



Les entreprises de  
l'an 2000 :  
Quel management ?

**Le management de  
l'an 2000 ne  
pourra se passer  
d'une  
modernisation  
concertée pour  
changer le travail**

Paul Valéry disait "dans l'économie de l'intelligence, l'épargne est ruineuse". Intégrer la ressource humaine de l'entreprise à son plan de développement technique permet d'enrichir la notion de "capital productif" pour un management de l'an 2000 qui ne pourra se passer d'une modernisation concertée pour changer le travail. Témoin le financement de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, passé de douze millions de francs en 1988 à trente millions en 1989, pour "financer les études prévisionnelles sur les implications sociales de la modernisation à condition qu'elle soit négociée". La démarche représente un choix aux conséquences importantes pour les structures et leurs organisations ; en particulier par le nouveau type de gestion sociale qu'inaugure le manager moderne négociateur, la physiologie globale de l'entreprise - équipement, technologie et personnel - est amenée à se transformer de manière irréversible. C'est peut-être l'une des raisons psychosociales du peu d'empressement des entreprises à utiliser les dispositifs d'Etat destinés à l'origine à faciliter des innovations à caractère participatif. Pour autant que la démarche soit riche et mobilisante, elle est aussi nécessairement longue et pleine d'embûches. N'oublions pas que le symbole chinois du Grand Changement est un idéogramme composé de deux caractères : l'un signifie "opportunité", "chance", et l'autre "danger", "rupture".

# Le management moderne : un changement permanent concerté

**La modernisation de l'appareil productif s'inscrit dans la logique de l'entreprise.**

**Toujours au nom de l'économie de marché, on découvre en cette fin de siècle des gains de productivité inexploités dans les ressources humaines. Du changement nécessaire à la gestion des conflits qui en découle, la transformation, la modernisation de toute organisation tireraient bénéfice à être "appropriées" par chacun des acteurs de l'entreprise. Mais comment, avec quels moyens ?**

**La nécessité vitale du changement**

La modernisation de l'appareil productif s'inscrit dans la logique de l'entreprise, suivant des principes économiquement simples : recherche de productivité, développement de marchés, accroissement des marges, abaissement des coûts. Elle n'est ni un principe idéologique discutable ni un objectif en soi mais un principe d'efficacité et de survie face à la concurrence. Le manager devra se rap-

peler la phrase de Giuseppe Di Lampedusa dans *Le guépard* : "Si nous voulons que tout continue, il faut d'abord que tout change".

Toutes les stratégies de changement, appuyées sur une approche globale de l'entreprise, voient leur origine dans les interactions entre le système - l'organisation ou l'entreprise - et son environnement, sur la base d'une culture de référence bien spécifique et déterminante. Elles s'affrontent toutes aux freins de l'entreprise française, déjà dénoncés par le stratège des Cercles de Qualité. T. Ishikawa (1) décrivait les modèles de management centralisés et hiérarchisés, systèmes de travail tayloriens, obstacles psychoculturels (dont la suffisance des patrons Français), démarches inadaptées du management à la française. Soit rigidité à tous les niveaux, à l'opposé de la fluidité, de l'adaptabilité constamment présentes dans les stratégies de conquête à la japonaise.

Le management moderne se définira par l'attention continue au changement, déclinée en trois termes aussi impor-



tants : le contenu (ce qui doit changer), le processus (la façon dont ça change), et le dispositif (le cadre qui permet le changement). Beaucoup d'échecs sont liés à l'oubli ou à la mauvaise gestion d'une composante : choix techniques, phénomènes psychosociaux, cadrage méthodologique.

### La nécessité impérieuse de "négocier" le changement

Il existe deux niveaux de changement : celui qui, décrété par le chef d'entreprise, consiste à "faire passer" du mieux possible au personnel les options choisies, et celui qui vise le changement des règles de changement ("méta-changement") où, une fois le choix et le dispositif décidés, toute l'entreprise est appelée à participer au processus de changement sur le fond et sur la méthode.

