



**Thèse Présentée
par TSAFACK
NANFOSSO Roger**

**UNIVERSITE
DE YAOUNDE**

LA FLEXIBILITE OFFENSIVE DE L'ENTREPRISE

JUIN 1992

04 NOV. 1992

12.04.00

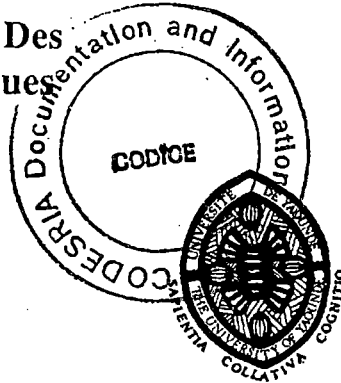
TSA

5165

UNIVERSITE DE YAOUNDE

Faculté de Droit et Des
Sciences Economiques

Département des Sciences
Economiques



LA FLEXIBILITE OFFENSIVE DE L'ENTREPRISE

THESE

de DOCTORAT 3^{eme} Cycle en Sciences Economiques
Option : Economie de l'Entreprise

Présentée et soutenue publiquement par:
TSAFACK NANFOSSO Roger
(Maîtrise en Sciences Economiques)

Sous la Direction du
Professeur Jean Marie GANKOU

JUIN 1992

- A mon épouse
- A mes enfants
- Au nom de tous les miens ...

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Cette recherche a été menée
avec le concours actif du
Conseil pour le Développement
de la recherche Economique et
Sociale en Afrique (CODESRIA)
basé à Dakar -SENEGAL.

CODESRIA-BIBLIOTHEQUE

Que tous ceux qui nous ont assisté, de près, de loin, et de quelque manière que ce soit ; trouvent ici l'expression de notre reconnaissance .

Nous voulons toutefois rendre particulièrement hommage :

- Au Pr Jean-Marie GANKOU dont les lumières n'ont cessé d'éclairer notre chemin dès l'instant où il a accepté de diriger notre travail ,

- Au Pr E. TOUNA MAMA dont l'exemple nous servira toujours de modèle ,

- Au Pr Germain NDJIEUNDE dont les conseils nous serviront encore longtemps ,

- Au Docteur Jean-Claude AYEM à qui la réalisation et l'aboutissement de ce travail doivent beaucoup .

A tous : merci ...

« Nous renonçons aux commodités d'une présentation purement formelle ; il nous semble que ce n'est pas aller contre les exigences de la rigueur ; nous pensons que l'amour du rationnel ne se réduit pas au goût pour le formalisme; qui n'est au fond qu'une caricature de l'esprit de rigueur. »

Michel VOLLE, Analyse des données, 2^{ème} édition
Economica , Paris , 1980 , Page 7 .

SOMMAIRE

Introduction générale	3
Première partie : Le concept de flexibilité offensive	22
Chapitre 1 - La nécessité de la flexibilité offensive	24
L'existant en matière de gestion d'entreprise . Les conséquences sur les performances . Etude d'un redressement : le groupe CARNAUD .	
Chapitre 2 - Vers une formulation du concept de flexibilité offensive	87
Exploration du concept . la définition du concept .	
Deuxième partie : La recherche de la flexibilité offensive.....	138
Chapitre 3 - Flexibilité offensive et gestion des ressources de l'entreprise.....	141
La stratégie financière . La stratégie technologique . La gestion des ressources humaines .	
Chapitre 4 - Flexibilité offensive et animation -organisation de l'entreprise	211
Une organisation motivante. Une animation dynamique .	
Conclusion générale	275
Annexe	279
Bibliographie	283

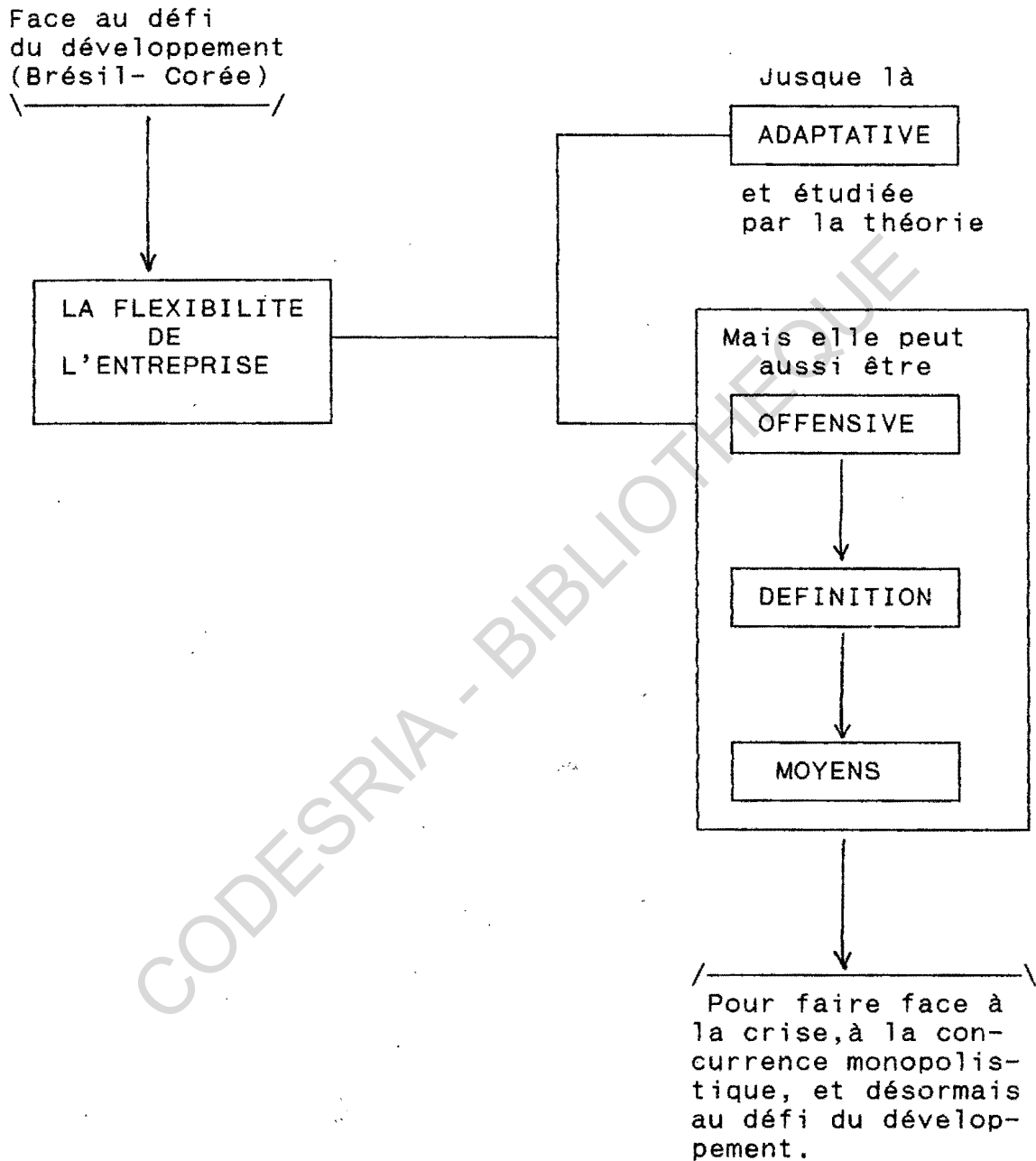


Schéma 0 : Illustration générale du sujet.

Source : Elaboration personnelle

RESUME

La crise économique qui perdure appelle, devant les échecs des thérapeutiques adoptées ici et là, un investissement en profondeur sur des axes de réflexion et d'action pouvant conduire à sa finitude.

Si pour renouer avec la croissance, des pays comme le Brésil ou la Corée du sud se sont appuyés sur la grande flexibilité de leurs outils de production, il n'est plus aujourd'hui évident que cette politique soit la meilleure pour au moins deux raisons : d'abord c'est une politique d'adaptation et/ou de défensive ; ensuite, les marchés, de plus en plus mondialisés, se caractérisent désormais par la concurrence monopolistique.

En conciliant l'anticipation, la réaction, l'action, la création et la citoyenneté, la politique de flexibilité offensive, à rechercher dans l'entreprise, apparait comme une des voies de salut possibles pour le pays à condition que le cadre institutionnel réglémentant la vie entrepreneuriale le permette.

INTRODUCTION GENERALE

Comment un pays en crise peut-il renouer avec la croissance et le développement ?

Depuis que sont connues les difficultés économiques du continent Africain, et que sont officiellement portées à la connaissance du public celles du Cameroun (1), la problématique des moyens à mettre en place pour juguler la crise génère divers axes de réflexion, tant sur le plan national que sur le plan international ou interafricain(2).

Car la crise économique ne doit pas être une fatalité . De célèbres exemples de réussites qui font « boule de neige » dans leurs zones géographiques respectives, semblent en effet crédibiliser l'hypothèse d'un redécollage économique précédé de graves difficultés de toutes sortes

(1) - « La crise économique est là... Nous devons retrousser nos manches... » Discours du président de la République le 31 Décembre 1986.

(2) - - Entre autres contributions on a :

a) Sur le plan international .

- Banque Mondiale, L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable, 1989.

- Banque Mondiale, Rapport sur le développement dans le monde: système financier et développement, 1989.

- Louis SERVEN et Andrés SOLIMANO, Private investment and macroeconomic adjustment, Working papers, the World Bank, Décembre 1989.

- Banque Mondiale, Actualités Afrique, 1989.

b) Sur le plan interafricain

- Commission économique des Nations-Unies pour l'Afrique (C.E.A),

Programme Prioritaire de Redressement Economique de l'Afrique. (PPREA), 1985.

- C.E.A., Programme d'Action des Nations-Unies pour le Redressement Economique et le Développement de l'Afrique. (PANUREDA), 1985.

- C.E.A., Cadre Africain de Référence pour les Programmes d'Ajustement Structurel en vue du redressement et de la transformation socio-économique. (CARPAS), 1989.

c) Sur le plan national.

- Déclaration de stratégie de relance économique, Mai 1989

- Projet Dimension Sociale de l'Ajustement (DSA), Février 1990.

1 - DES CAS DE REUSSITES EXEMPLAIRES.

Un pays du tiers monde peut-il un jour accéder au rang des nations développées ? Depuis une vingtaine d'années, la question revient avec insistance parce que le sud de la planète abrite une série de réussites industrielles et commerciales qui laisse espérer une réponse positive. Au point que le vocabulaire économique s'est enrichi d'une nouvelle abréviation : les « N.P.I. » (Nouveaux Pays industrialisés) : en l'occurrence , il s'agit entre autres de Hong-Kong, Taïwan, Corée du sud et Singapour en Asie du Sud-Est; Brésil, Mexique et Venezuela en Amérique Latine .

Parce qu'ils possèdent un marché intérieur relativement étroit, parce qu'ils ne dépendent pas d'une ressource-clé comme le pétrole, et parce qu'ils sont qualifiés de « surdoués du développement »(1); le Brésil et la Corée qui doivent retenir l'attention.

1.1 - Le modèle brésilien.

Tantôt qualifié d'«autoritaire et bureaucratique», tantôt d'«extraverti et orienté principalement vers l'exportation», le modèle Brésilien de développement est fait d'ajustements, de crises et de rebondissements; et est avant tout orienté vers l'accroissement de la puissance du pays(2)

De l'industrialisation par substitution aux importations, le pays est passé au développement d'une industrie de biens de consommation et surtout de biens d'équipement, tournée vers l'exportation plus que vers le marché intérieur étroit : d'une part, le pétrole prend la première place parmi les

(1) - Bernard KAPP, Françoise MORIN et Eric Wattez, « Brésil-Corée : Les surdoués du développement » , Dossier Science et Vie économie, n° 22, Nov. 1986, Pages 53-64.

(2) - Voir Victor PREVOT, « Le Brésil : la croissance avant tout » in Existe-t-il des modèles de développement ? , Document du CEPII, 1987, pages 211-219.

importations, bien avant les machines et les produits chimiques en 1975; d'autre part, les biens d'équipement viennent au premier rang des exportations, bien avant le café ou le soja dans les années 80.

Précisément, le décollage de l'économie industrielle et agricole repose sur trois piliers complémentaires : La triple alliance du capital de l'Etat, du capital transnational, et du capital national. Cela se traduit par l'ouverture aux capitaux étrangers, l'interventionisme de l'Etat et un protectionisme accru pour les biens de consommation. Le résultat est une industrialisation accélérée et réussie qui a atteint le taux de 11,7% par an entre 1967 et 1978.

Cette croissance est cependant interrompue par le « choc pétrolier » de 1979 qui marque le début d'une profonde récession qui va durer quatre ans et atteindre de plein fouet les industries manufacturières (1). Malgré un processus de libéralisation initié en 1979, le pays est contraint de mettre en place, en 1983, un plan de stabilisation sous la houlette du Fonds Monétaire International : réduction du déficit de la balance des paiements, dévaluation de la monnaie, réduction du déficit du secteur public, diminution de l'inflation. En contrepartie, le pays obtient de nouveaux prêts, un rééchelonnement de ses dettes à moyen et long termes, et une « côte d'estimation » de plus en plus grande due à la mise en oeuvre du processus de démocratisation.

Le pays est aujourd'hui « le Brésil des superlatifs » (2) : dixième puissance économique mondiale et premier fournisseur des échanges Sud-Sud, le Brésil est le dixième producteur mondial d'automobile, d'énergie électrique et de ciment;

(1) - La fondation GETULIO VARGAS, équivalent de l'INSEE Français, estime que durant cette période, les revenus par habitant ont baissé de 12,1% par an. Voir B. KAPP, F. MORIN et E. WATTEZ op. cit. page 57.

(2) - B. KAPP, F. MORIN et E. WATTEZ, «Le Brésil des superlatifs», in Dossier : Brésil-Corée : Les surdoués du développement, op. cit., page 58.

septième producteur mondial d'acier (devant la France); cinquième producteur mondial d'armements et de constructions navales; quatrième producteur mondial d'émissions télévisées; troisième producteur mondial de minerai de fer et second producteur de soja. Sans parler des performances agricoles avec le café, les oranges, le sucre brut, le cacao, le maïs... le palmarès n'en finit pas.

Deux éléments fondamentaux sont à la base de ces succès économiques :

- Une industrie puissante, dynamique mais surtout extrêmement diversifiée, et dont les dimensions sont pour le moins colossales : en effet « pour avoir une idée de la production Brésilienne, il faut additionner le poids de l'Inde à ceux de Taïwan, de Singapour, de Hong-Kong et de la Corée du sud »(1). La souplesse de l'outil industriel permet au Brésil d'être présent dans tous les secteurs : des chantiers navals aux machines-outils, des automobiles au machinisme agricole, de la biologie aux télécommunications, de la construction à l'aéronautique...

- Un Etat (par delà les idéologies politiques) protecteur et pragmatique: protecteur d'abord au double plan du «protectionisme» et de la distribution des subventions : la plupart des industries nationales telles que l'automobile, les machines-outils et les ordinateurs est née à l'abri des protections et a été constamment nourrie de subventions. Pragmatique ensuite parce que les grands problèmes économiques nationaux sont vigoureusement étudiés puis résolus avec

(1) - B. KAPP, F. MORIN, E. WATTEZ, op. cit.

opiniâtreté et vivacité : les plans « alcool »(1) et « tropical »(2) en sont les illustrations.

A cet égard et de maintes manières, le Brésil présente des similitudes avec la Corée du Sud.

1.2 Le modèle coréen.

Tantôt qualifié d'« industrialisation sans développement », tantôt de « fordisme périphérique », le modèle de la Corée du sud illustre bien la situation des « pays ateliers » à travers son processus de diversification des productions(3). Après la réduction de l'aide financière américaine (qui jusque là soutenait littéralement l'économie) en 1957, la Corée est soumise à son premier plan de stabilisation et passe alors à l'industrialisation (de petites unités dynamiques) par substitution aux importations au développement d'une véritable industrie de biens d'équipement grand public essentiellement tournée vers l'extérieur.

Le pays devient ainsi l'un des premiers laboratoires de « l'industrialisation par l'exportation ». C'est une nouveauté à deux titres au moins :

(1) - Le « plan alcool » : Lancé en 1975, il vise à limiter les effets de la crise pétrolière et donc la dépendance du pays vis-à-vis de cette ressource (le Brésil importe 80% de son pétrole); en fournissant un substitut au carburant des automobiles. Résultat : en 1986, 86% des voitures fabriquées au Brésil circulent à l'« alcool ».

(2) - Le « plan tropical » ou « plan cruzado » : Lancé en 1986, il vise à juguler l'inflation qui évolue au taux de 235% par an. Le plan comprend le blocage uniforme des prix de biens et services, l'augmentation générale des salaires et la création d'une nouvelle monnaie (1 cruzado vaut 1000 cruzeiros). Résultat: 6 mois plus tard le taux d'inflation est ramené à 10% par an.

(3) - Voir : Michel FOUQUIN, « Corée du sud: l'industrialisation planifiée », in Existe-t-il des modèles de développement ?, Document du CEPPII, 1987, pages 219-224.

- d'abord , les pays en développement sont en général des exportateurs plus de produits primaires que de produits manufacturés;

- ensuite, l'industrialisation dans ces pays se construit en général «contre» le secteur primaire et contre les politiques libérales (puisque les industries de substitution sont à l'abri des protections douanières efficaces); en même temps que la production est destinée au marché intérieur principalement .

Il faut parallèlement mentionner trois traits spécifiques à l'expérience coréenne: en premier lieu, les secteurs prioritaires pour le développement industriel sont définis par le plan; en second lieu, le système bancaire qui alloue les crédits est entièrement contrôlé par l'Etat; enfin la politique d'importation est définie par l'«import-export link»; c'est-à-dire que seules les importations fournies aux secteurs exportateurs sont libres.

Tous ces éléments permettent à la Corée du sud de réaliser une industrialisation accélérée et réussie qui atteint le taux de 25% par an entre 1967 et 1978.

Mais comme dans le cas du Brésil, cette croissance est interrompue par le second «choc pétrolier» de 1979 qui marque le début d'une crise qui durera quatre ans(1). Comme le Brésil, le pays doit mettre en place en 1983 un plan d'ajustement pour rééquilibrer les structures de l'économie nationale, en même temps qu'il est confronté au défi de la démocratisation de la vie nationale.

(1) - La balance commerciale est déficitaire de 1,7 milliards de dollars. Le P.I.B baisse de 3,5%. La monnaie (le Won) est dévalué de 20%. Les récoltes sont catastrophiques... Voir B. KAPP, F. MORIN, et E. WATTEZ, «le miracle coréen est-il un mythe ?», in Dossier : Brésil-Corée : Les surdoués du développement, op. cit. page 61.

Aujourd'hui le tableau d'honneur de la Corée du sud est particulièrement bien fourni : numéro deux mondial de la construction navale, les produits manufacturés, (de l'électronique grand public aux automobiles et aux supertankers) comptent actuellement pour 91,5% de ses exportations. De l'automobile à la construction, des centrales nucléaires à l'exportation de savoir-faire, des chaussures au textile, de l'informatique à la sidérurgie; La Corée est aujourd'hui l'un des producteurs mondiaux les plus appréciés.

L'élément fondamental qui est à la base de ces succès économiques est une stratégie complexe qui s'organise autour d'une idée centrale appelée la «remontée de filière»(1) : Il s'agit pour chaque domaine d'activité précis, d'une planification de la spécialisation coréenne d'abord dans l'industrie lourde pour endiguer la pénétration du marché intérieur, ensuite pour l'industrie légère qui travaille principalement pour le marché mondial. Cette «remontée de filière » a pu être réalisée grâce à trois apports fondamentaux:

- «Un interventionisme ultra-autoritaire»(2) de l'Etat qui contrôle la politique monétaire, alloue des crédits aux secteurs industriels prioritaires et aux sociétés qui réussissent sur le marché extérieur, et agit comme une entreprise pour certains grands investissements nécessaires à l'activité économique dans son ensemble;

- Les «chabols» (conglomérats industriels équivalents des «zaibatsus» Japonais) qui englobent des secteurs d'activités très diversifiés et font preuve d'une grande aptitude à saisir toutes les opportunités qui se présentent;

- Les industries légères, détentrices d'un haut niveau technologique par l'acquisition d'un véritable savoir-faire en électronique, souples, dynamiques, presque totalement tournées

(1) - Voir M.FOUQUIN, op. cit. pages 222-223.

(2) - B. KAPP, F. MORIN et E. WATTEZ, op. cit. page 62.

vers l'exportation et qui possèdent par conséquent une compréhension rapide des changements des conditions internationales de la croissance.

En fin de compte, la grande leçon qui paraît devoir être tirée de ces exemples de réussites économiques est la suivante: au-delà des spécifications des cadres institutionnels, au-delà des niveaux d'endettement élevés(1), et au-delà des structures et régimes politiques (comparativement au Cameroun par exemple - schéma 1); l'évolution du Brésil et de la Corée a été marquée par :

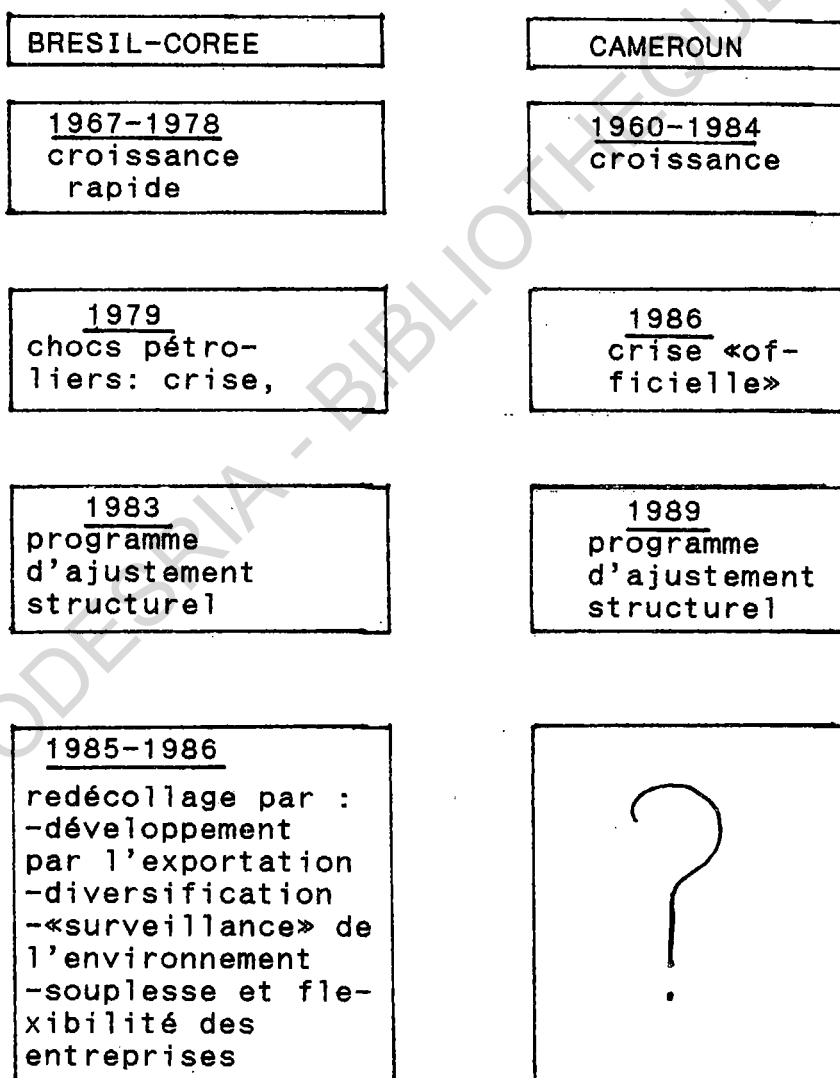


Schéma 1 : Essai de comparaison des évolutions du Brésil et de la Corée, puis du Cameroun.

Source : Elaboration personnelle.

(1) - Plus de 150 milliards de dette pour le Brésil et plus de 50 milliards pour la Corée.-

- Une croissance rapide entre 1967 et 1978,
- Une récession consécutive aux chocs pétroliers,
- Un programme d'austérité, et surtout
- Un redécollage principalement organisé autour du développement par l'exportation, de la diversification des industries, de «la surveillance» des environnements internationaux (surtout la Corée), de la souplesse et de la flexibilité des entreprises nationales.

Car dans une période de croissance généralisée, l'anticipation est facile et l'adaptation se réalise par des ajustements marginaux destinés à compenser des erreurs locales. Au contraire, en période de difficultés économiques, une entreprise peut devoir faire face à des discontinuités brutales et donc modifier profondément son comportement pour s'adapter à un nouvel environnement. Cette capacité, manifestement bien intégrée par les outils industriels brésiliens et coréens, soulève cependant des questionnements si l'on s'y attarde quelque peu.

2 - LA FLEXIBILITE DE L'ENTREPRISE.

S'il est possible de prévoir certaines catastrophes, il serait vain de chercher à prévoir des révolutions ou des inventions. Ce que peut faire l'entreprise consiste à contracter des assurances ou à se mettre «dans la course» d'éventuelles inventions en ajoutant à sa liste d'objectifs, un objectif de flexibilité qui ne peut mieux se résumer que par l'adage qui conseille de ne pas mettre tous ses oeufs dans le même panier.

Après un bref aperçu historique, l'on tentera de définir (et de relever les limites de) la notion de flexibilité.

2.1 - Historique de la notion de flexibilité.

La flexibilité est une notion relativement ancienne. On la retrouve quelque peu dans la théorie néo-classique(1) et dans quelques autres travaux(2), mais l'on peut dire qu'elle naît véritablement autour des années 70. Dès la deuxième moitié des années 60 en effet, la demande qui avait longtemps tiré la croissance observée les trente années précédentes s'est effondrée suite aux changements survenus dans la dynamique du marché : les consommateurs devenaient exigeants et réclamaient de plus en plus des biens personnalisés.

Dès lors, les grandes unités de production, filles du «fordisme»(3), engendrées pour assurer la production en série du même bien pour la même demande, durent fermer leur portes ; l'immensité de leur structure ne leur permettant pas de s'adapter aux changements. Ainsi naquirent des entreprises moins massives et plus souples, faciles à gérer dans un environnement de turbulences parce que se prêtant plus aisément à des processus adaptatifs. Parallèlement à cette dynamique apparût, dans la théorie des organisations, le mouvement socio-technique(4) qui insistait sur la prise en compte de l'environnement technologique comme une variable importante : la gestion d'entreprise devait passer de traditionnelle à innovatrice. Les causes du mouvement de «flexibilisation»(5) retracent ainsi l'histoire d'une convergence entre la dynamique

(1) - Reprise par Jacques LECAILLON, Analyse macroéconomique, Cujas, Paris, 1969, pages 198-200.

(2) - Notamment: G. STIGLER, «Production and distribution in the short run», Journal of Political Economy, XLVII, Juin 1939, pp.305-328, et T. MARHAK et R. NELSON «Flexibility, uncertainty, and economic theory», Metroeconomica, vol. XIV, n° I-III, 1962, pp. 42-58.

(3) - Notion introduite par GRAMSCI et systématisée par PALLOIX et CORIAT. Note de Alain LIPIETZ, Crise et inflation, pourquoi ?, Maspéro, Paris, 1979, page 227.

(4) - Voir à ce sujet : Gilles MAROUSEAU, « L'évolution des théories en organisation », Les Cahiers Français, n° 223, Oct.-Déc. 1987, page 27.

(5) - Voir à ce sujet : Patrick BESSON, L'atelier de demain : perspectives de l'automatisation flexible, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1983, pages 17-20.

du marché (ses modifications qui appellent une plus grande souplesse de l'outil de production) et la recherche des solutions aux problèmes de la sous-productivité de l'atelier traditionnel. Le passage des grandes unités de production vers les petites et moyennes entreprises est l'une des conséquences d'une exigence de flexibilité, reprise autour des années 70 par plusieurs auteurs animés par la recherche d'une définition.

2.2 La Flexibilité adaptative ou défensive.

Jusque là, les théoriciens du management consacraient l'essentiel de leurs travaux à la prévision, à l'amélioration des méthodes de planification-contrôle et non à l'organisation de la réaction à l'imprévu, bien que l'enjeu du moment fût la survie des entreprises plongées dans la bourrasque de la crise mondiale. C'est en 1975, avec en particulier les travaux de Igor ANSOFF(1) que les spécialistes du management s'attachent à invoquer explicitement l'aménagement de la flexibilité comme moyen d'une gestion rationnelle. En 1977, Robert REIX précise le sens à donner à la flexibilité (2), notion qu'il définit clairement deux ans plus tard : « la flexibilité, écrit-il, traduit une aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux. Ces modifications, continues ou brutales, peuvent être dangereuses ou favorables. Etre flexible c'est pouvoir éviter la catastrophe et également pouvoir saisir une opportunité»(3).

Dès lors, si la flexibilité de l'entreprise permet de mettre en relief plusieurs notions nouvelles comme celles des

(1) -I. ANSOFF, «Gérer la surprise et la discontinuité: réaction stratégique aux signaux faibles », Rapport Institut Européen des Recherches et d'Etudes Supérieures en Management (IERSM). W.P.1975-21, Bruxelles, 1975.

(2) - R. REIX, «Principes d'une politique de flexibilité dans l'entreprise», Revue Française de Gestion, n° 11, Sept-Oct 1977

(3) - R. REIX, La flexibilité de l'entreprise, Cujas, Paris, 1979, page 57.

«Systèmes de Production Automatiques Flexibles» plus connus sous le nom d'Ateliers Flexibles en France, ou celles de «Flexible Manufacturing System» aux Etats Unis (1), la théorie quant à elle, en faisant un usage fréquent du terme débouche sur un éclatement de la définition précédente en cinq autres, moins générales et se référant à des objectifs plus précis comme en témoigne le tableau 1. La lecture de ce tableau montre que le mot «flexibilité» est une notion assez diffuse par protéiforme(2) :

- FORME 1 : La flexibilité désigne la plus ou moins grande adaptabilité de l'organisation productive qui, elle, dépend dans une large mesure des choix technologiques et organisationnels effectués. Simultanément apparaissent de nouveaux équipements flexibles dont la finalité est de répondre à une demande incertaine et fluctuante, en volume et/ou en composition. C'est le schéma de l'usine flexible(3).

- FORME 2 : La deuxième forme concerne l'aptitude des travailleurs à changer de poste de travail, au sein d'une organisation donnée ou éventuellement en transformation rapide (lien avec la première définition). On fait appel ici au savoir-faire et à la compétence de la main-d'oeuvre, et surtout à son aptitude à maîtriser divers segments d'un même processus productif. Le maître mot est alors celui de la polyvalence de la main-d'oeuvre qui s'accorde à une version moderne de l'ouvrier proudhonien(4).

(1) - A ce sujet voir Patrick BESSON, op. cit.,

(2) - L'on se réfère ici à Robert BOYER (sous la direction de), La flexibilité du travail en Europe, La Découverte, Paris, 1986. Voir principalement l'article 10, pages 235 et ss.

(3) - Pour une présentation plus détaillée, voir Ramchandran JAIKUMAR, «Les ateliers flexibles : une comparaison Japon-USA», Les Cahiers Français, n° 234, Janv-Fev 1988, page 66.

(4) - De PROUDHON (1809-1865), philosophe et théoricien socialiste; mais d'un socialisme libertaire, opposé à la fois au capitalisme et au marxisme. Voir le Petit Robert, Edition 1990, page 1556.

	ORGANISATION DE LA PRODUCTION	HIERARCHIES DES QUALIFICATIONS	MOBILITE DES TRAVAILLEURS	FORMATIONS DES SALAIRES	COUVERTURE SOCIALE
DEFINITIONS	Aptitude à ajuster les équipements à une demande variable en volume et composition	Adaptabilité des travailleurs à des tâches variées complexes ou non	Possibilité de varier l'emploi et la durée du travail en fonction de la conjoncture locale ou globale.	Sensibilité des salaires à la situation des firmes et du marché du travail	Elimination des dispositions défavorables à l'emploi en matière de fiscalité en tranferts sociaux
COMPOSITIONS	-Equipements à usages multiples -Asservissement de la chaîne de production et gestion optimale des flux	-Ampleur de la formation technique ou générale. -Rotation des postes au sein d'un collectif de travail -Relative proximité des tâches de production et de contrôle.	-Absence de contrainte majeure tenant au droit du travail. -Fluidité des migrations interrégionales (problèmes de logement) -Inexistence des droits spécifiques à une entreprise (avantages sociaux, retraites) -réponse de l'emploi aux différentiels de salaires.	* au niveau macro -Salaire moyen fonction du chômage de la productivité et des termes de l'échange -Absence du salaire minimum contraignant * Au plan micro -Révision permanente fonction de la conjoncture locale -Atténuation de l'argument de parité	-Absence de prélèvement renchérisant le travail au profit du capital -Suppression des seuils sociaux et fiscaux. -Allègement des charges payées par les entreprises -Ouverture du choix entre assurance privée et couverture collective
FIGURE EMBLEMATIQUE	L'USINE FLEXIBLE	L'OUVRIER PROUDHONIEN	LE SALARIAT INTERIMAIRE	LE SALARIAT AU RENDEMENT	LE SALARIAT A DEUX VITESSES
REFERENCES	B.KUNDIG, P.BESSON, B.CORIAT	G.ARCHIER, H.SERIEYX, M.PIORE, CH.SABEL	Y.GATTAZ, G.GILDER, .	M.WEITZMAN, General Motors, 1985	R.HARRIS, A. SELDON

Tableau 1 : Les flexibilités : cinq principes de base

Source : Robet BOYER, La flexibilité du travail en Europe, La Découverte, Paris, 1986, page 236.

- FORME 3 : la flexibilité se mesure à la faiblesse des contraintes juridiques régissant le contrat de travail et en particulier les décisions de licenciement. Vont dans le sens de cette flexibilité toutes les mesures qui réduisent les attaches d'un travailleur vis-à-vis d'une firme particulière. Pour le salarié d'une grande entreprise, cette souplesse peut être assurée de façon interne par déplacement d'une ligne de production à une autre; ou de façon externe par un contrat de travail dont les conditions sont révisables au jour le jour. Il s'agit là d'un salariat intérimaire.

- FORME 4 : La flexibilité désigne la sensibilité des salaires (nominaux et/ou réels) à la situation économique propre à chaque firme ou générale concernant le marché du travail. Il s'agit donc de recommander plus de concurrence sur le marché du travail, une différenciation des salaires selon la situation financière des firmes et de la productivité industrielle; ou encore une suppression ou une atténuation de la législation sur le salaire minimum; bref, il s'agit de l'adoption d'une forme de salaire au rendement.

- FORME 5 : La flexibilité est entendue comme la possibilité pour les entreprises de se soustraire à une partie des prélèvements sociaux et fiscaux et plus généralement, de s'affranchir des réglementations publiques qui limitent leur liberté de gestion. La flexibilité est alors synonyme de refonte de la rationalisation des interventions de l'Etat pouvant conduire soit à l'économie souterraine, soit à un «Etat minimal», ou alors à un salariat à deux vitesses par référence aux modalités d'accès à la couverture sociale et au respect du droit de travail.

Cependant, toutes ces différentes formes de flexibilité, ajoutées à d'autres analyses théoriques de la notion donnent un

enseignement précis : qu'elle soit concurrentielle, opérationnelle ou stratégique (1); qu'elle soit potentielle ou effective(2); qu'elle soit interne ou externe(3) ; la flexibilité traduit une aptitude à l'adaptation. Ceci signifie que l'environnement se modifie d'abord, et ce n'est qu'ensuite que l'on actionne les leviers qui commandent la flexibilité. Cette flexibilité... adaptative qui attend des signaux d'opportunités ou de menaces de son environnement pour se mettre en action «pourrait être comme le note R. BOYER, une réaction défensive en vue de gérer l'imprévisibilité associée à la crise, pas nécessairement un moyen de la surmonter»(4).

En ce sens , la flexibilité adaptative rejoint la «souplesse défensive»(5) mesurable au nombre de clients indépendants (c'est-à-dire ceux dont les intentions d'achat obéissent à des tendances qui évoluent de manières distinctes) qui absorbent une part importante du volume des ventes; au nombre de segments de marché sur lesquels l'entreprise intervient et au nombre de technologies indépendantes dont relèvent ses activités.

La flexibilité est donc avant tout une flexibilité adaptative et/ou défensive. D'une façon générale pourtant, les principes propres à assurer le succès de l'entreprise sont de trois ordres :

- La rigueur et la persévérance d'abord : pour réussir, il faut prévoir, anticiper le futur avec le meilleur modèle

(1) - Voir D.J. EPPINK, «Flexibility : a necessary complement to planning», Rapport Institut Européen de Recherches et d'Etudes Supérieures en Management, W.P. 1975-24 Bruxelles, Juin 1975.

(2) - Voir R. REIX, op. cit..

(3) - Voir I. ANSOFF, «Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles», op. cit.

- I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, op. cit., 1989, pages 71-73.

(4) - R. BOYER (sous la direction de), op. cit., page 243 .

(5) - I. ANSOFF, op. cit., page 72.

possible, choisir une ligne de conduite puis la respecter même si le succès n'est pas immédiat.

- L'opportunisme et l'intuition ensuite : par paresse ou incrédulité, on renonce à la prévision et l'on tente, à chaque instant, d'exploiter au mieux les circonstances.

- La citoyenneté et la création enfin : par option, on accorde beaucoup d'importance au mieux-être social, à l'épanouissement du personnel et à une innovation en continu.

Etant donné que l'information n'est jamais parfaite, l'on peut considérer que la gestion est faite à la fois d'anticipation et de réaction et s'en tenir par conséquent aux éléments de gestion donnés par la flexibilité adaptative et/ou défensive. Mais si l'on considère que la gestion est faite à la fois d'anticipation, de réaction et aussi de création, il nous faut rechercher comment peuvent se concilier rigueur, opportunisme, innovation et enthousiasme et donc, explorer la notion sous-jacente de «flexibilité offensive», rarement évoquée et en conséquence rarement définie. C'est à cette exploration qu'est consacrée l'étude qui suit.

3 - LA FLEXIBILITE OFFENSIVE DE L'ENTREPRISE.

La recherche sur la «flexibilité offensive» nous a, en effet, paru actuellement justifiée à la fois par des raisons particulières de commodité d'observation et par des raisons générales liées au développement des sciences de gestion :

- COMMODITE D'OBSERVATION D'ABORD : En période de difficultés économiques, pour faire face à l'imprévu, l'entreprise peut utiliser, sans succès, son aptitude à répondre aux modifications de l'environnement (1). A fortiori, lorsque ces difficultés économiques perdurent (et la mouvance actuelle de l'environnement caractérise la permanence de ces

(1) - En 1985, le sixième grand groupe coréen KUKJE, réputé comme les autres entreprises du pays pour sa flexibilité a pourtant fait faillite. Voir B. KAPP, F. MORIN et E. WATTEZ, op. cit., page 64.

difficultés), il s'agit moins pour l'entreprise de s'adapter que de mettre en oeuvre des modèles viables qui formalisent son comportement de réaction, d'action et de création.

- RAISONS PERMANENTES SURTOUT : Si l'on s'intéresse à la «flexibilité offensive», c'est parce que l'on pense que son étude peut être une contribution positive au développement des sciences de gestion. Si l'on admet avec des nuances diverses, que l'entreprise poursuit des objectifs d'efficacité et de sécurité; l'on reconnaît aussi qu'elle cherche à maintenir un équilibre viable et équitable entre les droits des divers groupes d'intérêts : les actionnaires, le personnel, la clientèle et l'ensemble du public.

Il y a un intérêt évident, tant au plan normatif qu'au plan descriptif, à rechercher dans quelle mesure la «flexibilité offensive» contribue à l'amélioration de la sécurité de l'entreprise (la meilleure défense n'est-elle pas l'attaque ?), et reste compatible avec les objectifs d'efficacité et de maintien d'un équilibre viable entre les actionnaires, le personnel et la clientèle. Cet intérêt paraît d'autant plus justifié que contrairement à d'autres aspects de la conduite de la firme (concentration, diversification, intégration, flexibilité adaptative ...), la «flexibilité offensive» a été fort peu étudiée.

Certes l'expression n'est pas totalement absente de la littérature économique, bien qu'on ne trouve à notre connaissance aucune étude spécifique à la «flexibilité offensive». Des contributions sur la flexibilité du travail en Europe (au plan macroéconomique)(1) et sur la stratégie d'entreprise (au plan microéconomique)(2) font allusion à la «flexibilité offensive» pour, dans le premier cas, stigmatiser les cadres institutionnels de la réglementation du travail; et

(1) - Robert BOYER (sous la direction de), La flexibilité du travail en Europe, ouvrage déjà cité.

(2) - Igor H. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, ouvrage déjà cité.

dans le second cas, étudier en profondeur l'objectif flexibilité de l'entreprise.

On se trouve donc devant un sujet relativement neuf n'ayant pas, à notre connaissance, fait l'objet d'études spécifiques autres qu'évocatrices. Cet état de fait explique et nos objectifs et notre méthode de recherche.

4 - OBJECTIFS ET METHODE DE RECHERCHE

Notre objectif essentiel est de contribuer à l'émergence du concept de «flexibilité offensive» de l'entreprise. Notre recherche, de dimension limitée, ne saurait prétendre épuiser le sujet; elle conserve avant tout un caractère exploratoire. Elle a pour but de fournir un cadre à la mise en ordre du réel, en apportant un langage adapté au sujet, puis de recenser les problèmes que pose la recherche de la «flexibilité offensive» dans l'entreprise, sans prétendre construire une théorie prescriptive. Toutefois, l'on ne perdra pas de vue cet objectif normatif et l'on s'attachera à l'étude des questions concrètes soulevées par l'application d'une politique de «flexibilité offensive».

En conséquence, malgré le sous-développement du sujet, l'on ne pouvait utiliser une démarche purement axiomatique. De même, une étude empirico-déductive apparaissait prématurée; Il nous a semblé présomptueux d'entreprendre des tests d'hypothèses dans un domaine aussi peu exploré et le risque était grand de trop restreindre le champ d'investigation.

Parce que la question fondamentale était de relever des axes de réflexion et de répertorier les problèmes plus que de les résoudre, il nous est apparu pertinent d'utiliser une approche qualitative fondée sur des études empiriques. Les informations recueillies pour vingt-neuf entreprises sont une base utile à l'induction et permettront de mettre en relief certaines variables jugées compatibles avec une politique de «flexibilité offensive».

Le caractère exploratoire de la démarche comme l'aspect partiellement normatif des objectifs vont conduire :

- à l'étude de l'importance de la «flexibilité offensive» (pour sortir de la crise et/ou pour une meilleure gestion) et de ce à quoi elle se réfère; et

- à l'étude des politiques de gestion de ressources et d'animation/organisation propres à améliorer la «flexibilité offensive» de l'entreprise.

En définitive, l'on adoptera le plan suivant :

Première partie : le concept de la flexibilité offensive

Chapitre 1 - La nécessité de la flexibilité offensive

Chapitre 2 - Vers une formulation du concept de flexibilité offensive

Deuxième partie : La recherche de la flexibilité offensive

Chapitre 1 - Flexibilité offensive et gestion des ressources de l'entreprise

Chapitre 2 - Flexibilité offensive et animation/organisation de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE
LE CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

De façon générale, la mise en place d'une définition peut se faire d'au moins deux façons : formuler directement celle-ci avant de la rendre pertinente par des explications adéquates, ou alors déblayer d'abord le terrain, fixer le cadre théorique dans lequel on entend se situer, relever l'importance de la notion avant de procéder à l'élaboration des termes de la définition.

Cette dernière manière a semblé convenir à la démarche bipartite ici adoptée pour appréhender le concept de «flexibilité offensive». C'est donc pour éviter le piège d'une définition abstraite, normative voire dogmatique de cette notion que l'on a procédé :

- à une étude de la nécessité de la «flexibilité offensive» (chapitre 1). En répondant à un souci de dépoussiérage théorique, ce travail vise en quelque sorte à évaluer l'efficacité des modèles de gestion actuels dans la lutte de l'entreprise contre la crise économique ;

- à la mise au point de formulations de ce qu'est la «flexibilité offensive» (chapitre 2) ; notion qui se situe, on le verra, au point de convergence d'un fanatisme pour l'innovation et d'un état d'esprit dominé par un leadership emprunt de rigueur et d'enthousiasme.

CHAPITRE I

LA NECESSITE DE LA FLEXIBILITE OFFENSIVE

Dès l'instant où l'on admet que la conduite des entreprises s'appuie simultanément sur la rigueur et la persévérance d'une part, et sur l'opportunisme et l'intuition d'autre part (dosées sans doute à des degrés fort divers selon les individus et les firmes), l'on est conduit à reconnaître qu'on peut modifier les objectifs, les plans, et les comportements pour non seulement faire face à l'imprévu (souplesse), mais aussi et surtout pour être le vecteur enthousiaste et prolifique de cet imprévu (agressivité).

Mais dans quelle mesure une telle attitude importe-t-elle à l'entreprise ?

Le problème de la nécessité d'une «flexibilité offensive» par rapport à une «flexibilité défensive», suggère alors des investigations au triple plan :

- de l'existant en matière de gestion d'entreprise (section 1) pour apprécier, en termes de connaissances théoriques, les modèles généraux de fonctionnement actuel des unités de production;

- des conséquences de l'application de ces modèles sur les performances globales de l'entreprise (section 2), pour en évaluer empiriquement la validité et l'efficacité ;

- de l'étude d'un cas de sortie de crise exemplaire (section 3), menée par une entreprise grâce à un type de gestion riche d'enseignements pour toutes les entreprises en difficultés, et singulièrement différent des modèles jusque là utilisés.

SECTION I : L'EXISTANT EN MATIERE DE GESTION D'ENTREPRISE

A partir de l'évolution des théories en organisation, l'on peut faire apparaître deux grandes tendances qui marquent l'existant en matière de gestion d'entreprise :

- d'une part et avant les années 70, une gestion traditionnelle impulsée par le «taylorisme» avec une très forte rentabilité (référence faite à ce qu'on a appelé les «trente glorieuses» ; et

- d'autre part, après les années 70, une gestion en quête de modernité pour permettre à l'entreprise de survivre et d'être profitable dans un environnement perpétuellement trouble.

I - LA GESTION TRADITIONNELLE DE L'ENTREPRISE.

La gestion traditionnelle de l'entreprise, c'est d'abord l'organisation scientifique du travail ; c'est ensuite la prise en compte progressive du management ; c'est enfin le triomphe de l'approche rationnelle dans la conduite de la firme.

1 - L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.

En inventant l'«organisation scientifique du travail», F.W. TAYLOR fut certainement le premier auteur à formaliser la science de l'organisation. L'on étudiera brièvement son oeuvre avant d'analyser le prolongement qu'en a fait Henry FORD.

1.1 - Frederick W, TAYLOR (1856 - 1915)

F.W. TAYLOR a si fortement influencé son époque que son nom a servi à qualifier ce nouveau courant, le «taylorisme». Aussi bien à l'aciérie Midvale (1870), à la Compagnie Simonds Rolling Machine (1893) qu'à l'aciérie de Bethléhem (1898), travaillant dans l'une et étant consultant dans les autres.

Il développe le système des salaires aux pièces et étudie, pour les expérimenter, les éléments du travail ayant trait à la productivité, à la qualité du travail, au moral des travailleurs et à la façon de les rémunérer. Il publie deux ouvrages (1) qui guident la rédaction du recueil de ses textes (2) d'où l'on extrait ses cinq principes sur l'organisation du travail ;

- les tâches doivent être décomposées en éléments constitutifs ;

- chaque élément doit être analysé afin de rechercher la meilleure méthode d'exploitation ;

- les éléments de chaque tâche doivent être intégrés, et il est nécessaire d'établir des normes de rendement ;

- les employés doivent être sélectionnés et entraînés d'une façon scientifique ; et

- les travailleurs doivent être rémunérés en fonction du rendement.

La décomposition des tâches en gestes élémentaires à durée imposée permet ainsi de parcelliser et d'individualiser les opérations humaines (qui apparaissent alors «en miettes»(3) selon l'expression de Georges FRIEDMANN). Il devient donc possible de calculer les salaires en fonction du rendement et d'inciter les ouvriers à accroître leur productivité individuelle.

Cette «organisation scientifique du travail» s'accompagne d'une séparation de plus en plus nette entre la conception - domaine de l'ingénieur - et l'exécution - qui est vidée de toute part d'initiative. Ce processus de «déqualification du travailleur est sans cesse repoussé vers de nouvelles limites (tandis qu') à l'autre pôle, les puissances intellectuelles se trouvent accaparées par une fraction

(1) F.W. TAYLOR, Shop management, 1906 et The principles of scientific management, 1911, extrait de P.G.BERGERON, op. cit.

(2) - F.W.TAYLOR, La Direction Scientifique des entreprises, Dunod, Paris, 1971.

(3) - Georges FRIEDMANN, Le travail en miettes, Gallinard, Paris, 1956.

particulière du salariat, les ingénieurs, les techniciens et cadres (...), et matérialisées dans les moyens de production eux-mêmes»(1).

1.2 - Le fordisme.

Car TAYLOR ne met en place que la première étape du taylorisme, celui-ci devant encore se matérialiser dans les moyens de production. Henry FORD se charge alors de systématiser cette méthode organisationnelle en aménageant les postes de travail le long d'une chaîne en continu(2). La simplicité des gestes à accomplir assure une rapidité, source de productivité, mais elle a pour corollaire la répétitivité et la monotonie qui peuvent heurter le besoin de diversification de l'homme.

De plus, comme le montre FREYSSENET, «le mode capitaliste de mise en oeuvre du principe mécanique matérialise, dans les machines elles-mêmes, la séparation de la partie intellectuelle et de la partie manuelle du travail. La mise en oeuvre capitaliste du principe automatique va enlever au travailleur la petite parcelle d'activité intellectuelle qui lui restait, et réduire son travail à une tâche de surveillance purement reflexe» (3) car le principe mécanique, en donnant à la machine l'«art» de façonner l'objet, met presque l'ouvrier à l'écart : ce sont désormais les machines qui se servent les unes les autres, la tâche du travailleur se réduisant à surveiller ou à suppléer l'appareil de production.

Ainsi se met en place le fordisme, qui complète le taylorisme par une incorporation au système des machines des règles de l'organisation taylorienne du travail. Il se caractérise par un «rapport de production», un «rapport

(1) - Alain LIPIETZ, op. cit., page 224.

(2) - Voir Gilles MAROUSEAU, «L'évolution des théories en organisation», les Cahiers Français, n°233, Oct. Dec. 1987, page 26.

(3) - M. FREYSSENET, cité par A. LIPIETZ, op.cit. page 226.

salarial» et un type de «configuration de la division sociale du travail» particuliers (1):

- LE RAPPORT DE PRODUCTION FORDIEN (2) se caractérise par le fait qu'il permet d'asseoir sur une base stable et dans une large mesure généralisable, la production en grande série de marchandises dont la valeur unitaire en termes de temps de travail nécessaire est abaissée.

- LE RAPPORT SALARIAL FORDIEN (3) se caractérise par le lien qui a été progressivement établi entre productivité et salaire. Cette substitution du salaire au temps au salaire à la pièce a une double dimension : le salaire direct, progressivement garanti par des formules d'indexation des salaires sur les prix des biens de consommation; et le salaire indirect (chômage, santé, vieillesse) apportant quelques garanties concernant la reconstitution de la force de travail.

- LA CONFIGURATION FORDIENNE DE LA DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL(4) se caractérise par une liaison établie entre norme de production et norme de consommation, et qui a permis le développement de la production (production de masse), amenant par là un développement considérable de certains secteurs qui ont joué un rôle moteur dans l'économie : l'automobile, le logement, et plus généralement les biens d'équipement des ménages qui assurent le maintien d'une demande haute favorisant le développement des secteurs concernés.

(1) - Voir Benjamin CORIAT, «Crise et électronisation de la production : robotisation d'atelier et modèle fordien l'accumulation du capital», Critiques de l'Economie Politique, op.cit, pages 71-91.

(2) - Le «rapport de production fordien» désigne les conditions particulières de production des biens suscitées par la rationalisation taylorienne et fordienne du travail et de la production.

(3) - le «rapport salarial fordien» désigne ce qui a trait aux modalités institutionnelles et concurrentielles de fixation des salaires et des revenus secondaires.

(4) - la «configuration fordienne de la division sociale du travail» désigne les contours du «fractionnement et du sectionnement de l'appareil productif» Voir B. coriat, op. cit. page 84.

Il faut dire cependant qu'en reposant sur une «stricte hiérarchie fondée sur le savoir théorique»(1), et en étant «une forme historique d'organisation du travail en fonction de l'économie du temps» (2), le taylorisme de FORD sinon celui de TAYLOR a vite connu des obstacles principalement dûs à la rigidité du système (3). C'est pour combattre celle-ci que petit à petit ont été pris en compte les principes du management.

2 - LA PRISE EN COMPTE DU MANAGEMENT.

Entendue comme étant «le processus d'accomplissement des objectifs de l'entreprise par le personnel»(4), le management traite des moyens à mettre en oeuvre pour déterminer l'orientation d'une firme et la guider vers des objectifs. C'est donc «un vaste complexe d'activités comportant études, décisions, communications, direction, motivations, mesures et contrôles»(5) qui est né et s'est développé comme un art.

Des analyses de plusieurs théoriciens (entre autres Henri FAYOL (1841-1925) et Elton MAYO (1880-1949), il ressort d'une part que le management est un processus opérationnel qui se prête mieux à la compréhension à travers une étude globale de ses fonctions ; et d'autre part, que l'étude du management

(1) - Voir G. MAROUSEAU, op. cit. page 26.

(2) - Voir B. KUNDIG, op. cit. page 57

(3) - De fait, le schéma classique taylorien propose à la fois :
- un moyen d'intégration au travail industriel des salariés déqualifiés ;

- un mode d'organisation du travail reposant des hiérarchies et des répartitions strictes des compétences ;

- un système de rémunération basé sur une logique simple : la quantité produite fonde le niveau du salaire ; et

- un système de motivation établi sur une vision pessimiste de l'homme au travail : la motivation repose sur une incitation financière directe fondée sur le couplage du salaire et du rendement directe.

Voir à ce sujet Bernard MARTORY, «la gestion des ressources humaines en période de crise», les Cahiers Français, n°234, janv.-fév. 1988, page 52.

(4) - Moses BESONG, Corporate theory, polycopié, Yaoundé, 1988, page 5 Traduction personnelle.

(5) - Igor H. ANGOFF, préface de l'édition de 1965 de Stratégie du développement de l'entreprise.

devrait conduire au développement de certains principes, mis en valeur lorsque mis en pratique.

On doit à H.FAYOL les premières fonctions du management : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler ; et à P. DRUCKER le premier regroupement de celle-ci en cinq catégories : la fixation des objectifs, l'organisation du travail, la motivation, l'évolution de la firme et le développement du personnel. DRUCKER relève aussi l'importance incontournable de la performance économique car l'existence et l'autorité du manager peuvent être simplement justifiées par les résultats économiques provenant de son action (1).

Parce que «le produit final du management est constitué par les décisions et les actes»(2), on peut, en limitant à quatre points - l'avenir, les clients, l'environnement et l'organisation interne - recenser les techniques mises au point par les décideurs de l'époque (tableau 2)). Ainsi :

- FACE A L'AVENIR, il faut procéder à la planification, sorte de catalogue des actions à entreprendre dans tous les domaines de la vie de l'entreprise, et à respecter à tout prix. La planification consacre le règne d'une prévision plus ou moins exacte, dictée par la quasi stabilité de l'environnement.

(1) - Peter DRUCKER, The paractice of management, Pan Boobs, 1968. Traduction personnelle.

(2) - Peter DRUCKER, cité par IGOR H. ANGOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Nouveaux Horizons, Paris, 1989, page 13.

	face à l'avenir	face aux clients	face à l'environnement	face à l'organisation interne
TECHNIQUES	- planification	- marketing	- marketing - mutisme	- contrôle - paternalisme

Tableau N°2 : Quelques techniques du management traditionnel

Source : Elaboration personnelle, à partir de Hervé SERIEYX, «L'évolution des techniques de management», Les Cahiers Français, n° 233, op. cit., pages 65-68.

- FACE AUX CLIENTS, il faut faire du «marketing» pour avoir une bonne perception des attentes de la clientèle.

- FACE A L'ENVIRONNEMENT, et parce que celui-ci est pratiquement stable, la fonction marketing conserve sa mission d'exploration permanente du marché. Mais au nom du principe «pour vivre heureux, vivons cachés», l'entreprise ne s'occupe pas de communication et fonctionne en quelque sorte en vase clos.

- FACE A L'ORGANISATION INTERNE, on combine les techniques de contrôle (questionnaires rigoureux sur l'évaluation du personnel) et les comportements pécuniairement paternalistes du genre «il faut être gentil avec le salarié».

Parallèlement à ce mouvement d'intégration du management pour une meilleure gestion de l'entreprise, l'on note l'importance de plus en plus croissante de l'approche rationnelle dans la maîtrise de la conduite des organisations.

3 - LE TRIOMPHE DE LA GESTION RATIONNELLE.

Diversement étudiée par une littérature plus ou moins spécialisée (1), la gestion rationnelle de l'entreprise s'appréhende surtout à travers les modèles que l'on peut définir comme étant, «de façon générale (...), une présentation simplifiée d'un système, qui en décrit les aspects les plus essentiels pour son analyse et la résolution des problèmes qu'il pose»(2).

Ces modèles qui exposent généralement des solutions aux problèmes de décision par des techniques quantitatives de gestion, peuvent être regroupés en deux catégories qui feront l'objet de développements : les modèles de gestion en environnement «certain», et les modèles de gestion en environnement incertain.

3.1 - La prévision et la programmation.

Entre autres problèmes de files d'attente, de stocks, de flots et d'ordonnancement, de transport ou de gestion des systèmes dynamiques, les problèmes de prévision et de programmation semblent être le socle sur lequel reposent les techniques quantitatives de gestion en environnement «certain», c'est-à-dire justement, en environnement prévisible.

- LA PREVISION semble être un des éléments clés de tout processus de gestion. Il est en effet important de prévoir l'évolution de l'environnement de l'entreprise à travers tous

(1) - Pour ne citer que quelques exemples :

- Dans la finance : Ph. MAILLET, La décision à long terme dans l'entreprise, Cujas, Paris, 1973.

- Dans la Politique générale : J. LESOURNE, Les modèles de croissance des entreprises, Dunod, Paris, 1973.

- Dans le marketing : Ph. KOLTER, Le marketing : les fondements de la décision, Editions d'Organisation, Paris, 1974.

- Dans la production : V. GIARD, Gestion de la production, Economica, Paris, 1981.

(2) - Jean-Pierre VEDRINE, T.Q.G., Vuibert, Gestion, Paris, 1985, page 3.

les facteurs pouvant exercer une influence sur ses résultats. L'on dispose à cet effet de techniques quantitatives et qualitatives et/ou endogènes et exogènes.

Les techniques quantitatives sont basées sur l'idée selon laquelle l'étude de données chiffrées caractérisant une variable économique permet de mettre en évidence des régularités susceptibles de se reproduire et à partir desquelles il est concevable de faire des prévisions sur l'état futur de cette variable. A partir de la formalisation et du traitement des séries chronologiques, ces techniques peuvent être des modèles de prévision à court terme (prévision par les moyennes mobiles, par le lissage exponentiel ou par la méthode de BOX et JENKIS)(1) ou des modèles de prévision à long terme (régression linéaire simple, modèles endogènes ou exogènes).

Les méthodes qualitatives recourent partiellement à des données chiffrées, mais elles procèdent beaucoup plus par intuition, par imagination, par la créativité et la compétence dans des domaines aussi divers que la sociologie, la politique, la technologie. Dès que l'on s'écarte des problèmes de gestion courante de l'entreprise, les techniques quantitatives ne peuvent fournir que des indications, des repères qu'il convient d'enrichir par des analyses plus qualitatives des situations évoquées(2).

Les techniques endogènes de prévision ne retiennent que le temps comme variable explicative de l'évolution des phénomènes : chaque phénomène économique contient une certaine force d'inertie qui l'amène à poursuivre son trajet sur sa lancée quel que soit le comportement des autres variables économiques. En ce sens, les valeurs futures qu'il est susceptible de

(1) - Pour les détails, voir J.P.VEDRINE, op.cit.pages 43-51.

(2) - Sur les techniques de prévision qualitative, voir :

- Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, Dossier Revue Française de Gestion, 1980.

- R. SANT-PAUL et P.F. TENIERE-BUCHOT, Innovation et évaluations technologiques, Entreprise moderne d'Edition, Paris, 1974.

prendre sont déduites des valeurs enregistrées par le passé. On retrouve généralement les techniques endogènes dans les méthodes de cycle de vie du produit où la formulation de l'ensemble du cycle est faite soit par le schéma linéaire, soit par le schéma logistique, soit par le schéma de GOMPERTZ ; et où une autre formulation peut intégrer deux phases successives du cycle à savoir les phases de lancement et de croissance du produit (schéma parabolique) et les phases de croissance et de maturité (schéma exponentiel modifié)(1)

Les méthodes exogènes, en retenant aussi le temps, intègrent cependant d'autres variables : l'évolution d'un phénomène donné est alors déduite de l'évolution d'autres phénomènes. Selon le cas, on aura ici recours à des variables explicatives de type micro-économique (prix, attributs du produit, publicité) ou de type macro-économique (revenu des ménages, consommation nationale). Les modèles exogènes recourent généralement à des techniques de régression multiple.

- LA PROGRAMMATION des activités de l'entreprise s'étend sur un domaine d'application très diversifié. Elle peut être mathématique ou dynamique.

La programmation mathématique recouvre un ensemble de techniques d'optimisation sous contraintes qui permettent de déterminer dans quelles conditions on peut rendre maximum ou minimum une fonction objectif d'un certain nombre de variables liées par un certain nombre de relations ou contraintes.

Après une formulation mathématique, on résoud le programme soit graphiquement, soit par l'algorithme du simplexe pour procéder à la décision(2).

Mais lorsque l'environnement de la décision change de période en période, il devient plus indiqué d'utiliser la programmation dynamique pour résoudre les problèmes parce que

(1) - Pour les détails, voir J.P. VEDRINE, op.cit. pages 34-38.

(2) - J.P. VEDRINE, op.cit. pages 57-102.

les décisions d'une période dépendent entre autres des décisions des autres périodes. Cette programmation, particulièrement adaptée pour les systèmes dynamiques (comme la gestion des stocks) se fonde sur le «principe d'optimalité» (1) et trouve les applications dans plusieurs domaines (gestion des stocks pour une firme de transformation, détermination du trajet optimal pour une compagnie de transport).

Voilà pour ce qui est de la gestion en environnement «certain». Cette gestion est assez différente de celle que l'on applique en cas d'imprévisibilité de l'environnement.

2 - L'INTRODUCTION DE L'INCERTITUDE.

L'incertitude en effet, est une des caractéristiques permanentes de la gestion des entreprises et de façon plus générale de toute décision économique : lancer un nouveau produit ou modifier un prix de vente pour une entreprise ; acheter un réfrigérateur ou une nouvelle marque de savon pour un ménage ; implique toujours un certain risque, un pari sur les résultats futurs que l'on ne peut complètement maîtriser. La gestion en environnement incertain interpelle l'attitude de l'agent économique vis-à-vis du risque en général, et vis-à-vis du choix des investissements en particulier, après une formalisation des problèmes de choix imprévisibles.

- LES PROBLEMES DE CHOIX INCERTAINS, une fois formalisés peuvent être résolus de différentes manières selon qu'il est possible ou non de probabiliser l'environnement. Lorsque l'entreprise a à sa disposition des probabilités concernant les environnements éventuels, elle peut appliquer certains critères de décision développés dans l'analyse de BAYES et/ou considérer le risque encouru comme un critère de choix important pour

(1) - «Principe d'optimalité» de R. BELLMAN : une décision optimale est telle que, quels que soient l'état initial et la décision initiale, les décisions suivantes doivent constituer une politique optimale par rapport à l'état résultant de la première décision. R.E. BELLMAN et S.E. DREYFUS, La programmation dynamique et ses applications, Dunod, Paris, 1965, cité par J.P.VEDRINE, op.cit. page 151.

certaines décisions. Dans ce cas, elle doit faire face à un arbitrage entre rentabilité et sécurité qui peut trouver solution par le recours aux fonctions d'utilité ou par l'introduction d'indicateurs explicites du risque.

En situation non probabilisée, l'agent économique est capable d'énumérer les états éventuels de la nature sans pouvoir leur attribuer une probabilité d'apparition. C'est la caractéristique des situations de concurrence et des situations indéterminées. Dans une situation de concurrence, l'environnement de l'entreprise est constitué par les décisions d'autres agents économiques dont les intérêts sont soit totalement, soit partiellement antagoniques avec les siens. Il s'agit donc d'une diversité de cas susceptibles de méthodes d'analyse et de décisions différentes qui font l'objet de la théorie des jeux.

En situation indéterminée, le décideur ne peut affecter aucune probabilité aux différents états de la nature, et il n'a même pas la possibilité d'émettre des hypothèses sur le comportement de son environnement puisque celui-ci est neutre. Pour traiter ce type de problèmes, l'on dispose des critères de LAPLACE, WALD, HURWICZ, et SAVAGE(1).

(1)

Note :

- Le critère de LAPLACE repose sur le principe de la raison insuffisante : s'il n'y a aucune raison de croire que l'environnement E_i soit plus probable que l'environnement E_j , alors ces événements sont considérés comme équiprobables. L'application du critère de LAPLACE revient à sélectionner la décision présentant la meilleure moyenne de résultat.

- Le critère de WALD consiste à choisir la décision pour laquelle son gain le plus petit est maximal (maximin) ou, à l'inverse, celle pour laquelle sa plus grande perte est minimale (Minimax).

- Le critère de HURWICZ repose sur l'utilisation d'un indice d'optimisme (a). Chaque décision est repérée par son meilleur résultat R_i et par son plus mauvais r_i . La firme choisit la décision qui aura la meilleure moyenne $H_i = aR_i + (1 - a)r_i$.

