

LE MODELE ANGLO-SAXON LES SPECIFICITES D'UN MODELE DE GESTION INDUSTRIELLE ANGLAISE

Gerry FRIZELLE* et David BLACKLOCK**

1. L'histoire et sa culture

En 1709, Abraham Darby inventa un procédé d'obtention du fer utilisant un four. En 1779, le premier pont entièrement métallique fut construit. On peut le voir encore aujourd'hui dans une région d'Angleterre appelée judicieusement « le Pont de Fer ». Ce fut le début de la révolution industrielle et l'un des trois paramètres les plus importants qui façonnèrent le développement de l'industrie anglaise, puis américaine. Les deux autres paramètres furent le système des classes et l'existence de l'empire.

Etre le premier permit au pays de se développer très rapidement et de devenir une force économique dominante. Cependant, le système de lutte des classes eut un effet curieux. Il n'y a pas eu de révolution en Angleterre, si bien que contrairement à la situation française, la population dominante dans le pays restait l'aristocratie. Son argent, tout comme celui de l'aristocratie française, venait des biens fonciers, c'était une richesse héritée. Les aristocrates n'avaient donc aucun goût pour le travail et employaient des serviteurs pour cela. Leur but était en fait de rechercher des gens qui gagnaient de l'argent. D'ailleurs, le terme « Nouveau riche » est également bien connu en anglais. Preuve que les changements ont été lents dans ce domaine, il faut savoir que le gouvernement actuel envisage seulement maintenant d'abolir les droits héréditaires de la noblesse dans la deuxième chambre au parlement. Et même de nos jours, les nobles ont le droit de siéger dans la première chambre.

Il y eut deux facteurs dont les effets combinés se répercutèrent jusqu'à nos jours.

Premièrement, on réservait l'éducation à une minorité, car la rendre accessible à tous était considéré comme dangereux. Il fallait donc payer pour recevoir des cours, si bien que pauvreté rimait avec ignorance. En revanche, cette éducation réservée à la minorité était de

* Chercheur, Manufacturing Engineering Department, Cambridge University

** Directeur Associé, STS Consulting, Londres

très bonne qualité, peut-être la meilleure du monde à cette époque. Cette situation changea en 1944 avec l'introduction de l'éducation obligatoire et gratuite pour tout le monde jusqu'à l'âge de 14 ans. Mais même dans les années 60, moins de 5 % d'entre eux allaient à l'université.

Deuxièmement, les enfants des nouveaux riches ne voulaient pas non plus travailler dans l'industrie. S'il leur fallait travailler, ils préféraient les emplois soi-disant "propres". C'est ainsi que l'empire anglais joua un rôle important. Celui-ci était le plus grand des empires coloniaux, plus grand encore que les empires français, allemand ou néerlandais. L'expansion coloniale continua jusqu'au début du siècle. Les personnes les mieux éduquées allaient donc administrer ces entreprises colossales et n'allaient jamais dans l'industrie.

La révolution industrielle était sans aucun doute la croissance de l'empire. De même, les stocks importants de matières premières fournis par l'empire renforçaient la puissance de la Grande Bretagne au 19^{ème} siècle. Il était donc logique d'envoyer les personnes les mieux préparées diriger cette mine d'or qu'était l'empire.

Malheureusement, cela généra d'importants problèmes. Tout d'abord, l'industrie n'était placée qu'en seconde position. C'était la carrière destinée aux moins bons. Par conséquent, le niveau des directeurs dans l'industrie anglaise était bien inférieur à celui de leurs homologues des autres pays. Cela reste d'ailleurs un problème de nos jours. En outre, le système des classes se reflétait dans la structure de la direction - la culture du "eux" et du "nous". Il y eut par conséquent une croissance importante des syndicats. La lutte était acharnée. En 1834, des travailleurs furent tués à Tolpuddle en revendiquant leur droit à la création de syndicats et, en 1911, on tira sur des mineurs à Tonypandy dans le pays de Galles.

