

# Le management à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle

par Jean-Claude Tarondeau, Alain Jolibert et Jean-Marie Choffray

*Les auteurs livrent ici les principaux résultats d'une enquête menée auprès d'une trentaine de dirigeants des plus grandes entreprises françaises (voir encadré p. 21). Celle-ci avait pour objet de tenter d'évaluer les principales transformations qui ont affecté le management des entreprises depuis vingt ans et surtout de s'interroger sur les innovations qui devraient marquer la gestion dans les dix ans à venir. Les réponses ou les hypothèses que proposent les résultats de cette recherche permettent implicitement de repérer ce que seront probablement les enjeux essentiels en matière de management dans les années à venir et quel sera le profil des dirigeants les mieux préparés à les prendre en compte pour faire réussir leur organisation.*

A l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire de la FNEGE et du 100<sup>e</sup> numéro de la *Revue française de gestion*, nous avons mené une recherche visant à mieux connaître les principales transformations que vivent les grandes entreprises depuis un quart de siècle et à supputer celles qui marqueront la prochaine décennie. Au-delà de l'identification de ces transformations, nous souhaitons connaître leur impact sur les performances des entreprises et, tout particulièrement, leurs effets sur le personnel. Les résultats obtenus sont spectaculaires mais conformes à nos attentes: les entreprises les plus dynamiques sont bien celles qui ont le mieux intégré les transformations identifiées comme les plus importantes; ce sont aussi celles qui se préparent le mieux aux défis futurs. Ces résultats peuvent inquiéter: les entreprises les plus performantes sont celles qui exigeront le plus de leur personnel mais aussi celles qui en emploieront le moins. Les organisations qui préfigurent le XXI<sup>e</sup> siècle se caractérisent par la mobilisation des intelligences, la diffusion des responsabilités, et... du stress.

## I. — UNE ENQUETE EN TROIS TEMPS<sup>1</sup>

Pour mener cette recherche, nous avons le choix entre la consultation de nombreux travaux traitant des changements dans l'entreprise depuis vingt-cinq ans ou l'interrogation des principaux responsables de grandes entreprises. Nous avons choisi cette deuxième solution car elle évite les biais que des intermédiaires, journalistes, chercheurs, consultants, ne manquent pas d'introduire, volontairement ou non, lorsqu'ils s'expriment sur les

changements dans les organisations. Cette interrogation devait être structurée de manière à être exploitable. Pour ce faire, nous avons organisé notre recherche en trois grandes phases: une première phase de collecte extensive des «innovations» marquantes de ces vingt-cinq dernières années, une deuxième phase d'organisation et de regroupement de ces innovations en thèmes plus larges, et une troisième phase d'interrogation de chefs d'entreprise sur ces grands thèmes regroupés.

Au cours de la première phase nous avons réuni des «experts» de l'entreprise qui se sont exprimés de façon interactive et libre sur le thème général des grandes innovations qui ont marqué la vie des entreprises au cours des vingt-cinq dernières années. Les experts invités à participer à cette étape sont des personnalités, des observateurs ou des chercheurs. Parmi les personnalités, on peut citer Octave Gélinier et Jean Bounine, tous deux connus pour leurs capacités à percevoir et comprendre les grandes mutations qui affectent les entreprises. Parmi les observateurs, nous citerons Jacques Barraux, directeur de la rédaction de *l'Expansion* et les deux derniers secrétaires généraux de la FNEGE Jean-Marie Doublet et Jean-Claude Cuzzi. Les chercheurs étaient, comme nous, des enseignants de gestion dans des écoles ou des universités. A l'issue d'échanges animés, nous avons pu établir une liste extensive d'innovations composée d'une soixantaine d'items qui correspondent aux énoncés en italique du tableau 1 (page suivante). Ceux-ci ont été ensuite regroupés, de façon intuitive, avec le double objectif d'obtenir une liste limitée et manipulable de thèmes aussi indépendants que possible les uns des autres. Cette liste est indiquée en caractères gras dans le tableau 1.

Elle appelle quelques remarques. Les thèmes retenus comportent de nouvelles méthodes ou techniques. C'est ainsi que le contrôle de gestion se transforme par introduction de nouvelles méthodes de définition de cibles, de gestion de processus, de prise en compte d'indica-

1. Cette recherche a été réalisée grâce au concours de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises. Jacques Barraux, Jean-Claude Cuzzi, Jean-Marie Doublet et Renaud de Rochebrune ont contribué à la conduite des entretiens de dirigeants. Anne Kostromine et Odile Rémy nous ont assistés efficacement. Que tous soient remerciés.

*Une recherche organisée en trois grandes phases :  
collecte des « innovations » en gestion, regroupement  
en 12 thèmes plus larges, interrogation de 31 chefs d'entreprise.*

**Tableau 1**  
**DE NOMBREUSES INNOVATIONS REGROUPEES EN 12 GRANDS THEMES**

**Organisation en groupes « ad hoc »**

*(comités, groupe de coordination, groupe de créativité, cercle de qualité, groupe de projet, groupe « ad hoc »)*

**Nouveaux outils marketing**

*(segmentation fine, accélération du cycle collecte de données-décision, scannérisation de la distribution, prix en temps réel, simulation des marchés, autoconcurrence)*

**Nouveaux outils et domaines du contrôle de gestion**

*[Coût cible (« design to cost », « target costing »), contrôle par processus (« activity based costing »), « benchmarking » : évaluation des coûts cachés (non-qualité, dysfonctionnements, insatisfactions), traitement des causes]*

**Nouveaux instruments financiers**

*(théorie du portefeuille, MEDAF, « big bang », gestion fine de la trésorerie)*

**Traitement de l'information**

*(généralisation du micro-ordinateur, bases de données partagées, systèmes intelligents)*

**Transversalité**

*(juste à temps, qualité totale, « kaizen », primauté du client, avalité, management visuel, process reengineering, traitement des causes)*

**Qualité**

*(qualité>quantité, traitement des causes, « kaizen », coûts de non-qualité, certification)*

**Flexibilité**

*(déséconomies d'échelle, effectifs flexibles, horaires flexibles, polyvalence du personnel, technologies flexibles ou programmables, organisations flexibles, réseaux)*

**Internationalisation**

*(remplace exportation, délocalisation, globalité de l'industrie, réseaux)*

**Esprit d'entreprise**

*[entrepreneurship (employé>entrepreneur), RES, initiative, projet d'entreprise, responsabilisation]*

**Individualisation**

*(marketing social, dialogues sociaux personnalisés, salaires personnalisés, élimination des macro-régulations)*

**Gestion du temps**

*(« time to market », accélération du cycle information décision, production et logistique à cycle court, flux tendus, management visuel, informatisation des processus, expérimentation en temps réel, gestion par cycle de vie)*

teurs non financiers ou de recherche des coûts de dysfonctionnement. En marketing, ce sont les techniques nouvelles induites par les technologies de l'information qui accélèrent la collecte et le traitement des données pour fournir des opportunités de décision en temps réel. Dans le domaine financier, des innovations techniques ont été associées aux développements des marchés. Les grandes transformations des entreprises entraînent également, comme on pouvait s'y attendre, des changements dans l'organisation et les modes d'incitation. Le développement des actions confiées à des petits groupes structurés et dotés des capacités et ressources nécessaires à la réussite de leurs missions, les tentatives de création ou de développement, au sein de l'entreprise, de multiples intrapreneurs, ou intraprises, associées à l'individualisation des modes de gestion du personnel sont autant d'exemples de telles transformations. Des champs nouveaux apparaissent comme ceux de la qualité, de la

flexibilité, ou de la réactivité, envisagée de façon plus large comme la gestion du temps dans toutes les activités de l'entreprise. Enfin, de nouvelles stratégies ont émergé ces vingt-cinq dernières années. L'internationalisation des entreprises domine toutes les autres.

