

Une ère nouvelle du management ?

Management relationnel et nouveaux outils peuvent-ils bouleverser l'entreprise ?

**Arnaud Trouvé, Associé-Directeur de Advencis Technologies,
Consultant en organisation et systèmes d'information**

Une ère nouvelle du management des entreprises et de leurs systèmes d'informations est-elle nécessaire et possible ? Considérant pour sa part qu'il est économiquement urgent, socialement indispensable et, à présent, technologiquement possible de passer à une autre étape, Arnaud Trouvé apporte ici son point de vue et soumet la question au débat.

Porter un autre regard sur l'entreprise

La vision mécaniste de l'entreprise a montré ses limites et représente aujourd'hui un mode de fonctionnement suranné.

Parvenir aujourd'hui à une rentabilité durable, c'est renoncer à la pratique d'un management fondé sur les résultats (MBR)¹ qui privilégie la poursuite d'objectifs financiers.

Il s'agit dès lors pour les dirigeants de considérer l'entreprise comme un système vivant et d'adopter un management fondé sur le sens (MBM)² c'est-à-dire :

- sur les principes,
- les valeurs,
- les moyens,
- et non sur les fins.

Cela suppose de favoriser :

- l'amélioration permanente des processus,
- le capital humain,
- l'apprentissage organisationnel.

C'est ce que mettent en œuvre et ont bien compris des entreprises comme TOYOTA et SCANIA, dont la performance est supérieure à celle de leurs principaux concurrents depuis des décennies.

Et pourtant ces entreprises ont traversé les crises de leurs marchés respectifs ou les crises boursières internationales sans être inquiétées.

Les récents outils de BPM peuvent participer activement à la mise en place et à la gestion permanente du MBM à tous niveaux de l'entreprise : production, conception des produits ou contrôle de gestion. Les potentiels humain et organisationnel, le principe d'amélioration des processus sont alors en permanence adaptés et optimisés pour faire de l'entreprise un lieu d'excellence et d'épanouissement.

Ce document n'a pas pour dessein de développer l'ensemble des outils participant au déploiement du management relationnel (MBM) ; mais la seule approche du concept de valeur suffit déjà à distinguer les deux types de management que sont MBR et MBM en termes d'environnement et de dynamisme.

Le management consiste dans sa finalité à :

- définir et décider des stratégies et des objectifs,
- organiser et animer les processus d'évolution,
- gérer l'utilisation de techniques et ressources de différentes natures pour atteindre les objectifs,
- faire les choix et prendre les décisions qui sont de son ressort, en tenant compte de l'environnement et du contexte.

Le Management par la Valeur (MV) apporte, en outre, une approche transverse s'appuyant sur le concept de Valeur pour aider au choix des options stratégiques, des objectifs ainsi que pour réaliser des opérations à mener suivant les disciplines qui lui sont propres. Il met l'entreprise ou l'organisme en position d'élaborer et réaliser, dans chaque circonstance et à tout niveau, le meilleur choix, le plus approprié aux conditions qui prévaudront dans la période à considérer.

