

Évolution du management

par **Jacques QUIBEL**

*Ingénieur de l'École nationale supérieure des arts et métiers
Diplômé du Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires
de la Chambre de commerce de Paris
Ancien Directeur prospective et stratégie chimie pour le groupe Air Liquide
Conseil en management et stratégie d'entreprise*

1. Y a-t-il des caractères communs aux entreprises performantes ?	A 4 000 - 3
1.1 Recherche d'entreprises performantes.....	— 3
1.2 Principales caractéristiques communes de ces entreprises	— 3
1.3 Intérêt d'une telle analyse pour le futur.....	— 3
2. Le changement est-il prévisible ?	— 4
2.1 L'incertitude.....	— 4
2.2 L'innovation.....	— 4
2.3 Le client	— 4
2.4 Le mode de travail	— 4
3. L'évolution de l'entreprise	— 5
3.1 Les objectifs	— 5
3.2 Les coûts.....	— 5
3.3 La qualité totale	— 5
3.4 Les stratégies	— 5
4. L'esprit d'entreprise	— 6
4.1 Qu'est-ce que l'esprit d'entreprise ?	— 6
4.2 Pourquoi développer l'esprit d'entreprise ?	— 6
4.3 Y a-t-il des facteurs favorables ou défavorables à l'esprit d'entreprise ?	— 6
5. Comment évolue le facteur humain ?	— 7
5.1 Mobilité intellectuelle.....	— 7
5.2 Une nouvelle façon de travailler	— 7
5.3 Les critères de sélection.....	— 7
5.4 Responsabilités de l'entreprise	— 7
6. L'organisation décentralisée	— 7
6.1 La direction par objectifs.....	— 7
6.2 La délégation des responsabilités.....	— 8
6.3 L'apprentissage	— 8
6.4 Émergence des réseaux d'informations.....	— 8
6.5 Une organisation non perfectionniste	— 9
6.6 Les performances	— 9
7. L'éthique	— 9
7.1 Un constat	— 9
7.2 Qu'est-ce que l'éthique ?.....	— 9
7.3 Pourquoi l'éthique s'impose-t-elle de plus en plus ?.....	— 10
8. Conclusion	— 10
Pour en savoir plus	Doc. A 4 000

Le management de l'entreprise, anglicisme adopté par l'Académie française, s'applique à l'ensemble des techniques de gestion et d'organisation, lesquelles évoluent et s'acquièrent par la formation et l'expérience.

La responsabilité du manager vis-à-vis de ceux qui l'ont nommé (conseil d'administration, supérieur hiérarchique, etc.) ou qui contrôlent son action (les mêmes que précédemment et des organismes extérieurs comme l'État) s'exerce en orientant l'activité d'entités diverses, en dirigeant des collaborateurs, en résolvant des problèmes, en maîtrisant des évolutions et en s'attachant à atteindre des objectifs.

L'examen d'entreprises sélectionnées au hasard n'informe guère sur les évolutions en cours et leurs tendances. En effet, beaucoup de firmes comprennent mal l'importance des problèmes, des défis et des enjeux auxquels elles sont soumises. Elles ont des dirigeants qui manquent de vision à long terme à cause de leur formation, de leur passé et des habitudes prises.

En revanche, si l'on étudie soigneusement un échantillon d'entreprises performantes comme l'a fait le cabinet A. T. Kearney (type d'analyse qui se développe surtout dans l'univers anglo-saxon du management) c'est-à-dire celles qui, sur une longue période, secrètent un bénéfice net supérieur au coût des capitaux engagés, on détecte des concepts qui, soigneusement appliqués, ont permis la réussite. Mais sont-ils permanents, conduisant avec certitude ces entreprises au progrès continu ?

La prudence incite à définir le management à la fois comme un art et une science, qui ne peut pas se résumer à quelques concepts et expériences vécues. Il faut essayer de décrypter ce qui apparaît fondamental pour le futur dans les observations, l'étude des échecs et des succès, les interrogations des dirigeants, des cadres, du personnel en général, les résultats des expérimentations faites ici et là.

Observons que cette attitude est nécessaire pour construire un plan stratégique (à long ou moyen terme). On s'appliquera donc à examiner de façon critique, les faits actuels, les tendances observées, les expériences et les prévisions le plus souvent formulées.

Des mots nouveaux sont apparus récemment s'appliquant à des connaissances et à des méthodes que certains employaient déjà, parfois sans les formaliser.

Downsizing : diminuer le personnel, réduire la taille d'une entité.

Externalisation : sous-traiter une partie de l'activité, s'associer pour réaliser avec d'autres ce qu'on ne peut plus ou ne veut plus faire seul.

Qualité totale : rechercher la qualité non seulement pour les produits, mais aussi dans tous les actes du personnel.

Analyse de la valeur économique : déterminer ce qui ôte de la valeur à un produit (pour celui qui le commercialise) à tous les stades de l'étude, de la fabrication, de la vente, qu'il s'agisse de réduire le nombre de composants, de les simplifier, de les fabriquer autrement, de réaliser des économies en recherche, dans les études, l'organisation, les tâches, etc.

Benchmarking : comparer les performances de la firme avec celles des meilleures du secteur ou les meilleures pour l'ensemble des entreprises.

Re-engineering : réorganiser l'entreprise à partir des flux d'information.

Ces vocables éclairent des évolutions, la plupart inévitables provoquées par les changements des contraintes externes et internes aux entreprises.

Le changement est permanent. La mentalité, les besoins et les exigences des clients évoluent. Les produits, les services, les technologies, le comportement du personnel, les compétences nécessaires, la stratégie, l'organisation se modifient. Ce sont peut-être moins les mutations en elles-mêmes qui traumatisent, provoquant de vives réactions du personnel ou son apathie, que les conditions dans lesquelles elles sont opérées, parfois très brutalement.

Comment détecter l'évolution du management ?

Des mots nouveaux

Le changement

La direction générale devrait jouer un rôle clé en recherchant les faits nouveaux, en animant la réflexion du plus grand nombre (groupes de re-engineering, cercles de qualité, etc.) en étudiant très tôt les transformations à provoquer et en décidant de les appliquer avec constance et courage.

L'échec résulte souvent d'un manque d'analyse et d'esprit de décision. Air France ou la SNCF aurait pu se préparer il y a longtemps aux exigences futures du transport, à l'évolution de la concurrence et des besoins de la clientèle avant de subir des pertes abyssales. A contrario, des groupes comme l'Oréal ou Air Liquide ont su, depuis leur création, modifier progressivement politique, stratégie, organisation, méthodes de travail, évitant les situations graves et profitant des opportunités dans un univers en développement économique.

1. Y a-t-il des caractères communs aux entreprises performantes ?

1.1 Recherche d'entreprises performantes

Pour survivre, quels que soient son secteur d'activité et sa taille, une entreprise doit être régulièrement performante c'est-à-dire obtenir une productivité suffisante de ses facteurs de production : capital, personnel, facteurs immatériels (savoir, gestion, innovation, etc.).

