

## **100 ANS DE MANAGEMENT**

### **INTRODUCTION :**

**De Taylor à Drucker, de la Ford T au Web, les hommes, les produits qui ont révolutionné l'entreprise.**

Des généraux ou des évêques, qui a inventé le management ? L'Armée et l'Eglise, Voilà deux grands modèles d'organisation - remarquables par leur durée, soulignent les experts. Sornettes, rétorquent quelques provocateurs : vous ne saviez pas que l'homme de Cro-Magnon, au fond de sa caverne, taillait déjà des silex à la chaîne ? A lui seul, notre XXe Siècle a vu défiler assez de doctrines et de méthodes pour qu'on se garde d'ouvrir un procès en paternité. Un survol chronologique sur cent ans est déjà terriblement hasardeux. Les gourous profilèrent, la pensée jaillit en milliers de pages, les théories s'empilent, s'effondrent et renaissent sous d'autres formes, où les idées fortes. «Publish or perish» (publier ou mourir), les Américains sont champions toutes catégories de la littérature de management :

L'Europe a presque toujours vécu sous ce vent dominant. Notre découpage par périodes ne doit pas non plus laisser croire que chacune d'entre elles met aux poubelles ce qui l'a précédée. Francis J. Guillard, l'un des dirigeants de Gemini Consulting, affirme au contraire que chaque génération porte la suivante sur ses épaules : une certaine profondeur de champ n'est donc pas inutile afin de comprendre le management d'aujourd'hui. Enfin, il faut se rappeler que les auteurs ont parfois fait faire des bêtises aux acteurs. Et que le premier stratège de l'entreprise reste ... celui qui en tient le manche.

1900-1920

## LE MANAGEMENT « SCIENTIFIQUE »

**Il s'appelle Taylor et invente en 1911 l'organisation scientifique du travail. Son nom va traverser le siècle. D'autres seront rapidement jetés aux oubliettes...**

Formidable progrès ! En 1908, année de lancement de la Ford T, son montage réclamait douze heures vingt. Dans les années 20, une heure vingt suffira. Produit de masse, produit bon marché, le modèle sera vendu au total à près de 15 millions d'exemplaires.

Comment en est-on arrivé là ? Henry Ford, le patron fondateur de la firme, qui est sauf farfelu, a fait ce calcul bizarre : sur les 7 882 opérations que comporte la construction d'une Ford T, 949 requièrent de robustes gaillards et 3 338, des hommes d'une force physique normale. Le reste ? A la portée « de femmes ou de grands enfants ». 2 637 opérations peuvent être accomplies par des unijambistes, 715 par des manchots, 670 par des culs-de-jatte, 10 par des aveugles, 2 par des amputés des deux bras ... Le pionnier de l'industrie automobile veut prouver par là qu'il est possible de spécialiser les tâches et de décomposer le travail gestes élémentaires, tout en rationalisant la production et en augmentant le rendement. C'est ce qu'il a fait chez lui : l'ouvrier ne tourne plus autour de la voiture à assembler, c'est la chaîne qui défile devant le poste de travail. Il suffit ensuite de cadencer les mouvements et de tout standardiser - les véhicules devant être identiques, « comme deux épingles au sortir d'une usine d'épingles ».

Henry Ford est un précurseur, mais il puise son inspiration chez Frederick W. Taylor, un passionné de l'étude du travail humain et grand maniaque du chronomètre. En 1911, devenu ingénieur-conseil à la Bethlehem Steel, Taylor invente une « organisation scientifique du travail » censée accroître la productivité en réduisant la « flânerie » (sic) des ouvriers. Il est convaincu qu'une « coopération amicale » entre le patron et les travailleurs pour augmenter la plus-value, permettra d'accélérer à la fois les bénéfices de l'un et les gains des autres. Objectif, par parenthèse, assez éloigné de l'image négative qui colle au taylorisme de fait, la réalité sera moins idyllique. Beaucoup d'entrepreneurs vont profiter à sens unique **d'une doctrine qui aboutit souvent à la déshumanisation des tâches.** Mais cela n'empêchera pas le système Taylor d'envahir la planète.

**Si le management tient davantage de l'art que de la science**, l'exaltation productiviste entraîne, à cette époque, un certain aveuglement. C'est la naissance des grands préceptes d'organisation. L'utopie, pour ainsi dire, de la direction des hommes clés en main. En 1913, Harrington Emerson pose ainsi les « douze principes de l'efficacité ». Trois ans plus tard, le Français Henri Fayol en dénombre pour sa part quatorze, qu'il présente dans « Administration industrielle et générale » : « autorité », « discipline », « obéissance », « hiérarchie »... mais aussi « bonté », « équité », « bienveillance envers les ouvriers », car l'auteur tire les leçons de son expérience de directeur des mines de Commentry, dans le département de l'Allier. Taylor et lui se complètent, même s'ils divergent sur des points essentiels comme l'unité de commandement, dont Fayol ne démord pas.

