

REUSSITES INDUSTRIELLES ET MONDIALISATION AU 20^e SIECLE

Tôt ou tard il faudra que la France, l'Europe et les Etats-Unis se ré-industrialisent ! Ce qu'a dû faire Jack Welch à la General Electric pourrait servir d'exemple pour réussir cette ré-industrialisation. Les conseils de Sun Tzu seront également utiles pour gagner la bataille

Ce chapitre est important parce que la mondialisation est une composante majeure de l'histoire de la deuxième moitié du 20^{ème} siècle. Grâce à l'exploration spatiale -un autre chapitre emblématique de l'histoire du 20^{ème} siècle- nous nous sommes rendu compte que notre terre est unique, très belle et très précieuse. *Wie's de Germain, unsere gross Elsaesisch philosoph so scheen gsaat het "Ja do si mer d'haam... awer mer muen uf passe das mer unser nescht nit veglaegere"* Comme le disait le grand philosophe alsacien Germain Muller : « *C'est ici que nous vivons... prenons soin de ne pas salir notre nid* »

Les Principes de la réussite sont vieux comme le monde. Mais leur histoire écrite n'a que 2500 ans. En effet, le premier livre sur le leadership, intitulé « L'art de la guerre » date d'environ 500 ans avant JC. Il a été écrit par un général chinois Sun Tzu. Ce qui est remarquable c'est qu'il est encore d'actualité aujourd'hui dans les écoles de guerre aussi bien que dans les écoles de management ! Il a fallu ensuite attendre le 20^{ème} siècle pour voir une véritable explosion des publications sur le sujet. Ci-dessous quelques géants dont l'impact a été majeur. Il y a eu également beaucoup de contributions de très grands, moyens et petits intervenants, dont l'apport a été très important. Sans eux les connaissances du *Leadership*, du *Management*, de la Gestion et de l'Administration ne seraient de loin pas l'outil professionnel imposant qu'ils sont aujourd'hui.

PREMIÈRE VIGNETTE

BEL EXEMPLE D'UNE RÉ-INDUSTRIALISATION RÉUSSIE

Jack Welch et La *General Electric* (GE)

Le génie de Jack Welch a été de comprendre qu'il fallait abandonner les petits appareils électriques tels que les fers à repasser et les grille pain, ceux-là même qui en 1980 encore étaient le cœur et les racines de la *General Electric*. Il avait vu clairement et courageusement que ces produits ne pourraient pas résister à la concurrence des Japonais d'abord, et des Chinois ensuite. Le deuxième volet de son génie a consisté à combler le trou béant laissé dans la structure de la GE par la fermeture de plus d'une douzaine d'énormes usines. Il l'a fait brillamment, à la sueur de son front, en introduisant des activités à grande valeur ajoutée notamment, les moteurs à réaction, le matériel high-tech d'imagerie médicale, une chaîne de télévision (NBC) et un établissement bancaire (*GE Capital*). Tous très profitables, tous à l'abri de la concurrence asiatique !

Pendant vingt ans Jack Welch a été le PDG de la *General Electric*, l'entreprise la plus puissante des Etats-Unis. Alors que la *General Motors*, qui avait eu cette distinction pendant plus de 50 ans, est en faillite. Les audacieux changements stratégiques et les restructurations révolutionnaires au sein de GE, ont fait de Jack Welch le PDG le plus respecté dans le monde des affaires. Ce qui suit résume les leçons de leadership qu'il a mises en oeuvre pour transformer une entreprise de 25 milliards de dollars, fondée sur la bureaucratie et la tradition, en un mastodonte à la fois puissant et agile de 90 milliards de dollars, possédant le leadership mondial dans plusieurs domaines.