Le cabinet d'origine américaine A. T. Kearney a constitué un échantillon de plus de 2 000 firmes industrielles parmi les plus importantes aux États-Unis, au Japon et dans l'Union européenne. Il a estimé que les entreprises performantes devaient sécréter une rentabilité de leurs capitaux propres durant une longue période (une vingtaine d'années) plus élevée que le coût normal de ces capitaux sur le marché financier. 56 firmes ont satisfait à ce critère dont 24 européennes comprenant 4 françaises : Air Liquide, l'Oréal, Lafarge et LVMH.

1.2 Principales caractéristiques communes de ces entreprises

Il n'apparaît pas de secteur privilégié pour la réussite : chimie, pétrochimie, construction, industrie agroalimentaire, pharmacie, électronique, automobile, éditions, électroménager, etc. De même, la taille ou les zones géographiques d'activité principale (États-Unis, Japon, Union européenne) ne provoquent pas de disparités importantes dans les résultats financiers.

Les principaux caractères communs sont les suivants :

— **leaderships et globalisation** : elles se focalisent sur un nombre limité de métiers exercés sans dispersion. Leur présence commerciale, technique et industrielle est mondiale. Leurs ventes hors du marché national sont le double de celles de l'échantillon global en pourcentage ;

— **management** : des dirigeants ayant acquis une longue pratique dans différentes fonctions se forment une vision de l'évolution des métiers de la firme (et des contraintes subies notamment

concurrentielles) communiquée à l'ensemble du personnel. Les présidents occupent leur poste plus de 15 ans au cours d'une carrière d'une trentaine d'années dans leur firme. Ils estiment que la longue durée de leur mandat est essentielle pour assurer la continuité des investissements stratégiques, conserver et former les personnes, anticiper les changements et les engager en profondeur. Ces patrons sont issus de différents pays. On refuse les parachutages même s'il y a apport de sang neuf. Les « mécanos financiers » sont rares même lors d'alliances, de regroupements ou d'OPA ;

— **délégation** : le pouvoir et les responsabilités sont attribués principalement aux managers du terrain afin que les décisions s'accordent aux besoins du marché et soient prises et appliquées rapidement. Le nombre d'échelons hiérarchiques est beaucoup plus faible que pour les autres firmes de l'échantillon ;

— **innovation** : sans dépenser davantage que les autres pour la recherche, les entreprises performantes sont les premières à lancer de nouveaux produits à forte valeur ajoutée, créateurs de marchés. 25 à 30 % de leur chiffre d'affaires est sécrété grâce à des produits lancés au cours des cinq dernières années contre moitié moins pour les firmes de l'échantillon global ;

— **progrès continu** : les dirigeants prétendent que les résultats financiers sont la récompense d'efforts intenses et organisés pour viser des objectifs provocateurs et ambitieux. Ils imposent des progrès continus dans toutes les fonctions de l'entreprise, notamment pour abaisser les coûts et améliorer la qualité au sens exhaustif du terme.

1.3 Intérêt d'une telle analyse pour le futur

Si les firmes performantes ne sont pas la majorité – hélas – elles éclairent les transformations que les moins efficaces auraient probablement intérêt à appliquer rapidement. Néanmoins, deux questions se posent :

— une entité peut-elle réussir en mettant en œuvre d'autres méthodes que celles détectées dans l'étude précédente ? On peut en douter, même pour les PME ;

— ces quelques caractéristiques communes seront-elles adaptées aux conditions futures, lesquelles sont au moins partiellement inconnues aujourd'hui ?

2. Le changement est-il prévisible ?

2.1 L'incertitude

Qu'elle soit politique, économique ou sociale, l'incertitude grandit. La planification résultant de l'utilisation de prévisions parfois assorties de probabilités devient souvent inopérante et parfois même dangereuse sauf lorsqu'il s'agit d'appliquer une décision irrévocable pour laquelle le risque a été circonscrit, telle que la construction d'une usine ou la fabrication pour un client d'un produit défini dans un délai donné.

Des événements actuels mal perçus et des événements futurs partiellement ou totalement inconnus modifient l'avenir de l'entreprise et peuvent la mettre en péril. Surviennent des évolutions, des faits nouveaux émergent à un moment donné sous la forme de phénomène de rupture auxquels on se confronte gravement. Ce sont par exemple des désirs mal détectés de la clientèle, des formes nouvelles de concurrence. Heureusement, naissent aussi des opportunités à saisir causées par le développement économique de nombreux pays ou apparaissant dans des zones jusque-là peu industrialisées. S'il y a des faits qui semblent ériger des murs infranchissables, on découvre un potentiel d'opportunités que l'entreprise peut transformer en réalités, en décryptant l'information. Mais comment faire coïncider ces opportunités avec le savoir-faire et l'évolution possible des compétences de l'entité concernée ?

2.2 L'innovation

Certains s'attachent à caractériser l'entreprise par son système de pouvoir (rôle des dirigeants), les lois de l'économie et du marché, ses résultats financiers qu'on étudie à la loupe, en oubliant que le plus important peut-être concerne les idées qui donnent corps à des produits, des processus techniques et organisationnels pour les fabriquer. Des idées de pionniers ont conduit aux marchés de l'automobile et de l'aviation.

Ce phénomène de gestation d'idées débouchant sur des réalités s'accroît. Peter Drucker [4] prétend même que « l'organisation doit se préparer à abandonner tout ce qu'elle fait aujourd'hui ».

Parfois on anticipe les aspirations des clients, parfois on leur offre de l'inattendu. Les études de marché avant le lancement du Minitel ne concluaient pas à l'existence d'un besoin. Il en fut de même pour celles réalisées au début du siècle dans l'automobile. Les utilisateurs ont compris progressivement tout le profit qu'ils pourraient tirer de ces biens.

Le groupe Air Liquide a commencé à s'intéresser aux membranes pour séparer les gaz à un moment où celles-ci naissaient. Plusieurs dizaines d'années furent nécessaires, avant la mise au point d'une technologie, source d'économies.

Ainsi, on essaiera de se donner du temps en amont, avant l'apparition des faits nouveaux que l'on pressent.

L'innovation satisfait des besoins ou en crée, entraîne des réductions de coûts, aide à différencier des produits par rapport à ceux de la concurrence, confère des avantages compétitifs à des firmes qui entrent sur un marché, construit de nouveaux segments d'activité.

Si elle repose d'abord sur la capacité à générer des idées neuves, elle requiert également des talents « managériaux » pour transformer l'idée en une réalité. Les enquêtes montrent qu'aux États-Unis, plus de la moitié des entreprises souhaitent mieux respecter les délais de lancement des produits nouveaux, accroître l'intérêt des clients, diminuer le temps de développement, trouver des produits plus simples, plus faciles à entretenir.

