

Extrait

Best Practices du Management

Les 7 principales étapes
du management



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700817

1€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Les 7 principales étapes du management

- . Le paradoxe de l'exception française
- . Les grandes étapes du management
- . 1900-1920 : Les principes du management scientifique
- . 1920-1950 : L'organisation scientifique du travail
- . 1950-1960 : L'administration des entreprises
- . 1960-1973 : La planification rationnelle
- . 1973-1980 : Le modèle japonais
- . 1980-1993 : La recherche d'excellence
- . 1993-2015... : Le management par réseau
- . Différence entre un leader motivant et un leader négatif

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Le paradoxe de l'exception française

Si le premier stratège de l'entreprise est celui qui en tient le manche, son comportement managérial est le plus souvent inspiré, voire dicté, par la littérature du management moderne, par les modes et/ou les préceptes de consultants inspirés. Durant tout le XXe siècle, la direction généralisée des entreprises et la conduite des marchés ont été initiées par la pensée avant-gardiste de quelques auteurs théoriciens qui ont façonné, peu à peu, l'univers micro et macro économique que nous connaissons aujourd'hui. En ces domaines, les meilleurs modèles, procédures et stratégies de management sont quasiment tous issus des Etats-Unis et du Japon, qui bien avant les Européens ont su anticiper les actuelles lois du marché. C'est notamment le cas du continent Nord-Américain qui favorise la libre entreprise, la pratique opérationnelle, l'initiative, l'innovation, l'anticipation, la prise de risque, le libéralisme et le respect des valeurs entrepreneuriales, que sont nés la plupart des grands principes d'organisation, les clés de compréhension et de maîtrise efficace des sociétés et des hommes. A l'inverse, l'exception française joue depuis près d'un siècle le paradoxe, en favorisant les rapports dominants, de pouvoir et d'autorité, le contrôle étatique, le dirigisme de l'administration, tout en articulant la communication politique et entrepreneuriale sur des discours creux et insignifiants de modernisation, de changement et autre volonté de révolution socioculturelle. Si notre passé est fortement marqué par l'autocratie, le droit régalien et par l'influence d'institutions soumises principalement aux dogmes d'une culture judéo-chrétienne, il est alors naturel de constater que des générations de dirigeants ont été conditionnées à la défense d'organisation hiérarchique pyramidale, au primat de la compétence technique, à la promotion de l'élitisme ou à la valorisation et à la soumission aux titres, aux statuts et aux fonctions. Aujourd'hui, rien n'est moins homogène que la pratique managériale et plus hétéroclite que la direction d'entreprise, faisant qu'il existe autant de style de management que de managers et de leaders que d'entreprises.

Les grandes étapes du management

De l'organisation scientifique du travail inspirée par les travaux de Frederick W. Taylor en 1911, aux grandes théories modernes du management inventées par Peter Drucker le gourou des gourous (plus de 30 livres à son actif), la réflexion stratégique et les pratiques managériales ont révolutionné depuis le début de ce siècle la conduite des hommes, des marchés, des organisations et des entreprises. En matière d'organisation et de littérature managériale, l'influence dominante provient pour une large part des Etats-Unis, même si l'Armée et l'Eglise ont su créer, chacune à leur manière, des modèles pérennes d'organisation, remarquables de stabilité et de cohésion. 7 grandes étapes de management jalonnent le XXe siècle, constatant à chaque fois que le dernier modèle en place devient le nec plus ultra. L'art du management moderne procède ainsi de sauts et de trajectoires opportunistes. L'import en entreprise de chaque nouvelle culture n'est souvent utilisé qu'à la marge, dans des pratiques souvent superficielles, mal comprises et mal intégrées. Des options largement médiatisées, destinées à assurer le profit et la survie du capital, plutôt que le développement rassurant des hommes. De ce fait, l'usage quasi hystérique de solutions clés en main remplace l'investissement dans la qualité des hommes. L'avantage de l'utilité matérielle immédiate est plus important que tout autre investissement reflétant une sorte d'incapacité collective à maîtriser sereinement un milieu changeant. Alors que la plupart des concepts de management reposent presque tous sur du bon sens, nous ne savons pas discerner par nous même, ni l'évidence ni la relativité, pour nous en remettre à chaque fois au jugement éclairé des autres.