¹ MBR : Management by Results

² MBM : Management by Means

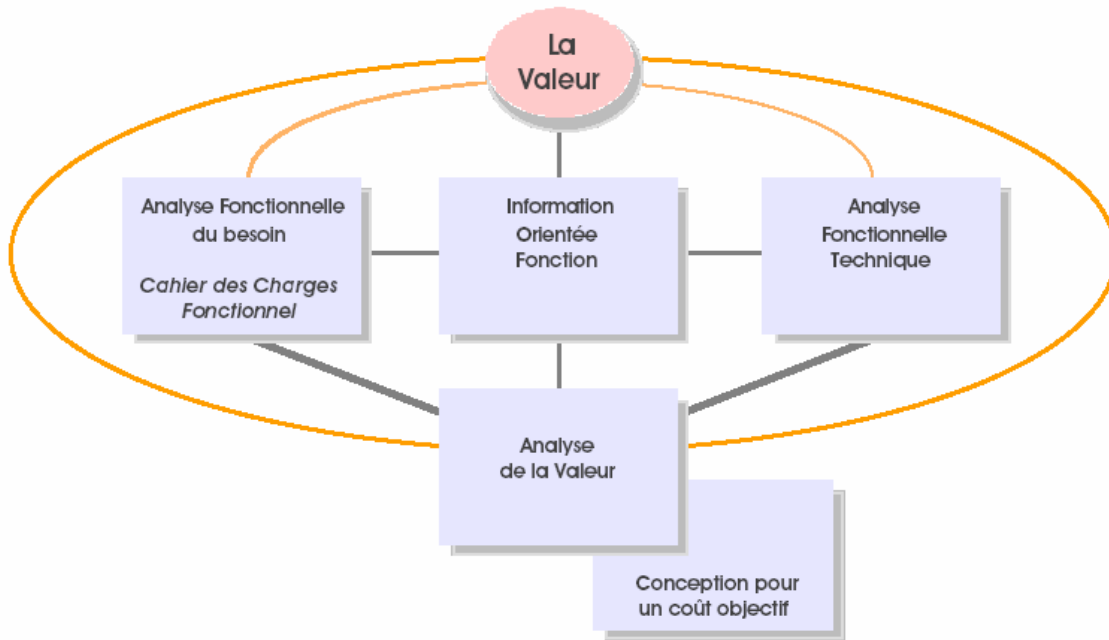


Figure 1 : Le management par la valeur : démarche et outils

Ceci implique de déterminer les éléments suivants :

- les besoins à satisfaire,
- les événements-clés et évolutions à prendre en compte,
- les critères à appliquer,
- les méthodes de travail et sources d'information,
- les priorités.

Il en résulte :

- un style particulier de management,
- une dynamique interactive favorable à l'innovation,

- une prise en compte pertinente de l'environnement (externe et interne),
- une optimisation de l'arrangement des processus.

On remarque alors, que toutes les aptitudes à rendre l'entreprise plus compétitive sont, non seulement potentialisées, mais aussi exploitées ; l'innovation, l'observation de l'environnement et l'optimisation des processus contribuent à créer de la **valeur économique** tout en développant la **différenciation** indispensable pour se créer un **positionnement stratégique**.

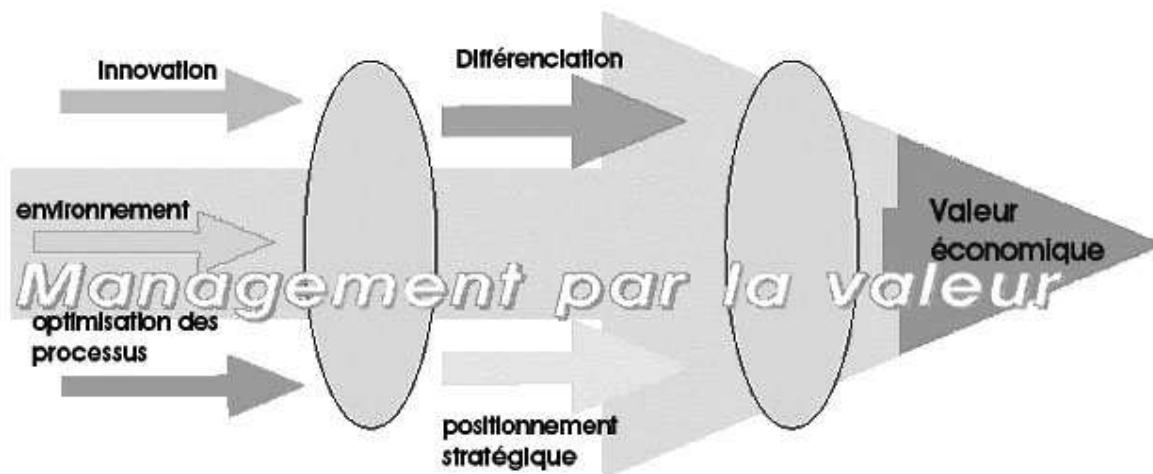


Figure 2 : Le management par la valeur : effet sur les ressources de l'entreprise

Nous sommes ici, loin des pratiques qui prévalaient et qui prévalent encore dans nombre de directoires où la « valeur pour l'actionnaire » ou « shareholder » guide la stratégie de l'entreprise. Ce modèle a entraîné l'ensemble des acteurs dans un système de convergence concurrentielle où « tout le monde imite tout le monde » à défaut de stratégie spécifique.

Lors de sa conférence donnée à **HEC**, le 30/09/2002, le professeur Michael Porter tire les conclusions suivantes : « Les entreprises ont utilisé le mauvais modèle de compétition : la convergence concurrentielle, autrement dit l'imitation. Tout le monde se copie, fait la même chose, développe les mêmes idées. » Pour lui « personne ne peut gagner avec ce type de compétition à somme nulle. Les consommateurs se trouvent face aux mêmes produits et aux mêmes services. C'est le prix qui fait la différence. Pas terrible comme avantage concurrentiel.

Résultat : les prix baissent, l'innovation diminue, la qualité des services décroît, les profits chutent, les actions s'effondrent, la pression extérieure augmente et les entreprises font des plans de restructuration. »

Les perspectives des entreprises concernées par un tel scénario ne sont pas particulièrement réjouissantes. Leurs dirigeants doivent absolument :

- s'engager dans une réflexion efficace,
- introduire rapidement les actions qui leur permettront d'éviter une restructuration, si cela n'est pas déjà fait,
- s'assurer d'un positionnement plus dynamique et mieux adapté au regard de la concurrence.