Ces transformations, présentées sous la forme d'un inventaire à la Prévert, sont liées les unes aux autres pour former des ensembles cohérents. L'internationalisation est souvent à l'origine d'exigences nouvelles en matière de souplesse, de rapidité d'adaptation et d'attention aux besoins des clients. Les transformations d'organisation visent la recherche de flexibilité ou de réactivité alors que plus d'attention portée aux processus qu'aux hiérarchies, innovation que nous avons baptisée « transversalité », a pour but de mettre l'entreprise au service du marché. Cependant, nous nous sommes interdit de présenter ces formes de rationalisation à nos interlocuteurs de manière à ce qu'elles émanent d'eux-mêmes au

*Les cinq mêmes thèmes d'innovation occupent les premières places à la fois pour l'importance passée et l'importance future.*

cours des entretiens. Les innovations qui leur ont été proposées forment donc un ensemble hétérogène dont nous avons cherché à connaître la nature et les effets.

La collecte des informations auprès des dirigeants a été structurée par un guide d'entretien. Celui-ci invitait le dirigeant interrogé à évaluer l'importance de chacune des douze «innovations» retenues, tout d'abord en se référant à son expérience passée dans sa carrière ou dans son entreprise puis, dans un second temps, en estimant son importance future. Pour les trois nouveautés jugées les plus importantes, dans le passé et dans le futur, le dirigeant était invité à préciser ce que furent les principales manifestations de cette innovation dans son entreprise et ses effets sur les performances et sur le personnel de l'entreprise. La grille d'évaluation de l'importance passée et future des «innovations» est celle du tableau 2. Pour les analyses ultérieures, nous avons codé les réponses de 1 à 4, en fonction du degré d'importance accordé à chacune des innovations.

Les entretiens ont eu lieu au dernier trimestre de 1993 auprès des dirigeants des plus grandes entreprises implantées en France. Ils ont été complétés par des enquêtes par questionnaires auprès de dirigeants d'entreprises participant au Congrès de la FNEGE en décembre 1993. Au total, l'échantillon est composé de 31 entreprises avec une forte prépondérance de grandes entreprises internationales. Les données recueillies permettent de hiérarchiser les innovations dans la conduite des entre-

**Tableau 2**  
GRILLE D'ÉVALUATION DE L'IMPORTANCE DES INNOVATIONS

	Extrêmement important		Pas important	
Transversalité	/	/	/	/
Flexibilité	/	/	/	/
Individualisation	/	/	/	/
Internationalisation	/	/	/	/
Nouveaux outils et domaines du contrôle de gestion	/	/	/	/
Traitement de l'information	/	/	/	/
Nouveaux outils marketing	/	/	/	/
Gestion du temps	/	/	/	/
Qualité	/	/	/	/
Nouveaux instruments financiers	/	/	/	/
Organisation en groupes «ad hoc»	/	/	/	/
Esprit d'entreprise	/	/	/	/

prises en fonction de leur importance perçue. Elles permettent de distinguer celles qui présentent les effets potentiels les plus importants pour l'avenir de celles dont les effets concernent plutôt le passé. Les différences d'évaluation entre importance passée et importance future dénotent le potentiel futur de l'innovation. Les analyses statistiques ont porté sur les scores d'importance attribués à chaque innovation. Dans le tableau 3, les douze «innovations» retenues sont classées par ordre décroissant des évaluations d'importance passée. Le classement en fonction de l'importance future est légè-

**Tableau 3**  
ÉVALUATION DE L'IMPORTANCE DES INNOVATIONS

	Importance passée		Importance future		Analyse de variance avec mesures répétées
	Score moyen	Ecart type	Score moyen	Ecart type	
Internationalisation	3,68	0,65	3,52	0,74	NS
Flexibilité	3,43	0,77	3,79	0,49	(p = 0,02)
Qualité	3,35	0,75	3,30	0,78	NS
Esprit d'entreprise	3,23	0,70	3,44	0,75	NS
Transversalité	3,23	0,73	3,36	0,62	NS
Traitement de l'information	3,19	0,79	3,25	0,70	NS
Gestion du temps	2,93	0,92	3,03	0,82	NS
Individualisation	2,74	0,86	3,18	0,77	(p = 0,00)
Nouveaux outils marketing	2,50	0,78	2,86	0,76	(p = 0,04)
Nouveaux outils du contrôle de gestion	2,48	0,81	2,39	0,69	NS
Nouveaux instruments financiers	2,48	0,91	2,31	0,79	NS
Organisation en groupes «ad hoc»	2,32	0,79	2,36	0,75	NS

Notes : Les notes 1 à 4 ont été attribuées aux différentes modalités d'importance.  
NS : Les différences entre importance passée et importance future ne sont pas statistiquement significatives pour @ = 0.05

*Parmi les innovations à caractère technique, seules celles liées au marketing devraient voir leur importance croître dans le futur.*

ment différent de celui-ci mais on note cependant que les cinq innovations les plus importantes occupent les cinq premières places dans les deux classements. Une analyse de variance est utilisée pour identifier les différences significatives entre importance passée et importance future. Trois changements dans la conduite des entreprises devraient prendre une importance croissante: la recherche de flexibilité, l'individualisation des modes de gestion du personnel, et le développement des nouveaux outils de marketing.

Les innovations à caractère technique se situent dans la seconde partie du classement. Les «boîtes à outils», qu'elles appartiennent au contrôleur de gestion, au financier, ou au spécialiste de marketing, ne sont pas d'importants facteurs de changement. Seules les techniques du marketing devraient, dans le futur, voir leur importance croître. Même les technologies de l'information ne semblent pas devoir jouer un rôle majeur dans les transformations de l'entreprise.

Une analyse factorielle en composantes principales montre que ces douze «innovations» pourraient être regroupées en six facteurs indépendants. Le premier regrouperait qualité, organisation en groupes «*ad hoc*» et nouveaux outils du contrôle. Il pourrait correspondre au développement par l'entreprise de ses capacités de résolution de problème. Le deuxième associerait esprit d'entreprise, transversalité et gestion

du temps. Il traduirait la dynamique de l'action, c'est-à-dire la capacité à agir rapidement et efficacement en fonction des besoins du marché. Le troisième facteur ne comporte que les nouveaux instruments financiers que seules les entreprises financières considèrent comme importants. Le quatrième facteur associe principalement flexibilité et individualisation et traduit le concept de flexibilité appliqué à l'ensemble de l'entreprise et, en particulier, au personnel. Le cinquième facteur se réduit essentiellement à l'internationalisation alors que le sixième correspond aux nouvelles technologies de l'information et à leur emploi en marketing. Ces résultats demanderaient à être confirmés sur des échantillons plus larges.