L'ORIGINE DU MOT MANAGER

Selon Manfred Kets de Vries, professeur, économiste, psychanalyste et auteur du livre *Les Mystères du leadership : diriger c'est vendre de l'espoir* paru aux Editions Village Mondial, il existe une large distinction de sens entre leader et manager. Leader vient du verbe «laeden» qui veut dire voyager (à cheval ou autrement) en suggérant l'atteinte d'un objectif lointain. Appliqué à l'homme, il se caractérise par une vision motivante de changement, de progrès, d'évolution. Le terme manager est également influencé par ses origines étymologiques. Si en France, il vient du vieux français «manège», c'est-à-dire le lieu où s'effectue le dressage des chevaux, la racine latine est «manus» qui signifie «main». Il est ainsi possible de dire que le management appliqué à l'homme relève principalement du travail immédiat et d'une «prise en main», destinée à faire adopter des comportements souhaités et/ou atteindre des résultats prévus.

1900-1920 : Les principes du management scientifique

Bien que Henry Ford soit un précurseur en matière de rationalisation de la production industrielle avec la fabrication à la chaîne de son unique modèle automobile baptisé Ford T, il puise le principal de son inspiration dans les travaux d'un certain Frederick W. Taylor (1856-1915). Ingénieur-Conseil à la Bethlehem Stelle, ce dernier préconise dès 1911 une «organisation scientifique du travail» (OST) censée accroître la productivité, tout en réduisant la «flânerie» des ouvriers. En fait, dans l'esprit de cet homme passionné par l'étude du travail humain et grand maniaque du chronomètre, s'impose la conviction qu'une coopération rationnelle, amicale et cordiale entre le patron et les travailleurs doit permettre d'augmenter considérablement les gains de productivité pour le bénéfice du premier et pour les avantages salariaux et sociaux des seconds. En réalité, cette vision idyllique du travail est rapidement détournée de son sens initial par la plupart des chefs d'entreprise qui essaient de profiter à sens unique de cette nouvelle doctrine, en n'hésitant pas à déshumaniser les tâches afin d'augmenter leur propre profit. Il est néanmoins clair que l'exaltation productiviste de cette époque va donner naissance à de grands préceptes d'organisation.

Les uns conçoivent et les autres exécutent

La direction des hommes clés en main inspire de nombreux auteurs comme Harrington Emerson qui, dès 1913, pose les «douze principes de l'efficacité». En France 3 ans plus tard, Henri Fayol dénombre dans son ouvrage «Administration industrielle et générale» 14 critères propres au commandement tels que : l'autorité, la discipline, l'obéissance, la hiérarchie, la prévoyance en matière de planification, la bonté, l'équité ou la bienveillance envers les ouvriers... Des clés de management qui deviendront rapidement des classiques sur l'ensemble du territoire français, mais qui seront jugées un peu simplettes à l'étranger. Tous ces concepts productivistes vont toutefois fonder l'organisation traditionnelle des entreprises en mettant l'accent sur l'autorité pyramidale et la séparation des tâches, système dans lequel les uns conçoivent et les autres exécutent. Pourtant déjà à cette époque, l'américaine Mary Parker Follett «ose» prétendre à l'inverse de Fayol, que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe et que la logique de la responsabilité doit remplacer celle de l'obéissance. Des idées jugées iconoclastes par le milieu patronal, qui ressurgiront de manière quasi intacte 7 décennies plus tard, influençant l'ensemble des modèles de management à partir du milieu des années 80.

