

Les grandes figures du management

De l'artisan à la manufacture

Pendant des siècles, les formes d'organisation du travail ont eu fort peu de points communs avec celles que nous connaissons depuis une centaine d'années. La fabrication et le commerce étaient des activités intégrées à la vie familiale de l'artisan ou du marchand. Ce n'est qu'à la fin du quinzième siècle que Luca Pacioli, le père de la comptabilité moderne, a conseillé au marchand de ne pas mélanger les comptes de son ménage avec ceux de son commerce ...

Le « management » a connu ses premiers balbutiements au dix-neuvième siècle, et s'est épanoui au vingtième.

« *Le vingtième siècle sera le siècle du management* », écrivait Henry Mintzberg en 1989. C'est dans les années 1910 que paraissent les deux ouvrages fondateurs du management moderne : « *Les principes du management scientifique* », de Frederick Taylor, en 1911, et « *Administration industrielle et générale* », d'Henri Fayol en 1916. Depuis, on compte une cinquantaine d'auteurs importants, mais le management au quotidien s'inspire encore largement des deux précurseurs.

La question de l'organisation ne se posait guère avant la « manufacture », qui se généralise à partir du dix-huitième siècle. On se souvient de la fabrique d'épingles d'Adam Smith, et des vertus supposées de la différenciation des tâches :

« *J'ai vu une petite manufacture qui n'employait que dix ouvriers. Quand ils se mettaient en train, ils venaient à bout de faire entre eux environ douze livres d'épingles par jour. Ainsi, ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée ; donc, chaque ouvrier peut être considéré comme donnant dans sa journée quatre mille huit cents épingles. Mais s'ils avaient tous travaillé à part et indépendamment les uns des autres, chacun d'eux assurément n'eût pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée* »¹.

Quant à l'anticipation, mère de la prospective, elle a toujours été plus ou moins présente dans les préoccupations des dirigeants et des auteurs, à partir du moment où il fallait investir lourdement dans les machines-outils et dans les bâtiments qui les abritaient, ou qu'il était nécessaire de se projeter dans l'avenir pour savoir ce que l'on ferait lorsque les gisements de charbon ou de minerai en cours d'exploitation seraient épuisés.

La rationalisation du travail : le moment Taylorien-fordien.

Malgré l'admiration de Smith devant la productivité supposée des épingliers, un ingénieur qui serait entré pour de bon dans une fabrique aurait sans doute remarqué un manque de coordination entre les postes de travail, de longs temps de pause, des gestes approximatifs ... et le souci des ouvriers de ne pas trop en faire, sous peine de voir le patron en demander plus encore.

Dans l'Amérique de la seconde moitié du dix-neuvième siècle, on appelait ce ralentissement volontaire des cadences « faire le soldat ». C'est à ces freins à la production que le jeune contremaître Frederick Taylor est confronté au début de sa carrière, à la fin des années 1870. Il s'y attaque avec vigueur. Chronomètre en main, il observe et analyse avec soin les modes opératoires des meilleurs ouvriers, puis recompose le travail en combinant les gestes les plus efficaces. Il obtient ainsi la meilleure façon d'opérer, « *the one best way* ». Sélectionnant avec soin les hommes à l'embauche, il leur impose de soutenir le rythme ainsi « scientifiquement » établi.

¹ *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), chap.1. En fait, Adam Smith, qui a lancé l'expression « division du travail » pour désigner la différenciation des tâches, n'a jamais visité de fabrique d'épingles...

Cette étude approfondie des tâches est une révolution. Avant Taylor, c'est l'ouvrier qui connaît le travail et l'exécute comme il l'entend. La hiérarchie demande que la production quotidienne corresponde à la norme qu'elle a fixée, mais elle ne s'intéresse pas au mode opératoire. Avec l'organisation scientifique du travail, le bureau des méthodes et les contremaîtres « fonctionnels » prennent la maîtrise du savoir-faire.

Contrairement à beaucoup de ceux qui adopteront ses méthodes, Taylor joue le jeu : il partage les gains de productivité entre l'employeur et les ouvriers, dont les salaires sont fortement augmentés s'ils respectent ou dépassent la norme.

Le premier grand industriel de l'automobile, Henry Ford, partage les idées de Taylor. Il impose l'organisation, demande des rendements élevés, et donne en contrepartie de bons salaires. C'est d'ailleurs nécessaire pour limiter la rotation rapide des ouvriers, qui n'apprécient guère le travail à la chaîne qu'il a institué. Ce donnant-donnant restera dans l'histoire comme la base du « compromis fordien ».

L'organisation du travail de direction : Henri Fayol

Avec Henri Fayol, brillant produit de l'école des Mines, ingénieur à dix-neuf ans et Directeur général à quarante-sept, on passe de l'organisation de l'atelier à celle de la Direction générale.

Patron des mines de Commentry et de Decazeville, il est confronté à des problèmes plus complexes que ceux rencontrés par Taylor dans les aciéries de Philadelphie, et il les regarde de plus haut. Il voit rapidement que la productivité du travail est une chose, le coût total des produits à la sortie de l'usine, une autre. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que le tonnage de charbon extrait quotidiennement par chaque mineur.

Il va tirer de sa longue expérience des leçons pour le dirigeant, qu'il publiera en 1916 dans un livre qui fera le tour du monde : « *Administration industrielle et générale* ».

Les futurs cadres des années 2 000 apprennent encore les six fonctions de l'entreprise : la technique, le commercial, la finance, la comptabilité, la sécurité, l'administration. Les cinq premières sont confiées à des spécialistes. La sixième est la raison d'être du dirigeant, et s'organise autour de cinq compétences : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Aujourd'hui, à « commander » on préfère « animer », et aux cinq tâches de base, on ajoute l'obligation de faire progresser les compétences de ses collaborateurs. Mais Fayol reste un classique.

En matière d'anticipation, il avait fixé des règles montrant le souci de la cohérence entre une vision à long terme, qu'il voulait aussi fiable que possible, et la gestion quotidienne. La programmation à court terme (mensuelle, hebdomadaire et quotidienne) était du ressort des managers de terrain. La Direction générale avait en charge le moyen et le long terme. Fayol faisait des prévisions à dix ans, réajustées chaque année en cohérence avec le budget annuel et totalement refaites tous les cinq ans.

Une pionnière du management moderne : Mary Parker Follett

Mary Parker Follett, l'un des auteurs les plus originaux et les plus brillants du management, n'a commencé à s'intéresser à la direction des entreprises qu'à partir du milieu des années 1920, une quinzaine d'années après la parution des « *Principes du management scientifique* » de Taylor.

L'organisation scientifique du travail avait alors été adoptée par de nombreux industriels américains et britanniques avec qui Follett était en contact. Elle en appréciait les progrès dans l'organisation et la productivité, mais n'adhérait pas à la vision mécaniste de l'homme que suppose le taylorisme. Pour elle, chacun a sa dignité et sa compétence. Un directeur a une vision plus large de l'entreprise qu'un ouvrier, mais il connaît mal la machine que le second maîtrise parfaitement. Les deux professionnels sont aussi utiles l'un que l'autre à la société.

Follett prône un management respectueux des personnes, avec des dirigeants exerçant un « pouvoir-avec » plutôt qu'un « pouvoir-sur » leurs collaborateurs. Consciente des différences de positions et d'objectifs des divers groupes qui constituent une entreprise, elle considère les conflits comme inévitables et même nécessaires, idée révolutionnaire à

l'époque. Elle analyse leur traitement et préconise une méthode : l'intégration, façon de sortir par le haut d'une situation conflictuelle, qui sera reprise quelques décennies plus tard sous l'appellation « *Win-win* » (gagnant-gagnant).

Elle avait une approche très moderne de la prospective. Pour elle, le leader c'est celui qui anticipe, qui agit et qui évalue. « *La vision pour distinguer de nouveaux chemins, le courage de s'y engager, le jugement pour mesurer les résultats - voilà quelles sont les compétences du leader.* »²

La marque d'un bon dirigeant, c'est de ne jamais se laisser dépasser par les événements. Les millions de cadres travaillant toujours dans l'urgence savent que « *Dans la gestion courante d'une organisation, le besoin fréquent de prendre une décision rapidement est le signe d'un manque d'anticipation* » (Follett, 1941, p. 252), autrement dit, un signe d'incompétence du dirigeant ou de mauvaise organisation de l'entreprise.

Mary Parker Follett conçoit l'anticipation comme une authentique démarche prospective. Elle s'appuie en tout premier lieu sur la « vision » : « *La vision de l'avenir, et la foi dans cet avenir, c'est ce qu'on appelle habituellement dans l'entreprise "anticipation"* »³ A partir du moment où l'on connaît la direction dans laquelle on veut aller, il faut agir aujourd'hui en fonction d'un futur probable : « *Pour être utilisables, les prévisions de l'entreprise sont toujours, ou devraient toujours être basées sur un futur probable. La politique de vente, par exemple, n'est pas guidée seulement par l'historique des ventes, mais par ce que l'on pense pouvoir vendre dans l'avenir* »⁴.

Et le dirigeant de qualité ne se contente pas de « *regarder l'avenir pour éclairer le présent* » : il fait ce qu'il faut pour que le futur souhaité se réalise. Il est proactif : « *Anticiper, ce n'est pas seulement prévoir ; c'est beaucoup plus que prédire ce que sera le prochain événement. C'est plus que faire face au prochain événement, c'est créer le prochain événement.* »⁵

Le temps des psychologues : Elton Mayo et l'école des relations humaines

Dans les années 1930, l'idée que l'homme n'est pas qu'une masse de muscles fait son chemin, et pas seulement chez Follett. Grâce à une série d'expériences menées à Hawthorne, près de Chicago, dans une usine de la Western Electric, une équipe de chercheurs de l'Université de Harvard montre que les ouvriers travaillent mieux quand la hiérarchie s'intéresse à leurs conditions de travail dans l'atelier et à leurs conditions de vie hors de l'usine. Ce constat, qui nous semble banal, fut difficilement accepté à l'époque. Les expériences de Hawthorne ont été discutées, disséquées et contestées jusqu'à nos jours.

Elton Mayo, qui pilotait ces travaux, fit néanmoins école, et de nombreux chercheurs ont par la suite travaillé sur la motivation au travail. Le plus célèbre est Abraham Maslow, qui a repéré cinq types de besoins chez l'homme, et les a hiérarchisés, faisant l'hypothèse que l'on ne cherche des satisfactions de niveau élevé, comme la reconnaissance sociale, l'estime de son entourage et le sentiment de réalisation de soi, que lorsque ses besoins physiologiques et sécuritaires sont satisfaits. C'est la « pyramide » de Maslow – qu'il présentait en fait sous la forme d'une liste.

Pyramide ou liste, les hypothèses de Maslow sont contestables et contestées : il est aujourd'hui admis qu'aucun homme ne se contente de manger à sa faim et d'être protégé des éléments hostiles de son environnement. Chacun a besoin de contacts sociaux et d'estime, même s'il vit dans des conditions matérielles difficiles.

Pour le prospectiviste, dont le premier souci est d'avoir une vision globale du système qu'il étudie, cette prise en compte de l'homme dans son intégralité est une leçon à ne jamais oublier. Contrairement à ce que pensait Taylor, aucun ouvrier ne laisse sa personnalité au vestiaire, et ses préoccupations extérieures entrent avec lui dans l'atelier.

² Follett M.P., *Freedom and coordination - Lectures in Business Organisation by Mary Parker Follett*, édité par L.F. Urwick ; Management Publications Trust Ltd, London, 1949, p.53.

³ Follett M.P., *Dynamic Administration - The collected papers of Mary Parker Follett*, édité par H.C. Metcalf & L. Urwick, avec une préface de B.S. Rowntree, Harpers & Bros Publishers - New York & London, 1941, p. 263

⁴ Follett, 1941, p. 53

⁵ Follett, 1949, p. 14

La prise en compte de la complexité humaine : Crozier et March

Pour la hiérarchie, l'homme de Mayo et de Maslow est plus difficile à diriger que celui de Taylor. On va franchir un pas de plus dans la complexité avec les travaux de Michel Crozier.

On a pu dire que pour Taylor l'homme se résumait à des bras et que Mayo s'était préoccupé de son cœur. Crozier, lui, s'intéresse à sa tête. Il mène un travail minutieux d'observation dans de grands établissements de la Poste et du SEITA (Service d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes, qui fabriquait et commercialisait ces produits à l'époque où l'état français en avait le monopole). Il en tire des enseignements sur les questions de pouvoir, de jeux d'acteurs, d'acceptation du changement. Ce sera la matière d'un livre capital : « *l'acteur et le système* », écrit avec Erhard Friedberg, un sociologue d'origine autrichienne qui succèdera à Crozier à la tête du Centre de Sociologie des Organisations – créé à Paris en 1961.

On retiendra de ces travaux que l'homme ne peut pas être enfermé dans des procédures et des systèmes hiérarchiques rigides. Il n'a de cesse de repérer les zones d'incertitude, de flou, dans lesquelles il se crée des marges de liberté lui permettant d'atteindre ses propres objectifs, différents de ceux de l'organisation.

Michel Crozier a aussi joué un rôle de « passeur », faisant connaître en France Herbert Simon et James March, inventeurs de quelques concepts révolutionnaires – aujourd'hui généralement adoptés par les chercheurs, si ce n'est par les praticiens – comme la rationalité limitée. Dans la théorie classique, l'acteur économique qui doit prendre une décision est censé partir d'une idée claire de ses préférences, réunir l'ensemble des informations lui permettant de formuler tous les choix possibles, en mesurer les avantages et les inconvénients et retenir le meilleur. Simon et March montrent qu'en fait le décideur n'a ni le temps ni l'envie de parcourir toutes ces étapes : il s'arrête à la première solution satisfaisante sans rechercher l'optimum.

James March lancera plusieurs pavés du même genre dans la mare managériale, comme le « modèle de la poubelle », qui décrit la façon dont se prennent les décisions dans les « anarchies organisées » que sont l'Université, les syndicats, l'armée et quelques autres organisations. Il s'agit d'organisations qui poursuivent des objectifs multiples non-hiérarchisés, avec une technologie floue, imparfaitement maîtrisée

Leurs membres ont plusieurs activités en parallèle, participent de façon variable aux processus de décision et s'impliquent en fonction de leurs propres objectifs. Les problèmes, les participants et les solutions possibles se présentent dans un ordre aléatoire, comme des papiers jetés au hasard dans une corbeille.

Les membres de l'organisation vont certes chercher des solutions aux problèmes posés, mais ils cherchent avec autant d'énergie des problèmes pour les solutions qu'ils maîtrisent.

Pour le prospectiviste, les apports de Crozier sont capitaux, pour le jeu des acteurs. Les acteurs de Mator sont ceux décrits par Crozier. Ils disposent « *d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres* »⁶

De la planification au management stratégique : Igor Ansoff

Pour importants et réjouissants qu'ils soient, les travaux de Crozier ou de March ne sont pas toujours directement utilisables dans les entreprises. Dans les années 1960, des travaux plus opérationnels se développent à Harvard et à l'Institut Carnegie Mellon de Pittsburg, en Pennsylvanie, où enseigne Igor Ansoff.

Leur objectif est d'aider les dirigeants à se projeter dans l'avenir, avec la « planification stratégique ». Les schémas développés par Ansoff et par ses collègues et concurrents de Harvard sont comparables. Il s'agit de déterminer quelles sont les forces et les faiblesses de la firme et d'analyser son environnement pour évaluer les opportunités et les

⁶ Crozier & Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil 1977.

menaces qui peuvent advenir. En croisant les données internes et externes, les stratèges formulent des « orientations stratégiques » qui se traduiront en « plan stratégique ».

Ansoff s'intéresse aussi aux diversifications, question qui passionnait alors les grands groupes, mais a perdu de son intérêt depuis que les entreprises sont incitées par les investisseurs et les analystes financiers à se recentrer sur leur « cœur de métier ».

La planification stratégique connaît un succès considérable, mais éphémère. En effet, les analyses et les études mobilisent beaucoup de cerveaux – ce qui est coûteux – et prennent beaucoup de temps, ce qui est gênant lorsque l'environnement est très instable. Ansoff et ses collègues de Harvard sont rattrapés par la crise au milieu des années 1970. Les outils complexes et les plans à long terme ne sont plus d'actualité. Il faut réagir sans délai et s'adapter à des situations imprévisibles et peu contrôlables. La planification est supplantée par le « management stratégique ». Les managers de terrain prennent le dessus et l'on cherche avant tout à satisfaire sans délai le client et si possible à le fidéliser.

Au-delà des modes, les apports d'Ansoff sont importants pour la prospective stratégique « à la française », qui partage sa volonté de fournir des outils pour aider à réfléchir, et de ne jamais perdre l'action de vue. Les défauts de la planification stratégique sont des pièges dans lesquels les prospectivistes expérimentés ne tombent plus. Il faut savoir ajuster les démarches et les études aux objectifs poursuivis, et retenir les leçons de James March sur la décision : il est illusoire de croire qu'une connaissance exhaustive d'une situation rend la décision meilleure !

