Où va le management? : Les dilemmes de l'entreprise contemporaine

Autor(en): **Hatchuel, Armand**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 4: **Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer**

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141237

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

OÙ VA LE MANAGEMENT ? LES DILEMMES DE L'ENTREPRISE CONTEMPORAINE*

Armand HATCHUEL
Professeur à l'Ecole des Mines de Paris
Directeur adjoint du Centre de gestion scientifique (CGS)
hatchuel@ensmp.fr

Mesdames et messieurs,

Permettez moi tout d'abord de souhaiter Bonne anniversaire à votre Ecole ! Merci aussi de m'avoir invité à cette cérémonie. Le thème de réflexion que vous m'avez proposé « où va le management ? Où va la recherche dans ce domaine ? » est un sujet de préoccupation permanent pour nos institutions respectives. Mais sans vouloir faire une boutade je dirais qu'il n'y a pas eu depuis des décennies de pire moment pour traiter de ce sujet ! J'ajouterai aussitôt que pour les mêmes raisons, il n'y a pas eu depuis longtemps de meilleur moment pour en discuter.

Pire moment : Depuis quelques années, et de façon internationale, le management des entreprises, ce n'est pas une révélation, vit des heures difficiles voire, depuis quelques mois, des heures périlleuses. Je vous épargnerai la liste des scandales, des imprudences, des décisions inconsidérées et des désastres économiques sociaux qui justifient ce jugement. La presse en fait déjà assez. Je noterai surtout qu'il y a à peine dix ans, les mouvements de l'entreprise citoyenne, de l'organisation qualifiante, du développement du capital humain avaient réussi dans la plupart des pays occidentaux à réconcilier le management non seulement avec l'opinion, mais surtout avec la culture ce qui est bien plus important. La contribution des entreprises à l'histoire des sociétés modernes, que je crois centrale, ne faisait plus vraiment problème. Aujourd'hui nous ne sommes plus loin d'un nouveau divorce.

Mais n'est-ce pas du coup le meilleur moment pour en parler ? Je suis convaincu qu'il nous faut engager une régénération des pratiques et des doctrines de management. Il faut aider l'entreprise à se reconstruire face aux dilemmes contemporains dont je vais parler. Mais si régénération il doit y avoir, qui

---

* Conférence prononcée le 5 décembre 2002 à la HEG de Neuchâtel lors de la cérémonie du 20ème anniversaire de l'institution.

serait mieux placer qu'une haute école de gestion pour accompagner ce mouvement et le soutenir. Il ne faut pas laisser les entreprises seules face à ce qui est je crois une responsabilité collective.

Pourquoi parler d'une régénération nécessaire du management ? Avant de m'expliquer sur ce point, remarquons que ce n'est pas la première fois qu'un tel défi se présente : la fin du 19è siècle, la fin des années 60, ont été dans de nombreux pays le théâtre de transformations techniques, économiques et sociales imposant la reconstruction des modèles de management. Ce n'est évidemment pas un hasard si Taylor et Fayol, comme contemporains auraient pu se serrer la main ; ce n'est pas un hasard si le modèle de production japonais à flux tendus se développe dans le monde occidental durant les années 70.

Que s'est-il passé depuis une trentaine d'années ? La mondialisation est la réponse traditionnelle à cette question. La réalité est autrement plus complexe et plus intéressante.

Ce à quoi nous sommes confrontés est d'abord la conséquence directe de l'histoire des nos sociétés durant ces décennies. C'est-à-dire, malgré le chômage et les restructurations dans certains pays, l'histoire d'un enrichissement continu qui a bouleversé les structures socioculturelles qui gouvernent les choix économiques et gestionnaires des entreprises et des particuliers.

Vous entendrez partout dire que nous sommes entrés dans l'ère du capitalisme financier. Cela est indéniable. Mais ce n'est là encore qu'une partie de l'histoire. En fait, nous sommes confrontés à deux capitalismes (ou à deux régulations du capitalisme) et non pas un seul. Nous avons affaire à la fois à un capitalisme de l'innovation et à un capitalisme financier. C'est cette tenaille qui a créé les dilemmes, souvent destructeurs, dans lesquels une bonne partie des entreprises se trouvent prises.