1920-1950 : L'organisation scientifique du travail

Tout de suite après la «grande guerre», les principes du Taylorisme sont diffusés dans l'Hexagone grâce au chimiste Henry Le Chatelier (un fervent admirateur de Taylor). Ils s'infusent alors peu à peu dans les grandes entreprises, favorisant la prise en compte des mesures de temps, de coûts ou de délais. Si durant les années 20 la productivité grandit, la grogne des salariés s'installe également. Dans l'industrie française par exemple, commence à s'imposer une mesure de rendement baptisée point-Bedaux. Du nom de son illustre inventeur Charles Bedaux, cette norme s'apparente à un «jugement d'allure» destiné à évaluer la productivité horaire des exécutants, faisant ainsi dire qu'un ouvrier fait du 70 Bedaux à l'heure ! En 1926, le patronat français se dote d'une commission générale d'organisation scientifique (CGOS) qui deviendra plus tard la Cegos. Les préceptes de Saint Frederick (Taylor) sont alors largement diffusés par les gourous de l'époque et par les cabinets de consultants en vogue, lesquels ont pour mission de reformater les entreprises selon les règles de ce nouvel évangile. Pourtant aux Etats-Unis, ces étapes sont déjà dépassées avec des géants comme General Motors ou Dupont de Nemours qui commencent à expérimenter les principes modernes du marketing, c'est à dire la prise en compte adaptée des besoins du consommateur. Pour la première fois, le géant de l'industrie automobile General Motors utilise, sous l'inspiration révolutionnaire de son patron Alfred Sloan, la segmentation de marché et propose des modèles variés «selon les moyens et les besoins de chacun». La fabrication, la distribution, les prix, la publicité (appelée à l'époque réclame) se plient dès lors à cette nouvelle stratégie, faisant que le secteur automobile devient peu à peu, le berceau des plus grandes innovations managériales de ce siècle, jusqu'à l'arrivée de l'informatique et des NTIC avec leur nouvelle vision du monde et une cohorte de technologies bousculant nos plus intimes habitudes.

LEADER OU MANAGER ?

. Principales distinctions entre les objectifs du leader et du manager :

1. Le leader...

- . est tourné vers l'avenir
- . apprécie le changement
- . privilégie le long terme
- . est engagé dans une vision
- . cherche à connaître le pourquoi
- . sait déléguer
- . simplifie les tâches, les raisonnements
- . se fie à son intuition
- . tient compte dans sa vision de l'environnement social

2. Le manager...

- . se concentre sur le présent
- . préfère la stabilité
- . s'oriente vers le court terme
- . est centré sur la procédure en étant soucieux des règles et des réglementations
- . cherche à connaître le comment
- . veut tout contrôler
- . se plaît dans la complexité
- . s'appuie sur le raisonnement logique
- . se limite au niveau social à ce qui se passe dans l'entreprise

La supériorité de l'organisation américaine

Au début des années 1930, la contestation s'installe face à des chaînes industrielles qui favorisent la productivité mais qui ignorent la flexibilité et le respect des hommes. Durant cette période de «spleen industriel», Elton Mayo (psychologue et professeur à Harvard) mène une série d'expériences scientifiques qui le conduisent à affirmer que «*Le seul fait de s'intéresser aux travailleurs leur redonne de la motivation*». A la logique des coûts et de l'efficacité, il oppose la mise en place de relations humaines et une «*logique du sentiment*». La seconde guerre mondiale et notamment la logistique du débarquement en Normandie, va démontrer aux européens la supériorité de l'organisation américaine. C'est le début de la fascination exercée par le pragmatisme du management américain avec notamment la recherche de MBA (Master of Business Administration) et le recours à des cabinets prestigieux de conseils comme McKinsey. Avec plus de 20 ans de retard sur les Etats-Unis, l'Europe rentre dans la société de consommation et commence à se relever des effets de la guerre, grâce au plan Marshall mis en place dès 1947. Le fameux baby boom démarre dans l'ensemble des pays occidentaux.

