

# Amélioration de la gestion de l'entreprise : examen des idées récentes

[Andrew Kilner](#) / Professeur de Management, Directeur de RAFME Research | Le 24/08

Cet article, en grande partie basée sur une centaine d'articles et commentaires soumis au Cercle Les Echos pendant les derniers mois, passe en revue des possibles améliorations pour aider les entreprises et avec espoir aussi leurs économies nationales.

Vu le longueur du texte, il est divisé en deux dont la première partie concerne la gestion intérieure de l'entreprise. La deuxième partie concerne les démarches vers l'extérieur et les liens avec l'état .

## Partie 1 La gestion intérieure de l'entreprise.

Une première approche consistait à introduire des idées provenant d'autres sources que l'entreprise elle même, par exemple les équipes sportives (pour la cohésion), l'armée (gestion par exemple), le théâtre (jeu de rôles, communication) et même la papauté (réaliser des changements sans conflit). Plus récemment provenant des disciplines plus éloignés comme les neurosciences (émotion, stress)

Au cours de ces réflexions nombreux mots phares ont été proposés dans ce contexte comme la confiance, la flexibilité, l'ambition, l'audace, l'agilité auxquelles je voudrais ajouter deux autres rarement évoqué à savoir le réalisme et le jugement-beaucoup manquante sur la scène politique

Cependant les critiques les plus fréquentes demandent des actions concernant les processus dans l'entreprise en favorisant:

A. une ORGANISATION qui est plat plutôt que hiérarchisé pour habilitier le personnel à faire des décisions plus rapides et plus efficaces.

(Mais il convient de souligner que ce genre de structure organisationnelle («organique» par opposition à «mécaniste»), existe depuis de nombreuses années dans le type de sociétés pour lesquelles elle est le plus nécessaire: les entreprises de services aux personnes et les entreprises de l'innovation en haute technologie comme ceux nouvellement créé dans les industries des TI numérique.)

B. un LEADERSHIP plus humaniste basée sur la bonne communication, la motivation et le partage plutôt que sur l'autorité sévère et la gestion par la

peur. Mais cela nécessite la nomination en tant que gestionnaires ceux qui ont les qualités appropriées en ressources humaines ainsi que de compétences opérationnelles à piloter de changements ou même des transformations complètes. Le bureau Glassdoor fait des enquêtes identifiant les chefs d'entreprise les plus appréciés par leurs employés. Par la combinaison de ces deux facteurs d'organisation et du leadership, l'espoir est de parvenir à un environnement de travail plus agréable avec moins de stress et de danger de 'burn out' qui est de plus en fréquent surtout dans les entreprises dans le sud et l'est de l'Europe (Confirmé par un récent sondage Edenred)

Les enquêtes annuelles de «meilleures entreprises pour lesquelles travailler», préparé pour plusieurs pays, sont une aide utile pour distinguer entre ces deux types de structures.

Étant donné leurs avantages, pourquoi on ne trouve pas ce management agréable dans toutes les entreprises?

Mise à part d'une possible personnalité dictatoriale du dirigeant, il faut reconnaître qu'il est souvent sous pression de son supérieur, où des actionnaires pour des bons résultats et, en étant plutôt autocratique que démocratique, il peut faire plus facilement de décisions impopulaires si cela est nécessaire.

Par conséquent ce sont les entreprises dont les dirigeants sont moins soumis à la pression extérieure qui peuvent plus facilement adopter les normes souhaitées. Parmi celles-ci une grande partie des entreprises familiales et, celles qui se sont organisées en tant que coopératives où les travailleurs se gèrent eux-mêmes dans des équipes ou des cercles et n'ont pas un «patron» fixe. Encore plus récemment sont apparus de variantes de ce dernier sur la base du principe de gestion Zohrist, la collaboration OuiShare ou les techniques de Holacracy

En plus que la création d'un meilleur climat interne pour leur travailleurs, ces entreprises sont davantage orientées vers le long terme et plus respectueuses de tous les acteurs de leur micro environnement plutôt que simplement de la poursuite incessante de la croissance (syndrome de 'poisson lune' Pocheco) pour le bénéfice des actionnaires.

Mais même pour elles c'est difficile de pratiquer un vrai management responsable puisque il y a souvent trop peu de marge en prix entre les clients appauvris par les crises d'un côté et les fournisseurs en concurrence toujours plus nombreux grâce à la mondialisation, de l'autre.

On peut bien voir cela dans les peines actuelles des producteurs de la viande et du lait en Bretagne.