Des analyses portant sur les rangs attribués aux innovations corroborent les résultats obtenus à partir des scores. Dans le tableau 4, les innovations sont classées par ordre décroissant de fréquence de classement dans la modalité «extrêmement important» lors de l'évaluation de l'importance passée. On peut noter que les deux hiérarchies des tableaux 3 et 4 sont rigoureusement identiques. Sur l'évaluation de l'importance future, les classements diffèrent très légèrement. Les variations de fréquence entre importance passée et importance future sont portées dans la colonne de droite du tableau 4. Flexibilité, individualisation et nouveaux outils marketing sont confirmés dans leur statut de valeur en crois-

**Tableau 4**  
CLASSEMENT RELATIF DES INNOVATIONS

	Importance passée Nombre de premier rang	Importance future Nombre de premier rang	Différence
Internationalisation	23	18	-5
Flexibilité	18	25	+7
Qualité	15	13	-2
Esprit d'entreprise	14	15	+1
Transversalité	11	12	+1
Traitement de l'information	12	11	-1
Gestion du temps	11	10	-1
Individualisation	7	10	+3
Nouveaux outils marketing	4	6	+2
Nouveaux outils du contrôle de gestion	4	2	-2
Nouveaux instruments financiers	4	2	-2
Organisation en groupes « <i>ad hoc</i> »	2	3	+1

Notes : Les données de ce tableau sont les fréquences de citations en premier rang, c'est-à-dire sous la mention «Extrêmement important» du questionnaire. Contrairement à celles du tableau 3, leur validité ne repose pas sur l'hypothèse de proportionnalité de l'échelle mesurant l'importance.

sance. L'internationalisation semble perdre de son importance ainsi que la qualité. On peut penser que ces transformations sont maintenant acquises et ne constituent donc pas des enjeux pour le futur. Il en irait de même pour les nouvelles techniques en finance ou contrôle de gestion.

Bien qu'appliquées à un échantillon de faible taille, ces analyses formelles fournissent des éléments d'appréciation intéressants. Les principales innovations, à l'œuvre dans les deux dernières décennies comme dans le futur, forment un groupe stable: internationalisation, flexibilité, qualité, esprit d'entreprise et transversalité. Dans ce quinté, les hiérarchies sont en cours de bouleversement. La recherche de flexibilité prend le pas sur l'internationalisation. Autrement dit, le souci de répondre par des adaptations fines aux demandes des marchés l'emporte sur les recherches d'effets d'échelle au plan international. Les transformations conduites dans le cadre des politiques qualité marquent le pas. Ces conclusions sont illustrées par la figure 1. Chaque innovation

est positionnée dans le plan par son importance mesurée par la moyenne des fréquences sur le passé et sur le futur données dans le tableau 4, d'une part, et par l'évolution de son importance mesurée par la différence des fréquences indiquée dans le même tableau d'autre part.

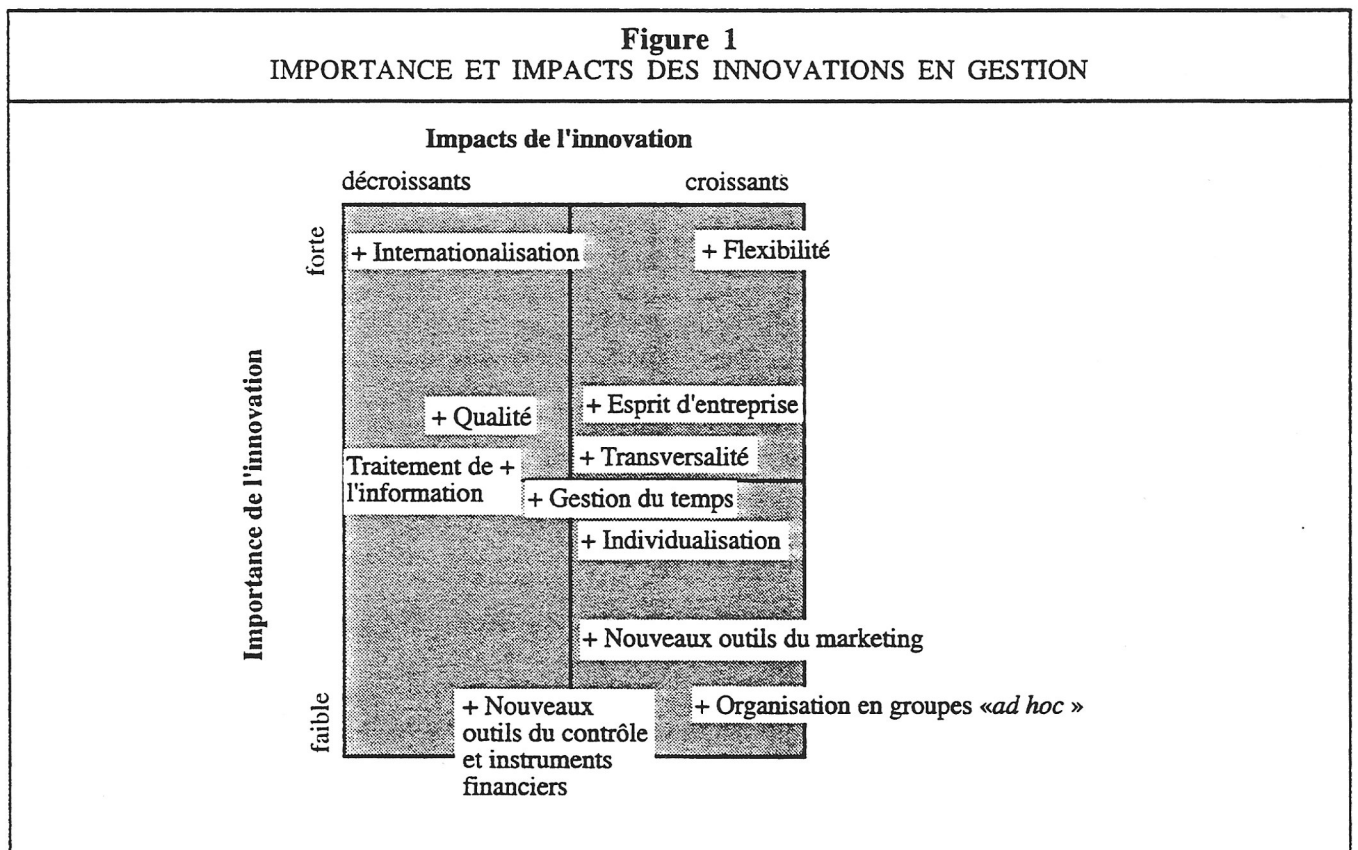
Les entretiens nous ont permis de collecter de nombreuses informations qualitatives sur les transformations appartenant au quinté de tête. Elles permettent de donner un aperçu concret de chacune d'elles et de ses effets passés ou à venir.

## II. — DE L'INTERNATIONAL AU GLOBAL

L'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises au cours des deux dernières décennies. Son impact devrait cependant être décroissant dans le futur.