1950 - 1960 : L'administration des entreprises

C'est l'heure de la reconstruction et de nombreux patrons vont aux Etats-Unis pomper un savoir-faire qu'ils rapportent en pièces détachées. Parmi les différentes découvertes rapportées ; le TWI (Training Within Industry) qui permet aux agents de maîtrise de former les ouvriers (instructions, relations du travail, simplification des tâches, sécurité...). D'anciens chefs militaires se chargent d'organiser le service du personnel et des organismes commencent à enseigner la culture managériale américaine en matière de vente, de contrôle de gestion ou de management par délégation et division des structures de commandement. En ces domaines, la Cegos devient l'un des plus importants vecteurs de diffusion des idées «made in USA». L'Insead, l'école pour managers européens installée à Fontainebleau s'ouvre en 1959.

Peter Drucker et le management moderne

De son côté, l'Etat français prend à sa charge le développement économique du pays en le mettant sous tutelle et en nationalisant le charbon, le gaz, l'électricité, l'aéronautique, les transports, les banques... Les technostructures ont dorénavant pour vocation d'encadrer l'ensemble de l'Hexagone et d'orienter l'effort national, en arguant du prétexte de la prévention des gaspillages, de la répartition de la pénurie et de l'allocation de ressources. Alors qu'en France fleurit le temps de l'administration des entreprises, une nouvelle leçon de management émerge en 1954, sous la plume d'un viennois émigré aux Etats-Unis en 1937 (Peter F. Drucker) avec un livre fondateur intitulé *The Practice of Management* (La pratique de la direction des entreprises). Ce premier ouvrage aborde un nouveau concept révolutionnaire qui sera repris une dizaine d'années plus tard en France. La DPO ou direction par objectifs, fruit de multiples observations approfondies au sein d'entreprises américaines (General Motors, General Electric...) stipule que l'individu doit se voir fixer des objectifs précis et rendre compte de ses performances à la fin de sa mission. L'objectif du DPO est d'«Assurer le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles». En fait, il assure que «C'est là, la véritable liberté. Une liberté sous la loi». Depuis, tous les gourous de la planète vont trouver leur inspiration sur la base des travaux de ce consultant.

1960 - 1973 : La planification rationnelle

La période des «Trente Glorieuses» (1945-1974), expression inventée plus tard par l'économiste Jean Fourastié, a donné le goût de consommer en favorisant l'innovation des produits par une liaison étroite recherche-marketing. Au milieu de la décennie 60, les cogitations se multiplient sur l'art de piloter les entreprises. La priorité est donnée aux forces de vente, au traitement de la concurrence, aux applications marketing, à la décentralisation géographique de l'offre via le MIS (Management Information System). Le «Big is beautiful» (plus c'est gros, plus c'est efficace) devient un horizon stratégique avec l'arrivée de lourds appareils de gestion financière qui servent à l'élaboration de politiques d'entreprise sophistiquées. L'émergence de l'ordinateur et des études statistiques (sondage, étude de marché, recherche opérationnelle) favorisent une recherche tout azimut de planification. La planification infiltre toutes les organisations : planification d'entreprise, planification stratégique, management stratégique, prospective stratégique sont autant d'applications qui arrivent par vagues successives.

12 SLOGANS À MÉDITER

- . Il n'y a que la création de valeur qui compte, c'est aussi l'obligation d'efficacité.
- . La première des armes tactiques c'est la vitesse de réaction en ramant plus vite que le courant.
- . Il n'y a pas de profit durable sans croissance interne, sans investissement et développement.
- . Créons notre propre croissance par de nouveaux produits et de nouveaux marchés, sans s'arrêter en chemin.
- . Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous.
- . La vérité sort de la bouche du client, les études de marché de papa sont mortes.
- . Il n'y a plus de position acquise, gérons et créons l'imprévisibilité.
- . Le changement ça se gère même en prenant le risque de se tromper.
- . Le changement ça fait du bien, la remise en question permanente aussi.
- . Il faut partager une vision commune à la fois entraînant et de rassemblement collectif.
- . Un seul message à la fois en mobilisant les énergies sur un objectif unique.
- . Ne pas s'enfermer dans son bunker, établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles en dehors de son métier.