Pour être mieux à même d'atteindre ces objectifs, elles se dotent d'équipes pluridisciplinaires relativement autonomes (groupes de projets), opèrent des regroupements géographiques des membres d'équipes chargées de développer un produit ou un procédé, mettent en œuvre le processus de TQM (*total quality management*) et créent des comités multifonctionnels.

2.3 Le client

La concurrence devient mondiale. De nombreux acheteurs solvables surgissent dans de multiples pays tandis que des offreurs rivaux les courtisent de plus en plus intensément. De ce fait, le pouvoir échappe à celui qui investit pour émerger chez le client ou le prospect, lequel refuse le risque, exige la qualité, le service, l'aide à la résolution de son problème au coût le plus bas et souvent l'obligation pour le vendeur de mettre à sa disposition un interlocuteur unique.

De Royere, qui fut longtemps président-directeur général du groupe Air Liquide écrivait récemment : « Écouter le client, être proche de ses problèmes, lui fournir des réponses à travers un dialogue, satisfaire ses besoins avec professionnalisme, innover et se remettre en cause pour l'aider à anticiper, autant de qualités dont veut faire preuve votre groupe... ».

2.4 Le mode de travail

Il y a bien longtemps Mayo a montré que les salariés souhaitent qu'on s'intéresse à eux. Ce souhait devient maintenant exigence, se traduisant par le mécontentement, la démotivation ou la grève lorsqu'il n'est pas pris en compte.

Il reste beaucoup de chemin à parcourir dans les grands groupes comme dans les PME, pour que les contacts entre les personnes soient réellement conviviaux, que les responsabilités soient correctement déléguées, que les salaires deviennent attractifs et comprennent une participation aux résultats financiers et, enfin, que les dirigeants traitent la main-d'œuvre autrement que comme un facteur de production à augmenter ou à réduire en fonction de la seule productivité apparente. Les licenciements sont fréquemment signe d'échec résultant d'une absence de stratégie à moyen ou long terme.

La montée en puissance de l'informatique apporte à chacun des informations sans cesse plus nombreuses et mieux affinées pour exécuter sa tâche, faisant apparaître en conséquence l'inutilité partielle ou totale d'une partie de la hiérarchie dont le rôle se réduit à transmettre essentiellement des données. Pour conserver leur pouvoir, voire leur poste, certains tentent de garder secrètes les informations reçues.

Parallèlement, l'étroitesse de plus en plus grande de spécialités qui s'approfondissent empêche souvent le supérieur hiérarchique de se substituer à son collaborateur, de le diriger et de le contrôler. On débouche inévitablement sur le travail d'équipe dans une hiérarchie raccourcie.

3. L'évolution de l'entreprise

3.1 Les objectifs

L'entreprise convertit des coûts en profit financier pour elle-même et crée de la richesse dans les zones économiques où elle se situe. Rappelons qu'elle emploie des matières premières, des composants, utilise des infrastructures appartenant aux pays où elle opère et met en jeu des facteurs de production matériels et immatériels.

Elle se fixe des objectifs dans le cadre de sa vocation spécifique pour atteindre des résultats sur ses marchés, en s'interrogeant à tout moment sur les changements à opérer à propos des produits, des équipements, des processus intellectuels et des méthodes. Il lui faut déterminer ses compétences, déchiffrer son environnement et tenter d'établir l'harmonie entre ces deux facteurs.

On a indiqué précédemment qu'elle devait se préparer à abandonner tout ce qu'elle fait : par exemple, remplacer un produit qui se vend bien pour un autre inattendu de la part des concurrents.

3.2 Les coûts

On avait trop souvent pris l'habitude de fixer les prix de vente à partir des coûts. Ceux-ci étant trop élevés, le marché échappe au profit des concurrents. En électronique, par exemple, les Japonais ajustent leurs coûts en fonction du prix que la clientèle accepte.

Analyser les frais afin de les réduire oblige à prendre en compte l'ensemble de la chaîne économique en recherchant l'exhaustivité. Toyota traite comme un flux unique les dépenses de toutes les tâches d'étude, de production, de distribution, de service après vente afin de les réaliser chacune à l'endroit où elle est le moins onéreuse quelle que soit l'entité juridique concernée : société mère, filiale, fournisseur, partenaire, etc. On doit trouver la somme minimale de l'ensemble des frais depuis la matière première jusqu'au client final, en effaçant les frontières entre des entités différentes. Cela nécessite la transparence et le transfert d'informations entre des services et même des firmes pouvant être concurrentes, d'où l'expansion des alliances et des associations de toute forme.

Il faut aussi chiffrer les coûts cachés. Peut-on simplifier un composant, voire l'éliminer ? Quel contrôle en production est inutile ? Que coûte un retard de livraison : perte du client, dévalorisation de l'image de l'entreprise, ... ? Quelle est l'incidence d'une panne pour une automobile vendue ? Quelles conséquences financières seront générées par le fait qu'un vendeur fait attendre un prospect ou ne lui fournit pas toute l'information désirée ?

Il en résulte souvent qu'il faille réduire et mieux former le personnel. On essaie d'éviter les licenciements grâce à l'expansion de la firme. On détecte la trop faible valeur ajoutée apportée par des cadres, des techniciens, des employés dans les usines, les organes dits d'administration (sièges sociaux), les services commerciaux, les bureaux d'études et de méthodes, les départements de recherche, etc.

Il n'est guère facile de déterminer la contribution apportée par chaque personne y compris le ou les dirigeants : valeur qu'elle crée diminuée des coûts directs et indirects qu'elle génère. C'est pourtant un objectif fondamental pour lequel les moyens de contrôle s'affinent chaque jour davantage à travers des bilans : valeur ajoutée, coûts.

3.3 La qualité totale

Les forces vives de l'organisation sont mobilisées autour d'un mot clé, la qualité :

- produit conforme aux exigences du client ;
- meilleur service avant, pendant et après la vente ;
- prévention des défauts plutôt que détection en cours de production ;
- détermination de toutes les causes de non-qualité pour leur apporter des remèdes partout dans l'entreprise ;
- emploi plus efficace de toute la ressource humaine pour améliorer l'ensemble des performances ;
- mobilisation du management pour les différents objectifs.

Cette approche n'est pas nouvelle ; elle devient seulement plus exigeante. Il y a 50 ans dans le groupe Air Liquide, on traquait la non-qualité partout. Bien sûr, aujourd'hui on dispose de méthodes mieux élaborées.

L'élimination des causes de non-qualité est un processus continu s'intégrant dans les stratégies et conférant une responsabilité grandissante aux échelons du bas de la hiérarchie : gestion de projets, cercles de qualité, ... Bien sûr, il s'agit de faire évoluer les mentalités et les comportements, d'améliorer les tâches et l'organisation selon un processus itératif à travers des expériences et un apprentissage lent et fastidieux. La course vers la qualité totale est une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer la pérennité de la firme et son développement.

3.4 Les stratégies

La mise en œuvre de ce concept est abondamment traitée dans l'article spécifique consacré aux stratégies de l'entreprise dans cette rubrique.