Au passage, le Français insiste sur la « prévoyance », une première ébauche de la planification. Il faut toutefois noter que, dans cette même période, un pavé est lancé par une main féminine dans la mare de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor ... sans d'ailleurs provoquer la moindre vague. L'américaine Mary Parker Follett prétend, à rencontre de Fayol, que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe ; elle défend également la logique de la responsabilité face à celle de l'obéissance. Des idées que l'on verra resurgir un jour ... Longtemps après, en effet, viendra la mode du management participatif, de la théorie Z de Ouchi (1983), du « manager minute » de Blanchard et Johnson (1984)- un manager qui ne perd pas son temps en démonstrations de pouvoir. Mais, pour l'instant, toute contestation de l'autorité pyramidale paraît suspecte. Les uns conçoivent, les autres exécutent, point final. On se passera par conséquent des idées folles de cette miss Follett.

NB :

#### **-Produire plus d'obus**

Durant le conflit de 1914-1918, Georges Clemenceau, alors ministre de la Guerre, préconise l'application des principes de Taylor dans les usines d'armement

**1920-1950**

## **LE TRIOMPHE DE L'ORGANISATION**

**Toujours plus d'efficacité ! Général Motors détrône Ford en sortant des modèles adaptés à chaque client. On parle marketing, relations humaines. Mais le taylorisme surnage.**

Une fois la paix rétablie, pas question de baisser les bras : pour redresser la France, augmentez les cadences ! les principes de Taylor ont été diffusés dans l'Hexagone par un admirateur, le chimiste Henry Le Chatelier ; et les mesures de temps, de coûts, de délais se généralisent. Un nommé Charles Bedaux a même inventé une norme (le point-Bedaux) qui introduit le « jugement d'allure ». Délicate appellation qui cache une mesure du rendement : on dira qu'un ouvrier fait par exemple du 70 Bedaux à l'heure.

La productivité grandit, la grogne aussi, car les salaires suivent mal. Les grands français de l'automobile - Berliet, Renault, Citroën, Peugeot - acclimatent le fordisme. Des chaînes de production démarrent dans l'aéronautique, l'industrie ferroviaire, la construction électrique, le secteur alimentaire ... En 1926, Paris accueille le congrès international de l'Organisation scientifique du travail, et le patronat français se dote d'une Commission générale d'organisation scientifique (CGOS), qui deviendra la Cegos. Les grands prêtres du moment s'appellent Planus, Vidai ou Cofror, cabinets de consultants qui reformatent les entreprises selon Frederick (Taylor) ...

Les Etats-Unis, eux, ont déjà franchi cette étape. Du Pont a détrôné Ford au palmarès fois, en effet, **les fonctions du siège y sont séparées de celles des départements : la direction fixe les objectifs, coordonne, arbitre ; les unités ont la responsabilité opérationnelle et disposent d'une large autonomie.** Tombée dans le giron de Du Pont, Général Motors est restructuré par son patron, Alfred Sloan, sur le même schéma : 95 des décisions appartiennent aux directeurs de division.

Mais pour le consommateur, le grand bouleversement vient du marketing. Sloan, qui voit le hiatus entre une société aux goûts diversifiés et un produit de masse, prend Henry Ford à contrepied : il segmente le marché et propose un modèle à chacun « selon ses moyens et ses besoins » La fabrication, la distribution, les prix, la publicité se plient à cette stratégie tournée vers le client

qui va démoder la voiture en uniforme noir. **Sloan gagne en jouant la demande, tandis que Ford menait une politique d'offre** On constatera plus tard que **l'automobile est ainsi le berceau des grandes innovations managériales du siècle**, d'une certaine façon la mère de toutes les industries. Jusqu'à ce que l'informatique débarque, avec sa nouvelle vision du monde. .

Au début des années 30, l'ensemble du processus de production commence à être contesté. La chaîne favorise la productivité, mais elle n'est pas flexible et, surtout, elle ignore l'homme. On s'en aperçoit au « spleen industriel », une sorte d'abattement qui frappe de plus en plus l'ouvrier. Elton Mayo, psychologue, professeur à Harvard, a mené aux ateliers Hawthome de la Western Electric de Chicago une série d'expériences scientifiques qui l'ont conduit à cette conclusion : le seul fait qu'on s'intéresse à eux redonne aux travailleurs de la motivation. A la logique des coûts et de l'efficacité, il oppose donc la « logique du sentiment ». Le courant des relations humaines prend sa source là ; illustré par Thomas Watson chez IBM, Robert Wood chez Sears Roebuck et quelques autres. En aval viendront les théories de Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor ... mais Taylor surnage ! Lors du second conflit mondial, quand il faut produire vite matériels, armes et véhicules, c'est encore son système qui triomphe, par exemple avec le Liberty ship. Les Liberty ships, ce sont ces cargos fabriqués à la chaîne à partir de 1942 (un navire toutes le 15 heures) et qui vont assurer notamment la logistique du Débarquement en Normandie.