Qu'est-ce qu'un capitalisme de l'innovation ?

Les sociétés avancées ont connu depuis trente ans les conséquences de leur enrichissement, qui s'en plaindra ? Cela s'est accompagné par une croissance considérable du niveau d'éducation. Dans tous les pays, le nombre de cols blancs, d'ingénieurs, de chercheurs, de cadres s'est considérablement accru. L'ancienne « middle class » recouvre aujourd'hui la majorité de la population. Dès lors les valeurs de l'ancienne élite sont devenus des valeurs communes : individualisme, révolution des moeurs, expansion des loisirs. De même observe-t-on une profonde transformation des valeurs : du beau, du juste, du bien-être ou du ludique. Le régime de la « mode » s'est étendu à l'ensemble de la production des biens et des services. Le désir de nouveauté, de différenciation, d'innovation accompagne une insatiable quête d'autoréalisation.

Dans les entreprises, la montée des techniciens, des départements de R&D, de marketing, de design a considérablement renforcé et entretenu le mécanisme d'obsolescence organisée et d'innovation programmée qui régule désormais la compétition économique.

Tout cela aboutit à la mise en place d'un capitalisme de l'innovation, dans lequel les activités de conception, de création des connaissances, d'exploration qui sont par nature les plus difficiles à gérer sont aussi celles qui crée le plus de valeur. Comme le disait récemment un dirigeant d'une grande entreprise Française SEB, en évoquant l'une des raisons de l'effondrement de son concurrent Moulinex, « chez nous 80% de la marge annuelle vient des produits de moins de trois ans ». Ce chiffre dans sa sécheresse même témoigne d'un ordre économique totalement inédit.

Innover n'est plus une opportunité, un luxe que l'on se paie de temps en temps, c'est une condition de survie : l'innovation est l'axe stratégique majeur. Et, il doit être managé et programmé. D'autre part l'innovation est devenu « intensive » : il ne s'agit pas uniquement de technique. Service, style, accueil, communication tout est devenu un théâtre possible pour la compétition par l'innovation.

Cela place l'entreprise dans des processus particulièrement déstabilisants et exigeants : cela signifie que les courbes d'apprentissage doivent être rapides. En même temps, si l'on n'a pas engagé des actions à long terme permettant de régénérer le flux d'innovations, alors l'asphyxie menacera bientôt. Cela veut dire aussi de nouveaux fonctionnements collectifs, de nouvelles coordinations adaptées à ces apprentissages collectifs rapides. Or, si les engouements massifs et la spéculation doivent déstabiliser les entreprises à chaque grande nouvelle technologie générique, alors il est fort possible que l'espèce « entreprises » ne soit menacée. Voilà pour ce que j'appelle un Capitalisme de l'innovation.

L'autre capitalisme, le financier, se passe de commentaires tant il est de notoriété publique. Mais il nous faut comprendre que le capitalisme financier de masse est l'enfant de la même histoire que le capitalisme de l'innovation. L'enrichissement collectif a créé une plus longue durée de vie, un désir légitime de protection sociale qui expliquent l'explosion de l'assurance, de l'épargne et des fonds de pension. Il ne restait plus aux marchés financiers qu'à tenter d'organiser, ou de jouer avec, cet énorme capital flottant. Avec le succès que l'on sait ! Les managers qui avaient contribué historiquement à transformer les anciennes compagnies en entreprise, se voyaient soudain tenus de rendre des comptes à des propriétaires distants, attendant de hauts profits, avide de chiffres quotidiens et surtout particulièrement versatiles (ah le joli jargon de la volatilité). Le lien entre les résultats opérationnels d'une entreprise et la valeur du cours devenant de moins en moins prédictible, les managers dont le rôle était de

porter leur attention sur le fonctionnement et le devenir de l'entreprise était soudain capturé par des actionnaires rivés sur les cours au jour le jour.