- LES TECHNIQUES DE CHOIX DES INVESTISSEMENTS intègrent aussi l'incertitude puisque les résultats de ceux-ci ne sont jamais certains. Ce qui définit l'investissement, c'est moins son domaine d'application que sa nature fondamentale de sacrifice d'avantages immédiats en vue d'obtenir des avantages ultérieurs plus importants. Le problème pour le décideur consiste à déterminer si l'importance de la mise de fonds initiale est justifiée compte tenu des revenus ou des économies attendus. C'est le rôle des critères de choix des investissements de le vérifier, soit par l'actualisation, par la valeur actuelle nette ou par le taux de rentabilité interne(1).

En somme, les modèles de gestion rationnelle couvrent, entre autres domaines, ceux de la prévision, de la programmation et de l'incertitude. Il faut dire cependant que l'introduction de l'incertitude dans ces modèles est due à l'exigence de souplesse dictée par un environnement de moins en moins stable. Parce qu'elles sont au centre des méthodes de prévision, ces techniques permettent d'anticiper sur des événements futurs et introduisent ainsi la modernité dans la gestion de l'entreprise.

II - LA GESTION MODERNISEE DE L'ENTREPRISE.

Après les années 70, l'instabilité soutenue de l'environnement fait apparaître une nouvelle nature de menaces qu'il faut apprendre à dompter. Les sciences de gestion, appelées à la rescousse, mettent à la disposition des

- Le critère de SAVAGE fait appel à la notion de regret, c'est-à-dire au coût d'opportunité possible associé à chaque décision. Il consiste à choisir la décision pour laquelle le plus grand regret est minimal (minimax regret).

- (1) - Voir : - J.P. VEDRINE, op.cit., pages 332 - 354
 - Walder MASIERI, Mathématiques financières, travaux pratiques énoncés et solutions, 4ème édition, éditions Sirey, Paris, 1980.
 - Pierre CONSO, La gestion financière de l'entreprise, Tome II, 7ème édition, Dunod, Paris 1988.

RESUME DE LA THESE INTITULEE

La flexibilité offensive de l'entreprise.

La crise économique que traverse le continent africain donne à réfléchir sur des axes d'action pouvant conduire à sa finitude. Face aux divers échecs des thérapeutiques menées ici et là, et face aux insuffisances de la notion de flexibilité, l'on s'est interrogé sur le caractère salvateur du concept de "flexibilité offensive" de l'entreprise, et plus généralement pour les pays.

Qu'est-ce cependant que la "flexibilité offensive" de l'entreprise ? Quels moyens doit-on mettre en oeuvre pour l'atteindre ?

Pour répondre à cette double interrogation autour de laquelle s'articule la trame du sujet, l'on a utilisé une démarche qualitative fondée sur des études empiriques pour user de l'induction et mettre en relief certaines variables jugées compatibles avec la politique ici étudiée.

Les principaux résultats de ce travail auront alors été :

- pour ce qui est de la définition ; d'établir que la flexibilité offensive traduit l'aptitude de l'entreprise à modifier l'environnement, à créer des opportunités, à pouvoir faire preuve de souplesse totale dans un état d'esprit "flex-offensif" pour être toujours le meilleur dans le métier qu'on s'est choisi ; et

- pour ce qui est des moyens ; de distinguer deux étapes dans toute politique de flexibilité offensive : d'abord, le développement d'un potentiel de flexibilité offensive par des stratégies financière, technologique et humaine ; ensuite, l'utilisation effective de ce potentiel de flexibilité offensive par une action sur le comportement de la firme au travers d'une organisation motivante et d'une animation plus dynamique.

Cette recherche, qui est une première contribution à l'émergence de la notion de flexibilité offensive, devra être consolidée par des études plus ciblées en cours d'élaboration.

entreprises des éléments ayant tout à fois à la stratégie, à un nouveau management et à l'offensive.

1 - LA STRATEGIE.

Alors que ce n'est qu'en 1965 qu'est publié l'ouvrage pionnier de la stratégie d'entreprise(1), l'on assiste aujourd'hui à un foisonnement de discours et le vocable est utilisé à des plans très différents. D'où l'intérêt d'une définition, d'une évaluation de la pensée stratégique et d'une insistance particulière parce qu'actuellement mis en relief, sur le management stratégique.

1.1 - La définition.

Installé au coeur de l'organisation, le stratège manipule quatre grandes masses :

- Le projet du groupe dirigeant, c'est-à-dire son système de valeurs, de buts et d'objectifs ;
- L'environnement économique, c'est-à-dire à la fois les conditions générales (croissance, inflation...) qui influencent la demande, les comportements des consommateurs, les fournisseurs, des banquiers... ; et la structure et la dynamique de la concurrence qui rendent plus ou moins tenable une position compétitive ;
- Les compétences et ressources de l'entreprise, c'est-à-dire ses capacités financières, technologiques et humaines ;
- Les obligations et pressions sociales externes et internes qui entourent ou favorisent tel ou tel changement majeur.

Le schéma suivant donne un aperçu de ces masses :

(1) - Igor H. ANSOFF, Corporate Strategy, Mc Graw Hill, 1965, traduit par Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.

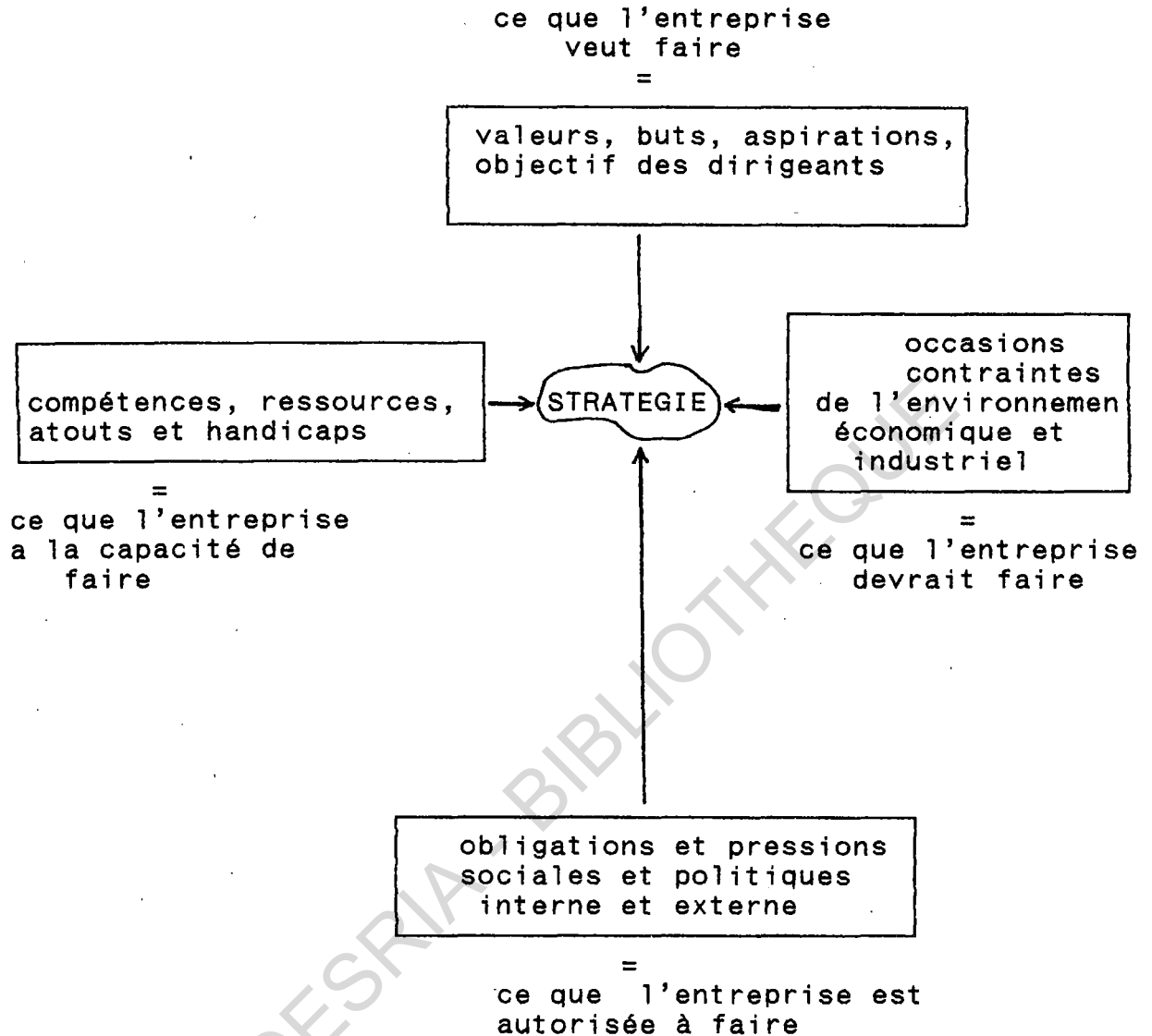


Schéma 2 : les grandes masses de la stratégie

Source : Alain Charles MARTINET, «La démarche Stratégique», Les Cahiers Français, n°233, Oct.-Déc. 1987, page 6.

Ces grandes catégories déterminent pour l'essentiel la stratégie et les décisions d'envergure que l'entreprise est amenée à prendre pour, selon les cas, préserver sa survie, se redresser ou poursuivre son développement.

Ainsi «"faire de la stratégie" consiste donc, essentiellement à placer l'entreprise dans une position - notamment à l'égard des forces concurrentielles - telle qu'elle

puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants et autres parties prenantes (actionnaires, personnel, banques...)»(1). Comme dans la guerre, c'est dans la plupart des cas celui qui s'est placé dans la meilleure position de départ qui gagne la bataille, dans la mesure bien sûr où règne dans ses troupes un minimum d'organisation. Dans cet esprit, «tout l'intérêt de la réflexion stratégique sera donc de permettre aux responsables de trouver le moyen de placer leur entreprise dans une position telle que par rapport à ses concurrents, et de façon systématique parce que structurelle, elle rende plus cher ses produits, elle achète meilleur marché ses fournitures où elle fasse mieux fonctionner ses ateliers afin que ses privilèges ne soient pas partagés»(2).

Cette réflexion qui, au fur et à mesure du temps, a donné naissance à plusieurs types de stratégies (stratégie commerciale, administrative, technologique...(3) aura connue, face à la diversité des problèmes des entreprises et à la multiplicité des perceptions qu'en ont les stratèges, des types de démarches ou de modèles très différents.

1.2 - La pensée stratégique.

Malgré sa relative jeunesse, la pensée stratégique d'entreprise est déjà très disparate (4). Deux aspects le montrent :

ASPECT 1 : Au-delà d'une certaine taille et/ou complexité les entreprises désireuses de formaliser leur démarche stratégique ont dû mettre en place quelques procédures, reprises par des méthodes proposées par des universitaires ou des cabinets spécialisés. Ainsi s'est constitué un ensemble

(1) - Alain Charles MARTINET, op.cit«<»;

(2) - François QUARRE , «A quoi sert la stratégie ?», les Cahiers Français, op.cit. Page 7

(3) - Voir à ce sujet : IGOR ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Nouveaux Horizons, 1989, pages 110-111 et page 192.

(4) - L'on s'inspire ici de Alain Charles MARTINET, op.cit.

d'outils dont le contenu a évolué en fonction des problèmes rencontrés.

En mettant en lumière les traits forts des changements accomplis face aux défis nouveaux posés aux entreprises, le tableau suivant relève le passage d'une planification à long terme (1965-1975) au management stratégique (depuis 1980) en passant par la planification stratégique (1975-1980).

Le Tableau n°3 ci-dessous montre le passage d'une vision très économique et prévisible à une volonté de piloter les changements économiques, sociaux et politiques ; du plan à l'action stratégique ; de la domination des chiffres à la large prise en compte du qualitatif ; de la centralisation technologique à la diffusion de la stratégie ; de la centralisation à la dilution des tâches, des pouvoirs et des décisions.

ASPECT 2 : La disparité de la pensée stratégique vient aussi de l'éparpillement des plans où se situent les auteurs des diverses contributions théoriques et pratiques :

- Sur le plan des propositions normatives, l'on aboutit à des préceptes dont les plus connus sont les lois du P.I.M.S. (profit Impact Of Marketing Strategy) pour lesquels neufs facteurs expliquent 80 % des succès ou des échecs dans un domaine d'activité stratégique : l'intensité capitalistique, la productivité, la croissance du marché, la position sur le marché, la qualité des produits, l'innovation, l'intégration verticale, la pression sur les coûts et la phase construction d'une position ou récolte des bénéfices (1).

- Sur le plan des propositions de méthodes de gestion devant permettre aux chefs d'entreprises d'identifier et de résoudre eux-mêmes leurs problèmes, l'on aboutit à l'analyse compétitive de M.E. PORTER qui met en relief cinq forces

(1) Voir : - Alain Charles MARTINET, op.cit.

- R.A. THIETART, La stratégie d'entreprise, Mc GRAW HILL 1984.

1965 - 1975	1975 - 1980	1980 --->
PLANIFICATION	PLANIFICATION	MANAGEMENT
A LONG TERME	STRATEGIQUE	STRATEGIQUE
E :- prévisions à long	:- stratégie globale	:- vision stratégique
L :- terme	:- segmentation en	:- et projet
E :- plans opérationnels	:- DAS (*)	:- leadership
M :- budgets pluri-annuels	:- prévision et prospec-	:- formulation et mise
E :- stratégie de crois-	:- tive	:- en oeuvre stratégique:
N :- sance et diversifi-	:- simulation	:- diffusion de la stra-
T :- cation.	:- planification sociale:	:- tégie dans l'organi_
S :-	:-	:- sation
:-	:-	:- management du change-
:-	:-	:- ment
T :- prévision écono-	:- scénarios	:- analyse de compé-
E :- métrique	:- matrice de porte-	:- titivité
C :- techniques budgétaires:	:- feuille	:- explication du
H :- analyse d'écart	:- courbe d'expérience	:- projet
N :- matrices	:- analyse de risque	:- porte feuille
I :- produits x marchés	:- et de sensibilité	:- de technologies
Q :-	:- budgets base zéro	:- qualité totale
U :-	:-	:- marketing interne
E :-	:-	:- systèmes d'infor-
S :-	:-	:- mations stratégiques
P :- rigidité, déter-	:- centralisation	:- exigence vis-à-vis
R :- minisme	:- aspects analytiques	:- des états-majors
O :- optimisme prévi-	:- majorés	:- approche ambitieuse
B :- sionnel	:- mise en oeuvre	:- coût en temps
L :- risques minorés	:- négligée	:- coût en investisse-
E :- facteurs sociopoliti-	:- sous-estimation des	:- ment de changement
M :- ques occultés	:- liaisons entre DAS	:-
E :- peu de discussion	:- difficultés à traiter:	:-
S :- des alternatives	:- les changements rapi-	:-
:-	:- des et les crises	:-
:-	:-	:-

Tableau 3 : L'évolution de la pensée stratégique.

(*) DAS = Domaine d'activité stratégique

Source : Alain Charles MARTINET, op. cit., page 11.

concurrentielles (l'intensité de la lutte interne, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de concurrents potentiels et la mesure des produits de substitution), et trois stratégies génériques (la domination globale de l'industrie par les coûts et les prix de vente, la différenciation et la focalisation sur niche)(1).

Ces approches permettent d'élaborer un diagnostic qui débouche sur un ensemble de décisions stratégiques. L'étape suivante réside dans la mise en oeuvre de celles-ci, au travers de procédures d'application.

1.3 - Le management stratégique.

Selon Arthur SHARPLIN (2), «le management stratégique sera défini comme la formulation et l'exécution de plans mettant en relief les activités touchant à ce qui est vital, répandu et d'une importance permanente pour l'organisation». La notion consiste principalement en deux phases (3) (formulation ou planification stratégique et exécution stratégique) auxquelles l'on a récemment(4) ajouté la planification des compétences et un système de gestion des changements discontinus (schéma 3).

(1) - Voir : - Michael E. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982.

- Michael E. PORTER L'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1986.

- STATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise, Inter Edition, Paris, 1988.

(2) - Arthur SHARPLIN, Strategic management, M.Graw HILL séries in management, New York, 1985, page 6. Traduction personnelle.

(3) - Voir : - A. SHARPLIN, op.cit. pages 10-11.

- Michel MARCHESNAY, «La pratique stratégique», Les Cahiers Français, op.cit. page 18

(4) - Igor ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Nouveaux Horizons, Paris, 1989.

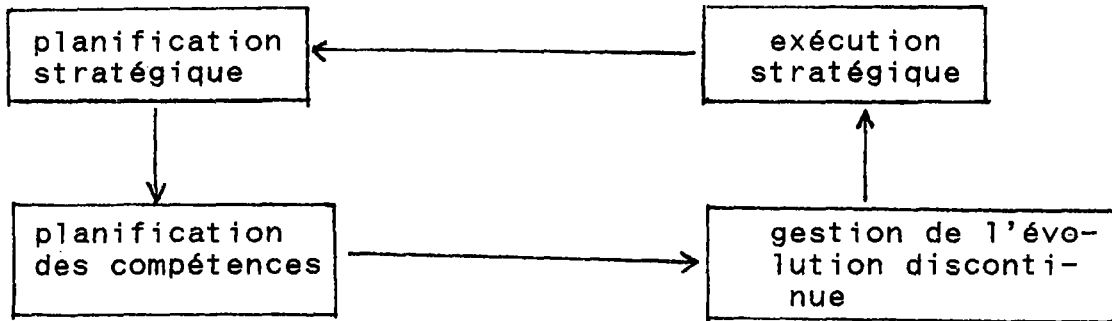


Schéma 3 : Le processus du management stratégique.

Source : Elaboration personnelle à partir de A.

SHARPLIN, op. cit; I. ANSOFF op. cit.

L'organisation doit donc élaborer ses objectifs dans le cadre d'une planification stratégique. Elle doit étudier ses compétences managériales et ses aptitudes dans le domaine de la gestion des turbulences qui sont «par définition irrégulières, sinueuses et convulsives» (1), afin de parfaire la mise en oeuvre de l'exécution stratégique, c'est-à-dire d'engager vis-à-vis de l'environnement des «manoeuvres stratégiques»(2) découlant des orientations choisies et adoptées.

Ces orientations incluses dans la planification stratégique se traduisent généralement par des objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour une meilleure réalisation de ceux-ci, l'entreprise doit avoir recours à un nouveau management.

2 - UN NOUVEAU MANAGEMENT.

En effet, la concurrence se mondialise, de nouveaux pays industrialisés entrent en scène, l'évolution technologique s'accélère à un rythme vertigineux, les exigences des consommateurs s'accroissent de plus en plus, des idées porteuses d'espoir jaillissent ici et là... Parce que les

(1) - Peter DRUCKER, L'entreprise face à la crise mondiale, Inter Editions, Tendances Actuelles, Paris, 1981, page 4.

(2) - M.MARCHESNAY, op.cit. Page 18.

turbulences de l'environnement s'éternisent, l'entreprise doit adopter un management plus à même de lui venir en aide.

En se limitant aux quatre points évoqués précédemment lors de l'étude du management traditionnel, le tableau 4 suivant montre les nouvelles méthodes adoptées par l'entreprise. Ainsi :

- FACE A L'AVENIR, la planification sera de moins en moins utilisée. Lui sera substitué le projet d'entreprise mobilisateur pour baliser les voies du futur.

	face à l'avenir	face aux clients	face à l'environnement	face à l'organisation interne
TECHNIQUES	- projet d'entreprise mobilisateur	- «vente»	- marketing - communication	- motivation active - action à tout prix

Tableau 4 : Quelques techniques du management moderne.

Source : Elaboration personnelle à partir de H. SERIEYX, op. cit.

- FACE AUX CLIENTS, le marketing perd de plus en plus son prestige. On lui préfère désormais la «vente» au sens de BLOCH, HABABOU et XARDEL : «Vendre, c'est se taire»(1). Il ne s'agit plus de faire du baratin aux clients ; le nouveau vendeur doit saisir, au travers d'attitudes, de critiques, de signes plus ou moins perceptibles, les véritables attentes du marché, et transmettre ces signaux à l'entreprise ; il doit accompagner le produit jusqu'au client et «faire preuve de cette sorte

(1) - Philippe BLOCH, Ralph HABABOU et Dominique XARDEL, Service Compris, Edition J.C. Lattès, Paris, 1986, page 33.

d'humilité active face au client et face au produit»(1) qui favorise la croissance des parts de marché.

- FACE A L'ENVIRONNEMENT, la fonction marketing conserve sa mission d'exploration du marché. Mais à la formule «pour vivre heureux, vivons cachés», on préfère de plus en plus l'érection de la communication en une direction - carrefour au sein des organigrammes des firmes, l'objectif étant en quelque sorte de dialoguer avec l'environnement pour percevoir ses désirs.

- FACE A L'ORGANISATION INTERNE, les slogans en vigueur sont du type : «c'est avec les salariés qu'on mène la guerre : mettons-les en position de la gagner». Et donc, au lieu d'améliorer les conditions de travail au sens strict, on pense plutôt à motiver de façon active les acteurs de l'entreprise. De même, au lieu d'un contrôle qui stérilise la créativité, on fait la part belle à l'initiative : mieux vaut une vie effervescente qu'une mort en bon ordre.

Toutes ces attitudes permettent ainsi à l'entreprise de se mouvoir tant bien que mal dans un environnement turbulent. Mais il ne suffit pas de se mouvoir, car l'entreprise doit faire face à l'exigence de rentabilité et de profitabilité. Le moyen le plus indiqué semble être l'agressivité.

3 - L'OFFENSIVE.

Dans son modèle global de la firme, la théorie behaviouriste (2) considère l'entreprise comme un système dont l'équilibre est sans cesse remis en question du fait des variations que subit son environnement (conjoncture, concurrence, contraintes réglementaires...). Ce système évolue selon des processus adaptatifs.

(1) - H.SERIEYX, op.cit. page 66

(2) - Extension des travaux de R.M.CYERT et J.G.MARCH, A. Behavioural theory Of the Firm, 1963 ; traduit par Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1970.

Or, lorsqu'en 1968, Pierre TABATONI soumet ce modèle aux dirigeants de grandes firmes françaises, certains d'entre eux estiment que si les processus adaptatifs caractérisent certaines entreprises, ils ne caractérisent pas l'ensemble de celles-ci : «il y a aussi des entreprises qui attaquent, qui créent l'évènement au lieu d'avoir à s'y adapter»(1).

L'on situera la place de l'innovation au sein de l'offensive, avant de lui donner une définition.

3.1 - L'innovation au coeur de l'offensive.

Perçue comme étant «la mise en application originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept»(2), l'innovation est un processus dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs de valeur. Réduit à sa plus simple expression, ce processus consiste à trouver une combinaison originale entre trois composantes : un besoin à satisfaire, autrement dit une fonction ou un ensemble de fonctions à remplir ; le concept de l'objet propre à satisfaire le besoin c'est-à-dire l'idée nouvelle ; et des ingrédients comprenant une somme de matériaux et/ou une technologie disponible permettant de rendre ce concept opérationnel ou simplement d'améliorer tel ou tel attribut de l'objet.

Cela donne la représentation suivante :

(1) - Voir P.TABATONI et Collaborateurs, «Le processus de décision dans l'entreprise : la thèse de CYERT et MARCH et les réactions des dirigeants français», Encyclopédie du management, Centre d'enseignement supérieur des affaires, France expansion, Kluwer, Paris, 1974, page 2.33-13.

(2) - Pierre-Yves BARREYE, «Typologie des innovations», Dossier R.F.G., Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, page 9.

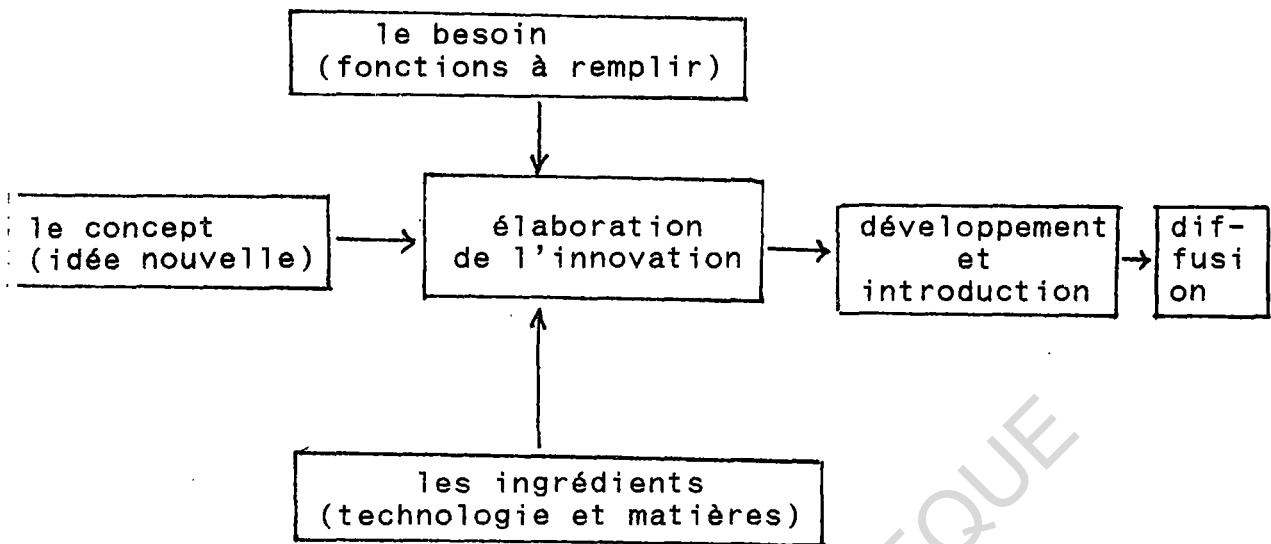


Schéma 4 : Le processus d'innovation.

Source : P.-Y. BARREYRE, op. cit; page 11.

Les objectifs assignés à l'innovation (1) sont clairs : il faut innover pour s'adapter à l'évolution des techniques, innover pour suivre le goût du marché, innover pour réagir face à la concurrence et aussi innover pour devancer cette concurrence. L'entreprise a ainsi le choix entre des innovations à caractère imitatif pour renforcer sa capacité d'adaptation (sa flexibilité) ; et des innovations absolues (2) qui insufflent son «aptitude à devancer les évolutions de l'environnement»(3) (son «offensivité»(4)). Le schéma suivant illustre cette réalité :

(1) - Pour les objectifs, voir Thierry GRILLET et Daniel LE CONTE DES FLORIS (sous la direction de), France High Tech, Editions Autrement, Paris, 1985.

(2) - On dit aussi «innovations de rupture». voir P.M. BARREYRE, op.Cit., page 13. Ce sont des innovations hautement risquées mais qui confèrent au créateur une avance quasi certaine sur les concurrents.

(3) - Pilippe TEMPLE, «Le processus d'innovation dans les entreprises», Problèmes Economiques, n°2 029, 17 juin 1987, page 16.

(4) - «Offensivité» = caractère de ce qui est offensif.

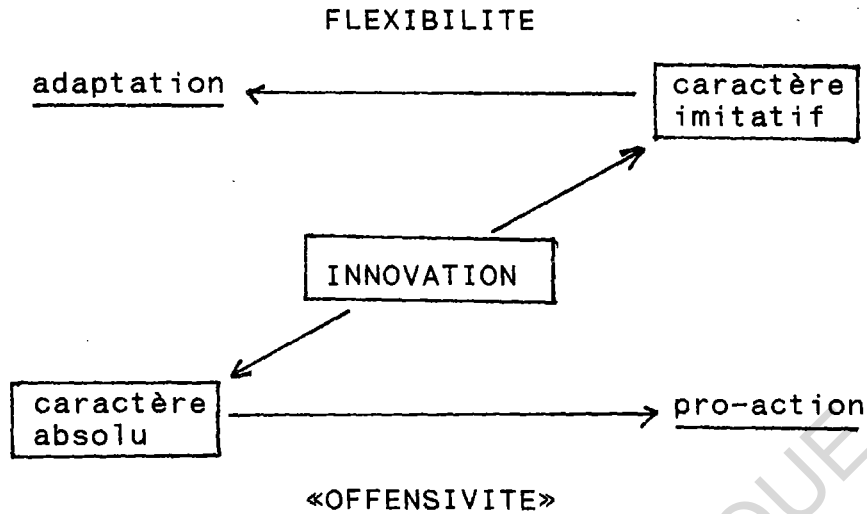


Schéma 5 : Les deux aspects principaux de l'innovation

Source : Elaboration personnelle.

Accompagné d'un «comportement offensif»(1) propice pour son éclosion, la dynamique offensive est mue par la dynamique innovatrice qui matérialise dans l'environnement la créativité de l'entreprise. Etre offensif, c'est d'abord être innovateur. On touche là à la définition.

3.2 - Définition, enjeux et exigences.

L'offensive peut avoir pour synonyme l'agressivité, le culot, l'outrance(2) ; l'action à tout prix(3) ; la créativité par l'innovation(4) ; l'attaque et l'initiative de l'évènement(5). L'offensive peut s'apparenter au processus de recherche des domaines technologiques en gestation pour les

(1) - Expression empruntée à I. ANSOFF, op.cit., page 217.

(2) - Bernard TAPIE, Gagner, Editions Laffont, Paris, 1986.

(3) - Thomas PETERS et ROBERT WATERMAN, Le prix de l'excellence : Les secrets des meilleures entreprises, Inter Editions, Paris, 1983.

(4) - Peter DRUCKER, L'entreprise face à la crise mondiale, op.cit.

(5) - P. TABATONI et Collaborateurs, op.cit

développer par l'innovation afin de participer à des percées(1) . Cela signifie qu'aux entreprises, il faut «face à la complexité recréer du sens, face aux turbulences des zones de stabilité, face aux inerties des dynamismes»(2).

En ce sens, l'offensive traduit l'aptitude de l'entreprise à modifier l'environnement par la production et la distribution de nouveautés viables sur le plan commercial, afin de dégager un avantage comparatif par rapport à la concurrence. Impulsée par le système de la dynamique innovatrice, cette aptitude doit d'une part, être continue et soutenue ; et d'autre part, utiliser véritablement l'innovation comme un processus de «destruction créatrice»(3) car en fin de compte, il s'agit sinon de sacrifier sa propre survie, du moins de saborder sa place de leader dans un secteur donné.

L'entreprise doit alors :

- Mettre au point et suivre un «plan de développement des compétences» permettant de privilégier des compétences entrepreneuriales et fonctionnelles aux compétences de type concurrentiel(5);

- Etre résolument à l'écoute du client, dépositaire de l'expression d'un besoin que l'entreprise cherche à satisfaire;

(1) - I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, op.cit.

(2) - Laurent CRETON, «Les stratégies d'innovations progressive», Revue Française de Gestion, n°46, Juin-Juillet-Aout 1984, Page 6.

(3) - Joseph SCHUMPETER (4) cité par L.CRETON, op.cit.page 6

(4) - «Destruction créatrice» : il s'agit d'utiliser l'innovation comme une arme, déterminant un concurrent «qui s'appuie et qui s'attaque non pas seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des firmes existantes, mais bien à leur fondement et à leur existence même. L'action de cette concurrence dépasse celle de la concurrence par les prix tout autant que les effets d'un bombardement dépassent ceux d'une pesée sur une porte». Joseph SCHUMPETER, Capitalisme, socialisme et Démocratie, trad. Française, Payot, Paris, 1954, page 166.

(5) - Voir I. ANSOFF, op.cit. ; chapitres 13 et 14.

- S'enquérir de sa santé financière, de sa solvabilité, de sa liquidité ; gages d'une renouvelable capacité d'innover(1) ;

- Avoir une gestion du risque compatible avec l'esprit offensif : «le risque fait partie de l'innovation, mais il constitue une menace beaucoup moins forte que le refus de celle-ci»(3).

Rappelons pour terminer, que l'objectif poursuivi par cette partie était de «faire l'état des lieux» de la gestion d'entreprise.

Il ressort qu'en la matière, l'existant peut-être ramené à deux réalités non exclusives : une gestion traditionnelle et une gestion modernisée.

Si les préceptes issus du taylorisme (de TAYLOR ou de FORD) sont de moins en moins usités, et la planification de plus en plus rejetée ; l'entreprise fait bon usage des modèles de gestion rationnelle pour optimiser son fonctionnement et maîtriser ses variables d'anticipation.

Car, confrontée à un environnement qui se modifie sans cesse, la firme doit, pour assurer sa survie et maintenir (ou augmenter) ses gains, utiliser tous les éléments qui lui sont offerts par la stratégie, le management et les techniques d'agression du marché.

(1) - Les innovations absolues qui sont au centre de l'offensive exigent des moyens financiers que peu d'entreprises possèdent. C'est pour cela que l'on s'accorde (2) généralement pour dire qu'elles sont le fait surtout des grandes entreprises, même si elles sont réalisées par de petites unités décentralisées.

(2) Voir : - Jean-Marie DOUBLET, «En toile de fond», Dossier RFG : Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, op.cit. page 7.

- Peter DRUCKER, op.cit. pages 62-65
- Th. PETER et R. WATERMAN, op.cit.

(3) - J.M. DOUBLET, op.cit. pages 7-8.

Mais l'objectif de poursuite du gain est-il toujours atteint ? Autrement dit, quelles sont les conséquences de ces méthodes de gestion sur les performances de l'entreprise ?

SECTION 2 : LES CONSEQUENCES SUR LES PERFORMANCES

Pour réaliser leurs objectifs et dégager le maximum de profit possible, les entreprises utilisent soit une gestion traditionnelle, soit une gestion modernisée, soit (bien souvent) les deux à la fois. Il est cependant permis de douter de la qualité presque universellement acquise de ces méthodes.

Que ce soit en effet :

- au plan de l'organisation
- au plan de l'agressivité, comme
- au plan des résultats proprement dits ; les diverses performances réalisées par l'entreprise permettant d'émettre des réserves non pas sur la validité de ces types de gestion, mais davantage sur le principe de leur efficacité.

I - UNE ORGANISATION SCLEROSANTE.

La sclérose, maladie de l'apathie, du manque d'initiative et d'absence de créativité, semble être la caractéristique dominante de l'organisation issue des types de gestion précédemment étudiés. On peut illustrer cela en évoquant les problèmes de motivation du personnel et les problèmes de conduite de la firme.

1 - LES PROBLEMES DE MOTIVATION DU PERSONNEL.

Créer une dynamique d'affaires et convenir d'objectifs de valeur ajoutée sont indispensables à la réussite économique de l'entreprise. Mais cela ne fonctionne pas si le manager ne sait pas en même temps susciter la motivation des hommes. En étant au coeur de l'interaction fondamentale entre dimension économique et dimension humaine de l'entreprise, la motivation apparaît comme la résultante de la qualité de l'animation, de la communication, de la formation, du style de relation et de la confiance.

Pour tenter de traduire ces différentes données, l'on a mis en relief quatre variables ayant successivement trait :

- à la fragmentation du capital,
- à des politiques de contacts intra-personnel,
- à l'attitude vis-à-vis du travail fourni, et
- au dialogue entre la direction et le personnel.

La fragmentation du capital traduit généralement l'option de la société pour une forme juridique particulière. Dans le cadre de notre travail toutefois, l'on s'est intéressé à la détention de titres de propriété par le personnel, autrement dit à la proportion d'actionnaires qui sont en même temps des membres du personnel. Il est en effet permis de penser qu'un employé sera d'autant plus dévoué et d'autant mieux travailleur s'il est non pas seulement un salarié, mais surtout un propriétaire de l'entreprise.

Sur cette base, on a relevé que 80 % des entreprises de notre échantillon n'ont pas d'employés-actionnaires d'une part ; et d'autre part, que sur les 20 % qui en ont, la proportion moyenne se situe à 3,3 % du total des hommes qui constituent le personnel de l'entreprise. En conséquence, en supposant admissible l'hypothèse précédente, on peut dire qu'il n'y a qu'en moyenne 3,3 % du personnel de 20 % d'entreprises qui sont

d'autant plus motivés qu'ils travaillent moins pour des tiers que pour eux-mêmes.

C'est là une faible proportion, comparativement à certaines entreprises d'autres pays. C'est le cas des firmes américaines PUBLIX SUPER MARKET (Commerce de détail) et HERMAN MILLER INC. (mobilier de luxe et dérivés). Le président de la première estime que tout le monde doit posséder des actions de l'entreprise. Il en est tellement convaincu qu'il accorde, dans ce but, une augmentation de salaire à ceux qui n'ont pas de quoi les acheter (1). Le président de la seconde est sans équivoque : «HERMAN MILLER est l'une des rares sociétés américaines cotées en bourse, où 100 % des employés réguliers à plein temps, travaillant pour la société aux Etats-Unis depuis au moins un an, sont des actionnaires»(2) . En agissant parfois comme des employés, parfois comme des propriétaires, et parfois comme un peu des deux, les employés actionnaires accomplissent avec efficacité le processus de gestion-participation important dans la vie de l'organisation.

LES POLITIQUES DE CONTACTS INTRA-PERSONNEL sont importantes pour permettre aux individus de communiquer entre eux, d'émettre des idées puis de discuter. Dans le cadre de notre travail, l'on s'est attaché à mettre en relief des préférences entre des escaliers ou des ascenseurs d'abord, entre des bureaux ouverts ou des bureaux fermés ensuite, et entre des banquettes ou des chaises dans les restaurants de la firme enfin. L'hypothèse ici est que des escaliers, des bureaux ouverts et des banquettes sont plus des vecteurs de contacts et donc de communications, que des ascenseurs, des bureaux fermés ou des chaises individuelles. Bien que probantes (94 % de répondants préfèrent les escaliers, 100 % les bureaux ouverts et 87 % les banquettes), les préférences obtenues ne donnent pas entière satisfaction, parce qu'elles n'ont pas fait l'objet

(1) - Voir à ce sujet Thomas PETERS et Nancy AUSTIN, La passion de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1985 page 252.

(2) - Max DE PREE, Diriger est un art, Editions Rivages, Paris, 1990, page 111. Note : L'auteur est le président de la firme HERMAN MILLER INC.

d'un calcul à priori. Et s'il y a eu un calcul à priori, c'était plus pour des raisons de commodités financières liées à l'investissement que pour la volonté d'une mise en oeuvre de politique de contacts intra-personnel (1).

L'ATTITUDE VIS-A-VIS DU TRAVAIL FOURNI par le personnel est aussi déterminante pour l'instauration d'une ambiance propice à la motivation. C'est pour cela que l'on a voulu connaître la politique privilégiée entre les sanctions, les félicitations et les récompenses. Le résultat de cette quête montre que 94 % des entreprises interrogées privilégient les récompenses face aux résultats fournis par le personnel. Cette attitude est louable, mais elle le serait encore plus si elle s'accompagnait des félicitations. Car, les récompenses sont issues d'une source tarissable tandis que les félicitations sont le fait d'énergie renouvelable. Autrement dit, on peut manquer d'argent pour récompenser un travail bien fait, mais on trouvera toujours le moyen de faire rédiger une lettre de félicitations pour encourager l'excellence.

Ainsi, à la Compagnie Nationale d'Assurance CNA, une fois par mois, le Directeur Général s'adresse à chacun des membres du personnel à travers une lettre nominative et personnalisée qui félicite ce qui a été fait, rappelle ce qui reste à faire et, le cas échéant, montre les mesures correctives à suivre pour la réalisation de ses objectifs (2). Cette «Lettre du D.G.» n'exclut pas la distribution de récompenses de toutes sortes ; elle s'y ajoute pour montrer le vif intérêt que l'encadrement accorde au travail de tous et de chacun, et pour renforcer l'ambiance de motivation qui règne dans l'entreprise.

(1) - Cette affirmation découle de nos entretiens dans les entreprises, du moins pour celles où l'on a procédé à des enquêtes-interviews.

(2) - Voir CNA-News, Publication trimestrielle de la Compagnie Nationale d'Assurance, Hors série n°001, Mars 1992, page 3.

LE DIALOGUE ENTRE LA DIRECTION ET LE PERSONNEL s'en trouve raffermi. Il est important que le personnel ne se sente pas réduit à l'exécution car, comme l'affirme M. DE PREE, «ce dont les gens ont besoin, c'est d'être libérés, de se sentir impliqués, d'être responsables et de réaliser leur potentiel»(1). L'un des moyens pour y parvenir est d'instituer le dialogue permanent dans l'entreprise.

L'on a à cet égard, cherché la fréquence des rencontres entre la direction et le personnel. Et l'on a pu relever que dans 94 % de firmes, la direction rencontre le personnel une par mois et dans 6 % seulement, une fois par semaine. Ceci est négligeable et ne peut être qualifié de permanent (2). La permanence implique un dialogue à la fois formel (réunions de travail, réunions-bilan, ...) et informel (discussions en face à face). A cet égard, la politique des «portes ouvertes» au sein de l'entreprise signifie premièrement, que l'on est prêt à recevoir tout le monde et à tout moment ; et deuxièmement, que l'on est absent de son bureau pour cause d'échanges constructifs avec des collègues.

Les problèmes de motivation du personnel, bien qu'ils soient au centre de la problématique de l'implication des hommes au travail, demandent encore à être repensés pour une meilleure stimulation. Il n'y a en effet, dans l'échantillon ici concerné, que 6 % d'entreprises (a) qui accordent des parts de leur capital au personnel ; (b) qui préfèrent les escaliers aux ascenseurs, les bureaux ouverts aux bureaux fermés, les banquettes aux chaises, pour favoriser les contacts entre le personnel ; (c) qui récompensent le travail bien fait ; (d) et où la direction et le personnel se rencontrent toutes les semaines. Si l'on considère que mises ensemble, ces différentes variables expriment quelque peu la motivation, alors on peut

(1) - Max DE PREE, op.cit., page 118.

(2) - L'on est ici surpris que dans 94 % d'entreprises, on préfère des escaliers et des bureaux ouverts ; et pourtant on n'y rencontre que mensuellement le personnel. Ce type d'ambiguïté a été plusieurs fois relevé au cours de l'enquête et donne à réfléchir sur la cohérence et la sincérité des répondants.

dire que 6 % seulement d'entreprises possèdent une organisation motivante. Il s'agit là de la prédominance d'un manque d'initiatives qui se traduit également dans la conduite de la firme.

2 - LES PROBLEMES DE CONDUITE DE LA FIRME.

La conduite de la firme englobe toutes les actions d'animation et d'impulsion de la dynamique de l'entreprise. Parce que «les hommes et les femmes dans les entreprises attendent de leur manager qu'il voit loin, sache saisir les bonnes occasions et susciter l'innovation dans la pensées et dans les actes» (1), l'animation doit aujourd'hui ajouter au progrès technologique nécessaire des spécialités nouvelles. Elle doit mieux communiquer, gérer des relations avec des groupes, être à l'écoute de l'environnement et manifester une présence physique pour réaliser un management davantage participatif.

Pour tenter de cerner toutes ces variables, l'on s'est intéressé à cinq éléments ayant trait :

- aux rencontres avec la clientèle,
- à la structure de l'entreprise,
- au nombre des objectifs,
- au comportement en environnement supposé stable, et
- à l'opportunité d'une modification de l'environnement.

LES RENCONTRES AVEC LA CLIENTELE sont déterminantes dans l'appréciation de l'écoute de l'environnement et de la gestion des relations avec les groupes. Elles consacrent la conscience aigüe de l'entreprise pour le dépositaire du besoin à satisfaire (donc du bien à créer) qu'est le client ; et permettent de ce fait la saisie à la source d'une évolution ou d'une modification prochaine ou imminente des goût du consommateur. L'on est donc surpris de relever que 20 % des

(1) - Charles RILEY, «Le management ou la gestion ? un point de vue», les Cahiers Français, n°233, Oct.-Déc.1987, page 14.

entreprises interrogées ne rencontrent que moins de quatre fois par an leurs clients ; et qu'au sein de cette proportion, il y a 6 % qui n'ont aucun contact avec leurs acheteurs.

Ailleurs pourtant (1), les entreprises n'organisent pas de rencontres avec leurs clients pour la simple raison qu'elles vivent avec eux. Les clients ont accès à tous les systèmes de la firme et sont associés au processus de production dès l'apparition d'une idée de produit nouveau (quand cette idée ne provient pas d'eux). Les clients participent, de l'idée à la réalisation, à la mise au point des nouveaux produits. Ils sont invités à intervenir et à les modifier autant que possible pour que le produit final mis sur le marché réponde à des besoins actuels et réalise des marges bénéficiaires importantes. 80 % des entreprises de notre échantillon rencontrent plus de quatre fois par an les clients pour discuter des commandes et non des suggestions. Cela est dû, pour une part, à leur structure organisationnelle.

LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE, en effet, formalise la hiérarchie, le pouvoir décisionnel et les systèmes de communication et d'information existants au sein de la firme. Elle détermine les comportements et fixe en quelque sorte le degré de liberté accordée à tous et à chacun. Elle finalise le mode d'animation qu'ambitionne la structure dirigeante de l'entreprise.

Dans la recherche ici menée, l'on peut noter que 94 % d'entreprises possèdent une structure centralisée, contre 6 % seulement ayant opté pour la décentralisation. En consacrant le pouvoir mythique du chef sur la communauté, ces proportions signifient l'absence de liberté, le manque d'esprit

(1) - Le contact permanent avec la clientèle est abordé de façon multiforme. Voir entre autres :

- Th. PETERS et N.AUSTIN, La passion de l'excellence, op.cit.

- Théodore LEVITT, L'imagination au service du marketing, Economica, Paris, 1985.

- David OGILVY, La publicité selon Ogilvy, Dunod, Paris, 1984.

d'initiative et l'atrophie de la créativité. Elle éclairent sur l'involution du management pratiqué ici, au moment où ailleurs, il est question de structure divisionnalisée, de management des ressources techniques (MRT), d'«adhocratie», de management total du temps (MTT) ou de direction par objectifs (PDO) (1).

A cet égard, LE NOMBRE D'OBJECTIFS est important pour apprécier le réalisme et la ténacité de l'entreprise. Certes, comme l'écrit ANSOFF, «l'objectif économique primordial est d'obtenir le meilleur rendement à long terme des fonds placés dans l'entreprise. Dans cette perspective, l'attribut ou critère n'est plus le profit (c'est-à-dire le surplus de recettes sur les coûts), mais la rentabilité (mesure du rendement des ressources)»(2). Mais la conduite de la firme est rythmée par des objectifs autour desquels s'inscrivent des buts dont ils sont la résultante.

En accord avec le mot d'ordre de la firme américaine de haute technologie TEXAS INSTRUMENTS («plus de deux objectifs est synonyme de pas d'objectif du tout»(3) ; l'on s'est aperçu que 20 % des entreprises de l'échantillon ont plus de deux objectifs par an. Il s'agit là d'une inexistence de l'esprit de synthèse qui s'accompagne d'une recherche simultanée de plusieurs résultats dont la réalisation s'en trouve limitée.

Cette recherche multidirectionnelle influence par ailleurs l'attitude de l'organisation vis-à-vis de l'environnement.

En effet, LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRISE EN ENVIRONNEMENT SUPPOSE STABLE met en relief l'option de l'encadrement pour une organisation passive ou au contraire offensive. Si l'on

(1) Voir à cet effet :

- Hervé SERIEYX, «l'évolution des techniques de management», Les Cahiers Français, n°223, op.cit., pages 65-68

- Gilles MAROUSEAU, «l'évolution des théories en organisation», Les Cahiers Français, op.cit. pages 26-29.

(2) - I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, op.cit. page 60.

(3) - Voir Thomas PETERS et Robert WATERMAN, Le prix de l'excellence : le secret des meilleures entreprises, Inter Editions, Paris, 1983, page 166.

peut relever qu'aucune des entreprises interrogées n'a un comportement défensif ici, il est permis de déplorer le fait qu'il y a plus de 40 % des répondants qui adoptent un comportement «normal» lorsqu'ils n'observent pas de remous dans leur environnement. En poursuivant la recherche, pour ce qui est de L'OPPORTUNITE D'UNE MODIFICATION DE CET ENVIRONNEMENT, l'on constate qu'à l'intérieur de cette proportion, il y a 14 % de répondants pour lesquels aucune modification n'est souhaitable tandis que 26 % estiment, tout en ayant opté pour un comportement «normal», qu'il faut modifier l'environnement (1).

L'hypothèse de base est ici que le comportement de l'entreprise en environnement supposé stable éclaire sur son point de vue en matière de modification de cet environnement. Ainsi, une entreprise comme la Société des produits insecticides au Cameroun SOPICAM, adepte d'un comportement «normal», estime qu'une modification de l'environnement, n'est opportune que pour s'adapter aux conditions du marché. Il ne s'agit donc pas d'une modification au sens strict de l'environnement, mais plutôt d'un réaménagement du système productif dans le but de soutenir la concurrence, et non pas pour exercer la créativité, que la SOPICAM a élargi sa gamme de produits de façon à investir aussi les niches envahies par les autres producteurs : elle produisait déjà des insecticides en spirales (consommation en fumée), elle les compléta par la fabrication des insecticides conditionnés en bombes aérosols (consommation directe), et en pastilles à chauffer, munies d'un réchaud à cet effet (consommation par évaporation).

Tout comme ceux de motivation du personnel, les problèmes de conduite de la firme doivent susciter de nouveaux questionnements pour consolider leur aptitude à assurer l'avenir de l'organisation. En effet, il est révélateur qu'en fin de compte, l'on n'ait que 6 % d'entreprises interrogées qui

(1) - C'est une autre ambiguïté de l'enquête : comment modifier l'environnement en étant adaptatif ? Le caractère exclusif de ces deux aspects est au centre de l'existence d'une flexibilité offensive par rapport à une flexibilité adaptative.

rencontrent leurs distributeurs et clients plus de quatre fois par an, qui ont une structure décentralisée, qui estiment qu'il est souhaitable de modifier l'environnement et qui ont un comportement offensif lorsque ce dernier est stable.

Au total, l'on peut admettre que 6 % des entreprises interrogées ont à la fois une organisation motivante et une animation pro-active. Cette animation doit prendre sa source dans des qualités offensives correctement balisées pour ne pas donner naissance à une agressivité incontrôlée.

II - UNE AGRESSIVITE INCONTROLEE.

Car l'organisation doit cultiver une certaine agressivité pour réagir, agir, anticiper ou créer l'évènement dans son environnement. Elle doit puiser son énergie offensive dans l'innovation d'une part, et dans la qualité et la fiabilité de ses produits, d'autre part.

1 - L'INNOVATION.

De plus en plus, la concurrence se porte sur le terrain de la créativité technologique et organisationnelle : il ne suffit plus d'être apte à combiner des facteurs donnés pour obtenir plus de surplus, il faut de la créativité à toutes les étapes de la valorisation pour générer des produits à grande valeur ajoutée. C'est un processus que l'on peut apprécier à travers :

- le budget affecté à la recherche,
- les licences d'exploitation et/ou produits nouveaux qui matérialisent l'innovation,
- les attributs de souplesse de ceux-ci, et
- leur importance dans le chiffre d'affaires.

LA PART DU BUDGET AFFECTE A LA RECHERCHE peut, toutes choses restant égales par ailleurs, être révélatrice de l'importance de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise. De façon primaire en effet, l'on peut admettre qu'une

entreprise qui consacre 20 % de son budget à la recherche est quatre fois plus intéressée par l'innovation qu'une autre qui ne lui consacre que 5 % du sien. Un tel raisonnement, plausible dans une approche théorique, doit être nuancé dans la pratique.

En effet, l'enquête a permis de noter que 27 % d'entreprises ont un budget R et D nul (entreprises de montage ou d'assemblage, entreprises de production sous-licence, etc...) ; tandis que 60 % d'entre elles consacrent en moyenne 3 % de leur budget à la recherche ; et que 13 % ne peuvent «répondre sans explications»(1).

Car l'imprécision (ou l'inexistence) de la proportion du budget affectée à la recherche ne doit pas minorer ou occulter l'importance de l'innovation pour l'entreprise considérée. Il y a des firmes qui n'ont pas de budget pour la recherche, mais qui soutiennent et financent tout ce qui peut avoir trait, de près ou de loin, à l'innovation. Elles encouragent le «grappillage», la «perruque», l'expérimentation constante, le «faire-aménager-tester», ... qui sont autant de méthodes novatrices imprévisibles et donc difficiles à prendre en compte dans l'élaboration d'un budget, mais qui donnent de bons résultats.

LE NOMBRE MOYEN ANNUEL DE LICENCES D'EXPLOITATION ET/OU DE PRODUITS NOUVEAUX, montre en effet, premièrement, que la moitié des entreprises les plus innovatrices (plus de cinq produits nouveaux par an) est constituée des firmes n'ayant pas un budget consacré à la recherche. L'on note ainsi que 80 % des répondants créent moins de deux produits nouveaux par an, 7 % entre deux et cinq, et 13 % plus de cinq.

Sans être négligeable, cette proportion de 13 % d'entreprises qui créent plus de cinq produits nouveaux par an, doit être améliorée aussi bien pour le nombre d'entreprises que pour le nombre de produits : la firme américaine HEWLETT -

(1) - Il s'agissait d'une question fermée dont la réponse consistait en l'inscription du chiffre correspondant au pourcentage du budget affecté à la recherche-développement.

PACKARD introduit des produits nouveaux au rythme de huit par semaine (1), tandis que 3 M qui possède plus de cinquante mille produits au total, met sur le marché plus de cent nouveaux produits importants par an (2).

Deuxièmement, on constate que toutes les entreprises interrogées achètent moins de deux licences d'exploitation par année. Il s'agit là pourtant d'une technique d'innovation qui permet la réalisation d'importantes économies sur la mise au point du nouveau produit. C'est une technique utilisées par plusieurs grandes firmes à l'instar du groupe PHILIPS (3).

Pour développer ses activités à travers l'utilisation d'un savoir-faire technique, commercial et administratif, cette firme avait poursuivi une ambitieuse stratégie commerciale : fabriquer tout ce que vend un commerçant grand public de produits électriques : lampes, radios, disques, réfrigérateurs, cuisinières, ... Et comme le groupe ne fabriquait pas plusieurs de ces biens, il racheta un certain nombre de marques, assurant ainsi la poursuite de la diversification de ses produits et de ses clientèles, par la distribution d'objets aux attributs de qualité et de souplesse.

LA PLUS OU MOINS GRANDE FLEXIBILITE DES PRODUITS est en effet déterminante dans la recherche de marges bénéficiaires importantes à travers l'innovation. Il s'agit de mettre à la disposition des consommateurs des produits à usages multiples et/ou pouvant satisfaire plusieurs besoins. Il peut s'agir de produits dérivés de la robotique ou de la «mécatronique»(4)

(1) - Th. PETERS et N.AUSTIN. op.cit., page 158

(2) - Th. PETERS et R.WATERMAN. op.cit. page 231. Note : 3M = Minne-Sota Mining and Manufacturing.

(3) - Voir Jean BRUN et Marcel CAPET, «Histoire du groupe PHILIPS», Les cahiers Français, n°233, op.cit. pages 8-9.

(4) - Mécatronique = combinaison organique de la mécanique et de l'électronique. Voir Minuro ITO, «Développement de la micro-électronique et changements de l'organisation du travail dans les entreprises Japonaises», Sociologie du travail, n° 4-84, pages 457 - 467.

tout comme il peut s'agir de «produits conditionnels»(1) ou de «produits modulaires» (2). 33 % des entreprises interrogées fabriquent des produits flexibles, contre 67 % pour des produits rigides.

La recherche de la souplesse des innovations apparaît ainsi comme un attrait complémentaire en faveur du produit, et non comme une fin en soi. Pourtant, la stratégie offensive du YAOUNDE HILTON repose sur la notion de flexibilité maximale (3). Dans cet hôtel de luxe en effet, seuls le bâtiment central et ses artères sont inamovibles. Tout le reste ; les chambres, les salons, les salles, les halls... peut être modifié selon les goûts du client et les circonstances qui justifient son utilisation. Les tables, les chaises, les podiums, les estrades, les planchers, et même certains (faux) murs sont démontables et se prêtent ainsi à une utilisation protéiforme. Il n'est pas surprenant que 15 % du chiffre d'affaires de cette entreprise provienne des produits nouveaux.

L'IMPORTANCE DES PRODUITS NOUVEAUX DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES peut, ou non, être influencée par l'intérêt qu'accorde l'entreprise à l'innovation flexible. Ainsi, alors que 33 % de répondants fabriquent des produits flexibles, 60 % tirent en moyenne 15 % de leur chiffre d'affaires des ventes de produits nouveaux. Dans le contexte local par conséquent, l'on peut préférer la production rigide à la production flexible ; et en tirer profit comme l'Union Camerounaise des Brasseries UCB.

En effet, la production de cette entreprise génère des revenus lui permettant d'assurer sa survie, jusqu'à il y a à peu près quatre ans, quand elle décida du lancement sur le marché de la boisson gazeuse «Spécial Pamplemousse». Jusque là,

(1) - Voir à cet effet Bernard DAUDE, «Décision et innovation», Revue Française de Gestion, n°46, page 23.

(2) - Voir là cet effet Patrick BESSON, L'atelier de demain : perspectives de l'automatisation flexible, PUL, Lyon, 1983, page 26.

(3) - L'exposé qui suit découle de nos visites répétées au YAOUNDE HILTON.

sa production ainsi que celle de son principal concurrent - la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun SABC - couvrait des boissons à base d'oranges, de citrons..., mais pas de pamplemousses. Cette offensive permit à UCB de se positionner comme monopoleur et d'en tirer de fabuleux bénéfices (1).

Mais , l'agressivité de l'entreprise qui s'appuie sur l'innovation doit être contrôlée efficacement pour se traduire par d'heureux résultats. L'histoire du groupe PHILIPS montre ainsi (2) que l'ambitieuse stratégie commerciale qui conduisait sa puissance a aussi été à la base de ses problèmes car, face à la concurrence mondiale et principalement de l'Asie du Sud-Est, celle-ci était inadaptée pour faire front à des discontinuités dans l'environnement. De même après avoir fait preuve d'adaptation en créant «toplamplemousse» face au «Spécial pamplemousse» de UCB, la SABC a simultanément mis sur le marché «coca familial», «Fanta familial» et «Sirop familial», ce dernier produit ayant plusieurs variantes selon les goûts - grenadine, orange, citron, menthe -). L'UCB, qui avait pourtant initié l'offensive, se trouve quasiment inapte à suivre les évolutions du marché. L'agressivité doit être contrôlée ; et ce contrôle commence par la qualité et la fiabilité des produits destinés aux consommateurs.

2 - LA QUALITE ET LA FIABILITE DES PRODUITS.

Il existe en fait deux traditions en matière de qualité(3): la première, d'origine occidentale et que l'on pourrait qualifier de «qualité qualitiçienne», s'intéresse surtout aux produits et aux procédures ; alors que la seconde, essentiellement japonaise, considère depuis longtemps (les années 50) la qualité comme un «outil de management» indissociable de la fiabilité. Pour mettre en relief

(1) - Un entretien avec un responsable de UCB est éloquent à ce sujet : «A un moment donné, l'Union ne vivait que par les pamplemousses...».

(2) - Voir J.BRUN et M.CARET, op.cit.

(3) - Voir M.PERIGORD, «Réussir la qualité totale», Management 2000, Edition d'Organisation, Paris 1987.

l'importance de ces éléments dans la stratégie de l'entreprise, l'on s'est intéressé :

- au mode d'intervention des produits sur le marché,
- à l'existence d'une pré-enquête accompagnant les idées nouvelles,
- à l'activité du service après-vente, et
- à la durée de vie des produits.

LE MODE D'INTERVENTION DES PRODUITS SUR LE MARCHÉ détermine la valeur importante pour l'entreprise : le prix, la qualité, ou les deux à la fois. Chaque entreprise, à quelque secteur qu'elle appartienne, cherche à produire des biens de qualité au coût le moindre pour que les prix soient les plus faibles.

Mais à la pratique, on relève que l'option qualité n'est pas la plus répandue. En effet, seules 20 % des entreprises interrogées possèdent des produits qualitativement supérieurs dont le mode d'intervention sur le marché est la concurrence non-prix.

Depuis les années 60 pourtant, sous l'impulsion de K.ISHIKAWA d'une part (1) et de T.OHNO d'autre part (2), se développe dans les firmes nipponnes, le «CWQC» (Compagny Wide Quality Control) : la qualité n'englobe plus uniquement l'ensemble de l'activité proprement dite de la firme mais aussi tous ses réseaux de fournisseurs, clients, sous-traitants, filiales, distributeurs, etc... L'objectifs du «CWQC» est de «vendre» la qualité et non pas le prix du produit auprès du

(1) - Voir Jacques PIERRE, «La gestion de la qualité : théories et réalités», Les Cahiers Français, n°234, janv.-Fév.1988, page 69.

(2) - Voir Taiichi OHNO, L'esprit Toyota, Masson, Paris, 1989.

consommateur. La prolifération des «cercles de qualité» (1) et l'obsession des «cinq zéros»(2) sont ainsi des éléments qui contribuent à la réalisation de la «qualité totale» (3) dans l'entreprise.

De même, L'ELABORATION D'UNE PRE-ENQUETE pour accompagner les idées nouvelles de produits témoigne, par l'intégration à la base de diverses suggestions et/ou rectifications, de la volonté établie de l'entreprise d'asseoir sa stratégie commerciale et offensive sur la qualité des biens produits. Si l'on peut, à cet égard, se réjouir du fait que 74 % d'entreprises élaborent des pré-enquêtes ; on peut déplorer la faible proportion (6 %) de celles qui , à la fois, possèdent des produits dont le mode d'intervention sur le marché est la concurrence non-prix et ne font que «quelques fois» des pré-enquêtes.

De telles entreprises présentent un double intérêt au moins : d'abord elles enseignent l'intégration de la critique très tôt et de manière totale dans le processus de réalisation du produit, et ensuite elles militent en faveur de l'expérimentation constante et de l'approche du «faire, aménager, tester» ci-dessus évoquées.

(1) - Un «cercle de qualité» est un petit groupe d'employés ou d'ouvriers (5 à 10) du même bureau ou du même atelier, volontaires, qui se réunissent périodiquement (une ou deux heures par semaine ou tous les 15 jours) sous la direction de leur responsable hiérarchique, pour examiner comment faire progresser ce qu'ils font, la qualité de leur production, de leurs outils, de leurs procédures, de leur environnement de travail, pour proposer des voies d'amélioration, mettre en oeuvre les solutions et en contrôler les résultats.
Voir à ce sujet : - Hervé SERIEYX, Mobiliser l'intelligence de l'entreprise : cercles de qualité et cercles de pilotage ; Entreprise moderne d'Édition. Paris, page 60-61.

- Françoise CHEVALIER et Georges TREPO, «les cercles de qualité : développement rapide et problèmes d'intégration dans la gestion d'entreprise», Problèmes Economiques, n°2016, page 6.

(2) - «cinq zéros» : zéro panne - zéro délai - zéro défaut - zéro stock - zéro papier. Voir H.SERIEYX, «L'évolution des techniques de management», op.cit., page 68.

(3) - Expression empruntée à G.STORA et J. MONTAIGNE, «La qualité totale dans l'entreprise», Management 2000, 1986.

Ces deux idées en effet, maintes fois défendues par les théoriciens du management (1), peuvent donner à l'entreprise une quasi assurance de lancement réussi d'un produit sans grand apport d'enquête. Le traitement collectif du produit, l'association de toutes les fonctions ou divisions et l'intégration du monde extérieur (clients, fournisseurs, sous-traitants et consommateurs «neutres») à sa mise au point (de l'idée à la réalisation) permettent en effet d'obtenir en fin de compte un produit fiable sur les plans commercial et souvent technologique.

L'ACTIVITE DU SERVICE APRES VENTE peut alors attester de cette fiabilité, de même que LA DUREE DE VIE DU PRODUIT. Ces deux variables doivent toutefois être explicitées.

Le service après-vente recouvre deux aspects au moins : d'une part, il peut s'agir d'assurer à la fois la réparation des matériels fabriqués et/ou vendus, et la disponibilité des pièces détachées et accessoires à cet effet ; et d'autre part, il peut s'agir plus globalement de l'«orientation service» c'est-à-dire la mise en pratique d'une inébranlable volonté d'écouter le client pour le servir afin de satisfaire la moindre de ses exigences et, si possible, devancer ses désirs.

Ainsi comprise, l'activité du service après-vente présente, à tous égards, un aspect dual : faible, elle peut traduire soit une grande fiabilité des produits, soit une faiblesse de l'«orientation service» ; et forte, elle peut signifier soit une non fiabilité des produits, soit une vigoureuse «orientation service». C'est donc une variable qui doit être analysée pour chaque entreprise ou pour chaque branche d'activité. Ainsi, lorsque l'on observe que l'activité du service après-vente de la SABC (brasserie) est forte, cela

(1) - Th. PETERS et R.WATERMAN, Le prix de l'excellence, op.cit.

- Th. PETERS et N.AUSTIN, La passion de l'excellence, op.cit.

- Tom PETERS, Le chaos management : manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise, Inter-Edition, Paris, 1988.

traduit moins la fiabilité ou la robustesse de leurs boissons que le suivi permanent de leurs clients et de leurs produits. Au contraire, la faiblesse de ce service constaté à la Société du Haut-Ogoué (SHO-Département Tractafric -) est due à la fiabilité de la principale marque ici commercialisée ; la «Mercedès».

De la même manière, la durée de vie du produit, qui influence par ailleurs l'activité du service après-vente (non compris au sens de l'«orientation service», dépend de la branche d'activité (1) : le sel (industrie extractive) n'est ni de l'huile végétale (transformation de produit d'origine agricole), ni du pain (boulangerie et pâtisserie), ni de l'engrais (industrie chimique), ni de l'acier (métallurgie de base). A l'intérieur même d'une branche d'activité, les produits n'ont pas toujours une durée de vie comparable. Au sein de la branche «industrie extractive» par exemple, la durée de vie n'est pas la même entre la bauxite, le fer, la soude naturelle, le sel ou le gaz naturel.

En conséquence, l'entreprise doit principalement produire des biens qui fonctionnent sans incidents pendant le maximum de temps possible. Mais en même temps, quelle que soit la branche d'activité, elle doit renforcer de façon permanente l'option «orientation service» de son organisation. Si l'on s'en tient cependant aux résultats proprement dits, cela semble être plus l'exception que la règle.

III - DES RESULTATS MITIGES.

L'analyse des buts de l'entreprise peut être globalement menée à deux niveaux : au niveau social d'abord, l'entreprise cherche à fournir des biens et des satisfactions au public et à créer des richesses et des emplois ; au niveau économique ensuite, l'entreprise cherche à créer de la valeur ajoutée et à être compétitive en dégagant du profit.

