

LES FACTEURS INTANGIBLES: UNE NOUVELLE RUÉE VERS L'OR?

LES FACTEURS INTANGIBLES ONT TOUJOURS ÉTÉ UN SUJET DE PRÉDILECTION DANS LES DISCOURS DE NOËL : L'HOMME AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS. MAIS LORSQU'ON AURAIT DÛ ARRIVER AUX CHOSES " SÉRIEUSES ", ON IGNORAIT SIMPLEMENT LEUR EXISTENCE. CECI VA CHANGER RAPIDEMENT GRÂCE À UNE PRISE DE CONSCIENCE DU MONDE FINANCIER, NÉE AVEC LES RÉCENTS ÉVÉNEMENTS. LA NON-MAÎTRISE DE CES FACTEURS EST DE PLUS EN PLUS CONSIDÉRÉE COMME UN RISQUE QUI PEUT METTRE EN DANGER LA SURVIE DE L'ENTREPRISE. Dans le passé le top management, ses consultants et l'actionnariat étaient unanimes: ce qui compte, c'est le bottom line, tout le reste fait partie des aspects opérationnels délégués aux niveaux hiérarchiques suivants. Un spécialiste de la formation des conseillers d'administration confirme cet état d'esprit: « J'avais proposé à 200 conseils d'administration une évaluation de leurs compétences collectives, 6 se sont déclarés intéressés et aucun n'a finalement accepté de se soumettre à cet exercice. Ceux qui sont aux commandes ont une rhétorique brillante faite de modestie et de remise en question de soi-même, mais quand on creuse un peu au niveau des facteurs intangibles, la disponibilité d'affronter le sujet est très faible, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. »

LES FACTEURS INTANGIBLES, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Il est vrai que, quand on parle de facteurs intangibles ou de « soft factors » pour utiliser le terme anglo-saxon, on a face à soi une nébuleuse faite de peu d'éléments concrets et objectivables. En font partie

- les modalités de communication
- la circulation de l'information
- les compétences collectives et l'aptitude à travailler en teams



CHRISTOPHE MUTH
HES-SO – CM TEAM

- les rôles et rituels qui marquent les différences entre les niveaux hiérarchiques
- la définition et le respect d'un code d'éthique, souvent défini dans une charte
- le knowledge management
- le bien-être, la motivation et le sentiment d'appartenance des collaborateurs
- les légendes entretenues consciemment ou inconsciemment à l'intention de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation
- la façon de gérer l'espace
- l'esthétique et le code de signes que l'organisation utilise pour se présenter aux autres et à elle-même

Ces éléments se superposent en partie et s'influencent réciproquement, ce qui ne facilite pas la possibilité d'en tracer un tableau clair. En fait, ils représentent la partie la plus complexe de l'organisation, celle qui fait la différence entre son aspect matériel et structurel et sa réalité d'organisme vivant.

On a souvent résumé ces facteurs sous le terme « culture d'entreprise ». Le terme culture organisationnelle serait plus approprié, car dans une même entreprise peuvent cohabiter plusieurs cultures, qui sont soit le fait de départements différents (ségrégation horizontale), soit le fait de distances hiérarchiques importantes (ségrégation verticale).

PROMESSES OU RISQUES ? UN CHANGEMENT DE PERCEPTION.

Jusqu'à récemment, on imaginait que si la culture était bonne, ceci se manifesterait par une aptitude de l'organisation à faire face au changement. En revanche, si la culture n'était pas suffisamment favorable pour un enjeu précis, on faisait appel au « Change Management ».

Cette façon de faire a conduit à systématiser la suppression des symptômes sans toucher aux causes.

Pendant de longues années, on a aussi propagé des méthodes de développement de l'organisation comme le «teambuilding». Intéressantes en soi, ces méthodes étaient accompagnées de promesses irréalistes quant à l'efficacité que des touches ponctuelles auraient sur l'organisation dans son ensemble. On a tout simplement oublié que la greffe d'une «micro culture» serait bientôt rejetée par la culture dominante de l'organisation.

Ces cultures dominantes sont souvent orientées «bottom line only» et hostiles à toute démarche qui met en cause les fonctionnements rôdés de l'organisation et l'attitude des individus.

Ce qui change actuellement, c'est que ce ne sont plus les promesses qui sont au centre de l'attention, mais les risques liés à la non-maîtrise des facteurs intangibles.

