

LA PENSÉE COMPLEXE POUR RELEVER LES DÉFIS DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE D'ENTREPRISES ? RETOURS D'EXPERIENCE

Marie-José AVENIER*

« J'avais beau lire et relire la presse économique et managériale d'aujourd'hui, j'avais l'impression de revenir toujours aux mêmes notions générales : imprévisibilité accrue, internationalisation croissante, pression concurrentielle renforcée, complexité... etc.

C'est alors que m'est venue l'idée de me tourner vers quelques dirigeants ayant une longue expérience de la direction d'entreprises entrepreneuriales de taille moyenne dans différents secteurs (transports de fret, imprimerie, et consulting en ressources humaines et management), et avec lesquels j'ai des échanges réguliers depuis de nombreuses années. Le but était de demander à ces dirigeants expérimentés leur perception des défis actuels du management stratégique d'entreprises..... »

Lorsque j'ai démarré la rédaction de cet article sur les apports potentiels de la Pensée complexe pour relever les défis du management stratégique d'entreprises, je voyais clairement ce que j'allais présenter dans le corps du texte : une réflexion sur l'expérience originale d'une entreprise dont le système de management stratégique a été délibérément conçu en référence à des principes de la Pensée complexe en 1996-1997. Il s'agit d'une entreprise dont j'étudie le fonctionnement et l'évolution depuis 1998¹, en tant que chercheur en sciences de gestion désireux de développer des savoirs actionnables dans le domaine du management stratégique. Ces savoirs sont élaborés en prenant en compte la complexité des organisations socio-économiques et visent à constituer des repères pertinents pour l'action de managers. Cette recherche est menée de manière dite contemplative (Savall et Zardet 2004), c'est-à-dire sans que j'intervienne (directement) dans les décisions d'évolution du système.

Il me restait à concevoir une introduction cohérente avec cette vision du corps du texte. Cette introduction, naturellement, présenterait les défis actuels du management stratégique d'entreprise. En commençant à rédiger cette introduction, je me suis aperçue que je reprenais quasiment mot pour mot l'introduction de ma thèse rédigée en... 1984 sur le pilotage stratégique d'entreprise dans un environnement complexe : imprévisibilité accrue, internationalisation croissante, pression concurrentielle renforcée, etc.

J'avais beau lire et relire la presse économique et managériale d'aujourd'hui, j'avais l'impression de revenir toujours aux mêmes notions générales : imprévisibilité, complexité... C'est alors que m'est venue l'idée de me tourner vers quelques dirigeants ayant une longue expérience de la direction d'entreprises entrepreneuriales de taille moyenne dans différents secteurs (transports de fret, imprimerie, et consulting en ressources humaines et management), et avec lesquels j'ai des échanges réguliers depuis de nombreuses années. Le but était de demander à ces

* Directeur de Recherche CNRS-CERAG (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble2) marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr

¹ 1998, est la date à laquelle j'ai fait la connaissance de manière pas tout-à-fait fortuite de la dirigeante de cette entreprise. C'était au cours d'une Rencontre sur le thème 'Management d'entreprise et Complexité', destinée à des cadres dirigeants. Cette dirigeante était venue témoigner de la manière dont elle avait conçu et mis en place le système de management de son entreprise, en référence à des principes de la complexité ; de mon côté, je présentais une manière de concevoir la stratégie dans un environnement perçu complexe. L'intérêt mutuel manifeste de croiser nos regards et nos expériences perçu instantanément, s'est confirmé et même amplifié au fil des années.

dirigeants expérimentés leur perception des défis actuels du management stratégique d'entreprises.

Trois dirigeants m'ont répondu par courriel et le quatrième m'a accordé un entretien téléphonique de 2h. Au-delà de proposer une synthèse de leurs visions qui conduit inévitablement aux mêmes mots-clés, il m'a semblé plus éclairant de donner à voir des extraits de leurs propos qui se sont révélés très complémentaires. Ces extraits sont placés dans des encadrés au fil du texte.

Ces quatre dirigeants d'entreprises sont : Marielle Bloch-Dolande, Présidente du Groupe Beauvais International (BI) depuis 1991, l'entreprise du secteur des transports dans laquelle a été conduite l'étude de cas ; Eric Felder, Président de Maestro, entreprise de négoce dans le secteur de l'imprimerie, et a auparavant dirigé le Groupe d'imprimeries Sézanne pendant une douzaine d'années ; Dominique Genlot, Président depuis une trentaine d'années d'INSEP Consulting, société de conseil à dominante RH ; et Jean-Luc Grolleau, depuis plus de 15 ans Directeur général d'Algoe Management, société de conseil en organisation, développement, RH et management de projets, détenue majoritairement par ses salariés. Solliciter des dirigeants de sociétés de conseil présente l'intérêt supplémentaire de permettre de recueillir non seulement leur opinion personnelle, mais aussi leur perception générale de ce que sont ces défis dans diverses entreprises clientes de leur société.

Encadré 1

Les défis actuels du management stratégique d'entreprise vus par la dirigeante de Beauvais International

Nous ne sommes plus en situation d'anticiper les grandes ou petites évolutions. Les retournements de tendance, les nouvelles concurrences, la transformation des marchés, les effets papillon, ... sont rarement anticipables. Face à cet environnement, il est d'autant plus fondamental de développer l'entreprise en cohérence avec sa vision et sa stratégie, sorte de code génétique à confronter régulièrement aux réalités, perceptions et informations extérieures.

En tant que dirigeant de PME, nous sommes happés par de multiples contraintes qui peuvent très rapidement nous éloigner de nos objectifs stratégiques. Etre entouré par de bonnes personnes, reste difficile, aléatoire parfois. L'entreprise et son environnement évoluent vite, et certains collaborateurs aussi et d'autres moins. Donc on vit au milieu de rigidités, de distorsions qui ralentissent fortement la capacité de l'entreprise à aller sur ses priorités, ses enjeux, sa vision.

Il faut donc développer une capacité à œuvrer sur deux niveaux fondamentalement différents : gérer les problèmes, les rigidités, les incompréhensions, l'à peu près, les déficiences opérationnelles, etc., et se dédoubler pour, en même temps, rester ancré sur les développements stratégiques, les réflexions fondamentales, gérer sa myopie latente, s'éclairer régulièrement de la vision d'entreprise, bref aller vers le haut.

Il faut absolument considérer ces deux niveaux opposés comme conciliables. En réussissant à articuler ces deux niveaux, normalement on doit trouver une forme de vérité entrepreneuriale.

Marielle Bloch-Dolande, Présidente Beauvais International (extrait courriel du 4/01/2008).

Comme l'explicitent les encadrés 1 et 2, ces défis s'expriment maintenant en termes de soudaineté, d'imprévisibilité et d'incontrôlabilité des évolutions susceptibles d'avoir un impact

majeur sur les métiers et les activités de l'entreprise. Désormais tout semble susceptible de bouger. Identifier des repères temporairement stables sur lesquels s'appuyer pour tenter d'anticiper les évolutions paraît dès lors impossible : des bouleversements d'ampleur considérable pour l'activité de l'entreprise semblent pouvoir surgir n'importe quand et de n'importe où.

Les défis du management proviennent aussi du décalage entre cette volatilité perçue de l'environnement externe et diverses rigidités internes provenant du système de production et du potentiel humain de l'entreprise, qui peine parfois à évoluer au même rythme.