L'internationalisation des entreprises depuis vingt-cinq ans résulte de multiples facteurs: développement des

**Figure 1**  
IMPORTANCE ET IMPACTS DES INNOVATIONS EN GESTION



*« Une vraie stratégie globale  
supposerait de faire de la R&D  
et de produire là où sont les marchés. »*

échanges de toutes natures, mondialisation des comportements d'achat, recherche d'effets d'échelle au plan mondial pour les activités à caractère universel, exploitation de ressources locales bon marché, accès à des marchés protégés par des barrières administratives et légales. Carrefour est passé de 30 à 100 magasins à l'étranger et considère que « le marché d'une entreprise française devient le monde ». Saint-Gobain est international depuis ses origines mais ce caractère « s'est accentué et est devenu une nécessité en raison d'une concurrence accrue, globalisée et due à un nombre restreint d'entreprises. Ces changements dans l'environnement de Saint-Gobain, nous dit Jean-Louis Beffa, sont provoqués par la transformation d'une concurrence européenne en une concurrence mondiale, l'émergence de l'Asie et des pays de l'Est en tant que marchés et concurrents, et la nécessité d'être présent aux USA car les cycles économiques y sont différents et complémentaires de ceux qui existent en Europe: la demande d'innovation y est plus forte, le fait d'innover plus rapidement sur ce marché permet d'avoir un avantage compétitif au plan mondial ». Même de grands monopoles publics comme l'EDF s'engagent dans cette direction pour « acquérir une légitimité européenne, trouver des opportunités de développement et d'accroissement de rentabilité ».

L'internationalisation des grandes entreprises suit un cheminement bien connu. Elle débute généralement par des politiques d'exportation, se poursuit par des investissements à l'étranger, puis par un développement quasi autonome d'activités dans différentes régions du monde pour, enfin, viser des avantages globaux par coordination des activités réparties dans le monde et apprentissage collectif. Lafarge Coppée en offre un bon exemple. « La logique d'internationalisation jusqu'aux années 80, nous dit Bertrand Collomb, est une logique de juxtaposition. Cette logique conduit au développement de savoir-faire régionaux ou locaux et donc au morcellement du "know how" de l'entreprise. Fin 80, on a développé la gestion internationale des hommes et des savoir-faire de manière à internationaliser les enjeux stratégiques ». Kodak Pathé participe à la stratégie internationale d'Eastman Kodak qui offre sur l'ensemble du monde des produits et services présentant un caractère universel. Cependant, « le management de Kodak est international mais pas global, estime Francis Quiers, ancien président de Kodak Pathé. L'Europe représente 35 % des revenus

mais seulement 11 % des investissements et 5 % de la R&D. Il faudrait passer de l'américanisation d'Eastman Kodak à un réel management mondial. Une vraie stratégie globale supposerait de faire de la R&D et de produire là où sont les marchés ». Cette évolution de l'international vers le global est déjà très avancée chez Sony où « un jeune chef de produit doit dialoguer avec Tokyo sur la conception d'un produit nouveau, avec une usine européenne pour la production et avec des clients français pour les opérations commerciales ». Le lancement des produits nouveaux est coordonné mondialement sauf pour la TV où les marchés sont différenciés géographiquement. L'organisation de Sony se verticalise en Europe. Michel Galiana-Mingot, président de Sony France, en est un exemple concret puisqu'il vient d'être nommé vice-président de Sony Europe pour gérer les opérations et les capacités de façon globale.

L'internationalisation a eu des effets bénéfiques sur les performances des entreprises: élargissement de la base d'expérience, opportunités de croissance, effets d'échelle et de coordination, réduction des risques et de la vulnérabilité, augmentation de pouvoir de marché, accès à de nouvelles ressources en particulier financières. Pour EDF, elle a des effets très positifs sur la notoriété et la réputation de l'entreprise dans le monde et lui confère un statut d'opérateur mondial. Sony offre de bons exemples de gains obtenus, ou susceptibles de l'être, par effet d'échelle et de coordination. « L'internationalisation doit permettre d'exploiter un gisement important de rentabilité. La réduction des duplications de ressources est un facteur d'amélioration de la rentabilité. En Europe, Sony dispose de vingt-trois ordinateurs "mainframe" alors qu'un seul suffirait dont le coût d'acquisition, aujourd'hui, serait moins élevé que celui de l'un de ces vingt-trois. Par ailleurs, 500 millions de francs peuvent être gagnés par l'internationalisation de la gestion des stocks. 2 % à 3 % du chiffre d'affaires sont perdus en Europe par manque de coordination des prix ». Les risques et la vulnérabilité sont réduits car les cycles économiques qui affectent les différents marchés mondiaux ne sont pas synchrones. Pour Lafarge, il y a, par exemple, une remontée de la demande de ciment aux Etats-Unis et dans l'est de l'Allemagne qui compense la dégradation du marché français. Les mécanismes de compensation inter pays réduisent les fluctuations de résultats. Pour Carrefour en 1992, la baisse d'activité en France a été compensée par la croissance en Espagne et au Brésil

alors que les résultats globaux étaient obtenus grâce aux cinq pays qui restaient profitables. L'internationalisation est facteur de croissance. «C'est très mesurable dans ce domaine, dit Michel Bon, ancien dirigeant de Carrefour. A l'étranger, on est passé de 7-8 milliards de francs en 1985 à 40 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1992. Au cours de la même période, la progression en France a été de 32 à 80 milliards de francs. L'étranger "tire" donc beaucoup plus fort». Une grande entreprise de conseil comme la Cegos se doit d'être présente là où se trouvent ses clients. Pour Yves Cannac, «nos clients deviennent chaque jour plus internationaux: quel serait notre avenir si nous n'étions pas capables de les suivre, voire de les précéder dans cette voie? Dès à présent, entre nos propres filiales et notre partenariat avec notre associé allemand Cognos, nous couvrons toute l'Europe. A l'évidence, nous devons dans un avenir pas trop éloigné offrir une réponse valable à des besoins couvrant simultanément les trois continents».

L'internationalisation engendre le dynamisme et la croissance, favorise l'apprentissage, réduit les risques et améliore la rentabilité. Mais cela au prix de transformations sociales difficiles. Comme l'exprime brutalement Michel Galiana-Mingot, «l'internationalisation jouera un rôle majeur dans la réduction des effectifs, non seulement on aura besoin de moins de personnels mais d'un personnel nouveau: d'esprit ouvert et capable d'appréhender d'autres cultures et de s'y mouvoir avec aisance. Comme les gens qui peuvent être préparés à ces évolutions sont peu nombreux, l'internationalisation engendra donc l'exclusion de ceux qui ne sont pas adaptables». Chez Lafarge-Coppée, l'internationalisation du management est sensible. «Tous les managers doivent être prêts à être internationaux mais l'internationalisation ne descend pas beaucoup dans la hiérarchie. Elle ne concerne que l'encadrement et les techniciens pointus.» Au contraire, pour un observateur attentif de l'évolution des entreprises, toutes industries confondues, comme Yves Cannac, «même les activités quotidiennes comme la logistique demanderont une culture internationale».

### III. — DES MAMMOUTHS AUX GAZELLES : L'ERE DE LA FLEXIBILITE

Placées dans un environnement turbulent, les entreprises ont été contraintes de développer leur capacité et

leur rapidité d'adaptation. Comme les ailes d'avion se déforment sous l'effet des turbulences, les géants ont dû apprendre à danser, selon la belle expression de Rosabeth Moss Kanter<sup>2</sup>. L'analyse quantitative de la première partie de ce texte montre que les cours de danse ont un bel avenir!