Grâce à eux, l'opération du jour J ne va pas seulement entraîner l'écroulement du Reich, elle va aussi démontrer aux Européens sidérés la supériorité de l'organisation américaine. La victoire de 1945 signe le triomphe du management tel qu'on le conçoit outre-Atlantique et le début d'une grande fascination sur notre rive. Les diplômes MBA (Master of business Administration), délivrés aux Etats-Unis, font rêver les jeunes gens ambitieux. Les patrons à la page se tournent vers le cabinet McKinsey, le née plus ultra des consultants. Et la société de consommation voit le jour, favorisée par les principes d'organisation apparus depuis trente ans. La 4 CV Renault sort des chaînes en 1946, suivie bientôt par la 2 CV Citroën, tandis qu'un Breton de 23 ans commerce à faire du bruit à Landerneau. Il s'appelle Edouard Leclerc, il s'apprête a révolutionner les magasins comme d'autres ont révolutionne les usines

NB:

**Mckinsey, conseil en management**

James McKinsey, qui ouvre son cabinet à Chicago en 1926. est l'un des premiers conseils en management américains. Ceux-ci vont se pencher non seulement sur les problèmes techniques, mais aussi sur l'organisation et la stratégie de leurs clients.

**1950-1960**

## **UN SOUFFLE VENU DES ETATS-UNIS**

**En France, l'Etat a pris les choses en main. On administre les entreprises plus qu'on ne les manage. Arrive pourtant d'Amérique une voix neuve : Péter Drucker.**

A l'heure de la reconstruction, le leader communiste Maurice Thorez l'a dit à ses militants : « Produire, c'est aujourd'hui la forme la plus élevée du devoir de classe. » La France s'est retroussé les manches. Elle construit des voitures, des aciéries, des barrages ...

Et devinez qui se pointe avec sa boîte à outils ? L'incroyable Taylor, mort depuis trente ans. Les contremaîtres ont à nouveau un chronomètre en sautoir, un Bureau des temps élémentaires voit le jour, de même qu'un Commissariat à la productivité. Le voyage à la Mecque du management est devenu quasi obligatoire : conformément au plan Marshall d'aide à l'Europe, des 'milliers de patrons s'en vont aux Etats-Unis pomper un savoir-faire qu'ils rapportent en pièces détachées. Parmi leurs découvertes, le TWI (Training Within Industry), qui apprend aux agents de maîtrise à former les ouvriers : instruction, relations de travail, simplification des tâches, sécurité. Les chefs de personnel - souvent d'anciens militaires – se chargent de tout organiser sur le terrain. Ces « missions de productivité » en Amérique sont aussi, pour les Français, l'occasion de s'immerger dans une culture faite de recherche, de vente, de contrôle de gestion, et que la Cegos enseigne dans des stages interentreprises à l'exemple de ce fait outre-Atlantique l'American Management Association.

Mais le tissu industriel français absorbe lentement : il lui a fallu vingt ans pour commencer à intégrer les structures divisionnaires de Du Pont et Général Motors. A vrai dire, c'est la sphère privée que le modèle américain envahit en premier, particulièrement certaines familles aisées dont le logement s'orne désormais d'un « living-room » et un Frigidaire à la blancheur Clinique. Celui-ci constitue l'échelon avancé de la cuisine fonctionnelle (en Formica) qui évitera des pas inutiles à la maîtresse de maison. Dans les années 50, cette cuisine laboratoire se vend avec un argument qui, de nos jours, laisse songeur : elle a été conçue, dit la réclame,

« Comme un poste de travail en usine » Frederick Taylor transforme en bon génie du foyer

Un autre grand manitou, sans visage celui-là, a pris la France en tutelle dès la Libération. Il s'occupe du charbon, du gaz, de l'électricité, de l'aéronautique, des transports, des banques. Sous prétexte de prévenir les gaspillages, il a commencé par orienter l'effort national, répartir la pénurie, allouer les ressources. L'Etat, puisqu'il faut l'appeler par son nom, encadre l'Hexagone du haut de ses technostructures. Cela va nous marquer.

Dans son dernier ouvrage, « Le Modèle français, grandeur et décadence » (éditions Odile Jacob), l'économiste Jacques Lesoume va jusqu'à faire ce constat grinçant : « Pendant trente ans, la France a été, sur le plan économique, une Union Soviétique qui a réussi. » Plus que de manager les entreprises, on a le souci de les administrer. C'est pourtant au début de cette période que nous arrive d'Amérique une tout autre leçon. Elle est signée Péter Drucker et elle s'intitule « Thé Practice of Management » (« La Pratique de la direction des entreprises »). Son auteur -95 ans cette année - en convient sans fausse modestie : « Ce livre a permis aux gens d'apprendre à diriger, chose dont de rares génies semblaient capables jusqu'alors et qu'on ne pouvait reproduire. Je me suis mis au travail et j'en ai fait une discipline. » Désormais, tous les gourous de la planète vont trouver peu ou prou leur inscription chez ce consultant installé en Californie.

Beaucoup de ses concepts sont aujourd'hui des classiques, comme la célèbre DPO, la direction par objectifs (Management by objectives), qui ne sera vraiment diffusée dans l'Hexagone qu'une dizaine d'années plus tard. Elle est le fruit d'observations approfondies conduites dans de nombreuses entreprises américaines, en particulier chez Général Motors et Général Electric: l'individu se voit fixer des objectifs précis et doit rendre compte de ses performances en fin de période. Même principe au niveau des département, des divisions, etc. La DPO, explique Péter Ducker dans son fameux chapitre XI, « assure le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles. Et c'est là la véritable liberté. Une liberté sous la loi ». Finalement qu'a-t-on vraiment inventé depuis ?