Comment alors détecter, recruter, développer et garder les personnes de 'talent' pour disposer des 'bonnes' compétences, au 'bon' moment, au 'bon' endroit ? Comment susciter le développement de motivation, d'engagement, d'ingéniosité, de confiance, de solidarité entre les membres de l'organisation ? Sur quoi se fonder pour établir une vision stratégique ?

Encadré 2 :

Les défis actuels majeurs du management stratégique d'entreprise

1) L'accélération des mutations des environnements économiques et stratégiques des entreprises.

Ces mutations sont liées aux évolutions technologiques (électronique, biotechnologies...), à la mondialisation qui rend possible l'arrivée de nouveaux compétiteurs, aux activités de lobbying de groupes de pensée divers, à l'évolution des économies des pays en voie de développement, à l'évolution des monnaies, etc.

L'entreprise, quelle que soit sa taille, joue dans une cour au territoire de plus en plus vaste et aux contours de plus en plus vagues. Ses concurrents se situent aux quatre coins du monde, et pas forcément dans le même domaine d'activité.

Quelle sera l'incidence de la prise de conscience actuelle en matière de protection de l'environnement, sur l'agriculture, le transport, la construction... ? Aujourd'hui on fabrique en Chine, pays où les coûts salariaux sont faible mais en très forte hausse, et demain ?

Les intervenants d'un marché peuvent exercer une influence sur ce marché par leurs décisions et leurs actions de lobbying. Mais ceci se vérifie surtout pour les intervenants de très grande taille. Les autres, et plus encore les sous-traitants ont des capacités d'influence très limitées.

Il en est de même pour les décisions politiques. Comment anticiper la mise en œuvre ou la disparition d'aides publiques ? Prenons l'exemple des aides européennes qui permettent à des pays de lancer des industries en autorisant des investissements avec des conditions tout-à-fait particulières. Les imprimeurs italiens et espagnols ont ainsi bénéficié de subventions européennes pour s'équiper leur permettant des niveaux de compétitivité totalement inaccessibles aux industriels ne bénéficiant pas de ces aides. Un transfert important de parts de marché a alors eu lieu, les industriels français prenant un retard difficilement rattrapable. La même chose s'est ensuite produite avec les pays de l'Est (Pologne, Slovaquie, Roumanie).

2) Les écarts entre évolutions technologiques et durées d'amortissement.

Auparavant la vitesse des évolutions technologiques permettait d'être assuré que la durée d'amortissement des investissements était plus courte que la durée de vie d'une technologie. Aujourd'hui la rapidité des évolutions technologiques ne permet pas d'être certain que les investissements seront totalement amortis lorsque la technologie sera dépassée.

Prenons l'exemple du monde de la photographie, une chaîne importante de magasins photo avait décidé d'investir dans des machines de développement instantané des photos grand public. C'était sans compter avec l'arrivée du numérique ni avec la décision d'un des leaders de ce marché de stopper son activité de commercialisation des machines de développement classique et de la maintenance du parc installé.

Les évolutions technologiques sont d'autant plus difficiles à anticiper qu'elles peuvent concerner un domaine qui n'est pas le cœur de métier de l'entreprise. Par exemple, l'augmentation des vitesses de transfert numérique rendue possible par les technologies ADSL ont remis en cause complètement, et continuent à remettre en cause, l'organisation de différents métiers. Par exemple, dans le monde des arts graphiques, avant il était presque impossible d'envisager la fabrication de magazines à l'étranger. Aujourd'hui, une part importante des magazines vendus en France est fabriquée en Italie, en Espagne, ou au Portugal. En effet, avant, il fallait faire appel à des coursiers pour envoyer les fichiers et pour retourner à l'éditeur une épreuve de contrôle ; aujourd'hui, tout cela se passe numériquement dans des délais comptés en minutes, et plus du tout en heures ou en jours.

3) La volatilité des situations liée à l'immatérialité accrue des actifs.

Auparavant les sociétés se distinguaient par leurs outils industriels. Aujourd'hui la valeur porte plus sur les brevets, la valeur des marques, les fonds de commerce, etc. Les actifs des sociétés de certains domaines sont majoritairement composés de valeurs immatérielles qui il y a à peine 10 ans n'étaient pas comptabilisées. Mais comment apprécier la pérennité de la valeur d'un actif immatériel ?

Le fait que la performance d'une société soit principalement évaluée à partir de critères financiers vient renforcer la volatilité liée à ces conditions d'immatérialité.

Ce contexte est propice au développement de « bulles » qui ont des répercussions au niveau mondial comme la crise des crédits immobiliers aux Etats-Unis l'été dernier qui a des répercussions partout dans le monde, et en particulier dans l'activité immobilière en France. Les promoteurs immobiliers français qui ont basé leur stratégie sur le manque de logements en France, sur le retard du prix au m² par rapport à d'autres pays doivent surmonter le fait que les banques françaises ont décidé de rendre beaucoup plus draconiennes l'octroi de financement, et ce sont des millions de m² qui se retrouvent invendus, des prix de vente qui ne vont certainement pas tarder à baisser...

C'est ainsi qu'on en vient à observer des dérives de type Enron ou Parmelat, où des dirigeants d'entreprises aux abois peuvent être tentés de présenter des bilans intégrant les marges commerciales de m² pas encore vendus...

4) Une vision de plus en plus à court terme dans la conception et le suivi du pilotage, qui génère encore plus de volatilité dans l'environnement des entreprises

Comme conséquence des deux premiers points, il me semble que les entreprises travaillent de plus en plus en gestion de projets, plutôt qu'en pilotage stratégique. A cela vient se greffer la pression exercée par le monde financier. Tout doit être provisionné, les rentabilités sont analysées à très court terme (avant on parlait en année fiscale, maintenant l'unité est le trimestre).

Ceci conduit, en matière d'investissement, à rechercher en permanence à être flexible, et à pouvoir adapter la voilure aux conditions du marché immédiat en externalisant ce qui n'est pas le cœur de métier. Les investissements en matériel sont faits avec des objectifs de retour sur investissement de plus en plus rapides.

Il en est de même en matière de gestion des ressources humaines. Par exemple, on observe un recours accru à l'intérim, à la sous-traitance d'activités de service à des sociétés situées en Inde, en Pologne.

La conséquence en termes de formation est que le potentiel humain de l'entreprise doit être des plus adaptables. Les compétences d'aujourd'hui n'auront peut être aucun intérêt demain. Prenons l'exemple des arts graphiques. Jusqu'à la fin des années 90, nous étions en manque de personnel qualifié. Il fallait par exemple embaucher des monteurs qui devaient être avant tout de bon

manuels, les former, et bien les rémunérer (pour ne pas qu'ils partent chez un concurrent une fois formés). Et puis l'ère du numérique est arrivée, le personnel devait alors avoir une parfaite maîtrise de l'informatique. Ce n'était plus du tout le même type de personnel qu'auparavant, le nombre de personnes nécessaires n'était plus du tout le même. Si je prends l'exemple de Sézanne, d'un service de 14 personnes, on est passé 5 ans après à un service de 5 personnes, ceci alors qu'en 1996 personne n'était capable de savoir que 4 ans après tous les films à monter auraient disparu au profit des fichiers numériques.

En réfléchissant à ce thème, je vois un parallèle entre les évolutions de la stratégie d'entreprise et de la stratégie de défense ou de guerre. Auparavant, le monde du renseignement permettait, par des analyses stratégiques, de maîtriser les risques de conflit, les conséquences éventuelles des conflits, les forces à mettre en œuvre et les lieux de mise en œuvre. C'était la « bonne » époque de la guerre froide où tout le monde arrivait à se neutraliser.