Source : *l'Expansion*

Le temps des abscisses et des ordonnées

En 1965, Igor Ansoff devient le gourou de la planification stratégique avec son livre «Corporate Strategy» qui restera longtemps la bible de l'école rationnelle. Il énonce les principes de l'avantage concurrentiel (bien avant Michael Porter), indiquant que la performance d'une entreprise s'améliore lorsque sa stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent aux turbulences de l'environnement.

A la même époque, le Boston Consulting Group (BCG) impose sa courbe d'expérience qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30% et élargit la part de marché. Il propose également sa fameuse matrice de portefeuilles d'activités destinée à orienter les choix stratégiques. Cette matrice prétend déterminer une position concurrentielle à partir de 2 indicateurs (la part de marché et le taux de croissance) et de 4 catégories de produits : les stars (produits étoiles ou leaders qui confortent la position ; les cows (produits dits vaches à lait qu'il faut maintenir et rentabiliser) ; les question marks (produits dits à dilemme obligeant soit à investir, soit à abandonner) et les dogs (poids morts qu'il faut abandonner progressivement). Alors que le management devient l'enjeu d'une bataille d'abscisses et d'ordonnées, de flèches et de variables, on assiste à la montée du phénomène «Cadres». C'est l'époque des 5 M (men, money, machines, methods, markets) résumant toute la responsabilité des nouveaux managers. Avec le premier choc pétrolier et l'entrée en vigueur de la Communauté économique européenne à 9, une autre grande mutation se prépare.

1973 - 1980 : Le modèle japonais

Les innovations tombent en avalanche depuis 1971 (microprocesseurs), 1972, (fibre optique) ou scanner en 1973, redonnant l'avantage à ce qui est petit, mobile et interactif. Dans les entreprises on commence à alléger les structures avec des méthodes participatives comme le BBZ (budget base zéro). L'objectif prioritaire est de revoir l'organisation en classant les activités par ordre d'utilité décroissante et en éliminant celles qui sont jugées superflues. Conjointement, une nouvelle fascination commence à s'exercer sur les entreprises occidentales qui durera une quinzaine d'années. Institués au Japon dès 1957, les cercles de qualité arrivent aux Etats-Unis et en Europe vers 1980. Le nouveau culte de la qualité baptisé «kaisen» dans les entreprises nippones est la traduction japonaise d'une philosophie initiée par deux américains W. Edwards Deming et Joseph Duran débarqués à Tokyo en 1950. Ces deux consultants, dont le message qualité n'intéressait personne dans leur propre pays, entreprennent dans les années 50 une croisade au pays du soleil Levant (pays anéanti par la défaite militaire et le feu nucléaire) fondée sur la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) qui stipule de planifier l'action, de la réaliser, d'examiner les résultats puis de poursuivre ou de corriger.

La démarche de qualité totale

En fait, le constat d'Edwards Deming est simple mais révolutionnaire : tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à gérer ces variations, il devient alors possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité. Cette base de réflexion va faire naître par la suite, plusieurs notions «exotiques» comme le «just-in-time» (juste-à-temps) associé à la politique des zéros (zéro délai, zéro défaut, zéro stock...), dont l'objectif est de réduire les pannes, les accidents, les grèves, les déchets et la pollution. Les signes les plus spectaculaires du management à la japonaise se déclinent alors en banderoles, calicots, panneaux d'affichage, slogans, objectifs scandés, boîtes à idées et naturellement cercles de qualité et de progrès... La mise en place de ces techniques s'accompagne, en particulier chez Toyota, d'une recherche approfondie de la satisfaction du client. Ainsi naît La production en flux tendus (le fameux kanban) avec ses fiches cartonnées qui accompagnent la commande du client tout au long du process de fabrication. Il s'agit également du «jidoka» ou autoactivation de la production, interrompant la ligne de fabrication en cas d'anomalie, afin d'éviter la correction des défauts à la sortie. En fait, l'expression «qualité totale» issue du modèle japonais reflète une véritable culture d'entreprise intégrée à tous les niveaux, signifiant que chaque membre du personnel doit s'impliquer en «totalité» pour satisfaire le client.

