

Gérer les Ressources Humaines

Séminaire 8 11 mai 2007

Objectifs pédagogiques

- Comprendre les problèmes liés aux objectifs différents dans des équipes cross fonctionnelles.
- Apprendre à prendre la meilleure décision afin d'assurer le succès organisationnel.

2

Cas - Carrera 911



- Quantité : entre 30 000 et 50 000 unités
- Modèle : % de Coupés / % de Cabriolets
- Option Turbo : Oui / Non
- Voitures livrées en Europe : Oui / Non (entre 0 et 20%)



3

Gérer des équipes cross-fonctionnelles

- Méthode de prise de décision
 - Consensus, compromis, vote?
- Processus de décision
 - Leadership ? Pouvoir? Influence ? Normes ?
 - Tactiques ? Objectif de la fonction? But supra ordonné
- Dynamique intergroupe
 - Méthode de négociation?
 - Style pour gérer les conflits?

4

Méthode de négociation

La méthode de négociation

Je gagne, vous gagnez

- Créer les options; imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel. Déterminer votre MESORE/ BATNA (Meilleure Solution de Rechange/ Best Alternative to a Negotiated Agreement)
- Faire référence aux critères objectifs
- Séparer les personnes des différends
- Se concentrer sur les intérêts en jeu (négociation raisonnée) et non sur les positions (n. distributive)

(Fisher, Ury & Patton, 1993)

6

Thomas & Kilmann, 1974

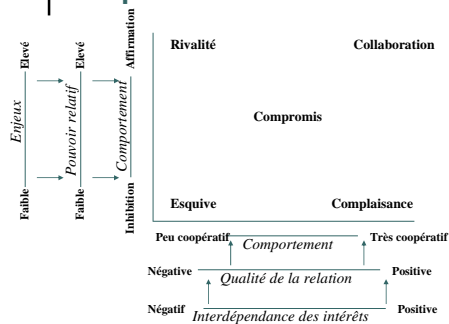
Gestion de conflit

Thomas & Kilmann, 1974

- Rivalité
- Complaisance
- Compromis
- Collaboration
- Esquive

8

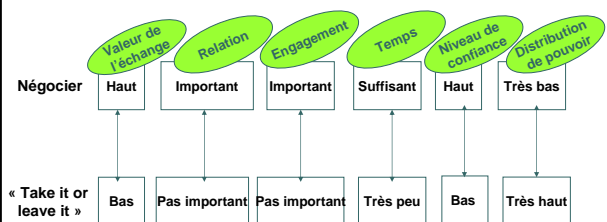
Le conflit – Déterminants du comportement conflictuel



9

(Walter, 1980)

La négociation est-elle impérative?



10

La qualité de décision

- Efficacité de l'équipe (selon nos objectifs)?
- Satisfaction avec la décision?
- Niveau d'implication des membres?
- Sommes-nous prêts à travailler ensemble dans l'avenir?

11

La décision prise...(1/3)

- Porsche a suivi la recommandation de marketing (pour le 928), ce qui a poussé les consommateurs vers BMW et Mercedes
- Ventes de 1986 ont été 30'000, ensuite le désastre...
- En 1991: 4'388 ventes; en 1993, 3'000 ventes aux USA. (monde 53'000 => 12'000)
- Perte des parts de marché et perte de l'image
- En 1992: au bord de la faillite
 - USA. – baisse des ventes 23%, perte de USD 73 million
 - Porsche – entreprise considérée comme respectant le moins l'environnement
 - Carrera coûte USD 64'000.
- Nouveau chairman: Wiedeking (5^{ème} dès 1982)
 - Licenciement 25%, création de centres de profit, Japonais (ex. Toyota)



La décision prise...(2/3)

- Fin 1994: Diminution des pertes – 238 à DM 150 million, et augmentation des ventes de 22%
- En 1996:
 - 1er profit après 4 ans, suite à une perte de USD 300 million,
 - Profit 2.1 à DM 48.1 million,
 - Forte demande pour 911,
 - Production de 20'000 unités
 - Temps de production (120 à 72 hrs), et diminution des erreurs (50% à 3%)
- En 2000: plan d'introduction de 911 turbo (coûts USD 50'000+)
- En 2001
 - Plan pour introduction de nouveau modèle SUV (Cayenne) avec VW – la 1ère voiture non sportive depuis 53 ans; coûts USD 45'000,
 - 50'000 modèles 911 vendus (liste d'attente),
 - Prix est un élément attractif, + cher=> + de ventes

13



La décision prise...(3/3)



- En 2002:
 - Le plus grand profit dans l'industrie de voiture de luxe (13% vs. 8% BMW),
 - Profits ↑ 40% (USD 817 million),
 - Introduction de Cayenne (SUV),
 - Quantité annuelle de vente: 30'000 - 35'000,
 - Nouvelle fabrique à Leipzig,
 - JV avec VW pour confection de châssis.
- En 2007:
 - Fabricant d'automobile le plus profitable dans le monde (basé sur le profit par unité)
 - Porsche devient le plus grand actionnaire du VW (environ 30 % du capital)
 - Wendelin Wiedeking = le prochain Carlos Ghosn?

14

Conclusion: facteurs de collaboration et de compétition intergroupe

Collaboration

Contact

(Rotation et mobilité du personnel, proximité physique et hiérarchique, groupe de travail et d'interaction)

But commun

(vision, clarification des rôles, DPO, planification)

Ennemi commun

(concurrence, compétition...)

Responsabilité commune et statut égal

Conflit

Rareté des ressources

(Humaines, matérielles, financières)

Distribution du pouvoir

(formel / informel)

Objectifs incompatibles

(identification à des sous-objectifs)

Incertitude

(pouvoir de décision, contrôle)

15