Le temps de la qualité et de la réactivité, de Deming au « *Prix de l'excellence* »

À la fin des années 1970 deux ingénieurs américains, William Deming et Joseph Juran, développent le management par la qualité aux États-Unis, après avoir contribué aux succès des industries japonaises. Tardivement reconnu par leurs compatriotes, le TQM (management par la qualité globale) va faire le tour du monde.

En 1982, Thomas Peters et Robert Waterman révolutionnent la planète management et portent un rude coup aux analyses raffinées des stratèges. Six millions d'exemplaires de leur livre : « *Le Prix de l'excellence* », seront vendus entre 1982 et 2000. C'est un hymne à la réactivité, à la motivation des hommes, aux structures légères et « à l'écoute du client ». Il séduit les managers du monde entier par sa foi dans le bon sens, sa confiance en l'homme et sa façon de traiter simplement la complexité des organisations de travail.

Les entreprises qu'il cite en exemple n'auront pas que des succès, mais ce démenti des faits ne douchera pas l'enthousiasme des lecteurs.

Tom Peters reste l'un des « gourous » du management les plus demandés du monde, même s'il est passé, au fil des années, de la passion de l'excellence à celle du changement, tout en continuant à préférer l'action à la réflexion et à se méfier des concepts et des théories. Il publie en 1987 *Le Chaos Management*, dans lequel il prône un modèle d'entreprise souple et réactive, avec des structures « plates » (peu de niveaux hiérarchiques) et de petites unités autonomes et responsables capables de « sentir » les besoins du client et d'y répondre très rapidement.

Il garde son obsession de la qualité, du service et de la réactivité face au marché, mais finit par déclarer qu'« *il n'y a pas d'entreprise excellente* », et que pour réussir le secret est de choisir un système – n'importe lequel parmi les six ou sept possibles – et de l'appliquer avec rigueur et constance.

Mintzberg, Porter, et le retour de la stratégie

La planification stratégique a été exécutée avec talent par Henry Mintzberg dans son livre: « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » (1994). En fait, le chercheur canadien s'attaque surtout à la planification. Il propose un nouveau regard sur la stratégie, indispensable puisqu'elle est l'art de faire des choix tenant compte de l'environnement et de ses évolutions à venir. Nombre de ses apports sont importants pour le prospectiviste. Par exemple, la mise en

évidence des « stratégies émergentes » entre en résonance avec le « triangle grec ». L'appropriation n'est pas le résultat d'une communication réussie : elle participe à l'anticipation et prépare l'action, dans une relation dialectique.

Le management stratégique reste un élément important du fonctionnement des organisations du vingt-et-unième siècle. Son principal porte-drapeau est Michael Porter, pédagogue de talent qui a su dégager quelques voies nouvelles, comme la « différenciation » : se distinguer de ses concurrents et ne pas simplement chercher à être meilleur qu'eux sur le même terrain.

Peter Drucker, le « pape » du management

Peter Drucker était issu d'une famille de la bourgeoisie intellectuelle viennoise, cultivée et aimant les arts. Il avait été élevé au milieu d'universitaires, de politiques et de hauts fonctionnaires, et en avait gardé une grande curiosité, une boulimie de connaissances et une vaste culture, peu courante dans les milieux industriels qu'il fréquenta toute sa vie. C'est en 1941, à 32 ans, qu'il découvre le management. Il y fera merveille grâce à ses connaissances étendues et variées, ses grandes qualités pédagogiques, son style simple et clair et surtout son solide bon sens. Au fil de ses missions dans de grandes firmes comme General Motors ou General Electric, il va acquérir l'expérience de la gestion, et il connaîtra un immense succès comme consultant, journaliste et auteur.

Pour lui, les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Il inventera des outils comme la DPO (Direction par objectifs) qui l'a rendu célèbre, et qui est encore appliquée dans la plupart des entreprises. De même, les organisations décentralisées qu'il a toujours défendues restent l'idéal de nombre de managers. Il était très en avance sur son temps quand il montrait que le monde allait vers une économie de la connaissance, que les ordinateurs joueraient un rôle de premier plan dans l'organisation du travail (il écrivait cela en 1950) et que la formation de l'encadrement était une priorité. Dès 1979, il prévoyait que dans les pays avancés les « travailleurs du savoir » deviendraient majoritaires.

Drucker a constamment rappelé l'importance de l'anticipation. Pour lui, le dirigeant doit prendre ses décisions avec la vision d'un avenir souhaité, et s'organiser en fonction de sa stratégie (« *la structure suit la stratégie* »). L'un de ses enseignements majeurs était l'équilibre à trouver entre stratégie à long terme et performances de court terme. Il était peiné, à la fin de sa vie, de voir à quel point ce principe fondamental était méconnu par les patrons américains à l'œil rivé sur leurs résultats trimestriels.



Une version courte de ce texte, accompagnée de notices biographiques de six auteurs, a été publiée sous le titre « Un siècle de management » dans le magazine ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES, Hors série n°79 (L'entreprise) au 1^{er} trimestre 2009.

Présentation de quelques grands auteurs du management¹

TAYLOR Frederick	1856 - 1915	USA
CROZIER Michel	1922	F/USA
PORTER Michael	1947	USA
FOLLETT Mary	1868 - 1933	USA / RU
MAYO Elton	1880 - 1949	Australie/ USA
MARCH James	1928	USA
ANSOFF Igor	1918 - 2002	USA/ Suisse
MINTZBERG Henry	1939	Canada/USA
FAYOL Henri	1841 - 1925	F
DRUCKER Peter	1909 - 2005	Autriche/ RU/ USA

Les textes ci-joints sont extraits d'une série d'articles parus (ou à paraître, pour les articles sur Ansoff et Porter) dans le magazine :



http://www.alternatives-economiques.fr/actualite_fr_01_01.html

Sur le site du magazine, une série d'articles sur l'actualité du management et de la gestion (gratuits pour la plupart) :

http://www.alternatives-economiques.fr/entreprises_fr_01_94.html

¹ Dans le désordre ...

Frederick Taylor : l'organisation scientifique du travail¹

Marc Mousli

Pour comprendre la révolution introduite par Frederick Winslow Taylor, il faut imaginer ce qu'était une usine américaine au milieu du dix-neuvième siècle. Les dirigeants s'occupaient peu de la production. L'atelier était le royaume des contremaîtres, qui organisaient le travail, fixaient les salaires, embauchaient et licencient le personnel. Ils régnaient sur deux catégories de salariés : les manœuvres, dont on n'utilisait que la force physique, et les ouvriers qualifiés. Ces derniers possédaient un métier, et avaient hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils avaient conscience qu'il s'agissait de leur dernière marge d'autonomie, qu'ils défendaient farouchement. Un auteur de l'époque raconte que dans un atelier, « l'un des forgerons entra en furie quand le directeur de la production, lors du tour de l'usine qu'il faisait chaque matin, s'arrêta pendant cinq minutes pour regarder son feu. Le syndicat se saisit de l'affaire, une délégation alla voir le directeur et obtint la promesse que cela ne se renouvelerait plus ». C'est à cette situation que Taylor s'attaqua, avec la vigueur et l'entêtement qui le caractérisaient.

Né en 1856 dans une vieille famille Quaker de Philadelphie, Frederick Winslow Taylor est promis à une carrière de juriste, comme son père, mais il ne s'intéresse guère au droit. Admis à l'Université d'Harvard, il préfère, par goût de la mécanique, entrer comme ouvrier dans une petite entreprise appartenant à un ami de sa famille.

Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Leur raisonnement est logique : s'ils sont payés à la journée, ils ne gagnent rien à en faire plus, et s'ils sont payés aux pièces ils savent que s'ils dépassent trop facilement les quotas de production, le chef d'atelier fera revoir les taux. Ils travailleront alors plus pour le même salaire. Ils s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines. Selon l'expression anglaise ils « font le soldat », l'armée étant alors considérée comme le modèle le plus achevé de fainéantise.

Le jeune Frederick, lui, est un travailleur acharné qui, après sa journée à l'usine, passe une partie de ses nuits à préparer le diplôme d'ingénieur mécanicien. En 1878, il est chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. Ses premières innovations sont techniques. Il invente de nouveaux outils d'usinage en acier au chrome et au tungstène, qui permettent de quadrupler les vitesses de coupe des métaux. Il améliore leur forme, leur refroidissement, ainsi que le réglage des machines. Il étudiera ces questions pendant vingt-cinq ans, avec l'aide ponctuelle de collaborateurs comme Carl G. Barth, un excellent mathématicien, ou Henry L. Gantt, l'inventeur du diagramme de Gantt, un outil de planification des tâches encore utilisé aujourd'hui.

Vite promu contremaître, il s'attaque au rendement des hommes par les moyens traditionnels : incitations, sanctions, licenciements. Il se heurte bien entendu à la résistance des ouvriers, et son zèle lui fait courir des risques personnels disproportionnés aux résultats obtenus. Mais il sait qu'il est possible de produire beaucoup plus en moins de temps, et il ira jusqu'au bout de ses convictions. La Midvale Steel lui donne l'occasion d'expérimenter ses idées en lui confiant la conception et l'installation d'un nouvel atelier d'usinage. Il se lance dans l'étude des temps de travail. Ce n'est pas une nouveauté : le chronométrage des opérations de production était déjà pratiqué. Mais Taylor va au-delà. Il effectue de véritables analyses des tâches, et met au

¹ Article paru en octobre 2006 dans le n°251 d'Alternatives économiques. Le site d'Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr/> offre un ensemble d'articles de qualité sur les questions économiques et sociales.

point la méthode qui le rendra célèbre : il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer – « the one best way » - en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de besogne rapidement et avec le moins de fatigue possible (voir encadré). C'est la base de la révolution taylorienne : le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail, et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier, perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits « spécialisés » – c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies – que l'on retrouvera sur les chaînes des usines de montage d'automobiles. C'est en s'appuyant sur les travaux de Taylor qu'Henry Ford développera dès 1903 cette forme efficace mais particulièrement déshumanisante d'organisation, magnifiquement illustrée par Chaplin dans *Les temps modernes*.

Au début des années 1890, Taylor dirige pendant trois ans une société de fabrication de pâte à papier. La gestion quotidienne lui prend beaucoup de temps, ses actionnaires ne sont intéressés que par les bénéfices immédiats et ses travaux personnels n'avancent pas. Il se met donc à son compte en 1893, comme ingénieur-conseil. Il publie un premier mémoire sur l'utilisation des courroies, dispositifs capitaux de transmission d'énergie dans les ateliers de l'époque, puis un second sur un système de « salaire différentiel aux pièces » qu'il a mis au point. Un ouvrier « aux pièces » recevait une somme fixe par pièce produite. Taylor, lui, prévoit deux taux : si l'ouvrier respecte la norme fixée par les responsables des méthodes, il est payé nettement plus cher par unité produite que s'il ne la respecte pas.

En 1898 il est recruté comme ingénieur conseil par la Bethlehem Steel Company, un producteur d'acier. Il va y réaliser ses expériences les plus fameuses. Dans « Les principes du management scientifique » (publié en 1911), il raconte comment il a quadruplé le tonnage de gueuses de fonte – des lingots de 45 kilos chacun – manutentionnés par Schmidt, un manoeuvre peu intelligent mais courageux et âpre au gain. En rationalisant les gestes, en dosant soigneusement temps de travail et temps de repos, il fait charger par son cobaye, en une journée de dix heures, 47,5 tonnes au lieu des 12,5 tonnes habituelles. Il récompense Schmidt largement, faisant passer son salaire quotidien de 1,15 dollar à 1,85 dollar.

Taylor arrange un peu l'histoire, pour illustrer toutes les phases de sa méthode. Premier point, le recrutement : il choisit un ouvrier robuste, qui « chaque soir repart chez lui d'un bon pas, aussi frais que le matin en arrivant ». L'homme est également courageux : avant et après sa journée de travail, il bâtit lui-même sa future maison. Deuxième point, la formation ; les premiers jours, un assistant suit Schmidt pas à pas, lui montre les gestes à faire, lui indique à quel moment il doit s'arrêter pour se reposer, puis repartir. Troisième élément, le partage du gain. La Bethlehem Steel Company fait l'économie de trois manutentionnaires sur quatre, et Schmidt empoche 70 cents de plus par jour, soit une augmentation de 60 %. L'incitation par le salaire fait partie du « système », et Taylor pense que « le principal objet du management est d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur, couplé avec le maximum de prospérité pour chaque employé ».

On doit aussi à Taylor l'invention des cadres « fonctionnels ». Le contremaître traditionnel, hiérarchique, continue à diriger l'atelier, à embaucher et licencier. Mais parallèlement, des spécialistes étudient les temps et les gestes, fixent les standards et dirigent techniquement les ouvriers. Taylor avait imaginé huit lignes de commandement spécialisées par « fonction ». Cette innovation n'a pas eu de succès.

Les méthodes tayloriennes ont mis du temps à se diffuser aux États-Unis et dans le monde. Taylor a pourtant consacré les quinze dernières années de sa vie à les faire connaître, comme consultant, auteur et

conférencier. Il a formé des disciples de grande qualité, parmi lesquels Franck Gilbreth, spécialiste de l'analyse du mouvement par la photo et le cinéma, et Henry Gantt, déjà cité. Mais, dès l'origine, les oppositions sont fortes. Les syndicats se battent avec détermination contre ce « travail en miettes » et la dépossession des ouvriers qualifiés de leur dernière parcelle d'autonomie. Et ils remportent des victoires : en 1915, après une grève dans l'arsenal de Watertown, près de Boston, le Congrès américain interdit le chronométrage et le salaire aux pièces dans les arsenaux militaires. Taylor est affecté par cet échec. Il meurt le 21 mars 1915.

Le taylorisme finira par être adopté par de très nombreuses entreprises. Mais la guérilla entre les ouvriers et les contremaîtres continuera longtemps. Donald Roy, un sociologue américain, a décrit en détail les stratégies ouvrières de résistance, dans les années 1940. Trente ans après Taylor, le « freinage » de la production avait fait plus de progrès que le chronométrage !

En France, le plus ardent défenseur du taylorisme est Henry Le Chatelier, un polytechnicien du corps des Mines, premier traducteur de Taylor. Des industriels comme Renault, Michelin ou Panhard envoient des ingénieurs aux États-Unis pour étudier les nouvelles méthodes, dont l'introduction dans leurs usines ne se fera pas sans heurts. Frederick Taylor était un homme autoritaire, perfectionniste, ne supportant pas l'échec. Pour mettre toutes les chances de son côté, il travaillait longuement sur les machines, les outils, l'organisation des postes de travail, avant de s'attaquer au rendement des ouvriers. Parallèlement, il mettait en place un système de comptabilité de gestion, une hiérarchie fonctionnelle et le salaire différentiel aux pièces. Peu d'industriels avaient cette rigueur et cette patience. Pressés de tirer profit du système et peu enclins à en partager les gains, ils ne prenaient pas le temps de la préparation, n'amélioraient ni les outils ni les salaires. Ce qui a contribué à faire détester un système dont les côtés positifs pour l'époque – les progrès techniques, la productivité supérieure avec une fatigue moindre – ont été totalement occultés par l'usage exclusif qui en a été fait pour accroître les profits en instaurant un travail intensif et déqualifiant.

Marc Mousli

La méthode « scientifique » à la Taylor

- 1 Étudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération
- 2 Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires
- 3 Éliminer les mouvements inutiles
- 4 Décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps
- 5 Ajouter un pourcentage adéquat aux temps enregistrés, afin de couvrir les inévitables retards
- 6 Ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue
- 7 Reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents
- 8 Enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer
- 9 Élaborer des tables de temps et de mouvements élémentaires.

Michel Crozier : l'acteur dans le système¹

Marc Mousli

Michel Crozier est né en 1922, dans la même décennie que les meilleurs sociologues du monde du travail au vingtième siècle. Son nom restera attaché aux employés de bureau, comme celui d'Alain Touraine aux ouvriers, d'Henri Mendras aux paysans ou de Jean-Daniel Reynaud aux relations sociales et aux syndicats.

Fils d'un petit entrepreneur de la banlieue parisienne, son enfance est heureuse. Excellent élève, il refuse de faire une prépa scientifique pour tenter d'intégrer une grande école d'ingénieurs. Il préférerait Sciences-Po, mais son père est réticent devant cette institution qui a la réputation d'une école snob. Après négociation, ce sera HEC, sans enthousiasme.

Son diplôme en poche, le jeune homme veut préparer une thèse. Il choisit comme sujet les syndicats américains, et part en 1947 faire son enquête aux États-Unis. Il parcourt le pays d'est en ouest, rencontre tous les syndicalistes influents et travaille avec Daniel Guérin, militant libertaire et spécialiste de la gauche américaine. Il est séduit par le pays, la simplicité des relations avec les Américains, la liberté de ton, la facilité pour un jeune étudiant français d'accéder à des gens considérés comme importants.