(1) - Il y a vingt-trois (23) branches d'activités au Cameroun. Voir Le plan directeur d'industrialisation, MINPAT-MINDIC-ONUDI, sept.1989.

A ces deux niveaux peut alors se mesurer la performance de l'entreprise, c'est-à-dire sa plus ou moins grande capacité à créer et à distribuer des richesses ; sa plus ou moins grande capacité à réaliser qualitativement ou quantitativement de bons résultats.

1 - LES RESULTATS QUALITATIFS.

Issus des variables «qualitatives» ici étudiées, ces résultats cherchent à apprécier brièvement l'apport social de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement aussi bien interne qu'externe. C'est ainsi que l'on s'est intéressé :

- à la politique contractuelle, et
- aux activités informelles.

LA POLITIQUE CONTRACTUELLE est de plus en plus initiée et pratiquée dans les entreprises qui connaissent des difficultés de tous ordres dues à des problèmes financiers. En général, elle consiste à renégocier en quelque sorte le contrat qui lie le travailleur à son employeur, de façon à modifier (à la baisse et pour une période déterminée d'accord parties) les termes de la rémunération de l'employé. L'objectif de cette politique est d'éviter que les difficultés de l'entreprise ne se traduisent par un accroissement du chômage : le maintien des effectifs se trouvent au mieux compensé, au pire conditionné par des baisses de salaires.

On note alors que l'ensemble (100 %) des entreprises interrogées a élaboré une politique contractuelle pour sauvegarder l'emploi. C'est l'aveu d'une situation de crise plus générale que ne la laisse penser l'analyse des activités informelles qui graviteraient autour de la firme.

Composantes principales de ce que Marc PENOUIL appelle «le développement spontané» (1), LES ACTIVITES INFORMELLES sont des «activités non capitalistiques, toujours tournées vers le

(1) - Marc PENOUIL, Le développement spontané : réflexions sur le processus de transition, Publication du Centre d'Economie du Développement de l'Université de Bordeaux I, France.

marché et qui témoignent souvent d'un sens certain de la création et de l'adaptation, sinon de l'innovation»(1) . Toutes choses étant égales par ailleurs, l'on constate d'une manière générale que les entreprises qui paraissent florissantes génèrent d'une manière ou d'une autre des activités informelles liées à leur production dominante et/ou à leur existence même. Les exemples sont ici légion : aux abords de certains hôpitaux, on rencontre des vendeurs de thermomètres et de carnets de santé ; la chaîne de distribution de certains produits comme la cigarette fait apparaître une répartition fonctionnelle révélatrice entre le distributeur (achat par tonnes), le grossiste (achat par cartons), le semi-détaillant (achat par cartouches) et le détaillant (achat par paquets). De plus, les villes de MBANDJOCK, de NKOTENG et de NYE'ETE doivent leur existence et leur développement, respectivement à la Société Sucrière du Cameroun SOSUCAM , à la Cameroon Sugar Compagny CAMSUCO et à la Société de développement de l'hévéa au Cameroun HEVECAM.

L'hypothèse de base est ici l'établissement d'une corrélation positive entre la santé économique de l'entreprise et les activités informelles qu'elles génèrent. Sur cette base, l'on relève que ces activités ne se sont développées qu'autour de 40 % des entreprises interrogées.

Mais la situation de crise qu'illustre la pratique généralisée de la politique contractuelle pour sauvegarder les emplois n'a pas épargné ces entreprises dont l'activité était généreuse pour une frange de la population. Elles sont toutes obligées de prélever sur la masse salariale pour assurer leur finalité principale qu'est la survie, d'autant plus que les tendances observées sur les variables quantitatives ne sont pas encourageantes.

(1) - M.PENOUIL, op.cit., page 15.

2 - LES RESULTATS QUANTITATIFS.

Pour mettre en relief ces résultats, l'on s'est intéressé :

- à trois variables distinctes : le résultat net, c'est-à-dire le profit dégagé ; le nombre d'employés et la part de marché, entendu comme le volume du chiffre d'affaires par rapport aux ventes totales du secteur d'activité concerné ;

- à l'évolution de ces variables depuis quatre ans, d'une part parce que l'observation des faits sur une longue période est plus significative, en termes d'interprétation et de fiabilité, qu'un prélèvement statique des données ; et d'autre part parce que c'est au crépuscule de l'année 1986 que le Cameroun était officiellement informé de la réalité de la crise économique (1). Il a par conséquent semblé opportun de mesurer, au travers de ces variables, le chemin parcouru par les entreprises face à une contraction globale de la demande.

L'observation de ces tendances permet de noter que (tableau 5) :

VARIABLES	HAUSSE	STABLE	BAISSE	TOTAL
- Résultat net	40	26	34	100
- Nombres d'employés	26	46	28	100
- Part de marché	53	33	14	100

Tableau 5 : Résultats quantitatifs.

Source : Elaboration personnelle.

- la tendance du profit de 40 % d'entreprises lest à la hausse,

- 46 % de firmes ont eu un personnel stabilisé (pas de recrutement, pas de licenciement) pour cause d'application de la politique contractuelle.

- 53 % ont vu leur part de marché en augmentation ces quatre dernières années. Cette augmentation peut cependant s'expliquer soit par le retrait de certains concurrents du

(1) - Discours du Président de la République à la Nationale 31 Décembre 1986.

secteur (fermeture de SILAC profitable à CAMLAIT, fermeture de NOBRA profitable à la SABC) ; soit par une situation de quasi monopole (UNALOR et ses allumettes, SECCA avec la distribution de films pour grands écrans) ; soit par une situation de quasi duopole (HILTON et SOFITEL à Yaoundé pour les hôtels de grand standing, CCC et la SODECOTON pour les huiles de table). En soi, l'augmentation de la part de marché n'est qu'un motif de satisfaction pour l'entreprise si elle ne s'accompagne pas de bénéfices réels que l'on peut en tirer.

A cet égard, l'on remarque alors que sur l'ensemble des entreprises interrogées :

- Bien que 53 % aient connues une augmentation de leur part de marché, il n'y en a que 40 % à avoir matérialisé cette hausse d'une augmentation de leurs bénéfices ; les 13 % restant ayant eu des performances de moindre importance,

- Seules 26 % d'entreprises ont apporté leur contribution à la lutte contre le chômage, puisqu'ayant un nombre d'employés en augmentation,

- Par ailleurs, seules les 26 % ci-dessus évoquées ont réalisé des performances appréciables aussi bien sur le résultat net, le nombre d'employés que sur la part de marché.

En se limitant donc aux variables qualitatives et quantitatives ici retenues, on aboutit à la conclusion que les entreprises, tout au moins celles de notre échantillon, sont frappées par une crise qui ne leur donne la possibilité de réaliser que des performances dont la médiocrité n'a d'égale que les menaces qu'elle fait peser sur leurs finalités principales : exister, croître, rémunérer le capital, être indépendante et assumer sa responsabilité sociale (1).

(1) - Pour des détails sur les finalités de l'entreprise, voir D.LARUE, Economie d'entreprise Hachette-Technique, Paris, 1983, pages 40 et ss.

Quelles sont, en définitive, les effets de l'existant en matière de gestion d'entreprise sur les performances de celle-ci ?

D'abord, la gestion telle qu'actuellement menée donne naissance à une organisation sclérosante qui affecte à la fois le personnel (manque total de motivation) et la structure directoriale (conduite rigide des affaires).

Ensuite, elle génère une agressivité incontrôlée parce que d'une part, l'offensive impulsée par l'innovation n'est pas flexible, et d'autre part la qualité et la fiabilité des produits sont moins recherchées pour elles-mêmes que pour des motifs publicitaires.

Enfin, elle aboutit à des résultats mitigés tant sur les plans qualitatif et quantitatif que sur les plans social et économique.

Il semble bien pourtant qu'une autre approche puisse donner à l'entreprise la capacité de conserver ses performances ou bien de sortir d'une crise dans laquelle elle se trouve plongée (et c'est le cas de bien des entreprises nationales). L'analyse d'un cas de redressement d'une entreprise occidentale est alors opportune pour illustrer notre propos.

SECTION 3 : ETUDE D'UN REDRESSEMENT : LE GROUPE CARNAUD.

Le groupe CARNAUD n'est qu'un exemple de redressement entre autres, parmi de célèbres firmes européennes.

En 1980, la firme britannique de construction automobile JAGUAR (1) était quasiment au bord de la faillite. En 1985, elle totalisait cent vingt-sept millions de livres sterling de profit et était classée cinquante-deuxième entreprise anglaise. Le produit était pourtant le même et la technique n'avait pas changé. Seuls les hommes avaient porté la qualité à la hauteur d'une image traditionnelle prestigieuse grâce à un management davantage participatif.

A partir de 1974, suite d'une part à de graves difficultés économiques caractérisées par une forte surcapacité de production - La demande mondiale ayant été sérieusement déprimée par le choc pétrolier - , et d'autre part à une productivité très inférieure à celle de ses principaux concurrents ; la survie même de FIAT-AUTOMOBILES(2) se trouve sérieusement menacée. Les mesures draconiennes initiées dès 1979 (réduction massive d'effectifs touchant vingt-trois mille personnes, compression des coûts et des prix, effort intense d'innovation sur les produits, amélioration de la qualité et de la fiabilité par une restructuration systématique des processus de fabrication, accroissement de la souplesse de l'outil, transformation de certaines concessions en entreprises indépendantes, décentralisation et recentrage géographique sur l'Italie et l'Europe par retrait des Etats-Unis et de l'Amérique Latine) donnent lieu à des résultats spectaculaires: les effectifs passent de 135 200 à 81 400 personnes entre 1979 et 1984, le nombre de robots de 200 à 900 et la productivité de 8,8 à 13,4 voitures par an et par tête. Le ratio d'endettement par rapport aux capitaux propres passe de 2,30 à 0,27 alors que le déficit net de 3,4 % du chiffre d'affaires se transforme en bénéfice de 2,2 % ; faisant de FIAT le groupe automobile le plus rentable d'Europe en 1984.

(1) - Pour l'exemple de JAGUAR, voir Charle RILEY, op.cit., page 14.

(2) - Pour l'exemple de FIAT, voir Alain Charles MARTINET, «La démarche stratégique», Les Cahiers Français n°233, op.cit., pages 5-6.

Pour être précis sur la manière par laquelle peut s'opérer une sortie de crise, l'on étudiera en détail le cas du groupe CARNAUD (1). Pour cela, on présentera le groupe, ou analysera le processus d'action du redressement mis en oeuvre avant d'étudier son passage du redressement à l'excellence.

I - PRESENTATION DU GROUPE CARNAUD.

Le groupe CARNAUD est un industriel de l'emballage ; emballage fer blanc et emballage plastique. Il existe depuis 120 ans et reste orienté sur le seul métier de l'emballage. Son chiffre d'affaires était de 6,9 milliards de francs français en 1984.

Le groupe est implanté industriellement dans 7 pays avec 48 usines. Il faut ajouter à cela une alliance avec le groupe américaine METAL BOX pour son activité économique (CARNAUD EMBALLAGE détient 40 % de METAL EUROPE BV aux Pays-Bas, laquelle est elle-même majoritaire chez METAL BOX Italie et HELLAS CAN en Grèce).

CARNAUD est leader en France pour les emballages métalliques (70 %). Il en est de même pour sa position en Espagne. Les emballages plastiques représentent d'autre part 30 % de la production française. Au plan des effectifs, le groupe comprend 10 300 personnes ; 15 000 si l'on tient compte des participations.

C'est donc une firme au sein de laquelle peuvent être relevés des atouts et surtout des handicaps qui ont mis à nu la nécessité du redressement.

(1) - Toute cette partie est inspirée de Jean-Marie DESCARPENTRIES, «les obsessions d'une entreprise performante : le groupe CARNAUD», Les Cahiers Français, n°234, op.cit., pages 2 à 4.

Note : l'auteur est le P.D.G. du groupe en question.

1 - LES ATOUTS DU GROUPE.

Avant le processus de changement, les atouts de CARNAUD étaient :

- un métier : l'emballage,
- des hommes jugés solides,
- un début de dimension internationale,
- des investissements très pertinents mais lourds,
- un actionnaire «industriel» principal détenant près de 43 % du capital, et
- pas de concurrent mondial à position dominante comme IBM peut l'être dans le domaine de l'informatique.

Ces atouts étaient porteurs d'espoir pour la prospérité de la firme, n'eût été les aspects négatifs plus ou moins dissimulés.

2 - LES HANDICAPS DU GROUPE.

En effet, on constatait toutefois certaines faiblesses au nombre desquelles figuraient :

- une productivité très insuffisante,
- un niveau d'endettement qui s'était «emballé» jusqu'à progresser de 19 % par an, et qui représentait des frais financiers de 7,3 % du chiffre d'affaires,
- une insuffisance de la gestion (inexistence du contrôle de gestion) et de l'organisation (contrôle des filiales), et
- par conséquent, des résultats net annuels qui plafonnaient en francs courants.

Exécuté à la demande du président de la firme, le diagnostic des atouts et des handicaps a été présenté en 1982 : il devenait alors impérieux d'engager un vigoureux processus de changement dans le groupe.

3 - LA NECESSITE DU REDRESSEMENT.

Car, 1982 faisait suite à un exercice 1981 très déficitaire, avec un résultat net négatif de 63 millions de francs français. Ce résultat traduisait une perte brutale après plusieurs années d'un profit approximativement évalué entre 60 et 70 millions de francs.

La non distribution de dividendes provoqua la chute de moitié du cours de l'action : variant entre 80 et 100 francs jusqu'à la mi-1981, il ne valait plus que 40 francs français en Juillet 1982 ; avec de néfastes répercussions sur l'avenir du groupe.

D'où l'initiation d'un processus d'action de redressement obligatoirement rapide en optant pour la mise à l'écart de toute décision dite «stratégique» pendant deux années. Ce processus, qui a été déclenché à partir des éléments donnés par le diagnostic, doit maintenant être profondément explicité.

II - LE PROCESSUS D'ACTION DU REDRESSEMENT.

Renouer avec la performance exigeait courage et dynamique de la part de la structure directoriale du groupe CARNAUD. De fait, et cela paraît naturel, le processus a été amorcé par le Président Directeur Général (1). L'orientation donnée fut de choisir trois thèmes de réflexion qui devaient devenir des thèmes-réflexes et donc de contre-attaque.

Ces trois thèmes de réflexion ont abouti à trois exigences qui devaient permettre le redressement de la firme :

- une organisation motivante,
- des leaders passionnés, et
- quelques objectifs ambitieux.

(1) - Il s'agit de Jean-Marie DESCARPENTRIES, auteur de la publication d'où l'on tire tous ces renseignements sur le groupe CARNAUD ; publication déjà citée.

1 - UNE ORGANISATION MOTIVANTE.

La démarche de réorganisation est identique à celle préconisée par Th.PETERS et R.WATERMAN, à savoir le «KISS» (Keep IT Simple and Small) (1). CARNAUD a ainsi recherché la simplicité et voulu combattre la taille, arguant que les leaders des meilleures entreprises sont un peu «simplistes», et que celles-ci sont découpées en petites unités dites «suboptimales» (1). L'autonomie des centres de décision a alors précédé la refonte de l'organisation proprement dite.

1.1 - Décentralisation et autonomie.

Le principe d'action a conduit là une organisation largement décentralisée en plusieurs entreprises de taille «humaine» dans le but de créer ceux que ANSOFF appelle des «entrepreneurs»(2). Menée rapidement (réalisation en 1983) mais progressivement, la décentralisation a permis la création de 30 entreprises qui se croisent entre elles selon l'organisation suivante : 9 entités opérationnelles, elles-mêmes réparties en 18 divisions et 3 départements.

Cette organisation respecte les trois principes suivants :

- LE PRINCIPE D'EQUILIBRE. Ce principe stipule que les entités sont égales entre elles ; chacune devant représenter environ un milliard de chiffre d'affaires et un effectif de 800/1200 personnes ; alors que le chiffre d'affaires des divisions est de 100/300 millions et celui des départements de 30/80 millions.

(1) - Th.PETERS et R.WATERMAN, , op.cit.

(2) - Pour ANSOFF, il faut distinguer les «entrepreneurs» des «gestionnaires» ou «hommes d'affaires» : ceux-ci ont un comportement concurrentiel apte à diriger des mouvements opérationnels-évolutifs de l'entreprise ; tandis que ceux-là ont un comportement entrepreneurial apte à conduire des mouvements stratégiques-discontinus. Voir I. ANSOFF, op.cit. pages 207-215.

- LE PRINCIPE DE DECENTRALISATION. Ce principe stipule une décentralisation économique mais aussi sociale. C'est ainsi que 45 directeurs d'unités, non préparés, ont eu une délégation sociale.

- LE PRINCIPE HIERARCHIQUE. Ce principe stipule de ne pas dépasser 6 échelons hiérarchiques (1) grâce à la fois à un fort développement du travail en équipe, à l'élevation du niveau de la base et à la volonté établie d'amener le cadre à être un éducateur qui les forme en permanence. La difficulté à ici été de passer de 12 échelons à 6 entre le président et l'ouvrier. C'est pourquoi dans le cadre ce principe, trois types de mesures et actions ont été développées pour un mieux-être professionnel : les GEISER d'abord, qui sont les Groupes d'Expression et d'Innovation Socio-Economique et de Responsabilisation (267 geiser en 1983-418 idées traitées dans 18 établissements) ; la formation ensuite, en particulier celle à la gestion de l'entreprise pour 100 cadres du comité opérationnel ; le dialogue social décentralisé enfin (34 accords en 1983).

Chez CARNAUD, la décentralisation est indissociable de l'autonomie. Par conséquent, l'on s'interdit de favoriser une autonomie par rapport à une autre. Si un patron d'entité doit créer en X années une autre entité, son programme ne sera pas privilégié à priori par rapport à ceux des autres. Cette large part laissée aux opportunités caractérise l'organisation proprement dite du groupe.

1.2 - L'organisation du groupe.

L'organisation a aussi été conçue pour être communicante : en plus des GEISER et du travail en équipe systématique, les échanges entre de multiples réseaux ont été formalisés par l'instauration d'instances cohérentes :

(1) - La firme japonaise TOYOTA, comme l'Eglise Catholique Romaine, ne compte que 5 échelons hiérarchiques. Voir Taiichi OHNO, l'Esprit Toyota, op.cit.

- un comité exécutif comprenant le P.D.G., le staff et les dirigeants des 9 entités,

- un comité opérationnel de 103 membres, qui se réunit un jour et demi, deux fois par an, pour un transfert vertical et horizontal de savoir et d'expérience, sous forme de communication des résultats par rapport aux objectifs. Chaque direction présente alors ce dont elle est le plus fière, et fait aussi part de ses erreurs (il s'agit là d'un pari sur la confiance des hommes).

Au plan de l'organisation en somme, le groupe CARNAUD a conduit un processus ayant pour résultat la création d'une fédération d'entreprises, alliant la souplesse des «poids légers» à la puissance des «poids lourds», avec une multitude de centres de motivation communicants et cohérents. Pour tenir et maintenir le gouvernail de cette organisation, il fallait moins des chefs d'entreprises que des leaders passionnés.

2 - DES LEADERS PASSIONNES.

Le groupe CARNAUD a aboli l'organisation pyramidale et donc «écrasante». Il considère que le leader doit être l'animateur d'un groupe d'animateurs. C'est pour cela qu'a été donnée une priorité quantitative et qualitative aux opérationnels (personnel de terrain) sur les fonctionnels (personnel de bureau).

CARNAUD considère que pour que sa motivation soit augmentée, un leader a besoin d'une organisation décentralisée mettant en relief sa responsabilité (étudiée ci-dessus), de quelques objectifs ambitieux représentant des défis pour stimuler son sens de la victoire (étudiée ci-dessous), et d'un système de sanctions /récompenses qui peut à la fois être un intéressement ou des signes de reconnaissance. Il est à cet égard prévu que l'intéressement puisse aller jusqu'à 30 % de la rémunération annuelle.

Une autre motivation consiste à participer au comité opérationnel, lequel a lui-même des objectifs en termes de typologies de ceux qui y siègent ; et sa composition est suivie publiquement. Enfin, il faut au leader un suivi de gestion simple, rapide et stimulant, et se rapprochant à des objectifs.

3 - QUELQUES OBJECTIFS AMBITIEUX.

CARNAUD s'est donné pour principe de se fixer, chaque année, quelques objectifs clairs : 3 objectifs économiques et 3 objectifs sociaux. Par exemple, les objectifs économiques de 1983/1984 étaient les suivants : accroître la productivité, diminuer les frais financiers, augmenter les résultats.

Il faut que ces objectifs soient partagés par le plus grand nombre, et qu'ils soient par conséquent accompagnés de critères de suivi simples. Par exemple, le suivi de la productivité est le chiffre d'affaires par personne ; le suivi de l'évolution des frais financiers est la variation de l'endettement global financier, dont le besoin en fonds de roulement d'exploitation ; le critère des résultats est la marge brute d'autofinancement avant impôt.

Il faut par ailleurs que ces objectifs soient exigeants et qu'ils se réfèrent aux «meilleurs» de la profession et/ou des métiers ; ceci pour approcher la performance (croissance, rentabilité, innovation). De plus, en terme de suivi, il faut souligner l'exigence d'une diffusion rapide et mensuelle des résultats comparativement aux objectifs.

Il est prouvé que cette façon de procéder par concentration des efforts produits des performances significatives. Anis, la publication des résultats des efforts en matière de diminution des besoins de fonds de roulement d'exploitation (en nombre de jours de chiffre d'affaires) a eu un effet d'entraînement et de consolidation d'acquis essentiels (gains de 46 jours, soit gains de financement de 800 millions de francs français) et a créé une dynamique qui se perpétue.

Au total, le processus d'action de redressement du groupe CARNAUD s'est articulé autour de trois axes principaux : une organisation motivante pour libérer la créativité, des leaders passionnés pour insuffler la dynamique et quelques objectifs ambitieux synonymes de défis à relever. Ce processus a permis le passage du redressement à l'excellence.

III - DU REDRESSEMENT A L'EXCELLENCE

Ce passage du redressement à l'excellence peut être étudié en deux temps : l'analyse des résultats issus du processus d'action ci-dessus explicité, et la mise en relief de quelques conclusions là péreniser pour le groupe CARNAUD.

1 - LES RESULTATS OBTENUS

En résumé de la triple exigence précédemment étudiée, un redressement s'est accompli, en deux ans, par :

- une organisation motivante parce que décentralisé, légère et communicante,
- des leaders passionnés (entrepreneurs et spécialistes) parce que animateurs, «servants» et innovateurs,
- quelques objectifs ambitieux parce que partagés, stimulants et comparatifs.

En termes de résultats quantitatifs :

- le redressement a été rapide puisqu'en 1982, le groupe a retrouvé du profit (plus 47 millions de francs) et que le résultat atteint en 1984 était de 140 millions, chiffre jamais atteint par la firme ;
- le cours de l'action en bourse a été dans le même temps multiplié par 18,5.

Au-delà de ces résultats, l'entreprise réfléchit aux conséquences et tire des conclusions de son processus d'action en terme d'effet sur sa performance.

2 - LES CONCLUSIONS DU GROUPE CARNAUD.

De la triple exigence qu'elle s'était donnée, l'entreprise réfléchit aujourd'hui aux obsessions qu'elle doit entretenir et qui sont en quelque sorte sa charte ou son projet.

CARNAUD a examiné les huit «principes d'excellence» de PETERS et WATERMAN (1) et a décidé que les trois obsessions de l'entreprise «excellente» devraient être les clients d'abord (être les résolveurs de leurs problèmes), le personnel ensuite (l'expert est celui qui accomplit la tâche), un foisonnement d'actions enfin (les actions anarchiques sont préférables à une inaction ordonnée).

CARNAUD affirme par conséquent :

- qu'une organisation décentralisée est plus proche de son personnel, est mieux à l'écoute des clients et fait foisonner des actions ;

- que les leaders passionnés sont les entraîneurs de leur personnel, sont des novateurs pour les clients et provoquent un bouillonnement d'actions dans le quotidien ;

- que quelques objectifs exigeants sont des outils de communication avec le personnel, qu'ils garantissent un niveau de qualité aux clients et font converger les actions ; et

- qu'en fin de compte, ce sont les hommes qui font la différence.

(1) Voir : - Th. PETERS et R. WATERMAN, op.cit.

- R.A. THIETART, La stratégie d'entreprise, Mac Graw Hill, 1984.

- Alain Charles MARTINET, op.cit.

Note : les huit «principes d'excellence» sont :

- 1 Agir
- 2 A l'écoute du client
- 3 Autonomie et esprit d'entreprise
- 4 Productivité par la motivation du personnel
- 5 Quelques valeurs communes
- 6 Un métier principal
- 7 Structure simple et légère
- 8 Souplesse dans la rigueur.

Pour le groupe CARNAUD en somme, la performance s'obtient par la confiance aux hommes et aux organisations qu'ils créent. L'excellence ne proviendrait ni de stratégies super-analysées, ni de structures super-sophistiquées, ni de plans pluri-annuels détaillés, ni d'une armée de diplômés ; mais bien plus d'une volonté appuyée sur une compétence des hommes qui sont donc à professionnaliser. Cela demande la conciliation de l'esprit (autonomie et motivation) et de l'esprit de l'entreprise (appartenance).

Comment mieux illustrer la notion de performance qu'en retraçant l'histoire d'un redressement exemplaire ? En quelques années, le groupe CARNAUD a non seulement renoué avec les bénéfices, mais il a aussi instauré une réorganisation profonde de l'entreprise.

La méthode utilisée a été la suivante :

1ère étape : un diagnostic sévère des atouts et des handicaps pour clarifier la nécessité du changement.

2ème étape : une stratégie de contre-attaque basée sur la trilogie suivante ; une organisation motivante (décentralisation, autonomie et communications dans tous les sens), des leaders passionnés (entraîneurs, innovateurs et dynamiques), quelques objectifs ambitieux (clairs, précis et avec une méthode simple de suivi).

3ème étape : des résultats riches d'enseignements sur l'importance primordiale des hommes qui composent et animent l'organisation.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Au terme des analyses effectuées dans ce premier chapitre, on peut désormais affirmer la nécessité d'un autre style de gestion (provisoirement appelé «flexibilité offensive»).

Trois étapes ont permis d'aboutir à cette conclusion :

- d'abord, les modèles de conduite d'entreprise en vigueur actuellement, en tentant de (re)créer une harmonie entre gestion traditionnelle et gestion moderne, utilisent sans grand discernement les notions de «taylorisme», de rationalité, de management, de stratégie ou d'offensive.

- En conséquence, les effets sur les performances globales de l'entreprise ne sont pas dignes d'éloges puisqu'ils génèrent une organisation sclérosante, une agressivité incontrôlée et finalement des résultats mitigés, qui militent en faveur de la permanence des difficultés des firmes.

- Des exemples concrets sont cependant présents pour montrer que le problème est celui de la méthode utilisée pour vaincre la crise. Le redressement du groupe CARNAUD, au-delà de celui de FIAT ou de JAGUAR, montre qu'une organisation motivante et des leaders passionnés poursuivant quelques objectifs ambitieux peuvent, en même temps, transformer la sclérose en motivation et l'agressivité en dynamisme pour permettre à l'entreprise de renouer avec d'importantes marges bénéficiaires.

Ce sont là des éléments d'un style de gestion que l'on appellera «flexibilité offensive» et dont les pages suivantes sont consacrées à la définition.

CHAPITRE II

VERS UNE FORMULATION DU CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE

Qu'est-ce la «flexibilité offensive» ? Si le mot flexibilité est fréquemment utilisé dans la littérature consacrée à l'entreprise, l'expression «flexibilité offensive» y est rarement évoquée et à fortiori définie. C'est donc à un problème de clarification qu'est consacré le présent chapitre.

Pour le résoudre, l'on disposait au départ de deux voies distinctes :

- Une démarche axiomatique consistant à partir de quelques hypothèses initiales, à développer, de manière abstraite, une formulation personnelle de la notion de «flexibilité offensive»;

- Une démarche inductive consistant à analyser les perceptions de la «flexibilité offensive» chez les responsables d'entreprise pour élaborer une formulation synthétique susceptible de satisfaire le plus grand nombre.

L'on a, au risque d'en cumuler les inconvénients, tenter de combiner les deux démarches.

En effet, il existe déjà des définitions de la «flexibilité offensive» : R. BOYER (1) d'une part et I. ANSOFF (2) d'autre part ont proposé une réponse à la question dans des cadres différents. Compte tenu de nos préoccupations, avant d'adopter l'une ou l'autre de ces propositions, l'on a jugé préférable de procéder à une étude empirique auprès d'une quinzaine de dirigeants d'entreprise. Cette exploration du concept (section 1) a montré au moins deux choses :

(1) - Robert BOYER (sous la direction de), op. cit.

(2) - Igor ANSOFF, op. cit.

- Une relative insuffisance des formulations théoriques existantes pouvant justifier un travail complémentaire de définition; et

- Une relative homogénéité des perceptions obtenues au travers de la notion d'«offensive», mais insuffisante par rapport à ces formulations. Par conséquent il a paru souhaitable de prolonger cette exploration par des propositions de définition (section 2) en essayant de concilier exigence de rigueur et caractère concret des résultats. C'est ainsi qu'après avoir préalablement précisé le domaine d'application de la «flexibilité offensive», on proposera trois définitions du concept. Et si ces formulations générales, plus précises que celles ci-dessus citées ne répondent pas directement aux exigences des firmes interrogées, on peut cependant les relier directement à des préoccupations concrètes des entreprises.

SECTION I - EXPLORATION DU CONCEPT

Afin de conduire cette exploration, l'on procédera d'une part à l'étude des allusions et définitions existantes par un rapide parcours de la littérature, et d'autre part à la compréhension analytique des perceptions de la notion chez des responsables d'entreprises. Il sera alors possible d'évaluer dans quelle direction les travaux existants doivent être développés pour répondre aux préoccupations annoncées.

I - LE PARCOURS DE LA LITTÉRATURE.

L'expression «flexibilité offensive» a déjà été utilisée par au moins deux auteurs: Robert BOYER, théoricien de la régulation économique, et Igor ANSOFF, grand vulgarisateur de

la pensée managériale à travers le monde. L'on évoquera chronologiquement leurs apports avant de relever la contribution de Thomas PETERS et Robert WATERMAN qui se rapporte plus à l'esprit du concept.

1- LA «FLEXIBILITE OFFENSIVE» CHEZ ROBERT BOYER.

Il faut souligner en guise de rappel (1) que pour BOYER, la flexibilité peut à la fois désigner la plus ou moins grande adaptabilité de l'organisation productive, l'aptitude des travailleurs à changer de poste de travail au sein d'une entreprise, la faiblesse des contraintes juridiques régissant le contrat du travail, la sensibilité des salaires à la situation économique propre à la firme ou générale concernant le marché du travail, et la possibilité pour les entreprises de s'affranchir des réglementations publiques qui limitent leur liberté de gestion.

Ainsi, «la flexibilité se définit très généralement comme l'aptitude d'un système ou d'un sous-système à réagir à diverses perturbations» (2). Et pour la mesurer, on peut mettre en place autant d'indicateurs que de variables et de chocs exogènes. A ce jeu, l'auteur en vient à s'interroger sur «des flexibilités offensives ... ou défensives» (3). Car en définitive, la flexibilité est surtout une réaction défensive en vue de gérer l'imprévu, une politique du «dos rond» qui permet à l'organisation de vivre dans environnement de crise. En reportant sa réflexion dans un cadre macroéconomique, BOYER montre que la sortie de crise ne s'opère pas par la flexibilité défensive. C'est là qu'intervient la flexibilité offensive qui revêt deux significations selon la nature de la crise:

- Si la crise est un phénomène transitoire, la flexibilité offensive «est une stratégie qui privilégie la modernisation des systèmes productifs, la formation ... comme autant de moyens pour améliorer la place du pays considéré dans la hiérarchie des nations. Elle s'oppose à la [flexibilité défensive] en ce

(1) - Voir le chapitre introductif

(2) - R. BOYER (sous la direction de), op. cit., page 240.

(3) - Intitulé du dixième article de la publication sus-citée.- pages 235-281.

sens qu'elle n'a pas nécessairement recours à des réductions de salaires, à des restrictions du droit du travail, mais à une mobilisation offensive (1) des possibilités qu'offrent de nouvelles méthodes d'organisation et de production (2).

- Si la crise est plutôt considéré comme un phénomène structurel, la flexibilité offensive représente «une mutation d'ensemble des formes d'organisation (...) susceptible de promouvoir un retour à la croissance (...). [Elle] s'oppose à la [flexibilité défensive] en ce sens qu'elle suppose une large irréversibilité (3) des structures économiques et sociales (4).

Ainsi, la flexibilité offensive est une stratégie qui a recours à la mobilisation ... offensive des possibilités qu'ouvrent de nouvelles méthodes d'organisation et de production; stratégie qui s'appuie sur une mutation d'ensemble de ces formes d'organisation et qui suppose une large irréversibilité des structures économiques et sociales ainsi revitalisées.

Cette formule raccourcie, en s'appliquant à une dimension macroéconomique, peut aussi faire référence à l'analyse microéconomique telle qu'elle apparaît dans les écrits de ANSOFF.

2 - LA «FLEXIBILITE OFFENSIVE» CHEZ IGOR ANSOFF.

Dans la récente édition de l'ouvrage principal qu'il publie en 1965 (5), ANSOFF précise d'abord que la flexibilité est un objectif important pour l'entreprise. Il précise ensuite que la flexibilité est soit externe par la diversification de ses produits et de ses marchés, soit interne par la fluidité de ses ressources.

C'est à l'intérieur de la politique de souplesse externe qu'il distingue la flexibilité défensive de la flexibilité offensive : la défensive se ramène à «limiter les effets d'une

(1) - Souligné dans le texte par l'auteur.

(2) - R. BOYER, op. cit., page 277.

(3) - Souligné dans le texte par l'auteur.

(4) - R. BOYER, op. cit., page 278.

(5) - Igor ANSOFF, Stratégie du développement de L'entreprise, Nouveaux Horizons, Paris, 1989.

catastrophe» (1), l'offensive vise «à placer l'entreprise dans des zones où elle aura la chance de rencontrer des occasions de percer» (1). L'entreprise peut adopter l'une ou l'autre de ces politiques, ou les deux à la fois.

De ces deux politiques cependant, «la plus subtile et difficile à apprécier est la souplesse offensive qui, au lieu de réduire la portée d'une catastrophe, augmente les chances de participer à des percées. Elle peut toutefois se mesurer : 1 - aux anticipations de l'entreprise dans des domaines technologiques en gestation, qui sont, sinon mesurables, du moins récupérables pour des dirigeants ayant du flair et de bons conseillers techniques (...), 2 - à la vigueur de l'effort de recherche et de développement de l'entreprise dans ces domaines : une entreprise solidement équipée en recherche et développement saura toujours exploiter rapidement et intelligemment une découverte, fût-elle faite par d'autres»(2).

L'auteur ajoute par ailleurs que la flexibilité offensive est celle qui a la chance d'être vraiment payante, mais elle nécessite un type de dirigeants et de compétences ainsi que des moyens financiers que peu d'entreprises possèdent» (2).

Le schéma 6 suivant tente de structurer la notion telle que développée par ANSOFF: La flexibilité offensive est une politique qui vise à augmenter les chances de participation à des percées pour l'entreprise. Par la recherche et le développement des technologies riches de possibilités qu'elle suppose, cette politique permet aussi de créer des novations ou d'exploiter rapidement celles qui sont le fait des concurrents. La flexibilité offensive utilise comme moyen de charisme des dirigeants, les compétences entrepreneuriales du personnel et des moyens financiers importants et peut s'apprécier à travers la vigueur de l'effort de recherche développement et le nombre des domaines technologiques en gestation.

La flexibilité offensive doit s'accompagner d'un esprit qui n'est pas (ou plus) seulement le «comportement offensif» (3) de ANSOFF mais, une manière de vivre et de faire que l'on retrouve chez Thomas PETERS.

(1) - I. ANSOFF, op. cit., page 71

(2) - I. ANSOFF, op. cit., page 72.

(3) - I. ANSOFF, op. cit., page 217-220.

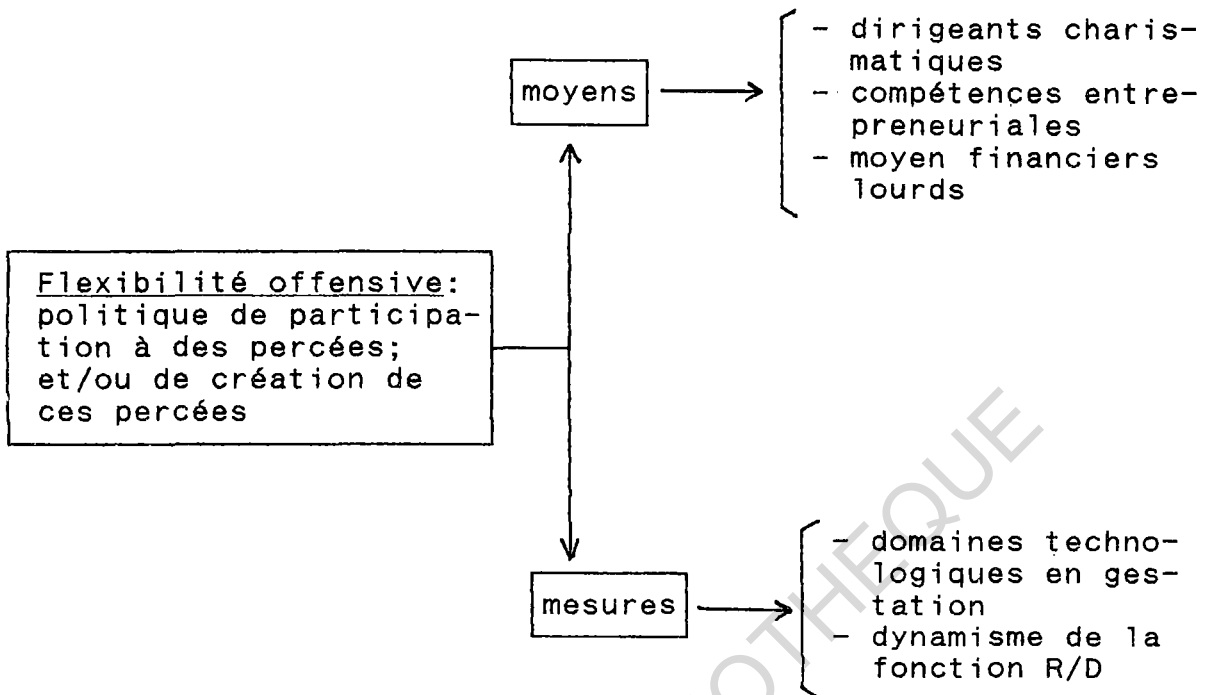


Schéma 6 : La notion de flexibilité offensive chez ANSOFF.

Source : Elaboration personnelle à partir de I. ANSOFF, op. cit.

3 - LA CONTRIBUTION DE THOMAS PETERS

Th. PETERS, expert consultant international, expérimenté par de solides audits d'entreprises en difficulté dans le monde entier, a introduit dans le management ce que G.Y. KERVERN appelle «l'évangile selon Saint Mac»⁽¹⁾ et qui se traduit par

(1) - De Mac KINSEY CONSULTANTS, le célèbre cabinet d'audit, employeur de l'auteur. Extrait de Georges Yves KERVERN, «l'évangile selon Saint Mac», Gérer et comprendre, Mai 1986, repris par Problèmes Economiques, n° 2029, 17 Juin 1987, page 2

«806 pages d'évangile : 360 pour l'ancien testament(1), 446 pour le nouveau (2) dernier né de Tom PETERS» .

Sans évoquer le concept ici concerné, Th. PETERS disserte d'un style de gestion qui semble bien rimer avec la «flexibilité offensive». Sur la base de son expérience, il prend le contre pied des analyses très rationnelles (3) et évoque sous le vocable de «principes de l'excellence»(4) les huit caractéristiques des meilleures entreprises.

Autrement dit, il faut à la fabrication des principes simples «que tout chef d'entreprise devrait savoir»(5) : il faut un bon patron; il faut s'occuper des clients; il faut s'occuper du personnel; il faut veiller à la qualité; il faut simplifier au maximum; il faut faire ce qu'on sait faire; il faut décentraliser, et il faut des petits groupes motivés pour innover. On peut de la sorte mettre en relief quelques thèmes forts de la pensée de PETERS :

- Il faut agir d'abord quitte à réfléchir ensuite : «Dans nos entreprises exemplaires, il semble que l'action précède la stratégie, et non l'inverse»(6).

- On peut «tricher» si c'est le moyen efficace, c'est-à-dire «court-circuiter» la voie bureaucratique pour rassembler plus rapidement des ressources humaines et financières»(7) pour arriver à un succès.

(1) - Thomas PETERS et Robert WATERMAN, le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1983.

(2) - Thomas PETERS et Nancy AUSTIN, la passion de l'excellence, Inter Editions, Paris, 1985.

(3) - Analyses évoquées au chapitre précédent

(4) - On a déjà cité ces huit principes.

(5) - G. Y. KERVERN, op. cit., page 2.

(6) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 93.

(7) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 207.

- A l'opposé du management scientifique, il faut célébrer le «KISS : Keep It Simple, Stupid»(1) pour alléger la gestion de l'organisation.

- Il faut développer la «culture» (shared values) (2) de l'entreprise; c'est-à-dire cet ensemble d'histoires, d'anecdotes, de connaissances, d'habitudes et de rites qui caractérise la manière d'être de vivre et de construire en commun des idéaux qui différencient profondément une entreprise d'une autre.

- Il faut développer l'innovation par la recherche-développement mais aussi par l'encouragement de l'éclosion d'une caste de «champions du produit» qui sont «des individus qui poursuivent une activité hautement créative en marge des systèmes formels de l'entreprise» (3).

Si l'on s'en tient là, on note la simplicité de l'exposé de PETERS; la clarté du «ce que tout chef d'entreprise devrait savoir». Mais il ne suffit pas seulement de le savoir car «soyons francs : nous autres, responsables d'entreprise, les pratiquons-nous effectivement, ces principes, même quand nous en avons reconnu la nécessité ? Ritournelles usées, vieilles lunes, peut-être, mais tous les subterfuges sont bons pour nous les rappeler»(4) .

On a ainsi passer en revue la «flexibilité offensive» telle qu'elle est analysée par R. BOYER et I. ANSOFF . On a complété l'exposé avec l'esprit sur lequel pourrait s'appuyer la notion tel qu'il est abordé par PETERS. Reste à éprouver la compatibilité de tout ceci avec les pratiques des responsables de la gestion d'entreprise.

(1) - H. SERIEYX op. cit., page 65.

(2) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 278-289.

(3) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 12.

(4) - H. SERIEYX, op. cit., page 68.

II - LES PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE.

L'on présentera la méthode utilisée avant d'exposer les opinions recueillies. On mettra ensuite en évidence les points communs et les divergences observées avant d'en dégager la quintessence.

1 - LA METHODE.

L'objet essentiel était ici d'avoir des indications sur la façon dont était perçue la «flexibilité offensive» par ceux investis du pouvoir de décision et, si possible, des éléments de jugement sur les politiques pratiquées en vue d'améliorer la «flexibilité offensive» de l'entreprise. Mais cela n'a pas été aussi simple.

Nous avons fait précéder l'étude empirique d'une pré-enquête où les questions posées étaient les suivantes:

- «Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est flexible ?»
- «Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est offensive ?»
- «Qu'évoque pour vous la flexibilité offensive d'une entreprise ?»

Ces trois questions étaient dictées par l'intuition que nous avions au sujet du flou contenu dans l'expression «flexibilité offensive», et par la prémonition que les répondants auraient tendance à séparer les deux mots. Les vingt deux (22) interrogés à cette pré-enquête ont soigneusement évité les première et troisième questions pour s'exprimer exclusivement sur la deuxième, quand ils ne refusaient pas carrément de répondre.

Explication : Les deux autres questions étaient, pour reprendre les termes de sept d'entre eux, «trop compliquées» (1) autrement dit ils ne comprenaient le sens ni de la flexibilité, ni de la «flexibilité offensive». Cependant les

(1) - Un répondant nous a dit que les questions «trop universitaires» !

réponses données pour l'«offensive» constituaient un amalgame plus ou moins exploitable pour la «flexibilité offensive».

C'est pour cette raison que plus tard, lorsque l'on a véritablement élaboré les termes de notre étude empirique, pour être en phase avec l'environnement local et accessible à ceux des décideurs qui avaient la volonté de nous répondre, nous avons adopté le libellé de notre précédente question ouverte : «A votre avis, quand dit-on d'une entreprise qu'elle est offensive ?»(1) .

Que l'on se fasse bien comprendre :

- Nous voulons avoir les perceptions des dirigeants sur la notion de «flexibilité offensive»;

- Nous sommes obligés, pour être compris de nos répondants, de chercher les perceptions des dirigeants sur la notion d'«offensive»;

- Nous sommes amenés à prélever, à l'intérieur des perceptions de la notion d'«offensive», celles qui peuvent être du domaine de la «flexibilité offensive». Travail ingrat qui, hélas, renverse notre démarche : au lieu de partir des perceptions pour élaborer une définition, on est obligé de retenir les définitions de R. BOYER et de I. ANSOFF (à titre provisoire) que nous avons et de les confronter aux discours des dirigeants qui se sont prêtés à notre interrogatoire.

2 - LES OPINIONS DES RESPONSABLES D'ENTREPRISE.

La question ouverte apparaissait donc dans le questionnaire en ces termes : «A votre avis, quand dit-on d'une entreprise qu'elle est offensive ?». Nous citons ici intégralement les réponses recueillies:

(1)- Nous avons le choix entre deux points : soit contourner la difficulté de cette manière; soit annuler cette enquête. Nous avons choisi de contourner la difficulté.

- 01 - Lorsqu'elle est agressive
- 02 - lorsqu'elle se bat pour conquérir de nouvelles parts de marché quand elle ne contrôle pas son marché local
- 03 - Lorsqu'elle attaque son marché; lorsqu'elle est agressive
- 04 - lorsqu'elle provoque ses concurrents
- 05 - Lorsqu'elle innove
- 06 - Si elle attaque ses adversaires
- 07 - Quand elle crée souvent de nouveaux produits sur le marché
- 08 - C'est un problème d'agressivité
- 09 - Lorsqu'elle ne se contente pas des parts de marché qu'elle détient, et recherche non seulement à consolider ses positions, mais à grignoter sur les concurrents.
- 10 - Si elle innove très souvent
- 11 - Quand elle essaie toujours de changer les habitudes des consommateurs par l'introduction sur le marché des produits jusque là inconnus du public
- 12 - Il faut pour cela qu'elle attaque le marché et les concurrents
- 13 - C'est la recherche du numéro 1 dans le secteur d'activité
- 14 - Quand elle anticipe sur le marché en offrant de nouveaux produits ou ses produits habituels sous d'autres formes; lorsque l'entreprise favorise à chaque étape de son existence l'adhésion du consommateur à ses produits.
- 15 - Quand elle travaille par un développement régulier et logique de son marché en utilisant des leviers tels que l'amélioration de la qualité des produits et du service, le développement permanent de sa notoriété et de son image.

A partir de ces opinions et par rapport à la «flexibilité offensive» telle que définie par R. BOYER et I. ANSOFF, on peut distinguer ce qui unit les entreprises de ce qui les sépare.

3 - POINTS DE CONVERGENCE ET DE DIVERGENCE.

Il convient d'analyser successivement ces deux points en considérant l'ensemble des quinze (15) réponses obtenues.

3.1 - Les points communs.

-1er point : La «flexibilité offensive» suppose un marché concurrentiel. Les réponses 02, 04, 06, 09, 12 évoquent explicitement l'existence d'un tel marché tandis que les autres réponses le supposent. Cette idée est évidente chez BOYER comme chez ANSOFF.

-2ème point : (corollaire du premier) . la «flexibilité offensive » se conçoit dans un environnement en mutation, évolutif et incertain parce que concurrentiel. Cette idée est sous-jacente dans toutes les réponses comme elle l'est aussi chez BOYER et ANSOFF. Il y a donc pas de place pour la «flexibilité offensive» dans un système stationnaire.

-3ème point : la «flexibilité offensive» s'accomode bien de la flexibilité défensive. Cette idée que l'on retrouve chez ANSOFF, apparait également dans les réponses 02 et 09. IL est ainsi important pour l'entreprise de pouvoir s'adapter au mieux à un changement quelconque, et de pouvoir dans le même temps utiliser sa «flexibilité offensive».

- 4ème point : La «flexibilité offensive» utilise comme moyen la mobilisation offensive des potentialités dont fait état BOYER, et qui est implicite dans les réponses 11, 14 et 15; elle utilise aussi l'innovation (05, 07, 10, 11, 14) et les compétences du personnel (15) dont parle ANSOFF.

- 5ème point : L'idée d'une «flexibilité offensive » permanente est évoquée par BOYER et ANSOFF et confirmée plus ou moins explicitement par les réponses 01, 03, 06, 07, 09, 10, 11, 13, 14 et 15. L'entreprise doit donc cultiver au jour le jour cette vertu importante pour sa performance.

Il faudra par conséquent développer une notion de «flexibilité offensive» qui respecte au mieux ces points de convergence, mais en même temps une notion qui intègre les points de divergence rappelés ci-après.

3.2 - les points de divergence.

Ces points peuvent s'exprimer sous forme de questions auxquelles il faudra trouver réponse en temps opportun :

- 1ère question : La «flexibilité offensive» s'accompagne-t-elle du développement de la «griffe» de l'entreprise ? La réponse 15 en effet fait allusion au développement de la notoriété et de l'image de l'entreprise.

- 2ème question : La «flexibilité offensive» exprime-t-elle un combat contre l'environnement ? Faut-il en effet être agressif (01, 03, 08), se battre (02), attaquer (03, 06, 12) ou provoquer (04) ses concurrents ?

- 3ème question : La «flexibilité offensive» suppose-t-elle des moyens financiers importants (ANSOFF); une large irréversibilité des structures économiques et sociales (BOYER); et une mutation profonde de l'organisation (BOYER) ? Ces trois points n'apparaissent nulle part si l'on parcourt les réponses obtenues.

C'est pour cela qu'il faut tenter de faire une synthèse à partir des définitions proposées par BOYER et ANSOFF et à partir des perceptions qu'en ont les responsables d'entreprise.

Au total, l'étude exploratoire de la «flexibilité offensive» conduit à formuler cinq (5) remarques :

- Les opinions recueillies ne contredisent pas les formulations existantes. On notera toutefois que la conception de BOYER, surtout macroéconomique, n'est jamais évoquée (et

c'est normal) alors que plusieurs réponses se rattachent assez clairement à la formulation de ANSOFF.

- La politique de «flexibilité offensive» est compatible avec celle de flexibilité défensive ou adaptative.

- La «flexibilité offensive» s'appuie fortement sur l'innovation et donc sur la vigueur du département recherche et développement. Parce qu'elle sollicite les compétences de tous, elle cherche la mobilisation de la firme pour atteindre une performance toujours renouvelée.

- La «flexibilité offensive» est une recherche permanente qui doit s'inscrire dans les préoccupations quotidiennes de l'entreprise. En se basant sur des moyens financiers importants, elle doit conduire à une mutation profonde des structures de l'entreprise et devenir si possible, irréversible.

- La «flexibilité offensive» exprime un combat contre les concurrents, une permanente volonté de dominer les règles du jeu et de modifier son environnement.

La synthèse ainsi faite est un travail primaire et justifie la nécessité d'entreprendre un travail complémentaire de définition en cherchant à :

- Résoudre les questions évoquées pendant l'étude exploratoire ci-dessus; et

- Prolonger le travail de I. ANSOFF pour aboutir à une formulation aussi précise que possible de la «flexibilité offensive».

C'est à ce travail de définition qu'est consacrée la deuxième section de ce chapitre.

SECTION 2 : LA DEFINITION DU CONCEPT.

Pour tenter de répondre aux interrogations soulevées à l'issue de la phase exploratoire, l'on adoptera la démarche suivante :

- Dans une étape préliminaire, on limitera le domaine d'application de la «flexibilité offensive» en précisant le cadre de sa définition;

- Dans une première étape dictée par l'importance capitale de la technologie, on étudiera la dynamique innovatrice qui est au coeur du concept;

- Dans une seconde étape de définition proprement dite, pour tenter de satisfaire le besoin d'une «pensée qualitative rigoureuse» (1), l'on proposera, à partir de la flexibilité défensive, de l'innovation, et de l'esprit qui les soutend, trois formulations aussi précises que possible de la «flexibilité offensive».

I - LE DOMAINE D'APPLICATION.

Une définition rigoureuse et opérationnelle de la «flexibilité offensive» exige une limitation du champ d'application de la notion. Le cadre nécessaire sera obtenu par le recours à trois hypothèses:

- la première relative à la volonté de changement de l'entreprise;
- la seconde relative au modèle de fonctionnement de l'entreprise;

(1) - Expression empruntée à R. THOM, Stabilité structurelle et morphogénèse, 1972, reprise par R. REIX, op.cit., page 24.

- la troisième relative à la nature des objectifs de l'entreprise.

1- LA VOLONTE DE CHANGEMENT: LUTTER CONTRE LA RESISTANCE DANS L'ENTREPRISE.

L'une des difficultés majeures de la conduite d'une organisation est de vaincre la résistance à tout processus de changement dans l'entreprise. La résistance est un phénomène complexe qui provoque des retards et des coûts imprévus et qui, très souvent déstabilise le processus de changement. Elle se manifeste sous des formes différentes: temporisation et retards dans le déclenchement, insuffisances et délais inattendus dans la mise en oeuvre qui ralentissent le changement et le rendent plus onéreux que prévu, tentatives pour diluer le changement dans un tourbillon d'autres priorités. Et une fois le changement mis en place, il y a parfois un décalage entre l'initiation du changement et les résultats escomptés et le problème du retour à la situation antérieure favorisé par certains membres de l'organisation.

Comme l'écrit MACHIAVEL, « il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire, que de s'engager dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses, car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui ont prospéré dans les conditions passées et a pour tièdes défenseurs tous ceux qui peuvent prospérer dans le nouvel ordre»(1). La volonté de changement implique alors la maîtrise de celui-ci dans le contexte de l'entreprise. Comment maîtriser le changement ? Plusieurs méthodes, selon des auteurs différents, peuvent être proposées à cet effet:

- Igor ANSOFF propose quatre méthodes pour maîtriser le changement dans l'entreprise (2) : la maîtrise par la contrainte qui est un processus de changement coercitif utilisant le pouvoir pour venir à bout de la résistance;

(1) MACHIAVEL, Le prince, cité par I. ANSOFF, op.cit; page 249.

(2) - Voir I. ANSOFF, op.cit, chapitre 17.

l'adaptation organique qui est un processus de changement progressif utilisant parfois le pouvoir pour son impulsion mais s'opérant surtout à travers une accumulation graduelle d'évolutions progressives; la gestion par la crise qui est un processus de mobilisation générale pour préserver l'entreprise en temps de turbulences de l'environnement; et la méthode de résistance contrôlée ou méthode « accordéon » qui se situe à mi-chemin entre la méthode coercitive et la méthode progressive. Le tableau 6 suivant compare les avantages et les inconvénients des quatre options:

Methodes	conditions d'utilisation	Avantages	Inconvénients
coercitive	extrême urgence	rapidité	extrême résistance
progressive	urgence limitée	faible résistance	lenteur
crise	survie menacée	faible résistance	impératif de temps. risque d'échec
«Accordéon»	urgence moyenne Ruptures récurrentes	faible résistance. adaptée au temps changement global de compétence.	complexité

Tableau 6 : Quatre méthodes pour maîtriser le changement
Source : I. ANSOFF, op. cit., page 264.

Le tableau montre que les risques encourus rendent peu souhaitable de substituer la gestion de crise à la méthode coercitive. La méthode progressive est la plus lente; mais c'est elle qui rencontre la plus faible résistance et demande le moins de vigilance et de ressources. La méthode «accordéon» est préférable quand la situation n'exige pas l'intervention

par la contrainte. Son plus grand avantage est de représenter un excellent compromis entre limiter la résistance et employer la force, tout en ne dépassant pas le temps disponible. A ces quatre méthodes, l'on peut opposer deux autres façons de mener le changement.

- Thomas PETERS et Nancy AUSTIN proposent en effet deux méthodes(1)principales: l'approche du changement forcé et le processus de diffusion naturelle. Le changement forcé consiste à réaliser un programme puis de rédiger un manuel que le personnel est chargé de faire appliquer. S'il peut permettre d'enregistrer au début quelques succès, ce modèle est cependant vite freiné par l'absence d'un réel engagement de ceux qui doivent subir le changement parce qu'ils n'ont ni créé ni adopté de plein gré le programme et ne se sentent donc pas propriétaires d'une part, et d'autre part par l'émergence à la suite des premières difficultés d'individus qui prendront plaisir à souligner la nullité du programme et le caractère accidentel des succès initiaux. Leur nombre de plus en plus croissant permet leur triomphe et l'effondrement du programme. La diffusion naturelle en revanche démarre difficilement et péniblement. Elle s'appuie sur des hommes sortis des rangs du personnel et dotés de l'esprit d'équipe, du courage et de la persévérance nécessaire pour prendre en charge les éléments du changement et le conduire d'une part, et d'autre part sur la «technologie de la diffusion» qui désigne la somme des initiatives prises dans le but d'augmenter l'écho des succès du programme. Cette technologie de la diffusion s'appuie fortement sur les petites victoires remportées par les équipes qui mènent le changement.

Le schéma 7 ci-après compare le processus de diffusion naturelle à l'approche du changement forcé. Le changement forcé est imposé et plafonne rapidement tandis que la diffusion naturelle est plus lente au départ mais, suivant la forme d'une courbe exponentielle, elle devient par la suite efficiente et plus rapide.

(1) - Th.PETERS et N.AUSTIN,op.cit, pages 315-332.

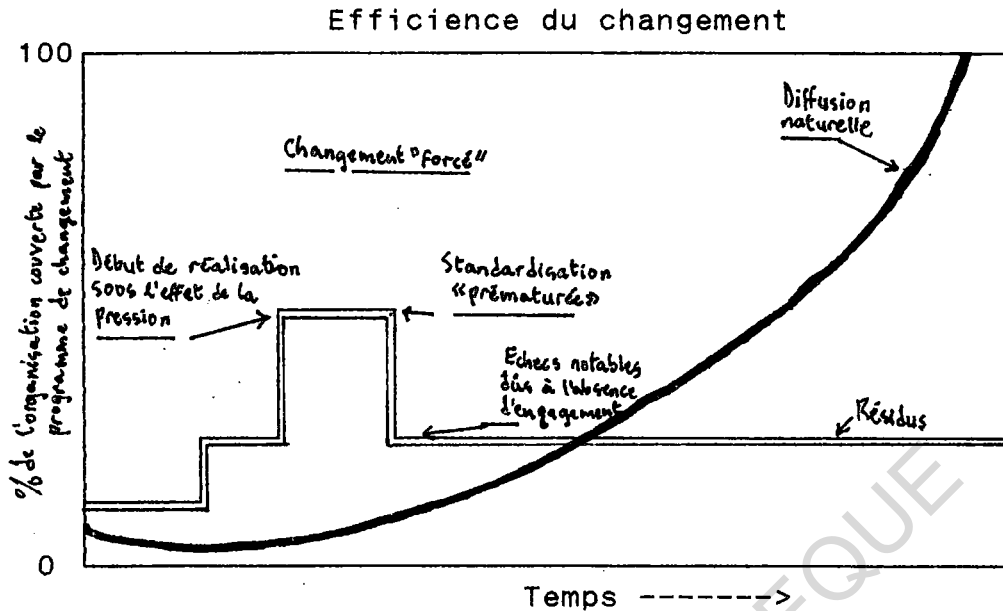


Schéma 7 : Changement forcé et diffusion naturelle.
 Source : Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 322

La diffusion naturelle a pour base «l'autonomie guidée», le sentiment de propriété, les petites victoires et le principe de la participation volontaire qui permet au processus du changement de trouver son régime de croisière par lui-même. C'est un processus long, qui demande beaucoup de patience mais paye et peut déboucher sur une heureuse irréversibilité du modèle. Encore faut-il que la conduite globale de l'entreprise le permette car les thèmes que soulève le processus de diffusion naturelle (personnel, esprit d'équipe, initiatives, autonomie guidée, sentiment de propriété, participation volontaire...) présagent d'un modèle particulier de fonctionnement de l'entreprise.

2- LE MODELE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.

Il faut en effet que l'entreprise soit un système dont le fonctionnement est basé, pour reprendre le mot de Th.PETERS et R.WATERMAN, sur «des valeurs compulsives, simples et belles»

(1) qui prennent en compte la rationalité de la gestion d'entreprise mais qui font la part belle à plus d'ingéniosité, plus de rapidité dans l'action, plus de créativité. C'est un modèle de fonctionnement simple, souple, attentif à tout signal révélateur et obstiné .

Après la seconde guerre mondiale, il était très difficile aux grandes entreprises, en majorité américaines d'échouer . Comme l'explique W.MORRIS, «seul un management d'une totale incompétence aurait pu empêcher l'Amérique de profiter du boom»(2). Il suffisait aux entreprises d'ouvrir les vannes à fond pour réussir, tant la demande intérieure et les marchés européens ne demandaient qu'à consommer. Au début des années 70, une nouvelle réalité s'imposa: l'OPEP, le défi japonais, l'agitation sociale et politique et l'émergence d'une nouvelle force de travail (Asie du Sud-Est) suivie par l'expression des besoins très différents de ceux du passé. Les erreurs de gestion amorcèrent une remise en cause profonde des pratiques en cours relevée par R.HAYES et B.ABERNATHY dans un article (3) qui dénonçait la mentalité des entrepreneurs intéressés par des chiffres au détriment des fonctions aussi essentielles que la fabrication. On sonnait ainsi la glas des systèmes d'analyse sans âme et l'on soulignait les dégâts causés par l'intérêt porté aux dossiers au détriment des individus(4).

L'approche numérative et rationaliste dans le domaine du management domine dans les Universités et Ecoles de gestion. Elle enseigne que des professionnels du management bien formés sont capables de gérer n'importe quoi. Elle justifie (ou cherche à le faire) toutes les décisions par des analyses objectives. Mais, comme l'affirment Th.PETERS et

(2) - William MORRIS, A time of passion, cité par Th.PETERS et N.AUSTIN, op.cit; page 15.

(3) - Robert HAYES et BILL ABERNATHY, «Nous allons tout droit au déclin économique», Harvard Business Review, cité par Th.PETERS et N.AUSTIN, op.cit; page 16.

(4) - D'autres livres ont traité du même sujet: William OUCHI, Théorie Z : faire face au défi japonais, Inter-éditions, Paris 1982; et Richard PASCALE et Anthony ATHOS, le management est-il un art japonais?, Les Editions d'organisation, Paris, 1984.

R.WATERMAN(1) ,elle n'explique pas ce que les meilleures entreprises ont apparemment compris: elle n'apprend pas à aimer le client; elle n'enseigne pas aux entrepreneurs qu'il est primordial de traiter les employés en gagnants; elle ne montre pas à quel point ceux-ci s'identifient à leur tâche lorsqu'on leur permet de s'exprimer librement; elle n'explique pas pourquoi un contrôle de qualité spontané est plus efficace qu'un contrôle imposé; elle ne dit pas de choyer les membres les plus innovateurs du personnel; elle n'ordonne pas de déployer toute l'énergie nécessaire pour défendre la qualité et le service à la clientèle, ni de fabriquer des produits qui durent et qui marchent; elle ne démontre pas que le rôle principal du manager est de façonner des valeurs pour l'entreprise; elle ne suggère pas que la productivité puisse reposer sur la fierté de faire partie de l'entreprise et sur l'enthousiasme dans le travail; elle ne parle pas du leadership.

Pourtant, « ce dernier concept est crucial (...) au point que les mots " manager " et " management " devraient être bannis à son profit. Le terme " management " est trop souvent associé à des images négatives (celle du policier, du juge, de l'analyste froid et calculateur), alors que le mot " leadership " évoque énergie, esprit d'entreprise, libération et croissance»(2). Comme le dit W.BENNIS en fin de compte, « trop d'entreprises souffrent d'un excès de management et d'une carence de leadership »(3).

Le modèle de fonctionnement de l'entreprise est donc celui qui apparaît sur le schéma 8 ci-après:

- Accorder un soin exceptionnel aux clients grâce à une qualité et un service exceptionnels;

(1) - Th.PETERS et R.WATERMAN, op.cit, pages 49-50.

(2) - Th.PETERS et N.AUSTIN, op.cit, pages 17-18.

(3) - Warren BENNIS et Burt NANUS, Diriger: les secrets des meilleures entreprises, Inter-Editions, Paris, 1985, page 17.

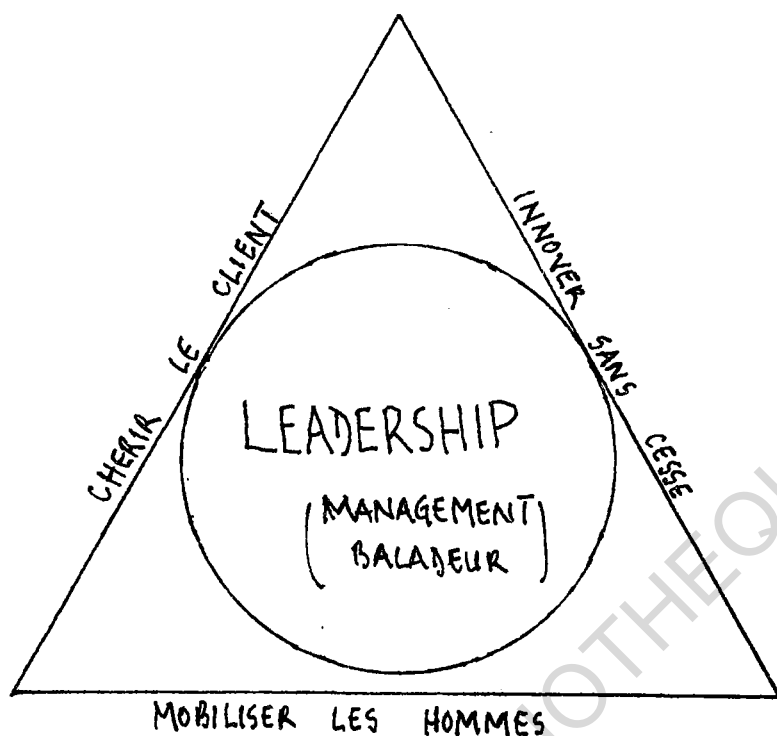


Schéma 8 : Le modèle de fonctionnement de l'entreprise.