Aujourd'hui les conflits sont devenus terroristes. Le monde du renseignement a beau faire des progrès, se coordonner de mieux en mieux, il n'en reste pas moins que les conflits deviennent difficilement maîtrisables. Cela a commencé au Vietnam, où l'armée la plus puissante (ou jugée comme telle) en équipement, en capacité d'analyse, en connaissance militaire, s'est cassée les dents sur des troupes mal équipées, dispersées.

Et aujourd'hui c'est l'Irak, l'Afghanistan, le 11 septembre, etc...

En entreprise, par rapport à une approche de réflexion stratégique comme on pouvait l'entendre auparavant, je pense qu'aujourd'hui on a évolué vers une approche de type « renseignement ». Ce n'est plus la force de frappe ou la stratégie de défense qui fait la différence, mais la qualité du renseignement, et toute l'entreprise doit être concernée par cette préoccupation : les commerciaux, les techniciens, les gestionnaires. Le plus compliqué est d'arriver à faire la synthèse, et seul un service spécialisé me paraît adapté pour cela.

Eric Felder, Président de Maestro (extraits, courriel du 14/12/2007).

Les informations sur l'entreprise BI mobilisées dans ce travail ont été recueillies par l'auteur au cours d'une étude longitudinale qu'elle mène dans cette entreprise depuis 1998. Cette étude a pour but de comprendre le fonctionnement original de BI, les raisons de ses évolutions délibérées au fil du temps, ainsi que la manière dont ce fonctionnement et ces évolutions ont été conçues et mises en œuvre en référence à des principes de la complexité.

Ces informations ont été recueillies de trois manières, afin de pouvoir en réaliser une certaine triangulation (Hlady Rispal 2002) :

- par entretien : 17 salariés BI différents interrogés sur les 200 personnes que compte cette entreprise, auxquels s'ajoutent 18 entretiens formels avec la dirigeante de BI (conduits, pour des raisons de commodité, à Paris donc en dehors de l'entreprise) ;
- par observation directe : 9 journées passées au sein de l'entreprise, dont deux dans le cadre des meetings stratégiques ;
- par étude de divers documents internes de cette entreprise : les supports papiers de tous les meetings stratégiques depuis 1991, des offres-clients, des rapports de visites et des rapports d'activités d'agents commerciaux, des copies d'échanges de courriels entre la dirigeante et certains membres de BI, etc.

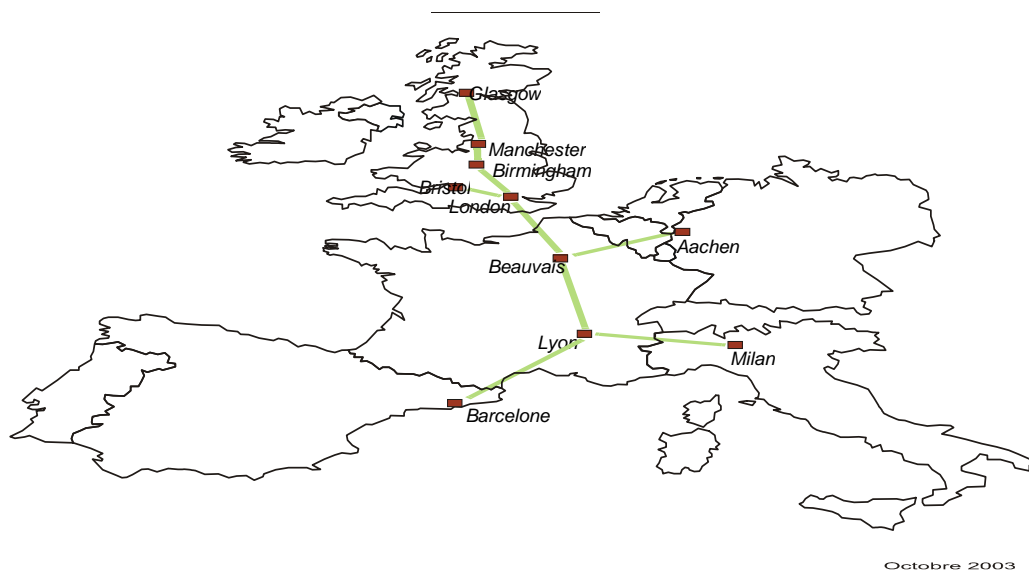
Pour instruire la question centrale de l'article, celui-ci est organisé en trois parties. La première, préliminaire, présente de manière synthétique l'entreprise BI. La seconde, centrale,

donne à voir des manières de faire en vigueur dans cette entreprise qui ont été spécifiquement conçues en référence à divers principes de la Pensée complexe. La troisième et dernière partie offre quelques éléments de réponse à la question centrale, à partir de l'identification de ce qui distingue fondamentalement un management stratégique conçu et mis en œuvre selon la Pensée complexe, tel celui de l'entreprise BI, d'un management stratégique non spécifiquement fondé sur ce mode de pensée.

1. Introduction à l'entreprise Beauvais International

L'entreprise Beauvais International (BI) est un groupe européen de prestation de services dans le secteur du transport international routier de fret. Elle est dirigée depuis 1991 par la fille du fondateur de l'entreprise. En 2005, elle compte 200 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros. De même que l'effectif du groupe, ce chiffre d'affaires n'a connu qu'une croissance modeste entre 1991 et 2005, la dirigeante privilégiant le développement d'activités à forte rentabilité sur un développement du chiffre d'affaires qui dégagerait peu de marge. L'entreprise est implantée sur 10 sites opérationnels localisés dans 5 pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie). Son siège est situé sur le site de Beauvais. Il regroupe des services fonctionnels centralisés (informatique, R&D et Bureau d'études, comptabilité et facturation, etc.). Chaque site opérationnel à la fois mène des activités commerciales et gère des flux de marchandises en transit.

Figure 1 : Le réseau de transport de Beauvais International



Les clients majeurs de BI sont, d'une part, des groupes industriels européens dont les fournisseurs et/ou les clients principaux sont localisés en Europe occidentale, et, d'autre part, des centres de distribution situés en Europe de l'Ouest. BI établit avec eux des contrats de service sur une base annuelle. BI s'est donnée pour mission l'exploitation judicieuse du transport pour créer de la valeur chez ses clients, notamment en contribuant à accélérer et fiabiliser leurs chaînes d'approvisionnement. Les centres de production situés en amont des chaînes d'approvisionnement se situent donc au cœur de sa cible de clientèle.

En 1996, la dirigeante reconnaissant que « rapidité et fiabilité, bien que fondamentales, ne sont plus des différences sur le plan commercial » (meeting stratégique, 1996

²), décide d'engager son entreprise dans une 'stratégie d'intimité' client au sens de Tracy et Wiersema (1993) eu égard à la cible de clientèle qui vient d'être précisée. Par définition, pour une entreprise, opter pour une stratégie d'intimité client, c'est s'attacher à offrir non pas ce que veut le marché, mais ce que veulent certains clients particuliers ; se spécialiser dans la satisfaction de besoins qu'on est parfois seul à discerner du fait des relations étroites qu'on entretient avec ces clients ; s'engager à offrir à chacun de ces clients la solution la mieux adaptée à sa situation particulière, dans une perspective de co-création d'un surcroît de valeur à partager.