Après ce premier séjour Outre-Atlantique, il revient chez ses parents pour écrire sa thèse, qu'il soutient en 1949 et publie deux ans plus tard sous le titre « Usines et syndicats d'Amérique ».

L'Amérique tiendra une place de choix dans sa vie, mais il ne réussira jamais à sauter le pas et à s'y installer définitivement. Des universités aussi prestigieuses que Stanford, Harvard ou Irvine² l'accueilleront pendant des périodes plus ou moins longues. Il reconnaît que la vie des professeurs et des chercheurs y est particulièrement agréable et stimulante, mais à chaque fois, au moment de choisir, il rentre en France, animé par le désir de compter dans la vie intellectuelle et politique de son pays.

Il passe un peu de temps en Grande-Bretagne et en Belgique, puis intègre le CNRS et s'installe à Paris, où il continue à fréquenter des Américains, notamment Daniel Bell, précurseur du « post-industrialisme », notion que Crozier reprendra dans les années 1980.

Il poursuit avec bonheur sa carrière de chercheur, commencée sur les routes américaines. Son premier grand « terrain » est le Centre de Chèques postaux de Paris. Il démarre avec une question très datée : « Pourquoi les employés de bureau n'ont pas de conscience de classe ? », qu'il oubliera très vite, absorbé et passionné par l'observation minutieuse de la vie quotidienne des employées (à l'époque, ce sont toutes des femmes), leurs relations entre elles et avec la hiérarchie.

Il travaille ensuite sur une population comparable dans les milieux de la banque et de l'assurance. Mais ce sont les observations et les analyses réalisées au Centre de chèques qui nourriront la plupart de ses livres, à commencer par « Petits fonctionnaires au travail », publié en 1956.

Sa deuxième grande enquête se situe dans un milieu différent. Il étudie l'organisation et les relations entre ouvriers, dirigeants et techniciens dans des usines de la SEITA³, des « manufactures », pour reprendre la terminologie de l'époque. Ses conditions de travail sont excellentes : il est bien accueilli et peut mener très librement ses observations pendant deux ans. Toute sa vie, il considèrera cette étude comme son « enquête modèle ». Invité au *Center for advanced studies of the behavioral sciences* (Centre d'études supérieures en

¹ Article paru en mai 2007 dans le n°258 d'Alternatives économiques. Le site d'Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr/> offre un ensemble d'articles de qualité sur les questions économiques et sociales.

² L'un des campus de l'Université de Californie, dans le Comté d'Orange, au sud de Los Angeles.

³ Service d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes, qui produisait et commercialisait le tabac et les allumettes en France, à l'époque où ces produits étaient sous monopole d'état.

sciences du comportement) de Stanford, c'est en Californie qu'il va exploiter la matière première recueillie en région parisienne. Il reprend et approfondit ses analyses, et s'appuie sur des auteurs dont les œuvres sont alors totalement inconnues en France, comme Selznick⁴, Gouldner⁵, Merton⁶ et surtout Herbert Simon et James March, dont il préfacera quelques années plus tard la traduction française du livre *Organisations*.

Il publie aux États-Unis *The Bureaucratic Phenomenon*, qu'il reprendra en France sous le même titre : *Le Phénomène bureaucratique*, en 1963. C'est le livre fondateur de la sociologie des organisations en France. On y trouve tous les éléments de l'analyse stratégique, l'un des apports méthodologiques majeurs de Michel Crozier.

Max Weber estimait que le système bureaucratique était supérieur à toutes les autres formes d'organisation, grâce à l'impersonnalité des règles – gage d'impartialité –, à la compétence des professionnels et à une hiérarchie structurée ; Crozier ne le regarde pas avec la même bienveillance. Il considère que la bureaucratie a trouvé ses limites à cause de la complexité croissante de l'environnement dans lequel les salariés évoluent. L'observation de terrain lui a montré que dans un système bureaucratique l'individu résiste en s'appropriant les règles du jeu et en les utilisant à son profit. Contrairement au rêve de Frederick Taylor, il est impossible de tout régler ; pour qu'une organisation fonctionne, il faut des zones de flou, d'incertitude. L'« acteur » - un concept-clé chez Crozier – va chercher à maîtriser à son profit ces marges d'incertitude pour les transformer en marges de liberté qui lui permettront d'atteindre ses propres objectifs.

Crozier préfère parler de « système d'action concret » que d'organisation. Cette expression un peu rébarbative a le mérite de souligner qu'il s'agit d'un « système ». Et ce qui compte dans un système humain, au moins autant que les individus qui le composent, ce sont les relations qu'ils ont entre eux. C'est sur ces relations que Crozier concentre tout son effort d'analyse. Il met au point une méthode : l'analyse stratégique des organisations – à ne pas confondre avec l'analyse stratégique d'entreprise, popularisée par les consultants en management du Boston Consulting Group ou par Michael Porter, le « gourou » le plus célèbre de la Harvard Business School. (Cf. encadré « analyse stratégique »)

En 1977, après quelques années d'enseignement en France et aux États-Unis, Crozier publie en collaboration avec Erhard Friedberg⁷ son plus important ouvrage théorique : *L'acteur et le système*, qu'il définit comme un « manuel de sociologie de l'action organisée ». S'appuyant sur les enquêtes de terrain déjà décrites, mais aussi sur un corpus important d'œuvres de sociologie et de théorie des systèmes, les auteurs approfondissent les questions de pouvoir, de jeux d'acteurs, de régulation et de changement. Il ne s'agit pas d'un livre de management à proprement parler, mais il est extrêmement utile pour des managers, puisqu'il les aide à comprendre comment fonctionnent les organisations.

Cet ouvrage marque l'apogée de ses travaux de chercheur. Michel Crozier en utilisera les enseignements lorsqu'il sera appelé au chevet d'organisations en difficulté comme la SNCF en 1987 ou Air France en 1993. Mais à la fin des années 1970 il passe de l'analyse à la prescription, cherchant à peser sur la vie politique française comme conseiller de Jean-Jacques Servan-Schreiber, Jacques Chaban Delmas, Jacques Delors, puis Raymond Barre ou Édouard Balladur.

⁴ Philip Selznick (né en 1919), professeur émérite de Droit et de sociologie à Berkeley, auteur de *Leadership in Administration*.

⁵ Alvin Ward Gouldner (1920-1980), auteur de *Patterns of Industrial Bureaucracy*.

⁶ Robert K. Merton (1910-2003), auteur de : *Social Theory & Social Structure (Éléments de théorie et de méthode sociologique)*.

⁷ Chercheur autrichien né en 1942, qui succèdera à Crozier à la tête du CSO en 1993 et le dirigera jusqu'en 2007.

Il continuera néanmoins à diriger jusqu'en 1993 le CSO (Centre de sociologie des organisations), qu'il avait créé en 1961 en appliquant ses propres théories : contraint d'appartenir à une grande structure nationale pour être écouté, il s'était construit une petite organisation à la marge du CNRS, où il avait sa « zone d'autonomie » ... et de pouvoir. Mais ses séjours aux États-Unis, ses nombreux voyages au Japon ou en Suède, où il est le plus connu des sociologues français, ont souvent rendu difficile le maintien de son autorité sur le Centre qu'il était censé diriger. Il a eu de nombreux démêlés avec l'administration, ses pairs et ses collaborateurs.

Ces mésaventures lui ont fait toucher du doigt personnellement les dysfonctionnements de la société et de l'état auxquels il s'est attaqué dans ses ouvrages des années 1970-80. Crozier avait publié en 1970 *La société bloquée*⁸. Il poursuit dans la même veine avec deux titres qui auront un succès considérable et passeront dans le langage courant : *On ne change pas la société par décret*, en 1979, et *État modeste, état moderne*, en 1987. Il a moins de réussite avec ses travaux universitaires : ses méthodes d'enquête et d'analyse sont très lourdes, il a des ambitions et des idées, mais pas toujours les moyens ni le temps d'aller jusqu'au bout. Nombre d'enquêtes qui s'annonçaient passionnantes ne seront donc pas exploitées à fond, et certaines de ses missions se termineront plus rapidement qu'il ne l'aurait souhaité. En 1987, il renonce à tirer tous les enseignements de son audit de la SNCF, à cause du changement de gouvernement et de Président de l'entreprise ferroviaire. En 1993, chez Air France, où il mène une mission importante pour Christian Blanc avec François Dupuy, l'un de ses anciens étudiants, il commet une maladresse médiatique qui lui vaudra d'être débarqué.

Il n'en reste pas moins notre plus grand sociologue vivant, et l'un des rares à influencer fortement le monde de l'entreprise.

L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

Les outils utilisés pour réaliser le diagnostic d'une organisation :

- Le sociogramme, représentation schématisée des relations entre les acteurs, dans laquelle on repère les alliances, les conflits, les dépendances entre acteurs : qui choisit qui ?, qui rejette qui ?
- La grille d'analyse stratégique, qui met en forme de façon simple et qui relie entre eux le contexte, les problèmes à résoudre et les stratégies des acteurs. C'est un simple tableau comportant cinq colonnes : Acteur, Objectifs, Ressources, Contraintes, Stratégies. Elle n'a d'utilité que si l'on maîtrise bien le cadre conceptuel qui la sous-tend.

En s'appuyant sur la grille d'analyse stratégique, l'observateur :

1/ Identifie les acteurs, leurs stratégies et leurs objectifs (problèmes à résoudre)

2/ Repère les relations entre acteurs et les phénomènes de pouvoir qui les structurent (donc les incertitudes, et les acteurs qui les contrôlent).

3/ Détermine la capacité d'un acteur à négocier son comportement avec d'autres acteurs qui dépendent de l'incertitude qu'il contrôle

4/ Détecte les modes de régulation à partir des « arrangements » (solutions trouvées par des acteurs pour concilier leurs intérêts divergents), ainsi que les vraies règles du jeu social et relationnel (souvent informelles)

5/ Détermine les coûts économiques, psychologiques, sociaux, émotionnels, des arrangements, et qui les supporte : des acteurs de l'organisation, l'organisation dans son ensemble, des acteurs extérieurs ? Les acteurs trouvent plus facilement un arrangement s'ils en font supporter le coût par des tiers.

⁸ Expression empruntée à son ami, le politologue américain Stanley Hoffman.

Michael Porter¹

Marc Mousli

Le parcours rectiligne d'un jeune Américain bien tranquille

Si nombre de gourous du management sont arrivés à cette discipline par des chemins détournés, ce n'est pas le cas de Michael Porter. Il est né en 1947 dans le Midwest, à Ann Arbor, une petite ville universitaire du Michigan proche de Detroit. Il y avait là une usine de moteurs Ford reconvertie, pendant la guerre, en fabrique d'avions B24. On y trouvait donc de nombreux militaires, dont le père de Michael, un officier.

Le jeune Porter fait de bonnes études scientifiques à l'Université de Princeton, puis il part pour Harvard où il obtient un MBA à la Business School en 1971 et un doctorat en économie industrielle à l'Université, en 1973. Aussitôt recruté comme enseignant, il ne quittera plus Cambridge, où il dirige aujourd'hui un Institut patronné conjointement par les deux institutions voisines.

Un enseignant modèle

Michael Porter a la réputation d'être le professeur d'Université le mieux payé des États-Unis. C'est une figure emblématique de la très recherchée Harvard Business School (HBS), qui a pour unique mission de former les futurs dirigeants des plus grandes entreprises du monde. Porter est à l'aise dans ce rôle. Pédagogue convaincu de l'excellence des méthodes de son école, il est attentif à ses étudiants, publie régulièrement des articles dans la Harvard Business Review (HBR)², et s'astreint de bonne grâce au travail important et ingrat que représentent la rédaction et la mise au point des « cas » alimentant la méthode qui a fait la réputation de la HBS.

L'analyse structurelle de l'industrie et les « Cinq forces de Porter »

Michael Porter est considéré comme l'un des meilleurs spécialistes mondiaux de la stratégie des organisations. En fait, les domaines dans lesquels il laissera sa marque sont surtout l'analyse industrielle et le développement économique des territoires. Ses apports théoriques ne sont pas considérables, mais c'est un vulgarisateur de génie. Il a assimilé tout ce qui a été découvert avant lui, s'inspirant notamment de Joseph Schumpeter, qui fut lui aussi professeur à Harvard, de 1932 à 1950.

Il a formalisé une approche nouvelle de la concurrence, ne la limitant pas à un affrontement sur les prix et les produits entre firmes ayant toutes la même stratégie sur un marché. Son apport tient en peu de mots : la prise en compte de l'environnement économique.

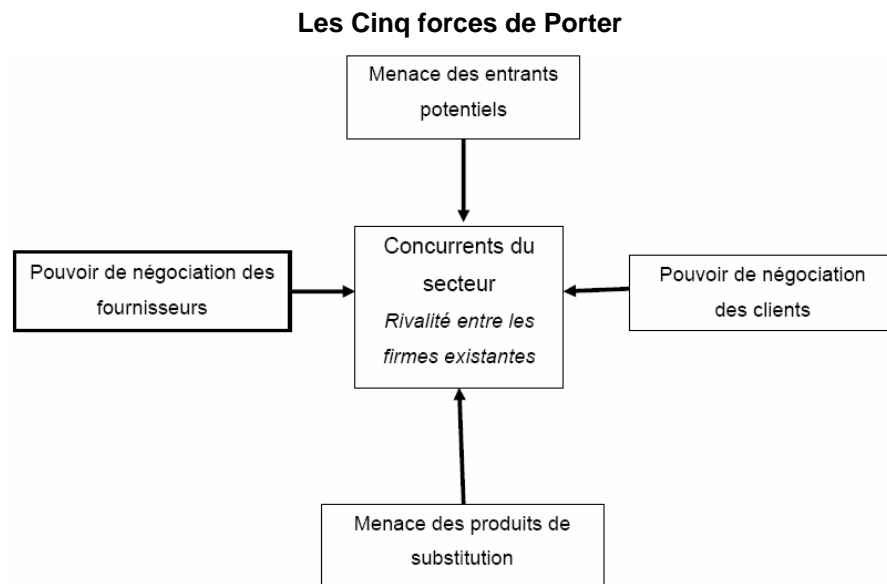
Il montre qu'au sein d'une « industrie », c'est-à-dire d'un secteur économique donné (l'automobile, le carrelage en céramique, l'audit, par exemple, pour citer des activités qu'il a étudiées), le moteur principal de la concurrence est certes l'affrontement des firmes entre elles, chacune cherchant à maximiser ses profits et à modifier le rapport de forces à son avantage. Mais pour ce faire, l'entreprise ne peut pas se contenter de réagir aux à-coups conjoncturels comme les variations des prix des matières premières, les tensions provisoires dues à une hausse ou une baisse accidentelle de la demande ou encore à une offensive sur les prix menée par l'un de ses concurrents. Elle doit se doter d'une stratégie de long terme basée sur une analyse en profondeur de la structure de son secteur, en considérant les cinq composantes qui déterminent l'intensité de la concurrence :

¹ Article à paraître dans *Alternatives économiques* sous le titre (provisoire) de : *Michael Porter, l'archétype du professeur de stratégie*.

² Mensuel vendu à près de 400 000 exemplaires par mois : 250 000 aux États-Unis, et 150 000 pour ses onze éditions à l'étranger.

les actions des autres firmes en place, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché, et l'arrivée éventuelle de produits substituables aux siens.

Ce sont les « Cinq forces » (Cf. schéma), une grille d'analyse stratégique devenue classique que Michael Porter présente dans *Competitive Strategy*, paru en 1980 (en français, *Choix stratégiques et concurrence*). C'est un succès colossal chez les praticiens et les consultants du monde entier. Le livre a déjà été réédité soixante-deux fois en anglais et traduit en dix-neuf langues !



Comment l'entreprise peut-elle renforcer sa position concurrentielle ?

Pour empêcher de nouveaux entrants de venir prendre des parts de marché, les firmes en place vont chercher à élever des « barrières à l'entrée » telles que leur propre avance technologique, leur maîtrise des coûts de production grâce aux économies d'échelle, l'obligation de disposer de capitaux importants pour s'installer, les brevets, les contrats exclusifs avec les réseaux de distribution, etc.

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs sont basés sur des rapports de forces. Avoir un fournisseur unique pour un composant essentiel place la firme en position de faiblesse. Inversement, le petit client a un pouvoir de négociation infime face à un industriel en situation de quasi-monopole.

Se prémunir contre l'arrivée de produits de substitution est un exercice plus difficile. Il n'y a que deux réactions possibles : empêcher la distribution du nouveau produit, par exemple en obtenant des autorités qu'elles durcissent les normes, ou l'intégrer purement et simplement dans sa propre gamme.

L'analyse de Porter repose sur une confiance absolue dans les mécanismes de marché et sur une conception agressive, quasi-guerrière, du fonctionnement de l'économie. À la fin des années 1970, époque de maturation de ses méthodes, il refuse d'y intégrer toute forme de régulation. Pour lui, une intervention des pouvoirs publics constitue une distorsion de concurrence. Il reconnaît que l'état est un acteur, mais préconise d'analyser son action en le classant dans l'une ou l'autre des cinq forces : client ou fournisseur, par exemple.