Source : Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit page 32.

- Innover constamment, partout et en tout lieu dans l'entreprise;

- Motiver le personnel par la confiance et le respect de la dignité et du potentiel créatif de chacun dans l'organisation;

- Pratiquer le leadership qui relie les autres éléments entre eux et illumine l'organisation car, leadership signifie vision d'avenir, l'optimisme et dynamisme, enthousiasme, amour, confiance, fougue, passion, obsession, cohérence, utilisation de symboles, attention portée aux autres, mise en scène théâtrale (et son organisation), créations d'innovateurs à tous les niveaux, et bien d'autres choses encore. Et c'est de

ce modèle de fonctionnement que découle, presque évidemment, les objectifs de l'entreprise.

3 - LA NATURE DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE.

Grosso modo, l'entreprise poursuit des objectifs généraux d'efficacité économique et de sécurité qui se matérialisent par l'ambition de réaliser le plus grand profit possible et par une attitude spécifique à l'égard du risque. Il s'agit pour l'entreprise de tirer le meilleur profit possible des ressources dont elle dispose.

Il faut relever cependant, avec CYERT et MARCH(1) que seuls les hommes peuvent avoir des objectifs, et qu'une entreprise ne saurait en avoir d'autres que ceux que ses participants influents déterminent d'un commun accord. Les objectifs de l'entreprise sont donc avant tout les objectifs des hommes qui forment l'organisation: devenir plus innovateurs, être de meilleurs vendeurs, améliorer constamment les relations sociales ou acquérir une compétence que l'on n'avait pas jusque là. Et c'est l'ensemble de ces buts qui constitue l'objectif suprême de l'entreprise: être le numéro 1 dans son secteur d'activité. Si des entreprises luttent pour offrir le meilleur produit à leurs clients, pour innover constamment ou pour respecter leurs membres, c'est dans un seul et unique but: améliorer leur performance et devenir les meilleurs!

«Devenir les meilleurs» est une quête permanente et quotidienne. Il ne s'agit plus seulement d'apprécier la réalisation de ses objectifs sur des livres comptables en fin d'exercice, mais de relever chaque mois, chaque semaine, chaque jour, les points sur lesquels l'entreprise a avancé par rapport au niveau qu'elle avait hier.

«Devenir les meilleurs» est à l'image du modèle de fonctionnement de l'entreprise: le leadership, la motivation,

(1) - R.M.CYERT et J.G.MARCH, A behavioural theory of the firm, op.cit, chapitre 3.

l'innovation et les clients. Cela suppose (et répond à l'une des questions soulevées lors de l'étude exploratoire) une mutation profonde de l'organisation mise en relief par BOYER(1) et visant à pousser la firme à être toujours tournée vers l'extérieur, à «sentir» les changements alors qu'ils sont à peine perceptibles et à «s'adapter sinon devancer les évolutions de l'environnement»(2). En effet, si la clientèle et l'innovation sont des variables tournées vers l'extérieur (pour l'entreprise), le personnel et le leadership, bien qu'internes, peuvent aussi le devenir: si l'on exige de chacun des membres du personnel, depuis la réceptionniste jusqu'à l'ingénieur, des innovations pratiques, on transforme chaque employé en une sorte de radar tourné vers l'environnement et donc capable d'adaptation et de création. De même, le leadership tel que défini ci-dessus suppose d'abord le « management baladeur »(3); c'est-à-dire se balader effectivement avec des clients, les vendeurs et le personnel. C'est une pratique qui signifie recevoir les premières vibrations de la nouveauté et permet donc de rectifier le tir et /ou d'attaquer.

« Devenir les meilleurs » suppose souplesse et rapidité, alacrité et multiplicité, rigueur et fermeté:

- SOUPLESSE par l'autonomie, la liberté et le contact avec les gens; rapidité dans l'action et principalement dans l'innovation où il faut à tout prix faire, aménager, tester et expérimenter toutes les idées innovatrices pour les lancer le plus vite possible sur le marché.

- ALACRITÉ par l'attention, la confiance, le sentiment de propriété patiemment inculqué aux membres du personnel, l'enthousiasme et les célébrations de ceux-ci car, il faut le dire, ce ne sont pas les techniques qui fabriquent les produits de qualité, éduquent les enfants ou ramassent les ordures à temps ; ce sont des hommes traités en adultes responsables et

(1) - Voir la section 1 du présent chapitre.

(2) - Philippe TEMPLE, « Le processus d'innovation dans les entreprises » op.cit, page 16.

(3) - Nous reviendrons sur ce concept plus loin.

créatifs. Par conséquent, le management, c'est d'abord prendre soin et s'intéresser, en particulier en célébrant chaque individu tous les jours de mille manières différentes. Les célébrations ne sont pas un point de détail en management, mais manifestement une clé du succès.

- MULTIPLICITE par l'émiettement de l'objectif suprême en microbutts assignés à chaque individu et parfaitement réalisables dans un laps de temps fixé d'avance ; multiplicité par l'apprentissage sous forme d'expérimentation en continu ; et multiplicité par la mise en place de plusieurs petites équipes de travail orientées vers un objectif précis.

- RIGUEUR et fermeté par le respect des délais et un attachement farouche aux valeurs partagées de l'entreprise, à la culture de l'organisation.

« Devenir les meilleurs » signifie porter une attention constante à l'amélioration de la performance de la firme dans tous les domaines concernant sa gestion. Mais cela signifie aussi d'avoir un créneau bien précis car l'on ne peut être le meilleur en toutes choses : en matière d'excellence, il faut choisir son cheval de bataille. Cela peut être « le client d'abord », « l'innovation d'abord », ou encore « le service avant tout » ; il faut que ce soit une recherche permanente autour de laquelle s'articule la culture de l'entreprise.

Ainsi donc, la « flexibilité offensive » s'inscrit :

- dans un système où la volonté de changement est clairement établie et s'irradie par un processus de diffusion naturelle ;

- dans un système au modèle de fonctionnement basé sur des « valeurs compulsives, simples, et belles » qui s'articulent autour de quatre mots : leadership, clients, innovation et motivation ;

- dans un système poursuivant l'objectif suprême d' « être le meilleur » dans un domaine précis par rapport à la concurrence.

Il faut cependant mettre sur pied les conditions favorables à la diffusion naturelle du changement; il faut inventer des «valeurs compulsives» et en faire le moule sur lequel doit s'ériger l'entreprise; il faut produire en quantité mais surtout en qualité, dans le domaine choisi pour exceller... Il faut, à chaque fois, innover. L'innovation a une importance pour la «flexibilité offensive» telle qu'elle justifie que lui soit consacré le paragraphe suivant.

II- LA DYNAMIQUE INNOVATRICE.

L'innovation, c'est la vie; là où elle finit, la mort surgit. C'est ce caractère vital de l'innovation qui fit dire à André GIRAUD, alors ministre français de l'industrie : «je suis prêt à signer, quitte à laisser en blanc la date précise, l'acte de décès de l'entreprise qui ne renouvellerait pas ses procédés et ses produits»(1). Rien ne résiste à l'innovation: elle rend obsolètes les machines et les produits jugés les plus durables; elle change les modes; elle détraque les habitudes acquises. On la retrouve à tous les niveaux de l'organisation; entre autres, au niveau de l'atelier, au niveau du produit, au niveau de l'organisation. L'innovation peut par ailleurs être au coeur d'une des principales tactiques de la «flexibilité offensive».

1- L'INNOVATION A L'ATELIER.

L'atelier est un des lieux privilégiés de la coordination et de l'expérimentation des nouvelles techniques car en son sein elles sont confrontées d'une part, aux conditions générales de rentabilité du capital, d'autre part à ceux qui les mettent en oeuvre à des fins productives, les travailleurs.

(1) - André GIRAUD, cité par Jean-Marie DOUBLET, «En toile de fond», Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, op.cit, page 6.

Ceci est important pour comprendre la mutation qui s'opère de plus en plus dans l'atelier.

En 1972, une enquête réalisée par CARTER(1) révélait premièrement, que 5% seulement du temps de cycle moyen d'une pièce dans un atelier d'usinage était effectivement passé sur des machines-outils et le reste, c'est-à-dire les 95% restant, était du temps de stockage et de transfert; deuxièmement, que sur les 5% du temps que la pièce passait sur la machine, il n'y avait que 30% de temps productif, soit 1,5% du temps de cycle en usinage effectif; et troisièmement, qu'une machine attendait les pièces 55% du temps ouvrable, et sur les 45% du temps pendant lesquels une pièce se trouvait sur la machine, 2/3 étaient dépensés en réglage, positionnement et seulement 1/3 en usinage. Les difficultés rencontrées dans l'organisation d'un flux de production continue à cause de la sous-utilisation des machines-outils et de la non-fiabilité du capital humain (ouvriers) rendaient très faible le taux de productivité de l'atelier traditionnel.

D'un autre côté, la production fortement automatisée illustrée par la chaîne de montage et /ou la ligne transfert battait de l'aile à cause de son inadaptation au contexte nouveau d'un marché en modification continue. Il fallait changer celui-là et repenser celui-ci: les Systèmes de Production Automatiques Flexibles (SPAF) firent ainsi leur apparition.

Plus connus sous le nom d'Ateliers Flexibles, «les SPAF marquent l'avènement d'une voie médiane de développement des micro-systèmes productifs, entre la spécialisation et la polyvalence»(2).

(1) - CARTER, cité par Guy DOUMEINGTS, «les concepts de flexibilité» Rapport des 3èmes journées scientifiques et techniques de la production automatisée, 3-4-5 Juin 1981, ADEPA, Toulouse.

(2) - P.BESSON, op.cit, page 121.

On peut noter, avec Ramchandran JAIKUMAR, qu'«un système de fabrication flexible est un groupe contrôlé par ordinateur de postes de travail reliés par des systèmes automatisés de manipulation de matériel (...). Toutes les activités dans le système - la coupe du métal, le monitoring d'un équipement en bon état, le passage des pièces d'une machine à l'autre, la mise en place, l'inspection, l'ajustement de l'équipement, le maniement du matériel, la programmation et la répartition - sont sous contrôle précis informatique. Quand il fonctionne, le système est une usine miniature automatisée»(1). Aux Etats-Unis, on résume laconiquement cette définition comme ceci:«Saisir la pièce et ne plus la reposer jusqu'à ce qu'elle soit travaillée»(2).

Consécutifs au développement des automatismes programmables, les SPAF sont des moyens de production automatisés en ce sens qu'ils sont pilotés par des programmes préétablis avec un minimum d'intervention humaine en cours d'opération ou produits. Ce sont des moyens de production flexibles car ils peuvent être pilotés par de multiples programmes et peuvent donc réaliser de multiples opérations ou produits. Ce sont des moyens de production qui constituent l'innovation majeure dans l'atelier moderne.

Cette innovation marque un changement important, « jugé inéluctable»(3) et dont « le succès résulte d'une amélioration continue des méthodes par l'apprentissage de l'organisation et par l'expérimentation»(4). Les SPAF présentent des avantages multiformes(5):

- Ils permettent une flexibilité des produits et de fonctionnement. Les qualités propres aux automatismes

(1)(2) - R.JAIKUMAR, «Les ateliers flexibles: une comparaison Japon-USA», Les cahiers français, op.cit; page 66.

(2) - P.BESSON, op.cit, page 50.

(3) - D.GERWIN et J.C.TARONDEAU, «la flexibilité dans les processus de production: le cas de l'automobile» Revue française de gestion N° 46, op.cit page 37.

(4) - R.JAIKUMAR, op.cit, page 66.

(5) - Nous faisons la synthèse à partir de P.BESSON, op.cit, pages 81 et suivantes.

programmables autorisent en effet la fabrication de produits différents sur les mêmes moyens de production, de même que l'évolution du produit sans transformation coûteuse de ces moyens. Ils permettent aussi une reconfiguration rapide de la fabrication en cas de fluctuations de la demande ou d'aléas de fabrication.

- Ils permettent une amélioration de la qualité et des délais de fabrication. Ils assurent un niveau constant de qualité en éliminant les erreurs humaines grâce aux contrôles systématiques en cours de fabrication et de minimiser les stocks d'encours et de produits finis.

- Ils permettent une réduction des stocks et une économie de capital fixe. Ils donnent la possibilité, par des délais de production compressés, d'approcher l'idéal en matière de gestion de la production: lancer un lot le plus tard possible et le fabriquer le plus vite possible. En conservant les programmes-pièces, ils permettent de faire face aux nécessités de l'après-vente et rendent possibles l'utilisation de l'appareil de production 24 heures sur 24 et l'adéquation entre le cycle de vie d'une classe de produits et le cycle de vie d'un processus de production.

Les «technologies flexibles»(1) n'ont pas seulement permis de révolutionner l'atelier. Elles ont poussé leurs tentacules jusqu'au produit fabriqué.

2- L'INNOVATION SUR LE PRODUIT.

La grande innovation introduite sur le produit par les «technologies flexibles» est la notion de «produit flexible», de «produit modulaire» ou de «produit conditionnel».

(1) - Expression empruntée à D.GERWIN et J-C.TARONDEAU, op.cit;page37

Le «PRODUIT FLEXIBLE» est celui qui permet de satisfaire plusieurs besoins(1) à la fois; plusieurs désirs différents. Un exemple remarquable de «produit flexible» est celui des moulins ou moulinettes que l'on retrouve de plus en plus dans la cuisine des ménagères modernes. Ces petites machines permettent en effet de satisfaire pratiquement tous les besoins de celle qui veut faire la cuisine: écraser des tomates, râper des carottes ou des choux, battre des oeufs, fabriquer de la mayonnaise, hacher de la viande, préparer une pâte à gâteaux, moudre du café, couper des oeufs ou des tomates ou des carottes en fines rondelles, extraire du jus d'un fruit... Tout ceci sur la même machine, au même moment si besoin est, en utilisant simplement quelques pièces de finition interchangeables.

Le «PRODUIT MODULAIRE» est issu de la mise au point des automates programmables. Comme l'écrit BESSON, «le module est un produit interchangeable destiné à de multiples emplois. La multiplicité de ces emplois permet de simplifier le système de production tout en assurant la diversification nécessaire des produits. Par exemple, une gamme de produits très large peut n'être constituée que d'un nombre réduit de modules agencés différemment suivant les besoins à satisfaire»(2)- Le «produit modulaire» constitue le coeur du robot et de la Machine Outil à Commande Numérique (M.O.C.N.) dont la flexibilité repose justement sur le caractère (re)programmable du module.

Le «PRODUIT CONDITIONNEL» provient de la poursuite de l'objectif de souplesse, élément fondamental de l'analyse du risque de l'entreprise. Etant donné la faible fiabilité de la prévision, la firme doit choisir sa politique générale et ses investissements de façon telle qu'elle puisse faire face au maximum de situations possibles. Il faut alors, comme le note B.DAUDE, que «chaque produit - sous réserve de la satisfaction de certaines contraintes financières - réponde au plus grand

(1) - Petit Robert 1990 : Besoin=Exigence née de la nature ou de la vie sociale. Cette définition large autorise de penser que la boisson «coca cola», parce qu'elle permet d'étancher sa soif ou de déguster du whisky, est un produit flexible puisqu'elle satisfait ainsi deux désirs.

(2) - P.BESSON, op.cit, page 26.

nombre d'états économiques ; c'est-à-dire que, si à chaque état on associe un type de demande et un type de marché, le produit devra permettre de couvrir le plus grand nombre de demandes hétérogènes et de marchés différents» (1). Cette définition du «produit conditionnel» permet de penser que non seulement l'entreprise doit sélectionner le produit qui lui permet de faire face au maximum de situations du ou des marché (s) possible (s), mais encore doit-elle choisir l'investissement qui lui permet de fabriquer le maximum de «produits conditionnels». L'un de ces produits est par exemple le laser qui permet la mise au point d'un grand nombre de biens destinés à des marchés très différents.

Le rythme des innovations sur le produit a généré des études sur le degré de nouveauté des produits nouveaux. Ainsi, d'après une classification présentée en 1957 par JOHNSON et JONES(2) et développée par DAUDE (3), le degré d'innovation d'un produit résulte d'une combinaison de nouveautés regroupées dans le tableau suivant :

- celles qui ont trait au concept (dont il est la matérialisation), et

- celles qui s'attachent à la technologie sur laquelle repose sa réalisation.

Le concept , comme la technologie , peut être traditionnelle (T), simplement amélioré (A), perfectionné (P), ou alors franchement nouveau (N). Dès lors, seize cas de figure sont envisagés en théorie :

(1) - Bernard DAUDE, «Décision et innovation», Revue Française de Gestion, n°46, juin-juillet-août 1984, page 23.

(2) - S.C.JOHNSON, et C.JONES, «How to organise for new products», Havard Business Review, mai 1957.

(3) - B.DAUDE, «Qu'est-ce qu'un produit nouveau ? Ses caractéristiques», Bulletin de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat CNME, n°57, 4è trimestre 1972, II B1.

CONCEPT TECHNO- LOGIE	T	A	P	N
N				
P				
A				
T				

Tableau 7 : Degré de nouveauté des produits nouveaux
Source : P.Y. BARREYRE, «Typologie des innovations»,
op .cit. page 13

L'on constate, à partir du tableau, que plus on se déplace vers le nord-est et plus le degré d'innovation est élevé. A contrario, le cas où le concept et la technologie sont traditionnels ne peut guère correspondre à une innovation que dans l'hypothèse où il y a application à un marché nouveau. Quel que soit le degré d'innovation, il vaut mieux en produire autant que possible parce que, entre autres motifs, «diverses investigations ont montré que les entreprises qui réalisent les innovations techniques présentent, fréquemment, un caractère relativement innovatif sur divers plans : méthodes d'organisation, style de gestion, etc» (1). Ceci amène à s'interroger sur la source de l'innovation dans la firme.

3 - QUI DOIT INNOVER DANS L'ENTREPRISE ?

A la différence des technologies traditionnelles (2), sauf peut-être la machine à vapeur et l'électricité, les technologies nouvelles sont :

- TRANSVERSALES car elles peuvent concerner n'importe quel domaine de l'activité économique et n'importe quel marché ;

(1) - P.Y BARREYRE, op.cit., page 15

(2) - Voir Jacques MORIN, «L'innovation, une affaire de gestion», Les cahiers Français, n°234,op.cit.,page 74

- COMBINATOIRES car chaque technique ne peut progresser qu'en faisant appel à d'autres techniques auxquelles elle se combine en assimilant leurs derniers acquis ; et

- CONTAGIEUSES car elles se diffusent, irriguant les techniques et technologies voisines qu'elles impulsent en provoquant un effet d'entraînement et un effet multiplicateur de leurs performances.

Parce que la technologie est aujourd'hui le principal et parfois même le seul facteur susceptible d'améliorer de façon décisive la compétitivité de l'entreprise par ses effets sur le coût, les performances ou la qualité, ou de lui fournir les tickets d'entrée dans les nouveaux marchés qui assureront sa pérenité ; il est primordial que la mobilisation des ressources de la firme, sous toutes leurs formes, s'exerce prioritairement dans des domaines qui stimulent l'innovation grâce à laquelle l'entreprise pourra «faire la différence» vis-à-vis de ses concurrents.

La recherche d'une évaluation de cette mobilisation des ressources tournées vers la création la conduit, il y a quelques années, les études du Centre de Prospective et d'Evaluation (CPE) français visant à répondre à la question «qui innove dans l'entreprise ?». Les résultats de ces études, consignés dans le tableau 8 ci-après, diffèrent selon qu'il s'agit d'une entreprise petite, moyenne ou grande par rapport au nombre des employés.

Entreprises de moins de 100 personnes	Entreprises de 100 à 499 personnes	Entreprises de plus de 500 personnes
Direction	Direction	Direction
Service d'études	Service d'études	Service d'étude
Personnel	Encadrement	Encadrement
Clients	Personnel	Personnel
Fournisseur	Clients	Clients
Orga. Ext.	Fournisseur	Fournisseur
Autres	Orga. Ext.	Orga. ext.
	Autres	Autres

Orga. Ext = Organismes Extérieurs : Organismes de financement, bureaux conseils

Tableau 8 : Les sources d'innovation dans l'entreprise
Source : CPE, tiré de T. GRILLET et D. LE CONTE DES FLORIS, France High Tech, Autrement, Paris 1985, pages 192-193.

En retenant, par ordre d'importance, les trois principales sources d'innovation pour chaque type d'entreprise, on obtient la classification du tableau 9 suivant:

SOURCES D'INNOVATION			
Entreprises de moins de 100 personnes	1 - Direction	2 - Service d'étude	3 - Clients
Entreprises de 100 à 499 personnes	1 - Service d'étude	2 - Direction	3 - Clients
Entreprises de plus de 500 personnes	1 - Service d'étude	2 - Personnel	3 - Encadrement

Tableau 9 : Classification des trois principales sources d'innovation par types d'entreprises.
Source : Elaboration personnelle.

On note ainsi que la direction, le service d'étude et les clients jouent un rôle de premier plan dans la capacité innovatrice de l'entreprise. A ceux-là s'ajoutent dans les grandes entreprises, le personnel et les cadres. De ces cinq sources d'innovation apparaissent deux tendances lourdes :

- LES CLIENTS. Ce sont les uniques destinataires du produit de l'innovation. Il faut donc les écouter, recueillir leurs avis, tester le plus tôt possible le prototype du futur produit auprès d'eux et même les intégrer simplement dans le processus d'innovation. Comme l'affirment PETERS et AUSTIN, «ce n'est qu'en chimie industrielle que le département de Recherche et Développement semble être à l'origine de la plus grosse part des idées. En fait, toutes les analyses montrent qu'une large majorité des idées de nouveaux produits proviennent des utilisateurs» (1). Les services d'études sont importants pour l'innovation, mais ils «raisonnent» souvent en termes de marché, de positionnement stratégique, de marketing...

pourtant, on n'a jamais vu «un marché» payer une facture. Ce sont les clients qui le font.

- LE PERSONNEL. C'est lui qui transforme en produits finis les idées glanées çà et là. Il faut donc le motiver entre autre, par une culture d'entreprise qui le célèbre ; une culture qui récompense ceux qui gagnent, soutient ceux qui perdent et qui permet aux idées d'avancer. «Pour les entreprises réellement innovatrices, la question clé est de transformer 10 %, voire 30 % du personnel en champion , de sortir sans arrêt des nouveautés, d'apporter des améliorations pratiques, petites et grandes, aux produits comme au fonctionnement interne» (1). Il faut donc transformer des gens simples en expérimentateurs vigoureux et enthousiastes ; et réaliser des résultats extraordinaires avec des personnes ordinaires. Ceci se fait dans un contexte particulier d'innovation (2) et génère l'une des tactiques favorites de la «flexibilité offensive» à savoir, l'offensive flexible.

4 - L'OFFENSIVE FLEXIBLE.

La «flexibilité offensive» n'est pas seulement l'offensive flexible. Celle-ci constitue l'un des principales tactiques de celle-là en ce sens que l'entreprise en quête de «flexibilité offensive» utilise souvent sa capacité offensivement flexible pour atteindre son objectif.

L'offensive flexible se caractérise par la rapidité dans la production et la distribution de «produits flexibles» et/ou dans la diversification de ses activités :

- La rapidité dans la production et la distribution de «produits flexibles» permet à l'entreprise soit de rattraper en le corrigeant si possible un retard dû à une échappée de la concurrence; soit de modifier l'environnement par un produit aux attributs suffisamment multiples et complexes qui en

(1) - Th.PETERS et N.AUSTIN, op.cit. page 199

(2) - L'on reviendra sur le contexte de l'innovation au plus loin.

compliquent l'imitation et lui donne un temps de répit (et de gains financiers). L'offensive flexible caractérise l'entreprise innovatrice qui met sur le marché des produits «flexibles» à un rythme suffisamment élevé (1) pour faire face à la concurrence. Ainsi, lorsque l'entreprise MOULINEX lance le produit «Masterchef 30» qui est la moulinette dont on a parlé antérieurement, elle fait preuve d'innovation (offensive) par un produit dont la flexibilité n'a d'égale que le nombre de services qu'il rend à la ménagère moderne.

- La rapidité dans la diversification de ses activités permet à l'entreprise d'être au bon endroit au bon moment, ou bien d'être le précurseur à un endroit précis et à un moment donné. Ainsi peut-elle attaquer sur plusieurs fronts, simultanément ou successivement selon ses capacités technologiques, en prenant garde, au risque de se disperser, de rester principalement dans son domaine de prédilection. Lorsque l'on met sur le marché du «Martini Blanc», du «Martini Rouge» et du «Martini Rosé», on fait preuve d'innovation (offensive), on fait preuve de diversification (souplesse), mais on reste dans son domaine d'activité (les apéritifs légers).

Ainsi donc, la dynamique innovatrice a permis :

- La modernisation de l'atelier par la réalisation des systèmes de production automatiques flexibles;

- La fabrication, grâce à des technologies appropriées, des produits «flexibles», «modulaires» ou «conditionnels» qui donnent lieu à la satisfaction de plusieurs besoins exprimés

(1) - La question du rythme de l'innovation est assez controversée. Une étude réalisée par la société NIELSEN montre qu'en une année au maximum, le sort d'un nouveau produit est réglé. Voir Jean-Philippe RENSONNET, «le contrôle de lancement», Stratégies d'entreprise et produits nouveaux, op. cit., page 95. D'autres part, l'entreprise américaine HEWLETT PACKARD introduit des produits nouveaux, semble-t-il, au nombre de huit par semaine !! Voir Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 158. D'autres, cités par les mêmes fabriquent un nouveau produit en 2, 4, ou 8 semaines. L. CRETON op. cit., propose un produit tous les trois mois. Innover chaque fois qu'on le peut semble être la voie médiane.

par l'homme ou par la machine dans la production d'autres biens;

- Le remodelage du paysage innovateur de l'entreprise qui n'est plus seulement du ressort du département R et D, mais qui prend de plus en plus sa source dans le personnel motivé et dans le client écouté;

- La clarification de l'offensive flexible par rapport à la «flexibilité offensive», notion qu'il convient maintenant de définir.

III - FORMULATIONS THEORIQUES.

Les perceptions précédentes de la notion et la dynamique innovatrice qui l'insufflent conduisent à trois définitions complémentaires de la «flexibilité offensive» : la première par rapport à la flexibilité défensive, la deuxième par rapport à l'aptitude à innover, et la troisième par rapport à l'adoption d'un comportement nouveau dans l'organisation. C'est ce que l'on appellera l'esprit «flex-offensif».

1 - FLEXIBILITE OFFENSIVE VERSUS FLEXIBILITE DEFENSIVE : PREMIERE DEFINITION.

Au chapitre précédent, l'on a vu que la notion protéiforme de flexibilité défensive traduisait une aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien (1) de ses objectifs fondamentaux. Parce que ces modifications, continues ou brutales, pouvaient être dangereuses ou favorables, l'entreprise dotée de

(1) - On peut penser que la flexibilité ne puisse se comprendre que si l'on assure le maintien de ses objectifs fondamentaux. Cela ne nous semble pas exact : Une entreprise de fabrication de meubles en cuir qui, parce que la branche n'est pas porteuse, se recycle dans la production des chaussures en cuir nous paraît faire preuve de flexibilité. Une telle entreprise peut difficilement assurer le maintien des objectifs qu'elle s'était auparavant fixée !!

flexibilité défensive devait être à même d'éviter la catastrophe et/ou de saisir une opportunité quelconque.

Il s'agit donc pour la flexibilité défensive :

- de répondre aux modifications de l'environnement;
- d'assurer le maintien de ses objectifs;
- d'éviter la catastrophe;
- de saisir une opportunité pour, justement, éviter la catastrophe et préserver sa survie .

L'on peut analyser ces différents points pour en ressortir les insuffisances :

- Répondre aux modifications de l'environnement, comme on l'a déjà fait remarquer, c'est faire preuve d'attentisme parce que cela implique une réaction ex-post de l'entreprise face à la perturbation.

- Assurer le maintien de ses objectifs ne semble pas toujours réaliste parce que cela élimine l'entreprise qui, pour justement répondre aux modifications de l'environnement, change de branche d'activité en cours d'exercice et qui peut donc difficilement maintenir ses objectifs.

- Eviter la catastrophe comporte , entre autres éventualités, la possibilité de quitter un secteur d'activité «sinistré»; et

- Saisir une opportunité pour éviter le naufrage et préserver sa survie pose le problème de vitesse de réaction de l'entreprise face à l'occasion qui se présente à elle d'une part; et d'autre part, cela peut rendre irréalisable le maintien d'objectifs préalablement établis.

Au contraire de cette souplesse, la flexibilité offensive se propose de permettre à l'entreprise :

- De modifier l'environnement afin qu'il revienne aux concurrents, comme précédemment, le soin de répondre à la modification ainsi initiée.

- D'assurer non pas le maintien, mais la réalisation; non pas de ses objectifs, mais de son objectif principal : être le meilleur;

- De s'engager très rapidement dans les plus petites opportunités qui sont le fait des concurrents. Cela suppose une forte vitesse d'anticipation, de réaction et de création; et une aptitude à créer l'opportunité;

- D'avoir une flexibilité que l'on peut qualifier de totale parce que compatible avec un éventuel désengagement de la firme d'une branche d'activité;

- De posséder une capacité aigüe d'adaptation et/ou d'intégration des innovations provenant de l'environnement technologique général.

Le tableau 10 ci-dessus reprend en substance la répartition ainsi faite entre ces deux formes de flexibilité.

La flexibilité offensive apparaît donc comme étant l'aptitude de l'entreprise à modifier l'environnement et à créer des opportunités par la production de nouveautés viables sur le plan commercial, dans le but de réaliser son objectif principal : être le meilleur.

FLEXIBILITE DEFENSIVE	FLEXIBILITE OFFENSIVE
1- Répond aux modifications de l'environnement 2- Assure le maintien des objectifs 3- Saisie une opportunité 4- Faible vitesse de réaction 5- Cherche à éviter la catastrophe.	1- Initie les modifications de l'environnement 2- Assure la réalisation de l'objectif 3- Crée des opportunités 4- Forte vitesse d'anticipation, de réaction et de création. 5- Pratique une politique de flexibilité totale et exploite l'environnement technologique général

Tableau 10 : Flexibilité défensive versus flexibilité offensive.

Source : Elaboration personnelle.

Etre dotée de flexibilité offensive, c'est pouvoir faire preuve de souplesse totale et pouvoir anticiper, réagir et créer rapidement et à un rythme soutenu. D'où la nécessité d'affirmer cette définition du point de vue de la créativité.

2 - FLEXIBILITE OFFENSIVE ET INNOVATION : DEUXIEME DEFINITION.

Comme l'écrit Y. PESQUEUX (1) les orientations de l'activité inventive dans l'entreprise sont classiquement au nombre de trois :

- Améliorer les conditions de production en inventant un nouveau mode de fabrication ou en perfectionnant les machines existantes;

(1) - Yvon PESQUEUX, L'entreprise mis à nu, Economica , 1987, page 43.

- Améliorer le produits au point de le reconditionner totalement. Par exemple, l'entreprise SIEMENS a repris le Scanner mis au point par la firme anglaise THOM, mais en le revoyant d'une manière telle qu'aujourd'hui, la firme allemande est présente de façon notoire sur le marché européen (1).

- Définir les nouveaux produits. C'est l'exercice le plus difficile car il implique à la fois création au sens technique du terme mais aussi au sens commercial puisqu'il s'agit de répondre de manière inédite à un besoin existant ou de faire évoluer ce besoin.

On peut faire correspondre à chacune de ces orientations, une formulation appropriée de la flexibilité offensive :

- AU NIVEAU DU PROCESSUS DE PRODUCTION, la flexibilité offensive caractérise un processus de production souple, capable d'utiliser successivement ou simultanément plusieurs produits modulaires, capable de rentabilité avec une production en série ou limitée, et complètement intégré à la culture de l'entreprise.

- AU NIVEAU DE L'AMELIORATION DU PRODUIT, la flexibilité offensive se caractérise par la recherche de constants rajouts (précédés de tests) sur la fabrication, le conditionnement, la présentation et l'image du produit mis sur le marché.

- AU NIVEAU DE LA DEFINITION DU PRODUIT NOUVEAU, la flexibilité offensive est la capacité à fabriquer des produits flexibles ou conditionnels, à produire la nouveauté à un rythme soutenu. En fait la flexibilité offensive se caractérise d'abord et surtout par l'innovation comprise au sens de CRETON comme «un processus évolutionnaire» (2) qui s'inscrit dans la logique de «la firme qui régulièrement sort un produit nouveau tous les trois mois» (2). Cette innovation doit être rapide (par l'expérimentation par étape), constante (par la

(1) - Exemple cité par Yvon PSEQUEUX, op. cit.

(2) - Laurent CRETON op. cit., page 9.

mobilisation de toutes les énergies de la firme), ciblée (par un lancement adéquat sur le marché), et peut être illustrée, comme sur le schéma ci-dessous, par des successions (par grappes ou non) de nouveaux produits :

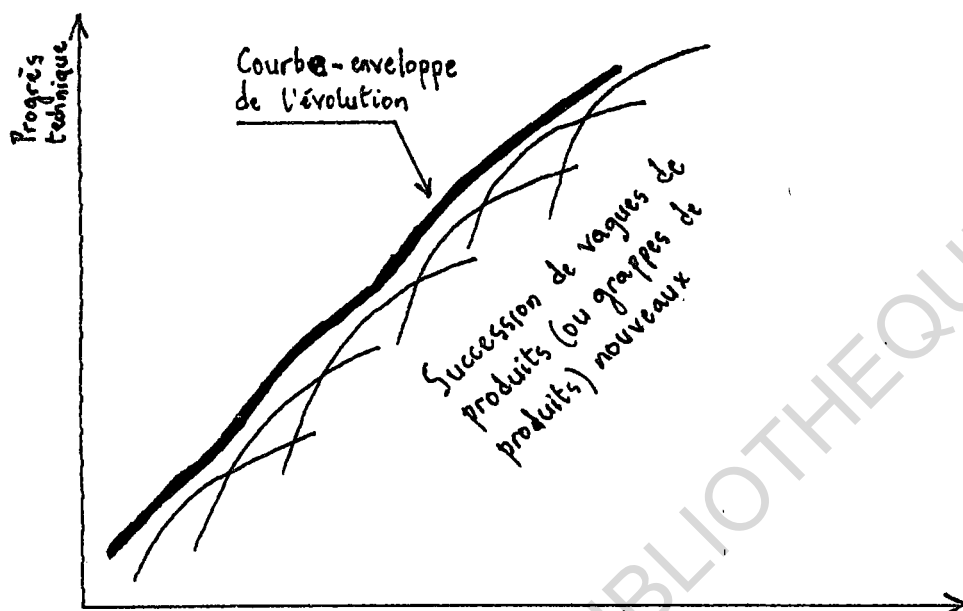


Schéma 9 : Aspect de l'innovation dans la flexibilité offensive.

Source : Elaboration personnelle, avec emprunt chez L. CRETON, op. cit, page 9.

Ce schéma 9 met en lumière un fait important qui caractérise l'innovation dans la flexibilité offensive : on n'attend pas que le(s) produit(s) nouvellement lancé(s) plafonne(nt) et commence(nt) à décroître pour mettre sur le marché d'autres nouveaux produits. Les innovations naissent et «étouffent» le marché quantitativement et qualitativement au point où, si cette logique est bien entretenue, on voit mal comment une telle firme pourrait n'être pas performante. Le schéma 10 suivant résume la flexibilité offensive par rapport à l'innovation. L'innovation est ainsi le conducteur principal de la flexibilité offensive. Mais la différence entre une firme fortement innovatrice, simplement, et une firme dotée de flexibilité offensive réside dans l'esprit qui gouverne ce concept.

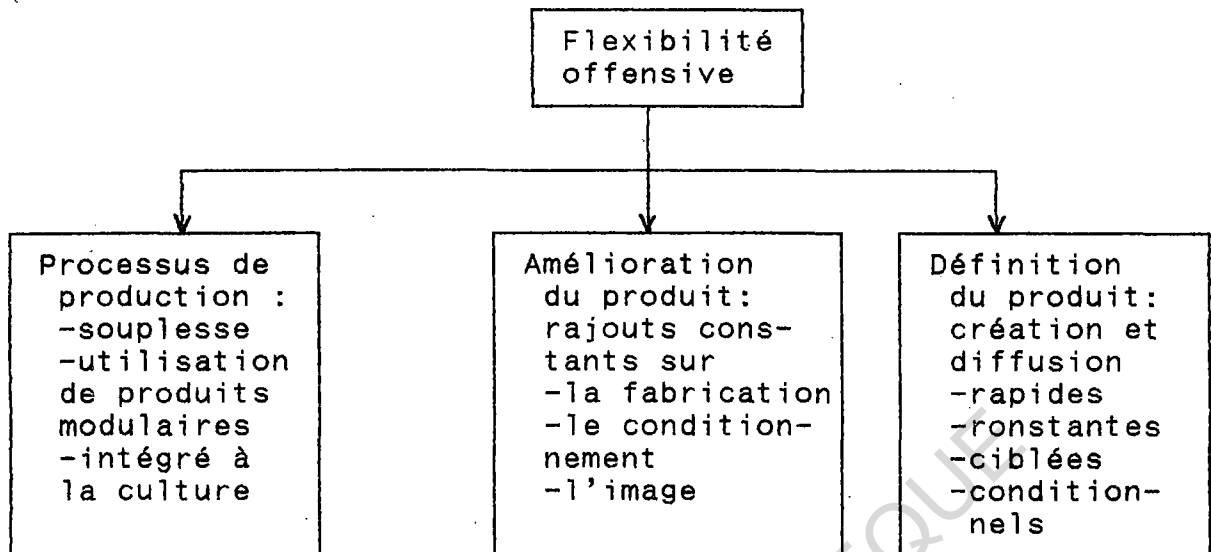


Schéma 10 : La flexibilité offensive par rapport à l'innovation.

Source : Elaboration personnelle.

3 - L'ESPRIT «FLEX-OFFENSIF»: TROISIEME DEFINITION.

ANSOFF écrivait déjà(1) que la souplesse offensive demandait un certain type de dirigeants, dotés non plus seulement de compétences managériales; mais aussi et surtout de compétences entrepreneuriales; et un certain type d'entreprises, mues non plus seulement par un comportement concurrentiel, mais aussi et surtout par un comportement entrepreneurial.

A partir de quelques éléments, on peut faire apparaître sur un tableau, un aperçu général du comportement et des compétences entrepreneuriales:

(1)-I.ANSOFF, op.cit, chapitres 12-13 plusieurs fois cités.

Eléments	Comportement Entrepreneurial	Eléments	Compétences Entrepreneuriales
<u>Orientation</u>	Optimiser la rentabilité potentielle	<u>Vision du monde</u>	* Sensible à l'extérieur * Tournée vers d'autres secteurs * Multinationale * Favorable aux croisements culturels
<u>Objectifs</u>	Déterminés à par- de l'interaction compétences/opportunités		
<u>Système récompense-pé- nalisation</u>	* Récompense créa- tivité et initia- tive * Pénalise le manque d'initia- tive	<u>Valeurs personnelles</u>	* Récompenses écono- miques et épanouis- sement personnel * Changements * Non-conformisme
<u>Structure de l'organi- sation</u>	* Fluide, sujette à des aménage- ments * Activités par problèmes	<u>Compéten- ces</u>	* Acquises au cours de la carrière * Dirigeants politi- que et charismati- que * Visionnaire * Capacité à résou- dre les nouveaux problèmes * Prend de nouveaux risques * Insuffle la créa- tivité * Prise de position novatrice * Planifie avec dynamisme
<u>Problèmes</u>	Non récurrents, inédits		

Tableau 11 : Comportement et compétences entre- preneuriales.

Source : Elaboration personnelle à partir de I. ANSOFF, op. cit.

Les points recensés dans le tableau 11 forment la base de la mentalité qui caractérise la flexibilité offensive. Il s'agit d'une organisation conduite par le leadership (tel que précédemment défini), ou la hiérarchie est diluée dans la mobilisation de tous pour la réalisation de l'objectif fixé (cet objectif étant non pas celui de l'entreprise, mais celui de tout le monde dans l'organisation).

La mentalité qui caractérise la flexibilité offensive, c'est le refus du protocole, la présence quasi physique de

l'innovation, l'intervention de tout le personnel dans le développement et le lancement des nouveaux produits, l'importance accordée à l'amusement et aux célébrations, la banalisation du travail de création, le suivi et l'écoute du client, les histoires qui se colportent et qui ont un lien avec les valeurs défendues par l'entreprise, une sorte d'irrévérence vis-à-vis de la hiérarchie.

La mentalité qui caractérise la flexibilité offensive, c'est l'apologie des comportements non-conformistes porteurs de bons résultats, la politique des portes ouvertes(1) et l'encouragement des contacts intra-entreprise, la débureaucratiation, l'utilisation formelle des prénoms, l'admission du droit à l'échec et aux erreurs et un mépris pour l'inaction, le rejet des bureaux individualisés pour la préférence de vastes locaux où l'on peut réaliser un produit de sa conception à sa finalisation.

La mentalité qui caractérise la flexibilité offensive, c'est un type nouveau de risque, qui dépasse le risque lié à la simple incertitude pour être un saut dans un trou complètement noir.

La mentalité qui caractérise la flexibilité offensive, c'est en définitive l'esprit «flex-offensif» que l'on peut définir comme étant un mode de vie «brouillon mais de bonne qualité» qui, sous une apparence humaine, bonhomme et enthousiaste, exige des résultats pratiques et concrets en terme de performance. En s'adressant aux leaders d'entreprises, D.OGILVY a cette phrase que l'on rattache expressément ici à l'esprit «flex-offensif»: «Nommez un vice-président responsable

(1)-Alors que jusque là la plupart des entreprises au Cameroun organisait épisodiquement des «journées portes ouvertes», la Banque Méridien Cameroun a, en décembre 1991, frappé, comme on dit là-bas, un grand coup: désormais, les portes y seront ouvertes de façon permanente. Toute la politique marketing est depuis axée sur l'explication de cette «innovation»

de la Révolution, pour qu'il sème son ferment parmi vos collègues les plus conventionnels»(1)

Le schéma ci-dessous récapitule la compréhension de la flexibilité offensive par rapport à l'adoption d'un comportement nouveau dans la firme:

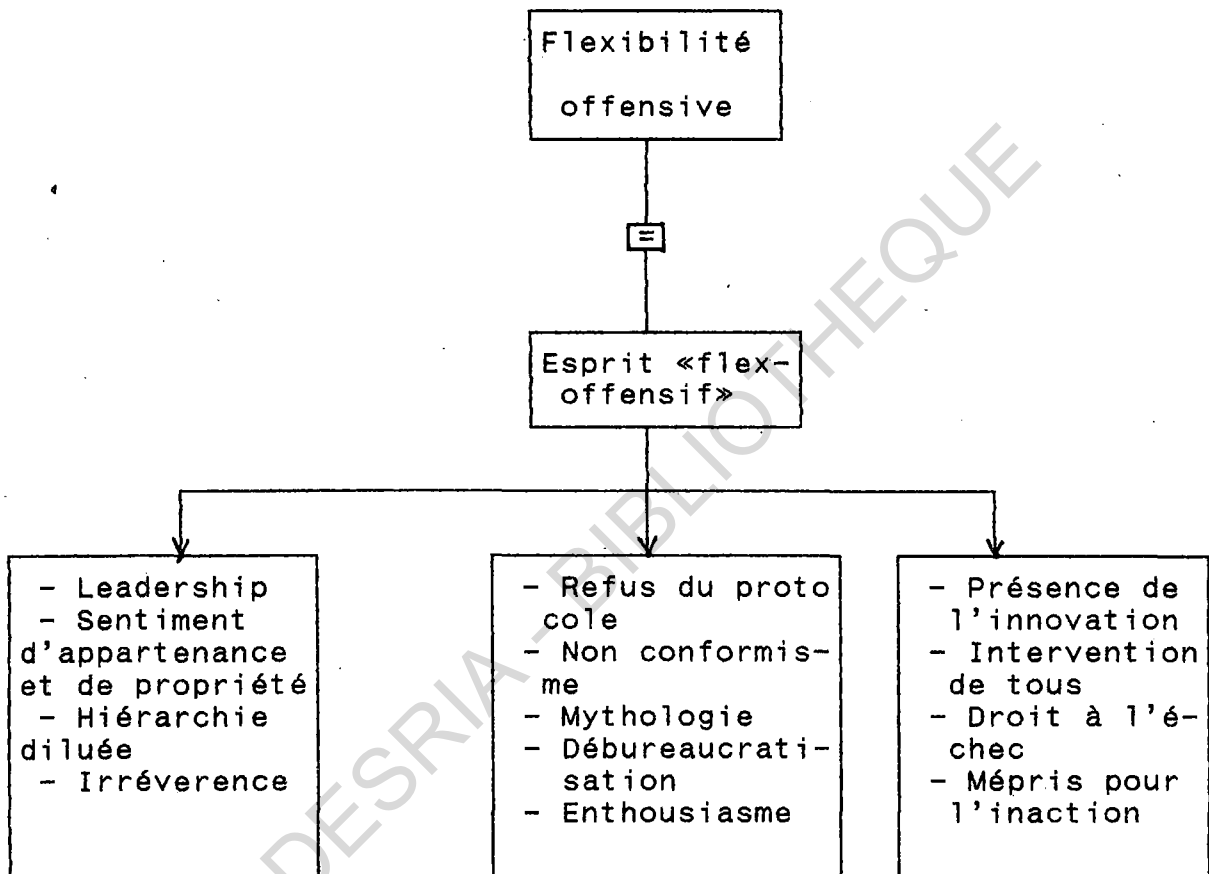


Schéma 11 : La flexibilité offensive par rapport à l'esprit «flex-offensif».

Source : Elaboration personnelle.

Ainsi, l'élaboration de formulations théoriques du concept ici étudié a permis de voir:

(1)-David OGILVY, La publicité selon Ogilvy. Dunod, Paris, 1984. page 51.

- que la flexibilité offensive n'est pas la flexibilité défensive. En fait, celle-ci fait pression sur celle-là et l'oblige ainsi à se déployer;

- que la flexibilité offensive s'apparente d'abord à du fanatisme pour l'innovation; et

- que la flexibilité offensive s'accompagne ensuite d'un comportement nouveau baptisé l'esprit «flex-offensif».

Il faut cependant souligner qu'au Cameroun, le comportement du consommateur permet surtout une «flexibilité d'imitation» et non pas une flexibilité créatrice de nouveaux biens et besoins car, l'environnement national est plus disposé au mimétisme de l'occident. Pour cette raison principale et dans le cadre de l'étude empirique réalisée dans ce travail, on limitera la définition du concept à la formulation suivante:

Pour l'entreprise camerounaise, la flexibilité offensive traduit l'aptitude à modifier l'environnement par la production de biens flexibles(1).

Les analyses qui précèdent ont donc permis:

- de limiter le champ d'application de la flexibilité offensive: un système qui combat les inerties, fonctionne sur des valeurs compulsives et poursuit l'objectif suprême d'une performance inégalée;

- de montrer, parce que l'innovation est au centre de la flexibilité offensive, l'importance et la diffusion de la dynamique créatrice dans l'atelier par les SPAF, dans la distribution par la parution de produits flexibles ou modulaires ou conditionnels, dans le paysage innovateur de plus en plus dominé par le personnel et les clients, et dans la compréhension de la notion d'offensive flexible;

(1)- Un bien flexible est considéré, pour l'entreprise camerounaise, au moins comme un bien pouvant satisfaire plusieurs besoins ou plusieurs désirs.

- de formuler trois définitions de la flexibilité offensive; l'une par opposition et par prolongement de la flexibilité défensive; la deuxième par rapport à l'innovation, et la troisième par rapport à l'esprit «flex-offensif». Ces formulations ont enfin conduit à une limitation du concept de flexibilité offensive pour l'entreprise camerounaise.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objectif de ce chapitre était de définir, par le biais d'une étude conceptuelle, la flexibilité offensive dans l'entreprise. Les résultats sont les suivants:

-Deux auteurs, principalement, ont abordé la notion: R.BOYER sur le plan macroéconomique et I.ANSOFF dans une évocation microéconomique;

-La flexibilité offensive s'entend à l'intérieur d'un modèle mû par une tenace volonté de changement; basé sur des valeurs compulsives; évoluant en situation d'incertitude permanente; et utilisé par une firme qui poursuit l'objectif d'une performance inégalée dans son secteur d'activité;

- La flexibilité offensive, c'est la capacité à répondre promptement aux perturbations, à modifier l'environnement, à créer des opportunités grâce à une innovation souple, rapide, constante; et à une mentalité de laissez-faire et d'esprit d'initiative dans le but de réaliser la performance suprême. Etre doté de flexibilité offensive, c'est pouvoir faire preuve

de souplesse totale et pouvoir anticiper, réagir et créer rapidement et à un rythme soutenu dans un état d'esprit enthousiaste conduit par un leadership exigeant sur les résultats;

- Dans le cadre des entreprises camerounaises que l'on a étudié, on considérera la flexibilité offensive comme étant l'aptitude de la firme à modifier l'environnement par la production et la distribution de produits flexibles;

- La flexibilité défensive fait pression sur la flexibilité offensive et l'oblige à se déployer.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.

- L'objectif de cette première partie était de mettre en lumière l'importance de la définition du concept de flexibilité offensive. Les analyses ici menées permettant de relever que :

- La flexibilité offensive se situe bien au-delà du taylorisme ou du fordisme qui sont des formules dépassées pour cause de rigidité, elle émet la nécessité d'un tri dans la pensée managériale et suggère un bon usage des modèles de gestion purement rationnelle parce que ceux-ci possèdent des caractéristiques défensives.

- La flexibilité offensive pourrait permettre une sortie de crise pour la firme, difficilement réalisable à l'aide des modèles de conduite des affaires actuellement en vigueur. Le redressement du groupe CARNAUD à la suite de graves difficultés

et grace aux éléments de ce concept est un exemple à suivre pour les autres entreprises.

- La flexibilité offensive s'entend à l'intérieur d'un modèle mû par une tenace volonté de changement, basé sur des valeurs compulsives, et utilisé par une entreprise qui poursuit l'objectif suprême : être le meilleur dans son secteur.

- La flexibilité offensive traduit la capacité à répondre promptement aux perturbations, à modifier l'environnement, à créer des opportunités grace à une innovation souple, rapide, constante, et à une mentalité de laissez-faire et de libre initiative dans le but de réaliser une performance supérieure. Etre doté de flexibilité offensive, c'est pouvoir faire preuve de souplesse totale et pouvoir anticiper, réagir, et créer rapidement et à un rythme soutenu dans un état d'esprit enthousiaste conduit par un leadership exigeant sur les résultats.

- La flexibilité offensive pour ce qui est des entreprises camerounaises évoquées dans notre étude empirique, sera prise comme étant l'aptitude de la firme à modifier l'environnement par la production et la distribution de biens flexibles.

Cependant, si toutes ces précisions donnent une meilleure compréhension du concept de flexibilité offensive, elles ne proposent pas de recettes pour y parvenir. Il importe alors de définir les axes essentiels des politiques qui conduisent à la réalisation de cette notion. C'est l'objet de la partie suivante de ce travail.

PARTIE DEUXIEME
LA RECHERCHE DE LA
FLEXIBILITE OFFENSIVE

CODESFR - BIBLIOTHEQUE

La flexibilité offensive a pour supports l'innovation et un état d'esprit approprié . Il ne semble par conséquent pas possible d'exprimer totalement une telle flexibilité en se référant uniquement à un modèle calculable de gestion des ressources ; la flexibilité offensive dépend également de caractéristiques organisationnelles : structure , pouvoir , information , motivation , etc... qui s'apprécient en termes de comportement.

Puisque l'on admet , à des degrés variables , l'importance de la flexibilité offensive , il est nécessaire de définir les axes essentiels des politiques qui y conduisent . On peut , à cet égard , distinguer :

- d'une part , des politiques de gestion des ressources qui , à partir des potentiels fondamentaux de l'entreprise , et par les stratégies financières et technologiques aussi bien que par la gestion des ressources humaines , développent la flexibilité offensive ;

- d'autre part , des politiques d'animation et de conduite de l'organisation qui , en développant les motivations au changement , en améliorant les conditions d'information , en promouvant la souplesse de la structure et des procédures ; proposent l'érection d'une organisation motivante et d'une gestion «artistique» pour améliorer la flexibilité offensive.

Ces composantes d'une politique générale de flexibilité offensive dans l'entreprise sont résumées par le schéma suivant:

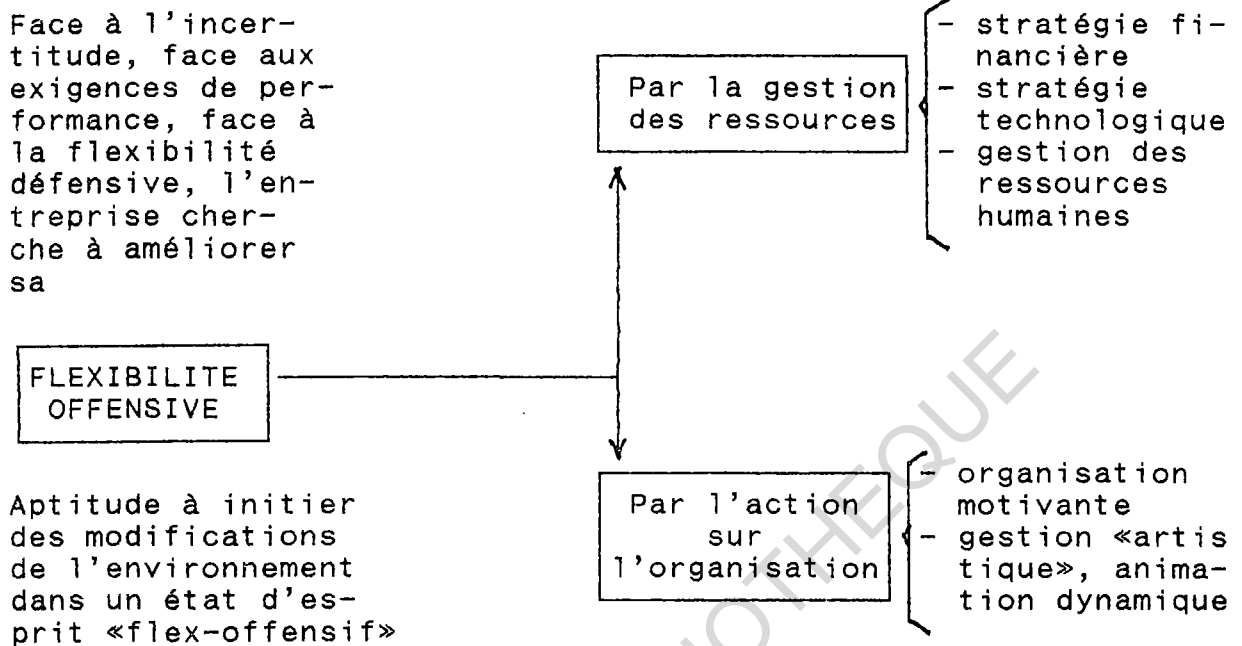


Schéma 12 : Composantes générale d'une politique de flexibilité offensive.

Source : Elaboration personnelle.

Malgré le caractère relativement artificiel de la distinction opérée, l'on se référera à ce cadre général en étudiant successivement, par rapport à l'objectif de flexibilité offensive :

- La gestion des ressources de l'entreprise (chapitre 3),
- L'animation-organisation de l'entreprise (chapitre 4)

CHAPITRE 3

FLEXIBILITE OFFENSIVE ET GESTION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

On peut considérer, avec PENROSE, que l'entreprise est une «collection de ressources productives» (1). Une ressource est un intrant qui, en fournissant un service déterminé, permet à l'entreprise d'effectuer une tâche particulière. Autrement dit, la disposition d'un ensemble donné de ressources ouvre l'accès à un ensemble d'activités.

La nature et le volume des ressources détenues par l'entreprise définissent en quelque sorte les «conditions permissives» de l'évolution future des activités de l'entreprise. Les politiques de gestion de ressources constituent alors un élément majeur des pratiques de flexibilité offensive. Ces pratiques constituent en fait un ensemble d'actions sur «les potentiels fondamentaux» de l'entreprise, ce terme désignant les ressources de base susceptibles de fournir une gamme de service étendue selon l'affectation qu'on leur donne .

Parce qu'elles nous paraissent constituer la base de départ de toutes les actions générales de flexibilité offensive, l'on retiendra pour cette étude, trois catégories de ressources complémentaires : financières, technologiques et humaines :

- La stratégie financière (section 1), puisque l'argent est le nerf de la guerre, est la première de ces politiques de

(1) - E. T. PENROSE, Theory of the growth of the firm, repris par R. REIX, op. cit., page 59.

gestion des ressources . Elle consiste en un aménagement des structures des actifs et de financement, et en un ciblage particulier de la politique des investissements dans l'entreprise ;

- La stratégie technologique (section 2) concerne l'ensemble des moyens «techniques» à mettre en oeuvre dans la recherche de la flexibilité offensive. Il s'agit de changer les orientations de la fonction Recherche et Développement, de faire éclater la décision d'innover pour devenir en somme, une entreprise fanatique d'innovation;

- La gestion des ressources humaines (section 3), troisième voie à suivre , concerne principalement la constitution d'un potentiel humain et la prise de conscience aiguë de la valeur intrinsèque des individus par un travail permanent sur le personnel de la firme.

SECTION 1 : LA STRATEGIE FINANCIERE.

«La situation financière du groupe est donc solide, ce qui permettra de saisir les meilleures opportunités qui se présentent toujours en cas de crise. L'argent est le nerf de la guerre : nous l'avons...» (1) . Cette phrase d'un Président Directeur Général situe l'essentiel du problème : la politique de «liquidité financière» est un élément déterminant pour l'entreprise en quête de flexibilité offensive. Parce que cette politique résulte à la fois de sa structure de financement, on les étudiera successivement avant d'insister sur les problèmes

(1) - Allocation de Jacques BOREL aux actionnaires du groupe. Rapport 1973, page 18, cité par R. REIX, op. cit., page 83.

relatifs aux investissements et aux nouveaux instruments financiers dans le cadre de la flexibilité offensive.

I - LA STRUCTURE DES ACTIFS.

L'analyse du «degré de liquidité de l'actif»(1) passe par l'évocation de certains principes de base auxquels on peut se référer sous le double plan statique et dynamique, et par l'étude de composantes propres à accroître la flexibilité offensive.

1 - LES ASPECTS STATIQUES.

On peut distinguer, comme le suggère COTTA(2) dans l'ensemble du capital détenu par l'entreprise, trois catégories d'actifs :

- des actifs de «transaction» (KA) correspondant à tous les biens détenus dans un but d'utilisation immédiate ;

- des actifs de «précaution» (KB) détenus en raison de l'incertitude sur le futur ; on y trouve des actifs de toute nature (biens de production volontairement inutilisés, encaisse de précaution...) ;

- des actifs de «spéculation» (KC) détenus en raison de leur appréciation anticipée, à court comme à long terme (ils représentent des prévisions optimistes).

De façon figée, le comportement patrimonial de l'entreprise peut être apprécié en fonction des coefficients de ces trois catégories. Si l'on admet que les actifs de transaction sont détenus en raison de leur rentabilité effective, on peut considérer que l'objectif de flexibilité offensive se révèle par la valeur du coefficient Z,

(1) - Pierre CONSO, La gestion financière de l'entreprise, tome 1, 7^e édition, Paris, Dunod, 1988, page 263.

(2) - Alain COTTA, Théorie générale du capital, de la croissance et des fluctuations, Dunod, Paris, 1967, page 8.

$$Z = \frac{KB + KC}{K} \quad \text{avec } K = KA + KB + KC$$

puisque ce coefficient exprime la part faite à l'incertitude et à l'audace, à l'inconnu et au culot.

Cependant, l'on n'a par ce biais qu'une vue statique du phénomène qui ne permet pas une analyse précise du comportement de recherche de la flexibilité offensive. C'est pourquoi il apparaît intéressant de pousser plus loin l'étude en faisant appel à un modèle plus dynamique.

2 - LES ASPECTS DYNAMIQUES.

Le problème de la liquidité peut être analysé de la manière suivante (1):

- Pour assurer ses besoins courants de transaction, la firme conserve une encaisse ; l'objectif assigné au contrôle de cette encaisse est la minimisation des coûts sur une période déterminée face à des entrées et des sorties de fonds de nature aléatoire. La détention d'une encaisse positive entraîne des «coûts de pénalisation». La firme peut accroître son encaisse soit par appel à des capitaux nouveaux, soit par la vente d'actifs ; elle la réduit par le paiement des dividendes ou par l'investissement ; ces ajustements de niveau impliquent des «coûts de transfert».

(1) - Cette présentation, empruntée à R. REIX, op.cit, pages 85-86, est inspirée de G.D. EPPEN et E.F. FAMA, «Three asset cash balance and dynamic portofolio problems», Management Science, Vol.17, n°15, Janvier 1971, pp. 311-319 ; et «Cash balance and simple dynamic portofolio problems with proportional costs», International Economic Review, Vol.10, Juin 1969, pp. 119-133.

ERRATA

AU LIEU DE ...

Page 14, § 1 par
Page 30, § 2 en limitant
Page 72, note Nationale
Page 82, § 3 dont
Page 82, § 5 Avis
Page 114, §§2 en cours d'opération
ou produits
Page 136, § 4 permettant
Page 142, avant à la fois de sa structure
dernière ligne de financement

Page 147 II. La structure de
Page 150, § 3 CONGO
Page 157, § 4 obligatoires
Page 175, 2e ligne passent
Page 178, § 1 l'aspect financier du
risque la non création
2.2. la structure

Page 197 Les employés ou des clients
Page 221, § 1 les signes de reconnaissance
Page 224, § 6 doivent être négatifs. L'effet
est un chargement de

Page 225, § 1 par objet
Page 234, § 2 Mar PHERSON
Page 235, § 1 de les membres
Page 235, § 2 ne sont doués
Page 236, § 1 cette page recommandation
Page 242, § 1 Les clients
Page 244, lère le pilier de la stabilité
pour répondre au dernier

Page 250, § 2 maximiser la probabilité
de ruine
Page 250, § 4 gagner 50.000
Page 253, § 4 on
Page 255, § 1 de fierté ne parviendra pas
Page 255, § 2 dont
Page 261, § 2 Par
Page 270, lère de
ligne

BIEN VOULOIR LIRE ...

car
en se limitant
Nation le
donc
Ainsi
en cours d'opération

permettent
à la fois de sa structure d'ac-
tif et de sa structure de fi-
nancement

II. La structure de
CONSO
obligatoires
poussent
l'aspect financier du risque
représente la non création
2.2. la structure
Les employés ou des clients
les signes de reconnaissance
doivent être négatifs ou po-
sitifs. L'effet est un chan-
gement de
par objectif
Mac PHERSON
de tous les membres
ne sont pas doués
cette recommandation
auprès des clients
le pilier de la stabilité pour
le premier, le pilier de l'es-
prit d'entreprise pour le se-
cond, et le pilier "briseur
d'habitudes" pour le dernier
minimiser la probabilité de
ruine
gagner 100.000
ou
de fierté, on ne parviendra pas
donc
Pour
la

- On admet qu'il existe deux catégories d'actifs : des «bons» («bonds») et des «actions» («stocks») ; ces derniers sont les actifs essentiels de l'entreprise : ils ont un revenu espéré supérieur à celui des «bons» sur la période considérée mais entraînent des coûts de transfert plus élevés.

- Les différences entre les revenus d'une part, les coûts de transfert d'autre part, entre «bons» et «actions» sont telles qu'il peut être intéressant pour la firme de détenir des «bons» comme «tampon» pour faire face aux fluctuations. Cette fonction de tampon est la seule raison de détention des «bons».

L'intérêt principal de ce modèle est qu'il montre que la recherche d'une flexibilité offensive par l'aménagement de la structure des actifs passe par :

- La classification des actifs selon leur liquidité (c'est-à-dire leur proximité monétaire), leur espérance et leur certitude de revenu ;

- La connaissance des coûts de pénalisation dus à l'absence de liquidité ; ces coûts de pénalisation pouvant être des coûts d'opportunité.

La flexibilité offensive de l'entreprise sera donc d'autant plus forte que la part des actifs liquides sera élevée et que les coûts de transfert des actifs tampons seront plus faibles.

Il faut maintenant examiner les caractéristiques propres à chaque élément de l'actif.

3 - A LA RECHERCHE DE LA DIVISIBILITE, DE LA MOBILITE ET DE LA DISPONIBILITE .

Une recherche permanente des caractéristiques de mobilité, divisibilité et disponibilité peut concourir à une meilleure expression de la flexibilité offensive de l'entreprise :

- LA DIVISIBILITE mesure l'aptitude d'un actif à être divisé en plusieurs fractions indépendantes ; et un actif est d'autant plus facilement transformable qu'il est constitué d'éléments divisibles et séparables. Parce que «le risque pour l'entreprise s'accroît avec la diminution de la divisibilité»(1) , seront préférés dans l'entreprise en quête de flexibilité offensive, les biens financiers divisibles (capital libellé sous forme d'actions) ou un actif industriel réparti sur plusieurs filiales.

- LA MOBILITE est un caractère technique qui mesure l'aptitude d'un bien à passer d'un emploi à l'autre. A la mobilité «interne» qui caractérise tout bien que l'on peut utiliser dans l'entreprise à des usages différents et à des processus de production différents, on peut opposer la mobilité «externe» qui caractérise tout bien qui peut être cédé à un tiers pour un même usage ou à d'autres fins. La mobilité interne est un facteur important d'adaptation, d'anticipation et de réaction de la fonction de production qui «accroît l'efficacité industrielle d'une structure d'actif et diminue le risque» (2). Financièrement, cette caractéristique est déterminante car, «seule la mobilité du capital permet à une entreprise de s'adapter rapidement, de créer face à l'évolution du marché et de la conjoncture, de réviser son plan en modifiant la combinaison des facteurs qu'elle détient»(3).

(1) - P. CONGO, op.cit., page 262.