La recherche de flexibilité est déjà un phénomène ancien chez Lafarge Coppée. «La flexibilisation s'est opérée en deux phases: 1) phases de développement des hommes, élévation du niveau de qualification, développement de la polyvalence, responsabilisation et autonomie et 2) réduction du point mort, "rendre tout variable" par un mélange de solutions technique et économique: changement de combustible, économie d'énergie, passage à la voie sèche, remise en cause des organisations, moins d'outils, des structures plus ramassées, développement de services communs, augmentation du recours à la sous-traitance, annualisation des horaires qui ne pose pas problème en Amérique du Nord et qui se pratique par accord tacite dans certaines unités en France». Mais un tel parcours pose de redoutables problèmes, en particulier pour les entreprises qui ont connu le succès grâce à des méthodes de standardisation et de centralisation. IBM en fait l'expérience difficile. «La rigidité n'a pas gêné IBM jusqu'en 1990. Elle est maintenant un frein considérable au redressement de la situation», affirme Claude Andreuzza. «Flexibilité signifie mobilité, capacité à se mouvoir en termes de géographie, de rémunération, de métier. Adapter une réponse à un stimulus, répondre plus vite et mieux, surtout mieux. Faire et défaire vite. Si le marché veut plus de conseil et moins de machines, on doit le faire, c'est-à-dire mobiliser des compétences pour suivre des évolutions. Ne pas être prisonnier de titres, de statuts, de règles, qui empêchent d'être à l'écoute et d'évoluer. Peu de chemin a été fait vers la flexibilité, on ne sait pas faire. Rendre flexible un bonus de fin d'année établi en période de croissance suscite de fortes oppositions. Différencier les statuts des personnels dans le monde après les avoir standardisés, multiplier les temps partiels, les contrats temporaires engendrent de fortes oppositions». Chez Sony, la flexibilité résulte de changements dans les modes d'encadrement et d'organisation. Concernant l'encadrement, «on passe du petit chef qui mettait un

2. R. Moss Kanter, *When giants learn to dance*, publié en français sous le titre: *L'Entreprise en éveil*, Paris, IntertEditions, 1992.

*Comme l'internationalisation,  
la flexibilité conduit à  
réduire les effectifs.*

couvercle sur son personnel, pratiquait la désinformation, imposait ses idées, ne faisait pas émerger les idées des autres, recrutait à bas niveau pour ne pas avoir de concurrent, au profil inverse de l'individu capable de communiquer, de servir d'interface, de former, de laisser des espaces de liberté, de faire travailler en réseau, bref de hisser chacun à son niveau». Les groupes cellulaires organisés en réseau constituent la base de l'organisation de Sony. Ils offrent une capacité d'adaptation collective supérieure à la somme de celles des membres du groupe à condition qu'individus et groupes soient capables d'autonomie. «L'organisation est capable de reconfiguration rapide à condition de développer l'autonomie des individus au sein des groupes et celles des groupes dans l'entreprise. En termes de flexibilité, c'est l'armée d'Ho Chi Minh comparée à celle de Napoléon. Chaque petit groupe est apte à choisir sa stratégie en fonction des événements sans en référer en permanence à l'état-major central.»

Comme la flexibilité du roseau lui permet de résister aux assauts de la tempête, la flexibilité des entreprises réduit leur vulnérabilité aux fluctuations de l'environnement, en particulier des marchés, des prix et de la concurrence. C'est une stratégie défensive. Pour Lafarge, «si les activités cimentières baissent de 20 %, le résultat ne baisse que de 10 %. Lorsqu'il y a eu de fortes baisses de prix en Espagne, on a pu réduire nos coûts de 25 %». Edmond Pachura observe des résultats semblables pour Sollac: «Le développement de la flexibilité nous permet de maintenir une capacité d'autofinancement minimale en période de basse conjoncture: d'une part, en ajustant nos coûts et nos investissements, d'autre part, en réduisant moins que d'autres notre chiffre d'affaires». Ce peut être aussi une arme offensive si elle est employée à bon escient par des organisations capables de se déployer rapidement et efficacement là où des opportunités rentables apparaissent même de façon fugitive. Claude Andreuzza caresse l'espoir d'un tel usage de la flexibilité lorsqu'il affirme qu'«IBM doit retrouver la croissance et renforcer son rôle de leader grâce à la flexibilité qui lui permettra d'agir efficacement et vite sur les gisements de croissance. C'est une stratégie de conquête qui laissera de nombreuses entreprises sur le carreau». De l'informatique à la sidérurgie, on retrouve le même credo exprimé par Edmond Pachura: «En suscitant dans chaque site industriel la réflexion sur son avenir, sa gamme de produits et ses capacités

d'adaptation, la flexibilité est un moteur puissant d'optimisation des ressources et d'amélioration de l'offre de produits et services.» Sony ne rêve pas de futures conquêtes mais encaisse déjà les bénéfices de sa grande flexibilité. Alors que l'on associait communément rigidité, grande taille et productivité, les nouvelles formes d'organisation flexible adoptées par l'entreprise ont révélé l'inefficacité des anciennes formes d'organisation. «Les petites équipes autonomes sont hyperperformantes. Elles ont mis en évidence des déséconomies d'échelle très importantes. Au siège de Sony, il y avait 440 personnes il y a dix ans. Aujourd'hui, il y en a 490 alors que le chiffre d'affaires a quintuplé».

Comme l'internationalisation, la flexibilité réduit en effet les effectifs. Deux effets semblent se conjuguer: un effet de long terme où la flexibilité engendre une meilleure efficacité et une plus grande efficacité, ce qui, toutes choses égales par ailleurs, tend à réduire les effectifs de façon continue; un effet de court terme où la flexibilité, en atténuant les conséquences des fluctuations externes, évite les à-coups conjoncturels et stabilise les variations d'effectif. Ces deux phénomènes sont sensibles chez Lafarge Coppée. «Globalement, l'effectif a baissé mais la flexibilité acquise avant 1992 a permis d'éviter de gros licenciements en 92/93. La flexibilité a été introduite pour d'autres raisons que l'adaptation des effectifs mais polyvalence et sous-traitance ont permis d'éviter des à-coups sur les effectifs». Le phénomène le plus important cependant réside dans les nouveaux profils exigés des individus qui contribuent au développement de la flexibilité. Pour Michel Galiana-Mingot, internationalisation et flexibilité exigent les mêmes types d'hommes. «Les mêmes types d'hommes sont nécessaires pour l'international et la flexibilité. Un syndicaliste me dit un jour: "Vous avez créé un système redoutable qui crée beaucoup de motivations et de responsabilités, les gens de Sony se comportent comme des bûcherons qui travailleraient dans la joie". C'est peut-être une forme moderne de l'exploitation». Internationalisation et flexibilité tendent à exclure ceux qui ne sont pas adaptables: les plus âgés, les moins qualifiés, les moins autonomes, les plus englués dans la routine déresponsabilisante. IBM, qui, pendant des décennies, a fondé sa politique de recrutement sur la recherche de l'excellence, observe que le tiers de son effectif est inadapté aux stratégies actuelles de recherche de flexibilité. Ce sont des qualités comportementales plus que des qualités techniques que



*«Trop de complexité empêche  
que les décisions prises à niveau  
élevé soient satisfaisantes».*

Sony met en avant dans ses recrutements: degré d'autonomie, faculté et goût pour la communication, équilibre et stabilité personnelle. En ce qui concerne le climat dans l'entreprise, chez Sony comme chez Lafarge, «il y a des aspects positifs, le personnel réagit positivement à des situations difficiles, les aspects négatifs sont la tension, le stress».