Cette démarche nécessite, comme nous l'avons vu, d'introduire un nouveau type de management (MBM) qui engage l'entreprise dans une politique d'appréhension des ressources humaines et des systèmes d'information plus axée sur les « métiers » de l'entreprise. Le flux et la qualité (en terme de sélectivité de la mise à disposition) de l'information étant redéfinis, l'occasion est offerte de détecter de nouvelles synergies envisageables entre les différents interlocuteurs que sont :

- les Directions Générales,
- les DSI (Direction des Systèmes d'Information),
- les Directions Métiers,
- les intervenants externes (clients, fournisseurs, partenaires...).

Nous sommes ici confrontés à l'un des grands enjeux de l'entreprise de demain. Il nous incombe de fournir aux dirigeants de cette entreprise un outil suffisamment moderne et souple pour les aider à poser et à résoudre une équation dont les paramètres sont de plus en plus perçus comme prépondérants dans la réussite de l'entreprise, mais dont la manipulation et la résolution leur paraissent encore délicates, faute de ressources arrières et de lisibilité.

Une étude du CIGREF¹ et du cabinet McKinsey & Company² « Dynamique de la relation entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information dans les grandes entreprises françaises (novembre 2002) », vient corroborer notre analyse et apporter quelques précisions.

À la question « Pour chacune de ces missions, quelle contribution attendez-vous des systèmes d'information de votre entreprise ? Quel est actuellement leur niveau réel de contribution ? », les réponses suivantes ont été obtenues :

Contribution attendue : une contribution forte est attendue des systèmes d'information par la majorité des Directions Générales, en particulier dans leur **rôle d'automatisation et d'aide à la décision (indicateur de pilotage)**. Ce point de vue est partagé par les Directions des Systèmes d'Information ;

Contribution réelle : la contribution réelle des systèmes d'information est perçue par la majorité des Directions Générales comme nettement inférieure aux attentes, en particulier dans les **domaines de l'aide à la décision et de la facilitation des synergies**. Les Directions des Systèmes d'Information partagent ce sentiment, mais sont moins négatives. Il est possible que l'écart entre contribution attendue et contribution réelle concernant les indicateurs de pilotage provienne du retournement économique qui a engendré de manière soudaine une nouvelle série de besoins en matière d'indicateurs.

Une autre question de cette étude : « Selon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts que vous percevez entre la contribution attendue et la contribution actuelle des S.I. au sein de votre entreprise » révèle encore des faiblesses dans les dispositifs de communication et les Systèmes d'Information de l'entreprise.

En effet, les Directions Générales sont unanimes : l'implication insuffisante des **Directions Métiers** et des **faiblesses dans l'exécution** sont perçues comme les principales raisons de l'écart entre la contribution attendue et la contribution réelle des systèmes d'information.

Les Directions des Systèmes d'Information considèrent également l'implication insuffisante des **Directions Métiers** comme la principale raison de l'écart entre contribution actuelle et la contribution attendue des systèmes d'information. Toutefois, à la différence des Directions Générales, elles ne perçoivent pas de faiblesses dans les connaissances métiers des équipes S.I.

¹ CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

² McKinsey & Company : Cabinet de conseil

Éléments clés impératifs à améliorer dans l'entreprise

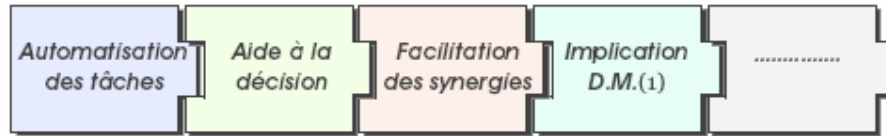


Figure 3 : Éléments clés selon les DG et les DSI

Depuis le « retournement économique » invoqué par les DSI, les doléances en matière d'indicateurs ont sensiblement évolué. Certains dirigeants d'entreprises ont très vite pris la mesure des événements et compris que rien ne serait plus comme avant. Ces derniers préconisent dès lors, une refonte des pratiques managériales, mais restent quelque peu dépourvus quant aux méthodes et outils susceptibles de remédier à cette situation. Aussi, une inévitable période probatoire essentielle à tester les éventuelles solutions émergentes ne laisse escompter de résultats probants qu'à moyen ou long terme.