Répétons, ce qui impose une régénération du management ce n'est ni le capitalisme financier qui n'a pas gêné à certaines époques l'essor des sociétés commerciales, ni le capitalisme de l'innovation qui a pu exister lui aussi à certaines périodes de l'histoire. Ce qui me semble être le défi majeur de notre temps c'est la combinaison des deux capitalismes, c'est cette conjonction inédite qui forme la tenaille infernale dans laquelle la plupart des entreprises sont aujourd'hui prises.

Mais me direz vous que faire face à une telle tenaille sinon la subir ? Ma conviction de chercheur, est que prises dans la nasse, les entreprises n'ont pas eu une réaction doctrinale à la hauteur du défi. Elles ont paré au plus pressé, et le plus pressé c'était l'actionnaire. Elles n'ont pas su mettre en place des stratégies et des organisations permettant de tenir l'équilibre entre ces deux exigences.

Que voyons nous en effet se développer comme doctrine de management ?

- Une vision de l'entreprise en réseau, qui s'accompagne d'une théorie contractualiste de tous les échanges entre donneurs d'ordre et sous traitants. Au fond l'entreprise pourrait tout acheter et simplement intégrer pour ses clients.
- Au sein même de l'entreprise, on se représente les rapports entre services et departements par des relations clients-fournisseurs sans voir que cela revient précisément à vider l'entreprise de tout contenu interne spécifique et distinct du marché.
- L'organisation par projets et par *business units* semble être la philosophie indépassable de la bonne organisation.
- Le maître mot en GRH est la flexibilité.
- Et la valeur pour l'actionnaire est le credo des modèles économiques et financiers de la firme.

Si l'on prenait à la lettre tous ces modèles, ce qu' heureusement personne ne fait, l'entreprise disparaîtrait comme espace d'action propre, chacun deviendrait une quasi-firme autonome ; et comme vous le savez, la somme des optima locaux n'a jamais fait l'optimum global.

Pour quoi ce modèle de « neo-compania » ? La « compania » c'était l'organisation des marchands italiens de la renaissance. Pourquoi ce modèle néo-florentin est-il si séduisant ? Par ce qu'il répond à la fois à la crise de gouvernement et à la crise des missions que rencontrent les managers. Crise de gouvernement, parce qu'il n'y a rien de plus difficile à gérer que l'adaptation et

l'innovation. Crise des missions parce qu'ils ne peuvent plus faire valoir que des stratégies compréhensibles par un analyste financier, c'est à dire par un acteur distant modélisant l'entreprise comme la simple agglomération de business units.

Mais qu'opposer à ce modèle me direz vous ? Avant tout, me semble-t-il, évidemment ses résultats catastrophiques. Ensuite surtout deux analyses :

1) Lorsqu'il semble fonctionner apparemment bien, c'est parce qu'ont été reconstitués les compétences, le leadership et les capacités d'apprentissage collectif qui le rende viable : Airbus, l'automobile, Intel ou Microsoft ne fonctionne vraiment bien que lorsque les relations entre les acteurs sont exactement le contraire de ce que la théorie dit : on voit des partenariats sur longue période, des habitudes de travail, des solidarités de fait, et une propension à l'innovation conjointe fortement partagée. Dès que ces conditions ne sont plus réunies alors l'échafaudage se lézarde très vite comme le montre les nombreux échecs des stratégies d'alliance depuis dix ans.
2) Un énorme malentendu : le modèle de l'entreprise en réseau ne se justifie s'il ne correspond qu'à une logique de visibilisation, de contrôle externe et de flexibilisation des actifs. Il n'est fécond que lorsqu'il apporte une capacité plus grande à innover continuellement. Nos propres recherches ont montré ces dernières années que les entreprises qui avaient prouvé une réelle capacité d'innovation sur longue période avaient certes externalisé et divisionnalisé leurs activités, mais non pour provoquer leur éclatement ; bien au contraire, il s'est agi de maximiser les solidarités, les échanges et les synergies. Lorsque cette stratégie est bien mise en œuvre, les croissances sont impressionnantes : SEB, L'Oréal, Dassault systèmes, sont en France des exemples à méditer.