LES 3 NIVEAUX DE MANAGEMENT

Selon Henry Mintzberg auteur de *Grandeur et décadence de la planification stratégique* Ed. Dunod 1994, le manager moderne doit assurer simultanément 6 niveaux de management avec une interface interne et externe :

1. Le management par l'information

En interne, il est contrôleur : il s'appuie sur l'ensemble des indicateurs de l'entreprise pour diriger et définir le circuit de l'information.

En externe, il est porte-parole : Il informe et influence les décideurs (notamment les analystes boursiers) en apportant une expertise unique.

2. Le management par les hommes

En interne, il est chef d'équipe : Il motive ses troupes, définit la culture d'entreprise et les méthodes de travail, supervise la politique de ressources humaines.

En externe, il est Ambassadeur : Il entretient des contacts haut niveau afin de promouvoir l'entreprise et obtenir des informations.

3. Le management par l'action

En interne, il est Entrepreneur : Il s'implique dans les projets et les décisions, prend les choses en main en cas de difficulté.

En externe, il est Négociateur : Il se charge des relations stratégiques avec les autres organisations (administrations, sociétés...) afin de faire aboutir les grosses affaires.

Une «plomberie» à la mode européenne

Chaque individu est jugé sur ses compétences et sa capacité à intégrer le groupe pour améliorer les performances de l'entreprise. Une culture que les européens vont essayer de copier, en n'accordant d'intérêt qu'aux aspects pratiques de ces outils, croyant que ces derniers peuvent transformer par eux-mêmes les organisations en place et ordonner la bonne marche des choses. L'intégration du modèle japonais jusqu'à la fin des années 80 reste imparfaite et superficielle, faisant dire au consultant Hervé Sérieyx que «*Si la personne qui les met en place ne se transforme pas elle-même, on aboutit alors toujours à pire qu'hier*». Même si la démarche qualité semble avoir fait bouger les esprits durant ces dernières décennies, force est de constater que l'usage des normes ISO 9000 vise le plus souvent, moins un souci de qualité, qu'un but commercial destiné à parfaire l'image de l'entreprise.

1980 - 1993 : La recherche d'excellence

En pleine période d'incertitude, les recours au pilotage stratégique, au rationnel, au calcul et à la prévision deviennent des méthodes imparfaites. A la difficulté de prévoir l'avenir s'oppose dorénavant une vision de «pilotage à vue» mettant l'accent sur le courage, l'enthousiasme et la volonté. En 1982, le best seller *Le Prix de l'excellence* de Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Junior fait un tabac en librairie. Il indique notamment que les entreprises «brillantes sur les choses essentielles» ont presque toujours un leader capable d'instaurer une culture d'excellence. Ils recensent ainsi 8 caractéristiques communes observées dans 43 entreprises leaders comme : le parti pris de l'action, l'encouragement pour l'innovation, l'engagement des managers, la productivité issue du personnel, etc... Depuis, force est de constater que les 2/3 des entreprises prises pour exemple ont subi des revers sérieux ou ont complètement disparu (Atari, IBM, Wang...). Quelques années plus tard, *Le Chaos Management* de Tom Peters et *L'Entreprise du 3^e type* d'Hervé Sérieyx affirment que les nouveaux «excellents» sont ceux qui parviennent à changer et à s'améliorer sans cesse, permettant aux organisations de mieux résister et de s'affirmer dans le changement.