Quelques années plus tard il sera contraint par la réalité à nuancer cette vision extrêmement libérale de l'économie, lorsqu'il s'intéressera à la compétitivité des territoires. Mais il distinguera toujours les actions qu'il juge légitimes, comme développer l'éducation et la formation, favoriser la recherche ou aider à la création d'entreprises nouvelles, et celles qu'il estime néfastes comme limiter la concurrence ou les échanges – par exemple en taxant des importations – ou encore soutenir une entreprise moribonde.

Choisir entre trois stratégies

Les analyses structurelles sont menées pour faciliter les choix stratégiques. Pour Porter il n'y a que trois stratégies possibles, entre lesquelles il faut choisir, sans les combiner : la domination globale par les coûts, la différenciation et la concentration (parfois appelée « focalisation »).

La domination globale par les coûts est facile à comprendre, moins à réussir. Elle n'est possible que si la firme a une part de marché importante et est capable d'une grande rigueur de gestion.

La différenciation suppose que les produits offerts soient perçus par le client comme ayant un caractère unique, ce qui permet de les lui faire payer plus cher. C'est la stratégie classique des grandes marques qui comptent sur l'innovation, le design et la publicité pour faire la différence.

Enfin, la concentration est une stratégie de « niche ». L'entreprise ne peut pas se battre sur les coûts, et ne sait pas se différencier sur l'ensemble du marché. Elle restreint donc sa cible et s'adapte étroitement à un segment limité de la clientèle.

Cinq ans plus tard, en 1985, Porter publie *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance (L'avantage concurrentiel)*. Il y passe du niveau de l'industrie à celui de l'entreprise et développe un nouvel outil d'analyse : la « chaîne de valeur », modélisation de l'entreprise qui permet d'étudier la contribution des différentes composantes internes (la production, la logistique, les achats, etc.) au résultat d'exploitation.

De la concurrence entre entreprises à celle entre pays.

En 1983, les États-Unis perdent du terrain face aux pays émergents de l'époque comme le Japon, Taïwan ou la Corée, notamment dans les technologies de pointe. Le Président Reagan demande à John A. Young, le patron de Hewlett Packard, de présider une commission sur la compétitivité industrielle des États-Unis. Composée de treize PDG, un banquier, un fonctionnaire, un ex-syndicaliste et quatre universitaires, dont le jeune professeur de Harvard, elle remettra un rapport qui n'aura guère d'écho.

À l'occasion des réunions de la Commission, Michael Porter constate que la notion même de compétitivité n'est pas comprise de la même façon par tous les membres. Avec ses méthodes habituelles, il va donc construire un outil d'analyse simple, le « diamant de Porter » (cf. encadré), qu'il va appliquer à une dizaine de pays. Les résultats de ce travail sont publiés en 1990 dans un pavé de près de 900 pages : *The Competitive Advantage of Nations (L'avantage concurrentiel des nations)*.

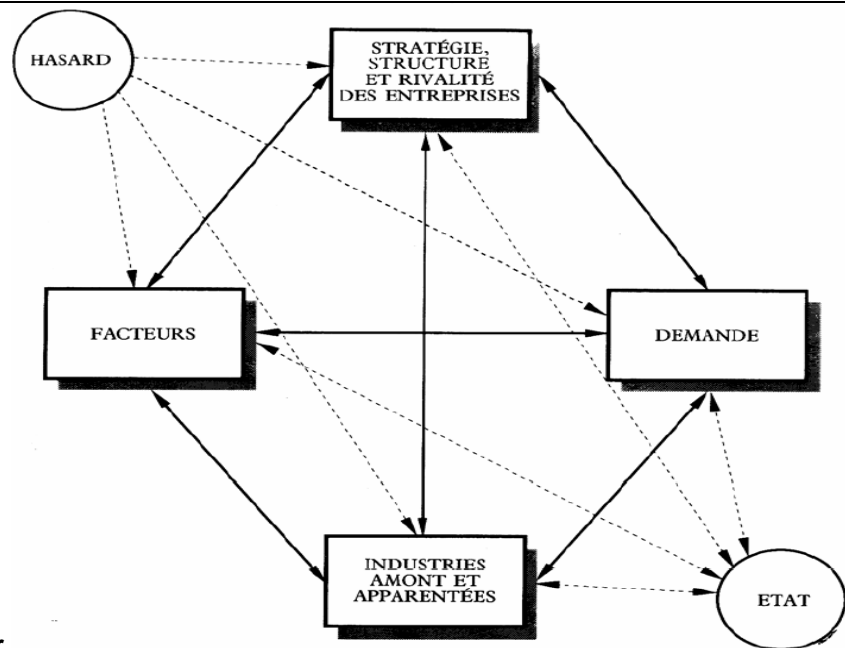
De la guerre entre concurrents à la coopération³ régionale : les clusters

Michael Porter montre l'efficacité d'une forme particulière de développement : le « cluster » (ou « grappe »), réseau d'acteurs locaux autour d'une « industrie » donnée. On y trouve des producteurs ayant entre eux des relations de coopération et de concurrence, des universités, des laboratoires de recherche, des organismes de financement ... et des pouvoirs publics locaux, régionaux, voire nationaux. Le prototype du cluster est Silicon Valley, et sa traduction française des années 2000 le Pôle de compétitivité.

L'intérêt de ces coopérations de proximité est attesté par de nombreuses réussites originales, depuis les districts industriels du nord et du nord-est de l'Italie jusqu'au cluster des biotechnologies de Boston-Cambridge. Porter tente de comprendre et d'expliquer les raisons de ces réussites et leurs limites. Il a lancé en 2002 avec

³ Coopétition : mot-valise désignant la situation dans laquelle des entreprises concurrentes coopèrent entre elles dans certains domaines ou sur certains projets, tout en s'affrontant sur d'autres.

ses étudiants un grand programme, le *Cluster Mapping Project* (Projet de description des clusters) qui rassemble une masse considérable de données sur tous les clusters américains.



Le « diamant » de Michael Porter

(*L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, p.141)

Les quatre déterminants de l'avantage national (dans les rectangles) :

- Les facteurs : de quels facteurs de production (personnel qualifié, matières premières, infrastructures ...) l'industrie analysée dispose-t-elle ?
- La demande : quelle est la nature de la demande, est-elle dynamique, les clients sont-ils assez exigeants et font-ils jouer la concurrence ?
- Les industries amont (fournisseurs de pièces, de machines-outils ...) et apparentées : quelle est la valeur et la puissance des industries contribuant à la filière dans laquelle se situe l'industrie étudiée ?
- La stratégie, la structure et la rivalité des firmes : quel est le degré de concurrence à l'intérieur de l'industrie en question, comment les entreprises sont-elles créées et gérées ?

Fidèle à ses convictions libérales, Porter se focalise sur la concurrence. Pour lui, les entreprises seront d'autant mieux placées sur les marchés internationaux qu'elles seront mises sous pression par leurs clients (demande) et par leurs concurrents (rivalité). En revanche, dans les économies développées, la globalisation limite les possibilités de se différencier par les « facteurs » – bas salaires et matières premières abondantes et peu chères.

Les entreprises qui s'en sortent le mieux dans l'économie globalisée sont celles qui réussissent à s'assurer un avantage concurrentiel, au niveau national, dans au moins trois des quatre domaines « déterminants » du diamant.

Les éléments d'environnement (dans les cercles)

- le hasard : une invention faite dans le pays, une conjoncture politique spécifique, une guerre, etc.
- l'action du gouvernement, qui peut entraver ou faciliter le jeu concurrentiel des entreprises par des lois antitrust, une politique d'éducation qui élève la qualité de la main d'œuvre, etc.

Porter conseiller du prince, consultant et philanthrope

De très nombreuses entreprises font appel à Michael Porter. Après Reagan, il a conseillé Bill Clinton et est proche d'Al Gore, dont il partage les préoccupations écologiques. Il s'intéresse aussi à des questions d'intérêt général : le système de santé, le développement rural ou les quartiers difficiles – il a fondé en 1994 une organisation sans but lucratif, *The Initiative for a Competitive Inner City* (*Initiative pour la compétitivité des quartiers pauvres*).

Un gourou solidement installé

Depuis les premiers travaux de Porter sur la stratégie d'entreprise, trente années se sont écoulées. Des centaines de chercheurs et de praticiens ont fait progresser la discipline et plusieurs d'entre eux ont remis en question l'approche du professeur de Harvard, lui reprochant entre autres de ne s'adresser qu'aux très grosses entreprises, et contestant la validité de ses méthodes en période de crise ou de fortes turbulences économiques. Ces critiques n'ont jamais ébranlé la position de Porter. Dans un article récent de la HBR (janvier 2008), il décrivait une fois de plus ses « Cinq forces », et ni sa réputation ni son audience ne sont en baisse auprès des dirigeants, des enseignants d'écoles de commerce ou des consultants.

Mary Parker FOLLETT¹

Marc MOUSLI

“ La principale fonction, le vrai service, de l’entreprise, c’est donner l’occasion aux individus de se développer grâce à une meilleure organisation des relations humaines. J’ai souvent lu que l’entreprise se définissait par la production d’articles utiles. Mais chaque activité de l’homme devrait ajouter aux valeurs intangibles de la vie tout autant qu’aux richesses tangibles, devrait viser à d’autres productions que celles que l’on peut voir et toucher... La plus grande utilité de ces objets est que leur fabrication rend possible ces activités multiples et ces relations entre les hommes, par lesquelles on crée des valeurs spirituelles. Dans ce domaine, il n’y a jamais de surproduction. ”

Ce n’est pas à quelques doux écologistes ni à une assemblée paroissiale que ces phrases s’adressent. C’est à un public de dirigeants d’entreprises réunis à New York, en 1926. Et Mary Parker Follett, qui les prononce, est une consultante très écoutée dans le monde des affaires. Peter Drucker, le « pape du management », l’appelle même *"L'étoile la plus brillante au firmament du management"*.

Pour Mary Parker Follett, le management est pourtant une vocation tardive. Née près de Boston en 1868, elle appartient à une vieille famille quaker d’origine britannique. L’héritage de son grand-père l’aidera à être indépendante toute sa vie.

Elle étudie à Harvard et en Angleterre, et s’intéresse beaucoup aux sciences politiques. Elle publiera deux livres relevant de cette discipline : en 1896, une étude du rôle du président de la Chambre des représentants², et en 1918 un ouvrage original sur le fonctionnement des groupes et la démocratie, *The New State*³. C’est dans ce contexte qu’elle participe au mouvement progressiste, au sein de la Women’s League de Boston. La Ligue a de nombreux champs d’action – notamment en faveur du vote des femmes – mais c’est surtout à la vie quotidienne dans les quartiers difficiles que Mary Follett se consacrera pendant plus de vingt ans, créant et animant des centres de quartier, des cours du soir pour les nouveaux immigrés, des bureaux d’orientation professionnelle pour leurs enfants.

C’est dans ce cadre qu’elle va s’intéresser de plus en plus aux entreprises et à leur management. Représentant le public dans des commissions tripartites sur les salaires des femmes et les conflits du travail, elle y côtoie syndicalistes et patrons. Elle sympathise avec les plus progressistes d’entre eux, et commence à étudier l’organisation des usines, par des échanges informels et des visites au cours desquelles elle écoute aussi bien l’ouvrière sur la chaîne que le directeur du personnel.

On trouve les premières manifestations de cet intérêt pour le management dans son troisième livre, *L’expérience créatrice*, paru en 1924. Traitant de philosophie, de psychologie, de droit, il est nourri de toute son expérience de terrain et de ses débats avec ses amis juristes, philosophes ou journalistes politiques. Harvard est, en ce début du 20^e siècle, le cerveau des États-Unis, et Follett entretient des relations amicales

¹ Texte revu d’un article publié dans *Alternatives économiques*, n° 206, septembre 2002, intitulé (par le magazine) : *Mary Parker Follett, l’anti-Taylor*

² Follett M P, *The Speaker of the House of Representatives*, Longmans, Green, New York, 1896.

³ Follett M P, *The New State*, Longmans, Green, New York, 1918 (dernière réédition : en 1998, The Pennsylvania University Press).

et professionnelles avec les intellectuels qui gravitent autour des philosophes comme William James⁴ et George Santayana⁵, ou de Roscoe Pound, Olivier Holmes et Louis Brandeis, juristes de premier plan⁶.

A partir de 1925, à 57 ans donc, elle se consacre définitivement au management. Elle intervient dans des séminaires de formation de cadres et de dirigeants, et c'est lors de la session 1924-25 du *Bureau of Personnel Administration* qu'elle prononce sa célèbre conférence sur le « Conflit constructif ».

“ Nous devons regarder la vie en face, telle qu'elle est, et comprendre que la diversité est une de ses caractéristiques essentielles... Craindre le différend, c'est avoir peur de la vie même. Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés. ”

Considérer comme normal et sain que dirigeants, ouvriers, cadres... aient des intérêts et des points de vue différents, faire l'éloge de la diversité et du conflit. Ce sera son credo. En 1925, cette approche est révolutionnaire. Jusque dans les années 1960, en effet, les théories du management ignorent les divergences d'intérêts dans les organisations. Ils sont le plus souvent à la recherche d'une « Organisation scientifique » qui permette d'éliminer les conflits considérés comme de simples dysfonctionnements. Henri Fayol rangeait ainsi « les grèves et tous les obstacles d'ordre social » parmi les « accidents et catastrophes naturelles ». Pour lui, ils ne relevaient pas de la « fonction administrative » - appellation du management à l'époque -, mais de la « fonction de sécurité », au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation ».

Follett propose au contraire de régler les différends sans gommer les différences, par « l'intégration ». Il s'agit, pour les adversaires, d'étudier ensemble la « situation » - concept qui articule dans un même système le contexte, l'historique, les positions et les demandes des parties – et d'imaginer une solution qui réponde simultanément à leurs vrais besoins. Cette méthode lui a valu le surnom d'« apôtre de la troisième voie ». Elle est à l'origine du courant qui promeut la négociation « gagnant-gagnant », représenté notamment par Roger Fisher et William Ury, dont le livre célèbre « *Getting to Yes* » s'inspire largement de Follett (en français : *Comment réussir une négociation*, éditions du Seuil)

Une autre idée révolutionnaire pour l'époque : la considération que Mary Parker Follett porte au travail collectif et aux groupes. Frederick W. Taylor écrivait en 1911 : « *quand les hommes travaillent en équipe, l'efficacité individuelle tombe à peu près toujours au niveau du plus mauvais de l'équipe, voire en dessous* ». Dans son usine de Bethlehem Steel, il « *interdisait de constituer une équipe de travail de plus de quatre hommes sans une autorisation spéciale de la direction, valable une semaine seulement.* » D'un avis parfaitement opposé, Follett propose des méthodes permettant de tirer le meilleur parti du travail en groupe. Elle a une conception très moderne d'une notion qui agite encore et toujours les milieux du management : le leadership. « *Le leader est celui qui sait organiser l'expérience du groupe et en tirer tout son potentiel.* » Son rôle : anticiper, organiser, coordonner le travail et avoir une vision globale de l'ensemble dont il est responsable. Il doit aussi développer les compétences de ses collaborateurs. « *Le meilleur leader n'a pas de subordonnés, mais des hommes et des*

⁴ William James (1842-1910). Professeur à Harvard de 1890 à 1907. L'un des plus importants philosophes américains, père du pragmatisme.

⁵ George Santayana (1863-1952) Philosophe, poète, critique et romancier. Une figure charismatique du Harvard des années 1880-1910.

⁶ Holmes et Brandeis, juristes progressistes, ont tous deux été Juges à la Cour suprême.

femmes travaillant avec lui". On est loin de la conception purement hiérarchique du "chef" développée par Fayol et Taylor.

Les enseignements de Follett sont marqués par un profond respect de l'individu. Quarante ans avant Douglas McGregor⁷ et sa "théorie Y", elle affirme que tous les hommes, sans exception, peuvent apporter quelque chose à leur groupe ou à leur entreprise. Elle assume l'héritage du management scientifique, qui avait fait progresser fortement la productivité des usines et le niveau de vie des ouvriers. Mais elle en dénonce déjà la faiblesse essentielle de façon très clairvoyante : *"on ne peut pas tracer une frontière nette entre la programmation et l'exécution"* et *"les meilleurs exécutants sont ceux qui sont capables de participer à la programmation"*

La richesse et l'originalité des textes de Follett sont surprenantes. *"Parions que plagier les idées de madame Follett ferait passer l'auteur du méfait pour un esprit avant-gardiste ... même en cette fin de siècle."* écrivait le Québécois Jean Boisvert, en 1994. Le pari reste valable au début du siècle suivant.