Ces risques sont connus depuis le début des années 90' à travers de nombreuses recherches. Pour ne citer qu'un exemple très populaire : on a pris conscience que plus de 80% des acquisitions finissent en catastrophe, 15% sans pertes ni bénéfiques et c'est seulement dans 5% des cas, que l'on peut conclure que les objectifs stratégiques ont été atteints. Les causes d'échec sont en fait rarement à attribuer à un manque de préparation stratégique mais plutôt à une évaluation déficiente ou une sous-estimation de l'importance des facteurs intangibles : les processus humains et les cultures des organisations sont considérés comme secondaires, voire comme des obstacles à la réalisation des objectifs opérationnels et de fait, sont négligés par le management. Pour les aspects matériels d'une fusion, les techniques de «due diligence» sont éprouvées et permettent un déploiement rapide du projet. Il n'en va pas de même pour ce qui est en fait, à moyen terme, le véritable danger dans ce type d'opérations : l'absence de prise en compte des facteurs intangibles. Mais le pire est que le management passe ensuite le plus clair de son temps à occulter le désastre, au lieu de remédier aux conséquences et aux causes.

Les investisseurs prennent conscience que la focalisation de l'attention sur les ratio p/e (price earnings) risque de compromettre la durabilité des entreprises. La disparition retentissante d'entreprises comptant parmi les joyaux de la couronne, mais plus encore les événements du 11 septembre, mettent la communauté en émoi. On comprend soudain, que des développements très lents dans le domaine des facteurs intangibles peuvent conduire à des catastrophes d'une envergure jusqu'alors inimaginable. Actuellement, les réactions sont encore disparates. Un conseiller spécialisé en grandes fortunes décrit les changements d'attitude des deux derniers mois : «Nos clients sont très désécurisés et beaucoup se tournent de nouveau vers les «private equities». Ils veulent connaître l'entrepreneur et son environnement et sont plus sensibles aux aspects subtils qu'au business plan. L'intelligence de nos

clients s'éveille et les discussions avec eux gagnent en qualité. Par rapport aux blue chips, certains clients commencent à parler en termes de «roulette russe». Il y a fort à parier que cette réflexion se structurera avec le temps. L'entreprise qui n'entreprend rien pour piloter sa culture, pour maîtriser les aspects intangibles ne s'expose pas seulement à des risques d'image. Elle sera considérée comme un «patient» potentiel, peu attractif pour les investisseurs.

UN PARADIGME DÉPASSÉ : LA MACHINE ORGANISATION

Ces risques étant connus depuis longtemps, on doit se demander pourquoi il a fallu attendre autant qu'on prenne au sérieux et qu'on commence à s'en occuper.

Une des raisons tient sans doute dans l'illusion qu'une organisation n'est qu'une machine triviale qui se pilote simplement avec un tableau de bord et des objectifs chiffrés. C'est la vision du monde du 18^e siècle, dans laquelle on appelait Dieu le «grand horloger». Il est probable que beaucoup de managers aiment à se voir dans ce rôle un peu divin en apparaissant comme les grands horlogers de leur organisation. C'est pour cela qu'ils considèrent que leur contribution à la gestion du changement se limite aux modifications des rouages et de la structure de l'entreprise, manifestées dans des restructurations de son organigramme et des procédures.

Dans un monde qui devient de plus en plus imprévisible, il serait plus avantageux de considérer l'organisation comme un être vivant et par conséquent de faire face à sa complexité. L'incapacité de faire face à la complexité conduit au fractionnement des organisations et aux pertes de synergies. On ne peut pas piloter une organisation complexe comme une machine et avec la même précision, mais on peut l'influencer de façon efficace pour obtenir les résultats qui sont dans ses possibilités et dans sa «nature». Pour cela, un ensemble de principes de fonctionnement différent est nécessaire.

L'ancien paradigme de la «machine organisation» n'est utile que dans les domaines de production de type strictement tayloriste. Partout ailleurs, il donne de mauvais résultats si on les compare au potentiel. Il est obsolète et le moment est advenu d'en faire le deuil.

LES SOLUTIONS EXISTENT MAIS LA RELÈVE N'EST PAS PRÊTE.