Du leader emblématique au vocabulaire en «ing»

Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de 4 présidents des Etats-Unis affirme que le salut est dans le leadership et que celui-ci doit reposer sur des individus d'idées et de concepts. Il martèle alors son fameux aphorisme : «*Les managers savent ce qu'ils doivent faire, les leaders savent ce qu'il faut faire*». C'est également le temps où les médias façonnent l'image de leaders emblématiques comme Lee Iacocca chez Chrysler, Jan Timmer (Philips) ou en France, Bernard Tapie, lequel confondra souvent affaires et affairisme. Parallèlement, les entreprises usent et abusent des techniques de motivation avec des séminaires extrêmes de type out door (saut à l'élastique, marche de nuit, paint ball, épreuves physiques...) prônant des valeurs de dépassement de soi et d'esprit d'équipe. De leurs côtés, les théoriciens du management inventent un nouvel alphabet managérial en «ing», comme le Benchmarking

(recherche chez le voisin des bonnes idées sous forme des forces, faiblesses, menaces et opportunités utiles pour son propre compte), le reengineering (restructuration des activités), le downsizing (élagage en matière d'emplois), etc. Des notions plus conceptuelles comme pôle de compétences ou arbre de compétences font leur apparition. Cette dernière représentation est d'ailleurs inventée par Marc Giget d'Euroconsult qui modélise l'entreprise sous la forme d'un arbre disposant de racines (le savoir-faire et les compétences), d'un tronc (capacités de production et de mise en oeuvre), de branches (produits et marchés). Nourri de données exhaustives, la vocation de l'arbre de compétence est d'établir un diagnostic stratégique permettant d'y voir plus clair dans le déploiement et/ou l'élimination d'activités (notamment les branches).

DES EXPRESSIONS SOUVENT SANS AUCUN SENTIMENT

Une autre façon d'appréhender la terminologie managériale est de considérer comme V. Cornet, consultante chez Personnel Décisions, qu'*«Il est légitime, parfois, d'utiliser des termes novateurs pour faire passer l'idée de changement, de renouveau. Par exemple, la traduction d'empowerment en «délégation des responsabilités» anéantit la substance même de cette méthode. L'expression américaine va plus loin dans l'idée de confiance accordée, de réel pouvoir donné à celui qui veut le prendre. Alors que la délégation implique que l'on confie à l'autre ce que l'on n'a pas envie de faire soi-même»*. Ce qui est sûr en matière d'usage de sabir professionnel réservé aux initiés est qu'il ne véhicule aucun sentiment. Un vrai paradoxe, alors même que les hommes et les femmes du XXI^e siècle salariés, consommateurs, spectateurs, pratiquants d'activités, sont constamment pris dans une recherche dominante de l'émotion. Une tendance lourde qu'ont d'ailleurs bien compris les politiques et les médias en utilisant, à l'inverse, des messages simplistes voire au ras des pâquerettes !

1993 - 2015... : Le management par réseau

L'arrivée médiatique fracassante des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) vient bousculer près d'un siècle de management vertical. Après l'automobile «made in Detroit» du début du siècle, l'informatique «made in Silicon Valley» devient la principale source d'innovation capable de relier en temps réel les hommes, dans un monde devenu global. Une nouvelle dimension qui s'agrémente d'un bond fantastique dans l'accès et le traitement de l'information, grâce notamment à l'émergence des mégabases de données et à la déferlante Internet.

Du maillage au «roi client»

Les rapports de concurrence s'éloignent de la «guerre de positions» pour se transformer en «guerre de mouvement». La règle stratégique est de considérer que le succès se fonde sur la rapidité de réaction aux évolutions et sur la volonté d'innover. L'organisation passe alors du schéma pyramidal au maillage, considérant que l'entreprise forme un réseau interactif avec ses fournisseurs, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses différents partenaires. L'organisation traditionnelle s'aplatit pour devenir horizontale, obligeant le dirigeant à descendre de son sommet «pharaonique» pour ne devenir qu'un nœud de compétence parmi les autres. La notion de «valeur client» s'affirme comme déterminante et dessine les bases d'un nouveau culte. Le client prend place au sommet de la nouvelle pyramide, obligeant l'entreprise toute entière à se mobiliser pour le satisfaire, le séduire et le fidéliser.