Marc Mousli

⁷ McGregor dénonce, au début des années 1960, la vision dominante et taylorienne de l'ouvrier paresseux, fuyant les responsabilités, résistant au changement, indifférent à son entreprise. Pour lui, les salariés conformes à cette description (qu'il nomme "Théorie X") réagissent à la façon dont l'organisation les traite. Il propose à la place une "Théorie Y" mettant en avant le goût du travail, les possibilités intellectuelles et la curiosité des individus.

Elton Mayo et l'école des relations humaines¹

Marc Mousli

S'il est un homme qui a marqué les théories du management, c'est bien Elton Mayo. Son nom est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle : les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du vingtième siècle, en matière de management : l'école des relations humaines.

Mayo n'était pas un universitaire de haut vol, mais il était brillant, charmeur, élégant, maître dans l'art d'animer un débat. C'était aussi un psychologue de talent, au diagnostic très sûr, capable d'intuitions fulgurantes et d'analyses pertinentes.

Il était pourtant lui-même psychologiquement fragile. Né en 1880 à Adelaïde, en Australie, il est poussé par ses parents vers des études de médecine qu'il ne mènera jamais à bien, malgré plusieurs tentatives. Dans l'université de sa ville natale, il s'arrête en deuxième année. Envoyé en Écosse, il échoue à nouveau. Un troisième essai raté, à Londres, le marque à vie : il entretiendra un doute récurrent sur ses capacités, qui le déprimera profondément à chaque revers ou contrariété.

Après ces échecs, il enchaîne les « petits boulots » : employé dans une usine de diamants en Afrique du Sud, pigiste au Pall Mall Gazette à Londres, correcteur chez un éditeur de bibles, puis finit par rentrer en Australie, où il reprend des études de psychologie et d'économie, épouse une jeune fille de bonne famille et commence une carrière de professeur à l'Université de Brisbane.

Pendant quelques années, il mène de front enseignement et pratique privée de la psychologie. Pionnier de l'utilisation thérapeutique de la psychanalyse en Australie, il voudrait faire progresser cette discipline et être reconnu par ses pairs, mais le Brisbane de l'époque est une petite ville provinciale où il doit se battre pour obtenir un salaire décent ou faire embaucher un assistant. Il n'est pas question d'y obtenir des crédits et du temps pour la recherche. Il se met donc en congé et part se perfectionner en Angleterre. À court d'argent, il s'arrête aux États-Unis pour y donner quelques conférences. Il y restera jusqu'à sa retraite.

Son regard sur le « facteur humain » au travail et sur l'approche psychologique des conflits sociaux tranche avec le courant dominant. L'heure est au taylorisme, et le monde de l'industrie a une vision très mécaniste du travailleur : l'ouvrier « de première classe » doit être résistant et appliquer sans réfléchir les règles et méthodes définies par la hiérarchie. La seule motivation qu'on lui reconnaisse est son salaire.

Pour Mayo, cette conception ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et provoque des troubles physiques et psychologiques chez les salariés. À Philadelphie, où il s'est installé, il remporte quelques succès, après des débuts difficiles. Il est appelé dans une filature, Continental Mills, où l'ambiance était globalement bonne, pour tenter de comprendre pourquoi l'atelier de filage

¹ Article paru en mars 2007 dans le n°256 d'Alternatives économiques. Le site d'Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr/> offre un ensemble d'articles de qualité sur les questions économiques et sociales.

connaît un turnover de 250% (contre 5% par an dans le reste de l'usine), avec de nombreux cas de dépression et d'alcoolisme. Il montre que ces dysfonctionnements sont dus à la grande monotonie des tâches et à la fatigue causée par des postures de travail physiquement éprouvantes, les ouvriers passant leurs journées à se contorsionner sous les machines pour rattacher les fils cassés. En modifiant le rythme de travail, en instituant des pauses, en apprenant aux ouvriers des techniques simples de relaxation, il obtient des résultats spectaculaires.

Mais l'occasion d'entrer par la grande porte dans l'histoire des théories de la gestion lui est donnée par Wallace B. Donham, le doyen de la Harvard Business School, qui le recrute en 1926 avec un statut particulier : il assure peu de cours, mais doit développer la recherche de terrain. Mayo se retrouve dans un environnement stimulant, avec, par exemple, Chester Barnard, auteur d'un livre culte sur le management². Quelques mois après son arrivée à Harvard, il est appelé près de Chicago, dans une usine de la Western Electric, à Hawthorne. Le Directeur du personnel, T.K. Stevenson, est engagé dans une expérience visant à déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres. On y travaillait dans la pénombre.

Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense. Les ingénieurs qui suivaient l'étude étaient déconcertés par les résultats. Contrairement à ce qu'ils avaient imaginé au départ, la productivité avait augmenté dans les deux groupes ! Stevenson fait donc appel à Mayo pour les aider à comprendre. Ce dernier analyse le cas avec quelques collègues, et ils parviennent à une première conclusion : les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés, et réagissent en conséquence. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom d'« effet Hawthorne » : en sciences sociales, le simple fait d'observer un phénomène le modifie.

Conscient que l'explication est quand même un peu courte, car les facteurs qui influent sur la production sont multiples, Mayo propose à la Western Electric une nouvelle série de tests. C'est ainsi qu'est installée une « salle test d'assemblage des relais » (la fameuse *Relay Assembly Test Room*, qui passera dans l'histoire de la sociologie du travail). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont-elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier : assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'en 1932, mais seuls les résultats des treize premières « périodes » (jusqu'en juin 1929) seront publiés. En effet, à partir de 1930, l'usine est durement touchée par la grande dépression.

Pour chaque « période » des conditions de travail différentes sont définies. Afin d'isoler l'influence de chaque facteur, on fait varier les temps de repos, la durée de la journée de travail, le nombre de jours travaillés par semaine, etc., après en avoir débattu avec les ouvrières, qui font elles-mêmes des

² Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938

propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe. Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'ingénieur en chef.

Elton Mayo et son équipe avaient pris comme hypothèse de départ que la fatigue était le principal facteur de limitation de la production. À l'issue de la première année d'expérimentation, les observations semblent la vérifier : la productivité des ouvrières s'est accrue constamment pendant les douze premières périodes, où leurs temps de repos ont été allongés et la durée de leur journée de travail diminuée ; l'absentéisme est trois fois moins important dans la salle-test que dans le grand atelier. Mais l'opération prend une tournure inattendue vers la fin de l'expérience, quand Mayo a l'idée de revenir aux conditions de départ, avec une semaine de 48 heures, sans temps de repos. La productivité ne baisse pas ! Les chercheurs de Harvard en déduisent que ce ne sont pas les conditions matérielles de travail qui améliorent les résultats des ouvrières, mais l'attention que leur porte l'encadrement, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience. Mayo attache aussi beaucoup d'importance à ce qu'il appelle « la situation globale » de chacune d'entre elles : sa santé, ses relations avec sa famille, etc.

Ce sont donc les méthodes et le style de management qui font la différence. Cette conclusion amène l'équipe de Harvard à monter un programme d'assistance et de conseil destiné au personnel d'encadrement, qui démarre en 1936 et fonctionnera pendant plus de vingt ans.

Parallèlement, plusieurs autres expériences sont réalisées, notamment pour tenter de comprendre le rapport entre le salaire et la productivité, la dynamique des groupes et l'importance de l'organisation informelle dans un collectif de travail.

C'est Fritz Roethlisberger et un ingénieur de la Western Electric, William Dickson, qui rédigeront le compte rendu de ces expériences, Mayo souffrant alors d'un glaucome dont il se fait opérer à Londres.

La communication sur Hawthorne est accueillie très diversement. La durée des travaux, le nombre d'ouvriers et d'agents de maîtrise impliqués (plusieurs milliers d'interviews !), la qualité des observations, sont largement salués. Mais des critiques s'élèvent, parfois sévères. À côté de points techniques sur la composition des groupes-tests ou sur les relations personnelles entre les chercheurs, les sujets observés et les commanditaires, on reproche à Mayo d'ignorer les syndicats et de considérer que les intérêts des patrons et ceux des salariés sont les mêmes, ce qui escamote la problématique des conflits, capitale en management. Des sociologues critiquent une prise en compte insuffisante de l'appartenance sociale des ouvriers, des méthodes peu rigoureuses et parfois considérées comme manipulatoires, etc. Soixante quinze ans plus tard, les polémiques sont encore

vives. En 2004, tout en saluant le travail de l'équipe de Harvard, Salvatore Maugeri parlait de « parti-pris managérial », de « méthodes douteuses », de « terribles défauts » !³

Après Hawthorne, Mayo poursuit une carrière de psychologue, avec un intérêt marqué pour la politique. Il prend sa retraite en 1947 et va (enfin) s'installer à Londres où il meurt en 1949.

Ses apports principaux sont aujourd'hui des évidences : l'ouvrier n'est pas une machine, comme avaient tendance à penser les tayloriens, le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie, la motivation n'est jamais seulement financière, on gagne toujours à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail. Toutes choses qui n'allaient pas de soi à la fin des années 1920. Par rapport à l'ambition de Taylor, de fonder une organisation « scientifique » du travail, Mayo a permis de passer des « sciences » de la gestion à « l'art » du management ... l'illusion scientifique n'aura duré qu'un quart de siècle ! Derrière lui, nombre de chercheurs poursuivront dans la même voie, depuis Abraham Maslow (la pyramide des motivations) et Douglas McGregor (théorie X et théorie Y) jusqu'à Peters et Waterman (Le Prix de l'excellence⁴).

Marc Mousli

³ Dans son livre Théories de la motivation au travail, Dunod, 2004.

⁴ Thomas Peters & Robert Waterman, Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises, Paris, InterEditions, 1983

James March¹

Marc MOUSLI

Peter Drucker reprochait aux professeurs de management de ne s'intéresser qu'aux recettes, au « comment » : « *Aucun ne se demandait ce qu'il faisait, encore moins pourquoi il le faisait. La seule question était : "comment le faire ?"* ». C'est peu dire que James March échappe à ce reproche. Toute sa vie, il a été animé du désir de comprendre – et de faire comprendre – la vraie nature des organisations et les comportements de leurs dirigeants et de leurs employés. Pour ce faire, il a toujours suivi les étapes classiques de la méthode scientifique : partir d'une observation minutieuse de la réalité, formuler des hypothèses, les modéliser et les vérifier en les confrontant au terrain.

Un jeune Américain tranquille

La jeunesse de James March est celle d'un Américain moyen doué pour les études. Il naît en 1928 dans l'Ohio. Sa famille s'installe en 1937 dans le Wisconsin, et James poursuit une scolarité sans histoire, jusqu'à la licence, dans l'Université locale où son père enseigne la comptabilité. Il se marie à 19 ans, et s'engage dans l'armée pour subvenir aux besoins de son ménage. Après sa maîtrise, il part faire un doctorat de science politique à Yale, la bourse offerte par cette université étant plus substantielle que celles de Harvard ou de Chicago, où il avait également été admis. Sa thèse s'appuie sur des données anthropologiques : il étudie les comportements d'une quinzaine de tribus primitives, pour définir la corrélation existant entre le niveau de contrôle d'un groupe sur ses membres et l'autonomie de ce groupe par rapport aux structures qui lui sont hiérarchiquement supérieures

Il obtient en 1953 un poste de professeur assistant en gestion au *Carnegie Institute of Technology* de Pittsburg, Pennsylvanie, dans un département qui verra passer en peu d'années nombre de chercheurs de grande qualité, dont trois futurs prix Nobel – Herbert Simon (Nobel en 1978), Franco Modigliani (1985) et Merton Miller (1990).

Simon, March et la rationalité limitée

Avec Herbert Simon, March publie en 1958 « *Organisations* », un livre aujourd'hui considéré comme le fondement de la sociologie des organisations, mais plutôt mal accueilli à sa sortie. Présenté comme une simple synthèse des connaissances de l'époque, l'ouvrage ignore les frontières entre disciplines et bouscule la pensée dominante. Ce que détestent les universitaires, qu'ils soient économistes, sociologues ou psychologues.

L'un des apports majeur des auteurs concerne la prise de décision. La théorie rationaliste classique de l'action veut qu'un individu placé devant un problème cherche la solution optimale (« *the one best way* » de Taylor), et elle ne permet aucun doute sur l'existence de cette solution. Notre *homo economicus* a une idée claire de ses objectifs et de ses préférences. Il réunit l'ensemble de l'information lui permettant de formuler tous les choix possibles, mesure systématiquement les

¹ Article publié en décembre 2007 sous le titre *James March et la gestion des « anarchies organisées »*, dans Alternatives économiques n°264.

conséquences de ces choix sur ses projets et adopte la solution minimisant les inconvénients et maximisant les avantages.

Simon et March montrent que la réalité ne correspond pas à ce schéma théorique. L'acteur économique n'a ni la capacité ni le temps de parcourir toutes ces étapes. Il s'arrête à la première solution satisfaisante sans chercher à déterminer un hypothétique choix optimal. Il lui suffit que son problème soit réglé et que la solution trouvée réponde correctement aux critères qu'il avait fixés.

March et Simon montrent aussi que tout choix laisse des marges de progrès possible, puisque la solution retenue n'est jamais optimale. Par exemple, dans une entreprise, les facteurs de production (travail, capital, technologies) sont toujours partiellement sous-utilisés. Cette réserve, le « slack » (le « jeu », en mécanique), est nécessaire pour absorber les aléas de l'environnement. C'est l'huile dans les rouages de l'organisation, et le supprimer provoque les catastrophes auxquelles nous avons assisté dans les années 1990 avec le *reengineering* (reconfiguration des processus). Les inventeurs de cette méthode, qui permettait à toute entreprise de réduire ses coûts d'au moins 40%, préconisaient de recomposer radicalement les processus opérationnels autour du système informatique repensé et rationalisé. Mais cette révolution organisationnelle échouait deux fois sur trois, notamment parce que les salariés refusaient ce taylorisme assisté par ordinateur mis en œuvre par des consultants qui s'acharnaient à éliminer toute trace de « slack ».

Une vision hétérodoxe de l'entreprise et de la prise de décision

En 1960, Herbert Simon quitte le Carnegie Institute pour se consacrer à l'intelligence artificielle. March continue ses recherches et publie en 1963, avec Richard Cyert, « *A Behavioral Theory of the Firm* » (Une théorie comportementale de la firme). Il montre qu'il existe dans l'entreprise des relations ne s'expliquant pas par le seul marché, ce qui l'oppose à la vision dominante des économistes américains, pour qui le marché donne l'explication de tous les comportements. Mais il est aussi en désaccord avec les sociologues français, qui considéraient alors l'organisation comme transparente, et affirmaient que ce qui se passait à l'intérieur de l'entreprise reflétait simplement la lutte des classes. March montre que l'organisation existe de façon autonome, sans être pour autant une entité poursuivant un but unique et parlant d'une seule voix. C'est en réalité un ensemble de groupes (« coalitions », dit-il) d'individus ayant chacun ses objectifs et ses stratégies. Il étudie particulièrement la prise de décision. Au quotidien, on applique dans l'entreprise des procédures, ensembles de règles qui sont globalement acceptées par tous. Mais à certains moments ces « routines » ne suffisent pas. Il faut négocier d'autres choix. On observe alors que les décisions dépendent en fait de compromis entre individus ou entre groupes, dont les préoccupations n'ont rien à voir avec l'objet du débat. Par exemple, en Comité de direction, le Directeur de la production soutient un projet de campagne de publicité contesté, parce qu'il a besoin de l'appui du Directeur du marketing pour faire décider l'achat d'une nouvelle machine. Qu'importe l'intérêt de la publicité en question : il sait que lors du Comité de direction suivant, il sera en concurrence avec le Directeur des services informatiques, qui veut lui aussi faire renouveler une partie de ses matériels. Il soutient donc le commercial pour qu'il lui renvoie l'ascenseur la fois suivante. Quant au Directeur administratif, qui ne veut s'aliéner aucun de ses trois

collègues, il approuve lui aussi le directeur marketing. Lors du prochain comité, il sera opportunément absent, ce qui lui évitera de choisir entre l'informaticien et le producteur.

Gérer l'anarchie : March doyen à l'Université de Californie

En 1964, March quitte le Carnegie Institute, et surtout Pittsburg, ville dont le climat est l'un des plus maussades des États-Unis. En 1955-56, il avait passé une année très stimulante à Stanford, au *Center for Advanced Studies in Behavioral Sciences*, Centre de recherches sur les sciences du comportement financé par la fondation Ford et où se retrouvaient des jeunes chercheurs de tous horizons². Il avait été séduit par le débat intellectuel, et sa famille par le climat de la Californie. L'Université d'Irvine, qui se crée dans le Comté d'Orange, à 40km au sud de Los Angeles, le recrute comme professeur de psychologie et de sociologie, et doyen de la faculté de sciences sociales.

Pendant cinq ans, il va enrichir son expérience de gestionnaire et développer ses talents de diplomate. Il lui faut en effet gérer les relations de l'Université avec ses voisins, très conservateurs, voire réactionnaires, qui n'apprécient ni les fêtes hippies ni les manifestations des étudiants contre la guerre du Vietnam. Ces fonctions d'administration lui prennent beaucoup de temps, au détriment de ses recherches. En 1969 il quitte Irvine pour s'installer définitivement à l'Université de Stanford, au sud de San Francisco, où il retrouve sa liberté de chercheur.

Son expérience de doyen à Irvine lui aura néanmoins été utile. Elle lui aura fourni la matière d'une modélisation qui l'a rendu célèbre. Il publie en 1972, avec deux de ses collègues, un article intitulé « *Choix organisationnel : un modèle de la poubelle* », dans lequel il décrit le processus de décision dans les « anarchies organisées ». Il teste ce modèle – applicable dans de nombreux cas – à l'Université et dans la flotte militaire des États-Unis (Cf. encadré).

Le modèle de la poubelle : la décision dans les « anarchies organisées »

Une « anarchie organisée » est une organisation présentant les caractéristiques suivantes :

- elle poursuit des objectifs multiples qui ne sont pas strictement hiérarchisés, Ses préférences sont incertaines, soit parce que le décideur unique n'a pas une idée très claire de ce qu'il veut pour son organisation, soit parce que plusieurs décideurs ont des préférences incompatibles entre elles.
- elle utilise une technologie floue, imparfaitement maîtrisée ; on comprend mal le lien entre les ressources engagées et les résultats obtenus, et l'on n'est pas sûr des effets que produisent les actions que l'on mène. C'est une situation habituelle dans l'enseignement et fréquente dans la gestion des ressources humaines, la création publicitaire, les services de soins psychologiques, etc.
- les membres de l'organisation ont plusieurs activités en parallèle et participent de façon variable aux processus de décision. Ils s'impliquent en fonction de leurs propres objectifs et de la place qu'ils pensent pouvoir tenir dans la solution. Ce sont des situations courantes dans les associations et les syndicats.

Dans ce type d'organisations, les problèmes, les participants et les solutions possibles se présentent dans

² Michel Crozier séjourne dans ce Centre en 1959-1960 (il y sera à nouveau invité en 1973-1974). Premier Français à s'intéresser aux travaux de March et Simon, il fait traduire et publier *Organisations* en France en 1969. Il en écrit la préface.

un ordre qui n'obéit à aucune règle, comme des papiers jetés au hasard dans une corbeille. Et cet ordre, pour aléatoire qu'il soit, a beaucoup plus d'influence sur les choix de la direction que les mérites intrinsèques de telle ou telle solution. Les décisions prises, la rapidité de résolution des problèmes et la proportion de ceux qui resteront sans solution en dépendent.

Enfin, March met en évidence que les membres de l'organisation ne cherchent pas seulement à trouver des solutions aux problèmes posés. Ils s'efforcent de se mettre en valeur en suscitant ou en identifiant des problèmes qu'ils pensent être les plus aptes à régler.

Le changement et l'apprentissage organisationnel

Les organisations sont contraintes de s'adapter en permanence à leur environnement. Il est aussi difficile de piloter ce changement que de le contrôler. March a observé comment elles formalisent dans des procédures leurs choix, leurs succès et leurs erreurs. Il donne à ces processus d'accumulation et d'adaptation des connaissances le nom d'« apprentissage organisationnel ». Le concept aura beaucoup de succès, et sera approfondi à partir de la fin des années 1970 par des chercheurs comme Chris Argyris et Donald Schön.

Une pensée complexe et peu normative

March est considéré comme le fondateur de la sociologie des organisations (avec son comparse Herbert Simon). C'est un chercheur original, d'une culture impressionnante et d'une curiosité insatiable. Ses apports ont cependant une limite, qui est celle de toute modélisation. Paul Valéry rappelait que « *nous ne raisonnons que sur des modèles* » et que « *ce qui est simple est faux, ce qui ne l'est pas est inutilisable* ». Les modèles de March sont riches, passionnants ... et complexes. Ils permettent de comprendre les organisations avec un degré de finesse que personne n'avait atteint avant lui, mais il est difficile de s'en servir pour gérer au quotidien. À son propos, on pourrait retourner la citation de Drucker : et le « comment faire », dans tout cela ?

Igor ANSOFF¹

Marc MOUSLI

Le nom d'Igor Ansoff est lié à la « planification stratégique », une pratique de gestion qui a connu un succès considérable mais de courte durée. La stratégie est restée, la planification a disparu, et Ansoff lui-même est passé à un concept plus souple : le management stratégique.

L'état de la gestion dans les années 1950

Pour comprendre cette « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » – titre d'un livre d'Henry Mintzberg – il faut considérer l'état des sciences de gestion au milieu du vingtième siècle. L'organisation scientifique de la production de Frederick Taylor était enseignée dans toutes les écoles d'ingénieurs. Les thèses de l'école des relations humaines l'enrichissaient et la complétaient plus qu'elles ne la contestaient. Le marketing avait atteint un degré de développement tel qu'il commençait à susciter de violentes réactions de rejet (c'est en 1957 que Vance Packard publie son pamphlet : « *la persuasion clandestine* »). Et l'on trouvait dans les grandes entreprises d'excellents spécialistes de la finance, de la comptabilité et du droit, pratiques connues et perfectionnées depuis l'Antiquité.

Le point faible de la gestion était à l'étage supérieur. On se souvient des cinq compétences du dirigeant, vues par Henri Fayol : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Les bons managers maîtrisaient bien les quatre dernières, mais prévoir ne leur était pas naturel. Ils étaient moins à l'aise avec le futur qu'avec le présent.

Pourtant, dans une organisation bien gérée, un Directeur général n'est pas d'une grande utilité au quotidien : les décisions sont prises par les dirigeants de terrain. Le seul moment où il est irremplaçable, c'est quand il faut faire des choix engageant le long terme de façon irréversible : lancer un produit innovant, s'attaquer à un marché dont on est absent, changer de réseau de distribution, racheter un concurrent ou fermer une usine. Et là, régnaient l'empirisme, les croyances non fondées, la frilosité ou la témérité.

Le défaut le plus courant était ce qu'Ansoff appelait la « myopie organisationnelle ». Les dirigeants médiocres ont toujours adoré régler les problèmes immédiats à la place de leurs collaborateurs. Ce faisant, ils négligent ce qui relève de leur propre responsabilité : le long terme, et ignorent ce qui se passe hors les murs de leur entreprise, notamment les évolutions sociétales, politiques ou culturelles. Ansoff fait ce diagnostic alors qu'il exerce lui-même des responsabilités au plus haut niveau d'une grande entreprise, et il va chercher à aider ses homologues à voir plus loin (dans le temps) et plus large.

Du goût pour la diversité à la réflexion sur la diversification

Ce goût pour une vision sans œillères vient de loin. Né à Vladivostok le 14 juillet 1918, d'un couple russo-américain, Ansoff vit cinq ans en Sibérie, puis une douzaine d'années à Moscou. Il a 17 ans lorsque sa famille s'installe à New York. Il est bon élève, mais a toujours eu des difficultés relationnelles et parle mal l'anglais. Malgré ce handicap, il termine brillamment ses études secondaires et intègre le Stevens Institute of Technology, un Institut supérieur technique du New Jersey où il obtient son diplôme d'ingénieur.

Il n'est pas entièrement satisfait de sa formation, qu'il trouve trop spécialisée et conduisant à une approche réductrice et partielle des problèmes. Il décide de la compléter par des études fondamentales : un master's de

¹ Article à paraître dans Alternatives économiques d'avril 2008, sous le titre (provisoire) : *Igor Ansoff : de la planification au management stratégique*.

physique et un doctorat en mathématiques appliquées, à Brown University, un établissement de la « Ivy League », cette aristocratique association des huit plus prestigieuses universités de la côte Est.

Ses diplômes en poche, en 1948, Ansoff est recruté par le département « Mathématiques » de la Rand Corporation, à Santa Monica (Los Angeles). Cette société, considérée comme le premier « Think tank » moderne, a été créée deux ans plus tôt comme un simple département de Recherche et développement (d'où l'acronyme RAND : Research ANd Development) de Douglas Aircraft, fournisseur de l'armée de l'air américaine. Ansoff travaille d'abord sur des questions purement techniques, puis devient chef de projet.

En 1956, il est embauché par la Lockheed Aircraft Corporation comme planificateur, chargé de la diversification.

La diversification, une nécessité et un risque

La diversification est une stratégie à la fois nécessaire et risquée. Une entreprise peut se développer en vendant les mêmes produits en plus grande quantité sur le même marché, mais cette croissance naturelle a des limites. Valable dans la phase de démarrage de la firme, elle bute, au bout de quelques années, sur une saturation du marché initial. Même si la demande reste soutenue, il est un moment où la firme ne progresse plus et doit, pour continuer à se développer, varier ses activités ou les étendre à d'autres territoires.

Pour un constructeur de matériel militaire, les enjeux de la diversification sont beaucoup plus importants que pour un fabricant de crèmes glacées. À l'époque où elle embauche Ansoff, la Lockheed vend 80% de sa production à l'armée américaine. Elle est à la merci du gouvernement, qui peut la mettre en grande difficulté en arrêtant un programme ou simplement en le différant. Diversifier ses activités et ses clients est donc pour la firme californienne une question vitale. Son premier objectif est de ramener la part de l'état américain dans son chiffre d'affaires de 80 à 50%.

Des outils : la grille produits-marchés et le « profil d'aptitudes »

Ansoff met au point un outil connu sous le nom de « grille produits/marchés d'Ansoff » (Voir encadré), permettant de comprendre les facteurs clés de réussite des différentes formes de croissance possibles. Les dirigeants peuvent l'utiliser pour systématiser leur questionnement sur les chances de réussite d'une stratégie envisagée. Ansoff considère qu'elles seront d'autant plus grandes que l'entreprise disposera de connaissances et d'expériences utilisables sur les nouveaux marchés ou dans la fabrication de nouveaux produits.

Il propose des outils d'analyse permettant de déterminer le « profil d'aptitudes » de la firme : quels sont ses atouts, ses compétences, la solidité de son organisation, les performances de sa gestion, pour chacune de ses grandes fonctions (Direction générale, Recherche et développement, Exploitation, Commercial)?

Ce travail de réflexion approfondie permet de tirer le meilleur parti possible de ses compétences – part importante du « profil » – en les faisant s'accorder au mieux avec l'évolution des produits et des marchés. C'est la « synergie », ou « effet 2 + 2 = 5 », qu'Ansoff est le premier auteur à mettre en valeur.

La grille produits/marchés d'Ansoff croise les éléments maîtrisés par la firme et ceux qui sont incertains, donc générateurs de risque.

Marchés		Produits	
		Actuels	Nouveaux
	Actuels	(1) Pénétration du marché	(3) Développement des produits
	Nouveaux	(2) Extension du marché	(4) Diversification

Sur les quatre types de stratégie possibles, trois relèvent de l'« expansion ». La première (1) consiste à accroître sa part sur les marchés où l'on est implanté. La deuxième (2), à s'attaquer à de nouveaux marchés avec les produits que la firme commercialise déjà. La troisième (3), à offrir de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Dans ces trois hypothèses, les risques sont limités, puisque l'entreprise s'appuie sur des éléments de l'offre qu'elle maîtrise déjà. Une quatrième voie (4) est nettement plus risquée : s'attaquer à des marchés nouveaux avec des produits nouveaux.

Enfin, il existe une possibilité de nature différente : si la firme dispose d'une trésorerie florissante ou si elle peut emprunter des fonds à bon compte, elle peut chercher à acquérir d'autres entreprises.

Un ouvrage fondateur et apprécié des managers : « *Corporate Strategy* »

Ansoff se passionne pour la recherche. En 1963 il accepte un poste d'enseignant-chercheur à l'Université *Carnegie Mellon* de Pittsburg, Pennsylvanie, où il rejoint Richard Cyert et James March dans un département qui est le plus avancé des États-Unis pour l'étude des organisations et du management.

En 1965, il publie un livre qui a un succès considérable et sera traduit en une dizaine de langues : *Corporate Strategy* (en français : *Stratégie de développement de l'entreprise*).

C'est l'ouvrage fondateur de la stratégie d'entreprise. Une équipe de la Harvard Business School, dont les analyses sont proches de celles d'Ansoff, publie la même année *Business Policy, text and cases*, dans lequel elle propose une grille qui est encore très utilisée quarante ans plus tard : le modèle LCAG². Souvent appelée « modèle de Harvard », cette grille croise les facteurs d'environnement extérieurs à la compagnie (menaces et opportunités, contraintes dues à la responsabilité sociale des entreprises) et les données internes : forces et faiblesses, valeurs et objectifs de la firme.

Aux yeux des consultants et des cadres qui constituent une part importante de son lectorat, la supériorité d'Ansoff sur ses concurrents de Harvard est d'offrir de nombreux outils directement utilisables pour l'analyse du développement et de la diversification, ainsi que pour l'établissement de plans à moyen terme. Son livre comporte des dizaines de tableaux, de check-lists qui couvrent toutes les étapes de l'élaboration d'un plan d'entreprise, depuis la réflexion sur les objectifs jusqu'à la mise en œuvre de la stratégie retenue.

Le triomphe éphémère de la planification stratégique

Cet ensemble de concepts et de pratiques, base de la planification stratégique, va très vite séduire les dirigeants de toutes les grandes firmes américaines, japonaises et européennes. Le succès est total pendant une petite décennie. Mais au début des années 1970, l'environnement mondial devient particulièrement instable : stagflation, choc pétrolier, fluctuations fortes sur les marchés des matières premières, augmentation sensible des échanges internationaux, amorce de la mondialisation. Dans les entreprises, on parle de plus en plus de réactivité et de flexibilité. Ce qui n'est plus en phase avec les plans, qui sont de plus en plus formalisés, lourds et rigides. Les consultants et les planificateurs – plusieurs centaines au siège de General Electric, par exemple – multiplient les outils complexes, qui les font vivre.

Henry Mintzberg, qui avait lu avec passion le livre d'Ansoff et choisi la stratégie d'entreprise comme sujet de thèse (sujet qu'il abandonnera au profit d'une réflexion sur la nature du management), s'engage dans une controverse avec son aîné. Il montre que les organisations n'appliquent jamais intégralement les mesures

² Initiales des noms de ses concepteurs: Learned, Christensen, Andrews et Guth.

inscrites au plan, que d'autres actions tout aussi stratégiques sont décidées par les opérationnels sous la pression des cadres de terrain, des clients ou des fournisseurs. Ces « stratégies émergentes » ont, en fin de compte, autant d'importance que la stratégie délibérée arrêtée par les dirigeants après des analyses sophistiquées.

De la planification au management stratégique

Ansoff admet une partie des critiques de son jeune collègue, tout en montrant que la planification constitue un progrès considérable, même s'il y a des cas où elle se révèle inadaptée. Il finit néanmoins par revoir sa copie. Il resitue la planification dans un cadre plus large, moins rigide, avec des adaptations plus fréquentes que les grandes opérations périodiques de révision du plan, effectuées tous les deux ou trois ans.

Dès 1972 il parle de « management stratégique », pratique liant étroitement stratégie et mise en œuvre. Toute décision opérationnelle autre que de gestion courante est examinée dans une perspective stratégique. Le management stratégique n'est plus l'apanage de la Direction générale : les dirigeants de terrain sont impliqués. Malgré ces changements profonds, Ansoff considère qu'il ne s'agit pas d'une rupture, mais plutôt d'un enrichissement de la planification stratégique.

Une décennie en Europe

Igor Ansoff est alors doyen et professeur de management à l'Université Vanderbilt de Nashville, Tennessee. Il est toujours aussi innovant et dérangeant, peu soucieux des frontières entre disciplines, s'appuyant aussi bien sur la sociologie ou la psychologie que sur l'économie. Ce que ne comprennent pas ses collègues, qui critiquent ses méthodes. Les conflits plus ou moins ouverts le poussent à partir. L'Institut européen d'études supérieures en management (*European Institute for Advanced Studies in Management*) lui offre un poste à Bruxelles. Il y restera de 1973 à 1983.

Retour dans l'Ouest

À 65 ans, Ansoff revient en Californie. Pendant dix-sept ans, il va conseiller de grandes firmes et enseigner dans une université de San Diego. Il se retire en 2000, et meurt le jour de son 84^e anniversaire, le 14 juillet 2002.

Henry Mintzberg¹

Marc Mousli

Arrivant en vélo à ses rendez-vous et préférant la chemise à carreaux au costume-cravate, Henry Mintzberg a toujours cultivé un anticonformisme qui s'étend à ses méthodes de travail. Il combine de façon surprenante les méthodes de recherche de terrain les plus empiriques et les synthèses encyclopédiques – et néanmoins critiques – de tout ce qui a été écrit sur le thème qu'il étudie. Il veut donner de la réalité une vision simple, concrète et globale, et se livre pour construire ses modèles à des analyses d'une complexité et d'un raffinement peu communs. Bien qu'il ait enseigné à l'Université McGill et à HEC Montréal, à la London School of Economics, à l'IAE d'Aix-en-provence et à l'INSEAD de Fontainebleau, il critique avec une grande virulence le principe même des formations (MBA) qu'il a assurées pendant des années.

« *La description doit précéder la prescription* »

En 1961, Henry Mintzberg a 22 ans. Il sort de McGill, la plus grande Université anglophone de Montréal, avec un diplôme d'ingénieur en mécanique. Les Chemins de fer canadiens le recrutent pour leur service de recherche opérationnelle. Il n'y restera que trois ans. C'est le management qui l'intéresse. Il reprend des études au MIT (Massachusetts Institute of Technology), à Boston, où il prépare un doctorat. Sa thèse porte sur la stratégie d'entreprise, domaine en pleine effervescence à la suite de la parution, en 1965, du livre d'Igor Ansoff sur la planification stratégique (*Corporate Strategy*). À l'occasion d'une conférence sur l'impact des ordinateurs sur le management, le jeune doctorant se rend compte que nombre d'universitaires talentueux ne comprennent pas ce qu'est le travail du manager. Il change donc de sujet de thèse et se pose la question la plus fondamentale qui soit dans son domaine : « qu'est-ce que le management ? ». Pour y répondre, il trouve un angle original et une méthode on ne peut plus pragmatique : suivre comme leur ombre, pendant une semaine chacun, cinq directeurs généraux d'organisations très différentes : un grand cabinet de consultants (Arthur D. Little), le principal hôpital public de Boston, l'administration scolaire du Massachusetts et deux entreprises du secteur industriel.

Le jour de sa soutenance, le jeune Mintzberg a quelques angoisses : le jury s'est retiré pour délibérer, et ne revient pas ... En fait, son travail est jugé brillant et original et il est reçu docteur sans l'ombre d'une réserve. Le débat entre les membres du jury portait simplement sur les modalités possibles de publication. Fort de ces appréciations élogieuses, le tout nouveau professeur – il a été aussitôt recruté par l'Université McGill – envoie son manuscrit par la poste à McGraw Hill, l'une des plus grandes maisons d'édition d'Amérique du Nord. Douze éditeurs et douze refus plus tard, il se décide à réécrire son texte. Le livre ne paraîtra qu'en 1973. Il sera vendu à plus de 100 000 exemplaires et traduit en français, en italien, en danois, en espagnol, en suédois, en portugais, en japonais et en chinois. Mintzberg a compris qu'il était capital de soigner la forme de ses écrits et plus généralement de sa communication. Auteur prolifique, il n'oubliera jamais la leçon et deviendra rapidement célèbre grâce à ses formules percutantes et à son art de la métaphore et de la provocation.

Que fait un dirigeant de ses journées ?

Les résultats de ce travail d'observation sont décoiffants : on n'y retrouve à peu près rien de ce qu'enseignent les plus prestigieuses Business Schools. Chronomètre en main, Mintzberg constate que les activités des

¹ Article paru sous le titre *Henry Mintzberg, ethnographe des organisations modernes* dans *Alternatives économiques* n°266, en février 2008.

dirigeants sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. La moitié des tâches durent moins de 5 minutes et seulement 10% prennent une heure. Elles sont très variées, avec des interruptions fréquentes, ce qui ne gêne pas le manager, qui aime le stress provoqué par le passage rapide d'un sujet à un autre, mais déteste l'écrit. Traiter son courrier est une corvée qu'il expédie rapidement. La quasi-totalité des lettres qu'il envoie sont des réponses à celles qu'il a reçues. Il est rare qu'un directeur général ouvre un rapport. Quant à la presse, il la parcourt en diagonale.

Parmi les cinq principaux moyens de communication dont il dispose : le courrier, le téléphone, la réunion non programmée, la réunion programmée et la tournée, il privilégie les moyens oraux. Il est friand de rumeurs, de bruits de couloir, de on-dit. Pour des contacts brefs avec des personnes qu'il connaît bien, il utilise le téléphone et les réunions informelles.

Il consacre beaucoup de temps aux réunions formelles, occasions de contacts prolongés avec un nombre important de personnes, éventuellement extérieures à son organisation. Ces réunions programmées ont des ordres du jour variés : l'élaboration de la stratégie, la négociation, les relations sociales ou publiques (déjeuner protocolaire, inauguration, départ de collaborateurs, remise de médaille, cocktail, etc.). Leur intérêt ne se limite pas à leur objet : au début et à la fin de chacune d'entre elles ont lieu des discussions générales qui permettent des échanges informels d'information que le dirigeant recherche et apprécie.

Les tournées lui donnent l'occasion d'observer l'activité de l'organisation telle qu'elle fonctionne en réalité. Elles devraient donc tenir une place importante dans son agenda. En fait, il n'y consacre qu'une faible partie de son temps.

Mintzberg compare la position du dirigeant à celle de la partie resserrée d'un sablier. Situé entre son organisation et l'extérieur, il les relie de multiples façons. En moyenne, les contacts externes : clients, fournisseurs, associés, pairs, etc., lui prennent 30% de son temps, les contacts avec ses subordonnés, 45% et avec ses supérieurs (ou son Conseil d'administration), 10%. Il reste 15% pour les tournées sur le terrain, la lecture, la rédaction et la réflexion solitaire.

Les stratégies, des œillères pour les entreprises ?

Les résultats de ce travail d'observation ramènent Mintzberg à son thème d'études initial : la stratégie. Avec un tel rythme de travail, et des journées occupées quasi-exclusivement par des réunions et des contacts verbaux, comment donc les dirigeants s'accommodent-ils des lourdes procédures de planification stratégique préconisées par les consultants et les Business Schools ? Tom Peters² lui donne la clef du mystère : répondant à un article qui « révélait » que seulement 10% des stratégies sont mises en œuvre avec succès, il trouve ce nombre « sauvagement exagéré » !

Avec un collègue, James Waters, Mintzberg étudie pendant une douzaine d'années la pratique de la planification stratégique dans des entreprises opérant dans différents secteurs. En parallèle, les deux universitaires font une revue complète de littérature et dressent une typologie des écoles de stratégie. Ils en distinguent dix, qu'ils critiquent sévèrement. Pour commencer, aucune ne définit correctement la stratégie, qui est « *un de ces mots que l'on définit d'une façon et que l'on emploie d'une autre, sans réaliser la différence* ». Ils dénoncent l'illusion du « one best way » taylorien : croire que l'on peut déterminer « la » meilleure stratégie pour l'organisation, alors que l'on sait, grâce aux travaux d'Herbert Simon et de James March, que les dirigeants n'ont ni la capacité ni le temps de procéder à toutes les analyses possibles et de faire un choix optimal ; ils s'arrêtent en fait à la première solution qu'ils estiment à peu près satisfaisante. Quant à la mise en

² Co-auteur du Prix de l'excellence, paru en 1982 et best-seller absolu des ouvrages de management.

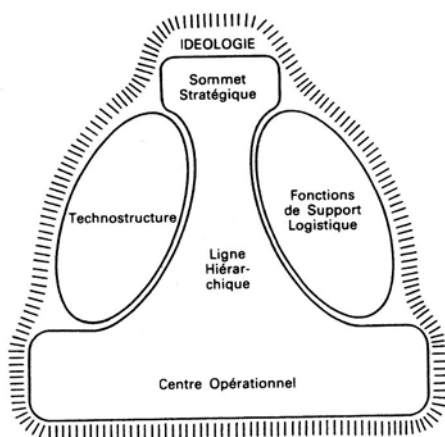
œuvre, elle est soumise à des retards, des accélérations et des changements de cap dus aux innombrables aléas qui affectent l'organisation et son environnement pendant la durée d'un « plan stratégique ». Mintzberg accuse aussi les grands cabinets de conseil de privilégier le quantitatif et d'introduire dans la gestion une rigidité qui finit par handicaper l'entreprise : « *Les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux : elles leur permettent d'avancer en ligne droite, mais ne favorisent guère la vision périphérique* ». Enfin, les « stratèges » semblent tous ignorer que la logique rationnelle ne suffit pas à expliquer la façon dont les managers se projettent dans l'avenir. Il y entre une part d'intuition, que Mintzberg explique par l'action de l'hémisphère droit du cerveau, lieu de l'impression globale, de la créativité, de la synthèse, alors que l'hémisphère gauche est celui du raisonnement articulé, de la logique et de l'analyse.

Un autre apport capital de Mintzberg est le concept de « stratégie émergente ». Le processus de formation de la stratégie n'est pas linéaire : les experts et l'état-major formulent une « stratégie intentionnelle », mais ne pensent jamais à intégrer les orientations qui apparaissent, au fil des opérations effectuées par des dirigeants opérationnels qui réagissent à des contraintes ponctuelles ou profitent d'une opportunité. Certaines de ces actions que personne n'a analysées ni programmées ex ante vont s'articuler, prendre du sens et peser sur la marche de toute l'entreprise, constituant une « stratégie émergente » parallèle³.

Les sept configurations-types des organisations

L'activité des dirigeants, le processus d'élaboration de la stratégie ou la coordination des travaux quotidiens se présentent différemment dans une PME et dans une grande firme transnationale. Mintzberg propose une typologie des organisations utilisant une douzaine de critères.

Il distingue, à l'intérieur de l'organisation, six parties : le sommet stratégique (la Direction), la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, (ceux qui fabriquent, transforment ou vendent les produits) la technostucture (les experts « fonctionnels » assurant la planification, le contrôle de gestion, et l'appui à la DG et à la ligne hiérarchique pour la préparation et le suivi des stratégies), le support « logistique » depuis le service juridique ou les relations publiques jusqu'à la cafeteria. La sixième composante, l'idéologie, est communément désignée comme la « culture d'entreprise ». Ce sont les valeurs, les traditions, les croyances partagées par les membres de l'organisation. (Cf. figure)



Le logo de Mintzberg : les six parties de base de l'organisation

(Extrait de : Mintzberg H, *Le management - Voyage au centre des organisations*, éditions d'organisation, novembre 1998, p.155)

³ Mintzberg et Waters présentent ces résultats dans un article remarqué du *Strategic Management Journal* de juillet 1985 (Prix 2005 du meilleur article de cette revue, décerné par la Strategic Management Society)

Mintzberg évalue le poids respectif de chacun de ces six éléments dans chaque organisation. Il étudie les mécanismes de coordination des tâches, depuis la supervision directe du patron de PME jusqu'à l'ajustement mutuel entre les ingénieurs d'une entreprise innovatrice, en passant par différents modes de standardisation dans les grandes entreprises bureaucratiques. De la même façon, il analyse finement l'environnement et les différentes façons de s'y adapter. En combinant tous ces paramètres, il propose sept « configurations-types » (Cf. encadré), facilitant la compréhension des organisations. Bien entendu, ce sont des modélisations. Dans la réalité, on les trouve rarement à l'état pur.

Type d'organisation	Comment se fait la coordination des tâches
1. L'organisation entrepreneuriale, ou structure simple (PME)	Supervision directe : un dirigeant a la responsabilité du travail et commande aux autres, qui exécutent
2. Organisation bureaucratique (grandes entreprises centralisées)	Standardisation des processus de travail par la technostucture
3. Organisation divisionnelle (grandes entreprises décentralisées)	Il est difficile de coordonner les objectifs de la Direction et ceux des divisions en respectant leur autonomie. Cela se fait souvent par une standardisation des résultats attendus.
4. Bureaucratie professionnelle (Hôpitaux, cabinets comptables, universités)	Les compétences de chaque membre du personnel sont spécifiques et bien identifiées.
5. Adhocratie (entreprises innovatrices, structures de projet)	Ajustement mutuel, Les individus communiquent de façon informelle les uns avec les autres.
6. Organisation missionnaire (entreprises à forte culture, ONG)	Coordination par l'idéologie, la standardisation des normes et des croyances
7. Organisation politique	Pas de coordination identifiable. Tout se joue avec des phénomènes de leadership et de conflit

Former des managers et non des diplômés

Un autre combat de Mintzberg, qui ne le rendra pas très populaire dans sa profession, est la formation des managers. Selon lui, les programmes de MBA tels qu'ils sont enseignés dans les Business Schools, sont inadaptés⁴. L'école doit donner des connaissances de base et des techniques comme la théorie des jeux ou la planification stratégique. Mais « *enseigner le management à des gens de vingt-deux à vingt-cinq ans n'ayant pas d'expérience en entreprise, c'est un peu comme enseigner la psychologie à des gens qui n'auraient jamais rencontré une autre personne* ». Il est bien plus efficace d'organiser des cours de gestion pour des praticiens ayant une dizaine d'années d'expérience. Il a d'ailleurs cessé d'enseigner au niveau MBA, préférant animer des séminaires pour cadres confirmés.

Aujourd'hui, Henry Mintzberg poursuit ses travaux sur les différentes formes de leadership, les rapports de la politique et de l'entreprise et les questions de développement dans différents pays.

⁴ Dans une interview au journal *Le Monde*, en 1989, il affirme même qu'ils sont responsables des difficultés de gestion des organisations occidentales.

Henri Fayol : manager, un nouveau métier¹

Marc Mousli

Dans son best-seller « Guide des gourous du management », la Britannique Carol Kennedy présente quarante auteurs. Un seul est français : Henri Fayol. Aux États-Unis également, c'est l'unique référence française en matière de management. C'est dire la place que tient notre compatriote dans l'histoire des théories de la gestion. D'ailleurs, le débat pour savoir à qui attribuer le titre de « père du management » reste ouvert : Taylor, ou Fayol ? L'Américain était le plus jeune, il a publié plus tôt et Fayol a pu lire ses textes avec soin, plume à la main. Sans réciprocité : Taylor était mort quand Fayol a publié son livre. À eux deux, ils ont inventé la discipline, chacun de son côté : l'Américain a rationalisé la production, s'intéressant avant tout à l'atelier, et le Français a organisé ce qu'il appelle « l'administration », faisant porter l'essentiel de sa réflexion sur les opérations de direction.

Henri Fayol, né en 1841 à Istanbul, où son père travaillait pour le sultan, débute sa carrière sur le terrain, comme Taylor, mais à un niveau plus élevé. Quand il entre aux Houillères de Commentry, en 1860, à dix-neuf ans, il est ingénieur, fraîchement diplômé de l'école des mines de Saint-Étienne. Six ans plus tard, il est directeur des Houillères. Il y mènera une belle carrière ponctuée par des fusions-acquisitions. L'entreprise est devenue la Société de Commentry-Fourchambault et de Decazeville quand il accède à la fonction de Directeur général, en 1888. Il restera trente ans dans ce poste, dont il démissionnera en 1918, à l'âge de soixante-dix-sept ans.

C'est à la fin de 1916, deux ans avant de prendre sa retraite, qu'il publie le livre qui va le rendre célèbre : « Administration industrielle et générale ». Le succès de cet ouvrage ne tient pas à son style, plutôt laborieux. Il ne tient pas non plus à sa composition : deux parties sur quatre sont restées à l'état de projet ou de brouillon, et ne seront retrouvées qu'en 1986, un demi-siècle après la mort de l'auteur. Ce qui fait la force de ce livre de cent vingt pages, c'est qu'il est nourri par une expérience de trente ans de direction générale et de plus de cinquante ans de management. Pendant toutes ces années, Fayol a chaque jour ou presque observé, réfléchi, pris des notes, conceptualisé sa pratique. Il applique une méthode qui consiste à « observer, recueillir et classer les faits, les interpréter, instituer des expériences s'il y a lieu, et tirer de tout cet ensemble d'études des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires ». C'est l'adaptation fidèle au domaine de la gestion de la démarche scientifique décrite par son contemporain Claude Bernard, dans « L'introduction à la médecine expérimentale », paru en 1865.

L'objectif de Fayol est le même que celui de Taylor : améliorer le rendement de son entreprise. Mais contrairement à l'Américain il ne focalise pas son attention sur la productivité de l'ouvrier. Il cherche à diminuer le coût de revient en travaillant sur tous les postes de charge. Par exemple, Taylor abaissait de façon radicale le coût de la main d'œuvre directe (les opérateurs), au prix d'un certain renchérissement du coût des « indirects », puisqu'il préconisait huit contremaîtres « fonctionnels » là où il n'y avait auparavant qu'un seul hiérarchique ... Fayol laisse au mineur une certaine liberté d'organisation de son poste de travail, mais compare les diverses organisations possibles, les techniques de « boisage » des galeries ou le coût des matériaux. Il s'attache autant à la compétence de l'encadrement qu'à la théorie géologique. Ces choix différents ne sont pas fortuits : le travail dans une mine n'est pas celui d'une usine métallurgique. Les

¹ Article paru en janvier 2007 dans le n°254 d'Alternatives économiques.

Le site d'Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr/> offre un ensemble d'articles de qualité sur les questions économiques et sociales.

préoccupations de sécurité, par exemple, obligent à laisser de l'autonomie aux hommes qui sont sur le « front de taille ».

Pour Fayol, les opérations de toute entreprise se répartissent en six fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative. Les cinq premières sont confiées à des spécialistes : ingénieurs, commerciaux, financiers et comptables. La sixième (l'administrative) est transverse. Elle s'organise autour de cinq compétences principales : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler, qui prennent de plus en plus d'importance et de place dans l'emploi du temps au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Ce sont les compétences et l'organisation de cette hiérarchie qui retiennent l'attention de Fayol. Avant lui, on n'apprenait pas à diriger. L'homme qui prenait la tête d'une grande entreprise avait le plus souvent une bonne culture générale complétée par une formation spécifique (ingénierie, par exemple). Mais les actionnaires le choisissaient surtout pour ses qualités personnelles, réelles ou supposées. Remarquant que « les hommes de génie sont rares, et qu'ils ne nous sont pas toujours envoyés à point », Fayol s'oppose à ce que l'avenir d'une société dépende de la présence à sa tête d'un homme providentiel, et propose que l'on tente plutôt de constituer « des collectivités fortes qui puissent s'en passer ». Il ne nie pas l'importance du chef, bien au contraire, mais considère qu'il est plus sûr de construire sa compétence par l'enseignement et l'expérience, plutôt que de la chercher « prête à l'emploi » chez des sujets surdoués. Il sera donc toujours passionné par la formation, en particulier celle du management – « l'administration ». Sans l'enseigner lui-même : il ne fera que des conférences occasionnelles au Conservatoire National des Arts et Métiers, à HEC et à l'École de guerre. Sa maladroite proposition de réduire la place des mathématiques dans les enseignements de l'école polytechnique braquera les polytechniciens contre lui. Il aura plus de succès avec l'École nationale supérieure des mines de Paris, qui créera un poste de professeur d'économie industrielle dès 1906.

Les tâches d'un dirigeant sont multiples. Fayol choisit de développer quatorze « principes » permettant de les assurer efficacement. Citons la division du travail, pour produire plus avec le même effort, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement - pour une tâche déterminée un salarié ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef -, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative ... La liste de ces outils ou concepts est hétérogène, et aucun n'est vraiment novateur. Ce qui est nouveau, c'est leur mise en cohérence autour d'une définition de l'activité de direction, qu'on ne trouve alors ni dans les ouvrages d'économie, ni dans les traités techniques.

C'est aussi la rigueur avec laquelle il les expose. Par exemple, parmi les cinq « éléments d'administration » qui composent la science administrative, il cite la prévoyance. Cet « art de prévoir » se décline de façon précise sur deux niveaux. Des prévisions mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes, faites par les managers de terrain, et des prévisions annuelles et décennales établies par la Direction. La prévision décennale est réajustée chaque année pour assurer sa cohérence avec les prévisions annuelles, et totalement refaite tous les cinq ans pour toujours offrir de l'avenir une vision claire, dégagée des contingences de court terme mais restant en phase avec elles. Le modèle est remarquablement construit, et relève bien des compétences d'un nouveau groupe social dont Fayol est l'archétype : les managers.

L'intérêt de ses contemporains n'est pas immédiat. D'une façon générale, les ingénieurs lui préfèrent Taylor. Et ce sont des polytechniciens comme Le Chatelier, acquis aux idées de l'Américain, qui tiennent les principales revues, les sociétés savantes, l'Académie des sciences, où Fayol ne réussira jamais à se faire élire. Ils ne se

sentent guère concernés par les questions sur la nature de l'entreprise ou sur la direction générale. Le système taylorien répond plus directement à leurs préoccupations quotidiennes. Ils ont l'impression que le Français s'adresse uniquement à la Direction générale, aux grands patrons. Ce qui n'est pas faux, Fayol s'en défend, quand il affirme que chaque salarié prend part à la fonction administrative, même si, pour les ouvriers, c'est à dose infinitésimale, mais sur ce point il n'est guère convaincant. Par ailleurs, il est persuadé que ses principes peuvent être appliqués avec profit dans toutes les organisations, qu'elles soient purement privées, administrations d'état ou entreprises publiques. Il étudiera d'ailleurs, à la demande du gouvernement, l'organisation de la Poste et celle des manufactures de tabac, des activités relevant directement de ministères, à l'époque.

Avec la montée en puissance du management, les idées de Fayol se sont néanmoins imposées, et elles ont profondément marqué de très nombreux auteurs, dont Lyndall Urwick, un Britannique qui traduisit Fayol en anglais dès 1929, et travailla ensuite, avec son compatriote Luther Gulick, à propager, approfondir et adapter les idées du Français en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Depuis lors, « Administration industrielle et générale » a été vendu à plus de 100 000 exemplaires et traduit dans une douzaine de langues, dont l'espagnol, l'italien, l'allemand et le japonais.

Il existe dans les milieux universitaires un débat sur l'actualité des idées de Fayol. Le rôle du dirigeant a sensiblement évolué en un siècle. Ce n'est plus le détenteur unique de la connaissance et du pouvoir. Entouré de collaborateurs aussi compétents que lui, et qui refusent d'obéir sans comprendre, voire sans être associés à la décision, il doit être avant tout un animateur, fonction qui s'accommode des préceptes centralisateurs de Fayol. Un auteur contemporain, Henry Mintzberg, explique que le bon « manager » est un « leader », dont la première responsabilité est de coordonner le travail des membres de son équipe, et qui doit donc savoir animer un groupe. En effet, une grande firme est aujourd'hui un système complexe de départements, divisions, services, centres de profits, groupes de projets, comités, etc. Dans la vie quotidienne d'un dirigeant, la connaissance du fonctionnement des groupes, de leur psychologie, des façons de les articuler et de les coordonner, est indispensable. Fayol ne s'y intéresse pas, si l'on excepte le cas très particulier de la « conférence hebdomadaire des chefs de service », considérée comme une instance facilitant la coordination des opérations.

Il ignore un autre aspect capital de l'activité d'un dirigeant : le règlement des conflits. Comme la plupart de ses contemporains ayant réfléchi sur la direction des entreprises, Fayol cherche les moyens de parvenir à des organisations harmonieuses et considère le conflit comme un dysfonctionnement. Il range d'ailleurs « les grèves et tous les obstacles d'ordre social » parmi les accidents et catastrophes naturelles, ne relevant pas de la « fonction administrative », mais de la « fonction de sécurité », au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation »...

Malgré toutes ces lacunes, les principes de Fayol restent en phase avec la mentalité de nombreux dirigeants, qui redoutent la complexité des relations interpersonnelles et préfèrent le rôle du chef qui « prévoit, organise, commande, coordonne et contrôle » à celui du leader qui négocie en permanence avec ses collaborateurs.

Marc Mousli

Peter Drucker, l'inventeur du management moderne¹

Marc Mousli

L'ouvrage fondamental de Peter Drucker, publié en 1954, a pour titre « The Practice of Management » (en français : « La pratique de la direction des entreprises »). Son éditeur affirmait qu'il s'en serait vendu quelques milliers d'exemplaires de plus s'il s'était appelé « Les principes du management ». Mais l'auteur tenait au mot « Pratique », qui reflétait parfaitement la vision qu'il avait de sa discipline. Le succès énorme de ce livre a d'ailleurs eu un résultat paradoxal : le lecteur d'aujourd'hui trouve que les idées qui y sont développées relèvent du simple bon sens, alors qu'elles étaient révolutionnaires il y a un demi-siècle. Elles provoquèrent même chez les patrons de l'époque des réactions telles que Drucker était assez abattu, et près de considérer qu'il n'avait pas d'avenir dans le management. Si les Américains étaient réticents, les Japonais, eux, étaient enthousiastes, et ils puisèrent dans cet ouvrage nombre d'enseignements qui les ont aidés à réussir au-delà de toute attente.

Celui qui allait devenir « le pape du management » affirmait que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail. Ce qui suppose de ne pas exiger des ouvriers qu'ils laissent leur intelligence au vestiaire lorsqu'ils entrent à l'usine, alors que c'était la position officielle – et défendue avec âpreté – des patrons et des leaders syndicaux américains des années 1950. Il fut aussi le premier à montrer que les grandes entreprises ont un poids considérable dans les sociétés où elles opèrent, qu'elles pèsent sur toutes les dimensions de la vie, depuis la politique jusqu'à la vie familiale en passant par les transports, la santé ou le rythme des activités quotidiennes dans les villes. Cette vision de l'entreprise comme acteur central de la société était récusée par les patrons. Il faut dire que ces derniers étaient souvent astucieux et énergiques, mais qu'ils ne brillaient ni par leur ouverture sur le monde ni par leur culture générale. Leur seul horizon était leur résultat d'exploitation. La quasi-totalité d'entre eux étaient arrivés à leur poste à la force du poignet. GMC (*General Motors Company*), dont plusieurs dirigeants avaient fait des études supérieures, était plus qu'une exception : une curiosité. C'est cette particularité qui permit à Peter Drucker d'y faire ses premières armes de consultant. Donaldson Brown, Vice-Président du Conseil du géant de l'automobile – la plus grande entreprise du monde, à l'époque – avait lu « *The End of the Economic Man : the Origin of Totalitarianism* » (La fin de l'Homo Economicus : l'origine du totalitarisme) et « *The Future of Industrial Man* » (L'avenir de l'homme à l'âge industriel), les deux livres que Drucker avait publiés depuis son arrivée aux États-Unis. Il demanda à ce jeune universitaire à l'esprit acéré et à la plume agile de venir étudier et analyser le management de sa société.

Drucker avait 33 ans quand il commença son enquête chez GMC à Detroit. C'était son premier grand « chantier » de consultant en management, mais son curriculum vitae était déjà étoffé.

De la Vienne cultivée à l'Allemagne nazie

Peter Ferdinand Drucker était né à Vienne, en Autriche, en 1909. Son père était un haut fonctionnaire du Ministère de l'économie et sa mère avait fait des études de médecine. Elle avait aussi suivi les cours de Sigmund Freud. La famille avait une vie sociale développée, dans une ville qui était, avant la première guerre mondiale, l'une des plus brillantes capitales européennes. Dès son plus jeune âge, Peter avait côtoyé de nombreux intellectuels et hommes politiques.

¹ Article paru dans le n°262 d'*Alternatives économiques*, en octobre 2007

Mais ce qui attire très tôt le jeune homme, c'est la « pratique » dont il fera plus tard un livre. Il n'a pas encore dix-huit ans quand il part travailler en Allemagne. Il débute comme apprenti dans une société d'exportation, à Hambourg où il restera un an et demi. Parallèlement, il poursuit des études de droit à l'Université de Hambourg, puis de Francfort, où il a trouvé un poste d'analyste financier dans une banque d'affaires. C'est son premier contact indirect avec l'Amérique, puisque cette banque est la filiale en Europe d'un agent de change de Wall Street.

En 1929, il commet deux articles d'économie, l'un sur la Bourse de New York et l'autre sur le rôle du canal de Panama dans le marché mondial. Ils sont bien accueillis par les spécialistes mais Drucker reconnaîtra plus tard qu'ils étaient d'une prétention insupportable. Il y prévoyait, quelques semaines avant la grande crise de 1929, une montée régulière du cours des actions à la Bourse de New York ! Ce faux-pas le guérira de la prévision économique pour le reste de son existence, d'autant que le krach boursier lui fait perdre son emploi. Il est alors embauché comme rédacteur financier au *Frankfurter General-Anzeiger*, le principal quotidien économique de Francfort. Deux ans plus tard, il est chef de service chargé de l'information étrangère et économique, grâce à son talent, mais surtout à cause de la pénurie d'hommes, la génération des trentenaires ayant été décimée par la Grande guerre.

Élevé dans un milieu aux mœurs libérales et viscéralement démocrate, il comprend vite la nature du nazisme, sur lequel il s'est informé à la source en interviewant Adolf Hitler peu de temps avant qu'il ne remporte les élections. Quand l'Allemagne et l'Autriche basculent dans l'hitlérisme, il décide de partir, mais a du mal à passer à l'acte. Il trouve alors une façon originale de brûler ses vaisseaux. Il écrit un essai sur Friedrich Julius Stahl, un philosophe conservateur du dix-neuvième siècle, luthérien d'origine juive. Le livre échappe à la vigilance de la censure. Il est publié à Tubingen en avril 1933, quelques semaines après l'arrivée d'Hitler au pouvoir. Il sera par la suite interdit et brûlé en public.

De Londres au Vermont et à la Californie

Peter Drucker part donc pour Londres, où il se fait rapidement une place. Au début de 1934, il est économiste et secrétaire de direction chez Freedberg & Co, une banque d'affaires. Une fois par semaine, il prend le train jusqu'à Cambridge pour suivre les cours de J. Maynard Keynes. C'est là qu'il comprend qu'il ne sera jamais un véritable économiste. « Ces gens ne s'intéressent qu'au rapport à l'argent, et je ne m'intéresse qu'aux relations entre les gens ».

Il finit par s'installer aux États-Unis, en 1937. Il gagne sa vie comme correspondant de plusieurs journaux britanniques et conseiller financier de firmes européennes.

En 1942, tout en continuant à écrire pour *Harper's Magazine* et le *Saturday Evening Post* de Philadelphie, il enseigne l'économie, la philosophie, l'histoire et les sciences politiques dans un petit College du Vermont, à Bennington. Il y fait embaucher Karl Polanyi, qu'il a connu à Vienne. Bien qu'il désapprouve les thèses de son ami – Drucker est politiquement conservateur –, il l'aide écrire « La grande transformation ».

Jamais Drucker ne travaillera dans une université prestigieuse, malgré les propositions qu'il recevra du MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) ou de Harvard. Il préférera toujours des établissements relativement modestes comme NYU (*New York University*, la plus grande université privée de New York, mais dont le département de gestion n'était pas très réputé) ou *Claremont University*, en Californie, où il restera plus de trente-cinq ans. L'un des avantages de ces petites structures est la souplesse. Le jeune professeur obtient facilement du temps pour honorer ses engagements de journaliste et de consultant. Il est vrai qu'il a de nombreux centres d'intérêts. Economiste, historien, philosophe, politiste, il enseignera aussi la théologie ou l'art japonais, dont il est un bon spécialiste.

L'invention du management moderne

Dans sa discipline majeure, le management des organisations, ses apports sont importants et durables. La DPO (Direction par objectifs) qui l'a rendu célèbre, est encore appliquée dans la plupart des entreprises. De même, les organisations réellement décentralisées, qu'il a toujours défendues, restent l'idéal de nombre de managers. Et il était très en avance sur son temps quand il montrait que le monde allait vers une économie de la connaissance, que les ordinateurs joueraient un rôle de premier plan dans l'organisation du travail (et ce, en 1950 !) et que la formation de l'encadrement était une priorité. Dès 1979, il prévoyait que dans les pays avancés les « travailleurs du savoir » deviendraient majoritaires.

En revanche, il a eu du mal à faire adopter des idées pourtant simples, comme la nécessité pour une entreprise d'avoir une organisation souple qui s'adapte aux politiques décidées par la Direction générale – ce que l'on résume par l'adage « la structure suit la stratégie ». Et dans notre monde profondément marqué par le culte du résultat trimestriel, seule une minorité de patrons accepte de respecter l'une des règles de base du management selon Drucker : trouver un équilibre entre stratégie de long terme et performances de court terme.

L'homme des grandes entreprises ... et des organisations à but non lucratif

On a parfois reproché à Peter Drucker de ne s'être intéressé qu'aux grosses structures. Après son passage chez General Motors, il conseillera General Electric pendant de nombreuses années. En fait, il n'avait pas une vision très positive de la mythique « petite entreprise », considérant même que si la grande concurrente de GM, Ford, était devenue « un modèle d'étroitesse d'esprit, de mauvaise organisation, avec une communication déplorable », c'est parce que sur la fin de sa vie Henry Ford essayait de la diriger comme une petite entreprise. Dès ses premiers travaux, il avait acquis la conviction que le management est « l'institution centrale de la société actuelle ». Pour lui, il n'y avait pas de différence entre gérer une affaire commerciale, un diocèse, un hôpital, un laboratoire de recherches, un syndicat ouvrier ou une agence gouvernementale. Il lui arrivait d'envoyer des chefs d'entreprise prendre des leçons de management dans des hôpitaux publics ou à l'Armée du Salut. En 1990, il publie un gros manuel : « *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* » (Manager les organisations à but non-lucratif. Principes et pratiques). Jusqu'à la fin de sa vie, il conseillera des hôpitaux, des organisations charitables ou des ONG. Certains y ont vu une certaine lassitude du vieux « gourou » devant la voie qu'avaient prise les entreprises américaines, leur échec à être le lieu privilégié où se tissent les liens sociaux entre les personnes. Il avait été choqué par la vague de licenciements des années 1980-1990, qu'il jugeait majoritairement injustifiés.

Peter Drucker meurt le 11 novembre 2005, à l'âge de 96 ans, dans sa maison de la banlieue de Claremont, à deux pas du campus. Travailleur acharné jusqu'à son dernier jour, ne verra pas le livre qu'il venait de terminer : « *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* », paru en janvier 2006.

Marc MOUSLI