Ce fut la genèse du Parti Travailleiste et dans les années soixante, le mouvement s'inversa ; il y avait toujours la même division entre les cols blancs et les cols bleus, mais le pouvoir était du côté des syndicats.

L'existence de l'empire eut une autre conséquence curieuse. Les compagnies coloniales voulaient être rassurées sur l'utilisation de leur argent. Ils demandèrent des comptables, qui furent formés en grand nombre par la Grande-Bretagne.

De l'autre côté de l'Atlantique, les choses étaient bien différentes. Les Etats-Unis obtinrent l'indépendance du Royaume-Uni par le traité de Paris en 1783, époque à laquelle le pont de fer fut construit. La première grande entreprise fut la construction des chemins de fer, et, comme de bien entendu aux Etats-Unis, cette tâche fut confiée à des entreprises privées. Il fallut trois ans pour terminer la ligne traversant les Etats-Unis depuis New York jusqu'à San Francisco. Elle fut terminée en 1869. De plus, contrairement à la Grande-Bretagne, il n'y avait pas de système de classe. Dans ce pays fondé par des gens cherchant à fuir la tyrannie d'une monarchie, on croyait en la liberté et en la possibilité de se construire une vie sans *a priori* sur ses origines. C'est pourquoi les Américains admirent les personnes ayant réussi en partant de rien.

En conséquence, les personnes les plus influentes des Etats-Unis orientèrent l'industrie de façon à favoriser le plus grand nombre plutôt qu'une minorité. Ainsi Edison inventa la lampe à incandescence dans les années 1870 pour fournir la lumière à tous. Cependant, du point de vue de la fabrication, l'arrivée de la Ford T en 1909 fut un événement plus

important. Ford n'était pas la première personne à construire des voitures, mais son génie fut de chercher à produire beaucoup et à prix réduit.

A part quelques exceptions bien connues comme William Lever qui, en 1880, produisit du savon populaire, cette idée de produire pour le plus grand nombre n'était pas très implantée au Royaume-Uni.

Comme au Royaume-Uni, les nouvelles industries des Etats-Unis étaient dirigées par les chiffres. Ainsi, Rockefeller commença à gagner sa vie en tant que comptable. Cela dit, ce fut Alfred Sloan qui se rendit compte qu'il était possible de piloter une entreprise complexe en comparant les performances aux objectifs financiers. Il fut ainsi capable de diversifier General Motors d'une manière dont Ford n'était pas capable - souvenons-nous du slogan " *n'importe quelle couleur pourvu que ce soit du noir* ". General Motors doubla ainsi Ford, situation qui reste vraie aujourd'hui.

Avec leurs richesses grandissantes et leur puissance impressionnante, les fabricants américains orientèrent le modèle anglo-saxon dans les années 70. On pourrait le résumer par ces deux aspects:

1. fabriquer à coût réduit et en grande quantité
2. piloter par les chiffres

En conséquence, une vue à court terme domina les fabrications américaines et anglaises.

La différence la plus importante fut que les Américains travaillèrent dans un esprit plus " laissez faire " que les Anglais. Pour ces derniers, les règles de la monarchie furent remplacées par les interventions du gouvernement tandis qu'une large base de l'industrie était détenue par l'Etat.

2. Le cadre aujourd'hui

Le principal changement sur la scène industrielle du Royaume-Uni fut marqué par l'arrivée de Madame Thatcher. Elle introduisit deux modifications fondamentales. Tout d'abord, elle détruisit le pouvoir des syndicats. Il en résulta une extraordinaire croissance de la productivité dans les années 80, croissance qui était d'ailleurs plus forte au Royaume-Uni que partout ailleurs en Europe. Cependant, ce changement ne fut en fait que la conséquence d'un long processus d'évolution. Ensuite, elle introduisit la privatisation, notamment parce qu'elle ne supportait pas que l'Etat fasse fonctionner des entreprises - le terme " Etat nourricier " fut d'ailleurs utilisé - et elle avait également besoin de l'argent des privatisations. Madame Thatcher croyait en fait fermement aux forces du marché. Elle dit d'ailleurs que l' " *on ne peut pas influencer le marché* ".