Ayant choisi de mettre en œuvre une stratégie d'intimité client, la dirigeante de BI s'engage alors dans une refonte des processus managériaux et des procédures opérationnelles de l'entreprise pour les dédier à la mise en œuvre de cette stratégie.

2. – Modes de fonctionnement inspirés par des principes de la Pensée complexe

Pour la refonte du système opérationnel support du management stratégique de son entreprise, la dirigeante s'est délibérément référée à la complexité du vivant. Ce faisant, elle a explicitement mobilisé cinq des sept principes qu'Edgar Morin a mis en exergue pour guider les cheminements cognitifs de la Pensée complexe (Morin et Le Moigne, 1999).

Afin de montrer quels types de réponses organisationnelles et managériales aux défis du management stratégique la Pensée complexe peut inspirer, nous allons successivement illustrer sur un exemple comment chacun des principes a été incarné dans le fonctionnement de BI. Il y aurait évidemment bien d'autres aspects que les limites de cet article ne nous permettent pas d'évoquer, par exemple, la vision stratégique de la dirigeante, qui, à la fois, oriente la stratégie d'intimité client telle qu'elle est mise en œuvre chez BI, et se nourrit de la mise en œuvre effective de cette stratégie.

2.1. – Deux dispositifs favorisant la mise en œuvre le principe hologrammatique : les meetings stratégiques et le logiciel intégré

Rappelons que le principe hologrammatique s'exerce lorsque « *la partie est dans le tout et le tout est inscrit dans la partie.* » (ibid. : 262). Chez BI, deux dispositifs relevant respectivement du stratégique et de l'opérationnel, favorisent la mise en œuvre du principe hologrammatique : les meetings stratégiques annuels et le logiciel intégré.

2.1.1 Les meetings stratégiques annuels

La tradition des meetings stratégiques a été instaurée en 1996 pour permettre à chaque salarié de mieux connaître et comprendre la stratégie générale de son entreprise ainsi que les orientations spécifiques retenues pour l'année à venir. Le but est que chacun soit porteur de la stratégie de son entreprise, que « chaque élément porte en lui le code génétique du tout » (meeting 2001), ce qui correspond à une mise en œuvre du principe hologrammatique au niveau stratégique.

Les meetings stratégiques se déroulent sur une journée, et sont reproduits chaque année à trois dates différentes afin de permettre à tous les agents BI qui le souhaitent, d'y participer. Au cours du meeting, la dirigeante présente les évolutions qui ont émergé pendant l'année qu'elle souhaite formaliser et/ou dont elle souhaite encourager le développement délibéré, et lance quelques pistes nouvelles qu'elle désire voir s'appropriées par les salariés BI. Les évolutions émergentes correspondent souvent à des idées qui sont apparues au cours de l'année et ont ensuite été travaillées conjointement par la direction et les porteurs de l'idée, et expérimentées à petite échelle.

Elle présente également les principaux repères théoriques qui l'ont guidée dans l'élaboration de tel ou tel dispositif mis en œuvre chez BI. Ainsi, les principes de complexité qui sous-tendent

² Les citations extraites des meetings stratégiques proviennent toutes de propos tenus par la dirigeante de cette entreprise.

les fonctionnements mis en place chez BI ont été présentés aux salariés au cours de trois meetings stratégiques consécutifs (2000-2001-2002)³.

2.1.2 Le logiciel intégré

Le logiciel intégré est une sorte d'ERP-maison intégrant la philosophie de la stratégie d'intimité client adoptée par l'entreprise, implanté sur le réseau informatique reliant les différents sites par liaisons spécialisées. Il a été conçu pour faciliter à la fois le fonctionnement opérationnel quotidien en rendant possible un traitement interactif des dossiers clients en temps réel, la facturation des clients, l'alimentation de la comptabilité de gestion, et le reporting mensuel. Il permet à chaque agent BI d'avoir en permanence accès à l'ensemble du dossier du flux traité : coordonnées de l'expéditeur et du destinataire, type de marchandise, taille des colis, degré d'urgence, localisation présente des colis, etc. Grâce à ce logiciel, chaque agent BI est porteur de l'ensemble des dossiers des clients quelles que soient les localisations géographiques de l'agent, du client et du flux de marchandises concerné, ce qui peut être interprété comme une instanciation du principe hologrammatique au niveau opérationnel.

Ce logiciel exécute toutes les tâches automatisables, ce qui permet aux agents opérationnels d'investir leur temps et leur énergie dans des tâches axées sur la relation client, en cohérence avec la stratégie d'intimité client de l'entreprise. Chaque appel d'un client peut ainsi être exploité par l'agent opérationnel qui le reçoit, pour mieux associer le client à la conception/réalisation du service qu'il attend de BI, et pour développer une connaissance de plus en plus intime de son univers, qui est alors mémorisée en temps réel dans le système d'information.

2.2. - Un fonctionnement en équipe apprenante pour favoriser l'émergence d'améliorations

Dans le but de favoriser l'émergence d'améliorations du système opérationnel de l'entreprise (instanciation du principe d'émergence), un fonctionnement en équipes apprenantes au sens de Senge (1991) a été initié en 1997 pour l'ensemble des équipes opérationnelles de BI, c'est-à-dire pour toutes les équipes qui œuvrent la gestion et à la réalisation de l'acheminement des marchandises confiées à BI dans le respect des contrats passés avec les clients.

Fonctionner en équipe apprenante signifie chez BI que les managers des équipes opérationnelles ne sont plus censés se comporter en hiérarques par rapport à leurs équipiers, mais en 'supporters', participant à l'équipe, en ayant comme mission supplémentaire d'écouter et de conseiller les membres de leur équipe, chacun, manager compris, pouvant se retrouver tour à tour enseignant et enseigné. Les managers conservent néanmoins la prérogative d'élaborer les propositions d'augmentation de salaires annuelles des membres de leur équipe.

Un tel mode de fonctionnement ne s'est évidemment pas mis en place instantanément : selon la dirigeante, il a fallu jusqu'à 2 ans ½ pour qu'il soit effectivement à l'œuvre dans toute l'entreprise.

Au-delà des équipes opérationnelles qui ont été formellement instituées en équipes apprenantes, d'autres équipes apprenantes peuvent aussi être créées à l'initiative d'un groupe de salariés ayant des affinités particulières, pour résoudre un problème spécifique ou travailler sur un projet professionnel commun. Ainsi, par exemple, une équipe apprenante s'est constituée en 1999 à l'initiative de cinq agents commerciaux travaillant sur quatre sites différents de l'entreprise (Milan, Lyon, Beauvais et Bristol) afin de réfléchir à la manière dont BI pourrait, dans l'activité commerciale, tirer parti de ses réseaux physiques et de ses réseaux immatériels. C'est ainsi qu'est née l'idée d'un fonctionnement en réseau apprenant de l'ensemble des agents commerciaux. Cette

³ Pour une description de la manière dont ces notions ont été présentées au cours des meetings stratégiques, le lecteur peut consulter (Avenier, 2005)

idée a ensuite été formalisée par la Direction générale sous l'appellation 'réseau commercial européen'.

Ce fonctionnement en réseau dans le service commercial a été grandement facilité à la fois par l'abolition de toute référence à la notion de centre de profit local dès la nomination de la fille du fondateur à la direction de BI en 1991, et par la suppression du management par objectifs des agents commerciaux en 1997. Ce dernier a été remplacé en 1998 par une procédure d'évaluation globale trimestrielle des commerciaux, qui a été présentée par la dirigeante comme la « synthèse apprenante du métier de commercial chez Beauvais International » (meeting 1998).

Cette évaluation se présente en effet comme une sorte de rapport d'activité trimestriel en six points (détaillés dans le tableau 1). Cette procédure conduit chaque agent commercial à mener une réflexion sur son métier. Notamment, à s'interroger sur les raisons pour lesquelles les offres clients proposées ont été refusées ou acceptées, sur ce qu'il considère avoir appris au cours des trois derniers mois qui lui est utile dans son travail, sur ses objectifs d'apprenance pour les trois prochains mois, etc. Autrement dit, le suivi de l'activité des agents commerciaux s'effectue non pas sur des objectifs de vente ou en termes de nombre de visites clients par semaine. Il s'effectue en référence à des éléments qui ont du sens dans la manière d'exercer leur métier, et dans une perspective de développement de connaissances et de compétences d'abord individuelles, puis collectives, du réseau commercial.

Tableau 1 : L'évaluation globale trimestrielle des commerciaux BI

Item	Description
Cible	Suite à une visite, vous fermez le prospect : expliquez votre décision. Pourquoi ce prospect ne rentre-t-il pas dans la cible Beauvais International ?
Formation	Pour vous permettre de mieux comprendre un prospect, vous souhaitez élargir vos connaissances industrielles. N'hésitez pas à demander une formation.
Offre refusée	Lorsqu'une offre est refusée par un prospect ou client, vous devez découvrir pourquoi et comprendre les raisons de votre interlocuteur.
Offre acceptée	Lorsqu'une offre est acceptée, essayez de comprendre pourquoi et où l'offre Beauvais International fait la différence.
Learning satisfactions	Décrivez ce que vous avez appris pendant le trimestre qui vous a procuré de meilleures connaissances et un meilleur confort professionnels.
Learning satisfaction goals	Mettez par écrit les « learning satisfactions » que vous vous fixez comme objectif pour le prochain semestre.

2.3. – L'empowerment des équipes apprenantes pour susciter des boucles vertueuses

En même temps qu'elles ont été instituées en équipes apprenantes en 1997, les équipes opérationnelles ont aussi été *empowered* : elles ont reçu une délégation d'autorité pour assurer de manière autonome le fonctionnement quotidien de l'entreprise en respectant le cadre défini par les contrats avec les clients, par les procédures liées au logiciel intégré et par les règles de fonctionnement général de l'entreprise. Ainsi, le logiciel intégré à la fois fournit un cadre et rend possible l'*empowerment* des équipes à l'intérieur d'un fonctionnement opérationnel en réseau conjugué à des services fonctionnels centralisés : informatique, comptabilité et facturation, R&D et Bureau d'études qui sont chargés pour l'ensemble de l'entreprise de l'élaboration et du chiffrage des contrats avec les clients.

L'*empowerment* mis en place chez BI présente la particularité de ne pas être individuel comme la littérature le préconise habituellement (Bowen et Lawler, 1992), mais collectif. Cette conception collective de l'*empowerment* vise à ne pas inhiber l'entraide et la solidarité entre agents, qui sont indispensables au fonctionnement en réseau, de l'entreprise. Par ailleurs, conjugué avec le fonctionnement en équipes apprenantes, l'*empowerment* favorise la mise en place d'une boucle

‘vertueuse’ : les compétences des équipiers dans la prise en charge du fonctionnement quotidien se renforcent au fur et à mesure qu’ils prennent de plus en plus de responsabilité. Les boucles vertueuses, tout comme les cercles vicieux, sont des manières de désigner dans le langage quotidien un autre principe de la *Pensée complexe*, celui de récursivité.

Ce principe est également sous-jacent à la conception du recrutement. A tous les niveaux de l’entreprise, les recrutements s’efforcent de privilégier des personnes qui, au-delà des compétences professionnelles recherchées, semblent présenter des attitudes de vie en phase avec l’esprit BI, parce que, comme le précise la dirigeante: « Faire bien son travail ne suffit pas, il faut avoir l’esprit Beauvais International, considéré comme un réseau apprenant » (meeting 1998). Les attitudes de vie recherchées sont notamment : aimer la relation-client, aimer travailler en équipe, avoir envie d’apprendre, aimer partager, être généreux, être curieux, aimer prendre des initiatives, prendre son travail comme un challenge...

Le recrutement de personnes chez lesquelles on pense détecter plutôt ces attitudes de vie facilite leur intégration dans l’entreprise et permet de tirer parti de la relation récursive qui relie la culture individuelle des salariés d’une entreprise et la culture de cette entreprise : le recrutement ainsi conçu contribue à perpétuer et même développer la culture de réseau apprenant qui règne chez BI.

Plus généralement, la dirigeante de BI s’efforce de stimuler le développement de boucles positives au sein de son entreprise. De plus, elle incite chaque membre de BI à désamorcer au plus vite les boucles négatives qu’il perçoit se développer dans son environnement de travail.

Bien qu’elle n’ait pas été délibérément conçue dans cette perspective, la stratégie d’intimité client à l’œuvre chez BI s’avère *ex post* source de récursivité : l’intimité de BI avec ses principaux clients s’accroît au fil de la mise en œuvre des contrats. Cette intimité favorise un développement adaptatif de sa relation avec ces clients, lequel renforce la connaissance que BI a de leurs problématiques industrielles et, par suite, la capacité de BI à co-créeer avec eux des solutions adaptées à leur situation spécifique.

2.4. - Une conception dialogique des processus mis en place

Chez BI, les dispositifs de gestion sont conçus en référence à un autre principe fondamental de la *Pensée complexe* : le principe dialogique qui « unit deux principes ou notions devant s’exclure l’une l’autre, mais qui sont indissociables en une même réalité » (ibid. p. 263).

Ils sont en effet conçus dans la perspective d’assumer les tensions qu’ils mettent inmanquablement en jeu entre des pôles ago-antagonistes tels que court terme/long terme ; local/global ; centralisation/décentralisation, autonomie/solidarité ; délibéré/émergent ; formel/informel ; hiérarchie/réseau ; manager hiérarque/manager supporter ; *empowerment*/régulation ; etc. Examinons comment cela est réalisé concrètement sur quelques exemples.

L’adaptation des procédures et processus globaux de l’entreprise aux particularités locales de ses différents sites européens s’effectue dialogiquement de la manière suivante. Parmi les propositions d’action émises par les sites pour adapter le fonctionnement général de BI aux particularités locales, ne sont acceptées que celles dont l’implémentation sur tous les sites de BI fait sens et ‘apporte’ à l’entreprise. La procédure est alors immédiatement modifiée pour toute l’entreprise. Cette règle permet à l’entreprise de tirer profit globalement d’améliorations conçues localement, tout en maintenant une uniformité de fonctionnement sur tous les sites de l’entreprise, uniformité jugée par la dirigeante indispensable au fonctionnement efficace de cette entreprise de service de réseau.

Les meetings stratégiques jouent un rôle essentiel dans l'articulation délibéré/émergent. En effet, l'annonce d'orientations stratégiques spécifiques nouvelles lors du meeting stratégique « sans fournir toutes les clés applicatives » (meeting 2001) a un effet de stimulation délibérée d'actions émergentes locales. Ensuite, celles d'entre elles jugées particulièrement intéressantes par la dirigeante sont intégrées dans le fonctionnement de BI ou dans les orientations stratégiques globales délibérées de l'année suivante.