**1960-1973**

## **L'OBSESSION DE LA PLANIFICATION**

### **Abscisses, ordonnées, matrice et modèles envahissent l'entreprise, avec la volonté de la planifier rationnellement**

Les années de labeur ont donné le goût de consommer aux Français. Long festin de la croissance que l'économiste Jean Fourastié immortalisera sous l'expression « les Trente Glorieuses ». Nous entamons la seconde mi-temps. Bienvenue au premier hypermarché Carrefour, priorité aux forces de vente, place à la concurrence. Stratèges du marketing, formez vos bataillons ! Quant à les armer, heureusement qu'existe maintenant l' « Electronic Data Processing Machine », taillé comme une armoire à glace, qu'un linguiste de la Sorbonne a suggéré d'appeler « ordinateuse d'éléments complexes » ou encore « ordinateur », Cet engin- là a déjà investi de nombreuses firmes, parmi lesquelles les guetteurs d'opinions : après les Rand Corporation et autres Gallup aux Etats-Unis, nos jeunes Sofi-es, Etmar ou Sema trouvent du grain à moudre dans les sondages, les études de marché, la recherche opérationnelle...

Avec l'entrée en vigueur de la Communauté économique européenne et l'ouverture des frontières s'annonce en effet une sacrée compétition. En 1969, l'OPA ratée de BSN sur Saint-Gobain (le petit verrier qui veut manger le gros) ne l'envoie pas dire : il n'y aura plus de matchs amicaux. Du coup, les cogitations se multiplient sur l'art de piloter les entreprises. « Dans le monde entier, note l'expert Péter Ducker, le management est devenu la nouvelle fonction sociale. »

« **Big is beautiful** » : plus c'est gros, plus cela épate. Les lourds appareils de gestion financière servent à l'élaboration des stratégies, de grands groupes adoptent le MIS (Management Information System), le pétrolier Shell se dote même d'une « Unified Planning Machinery ». Exaltante époque qui voit de Gaulle qualifier le plan national d' « ardente obligation ».

Nécessité ou mimétisme, la planification infiltre toutes les organisations, où l'on s'épuise parfois à suivre les subtilités de la pensée théorique. Arriveront ainsi par vagues successives la planification d'entreprise, la planification stratégique, le management stratégique, la prospective stratégique,

accueillis chaque fois comme une nouvelle application de peinture fraîche : une couche pour les « contraintes extérieures », une deuxième pour les « structures internes », une troisième qui se teinte d' « anticipation ». Les gourous sont à leur affaire !

Producteurs féconds de modèles en tout genre, les Américains inondent les business schools de leurs outils d'analyse. Voici par exemple la courbe d'expérience du BCG (Boston Consulting Group), qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30 et qu'il élargit la part de marché. Serait-ce une nouvelle forme de management scientifique ? De mauvais esprits notent pourtant que cette loi est démentie par l'innovation, et que Ford l'a appris à ses dépens dès les années 30 ...

Le même BCG propose sa matrice de portefeuilles d'activités , qui prétend orienter les choix stratégiques. Vision trop quantitative, répondent alors des concurrents comme McKinsey ou Arthur D. Little, qui avancent d'autres critères et d'autres matrices. Le management est l'enjeu d'une bataille d'abscisses et d'ordonnées, de flèches et de variables.

Flanqués de si savants conseillers, des chefs d'entreprise larguent leurs « dogs » (activités à faibles perspectives). D'autres découvrent qu'ils manquent de « stars » (produits leaders en croissance rapide) : le verrier Saint-Gobain est sur le point de s'offrir Olivetti et sa bureautique quand la nationalisation de 1981 et 1982 viennent l'aiguiller sur d'autres voies.

Ensuite, la montée du phénomène cadres va mobiliser nos mécanos. Ici, on pose la théorie des 5 M (« men », « money », « machines », « methods », « markets ») résumant les responsabilités des managers ; là, on démonte la « grille du management » des Américains Blake et Mouton. En France, la DPO (direction par objectifs) de Péter Drucker est reprise par Octave Gélénier, patron de la Cegos, qui la prolonge, avec un P supplémentaire, en DPPO (direction participative par objectifs). Mais on sent - est-ce Mai 68 qui est passé par là ? – que le vent tourne. C'est la fin de la « grande bouffe », brocardée par le réalisateur Marco Ferreri. Le crépuscule des gros, décrit par Drucker dans « La Grande Mutation » : « Une vaste organisation est plus efficace par sa masse que par son agilité. Les puces sont capables de sauter plusieurs fois leur taille ; les éléphants, non. » Les pachydermes ont du souci à se faire.

1973-1980

## LA MONTEE DU MODELE JAPONAIS

**Comment fait-il donc, ce Japon qui se met à tailler des croupières à tout monde ? Kaizen, Kanban, juste-à-temps ou cercles de qualité, voilà qui va obséder longtemps les managers.**

Ces années-là vont nous laver la tête. Eléphant humilié par les puces, l'Amérique évacue le Vietnam en mars 1973. En octobre, un premier choc pétrolier ébranle les économies développées. A quoi sert d'être grand et fort ? On se le demande. Les innovations tombent d'ailleurs en avalanche (le microprocesseur en 1971, la fibre optique en 1972, le scanner en 1973, etc.), et redonnent Pavantage à ce qui est petit, mobile, interactif. IBM, alias « Big Blue », va y laisser son arrogance, alors que des gamins nommés Apple, Intel ou Microsoft bricolent dans leur garage une nouvelle révolution industrielle. Qui imaginerait que certains d'entre eux seront un jour attaqués - n'est-ce pas, Bill Gâtes ? - pour abus de position dominante !

Dans les entreprises, c'est l'époque où les plus lucides cherchent à alléger leurs structures par des méthodes participatives comme le BBZ (budget base zéro) : l'organisation démonte les pièces de son propre puzzle, les classe par ordre d'utilité décroissante et indique elle-même les éléments qu'elle juge superflus. Pas facile. Par exemple, l'idée séduit Air France, qui décide d'y soumettre ... sa filiale américaine. La rigueur des temps exigera plus tard des sacrifices d'une autre ampleur.

Mais comment s'y prennent-ils à l'étranger? Comment fait la Suède, qui a l'air de tout concilier - la participation du personnel, la garantie de l'emploi, la qualité de vie au travail et les résultats? Comment fait la Yougoslavie, modèle d'un moment (mais si !)? Et, surtout, comment fait le Japon, qui nous taille des croupières après nous avoir copiés r) Pendant une bonne quinzaine d'années, il va exercer sur nous une réelle fascination : voilà un pays anéanti par le feu nucléaire,

longtemps pénalisé par l'image négative de ses produits camelote, qui s'offre maintenant à l'admiration du monde occidental. Il faut se rendre à l'évidence, les Japonais ont appris. Et paradoxalement, ce sont deux Américains Deming et Juran – qui leur ont transmis ce culte de la qualité qu'ils n'avaient pu vendre à leurs compatriotes. Maintenant, le boomerang revient ! Débarquant à Tokyo en 1950, W. Edwards Deming y avait entrepris une croisade fondée sur la méthode PDCA («Plan, Do, Check, Act») : 1° planifier l'action ; 2° la réaliser ; 3° examiner les résultats ; 4° poursuivre ou corriger. La démarche qualité étant vue comme un voyage et non un but, les Japonais ont intégré cette amélioration continue, qu'ils ont baptisée « kaizen ».

D'autres notions exotiques nous arrivent dans la foulée, telles que le « juste-in-time » (juste-à-temps), associé aux divers zéros (zéro stock, zéro délai, zéro défaut ...). L'objectif?

Détruire l'usine fantôme, celle qui produit pannes, accidents, grèves, déchets et pollution. Au départ, le modèle est introduit chez Toyota par l'ingénieur Taiichi Ohno, et ses conséquences sont bien connues : la production en flux tendus, le « kanban » (fiches cartonnées accompagnant les produits avec la commande du client, le « jidoka » ou autoactivation de la production (la ligne s'arrête en cas d'anomalie afin d'éviter la correction des défauts à la sortie). Mais ce qui a pu passer pour une collection de recettes procède en réalité d'un impératif situé en aval. Qu'est-ce qui tire le système? la demande du client Et l'expression « qualité totale » signifie que l'entreprise doit s'impliquer dans sa « totalité ». Le reste n'est que panneaux d'affichage, boîtes à idées ou cercles de qualité, autant de trucs que l'Europe picore sans toujours comprendre ce qu'il y a derrière. « On a regardé les cercles de qualité ou les projets d'entreprise comme des outils pouvant d'eux- mêmes transformer les organisations et la marche des choses. Mais non, souligne aujourd'hui Hervé Sérieyx, consultant. Si la personne qui les met en place ne se transforme pas elle- même, on aboutit toujours à pire qu'hier. »

De fait, chez nous, beaucoup de ces concepts furent vite assouplis, édulcorés, voire carrément oubliés. Les aléas du fonctionnement souvent chaotique de l'entreprise ont opposé un obstacle à la fluidité indispensable du modèle. Du moins la mode japonaise - qui a duré jusqu'à la fin des années 80 - aura-t-elle fait bouger les esprits, les préparant en particulier à la norme ISO 9000. Encore que ...Aujourd'hui, bien des entreprises visent cette certification moins par souci de qualité que dans un but commercial : voyez mon ISO, voyez comme je suis beau ! Toujours cette manie des faux nez...

**1980-1993**

## **DES LEADERS EN ROUTE VERS L'EXCELLENCE**

**Dans ces temps opaques, chahutés, incertains, le calcul se fait difficile. Alors, la mode revient au courage, à l'enthousiasme, à la volonté... On veut trouver les leaders qui conduiront à l'excellence.**