(2) - Ibid.

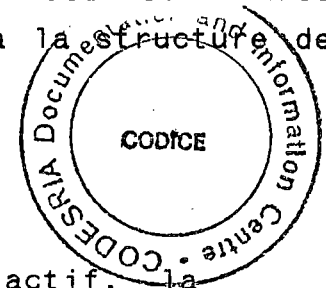
(3) - Ibid.

- LA DISPONIBILITE «l'aptitude d'un bien à pouvoir être rapidement et sans inconvénient rendu liquide. La transformation d'un bien en monnaie ne doit pas compromettre le fonctionnement de l'entreprise ; c'est pourquoi on désigne souvent l'encaisse par le mot «disponibilité». Dans l'acquisition de ses biens, l'entreprise doit tenir compte de cette caractéristique car, la disponibilité est un puissant facteur de souplesse totale parce que c'est elle qui favorise le passage complet (une des potentialités de la flexibilité offensive) d'une activité économique à une autre totalement différente de la première.

Mais il faut reconnaître qu'il n'est pas possible de juger des possibilités de l'entreprise par le seul examen de la structure de ses actifs. L'interdépendance des structures actif-passif conduit à étendre la recherche à la structure de financement.

II - LA STRUCTURE DE FINANCEMENT.

Pour un degré de liquidité (1) donné de l'actif, la flexibilité offensive repose sur son aptitude à mobiliser des ressources au moment où elles sont nécessaires. Les facultés d'adaptation et de création continue se trouvent donc liées à la capacité de la firme à se procurer des ressources, soit par le financement interne, soit par l'appel au capital et aux emprunts qui constituent le financement externe;



(1) - R. REIX, op.cit, page 91, estime qu'en donnant au terme liquidité son acception la plus générale, on peut dire que la poursuite d'un objectif de flexibilité (offensive) doit se traduire, toutes choses égales par ailleurs, par un «état de sur-liquidité» (défini par rapport à un état de liquidité minimum calculé dans le certain). En fait, si l'on interroge les praticiens (...) la notion de liquidité semble plus liée à la notion de «mobilisable» ou de «réalisable» qu'à la notion de «disponible».

1 - LE FINANCEMENT INTERNE.

Le financement interne dépend principalement de deux facteurs(2) : l'annuité d'amortissement et la mise en réserve des bénéfices.

- L'ANNUITE D'AMORTISSEMENT. Selon la nature de son activité et le degré d'amortissement de ses immobilisations, «une entreprise est plus ou moins apte à dégager rapidement des liquidités, à condition bien sûr de pouvoir dégager un résultat d'exploitation suffisant pour couvrir les amortissements» (2), parce que «les actifs amortissables deviennent progressivement liquides» (2).

- LA MISE EN RESERVE DE BENEFICES . Elle n'a qu'un aspect souvent accessoire par rapport aux amortissements (3) car, le financement interne par bénéfices non distribués est réduit par l'impôt sur les sociétés et par, justement, la distribution des bénéfices. Ce financement est plus vulnérable à des variations accidentelles du résultat et à la fois soumis à la contrainte importante que constitue la part prise par les associés. De ce point de vue, la recherche de la flexibilité offensive par le financement interne va dépendre de la capacité de l'entreprise à conserver des liquidités par la réduction ou, si possible, la suppression (4) de la distribution des bénéfices.

Face à ces diverses difficultés et contraintes, l'entreprise a souvent recours au financement externe qui dépend non seulement de la capacité d'agir, mais également de la volonté des dirigeants.

(2) - P. CONSO, op. cit., page 264.

(3) - Sauf peut-être pour les entreprises de service qui ne mettent pas en oeuvre un capital de production important.

(4) - L'hypothèse de la suppression de la distribution des bénéfices est évoquée par P. CONSO, op. cit. , page 265.

2 - LE FINANCEMENT EXTERNE.

Peu d'entreprises fonctionnent avec leurs seuls capitaux propres ; le recours aux fonds empruntés est quasiment la règle habituelle. Ce type de financement peut prendre trois formes principales : le capital, les emprunts et crédits, et le crédit bail.

- LE CAPITAL est un moyen de financement dont l'emploi dépend d'une part, de sa répartition entre les associés qui se partagent le pouvoir de l'entreprise et d'autre part, de leur capacité de «suivre» une augmentation de capital c'est-à-dire de faire de nouveaux apports en espèces.

- LES EMPRUNTS ET CREDITS constituent le moyen le plus commode pour l'entreprise de se procurer des liquidités. Or, à tout endettement peuvent être rattachés deux risques distincts(1) : celui qu'il fait peser sur la disponibilité des ressources et celui qu'il fait peser sur la rentabilité des ressources des fonds propres. C'est au premier risque que l'on peut rattacher la notion de flexibilité offensive par l'intermédiaire du concept de «capacité d'endettement»(2) .

Cette capacité d'endettement, qui «dépend (...) de manière objective de (1a) capacité de couvrir les charges financières, de rembourser le principal des emprunts (...) et de la charge financière que supporte déjà l'entreprise»(3) ; permet l'appréciation de la marge de manoeuvre et de la flexibilité offensive de financement de l'entreprise. Comme le note REIX, «cette flexibilité est directement déterminée par la différence entre la capacité d'endettement maximale et le niveau d'endettement actuel de l'entreprise (4) . La flexibilité offensive de l'entreprise peut alors être développée par la politique qui consiste à ne pas mobiliser totalement les

(1) - Voir R. PEREZ, «Une étude théorique de l'endettement dans le calcul économique de l'entreprise», Economie et sociétés, Vol VIII, n° 4 Avril 1973, page 612.

(2) - Voir R. REIX, op. cit., page 87.

(3) - P. CONSO, op. cit., page 265.

(4) - R. REIX, op. cit., page 88

possibilités d'endettement qu'autorisent son revenu et sa richesse car, «il est évident que moins une entreprise est endettée, plus son degré de flexibilité financière est élevé, car elle a le pouvoir de négocier rapidement de nouveaux emprunts»(1) .

- LE CREDIT-BAIL est un moyen d'éviter l'obstacle de l'augmentation de capital et de cautionner celui d'une capacité d'endettement insuffisante. Ce crédit «est un instrument de la flexibilité à la condition que l'entreprise n'ait pas encore largement fait appel à cette méthode de financement et que la nature de ses besoins lui permette de faire appel à des procédures banalisées(1).

Les principes d'une politique financière de la flexibilité offensive ayant ainsi été classifiés, il nous reste à examiner les différentes orientations aptes à répondre au problème précis de l'investissement pour la réalisation de cet objectif.

III - LE PROBLEME DE L'INVESTISSEMENT.

«D'un point de vue financier, comme le note CONGO, l'investissement s'analyse comme l'affectation de monnaie à l'acquisition d'actifs industriels ou financiers. C'est une décision d'immobiliser des capitaux, c'est-à-dire d'engager une dépense immédiate dans le but d'en retirer un gain sur plusieurs périodes successives»(2) . Prise telle qu'elle, cette conception élargit la notion d'investissement qui ne concerne plus seulement les dépenses de création des actifs financiers et physiques, mais également toutes les dépenses qui ne contribuent pas directement et immédiatement au fonctionnement de l'entreprise : formation du personnel, autres constructions, recherche et développement, écoute de l'environnement...

(1) - P. CONSO, op. cit., page 265

(2) - P. CONSO, La gestion financière de l'entreprise, Tome 2, Dunod, Paris, 1988, page 416.

La décision d'investissement est une décision financière dans la mesure où la réalisation d'un investissement implique son financement et par conséquent une immobilisation de fonds. Une entreprise visant la flexibilité offensive va chercher à privilégier les emplois liquides, à améliorer ses conditions de désengagement et à investir principalement dans le domaine qu'elle connaît le mieux.

1 - LA RECHERCHE DES EMPLOIS LIQUIDES.

L'entreprise qui veut privilégier les emplois liquides peut être amenée à éviter ou à différer l'investissement(1) . D'un point de vue financier, la flexibilité offensive, temps de réponse le plus court, coût de transformation le plus faible, possibilité de création maximum, peut être obtenue par des emplois en trésorerie.

Si cette solution n'est pas retenue, comme l'écrit REIX, «c'est qu'elle heurte directement l'objectif de rentabilité : il est effectivement difficile de trouver des emplois à la fois liquides et rentables(2) . Aussi, pour tenter de résoudre le problème, les firmes cherchent-elles des emplois rentables et mobilisables sous des contraintes limitées de coût et de temps.

Deux techniques ont alors les faveurs des gestionnaires(3):

- LE PLACEMENT SPECULATIF A COURT TERME en actifs réels (matières premières) ou financiers (titres, devises...). Par ce moyen, l'entreprise réduit sa durée d'engagement mais, parce qu'elle n'élimine pas le risque lié à l'investissement, la formule est rarement utilisée «à l'état pur» et interfère

(1) - Les aspects «industriels» de cette question concernent en général les politiques de «capacité excédentaire» et d'évitement de capacité». Voir à ce sujet R. REIX, op.cit., pages 60-82 ; voir aussi Yves SCHWARTZ et Daniel FAITA, L'homme producteur autour des mutations du travail et des savoirs, Messidor/Editions Sociales, Paris, 1985, pages 92-93.

(2) - R. REIX, op. cit., page 93.

(3) - Voir à ce sujet R. PEREZ op. cit.

souvent avec les opérations d'exploitation (gonflement volontaire des stocks par exemple).

- LE PLACEMENT A LONG TERME, EN ACTIFS NON PRODUCTIFS. Ces opérations, qui ne correspondent pas à la vocation de l'entreprise, sont généralement limitées à la constitution de réserves foncières ou à l'acquisition de titres de placement. L'entreprise en attend une négociabilité plus facile et une rentabilité satisfaisante.

La recherche de la flexibilité offensive peut aussi conduire l'entreprise à récupérer des ressources financières attachées à des biens devenus improductifs.

2 - L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE DESENGAGEMENT.

Une entreprise qui a engagé des ressources dans la réalisation d'un programme d'investissement peut vouloir en récupérer tout ou partie, si une nouvelle opportunité s'offre à elle ou si elle veut quitter un secteur donné d'activité. Il y a lieu de distinguer deux cas :

- 1er CAS : L'entreprise souhaite conserver l'usage des biens. Elle dispose alors d'une formule financière, la cession-bail (ou lease-back) qui est l'opération par laquelle une entreprise qui dispose déjà de biens immobiliers ou de biens d'équipement les cède à une société de leasing en vue d'obtenir de cette dernière, un contrat de leasing lui permettant de garder l'usage des biens.

Comme le note CONSO, «cette procédure (...) offre beaucoup de souplesse. Elle permet en effet à une entreprise qui a engagé toutes ses ressources dans la réalisation d'un programme d'investissement d'en récupérer une partie, si une nouvelle opportunité d'investissement s'offre à elle» (1) . Les possibilités de rachat progressif permettent à la firme

(1) - P. CONSO op. cit., Tome 2 , pages 405-406.

d'acquérir la propriété des biens créés et ramènent donc tout à la situation initiale. Il faut toutefois noter que la formule n'est possible que si le bien cédé n'était pas déjà utilisé pour garantir un financement quelconque.

- 2ème CAS : L'entreprise ne souhaite pas conserver l'usage des biens. Elle doit alors désinvestir. Les conditions du désinvestissement sont extrêmement variables. Elles dépendent des secteurs d'activité, de la nature des biens cédés et en particulier de leur souplesse, du nombre des acheteurs potentiels qui augmente ou diminue le montant à récupérer selon qu'il y a ou non concurrence entre les acheteurs.

Les conditions du désinvestissement sont aussi fonction de la forme juridique de l'investissement. Par exemple, les créations de filiales constituent une manière de croître plus flexible que l'investissement direct car il semble plus simple, en principe, de céder tout ou partie des droits de contrôle sur une entreprise que de céder des immobilisations extraites de leur contexte organisationnel.

Mais il faut dire que «cette diversité ne doit pas masquer une profonde unité de principes : le désinvestissement doit être traité de manière systématique et constituer une variable stratégique permanente (...). Le désengagement doit perdre son caractère émotionnel ; il n'est pas obligatoirement la sanction d'une erreur mais au contraire l'indice que l'entreprise peut faire preuve de flexibilité stratégique et préserver ainsi sa sécurité et son efficacité» (1).

S'il faut cependant investir, autant le faire dans le domaine que l'on connaît le mieux.

(1) - R. REIX, op. cit., pages 95-96.

3 - «S'EN TENIR A CE QUE L'ON SAIT FAIRE».

En effet, la principale conclusion de PETERS et WATERMAN est sans équivoque : «les entreprises qui se diversifient (soit par le biais d'acquisitions, soit de manière interne), mais s'en tiennent à ce qu'elles savent faire, réussissent mieux que les autres. Les plus prospères sont celles qui diversifient autour d'une compétence unique (...). Le second groupe, en ordre de prospérité décroissant, comprend ces entreprises qui se diversifient dans des domaines connexes (...). Celles qui réussissent moins sont, en général, les entreprises qui se diversifient dans des domaines variés»(1) .

On peut citer plusieurs travaux universitaires qui corroborent cette affirmation. L'une des études les plus complètes sur les entreprises diversifiées a été menée par Richard RUMELT (2) qui, en s'appuyant sur un échantillon de 500 entreprises diversifiées sur une période de 20 ans parvint à la conclusion suivante : les entreprises aux stratégies de diversification «limitées à l'activité dominante» et «limitées aux activités connexes» sont «incontestablement les plus performantes». Il s'agit là des entreprises qui étendent quelque peu leurs activités tout en restant très proches de leur compétence centrale, et non des entreprises qui nedépendent que d'une activité unique verticalement intégrée.

La recherche de la flexibilité offensive, limitée à l'activité dominante ou aux activités connexes, pose le problème du «faire ou acheter», «acquisition ou expansion interne». Comme le note ANSOFF, «ces deux stratégies peuvent revêtir plusieurs formes. L'acquisition peut être celle d'une licence ou de produits développés, ou se faire par fusion avec une autre entreprise. L'expansion interne peut aller de l'addition de nouveaux produits à de profonds changements de

(1) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 291.

(2) - Extrait de R. RUMELT, Strategy, structure and economic performance, Thèse de doctorat de la Harvard Business School, 1974,

structure faisant place à de nouvelles compétences» (1). S'adjoindre un produit plutôt qu'une entreprise demandera plus ou moins de temps selon le degré de synergie : juste le temps de s'outiller et de commercialiser le produit ou au contraire, plusieurs années pour mettre en place tout l'appareil voulu.

Le tableau 12 ci-après indique la façon de peser le pour ou le contre des deux voies stratégiques en rapport avec les composants synergiques. La deuxième colonne du tableau montre que le développement est préférable quand la synergie opérationnelle est faible. Il reste cependant, comme le précise ANSOFF(2) , qu'avec une synergie de démarrage forte, on préférera l'acquisition dans cinq cas :

Degré de synergie		Stratégie à préférer	Vecteurs de croissance d'une diversification
Démarrage	Expl.(*)		
élevé	élevé	expansion interne	élargissement du marché, développement de produits, diversification horizontale et verticale dans des domaines technologiques apparentés
élevé faible	faible élevé	expansion interne combinaison d'acquisition et d'expansion interne	diversification horizontale et verticale dans des domaines technologiques non apparentés
faible	faible	acquisition	diversification concentrique
nul	nul	acquisition	diversification hétérogène (conglomérat)

Tableau 12 : Expansion interne ou acquisition.

Source : Extrait de I. ANSOFF, tableau 10-3, page 174.

(*) Expl = Exploitation

(1) - I. ANSOFF, op. cit., page 172.

(2) - Idem, page 179.

- quand les besoins de l'entreprise ou l'instabilité du marché exigent une entrée rapide ;

- quand l'entreprise a besoin, ou trouve l'occasion de s'attacher une direction compétente ;

- s'il lui faut absolument élargir ses capacités ;

- si acquérir un produit déjà développé lui coûte moins cher que de le fabriquer elle-même ; et

- dans le cas où la stabilisation des parts de marché d'un secteur arrivé à maturité rendrait très difficile pour un nouveau venu de soustraire des affaires aux concurrents en place.

Il faut que la croissance de l'entreprise, dans tous les cas, soit issue de l'intérieur pour que n'éclate pas «la difficulté d'absorber l'inhabituel».

Ainsi, dans le cadre de la flexibilité offensive, le problème de l'investissement sera résolu en privilégiant son domaine principal d'activité, mais aussi en recherchant des emplois liquides et en améliorant les conditions de récupération de fonds devenus improductifs. Mais la complexité de l'environnement financier et des techniques à utiliser complique la résolution de ces préoccupations. L'entreprise doit alors maîtriser l'utilisation des nouveaux instruments financiers.

IV - L'USAGE DES NOUVEAUX INSTRUMENTS FINANCIERS.

La firme en quête de flexibilité offensive ne limite pas ses activités à un pays donné. Parce qu'elle a des ambitions transnationales, elle se heurte à un environnement financier de plus en plus complexe. D'une part, cet environnement génère une innovation et des risques dont la gestion est impérative sous peine de mort; et d'autre part, cet environnement pose des

problèmes concrets auxquels il faut apporter des solutions aussi précises que possibles.

1 - LA COMPLEXITE DE L'ENVIRONNEMENT FINANCIER.

Commencée sur les bourses des valeurs et étendue sur les marchés des changes , la crise d'octobre 1987 a mis en relief le désordre monétaire qui caractérise l'actualité économique et financière de ces dernières années (1). L'évolution aléatoire des prix des monnaies influence lourdement l'activité de l'entreprise puisqu'elle modifie la configuration des marchés et donne naissance à de nouveaux risques à contourner.

1.1 - La globalisation des marchés.

La généralisation du flottement des taux de change a provoqué , avec les rapides changements technologiques observés dans les domaines de la communication et du transfert des fonds(2) , une métamorphose de l'environnement de l'entreprise.

Les taux de change (les prix extérieurs d'une monnaie) et les taux d'intérêt (ses prix intérieurs) étant liés dans une économie ouverte , la généralisation des premiers a provoqué une plus grande variabilité des seconds. Les mouvements des taux d'intérêt ont accentué la volatilité de tous les marchés financiers en raison du lien entre ces taux et les prix des instruments négociés sur ces marchés.

Alors le marché monétaire à court terme s'est animé , engendrant une plus grande agitation du marché des valeurs obligatoires. Or ce marché est lié au marché des valeurs mobilières (les actions) , qui est lui aussi devenu plus

(1)- Voir TSAFACK NANFOSSO, Les taux de change flottants et les pays sous-développés, Mémoire , Université de Yaoundé, Septembre 1988.

(2) - Voir Charles GOLDFINGER, La géofinance: pour comprendre la mutation financière, Seuil, Paris , 1986. Voir également l'article «L'internationalisation des activités financières», Problèmes Economiques, n° 1999, 19 Novembre 1986

volatile ... Et de proche en proche , tous les repères , tous les circuits et tous les marchés financiers sont touchés par cette volatilité.

Ce vaste mouvement de déréglementation à l'échelle mondiale , en favorisant le décloisonnement des marchés domestiques et une plus grande intégration économique internationale (la globalisation des marchés) , a aussi porté au premier plan des risques jusque là secondaires pour l'entreprise.

1.2 - Les risques encourus par l'entreprise.

L'on peut distinguer quatre catégories de risques (1) issues de la globalisation des marchés et concernant des domaines précis dans l'activité de l'entreprise: la conversion , la traduction , la désindustrialisation et l'économique (ou commercial).

- LE RISQUE DE CONVERSION procède de l'incertitude sur la valeur future des cours. Il a pour support les opérations commerciales et financières internationales , et par conséquent , il est encouru par l'opérateur économique dès lors que la monnaie dans laquelle s'effectue les transactions (devise ou monnaie de facturation) n'est pas sa propre monnaie. Le risque est ainsi apprécié au moment de la transformation (conversion) de la devise en monnaie nationale ou de la monnaie nationale en devise(2) .

- LE RISQUE DE DESINDUSTRIALISATION provient de l'appréhension d'une logique de long terme , caractéristique de l'activité industrielle ; et d'une logique opposée de court

(1)- Voir YOUKNA KAMYAP, L'entreprise et la volatilité des taux de change, Mémoire, Université de Yaoundé, Septembre 1988.

(2) - Le risque de conversion est souvent assimilé au «risque de change» c'est-à-dire celui supporté par un agent économique «dès lors que son patrimoine comporte un actif ou une dette en monnaie étrangère». Voir Raymond ROBERT et Alain CHAUSSARD , Les relations économiques et monétaires internationales, Revue Banque Editeur, Paris , Page 143.

terme inhérente aux activités financières. Le risque de désindustrialisation traduit la tentation pour les entreprises de préférer un placement financier à un investissement industriel, et donc de quitter leur métier traditionnel pour se consacrer à la finance. La préférence poussée accordée aux placements financiers au détriment de l'industrie («cancérisation financière») est alors l'expression de la désindustrialisation croissante de la firme.

- LE RISQUE DE TRADUCTION ou risque sur les éléments du bilan est spécifique aux multinationales et a pour support les opérations de consolidation des comptes du groupe. La comparaison des résultats de deux filiales situées dans des pays différents pose des problèmes ; et malgré les méthodes mises au point (1), des erreurs subsistent. C'est l'existence de ces erreurs qui traduit le risque de traduction.

- LE RISQUE COMMERCIAL ou risque économique résulte non pas de la variation de la valeur des biens (ce serait le risque de conversion), mais de la variation du volume des ventes consécutives à l'impact d'une fluctuation des changes sur les fonctions d'approvisionnement et de distribution de l'entreprise.

L'entreprise en quête de flexibilité offensive doit être attentive à ces risques et utiliser, pour les combattre, les instruments mis à sa disposition par l'innovation financière de ces dernières années (2).

(1)- Notamment la méthode «financière» et la méthode «circulant-non-circulant».

(2) - Voir à ce sujet:

- YOUKNA KAMYAP, op. cit.
- H.DE BODINAT, J.KLEIN ET B. MAROIS, op. cit.
- R. RAYMOND et A. CHAUSSARD, op. cit.
- B. BEAUFILS, G.PY, B. RICHARD, B. THIRY et J.-P.

GUIMBERT, La banque et les nouveaux instruments financiers: la pratique des marchés, Paris, Revue Banque Editeur, 1986.

- E. MANCHON, Analyse bancaire de l'entreprise: méthodologie, 3è édition, Paris, Economica, 1990.

- A. CHOINEL et G. ROUYER, Le marché financier: structures et acteurs, Paris, Revue Banque Editeur, 1990.

2 - INNOVATION FINANCIERE ET GESTION DES RISQUES.

Aux risques ci-dessus énumérés(1) peuvent correspondre diverses techniques de protection (2) que devra utiliser l'entreprise.

2.1 - La gestion du risque de conversion.

D'une façon générale , le moyen privilégié pour se prémunir du risque de conversion sera la facturation en monnaie nationale qui permet une détermination à priori des prix de revient pour un importateur et de la recette nette pour un exportateur. Le principe du choix de la monnaie de facturation , en effet est «qu'un exportateur doit s'efforcer de libeller ses créances dans une ou plusieurs monnaies fortes pour diminuer les risques de dépréciation de ses actifs, alors qu'un importateur cherchera de façon systématique à obtenir de son fournisseur un règlement dans l'une des monnaies faibles du moment» (3) .

D'une façon spécifique cependant , l'entreprise en quête de flexibilité offensive adoptera des techniques différenciées pour protéger ses transactions commerciales et financières ou pour protéger ses actifs à l'étranger :

- POUR LES TRANSACTIONS COMMERCIALES ET FINANCIERES , elle a le choix entre la couverture de change au comptant (qui consiste pour un débiteur , à acheter immédiatement et à laisser en dépôt bancaire la quantité de monnaie étrangère qui devra être remise en paiement à une date ultérieure ; et pour un créancier , à emprunter l'équivalent de la recette attendue en devises et à vendre ces devises pour obtenir aussitôt de la

(1) - Sauf le risque commercial dont la protection n'est pas véritablement liée à la finance.

(2) - Gilles NANCY, Gestion du risque de change et mouvements de capitaux, Economica, Paris, 1977, page 19.

(3) - Voir: - H. De BODINAT , J. KLEIN et B. MAROIS , op. cit.
- Jean-Claude CHRETIEN , «Les options: l'atout maître de la spéculation», Science et Vie Economie , n° 22, nov. 1986, pages 38-43.

monnaie nationale) ; la couverture à terme (qui consiste à fixer , dès la conclusion du contrat , le prix auquel l'opération sera exécutée à l'échéance convenue) ; les «swaps» (technique de crédits croisés qui consiste , pour un exportateur , à créer simultanément une créance sur une monnaie et un dette dans une autre monnaie , pour éviter d'être trop exposé au cours de l'opération de vente) ; l'indexation monétaire (qui consiste à libeller un prêt , un dépôt ou toute autre opération financière à l'aide d'une unité de compte plus stable , à l'instar du Droit de Tirage Spécial ou de l'Unité de Compte Européenne) et le termeillage (qui est un jeu des termes de paiement qui consiste à modifier le calendrier de ses achats ou de ses ventes en fonction de la situation du marché des changes) .

- POUR LES ACTIFS DE LA FIRME A L'ETRANGER , celle-ci a le choix entre le «hedging» ou «endiguement» (qui consiste à transférer les postes des bilans des filiales exprimés en monnaie étrangère. C'est par exemple la réduction des actifs exposés comme les stocks ou les effets à recevoir , pour les transformer en des actifs plus protégés comme les immobilisations) ; et la compensation (qui est bilatérale quand elle consiste en l'institution des paiements réciproques entre filiales , et centralisée au sein d'une filiale de refacturation en une monnaie unique , ou directement avec la société-mère) .

D'autres méthodes seront utilisées pour faire face aux risques de traduction et de désindustrialisation .

2.2 - La gestion des risques de traduction et de désindustrialisation

A chaque risque peut correspondre une méthode de protection . Ainsi :

- POUR LE RISQUE DE TRADUCTION , l'entreprise ajustera dans un premier temps les comptes des filiales pour les

exprimer dans un numéraire unique , puis elle traduira tous ces comptes au taux de change en vigueur lors de l'établissement de ceux-ci. Le groupe PHILIPS utilise avec succès cette méthode(1).

- POUR LE RISQUE DE DESINDUSTRIALISATION , la protection adéquate est le maintien de l'entreprise dans son métier traditionnel ; maintien qui est par ailleurs l'une des attitudes de base liées à la flexibilité offensive.

Il faut dire cependant que les techniques financières ci-dessus évoquées offrent d'autres possibilités à l'entreprise poursuivant l'objectif de flexibilité offensive : elles ne lui permettent pas seulement de se protéger contre les risques , mais aussi de peaufiner sa gestion pour faire face à des problèmes de natures différentes.

3 - PROBLEMES CONCRETS ET AXES DE RESOLUTION.

En effet , les nouveaux instruments financiers permettent à l'entreprise de mieux gérer ses excédents de trésorerie , de mieux gérer sa dette mais aussi de se protéger des risques provenant des fluctuations des taux des différents marchés(2) .

3.1 - La gestion des excédents de trésorerie.

L'entreprise de plus en plus amenée à préférer la finance à l'industrialisation devra, lorsqu'apparaissent des excédents de trésorerie dans sa comptabilité , opérer un choix optimal entre les placements classiques et les placements sur le marché monétaire :

- LES PLACEMENTS CLASSIQUES sont les dépôts à terme sur le compte bancaire et les sicav. Les dépôts à terme sur compte bancaire sont des placements sans risque , mais pas très

(2) - Pour ces analyses , voir Michel ROLAND, «la trésorerie des entreprises et les nouveaux instruments financiers» , Problèmes Economiques, n° 2.029, 17 Juin 1987, pages 27-28.

souples. Les taux sont libres au delà de trois mois mais le rendement est légèrement inférieur au taux du marché monétaire. La rigidité de ces placements militent en faveur de leur rejet par l'entreprise en quête de flexibilité offensive. Leur seront préférées les sicav (à réméré ou de trésorerie monétaire) dont les taux dégagés sont aussi inférieurs à ceux du marché , mais qui ont l'avantage d'être très souples : elles sont en effet accessibles pour quelques jours et avec peu de moyens financiers.

- LES PLACEMENTS SUR LE MARCHE MONETAIRE dont le montant minimum est de cinq millions de francs français et les échéances de dix jours à sept ans(1) oscillent entre les billets de trésorerie, les certificats de dépôt et les bons du Trésor. Souscrire aux billets de trésorerie revient à prêter directement de l'argent à une autre entreprise malgré l'intermédiation des banques. L'avantage , surtout si l'on choisit un emprunteur de taille moyenne , est une rémunération supérieure au taux du marché monétaire cumulée à une échéance générale de trois semaines à un mois. Les certificats de dépôt sont des équivalents aux billets de trésorerie , mais ici , l'émetteur est une banque . Mais comme cette signature comporte moins de risques, on n'y trouvera pas de rémunération supérieure au marché monétaire . Enfin , pour les bons du Trésor , l'emprunteur est l'Etat et donc le rendement est de plus en plus faible , largement au-dessous du marché monétaire. Dans le cadre de la flexibilité offensive , on préférera principalement les billets de trésorerie , en ayant tout de même à l'esprit que dans certaines circonstances économiques et politiques , il peut être intéressant d'avoir les créances vis-à-vis de l'Etat (et donc des bons du Trésor).

L'entreprise peut également améliorer la gestion de sa dette grâce aux instruments financiers.

(1)- Chiffres donnés par M. ROLAND, op. cit. , page 28.

3.2 - La gestion de la dette.

Pour améliorer la gestion de sa dette , l'entreprise a le choix entre les billets de trésorerie évoqués ci-dessus et les crédits «spot». L'entreprise émet le billet de trésorerie dans l'espoir de trouver des prêteurs. Elle signe également l'équivalent d'une reconnaissance de dette et une convention avec la banque intermédiaire. Tout l'art consiste ici à trouver soi-même les souscripteurs afin de négocier la plus juste rémunération. L'émission du billet de trésorerie est soumise cependant à deux contraintes : publier une situation de trésorerie semestrielle et des comptes consolidés , puis émettre pour un montant minimal de cinq millions de francs français. Par contre , les crédits «spot» sont sans contraintes. Ce sont des prêts bancaires à très court terme , où l'emprunteur paie le taux du marché monétaire plus une marge qui dépend de la valeur de sa signature . Ces crédits permettent d'éviter , au moins en partie , le découvert et l'escompte , toujours facturé au taux de base bancaire.

Mais la profusion de taux qui entoure l'espace d'intervention de l'entreprise (taux de base bancaire , taux d'intérêt , taux du marché monétaire ou taux de change) n'est pas sans danger puisque ceux-ci fluctuent . Il est donc important pour l'agent économique de se prémunir contre le risque attaché aux fluctuations des taux.

3.3 - La gestion du risque de taux.

D'une façon générale , l'entreprise dispose du «matif» (marché à terme des instruments financiers) pour se protéger . En effet , celui-ci permet de se couvrir du risque de taux sur un emprunt ou un prêt en se plaçant en sens inverse sur des contrats fictifs.

De manière plus spécifique , l'entreprise devra rechercher soit une protection de long terme , soit une protection de court terme :

- POUR LA PROTECTION DE LONG TERME , elle utilisera un contrat fondé sur une émission obligatoire de dix ans , au taux de 10% , d'un montant unitaire de cinq cent mille francs français avec un dépôt de garantie de 4% du montant unitaire(1)

- POUR LA PROTECTION DE COURT TERME , elle utilisera un deuxième type de contrat , représentatif d'une échéance de trois mois et fondé sur les bons du Trésor. L'entreprise peut avoir recours aux «swaps» de taux (qui consistent à remplacer un crédit à taux variable par un crédit à taux fixe si on craint une hausse des taux , et/ou à remplacer un crédit à taux fixe par un crédit à taux variable pour profiter d'une baisse) ; aux «caps» (lorsque , emprunteuse , elle veut s'assurer contre une hausse de taux) ; ou aux «floors» (lorsque , prêteuse , elle veut s'assurer contre la baisse des taux). Pour ces deux derniers instruments , l'entreprise choisit elle-même son plafond(en cas de caps) ou son plancher (en cas de floors) ; ce qui leur confère la souplesse qui caractérise aussi le matif : tous trois sont des instruments dont l'usage sera préféré dans le cadre de la flexibilité offensive.

En définitive , le premier moyen a mettre en oeuvre pour une entreprise poursuivant l'objectif de flexibilité offensive concerne la finance : quelle stratégie financière adopter ?

La recherche de la flexibilité offensive par la stratégie financière s'appuie sur :

- l'amélioration de la liquidité des actifs et une recherche permanente de leurs caractéristique de mobilité , de disponibilité et de divisibilité ;

- l'amélioration du «degré de liquidité potentielle» par une attention soutenue a la capacité de financement interne et une utilisation limitée de sa capacité d'endettement ;

- Une orientation de l'investissement vers des emplois liquides concernant avant tout son activité dominante ; et

(1)- Chiffres donnés par M. ROLAND, op. cit. , page 28.

- une judicieuse utilisation des nouveaux instruments financiers dont les possibilités permettent à la fois l'amélioration de la liquidité des actifs , la gestion de la capacité de financement interne et de la capacité d'endettement , et l'orientation de l'investissement non seulement vers les emplois liquides , mais directement vers des placements financiers plus rentables et plus rapidement rémunérés.

La recherche de la flexibilité offensive et le maintien de l'indépendance financière sont deux éléments qui vont de paire: l'entreprise doit éviter de se trouver en situation de vulnérabilité . Cela signifie une répartition homogène de son patrimoine financier entre ses diverses encaisses de précaution, transaction et spéculation . Mais cela peut aussi signifier , dans un environnement dépourvu de marché financier comme au Cameroun , une plus grande importance accordée aux encaisses de précaution et de transition.

Cependant , le maintien de l'indépendance financière ne doit pas faire ombre à la recherche de la flexibilité offensive et provoquer un comportement tâtilon dicté par la peur du risque . Notre enquête a ainsi montré que les entreprises ayant une présomption de flexibilité offensive font la part belle non pas aux encaisses de précaution (symbolisant une attitude d'aversion pour le risque) , mais aux encaisses de transaction qui permettent , dans le contexte local , de financer à la fois l'innovation flexible , le rythme de cette innovation et le lancement plus ou moins régulier de nouveaux produits sur le marché.

L'innovation est en effet un moyen très important de recherche de la flexibilité offensive . C'est pourquoi il convient , dans une deuxième section , d'étudier la stratégie globale dont elle est le résultat.

SECTION II : LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE

Autrement appelée «stratégie de R et D» (1), la stratégie technologique est le deuxième ensemble de moyens que doit mettre en oeuvre une entreprise dans la recherche de la flexibilité offensive. Il s'agit de l'ensemble des moyens concernant la recherche, le développement et la fabrication des nouveautés viables sur le plan commercial; ensemble que l'on retrouve naturellement dans la fonction recherche et développement et dans le processus de décision sans lequel l'innovation n'est rien. L'importance de la stratégie technologique pour la flexibilité offensive est telle que la firme doit devenir fanatique d'innovation.

I - LA FONCTION RECHERCHE / DEVELOPPEMENT.

La fonction R/D a pour rôle, comme le note LARUE, «de rechercher de nouveaux produits (ou services), d'améliorer les produits actuels tant du point de vue de leur élaboration (procédés et processus de fabrication) que de celui de leur utilisation» (2). Pour ce faire, il faut une «rencontre technologie-marketing» (3) d'abord, un processus d'innovation particulier ensuite, et un contexte d'innovation devant favoriser ce processus, enfin.

1 - LA RELATION RECHERCHE-MARKETING.

La nature de l'innovation réussie, c'est-à-dire l'adéquation d'une opportunité ou d'une création techniques à

(1) - I. ANSOFF, op. cit., page 124

(2) D. LARUE, Economie d'entreprise, Hachette-technique, Paris, 1983, page 18.

(3) - J. MORIN, «L'innovation, une affaire de gestion», op. cit., page 74.

une opportunité du marché (et vice versa) permet de souligner le rôle essentiel des fonctions R et D d'une part, et marketing de l'autre, dans le processus innovateur. La coordination des efforts de ces deux fonctions a mis en relief l'existence d'une «Interface Marketing-Recherche I.M.R» (1) opérationnelle .

L'on retiendra pour définition de l'I.M.R., «qu'elle est une structure organisationnelle tendant à l'harmonisation des actions prévisionnelles et opérationnelles des fonctions marketing et recherche, dans le cadre des objectifs de l'entreprise et sous les contraintes de son environnement» (2). Il s'agit donc d'une intégration aussi étroite que possible entre «fonction technologique» normalement aux aguets des menaces et opportunités, mais aussi des possibilités de créativité du système technique et du système de l'entreprise; et «fonction marketing», plus particulièrement sensible, en principe, aux attentes des systèmes socio-économiques et socioculturels. «N'est-ce pas en effet, s'interroge MORIN, à l'interface de ces deux champs de la technologie et du marketing que se situe la principale zone d'émergence des innovations, clés de la compétitivité ou de l'entrée sur de nouveaux marchés ?»(3) .

Sans répondre à cette question en forme d'interrogation affirmative (4), il apparaît que(5) :

- Les entreprises performantes sont celles qui mettent en place des cellules de marketing étroitement liées (proximité géographique, travail en équipe, rencontres fréquentes,...) avec les équipes de recherche et développement;

(1) - Voir Alain CADIX. «le face-à-face recherche-marketing», Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, op. cit., page 16.

(3) - J. MORIN op. cit., page 74.

(4) - On aura l'occasion de revenir là dessus au paragraphe suivant.

(5) - L'essentiel de ces remarques sont tirées de A. CADIX, op. cit.

- Plus l'innovation est perçue comme stratégique, dans la politique de l'entreprise et plus facilement se développent des structures formelles d'I.M.R.;

- Plus le marché est résistant aux innovations, plus la fonction R/D est impliquée dans le processus de lancement de nouveaux produits;

- Plus le comportement de la firme est offensif sur le plan technique, (politiques d'innovations révolutionnaires ou d'innovations de rupture), plus le succès de sa politique repose sur une intégration précoce du marketing à la recherche dans le processus.

Pour la recherche de la flexibilité offensive, deux types d'organisation peuvent être en somme relevés :

- une intégration du marketing et de la recherche avec association de la production pour les produits nouveaux de l'entreprise; et

- une intégration du marketing et de la production avec assistance dans la recherche pour les produits existants dans l'entreprise.

Et si le système d'organisation qui prévaut dans la firme le permet, peut-être faut-il, comme le propose GERBELOT et MAIRE, une Direction de la Recherche et une Direction du Développement car, affirment-ils, «cette fameuse I.M.R. se trouve naturellement réalisée au sein de la direction Développement» (1).

Face à un environnement instable donc, caractéristique du présent, l'I.M.R. doit être une organisation permanente, souple et tenace où s'inscrit un processus d'innovation résolument tourné vers l'avenir.

(1) - Claude GERBELOT et Georges MAIRE, «De l'idée à la réalisation», Stratégies d'entreprise et produits nouveaux, op. cit., page 31.

2 - LE PROCESSUS D'INNOVATION.

Soulignons, à titre de rappel, ce qui a été dit à la deuxième section du chapitre premier de ce travail et que l'on empruntait à P.-Y. BARREYRE (1).

- Réduit à sa plus simple expression, un problème d'innovation consiste à trouver une combinaison originale permettant une adéquation entre trois composantes : un besoin à satisfaire, le concept d'un objet et des ingrédients permettant de rendre ce concept opérationnel.

- Présenté de manière simplifiée, le processus d'innovation comporte trois phases : élaboration de l'innovation, développement et introduction, et diffusion de l'innovation.

- Présenté de façon schématique, on obtient la représentation suivante :

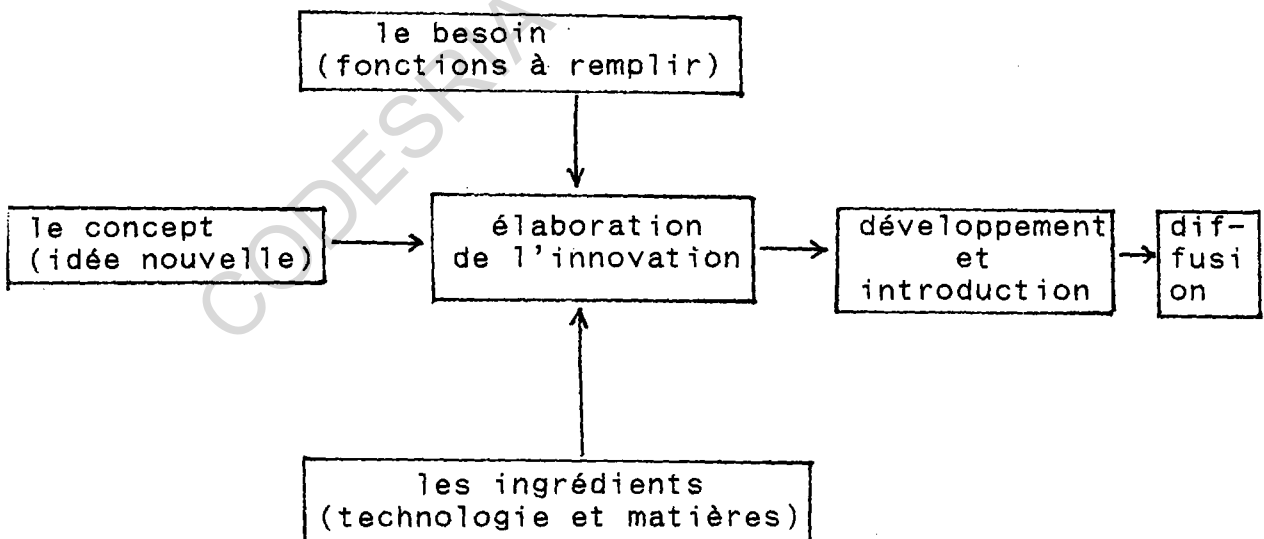


Schéma 13 : Le processus d'innovation «rationnel».

Source : P.-Y. BARREYRE, op. cit; page 11.

(1) - P.-Y. BARREYRE, «Typologies des innovations», op. cit., pages 10-11.

Mais les histoires d'innovations réussies, comme celles des «papillons jaunes» qui ont envahi les bureaux du monde entier (1), sont là pour nous rappeler que «la route empruntée par les innovations - naissance de l'idée, développement du prototype, expérimentation avec les clients pilotes, percée et conquête du marché - est aléatoire, tortueuse, parcourue d'embûches et son tracé dépend considérablement de l'entêtement (déraisonnable ?) du champion» (1).

Ce dernier point est capital parce que en effet, il faut désormais apprendre à concevoir des organisations qui prennent explicitement en compte le caractère «brouillon» du processus d'innovation, c'est-à-dire précisément son caractère «irrationnel», plutôt que chercher par des systèmes et des plans, à le combattre.

Le modèle devient donc celui qui apparaît sur le schéma ci-après : le monde est complexe, désordonné. et chaotique.

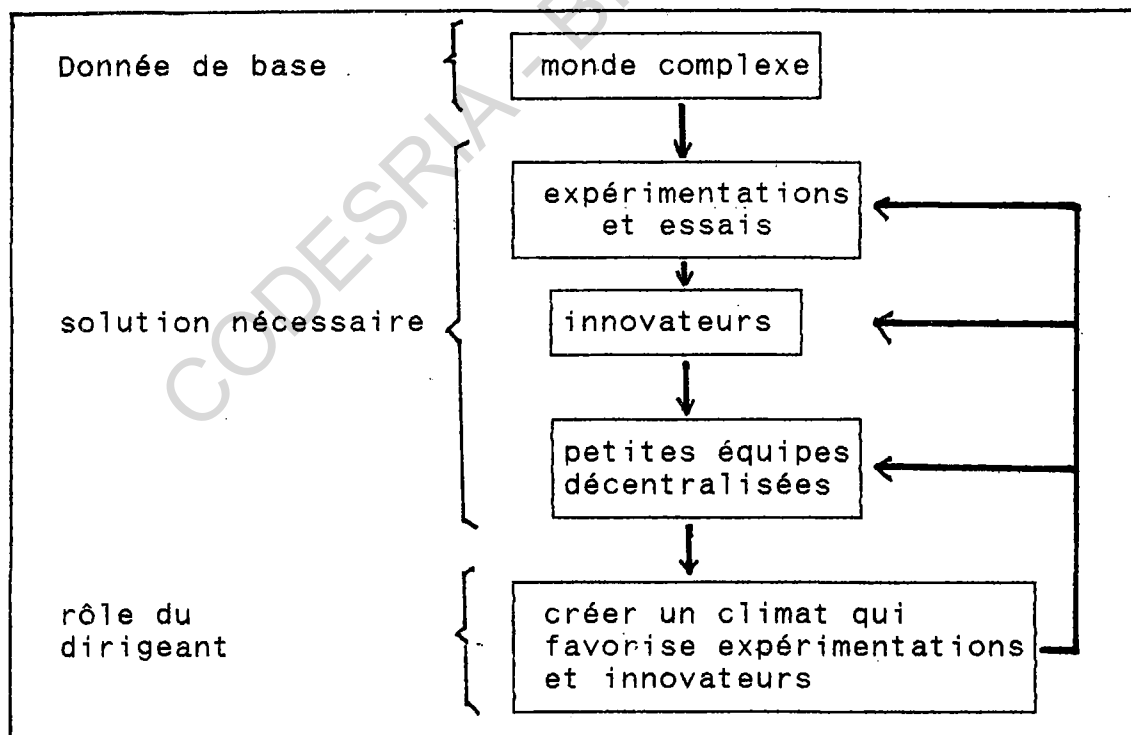


Schéma 14 : Le processus d'innovation «brouillon».

Source : Elaboration personnelle à partir de PETERS et AUSTIN, op. cit., page 141.

(1) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., pages 139-140.

Dès lors, le seul moyen d'innover est l'expérimentation constante. Et si l'expérimentation constante est le seul antidote du chaos, il faut des expérimentateurs, des champions et des petites équipes décentralisées. Et pour cela, il faut leur offrir un environnement où ils puissent s'épanouir et se multiplier.

L'innovation, appréhendée ici comme un processus brouillon en dépit de l'attrait irrésistible d'une planification rationnelle, permet de relever quelques remarques :

- On peut penser que la planification stratégique et technologique réduit considérablement les risques d'imprévus. En réalité, bien qu'il faille réfléchir pour localiser son champ de recherche, l'innovation dans les affaires est hautement imprévisible. Le contexte et la configuration de la recherche impliquent incertitude et ambiguïté.

- On peut penser que des spécifications techniques complétées et un marché minutieusement étudié sont des bases indispensables à la réussite. En réalité, il faut procéder à des tests aussitôt que possible, même quand la conception est encore incomplète, et ce, sur des sites clients. Il faut expérimenter et trouver son chemin à l'intérieur d'une interface marketing-recherche bien organisée et tenace.

- On peut penser qu'il faille aménager des temps de réflexion dans le processus de développement pour obtenir des résultats créatifs. En réalité, les véritables champions sont surtout des pragmatiques qui gagnent non pas en rêvant, mais parce que leur règle d'or est « Essayons tout de suite ! ».

- On peut penser que d'importantes équipes sont nécessaires pour faire aboutir rapidement un projet complexe. En réalité, de petites équipes (des groupes de champions provenant de diverses fonctions) peuvent être beaucoup plus efficaces et accomplir l'essentiel des tâches, même complexes, en un temps très court.

- On peut penser que des fonctions centralisées (en conséquence des organisations fonctionnelles) sont indispensables si l'on veut que l'innovateur en puissance puisse se faire entendre. En réalité, une innovation viable sur le plan commercial a plus de chances de voir le jour dans des organisations nettement décentralisées, même si son développement y est moins ordonné. On innove et on évite les principales sources de retard en confiant les fonctions de conception, de fabrication et de marketing (la fameuse I.M.R.) à des petits groupes pugnaces.

- On peut penser qu'il n'y a rien de commun entre les grands projets et les petits (un avion n'est pas une calculatrice). Pourtant la gestion de gros projets qui semble la plus efficace est celle qui adopte un état d'esprit de «petit dans le grand».

- On peut penser que les clients ne parlent que de besoins passés. En fait les utilisateurs de pointe qui sont les clients tournés vers l'avenir, ont généralement des années d'avance sur les autres et constituent la meilleure source d'innovation. C'est pour cela qu'«une entreprise à l'écoute de son marché devra être attentive aux réactions ou aux modifications de comportement des entreprises aval [car] en général, un produit nouveau se crée dans les structures «Recherche et Développement» des sociétés clientes» (1).

Innover régulièrement, à tous les niveaux et à toutes les fonctions, constitue la seconde clé d'un avantage stratégique durable au sein de la flexibilité offensive. Une telle innovation ne s'exprime valablement que dans un contexte particulier; à l'intérieur d'un environnement qui transforme des gens ordinaires en expérimentateurs rigoureux et enthousiastes.

(1) - C. GERBELOT et G. MAIRE, op. cit., page 30.

3 - LE CONTEXTE DE L'INNOVATION.

Invité à une grande réunion du personnel de l'entreprise américaine MINESOTA MINING AND MANUFACTURING plus connu dans le monde sous son sigle 3M, Th. PETERS commença son discours par cette remarque : «C'est toujours un plaisir de venir chez vous. Il y règne un tel désordre ! 3M est la société la plus tordue des Etats-Unis. Et je trouve cela formidable !» (1). Au lieu d'un silence glacé, le personnel se leva pour applaudir : les gens de 3M étaient fiers d'être des merveilleux tordus !! De même l'ordre du jour présentait la liste des intervenants par leur prénom. Ainsi la présentation de Lew LEHR, président de 3M était annoncée comme ceci : «discours de Lew»!

Les variables importantes, entre autres, dans la gestion du contexte de l'innovation sont, on l'a déjà souligné, le refus de protocole, la présence quasi physique de l'innovation, l'intervention de tout le personnel dans le développement et le lancement de nouveaux produits, (tout le monde est concerné), l'importance accordée à l'amusement, la banalisation du transfert des produits d'un service (division) à l'autre, le langage employé («merveilleux tordus»). Il convient de s'attarder sur quelques une de ces variables :

- LE LANGAGE ET LES FABLES. Parce que le processus d'innovation brouillon et semi-licite est une norme célébrée dans les entreprises novatrices, le langage souvent utilisé dans la firme tourne au manque de respect et l'irrévérence vis-à-vis de la hiérarchie : «si l'on devait attendre la permission de ces vieilles barbes pour lancer le produit ...»(2) disent en plaisantant les cadres de HEWLETT-PACKARD (HP).

De même le caractère semi-licite de l'innovation évoque une forme de «tricherie» c'est-à-dire une manière de court-circuiter la voie bureaucratique pour rassembler plus rapidement les ressources financières et humaines. Il ne faut pas cacher

s'inspire essentiellement de ces auteurs dans ce paragraphe.

(2) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 205.

ni sanctionner ces «tricheries»; il faut au contraire en faire des fables, des histoires que l'on raconte et qui passent en avant et donnent aux autres l'audace d'essayer.

- LA QUALITE DANS LE DESORDRE. Dire par exemple que 3M honore les processus brouillons, c'est dire qu'on y respecte l'irréductible nécessité d'expérimenter, de tester pour se retrouver confronté, aussi rapidement que possible, aux nombreux rochers qui obstruent la route d'un produit commercial réussi. Cela ne veut pas dire que la pensée et l'action doivent être brouillonnes et de mauvaise qualité : plus on honore le chaos du monde naturel, plus la discipline est nécessaire pour y faire face et avancer avec promptitude. Plus l'entreprise est novatrice, plus le management doit être rigoureux.

- LE DROIT A L'ECHEC. Il faut professer le droit à l'échec en parlant ouvertement des faux pas observés ici et là. Le message ainsi communiqué est clair: Rencontrer des erreurs n'est pas une tare; au contraire, c'est le seul moyen d'apprendre; l'erreur étant ici considéré comme un essai bien pensé qui rate et dont on apprend quelque chose de précis. Le corollaire de l'admission de l'échec est un profond mépris pour l'inaction.

- L'ESPRIT D'INNOVATION. Il embrasse tout ce qui précède et s'identifie à l'esprit d'initiative : «Cet esprit d'initiative doit être cultivé dans toute entreprise dynamique. Les idées nouvelles, d'où qu'elles viennent - de la recherche, du développement, de la fabrication, des services commerciaux aussi bien que des cadres, des agents de maîtrise et des ouvriers, - doivent être vérifiées et, si elles présentent un intérêt, récompensées» (1) L'esprit d'innovation s'accompagne d'un esprit d'équipe et d'une politique expresse de rencontres inter-personnels dans la firme. Cela peut être «les bistrotts du coin» où les gens peuvent se rencontrer comme à la Silicon Valley (2) des Etats-Unis; ou encore la préférence des

(1) - C. GERBELOT et G. MAIRE, op. cit., page 33-34.

(2) - Exemple tiré de Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 217.

escaliers ou ascenseurs, des bureaux ouverts aux bureaux fermés, des banquettes aux chaises dans les restaurants de l'entreprise, tel qu'on le constate pour les entreprises de notre enquête et qui favorise les contacts entre les membres de la firme.

Ainsi, la firme poursuivant l'objectif de flexibilité offensive s'efforcera de mettre en place une fonction R et D ou le face-à-face recherche-marketing est bien intégré, ou le processus d'innovation s'illustre par son caractère brouillon, et où le contexte de cet innovation «colle» à cette formule de Ken SCHOEN : «Il faut partir d'un principe irréfutable : l'innovation est, par nature, un processus désordonné. Il est essentiel de sentir dans ses tripes les produits. C'est plus important qu'une tonne d'études de marché» (1). Reste qu'une fois l'innovation mise au point, il est difficile de la dissocier de la décision qui précède par exemple son lancement sur le marché.

II - INNOVATION ET DECISION.

En effet, parmi les questions que soulève la tentative de conquête et d'utilisation de la technologie, il en est une qui, «de par sa dimension engage tout l'avenir et le devenir de la firme, c'est celle de la décision» (2). Décider du lancement d'un produit nouveau (au sens large) consiste à appréhender les risques dans une situation d'incertitude. La maîtrise de ces risques peut passer par une innovation ciblée et une promotion de la circulation de l'information dans l'entreprise.

1 - LE RISQUE D'INNOVATION.

Le risque d'innovation recouvre en réalité quatre risques distincts(3) :

(1) - Rapporté par Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 203.
 (2) - B. DAUDE, «Décision et innovation», op. cit., page 77.
 (3) - Ces risques sont recensés par B. DAUDE. op. cit., pages 20-36.

- LE RISQUE DE NOUVEAUTE DU PRODUIT. Ce risque résulte de la combinaison du risque de nouveauté proprement dit et de la balance des avantages et inconvénients des nouveaux produits par rapport à ceux existants et à ceux qui sont technologiquement les plus en pointe, de façon à tenir compte tout à la fois de la concurrence immédiate et de la concurrence potentielle, à venir. Deux facteurs atténuent ce risque : la mode qui substitue l'irrationnel au logique, et le degré de souplesse de l'innovation (produits flexibles ou conditionnels).

- LE RISQUE DE NOUVEAUTE DE LA TECHNIQUE . Ce risque de nouveauté découle aussi du degré de nouveauté de la technique utilisée pour produire le nouvel objet. A cet égard, il semble «évident et certain (...) qu'un produit nouveau fabriqué à partir d'une technique nouvelle est plus risqué que si ce même produit avait été obtenu à partir des techniques maîtrisées et rodées» (1).

- LE RISQUE DU MARCHÉ. L'importance de ce risque n'a d'égale que la possibilité ou non pour le marché d'élaborer ou de rejeter la nouveauté. Dans une optique de sécurité, la viabilité de l'innovation est considérée comme étant d'autant mieux assurée que celle-ci permettra de faire face au plus grand nombre de «situations de marché» pouvant se présenter à l'avenir.

- LE RISQUE DE COMMERCIALISATION DU PRODUIT. Ce risque dépend d'une part de l'existence ou non d'un circuit adapté à la distribution du produit nouveau, et d'autre part, de quatre types de coût : le coût de l'investissement en structures commerciales, le coût du fonctionnement du réseau, le coût des services après vente et le coût de la promotion.

Parce qu'«à la différence du crime pour lequel il existe souvent des circonstances atténuantes vraies ou imaginaires, la

(1) - B. DAUDE, op. cit., page 24.

décision erronée est une faute qui condamne sans appel»(1) ; il faut au préalable maîtriser les risques avant de décider de l'opportunité d'innover sur le marché. Et puisque le risque varie avec les diverses catégories d'innovations et de produits nouveaux, il faut d'abord opérer une classification de la nouveauté à partir du tableau que l'on a proposé au chapitre premier, et qui liait le produit à la technique, tous deux pouvant être nouveaux (N), améliorés (A), perfectionnés (P) ou traditionnels (T) :

Technique Produit	N	A	P	T
N				
A				
P				
T				

Diagramme de classification de la nouveauté pour le risque financier. Le tableau est divisé en zones par des lignes diagonales. Les zones sont : ZONE 1: macro innovation (couvrant les cases N-A, A-A, P-A, T-A), ZONE 2: méso innovation (couvrant les cases A-P, P-P, T-P), et ZONE 3: micro innovation (couvrant les cases P-T, T-T).

Tableau 13 : Classification de la nouveauté. Zones du risque financier.

Technique Produit	N	A	P	T
N				
A				
P				
T				

Diagramme de classification de la nouveauté pour le risque économique. Le tableau est divisé en zones par des lignes diagonales. Les zones sont : ZONE A (couvrant les cases N-A, A-A, P-A, T-A), ZONE B (couvrant les cases A-P, P-P, T-P), et ZONE C (couvrant les cases P-T, T-T).

Tableau 14 : Classification de la nouveauté. Zones du risque économique.

Source des tableaux 13 et 14 : B. DAUDE, «Analyse de la maîtrise des risques», op. cit., page 42.

Les deux seuls cas où il n'y a pas produit nouveau sont représentés par la case en bas à droite (hachurée) de chaque tableau. L'aspect financier du risque la non-crédation d'une rentabilité financière suffisante pour permettre la survie et la croissance du produit nouveau; et l'aspect économique du risque représente une insuffisance de la rentabilité économique; le surplus (tiré de la nouveauté) ne doit pas

(1) - B. DAUDE, «Analyse de la maîtrise des risques», Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, op. cit., page 39.

seulement exister, il doit durer et ne pas être seulement passager.

Pour chaque intersection lignes-colonnes, le risque varie; plus les intersections sont en haut et à gauche des tableaux, plus le risque est élevé et vice-versa; c'est-à-dire que le risque diminue au fur et à mesure que l'on descend dans les tableaux et que l'on va vers la droite.

Le croisement des trois zones de chaque tableau aboutit à neuf cas de risque :

	ZONE 1	ZONE 2	ZONE 3
ZONE A	R1		
ZONE B		R2	
ZONE C			R3

R1 = risque élevé
 R2 = risque moyen
 R3 = risque faible

Tableau 15 : La classification du risque d'innovation.
 Source : B. DAUDE, op. cit., page 43.

Les zones de risque élevé sont soit inaccessibles aux entreprises sauf à être entièrement déchargées de leur risque par les pouvoirs publics, soit accessibles à la condition de posséder des moyens financiers lourds (1). La zone de risque moyen est celle que l'on peut tenter; et celle de risque faible est celle que doivent préférentiellement jouer les firmes parce qu'elle présente les avantages d'une mise limitée, d'un risque circonscrit, d'une réponse rapide du marché.

(1) - Le ticket d'entrée dans cette zone est de l'ordre du demi-billion de dollars, selon le Pr CAREY, cité par B. DAUDE, op. cit., page 43.

Il ne faut cependant pas oublier que «le risque fait partie de l'innovation, mais il constitue une menace beaucoup moins forte que le refus de celle-ci»(1) . C'est pour cela que l'entreprise en quête de flexibilité offensive, tout en reconnaissant l'importance de la maîtrise des risques, ne cessera pas d'expérimenter pour, au moins, innover dans le domaine qu'elle connaît le mieux.

2 - INNOVER DANS SON DOMAINE PRINCIPAL.

Car, «avant toutes choses, une société doit utiliser sa technique et ses compétences qu'elle connaît parfaitement»(2) . Parce qu'à l'intérieur d'une même technologie, les axes de développement sont souvent fort nombreux, les critères de choix de ces axes dépendront des facteurs tels que l'évolution du marché, le repérage des points forts de la firme, (équipes de recherche, disponibilités en matières premières...) et les points faibles (réseau commercial par exemple). En effet, comme le note GERBELOT, «la première tâche de toute entreprise qui veut se développer consiste à définir ses axes de développement et à s'y tenir. Dans ce domaine, la dispersion est une tentation suicidaire»(3) . On remarquera à ce propos que les entreprises de notre échantillon innoveront avec des produits rentrant dans leurs compétences principales (SAFCA avec ses cahiers, FERMENCAM avec ses whisky, FABASEM avec ses étiquettes imprimées).

Le lancement d'un produit nouveau est une chose suffisamment hasardeuse et risquée en soi pour qu'il soit plus difficile encore de le réussir dès que l'on s'attaque à un marché ou une technique que l'on ne maîtrise pas parfaitement. C'est pourquoi, «la meilleure façon de réussir en innovant, c'est d'innover dans le domaine où l'on est déjà»(4) . A cet

(1) - J.-M. DOUBLET, op. cit., page 7.

(2) - C. GERBELOT et G. MAIRE, op. cit., page 30.

(3) - C. GERBELOT et G. MAIRE, op. cit., page 31.

(4) - J.-P. RENSONNET, «le contrôle du lancement», op. cit., page 18.

égard, les résultats de l'étude de BOASE MASSIMI BOLLIT (1) sont clairs : La quasi-totalité des nouveaux produits qui réussissent sont lancés par des firmes qui travaillaient déjà sur ce marché ou avaient des compétences liées à ce marché.

- Domaine de compétence actuel de l'entreprise	87%
- Diversification	10%
- Acquisition	3%
<hr/>	
Total de nouveaux produits lancés avec succès =	100%

Tableau 16 : Origine des nouveaux produits lancés avec succès.

Source : B. M. POLLIT, cité par J.-P. RENSONNET, op. cit., page 88

Cette enquête vient rappeler les principes de DRUCKER : «les entreprises les plus florissantes sur une longue période sont les entreprises spécialisées dans un seul produit, à condition que ce produit soit le bon (IBM ou General Motors). Les entreprises les moins florissantes à long terme sont les entreprises spécialisées dans un seul produit ... qui n'est pas le bon (...). Aussi profitables et florissantes que les entreprises centrées sur un seul bon produit : les entreprises diversifiées autour d'un noyau qui fait leur unité - en particulier autour d'une unité de marché (exemple d'une entreprise qui fabrique du coton hydrophile, produit de contraception, ... tous des produits liés à la santé et distribués sur les mêmes marchés et par les mêmes canaux : la pharmacie). Aussi peu rentable que l'entreprise centrée sur un seul mauvais produit : le conglomérat, c'est-à-dire

(1) - cité par J.-P. RENSONNET, op. cit., page 88.

l'entreprise diversifiée sans noyau commun à ces produits - que ce noyau concerne le marché ou la technologie» (1).

Pour que tout le monde dans la firme soit impliqué et concerné par ce désir d'innover, il faut décentraliser la décision d'innovation par la circulation de l'information.

3 - LA CIRCULATION DE L'INFORMATION : DECENTRALISER LA DECISION D'INNOVER.

Il faut en effet que des flux d'informations irriguent toutes les forces de l'entreprise, alors considérées comme créatrices à des degrés divers. Il s'agit non seulement des flux d'informations issus de l'environnement et notamment du système technique général, mais aussi des flux d'échanges formels ou informels au sein de l'entreprise; notamment d'une part entre ceux qui savent le mieux apprécier ses possibilités spécifiques et ceux qui sont les mieux avertis des possibilités externes de les exploiter; et d'autre part entre ceux qui savent détecter les menaces et opportunités du marché et du jeu concurrentiel et ceux qui peuvent évaluer les réponses technologiques possibles de l'entreprise.

L'organisation et la gestion de ces flux d'information ne peuvent être laissées au hasard; elles doivent, on l'a dit, faire l'objet d'une attention soutenue de la part du management tant en ce qui concerne la mise en oeuvre de leur traitement que les problèmes de culture collective et de comportements individuels.

Quant aux forces créatrices, il faut, tout en encourageant l'esprit d'innovation, porter une attention aux individus porteurs du «facteur I» (2), c'est-à-dire I comme Intelligence des situations nouvelles, I comme Interpellation, Induction

(1) - P. DRUCKER, L'entreprise face à la crise mondiale, op. cit., page 70-71 .

(2) - E. LEGOUVELLO et J. RAYER, «De l'homme iconoclaste à l'homme innovateur», Direction et gestion, Mars-Avril 1985.

, Interconnexion, bref I comme Innovation. Et il est donc important de les identifier, de les «utiliser» et, à travers eux, de gérer le «facteur I» de toute l'entreprise.

Quand tout le monde sera possesseur de l'information externe comme des savoirs de l'entreprise, seront alors favorisés le développement et la participation mobilisatrice des intelligences individuelles; sera alors accrue la possibilité de décider de l'opportunité d'une innovation; sera alors acceptée l'invitation faite à chaque possesseur d'un talent de participer au progrès technique.

Innover implique donc une décision qui :

- passe par la maîtrise des risques sans en faire un obstacle à la créativité;

- est atténuée par le ciblage de l'innovation à son domaine principal ou (connexe) d'activité;

- peut être heureusement décentralisée par le développement de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

L'entreprise qui poursuit l'objectif de flexibilité offensive doit banaliser la décision d'innover pour qu'elle se dilue dans l'entreprise et la rende fanatique d'innovation.

III - LE «FANATISME» POUR L'INNOVATION.

Etre «fanatique» d'innovation, c'est avoir «une passion, une admiration excessive» (1) pour elle; c'est être «enthousiaste, fervent, passionné, partisan, amoureux, enragé et fou» (1) d'innovation. Comment être ou devenir fanatique d'innovation ? Voici quelques moyens (2) :

(1) - Extrait du Petit Robert, 1990, page 757.

(2) - Moyens inspirés de Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., pages 227-231

- Ne jamais tolérer l'inaction.

- A entendre dans l'entreprise : «Essayons», «testons» ou «bricolons». A ne pas entendre : «Réunissons-nous pour étudier la question», «Ne brusquons pas les choses».