Se comporter comme un leader et non pas comme un manager.
Le bon leader embrasse les changements au lieu de les craindre. Trop de « managers » pensent que rester au statu quo est la meilleure stratégie dans les affaires, probablement parce qu'ils s'y sentent plus en sécurité. Mais le monde des affaires est en perpétuel changement : de nouveaux concurrents, de nouveaux produits arrivent sur le marché tous les jours. Celui qui ignore ces faits est condamné à l'échec. Jack Welch rejette le terme de « manager » qui, pour lui, signifie quelqu'un qui « contrôle », au lieu de « donner les moyens », qui complique au lieu de simplifier, bref qui agit comme un « administrateur ». Il préfère le mot « leader », qui représente à ses yeux une personne qui « suggère et inspire, avec une vision claire, comment les choses peuvent être améliorées ». Un bon leader est donc quelqu'un qui communique avec ses employés, qui est capable de leur transmettre son enthousiasme en leur donnant plus de liberté et de responsabilités. Qui fait face aux réalités. Autrement dit, qui est conscient du fait que le monde est de plus en plus compétitif et que rien n'est garanti à vie. Qui est simple et logique.

Construire une entreprise de pointe, car dans la mondialisation galopante, seuls les meilleurs survivent. C'est pourquoi il faut essayer de se hisser au 1^{er} ou au 2^{ème} rang dans chaque domaine d'activité de son entreprise. Il faut arrêter de ne parler que d'argent. On ne motive pas ses employés en leur répétant sans cesse qu'il faut gagner plus d'argent. Parler d'argent ne permet pas de créer une vision et n'inculque pas les valeurs dans le cœur et l'esprit des employés. Le seul moyen de diriger est de parler des valeurs de l'entreprise. C'est ce que fait Jack Welch, tout le temps. Pour lui, « les chiffres ne sont pas la vision, ils sont le résultat de la vision ». S'il y avait trois idées fondamentales à ne pas oublier, elles seraient les suivantes : 1) veiller à la satisfaction des employés, 2) veiller à la satisfaction des clients, et 3) s'assurer que l'argent rentre. En effet, s'il y a de l'argent dans la caisse, à la fin du compte ça veut dire que le reste est en ordre. Un client satisfait, ce sont des rentrées, et un employé satisfait, c'est de la productivité. Enfin et toujours, il faut savoir s'inspirer et apprendre des autres en particulier de ses concurrents les plus dynamiques. A cet effet il a inventé le terme de « *best practices* », c'est-à-dire transformer très rapidement ses observations en actions.

Forger une organisation « sans limites ». La clef du succès consiste à se débarrasser de tout ce qui freine. Il faut en même temps profiter du pouvoir, des ressources et de la portée d'une très grande entreprise tout en gardant l'esprit, l'agilité et l'appétit d'une petite. Une entreprise sans limites, est une entreprise ouverte, informelle, où les employés peuvent se déplacer sans effort et être connectés au monde extérieur, rapidement et efficacement.

Tirer profit au maximum des compétences de ses employés de façon à rester compétitif. Il faut savoir transmettre à ses employés trois qualités majeures : être rapide, simple et confiant. La simplicité, elle, doit s'appliquer à tous les niveaux : elle est valable pour l'ingénieur, le producteur, et elle est indispensable pour le leader. La responsabilité d'un leader est, en effet, de faire tomber toutes les barrières et de s'assurer que la vision est avant tout claire et bien réelle. Le leader doit créer un climat dans l'organisation, où les gens se sentent non seulement libres mais obligés de demander de la clarté à leurs supérieurs. Les messages simples se transmettent bien plus rapidement. Enfin, la confiance est l'antidote de l'insécurité. L'insécurité rend les gens résistants au changement, car ils ne voient le changement que comme une menace, et jamais comme une opportunité. Pour bâtir la confiance, il faut donner aux gens une voix, arriver à les faire parler, écouter, et à se faire confiance mutuellement.