Boum ! Le deuxième choc pétrolier, celui de la révolution iranienne, nous a renvoyés au tapis. On cherche une lueur, une balise. Rien. Une seule chose reste prévisible : on ne pourra plus prédire l'avenir. Les spécialistes du pilotage stratégique vont passer un sale quart d'heure, eux qui tiraient des plans sur la comète et avaient coulé la gestion dans des matrices. Le grand Plan, celui de l'Etat, a même été rangé discrètement dans la naphthaline. Ce qui ne veut pas dire que les gourous ont disparu. On parle beaucoup des travaux de Henry Mintzberg sur les structures mentales des managers et leur emploi du temps, ou des théories sur l'avantage concurrentiel de Michael Porter. Ce dernier, professeur à Harvard et consultant aux honoraires somptueux, a inventé une vaste méthode d'analyse sectorielle qui englobe les fournisseurs, les clients, les produits de substitution... mais fait l'impasse sur les aspects financiers et humains de l'entreprise. En définitive, aucune carte de navigation ne paraît plus exister pour ces temps incertains. Alors, davantage qu'à la raison, au calcul ou à la prévision, la mode revient au courage, à l'enthousiasme, à la volonté. Avec un brin de férocité, les experts et les managers appartenant au camp des « rationnels » ironisent sur la tendance généralisée au « pilotage à vue ». Mais ils ne convainquent guère face au phénomène d'édition qui gagne en 1982 les états-majors et les campus : « Le Prix de l'excellence », de Tom Peters et Bob Waterman (InterEdition), fait un tabac.

Que disent ces deux consultants de McKinsey ? Que les entreprises « brillantes sur les choses essentielles » ont presque toujours eu un leader capable d'instaurer une culture de l'excellence. Pour leur démonstration, ils recensent huit caractéristiques communes : le parti pris de l'action, l'encouragement de l'innovation, l'engagement des managers, la productivité née du personnel, etc. Ces signes d'excellence, ils les ont retrouvés dans 43 entreprises. Des noms, des noms ! Le livre les fournit et se vend à plusieurs millions d'exemplaires. Hélas ! On s'apercevra au cours des années suivantes que les deux tiers des firmes citées (Atari, Avon, IBM, People Express, Wang, etc.) auront subi des revers, voire disparu de la circulation. Alors, le palmarès était bidon ? Pas du tout, répondent les autres, c'est la meilleure preuve que la stabilité n'existe plus nulle part. Les nouveaux « excellents » sont ceux qui parviennent à changer et à s'améliorer sans cesse. Et Tom Peters d'en tirer un énième best-seller, « Le Chaos Management » (InterEditions), où il développe 45 règles de conduite à l'intention des dirigeants...

Sur ces derniers repose en effet le devenir des organisations. En France, Hervé Séneyx appelle de ses vœux « L'Entreprise du troisième type » (Seuil, 1984), puis se bat pour « Le Zéro mépris » (Inter-Editions, 1989), tandis qu'un rapport fameux d'Antoine Riboud, patron de BSN, réclame des hommes de charisme et de concertation : « Ne négliger, dit-il, ni l'aspiration à être ni l'aspiration à avoir. » Place aux leaders à forte carrure, aux Lee Iacocca (Chrysler), Jean Timmer (Philips), Percy Bamevick (ABB) et autres Jack Welch (Général Electric). L'Hexagone, où l'on confond parfois affaires et affairisme, adorera... Bernard Tapie. Pendant que la France regarde celui-ci animer « Ambitions » sur TF 1, les théoriciens découvrent des notions de management comme le benchmarking (qui renouvelle, en louchant sur le voisin, la bonne vieille équation forces faiblesses menaces opportunités) ou les DAS (domaines d'activités stratégiques, ex-segments stratégiques des années 70), qui seront eux-mêmes détrônés par les pôles de compétences. Qui invente ? qui perfectionne ? En 1983, après avoir analysé les firmes japonaises, le Français Marc Giget, d'Euroconsult, propose une représentation de l'entreprise sous la forme d'un arbre des compétences. Sept ans après, les consultants Hamel et Prahalad dessinent sensiblement le même schéma botanique. Allons ! toutes ces feuilles et ces branches, voilà qui va produire de l'humus, et de nouvelles pousses managériales.

**1993-1998**

### **LE MANAGEMENT PAR LE RESEAU**

**Fini, la vieille structure pyramidale. Maillée, mouvante, l'organisation nouvelle se vent en prise avec les clients, les partenaires, les actionnaires... Et remet en question les relations entre les collaborateurs.**

Eberlué, un président constate : « J'étais en haut d'une pyramide, je me retrouve au sein d'une molécule. » Un pharaon changé en électron ! Un autre s'énerve : « Dès que j'essaie de comprendre comment un réseau fonctionne dans mon entreprise, il a cessé de fonctionner. » Cent ans de management pour en arriver là... Comme le dit le consultant Hervé Sérieyx, construire un Boeing est compliqué mais sans surprise ; attraper des spaghettis à la fourchette est autrement complexe : « Dans une assiette de spaghettis, il y a une logique du chaos non prédictible. » Ce méchant plat de nouilles, c'est la faute aux NTIC. Les nouvelles technologies de l'information et des communications ont tout chamboulé : esprits et organisations. On se raccroche aux rares points de repère qui émergent encore. « Valeur » est ainsi le mot à la mode, toute entreprise étant censée en créer dans plusieurs directions : le client, l'actionnaire, le personnel, voire la société tout entière. La plus vitale est assurément la « valeur client ». S'il reste une pyramide quelque part, elle doit être renversée et le client placé tout en haut, ainsi que les Japonais nous l'ont enseigné.