Nous ne reviendrons pas sur la conception dialogique de la fonction de manager chez BI déjà signalée, qui associe des prérogatives de responsable hiérarchique avec un comportement d'humilité et de soutien aux équipiers. Nous ne reviendrons pas non plus sur la dialogie centralisation/décentralisation via l'*empowerment* des équipes opérationnelles et le logiciel intégré, ni sur la gestion de la dialogie *empowerment*/régulation que permet d'assurer le logiciel intégré en fixant le cadre à l'intérieur duquel l'*empowerment* des équipes opérationnelles peut s'exercer dans toute l'entreprise.

Afin de maintenir la dialogie autonomie/solidarité, diverses mesures ont été prises pour que l'autonomisation des agents ne risque pas d'inhiber l'entraide entre agents indispensable à un fonctionnement en réseau : *empowerment* d'équipes plutôt qu'individuel, et abolition de la notion de centre de profit local et du management par objectifs des commerciaux.

Quant à la dialogie formel/informel, la dirigeante encourage le développement de relations informelles : « Le réseau informel peut pallier les insuffisances du réseau formel. Il doit le nourrir et le faire évoluer, sinon l'entreprise se rigidifie, ne vit plus » (meeting 2002).

2.5. - Un système opérationnel conçu pour s'auto-éco-régénérer en référence à la stratégie d'intimité client

Le système opérationnel mis en place en 1997 pour le déploiement de la stratégie d'intimité client a été conçu pour favoriser la mise en œuvre d'un autre principe d'organisation relevant de la Pensée complexe : le principe d'auto-éco-ré-organisation. Celui-ci exprime qu'une organisation, forme à la fois organisée et organisante, est dépendante et solidaire des environnements (éco) avec lesquels elle interagit pour y puiser énergie et information, et elle s'en différencie en s'organisant elle-même (auto) au fil du temps (ré).

Parce qu'elles sont instituées en équipes apprenantes, l'*empowerment* des équipes opérationnelles favorise l'auto-éco-régénération continue du système opérationnel en référence à la stratégie d'intimité client de l'entreprise. L'*empowerment* de ces équipes signifie qu'elles assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise de manière à la fois autonome (auto) et respectueuse des règles de fonctionnement de l'entreprise (éco), telles que, notamment, l'utilisation du logiciel intégré et le respect des contrats avec les clients. Et le fait que ces équipes se comportent comme des équipes apprenantes favorise l'expression d'idées d'amélioration du fonctionnement opérationnel local qui sont implémentées (ré) dès lors qu'elles présentent un intérêt pour toute l'entreprise.

En fait, le dispositif des équipes apprenantes est un ressort essentiel de cette auto-éco-régénération qui permet de conjuguer évolution sans relâche et continuité. Les équipes apprenantes font régulièrement émerger des idées d'amélioration ou d'évolution du fonctionnement d'ensemble du système opérationnel, censées être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, l'idée d'intégrer dans le logiciel des possibilités supplémentaires telles que le recueil et la mémorisation d'informations sur des prospects potentiels 'naturels' tels que les expéditeurs de 'premiers passages', c'est-à-dire les entreprises dans lesquelles BI passe pour la première fois pour un enlèvement. De même, l'idée de réseau commercial européen, qui constitue désormais une ressource centrale de BI, source d'avantages concurrentiels majeurs difficilement imitables, a émergé du fonctionnement en équipes apprenantes.

Les réseaux informels dont le développement est encouragé par la dirigeante, précisément pour susciter l'évolution du réseau formel, contribuent aussi à ces processus d'auto-éco-régénération.

La co-création avec ses clients d'offres conçues d'emblée évolutives induit une forme de co-évolution de BI avec ses principaux clients. Ainsi, certains nouveaux développements chez ces clients conduisent à acquérir et mettre en place de nouvelles ressources qui sont alors immédiatement mises à la disposition de tous les clients de BI. La mise en place d'une ligne directe entre Manchester et Aachen en est exemple.

Dans ce processus d'évolution du système opérationnel, la dirigeante veille à ce que les règles et les procédures devenues obsolètes soient immédiatement éliminées.

2.6. « Ne pas fournir toutes les clés applicatives » pour tirer parti de l'intelligence de chacun

Chez BI, le processus de déploiement stratégique est conçu de manière à tirer parti de l'intelligence des agents BI dans la mise en œuvre autonome des orientations stratégiques impulsées par la dirigeante lors des meetings stratégiques. Ceci peut s'interpréter *ex post* comme une volonté de tirer parti du principe d'écologie de l'action. Ce principe, que la Pensée complexe met en lumière, indique que dès qu'une action est lancée, elle se déracine de son auteur, pour s'inscrire dans des processus d'auto-éco-ré-organisation.

Le fait de ne pas disposer de « toutes les clés applicatives » conduit les salariés BI à trouver par eux-mêmes des voies d'action pour mettre en œuvre, à leur niveau, ces orientations stratégiques dans le respect de la stratégie d'intimité client et des règles de fonctionnement de l'entreprise (logiciel intégré, équipes apprenantes *empowered*, etc.). Certaines voies d'action font parfois émerger d'autres idées d'orientations stratégiques dont certaines sont reprises par la dirigeante au meeting suivant.

2.7. - Tirer parti des différences culturelles pour enrichir le fonctionnement global

BI est implanté dans cinq pays d'Europe différents et ses principaux clients sont des groupes industriels multinationaux. Le meeting stratégique 2002 a porté le projecteur sur des différences culturelles observées chez BI entre les différents pays d'Europe où l'entreprise est présente, et, par suite sur l'intérêt pour BI de tirer parti de ces différences pour enrichir le fonctionnement global de l'entreprise.

Divers exemples puisés dans le fonctionnement de BI ont aussi fait ressortir que, en raison de ces différences culturelles, un même message n'est pas forcément interprété de la même manière par des personnes (agents ou clients) de pays différents.

Ce constat peut se comprendre *ex post* comme relevant d'un dernier principe fondamental de la Pensée complexe : le principe de réintroduction du sujet connaissant dans toute connaissance, selon lequel « de la perception à la théorie scientifique, toute connaissance est une reconstruction/traduction par un esprit/cerveau dans une culture et un temps donnés » (ibid. : 264-265).

3. Discussion

Nous allons maintenant pouvoir aborder successivement les questions suivantes à la lueur de l'expérience de l'entreprise BI : constate-t-on des différences importantes entre les conceptions du management stratégique non délibérément fondées sur des principes de la Pensée complexe et le management stratégique mis en œuvre chez BI ? Ces différences peuvent-elles être attribuées à l'enracinement de ce dernier dans la Pensée complexe ? Que peut apporter un tel enracinement face aux défis contemporains du management stratégique ? Quel peut être son impact sur la performance de l'entreprise ?

Il n'est évidemment pas possible de répondre de manière tranchée à cette dernière question. La longévité des salariés BI dans leur entreprise, « deux ans ou toute sa vie ! » nous ont déclaré deux salariés ayant plus de vingt ans de maison lors d'entretiens individuels séparés (8 avril 2003), et le taux de rentabilité de BI, qui est resté étonnamment élevé pour ce secteur d'activité jusqu'en 2005⁴, donnent toutefois à penser que ce mode de fonctionnement, pour le moins, ne semble pas avoir nui aux performances économiques et sociales de cette entreprise.

Toutefois, en 2006, une revue critique approfondie du fonctionnement du réseau commercial européen ainsi que du fonctionnement local des différents sites a révélé un certain nombre de dysfonctionnements. En particulier, il est apparu qu'un certain nombre d'agents commerciaux de BI n'étaient pas aussi actifs que la Direction de BI le pensait, et que, dans différents sites autres que Beauvais, un non-respect des procédures d'achat définies pour l'ensemble de l'entreprise générait des surcoûts importants.