Le marché des services et la mondialisation représentent de formidables potentiels de croissance. Le marché des services c'est l'avenir, qui offre des potentialités de croissance sous-estimées, mais il serait faux de se priver de produits manufacturés. En effet, « sans produits, vous êtes morts ». L'achat de NBC et la croissance de la division services de capitaux (*GE Capital*) ont transformé le visage de la GE, d'une compagnie de biens manufacturés à une entreprise aux activités très diversifiées. Elargir le profil des services c'est aussi augmenter les opportunités de marché. Par exemple, il ne s'agit plus de vendre uniquement les meilleures locomotives et les plus puissantes. Il faut aussi se placer du côté des chemins de fer, dont l'intérêt est d'améliorer le rendement de leur exploitation de 50% à 80%. C'est-à-dire il faut aussi vendre les systèmes informatiques embarqués permettant de contrôler le trafic. Le business du service doit être géré indépendamment du business des équipements, pour tirer des deux les meilleurs résultats. Toutefois la tâche du leader est d'unifier, aux yeux des clients, ces

deux côtés du business. Les clients veulent des solutions complètes.

Instaurer la qualité au sein de l'organisation. Dans les années 80 la GE a choisi des marchés porteurs, abandonnant ceux où la compétition japonaise était insurmontable. Le système « 3S », *Speed / Simplicity / Self-confidence* (vitesse / simplicité / confiance en soi), a rendu l'entreprise rapide et agile, pour une qualité de produits et services optimum pour les clients. Il s'agit d'être clairement meilleur que les concurrents. L'entreprise s'est alors mobilisée dès 1997 autour du programme « six sigmas » (6σ), ce qui veut dire que seulement 2 ou 3 défauts seront tolérés pour 1 million d'opérations élémentaires. Il faut couper les pertes en temps et en travail, faire de la qualité une discipline à tous les niveaux pour augmenter la productivité et la satisfaction des clients. Primes et promotions dépendront dorénavant des objectifs de qualité atteints. Il faut faire de la qualité « un cri de guerre », et les acteurs du programme sont organisés en « classes de guerriers ». Les « champions » (environ 200 fin 1997) sont les managers *seniors*, qui sont responsables du bon déroulement du programme et constituent avec les 700 « *Master Black-Belts* » le cœur de l'expertise qualité. Le design de nouveaux produits et de procédés doit aussi intégrer dès le départ ce concept 6σ . Le programme de qualité 6σ a eu un effet boule de neige, dont l'impact se mesurait déjà en 2000 par un accroissement du bénéfice en milliards de dollars.

Le patron le plus sévère mais aussi le plus admiré des Etats-Unis. La confiance est en effet basée sur l'intégrité des employés, qui d'ailleurs s'engagent personnellement en signant une charte de bonne conduite. Face à une faute d'éthique, la tolérance est zéro. Pour éviter qu'une situation se dégrade, le fautif est licencié. Il faut alors faire savoir, qu'une même faute conduira à la même sentence, et il faut porter le fait le plus rapidement possible à la connaissance du public pour traiter efficacement le scandale.

Le centre de formation de Crotonville est unique en son genre, il a été souvent appelé le « Harvard de l'Amérique Corporative ». Les managers, seniors et juniors, de l'entreprise s'y rencontrent dans un style informel, afin d'y proposer et de débattre de leurs visions pour améliorer la GE. Ici on ne parle pas de chiffres mais de valeurs. Il faut donner à tous les employés l'occasion de réaliser leurs rêves et de s'épanouir. Un bon leader doit aussi avoir de

bonnes qualités de manager. Il a des visions, qu'il sait évaluer, et dont il dirige la mise en œuvre au sein de l'organisation.

La vision de Jack Welch pour le nouveau millénaire. Il faut inspirer confiance à son entreprise et développer au sein d'une grande entreprise l'esprit d'une petite. La combinaison des deux permet d'obtenir le meilleur résultat. Jack Welch a ainsi augmenté la valeur de GE de 200 milliards de dollars. Le monde « informatique » moderne qui change de plus en plus vite, exige des réponses rapides. Le management de l'information et de l'innovation devra être au centre des préoccupations. Il faudra simplifier les tâches de l'entreprise, impliquer tous les employés et utiliser au mieux le capital intellectuel, afin de faire de GE un endroit stimulant où les meilleurs voudront venir pour travailler.

RÉUSSIR LA GUERRE PAR *SUN TZU*

Le titre de son livre, c'est « L'art de la guerre ». En fait, un titre plus approprié serait « Planning pour une guerre réussie ». Car en effet, il ne parle jamais de ses nombreux et célèbres exploits guerriers. Il nous dit surtout combien il est important de bien préparer la guerre. C'est-à-dire en termes modernes de faire du planning, toujours du planning, et encore du planning. Du planning stratégique, du planning tactique et du planning opérationnel.

Au niveau du 'planning stratégique' il faut avant tout se renseigner à fond sur l'ennemi : connaître le nombre de ses troupes, leur moral, leur entraînement, leur équipement, etc. Pour ce faire, il ne faut reculer devant aucune dépense, il faut engager des espions, payer généreusement des officiers qui ont été soit mal traités soit mécontents chez l'ennemi. Car si on découvre que l'ennemi est très fort, il vaut mieux ne pas faire la guerre. Mieux vaut passer par la négociation. En ce qui concerne le 'planning tactique', et si on doit faire la guerre, il faut choisir l'endroit où attaquer l'ennemi, la période de l'année, le positionnement des troupes, et ainsi de suite... Au niveau du 'planning opérationnel', il ne faut bien entendu ne pas négliger l'intendance. Comment va-t-on faire manger les troupes ? Est-ce que leur habillement est adapté ? Etc.

Pour résumer tout cela, il nous dit « *Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez bien vous-même, vous êtes pratiquement sûr de gagner : vous n'avez pas à avoir peur avant n'importe quelle bataille. Si vous vous connaissez vous-mêmes, mais que vous ne connaissez pas l'ennemi, alors vos chances de réussite sont réduites de moitié. Si vous ne vous connaissez pas et que vous ne connaissez pas votre ennemi, alors vos chances de gagner sont nulles* ».

On voit aisément comment cette règle s'applique au monde de l'entreprise moderne aussi bien qu'à soi-même. Par exemple, Jack Welch (PDG de *General Electric* (GE) de 1980 à 2000) avait vu qu'en Asie la concurrence pouvait fabriquer le petit matériel électrique considérablement moins cher que sa compagnie GE, aussi a-t-il décidé très intelligemment de ne pas se battre. En fait il a donc complètement abandonné ce secteur destiné à l'échec. Il a concentré toute son énergie pendant vingt ans, à bâtir des positions dominantes dans l'imagerie médicale, les réacteurs d'avion à réaction, la chaîne de télévision la mieux cotée des US, etc.

Un cadre qui s'est bien renseigné sur ses options de carrière, qui connaît à fond sa propre personnalité, ses points forts et ses points faibles, qui connaît ses motivations, et qui connaît bien les changements qui sont dans l'air du temps, celui-là est pratiquement sûr de réussir.

DEUXIÈME VIGNETTE

RÉUSSIR DANS L'INDUSTRIE DE SERVICE

Par Steve Covey

Steve Covey est surtout connu pour son livre intitulé « Les sept habitudes de ceux qui réussissent », qui a été pendant des années un best seller international, et un véritable « Handbook », le livre de chevet du leadership personnel. De plus, ce livre a eu un impact énorme dans le secteur des services, comme l'hôtellerie et les grandes surfaces. En effet, dans les secteurs qui ne produisent pas de biens matériels, c'est à dire les Industries de service, il est peu productif de donner aux employés des « objectifs ». Il est bien plus efficace de leur faire adopter de bonnes habitudes.