Les récents outils de BPM représentent pour ces dirigeants, en quête de remède à une situation d'urgence, une opportunité à saisir. En effet, les éléments clés d'une refonte managériale, référencés et jugés indispensables par les plus réactifs d'entre-

eux sont désormais appréhendés par certaines suites logicielles de support. Les plus performantes d'entreprises devront prochainement répondre aux futures références de compétitivité des entreprises en respectant l'ensemble des éléments d'une méthodologie déjà éprouvée dans les groupes TOYOTA et SCANIA.

À ces fins, devront être adjoints à ceux cités ci-dessus, d'autres éléments clés indispensables à la maîtrise du MBM que sont :

- la confrontation d'expériences (externe et interne),
- le partage des outils entre les différentes directions opérationnelles,
- l'apport des différents niveaux hiérarchiques dans l'amélioration des processus,
- la conduite du changement.

Clés pour améliorer la compétitivité des entreprises

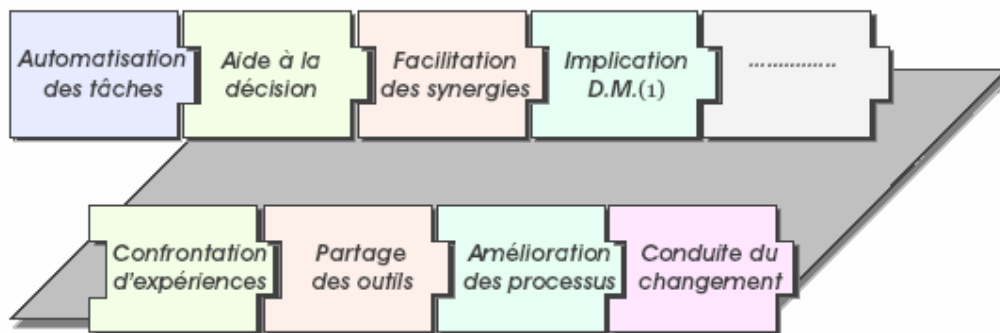


Figure 4 : Éléments clés privilégiés pour améliorer la compétitivité des entreprises

Le MBM et les outils de support proposent de faire évoluer et évaluer dans l'entreprise huit éléments clés privilégiés. Le contenu n'est pas pour autant figé. La souplesse d'utilisation et de paramétrage dont font preuves les logiciels facilitent l'adaptation des produits au profil de l'entreprise, au secteur d'activité. D'autres éléments jugés nécessaires à l'analyse de la progression de l'entreprise et son

adaptation au marché peuvent alors être insérés sur demande ou paramétrés.

Enfin, ces outils d'une nouvelle génération répondent dans leur démarche au concept de « responsabilité sociale de l'entreprise » inscrit lui-même dans le cadre plus global du Développement Durable. Le développement durable, au sens le plus internatio-

nalement reconnu, répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Ce concept est la conséquence d'actes internationaux importants :

- la constitution en enjeu planétaire de la nécessité de préserver les ressources naturelles et l'environnement au sens large pour les générations à venir (Agenda 21 de la Conférence de Rio - 1992),
- l'émergence puis la généralisation en 1998 et 1999 des codes, principes et recommandations en matière de gouvernement d'entreprise (Principes de gouvernement d'entreprise, OCDE - 1999),
- et, enfin, le développement spectaculaire, notamment dans les pays anglo-saxons et du Nord de l'Europe, de pratiques d'investissement qualifiées de socialement responsables.

L'entreprise doit dès lors vivre selon de nouveaux principes. En effet, si l'objectif principal de toute entreprise est d'assurer une rentabilité de long terme élevée pour ses actionnaires, sa réalisation suppose que l'entreprise cherche à assurer la pérennité de ses affaires, notamment par le développement harmonieux de ses relations avec l'ensemble de ses autres parties prenantes : les salariés, les clients, les fournisseurs, l'environnement, la société civile.

À cet égard, les études les plus récentes établissent une relation significative entre la performance des organisations et la qualité des relations qu'elles

entretiennent avec l'ensemble de leurs parties prenantes.

Trois séries d'enseignements peuvent être tirées pour les Directions Générales :

- la recherche exclusive de la maximalisation de la valeur pour l'actionnaire (shareholder value) n'est pas synonyme de performance durable pour l'entreprise ;
- il n'y a aucune antinomie dans le fait de satisfaire simultanément et de manière convergente l'ensemble des parties prenantes financières, sociales, environnementales et sociétales ;
- les choix d'investissement et de développement des organisations doivent être pris considération faite simultanément de leurs impacts sur l'ensemble des parties prenantes.

La logique de l'actionnaire ne s'exerce donc pas, par construction, contre celle des salariés, des clients et des citoyens, bien au contraire. L'entreprise responsable appréhende globalement sa performance sous trois angles de long terme interdépendants :

- la rentabilité économique,
- la cohérence sociale,
- le respect de l'environnement.

advencis@yahoo.fr