Pour le management des collaborateurs, des méthodes comme la Team Based Learning Organisation (TBLO) ont été développées et testées depuis plusieurs années. La TBLO (voir encadré) est compatible avec ce nouveau paradigme et voit l'organisation comme un système vivant. L'expérience montre que les organisations qui l'appliquent obtiennent des améliorations substantielles dans plusieurs domaines critiques :

- productivité
- qualité
- orientation sur le client
- adaptabilité et gestion du changement
- circulation de l'information et du savoir
- créativité et esprit d'initiative
- alerte et veille opérationnelle et stratégique

L'avantage le plus probant est la diminution de la charge de travail des cadres pour la gestion quotidienne. La TBLO fonctionnant sur un principe d'auto-organisation, beaucoup de tâches de management sont ainsi assumées par le team, ce qui permet aux cadres de se concentrer sur la partie à plus forte valeur ajoutée de leur travail.

La TBLO permet aussi de faire fonctionner correctement des structures hypermatricielles, réputées comme non-gérables et néanmoins très en vogue.

Malgré leurs succès manifestes et démontrables, ces méthodes ne sont pas généralisées. En effet, parmi les managers et les consultants, rares sont ceux qui se sont préparés, au-delà d'une rhétorique de salon, à des sujets brûlants comme le sont la complexité et les facteurs intangibles. Le nouveau paradigme n'est pas intégré, le côté narcissique est trop lié au pouvoir de décision alors qu'il devrait être lié aux aptitudes d'influence sur les processus humains, individuels et collectifs. Il n'est pas suffisant de mettre sur pied des programmes de développement du type " De manager à coach ", car l'image qu'un cadre a de soi s'oriente sur les modalités de fonctionnement et les rituels du sommet de la hiérarchie. Ainsi Peter Drucker ne risque pas d'être démenti demain lorsqu'il affirme que 80 % des managers passent 80 % de leur temps à déranger leurs collaborateurs dans leur travail. Du côté des consultants, qui devraient être les porteurs du flambeau du changement, le tableau n'est malheureusement pas plus rose. Ils se sont trop longtemps attardés à véhiculer les modes de management et d'en appliquer les concepts aux entreprises clientes. Le prix à payer pour cette " adaptation au marché " ainsi qu'à ses modes est une consanguinité intellectuelle avec les clients et une destruction des capitaux intangibles de l'entreprise. Tout ceci met fortement en question leur valeur ajoutée au niveau stratégique. C'est probablement l'une des raisons du déplacement de leurs prestations en direction d'activités substitutives et de réalisation. Ils remplissent de plus en plus le rôle du management intermédiaire qui vient d'être sacrifié sur l'autel de la rationalisation et effectuent des tâches que les collaborateurs pourraient très bien assumer si on avait pris la peine de les impliquer dans le processus et de construire un consensus avec eux.

Michael Porter disait qu'une bonne stratégie, si elle est utilisée par tous les acteurs sur le marché, n'est plus une bonne stratégie . Pour être compétitive, l'entreprise doit

jouer son unicité. Celle-ci se situe aux antipodes de cette consanguinité intellectuelle.

Il faut une nouvelle génération de pensée dans le management et le consulting, qui valorise les capitaux intangibles de l'organisation au lieu de les gaspiller. Ces capitaux se composent notamment

- de l'intelligence, du savoir et du savoir faire
- du savoir être (ou intelligence émotionnelle)
- de la capacité et de l'habitude de travailler en teams
- du réseau de relations

La Team Based Learning Organisation s'appuie sur quatre principes :

- l'orientation sur les finalités: lorsque c'est possible, faire appel aux finalités plutôt qu'aux objectifs pour obtenir une plus grande fluidité; les finalités ont un caractère plus pérenne que les objectifs qui sont rapidement obsolètes
- la subsidiarité: développer la vision globale de chaque collaborateur pour favoriser une attitude de co-responsabilité
- la complémentarité: veiller au principe de la diversité requise dans la façon de voir la réalité, éviter le « ce qui se ressemble s'assemble »; il est utile que les collaborateurs n'aient pas tous la même vision des choses, car les divergences peuvent être productives en apportant de nouvelles solutions
- l'auto-organisation: favoriser l'initiative de la base en la confrontant avec la stratégie globale

Ils sont la source de l'unicité et ne sont pas seulement portés par des individus, mais par toute l'organisation, dans son ensemble. La valorisation des capitaux intangibles a besoin d'une organisation très flexible et adaptable aux exigences du moment, qui laisse une large place à l'informel. Elle est par contre incompatible avec les réorganisations en rafale qui mettent en évidence l'incapacité du management à répondre à cette exigence.