L'informatique, qui a supplanté l'automobile comme source d'innovation, met les banques de données au service de ce culte croissant du client. Ecouter, anticiper, mesurer ; des concepts flambant neufs débarquent dans les écoles de commerce. Si vous ignorez ce qu'est le « close loop » (en français, « boucle rapprochée »), vous savez zéro ! Les Américains désignent ainsi la réaction

rapide du personnel aux indicateurs d'insatisfactions du client Voyez des firmes comme DHL ou notre Chronopost (« les maîtres du temps ») : c'est le client + le chronomètre. Ça ne vous rappelle rien ? Si vous répondez : Taylor, attention, car aucune action n'est plus standardisée ni reproductible. Nous allons, explique Jacques Chaize («Le Grand Ecart», éd. Village mondial), vers «l'entreprise hypertexte », sur laquelle il suffira de cliquer « pour construire le produit ou le service désirés ». Au demeurant, le client lui-même évolue. Le cocktail individualisme-matérialisme entraîne en réaction la naissance d'un nouveau type de consommateur, qui associe à son acte d'achat la recherche d'un lien social. Harley-Davidson l'a compris très tôt, en proposant à ses dans divers accessoires, rassemblements et virées collectives en santiags et blousons à franges. Demain, la forme la plus aboutie de l'organisation humaine sera-t-elle la tribu ?

Autre personnage qui s'avise de demander des comptes, l'actionnaire. C'est aux Etats-Unis, où les fonds de pension pèsent de plus en plus lourd, que les actionnaires se sont d'abord réveillés. Tout récemment encore, le patron de McDonald's, Macheal Quinlan, a été évincé sous la pression de Wall Street pour cause de résultats insatisfaisants. Voici donc le « corporate governance », le « gouvernement d'entreprise », qui rend du pouvoir aux administrateurs. Voici, pour satisfaire aux impératifs de la « valeur actionnaire », les ratios EVA (Economie Value Added), MVA (Market Value Added) ou Roce (Retum on Capital Employed). Dès les années 80, pour accroître la valeur de leurs entreprises, les managers avaient entrepris de liquider (lisez : transformer en liquidités) des activités entières. Vous avez reconnu le reengineering.

On l'a flanqué d'acolytes en « ing », dont l'impitoyable « downsizing », qui taille dans les emplois et n'épargne que les branches maîtresses... Même en France, pays où l'on protège les vieux arbres, les groupes pensent désormais leur développement en fonction des intérêts du capital investi : le jour de la dernière assemblée générale de Saint Gobain, son PDG, Jean- Louis Beffa. répondait sur les ondes aux questions des auditeurs sur ses choix stratégiques. Et le personnel dans tout cela ? Certains gourous font observer que le système est mal parti si la valeur créée ne profit qu'au client et à l'actionnaire. N'oubliez pas, disent-ils, la valeur pour personnel, car les compétences, le savoir-faire l'expérience des individus sont aussi un capital là développer et à ne pas perdre en chemin. On parle d'ailleurs volontiers de « management du savoir » (en anglais, « knowledge management ») et d' «entreprise apprenante ».

Un parfum de DPPO (voir 1960-1973) ? Un hommage à la chère Mary Parker Follett (voir 1900-1920) ? Vanité de toute comparaison avec le passé : la poussée technologique fait voler les



structures. Qu'elle soit en réseau intégré, mai lié ou fédéré, l'organisation de demain progresse un peu comme une amibe, s'ampute, fusionne, passe des alliances, procède à de curieuses migrations. En interne, ça bouge de la même façon Liaisons horizontales. Aplatissement des niveaux hiérarchiques (« delayering »), évaluations mutuelles des collaborateurs (« 360° feed-back »), responsabilité de la décision à celui qui est le mieux placé («empowerment»), conduite et orientation des compétences («coaching») le contraire de la marche au pas cadencé Bref, le modèle Silicon Valley succède au modèle Détroit.

Des spécialistes font d'ailleurs certaines corrélations avec la nouvelle vision du monde en science «Les idées de Taylor, rappelle Jean Staune, consultant d'entreprise et docteur en paléontologie, procédaient de la grande horloge. Depuis, la physique quantique nous a appris le principe d'incertitude, l'existence de l'intangible et nous savons que l'être humain n'est pas q'un assemblage de neurones. » Au fond. comme l'avait déjà dit Péter Drucker, l'orchestre reste un bon modèle de fonctionnement: le travail du groupe produit l'harmonie. Le compositeur Yann Vagh, qui travaille sur cette symbolique, a récemment donné une baguette aux membres d'une direction générale et leur a fait conduire, l'un après l'autre un orchestre de 40 musiciens. «En réalité, il n'y a pas de recettes, juge-t-il, il appartient à chacun d'accoucher de soi-même. » Mais quelle somme d'aptitudes réunir pour être grand chef: leader, animateur, « facilitateur » -comment dire-? Spécialiste des organisations, l'Irlandais Charles Handy n'a pas trouvé mieux que l'Olympe pour régler la question On rencontre dans la mythologie grecque, explique-t-il, quatre dieux dont la Personnalité correspond à quatre formes d'intelligence intuitive (Zeus), logique (Apollon), pratique (Athéna), rationnelle (Dionysos). Mettez ces quatre divinités dans votre moteur et vous êtes le pilote idéal... Enfin du management qui s'abreuve à d'autres sources que la nippone ou l'américaine !