#### IV. — A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX ENTREPRENEURS

Pour mener à bien les transformations décrites dans les deux parties précédentes, l'entreprise s'est efforcée de multiplier le nombre de ses entrepreneurs. Cette évolution est manifeste à deux niveaux. Au niveau supérieur avec le développement de responsables d'affaires ou de dirigeants de petites unités décentralisées, et au niveau inférieur avec la création de groupes autonomes. Elle vise à augmenter la capacité de contrôle managérial par développement de l'autonomie et de la responsabilité pour mieux maîtriser des processus qui tendent à se complexifier. «Trop de complexité empêche que les décisions prises à niveau élevé soient satisfaisantes», estime Francis Quiers. «A l'usine Kodak Pathé de Chalons-sur-Saône ont été introduites des organisations en groupes autonomes maîtres de leurs objectifs et moyens de telle sorte que les décisions soient décentralisées.» Pour Yves Cannac, «nos groupes sont trop pyramidaux, pas assez de réseaux, de mise en parallèle pour gérer un grand nombre de projets. La réponse peut venir d'un changement d'organisation par une vraie décentralisation où chaque activité est dirigée par un entrepreneur. La Générale des eaux est une des rares grandes entreprises à créer des emplois: elle comporte 2500 mini-entreprises, chacune suivie par un entrepreneur».

Sur le long terme, c'est en termes de création de valeur et, sur le court terme, en termes d'efficacité que se mesurent les effets du développement de l'esprit d'entreprise. Les deux effets peuvent se conjuguer ou s'opposer. Au plan social, le dirigeant de la Cegos considère que le développement de l'emploi passe par l'innovation et l'esprit d'entreprise. «La situation de l'emploi tient au développement de l'esprit d'entreprise pour créer des offres nouvelles. Des gains de création de valeur doivent s'ajouter aux gains de gestion», affirme-t-il. Alors que ces derniers, les gains de gestion, par la

recherche de plus d'efficacité, peuvent conduire à des réductions d'effectifs. Ce phénomène est observable dans les entreprises qui écrèment les produits ou projets jugés non rentables comme dans celles qui améliorent leur productivité grâce à une meilleure responsabilisation de leur personnel.

Former ou recruter des entrepreneurs est un vrai casse-tête! Surtout lorsque, comme Kodak «la société a été très procédurière et bureaucratique». Les anciennes méthodes de recrutement où l'on utilisait la main-d'œuvre disponible à faible coût pour le personnel ouvrier et les diplômés les plus prestigieux pour les cadres tendent à disparaître. «L'usine Kodak Pathé de Chalons a été créée en 1958 avec des paysans viticulteurs qui avaient un absentéisme important au moment des vendanges. Ce n'est plus possible. Les opérateurs d'aujourd'hui sont recrutés à bac + 2. La sélection des «encadrants» montre que seulement 1/3 ont des bilans de compétences satisfaisants. 2/3 sont inadaptés car ils ne satisfont pas aux nouvelles conditions et exigences. Le monopole avait engendré une gestion laxiste, trop bienveillante. Pour la sélection ou la promotion aux 200 premiers postes de Kodak Pathé, on évalue initiative et autonomie et on fait appel à deux cabinets extérieurs.» On imagine bien que de telles procédures génèrent des frustrations et des exclusions. Et qu'elles contribuent à créer un esprit de prédateur susceptible de nuire... à l'esprit d'entreprise considéré dans sa dimension collective et sociale. Risque non nul puisque Francis Quiers s'inquiète du «risque de développement d'un esprit mercenaire qui peut être bon pour le court terme mais dangereux à long terme».

#### V. — UNE VALEUR A MAINTENIR: LE CULT DE LA PERFECTION

La recherche de la qualité fait partie de ces valeurs positives qui font l'objet d'un très large consensus. «C'est le relais de l'exigence du client. L'internalisation de la relation client-fournisseur permet de reproduire les comportements de l'interface entreprise-marché dans toute l'entreprise. Les actions qualité ont connu un grand succès car elles ne sont pas récusables, ni contestables, contrairement aux actions sur la productivité qui posent le problème du partage des gains obtenus», affirme Yves Cannac. De Lafarge Coppée à IBM en

*Le culte de la perfection  
n'est pas une stratégie  
uniquement défensive.*

passant par Kodak et Sollac, les démarches suivies ont été voisines. Il semblerait qu'existe une démarche qualité standardisée et reproductible alors que rien de tel n'apparaît pour le développement de la flexibilité ou de l'esprit d'entreprise. Dans le cycle de vie des concepts nouveaux, la qualité se situe dans l'âge mûr quand l'objet est clairement défini et les procédures de mise en œuvre formalisées. Cela expliquerait la relative désaffection pour la qualité dans le futur. Pour beaucoup d'entreprises, la qualité n'est plus une ambition mais une réalité à maintenir au jour le jour. Pourtant, il reste un long chemin à parcourir si l'on en croit Yves Cannac pour qui «l'adoption de plans qualité a été essentiellement défensive. Elle a donné de bons résultats mais l'image de qualité des produits français reste médiocre, hors industrie du luxe».

Le processus d'amélioration de la qualité passe par des étapes que tous nos interlocuteurs identifient de façon semblable: de la sensibilisation à la certification en passant par des apprentissages spécifiques et des transformations de processus de travail. IBM en est un excellent exemple. «L'initiative est venue du management à haut niveau. Le processus de maîtrise de la qualité comporte quatre étapes: 1) changement de mentalité: développer des visions positives des relations clients-fournisseurs, inverser les logiques, passer de celle du pouvoir à celle du service, faire que soit reconnu celui qui sert mieux son client et non celui qui sert mieux son chef; 2) introduire des méthodologies qualité: analyse de cause, mesure, diagramme d'Ichikawa, cercles de qualité, etc.; 3) amélioration des processus en termes d'efficacité et d'efficacités; puis 4) "process reengineering" ou ne pas se contenter de faire parfaitement mais faire les bonnes choses et les faire autrement, pour cela analyse de valeur et analyse de finalités. Ces phases se déroulent à des rythmes différents selon les processus. Une direction qualité forte doit assurer les synchronisations.» Chez Lafarge Coppée, la démarche qualité a débuté par une formalisation poussée des savoir-faire cimentiers: professionnalisation, standardisation, définitions de méthodes, de procédures. Cette démarche a conduit à terme à la certification en ISO 9000 dans des unités comme les alumineux et les réfractaires. Mais, selon Bertrand Collomb, «ces actions ont été contestées au début comme marquant un retour à une formalisation taylorienne. Elles se heurtent à un vieux fond culturel