Il y a de grandes difficultés à convaincre les entreprises – qu'il s'agisse des PME mais aussi de grands groupes – de faire l'analyse stratégique et d'appliquer un plan stratégique. Pourtant, vivre dans le futur est une nécessité évidente. Cela oblige à décrypter des informations nombreuses, partiellement ou totalement fausses, inadaptées parfois et à faire preuve d'imagination.

Si le futur est logiquement imprévisible, l'absence de prévision empêche la réflexion, source de décision. Se tromper en imaginant l'avenir permet au moins de se préparer au changement. Écrire des hypothèses pour élaborer différents scénarios éclaire l'horizon. On applique des principes, des concepts, des méthodes pour déterminer des objectifs, mûrir le processus décisionnel et bâtir des stratégies.

Nul ne démontre scientifiquement le bien-fondé d'une telle attitude. Mais l'expérience montre qu'on arrive relativement aisément à éliminer les stratégies porteuses d'échec et à focaliser l'énergie sur les plus prometteuses. Ce qui s'oppose surtout à l'analyse stratégique, c'est le poids du passé, l'incompétence des hommes, les effets de mode, comme celle des « meccanos financiers » qui rapetissent la firme à un seul facteur de production : le capital.

Non pas qu'il faille éliminer les acquisitions et les fusions qui permettent de réduire les coûts par effet d'échelle, de minimiser les dépenses de recherche et développement ou d'augmenter ses moyens et sa créativité, de mieux utiliser des réseaux commerciaux (vendre plus, avec une gamme étendue, des produits différenciés), de s'installer sur un marché ou dans un pays nouveau, d'aller dans d'autres industries, enfin de mettre en œuvre des effets de synergie.

Une voie qui, sans être nouvelle, prend de plus en plus d'ampleur concerne les **alliances** :

- concurrents entre eux à l'intérieur d'un groupement comme Airbus, ou entre General Motors et Toyota ;
- fournisseurs et clients dans les industries automobile ou agroalimentaire ;
- projet commun, comme celui de PSA et de Fiat pour développer un modèle de monospace commercialisé par les deux réseaux, chacun sous sa marque ;
- recherche commune à plusieurs laboratoires pharmaceutiques pour un médicament nouveau, laquelle serait trop onéreuse si elle n'était pas partagée.

Il s'agit d'essayer de faire plus et mieux sans fusionner et sans rechercher des capitaux pour financer des activités risquées ou trop onéreuses, d'atteindre la taille critique d'un projet grâce aux ventes de plusieurs réseaux commerciaux, de mobiliser plus de connaissances ou d'expérience que celles que chacun possède seul.

Il ne faut pas masquer les difficultés et les risques des acquisitions, des fusions ou des partenariats :

- objectifs parfois incompatibles des entités concernées ;
- optimisme souvent irraisonné concernant les gains potentiels ;
- résultats moins rapides que prévu ;
- problèmes liés à la réduction du nombre de personnes pour diminuer les coûts globaux, et éviter les duplications de tâches ;
- démotivation possible d'équipes hétérogènes, car constituées à la hâte ;
- difficulté d'avoir une vision stratégique commune à deux entités alors qu'on avait déjà du mal à y arriver avec une seule.

4. L'esprit d'entreprise

4.1 Qu'est-ce que l'esprit d'entreprise ?

L'esprit d'entreprise caractérise une personne ou un groupe humain initiateur d'une activité nouvelle ou de l'amélioration substantielle de ce qui existe en provoquant des changements significatifs.

L'entrepreneur lance des produits ou des services originaux, s'installe dans une zone géographique où il était absent, saisit des opportunités que d'autres ne comprennent pas ou ne sont pas capables de satisfaire. Il considère que le changement constitue l'une des causes essentielles de la santé de son entreprise.

Le changement est divers :

- technologique (Minitel ou micro-ordinateur) ;
- financier (location-vente, etc.) ;
- spécialisation des personnes (ingénieur de maintenance assistée par ordinateur, gestionnaire de trésorerie, etc.) ;
- organisationnel (gestion de projet, ...), etc.

Peter Drucker [4] écrit : « Mac Donald's hamburger n'a rien inventé. Management, standardisation de la production, conception du procédé et moyens de production, analyse du travail, définition des normes ont permis de faire progresser la productivité et de ce fait de créer un nouveau produit et un nouveau marché ».

4.2 Pourquoi développer l'esprit d'entreprise ?

L'entrepreneur a des ambitions personnelles qu'il veut fréquemment faire partager à d'autres pour :

- devenir indépendant d'un corps social qui le contraint trop (par exemple, il quitte un grand groupe pour créer une petite entreprise) ;
- transformer une idée ou le résultat d'une recherche scientifique en une réalité économique ;
- accoler son nom à une technologie ou à une ligne de produits ;
- bâtir progressivement une firme performante qui essaiera de dominer ses concurrents ;
- satisfaire son orgueil.

La plupart des grands groupes opérant aujourd'hui dans le monde étaient tout petits au début du siècle ou même inexistantes :

- minuscules : Ford, Peugeot, Air Liquide, etc. ;
- inexistantes : IBM, Toyota, etc.

La motivation des pionniers est souvent à l'origine d'entités qui naissent du projet d'un individu ou d'un petit groupe, parfois sous la forme d'une filiale d'une firme existante. Cela crée l'emploi de personnes formées aux technologies les plus récentes et aux méthodes de travail les plus modernes.

Les postes nouveaux sont surtout générés dans les petites et moyennes entreprises qui se développent et dans celles qui naissent tandis que les grands groupes tendent à réduire leur main-d'œuvre parce que la productivité y augmente plus vite que le chiffre d'affaires.

Sauf en situation de monopole durable – extrêmement rare – les firmes subissent une concurrence, exacerbée dans une économie en voie de mondialisation. Elles en évitent les ravages en provoquant des ruptures avec ce qu'elles font grâce à l'esprit d'entreprise.

4.3 Y a-t-il des facteurs favorables ou défavorables à l'esprit d'entreprise ?

Sans les énumérer tous, on peut observer que le corps social joue un rôle déterminant. Les religions, les cultures, les syndicats, ... freinent ou accélèrent le développement économique. En France, l'entrepreneur et le dirigeant sont encore suspects aux yeux de l'opinion publique. On leur dénie le rôle de créateurs de richesse. En revanche, on leur attribue des mauvais traitements subis dans les entreprises, ce qui malheureusement se produit ici et là. Cela est préoccupant car on ne change pas les comportements individuels et collectifs instantanément.

D'autres entraves sont réelles. Notre système bancaire est peu apte à offrir des capitaux aux créateurs. Nos gouvernements ont des politiques erratiques qui empêchent une bonne visibilité des contraintes que les firmes subissent et subiront.

