

COMMENTAIRE D'OUVRAGE :
LE PRIX DE L'EXCELLENCE
LES SECRETS DES MEILLEURES ENTREPRISES
(Inter-Editions 1984)
T. PETERS - R WATERMAN

Renaud Blech et Etienne Renaud
élèves ingénieur- Ecole des Mines de Paris

Bien que cet ouvrage ne soit plus exactement nouveau, il nous a semblé intéressant d'en éditer une critique parallèlement à celle qui a été faite de "When the machines stop" . Il est en effet surprenant de voir à quel point ce livre reste d'actualité, tant à propos des thèmes qu'il aborde, que par son style et ses visions sur l'avenir industriel.

LE PRIX DE L'EXCELLENCE

Le livre est le compte-rendu d'une étude réalisée par deux membres du cabinet de conseil MC KINSEY, qui s'étaient fixés comme but de répondre à la question : "Qu'est-ce qui fait la réussite des meilleures entreprises ?". Lors de sa parution en 1982, ce livre a eu un énorme succès dans le monde entier, et les idées qui y sont exprimées ont été maintes fois reprises ensuite dans la littérature et appliquées dans certaines entreprises. L'étude menée consiste à examiner un échantillon d'un certain nombre de sociétés américaines sélectionnées. Le résultat est une liste de huit principes généraux, simplissimes, mais dont toute la difficulté réside dans la mise en application. Avant de les examiner un par un, nous allons exposer le cheminement qui y a abouti.

Les décennies 60 et 70 ont vu se développer dans les entreprises des méthodes de contrôle de gestion, de planification, d'analyse stratégique et organisationnelle qui n'ont pas permis de faire face à la montée de la concurrence japonaise : dans un environnement de plus en plus changeant, les structures rigides mises en place ne permettaient pas un développement suffisant de l'innovation. T. PETERS et R. WATERMAN ont alors réalisé leur étude auprès d'une quarantaine d'entreprises américaines parmi les plus grandes, les plus innovantes, et réussissant le mieux.

Celle-ci a d'abord mené une remise en cause du "modèle rationnel" d'analyse quantitative : bien que celle-ci soit nécessaire, elle ne doit pas devenir prédominante car elle est très lourde, paralysante et abstraite, inadaptée à l'esprit humain. En effet, l'homme est fondamentalement irrationnel, dans le sens où il est intuitif dans ses raisonnements et où sa psychologie est pleine de paradoxes et d'ambiguïtés. Pour les gérer, les meilleures entreprises ont réussi à mettre en place un système motivant pour l'homme, qui passe par les huit principes suivants : le parti pris de l'action, à l'écoute du client, autonomie et esprit d'entreprise, productivité par la motivation du personnel, loi des valeurs partagées, s'entendre à ce que l'on sait faire, une structure simple et légère, souple dans la rigueur.

Le parti pris de l'action passe par un environnement très informel, dans lequel les équipes de travail sont petites (petits groupes de volontaires, se fixant leurs objectifs dans un délai limité), vont jusqu'à l'expérimentation de leurs idées, dans une structure simple où la bureaucratie est minimisée.

A l'écoute du client signifie d'abord qualité et service, c'est-à-dire une recherche constante de la meilleure qualité, et en même temps l'application la plus immédiate des souhaits de la clientèle. Pour réaliser cela, il est préconisé de se positionner sur un domaine précis du marché où l'on est le meilleur, ce qui permet de le contrôler.

Autonomie et esprit d'entreprise : la taille est à priori une barrière à l'innovation. D'où la nécessité pour une société importante de développer un travail en petites équipes très motivées, et en conflit créatif entre elles. Les clefs de la réussite d'un projet seront alors l'existence d'un champion volontaire qui incarne ce projet et d'une grande facilité de communication au sein de l'entreprise.

La productivité par la motivation du personnel a une philosophie axée sur la considération, le respect et le souci des gens. Ceux-ci doivent se sentir intégrés à une équipe de taille raisonnable, où les emplois sont stables, la hiérarchie très souple, l'information transparente, où la confrontation peut exister, ...

La loi des valeurs partagées est le fondement intangible des politiques et des actions de l'entreprise. Les meilleures sociétés ont toutes leur histoire légendaire ou mythique, qui illustre ces croyances fondamentales, comme par exemple la conviction d'être les meilleurs, d'où l'importance des détails de l'exécution.

S'en tenir à ce que l'on sait faire, car la diversification pour une entreprise ne s'avère souvent pas être un facteur stabilisant. La meilleure forme de développement est celle qui adapte une technologie fondamentale comme fil directeur et engendre une extension de l'intérieur et par petites étapes.

Une structure simple et légère, qui bannit les fonctionnels de carrière, qui instaure une rotation périodique des responsables sur les postes opérationnels et fonctionnels, qui réduit les niveaux hiérarchiques, permet une bonne appréhension des problèmes grâce à une meilleure communication.

Souplesse et rigueur car l'autonomie est un produit de discipline ; celle-ci fournit en effet un cadre stable du personnel, qui a donc confiance dans le système. Cette confiance encourage les gens à chercher et à expérimenter, clé de l'innovation.

Ces huit principes constituent une espèce de doctrine américaine du management, privilégiant l'opérationnel (les hommes, la qualité) au gestionnaire, face à la montée du style japonais. Très nouvelles il y a dix ans, beaucoup de ces idées ont été requises depuis, tant dans la littérature que dans l'industrie, avec plus au moins de succès. Elles ne continuent pas la solution à toutes les difficultés.

Tout d'abord, elles relèvent d'une culture américaine très spécifique, fondée en particulier sur le mythe de la réussite, très informelle, se superposant parfois difficilement à une structure hiérarchique plus européenne, et donc les valeurs de base sont légèrement différentes (comme l'argent). De plus, avec les critères de sélection qu'ont choisi PETERS et WATERMAN, ils n'ont été amenés à retenir pour leur étude que les plus importantes sociétés américaines. Toutes disposent de bases solides, d'une notoriété établie et d'un passé glorieux. Autant d'atouts qui leur permettent une recherche constante de l'excellence. Le but avoué des deux auteurs est de tirer des généralisations à partir de leur analyse du fonctionnement de ces meilleures entreprises. Mais aux vues de leur position très privilégiée, peut-on vraiment en déduire des principes applicables universellement ?

Le livre foisonne de témoignages et d'exemples, ce qui le rend parfois anecdotique et redondant. On y note l'absence de toute donnée chiffrée, reflet du rejet par les auteurs du modèle rationnel. Il constitue cependant un remarquable travail de synthèse, qui a marqué toute l'industrie américaine et mondiale.