comment faire baisser le nombre des chômeurs de longue durée, ceux qui sont en fin de droit ?

L'auteur, sarcastique, donne la solution : il suffit de les convoquer à un entretien alors qu'ils savent qu'ils n'ont plus droit à rien et qu'ils ont désespéré

de trouver un emploi : ils ne se présentent pas, sont radiés de la liste et les chiffres baissent ! Quant à l'aide réellement apportée par l'ANPE pour trouver un emploi, Sophie Badreau n'hésite pas à dire qu'elle est nulle ou négligeable (« Pour profiter au mieux des services proposés par les ALE – Agences locales pour l'emploi – il semblerait nécessaire de se renseigner en dehors des ALE, avant de les contacter pour les informer de ce qu'elles auraient dû être capables de vous proposer », p. 17). Elle suspecte les agences de privilégier le volume de contrats signés, fussent-ils à temps partiel ou à durée limitée, plutôt que leur qualité, et conclut simplement : « l'ANPE n'est pas au service des chômeurs » (p. 19).

Une fois l'inscription acquise, commence pour le chômeur le parcours du combattant qu'est la recherche d'un emploi. Le passage du livre consacré aux entretiens d'embauche est particulièrement croustillant, l'auteur opposant les efforts exigés des demandeurs d'emploi à la négligence des recruteurs : « Votre présentation, selon la formule consacrée, doit être de « bonne » à « excellente », c'est-à-dire que vous devez prouver que vous connaissez les codes en vigueur pour le poste visé. Ces codes peuvent être d'ordre physique (amis obèses, bonne chance !), vestimentaire, comportemental (selon mes propres codes, les personnes auxquelles j'ai eu affaire présentaient aussi bien qu'une huître pas fraîche). Vous devez être souriant, voire de bonne humeur. Un vrai rôle de composition, mais il semble normal aux employeurs que des personnes en recherche d'emploi présentent un visage enjoué, preuve d'un optimisme indestructible. En contrepartie de cette attitude « positive », votre interlocuteur offre en général autant d'attrait qu'un pitbull dépressif » (p. 27-28)

Puis vient l'interrogatoire : « Vous devez vous tenir prêt à expliquer votre vie entière : ce que vous avez fait, ce que vous n'avez pas fait, ce que vous aimez, ce que vous n'aimez pas, ce que vous êtes, ce que vous n'êtes pas, avez-vous des enfants, pourquoi, en voulez-vous, pourquoi, avez-vous de bonnes relations avec votre famille, pourquoi, quelle est votre couleur préférée, pourquoi (non, là, je rigole), pourquoi voulez-vous travailler dans notre entreprise (comme si vous en étiez à choisir pour qui vous voulez travailler) ... » (p. 29)

C'est toujours avec la même ironie grinçante que Sophie Badreau décrit les lettres de refus qui sont le pain quotidien des demandeurs d'emploi :

« Presque systématiquement, les lettres commencent par des remerciements (pour votre confiance, votre intérêt pour l'entreprise...). De rien. Vraiment. En général, on vous assure du sérieux apporté au recrutement : votre candidature a été examinée avec attention. Encore heureux (même si vous savez que c'est faux (...)). Certains

employeurs se plaignent, au passage, de ce que la sélection ait été si difficile à cause du nombre tellement important de candidatures. Je compatis sincèrement » (p. 30-31).

Après la description, vient l'analyse : « La recherche d'emploi est moralement épuisante pour une raison essentielle : la disproportion entre les efforts fournis et le résultat (proche de zéro). La gestion de l'effort est également un problème : vous espérez partir pour un 100 mètres (c'est-à-dire à fond) et vous vous retrouvez à courir un marathon dont, en plus, quelqu'un semble s'amuser à repousser la ligne d'arrivée » (p. 37-38).

Dans ces conditions, le chômeur est amené à « redéfinir ses priorités » : « Le problème le plus important n'est pas de retrouver un emploi. Le problème le plus important, c'est de résister. Résister aux humiliations quotidiennes, aux préjugés, à la connerie ordinaire, résister à l'envie de tout laisser tomber, résister à l'envie de croire que vous ne valez rien parce que le système vous dit que vous ne valez rien, résister au désespoir, à la solitude et à la déchéance que le monde extérieur veut vous imposer. C'est un travail de tous les instants » (p. 35-36).

De nombreux préjugés pèsent en effet sur les chômeurs de longue durée : « Ils sont persuadés de chercher alors qu'ils ne cherchent pas, ou mal », « Ils ne savent pas se fixer d'objectifs », « Ils ont des exigences, ils posent leurs conditions », « L'absence d'activité professionnelle les rend inefficaces et transforme leur cerveau en porridge pas frais » (p. 39-40).