En outre, chaque projet comporte des aspects aléatoires et des risques, notamment parce qu'au moment de la décision l'ensemble des moyens nécessaires n'existe pas toujours. En 1961, lorsque la NASA devait « conquérir la lune avant 10 ans » – en réalité, cet objectif a été tenu en 1969 –, elle ne disposait pas de toutes les techniques qu'il a fallu mettre au point.

Le risque s'oppose d'autant plus à l'émergence des idées neuves, au lancement de projets nouveaux, qu'il est mal circonscrit et que ses conséquences sont difficilement appréhendables notamment au plan financier.

5. Comment évolue le facteur humain ?

5.1 Mobilité intellectuelle

On comprend bien que les différentes évolutions affectant l'entreprise exercent un impact sur les tâches des personnes et la façon dont elles les assument. Les sauts technologiques de plus en plus rapides constituent l'une de ces contraintes. Les salariés ne sont plus certains d'exercer leur métier durant toute leur vie professionnelle de la même façon. La formation continue et permanente devient une nécessité pour le plus grand nombre. Chacun doit être capable dans sa tâche d'accumuler des connaissances complémentaires et de l'expérience pour approfondir sa spécialisation. En outre, ceux qui changent de fonction ou d'entreprise acquièrent des savoirs nouveaux. Un cadre de marketing, par exemple, prendra la responsabilité des ressources humaines, un ingénieur de recherche fera du marketing, etc. Il s'agit pour tous, chacun selon ses capacités, d'avoir la volonté d'apprendre tout au long de sa vie active.

5.2 Une nouvelle façon de travailler

La tâche solitaire devient l'exception, d'où la nécessité d'accroître la capacité de travailler avec les autres dans un esprit d'équipe. Les managers doivent savoir faire face d'une façon efficace au comportement d'autrui souvent imprévisible.

L'aptitude à communiquer, à exprimer clairement besoins et désirs, en comprenant et acceptant ceux des collaborateurs, des collègues, des supérieurs est un atout important.

Être pédagogue comme le vendeur vis-à-vis de son client potentiel, le responsable d'une équipe vis-à-vis de ses collaborateurs ou de ses supérieurs.

S'adapter à tous les changements plus ou moins brutaux qui se produisent.

Faire preuve d'initiative même dans des fonctions apparemment modestes car beaucoup de personnes doivent pouvoir progresser.

Manifester son autorité, savoir déléguer et récompenser ceux qui réalisent les performances prévues.

Accepter soi-même d'être soumis aux mêmes contraintes que les autres.

Voilà quelques qualités humaines fondamentales.

5.3 Les critères de sélection

S'ils ne sont pas identiques dans toutes les activités, ils présentent de nombreux caractères communs.

James Champy [5] cite la direction de Levi Strauss qui applique les critères suivants :

- volonté de chacun d'admettre sa part de responsabilité ;
- diversité sociale des individus à tous les échelons ;
- récompense notamment au plan financier des équipes qui concourent au succès de la firme ;
- définition des résultats à obtenir par chacun ;
- élargissement de l'autorité et de la responsabilité de ceux qui œuvrent au contact du client.

Il évoque également le groupe Hill's Pet Nutrition qui définit ainsi le profil de son personnel.

« Au fond nous recherchons des individus ayant sinon de grandes qualités de leaders, du moins la capacité à le devenir. Cela veut dire être prêt à transmettre des renseignements et des critiques à ses collègues. Le salarié doit savoir gérer les performances de toute une équipe ainsi que celles de chacun de ses membres et boucher les trous en cas d'absence, autrement dit prendre en charge toute une série de fonctions traditionnellement du ressort du chef de service. Chez nous, ce sont les membres des équipes qui en ont la responsabilité ».

5.4 Responsabilités de l'entreprise

Les observations précédentes s'accordent aux propos tenus par E. de Royere au moment où il quittait le groupe Air Liquide : « Le personnel fait preuve d'un grand esprit de service vis-à-vis des clients et sa motivation a permis de conduire le changement dans de bonnes conditions. Nos objectifs sont les suivants :

- créer une organisation qui soit motivante pour le personnel et qui lui facilite le travail pour aboutir à une meilleure satisfaction de son client ;
- le former autant avec l'aide de spécialistes extérieurs qu'avec celle du personnel expérimenté ;
- faire évoluer les meilleurs dans tous les pays ;
- faire partager les valeurs du groupe ;
- faire bénéficier le personnel des fruits de la croissance en lui permettant de devenir actionnaire dans des conditions privilégiées... ».

6. L'organisation décentralisée

6.1 La direction par objectifs

Les objectifs s'accordent normalement aux diagnostics externe et interne. Observons que beaucoup de firmes japonaises fixent des objectifs que nous pourrions qualifier d'irréalistes dans la mesure où l'ambition qu'elles manifestent est démesurée et que leurs moyens apparaissent insuffisants. Mais l'expérience montre que la plupart réussissent.

Les objectifs impliquent fréquemment des changements dans les comportements et les habitudes des personnes qui ne les acceptent que dans la mesure où elles sont informées (réunions, communiqués, journaux d'entreprise, etc.) et convaincues de leur intérêt. Une firme décidant de réduire considérablement le temps de développement de nouveaux produits, de comprimer l'ensemble de ses frais, de mieux fidéliser ses clients, n'y parviendra pas sans la volonté collective.

On pourra constituer des « cellules de reconfiguration » chargées de proposer des transformations structurelles hardies pour atteindre ces buts. On pourra aussi les faire apparaître lors de l'analyse stratégique.

La direction par objectifs – que certains oublient aujourd'hui – est inévitable pour conférer la responsabilité aux individus et aux équipes dans un cadre cohérent. Mais il y a forcément de fréquents changements de cap.

Notons la forte expansion du management par projet. Lancement d'un nouveau produit (modèle d'automobile, gamme d'appareils ménagers, ...), construction d'une usine, d'un paquebot, d'un pont, fabrication à l'unité d'un matériel très spécifique (compresseur spécial pour une unité d'acide nitrique...) sont de plus en plus réalisés dans le cadre d'une équipe de projet. Celle-ci, animée par un manager (directeur ou responsable du projet), dispose d'une large autonomie pour réaliser l'opération suivant des spécifications données

généralement par le client ou élaborées par un service de l'entreprise. Elle doit satisfaire des contraintes de coût, de délai et de planning. Ce mode d'organisation s'applique aussi au chef de produit qui coordonne l'activité de personnes chargées d'étudier, de produire, de vendre une ligne de produits déterminée.

Les personnes apportant leur compétence dépendent à la fois de leur supérieur hiérarchique, pour les connaissances et les techniques à mettre en œuvre, et du responsable de projet pour la réalisation pratique de celui-ci selon une double subordination.

6.2 La délégation des responsabilités

Les principes d'organisation qui ont modelé la structure des firmes et assuré leur développement tout au long des XIX^e et XX^e siècles sont pour la plupart très anciens même s'il y a eu des apports dus à la réflexion et à l'observation conduisant parfois à inventer d'une façon radicale de nouvelles façons de travailler.