Les activités de management et de consulting doivent s'orienter beaucoup plus sur l'initialisation et la facilitation de processus humains, individuels ou collectifs. Les outils pour faciliter ce type de processus existent (voir encadré sur Leonardo 3.4.5). Ils permettent l'évaluation et le développement des compétences collectives et donnent au management des informations permettant d'évaluer les risques liés à la composition d'un team, ceci en fournissant une prédiction fiable au sujet de la stratégie qu'il privilégiera, des défis qu'il sera capable de relever et des ressources dont il aura besoin pour réussir.

Les consultants doivent aussi veiller à la cohérence méthodologique et à la sincérité de l'approche. De plus, une intervention doit viser la création de savoir faire au niveau des aspects intangibles, ce qui veut dire que le client doit devenir indépendant du consultant.

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE INTÈGRE LA STRATÉGIE ET L'ÉTHIQUE

Notre système économique et politique repose sur le postulat libéral, qui dit que la recherche du profit par les entreprises, crée la richesse pour toute la société. Nous savons aujourd'hui que ce postulat n'est valide qu'à condition d'être secondé par un certain nombre de garde-fous éthiques. Ces considérations ainsi que l'impression de sincérité qui se dégage de leur mise en œuvre, font également partie des facteurs intangibles.

Au début des années 90' Lutz von Rosenstiel avait déjà montré l'importance des facteurs éthiques pour la satisfaction des collaborateurs et leur incidences possibles sur la masse salariale. Les collaborateurs voudraient être fiers d'appartenir à une organisation utile à la société et contribuer avec leur travail à quelque chose qui soit en harmonie avec leur quête du sens. Cette exigence est particulièrement forte au sein de la population disposant d'une excellente éducation et qui est par conséquent prédestinée à fonctionner comme trend setter.

Un des principaux responsables des ressources humaines d'une des grandes banques suisses affirmait récemment «...nous sommes un mercenariat moderne, l'identification des collaborateurs avec la banque s'effrite à vue d'œil, ceux qui resteront dans un an ne le feront qu'à cause de l'argent ...». Cette entreprise a probablement détruit son capital intangible à cause d'une incapacité du management d'en percevoir l'existence et l'importance. Dans son livre «La 5^e discipline», Peter Senge met l'accent sur l'importance de la pensée globale et systémique dans le management. Le développement de cette aptitude permettrait au management de relier les aspects tangibles et intangibles, d'anticiper sur les risques et de saisir des opportunités qui sont actuellement en dehors de leur champ de perception.

En effet, si dans le passé il était surtout question de promesses, en termes d'avantages pour le management du quotidien, si l'entreprise tient compte des facteurs intangibles, aujourd'hui on parle surtout des risques qui menacent l'entreprise de l'extérieur, si elle n'en tient pas compte.

Une pensée systémique et globale permettra de voir plus loin et de dépasser le vieux paradigme mécaniste. C'est lui qui est responsable des prévisions économiques les plus sombres en créant des liens quasiment mécaniques entre les différents indicateurs économiques, le tableau de bord de la machine économique globale et l'activité économique future. On pourrait jeter un regard très différent sur le monde si on intégrait les aspects intangibles et le résumer en deux thèses complémentaires :

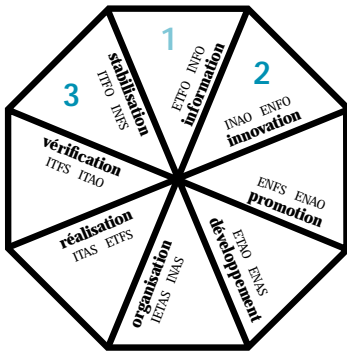
- les problèmes de société, de pauvreté et d'écologie sont importants et il y a beaucoup de travail à fournir pour les résoudre, de quoi alimenter une longue période de plein emploi,
- les gens auraient envie de s'atteler à cette tâche, mais le système de pilotage économique aveuglé par le paradigme mécaniste les en empêche.