Quelle est la mission d'une haute Ecole de gestion ?

Voilà donc l'enjeu pour une Ecole de Gestion aujourd'hui. Il faut développer aussi bien la recherche que la formation dans un but précis : aider à dépasser les idées reçues contemporaines et inventer des modèles de management permettant de gérer un bon équilibre entre compétition par l'innovation et capitalisme financier. Ces modèles auront alors vertu pédagogique et valeur d'entraînement. Car même s'il ne faut pas trop l'espérer, on peut penser que les détenteurs de capitaux en auront assez bientôt de tuer la poule aux oeufs d'or.

Voici donc les axes de développement que je vois pour une école de gestion de haut niveau.

a) une recherche en gestion novatrice ancrée sur les enjeux précédents : il ne s'agit pas simplement de développer des méthodes ou des analyses, il s'agit d'aller auprès des entreprises pour travailler avec elles et développer des modèles de management novateurs. Que l'on ne s'y trompe pas : l'enjeu pratique à des implications théoriques importantes. Qui a pesé le plus sur l'histoire de la gestion ? Les professeurs des années 60 ou un expérimentateur nommé Ohno chez Toyota ? La réponse est donnée par les professeurs eux-mêmes, lorsqu'ils enseignent à leurs étudiants le modèle « Toyotien ». Disons le d'un mot : une école de gestion ne doit plus être une école de bureaucrates !

2) Tout cela a évidemment d'importantes conséquences sur la formation que je ne ferai qu'esquisser :
   - Il faut, j'en suis convaincu, et je l'ai mis en pratique depuis dix ans, enseigner l'histoire des entreprises et celle du monde industriel. Le plus souvent la culture des étudiants sur ces sujets manque d'épaisseur et ressemble à ces décors en trompe-l'œil que l'on voit au théâtre. Or, on n'innove, ou on ne reconnaît le nouveau que par rapport à ce que l'on sait du passé, sinon on ne se rend même pas compte de ce que l'on fait, même lorsqu'on le fait bien.
   - Il faut aussi faire évoluer les stages en entreprises vers de véritables projets en partenariats avec les entreprises, ayant de vrais enjeux de changement, disposant d'une durée suffisante pour être significatifs et intelligibles, impliquant les professeurs auprès des étudiants.
   - Enfin, il faut réaffirmer l'orientation résolue des Ecoles de gestion, non vers les seules activités de contrôle et d'information, mais vers des activités de conception et de développement : design, développement de produits, sensibilisation à la recherche technique, sont des préparations indispensables à ce capitalisme de l'innovation crucial pour notre survie sociale et économique.

En ce qui concerne l'enseignement des techniques financières, je ne me fais pas de souci, je suis sûr que vous avez largement suivi le mouvement...

Je terminerai ce bref survol par une remarque d'ordre académique. Je crois que jusqu'à présent les sciences de Gestion, ont été trop exclusivement perçues comme des disciplines appliquées de l'Economie et de la Sociologie. Il y a là un biais scientifique, et même une erreur de perspective, qu'il nous faudra corriger. Ni les unes ni les autres ne sont en effet des sciences de l'action inventive et du processus créateur de valeur. Or, c'est dans ce dernier sens que la balance doit désormais pencher.

C'est la voie que nous avons suivie. Elle me semble indispensable pour la survie de notre prospérité. Tout cela me paraît une ambition à la mesure de votre institution. Lorsque l'on a comme vous vingt ans, que l'on peut s'appuyer sur une des plus belles traditions industrielles, si l'on ne part pas à la conquête du monde, alors quand le ferez vous ?

***