Dans la plupart des cas, il s'est agi d'une démarche progressive et patiente mais aussi durable. L'autorité se déplace « jusqu'à la ligne de front ». La bureaucratie qui fait écran entre celui qui travaille directement pour le client et des services tatillons s'efface progressivement. Ce salarié placé près du client ou dans une autre position opérationnelle souhaite constater que ses idées sont prises en compte, particulièrement par ses supérieurs hiérarchiques. Chaque fois qu'il formule des suggestions appliquées pour améliorer les performances, il s'attend à recevoir une récompense.

E. de Royere écrit : « ... Les organisations en petites équipes dédiées à un marché, à une région ou à un domaine de compétence favorisent l'initiative et l'autonomie de chaque membre du personnel.

Abandonnant les programmes lourds et trop détaillés, votre société privilégie les groupes de projets souples et évolutifs ; ceux-ci fonctionnent dans un cadre général partagé et disposent des moyens du groupe pour atteindre leurs objectifs. C'est avec ces structures qu'Air Liquide favorise l'esprit d'entreprise au sein de son personnel. Dans le domaine de l'informatique, c'est aujourd'hui plus d'une personne sur trois, voire deux dans certaines exploitations, qui utilisent un micro-ordinateur pour son travail, ce qui constitue un taux bien supérieur à la moyenne observée dans l'industrie... ».

Les dirigeants, directeurs, cadres s'interrogent évidemment sur leur rôle. constatant qu'ils ne prennent plus toutes les décisions, ils craignent d'être rejetés voire licenciés. Au Japon, on commence à se débarrasser des cadres les plus âgés – les plus coûteux – dont on doute de l'utilité.

Dans une société du savoir, le véritable pouvoir se gagne à chaque instant grâce à la compétence et n'est plus le résultat d'une position théorique sur un organigramme.

6.3 L'apprentissage

Les notions de responsabilité et d'apprentissage sont indissociables. On apprend en commettant des erreurs. Mais il faut éviter que quelqu'un puisse mettre en péril l'entreprise. Ainsi, les parachutages sont à proscrire comme les compétences inadaptées aux problèmes à résoudre. En revanche, on accroît les responsabilités de ceux qui en ont déjà assumé.

Dès lors montent vers les plus hauts niveaux, ceux qui s'adaptent le mieux et le plus vite. Les dirigeants doivent surveiller l'apprentissage et la capacité des salariés à assumer des responsabilités plus importantes ou nouvelles.

Chez 3M par exemple, le personnel peut commettre des erreurs car il s'agit d'une expérience d'apprentissage. Mais il faut assurer la pérennité de l'entreprise et la qualité du travail d'équipe. Des

groupes et comités divers y contribuent. Une décision importante ne sera pas prise par un individu isolé. Elle sera issue d'une équipe.

Les décisions fondamentales dans le groupe Air Liquide résultent d'une maturation interne parfois longue à laquelle de nombreuses personnes ont participé.

6.4 Émergence des réseaux d'informations

La plupart des technologies émergentes provoquent des changements d'importance diverse dans le management de l'entreprise. Tels furent les cas du téléphone, de l'automatisation, de l'ordinateur, etc.

En recherche et développement, grâce aux logiciels on peut de plus en plus fréquemment simuler des phénomènes, plutôt que de faire fonctionner des installations de laboratoire ou des pilotes, et également optimiser des processus industriels. L'emploi d'images virtuelles en conception assistée par ordinateur évite de construire des maquettes, supprime des prototypes et réduit les délais entre la commande et la livraison au client. On travaille pratiquement en temps réel avec le client pour cerner ses exigences et leur apporter des réponses.

Les méthodes de travail des centres de recherche, des bureaux d'études, des usines sont transformées à travers la conception, la conception et production, la maintenance assistées par ordinateur.

En outre, il s'agit de plus en plus d'employer des réseaux d'ordinateurs reliables entre eux en fonction des besoins, dans le cadre de ce que les Américains appellent MIS (*management information system*). De tels réseaux permettent notamment de trouver et de traiter des informations internes et externes de plus en plus nombreuses pour élaborer les stratégies et contrôler les opérations en particulier au plan financier.

Dans leur globalité les firmes investissent plus en informatique et télécommunications que pour les machines-outils. Ce n'est pas l'évolution technologique qui freine les mutations dans les méthodes de travail et les modes d'organisation mais plutôt la lenteur de l'évolution et de la maturation des comportements. Il faut du temps aux individus et aux groupes humains pour assimiler et appliquer une technologie porteuse d'une façon nouvelle de travailler. De plus, les équipements existants : bâtiments, machines, lignes de production, réseaux logistiques et commerciaux, ralentissent la modernisation parce qu'il est coûteux de les remplacer.

Grâce à ces autoroutes de l'information, l'entreprise noue un dialogue direct avec les consommateurs et acheteurs sans contrainte de lieu et de temps, personifie la relation avec la clientèle et réduit ses coûts de gestion en réduisant le volume de papier et le nombre de personnes.

Chaque entreprise, même la plus petite, devrait s'avérer capable de réaliser un réseau à son échelle équipant la majorité ou une part significative de ses postes de travail avec un PC à même d'échanger de l'information avec les autres, partageant les connaissances de la firme. Accédant à des bases de données à l'échelle planétaire, de multiples intervenants peuvent travailler simultanément.

Des équipes dont les membres sont dispersés géographiquement échangent, discutent et décident ensemble. Lorsque des projets sont gérés par une équipe locale ou disséminée, ses membres peuvent en commun chercher l'information n'importe où dans l'entreprise et à l'extérieur, avec Internet ou en consultant de multiples bases de données. Dans l'exécution, une partie du groupe est basée sur le terrain, à proximité de l'action ou du client. Il accède à des données financières ou stratégiques, à la direction générale et dans d'autres services (par exemple, des données sur les brevets, les résultats de la recherche, les technologies disponibles, les documents d'ingénierie, les concurrents, ...).

Au plan organisationnel le dialogue est de moins en moins lié à l'application d'ordres reçus, de plus en plus axé sur le savoir, la compétence, les connaissances des personnes et leur capacité à comprendre, traiter, employer des logiciels ou de l'information issue des bases de données. Les compétences s'allient dans un but précis. De ce fait, les barrières hiérarchiques s'effacent. Ce phénomène en accélération atteint la plupart des firmes quelle que soit leur taille à l'intérieur de tous les secteurs d'activité.

6.5 Une organisation non perfectionniste

La croyance en une conception perfectionniste de l'organisation résultant d'une méthode universelle et éternelle s'efface. Il y a déjà longtemps qu'un certain nombre de firmes ont compris que leur organisation résultait de l'ensemble de leurs stratégies. Il s'agissait de définir des moyens matériels et humains et de les coordonner pour atteindre les objectifs du plan. Comme ce plan changeait partiellement et fréquemment, il en résultait des modifications de la structure. On évitait d'appliquer des grands principes et de se fier aux modes pour s'adapter en fonction de l'expérience et de la réflexion. On cherchait à connaître les contraintes auxquelles l'entreprise était soumise afin d'y répondre. Avant de généraliser le concept d'équipes autonomes, Air Liquide a commencé de l'expérimenter à petite échelle, puis la généralisation s'est faite.