- A dire souvent dans l'entreprise : «Pourquoi ne pas se réunir cet après-midi avec X (du marketing), Y (de la production), Z (des ventes) pour trouver une solution ? Appelle Monsieur A (un bon client) il aura peut-être une idée. Vient me dire ce qui en est sorti». A ne pas dire : «Réunis une commission et demande à X, Y et Z de participer. E en sera le président, comme cela son patron sera content. Et prévois un état des lieux dans environ huit semaines».

- L'échec est non seulement toléré, admis, mais même célébré. A entendre souvent dans l'entreprise : «Quelle gamelle on a ramassé avec ce projet ! Mais, on a appris A, B, et C. Demain on réessaye avec les corrections». A ne pas entendre : «C'est la faute de la fabrication. Ils n'ont rien compris. Allons voir le patron».

- Les personnes les plus célèbres dans l'entreprise sont les individus porteur de «facteur I» (les champions) qui se sont battus comme des lions pour amener l'idée d'un produit sur le marché.

- Malgré une tolérance ouverte pour un brin d'excentricité, on relève surtout la performance pratique.

- La collaboration des clients, même de la part du personnel ne faisant partie ni de la vente ni du marketing, est la norme.

- L'innovation pour le plaisir d'innover est récompensée à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

- La disposition des lieux (bureaux ouverts ou cloisons vitrées entre les bureaux) favorisent la communication informelle, surtout entre différentes fonctions.

- On considère qu'il est normal que tout personnel consacre 10 à 20% de son temps à des projets (dont les résultats sont récompensés).

- La plupart des histoires racontées aux nouveaux venus parlent d'innovation, de travaux clandestins, des actions anti-bureaucratiques, d'aide semi-illicite obtenue des autres fonctions.

- De petites équipes constituées rapidement sur une idée sont considérées comme une norme pour résoudre les problèmes.

- Les managers montrent un irrespect constant de leurs propres procédures et structures, et encouragent régulièrement les autres à détourner les règlements.

- Il est normal pour ceux qui développent les produits d'interrompre le fonctionnement d'une chaîne de production pour tester un prototype.

La flexibilité offensive s'accomplit dans un fanatisme pour l'innovation car, comme le note MORIN, «le véritable défi de l'innovation technologique est probablement moins dans la capacité de l'entreprise à «inventer» et à mener à bonne fin économique les innovations, que dans celle de son management à véritablement intégrer la dimension technologique dans ses préoccupations (...) pour être en mesure d'adapter les comportements de chacun à la variété de changement qui leur est inévitablement imposés» (1).

La stratégie technologique constitue donc le deuxième axe de politiques à mettre en oeuvre pour l'entreprise en quête de flexibilité offensive.

(1) - J. MORIN, op. cit., page 74.

Elle suppose :

- Une fonction R et D qui s'articule autour d'une interface marketing-recherche bien intégrée, un processus d'innovation quelque peu brouillon qui s'inscrit dans un extraordinaire contexte de laisser-faire;

- Une connaissance des risques qui n'annihile point la volonté de créer mais qui autorise un éparpillement de la décision d'innover par une circulation accrue de l'information; et un ciblage de l'innovation dans son domaine principal;

- Une option ferme pour l'innovation qui transforme l'entreprise en fanatique. Mais comment être fanatique d'innovation sans opter pour une certaine gestion des ressources humaines de la firme ?

SECTION 3 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

A la question : «quels sont les questions, les problèmes et les préoccupations qui vont vraisemblablement se poser à vous et à votre entreprise dans les cinq prochaines années ?», (1) vingt-cinq responsables sociaux répondirent en dégageant les quatre types de préoccupation suivants :

- Les problèmes d'identification et de développement du potentiel de management
- Les problèmes de motivation du personnel

(1) - Extraits de Paul Evans, «Gestion des ressources humaines: évolution et tendances internationales», Enseignement et gestion, n° 27, FNEGE. Automne 1983.

- Comment accorder les besoins contradictoires de l'organisation (centralisation-décentralisation)
- Les problèmes liés à la mobilité du personnel.

Le potentiel, la motivation, la centralisation décentralisation et la mobilité ne représentaient pas moins de 91% des préoccupations prioritaires. Il faut, pour répondre à ces préoccupations, procéder à la constitution d'un potentiel humain, et à un travail permanent sur le personnel.

I - LA CONSTITUTION D'UN POTENTIEL HUMAIN.

Comme l'affirme MARTORY, «le raccourcissement de la durée de vie des métiers - c'est-à-dire des compétences opérationnelles des individus - est un fait constaté» (1). Autrement dit, les compétences deviennent obsolètes plusieurs fois au cours de la vie active d'un individu. Ce phénomène fait réfléchir; puisqu'il devient aussi important d'apprendre à apprendre que de transmettre des connaissances figées, nécessairement appelées à se démoder plus ou moins rapidement. Ce phénomène a, du point de vue de la gestion des hommes, des conséquences fondamentales pour l'embauche, la formation et la gestion des effectifs et des carrières.

1 - EMBAUCHER DES POTENTIELS.

Il s'agit d'embaucher beaucoup plus des «potentiels d'évolution» que des «compétences dans l'instant». En d'autres termes, les entreprises «recrutent aujourd'hui des salariés sans connaître exactement ce que seront les tâches qui leur seront confiées dans dix ou quinze ans»(2). C'est dire que les techniques de recrutement visent plus à mettre en lumière les capacités d'évolution, de créativité, les potentiels d'adaptation des postulants que leurs strictes connaissances le jour de leur entrée dans la firme.

(1) - Bernard MARTORY, «la gestion des ressources humaines en période de crise», Les Cahiers Français, n° 234, Janv-Fev 1988, page 55.

(2) B. MARTORY op. cit. page 55.

Il devient donc important de socialiser les nouveaux venus en les plaçant d'abord dans des postes où ils doivent retrouver les manches (chaîne de production, vente, distribution, marketing...); en les initiant ensuite à la compréhension des héros, des mythes et des symboles de la firme afin d'obtenir leur adhésion sans réserve aux valeurs partagées dans l'entreprise.

L'embauche devient donc un pari sur l'avenir qui est alors de plus en plus lointain. C'est à la fois une greffe d'organe qui peut prendre ou ne pas prendre (et dont on va en tous cas limiter les risques de rejet), et un investissement que l'on rentabilisera à long terme. L'embauche est donc une opération qui a, dans le cadre de la flexibilité offensive, de profondes implications stratégiques et financières. C'est l'une des raisons pour lesquelles il faut investir dans la formation.

2 - INVESTIR DANS LA FORMATION.

La nécessité d'une évolution au cours de la vie professionnelle souligne l'importance des actions de formation comme moyen d'adapter et d'accroître les potentiels à la disposition de l'entreprise. A cet égard, la formation est conçue, gérée et appréciée comme un investissement dans les hommes : l'entreprise consent actuellement une dépense dont elle espère tirer des fruits dans l'avenir.

«Former aujourd'hui ne se limite pas à apporter un savoir-faire. C'est pouvoir se donner les moyens d'agir sur le savoir-être. Cet investissement dans la formation des mentalités est pour l'entreprise aussi essentiel - sinon plus - que l'innovation technologique» (1). On comprend dès lors pourquoi les entreprises Américaines comme DANA, Mc DONALD'S, DISNEY créent des universités qui portent leurs noms (2), et qui dispensent prioritairement des cours pratiques et insistent sur

(1) - D. OLLIVIER, « La plus-value de l'encadrement dans le contexte actuel », Personnel n° 308, Octobre 1989, page 26.

(2) - Voir à ce sujet Th. RETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 254

la culture attachée à ces différentes firmes. Et on espère que la création récente par le groupe FOTSO d'un Institut Polyvalent V. FOTSO, qui est une université qui ne dit pas son nom, va dans le même sens puisque les cours techniques et pratiques sont suivis de stages dans les entreprises du groupe. Parce qu'on dit là-bas que c'est la pépinière des futurs employés, il faudra, à cette firme comme à d'autres, gérer les effectifs et les carrières des membres du personnel.

3 - GERER LES EFFECTIFS ET LES CARRIERES.

En effet, la politique de recrutement est déterminée par deux démarches interdépendantes; «une démarche quantitative, la gestion des effectifs; une démarche qualitative, la gestion des carrières» (1).

- LA GESTION DES EFFECTIFS. Compte tenu des contraintes qui pèsent sur l'entreprise, le problème de la flexibilité offensive s'assimile essentiellement à l'anticipation correcte de l'évolution de la firme. Comme le remarque DUPUY, «une partie du personnel est embauchée par la production courante, l'autre pour assurer des tâches de préparation à la croissance»(2).

Dans cette optique, la flexibilité offensive est assurée par l'existence d'une réserve de personnel, à priori apte à accomplir un large éventail de tâches (les potentiels dont on a précédemment parlé).

- LA GESTION DES CARRIERES. Si l'on admet que l'ensemble des compétences requises n'est jamais définitivement fixé, alors que les effectifs sont stabilisés, on doit considérer que le personnel recruté aura à changer d'emploi en cours de carrière et que par conséquent, les critères de recrutement ne sauraient être exclusivement ceux de l'affectation immédiate.

(1) - D. VERBIST, «La gestion prévisionnelle des ressources humaines», Annales des sciences économiques appliquées, LOUVAIN, n° 1, 1974, page 85.

(2) - Y. DUPUY, cité par R. REIX op. cit., page 102.

Or, il semble reconnu (1) que l'aptitude au changement d'activité est directement liée au niveau de formation générale des personnes recrutées. La flexibilité offensive implique donc certes, une élévation des niveaux de recrutement, mais aussi un investissement important dans la formation au sein de l'entreprise, et une bonne utilisation du phénomène d'apprentissage soit de façon spécifique (non transférable mais propice à une hausse de l'efficacité), soit surtout de façon générale (élargissant la gamme des emplois accessibles à l'individu).

En somme, la poursuite de la flexibilité offensive passe par la constitution d'un potentiel humain qui consiste principalement en :

- L'embauche des «potentiels d'évolution» qui sont prioritaires à coté des «compétences dans l'instant»
- L'investissement dans la formation,
- Une gestion des effectifs et des carrières résolument tournée vers l'avenir.

Les conséquences qui en découlent sont multiples.

II - LES CONSEQUENCES PRATIQUES.

Au plan de la gestion proprement dite des ressources humaines, deux conséquences majeures doivent être relevées par rapport :

- Au marché interne du travail
- A l'organisation du travail dans l'entreprise.

(1) - Voir R. REIX, op. cit. , page 103, qui s'appuie sur les travaux de H. E. BURACK et P. F. SORENSEN, «Manpower développement and technosocial change», Journal of management studies, 3, Oct. 1971; et P. TABATONI et P. JARNIOU, Les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF, Paris, 1975, page 157.

1 - LE MARCHÉ INTERNE DU TRAVAIL.

Le concept du «marché interne» a d'abord été introduite par DUNLOP, mais ce sont DOERINGER et PIORE (1) qui ont surtout développé cet outil d'analyse. Ainsi, un marché interne du travail peut être défini comme «une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives» (2). Les règles, implicites ou explicites, sont souvent liées à la négociation collective, mais aussi (et de plus en plus) souvent liées à des habitudes, des coutumes ou des pratiques propres à un milieu de travail ou à une entreprise donnée. (3)

Le marché interne du travail compatible avec la flexibilité offensive à une structure dualiste se décomposant entre un «centre» et une «périphérie» (4)

1.1 - Le marché primaire : le centre.

Le premier élément de la stratégie de l'entreprise consiste à avoir un «noyau central» interne de travailleurs stables et qualifiés, qui ont accès au marché du travail primaire, la base économique et sociale de ce secteur est son importance pour les activités clés, spécifiques à l'entreprise(5). Il y a donc une relation directe entre les conditions de l'emploi sur le marché primaire et le concept entrepreneurial du choix stratégique de l'activité centrale de

(1) - P. DOERINGER et M. PIORE, Internal labour market and manpower analysis, Lexington, Massachussets, Heath and co., 1971

(2) - D. GAMBIER et M. YERNIERES, Le marché du travail, Economica, Paris, 1982, page 92.

(3) - Voir Diane Gabrielle TREMBLAY, «Innovation technologique et différenciation des formes d'emploi», in Gerry et Janine RODGERS (sous la direction de), Les emplois précaires dans la régulation du marché du travail, Institut International d'Etudes Sociales, OIT, Genève, 1990, pages 237-255.

(4) - Ces expressions sont empruntées à Anna POLLERT, «L'entreprise flexible : réalité ou obsession ?», Sociologie du travail, n° 1-89, page 77.

(5) - Voir J. ATKINSON, «Manpower strategies for flexible organisation», Août 1984.

l'organisation; le trait d'union étant ici formé par le caractère stable de l'emploi.

Dans le cadre de flexibilité offensive cependant, peuvent être distinguées deux formes d'organisation qui, au sein de l'entreprise, s'apparentent, pour reprendre l'expression de OSTERMAN, aux «sous-systèmes de relations industrielles»(1) du «centre» : Le sous-système «industriel» et le sous-système «de métier» (2):

- DANS LE SOUS SYSTEME «INDUSTRIEL» du marché primaire, il existe peu de portes d'entrée et les filières de promotion, peu nombreuses, suivent un tracé délimité et plus souvent horizontal. Les règles en matière de sécurité d'emploi sont définies par des procédures et des normes d'entreprise clairement définies. La formation est assurée par l'entreprise, soit à l'intérieur même de la firme, soit par des courtes séances de formation à l'extérieur. La mobilité inter-entreprises est réduite.

- LE SOUS-SYSTEME DE «METIER» connaît une plus grande mobilité et on y observe un plus grand sentiment d'allégeance à l'égard de la profession ou du domaine de compétence qu'à l'égard de l'entreprise. Les compétences ne sont pas très spécifiques à l'entreprise, et la mobilité est ici encouragée et même valorisée. Les caractéristiques dominantes de ce sous-système sont surtout la transférabilité des compétences et la flexibilité des postes d'entrée.

A l'intérieur du marché primaire du travail donc, l'entrepreneur utilise alternativement les travailleurs soumis à ces deux régimes : d'une part et parce que des qualifications

(1) - P. OSTERMAN, «Introduction : The nature and importance of internal labour markets», dans P. OSTERMAN (sous la direction de), International labour markets, Cambridge, MIT press, 1984, page 6.

(2) - Distinction opérée par P. OSTERMAN; «White color international labor markets», dans P. OSTERMAN (sous la direction de), op. cit. L'on exploite uniquement ici les deux premiers volets de sa distinction.

non transférables constituent un puissant support de la flexibilité offensive, les travailleurs du sous-système «industriel» seront mis en relief pour le développement de la «fibre» de l'entreprise et la perpétuation de l'esprit «flex-offensif» (1) après une formation basée sur des connaissances générales visant à accroître leur mobilité; et d'autre part, l'on utilisera les travailleurs du sous-système «de métier», dont les compétences ne sont pas très spécifiques à l'entreprise, pour assurer des tâches d'assistance et de complément aux travailleurs du premier sous-système.

Autrement dit dans le cadre de la flexibilité offensive, le cercle restreint qui forme le véritable noyau stable est constitué par les travailleurs du sous-système «industriel». Les autres sont plus ou moins interchangeable, à l'instar des travailleurs du marché secondaire.

1.2 Le marché secondaire : la périphérie.

Le deuxième élément de la stratégie de l'entreprise consiste à avoir des travailleurs «périphériques» qui ne font pas partie du noyau central de la firme, ce qui les rend plus faciles à recruter directement à partir du marché général de travail, et donc moins protégés par la concurrence.

Les travailleurs précaires (2) constitue alors une réserve de main-d'oeuvre, permettant à l'entreprise d'adapter rapidement son utilisation des ressources humaines au besoin de sa production, sans avoir à supporter les coûts d'une force de travail permanente et assez large pour répondre aux pointes de production. Il y a là recherche d'une «flexibilité numérique (...)» afin qu'il soit facile et rapide d'accroître ou de

(1) - L'esprit «flex-offensif» sur lequel on reviendra longuement plus loin caractérise la philosophie de l'entreprise.

(2) - Voir à ce sujet Gerry et Janine RODGERS (sous la direction de), Les emplois précaires dans la régulation du marché du travail, Institut International des Etudes Sociales, O.I.T., Genève, 1990.

diminuer le nombre de travailleurs en fonction de l'évolution même à court terme, de la demande de l'emploi» (1).

Les emplois précaires, cadre de référence pourvoyeur du marché secondaire du travail, sont multiformes pour répondre aux besoins de l'entreprise (2):

- LE TRAVAIL TEMPORAIRE, c'est-à-dire limité dans le temps est illustré par des contrats formels d'apprentissage, des contrats à durée déterminée et des contrats d'intérim.

- LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL, exprime une concentration du nombre d'heures travaillées qui a tendance à se situer autour de vingt heures par semaine. «Temps partiel» signifie donc principalement «mi-temps».

- LE TRAVAIL INDEPENDANT, A SON COMPTE, A FORFAIT ET A DOMICILE font partie du «travail extériorisé» ou du «dernier cercle de la périphérie» (3). Il s'agit d'une catégorie de personnes travaillant à domicile ou à partir de leur domicile à leur compte et sans employés; soit pour plusieurs employeurs, soit pour un employeur unique.

- LE TRAVAIL EN SOUS-TRAITANCE se rapporte directement à la «japonisation» c'est-à-dire à la fragmentation de la production et à la croissance de la très petite entreprise.

L'entrepreneur devra considérer les travailleurs du sous-système «de métier» comme étant des travailleurs périphériques. A ce titre, le recours au marché secondaire ne s'explique plus seulement par la recherche d'une souplesse «numérique», mais également par un besoin de flexibilité «fonctionnelle»(4) pour abolir les frontières entre métier, encourager la plurifonctionnalité et la déréglementation du temps de travail.

(1) - J. ATKINSON cité par A. POLLERT, op. cit., page 78.

(2) - Geryy RODGERS, «le débat sur le travail précaire en Europe de l'Ouest», dans G. et J. RODGERS (sous la direction de), op. cit., page 7-10. Voir également A. POLLERT, op. cit.

(3) - Expressions empruntées à A. POLLERT, op. cit., page 84.

(4) - Voir A. POLLERT, op. cit., page 77.

C'est ainsi qu'une grande fourchette de travailleurs peut être issue du marché secondaire du travail : le personnel de bureau, les ouvriers, aussi bien que les collaborateurs de l'entrepreneur.

Pour faire face aux coûts de productivité (encadrement, formation...) liés aux fréquents recours au marché secondaire du travail, il faudra :

- recruter, exclusivement pour des compétences bien définies et «sur le moment», le personnel de haut niveau (ses collaborateurs); et

- préférer les formes «extériorisées» du travail périphérique (indépendant, à son compte, à forfait, à domicile). En somme, le marché interne du travail compatible avec la flexibilité offensive (schéma 15)

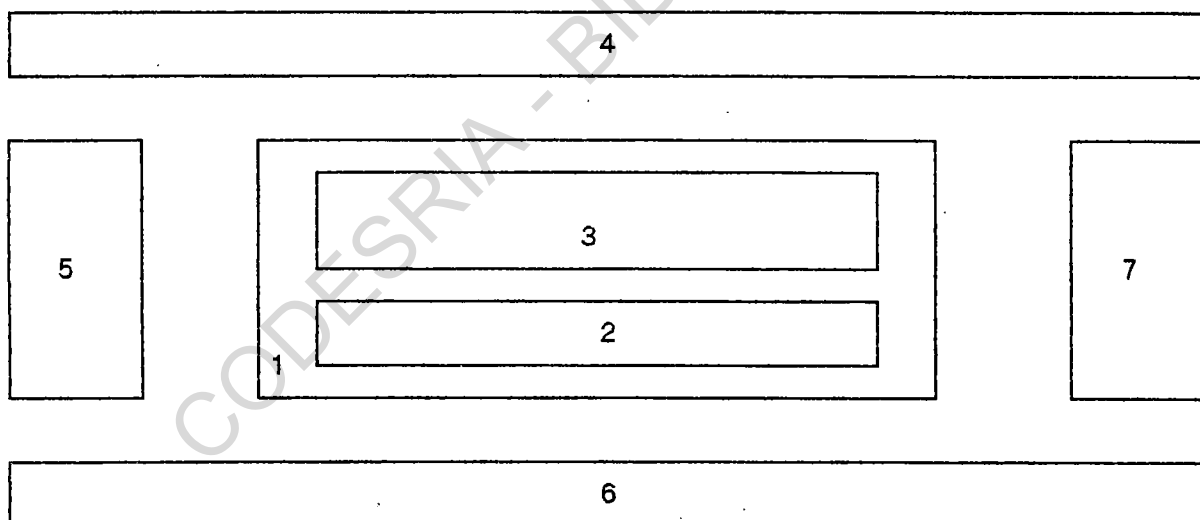


Schéma 15 : La marche interne du travail pour la flexibilité offensive.

Légende :

- 1 - Noyau central
- 2 - Noyau central stable : sous-système «industriel»
- 3 - Noyau central instable : sous-système «de métier»
- 4 - groupe périphérique 1 : travail temporaire
- 5 - Groupe périphérique 2 : travail à temps partiel
- 6 - Groupe périphérique 3 : sous traitance
- 7 - Groupe Périphérique 4 : travail «extériorisé»

Source : Elaboration personnelle.

est la somme de deux composantes principales : un noyau central bidimensionnel (stable et instable) et une périphérie multiforme (travail temporaire, à temps partiel, «extériorisé», et sous-traitance). L'entrepreneur module au gré des besoins de l'entreprise, les possibilités qu'offre un tel marché. Cette capacité à moduler l'offre de main-d'oeuvre a des conséquences sur le plan de l'organisation du travail.

2 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

La structure dualiste du marché du travail a en effet des conséquences sur l'aménagement du temps du travail et sur la structure des emplois. Elle donne aussi l'opportunité à l'entrepreneur de niveler la hiérarchie et d'adopter un nouveau type d'évaluation/contrôle.

2.1 - Le temps de travail.

L'aménagement du temps de travail, qui découle de la dualité du marché, concerne cependant tout le personnel, quelque soit la durée du contrat qui le lie à l'entreprise.

Le tableau 17 suivant montre que cet aménagement peut être mené par accord individuel ou par négociation collective, la décision générale pouvant être prise au niveau de l'équipe, du groupe, du service ou de la division. L'aménagement du temps de travail peut être sans conséquence sur la durée du travail ou avec réduction de cette durée ; et elle peut concerner la journée, la semaine, l'année et même la vie active du travailleur épanouit au sein de la flexibilité offensive.

La flexibilisation du temps de travail concerne des modalités assez diverses englobant à la fois les horaires, les congés, la retraite, les plans d'épargne-congé et la formation

Toutes ces modifications et celles qu'on observe dans la structure des emplois, visent à motiver davantage les hommes en

leur permettant de travailler comme ils le veulent et là où ils le désirent.

2.2 - La structure des emplois.

C'est principalement au sein du système productif de l'entreprise en quête de flexibilité offensive que s'observera une mutation globale des modes du travail et du contenu des tâches.

En effet, au fur et à mesure de la maturation technique des systèmes de production automatisés dont est dotée l'entreprise, les tâches sont progressivement émiettées, passant de la conception (ingénieurs) à l'usinage (ouvriers) (1). Cet élargissement des tâches, dû notamment à la délégation «vers le bas», conduit alors à une polyvalence professionnelle ayant deux aspects.

- UNE POLYVALENCE «VERTICALE» qui correspond à l'extension des tâches des opérateurs (ouvriers) vers l'entretien ou la modification des programmes (ouvriers spécialisés, agents de maîtrise ou cadres),

- UNE POLYVALENCE «HORIZONTALE» qui correspond à la maîtrise, par l'ouvrier par exemple, du fonctionnement de plusieurs machines de type différent.

L'entreprise devra développer ce type de «polyvalenciatio»(2) pour deux raisons au moins : premièrement, elle contrecarre la tendance à la déqualification des ouvriers (le rôle de «pousse bouton» étant incompatible avec le type d'organisation qu'il cherche à promouvoir) et atténue ainsi la monotonie du travail automatisé; et deuxièmement, cette «polyvalenciatio» facilite une merveilleuse

(1) - Pour les détails de cet émiettement, voir Minuro ITO, «Développement de la micro-électronique et changements de l'organisation du travail dans les entreprises Japonaises», Sociologie du travail, n° 4-84, pages 457-467.

(2) - Terme emprunté à M. ITO, op. cit., page 463.

	AMENAGEMENT PAR ACCORD INDIVIDUEL	AMENAGEMENT PAR NEGOCIATION COLLECTIVE OU DECISION GENERALE
	: sans conséquence : avec réduction : sur la durée du : de la durée de : travail : travail	: sans conséquence : avec réduction : sur la durée du : de la durée de : travail : travail
JOURNEE	: - horaires sou- : - temps partiel : ples (variables : : ou à la carte) :	: - horaires sou- : - journée conti- : ples et horaires : nue (temps de re- : décalées (selon : pas inclus dans : services ou en : le temps de tra- : fonction de choix : vail) : personnels :
SEMAINI	: - horaires sou- : - temps partiel : ples : - "twinning" : - alternance : (méthode brita- : (une semaine : nnique de ju- : courte/une se- : melage de deux : maine longue) : personnes volon- : : taires pour un : : seul poste	: - semaine compri- : - repos compen- : mée (40 h sur 4 : sateur : ou 4,5 jours) : - réduction des : - "postage/dé- : "équivalences" : postage" (passage : - réduction de la : d'emplois d'équi : durée hebdomadai- : pes successives : re au-dessous de : en poste de jour : 40 h : ou le contraire : - diminution du : travail de nuit
ANNEE	: - étalement des : - temps partiel : congés : - travail tempo- : - travail à domi : raire : micile : - travail saison- : : nier : : - travail à do- : : micile	: - étalement des : - chômage tech- : congés : nique : - capitalisation : - PIEC (plan indi- : annuelle : viduel d'épargne : : congé) : : - allongement des : : congés
VIE ACTIVE	: - travail à domi : - congés sans : micile : solde : : - travail tempo- : : raire : (réduction du : : - retraite pro- : temps de trajet, : : gressive : amélioration des : : formation lon- : ramassages : : gue durée et for- : : : mation alternée :	: - réduction du : -PIEC-retraite : "temps contraint" : (cumul des points : (réduction du : individuels en : temps de trajet, : fin de vie active : : : : : : : :

Tableau 17 : Les aménagements du temps de travail.

Source : La durée du travail dans l'entreprise, FNEGE,
extrait de B. MARTORY, op. cit., page 53.

utilisation des outils de production automatisés et un meilleur contrôle sur la qualité du produit, puisqu'elle permet l'implication de tous dans le processus de développement-amélioration du procédé.

Cette structure des emplois dominée par un perpétuel élargissement des tâches, concoure à la non-spécialisation, à la mobilité et au partage de qualifications transférables au sein de l'entreprise(1) . Une telle structure influence directement sur la configuration hiérarchique de la firme.

2.3 - La configuration hiérarchique.

En effet l'option pour la «polyvalenciation» est une option déclarée pour la transformation de l'information en matière première stratégique. Liée à l'automatisation (grâce notamment au développement de l'informatique) mais ne s'y réduisant pas (c'est, on le verra une valeur cardinale de l'esprit «flex_offensif»), la disponibilité du flux d'informations touche toute l'organisation par des canaux à la fois formels et informels.

Cette disponibilité de l'information rend alors caduque la vieille identification entre travail productif et travail d'exécution directe, le centre de gravité des tâches dans la firme se déplaçant rapidement vers les tâches de conception des produits et d'organisation-gestion de la production.

Le résultat est une «intellectualisation de la production»(2) qui, en partageant information, responsabilité et décision, nivelle la hiérarchie quand elle ne la rend pas

(1) - La flexibilité offensive permet des qualifications transférables intra-entreprise beaucoup plus que des qualifications transférables inter-entreprises qui n'assurent pas la protection de l'esprit «flex-offensif».

(2) - Voir Pierre VELTZ, «Information des industries manufacturières et intellectualisation de la production», Sociologie du travail, n° 1-86, pages 5-22.

complètement inutile (1). En effet «pour qu'une équipe gagne, il faut que les tendances centrifuges [tel que le désir d'occuper des postes de responsabilités], manifestations des intérêts égoïstes des individus qui la composent, cèdent le pas devant le désir et la volonté d'adhésion active à une communauté»(2) . la préférence de l'entreprises sera accordée à la hiérarchie plate comme le fait B. TAPIE qui, au lieu de multiplier les échelons dans la hiérarchie, multiplie plutôt les sociétés dont il confie la direction à ces collaborateurs(3). Ainsi, l'insertion d'un travailleur au sein de l'entreprise, quelque soit le marché duquel il est issu, se fait sur la base des compétences et non plus de tâches spécifiques (4). Cette hiérarchie plate est incompatible avec un système salarial rigide. Celui-ci doit être repensé pour s'inscrire dans la logique de la flexibilité offensive.

2.4 - La rémunération.

En matière de rémunération, les dirigeants se trouvent confrontés à un problème complexe : il faut mettre en place des solutions suffisamment générales pour traiter un grand nombre de situations, mais suffisamment personnaliser pour que chacun se sente concerner par le système de motivation. Il leur faut en même temps proposer des modes de détermination des avantages assez simples pour être compris de tous, mais susceptibles de s'adapter et de valoriser des comportements relativement

(1) - Beaucoup de firmes aux USA surtout, fonctionnent sans une structure hiérarchique : W. L. GORE and ASSOCIATE, QUAD/GRAPHICS, PEOPLE EXPRESS, etc... voir Th PETERS et N. AUSTIN, op. cit. ,pages 251, 253, 255.

(2) - G. DE COUYSSY, «Pour une collaboration plus active du personnel de l'entreprise», Personnel, Mars 1986, page 17.

(3) - Voir B. TAPIE, op. cit., page 151.

(4) - Le recrutement sans contrat d'un des collaborateurs de TAPIE est à cet égard éloquent. L'entrepreneur envoie la nouvelle recrue visiter les cinq divisions du groupe TAPIE et discuter avec leurs patrons : «Vous allez vous apercevoir de ce que vous pouvez faire dans le groupe. Au bout de huit jours, vous en tirerez vous même les conclusions : si vous n'avez rien à dire aux patrons des divisions, c'est qu'il n'y a pas de place pour vous. Si au contraire vous avez des propositions à leur faire, ou si eux en ont qui vous conviennent, vous ferez une grande carrière dans le groupe». Voir B. TAPIE, op. cit., pages 140-141.

complexes. Il faut enfin que la masse salariale s'ajuste à l'évolution des ressources financières de l'entreprise.

Ces exigences de souplesse se traduisent par la mise en oeuvre de systèmes de rémunération dont l'équation fondamentale peut être posée de la façon suivante :

Rémunération d'un poste
+ Rémunération de la façon d'occuper le poste
+ Primes
+ Avantages divers
+ prise en compte de l'ancienneté
= Salaire (exprimé par an)

Tableau 18 : Rémunération flexible

Source : élaboration personnelle à partir de

- B. MARTONY op. cit; page 54.
- Alain-Marie CARRON, «Rémunération des cadres : L'évolution aux Etas-Unis», Problèmes économiques, n° 2029, pages 28-32

Cette équation paraît traditionnelle; ce qui l'est moins c'est l'équilibre entre ses différentes composantes. Globalement, on peut dire que la recherche de la flexibilité offensive se traduit par «une prise en compte de plus en plus importante de la façon d'occuper le poste (jusqu'à constituer plus de 50% de la rémunération dans certains cas)»(1). L'exemple de la firme Française TELEMÉCANIQUE est à cet égard édifiant (2) :

(1) - B. MARTORY op. cit.; page 54.

(2) - Pierre SAUTHIER, «La rémunération à Télémécanique», Les Cahiers Français, n° 234, op. cit., page 58. L'auteur est le directeur-adjoint du personnel de la firme.

- La rémunération s'appuie sur un procédé de cotation analytique des postes (et non des personnes); la grille de cotation est unique permettant de coter n'importe quel poste, de l'ouvrier aux directeurs. La cotation du poste détermine un nombre de points «qualification».

- A chaque nombre de points qualification correspondent d'une part un nombre de points rémunération (partie fixe du salaire) et un nombre de parts du résultat (partie variable du salaire). Ainsi, deux personnes occupant des postes différents (ouvrier professionnel et secrétaire par exemple), mais ayant la même cotation et la même ancienneté, auront exactement le même salaire.

D'une façon générale, l'entreprise devra désormais créer un lien entre sa stratégie globale et les rémunérations qu'elle pratique. L'idée pourrait être la suivante : Pour faire face avec succès à un moment de conjoncture difficile, il faut que le personnel ait intérêt à défendre l'entreprise; pour réussir une réorientation, il faut non seulement prévoir une panoplie de rémunérations adaptés aux cadres concernés (primes, bonus,...), mais aussi réviser le système de rémunération pour le rendre de plus en plus souple et stimulateur.

Un tel mix rémunération/stratégie relève nécessairement du «sur mesure»; il redéfinira les différents atouts du salaire sans égard excessif pour l'harmonie des rémunérations dans l'entreprise dont il faut prioritairement garantir le succès. C'est pour cela qu'en plus des salaires flexibles, il faudra s'occuper du personnel par un travail de tous instants.

III - UN TRAVAIL PERMANENT SUR LE PERSONNEL.

Pour ce faire, il faut gérer la démotivation dans l'entreprise, inculper un sentiment de propriété au personnel, mettre en place des rémunérations flexibles, favoriser le travail en groupe et ne pas confondre tout ceci avec du paternalisme.

1 - GERER LA MOTIVATION.

La présentation des différents niveaux de motivation vécue dans une organisation peut être opérée à partir de la parabole bien connue des bâtisseurs de cathédrales (1).

Au moyen âge, sur un chantier de bâtisseurs de cathédrales, trois hommes transportent une lourde pierre. La même question leur est posée : «Qu'êtes vous en train de faire actuellement ?». Cette question soulève trois types de réponses tout à fait significatifs de niveaux de motivation très différents :

- «je transporte une lourde pierre», répond le premier; on est là au degré zéro de la participation, simple renouvellement d'une conception ancienne : l'homme condamné à porter le fardeau éternel du travail;

- «je gagne mon pain avec mon travail», affirme le second se situant à un niveau de motivation intermédiaire qu'on pourrait en quelque sorte qualifier de «taylorien» : le niveau de participation à une tâche est directement lié à l'intérêt pécuniaire qui en est tiré;

- «je bâtis une cathédrale !», s'exclame le troisième, indiquant par sa réponse un niveau absolu d'implication dans la tâche accomplie, une participation totale aux objectifs de l'organisation.

La flexibilité offensive s'accompagne d'un développement du système de motivation du troisième type, celui des bâtisseurs de cathédrale. Cette volonté passe par une remise en cause des formes traditionnelles d'exercice du pouvoir, le développement des modalités de participation très diverses au pouvoir et/ou à la performance. Au quotidien, cette volonté se traduit par deux aspects(2) : Il s'agit d'une part, du

(1) - Extrait de B. MARTORY, op. cit., page 54.

(2) - On reviendra là dessus au chapitre suivant.

développement des modalités de la participation à la performance sous forme de partage des résultats, d'association des équipes à leur résultat, de formules de participation au capital; et d'autre part de la mise en place de structure d'implication dans la décision : développement de la gestion participative, attribution de pouvoir de contrôle aux échelons subalternes, mise en place de «cercles de qualité» (1)...

2 - LE SENTIMENT DE PROPRIETE.

Comme l'affirme PETERS et AUSTIN, «tous les hommes sont des hommes d'affaires ! Il suffit pour cela qu'il fassent partie intégrante du courant d'information stratégique de l'entreprise. Il suffit de traiter les employés en propriétaires. Les hommes qui «possèdent» l'entreprise et qui «possèdent» leur travail ont régulièrement des performances mille fois supérieures aux autres. Considérez tous vos effectifs comme des hommes d'affaires et ils deviendront des hommes d'affaires totalement impliqués dans l'avenir de l'entreprise» (2).

L'un des moyens (sensiblement le plus immédiat) est d'offrir aux employés la possibilité de devenir des associés en acquérant des parts dans le capital de l'entreprise, à l'instar de PILCAM (2% des employés sont des associés), UNALOR (3%), et SABC (5%). D'autres moyens peuvent également être envisagés :

- Le partage de la responsabilité qui doit être assurée par tous. Rien ne doit relever de la responsabilité de quelqu'un d'autre. Quiconque constate que quelque chose doit être fait devrait le faire.

(1) - Voir Françoise CHEVALIER et Georges TREPO, «Les cercles de qualité : développement rapide et problèmes d'intégration dans la gestion de l'entreprise», Problèmes économiques, n° 2016, 18 Mars 1987, pages 6-13.

(2) -Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 250.

- La préférence pour une structure à petite échelle; une organisation par équipes et unités décentralisées ou le sentiment de propriété se dissout péniblement.

- La limitation, au maximum, des règles et des procédures d'ordre administratif qui enferme le personnel dans une sorte de camisole.

- L'importance de l'amusement, du plaisir et de l'enthousiasme dans le travail qu'il faut reconnaître, admettre et organiser avec soin.

Il existe également des moyens plus simples, plus directs et plus faciles à mettre en pratique; comme par exemple, fournir à tous les membres du personnel des cartes de visite et des blocs-notes personnalisés, faire fabriquer le calendrier de l'entreprise illustré par des citations des employés, ou demander la solution d'un problème qui se pose à l'employé le plus concerné. Il faut traiter chaque individu en partenaire impliqué dans l'avenir de la firme. Il faut le rendre fier et enthousiaste. Il faut transformer les tâches subalternes en exploits. Il faut respecter le personnel; lui permettre d'être membre d'un groupe et de partager la responsabilité d'une mission dont le but est concret, les moyens suffisants, les échéances raisonnables et une totale latitude dans l'action. Il faut donner à chaque employé l'occasion de devenir un gagnant ! Le travail en groupe est très stimulant à cet effet.

3 - FAVORISER LE TRAVAIL EN EQUIPE.

L'harmonie collective est un équilibre fragile. Il résulte d'une volonté consciente de l'encadrement d'agir pour réduire les antagonismes et créer des situations d'implications collective. Le degré de cette implication, pour ce qui est des salariés, dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels (1) :

(1) - D. OLLIVIER, op. CIT., page 28.

- L'absence d'un projet personnel : comportements apathiques et contraints liés à l'obligation d'agir (dans le genre travail = gagne pain);

- L'existence d'un projet personnel : comportements coopératifs motivés par le désir de prouver (ou de se prouver) quelque chose;

- L'existence d'un projet collectif : comportements solidaires des membres de l'équipe entre eux, sans que cela soit nécessairement au profit de l'organisation;

- L'existence d'un projet organisationnel : comportements synérgiques vis-à-vis de l'organisation et de l'équipe, se traduisant par une volonté permanente d'améliorer le fonctionnement.

Ces facteurs donnent la représentation suivante :

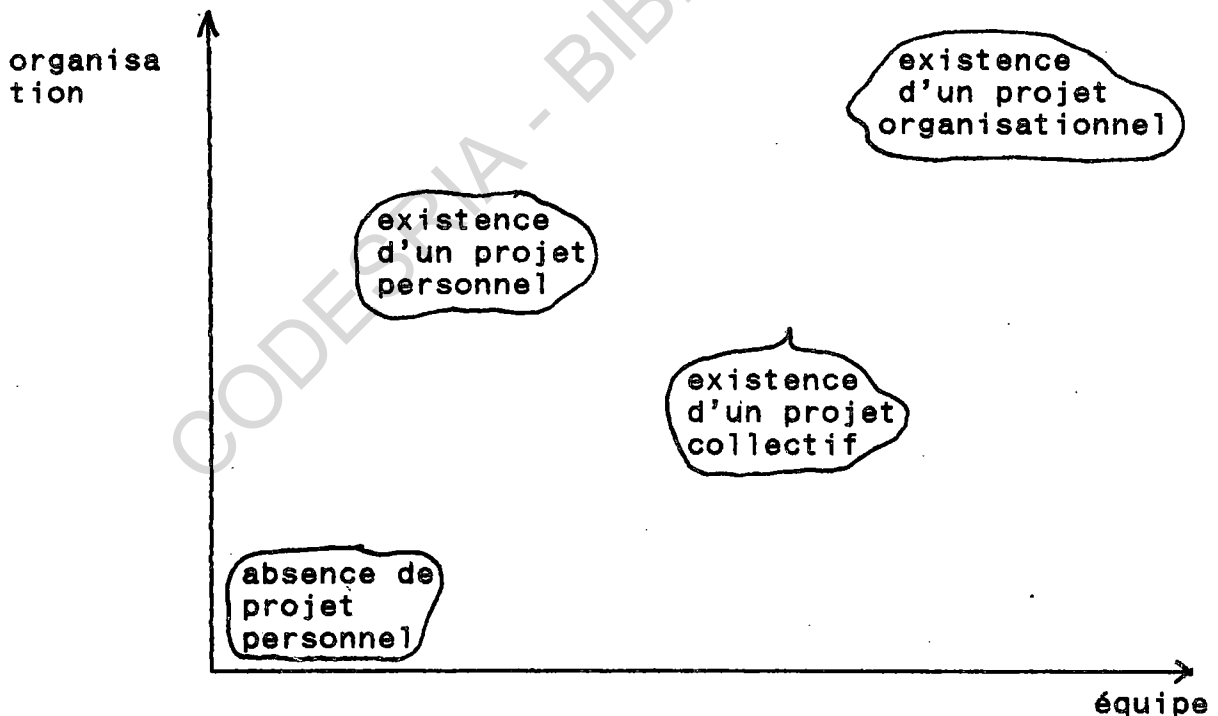


Schéma 16 : Implication équipe-organisation dans le travail en groupe.

Source : D. OLLIVIER, op. cit., page 29

L'existence d'un projet collectif «démontre le besoin des individus d'appartenir à un groupe dans lequel ils puissent se reconnaître» (1), tandis que l'existence d'un projet organisationnel «démontre la capacité du responsable à satisfaire cette attente pour la fédération des valeurs et aspirations divergentes et convergentes» (2).

Un tel projet organisationnel met l'accent sur la confiance, l'ouverture vers les autres, mais aussi la cohérence dans la méthode, l'intégrité et le courage dans l'action. Il exige la pratique d'un management «baladeur» (3). Chaque membre de l'encadrement doit devenir un promoteur de matière grise; il doit élever le niveau d'analyse et cultiver (en les exploitant) les ressources en créativité parce qu'il semble bien que le potentiel d'un groupe puisse aller loin au-delà de la somme des capacités individuelles.

Favoriser le travail en groupe, c'est vouloir éduquer un collectif dans l'optique d'une réelle responsabilisation et non pas dans un esprit paternaliste.

5 - IL NE S'AGIT PAS DE PATERNALISME.

Issue du taylorisme, cette manière de traiter le personnel ne doit plus avoir cours : «ce qui apparaît de plus en plus «out» ce sont les comportements paternalistes du type : "il faut être gentil avec le salarié». S'y substitue une autre habitude : «c'est avec les salariés qu'on mène la guerre : mettons les en position de la gagner"» (4).

Il faut en conséquence traiter les gens en adultes, il faut les traiter en associés, il faut les traiter avec dignité, il faut les traiter avec respect. Comme l'affirme PETERS, «il

(1) - D. OLLIVIER, op. cit., page 29.

(2) - On reviendra longuement sur le «management baladeur», au chapitre suivant.

(3) - B. MONTEIL, P. RYON et G. ALEXANDRE, Cercles de qualité et de progrès, cités par D. OLLIVIER, op. cit., page 29.

(4) - H. SERIEYX, «L'évolution des techniques de management», op. cit., page 67.

faut considérer les gens -eux, et pas les investissements et la mécanisation - comme la source primordiale de gain de productivité»(1) .

Il est utile à cet égard d'ériger l'entreprise en une sorte de cercle de famille où le respect de l'individu est un thème dominant et, en conséquence, où l'on n'a pas besoin d'horloges pointeuses, où l'on peut rentrer chez soi avec ce qui est inutilement et abusivement considéré comme des «secrets d'entreprise», où l'on peut aménager des horaires souples et individualisés , où la communication peut se faire face-à-face et non pas au travers d'interminables règlements.

En somme , le travail permanent que l'on doit effectuer consiste en la gestion de la démotivation par la culture du sentiment de propriété et l'encouragement du travail en équipe; tout ceci dans le respect de l'individu dénué de tout paternalisme.

Au total, la gestion des ressources humaines apparaît comme un autre moyen à utiliser dans la poursuite de la flexibilité offensive. Elle concerne essentiellement trois aspects :

- D'abord, il faut constituer un potentiel humain par une politique d'embauche des potentiels aptes à conduire et à se conduire dans les évolutions; par une politique d'investissement dans la formation qui permet d'entretenir ces potentiels et de les conserver «up to date»; et une politique de gestion des effectifs et des carrières harmonieusement liée au système de recrutement.

- En conséquence, l'entreprise devra mettre en oeuvre un marché interne du travail dual pour modeler ses besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel d'une part, et d'autre part elle devra assouplir l'organisation du travail en aménageant la durée de celui-ci et la structure des emplois. La

(1) - Th. PETTERS et R. WATERMAN po. cit., page 242.

configuration hiérarchique sera plus horizontale que verticale, et les rémunérations toujours plus souples.

- Enfin, il faudra veiller de façon permanente sur le personnel, le respecter, lui donner la possibilité de devenir «bâtitteur de cathédrales» et lui inculquer le sentiment de propriété pour qu'il se sente «chez lui» dans l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

L'objectif de ce chapitre était de mettre en lumière les axes des politiques de gestion des ressources que doit développer l'entreprise qui poursuit l'objectif de flexibilité offensive. Il ressort de cette analyse trois politiques principales et complémentaires:

- La stratégie financière : La recherche de la flexibilité offensive par la finance s'appuie sur l'amélioration de la liquidité des actifs et une recherche permanente de leurs caractères mobile, disponible et divisible; l'amélioration du «dégré de liquidité potentiel» par une attention soutenue à la capacité de financement interne et une utilisation limitée de sa capacité d'endettement; une orientation de l'investissement vers des emplois liquides concernant principalement l'activité dominante de l'entreprise; et un emploi judicieux des nouveaux instruments financiers.

- La stratégie technologique : La recherche de la flexibilité offensive par les moyens technologiques suppose une fonction R et D s'articulant autour d'une interface marketing recherche bien intégrée, un processus d'innovation quelque peu

brouillon s'inscrivant dans un extraordinaire contexte de laissez-faire; une connaissance des risques qui n'étouffe pas la volonté de créer mais qui autorise plutôt un éparpillement de la décision d'innover par une circulation accrue de l'information, un ciblage de l'innovation prioritairement dans le domaine que l'on maîtrise mieux; et une option fermement déclarée et établie pour du fanatisme à l'égard de l'innovation.

- La gestion des ressources humaines : La recherche de la flexibilité offensive par la gestion des ressources humaines s'appuie d'une part, sur la constitution d'un potentiel humain, par une politique d'embauche des potentiels aptes à conduire (et à se conduire dans) les évolutions, sur une politique d'investissement dans la formation pour conserver ces potentiels «up to date», et sur une politique de gestion des effectifs et des carrières harmonieusement liée au système de recrutement; d'autre part sur un intérêt permanent pour le personnel qu'il faut motiver, lui donner des rémunérations correctes mais surtout lui inculquer le sentiment d'être propriétaire de l'entreprise; et enfin sur l'élaboration d'une structure dualiste du marché interne du travail et de la structure des emplois qui viennent compléter des salaires «sur mesure» et une hiérarchie de plus en plus plate.

Tous ces développements sur la stratégie financière, la stratégie technologique et la gestion des ressources humaines ne pourront donner la pleine mesure de leur puissance, que si leur application est cumulée à une animation/organisation particulière que tente d'étudier le chapitre suivant.

CHAPITRE 4

FLEXIBILITE OFFENSIVE ET ANIMATION-ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Un « système de gestion » peut être considéré comme un ensemble de processus de décisions qui « finalisent », « organisent », et « animent » les actions collectives de personnes ou de groupes au sein d'une entreprise (1). Une telle définition met bien en évidence, au plan conceptuel, les trois composantes majeures de l'activité de gestion. On peut dire qu'au plan pratique, la distinction est moins nette car les politiques effectives mélangent en général les trois composantes. Aussi nous a-t-il paru plus réaliste, pour une étude à dominante concrète, de distinguer dans la recherche de la flexibilité offensive, d'une part, les aspects liés à l'organisation, d'autre part les aspects liés à l'animation.

Dans la majorité des cas, l'entreprise adopte une forme d'organisation c'est-à-dire institutionnalise un partage des pouvoirs. Par rapport à ce cadre, volontairement stabilisé, elle définit ensuite des processus de conduite pour finaliser sa gestion. La poursuite de la flexibilité offensive commande, dans ce cadre, l'aménagement d'une organisation motivante (section 1) dont le ciment est l'esprit «flex-offensif».

Pour donner vie à une telle organisation et en tenir le gouvernail, il faut une gestion «artistique», alliant souplesse et rigueur dans l'animation (section 2); incarnée par un

(1) - Cette définition est proposée par P. TABATONI et P. JARNIOU les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF, paris, 1975, page 3.

entrepreneur au modèle de fonctionnement particulier et apte à conduire de nouvelles formes du rapport social au sein de l'entreprise.

SECTION 1: UNE ORGANISATION MOTIVANTE.

Lorsqu'il intervient dans une institution, le consultant en entreprise est souvent informé, tôt ou tard, des limites de son savoir par ses interlocuteurs qui lui énoncent la première contrainte du travail à respecter: «Mettez-vous bien dans la tête que chez nous c'est particulier». Cette mise en garde est l'évocation d'une identité construite à travers une évolution à durée variable.

La recherche de la flexibilité offensive place cette identité au centre des préoccupations de la firme. Ici en effet, l'organisation motivante trouve son fondement dans l'esprit «flex-offensif» qui se veut énergie renouvelable; qui doit être le ciment psychologique de l'entreprise; mais aussi le puissant limon d'où viennent prendre racines les diverses formes organisationnelles compatibles avec sa dynamique.

Dans le cadre de la flexibilité offensive, l'organisation motivante est avant tout un problème mental (qu'on analysera d'abord) qui, une fois opérationnel, autorise des aménagements allant de l'éclatement de l'entreprise à une nouvelle configuration du pouvoir décisionnel (qu'on étudiera ensuite).

I - L'ESPRIT «FLEX-OFFENSIF».

TANDEM COMPUTER est firme américaine qui fait concurrence (et ce n'est pas peu dire) à I.B.M. (1) en offrant aux institutions bancaires des systèmes «non-stop» qui garantissent la continuité de fonctionnement des installations informatiques (2). Son fondateur lie le succès de l'entreprise à la philosophie en cinq points qui l'anime (3)

Cet exemple montre l'importance de la philosophie et permet de préciser, afin que soient pris en compte les vecteurs de flexibilité offensive, qu'il est impératif de bien la définir, de connaître les objectifs à elle assignés pour mieux les rechercher.

1- LA DEFINITION.

L'esprit «flex-offensif» désigne la philosophie qui doit être à la base de toute politique ou action de l'entreprise. Il s'exprime au travers d'un système de valeurs qui, progressivement, devient système de croyances.

1.1- Un système de valeurs.

On peut définir l'esprit «flex-offensif» comme étant le ciment psychologique qui découle de l'intégration d'un ensemble de valeurs fondamentales formées par ce que défend l'entreprise en tous lieux et en tous temps, et qui donne le plus de fierté à chacun dans l'organisation.] L'on peut dégager quelques caractéristiques fondamentales à cet ensemble de valeurs:

(1) - I.B.M.= International Business Machine.

(2) - Voir charles GOLDFINGER, la géofinance, Seuil, Paris, 1986, page 284.

(3) - (a) - Tous les gens sont bons. (b). Employés, ouvriers, cadres et membres de la direction ne font qu'un. (c). Chaque personne de l'entreprise doit comprendre l'essence de notre métier. (d). Chaque employé doit tirer un profit du succès de l'entreprise. (e). le rôle du dirigeant est de créer un environnement favorable aux quatre premiers points. Voir TH.PETERS et N.ANSTIN, op. cit; page 240.

- D'abord, ces valeurs sont énoncées en termes qualitatifs plutôt que quantitatifs. Lorsque des objectifs financiers sont mentionnés, ils sont ambitieux sans être précis. L'idée que le profit est un dérivé quasi naturel d'une chose bien faite, et non une fin en soi, est clairement établie.

- Ensuite, le système des valeurs s'appuie sur la volonté d'inspirer tout le personnel même celui se trouvant au bas de l'échelle hiérarchique, afin qu'il s'implique totalement et donne le meilleur de lui-même dans l'accomplissement de sa tâche.

- De plus, ces valeurs mettent en évidence l'importance du service à la clientèle et doivent transformer l'entreprise, quelque soit son secteur d'activité, en une entreprise de service résolument à l'écoute du client. X

- De même, le système des valeurs reconnaît explicitement l'existence des innovateurs à tous les niveaux de l'entreprise. Parce que l'innovation est fondamentale pour la flexibilité offensive, l'entreprise doit intégrer le fait que la mise en évidence d'une opportunité est un processus imprévisible qui doit plus au hasard qu'à la précision de la planification. La croissance par le biais de l'innovation dépend donc de tout le personnel, et non pas des quelques éléments du département R et D.

- Enfin, ces valeurs exaltent l'absence de formalisme comme source d'information, admettent les comportements à la marge de la hiérarchie pour encourager une fluidité aussi maximale que possible dans la communication.

La flexibilité offensive commande à la firme de définir son propre système des valeurs. Celles-ci doivent être bien articulées et cohérentes; elles doivent faire corps avec les principales préoccupations de l'entreprise; elles doivent être durables et apporter une réponse à la question suivante: «Dans

dix ou vingt ans, quel sera rétrospectivement l'objet de la plus grande satisfaction pour l'entreprise ?»

Le système des valeurs doit être un ensemble de thèmes mobilisateurs qui galvanisent le personnel et qui sont capables de générer des sentiments proches de la passion. C'est en cela que l'esprit «flex-offensif» s'assimile à un système de croyances.

1.2 - Un système de croyances.

TH. WATSON Fils, héritier du nom du prestigieux fondateur de I.B.M., a écrit un livre entièrement consacré aux valeurs, et à l'intérieur duquel il est sans équivoque: «Voici ma profonde conviction: afin de réussir et de survivre, une entreprise, quelle qu'elle soit, doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et ses actions. Ensuite, elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances. Et enfin, je crois que si une entreprise veut faire face au défi que représente la constante évolution du monde, elle doit être préparée à tout modifier en elle, tout sauf ses croyances»(1).

Le subtil glissement qui rend opératoire le passage des valeurs aux croyances modifie d'autant la nature de l'esprit «flex-offensif»: Ce dernier doit s'appuyer sur le ciment psychologique que formalisent les valeurs pour devenir un élément organique de toute l'organisation, qui vit avec son existence et meurt avec sa disparition. Il est à cet égard édifiant de noter qu'en plus d'un siècle, la croyance à la base de la philosophie de I.B.M. n'a pas changé: le respect de l'individu (1).

Deux traits fondamentaux caractérisent le système des croyances:

(1)- Tomas WATSON Jr, A business and its beliefs, cité par TH. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 279.

- Premièrement, ce système est initié et inculqué à force de persévérance par un individu ou un groupe d'individus qui sont, en général, les fondateurs de l'entreprise. C'est le cas de James TREYBIG pour TANDEM COMPUTER que l'on a précédemment évoqué; mais c'est aussi le cas de Thomas WATSON Père pour I.B.M.; de Ray KROC pour Mc DONALD'S (1); de Walter WRISTON pour CITICORP (2); de Bernard TAPIE pour le groupe TAPIE (3); ou de Taiichi OHNO pour TOYOTA (4).

Deuxièmement, ce système de croyances a plus la conviction que l'ambition d'être le meilleur des systèmes qui puisse se concevoir, et le meilleur qui puisse générer de bons résultats. Si l'on pense, avec J.B. QUINN, que les desseins primordiaux d'une entreprise «doivent souligner la différence entre "nous" et "eux"» (5), l'on peut admettre qu'en effet, rien n'est plus efficace dans cette optique que «être les meilleurs» dans un domaine précis.

Additionnées l'une à l'autre, ces caractéristiques font de l'esprit «flex-offensif» une mythologie organisationnelle, organiquement évocatrice:

- de l'importance des détails de l'exécution et des êtres en tant que personnalités individuelles;
- des vertus d'une qualité et d'un service supérieurs; ainsi que des vertus de la spontanéité dans le développement de la communication;
- de la possibilité d'innover pour tous les membres de l'entreprise;

(1)- TH. PETERS et R WATERMAN, op. cit.;page 284-285.

(2) - Voir C. GOLDFINGER, op.cit., pages 157-158.

(3) - Voir Bernard TAPIE, Gagner, Laffont, Paris, 1986.

(4) - Taiichi OHNO, L'esprit Toyota, Masson, Paris, 1989.

(5) - James Brian QUINN, cité par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 283.

- de l'importance de la croissance économique et des profits.

Une fois défini et mis au point, il reste à l'esprit «flex-offensif» à être distillé dans l'organisation. Il se pose alors le problème de la diffusion.

2 - LA DIFFUSION.

La diffusion de l'esprit «flex-offensif» dans l'entreprise dépend de la ténacité et de la persévérance de l'initiateur. On peut toute fois distinguer pour les besoins de l'exposé, trois voies royales: les supports formels, les supports informels, et les stimulants non financiers.

2.1 - Les supports formels.

Les supports formels de diffusion du système de croyances diffèrent d'une entreprise à l'autre. L'important est qu'ils reflètent l'esprit qui anime l'organisation, que ce soit à travers d'éléments simples (devise, credo, logo, cravate, lois,...) ou plus compliqués (université).

- LA DEVISE. Comme les Etats ou les partis politiques, l'entreprise peut avoir une devise qui fidélise sa croyance principale. La prospérité de la firme Japonaise TOYOTA MOTOR COMPANY doit beaucoup à la devise de OHNO qui guide le fonctionnement de l'entreprise: «l'élimination totale des gaspillages» (1).

- LE CREDO. C'est le principe ou l'ensemble des principes sur lequel l'entreprise fonde toute la conduite. Pendant des années, le credo de MARCELLE CHAUSSURES, une entreprise camerounaise de commercialisation de chaussures était: «Si vous trouvez moins cher ailleurs, nous rembourserons la différence».

(1) - T. OHNO, op. cit., page 16

De même, dans les agences des messageries DHL, on peut voir, affiché dans un cadre, le credo emprunté à Théodore LEVITT, enseignant de marketing à Harvard, et qui s'intitule: «Nous aimons notre personnel».

- LE LOGO. Le logo ne doit pas être choisi au hasard, ni être une réécriture fantaisiste du nom de l'entreprise; il doit incarner la philosophie de la firme. L'exemple de RMI est à cet égard intéressant (1): Depuis une dizaine d'années, cette filiale de US STEEL doit sa réussite au programme lancé par le président DANIELL. Ce programme est un «vrai ramassis de lieux communs - un mélange de slogans sirupeux, et un sourire à chaque tournant» (1). Les usines sont parsemées de panneaux qui disent: «Si vous voyez un homme sans sourire, offrez-lui un des vôtres»; ou «Il est rare que les gens réussissent dans quelque chose s'ils n'y prennent pas de plaisir». Par conséquent, le logo de l'entreprise est visage souriant qui figure sur les cartes de visite, le papier à lettres, le fronton de l'usine, les casques des ouvriers.

De même, le logo de la firme allemande MERCEDES est un cercle à l'intérieur duquel se relie, au sens opposé, trois barrettes d'acier. Il est de notoriété publique que ce logo symbolise la performance des produits MERCEDES à la fois dans les airs, sur terre que dans les mers.

- LA CRAVATE. On peut aussi l'utiliser comme support de la philosophie, à l'instar de l'entreprise J. DEERE, où tout le personnel possède une épingle à cravate aux initiales de la firme et au sigle SOQ NOP (Sell on Quality, Not On Price ... Vantez la qualité, pas le prix) (2).

Autant d'exemples simples (parmi d'autres) de supports formels du système de croyances des entreprises. Les enseignements qu'ils génèrent sont clairs:

(1) - Extrait de Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 246.

(2) - Voir Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 77.

- Chez TOYOTA (devise), c'est l'obsession de la productivité, du gain de temps, et du «zéro défaut»;

- Chez MARCELLE (credo), c'est la concurrence par les prix tandis que chez DHL, c'est la confiance en les hommes;

- Chez RMI (logo), c'est l'enthousiasme dans l'accomplissement de sa tâche; tandis que chez MERCEDES, c'est la performance en tout lieux;

- Chez DEERE (cravate), c'est la célébration de la qualité.

L'esprit «flex-offensif» de l'entreprise peut aussi s'appuyer sur des supports plus complexes, et principalement les universités, pour être diffusé. L'un des nerfs de l'organisation de la firme Mc DONALD'S est HAMBURGER UNIVERSITY dont les enseignements, bien que couvrant pratiquement tous les domaines du commerce, veulent surtout transmettre ce que le fondateur Ray KROC appelle: «l'Evangile de la Qualité, du Service, de la Propreté et du prix» (1). Il est de même à espérer que l'ouverture récente du collège V. FOTSO, porte en elle des germes de transmission d'un esprit, si tant est que le groupe FOTSO possède un système de valeurs cohérent.

L'esprit «flex-offensif» peut cependant être aussi diffusé au travers des supports plus informels.

2.2 - Les supports informels.

Trois éléments apparaissent principaux: les mythes, les histoires et le langage.

- LES MYTHES. Ce sont des fables frappantes qui mettent en scène les êtres qui ont fortement incarné l'esprit de l'entreprise. Ils sont donc souvent rattachés à la personnalité

(1) - Extrait de Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 258-259.

de l'initiateur du système des croyances de la firme. Il en est ainsi du mythe de la «banane d'or» chez FOXBORO, fabricant américain de système de contrôle en informatique (1): Au début dans cette entreprise, il était vital que l'on découvre un progrès technique pour rester dans l'organisation. Un soir tard, un chercheur se précipita dans le bureau du président avec un prototype en état de marche. Stupéfait par l'élégance de la solution et se demandant comment la récompenser, le président se mis à fouiller dans ses tiroirs, trouva quelque chose, se pencha vers le chercheur et lui dit, «voilà». C'était une banane; la seule récompense qu'il avait sous la main. Depuis ce jour, la petite «banane d'or» est la plus haute distinction pour les découvertes scientifiques chez FOXBORO.

Le mythe de la «banane d'or» éclaire sur un système de valeurs fondé d'une part sur l'obsession de l'innovation (c'est ici le seul moyen de garantir son emploi (2), et d'autre part, sur un système de récompense organisé autour de stimulants non financiers qui font résonance au sentiment de fierté(3) .

- LES HISTOIRES. Ce sont des récits divers, riches d'enseignement, qui rythment et nourrissent le ciment psychologique de l'entreprise; et principalement la valeur fondamentale qu'il exalte. Deux exemples paraissent devoir étayer ce propos:

Exemple 1 . Le système des valeurs de la firme de produit industriels 3M (4) s'articule autour de son «onzième commandement »: «Tu ne tueras point une idée de nouveau produit». Toutes les histoires convergent vers ce commandement, à l'instar de celle qu'aime à raconter aux jeunes le président

(1) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 89

(2) - Il ne faut pas s'offusquer de l'intransigeance des valeurs qui constituent l'esprit «flex-offensif». Le système des croyances doit en effet être si fortement ancré dans l'organisation que pour une nouvelle recrue, l'alternative est simple: accepter les normes ou partir.

(3) - L'on reviendra plus loin sur ces stimulants non financiers.

(4) - 3M = Minnesota Mining and Manufacturing

de la firme (1): «les vendeurs qui se rendent dans les usines de constructions automobile remarquèrent que les ouvriers qui peignaient les nouvelles voitures bicolores avaient du mal à empêcher les deux couleurs de se mélanger. Richard DREW, jeune technicien chercheur, trouva la réponse: l'adhésif protecteur, le premier adhésif de l'entreprise. En 1930, six ans après le lancement de la cellophane par DU PONT, DREW trouva un procédé pour la rendre adhésive, et ce fut la naissance du Scotch (...). Ce produit n'a vraiment commencé à marcher que lorsqu'un autre héros imaginaire de 3M, John BORDEN, directeur des ventes, créa un distributeur avec lame incorporée».

Trois raisons au moins donnent de l'importance à cette anecdote:

- elle souligne l'étroite interrelation qui existe (et doit exister) entre l'entreprise et le client;

- elle montre que le technicien n'est pas nécessairement l'inventeur, et donc que tout le monde est concerné par l'innovation;

- elle montre que l'entreprise n'impose pas de limites aux projets en fonction de la taille potentielle du marché, parce que la première utilisation n'a souvent aucun rapport avec le potentiel réel du produit.

Exemple 2. La philosophie de PROCTER and GAMBLE, entreprise de produits de grande consommation, insiste sur l'importance de la qualité. Toutes les histoires y ont trait, comme la suivante: Il y a quelques années, un ouvrier travaillant dans une fabrique de beurre de cacahuètes de PROCTER and GAMBLE arriva au travail avec un sac plein de pots: il avait remarqué que les étiquettes étaient collées de travers sur ces pots et, ne supportant pas l'idée de les laisser ainsi

(1) - Empruntée à Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., pages 234-235.

exposés, il les avait tous achetés. L'entreprise les lui remboursa (1).

Il ressort de cette histoire que:

- l'attention portée aux détails est importante et doit être le fait de tout le monde dans l'organisation;

- seul le développement de l'esprit d'appartenance peut générer des sentiments de propriété vis-à-vis du produit et de l'image du groupe: c'est un élan de protection qui découle de la fierté d'être un membre de l'organisation;

- le sentiment de propriété est invariant dans le temps et dans l'espace.

On peut maintenant évoquer l'autre support informel de diffusion que constitue le langage

- LE LANGAGE. Le langage utilisé dans une entreprise peut être un vecteur de transmission de l'esprit qui y règne. Ainsi chez 3M, on est heureux d'être «de merveilleux tordus de l'innovation» (2), et les innovateurs principaux sont des «enquiquineurs» (2). Chez HEWLETT-PACKARD, entreprise de haute technologie, on se vante d'avoir lancé un produit avant d'avoir reçus le feu vert de la direction. De même, alors que dans une entreprise normale un marché-test négatif est tenu secret, chez PEPSICO, on dit : «Et alors ? Qu'est-ce que vous allez faire pour rattraper çà ?» (2).