Il s'en est suivi un travail de mise à niveau des procédures d'achat dans les différents sites au cours de l'année 2007, et la mise en place d'un logiciel commercial conçu en interne et intégré au réseau informatique de BI. En même temps qu'il aide les commerciaux à mieux répartir leur temps selon différentes activités et cibles commerciales, ce logiciel fournit à la direction de BI des éléments précis de suivi de l'activité de ses agents commerciaux. La procédure d'évaluation globale trimestrielle a été abandonnée et un système complexe de primes, qui permet de prendre en compte l'activité individuelle et la participation de chaque agent commercial au fonctionnement du réseau commercial européen, a été instauré. Il est encore trop tôt pour apprécier l'impact économique de ces mesures.

Diverses particularités du management stratégique à l'œuvre chez BI peuvent être attribuées à son enracinement dans la Pensée complexe. Elles relèvent de deux ordres : d'une part, la mise en œuvre chez BI d'un certain nombre d'idées originales, et d'autre part, la mise en œuvre originale chez BI de notions disponibles dans la littérature.

Parmi les fonctionnements originaux mis en œuvre chez BI en 1997, qui trouvent leur origine dans la Pensée complexe, signalons :

- ☞ un contrôle de gestion fondé sur une appréhension globale de l'activité de l'entreprise, qui a conduit à l'abolition de toute référence à la notion de centre de profit local,
- ☞ la suppression du management par objectifs des commerciaux au profit d'une procédure-maison d'évaluation globale trimestrielle,
- ☞ un *empowerment* d'équipes plutôt qu'individuel, afin d'éviter de casser les solidarités indispensables à un fonctionnement en réseau,
- ☞ le fait d'avoir conçu et développé en interne une sorte d'ERP qui, d'une part, intègre la philosophie sous-jacente à la stratégie spécifique de l'entreprise, et, d'autre part, est spécifiquement adapté aux particularités du fonctionnement opérationnel et de la comptabilité analytique de l'entreprise.

A la réflexion, les deux premiers fonctionnements originaux cités ne respectent pas le principe dialogique : le premier focalise l'attention sur la performance globale et peut conduire à négliger des questions relatives à la performance locale ; le second met le projecteur sur des critères d'apprenance du métier sans considérations relatives à la performance. Les aménagements du système de management de BI consécutifs aux dysfonctionnements constatés en 2006 restaurent la dialogie global-local dans l'appréhension de la performance de l'entreprise.

⁴ Ce taux a évidemment connu des fluctuations pendant les années de crise économique, notamment en 2002 et 2003. Mais au fil des années, il s'est avéré suffisamment élevé pour réussir à attirer à deux reprises, 1991 et 1998, des investisseurs institutionnels dans le cadre de LBO, malgré deux handicaps a priori : la taille modeste de cette entreprise et son secteur d'activité peu porteur. Le taux de rentabilité moyen dans le secteur du transport, hors crise économique, est en effet de 3%....

Par ailleurs, le système de rémunération des commerciaux a été conçu pour maintenir la dialogique individuel-collectif dans la stimulation des commerciaux.

En revanche, dans l'évaluation des commerciaux, les références formelles à l'apprenance de leur métier, qui étaient au cœur du dispositif d'évaluation des commerciaux, semblent avoir disparu au profit de considérations relatives à la performance exprimées en termes de chiffre d'affaires vendu.

Ceci peut sembler en décalage avec l'idée de conception dialogique des processus puisque, au niveau formel, on est passé d'une focalisation sur l'apprenance à une focalisation sur la performance. Ceci peut aussi sembler en décalage avec la culture BI de réseau apprenant. Toutefois, la philosophie d'apprenance au sein du réseau commercial européen reste inscrite dans les pratiques informelles et formelles de partage de connaissances au sein du réseau, de la manière suivante.

Au plan informel, partage de connaissances, par exemple, sur les manières d'amener le client à exprimer ses besoins industriels effectifs pour les traduire en solution en matière de transport adaptée ; ou sur les objections possibles des clients et les réponses à leur apporter, par mise en commun des expériences des différents agents commerciaux.

Au plan formel, lors de l'élaboration d'une offre client, partage systématique d'informations et de connaissances entre le commercial et le chargé d'étude préparant l'offre. Il y a aussi possibilité pour l'agent commercial de partager avec l'équipe de direction des interrogations, des réflexions et des connaissances sur tout dossier, soit à l'initiative du commercial parce qu'il le juge nécessaire, soit à l'initiative de l'un des membres de la direction, parce que celui-ci souhaite intervenir sur tel ou tel dossier particulier. Les membres de la direction sont en effet informés de toutes les offres en cours : ils reçoivent copie de tous les rapports de visite clients et disposent désormais, grâce au logiciel commercial, d'une vision détaillée de l'activité de chacun des agents commerciaux.

Encadré 3 :

Les défis du management stratégique d'entreprises de service intensives en matière grise

Chaos, complexité croissante, imprévisibilité,... finalement, que de façons d'avouer que la « fabrication » d'une stratégie à moyen terme et l'écriture préalable du but, voire du chemin, sont de moins en moins accessibles et pertinentes.

Ne convient-il pas d'admettre, de reconnaître, que le pilotage d'une entreprise peut de moins en moins s'inscrire dans une chaîne qui irait de la conception d'un projet stratégique à l'implémentation et à sa mise en œuvre, et de plus en plus dans une logique : « émergence, actions sur le marché, développement de compétences » => « action, expérimentation, investissement et production » => « affirmation, capitalisation, ancrage et projection dans la durée », qui se rapproche de celle des arts martiaux où armer-tirer-viser s'effectue en un seul et même geste.

Le management stratégique d'entreprise restant un enjeu de management (*ex ante*) et non d'historien du chemin parcouru, il importe de manager les actions qui s'avèreront structurantes. Pour les entreprises de service plus intensives en matière grise qu'en capital, il s'agit essentiellement de l'établissement d'un plan de recrutement, de l'organisation de la relation et de l'interface avec les clients, de l'élaboration de plans de formation, de la protection des idées émergentes, du soutien des expérimentations,... Ceci devant s'effectuer avec des salariés de moins en moins engagés dans la durée et dans le « projet à long terme » de leur employeur, et donc avec un portefeuille d'acteurs-ressources et de compétences à la fois plus stratégiques et plus mercenaires.

Il s'agit aussi de manager les acteurs, qui participent à la « fabrication » de la stratégie (crafting strategy) sans parfois en avoir conscience : relier leurs actions au projet de fond, manager et soutenir les initiatives et les actes, ouvrir sur l'innovation, construire des compétences et des talents.

Le management stratégique résiderait-il alors dans la conception et le management (implémentation, contrôle) de la courbe enveloppe des stratégies « plausibles » qui devront se faire reconnaître comme pertinentes par l'entreprise (les actionnaires, les dirigeants, le corps social de l'entreprise,..) et par le marché ? En quelque sorte, « le chemin qu'auront construit les pas... ».

Le management stratégique supposerait alors une combinaison de management, d'accompagnement, de soutien, de coaching, de mise en convergence et cohésion des acteurs afin qu'ils restent imaginatifs, innovateurs et créateurs (adaptateurs stratégiques) tout en s'inscrivant dans ces enveloppes du champ des possibles et des « rêves réalistes » de l'entreprise.

Jean-Luc Grolleau, Directeur Général, ALGOE Management (extrait courriel du 7/01/2008)

Parmi les notions présentes dans la littérature managériale dont la mise en œuvre chez BI est originale, on peut citer les notions de stratégie d'intimité client, d'*empowerment*, d'organisation apprenante, de fonctionnement en réseau, d'articulation délibéré/émergent ou local/global, etc. Alors que dans la littérature ces notions sont abordées isolément sans établir de liens entre elles, chez BI, elles ont été mises en acte conjointement, de manière intégrée, autour d'un élément fédérateur : la stratégie d'intimité client adoptée en 1996. En outre, toutes les évolutions délibérées du fonctionnement opérationnel de l'entreprise depuis 1997 sont pensées à la fois en référence à la stratégie d'intimité client et à l'évolution du contexte de l'entreprise – en particulier, à l'évolution des problématiques industrielles de ses clients – et en s'efforçant de maintenir une certaine cohérence mutuelle des différents processus et procédures en vigueur dans l'entreprise.

Cette manière de penser le fonctionnement global de l'entreprise relève typiquement du paradigme de complexité : les parties sont censées être continuellement auto-éco-réadaptées dans une conception dialogique des relations aussi bien entre les parties elles-mêmes que entre les parties et le tout qu'elles constituent (cf. encadré 3), afin que celui-ci soit adapté à la stratégie poursuivie et à l'évolution du contexte dans lequel l'entreprise opère.

Pour conclure, reprenons la question centrale de l'article, celle de la pertinence des principes de la Pensée complexe pour inspirer la conception du management stratégique d'une organisation. A la lueur de l'expérience de BI, trois d'entre eux nous semblent particulièrement pertinents : les principes d'auto-éco-réorganisation, dialogique et hologrammatique.

En effet, la volatilité et l'imprévisibilité de l'environnement exigent une forte adaptabilité du système opérationnel et du potentiel humain de l'entreprise. L'expérience de BI montre l'intérêt de mettre en place des systèmes opérationnels ayant une capacité à s'auto-éco-régénérer au fil du temps, notamment par le biais d'un fonctionnement en équipes apprenantes *empowered*. Toutefois, elle révèle aussi que si le système ne trouve pas dans son environnement organisationnel – donc auprès de la Direction de l'entreprise ou à l'extérieur – de l'énergie, des informations, de la nourriture intellectuelle, l'auto-régénération ne s'effectue pas. Autrement dit, l'auto-régénération exige ouverture intellectuelle et acceptation de se remettre en cause.

En matière d'adaptabilité, la stratégie d'intimité client présente la particularité importante d'inscrire l'adaptabilité dans les 'gènes' de l'entreprise (principe hologrammatique). En effet, l'intimité client favorise une coévolution de l'entreprise avec ses quelques gros clients 'intimes'. Ceci a toutefois la contrepartie d'induire un risque de dépendance vis-à-vis de ces clients. Ainsi qu'un risque de myopie stratégique, si la stratégie n'est pas également guidée par une vision

stratégique nourrie par un effort incessant de vigilance sur les évolutions du monde (encadrés 1, 2 et 4).

Encadré 4 :
Défis majeurs du management stratégique d'entreprises

- ☞ Créer des conditions favorisant le développement de motivation, d'engagement, d'ingéniosité, de confiance, de solidarité.
- ☞ Faire travailler les personnes en équipe, en transversal, et en mode projet.
- ☞ Détecter, recruter, développer et garder les 'talents' pour disposer des 'bonnes' compétences, au 'bon' moment, au 'bon' endroit.

Je vois trois types d'activités qui permettent d'apporter un soutien important lorsqu'il s'agit d'établir une vision stratégique dans un monde où tout semble susceptible de bouger :

- ☞ Un effort continu de lucidité sur l'évolution du monde à travers du benchmarking et la fréquentation d'acteurs divers : concurrents, grands clients, consultants, etc. Avoir cette discipline au quotidien peut permettre d'éviter de se laisser surprendre par de grands mouvements d'évolution.
- ☞ Une programmation périodique d'exercices de réflexion prospective, par exemple une fois par an comme pour le budget. Ces exercices ont pour but non pas de conduire directement à des choix stratégiques, mais d'entraîner les acteurs à imaginer des scénarios extrêmes, impensables (comme, en 1972, à la Shell, le quadruplement du prix du pétrole...). Cette gymnastique intellectuelle permet d'avoir « un coup d'avance » dans la réflexion si, finalement, le type de surprise envisagé se produit. Et elle habitue les acteurs à se projeter dans le futur pour répondre à des questions du type : que se passerait-il si... ?
- ☞ Un effort de positionnement psychologique du projet personnel intime du dirigeant d'entreprise au regard du projet de l'entreprise (ou de son projet pour l'entreprise), afin de vérifier la cohérence du projet de l'entreprise par rapport à son projet personnel. Par exemple, dans le cas d'une entreprise à capitaux familiaux, son projet personnel profond est-il de rester une entreprise patrimoniale ou est-il de développer l'entreprise quitte à ouvrir le capital à des partenaires extérieurs à la famille ?

Un non alignement du projet de l'entreprise avec le projet personnel du dirigeant est source de difficultés majeures dans les choix stratégiques.

Dominique Genlot, PDG, INSEP Consulting (extraits d'entretien du 7/01/2008)

Cette dernière observation conduit à évoquer le principe dialogique, avec notamment les dialogies autonomie/dépendance et co-évolution/vision stratégique propre. Nous avons vu l'importance de ce principe lors de la présentation du système de management de BI ainsi qu'au début de cette discussion : dans certains aspects du management de BI, le fait de privilégier durablement l'un des deux pôles ago-antagonistes a suscité des dysfonctionnements importants. L'expérience de cette entreprise montre aussi que mettre en œuvre cette dialogie de manière systématique n'est pas tâche aisée au quotidien, et que même avec une volonté affirmée de le faire, on peut facilement se retrouver en situation de focalisation sur l'un des pôles.

Enfin, l'expérience BI a montré l'intérêt du principe hologrammatique tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Qu'on l'appelle vision stratégique, stratégie, intention stratégique, projet d'entreprise,... il nous semble crucial, dans les conditions de volatilité et d'imprévisibilité contemporaines, de pouvoir doter l'entreprise d'au moins un repère fondamental temporairement stable, connu de tous les salariés de l'entreprise et mobilisable pour leurs décisions et actions quotidiennes, car comme Pascal l'observait déjà en 1650 « nous voguons sur un milieu vaste, toujours incertains et flottants, poussés d'un bout vers l'autre. Quelque terme où nous pensions nous attacher et nous affermir, il branle et nous quitte. (...) Rien ne s'arrête pour nous. C'est l'état qui nous est naturel, et toutefois le plus contraire à notre inclination. »

Références bibliographiques

- Avenier M.J., Repères pour le développement de comportements collaboratifs intra-organisationnels. Enseignements d'une PME de services de réseau, *Cahier du CERAG n° 2005-13*, UPMF Grenoble, 2005, 41 p. (www.cerag.org).
- Bowen D. & Lawler E. III, The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When, *Sloan Management Review*, Spring, 1992, 31-39.
- Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Morin E. & Le Moigne J.-L., *L'intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- Savall H., Zardet V., 2004, *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica.
- Senge P., *La cinquième discipline*, Paris, First, 1991.
- Treacy M. & Wiersema F., Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 1, 1993, pp. 84-93.