La naissance du nouveau consommateur

Au centre de cette stratégie marketing orientée consommateur, le client évolue parallèlement dans un cocktail individualisme-matérialisme qui donne naissance à un nouveau type de consommation. En plus de la satisfaction directe du besoin, l'acte d'achat s'associe à la recherche d'un lien social et d'un sens. Il induit dans la construction de l'Offre, la prise en compte de typologies clients de plus en plus fines assortie d'un positionnement sélectif des produits dans le cadre d'une démarche d'adéquation et de proximité. Alors que le marketing tribal fait son apparition, se prépare dans le même temps l'ère des alliances stratégiques (fusion, cession, partenariat...). Dans un monde des affaires qui commence à

se recomposer sur fond de network society et d'entreprise virtuelle, la désintermédiation s'impose par l'élimination d'un maximum de relais entre le décideur et le client final. Avec l'émergence des bases de données et l'arrivée d'Internet, de nouvelles techniques de marketing et de gestion se mettent en place (e-business, data mining, call center...).

La création de valeur

Un autre personnage commence à s'imposer dans l'entreprise : l'actionnaire. Les dirigeants sont dorénavant soumis aux lois de l'efficacité et doivent veiller à créer de la «valeur» : EVA (Economic Value Added) ; MVA (Market Value Added) ; Roce (Return on Capital Employed) ; ABC (méthode de comptabilité par activité) ; shareholder value... Si le concept de création de valeur a été initié aux Etats-Unis dès 1958, par les économistes Franco Modigliani et Merton Miller, sa prise en compte par les dirigeants ne date que de 1995. Dorénavant, au risque d'être eux-mêmes évincés, les managers sont assujettis à dégager grâce aux capitaux investis dans l'exploitation, un résultat opérationnel suffisant pour que le coût des capitaux engagés soit couvert et l'investisseur rémunéré. Autrement dit : il ne suffit plus de gagner de l'argent, mais il s'agit également de ne plus gaspiller trop de capitaux pour cela. Le «corporate governance» fait son apparition dans les grandes entreprises en redonnant du pouvoir aux administrateurs. C'est également la naissance des fonds de pension et des stocks-options qui sont destinés à prévoir l'après-entreprise des salariés (notamment américains) et à valoriser préférentiellement le travail des cadres supérieurs. Le management du savoir (Knowledge management) fait irruption dans la stratégie de l'entreprise, conjointement à la généralisation des pratiques de flexibilité dans le travail.

Le recours à la mythologie grecque

La prise en compte du capital intellectuel, de l'expérience et de la compétence commence à remettre en question les relations entre les collaborateurs. On assiste à un aplatissement des niveaux hiérarchiques (delaying), à l'évaluation mutuelle des collaborateurs (360° feed-back), au passage de la responsabilité de la décision à celui qui est le mieux placé (empowerment), à la conduite et à l'orientation des compétences (coaching). Le gonflement artificiel de la bulle financière, l'attrance du rêve de mondialisation, l'arrivée d'Internet et de l'e-business plongent encore davantage le manager dans la contradiction de ses moyens, de ses performances et de sa culture. Pour l'Irlandais Charles Handy spécialiste des organisations, le pilote idéal de l'entreprise devient celui qui, à l'instar des dieux de la mythologie grecque, est capable de combiner 4 formes d'intelligence : intuitive (Zeus), logique (Apollon), pratique (Athéna), relationnelle (Dionysos). Une prédiction originale qui a le mérite de se distinguer des modèles américains et nippons des dernières décennies...

DIFFÉRENCE ENTRE UN LEADER MOTIVANT ET UN LEADER NÉGATIF

Susciter chez les autres le désir d'exceller est un art maîtrisé par un petit nombre de personnes. La différence entre un leader motivant et un leader négatif, c'est que...

le premier :

- . Est intègre
- . Demande
- . Ecoute activement
- . Complimente souvent
- . Entraîne à sa suite
- . Cherche les forces
- . Coopère
- . Apprécie le changement

alors que le second :

- . N'est pas irréprochable
- . Dit de faire
- . Ecoute de façon négative
- . Est avare de compliments
- . Exerce de la pression
- . Traque les faiblesses
- . Favorise la concurrence interne
- . Se méfie du changement