qui veut que la qualité résulte davantage des relations interpersonnelles et de la confiance que des procédures formelles. Mais on a pris conscience de la nécessité d'éviter le morcellement des savoir-faire, de permettre les synergies entre eux et d'améliorer l'apprentissage mutuel. La pression concurrentielle exige que l'on mette en œuvre le "dernier carat de professionnalisme"». Il en va de même chez Kodak, où toute la chaîne, R&D comprise, est certifiée en ISO 9000, en admettant que «c'est une forme de bureaucratisation de la qualité mais qu'on ne fait pas de qualité régulièrement par hasard». Dans la sidérurgie, industrie aux processus complexes et longs, la sensibilité d'une équipe de direction et la nécessité de redresser une situation déficitaire ont incité Usinor-Sacilor à s'engager dans une longue campagne «freinée par le poids des habitudes et par une définition étroite de la qualité assimilée à la seule qualité des produits et relevant exclusivement de la direction de la qualité». Les freins sont nombreux, en particulier dans les travaux administratifs car les pressions externes de la concurrence y sont moins vives. Tous nos interlocuteurs admettent que l'amélioration de la qualité est un processus sans fin parce que personne ne se satisfait plus d'un niveau «optimal» de non-qualité; le seul objectif qui vaille est la recherche de la perfection. Et la qualité souffre de l'instabilité et du mouvement. «On sait maîtriser la qualité dans un processus stable mais le changement est perturbateur; cela implique que le processus de sensibilisation à la qualité est permanent», nous dira Claude Andreuzza en traduisant la pensée de tous les dirigeants qui s'attachent à la qualité.

Les enjeux des politiques qualité sont de plusieurs ordres. C'est un «pari philosophique» dira Bertrand Collomb, c'est une démarche empirique permettant de «gagner 1 % de profit par an car le coût de non-qualité reste gigantesque», rétorquera Claude Andreuzza. Chez Lafarge Coppée, «les actions qualité ont permis et accompagné la flexibilité: remise en cause de routines, de rigidité, meilleure maîtrise des processus ont engendré des améliorations de performances globales. On n'en a pas mesuré les effets à l'exception de ceux sur ALLIA (sanitaires) qui a été vendu en 90». Au contraire, pour IBM, les gains se chiffrent en pourcentage du chiffre d'affaires à 5 % de celui-ci sur cinq ans. En règle générale, la qualité est source de productivité et facteur de réduction de délai et d'amélioration de la rotation des

*Transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution à des efforts collectifs.*

actifs. Elle crée des avantages concurrentiels par différenciation qui augmentent ou protègent les parts de marchés et le niveau des profits. C'est le cas de Sollac pour qui : « L'excellence reconnue par les clients de la qualité des produits Sollac nous permet de consolider nos parts de marché dans les secteurs les plus exigeants et les plus rémunérateurs. Cela nous rend moins vulnérables aux entrants potentiels et aux exportations en provenance de l'Europe de l'Est. » A EDF, « les gains liés à la sûreté nucléaire permettent de développer le nucléaire en France », nous assure Jean Bergougnoux, ce qui démontre que le culte de la perfection n'est pas une stratégie uniquement défensive.

Comme pour toutes les innovations étudiées, la qualité exige beaucoup du personnel. Mener une politique qualité bouleverse les organisations, les méthodes de travail et les systèmes d'incitation. Les processus qualité remettent en cause toute la manière de travailler, changent les attitudes envers les clients et les relations au sein de l'entreprise. Ils obligent à quantifier ce qui ne l'était pas et à comparer les intentions aux réalisations. Mais c'est un processus perçu de façon positive — « une révolution antitaylorienne » selon Jean-Louis Beffa —, qui valorise ceux qui y participent et qui crée relativement peu d'exclusions. Il conduit à élever les qualifications, à supprimer les tâches répétitives sans valeur ajoutée ou sans valeur pour le client. « Les tâches restantes exigent plus de qualification et d'intelligence, donc plus de formation ». A la Sollac, « la pyramide des qualifications a été transformée en profondeur. Depuis 1986, les niveaux de qualifications les plus bas (niveaux 1 et 2) qui constituaient plus de 40 % de nos effectifs ont été ramenés à moins de 25 %. Cela s'est accompagné d'un bouleversement dans les méthodes de travail avec plus de clarté dans les missions et les responsabilités de chacun ». De la même façon chez IBM, « les responsabilités se sont accrues, les gens sont plus exigeants et plus critiques, un climat plus contestataire s'est développé. Il faut être crédible pour diriger. Les relations sociales sont plus délicates et légèrement dégradées. Il n'y a pas beaucoup d'exclus par inaptitude à s'insérer dans les actions qualité si les investissements en formation-éducation sont suffisants ». Ainsi la qualité, en responsabilisant les individus et les groupes et en les mettant, directement ou non, au contact des clients, contribue au développement de l'esprit d'entreprise et de la transversalité.

## **VI. — DU POUVOIR DE LA HIERARCHIE A CELUI DES CLIENTS EN PASSANT PAR LES PROCESSUS TRANSVERSAUX**

Si la qualité est un concept bien connu, la transversalité demande à être définie. Yves Cannac, en pédagogie averti, fournit la définition la plus claire et la plus complète. « C'est la recomposition de l'entreprise par flux et processus et non par fonctions. On vivait sur une organisation hiérarchique selon une logique de propriétaire. La transversalisation, c'est la logique du service. Le vrai patron, c'est le client ou le responsable de projet et non de fonction ». En prenant plus de hauteur, Michel Bon précise que « c'est l'application du principe de subsidiarité, dont l'origine remonte à saint Augustin. C'est un mode d'organisation qui affirme la primauté du client (roi !), la personne la plus proche du client lui répondant directement (... plutôt que de se référer à Paris !). Ce concept est à rapprocher de celui de la primauté du citoyen ». Le développement de la transversalité procède de plusieurs causes : la recherche d'une meilleure maîtrise de la totalité de la chaîne des activités allant des fournisseurs aux clients, le souci d'améliorer la qualité des services offerts aux clients, et la réduction des coûts et des temps de réponse par transformation des processus productifs et administratifs. Pour Alain Chevalier, la transversalité ne saurait se réduire au « concept utilitariste et publicitaire » de primauté du client. Cela s'applique à tous les partenaires de l'entreprise. « Une des stratégies conduites au sein de LVMH a consisté à prendre en main tous les réseaux de distribution mondiaux. LVMH qui n'était que producteur et qui s'en remettait à des distributeurs indépendants, souvent anglo-saxons, pour la vente et la distribution du champagne, du cognac ou des parfums (comme les producteurs de porto qui dépendent de distributeurs anglais) a réduit sa dépendance vis-à-vis de ces distributeurs en développant ses propres réseaux. » Pour Edmond Pachura, « l'objectif est de mettre l'entreprise en ligne avec ses produits et ses marchés. La direction générale est à l'origine de cette innovation qui se diffuse dans l'entreprise en donnant à chacun un "feed back" sur sa participation à la performance mesurée avec des paramètres externes vus du client ». La rapidité de réaction, ou réactivité, est l'un des objectifs de la transversalité le plus souvent cités. Elle implique l'organisation de l'entreprise selon les flux générés par le marché mais aussi sa décomposition en

*Les transformations passées et futures  
les plus importantes ont pour manifestation  
commune à la fois la réduction des effectifs  
d'encadrement et l'accroissement des exigences de résultats.*

unités de faible taille capables de « danser ». C'est ce que retient Jean-Louis Beffa. « La transversalité nécessite la filialisation, l'éclatement des grandes structures. Elle répond à la nécessité d'une réponse à taille humaine et d'une plus grande rapidité des réactions ». Dans l'avenir, le concept de transversalité devrait s'étendre au non-marchand. « Dans la justice, un dossier demande cinq heures de travail pour sept mois de délai, indique Yves Cannac. C'est par l'analyse fine des processus que des progrès peuvent être faits. Il faut supprimer ou réduire les attentes qui n'ont aucune valeur. L'assurance est confrontée aux mêmes problèmes. Ce sont des univers encore stratifiés qui devraient être restructurés selon des logiques transversales ». Voilà un programme qui ne devrait pas laisser la Cegos, et ses concurrents, sans perspectives !

Les effets de la transversalité semblent répondre aux objectifs affichés : réduction de la vulnérabilité vis-à-vis de partenaires externes, amélioration de la qualité de service aux clients, amélioration de la qualité et des coûts des processus, réduction des stocks, des délais et de leurs conséquences financières. « La transversalité est une des actions qui permet à Sollac de résister mieux que d'autres à l'érosion conjoncturelle des chiffres d'affaires en donnant une réponse simple et adaptée à nos clients. Elle est surtout profitable dans le sens où elle permet de faire plus vite pour moins cher, de réduire nos stocks de matières et de produits, et donc de diminuer nos coûts financiers ». Son extension au « reengineering » que Hammer et Champy<sup>3</sup> définissent comme « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité », permettrait de réaliser des gains allant jusqu'à 30 % des coûts initiaux.

Transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution à des efforts collectifs. Cela exige le développement de savoir-faire individuels et collectifs. Des programmes de formation peuvent être mis en place pour cela. La réussite exige des transformations plus délicates : la création d'un « es-

prit client », le démantèlement des anciennes forteresses fonctionnelles ou spécialisées et, surtout, la disparition de comportements serviles souvent encouragés par la hiérarchie. Bien que le P-DG de Kodak Pathé « s'intéresse aux réclamations des clients, les commerciaux sont encore en position d'écran entre les clients et la direction de Kodak Pathé ». Les effets principaux portent sur l'encadrement « dont le territoire est bousculé ». Et sur les effectifs que la réorganisation des processus opérationnels fait fondre : 22 % en deux ans chez Kodak, 20 % en trois ans chez Sollac. Le client, nouveau maître, fait même reculer le pouvoir syndical dans ses bastions les plus solides puisque pour Marcel Boiteux, ancien président d'EDF, la transversalité a « responsabilisé les agents, qui ont trouvé une finalité à leur action. Cela n'a pas été sans effet sur la fréquence et l'efficacité des grèves ». La responsabilité de chacun, à tous les niveaux, vis-à-vis des clients clarifie les rôles et les missions et peut attirer ceux qui sont épris d'action et de réalisation.

## VII. — LE MANAGEMENT EN VOIE DE RENOUVELLEMENT

Conduire une entreprise consistera de plus en plus « à faire plus avec moins », selon l'expression lumineuse de Rosabeth Moss Kanter. Les transformations les plus importantes, passées ou futures, dans le management des entreprises ont pour manifestation commune la réduction des effectifs d'encadrement et des exigences de résultats accrues.

L'internationalisation et la globalisation des activités des entreprises supposent la recherche de l'efficacité au plan mondial. Elle tend à réduire les effectifs et les moyens dont le périmètre d'action s'accroît. Elle suppose, de la part des managers, des capacités de résolution de problèmes dans des environnements multiculturels. Développer leur capacité d'attention et d'écoute, de compréhension et d'intégration doit être l'un des objectifs majeurs des institutions qui contribuent à les former. Cet objectif doit être relayé, dans les entreprises, par des stratégies de recrutement et de mise en situation qui prolongent ces actions éducatives.

Le « slack » ou les réserves organisationnelles qui protégeaient l'entreprise des perturbations de l'environnement tendent à disparaître. Les charges fixes sont pourchassées au nom de la recherche de flexibilité. Les

3. M. Hammer et J. Champy, *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins Publishers, 1993, publié en français sous le titre : *le Reengineering*, Paris, Dunod, 1993.

*Le «cadre», originalité française, apparaît comme un archaïsme qui devrait être balayé par les pratiques sinon par les textes*

activités sans valeur, en particulier celles résultant de qualité insuffisante, disparaissent avec la généralisation des plans qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Les activités de contrôle et de coordination qui légitimaient l'encadrement comme correcteur des déviations ou défaillances ont une utilité décroissante.

Le pouvoir de l'encadrement est de moins en moins associé à des compétences techniques et à des statuts sociaux mais plus lié à la contribution de chacun aux performances de la collectivité entreprise. Que ce soit du fait de l'internationalisation ou par les phénomènes de déspecialisation induits par les recherches de flexibilité ou de transversalité, le rôle de l'encadrement se transforme profondément. Son pouvoir tient dorénavant à sa capacité à motiver, animer, organiser des équipes où chacun est autonome et responsable de ses actes. Le «cadre», originalité française reposant sur des compé-

tences techniques attestées par des diplômes ou par des processus initiatiques internes à l'entreprise, apparaît comme un archaïsme qui devrait être balayé dans les pratiques sinon dans les textes.

Les contre-pouvoirs ne sont plus entre les mains de représentants du personnel des entreprises, les syndicats en général, mais dans celles des concurrents et des clients. Le principe de transversalité fait du client le juge et l'arbitre du bon fonctionnement des organisations. Les protections que constituaient les forteresses fonctionnelles ou les longues hiérarchies tendent à disparaître. En s'inspirant des analogies militaires fréquentes en management, on peut dire que toute l'entreprise est mobilisée sur le «front», là où se «battent» clients et concurrents. La capacité à décider et agir, vite et efficacement, en situation d'urgence et de risque, devient primordiale. Le manager du futur sera baptisé au feu.

## **LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE AYANT PARTICIPE A L'ENQUETE**

*Voici, classés selon l'ordre alphabétique de leurs entreprises, les dirigeants de grandes sociétés ou de groupes qui ont répondu fin 1993 ou début 1994 à notre questionnaire sur les innovations en gestion du passé récent et de l'avenir prévisible. Une grande partie d'entre eux, ceux dont on cite les propos dans le texte, ont accordé de surcroît des entretiens pour commenter longuement leurs réponses aux auteurs de cet article ou aux responsables de la Revue et de la Fnege.*

ABC: J. Bojin; Atlantech: E. Bonnier; Banque Franco-allemande: S. Ouzon; Carrefour: M. Bon; CEGOS: Y. Cannac; City Bank: M. Jouven; Darty: P. Frances; EDF: J. Bergougnoux/M. Boiteux; Elf: F. Girault; GTM Entrepose: B. Tarbes; Guintoli: J.-P. Germot; IBM France: C. Andreuzza; Koch: D. Fischer; Kodak Pathé: F. Quiers; La Héning: P. Pontet; Lafarge Coppée: B. Collomb; Le Monde: J. Lesourne; LVMH: A. Chevalier; Manus: D. Quéro; PSA Peugeot Citroën: J. Calvet; RATP: Y. Baudiffier/J. Théophile; Rhône Poulenc: M. Sere de Lanauze; Saint-Gobain: J.-L. Beffa; Sidel: F. Olivier; SNECMA: J. Bouhelier; Sollac: E. Pachura; Sony France: M. Galiana Mingot; Trois Suisses International: E. André; Ugine: P. Choppin de Janvry.