Ce langage de vérité, qui frise l'irrévérence et est dépouillé de finesse, traduit simplement la confiance du personnel et est toléré grâce à la reconnaissance en ses mérites. Au contraire de ce langage propre au vocabulaire de l'innovation, les mots qui traduisent le respect de l'individu sont plus «bourgeois»: chez DELTA AIRLINES, on parle du «cercle

(1) - Extrait de Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit; pages 301-302.

(2) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit.

de famille»; chez Mc DONALD'S, les employés sont des «membres de l'équipage»; chez J.C. PENNEY, ce sont des «associés»; et chez DISNEY PRODUCTION, les membres du personnel sont des «hôtes» et les clients, des «Invités» .

De même que le langage affirme le caractère quelque peu brouillon de l'innovation, il marque aussi clairement l'orientation de la firme pour le respect des hommes, que ceux-ci soient des employés ou des clients.

Dans le processus de diffusion de l'esprit «flex-offensif», les supports formels et informels peuvent être complétés par la «technologie de l'enthousiasme» véhiculée par les stimulants non financiers.

2.3 - Les stimulants non financiers.

Deux éléments peuvent ici être relevés: les célébrations, et les signes de reconnaissance.

- LES CELEBRATIONS. Pour Noël 1982, les seize mille employés de la SCANDINAVIAN AIR SYSTEME (SAS) reçurent du président de la société une montre en or. Dans les trois pays propriétaires de SAS (la Suède, la Norvège et le Danemark), plusieurs milliers de personnes furent conviées à de grands banquets. La soirée terminée, chacun fut reconduit chez lui dans une limousine avec chauffeur ! (1). Voilà un exemple de célébration où les organisateurs ont consacré beaucoup de temps et d'argent pour sa réalisation.

Il ne faut cependant pas se limiter au faste: chaque entreprise devrait pouvoir célébrer son personnel selon ses moyens et ses capacités. L'on peut toutefois lui suggérer la tenue d'un congrès, d'un forum ou d'une session de rencontres et d'échanges dont le cadre serait bien défini à l'avance, avec

(1) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 276. Au sujet des célébrations, voir aussi Robert TOWNSEND, Faites décoller vos hommes et votre entreprise, Seuil, Paris, 1985.

pour objectif avoué de «faire la fête» au personnel. Il faut alors se rappeler:

(a) - qu'un seul prix est de trop s'il n'est pas décerné avec conviction et si chacun ne voit pas qu'il est mérité;

(b) - qu'il vaut mieux parfois demander au personnel d'une division ou d'un département, de définir lui même ses normes de récompenses; parce qu'il connaît mieux que quiconque la nature de son travail;

(c) - que l'unique menace de punition pour une performance médiocre répétée doit résider dans le fait de ne pas être récompensé, quand les autres le sont; et

(d) - que le recours à l'argent est inutile; les prix, même modestes, gagnent en efficacité s'ils sont fréquents et égaux pour tout le monde.

(Re)Donner confiance au personnel, leur accorder de l'importance et le manifester dans la joie; tels sont les thèmes forts des célébrations que l'on retrouve aussi dans les signes de reconnaissance.

- LES SIGNES DE RECONNAISSANCE. Ce sont des initiatives visant à signifier la fierté de l'entreprise et à récompenser le travail bien fait d'un membre du personnel. Les signes de reconnaissance peuvent être négatifs. L'effet est un chargement de comportement; étrange, imprévisible et indésirable dans le premier cas; dans le sens souhaité dans le second (1). L'entreprise doit cultiver des signes positifs car ils renferment des enseignements, mettent en valeur son image et peuvent modeler le comportement du personnel. La manière dont on se sert cependant de ces signes importe plus que leur nombre:

(1) - L'on reprend là les conclusions de B.F SKINNER, Par-delà la liberté et la dignité, repris par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., pages 86-88.

(a) - ils doivent être spécifiques et contenir le maximum d'informations possible. Par exemple, un système de direction par objet centré sur des problèmes d'exploitation (opérationnalité d'une usine, augmentation de la qualité) est plus riche et plus significatif qu'un système qui opte pour des questions d'ordre financier;

(b) - ils doivent être immédiats, à l'exemple de la spontanéité qui est à l'origine de la «banane d'or» dont on a parlé plus haut;

(c) - ils doivent être accompagnés d'un système de feedback qui tienne compte des facultés de réaliser (et récompense donc les petites découvertes), et qui prend la forme d'un intérêt réel de la part de la direction de l'entreprise;

(d) - ils fonctionnent mieux en étant imprévisibles et intermittents, et en prenant la forme de petites récompenses plutôt que des grandes.

Le point cardinal de l'esprit «flex-offensif» que véhiculent les stimulants non financiers (célébrations et signes de reconnaissance) est de porter au pinacle les hommes qui fondent une entreprise, qui la font croître, qui lui font gagner les divers défis qui font entrave à son évolution. On entrevoit dès lors les objectifs assignés à ce ciment psychologique.

3 - LES OBJECTIFS.

L'objectif majeur que recherche l'esprit «flex-offensif» est l'établissement d'une culture, c'est-à-dire d'un «ensemble des formes acquises de comportement» (1) dans l'entreprise. La réalisation de cet objectif obéit cependant à une démarche séquentielle dans le temps: il y a ainsi des buts immédiats (à court terme) et des buts médiats (à moyen ou long terme).

(1) - Dictionnaire Le petit Robert, Edition 1990, page 437.

3.1 - A court terme.

Le premier objectif que poursuit l'esprit «flex-offensif» est l'adhésion de tout le personnel aux croyances fondamentales de l'organisation. Cette acceptation volontaire est nécessaire, voire impérieuse pour que le «style» de l'entreprise prenne possession de tous ceux qui la compose.

Le processus de cette adhésion doit être déclenché dès le recrutement. Ainsi chez HEWLETT-PACKARD, entreprise de haute technologie américaine, le critère de choix des nouveaux cadres de la direction est leur aptitude à engendrer l'enthousiasme (1). Plus généralement, il faudrait en quelque sorte socialiser les nouvelles recrues afin que celles-ci apprennent à connaître l'entreprise et décident elles-mêmes si elles adhèrent aux valeurs ici partagées. Deux étapes doivent à cet égard être respectées:

- Placer les aspirants cadres à des postes où ils doivent retrousser leurs manches; au bas de l'échelle en l'occurrence à la chaîne de production. Cette initiation marque leur véritable entrée dans le monde de la firme et, au fur et à mesure de leur avancement, ils apprennent à gérer par la «fibre» de l'entreprise.

- Pratiquer simultanément un apprentissage par le biais des symboles, des héros et des mythes de l'entreprise. La nouvelle recrue apprend ainsi la manière de faire le travail à l'aide d'anecdotes. Chez IBM, celles-ci tournent autour du service à la clientèle. Chez 3M, elles parlent quelquefois des échecs, mais surtout de persévérance dans la volonté d'innover. Chez PROCTER et GAMBLE, elles parlent de qualité. Chez HEWLETT-PACKARD, on emplit soigneusement «le Style HP» (sorte de manuel de la firme) d'histoires à propos de ceux qui ont commencé au bas de l'échelle et qui ont fait leur chemin vers le sommet(2).

(1) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 102.

(2) - Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 266.

L'adhésion du personnel à l'esprit «flex-offensif» doit être volontaire et entourée de sincérité. De même qu'on entre dans une religion en accordant foi aux dogmes qu'elle véhicule, de même l'on doit pratiquer avec passion les valeurs partagés dans l'entreprise afin que leurs objectifs médiats soient atteints.

3.2 - A moyen et long terme.

M. DE PREE, président de HERMAN MILLER INC. (1) estime que «les valeurs de l'entreprise doivent être comprises au sens large, tout le monde doit les accepter; ce sont elles qui doivent conditionner notre comportement dans l'entreprise et dans la vie privée» (2). Il ajoute en outre qu'il faut «comprendre que nos croyances prévalent sur la politique et la pratique» (3).

A partir de ces remarques, l'on peut développer trois objectifs complémentaires au système de valeurs de l'entreprise:

- D'abord, l'esprit «flex-offensif» veut développer «la citoyenneté dans l'entreprise» (4); concept qui part du principe selon lequel le salarié est le premier client. Il faut donc cerner ses besoins réels (écoute), répondre à sa demande (adaptation), obtenir sa confiance (fidélisation), et se remettre en cause (innovation) pour, d'une part, qu'il ait une réponse unanime à la question «de quoi suis-je fier?», et d'autre part, qu'il défende l'entreprise au lieu de se défendre contre elle.

- Ensuite, l'esprit «flex-offensif» recherche l'épanouissement des sentiments d'appartenance et de propriété;

(1) - Fabricant américain de mobilier et ses dérivés. Firme désignée il y a deux ans par le magazine Fortune, comme une dix sociétés américaine les mieux gérées et plus innovatrices.

(2) - Max DE PREE, Diriger est un art, Editions rivages, Paris, 1990, page 33.

(3) - Idem, page 43.

(4) - Concept développé par Daniel OLLIIVER, «La plus-value de l'encadrement dans le contexte actuel», Personnel, n°308, page 27.

le premier (appartenance) se situant dans la même logique que la citoyenneté, le second (propriété) étant le résultat du fait de traiter chaque individu en partenaire complément impliqué dans l'avenir de l'entreprise, et même en propriétaire de la firme (1).

- Enfin, l'esprit «flex-offensif» cherche l'identification du personnel à l'entreprise et vice-versa. C'est pour cela que M. DE PREE évoque le «comportement dans l'entreprise et dans la vie privée»; autrement dit, l'esprit qui prévaut au lieu de travail doit devenir une seconde nature, une manière d'être et faire qui marque profondément le sujet qui évolue dans ce milieu (2).

Système de valeurs ou de croyances en définitive, l'esprit «flex-offensif» est la philosophie fondamentale de l'entreprise, le noyau dur autour duquel gravitent toutes les actions concourant à sa croissance et son efficacité. Il utilise divers supports pour être diffusé dans l'entreprise et vise à relever des formes précises de comportements dans l'organisation.

Il y a plus de trente ans, Ph. SELZNICK notait que «l'élaboration du dessein de l'entreprise représente un défi à la créativité dans la mesure où elle implique la transformation d'hommes et de groupes, unités techniques neutres, en êtres participatifs, qui ont une personnalité propre, une sensibilité et une volonté de s'engager. C'est, en définitive, un processus éducatif» (3). L'entreprise en quête de flexibilité offensive doit écarter autant que possible la

(1) - Le sentiment de propriété provient, entre autres actions spécifiques, de l'option pour certaines entreprises, de l'éclatement du capital social entre les employés. Voir à ce sujet Max DE PREE, op. cit., où 100% du capital est détenu par le personnel.

(2) - Cet objectif du système des croyances fonde l'essentiel des griefs à lui reproché. Les Japonais, pour leur part, ont trouvé la parade: l'emploi à vie.

(3) - Philip SELZNICK, Leadership and administration, 1957, repris par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 102.

durée de mise en oeuvre de son système de croyances, tout en considérant, comme SELZNICK, que c'est un processus éducatif. Elle doit s'appuyer, pour ce faire:

- sur le fait qu'il n'y a que le premier pas qui compte car, créer une nouvelle culture durable peut prendre des décennies, mais faire le premier pas peut donner des résultats concrets quelques mois après;

- sur la kyrielle de supports de diffusion qu'elle aura mis en place au fur et à mesure des contributions du personnel, et dont l'impact sur l'entreprise n'a d'égale que son omniprésence.

L'esprit «flex-offensif» est au départ de toutes les formes d'organisation que peut adopter l'entreprise pour son fonctionnement; c'est lui qui fonde le caractère motivant de l'organisation; c'est lui qui autorise un certain nombre de modifications qui ne sont, en fait, que des conséquences de l'adhésion de tous à ses principes directeurs.

II - LES CONSEQUENCES DE L'ESPRIT «FLEX-OFFENSIF».

La première tâche de l'organe directeur de l'entreprise est d'élaborer et d'initier un esprit «flex-offensif». C'est le noyau dur autour duquel gravitent (à l'instar des électrons autour du noyau de l'atome) des degrés de liberté finalisés par trois conséquences majeures:

- des centres de décision autonomes qui sacralisent la dilution de l'initiative,

- un développement de la transparence qui rend caduque la rétention de l'information,

- de l'imagination au service de la structure pour briser le principe taylorien de la hiérarchie.

1 - DES CENTRES DE DECISION AUTONOMES.

Comme l'écrit PETERS, «le plus sûr moyen d'aller au désastre est de créer des équipes autonomes sans valeurs partagées. Il faut respecter un certain ordre: valeurs d'abord, autonomie ensuite» (1). Première conséquence de l'esprit «flex-offensif», L'autonomie des centres de décision s'articule autour de deux axes principaux: la décentralisation et le morcellement.

1.1 - La décentralisation.

Parce qu'il semble bien qu'au-delà d'une certaine taille, étonnamment petite, les déséconomies d'échelle semble surgir avec un malin plaisir, la décentralisation s'avère être une impérieuse nécessité. Trois méthodes complémentaires s'offrent alors à l'entreprise:

- «ECLATER» LA FIRME. Cet éclatement exprime en quelque sorte la parcellisation de l'entreprise centrée sur un élément choisi d'avance; que ce soit le produit, la géographie ou la fonction. De façon générale cependant, la préférence de la flexibilité offensive va à la division par produit parce que la production est la préoccupation première de l'entreprise. Dans une entreprise comme le COMPLEXE CHIMIQUE CAMEROUNAIS (C.C.C.), on aurait une Division «Pirogue», une Division «Palm'or», une Division «Finoline», etc... Aux BRASSERIES DU CAMEROUN, il n'y a pas un tel cloisonnement mais on y trouve des «Chefs de produit» qui, avec leurs petites équipes, sont chargés du suivi du produit et surtout des actions marketing le concernant.

Pour un meilleur fonctionnement des structures articulées autour des produits, il faut: (a) - une grande intégrité de la division qui possède alors les fonctions principales (Recherche, Finance, Personnel...); (b) - une décentralisation constante en nouvelles divisions (la firme peut fixer un niveau de chiffre d'affaires qui, s'il est atteint, donne lieu à la

(1) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 331.

création d'une nouvelle division); (c) - des mouvements de personnel et même des produits entre les divisions; et (d) - un réel déplacement du pouvoir du centre vers la division.

- FAIRE EXISTER DES STRUCTURES TEMPORAIRES, avantageuses en ce qu'elles promeuvent l'efficacité de petites équipes mobiles, aptes à résoudre un problème ponctuel, aptes à perdurer mais aussi et surtout aptes à disparaître. C'est ici que l'«adhocratie» prend tout son sens.

W. BENNIS et A. TOFFLER (1) la définissent tous deux comme un mode de vie de l'entreprise. Face à la bureaucratie, c'est-à-dire la structure formelle établie pour faire face à des éléments quotidiens et routiers; ils opposent l'adhocratie c'est-à-dire l'ensemble des mécanismes de l'organisation qui traite de toutes les nouvelles questions qui ne relèvent pas de la bureaucratie ou qui recouvrent des domaines extrêmement divers. En fin de compte, selon MINTZBERG, «l'adhocratie se présente comme une structure flexible, très organique avec peu de formalisation des comportements, particulièrement adaptée aux firmes innovatrices travaillant par projets (2). Il s'agit donc d'un type d'organisation qui se renouvelle de lui même, la coordination n'étant plus planifiée mais provenant des interactions entre acteurs (ajustements mutuels)»(3) .

L'adhocratie s'articule autour de groupes d'intervention «ad hoc» dont l'élaboration et le fonctionnement sont optimisés s'ils englobent certain caractéristiques:

- Les groupes d'intervention sont composés de peu de membres; dix ou moins de dix.

(1) - WARREN BENNIS, The temporary society; et Alvin TOFFLER, le choc du futur; cités par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit; page 136.

(2) - C'est l'exemple de la NASA qui travaille exclusivement par projets. Il y a ainsi eu le projet «challenger», le projet «Discovery», etc...

(3) - Henry MINTZBERG, cité par Gilles MAROUSEAU, op. cit; page 29.

- Le niveau hiérarchique devant lequel le groupe est responsable et l'expérience de ses membres sont proportionnels à l'importance du problème qu'il faut résoudre. Il est alors important que les participants aient toute liberté de faire appliquer toutes leurs recommandations.

- La durée du groupe d'intervention type est limitée: six mois au maximum.

- La participation doit être volontaire

- Le groupe est rapidement constitué et n'a pas de statut particulier; le suivi est par contre rapidement assuré.

- La documentation est aussi informelle et peu abondante que possible; l'objectif du groupe étant de fabriquer des solutions et non du papier.

- La troisième méthode est LE DEVELOPPEMENT DE PETITES UNITES DECENTRALISEES car, le sentiment de propriété, la fierté, l'engagement personnel et l'enthousiasme sont difficilement compatibles avec des méga-organisations. L'esprit même de ces notions renvoie à la possibilité d'avoir un espace bien à soi, et cet espace, seule la petite unité peut l'offrir.

L'éclatement de la firme en divisions par produits; la mise en oeuvre de structures adhocratiques et le développement de petites unités décentralisées peuvent prêter le flanc, à terme, à l'avènement d'une lourdeur qui rappellerait la forme initiale de l'entreprise. Ces trois méthodes seraient alors incomplètes si l'on y opérait pas le découpage davantage plus fin que constitue le morcellement.

1.2 - Le morcellement.

Le morcellement est un principe sous-jacent, une caractéristique importante du parti pris de l'action. Cela signifie simplement fractionner les choses pour faciliter la

fluidité de l'organisation, et encourager l'action. Il faut alors morceler autant d'éléments que possible dans l'organisation ; que ce soit l'entreprise elle-même, les objectifs ou les tâches.

- MORCELER L'ENTREPRISE. C'est le découpage de l'entreprise en divisions autonomes, en équipes libres ou en petites unités décentralisées. Ces «morceaux» dont l'orientation première est l'action ont différentes dénominations - équipes, groupes d'intervention, cercles de qualité... - et sont la partie la plus visible de l'adocratie.

Le petit groupe est le principale dispositif du morcellement au sein de toute structure. Il joue un rôle important du fait de la souplesse qui le caractérise et de la rapidité d'action et de mouvement qui fait sa force. Doté d'autonomie, le petit groupe prend des initiatives récompensées en cas de réussite, et tolérées en cas d'échec.

- MORCELER LES OBJECTIFS. Comme l'affirme A. W. GIER «l'objectif est général, les buts sont les moyens d'attendre cet objectif» (1). Il s'agit en fait de ramener les objectifs de l'entreprise à une taille humaine en les transformant en micro-buts réalisables et confiés aux différentes équipes concernées. Dans son propos, GRIER postule que l'objectif d'une entreprise peut être morceler ainsi:

Objectif: gagner le maximum en perdant le minimum de clientèle.

But n°1: Satisfaire le client à 90%.

But n°2: Associer le client à la conception réalisation du produit.

But n°3: Augmenter le chiffre d'affaire de 10% par trimestre.

(1) - Anthony W. GRIER, «le développement de la petite entreprise», conférence organisée le 12 mars au centre Culturel Américain de Yaoundé.

Les buts sont plus réalisables et plus concrets que l'objectif; il faut que les équipes chargées de leur réalisation soient libres et utilisent souverainement toutes les données dont elles disposent.

- MORCELER LES TACHES. Morceler les tâches, c'est faire fi des structurations évidentes et d'échelons hiérarchiques. Comme le remarquait R. Mac PHERSON: «Combien d'échelons hiérarchiques sont nécessaires pour faire marcher l'Eglise catholique ? (...) Au maximum cinq - les laïques, le prêtre, l'évêque, le cardinal et le pape. Dans une énorme organisation comme l'Eglise, peu d'échelons sont nécessaires pour qu'elle fonctionne» (1). Le problème fondamental des bureaucraties lentes et rigides tient peut-être au nombre exagéré des niveaux hiérarchiques qui, en quelque sorte, confisquent l'action. La flexibilité offensive commande une dilution des tâches dans l'organisation à travers le triptyque responsabilité, prise d'initiative et audace.

La première conséquence du ciment mobilisateur que constitue l'esprit «flex-offensif» est l'autonomie des centres de décision. Cette autonomie se fonde elle-même d'une part, sur la décentralisation dont l'objectif avoué est le total transfert du pouvoir du centre vers les unités libres (divisions, équipes, groupes d'intervention...), et d'autre part sur le morcellement, moteur du parti pris pour l'action dont le but est d'accélérer la fluidité de l'organisation.

2 - UN DEVELOPPEMENT DE LA TRANSPARENCE.

L'accélération de la fluidité de l'organisation qui s'appuie sur le morcellement, vise prioritairement la transparence de celle-ci, c'est-à-dire sa «limpidité». Il est alors nécessaire pour l'entreprise d'innover dans la communication mais d'abord, de débureaucratiser et d'informatiser.

(1) - René Mac PHERSON, alors président de la firme DANA CORPORATION aux USA; cité par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit; page 270.

2.1 - Débureaucratization et informatisation.

En effet, «les deux piliers de l'avantage concurrentiel durable sont l'innovation constante et un service supérieur à la clientèle. Ces deux piliers n'exigent pas une technique mystérieuse, mais uniquement un sentiment de propriété qui permette une contribution créatrice de les membres du personnel. Qu'est-ce qui contrarie le plus ce sentiment de propriété ? La paperasserie» (1).

La paperasserie en rajoute à la complexité de l'organisation. Or comme l'indique le prix Nobel d'Economie Herbert SIMON, les êtres humains ne sont doués pour traiter un grand nombre de données et d'information nouvelles; ils peuvent en retenir au mieux six ou sept sur un temps très court (2). La firme en quête de flexibilité offensive doit en tenir compte pour éviter la tentation de croire que des besoins de communication complexes nécessitent forcément des systèmes de résolution complexes. C'est alors que la débureaucratization et/par l'informatization prennent toute leur importance. Chaque entreprise peut introduire ces éléments dans son organisation par des procédés propres. L'on peut cependant relever quelques moyens:

- LIMITER AU STRICT MINIMUM LA STRUCTURE DIRECTORIALE. Une prolifération de directeurs engendre d'habitude une prolifération de rapports à eux adressés pour qu'ils «se tiennent au courant» de ce qui se passe. A moins, bien sûr, d'instaurer le « management promeneur». Il est à cet égard intéressant de noter que le puissant groupe Bernard TAPIE(3)

(1) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 333.

(2) - Herbert SIMON, cité par th. PETERS et R. WATERMAN, op.cit., pages 83-84. Pour donner un ordre d'idée de la complexité ici décrite, le nombre d'employés d'une firme évolue selon une progression arithmétique, alors que le nombre d'interactions possible progresse de façon géométrique. Ainsi, pour 10 employés, le nombre d'interactions possible entre deux personnes est de 45; pour 1000 employés, ce nombre est de 500.000!!!

(3) - «Un homme qui a commencé à reprendre des entreprises en octobre 1977 et qui, fin 1985, faisait 10 milliards de chiffre d'affaires», Bernard TAPIE, op, cit, page 219.

fonctionne avec onze personnes au siège central: le président TAPIE et dix collaborateurs qui ne sont d'ailleurs presque jamais présents parce qu'il «nomadisent joyeusement» entre les entreprises du groupe (1).

- INSTITUTIONNALISER UNE LIMITE DANS LES RAPPORTS ET AUTRES NOTES DE SERVICE. On peut à cet égard envisager, comme l'entreprise de distribution Anglaise MARKS and SPENCER, de «limiter les rapports aux cas exceptionnels, quand cela s'avère absolument nécessaire» (2) ou alors comme la firme américain PROTER and GAMBLE, d'«insister, sous peine de rejet, sur des notes d'une page comme unique moyen de communication écrite»(3). Cette page recommandation vaut surtout pour les entreprises non équipées de système informatique. En effet, parce qu'elle est principalement un instrument de communication, l'informatique «assure la coordination entre les différents membres de l'organisation par les échanges d'information» (5) qui limite de fait, la communication écrite.

- LIMITER AU MAXIMUM LA HIERARCHIE. L'on a déjà évoquer le fait qu'il n' y a que cinq échelons hiérarchiques pour faire fonctionner l'Eglise catholique. En effet, «trop d'entreprises souffrent d'un nombre excessif de niveaux intermédiaires entre la base et le sommet de la pyramide. Il est indispensable que ce nombre soit réduit(6) . Ici aussi, l'informatique joue un rôle important: d'une part comme «instrument de support et de coordination des processus de gestion»(7) à la portée de tous, l'informatique banalise les fonctions et les responsabilités attachées aux divers échelons hiérarchiques, et d'autre part comme vecteur d'effet «sensibles (...)»(8) , l'ordinateur entraîne d'importantes modifications dans la structure des

(1) - Idem, page 144.

(2) - Cité par Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 333.

(3) - Cité par Th PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 84.

(5) - Michel CHOKRON et Robert REIX, «l'information et l'entreprise», les Cahiers Français, n°233, op. cit., page 30.

(6) - Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 339.

(7) - M. CHOKRON et R. REIX, op. cit., page 30.

(8) - Robert REIX, «l'ordinateur et l'organisation», Les Cahiers Français, n°233, op. cit.,page 30.

emplois et le déplacement effectif des pouvoirs qui rendent inutiles de nombreux échelons hiérarchiques.

- LIMITER LES SERVICES CENTRAUX DANS LES ENTREPRISES DECENTRALISEES car, ces services ont tendance à produire du papier dont le but est plus de légitimer leur raison d'être que de mieux gérer l'entreprise. Mais pour la firme dotée, comme le commande la flexibilité offensive, d'un système informatique; le problème de la limitation des services centraux se transforme en questionnement sur le choix des mécanismes de liaison au sein de l'entreprise. Un «mix» des solutions proposées par REIX semble alors adéquat (1), à savoir des logiciels adaptés aux besoins en informations des unités autonomes, mais en même temps suffisamment ouverts aux autres divisions pour que la fonction de communication couvre l'entreprise dans sa totalité.

- EVITER L'EMBOURGEOISEMENT, en luttant contre l'embonpoint, les routines, les habitudes l'ennui et la résignation. Comme l'écrit TAPIE, « Avenue de Freidland, au siège central du groupe Bernard TAPIE, nous disposons en tout et pour tout de cinq pièces qui sont communes à tous les collaborateurs - qui ne font qu'y passer - et de quatre secrétaires. S'ils s'y installaient tous, il m'aurait fallu dix-huit bureaux et une secrétaire à chacun, cela ferait trente-six pièces, avec quatre standardistes en plus; on se retrouvait avec un holding; on y prend ses aises, on pose sur son bureau la photo de sa fiancée ou de sa jeune femme, le petit cadeau fétiche de sa maman, son agenda, son dossier, ses téléphones... Il ne faut jamais oublier comment s'installe la bureaucratie, ce formidable Sida des entreprises»(2) . C'est dans le même esprit qu'il faut appréhender le «chaos management» dont parle PETERS et qui n'est, en fait, qu'un hymne à une inébranlable volonté de changement dans

(1) - R.REIX. op. cit., page 31.

(2) - B. TAPIE, op. cit., page 142.

l'organisation, seule garante d'un décollage toujours renouvelé de l'entreprise (1).

Cette volonté de changement que cultive l'esprit «flex-offensif» et pour laquelle la débureaucratization et l'informatisation doivent être initiées et développées, ne s'affermirait pleinement que si l'on complète ces deux moyens par de nouvelles formes dans la communication proprement dite.

2.2 - Innover dans la communication.

La procédure de recherche et de ventilation des informations a pour objectif de combler le fossé qui existe entre l'information disponible dans l'environnement et celle dont on dispose à l'intérieur de l'organisation. En général, cette recherche est déclenchée à partir de l'apparition de symptômes précurseurs, pour confirmer ou infirmer un diagnostic. Afin de réduire les délais de réaction et d'éviter certains biais dans la recherche, il est préférable que l'entreprise en quête de flexibilité offensive «ouvre» davantage son système d'informations et mémorise, de manière continue, le maximum de données sur son environnement. Cet objectif peut toutefois se heurter à deux séries d'obstacles:

- d'ordre qualitatif d'abord: pour que le procédé soit efficace, il est nécessaire d'élargir considérablement le champ de la collecte; ce qui a pour conséquence une hausse considérable du volume des données mémorisées. L'informatisation offre la solution puisqu'elle permet aujourd'hui d'avoir en stock un très grand volume de données mémorisées.

- d'ordre qualitatif ensuite: on peut admettre qu'en raison de leur activité habituelle, les personnes chargées de la collecte et de la saisie des informations, ont tendance à

(1) - Tom PETERS, Thriving ou chaos: handbook for a management revolution, Alfred A. KNOPF Inc, 1987; traduit par le chaos management: manuel pour une nouvelle propriété de l'entreprise, Inter Editions, Paris, 1988.

privilégier certains aspects (plus que d'autres) des événements observés. Ce faisant, ils limitent les possibilités futures d'exploitation des données recueillies. La nature formelle, mais davantage informelle du réseau de communication à mettre en place dans le cadre de l'esprit «flex-offensif» doit permettre, par l'entretien de contacts opportuns entre les individus et par le développement de la «fibre» de l'entreprise, la détection de ce qui est important et de ce qui l'est moins.

L'intensité de ce réseau et la configuration des communications doivent accroître le potentiel de fluidité de l'organisation. Les exemples et illustrations de cette configuration sont multiples:

- L'ABSENCE DE FORMALISME, qui peut aller de l'instauration du port d'un badge affichant uniquement le prénom pour tout le personnel (de l'ouvrier au directeur), à la pratique de la politique de la porte ouverte pour tous les bureaux de l'entreprise (même, et surtout celui du dirigeant pour lui permettre de toujours répondre directement aux réclamations du personnel); en passant par l'installation de l'ensemble des employés d'une direction ou d'un service au même niveau (étage), sans cloisons entre les bureaux (1).

- LA PRESENCE PHYSIQUE DES DIRIGEANTS qui sortent de leurs bureaux contribue aussi aux échanges informels. Il faut en effet en finir avec le dirigeant «invisible» qui dispose d'un ascenseur (ou escalier) particulier, qui informe l'entreprise de sa présence en commandant par interphone un café à la secrétaire, qui ne rencontre le personnel qu'après réception d'une demande d'audience... Il faut lui substituer un dirigeant adepte du management «visible» ou «promeneur» qui est presque toujours hors de son bureau, à la rencontre du personnel, au contact des idées, au fourmillement de la recherche.

(1) - C'est une pratique (installation du personnel sur le même palier) que l'on note de plus en plus dans les entreprises camerounaises, principalement les banques.

- L'INSTALLATION D'ELEMENTS PHYSIQUES aptes à engendrer ou à favoriser les contacts. Il peut s'agir (a) - de la préférence des escaliers aux ascenseurs pour augmenter les contacts en face à face; (b) - de la création de «clubs» et autres groupes informels qui favorisent (c'est le cas des cercles de qualité) des réunions d'où peut jaillir l'idée nécessaire à la résolution d'un problème particulier; ou (c) - de l'installation de tableaux noirs à certains endroits de la firme pour permettre à celui qui essaie de se faire comprendre de matérialiser son idée par écrit sur un support qu'il trouve sur la main.

Issu de l'esprit «flex-offensif», le développement de la transparence de l'organisation est la seconde exigence de la flexibilité offensive. Il se traduit d'une part par la nécessité de débureaucratiser (pas de structures sclérosantes, beaucoup plus d'adocratie) et d'informatiser (adoption d'un logiciel, formation continue), et d'autre part par l'obligation de repenser le réseau et la configuration du système de communication pour leur donner un caractère davantage informel parce que vecteur d'une accélération des échanges. Ces exigences donnent à réfléchir, en ce qui concerne le choix de la «meilleure» structure pour l'entreprise.

3- L'IMAGINATION AU SERVICE DE LA STRUCTURE.

«Nous pouvons prédire la fin de la suprématie de la structure comme premier critère pour définir l'aptitude d'une organisation. La structure va devenir un moyen dynamique de changement et d'immobilisme, l'ultime modèle du "chaos organisé"» (1), écrivait il y a longtemps I. ANSOFF; posant ainsi le problème de la mise en oeuvre d'une structure adéquate pour certains types d'entreprises. A cet égard et en adoptant, avec REIX (2), l'ambiguïté liée au terme « structure», deux démarches peuvent être retenues:

(1) - Igor ANSSOFF, cité par Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., page 126.

(2) - R. REIX, La flexibilité de l'entreprise, op. cit., pages 137-138.

- Si l'on considère que la structure n'est que la forme d'organisation traduisant une certaine répartition des rôles, la flexibilité offensive recommande un «organigramme à l'envers»;

- Si l'on admet par contre que le terme a un contenu beaucoup plus riche couvrant divers domaines de l'entreprise, alors l'esprit «flex-offensif» peut induire une conception tridimensionnelle de la structure.

3.1- L'organigramme à l'envers.

On a déjà montré que le modèle de fonctionnement qui guide la flexibilité offensive est assis sur un trépied qu'impulse de façon permanente le leadership: chérir le client, innover sans cesse, mobiliser les hommes. Il faut dire que l'innovation quotidienne et la motivation (au propre comme au sens de l'esprit «flex-offensif») sans relâche des hommes sont des principes qui ne visent qu'un objectif unique: satisfaire le client.

Cette préoccupation doit devenir une obsession dont la puissance n'a d'égale que la transfiguration qu'elle fait subir à l'organigramme de l'entreprise, illustré dans le schéma suivant:

L'organigramme de la flexibilité offensive, abondamment utilisé par Jan CARLZON, le président de la société SCANDINAVIAN AIR SYSTEM (1), doit simplement traduire la quadruple réalité de l'entreprise:

- «le client est roi»; il est au sommet de la pyramide parce qu'on a la conscience aigüe que toute entreprise est d'abord une entreprise de service qui cherche à vendre un produit au consommateur qui est le seul à pouvoir l'acheter.

(1) - J. CARLZON, Renversez la pyramide!, Inter Editions, Paris, 1986.

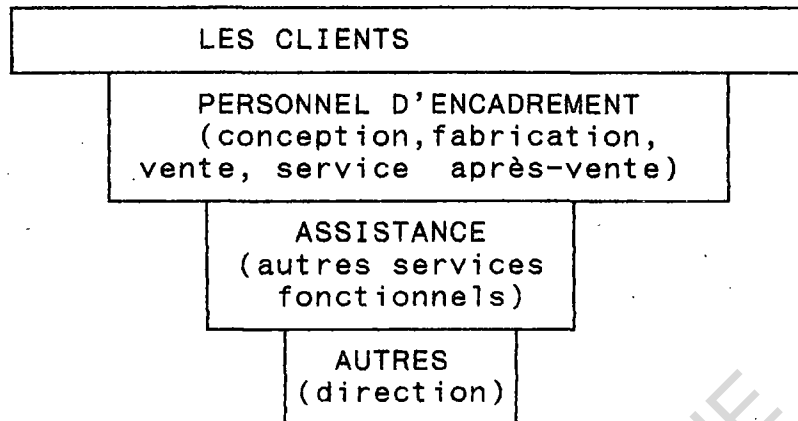


Schéma 17 : L'organigramme à l'envers.

Source : Elaboration personnelle, à partir de :

- Th. PETERS et N. AUSTIN, La passion de l'excellence, op. cit.
- Tom PETERS, Le chaos management, op. cit.
- Jan CARLZON, Renversez la pyramide! op. cit.
- Taiichi OHNO, L'esprit Toyota op. cit.

- Les hommes les plus importants de l'entreprise sont constitués par le personnel d'encadrement. Au contact de la clientèle, ces hommes sont chargés de la conception et de la fabrication des produits, ainsi que de la vente de ceux-ci en assurant le service après-vente des clients. Le personnel d'encadrement représente la «force de frappe» de l'entreprise, dont la dynamique est directement liée à l'évolution du chiffre d'affaires.

- Parce que le personnel d'encadrement a besoin d'aide, le niveau hiérarchique inférieur comporte le personnel qui l'assiste dans sa tâche. Il peut s'agir des services informatique, comptable, ou du personnel.

- Ce n'est qu'ensuite qu'apparaît la direction («autres»), dernier niveau hiérarchique dont le travail principal consiste à mettre en place, autant de fois que possible, de meilleures conditions de vie dans l'entreprise.

L'essentiel n'est cependant pas d'afficher simplement cet organigramme dans tous les coins de l'entreprise. Il faut au contraire, au travers de l'esprit «flex-offensif», vivre réellement pour les clients avec l'aide d'un personnel en contact permanent avec eux; de sorte qu'un tel schéma confirme juste un état de fait dans la firme.

Au-delà d'une telle représentation peuvent toutefois être suggérées des propositions d'ensemble pour l'élaboration d'une structure type pouvant servir les intérêts de la firme poursuivant l'objectif de flexibilité offensive.

3.2 - Une conception tridimensionnelle de la structure.

Plusieurs formes d'organisation (1) peuvent être adoptées par les entreprises selon leurs entités propres. Mais parce qu'en général, ces formes d'organisation ont des inconvénients importants, il paraît opportun de recenser des propriétés souhaitables d'une «structure potentielle de la flexibilité offensive» qui devra répondre aux trois besoins suivants:

- un besoin d'efficacité en ce qui concerne les principes de base;

- un besoin d'innovation régulière; et

- un besoin d'éviter la sclérose en garantissant d'abord un minimum de capacité de réaction aux menaces extérieures majeures, ensuite un minimum de capacité d'anticipation aux besoins à venir, et enfin un minimum de capacité de création de futurs besoins et marchés.

On pense alors à une forme structurelle fondée sur trois «piliers», chacun répondant à l'un de ces trois besoins

(1) - Elles ont le choix entre: la structure par fonctions, la structure par divisions, la structure matricielle, la structure adhocratique, etc... Voir Bernard CLAUZEL, «les structures de l'entreprise». Les Cahiers Français n°233, op. cit., pp.19-25.

fondamentaux: le pilier de la stabilité pour répondre au dernier.

- LE PILIER DE LA STABILITE se fonde sur le maintien d'une forme structurelle sous-jacente, simple et constante d'une part, et d'autre part sur le développement et le respect de l'esprit «flex-offensif» que traduisent les valeurs solides mais souples.

La forme sous-jacente simple doit être la structure par division axée sur un produit. En effet, l'esprit d'entreprise vis-à-vis du produit et du service, l'obsession du produit et de sa qualité, la concentration sur l'action et la productivité par la motivation d'un personnel au contact des clients mènent à une orientation vers le couple produit-marché.

Le système des valeurs, seconde caractéristique du pilier de la stabilité, s'inscrit dans la même logique car, il faut se souvenir qu'au sens large, la structure représente la formalisation du réseau de communication de l'entreprise. C'est dans ce sens qu'il est important que l'esprit «flex-offensif» possède quelques principes dominants qui fondent sa stabilité.

- LE PILIER DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE a pour fondement «plus on est petit, mieux on se porte». La principale manière de rester petit est de créer toujours plus de divisions pour accueillir des activités nouvelles ou en développement. De ce point de vue, la petite dimension est une condition «sine qua non» d'une faculté d'adaptation et d'innovation constante (1).

La seconde caractéristique du pilier de l'esprit d'entreprise, issue de la première, est une nouvelle conception des systèmes d'évaluation du personnel. Ceux-ci doivent

(1) - A cet égard, Anthony W. GRIER, lors de sa conférence du 12 mars 1992, relève:

- qu'aux USA, d'après le "Small Business Administration", plus de 90% de firmes peuvent être considérées comme des PME ou des PMI;

- qu'en France, en dehors des PME non agricoles, plus de 90% d'entreprises sont à considérer comme des PME-PMI.

(a) - être plus simples, (b) - être plus portés sur les remarques et les félicitations que sur les sanctions, et (c) - nécessiter des états- majors beaucoup plus restreints pour leur exécution.

- LE PILIER «BRISEUR D'HABITUDES» englobe en particulier la volonté de procéder à des réorganisations régulières et parfois temporaires (quand il faut s'attaquer à des tâches spécifiques). Par réorganisation régulière, il faut entendre:

(a) - une volonté de créer de nouvelles divisions lorsque les anciennes deviennent trop grandes et menacent de se bureaucratiser;

(b) - une volonté d'assurer la transmission des produits ■'entre les divisions afin de tirer parti de compétences spécifiques de gestion, ou de répondre à des évolutions de marché;

(c) - une volonté de réunir les meilleurs cadres opérationnels dans des équipes de projet dont l'objectif, limité dans le temps, est de résoudre des problèmes spécifiques ou d'accomplir une mission importante;

(d) - une volonté de redistribuer l'organigramme (tout en maintenant l'intégrité de la forme centrale de base) dès que le besoin s'en fait sentir.

En somme, l'enracinement de l'esprit «flex- offensif» donne lieu à un éparpillement multiforme de l'entreprise qui prend fortement appui sur les valeurs de bases qui l'animent. Trois manifestations de cet éparpillement ont ici été retenues: premièrement, l'esprit «flex-offensif» autorise des centres de décision autonomes; deuxièmement, il permet de développer la transparence et la fluidité de l'organisation; et troisièmement, il donne la possibilité de repenser la structure quand il ne s'agit pas simplement de la bannir de l'entreprise.

Ainsi, l'organisation motivante compatible avec la flexibilité offensive, c'est d'abord l'esprit «flex-offensif», support psychologique du concept, et ensuite (mais seulement ensuite) des modifications dans la physionomie organisationnelle de la firme, supports techniques de la notion. Une telle conception de l'organisation motivante nécessite, nous semble t-il, un «art» dans la gestion de l'entreprise, capable de conduire la nouvelle donne de l'animation de la firme.

SECTION II : UNE ANIMATION DYNAMIQUE

J. SCHUMPETER estimait (1) que l'entrepreneur agit pour fonder un royaume privé; qu'il a également la volonté de conquérir, le désir de se battre, de se montrer supérieure aux autres, de réussir, non pas pour les fruits du succès, mais pour le succès lui-même; qu'il a enfin la joie de créer, de mener quelque chose à bien, ou simplement d'exercer son énergie et son ingéniosité.

Plus tard, à partir d'une étude d'hommes d'affaires ayant montré des capacités d'innovation d'une part, et d'autre part de la théorie de la personnalité, l'on a recenser les qualités combinées de cet entrepreneur(2):

- Sa satisfaction principale consiste à résoudre des problèmes;
- Il a surtout confiance en lui-même.
- Son efficacité s'exprime dans l'innovation;

(1) - Joseph SCHUMPETER, cité par Everett E. HAGEN, Economie du développement, Tendances Actuelles, Paris, 1980, page 264.1

(2) - Extrait de E.E. HAGEN, op. cit., page 265-266.

- Il est souple et pragmatique.

Tout en faisant bon usage de ces qualités, l'entrepreneur de type «flex-offensif» est interpellé par des enjeux d'une autre nature (1) : communiquer, gérer des relations avec des groupes, être à l'écoute de l'environnement, et manifester sa présence personnelle. Il doit aussi choisir une stratégie, l'incarner, gérer sa mise en oeuvre et prendre des risques. Cela exigera de lui un comportement que l'on tentera d'abord de modéliser, et donc on analysera ensuite les conséquences sur le plan de l'animation de l'organisation.

I - LE MODELE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR DE TYPE «FLEX-OFFENSIF».

L'animation de la flexibilité offensive commande à l'entrepreneur un comportement illustré par cinq traits principaux:

- Un choix «émotif» des collaborateurs,
- Un grand engouement pour le risque,
- Un art dans l'«entraînement» des hommes,
- Un souci constant pour la prédominance de l'esprit «flex-offensif», et
- Une lucidité dans la poursuite du gain.

1 - LE CHOIX DES COLLABORATEURS.

Au sein de la flexibilité offensive en réalité, tout le personnel collabore à la réalisation des objectifs fixés. Mais le terme «collaborateurs» ici désigne principalement les individus qui entourent directement l'entrepreneur, et qui sont la plupart du temps au coeur de la structure directoriale.

(1) - Pour une analyse de ces enjeux, voir :
 - Charles RILEY, «le management ou la gestion ? un point de vue», Les cahiers français, n° 233, op. cit., page 14.
 - Daniel OLLIVIER, « la plus value de l'encadrement dans le contexte actuel » Personnel n° 308, pages 25-31.

Le choix de ces individus est déterminé par trois éléments majeurs ; La compétence, la confiance et une sorte de sentimentalisme.

- LA COMPETENCE . Chaque membre de l'équipe dirigeante doit être extrêmement compétent dans un domaine bien précis et bien cerné par l'entrepreneur. Au-delà d'une reconnaissance universitaire sanctionnée par des diplômes, la compétence doit davantage être le résultat heureux de l'exercice de la profession, et le couronnement de multiples faits et actes menés avec succès au fur et à mesure du temps. La compétence est donc liée à l'expérience; ce qui donne aux collaborateurs d'être des personnes rompues à la tâche et possédant un diagnostic fiable des problèmes pouvant se poser dans leur domaine d'activité.

L'entrepreneur de type «flex-offensif» peut comme B. TAPIE, (1) sélectionner ces collaborateurs parce qu'il les a vu faire, qu'il les a suivis ou qu'on lui en a parlé. Mais il peut aussi consulter des agences spécialisées, en l'occurrence les «chasseurs de têtes» (2) qui prolifèrent de plus en plus et dont le rôle est justement de trouver des personnes dotées de compétences recherchées.

- LA CONFIANCE. Deuxième élément déterminant, la confiance est au début et à la fin des rapports qui existe entre l'entrepreneur et ses collaborateurs. Elle suppose une quasi inexistence de l'autorité et une dilution de la responsabilité d'une part, et d'autre part une grande capacité d'adaptation de l'entrepreneur appelé à sélectionner ses collaborateurs mais aussi à se détacher d'eux sans états d'âme.

(1) - Voir B. TAPIE, op. cit., page 139.

(2) - Les «chasseurs de têtes» forment une profession relativement récente. Ce sont des entreprises ou des hommes dont le rôle est la «détection», l'«achat» et la «vente» des personnes très hautement qualifiées et de réputation souvent multinationale. Voir Antoine REVERCHON, «recruter au meilleur coût» Science et vie économie, n° 35. Janvier 1988, pages 62-67.

La confiance doit être réciproque et s'établir sur des bases saines. Elle donne alors lieu comme dans le groupe TAPIE(1) ou chez HERMAN MILLER INC.(2), à une inexistence de contrat de travail entre l'entrepreneur et ses collaborateurs, de même qu'à un recrutement basé sur un engagement verbal.

- LE SENTIMENTALISME. L'entrepreneur de type «flex-offensif» doit avoir de l'intuition c'est-à-dire une forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement, une sorte de «sympathie» vis-à-vis de l'objet de connaissance. L'entrepreneur doit avoir confiance en lui-même pour dompter et utiliser à l'occasion son potentiel de sensibilité. B. TAPIE résume bien des pratiques observées aussi chez J. CARLZON(3): «Tout est de l'ordre de la sensation. Je fonctionne véritablement aux vibrations. Une personne pleine de vie, de potentialité, dégage des ondes, nous envoie des vibrations formidables. Moi, je fonds; je patauge avec délices dans le désordre amoureux, pour reprendre le titre d'un bon livre. Je me laisse aller. Il faut pour que j'agisse, que quelqu'un m'attire. Je marche à l'amour, à l'enthousiasme et à l'intuition» (4).

Tout ceci demande aux collaborateurs des qualités à la fois flexibles et offensives pour pouvoir s'adapter facilement, créer des événements et faire face aux divers risques qui attirent l'entrepreneur.

2 - L'ATTITUDE VIS-A-VIS DU RISQUE.

La théorie admet généralement deux indicateurs explicites du risque dans l'analyse de la décision en avenir incertain(5): Les paramètres de dispersion et la probabilité de ruine :

(1) - Voir B. TAPIE, op. cit., page 140.

(2) - Voir Max DE PREE op. cit.

(3) - Voir Jan CARLZON op. cit.

(4) - B. TAPIE, op. cit., page 141.

(5) - Voir Jean-Pierre VEDRINE, T.Q.G., Vuibert, Paris, 1985, pages 316-318.

- LES PARAMETRES DE DISPERSION . Les plus utilisés sont l'étendue et l'écart-type de la distribution des résultats probables des différentes décisions engagées. Si l'écart-type (pour se limiter à ce paramètre) est élevé, cela signifie qu'en moyenne les résultats sont très dispersés autour de l'espérance mathématique, et donc que le risque est fort. L'entrepreneur de type «flex-offensif» aura tendance à préférer les projets à fort écart-type pour satisfaire sa boulimie de créativité mais aussi parce que ce sont souvent les projets à forte espérance de gains, abandonnés par les concurrents pour cause de risque élevé.

- LA PROBABILITE DE RUINE désigne la probabilité que la décision envisagée entraîne des résultats inférieurs à un seuil fixé à priori par l'entreprise. Dans les problèmes habituels de gestion, l'entreprise cherche à maximiser la rentabilité avec une contrainte sur la probabilité de ruine. Mais dans le cadre de la flexibilité offensive, l'entrepreneur cherche davantage à maximiser la probabilité de ruine avec une contrainte sur la rentabilité.

L'on peut avoir recours aux fonctions d'utilité pour schématiser le système des préférences des décideurs, de même que leur attitude vis-à-vis du risque. La représentation qui suit s'appuie sur la théorie axiomatique des choix rationnels en avenir aléatoire développée vers 1945 par VON NEUMAN et MORGENSTERN (1). Le schéma montre les comportements divers des décideurs face au risque. Supposons des probabilités de 0,5 et 0,8 et des gains de 50.000 F et 100.000 F :

- Le décideur peut considérer comme équivalents les choix suivants : avoir avec une certitude 50.000 F, ou jouer à une loterie qui lui donne 50% des chances de gagner 50.000F. On dit qu'il est «risk neutral» c'est-à-dire neutre vis-à-vis du risque. Ce comportement est montré par la droite diagonale du schéma.

(1) - J. VON NEUMAN et O. MORGENSTERN, Theory of games and economic behaviour, Princeton University Press, 1944.

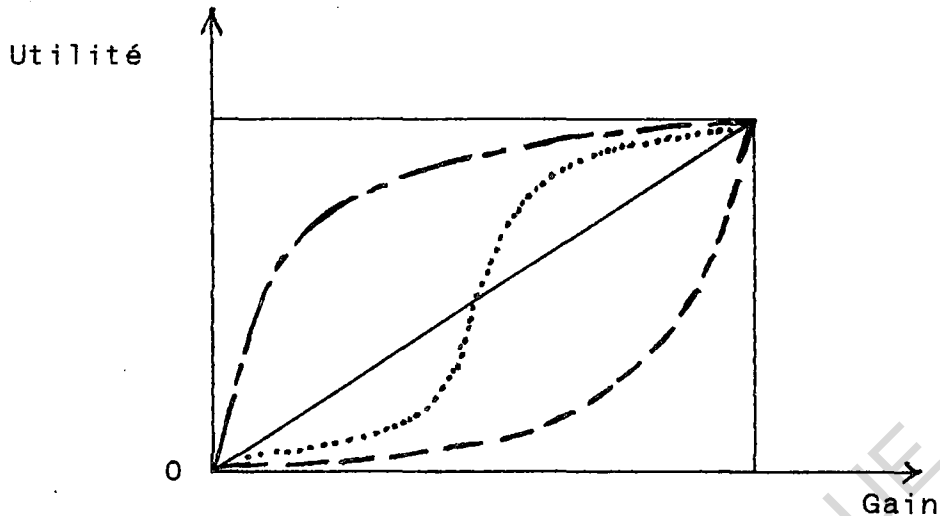


Schéma 18 : Attitudes vis-à-vis du risque.

Légende :

- — — — — «risk adverse»
- «risk neutral»
- - - - - «risk taker»
- «normal person»

Source : Elaboration personnelle à partir de :

- J.P. VEDRINE op. cit., pages 311-316
- Georges BORDES, Microéconomie approfondie, cours de DEA, Yaoundé, 1989.

- Le décideur peut aussi considérer comme équivalentes les possibilités suivantes : avoir avec certitude 50.000 F, ou jouer à une loterie qui lui donne 80% des chances de gagner 100.000 F. On dit qu'il est «risk adverse» c'est-à-dire qu'il n'aime pas les risques. Ce comportement est montré par la courbe convexe en ligne interrompue du schéma.

- Le décideur peut aussi considérer comme équivalents les choix suivants : avoir avec certitude 50.000 F et jouer à une probabilité qui lui donne moins de 50% des chances de gagner 100.000 F. On dit qu'il est «risk taker» c'est-à-dire qu'il préfère prendre des risques. Ce comportement est illustré par la courbe concave en petits traits du schéma.

- Le décideur peut enfin être «preneur de risque» jusqu'à une certaine espérance de gain, puis avoir une aversion pour le

risque à partir d'une certaine somme. On dit qu'il est «normal person» c'est-à-dire que son comportement s'apparente à celui du commun des agents économiques. La représentation est celle de la courbe en pointillés qui forme un «S» sur le schéma.

L'entrepreneur de type «flex-offensif» est prioritairement «risk taker». Il préfère un jeu doté d'une probabilité faible mais avec une espérance de gain élevée. A la limite de l'irrationnel, le comportement de l'entrepreneur fait ici la part belle, encore une fois, à une forte dose d'intuition pour pouvoir, comme chez BECHTEL (1), «sentir ce qui est faisable». Mais dans le même temps, l'entrepreneur doit être un maître dans l'art d'entraîner les hommes.

3 - L'ART D'ENTRAINER LES HOMMES.

L'entrepreneur de type «flex-offensif», à l'image de l'entraîneur sportif, est celui qui trouve des champions et les nourrit; celui qui théâtralise le but à atteindre, développe les talents et irradie un enthousiasme irrésistible. C'est un entraîneur, un conteur, un baladeur qui encourage, incite, enseigne, écoute et facilite le travail des uns et des autres .

L'art d'entraîner est l'art d'un leadership de contact qui rassemble les hommes d'horizons et de formation les plus divers, et les amène à rechercher responsabilité et performance. C'est un leadership qui traite les individus en collaborateurs associés à part entière.

Entraîner recouvre un ensemble de rôle d'éducation, de parrainage, de guide, de conseil et d'aide. Chacun de ces rôles est assumé avec intensité et vise toujours le même but : Celui de faciliter l'apprentissage et d'orienter toutes les contributions créatrices vers le destin souhaité de l'entreprise :

(1) - BECHTEL est une firme d'ingénierie américaine qui construit des villes de 5 milliards de dollars dans le désert d'Arabie et dont on cite ici la devise. Voir Th. PETERS et R. WATERMAN, op. cit., pages 265-266.

- L'entrepreneur EDUQUE quand les buts, les rôles ou les conditions de travail changent ou pour orienter un nouveau venu. Il le fait de façon positive, encourageante, en insistant sur l'apprentissage et l'application des nouvelles connaissances particulières. Le résultat est l'acquisition de nouvelles compétences, le renforcement de la confiance en soi, l'élargissement de la façon de voir et de comprendre l'entreprise.

- L'entrepreneur PARRAINE quand un individu peut apporter une contribution spéciale, ou pour permettre à un talent de s'exercer. Il le fait de façon enthousiaste, en insistant sur le long terme et sur la contribution apportée à l'entreprise. Le résultat est une vitrine pour une compétence et/ou une expérience accrue.

- L'entrepreneur GUIDE pour apporter des corrections simples et brèves ou pour apporter des encouragements spéciaux (avant ou après une première visite à un client par exemple). Le résultat est une plus grande confiance en soi, et une compétence accrue.

- L'entrepreneur CONSEILLE quand les problèmes entravent la performance, pour répondre à des reculs et déceptions, on peut accélérer le redressement. Il le fait en insistant sur la résolution des problèmes; de façon positive en encourageant, de façon structurée en dialoguant. Le résultat est un sentiment de propriété accru, un engagement personnel renouvelé, et un plus grand sentiment de responsabilité.

- L'entrepreneur, enfin, ALERTE quand les problèmes de performances persistent, quand un individu semble incapable de remplir son rôle en dépit de l'éducation et des conseils. il le fait de façon positive, pour soutenir, mais d'un ton ferme. Le résultat peut être une redéfinition de la mission, une chance de réussir dans une autre position ou la démission. Mais il faut avertir la personne de façon directe, et être capable de discuter des problèmes délicats sans en faire des psychodrames.

C'est avec cohérence et intégrité que l'entrepreneur de type «flex-offensif» doit user de son art dans l'entraînement des hommes, car ces deux qualités sont déterminantes dans la perpétuation de l'esprit de l'organisation.

4 - LE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT «FLEX-OFFENSIF»

L'entrepreneur doit avant tout être celui qui incarne la philosophie de l'entreprise, qui la communique aux autres, et qui les aide à comprendre la régulation des valeurs, pratiquer l'autocritique, faire l'apologie d'une propriété partagée et colporter les histoires qui retracent la vie de l'organisation.

Pour donner vie aux valeurs, l'entrepreneur de type «flex-offensif» doit multiplier les supports de l'esprit qui anime l'organisation; Il doit incarner cet esprit et agir en tout temps selon ses prescriptions. L'importance de la notion d'intimité entre les valeurs apparaît alors : «les croyances, écrit M. DE PREE, sont liées à l'intimité. Les croyances passent devant les politiques, les normes ou les pratiques. La pratique est sans espoir si elle n'est pas assortie de croyance. Les dirigeants dépourvus de croyances, qui ne comprennent que la méthodologie et la quantification, sont les eunuques des temps modernes» (1). DE PREE estime par ailleurs que pour donner vie aux valeurs et entretenir cette intimité, la meilleure manière est de poser des questions et de chercher des réponses : Comment l'entreprise assure-t-elle son histoire? De quel genre d'affaires s'occupe-t-elle ? Qui y travaille et quelle sorte de relations les individus ont-ils entre eux ? Comment la société fait-elle face aux changements et aux conflits ? Quelle est la vision d'avenir du personnel ? ...

L'entrepreneur doit pratiquer l'auto-critique pour éviter le risque de mettre ses actes en contradiction avec les valeurs qu'il prône . Le seul moyen est de prendre l'habitude de «se regarder dans un miroir». C'est que l'art d'entraîner les autres est avant tout une question d'action et non de paroles.

(1) - M. DE PREE, op. cit., pages 69 et ss.

Le comportement du leader se reflète d'une manière ou d'une autre dans celui des collaborateurs qui perçoivent avec acuité ce qui est important pour lui. L'entrepreneur, par conséquent, ne doit jamais hésiter à traquer la moindre de ses incohérences pour être en accord avec lui-même et consacrer l'intimité qui l'unit à l'esprit «flex-offensif».

De plus il doit faire l'apologie d'une propriété partagée car, «c'est le sentiment d'appartenir à une équipe forte qui fonde la culture de l'entreprise. Si on ne développe pas ce sentiment de fierté ne parviendra pas à faire naître une motivation suffisante» (1). Les actes posés par l'entrepreneur doivent aller dans le sens du développement de ce sentiment de fierté et de propriété : encouragement de l'initiative individuelle et de la prise de participations dans le capital de l'entreprise, célébrations, récompenses, etc...

Enfin, l'entrepreneur doit, avec ferveur, colporter les histoires qui retracent la vie de l'organisation. En effet, rien n'est plus révélateur des réelles préoccupations d'une entreprise que ses histoires, ses légendes, ses mythes et son folklore. Les histoires donnent des réponses et montrent comment il faut faire, elles sont le levain qui alimente la mémoire collective et dont la tradition et la continuité de l'entreprise. L'entrepreneur de type «flex-offensif» est un entraîneur-conteur qui forme et informe, motive et enthousiasme au moyen d'histoires de réussites mais aussi d'échecs. Car les histoires d'échecs enrichissent la tradition des erreurs à ne plus commettre dans la poursuite de l'objectif final : réaliser le maximum de gain possible.

5 - LA POURSUITE DU GAIN.

L'entrepreneur de type «flex-offensif» est extrêmement lucide dans l'exigence de réalisation de son objectif suprême : être le meilleur dans le créneau qu'il a choisi. La poursuite du gain apparaît ainsi comme élément unificateur des quatre

(1) - B. TAPIE, op. cit. page 155.

précédents thèmes de son modèle de fonctionnement à savoir le choix des collaborateurs, l'attitude vis-à-vis du risque, le développement de l'esprit «flex-offensif» et l'art d'entraîner les hommes. le schéma suivant traduit notre propos :

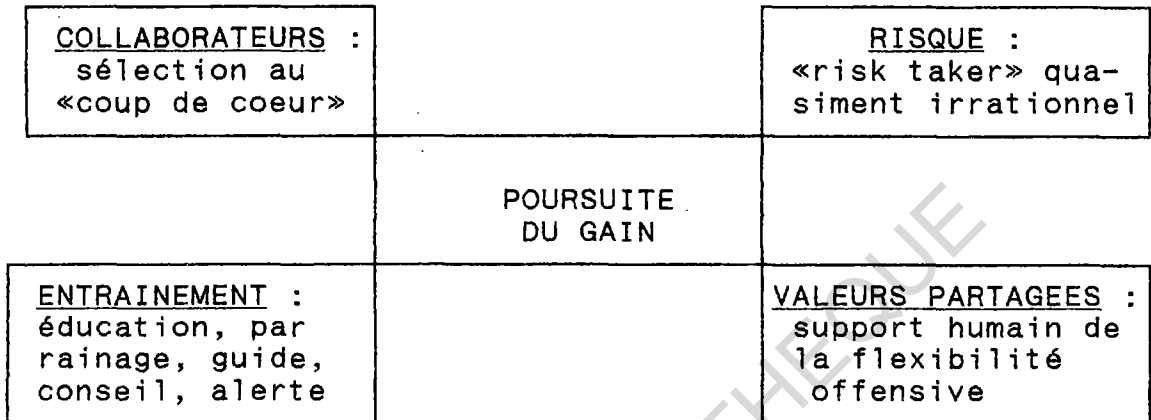


Schéma 19 : Le modèle de fonctionnement de l'entrepreneur de type «flex-offensif».

Source : Elaboration personnelle .

La poursuite du gain est le thème qui permet la liaison entre tous les éléments du modèle, de façon à ce qu'il forment un tout.

Il ne faut en effet pas croire en l'illusion transmise par l'apparence bonhomme du leader qui prône la liberté de ses collaborateurs, s'occupe des détails de la vie courante, théâtralise la vision de l'entreprise, raconte des histoires et organise des sessions de rigolade pour célébrer le personnel. En réalité, l'entrepreneur de type «flex-offensif» ne perd de vue, à aucun moment, que sa principale tâche est de maximiser

le profit et de rémunérer le capital (1) pour «maintenir un équilibre viable et équitable entre les droits des divers groupes d'intérêts : les actionnaires, le personnel, la clientèle et l'ensemble du public» (4)

Le modèle de fonctionnement de l'entrepreneur qui préside aux destins de la flexibilité offensive:

- S'articule autour d'un choix «émotif» des collaborateurs sur la base de leur compétences, d'une attirance quasi irrationnelle pour le risque, d'un art dans l'«entraînement» du capital humain de la firme, et d'une constante obsession de la perpétuation de l'esprit «flex-offensif» qui formalise le ciment psychologique de l'entreprise;

- Est impulsé par l'omniprésence de l'exigence des résultats, ici représenté par la poursuite acharnée du gain.

L'entrepreneur qui fonctionne selon le modèle ci-dessus décrit influence l'entreprise sur le principal plan de son animation. Les conséquences qui en découlent sont multiples.

II - LES CONSEQUENCES SUR L'ANIMATION DE L'ENTREPRISE.

Au plan de l'animation de l'entreprise, trois conséquences majeures issues du comportement de l'entrepreneur peuvent être relevées. Elle ont trait:

(1) - Bien que la maximisation du profit soit prise pour «une notion erronée qu'il s'agisse des profits à court ou à long terme» (2), l'entrepreneur de type «flex-offensif» estime, avec KHROUCHTCHEV, que «pour une entreprise privée, la question du profit a une grande importance comme indicateur économique de son efficacité» (3)

(2) - Peter DRUCKER, «business objectives and survival needs : note on a discipline of business enterprise», The journal of business, vol. 31, n° 2, page 81-90, Avril 1958.

(3) - Nikita KHROUCHTCHEV, cité par I. ANSOFF op. cit. page 53.

(4) - Frank ABRAMS, « Management responsibilities in a complex world» dans T.H. CARROLL, Business education for competence and responsibility, University of North Carolina, Chapel Hill, N.C., 1954.

- Au système d'évaluation / contrôle;
- Au nouveau marketing; et
- A la pratique du changement.

1 - L'EVALUATION / CONTROLE.

On assigne traditionnellement au système de contrôle de l'entreprise au moins trois objectifs :

- Mesurer les déviations par rapport à une trajectoire anticipée et fournir ainsi les données nécessaires à une décision correctrice,

- Favoriser le développement de l'apprentissage chez le personnel de tout niveau,

- Motiver les participants en supportant le système de sanctions-récompenses.

Tous ces objectifs paraissent devoir être maintenus dans le cadre de la flexibilité offensive, seule la pratique de ceux-ci doit être modifiée. Le système d'évaluation / contrôle, parce qu'il met en évidence les succès et les échecs, contribue de manière sensible à la définition de l'esprit «flex-offensif» par le biais des valeurs de la firme, «c'est-à-dire des conceptions explicites ou implicites de ce que l'organisation considère comme souhaitable ou acceptable» (1).

Ainsi se trouve profondément simplifiée la définition du contrôle pour l'entrepreneur de type «flex-offensif» : Le contrôle, c'est savoir que celui qui s'intéresse à ce que l'on fait et est le plus concerné, y prête une attention minutieuse et quasiment maniaque. Il découle de cette définition que le contrôle n'est pas une question de forme d'une part, et d'autre part qu'il doit désormais s'apparenter au «management baladeur» que résume bien OGILVY : «Ne convoquez pas les gens dans votre

(1) - D.J. EPPINK, «the flexibility: a necessary complement to planning», W.P.- 75. 24, Rapport IERSM, Bruxelles, Juin 1975, page 7.

bureau - cela les effraie. Au lieu de cela, allez les voir dans leur bureau. Ainsi, vous êtes présent dans toute l'agence» (1).

Conséquence parmi d'autres du modèle de fonctionnement qui le régit, le «management baladeur» avec le personnel transforme l'entrepreneur en un personnage sympathique, voire paternaliste. Ouvert à toutes formes de suggestions et critiques, il se balade d'un bureau à l'autre, développe des échanges informels avec le personnel à qui il tente d'éviter d'inutiles frustrations (places de parking réservées). De même, il tolère ses échecs, célèbre ses réussites (en même temps, parfois, que ses échecs) et lui témoigne beaucoup de respect.