Si notre système économique n'arrive pas à sortir de son aveuglement paradigmatique, l'histoire en disposera comme elle l'a fait avec le système soviétique. Elle commencera par mettre dans de sérieuses difficultés les entreprises qui s'offrent comme proie facile en raison de la faible considération qu'elles accordent aux facteurs intangibles, notamment aux aspects éthiques. Le cabinet de Ed Fagan, qui avait déjà été très habile en obtenant 1.6 milliards de dollars de l'UBS est en pleine effervescence pour la désignation de nouvelles cibles. Il ne tardera pas à attirer des collègues-concurrents sur un marché en pleine expansion.

La ruée vers l'or? Elle a donné peu d'or, mais elle a permis quelque chose de beaucoup plus prodigieux: la valorisation des territoires de l'ouest.

DES OUTILS POUR L'ÉVALUATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COLLECTIVES :

Leonardo 3.4.5 est une méthode assistée par ordinateur qui permet de mettre en synergie les talents des équipes avec 3 analyses

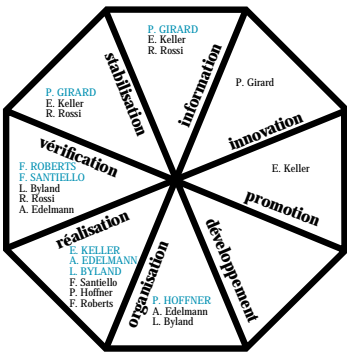


Analyse individuelle (Graphique 1)

Elle met en évidence quatre polarités psychiques principales de la personnalité du membre d'un team. Sur cette base un profil individuel est établi. Il détaille de manière fine les préférences et les compétences comportementales. Les quatre axes de polarité sont obtenus en tenant compte de :

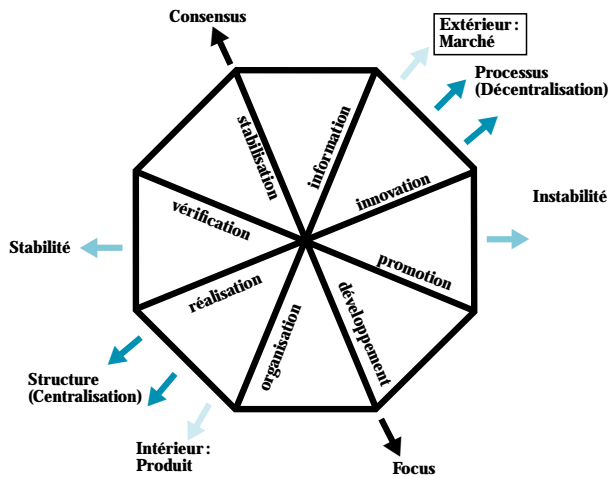
- l'attitude dans les relations interpersonnelles (**I**ntrouverti/**E**xtrouverti)
- la manière de traiter l'information (**pra**Tique/**co**Nceptuel)
- la démarche de prise de décision (**A**nalytique/**basé** sur le **F**eeling)
- la forme de l'organisation du travail (**S**tructuré/**O**ouvert)

Les lettres du graphique ci-contre désignent les axes de polarité qui peuvent se combiner et donner 16 profils de base. Chaque personne a une préférence principale et deux secondaires qui individualisent son profil.



Analyse de l'équipe (Graphique 2)

Elle permet de visualiser la répartition des préférences des individus. L'équipe peut ainsi repérer ses forces, ses faiblesses, son modèle comportemental et juger rapidement de sa cohérence avec son objectif. Les noms portés en majuscules et en bleu désignent les préférences principales, et les noms en minuscule les préférences secondaires. L'exemple de gauche présente une forte concentration de personnes sur les fonctions contrôle et réalisation ce qui prédestine l'équipe pour ce type de tâches; il ne faudrait par contre pas attendre de sa part d'être innovante.



Analyse de l'orientation stratégique (Graphique 3)

Comprendre le comportement global d'un team ou d'une organisation comme modèle pour ses choix stratégiques probables, permet à l'entité du groupe une prise de conscience et la libère de préjugés respectifs. Cela demande au team d'examiner ses décisions stratégiques par rapport à la question: Qu'est-ce qui est adéquat, quand et pourquoi?

L'auteur

Dr Christophe Muth Ph.D.

Un pied dans la pratique et l'autre dans l'enseignement et la recherche, il est directeur des nouvelles études post-grades en «Human Systems Engineering», totalement orientées sur les facteurs intangibles. Il est également partenaire dans un cabinet de consultants spécialisé dans ce domaine.

Pour contacter l'auteur, prière de se renseigner auprès de la direction du magazine **ENTREPRENDRE**