Il s'agit de répondre à certaines questions, par exemple :

- comment s'adapter à la demande du marché ? ;
- comment créer une offre nouvelle ? ;
- comment mieux faire le travail et à moindre coût ? ;
- quelles tâches doivent être éliminées ou sous-traitées ? ;
- comment mettre les personnes en situation pour qu'elles concentrent leur énergie sur les vrais problèmes et les vrais enjeux ? ;
- comment éliminer les entraves qui s'opposent à l'action du personnel ?

L'organisation en résultant ne satisfait pas un esprit cartésien ni celui habitué à se référer à des connaissances livresques. La perfection n'existe pas dans un univers en complexité croissante. En revanche, par rapport à la situation actuelle, le mieux est souvent détectable. Si dans le futur la décision appliquée s'avère inadaptée, il faudra opérer un nouveau changement.

6.6 Les performances

Il faudrait évaluer les performances de chacun en fonction de critères précis prenant en compte des éléments financiers. Peut-on calculer la valeur ajoutée apportée par les différentes équipes et par les managers et en particulier ceux occupant les postes les plus élevés dans la hiérarchie ?

Les collaborateurs sont-ils en mesure de juger les performances de leurs supérieurs ? Il arrive de plus en plus qu'un cadre ne puisse pas être promu parce que son action et sa compétence sont perçues négativement par ses subordonnés ou d'autres personnes de l'entreprise, voire par l'équipe qu'il pourrait être appelé à animer. Le plus ambitieux évitera peut-être ce piège en cherchant à plaire, à se montrer démagogue au détriment de l'efficacité de l'entreprise. Il est fréquent qu'on détecte tardivement une telle attitude après que des dommages aient été commis.

Le pouvoir que possèdent les managers prend une connotation nouvelle, celle de contribution grâce à sa propre performance aux objectifs de l'entreprise.

7. L'éthique

7.1 Un constat

Des scandales dans l'industrie spatiale américaine comme de nombreuses mises en examen de dirigeants français caractérisent un certain immoralisme. On dénonce les mafias installées au Japon ainsi que dans les pays de l'ex-URSS.

Il est tout à fait symptomatique de noter que l'opinion publique américaine considère à plus des deux tiers que les dirigeants des entreprises n'ont pas un comportement en accord avec la légalité et l'éthique. Ces responsables frauderaient pour payer les taxes et calculeraient malhonnêtement les dépenses de leur firme. Ces managers auraient moins le sens de l'éthique que les médecins et même les avocats. Plus du tiers des cadres prétendent que leurs supérieurs leur ont demandé à un moment ou à un autre de faire quelque chose qu'ils considèrent en désaccord avec leur sens de la morale.

La complexité des tâches, des fonctions exercées, des liaisons entre les personnes, la difficulté du contrôle dans les structures décentralisées, favorisent les comportements malhonnêtes parfois malaisés à découvrir. Aux États-Unis certains responsables financiers tendent à confondre leurs biens et ceux de l'entreprise. Les risques de mauvaise conduite des leaders et du personnel augmentent.

7.2 Qu'est-ce que l'éthique ?

Ayant des droits mais aussi des devoirs, chacun doit appliquer des règles dont certaines sont édictées sous forme de lois et de règlements. De telles règles affectent ses actes et les décisions qu'il prend, notamment pour respecter les droits des autres. Elles sont issues de l'histoire des peuples, des religions pratiquées, de la culture et des habitudes. Au fond, il s'agit de se conformer à des valeurs essentiellement permanentes mais comportant tout de même une part évolutive. L'entreprise les applique à ses participants (le personnel) et à ses publics environnants (fournisseurs, clients, actionnaires, collectivités résidant dans sa zone d'activité, voire même à l'extérieur de celle-ci).

À l'intérieur de la firme, l'éthique concerne la nature des relations entre la direction et les salariés, et d'une façon générale entre les personnes : respect des droits, honnêteté, contrats corrects... Chacun a droit à la vie, à la propriété, au libre consentement (clause de conscience chez les journalistes), à la vie privée, à la liberté de parole, au choix souverain de ses partenaires affectifs... De plus, on s'interdit normalement d'engager la responsabilité individuelle ou collective des personnes qui ne peuvent pas agir, excluant ainsi de faire payer une erreur ou une faute à quelqu'un n'ayant pas les moyens de l'éviter. Il faut aussi assurer la discipline interne, résoudre les conflits entre les gens et aider matériellement voire psychologiquement ceux qui en ont besoin. Vis-à-vis de l'extérieur, les responsabilités sont multiples : vendre des produits sans danger, éviter les nuisances aux tiers et les pollutions...

Accroître les performances financières et en faire profiter ceux qui œuvrent dans la firme constituent l'un des objectifs majeurs à atteindre.

N'oublions pas aussi que le sens social de chacun est une composante de l'éthique. On voit çà et là des salariés accepter une réduction de leur rémunération pour sauvegarder des emplois.

L'éthique est un art de vivre en collectivité.

7.3 Pourquoi l'éthique s'impose-t-elle de plus en plus ?

La législation devient plus répressive dans les pays industrialisés et même dans certains pays émergents.

Le président de Union Carbide a été impliqué par le gouvernement indien à la suite de la catastrophe de Bhopal. La firme et ses dirigeants deviennent réellement responsables des conséquences sociales de leurs décisions. Par exemple, les fautifs sont punis par la justice lorsque se produisent des accidents corporels dus aux machines ou provoqués par les produits commercialisés.

Les clients, les collectivités locales, les médias, l'opinion publique, les tribunaux sanctionnent chacun à leur manière ce qu'ils considèrent comme des manquements à la morale du moment ou à la loi. Cela altère l'image de l'entreprise fautive et de ses dirigeants, les éliminant éventuellement et faisant fuir les clients à tort ou à raison. Ainsi, les risques liés à l'éthique deviennent importants d'autant plus que la transparence s'instaure dans la plupart des activités et fait apparaître les déviations aux yeux de nombreuses personnes.

Certaines firmes créent des « comités d'éthique » et élaborent des programmes de formation pour leur personnel. Elles indiquent dans la documentation diffusée à l'intérieur et à l'extérieur les valeurs et les règles appliquées. On les retrouve parfois même dans les rapports annuels et la publicité. Néanmoins subsistent beaucoup de canards boiteux. Des salariés se plaignent à de multiples endroits de la distance existant entre les règles écrites et leur application. Il est vrai aussi que l'éthique est parfois en conflit avec les conditions de la pérennité de l'entreprise surtout lorsqu'il faut durcir les conditions de travail pour améliorer la productivité voire licencier.

8. Conclusion

Y a-t-il évolution ou rupture dans la pratique du management ?

Différents phénomènes sont observés.

■ On progresse vers plus de rigueur, d'exigence et de complexité. Des méthodes et des concepts semblent nouveaux, adaptés à ces contraintes : le *re-engineering*, le *downsizing*, l'organisation par projets, la qualité totale, etc. En fait, ils sont appliqués depuis plusieurs décennies. Il est vrai néanmoins que les recherches faites dans les business schools et les expériences publiées permettent de décrypter des tendances, d'éclairer des évolutions pour celui qui sait ne pas se laisser entraîner par des effets de mode.

■ Certaines firmes subissent des phénomènes de rupture parfois graves. Air France doit se remettre totalement en cause car ses pratiques de management sont depuis longtemps inadaptées. La SNCF ne s'accommode pas des contraintes dues à la concurrence et à sa clientèle. L'industrie américaine de l'automobile s'est laissée surprendre par l'arrivée des Japonais et a dû revoir ses modes de production. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une absence de vision de la part de dirigeants incapables de se projeter dans le futur.

■ Lorsque les produits se vendent bien et que l'entreprise secrète du profit, il n'est pas forcément illogique de penser que cela va durer, attitude n'incitant guère à prendre des risques liés au lancement d'un nouveau produit, par exemple. Malheureusement, des firmes performantes cessent de l'être à un moment donné, n'ayant pas mis en marche suffisamment tôt les changements opportuns. Cela s'est produit dans un passé déjà ancien pour Rhône Poulenc et Saint Gobain et plus récemment pour IBM et Philips.

Le poids du présent tend à occulter l'analyse et la réflexion concernant l'avenir. Il est de même des consultants préconisant de résoudre les problèmes actuels (ce qui bien sûr est nécessaire) en évitant de se focaliser sur le futur, par définition inconnu, rétrécissant ainsi la vision à quelques jours alors qu'il faudrait aussi scruter l'horizon à moyen et à long terme.

■ Il y a aussi les entités ne disposant pas des moyens pratiques et des indicateurs permettant de détecter les problèmes. C'est souvent le cas des PME qui ne recueillent pas des données suffisantes concernant leur marché, la concurrence, les nouveaux entrants... En outre confronté à boucler financièrement ses fins de mois, le dirigeant n'a pas toujours le temps de s'adonner à l'analyse stratégique.

■ Certaines firmes ont cherché à connaître et à comprendre le futur, voire l'imaginer et ont échoué. Concorde a coûté beaucoup d'argent sans être rentabilisé. Le TGV n'est peut-être pas la solution la plus économique pour le transport de passagers. L'investissement pour le futur est souvent un risque. D'où l'intérêt des projets en association pour partager équitablement des risques importants et éviter de mettre l'entreprise en péril.

■ Des dirigeants constatent que le monde évolue et qu'en conséquence le management doit changer. Mais ils ne font rien parce qu'il est difficile de faire bouger une structure humaine. Leur action tardive conduira à des licenciements et à la démotivation des personnes.

Comment rendre performants Air France ou la SNCF devant les réactions négatives du personnel (justifiées ou non), l'action dévastatrice des syndicats, la peur qu'ont les salariés de perdre leur emploi. Le personnel perçoit souvent négativement tout changement prévu, même dans une entreprise qui fonctionne bien, craignant surtout la dégradation de la situation.

Que manque-t-il donc aux managers ?

Le taux de chômage est trop élevé. Beaucoup d'entreprises de toute taille détruisent de la richesse au lieu d'en créer, leur bénéfice étant insuffisant pour rémunérer normalement le capital investi.

Les causes de cette situation sont surtout recherchées à l'extérieur de l'entreprise : manque de lucidité dans l'action des gouvernements, clientèles versatiles, taux de change inadéquats, coût de la main d'œuvre moins élevé ailleurs... Et pourtant, il y a des firmes qui progressent régulièrement d'une façon rentable, chez nous et ailleurs. L'Oréal, Air Liquide, Lafarge... Et si la cause principale des mauvais résultats était dans le management ?

■ Beaucoup de dirigeants sont mal formés pour les problèmes qu'ils ont à résoudre. Ceux issus de l'ENA, de Polytechnique, de cabinets ministériels, de mouvements politiques, de chapelles diverses, pour la plupart n'ont pas appris le management dans une business school ou dans quelque école de commerce ou de gestion de qualité. Si diriger ne résulte pas de l'application de principes issus d'une science exacte, il ne faudrait pas en conclure que la culture générale et l'intuition suffisent. Il y a des concepts et des méthodes qu'il importe de savoir manipuler et adapter.

■ Il y a aussi des dirigeants peu expérimentés. L'étude de A. T. Kearney montre bien l'intérêt pour les patrons d'avoir acquis une longue pratique à différents postes avant d'émerger au sommet. Les parachutages auxquels on assiste trop souvent en France sont aux antipodes de cette exigence. Peu s'en émeuvent. La culture *manageriale* française considère plutôt l'expérience comme un facteur sclérosant.

■ Le manque d'esprit d'entreprise est manifeste dans les grandes entités mais également dans les petites. On préfère réduire les coûts (ce qui est souhaitable) plutôt que d'entreprendre en lançant des produits nouveaux sur un marché actuel ou en créant des produits pour un marché non encore existant (stratégie de l'offre).

■ Il manque aussi l'esprit et la capacité d'animation. On dit que les cadres sont satisfaits de leur sort. Mais lorsqu'on parle avec nombre d'entre eux, on mesure le fossé entre l'opinion courante et la réalité. Mal employés, peu considérés, démotivés, sujets aux vexations, beaucoup voient le présent sombre et l'avenir noir.

Il est peut-être naïf de prétendre qu'il faille constituer des équipes dans lesquelles les gens aient envie de collaborer. C'est pourtant nécessaire. Un long chemin reste à parcourir pour faire évoluer le management surtout chez les plus retardataires qui sont hélas trop nombreux.

Évolution du management

par **Jacques QUIBEL**

*Ingénieur de l'École nationale supérieure des arts et métiers
Diplômé du Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires
de la Chambre de commerce de Paris
Ancien Directeur prospective et stratégie chimie pour le groupe Air Liquide
Conseil en management et stratégie d'entreprise*

Références bibliographiques

- [1] STONER (J.A.F.) et FREEMAN (R.E.). – *Management*. Prentice Hall - Englewood Cliffs (1989).
- [2] SHANK (J.K.) et GOVINDARAJAN (V.). – *Strategic cost management*. Simon and Schuster (USA) (1993).
- [3] INGHAM (M.). – *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck - Bruxelles (1995).
- [4] DRUCKER (P.F.). – *Managing in a time of great change*. Talley Books - New York (USA) (1995).
- [5] CHAMPY (J.). – *Re-engineering management*. Harper Collins - New York (USA) (1995).
- [6] LAWRENCE (P.). – *Management in the USA*. Sage Publications - Londres (UK) (1996).
-