Toujours au nom de l'économie de marché, on découvre en cette fin de millénaire des gains de productivité inexploités dans les ressources humaines. L'investissement sur le potentiel humain est, pour le manager de niveau international, ni idéologique ni factice : les ressources humaines sont de nature à faire basculer tout un projet industriel comme en témoigne l'étude 91 du Price Waterhouse Cranfield Project sur plus de 6 000 organisations européennes (2). L'idée de la négociation dépassera donc la définition classique du terme, la "confrontation d'intérêts divergents", pour aller vers une recherche de "cogestion" du changement. La transformation des rapports sociaux internes que recouvre l'option de cogestion du changement signifie l'appropriation et l'intégration par chacun de l'objet et du processus de modernisation. Impossible dès lors que ne s'opère pas sur le plan psychique la modernisation de "l'appareil à penser" le changement.

### Un concept-cadre pour le manager européen : l'évolution participative

Les évolutions sociales des dix dernières années en France nous permettent de mieux comprendre la tendance inéluctable du management :

1982 - Les "lois Auroux", dans l'euphorie de l'avènement socialiste, soulignent la valeur de "l'expression des salariés" en termes de contenu (conditions de travail, organisation...) et abordent la question du dispositif (réunions organisées, animées...). Négligeant le fait que les processus ne peuvent pas être règlementés, s'appuyant trop peu sur l'expérience acquise, mar-

quées au coin de l'idéologie, ces lois sont peu suivies.

Avril 1987 - Jacques Chirac, Premier Ministre, charge Antoine Riboud, Président de B.S.N., d'une réflexion sur la "Maîtrise sociale des nouvelles technologies". Il s'en suit la même année un fameux petit livre recommandé par de nombreux partis politiques : *Modernisation mode d'emploi* (3).

1989 - 91 - Jean-Pierre Soisson, d'origine libérale, rallié à la politique d'ouverture, s'emploie à définir et inciter la "modernisation négociée".

Reprenant en substance la formule d'Antoine Riboud "Il faut repenser le travail en même temps que l'outil" et plus précisément encore "repenser solidairement le changement technologique, le contenu du travail, et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise", Jean-Pierre Soisson décrit en février 1989 la modernisation négociée comme suit : "Faire en sorte que l'organisation du travail et la gestion sociale soient prises en compte au même titre que les éléments techniques et économiques dans la stratégie et les décisions des entreprises. C'est aussi trouver les moyens pour que cette démarche s'appuie sur toutes les parties prenantes de l'entreprise, chacune dans le cadre de ses responsabilités".

### Les préoccupations constantes du manager participatif

Dans l'aventure qui visera à "changer le travail", quatre principaux pièges seront à identifier en permanence :

- l'inadaptation : une analyse stratégique - au sens de M. Crozier (4) - minimale mais permanente permet de déceler les vides stratégiques internes, ou les menaces sur le marché. Ainsi d'autres systèmes de management seront peut-être alors à employer ponctuellement ;
- l'absence de méthodes (l'absence de dispositifs visant à gérer prévisionnellement les phénomènes de crise ou l'évolution de l'emploi, par exemple) ;
- la précipitation (l'entreprise a sa propre chronobiologie, elle saura l'imposer si on l'oublie) ;
- la gadgétisation (rivaliser en nombre de cercles de qualités avec les concurrents...).



La négociation : vers une "cogestion" du changement

Accordons-nous au moins une certitude : il n'existe pas de dispositif managérial standard applicable à toute structure et toute situation. Techniquement non fonctionnel, un tel dispositif serait contraire au principe même d'adaptation permanente qui sous-tend un changement réussi. Il existe par contre une expérience de "protocoles d'attitudes" qui ont fait leurs preuves ; expérience formative et réutilisable en relativisant bien entendu les circonstances de personnes, de temps et de lieux...

Le rapprochement audacieux de deux formules permet d'illustrer, en conclusion, les maîtres mots du management de l'an 2000 : adaptabilité et dialogue social. L'une vient d'un stratège guerrier du Japon médiéval, l'autre d'un de nos plus brillants chefs d'entreprise de niveau international.

- "Les entreprises les plus performantes pensent solidairement : le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes". Antoine Riboud (1987).

- "Ce qui est flexible et fluide grandira, ce qui est rigide et bloqué s'atrophiera et mourra". Sun Tse (XVIII<sup>e</sup> siècle).

Au-delà du temps et de la distance culturelle, des voies sont tracées pour le management opérationnel à venir.

Jean-Philippe Toutut

(1) Au congrès de l'Association Française des Cercles de Qualité (AFCERQ), 6, rue Clément Marot, 75008 Paris à Paris en 1980.

(2) Cf. *L'Entreprise* du 23 Septembre 1991.

(3) Publié aux éditions 10/18.

(4) M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.