L'un des résultats de cette libéralisation fut qu'un bon nombre d'entreprises non productives déposèrent leur bilan; c'est ainsi que l'industrie navale disparut complètement. De même, la construction automobile eut à affronter directement la concurrence étrangère. Les gouvernements suivants dépensèrent des millions pour sauver cette industrie inefficace où les grèves abondaient, sans succès d'ailleurs puisque le dernier constructeur automobile anglais, Rolls Royce, a été racheté par Volkswagen.

L'arrivée de capitaux étrangers, principalement du Japon et d'autres pays d'Extrême-Orient par la suite, constitua l'un des principaux bénéfices de la libéralisation. Le Royaume-Uni est, de fait, le principal lieu d'investissement depuis le début des années 90. Il y eut aussi un flux de capitaux du Royaume-Uni vers les autres pays et particulièrement vers les Etats-Unis. Des entreprises importantes pour leur époque comme Jolly Green Giant furent en effet achetées par des groupes anglais. Le Royaume-Uni est à présent le principal investisseur aux Etats-Unis.

En ce qui concerne les caractéristiques du système manufacturier anglo-saxon, l'influence dominante est venue sans aucun doute du Japon. Alors que les techniques venaient auparavant toutes des Etats-Unis, elles sont à présent issues du système japonais. Si certaines étaient déjà connues, comme les améliorations continues, elles portent désormais une appellation japonaise, le Kaizen.

Un tel phénomène peut s'expliquer par le fait que les Japonais ont accepté d'investir localement, et ont donc importé leurs méthodes chez leurs fournisseurs. Il en résulta une importante augmentation de la qualité, due notamment à l'application de la philosophie du juste à temps ou à l'adoption de nouvelles façons de travailler en équipes. La plupart des vestiges des structures en classes disparurent, telles que les cantines séparées pour les dirigeants et les ouvriers, ou les conditions de travail différentes pour l'administration et l'atelier et par-dessus tout on accorda une attention nouvelle au client.

Ce dernier point eut pour conséquence d'organiser les ateliers en fonction des produits et non en fonction des procédés par exemple. Cela conduisit à la création de lignes et de cellules de production dédiées ainsi qu'à la disparition des ateliers basés sur les procédés, tels que les ateliers d'usinage.

Un autre effet important de ces changements, et probablement l'une des différences majeures entre la France et l'Angleterre, vient de ce que le gouvernement du Royaume-Uni a vendu quasiment toutes les actions qu'il détenait. Les secteurs des transports aériens, les chemins de fer, l'énergie, l'eau, les mines de charbon, les banques, la défense, l'aéronautique et la construction navale sont autant de domaines qui sont passés entièrement dans le secteur privé.

Il en résulte d'ailleurs que la bourse londonienne a trois fois plus de transactions que la bourse parisienne.

3. Gestion industrielle anglo-saxonne

Comment travaille-t-on dans une entreprise manufacturière typiquement anglo-saxonne ?

Tout d'abord, on accorde une grande importance aux chiffres. Il y a dix fois plus de comptables en Angleterre qu'en France. Il ne s'agit pas exclusivement d'argent, bien que de nombreuses compagnies pensent toujours que le chiffre d'affaires est la mesure la plus importante, mais aussi, et de plus en plus, de données non financières telles que les niveaux de production.

En outre, on se base toujours sur le court terme. Un directeur est typiquement évalué par des résultats mensuels. S'il - ou, et de plus en plus, si elle - n'atteint pas ses objectifs, son poste sera en péril. La sécurité de l'emploi appartient au passé. Un débutant change en général deux à trois fois de poste au cours des cinq premières années dans l'industrie. Les employés sont donc bien moins loyaux que dans le passé envers leurs employeurs.

Pour illustrer ce propos, il y a la fameuse histoire du jeune homme qui trouva un meilleur emploi. Quand il en fit part à son employeur, celui-ci lui demanda, furieux:

" Qu'en est-il de votre loyauté envers la compagnie ? "

Le jeune homme lui répliqua:

" Si vous voulez de la loyauté, achetez un chien. "

L'importance accordée aux résultats à court terme pose cependant des problèmes au niveau des risques qu'encourt la direction. De plus, les projets à longue échéance ne sont que difficilement adoptés par le conseil de direction. Un retour sur investissement de deux ans reste ainsi la norme pour les investissements en capitaux.