## LES DATES ESSENTIELLES

- 1900** : La loi française abaisse à dix heures la durée de la journée de travail. Les ouvriers sont 5,2 millions ; les paysans, 6,7 millions.
- 1913** : Renault, est premier exportateur mondial. La firme compte 4 000 salariés et propose une dizaine de modèles.
- 1914** : Début de la Grande Guerre où 10 millions de personnes perdront la vie. Les usines d'armement s'organisent pour une production maximale.
- 1919** : On reconstruit. La journée de travail de huit heures est instaurée en France.
- 1922** : Boom économique aux Etats-Unis. En France, les salaires augmentent.
- 1924** : Création d'IBM, International Business Machines (machines à calculer).
- 1929** : Krach à Wall Street. La grande crise va atteindre tous les pays développés.
- 1939** : Début de la Seconde Guerre, qui va secouer toute la planète jusqu'en 1945.
- 1947** : Lancement du plan Marshall : L'Amérique aide l'Europe à se relever. Le baby-boom démarre dans les pays occidentaux.
- 1950** : La guerre de Corée s'accompagne d'un essor économique aux Etats-Unis. En France,

mise en place du Smig, salaire minimum garanti.

**1954** : Premiers Centres Lecterc, première Fnac. Fin de la guerre d'Indochine.

**1956** : IBM présente le 650, la deuxième génération d'ordinateurs.

**1957** : Le traité de Rome crée le Marché commun.

**1960** : Le quartier de la défense sort de terre, Kenedy entre à la Maison-Blanche : les Golden Sixties commencent.

**1961** : La guerre froide bat son plein : édification du mur de Berlin.

**1962** : Accords d'Evian : la France se sort de la guerre d'Algérie.

**1964** : Début de la guerre du Vietnam. Création des Sicav.

**1967** : Des banques lacent un nouveau moyen de paiement : la carte Bleue.

**1968** : Grèves et mouvements étudiants en Europe Les chars soviétiques envahissent Prague.

**1973** : Premier choc pétrolier. L'Europe des Six devient l'Europe des Neuf.

**1974** : Fin des Trente Glorieuses. Les pays développés supportent mal la hausse des prix du pétrole.

**1975** : Le premier ordinateur personnel voit le jour. Les premiers magnétoscopes sont commercialisés. Un million de chômeurs dans l'Hexagone.

**1978** : Création du Système monétaire européen.

**1979** : Second choc pétrolier. Le chômage s'accroît. Premier lancement de la fusée Ariane.

**1980** : Des zombies dans la rue : l'usage du Walkman de Sony se répand partout.

**1981** : IBM lance son premier PC, En France, retraite à 60 ans.

**1984** : Le Chômage monte : 2,3 millions de personnes sont touchées en France.

**1985** : Ascension folle du dollar : il dépasse les 10 francs. Premières lumières sur le sida à Pasteur.

**1989** : Chute du mur de Berlin et reunification des deux Allemagnes.

**1991** : Guerre du Golfe contre l'Irak. Eclatement de l'Union soviétique. Le traité de Maastricht lance l'Union et met sur les rails la monnaie européenne.

- 1993** : Année noire pour l'économie, surtout en Europe : le PIB baisse de 1,2 en Allemagne de 1,4 en France.
- 1994** : Introduction du logiciel de navigation grand public Netscape. Ce nouvel outil fait exploser Internet : déjà 25 millions de personnes branchées.
- 1995** : L'Europe des Douze passe à celle des Quinze. L'ordinateur personnel devient un instrument de communication de masse, à la faveur du lancement par Microsoft de son système d'exploitation Windows 95
- 1996** : En plein booming, l'économie américaine voit chuter le nombre de ses chômeurs à 5 de la population active. Records inverses en Europe : 11 en Allemagne et 12,7 en France.
- 1997** : Cris financière en Asie. Partie de Thaïlande et de Malaisie, surendettés, elle s'étend rapidement. Même le Japon va mal.
- 1998** : les bourses occidentales battent des records. A Wall Street, le Dow Jones franchit le seuil des 9 000 points. A Paris, le CAC 40 gagne 46 en un an.
- 1999** : Entrée effective de l'Euro
- Mars 2000** : Krach boursier touchant les valeurs technologiques (liées à la « nouvelle économie »).
- 11 Septembre 2001** : Les attentats aux Etats-Unis bouleversent la scène politique et économique mondiale.
- 20 mars 2002** : Les Etats-Unis envahissent l'Irak et font chuter Bagdad le 9 avril.
- Mai 2003** : Elargissement de l'Union Européenne dont les membres passent de 15 à 25.
- Octobre 2003** : Le cours du pétrole passe au-delà des 55\$ le baril. Les pays de l'UE signent à Rome la Constitution Européenne.
- 1er Janvier 2005** : Démantèlement des Accords Multifibres (AMF).
- AMF (Accord multifibres)
- Accord de 1974 constituant une exception aux règles du GATT, dans le cadre duquel les pays industrialisés peuvent négocier des restrictions quantitatives en provenance des PED. L'AMF a été prorogé jusqu'au 31 décembre 1994 et les contingents établis dans le

cadre du dernier AMF doivent être éliminés en dix ans (1994-2004).