Cependant, et surtout depuis la crise, on atteint de limites de ce qu'est possible à faire en interne puisque c'est l'environnement externe qui est devenu tellement dominant. Cet aspect est analysé dans la deuxième

partie de l'article ci dessous.

## Partie 2 Les démarches vers l'extérieur.

Pas seulement qu'il est devenu dominant ,mais l'environnement externe est maintenant si instable que même la PLANIFICATION à moyen terme est difficile et l'accent doit donc être mis sur la saisi des opportunités où qu'elles se présentent.

Les possibilités de croissance pour la plupart proviennent de la demande additionnelle soit dans son propre pays ou à l'étranger. Cependant la demande est maintenant très modeste presque partout (les gens ont peu d'argent à dépenser pour les non-essentiels), et l'exportation est entravée par la tendance dans les pays étrangers de vouloir fabriquer les produits eux-mêmes.

Les investissements pour l'expansion sont donc à des niveaux faibles et ceux pour l'innovation sont davantage orientés vers l'amélioration des processus et de la productivité plutôt que pourde nouveaux produits (sauf ceux dans les secteurs numériques qui cependant ont souvent une très courte durée de vie).

Un appel incessant est d'encourager l'esprit d'entrepreneuriat , mais malheureusement, la plupart de ces nouveaux lancements ont un impact sur le revenu relativement mineur et créent peu d'emploi salarié. Pire encore, la nouvelle révolution numérique dans le secteurs de services où elles sont le plus actives, tout en créant quelques emplois détruisent beaucoup plus ailleurs.

Ces nouvelles tendances ont été récemment analysé par J.Attali qui a même pronostiqué une importante réduction dans le nombre de salaires (comme on a vue précédemment pour les ouvriers),vers une situation où ces gens travailleraient à leur propre compte offrant leurs compétences particuliers aux entreprises qui évidemment auraient ensuite moins besoin d'embaucher de managers.

Dans ces conditions les pressions gouvernementales pour davantage d'investissement (pour plus d'emploi) sont irréalistes.

Les entreprises existantes peuvent trouver d'autres moyens moins risqués(finance, publicité ..) afin d'améliorer leurs résultats et ainsi de satisfaire des actionnaires exigeants.

Les priorités des entreprises et de l'État ne sont désormais plus les mêmes et l'assertion que ce sont seulement les entreprises qui créent la croissance est moins valable aujourd'hui

Et pourtant, les exigences sur les services essentiels de l'État (logement, éducation, santé) sont de plus en plus élevées avec le nombre croissant de

personnes âgées, les jeunes sans qualifications etc  
En outre, les gouvernements sont aujourd'hui confrontés aux d'immenses défis qui ont été trop négligés dans le passé:  
l'environnement (pollution, climat, alimentation....) et les nouveaux enjeux géopolitiques (conflits mondiaux, réfugiés immigration ...)  
qui prendront davantage des maigres ressources disponibles des états.

Au même temps le financement par le secteur privé est réduit puisque ceux qui ont amassé de grandes richesses (légalement ou par l'évasion fiscale ou la corruption), sont soit devenus spéculateurs sur les marchés financiers ou mettent leur argent dans les peintures, villas tropiques etc qui offrent de bons plus values avec peu de risques.

Le résultat net de tout cela pour notre avenir est donc assez sombre; même avec plus d'investissement et la croissance, il ne sera probablement pas possible d'avoir tous les segments de notre société occidentale améliorer ou même maintenir leurs niveaux de prospérité passée.

Cela a récemment été démontré lors de l'élection polonaise où ,malgré le récent succès du pays,certains couches de la société percevant de maigres perspectives d'avenir n'ont pas réélu le président sortant.

A cet égard, même une croissance et un PIB qui montent ,ne sont pas suffisants si le taux de pauvreté augmente -qui est le cas de certains pays mis en exemple.

En tant que conclusion,ce sont donc plutôt les affaires du monde qui devront être gérées mieux et différemment. Les ajustements dans les procédures de gestion au sein des entreprises-le sujet initial de cet article- sont donc d'importance relativement mineure dans un aussi large contexte,

Ce sujet déjà évoqué en 2010 dans le livre de Management Excellence\*\* va être développé davantage à l'avenir dans la recherche RAFME\*

\* <http://rafme.homestead.com>

• \*\* [www.businessexpertpress.com](http://www.businessexpertpress.com)

Droit d'auteur Andrew Kilner, Juin 2015