La situation est aujourd'hui bien plus difficile que par le passé. Si une entreprise se met en péril, il n'est plus possible que le gouvernement vienne l'aider, comme c'était le cas, il y a trente ans, et les employés perdront leur emploi. De même, il est peu probable que le gouvernement intervienne dans le rachat d'une société. On imagine mal Renault vendue à un constructeur automobile allemand en France; c'est pourtant ce qui est arrivé à Rover.

En outre, il existe une extrême pression sur la direction des entreprises. Il en résulte une disparition d'une couche de cadres intermédiaires. Cela a conduit également à un accroissement du travail en équipe. Ainsi, s'il n'y a pas de cadre pour prendre le travail en charge, c'est l'équipe qui s'en charge. On attend d'ailleurs de cette dernière qu'elle planifie son travail en passant par sa cellule. On lui donne en outre un nombre d'ordres de fabrication et de priorités, mais c'est à elle de décider quand et avec quelle machine réaliser le travail.

Un point plus positif se situe au niveau de l'amélioration de la qualité de l'encadrement de la production. Les gens, qui auparavant devaient gérer un empire, doivent à présent gagner leur vie. Cependant, nombreux sont ceux qui vont travailler dans les banques ou la finance, lieu où se trouve réellement l'argent. La production compte seulement pour 21% du PNB, ce qui est à peu près le même résultat qu'en France.

4. Conclusion

Que peut-on conclure sur les caractéristiques du modèle anglo-saxon, à supposer qu'il existe ?

On notera tout d'abord le caractère ouvert de la production et la facilité avec laquelle une entreprise peut pénétrer un marché. Cela est vrai aux Etats-Unis comme au Royaume-Uni. Ainsi, bon nombre de grands noms de l'industrie ont été repris par des intérêts étrangers. Des partenariats internationaux, particulièrement entre la France et le Royaume-Uni, ont ainsi été conduits. Airbus est certainement l'exemple le plus connu, mais on peut

citer également Gec Alstom, Matra et Messier Dowty, qui fabriquent des trains d'atterrissage pour avions.

Cela veut dire aussi que l'idée de " global entreprise " (que l'on peut traduire par le fait d'être dépourvue de nationalité, ou encore par entreprise mondiale) est en train d'émerger. De tels groupes ne seront pas réellement affiliés à un pays. Par conséquent, les gouvernements seront de moins en moins capables de contrôler de telles entreprises. En effet, si un gouvernement donné essaye d'intervenir, ces entreprises iront tout simplement ailleurs. Ainsi, plusieurs groupes suédois envisagent d'établir leurs sièges sociaux à Londres à cause de son marché financier.

On peut penser également que cet internationalisme va accroître l'importance du travail en équipes. Les entreprises deviendront en effet trop complexes à gérer si elles gardent une hiérarchie traditionnelle. Les cadres devront donc posséder des connaissances variées dans le domaine de la fabrication. Cambridge vient d'ailleurs tout juste d'introduire un nouveau programme appelé " Leaders Programme " pour aider les compagnies à former de nouveaux responsables de production. Les stratégies de fabrication ainsi que la compréhension des finalités de la production apparaissent désormais plus importantes que la maîtrise du contrôle statistique des procédés (SPC) par exemple.

Finalement, la nouvelle entreprise manufacturière sera de plus en plus spécialisée. Les groupes d'envergure internationale pourront ainsi se débarrasser de leurs activités secondaires et se concentreront sur un ou deux marchés dans le but d'y avoir une position de premier fournisseur mondial.

Il semble plus probable, en s'appuyant sur ce qui précède, que l'idée de modèle anglo-saxon, français ou même européen vienne à disparaître. On trouvera plutôt des modèles globaux distincts, basés sur des philosophies différentes de celle de l'entreprise globale.