Les seuls à bénéficier d'une certaine indulgence sont les chômeurs diplômés : on entend régulièrement dire « qu'il est inadmissible que la proportion de diplômés parmi les RMistes augmente. Ou qu'il est scandaleux que des personnes qui ont fait l'effort de faire des études se retrouvent au chômage (comme si survivre sans diplôme et sans la reconnaissance sociale qui va avec, tout en devant supporter le mépris des diplômés, ne demandait pas d'efforts) » (p. 43).

Le chômage ne choque que lorsqu'il frappe des gens dont la valeur est reconnue par les diplômes mais les autres sont considérés « comme des incapables et des fainéants, sinon ils trouveraient du travail ».

On aperçoit le cercle vicieux : si les chômeurs ne trouvent pas de travail, c'est qu'ils n'en cherchent pas vraiment ; s'ils n'en cherchent pas vraiment, c'est qu'ils ne savent pas chercher ; s'ils ne savent pas chercher, c'est qu'ils n'ont ni talent, ni valeur ; et s'ils en cherchent vraiment sans en trouver, c'est aussi qu'ils n'ont ni talent, ni valeur ; il est donc logique qu'ils ne trouvent pas de travail.

Ce raisonnement parfaitement logique évite, bien entendu, de poser la question cruciale : sur quel type de



mérite au juste voudrait-on fonder le droit de l'individu à assurer sa propre existence ?

A propos de l'obligation de rechercher un emploi de manière « active et permanente » imposée par l'ANPE, Sophie Badreau note qu'« il n'est pas nécessaire de réfléchir très longtemps pour s'apercevoir que cette obligation, si elle est respectée, est en fait le meilleur moyen de ne pas retrouver d'emploi. Comment voulez-vous supporter d'être en situation d'échec de façon « active » et « permanente » ?

Les consignes officielles mènent les chômeurs à la dépression beaucoup plus sûrement qu'elles ne les aident à retrouver un emploi ». L'auteur suggère donc que les chômeurs « ne consacrent qu'un jour ou deux par semaine à la recherche d'emploi et organisent le reste de la semaine de façon à suppor-

ter la répétition de l'échec et les démarches infructueuses. Après tout, le travail à temps partiel est légal, je ne vois pas pourquoi la recherche d'emploi à temps partiel ne serait pas autorisée » (p. 37).

Enfin, l'auteur récusé l'idée selon laquelle le travail serait indispensable au maintien du lien social et à l'épanouissement personnel. Selon elle, une minorité de non-chômeurs – on appréciera cette façon de désigner ceux qui travaillent – tirent ce genre de profit de leur activité professionnelle : « Pour ma part, j'ai toujours occupé des postes parfaitement inintéressants. Je n'ai jamais rencontré, dans le cadre du travail, de personnes avec lesquelles je me sentais des affinités. J'ai toujours travaillé avec des gens au mieux insipides,

au pire de véritables salopards sadiques doublés de crétins absolus ». Le social du travail est « contraint » :

« N'importe quelle activité à laquelle on consacre huit heures par jour, cinq jours par semaine, crée du lien social, pour peu qu'elle vous mette en contact avec d'autres êtres humains et pour peu que vous ayez envie de les rencontrer. (...) Dans la mesure où le travail n'a pas été créé pour assurer ces fonctions, elles doivent pouvoir être prises en charge par d'autres structures » (p. 71-72).

Sophie Badreau en arrive ainsi à une conclusion inattendue : « Je ne veux pas travailler (...). Le travail peut être nécessaire à une partie de la population et à la bonne marche de la société, mais il ne m'est pas nécessaire à moi, sauf pour avoir de l'argent et pour bénéficier d'une protection sociale » (p. 74). Consciente que la proposition « À vous le travail, à moi le temps, salaire partagé en deux » (p. 68) n'est pas recevable, cette chômeuse acceptera de travailler uniquement « s'il s'agit de répartir sur le plus grand nombre la souffrance générée par le travail » (p. 74).

En terminant, elle demande aux intellectuels « qui s'échinent à nous convaincre que le travail est essentiel à nos vies » de s'employer à « trouver des solutions efficaces pour rendre le temps sans travail bénéfique tant aux individus qu'à la société. Merci d'avance » (p. 74-75).

Ce message final peut paraître scandaleux, et fera certainement frémir plus d'un employeur, car « c'est « grâce » au chômage que les employeurs peuvent faire supporter à leurs employés les salaires minables, les horaires abrutissants, les heures supplémentaires non payées, les tâches débilitantes, les humiliations et brimades en tous genres » (p. 68) : si les chômeurs découvraient que ne pas travailler tout en gagnant à peu près de quoi vivre, c'est finalement le bonheur ; s'ils cessaient de croire que le travail est la panacée, comme chacun s'efforce de les en convaincre, notre société ne tremblerait-elle pas sur ses bases ?