Mais il ne faut pas se leurrer : «le management baladeur» avec le personnel poursuit un seul et unique but : contrôler au «coude à coude» tout ce qui se dit, mais surtout tout ce qui se fait et comment on le fait dans l'organisation. La confection et l'utilisation des tableaux de bord synthétisant les résultats des actions passées, sont alors remplacé par l'élaboration des «livres d'histoires», beaux volumes dans lesquels sont identifiés et racontés les meilleurs moyens de faire quelque chose dans quelque domaine de responsabilité que ce soit, de la secrétaire à l'ingénieur (2).

Dans le même temps, l'évaluation cesse d'être d'interminables questionnaires à partir desquels on attribue des notes au personnel.

Le système d'évaluation de l'entrepreneur de type «flex-offensif» est désormais profondément simplifié, à l'instar de celui qui existe dans le magasin de détail américain STEW LEONARD'S(3) . Le système d'évaluation de cette entreprise de

(1) - David OGILVY, La publicité selon OGILVY, Dunod, Paris, 1984. page 35.

(2) - Chez HEWLETT-PACKARD, ce sont «les meilleurs pratiques»; chez JOHNSON and JOHNSON, c'est «notre credo», chez DANA CORP., ce sont les «quarante pensées». Voir Th. PETERS et N. AUSTIN op: cit., pages 335, 351, 362.

(3)- Rapporté par Th. PETERS, Le chaos management, op. cit., page 582.

produits laitiers se résume en une question : «Qu'avez-vous fait pour S.T.E.W. ?» S pour satisfaction du client, T pour transmission des savoirs, E pour excellence, et W pour Waoh! ; ce dernier terme traduisant l'enthousiasme et la motivation dans le travail.

Au total, la quête de la flexibilité offensive commande un mode d'organisation du travail articulé autour :

- D'un aménagement des temps de travail tenant compte des «flexibilités sociales» (1) issues des désirs différenciés,

- D'une structure des emplois dominée par un élargissement des tâches conduisant à une «polyvalenciation» du personnel,

- D'une configuration hiérarchique aplatée pour cause d'«intellectualisation de la production»,

- Et d'un système d'évaluation / contrôle à la fois simplifié et dominé par le «management baladeur» avec le personnel. Appliquée à toute la population se rapportant de près ou de loin à la firme (personnel, client, fournisseurs), cette technique de management se trouve être au centre d'un type nouveau de marketing à mettre en place pour l'entrepreneur.

2 - LE NOUVEAU MARKETING.

Avec D. LINDON, rappelons que le marketing, «si l'on fait abstraction de son objet habituel qui est d'aider les entreprises à mieux vendre leurs produits, peut se ramener à deux idées essentielles: d'une part, c'est cette attitude mentale caractérisée par le souci constant de connaître, de comprendre et de prévoir les besoins du marché; d'autre part, c'est la mise en oeuvre systématique de divers moyens destinés à influencer le comportement des agents économiques» (2).

(1) - B. MARTORY, op. cit., page 52.

(2) - Denis LINDON, Marketing politique et social, Edition Dalloz, Paris, 1976, page 2.

Si le deuxième aspect, de loin le plus connu (emploi massif de la publicité) est important dans le cadre de la flexibilité offensive, c'est le premier qui interpelle véritablement l'entrepreneur pour sa redynamisation au triple plan de :

- La détection des marchés et produits,
- La création des marchés et produits,
- La théorie du «personnel radar»

2.1 - La détection des marchés et produits.

Par la détection des nouveaux marchés et produits, l'entrepreneur de type «flex-offensif» devra faire un usage massif de deux méthodes : le «target marketing» et le «management baladeur» avec les clients et les fournisseurs.

- LE «TARGET MARKETING» (1), que l'on peut généralement traduire par «marketing différencié», doit son apparition à la fragmentation de plus en plus constatée des marchés. Le «target marketing» consiste premièrement, à segmenter le marché en groupes distincts d'acheteurs de produits distincts; deuxièmement, à évaluer ces segments pour déterminer leur potentiels de gains; et troisièmement à sélectionner pour une pénétration le(s) segment(s) qui répondent le mieux aux ambitions de l'entreprise.

L'usage du «target marketing» donne à l'entrepreneur un appréciable gain de temps pour le déploiement de sa firme. Des études ont en effet montré d'une part, que l'identification des segments de marché dans une zone géographique est généralisable à d'autres localités d'un même pays (2), et d'autre part, que

(1) - Voir Robin T. PETERSON, «small business usage of target marketing», Journal of small business management, Oct. 1991, page 79-85.

(2) - Réalisée aux USA, l'étude a permis de généraliser des segments de marché dans douze états. Voir Jack A. LESSER et Marie Adèle HUGHES, «the generability of psychographic market segments across geographic locations», Journal of marketing, n° 50, Janvier 1990, page 18-27.

des segments possédant des habitudes de consommation similaires peuvent exister au travers des frontières internationales(1) . Ainsi, un marketing-mix mis au point pour la pénétration d'un segment de marché spécifique ne sera pas modifié pour le déploiement de l'entreprise dans le pays et même hors des frontières nationales.

- LE «MANAGEMENT BALADEUR» avec les clients et les fournisseurs se résume en un mot : écouter. L'entreprise en quête de flexibilité offensive, quelque soit son domaine d'activité, est d'abord une entreprise de service. En conséquence, l'obsession du client est un avantage stratégique durable. Il s'agit des clients et non de marché* ou de positionnement stratégique : on n'a jamais vu un «marché» payer une facture; ce sont les clients qui le font.

La technique consiste d'abord en une redéfinition du client comme ailleurs (2), mais aussi comme à la société nationale des eaux du cameroon SNEC (voir tableau 18). Ensuite elle consiste en une écoute naïve du client, c'est-à-dire en accordant plus d'importance à son opinion qu'à toutes les connaissances techniques du service ou du produit que l'on (croit) maîtrise(r). A cet égard, il est intéressant de noter que lorsque les entreprises laitières camerounaises SILAC (avant son dépôt de bilan) et CAMLAIT se faisaient concurrence sur leurs produits «yaourt», les consommateurs disaient «naïvement» : «CAMLAIT est bon mais avec cette eau qui surnage dans la boîte...» : Il n'a pas fallu longtemps à la société concernée pour rectifier le tir... De plus la technique consiste en une option déclarée pour la courtoisie, l'affabilité, la civilité et la politesse raffinée qui doivent entourer tous les rapports avec tous les clients.

(1) - Cas des USA, des Pays-Bas, de la France et de la Norvège. Voir Verhage J. BRONISLAW, Lee D. DAHRINGER et Edward W. CUNDIFF, «Will a global marketing strategy work ? An energy conservation perspective», Journal of the Academy of marketing science, spring, 1989, pages 129-136.

(2) - Une affiche disposée partout dans l'entreprise L.L. BEAN aux USA donne la définition du client selon les termes de la firme. Voir Th. PETERS et N. AUSTIN, op. cit., page 117.

QU'EST-CE QU'UN CLIENT

Le client est le roi : cela signifie que nous devons le servir avec empressement et courtoisie.

Le client est la personne pour laquelle nous devons travailler ici car c'est lui qui nous procure des recettes.

Le client n'est pas un gêneur; il n'interrompt pas notre travail car il en est le but. Nous travaillons pour son entière satisfaction.

Le client ne quémande pas nos services et ce n'est pas une faveur que nous lui faisons en le servant. Nous sommes là pour le servir car c'est notre travail et même notre obligation.

Le client nous apporte ses problèmes et c'est notre devoir de les résoudre grâce aux moyens mis à notre disposition.

Le client n'est pas une personne qu'il faut vaincre ou combattre. La SNEC a été créée pour l'aider à résoudre ses problèmes d'eau. Il faudra plutôt le convaincre et l'informer.

Voilà ce qu'est le client à la SNEC car c'est notre raison de vivre.

C. OBOUH FEGUE,
Directeur Général de la SNEC

Tableau 19 : Le client.

Source : Affiche vue partout dans le locaux de la SNEC, Mars 1992.

En effet «les économistes ne considèrent peut-être pas la simple courtoisie comme un avantage concurrentiel durable, ni comme une réelle barrière à l'entrée d'un secteur, mais c'est certainement l'avis des entreprises les plus performantes, même

aussi différentes que IBM et Mc DONALD'S» (1), ou HERMAN MILLER (2) et MORGAN GUARANTY BANK (3). Enfin, la technique consiste en une minutieuse gestion de la qualité (4) par le biais de l'intégration des clients dans les phases de conception-développement des produits. Si on l'écoute, c'est pour tenir compte de ce qu'il désire et comment il le désire. Il faut davantage mettre à sa disposition un produit meilleur qu'un produit meilleur marché.

Par ailleurs, l'entrepreneur de type «flex-offensif» devra considérer les fournisseurs comme étant des clients, et leur appliquer en conséquence la même technique. Parce que la compétitivité de l'entreprise s'appuie en grande partie sur des produits et des services à elle offerts par les fournisseurs et autres sous-traitants, il faudra chercher à améliorer la qualité et à favoriser l'innovation en mettant plus d'emphasis sur les relations avec ceux-ci. Comme l'indique R.M. KANTER en évoquant le cas de la firme DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION, «les fournisseurs-clés sont intégrés dans les équipes de planification de produit avec le personnel spécialisé dans l'ingénierie, la production et les achats. DIGITAL utilise le personnel de son département des ressources humaines pour former et diagnostiquer la performance de ses fournisseurs, exactement comme s'ils faisaient partie de la compagnie» (5). C'est une attitude à encourager dans le cadre de la flexibilité offensive pour que la détection de nouveaux marchés et produits soit accélérée, de même que leur création.

(1) - Th. PETERS et N. AUSTIN, La passion de l'excellence, op. cit., pages 71-72.

(2) - Max DE PREE, Diriger est un art, op. cit., pages 120 et ss.

(3) - Charles GOLDFINGER, La géofinance, op. cit., pages 159-160.

(4) - Voir Jacques PIERRE, «la gestion de la qualité : théories et réalités», Les cahiers Français, n° 234, op. cit., pages 69-73.

(5) - Rosabeth Moss KANTER, citée par Elisabeth LEFEBVRE, Louis-A. LEFEBVRE, et Robert POUPART, «Innovation et PME: Les enjeux stratégiques», Gestion, Mai 1991, page 35.

2.2 - La création des marchés et produits.

Le nouveau marketing ne se limite pas à la détection. L'entrepreneur de type «flex-offensif» doit aussi, de façon concomitante ou non, créer de nouveaux marchés et produits. Il dispose pour cela d'au moins deux techniques : L'expérimentation constante et le développement de la «perruque».

- L'EXPERIMENTATION CONSTANTE, déjà évoquée dans le cadre de la stratégie technologique, consiste à mettre à l'épreuve les idées innovatrices dès leur naissance : une idée, quelque bonne qu'elle soit, ne vaut rien tant qu'elle n'est pas matérialisée; c'est-à-dire tant que le produit supposé en découler n'est pas fabriqué.

L'expérimentation constante, c'est aussi l'obsession du «faire-aménager-tester» qui guide le comportement de l'entrepreneur vis-à-vis des individus, que ceux-ci soit ou non charger de la conception des produits. Elle suppose d'une part, que le personnel mobilisé soit conscient des valeurs de l'entreprise qui font l'éloge de la créativité, et ait l'essentiel des moyens nécessaires pour travailler, et d'autre part, que les clients et fournisseurs soient rapidement intégrés dans le processus de cette expérimentation.

L'expérimentation constante rentre dans la logique de l'action qui prévaut dans la flexibilité offensive. Elle consiste, concrètement, à fabriquer en trois mois un prototype approximatif et pas forcément coûteux, à évaluer ce prototype en trois mois en le plaçant chez un utilisateur pour essai (pendant qu'une équipe travaille à son perfectionnement), à produire ensuite, en trois autres mois, un second prototype plus élaboré qu'on replacera chez un utilisateur, etc... Jusqu'à l'obtention d'un produit de bonne qualité préalablement testé et accepté par les clients.

- LE DEVELOPPEMENT DE LA «PERRUQUE», c'est l'utilisation encouragée d'un espace particulier d'innovation dans l'entreprise. Faire de la «perruque» c'est travailler pour son propre compte en utilisant les équipements, matériels et/ou matières de l'entreprise où on est employé(1). Et comme l'explique DRUCKER, «à chaque fois que quelque chose se fait, sa réalisation, je l'ai appris, est toujours due à un monomane investit d'une mission»(2).

L'entrepreneur de type «flex-offensif» doit encourager les projets parallèles et célébrer les vertus de ces monomanes et le grappillage des idées. Il doit être complice des projets de recherche développés dans la clandestinité, et protéger les champions marginaux, cette variété rare d'individus innovateurs qui induisent dans le système institutionnel un mélange de perplexité, d'exaspération mais surtout d'admiration.

L'utilisation concomitante de la «perruque» et de l'expérimentation constante permet à l'entrepreneur de créer, de manière quasiment continue, de nouveaux marchés et produits préalablement testés pour maintenir intact son avantage concurrentiel. La mobilisation générale que requiert ces techniques appelle une transformation toute aussi générale du personnel.

2.3 - La théorie du «PERSONNEL RADAR».

Avec l'obsession du client et de l'innovation, avec le souci du personnel et du «management baladeur», l'entrepreneur de type «flex-offensif» vise, entre autres buts, celui de pousser l'organisation à être toujours tournée vers l'extérieur, à sentir les changements alors qu'ils sont encore à peine perceptibles, et davantage à provoquer de tels changements. En exigeant de chacun (de la réceptionniste au

(1) - Dictionnaire Larousse, cité par Georges MAIRE, «Eloge de la «perruque»: l'utilisation d'un espace particulier d'innovation dans l'entreprise», Problèmes économiques, n° 2029, 17 Juin 1987, page 18

(2) - Peter DRUCKER, Adventures of a Bystander, cité par Th. PETERS et N. AUSTIN, page 162.

collaborateur) des innovations pratiques, l'entrepreneur veut transformer chaque employé en un «capteur de vibrations» tourné vers l'extérieur.

La théorie du «personnel radar», émanation du B.I.S. (Business Intelligence System), se veut transformatrice des individus en autant de vigies en alerte, à l'affût des signaux de l'environnement, à l'inventaire constant des possibilités de l'entreprise, aux aguets du monde extérieur et à la recherche permanente des idées novatrices.

La théorie du «personnel radar» vient en renfort de ce que SERIEYX nomme «la fonction de renseignement de l'entreprise»(1). Il s'agit pour tout le personnel d'être des agents de renseignements c'est-à-dire des espions à la solde de l'entreprise, chargés non seulement de surveiller l'environnement mais aussi de créer des «armes» pour combattre cet environnement et pour devancer les entreprises concurrentes.

Au total, le nouveau marketing traduit un nouveau style dans l'agression de l'environnement. Il s'exprime à travers le «management baladeur» avec les clients et les fournisseurs et le «target marketing»; à travers l'expérimentation constante et l'éloge de la «perruque»; et à travers une redynamisation de la «fonction de renseignement» de la firme. La recherche de la flexibilité offensive implique la recherche de la maîtrise de cette «fonction de renseignement», c'est elle qui guide la pratique du changement dans l'entreprise.

3 - LA PRATIQUE DU CHANGEMENT.

Grâce à la fonction de renseignement en effet («management baladeur», «personnel radar») et dans un souci d'efficacité par anticipation, réaction ou création dictée par l'environnement,

(1) - Hervé SERIEYX, « L'évolution des techniques de management », Les Cahiers Français n° 233, op. cit., page 67.

l'entreprise devra être toujours prête à opérer soit des changements partiels, soit des changements d'ensemble.

3.1 - Les changements partiels.

Les changements partiels traduisent les ajustements opérés au sein de l'entreprise pour répondre à des modifications de l'environnement. Car même en l'absence des chocs économiques importants, les marchés manifestent des phénomènes itératifs d'expansion et de récession, de même que des évolutions dans les goûts des consommateurs aussi bien que des opportunités à saisir.

Eu égard à ses éventualités, la pratique de la flexibilité offensive devra conduire l'entreprise :

- A REAGIR correctement car il est de la plus grande importance qu'elle puisse aisément s'adapter aux changements en volume de la production;

- A ANTICIPER sur les évolutions des goûts des individus pour les «sentir» et les prévenir afin de mieux répondre aux modifications concernant la nature de la demande.

- A CREER constamment pour qu'avec ses facultés d'anticipation, elle puisse toujours entrevoir à temps et saisir toutes les opportunités qui s'offrent à elle; et

- A AGIR en permanence pour créer les opportunités au lieu d'avoir à les anticiper, à s'y adapter ou à les saisir.

Réaction, anticipation, création et action constituent la trame des changements partiels.

Issus de verbes de mouvement, ces mots véhiculent fidèlement le message de l'entrepreneur de type «flex-offensif»: l'entreprise doit être un lieu de changements constants, de perpétuels recommencements et de permanente

remise en cause, touchant à la fois les hommes qui la composent, qui y vivent et qui y travaillent, et l'organisation dans tout son ensemble.

3.2 - Les changements d'ensemble.

En effet, l'idée qui soustend les changements partiels est que l'entreprise doit répondre aux modifications de l'environnement. Or tout au long de son parcours, aussi bien pour des raisons stratégiques que pour des raisons de survie; aussi bien pour des raisons de gains élevés que pour des raisons de politique institutionnelle touchant aux décisions gouvernementales du pays hôte, aussi bien pour des motifs d'anticipation que pour des calculs de créativité; l'entreprise peut être amené à faire face non plus à des modifications de l'environnement, mais à une dislocation ou à une saturation de celui-ci.

Les changements d'ensemble traduisent alors les opérations menées par l'entreprise pour répondre à une modification d'environnement. C'est le vaste mouvement qui permet à l'entreprise :

- soit de quitter son métier traditionnel pour se consacrer à un métier connexe (par exemple, CAMLAIT quitterait la production du yaourt et du lait pour se consacrer exclusivement à celle du beurre; ou bien BATA passerait des chaussures en cuir aux fauteuils en cuir). Le passage du métier traditionnel à un métier connexe peut traduire simplement un changement de segment dans l'environnement (premier exemple), ou exiger une importante transformation due à la dissemblance des environnements (second exemple). Ce passage est plus ou moins facilité par le rapprochement des technologies ou des processus de production nécessaires à la fabrication des biens connexes considérés.

- soit de changer totalement son objet social, à savoir son métier traditionnel. Ainsi, on oublie souvent que la firme

japonaise TOYOTA était à l'origine de TOYOTA TEXTILES COMPANY, une entreprise de production des métiers tisser. Ce n'est que vers 1935, et précisément en 1942 (avec la dissolution de TOYOTA TEXTILES) que TOYOTA MOTOR COMPANY prend réellement son envol dans la production automobile (1). Dans le cadre de la flexibilité offensive et selon les circonstances, l'entreprise doit pouvoir changer totalement de cap en passant d'une activité à une autre fondamentalement différente de la première.

En définitive deux traits principaux marquent la nouvelle donne de la conduite de l'entrepreneur :

- d'une part, le coeur de l'animation est l'entrepreneur de type «flex-offensif» qui fonctionnent selon un modèle où la raison et l'émotion se complètent;

- Ensuite c'est de ce modèle de fonctionnement que découle la dynamique qui impulse au quotidien, la vie de l'organisation dans sa globalité.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4.

Le chapitre qui s'achève a étudié un second ensemble de moyens devant être mis en oeuvre par l'entreprise désireuse de développer sa flexibilité offensive. Cet ensemble est une paire de deux éléments : l'organisation et l'animation.

(1) Voir à ce sujet Taiichi OHNO, L'esprit TOYOTA, Edition Masson, Paris, 1989.

Le premier élément concerne la mise en place d'une organisation motivante principalement assise sur l'esprit «flex-offensif» qui doit régir la mentalité de l'entreprise. Système cohérent de valeur appelé à se muer en système de croyances, l'esprit «flex-offensif» doit être un élément organique célébrant le culte de la souplesse et de la créativité, de la vitesse de réaction et de l'alacrité, de l'action et de l'excellence. L'adhésion encouragée de tous à ce ciment psychologique autorise alors des formes d'organisation plus légères et plus libres de leurs mouvements telles que la décentralisation par divisions, le morcellement des tâches, la débureaucratization et le développement de communications informelles, l'organigramme à l'envers, etc...

Le second élément concerne l'impulsion d'une animation plus dynamique par un entrepreneur de type «flex-offensif» fonctionnant selon un modèle où l'affectif se dispute le rationnel, et où les rôles de leader et de support humain de la flexibilité offensive n'occultent pas la lucidité dans la poursuite du gain. Les conséquences de la dynamique insufflée par ce modèle se traduisent directement sur l'animation par un système de contrôle au « coude à coude » du personnel; un marketing dominé par le «management baladeur» et le « personnel radar »; et une aptitude aussi bien aux changements partiels qu'aux changements d'ensemble.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'objectif de cette partie qui s'achève était de répondre à la question : «comment arriver à la flexibilité offensive ?». Il s'agissait d'élaborer des axes principaux de politiques à mettre en oeuvre par l'entreprise pour développer et améliorer sa flexibilité offensive.

Ce travail a permis de relever deux axes:

1 - Des politiques de gestions de ressources, qui distinguent les moyens à utiliser dans les domaines financier, technologique et humain.

- Financièrement, il s'agit d'améliorer la liquidité des actifs, de préférer le financement interne en utilisant limitativement sa capacité d'endettement, d'investir dans des emplois liquides se rapportant prioritairement à l'activité dominante de l'entreprise, et d'utiliser les nouveaux instruments financiers pour mieux gérer non seulement les risques issus des désordres monétaires, mais aussi ses excédents de trésorerie et sa dette.

- Technologiquement, il s'agit d'articuler la fonction recherche/développement autour d'une interface marketing - recherche bien intégré, d'admettre et de tolérer le caractère quelque peu brouillon de l'innovation, et d'éparpiller la décision d'innover pour que se développe un fanatisme pour l'innovation.

- «Humainement», il s'agit de constituer un potentiel d'hommes aptes à conduire (et à se conduire dans) les évaluations; et donc de mettre en oeuvre un marché interne dual du travail se partageant entre un «centre» et une «périphérie», d'aménager les temps de travail, d'élargir les tâches par la «polyvalentiation» du travail, d'aplatir la hiérarchie grâce à

l'intellectualisation de la production; enfin, il s'agit de porter un intérêt permanent au personnel en créant des conditions de motivation qui débouchent sur le sentiment de propriété qu'il faut constamment développer au sein de l'entreprise.

2 - Des politiques d'organisation et d'animation qui distinguent les moyens à utiliser dans la structure (au sens large) de la firme, et dans la conduite de l'organisation.

- Il faut une organisation motivante dont le socle est l'esprit «flex-offensif» qui gouverne la firme. Au-delà des valeurs fondamentales et donc de la philosophie qu'il véhicule, l'esprit «flex-offensif», ciment psychologique, est l'élément organique qui unit l'organisation et les hommes qui la composent autour des croyances qui fondent son identité et sa particularité. C'est l'adhésion quasi obligatoire de tout le monde à cet esprit qui autorise des aménagements tels que la décentralisation et le morcellement pour accorder la liberté et l'autonomie aux centres de décision; la débureaucratiation, l'informatisation et la promotion de communications informelles pour développer la transparence et fluidité; l'organigramme à l'envers ou une forme d'organisation tenant compte à la fois de la stabilité, de l'esprit d'entreprise et des réorganisations régulières afin de mieux formuler la stratégie de l'entreprise par une forme structurelle adéquate.

- Il faut alors une animation plus dynamique pour conduire cette organisation. Menée par un entrepreneur de type «flex-offensif» fonctionnant selon un modèle où se mélangent l'affectif et le rationnel, cette animation est influencée à trois niveaux: premièrement, au niveau du système d'évaluation/contrôle, les questionnaires notés par la hiérarchie cèdent la place au «management baladeur» avec le personnel, véritable contrôle au «coude à coude» des hommes. Deuxièmement, au niveau du marketing, des pratiques comme le «target marketing», le «management baladeur» avec les clients et les fournisseurs et la «perruque» deviennent les nouveaux

modes de détection et de création des marchés et des produits, tout comme le développement de la théorie du «personnel radar». Troisièmement enfin, au niveau de la pratique du changement, l'entreprise peut, selon les circonstances, procéder à des modifications partielles à des fins d'ajustements par anticipation, action, réaction ou création; tout comme elle peut désormais changer totalement son métier traditionnel et passer ainsi d'une activité à une autre complètement différente de la première.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Intuitivement, l'expression «flexibilité offensive» exprime une aptitude de l'entreprise à faire cohabiter dans son modèle de fonctionnement, à la fois l'anticipation, la réaction, l'action et la création. Après analyse :

- Des difficultés qu'éprouvent les formes actuelles de conduite de la firme dans sa lutte contre la crise économique,

- Des insuffisances de la flexibilité jusque là analysée sous son aspect adaptatif et / ou défensif,

- De l'importance du système de la dynamique innovatrice, désormais condition de survie de l'entreprise dans son ensemble,

- De la montée des revendications exigeant plus de participation, d'implication et donc de citoyenneté de la part des forces vives de la firme; l'on a pu formuler trois définitions précises de la flexibilité offensive, en accord avec cette acception intuitive :

1) - La première PAR OPPOSITION A LA FLEXIBILITE ADAPTATIVE ET / OU DEFENSIVE : Le flexibilité offensive traduit l'aptitude de l'entreprise à modifier l'environnement et à créer des opportunités par la production des nouveautés viables sur le plan commercial, dans le but de réaliser l'objectif suprême : être le meilleur. Elle traduit aussi l'aptitude à pouvoir faire preuve de «souplesse totale» par le retrait rapide d'un secteur d'activité donné.

2) - La seconde RELATIVE A LA CAPACITE CREATRICE : La flexibilité offensive se caractérise d'abord par un processus de production souple, capable d'utiliser successivement ou

simultanément plusieurs produits modulaires, et capable de rentabilité avec une production en série ou limitée; ensuite par une amélioration du produit permanente par la recherche de constants rajouts sur la fabrication, le conditionnement, la présentation et l'image du produit; enfin par une capacité à fabriquer des produits flexibles et/ou conditionnels et à produire la nouveauté à un rythme soutenu.

3) - La troisième RELATIVE A UN ESPRIT «FLEX-OFFENSIF» : La flexibilité offensive se caractérise par une mentalité que l'on peut définir comme étant un mode de vie «brouillon mais de bonne qualité», un style de gestion «merveilleusement désordonné» qui, sous une apparence humaine, bonhomme, enthousiaste, et même folklorique, exige des résultats pratiques et concrets en terme de performance.

Plus concrètement, pour des raisons de commodité et de clarté, l'on a été amené à distinguer deux étapes dans toute politique de flexibilité offensive :

1) Le développement d'un potentiel de flexibilité offensive par une gestion adéquate des ressources financières: emploi judicieux des nouveaux instruments financiers, amélioration de la liquidité des actifs et recherche permanente de leurs caractères mobile, disponible et divisible; pour les ressources technologiques : bonne intégration de l'interface marketing-recherche, ciblage de la création dans le domaine le mieux maîtriser et fanatisme pour l'innovation; pour les ressources humaines: constitution d'un potentiel humain, formation continue et élaboration d'une structure dualiste du marché interne du travail de l'entreprise.

2) L'utilisation effective de ce potentiel de flexibilité offensive par une action sur le comportement de la firme : D'abord une organisation motivante qui, parce qu'elle se fonde sur un esprit «flex-offensif» partagé par tous, autorise entre autres la décentralisation, le morcellement, la débureaucratiation, les communications informelles,

l'organigramme à l'envers... Ensuite, une animation plus dynamique insufflée par un entrepreneur de type «flex-offensif» fonctionnant selon un modèle où l'affectif se dispute l'rationnel, et dont les conséquences se traduisent entre autres par les concepts de «management baladeur» ou de «personnel radar».

La flexibilité offensive apparaît donc comme le moyen d'assurer la sécurité et l'efficacité dans un contexte de créativité et de participation de tous à la vie de l'entreprise. Parce que la concurrence se mondialise et que les nations sont de plus en plus intégrées, voire englouties dans le «village planétaire» terrestre, les théories de la «concurrence pure et parfaite» et du «monopole» sont de moins en moins mises en relief comme caractéristique des modèles pour les entreprises et les marchés. A leur place, la théorie de la «concurrence monopolistique» de E. CHAMBERLIN (1) décrit de mieux en mieux l'une des réalités de la théorie microéconomique(2).

La «concurrence monopolistique» se fonde sur une donnée empirique solide : Il existe très peu de biens pour lesquels il n'y a pas de substituts étroits (donc très peu de monopoleurs), de même que très peu de biens sont totalement homogènes d'un producteur à l'autre (la concurrence parfaite n'est donc pas réaliste). Par contre, l'on est en présence d'une large gamme de biens , dont certains ont relativement peu de bons substituts et dont certains ont de nombreux substituts qui sont bons, sans être parfaits. C'est donc une forme générale de marché caractérisée par la différenciation du produit qui, à son tour, caractérise la plupart des marchés aujourd'hui.

En effet il n'existe pas un modèle unique d'automobiles ni de qualité unique de savons, de costumes, de téléviseurs ou de

(1) - Edward H. CHAMBERLIN, the theory of monopolistic competition, 8e Edition, Cambridge, Massachussets, Harvard University press, 1962.

(2) - J. P. GOULD et E. FERGUSON, Théorie microéconomique, Tendances actuelles, Paris, 1982.

magazines. Chaque producteur essaie de différencier son produit pour le rendre unique; pourtant, pour être sur le marché, les produits particuliers doivent être très proches du produit général considéré. En appelant à la différenciation du produit, la «concurrence monopolistique» soulève :

- D'une part l'inefficacité de la concurrence par les prix: parce que chaque entreprise cherche à produire au niveau pour lequel sa recette marginale égale son coût marginal, les prix ne peuvent être infiniment baissés pour attirer la clientèle ;

- D'autre part l'importance de la valeur ajoutée issue d'attributs qualitatifs : la concurrence a désormais trait à la qualité des produits mis sur le marché.

Parce qu'elle se veut célébration de la qualité, la flexibilité offensive apparaît comme la voie à suivre pour l'entreprise condamnée à concurrencer (sous peine de disparition) dans un environnement caractérisé par cette qualité des biens produits. Mais cet apparent optimisme (qui demande à être conforté par des études ultérieures) ne doit cependant pas occulter une réalité: l'entreprise ne maîtrise pas totalement son environnement.

L'environnement institutionnel est en effet d'une importance primordiale pour que vive l'entreprise et pour que se déploie la flexibilité offensive. Les exemples du Brésil et de la Corée qui introduisent ce travail, et dont la flexibilité caractérise les entreprises, montre qu'il est fondamental qu'il existe un cadre institutionnel adéquat pour favoriser le développement et la compétitivité des firmes.

Dans ce cadre, le problème de la flexibilité offensive n'est plus seulement celui de l'entreprise, il concerne alors l'ensemble de la Société.

ANNEXE

EXEMPLES D' ACTIONS CONCRETES VISANT A DEVELOPPER LA FLEXIBILITE DE L'ENTREPRISE

On trouvera dans le tableau ci-après la description succincte de décisions visant à améliorer la flexibilité offensive de l'entreprise. Ces décisions, regroupées par grandes fonctions, constituent des applications des principes étudiés principalement dans les chapitres 3 et 4. La liste des actions présentées ne prétend pas être exhaustive; son objet est avant tout d'illustrer par des exemples les différents concepts attachés à la politique de flexibilité offensive.

DOMAINE D'APPLICATION :	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES :
DOMAINE D'APPLICATION :	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES :
FONCTION RECHERCHE DEVELOP- PEMENT	<p>- CONCEPTION DU PRODUIT : par l'expérimentation constante, le : "grappillage" ou la "perruque", conce- : voir des produits flexibles, modu- : laires ou conditionnels, facilement : modifiables et pouvant évoluer par : recombinaison de produits anciens. : Association des tiers.</p> <p>- OFFENSIVE SUR LE MARCHÉ : Création et diffusion permanentes, : rapides et bien ciblées.</p> <p>- AMELIORATION DU PRODUIT : Recherche constante des rajouts sur la : fabrication, le conditionnement, la : présentation et l'image du produit</p> <p>- LIEU DE CONCEPTION : partout - PERSONNEL CONCERNE : tout le monde</p>	<p>Processus : "brouillon" de : de l'innovation. : adaptabilité des : actifs. : Intégration des : tiers au processus</p> <p>Occupation cons- : tante du marché : innovation ininter- : rompue.</p> <p>fanatisme pour : l'innovation : création du : changement : Fanatisme pour : l'innovation; : "personnel radar"</p>
FONCTION COMMERCIALE	<p>- DISTRUBUTION : Utilisation d'un réseau de magasins : franchisés. Recours à des représentants : multicartes. Recherche, utilisation et : entretien de "vendeurs" qui savent : "se taire". Abandon du produit proposé : au clients pour essai, pour une période : donnée. Possibilité de paiement étalé : dans le temps.</p> <p>- PROMOTION : Pratique d'une publicité axée plus sur : l'entreprise que sur le produit. : Visites régulières aux clients. : Organisations périodiques de rencontre : de communication entre l'entreprise et : les acheteurs. : Information continue sur les produits : nouveaux par courrier ou téléphone. : Association des clients aux différents : étapes de production de la nouveauté</p>	<p>vente par "humili- : té. Association et : "écoute" du client</p> <p>"chérir" le client : Management bala- : leur avec le : client.</p> <p>La vente ne com- : mence qu'après la : vente</p> <p>"écoute" du client</p> <p>Anticipation du : changement. : création de : l'opportunité</p>

DOMAINE D'APPLICATION:	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES	
FONCTICN COMMERCIALE (suite)	: - RECHERCHE	: implication de	
	: Prospection systématique de nouveaux	: tous	
	: marchés. Création de nouveaux marchés		
	: par l'exploitation de niches		
	: existantes ou à détecter.		
	: Transformation de tout le personnel en		
	: prospecteurs éveillés.		
	=====	=====	=====
	: - INVESTISSEMENT MATERIEL		
	: Machines et outils à vocation élargie	: adaptabilité des	
: Ateliers flexibles.	: actifs.		
: M.O.C.N. et S.P.A.F. légers et démon-	: Préparation à la		
: tables donnant lieu à une très large	: "souplesse totale"		
: utilisation grâce aux produits			
: modulaires. Machine "auto-activée"	: Lutte contre le		
	: gaspillage		
: - METHODES DE PRODUCTION			
: Découpage de la fabrication en unités	: Décentralisation		
: indépendantes avec constitution de	: Rejet du gaspil-		
: très légers stocks tampons	: ge; option qualité:		
: Méthodes japonaises du "juste à temps".	: Formation au		
: chasse à "l'usine fantôme".	: changement.		
: Regroupement au même endroit de			
: machines à vocations différentes.			
: "ORGANISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE			
: Peu d'ouvriers spécialisés	: "polyvalenciation"		
: Constitution d'équipes de réserves	: du personnel.		
: polyvalentes.			
FONCTICN DE	: Formation continue du personnel	: Dualité du marché	
PRODUCTION	: Exploration du marché dual du travail	: interne du travail:	
	: Utilisation de la main-d'oeuvre tempo-		
	: raire ou saisonnière; recours aux heures		
	: supplémentaires, ou à la sous-		
	: traitance ou au travail à domicile		
	: - RECHERCHE		
	: Recherche systématique pour tout le	: Responsabilisation:	
	: personnel, de nouveaux procédés de	: et implication de	
	: fabrication plus performants.	: tous.	
=====	=====	=====	

DOMAINE D'APPLICATION:	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES
	- POLITIQUE A L'EGARD DES FOURNISSEURS	
	:Priorité aux fournisseurs garantissant :les delais les plus faibles.	:Réduction du :temps de
	:Constitution d'un noyau de fournisseurs :liés au métier traditionnel; les autres:	:changement
	:intervenant pour des besoins ponctuels:	:management
	:Visites régulières aux fournisseurs.	:baladeur avec les
	:Organisation des rencontres de communi- :cation sur des besoins en cours ou	:fournisseurs
	:futurs. contact permanent par courrier :ou par téléphone.	
FONCTION APPROVI- SIONNEMENT	- TECHNIQUES D'ACHAT	
	:Politique du "juste à temps" chez le :fournisseur. recours à des contrats :"ouverts", à quantité modifiables	:Association du :fournisseur :flexibilité :"contractuelle"
	- RECHERCHE	
	:Prospection systématique des produits :de substitution. Recherche systématique :de fournisseurs potentiels plus :compétents	:Option qualité; :anticipation du :changement.
	- RECRUTEMENT	
	:Embauche des potentiels humains	:Adaptabilité
	:Recrutement diversifié selon l'âge et :la formation : Pondération forte du	:des actifs.
	:niveau de formation générale.	:recherche du fac-
	:Exploitation du marché dual du travail: :marché "primaire" et marché "secondaire:	:teur "I" chez les
	:Embauche des compétences proches de la :structure directoriale: par conviction	:individus.
	:sur le marché dual, par l'entremise des :chasseurs de tête", sans contrats	:Caractère :"affectif" de
	:formels de travail	:l'entrepreneur
	- GESTION DES EFFECTIFS :	
	:Formation continue. Rotation des :employés à divers postes de travail, de	:entretien des
	:façon systématique. Succès célébrés, :échecs tolérés. Encouragement de la	:"potentiels"
FONCTION PERSONNEL	:"perruque" et du grappillage.	:management
	:Salaires indépendants du diplôme.	:baladeur avec le
	:Suivi permanent du travailleur, parfois:	:personnel.

DOMAINE	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES
FONCTION PERSONNEL (suite)	: même dans sa vie privée. recueil systé-	:
	: matique de suggestions par contacts,	: Innovation à tous
	: boîtes aux idées, ... Visites régulières	: les niveaux.
	: dans les bureaux, les ateliers, les	:
	: usines.	: management
	:	: baladeur avec le
	: - GESTION DES CARRIERES	: personnel
	:	:
	: Formation axée sur les connaissances	: ciment de l'esprit
	: générales absolument liées à la culture	: "flex-offensif".
: de l'entreprise. Promotion fondée sur	:	
: des critères d'adaptabilité, d'ini-	: Motivation au	
: tiative, de créativité, et même sur les	: changement. fana-	
: innovations réussies ou initiées.	: tisme pour	
:	: l'innovation.	
:	:	
: - RECHERCHE	:	
: Recherche systématique des individus	: Management	
: porteur du "facteur I". Organisation de	: baladeur avec le	
: cérémonies pour célébrer le personnel.	: personnel	
: Recherche permanente de la transforma-	: Fanatisme pour	
: tion de tout le personnel en	: l'innovation.	
: "surveillant" l'environnement	: Personnel "radar"	
=====	=====	=====
: - INVESTISSEMENT	:	:
:	: Liquidités des	
: Intégration des critères de liquidités	: actifs.	
: et d'adaptabilité dans le processus de	:	
: choix des investissements.	:	
: Investissement prioritairement dans le	: emploi de nouveaux	
: métier principal. Recherche de prises	: instruments	
: de contrôle plutôt qu'investissement	: financiers.	
: interne. Investir dans des actifs	:	
: financiers.	:	
:	:	
: - FINANCEMENT :	:	
:	:	
: Renforcement de l'autonomie financière	: Sous-endettement	
: par accroissement des fonds propres.	:	
:	:	
: - GESTION DE TESORERIE:	: Divisibilité,	
:	: mobilité,	
: Maintien des liquidités. Gestion avec	: disponibilité,	
: l'aide des nouveaux instruments	: liquidité.	
: financiers.	:	
:	:	
:	:	
:	:	

FONCTION
FINANCIERE

DOMAINE	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES
D'APPLICATION :		
FONCTION FINANCIERE (suite)	<p>- RECHERCHE</p> <p>Option établie pour la maîtrise de la gestion des nouveaux instruments financiers.</p>	<p>Préparation à la "souplesse totale"</p>
FONCTION ADMINISTRATIVE	<p>- STRUCTURE</p> <p>Changement fréquents dans la répartition des pouvoirs. Limitation stricte du nombre de niveaux hiérarchiques. Lutte contre la structure pyramidale; Pratique du changement dans l'exercice des fonctions.</p> <p>- SYSTEME D'INFORMATION :</p> <p>Tableau de bord ouvert sur les relations entreprise-environnement. Conception modulaire des procédures informatiques. Solutions informatiques pas forcément liées au matériel utilisé. Existence des supports physiques pour des échanges (tableaux noirs...). Utilisation des pré-noms, dialogue en face à face; langage franc à la limite de l'irrespect. Cercles de qualité; des journées d'échanges intra-personnel</p> <p>- ORGANISATION ADMINISTRATIVE</p> <p>Procédures écrites inexistantes (communication par ordinateur, par téléphone ou en contact direct) ou strictement limitées à une page par exemple. Inexistence (ou presque) de titres ou bien tout le monde à un titre. Encouragement de la "balade" des différents responsables. Politique des "portes ouvertes". Encouragement de la "tricherie" par rapport au respect des procédures et instructions. Formation des employés axée sur l'initiative et la créativité.</p> <p>- RECHERCHE</p> <p>Prospection systématique du renforcement des trois piliers de la structure: stabilité-esprit d'entreprise-briseur d'habitudes.</p>	<p>Réorganisations permanentes. Hiérarchie plate. Organigramme à l'envers.</p> <p>Préparation au changement. Communications informelles</p> <p>Accélération des communications. Motivation au changement. Morcellement management baladeur. Débureaucratization.</p> <p>création du changement.</p>

DOMAINE D'APPLICATION :	DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ACTION	PRINCIPES EVOQUES :
DIRECTION GENERALE	: - LEADERSHIP : : : Définition et proclamation de la fina- : lité de la flexibilité offensive : : l'esprit "flex-offensif" devient la : norme. Aménagement du système d'infor- : mation, du contrôle de gestion, du : système de sanctions-récompences... en : fonction de cette norme. "Entraînement" : développement de la participation, : culte de l'entreprise.	: : Motivation au : changement. Incar- : nation de l'esprit : "flex-offensif" : Mobilisation des : hommes.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LES TABLEAUX DU TEXTE

INTRODUCTION GENERALE	3
Tableau 1 : Les flexibilité: cinq principes de base...	15
PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE	
Tableau 2 : Quelques techniques de management traditionnel	31
Tableau 3 : L'évolution de la pensée stratégique.....	42
Tableau 4 : Quelques techniques de management moderne	45
Tableau 5 : Résultats quantitatifs	72
Tableau 6 : Quatre méthodes pour maîtriser le changement	103
Tableau 7 : Degré de nouveauté des produits nouveaux	118
Tableau 8 : les sources d'innovation dans l'entreprise	120
Tableau 9 : Classification des trois principales sources d'innovation par types d'entreprises	121
Tableau 10 : Flexibilité défensive versus flexibilité offensive.....	127
Tableau 11 : Comportement et compétences entrepreneuriales	131
DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITE OFFENSIVE	
Tableau 12 : expansion interne ou acquisition	155
Tableau 13 : Classification de la nouveauté	178
Tableau 14 : Classification de la nouveauté zones du risque économique.....	178
Tableau 15 : La classification du risque d'innovation	179
Tableau 16 : Origines des nouveaux produits lancés avec succès	181
Tableau 17 : Les aménagements du temps de travail....	198

Tableau 18 : Rémunération flexible	201
Tableau 19 : Le client	263

LES SCHEMAS DU TEXTE

Schéma 0 : Illustration générale du sujet	1
INTRODUCTION GENERALE	
Schéma 1 : Essai de comparaison des évolutions du Brésil et de la Corée, puis du Cameroun.....	10
PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE	
Schéma 2 : Les grandes masses de la stratégie.....	39
Schéma 3 : le processus du management stratégique.....	44
Schéma 4 : Le processus d'innovation.....	48
Schéma 5 : Les deux aspects principaux de l'innovation.....	49
Schéma 6 : La notion de flexibilité offensive chez ANSOFF.....	92
Schéma 7 : Changement forcé et diffusion naturelle.....	105
Schéma 8 : Le modèle de fonctionnement de l'entreprise	108
Schéma 9 : Aspect de l'innovation dans la flexibilité offensive.....	129
Schéma 10 : La flexibilité offensive par rapport à l'innovation	130
Schéma 11 : La recherche de la flexibilité offensive	

DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITE OFFENSIVE

Schéma 12 : Composantes générale d'une politique de flexibilité offensive	140
Schéma 13 : Le processus d'innovation «rationnel»....	170
Schéma 14 : Le processus d'innovation «brouillon»....	171
Schéma 15 : Le marché interne du travail par la flexibilité offensive.....	195
Schéma 16 : Implication équipe-organisation dans le travail en groupe.....	206
Schéma 17 : Attitudes vis-à-vis du risque.....	242
Schéma 18 : Le modèle de fonctionnement de l'entrepreneur de type «flex-offensif»...	256

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I - LES OUVRAGES

- 1 - ANSOFF (Igor H.)
Stratégie du développement de l'entreprise, Nouveaux Horizons, Paris, 1989.
- 2 - BEAUFILS (B.), Py (G.), RICHARD (B.), THIRY (B.) et GUIMBERT (J.-P.)
La banque et les nouveaux instruments financiers : la pratique des marchés, Revue Banque Editeur, Paris, 1986
- 3 - BENNIS (Warren) et NANUS (Burt)
Diriger : Les secrets des meilleures entreprises, Inter Editions, Paris, 1985.
- 4 - BERGERON (Pierre G.)
La gestion moderne, théorie et cas, Gaétan Morin Editeur Québec, 1983
- 5 - BESSON (Patrick)
L'atelier de demain : Perspectives de l'automatisation flexible, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1983
- 6 - BLOCH (Philippe), HABABOU (Ralph) et XARDEL (Dominique)
Services compris, Edition J.-C. LATTES, Paris, 1986

- 7 - BODINAT (Henri de), KLEIN
(Jean) et MAROIS (Bernard)
Gestion financière
internationale, Dunod, Paris
2ème édition, 1987.
- 8 - BOYER (Robert)
(sous la direction de)
La flexibilité du travail en
Europe, la découverte,
Paris, 1986
- 9 - CARLZON (Jan)
Renversez la pyramide !
Inter Editions, Paris, 1986.
- 10 - CAROL (T.H.)
Business education for
competence and
responsability, University
of North Carolina Press,
Chapel Hill, N.C., 1954.
- 11 - CHAMBERLIN (Edward H.)
The theory of monopolistic
competition, 8ème édition,
Cambridge, Massachussets,
Harvard University Press,
1962
- 12 - CHOINEL (A.) et
ROUYER (G.)
Le marché financier :
structures et acteurs, Revue
Banque Editeur, Paris, 1990.
- 13 - CONSO (Pierre)
La gestion financière de
l'entreprise, Tomes 1 et 2
7ème édition, Dunod, Paris,
1998.

- 14 - COTTA (Alain)
Théorie générale du capital,
de la croissance et des
fluctuations, Dunod, Paris,
1967.
- 15 - CYERT (R.M.) et MARCH
(J.-G.)
A behavioural theory of the
firm (1963); traduit par
Processus de décision dans
l'entreprise, Dunod, Paris
1970.
- 16 - DE PREE (Max)
Diriger est un art, Editions
Rivages, Paris, 1990.
- 17 - DOERINGER (P.) et
PIORE (M.)
Internal labor markets and
manpower analysis, Lexington
Massachussets, Heath and Co,
1971.
- 18 - DRUCKER (Peter)
The practice of management
Pau books, 1968.
- 19 - DRUCKER (Peter)
L'entreprise face à la crise
mondiale, Inter Edition,
Tendances actuelles, Paris,
1981.
- 20 - FRIEDMANN (Georges)
Le travail en miettes,
Gallimard, Paris, 1956.
- 21 - GAMBIER (D.) et
VERNIERES (M.)
Le marché du travail,
Economica, Paris, 1982.

- 22 - GIARD (Vincent)
Gestion de la production,
Economica, Paris, 1981.
- 23 - GOLDFINGER (Charles)
La géofinance : pour
comprendre la mutation
financière, Edition du
Seuil, Paris, 1986.
- 24 - GOULD (J.-P.) et
FERGUSON (C.E.)
Théorie microéconomique,
Tendances actuelles, Paris,
1982.
- 25 - GRILLET (Thierry) et
LE CONTE DES FLORIS
(Daniel) (sous la
direction de)
France High Tech, Editions
Autrement, Paris, 1985.
- 26 - HAGEN (Everett E.)
Economie du développement,
Tendances Actuelles, Paris,
1980.
- 27 - KOTLER (Philippe)
Le marketing : les
fondements de la décision,
Edition d'organisation,
Paris, 1974.
- 28 - LECAILLON (Jacques)
Analyse macroéconomique,
Cujas, Paris, 1969.
- 29 - LEVITT (Théodore)
L'imagination au service du
marketing, Economica, Paris,
1985.

- 30 - LESOURNE (J.)
Les modèles de croissance
des entreprises, Dunod,
Paris, 1973
- 31 - LINDON (Denis)
Marketing politique et
social, Dalloz, Paris, 1976.
- 32 - LIPIETZ (Alain)
Crise et inflation,
pourquoi ?, Edition François
MASPERO, Paris, 1979
- 33 - MAILLET (Philippe)
La décision à long terme
dans l'entreprise, Cujas,
Paris, 1973.
- 34 - MANCHON (R.)
Analyse bancaire de
l'entreprise : Méthodologie,
3ème édition, Economica,
Paris, 1990
- 35 - MASIERI (Walder)
Mathématiques financières,
travaux pratiques, énoncés
et solutions, 4ème édition,
Sirey, Paris, 1980.
- 36 - NANCY (Gilles)
Gestion du risque de change
et mouvements de capitaux,
Economica, Paris, 1977.
- 37 - OGILVY (David)
La publicité selon Ogilvy,
Dunod, Paris, 1984.
- 38 - OHNO (Taiichi)
L'esprit Toyota, Edition
MASSON, Paris, 1989.

- 39 - OSTERMAN (P.)
(sous la direction de)
International labor markets,
Cambridge, MIT Press, 1984.
- 40 - OUCHI (William)
Théorie Z : faire face au
défi Japonais, Inter
Edition, Paris, 1982
- 41 - PASCALE (Richard) et
ATHOS (Anthony)
Le management est-il un art
japonais ?, les éditions
d'organisation, Paris, 1984.
- 42 - PESQUEUX (Yvon)
L'entreprise mise à nu,
Economica, Paris, 1987.
- 43 - PETERS (Thomas) et
WATERMAN (Robert)
Le prix de l'excellence :
les secrets des meilleures
entreprises, Inter Editions,
Paris, 1983.
- 44 - PETERS (Thomas) et
AUSTIN (Nancy)
La passion de l'excellence,
Inter Editions, Paris, 1985.
- 45 - PETERS (TOM)
Le chaos management
: manuel pour une nouvelle
prospérité de l'entreprise,
Inter Editions, Paris 1988.
- 46 - PORTER (Michael E.)
Choix stratégiques et
concurrence, Economica,
Paris, 1982.
- 47 - PORTER (Michael E.)
L'avantage concurrentiel,
Inter Editions, Paris, 1986.

48 - ROBERT (Raymond) et
CHAUSSARD (Alain)

Les relations économiques et
monétaires internationales,
Revue Banque Editeur, Paris,
1987.

49 - RODGERS (Gerry et Janine)
(sous la direction de)

Les emplois précaires dans
la régulation du marché du
travail, Institut
International d'Etudes
Sociales, OIT, Genève, 1990.

50 - REIX (Robert)

La flexibilité de
l'entreprise, Cujas, Paris,
1979.

51 - SAINT-PAUL (R.) et
TENIERE-BUCHOT (P.F.)

Innovation et évaluation
technologiques, Entreprise
moderne d'édition, Paris,
1974.

52 - SCHUMPETER (Joseph)

Capitalisme, socialisme et
démocratie, Payot, Paris,
1954.

53 - SHARPLIN (Arthur)

Stratégic management, Mc
Graw Hill, New York, 1985.

54 - SERIEYX (Hervé)

Mobiliser l'intelligence de
l'entreprise : cercles de
qualité et cercles de
pilotage, Entreprise
moderne d'édition, Paris,
1987.

- 55 - STRATEGOR
Stratégie, structure,
décision, identité.
Politique générale
d'entreprise, Inter Edition,
Paris, 1988.
- 56 - TABATONI (Pierre) et
JARNIOU (Pierre)
Les systèmes de gestion,
politiques et structures,
PUF, Paris, 1975.
- 57 - TAPIE (Bernard)
Gagner, Editions Laffont,
Paris, 1986.
- 58 - TAYLOR (Frederick W.)
La direction scientifique
des entreprises, Dunod,
Paris, 1971.
- 59 - THIETART (R. A.)
La stratégie d'entreprise,
Mc Graw Hill, 1984.
- 60 - TOWNSEND (Robert)
et
Faites décoller vos hommes
votre entreprise, Le Seuil,
Paris, 1985.
- 61 - VEDRINE (Jean-Pierre)
Techniques quantitatives de
gestion, Vuibert, Gestion,
Paris, 1985.
- 62 - VON NEUMAN (J.) et
MORGENSTERN (O.)
Theory of games and economic
behaviour, Princeton
University Press, 1974.

II - LES REVUES

- 63 - Revue française de gestion, n° 11, Sept-Oct 1977.
- 64 - Revue française de gestion, n° 46, Juin-Juillet-Août 1984.
- 65 - Les cahiers Français, n° 233, Oct-Déc. 1987.
- 66 - Les cahiers Français, n° 234, Jan-fev. 1988.
- 67 - Critiques de l'économie politique, n° 26-77, Janv-Juin 1984.
- 68 - Sociologie du travail , n° 4-84.
- 69 - Sociologie du travail , n° 1-86.
- 70 - Sociologie du travail , n° 1-89.
- 71 - Science et vie économie, n° 22, Janv 1986.
- 72 - Science et vie économie, n° 35, Nov. 1988.
- 73 - journal of political economy, XLVII, Juin 1939.
- 74 - Metroeconomica, Vol. XIV, n° I-III, 1962.
- 75 - Management 2000, 1986.
- 76 - Management 2000, 1987.
- 77 - Problèmes économiques, n° 2016.
- 78 - Problèmes économiques, n° 2029.
- 79 - Enseignement et gestion, n° 27, Automne 1983.
- 80 - Direction et gestion, Mars-Avril 1985.
- 81 - Personnel, Mars 1986.
- 82 - Personnel, n° 308, Octobre 1989.
- 83 - Analyse des sciences économiques appliquées, n° 1-1974.
- 84 - Personnel management, Août 1984.
- 85 - Bulletin de la caisse nationale des marchés de l'état, CNME, n° 57, 4e trim., 1972, II B1.
- 86 - Economie et sociétés, Vol. VIII, n° 4, Avril 1973.
- 87 - Dossier Revue Française de Gestion : stratégie d'entreprise et produits nouveaux.
- 88 - Gestion, Mai 1991.
- 89 - Journal of marketing, n° 50, Janv. 1990.
- 90 - Journal of Small Business Management, Oct. 1991.
- 91 - The journal of Business, Vol. 31 n° 2 Avril 1958.
- 92 - Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 1989.

III - LES PUBLICATIONS D'ORGANISMES DIVERS

93 - PRESIDENCE ET MINISTERES DU CAMEROUN

- Déclaration de stratégie de relance économique, Mai 1989.
- Projet dimension sociale de l'ajustement, Février 1990.
- Plan directeur d'industrialisation, Sept. 1989.

94 - INSTITUT EUROPEEN DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES EN MANAGEMENT (IERSM)

- Rapport W.P. 1975-21.
- Rapport W.P. 1975-24.

95 - CENTRE D'ETUDES ET DE PROSPECTIVE INDUSTRIELLE INTERNATIONALE (CEPII) :

- Existe-t-il des modèles de développement ?, 1987.

96 - BANQUE MONDIALE

- L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable, 1989.
- Rapport sur le développement dans le monde : Systèmes financiers et développement, 1989.
- Private investment and macroeconomic adjustment, working papers, Décembre 1989.
- Actualités Afrique, 1989.

97 - COMMISSION DES NATIONS-UNIES POUR L'AFRIQUE :

- Programme prioritaire de redressement économique de l'Afrique (PPREA), 1985.
- Programme d'action des nations-unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique, (PANUERADA) 1985.
- Cadre africain de référence pour les programmes d'ajustement structurel en vue du redressement et de la transformation socio-économique (CARPAS), 1989.

98 - CENTRE D'ECONOMIE DU DEVELOPPEMENT

- Marc PENOUIL, le développement spontané : réflexions sur le processus de transition, université de Bordeaux I.

99 - JOURNEE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DE LA PRODUCTION
AUTOMATISEE

- Rapport des 3èmes journées, 3-4-5 Juin 1981;
Guy DOUMEINGTS, «les concepts de flexibilité»

IV - LES PUBLICATIONS A CARACTERE DIDACTIQUE

- 100 - TSAFACK NANFOSSO (R.), Les taux de change flottants et les pays sous-développés, Mémoire, Université de Yaoundé, Sept. 1988.
- 101 - YOUKNA KAMYAP (A.), l'entreprise et la volatilité des taux de change, Mémoire, Université de Yaoundé, Sept. 1988.
- 102 - ENCYCLOPEDIE DU MANAGEMENT, 1974.
- 103 - CNA NEWS, Hors série n° 001, Mars 1992.
- 104 - BESONG (Moses), Corporate theory, photocopié, Université de Yaoundé, 1988.
- 105 - BORDES (Georges), Microéconomie approfondie, cours de DEA, Université de Yaoundé, 1989.
- 106 - GRIER (Anthony), conférence sur le développement de la petite entreprise, CCA-Yaoundé, Mars 1992.

TABLE DES MATIERES

Dédicace	I
Remerciements	III
Sommaire	V
Illustration générale du sujet.....	1
Résumé	2
INTRODUCTION GENERALE	3
1 - Des cas de réussites exemplaires	4
1.1 - Le modèle brésilien.....	4
1.2 - Le modèle coréen.....	7
2 - La flexibilité de l'entreprise.....	11
2.1 - Historique de la notion de flexibilité	12
2.2 - La flexibilité adaptative ou défensive.....	13
3 - La «flexibilité offensive» de l'entreprise.....	18
4 - Objectifs et méthode de recherche.....	20
PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE.....	22
CHAPITRE 1 : LA NECESSITE DE LA FLEXIBILITE OFFENSIVE.....	24
SECTION 1 : L'EXISTANT EN MATIERE DE GESTION	
D'ENTREPRISE	25
I - La gestion traditionnelle de l'entreprise	25
1 - L'organisation scientifique du travail	25
1.1 - Frédérick W. TAYLOR (1856-1915).....	25
1.2 - Le «fordisme»	27
2 - La prise en compte du management.....	29
3 - Le triomphe de la gestion rationnelle	32
3.1 - La prévision et la programmation.....	32
3.2 - L'introduction de l'incertitude	35
II - La gestion modernisée de l'entreprise	37
1 - La stratégie	38
1.1 - La définition	38
1.2 - La pensée stratégique.....	40
1.3 - Le management stratégique.....	43
2 - Un nouveau management.....	44
3 - L'offensive.....	46
3.1 - L'innovation au coeur de l'offensive..	47

3.2 - Définition, enjeux et exigences.....	49
SECTION 2 : LES CONSEQUENCES SUR LES PERFORMANCES.....	52
I - Une organisation sclérosante.....	52
1 - Les problèmes de motivation du personnel.....	53
2 - Les problèmes de conduite de la firme	57
II - Une agressivité incontrôlée	61
1 - L'innovation.....	61
2 - La qualité et la fiabilité	65
III - Des résultats mitigés	69
1 - Les résultats qualitatifs.....	70
2 - Les résultats quantitatifs.....	72
SECTION 3 : ETUDE D'UN REDRESSEMENT : LE GROUPE CARNAUD...74	
I - Présentation du groupe CARNAUD	76
1 - Les atouts du groupe	77
2 - Les handicaps du groupe.....	77
3 - La nécessité du redressement.....	78
II - Le processus d'action du redressement.....	78
1 - une organisation motivante.....	79
1.1 - Décentralisation et autonomie.....	79
1.2 - Organisation du groupe.....	80
2 - Des leaders passionnés.....	81
3 - Quelques objectifs ambitieux.....	82
III - Du redressement à l'excellence.....	83
1 - Les résultats obtenus.....	83
2 - Les conclusions du groupe CARNAUD.....	84
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	86
CHAPITRE 2 : VERS UNE FORMULATION DU CONCEPT DE FLEXIBILITE OFFENSIVE	87
SECTION 1 : EXPLORATION DU CONCEPT	88
I - Le parcours de la littérature	88
1 - La «flexibilité offensive» chez Robert BOYER	89

2 - La «flexibilité offensive» chez Igor ANSOFF	90
3 - La contribution de Thomas PETERS	92
II - Les perceptions des dirigeants d'entreprise	95
1 - La méthode	95
2 - Les opinions des dirigeants d'entreprise.....	96
3 - Points de convergence et de divergence	96
3.1 - Les points communs	86
3.2 - Les points de divergence	99
 SECTION 2 : LA DEFINITION DU CONCEPT	 101
I - Le domaine d'application	101
1 - La volonté de changement : lutter contre la résistance dans l'entreprise.....	102
2 - Le modèle de fonctionnement de l'entreprise	105
3 - La nature des objectifs de l'entreprise	109
II - La dynamique innovatrice	112
1 - L'innovation à l'atelier	112
2 - L'innovation sur le produit	115
3 - Qui doit innover dans l'entreprise ?.....	118
4 - L'innovation flexible	122
III - Formulations théoriques	124
1 - Flexibilité offensive versus flexibilité défensive : première définition	124
2 - Flexibilité offensive et innovation : deuxième définition	127
3 - L'esprit «flex-offensif» : troisième définition	130
 CONCLUSION DU CHAPITRE 2	 135
 CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	 136
 DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITE OFFENSIVE.....	 138

CHAPITRE 3 : FLEXIBILITE OFFENSIVE ET GESTION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE.....	141
SECTION 1 : LA STRATEGIE FINANCIERE	142
I - La structure des actifs	143
1 - Les aspects statiques.....	143
2 - Les aspects dynamiques	144
3 - A la recherche de la divisibilité, de la mobilité et de disponibilité	146
II - La structure de financement	147
1 - Le financement interne	148
2 - Le financement externe	149
III - Le problème de l'investissement	150
1 - La recherche des emplois liquides	151
2 - L'amélioration des conditions de désengagement.....	152
3 - «S'en tenir à ce que l'on sait faire»	154
IV - L'usage des nouveaux instruments financiers.....	156
1 - La complexité de l'environnement financier..	157
1.1 - La globalisation des marchés	157
1.2 - Les risques encourus par l'entreprise	158
2 - Innovation financière et gestion des risques.....	160
2.1 - Le risque de conversion	160
2.2 - Les risques de traduction et désindustrialisation	161
3 - Problèmes concrets et axes de résolution ...	162
3.1 - La gestion des excédents de trésorerie	162
3.2 - La gestion de la dette	164
3.3 - La gestion du risque de taux	164
SECTION 2 : LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE	167
I - la fonction recherche/développement	167
1 - La relation marketing-recherche	167
2 - Le processus d'innovation	170

3 - Le contexte de l'innovation.....	174
II - Innovation et décision.....	176
1 - Le risque d'innovation	176
2 - Innover dans son domaine principal	180
3 - La circulation de l'information :	
décentraliser la décision d'innover	182
III - Le fanatisme pour l'innovation	183
 SECTION 3 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	 186
 I - La constitution d'un potentiel humain	 187
1 - Embaucher des potentiels	187
2 - Investir dans la formation.....	188
3 - Gérer les effectifs et les carrières	189
II - Les conséquences pratiques	190
1 - Le marché interne du travail	191
1.1 - Le marché primaire : le «centre»	192
1.2 - Le marché secondaire :	
la «périphérie».....	193
2 - L'organisation du travail	196
2.1 - Le temps de travail	196
2.2 - La structure des emplois	197
2.3 - La configuration hiérarchique	199
2.4 - La rémunération	200
III - Un travail permanent sur le personnel	202
1 - Gérer la démotivation	203
2 - Le sentiment de propriété.....	204
3 - Favoriser le travail en équipe	205
4 - Il ne s'agit pas de paternalisme.....	207
 CONCLUSION DU CHAPITRE 3	 209
 CHAPITRE 4 : FLEXIBILITE OFFENSIVE ET ANIMATION-ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.....	 211
SECTION 1 : UNE ORGANISATION MOTIVANTE	212
 I - L'esprit «flex-offensif».....	 213
1 - Définition	213

1.1 - Un système de valeurs	213
1.2 - Un système de croyances	215
2 - La diffusion.....	217
2.1 - Les supports formels	217
2.2 - Les supports informels.....	219
2.3 - Les stimulants non financiers.....	223
3 - Les objectifs.....	225
3.1 - A court terme	226
3.2 - A moyen et long terme.....	227
II - Les conséquences de l'esprit «flex-offensif».....	229
1 - Des centres de décision autonomes.....	230
1.1 - La décentralisation.....	230
1.2 - Le morcellement.....	232
2 - Un développement de la transparence	232
2.1 - Débureaucratization et informatisation	235
2.2 - Innover dans la communication	238
3 - L'imagination service de la structure.....	240
3.1 - L'organigramme à l'envers	241
3.2 - Une structure tridimensionnelle.....	243
SECTION 2 : UNE ANIMATION DYNAMIQUE	246
I - Le modèle de fonctionnement de l'entrepreneur de type «flex-offensif».....	247
1 - Le choix des collaborateurs	247
2 - L'attitude vis-à-vis du risque.....	249
3 - L'art d'entraîner les hommes	252
4 - Le développement de l'esprit «flex-offensif».....	254
5 - La poursuite du gain.....	255
II - Les conséquences	257
1 - L'évaluation/contrôle	258
2 - le nouveau marketing	260
2.1 - La détection des marchés et produits.....	261
2.2 - La création des marchés et produits	265

2.3 - La théorie du «personnel radar».....	266
3 - La pratique du changement	267
3.1 - Les changements partiels	268
3.2 - Les changements d'ensemble	269
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	270
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	272
CONCLUSION GENERALE	275
ANNEXE	279
LES TABLEAUX DU TEXTE	286
LES SCHEMAS DU TEXTE.....	287
BIBLIOGRAPHIE.....	289

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE