

La complexité, nouveau paysage des entreprises

IL Y A QUELQUES ANNÉES, un de nos clients nous sollicita pour mettre en œuvre « *le management du futur* » dans son entreprise.

« Notre entreprise ABC¹ fait face à une situation beaucoup plus tendue et complexe que par le passé ; il y a quelques années tout allait pour le mieux². Dans l'ancien contexte, on pouvait parler de paternalisme. Nous vivons maintenant dans une ambiance où la concurrence externe et les données économiques nous obligent à réagir pour faire face et atteindre nos objectifs. C'est le cas avec certains de nos clients pour lesquels nous devons réagir quasi-instantanément à leurs demandes.

En même temps, l'émulation entre les usines de notre groupe nous contraint à réduire nos coûts de production.

Tous ces challenges sont relevés actuellement grâce à des actions et des projets concrets. Nous avons engagé un programme Qualité Totale et une étude d'analyse de la valeur ajoutée. Nous avons sollicité le personnel pour produire encore plus en créant deux équipes, puis trois. Nous souhaitons réduire encore nos coûts et augmenter notre production.

Tous ces événements ont suscité des turbulences chez le personnel qui perçoit réellement le durcissement des enjeux tant sur le plan de la productivité que de la qualité. Nous avons jusque là bien réussi nos challenges.

-
1. Par souci de confidentialité, le nom choisi ici est fictif. L'intervention relatée tout au long de l'ouvrage permet de souder l'équipe de direction autour de ses missions de reconception des processus, et de mobiliser l'ensemble du personnel par la mise en oeuvre de nouveaux rôles managériaux.
 2. Remarquons simplement qu'il y a une illusion à croire que les choses allaient mieux dans le passé. Elles étaient différentes, c'est tout. Certains aspects allaient peut-être mieux mais pas tous.

Nous faisons mieux aujourd'hui que certaines usines du groupe et nous avons obtenu le feu vert pour la construction d'une nouvelle unité de préfabrication.

Malgré ces succès, le combat continue. Tout va désormais très vite et nous devons aller encore plus vite pour nous adapter. Tel un boxeur, nous sommes sonnés par les coups mais il faut repartir et se battre.

Nous souhaitons préparer nos gens aux profondes et rapides modifications pour qu'ils soient efficaces demain, tels sont nos enjeux.

Quels seront les principaux aspects du management dans les années 2000 ?

Quels seront les comportements essentiels et les choix de management à respecter absolument pour satisfaire aux exigences de l'entreprise et contribuer à son succès ?

Quelles actions mettre en œuvre dans l'entreprise qui permettront d'augmenter la motivation du haut en bas de la pyramide, de favoriser l'empowerment et d'accroître la qualité du travail de groupe ?

Nous souhaitons amener nos cadres à adopter de nouvelles attitudes et à mettre en œuvre de nouveaux comportements managériaux pour anticiper le futur et agir efficacement dans ce paysage complexe. »

Cet ouvrage tente d'apporter des réponses précises à ces interrogations. Il est le fruit de notre expérience, des questions posées par nos clients et des réponses apportées lors de nos interventions.

Des changements inéluctables

Le management du futur est contemporain. Il vient après un XX^e siècle qui fut celui de l'essor du rationalisme et du matérialisme liés aux conditions économiques, sociales et politiques. Des milliers d'entreprises ont vu le jour, d'autres ont disparu. Le travail est une préoccupation qui concerne désormais la quasi totalité des citoyens du monde moderne. Le XX^e siècle s'est achevé après avoir connu de fortes préoccupations sociales : notons les crises économiques de 1929, de 1973 puis des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, n'oublions pas, sur le plan politique, les deux guerres mondiales de 1914-18 et 1939-45 ni la remise en cause de la société occidentale à la fin des années soixante. Le XXI^e siècle débute avec l'anéantissement violent des tours du W.T.C. de New York le 11 septembre 2001. L'événement révèle l'affrontement

entre des visions du monde différentes dans un amalgame confus d'intérêts religieux, politiques et marchands.

Dans ce contexte, les entreprises connaissent de multiples mutations organisationnelles. Le rythme de ces évolutions s'accélère de plus en plus.

Les profonds changements initiés au cours des années quatre vingt ont contribué au développement de nouvelles pratiques managériales. Des initiatives importantes ont permis aux entreprises de s'adapter et font désormais partie du paysage habituel. Parmi les principales d'entre elles, on trouve notamment :

- la qualité totale ;
- le développement d'une vision organisationnelle ;
- la transition vers une structure basée sur des équipes ;
- le partenariat avec les clients et les fournisseurs ;
- la réduction de taille ;
- le *reengineering* ;
- le *benchmarking* ;
- l'accroissement de l'externalisation ;
- l'utilisation accrue de personnel intérimaire.

Toutes ces actions s'inscrivent dans un mouvement inéluctable vers de nouvelles formes organisationnelles, véritable impératif stratégique.

Ainsi le succès des entreprises est lié au management de la valeur pour le client. Comment proposer un meilleur rapport qualité/prix que les concurrents. Les vrais attributs de la qualité sont définis par la satisfaction des clients tant du point de vue des produits, des services que des relations. Il y a donc nécessité de construire une entreprise orientée client et adaptée au métier.

Et puis à long terme, la clé du succès est de choisir l'organisation la plus adaptée pour réaliser les choix stratégiques.

Avec ces profonds changements, les repères habituels sont modifiés. La culture de l'entreprise apprenante émerge en s'appuyant sur de nouvelles valeurs et de nouveaux savoir-faire tels que :

- la formation : sur le tas, en séminaire, en auto-formation, par le client, par le fournisseur, par le tuteur, par l'expérience, par l'expérimentation, par les outils qualité, par le *coaching* ;