Ce processus a du reste déjà commencé, du fait du stress qui pèse de plus en plus sur ceux qui travaillent et de la proportion croissante de chômeurs, qui fait peu à peu disparaître la stigmatisation attachée à ce statut. Si les chômeurs en viennent, comme Sophie Badreau, à ne plus chercher de travail, et si ceux qui ont un emploi stressant finissent par s'en dégoûter, faudra-t-il rétablir les corvées et l'esclavage pour faire tourner la machine économique ?

À propos du livre de

LES USTENSILES DES
FABRICANTS DE L'HISTOIRE

Jean-François Chanlat,
« Sciences Sociales et
management : plaider pour
une anthropologie générale »
Presses de l'université Laval/Eska,
1998, 114 pages.

par Bruno Bouchard, doctorant à l'École
des Hautes Études Commerciales (HEC)
de Montréal et Vincent Calvez, docteur
en gestion, CRG de l'École Polytechnique

Si la pensée en gestion se limite souvent au fonctionnement de ses techniques, si la finalité fondamentale qu'elle discute se résume à l'efficacité économique, voilà un petit livre sur la gestion qui n'est pas un livre de gestion mais qui donnera, aux curieux de la chose, matière à la penser.

Tout d'abord, d'un point de vue utilitaire, cet ouvrage contient une carte pour le penseur. Ce dernier peut parcourir en cent pages un « essentiel » de la géographie économique et sociale qui donne corps au grand continent neuf du management de l'organisation depuis deux siècles. Il contient aussi une boîte à outils très bien fournie. Ceux et celles qui ne jurent que par la synthèse et les auteurs clés seront servis (au risque, parfois même, de ployer sous leur nombre) : chaque référence est un instrument de connaissance qui renvoie à une province particulière. Même si dans plusieurs de ces contrées, on retrouve soit un unilinguisme sociologique soit un unilinguisme économique, la plupart d'entre elles offrent un bilinguisme socioéconomique qui saura satisfaire les esprits les plus ouverts à la différence interdisciplinaire.

D'un point de vue éthique, ce document contient une plaidoirie qui défend le droit et la nécessité, pour l'être humain, d'occuper une place plus importante dans les discours pratiques et pédagogiques en gestion. Logiquement, il informe aussi le lecteur des dangers inhérents que comporte, pour l'avenir des organisations et la stabilité des sociétés, un enseignement basé sur une conception partielle et partielle de la gestion. Ce n'est pas un point de vue si banal en ces temps où l'économisme triomphe trop souvent. Ce livre tente enfin un plaidoyer réaliste pour un juste équilibre entre performance économique et performance sociale dans l'administration des groupes organisés. L'auteur nous laisse même penser que les deux seraient liées.

Fruit d'une leçon inaugurale tenue à l'École des Hautes Études

Commerciales de Montréal, on comprendra le caractère quelque peu solennel de cette plaidoirie par l'enjeu central que l'auteur cherche à défendre : prendre conscience d'un bilan des rapports que les sciences sociales ont entretenus avec le management afin de mieux lancer un débat sur leur utilité primordiale dans la formation en gestion.

Nous comprenons depuis un certain temps déjà, l'urgence de penser aux conséquences de l'hégémonie de l'économie sur la vie sociale. De ce côté là, rien de tout à fait neuf. Par contre, comme sociologue, l'auteur prétend que les idées capitalistes s'incarnent plus que jamais dans notre société occidentale devenue une société managériale.

Qu'est-ce à dire ?

Les représentations du monde de l'entreprise envahissent comme jamais auparavant la sphère de la vie privée et du champ politique : les pratiques langagières du simple citoyen, les organismes sans but lucratif tels les écoles, les hôpitaux, et même l'État, véhiculent et valorisent l'idéologie du managérialisme, c'est-à-dire « le système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (p.20).

À ce carrefour se trouve dorénavant la rencontre des sciences sociales et des sciences de gestion : si l'expérience sociale porte le sceau du management, aux sciences sociales d'en interroger la portée et surtout la pertinence. Et c'est à partir de ce croisement que doit être entamée la reformulation de la formation en gestion de demain. Comment cette formation peut-elle être plus « efficace » dans sa réponse aux défis éthiques que les futurs gestionnaires ne manqueront pas de rencontrer sur leur chemin ?

Nous voilà de retour à la fonction utilitaire de l'ouvrage. Pour entreprendre ce questionnement de fond, l'auteur propose d'abord de revoir synthétiquement le projet des sciences sociales et celui du management puis il montre clairement comment ils diffèrent fondamentalement. Cette différence n'exclut pas leur rencontre, bien au contraire. Si les sciences sociales cherchent à rendre compréhensibles les actions humaines, le management cherche à en tirer l'efficacité optimale. L'auteur montre de quelle façon la gestion a puisé de manière très tendancieuse dans le corpus des sciences humaines pour aboutir à une certaine vision de l'être humain dans laquelle : « l'être humain apparaît la plupart du temps comme un être abstrait, un objet économique et un individu sans affects, sans histoire et sans culture.

Il s'inscrit dans un projet instrumental qui confère toutes les vertus à une seule logique : la logique technique » (p.61). Pour des raisons pratiques et au nom d'une conception tronquée de l'efficacité, les rapports entre les sciences sociales et les sciences administratives ont donc été de nature

purement opératoire et à l'avantage de ces dernières.

La profession de foi de l'auteur tient, pour l'essentiel, en ces mots : pour cause de fragmentation sociale, d'appauvrissement, de précarité,

de chômage et des défis ainsi lancés à la face des « décideurs », l'institution universitaire doit élargir plus qu'elle ne l'a fait jusqu'ici la conception de la gestion offerte aux étudiants. C'est là le projet d'une réaffirmation de la spécificité du genre humain qui passerait par une anthropologie adisciplinaire. Non seulement faudra-t-il encourager l'ouverture pluridisciplinaire mais il faudra accorder une plus grande place conceptuelle au retour du sujet, de l'affectivité, de l'expérience vécue, du symbolique, de l'histoire et de l'éthique.

Tout cela, sans non plus se satisfaire d'enseignements « leurrants » et laudateurs. Ainsi, pour Chanlat : « Alors que la gestion est un monde qui privilégie volontiers l'action, la froideur, le conformisme, la masculinité, l'homogénéité, la rationalité instrumentale, la certitude et l'universalisme abstrait, que la technocratie est souvent son milieu naturel et la figure du brillant technocrate, l'image même du bon gestionnaire efficace, nous savons que la réalité concrète du management est aussi pleine de passions, de manoeuvres de coulisses, de désirs inavoués, de résultats incertains, de comportements déviants, de socialité parallèle, d'envie, de jalousie, de différences et de créativité parfois débordante » (p.82).

Comme tout livre de réflexion critique, celui-ci n'est pas exempt de quelques simplifications. Mais affirmer qu'il enfonce, çà et là, quelques portes ouvertes serait fort malvenu au regard de l'honnêteté de son projet, de l'érudition dont il fait preuve dans sa démonstration et surtout de l'urgence sociétale dont il esquisse bien (p. 65-74 notamment) certains des contours et face à



Jean-François Chanlat

Sciences sociales Management

Changer pour une sociologie générale



laquel-
le il
faudra
innover.

Il a, de plus, le grand mérite de clarifier les enjeux de ces deux visions opposées de la gestion. Loin de se réduire à un simple affrontement entre universitaires, entre sociologues et économistes des organisations, la question posée n'est autre, on l'a compris, que la guerre de la formation en gestion du XXIème siècle, une guerre où la nature du regard posé, en classe, sur le management, se transformera demain, dans l'organisation, en pensées, en valeurs, sans jamais oublier – et là est peut-être la plus grande leçon à retenir – que ces dernières seront forcément rattachées à la production de prestations utilitaires...

Finalement, à l'inquiétante phrase de C.W Mills (1956) : « Les hommes tendent peu à peu à devenir les ustensiles des fabricants de l'histoire », J.F. Chanlat, avec cette leçon roborative, nous conduit à lui joindre celle du poète R. Char : « La lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil ».

**A propos du livre de
S. Brown & K. Eisenhardt,**

GÉRER SUR LE FIL

**« Competing on the edge.
Strategy as structured chaos »**
Harvard Business School Press, 1998.
Par Sylvain Lenfle, CRG.

Le secteur informatique est souvent présenté comme l'archétype des environnements « turbulents » caractéristiques des économies modernes. Tout y évolue extrêmement rapidement : les techniques, les marchés, les acteurs, l'innovation venant tantôt des fournis-

seurs de « hardware » tantôt de ceux de « software » ... ou d'ailleurs. De ce fait, les approches classiques de la stratégie qui, pour simplifier, supposent que l'avenir est relativement prévisible et permettent, après analyse de l'environnement, de déterminer la stratégie à suivre, sont inopérantes.

Que reste-t-il alors ? Pour Brown & Eisenhardt, qui s'appuient sur un matériau empirique extrêmement riche (1), dès lors que tout effort de prévision est inutile, c'est la capacité de l'entreprise à s'adapter et à se régénérer perpétuellement qui garantira sa survie. Dans cette perspective, la stratégie résulte directement de l'organisation. Une direction stratégique semi-cohérente émerge dès lors que celle-ci est conçue pour changer constamment. La question « où veut-on aller ? » est ainsi indissociable du « comment va-t-on y parvenir ? ». C'est cette question du « comment » qui occupe la majeure partie de l'ouvrage.

Il n'est pas question de résumer ici un ouvrage particulièrement dense. Nous nous concentrerons sur les points qui nous semblent les plus intéressants : les principes d'organisation de l'entreprise, les méthodes d'exploration du futur et le rôle du rythme dans la performance.

Les entreprises du secteur informatique sont confrontées à une double contrainte : être continuellement innovantes ET efficaces en termes de coût, de délai et de qualité. Pour concilier ces deux objectifs, les firmes les plus performantes ont adopté une organisation qui se situe en équilibre entre ordre et désordre, c'est-à-dire là où cohabitent règles contraignantes et espaces de grande autonomie. Ainsi, elles ont mis en place une « semi-structure » caractérisée par quelques principes de fonctionnement intangibles concernant :

- l'affectation des priorités qui se fait selon quelques critères indiscutables (valeur attendue avec une part de marché minimale par exemple) lors de réunions régulières permettant une mise à jour permanente ;
- l'affectation des responsabilités : pour toute action, un chef est nommé et un indicateur de progression défini pour mesurer l'avancement du projet ;
- la fixation des jalons des projets, qui a lieu dès le début du développement, en fonction des exigences du marché ;
- la communication interne, qui est structurée autour de rendez-vous fixes et immuables : revue de projets régulières, réunions hebdomadaires du personnel pour faire le point sur les projets et l'avenir de l'entreprise.

Ensuite, à la manière de l'improvisation dans les groupes de jazz, les acteurs s'appuient sur ces règles pour ajuster continuellement leurs décisions et leurs activités aux exigences des autres et à l'évolution de l'environnement. On constate ainsi l'existence d'une intense communication, en temps réel, entre les membres des équipes

projets qui, de ce fait, sont capables de résoudre les problèmes dès leur apparition en s'adressant à la personne la plus qualifiée.

Précisons que ces règles ne visent pas uniquement à assurer l'ordre. Certaines sont explicitement conçues pour favoriser la créativité des personnes. Ainsi, les entreprises les plus innovantes laissent à leurs ingénieurs la possibilité de passer X% de leur temps sur des sujets totalement nouveaux afin de faire évoluer les produits et l'organisation. L'idée d'effervescence organisée nous semble bien adaptée pour décrire le fonctionnement de ces entreprises qui laissent leur stratégie émerger du « chaos » qu'elles ont sciemment organisé.

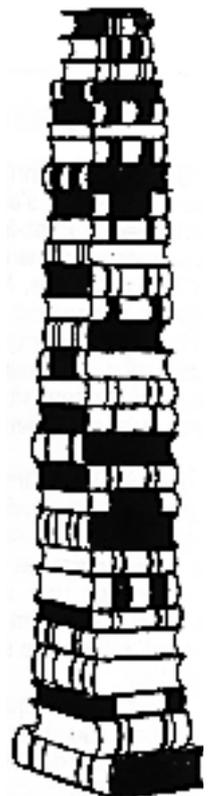
Reste que, pour assurer la survie de la firme, la connaissance de l'évolution du secteur est fondamentale. Mais l'exploration exhaustive des possibles étant inimaginable, les entreprises de ce secteur (2) adoptent une démarche heuristique basée sur l'expérimentation. Elles sondent leur environnement pour chercher à en deviner les tendances futures : quelles sont les techniques d'avenir ? Quels produits faut-il développer ? Etc. Pour ce faire, elles utilisent des tests bon marché (3) pour explorer une idée et juger de son intérêt. A l'instar des programmes d'exploration spatiale, il s'agit, après la période des grands programmes type Apollo, de faire plus petit, plus vite et moins cher. Cette dernière condition est très importante. Le faible coût de ces « sondes » permet de les multiplier, mais il constitue aussi un préalable pour initier un processus d'apprentissage. L'enjeu financier étant limité, l'échec n'est pas pénalisant. Il permet au contraire d'éliminer les voies sans avenir et de développer les connaissances sur les sujets innovants. De même la vitesse du retour d'expérience est primordiale. C'est en connaissant vite les impasses (ou les pistes prometteuses) et en lançant d'autres expériences en conséquence que le processus d'apprentissage est efficace, c'est-à-dire, dans ces industries où la vitesse est fondamentale, rapide.

Par exemple, confrontée à une demande de ses clients pour obtenir un outil de conversion des différentes devises utilisées dans ses transactions, l'entreprise Titan a mis au point et testé auprès de quelques clients un logiciel

(1) Les auteurs ont mené des recherches au sein de douze entreprises informatiques américaines, européennes et asiatiques. La méthode adoptée est celle des études de cas multiples, chacun étant traité comme une expérience indépendante permettant de confirmer ou infirmer les théories induites à partir des observations. Pour d'évidentes raisons de confidentialité, tous les noms ont été changés.

(2) Mais c'est également vrai des entreprises pharmaceutiques, par exemple.

(3) « Low cost probes » en américain.



limité à trois devises et ne traitant que les opérations financières. Ce test permet de savoir si la solution technique retenue est satisfaisante. En diversifiant (4) au maximum ce type de test, l'entreprise obtient une série d'indices sur l'évolution de son environnement qui constitueront la base de ses futurs projets.

Mais l'objectif de l'entreprise « competing on the edge » doit également être d'anticiper les évolutions, de mener le changement et non de simplement réagir aux événements. Pour cela, il faut se donner un rythme et le suivre.

Ce concept renvoie à la capacité qu'a l'entreprise à changer parce que le temps passe, même si cela ne semble pas nécessaire, et non parce que certains événements surviennent. Ceci ne signifie pas que l'on ignore les événements et leurs conséquences, mais ils restent seconds par rapport à l'évolution endogène de la firme.

Le cas d'Intel, abondamment utilisé par les auteurs, illustre bien ce concept. Le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise sont rythmés par des règles inviolables. Ainsi la « loi de Moore » (du nom d'un des fondateurs de l'entreprise) veut que la puissance des microprocesseurs double tous les dix-huit mois avec, si nécessaire, des sous-cycles pour des innovations mineures. De même Intel construit une nouvelle usine tous les neuf mois et ce, deux ans avant d'en avoir besoin, ce qui, compte tenu du coût, impose un rythme à toute l'entreprise. On retrouve cette démarche dans d'autres firmes chez lesquelles tous les cinq ans X% du CA doit provenir de produits nouveaux (40% chez Gillette) ou qui se fixent comme objectif de se lancer dans une nouvelle activité chaque année, de lancer un produit tous les neuf mois, etc. Ces règles obligent l'entreprise à changer, à passer régulièrement au crible ses routines et à les adapter en conséquence. Elles créent un sentiment permanent d'urgence qui motive les acteurs et les oblige à évoluer.

Reste que donner un rythme ne se limite pas à la fixation de jalons. Pour Brown & Eisenhardt, il est indispensable d'orchestrer les transitions. Ces périodes-clefs, où l'on passe d'un projet

(4) Exemples de tests : versions modifiées mais simplifiées de produits existants, alliances stratégiques avec des producteurs de biens complémentaires, réunion de travail à intervalles réguliers et fixes sur l'avenir du secteur, consultations de futurologues... l'important étant que ces tests soient le plus variés possible, que ce soit en terme de techniques utilisées, de marché visé ou encore d'horizon temporel. (5) A l'image, comme l'expliquent les auteurs, des ravitaillements en F1 ou du passage de témoin lors d'un relais.

(6) Le lecteur intéressé se reportera au chapitre 7.



à un autre, sont extrêmement complexes à gérer (5) et doivent faire l'objet d'une attention spécifique. Ainsi, chez Zeus, des procédures codifient le passage d'un projet à un autre. Avant la fin du projet, un groupe d'ingénieurs et de spécialistes du marketing (le « lead team »), membres de l'équipe projet, sont détachés pour lancer la phase de « concept development » du projet suivant, le reste de l'équipe achevant le développement. Une fois celui-ci terminé, les participants au projet sont dispersés sur des projets volontairement éloignés du précédent (autre marché, nouvelles technologies ou projets exploratoires). Après le stress du projet, on entre ainsi dans une phase d'effervescence intellectuelle et de responsabilisation sur des projets plus petits. On évite ainsi les temps morts entre les projets et on garde le rythme... jusqu'au prochain projet.

A la semi-structure précédemment définie, se superpose donc un cadre temporel qui fournit des repères aux acteurs dans un environnement en perpétuelle évolution. Reste à savoir comment on met en place une organisation de ce type. Sans entrer dans le détail de l'exposé, retenons que Brown & Eisenhardt insistent sur l'importance de la durée pour mettre en œuvre ce type de stratégie (6), aux antipodes des approches qui préconisent une réorganisation brutale et rapide de l'entreprise.

Nous nous sommes limités ici aux aspects les plus originaux de l'ouvrage. D'autres chapitres auraient mérité notre attention, mais les points que nous avons abordés nous semblent particulièrement importants pour la gestion de la conception et de la recherche. Le nécessaire équilibre entre règles strictes et espaces d'autonomie pour les acteurs, l'utilisation de tests bon marché pour explorer les différentes solutions d'un problème, la nécessité d'instaurer un rythme et de se donner des échéances fixes sont autant de moyens transposables à n'importe quel développement dont l'issue est incertaine.

En cela, le livre de Brown & Eisenhardt contribue à nous éclairer sur la question, centrale dans les économies modernes, de la gestion de la conception.

**A propos du livre de
Yves Doz et Gary Hamel,**

L'ART ET LA MANIÈRE DE FORMER ET GÉRER DES ALLIANCES

« Alliance Advantage :
The Art of Creating Value
through Partnering »,
Harvard Business School Press,
Boston, Mass, 1998, 316 pages
par Caroline Mothe - Université
Paris X Nanterre

Aucune entreprise ne peut plus tout faire toute seule. Mais comment les managers et leurs entreprises peuvent-ils créer, faire vivre et réussir leurs alliances stratégiques ? Cette question, à laquelle les dirigeants aimeraient avoir une réponse, à l'heure où se multiplient les alliances, est magnifiquement traitée par deux spécialistes des alliances qui dévoilent des mécanismes, jusque-là méconnus, de création de valeur à travers les alliances.

Après une décennie de reengineering et de réduction de taille, la plupart des entreprises sont, en effet, plus efficaces et à nouveau recentrées sur leur métier de base. Toutefois, les opportunités de croissance dans les marchés globaux et les nouvelles technologies requièrent une gamme de compétences plus large. Pour avoir accès à ces ressources complémentaires adaptées à la recherche de nouvelles opportunités, les entreprises se tournent de plus en plus vers les alliances, souvent avec leurs concurrents. Cependant, peu de managers sont habitués à travailler avec des frontières indéfinies entre la concurrence et la coopération, avec le besoin de combiner des compétences peu familières, avec des réseaux d'alliances interdépendantes et avec des stratégies complexes de création de valeur. Leur expérience avec les traditionnelles filiales communes ne les a pas préparés pour ce monde d'alliances entrelacées.

Les auteurs mettent l'accent sur le rôle décisif joué par les stratégies d'alliance et par les processus internes à l'œuvre au cœur même de ces alliances. Dans cette nouvelle perspective sur la manière de former et de gérer des alliances, l'accent est précisément mis sur l'analyse, les processus et les interactions entre partenaires, leur permettant de créer de la valeur. En effet, que ce soit Toyota avec son réseau de fournisseurs, Microsoft avec sa famille élargie de développeurs indépendants, les compagnies aériennes regroupées dans l'alliance Star, Honda coopérant avec Rover, AT&T avec Olivetti, Alza avec Ciba-Geigy, etc., toutes les entreprises, y compris les grandes et fières comme Ericsson, BMW ou Procter & Gamble, reconnaissent que la course ne

peut plus être menée en solo.

Doz et Hamel, qui travaillent depuis longtemps sur les processus des coopérations inter-firmes, fournissent dans ce livre des méthodes concrètes pour, d'une part, définir précisément l'objectif poursuivi et le type de résultats recherchés par les partenaires et, d'autre part, adapter la conception et le management à cet objectif de création de valeur, spécifique à chaque alliance. Les buts des alliances sont essentiellement de trois types : la « co-option », la « cospécialisation » ou l'apprentissage et l'internalisation de savoirs et compétences. La co-option transforme des concurrents potentiels en alliés et en fournisseurs de produits et services complémentaires. La cospécialisation résulte de synergies issues de la combinaison des apports uniques et différenciés de chaque partenaire en terme de ressources, positions, compétences et savoir. Les alliances peuvent aussi être une voie d'accès à l'apprentissage et à l'internalisation de nouvelles capacités, en particulier celles qui sont tacites, collectives et enfouies dans des procédures et, par conséquent, difficiles à obtenir et à intégrer par d'autres moyens.

Doz et Hamel renouvellent complètement la vision sur les alliances en proposant, non pas une approche mettant en avant la situation de l'alliance dans la chaîne de valeur (alliances technologiques, commerciales, portant sur à la fois la R&D, la production et la commercialisation, etc.), mais une analyse par type d'objectif. Cette typologie, effectuée dès le premier chapitre et utilisée tout au long du livre, met donc l'accent sur le fait qu'une alliance devra être abordée et gérée de manière totalement différente selon son objectif principal. C'est un regard nouveau et beaucoup plus fin sur les alliances, tout en étant le plus exhaustif possible sur tous les éléments clés à prendre en compte, que tout ce que la littérature a produit jusqu'à présent. Par ailleurs, des analyses détaillées de cas d'entreprises ayant réussi ou échoué dans leurs alliances illustrent les points clés tout au long du livre.

Après avoir analysé à quel type de « jeu » s'adonnent les partenaires des alliances, les chapitres 4 à 7 se concentrent sur la manière d'assembler l'équipe de l'alliance puis de la gérer. Outre l'excellent guide fourni par les auteurs - et c'est le premier en la matière qui s'appuie sur des études de cas aussi approfondies - ces chapitres apportent des idées assez révolutionnaires sur la manière d'envisager une alliance. Les conseils pratiques et les illustrations concrètes viennent ici prendre à contre-pied certaines idées reçues sur le management des alliances. En particulier, les auteurs s'attaquent à l'évaluation de la robustesse selon la configuration de l'alliance, les problèmes de compatibilité organisationnelle ou culturelle, la gestion de l'équité du partenariat, autant d'éléments qui ne manquent pas d'éton-

ner et de remettre en question la manière de gérer une alliance.

Le chapitre 4, partant de la constatation que la position concurrentielle relative d'une entreprise dans une industrie est un bon indicateur du type de bénéfiques et de partenaires qu'il recherchera, montrent comment les ambitions respectives des partenaires affectent la robustesse ou la fragilité de l'alliance. Véritable guide permettant aux managers de sélectionner des partenaires potentiels et d'évaluer la compatibilité stratégique entre les alliés éventuels, en particulier dans les circonstances les plus difficiles de collaboration, c'est-à-dire entre concurrents industriels, ce chapitre montre comment les ambitions des partenaires, conditionnées par leur position initiale, peuvent mener à différents types de configurations (entre des leaders collaborant avec des nouveaux entrants pour limiter la concurrence et affaiblir d'autres coalitions entre des suiveurs ou nouveaux entrants joignant leurs forces pour concurrencer les leaders ou entre des entreprises cherchant à échanger des compétences contre des marchés).

Les managers peuvent minimiser les conflits grâce à la configuration et à la coordination de l'alliance. Le chapitre 5 illustre comment mettre en place une interface pour réaliser les tâches jointes ou coordonner le travail réalisé. La question de la répartition des tâches remet en cause la notion même d'alliance, dans les cas où les partenaires au sein d'une alliance travaillent parfois de manière totalement autonome, l'interface se contentant alors d'intégrer les résultats des concurrents.

Deux entreprises ont décidé de travailler ensemble. Elles ont évalué le potentiel de création de valeur de leur alliance et leur propre compatibilité stratégique. Elles se sont mises d'accord sur une structure qui promet d'accroître la coopération et de minimiser les tensions. Pourtant, les partenaires se trouvent dans l'incapacité à passer de la conception à la mise en oeuvre. Pourquoi ? Le sixième chapitre montre comment les similarités et les différences entre les cadres de référence, les cultures organisationnelles, les processus de prise de décision, et les manières de travailler des partenaires peuvent faciliter ou nuire à la mise en oeuvre de leur collaboration. Certaines entreprises alliées travaillent facilement ensemble alors que d'autres découvrent des difficultés parfois insurmontables. Des aides pratiques sont fournies afin que les managers puissent conduire des évaluations systématiques de la « compatibilité organisationnelle » entre partenaires et des suggestions sont faites pour réduire les blocages.

Le design initial de l'alliance et les similarités et différences entre partenaires interagissent pour rendre les processus au sein de l'alliance plus ou moins coopératifs. Le chapitre 7 aide les managers à construire et à gérer des

processus de coopération constructifs. La comparaison avec une équipe d'alpinistes dans laquelle chacun apprend à faire confiance à son équipement et à ses partenaires alors qu'ils progressent et surmontent des difficultés toujours plus grandes est, à cet égard, fort évocatrice. Chacun veille à l'équité du partenariat : Chaque partenaire porte-t-il sa part du fardeau ? La balance des engagements et bénéfiques, actuels et espérés, convient-elle à chacun ?

Les derniers chapitres élargissent l'analyse d'une alliance unique à celle d'un réseau d'alliances tout en repérant la capacité de l'organisation et des managers à coopérer. Une organisation est-elle « prête » ou pas à se lancer dans une telle aventure ? A-t-elle les caractéristiques pour être un bon partenaire ? L'annexe est elle seule une mine d'informations avec une liste des questions importantes à se poser dans la planification, la conception, le démarrage et la gestion de l'alliance dans le temps : un outil précieux pour les managers qui pourront ainsi mettre à profit cet ouvrage et l'adapter à la situation d'alliance spécifique à laquelle ils se trouvent confrontés.

Chacun trouvera son intérêt dans ce livre, du néophyte en matière de coopération au manager ayant déjà conduit plusieurs alliances stratégiques. Le premier découvrira pas à pas le fonctionnement des alliances ; le second sera surpris de découvrir, au hasard d'un chapitre, les motifs d'échec ou de succès de ses alliances passées et, sans aucun doute, des réponses à bien des questions qu'il s'est posé ou des nouvelles manières de regarder les alliances. Le seul reproche (mais en est-ce vraiment un ?) que les théoriciens pourraient faire à ce livre, c'est qu'il ne s'adresse pas à eux, dans la mesure où la littérature théorique sur les alliances et les formes d'organisation n'est pas analysée, ni donnée en référence. En effet, les auteurs, constatant la pauvreté des recherches en matière d'analyse des processus en oeuvre au sein des alliances, s'appuient donc, non pas sur un corpus théorique, mais sur de nombreuses études longitudinales d'alliances.