Les sept habitudes qu'il juge les plus importantes (et dont la traduction française est difficile) sont les suivantes :

- 1) Soyez 'proactifs', c'est-à-dire 'anticipez les problèmes' !
- 2) Commencez en ayant à l'esprit le but à atteindre
- 3) Donnez la priorité aux choses importantes
- 4) Adoptez une attitude « *win-win* », c'est-à-dire 'gagnant-gagnant'
- 5) Commencez par essayer de comprendre... avant de vouloir être compris
- 6) Recherchez toujours les synergies
- 7) Préparez vous et Entraînez vous (« Affûtez la scie » ! selon la traduction littérale)

Le livre a été traduit dans de nombreuses langues, y compris en français, mais il y perd une grande partie de son mordant en raison de la difficulté de rendre en un ou deux mots les '*punch lines*' utilisées par Steve Covey. Pour en rendre la vraie signification, il faut souvent les traduire par une longue phrase. Mieux vaut lire la version anglaise dans la mesure du possible.

TROISIÈME VIGNETTE

RÉUSSIR LA FIABILITÉ

Par Edwards Deming, et « Japan Inc. »

Ce n'était pas un général célèbre, ce n'était pas un grand patron industriel, c'était un ingénieur avec un doctorat en physique, mais son impact a été majeur, dans le monde entier. Au début il a eu cette idée simple qu'en utilisant les techniques de la statistique, on pouvait réduire les erreurs – ou les 'variations' comme il disait – ce qui permettrait de fabriquer des produits plus fiables. Dans les années 50, les Américains n'avaient que peu d'intérêt pour cette approche. Pour eux, le problème était pratiquement à l'opposé : avec les techniques de fabrication modernes, leur souci était plutôt la saturation du marché, et pendant plusieurs décennies, ils ont

poursuivi la grande avenue de la « *Planned Obsolescence* », en particulier dans le secteur de l'automobile.

Les Japonais par contre ont accueilli Edwards Deming à bras ouverts ! Leur production industrielle avait très mauvaise réputation. Deming leur a promis – et il a tenu cette promesse – qu'en moins de cinq ans, leur réputation pouvait être inversée. A tel point que dans les années 80, l'Amérique d'abord, puis l'Europe, ont découvert avec stupéfaction un Japon qui était devenu le roi de la qualité et de la fiabilité ! Tout cela grâce à Edwards Deming. Qui, et à juste titre d'ailleurs, est devenu un héros national au Japon, et par la suite un des Géants du Leadership, très écouté dans tous les pays du monde industrialisé. Pendant presque les 30 ans qu'il a travaillé avec les Japonais, Deming a découvert que pour avoir une qualité optimale, il fallait faire plus qu'utiliser des techniques statistiques, il fallait tout simplement tout améliorer.

Ci-dessous, quelques uns de ses principes :

- 1) Créer une motivation en vue de l'amélioration constante de tous les produits et services.
- 2) Adopter la nouvelle philosophie introduite au Japon.
- 3) Plutôt que de s'appuyer sur le contrôle de qualité du produit final, motiver tous les employés à faire un effort maximum sur la qualité à chaque étape de la production.
- 4) Ne pas se laisser aller à acheter au prix le plus bas. Exiger également des garanties mesurables de la qualité.
- 5) Améliorer constamment le Planning, la production et le service après vente.
- 6) Adopter des techniques modernes de la formation systématique pour tous. Y compris la direction et les cadres.
- 7) Faire adopter par la direction et les cadres l'idée que c'est leur responsabilité de faciliter le travail des ouvriers.
- 8) Éliminer la peur de faire une erreur. Encourager une bonne communication dans les deux sens : de haut en bas, et de bas en haut.
- 9) Motiver la direction générale à se consacrer tous les jours à promouvoir et à mettre en pratique ces principes. Définir la mission de la direction et de tous les cadres, comme étant celle d'améliorer constamment la qualité et la productivité.

Dans les années 80, l'Amérique et l'Europe – sous la menace des produits japonais – ont donc été forcés de découvrir et d'adopter ces principes et leur bien fondé. Il y a eu des livres au titre

symptomatique de l'époque « *If Japan can... we can* », qu'on peut traduire par « *Si le Japon peut le faire... nous aussi !* ». Les résultats ont souvent été spectaculaires, non seulement dans le secteur automobile, mais presque dans tous les domaines. Un des plus significatifs a sans doute été le programme « six sigma » adopté par la *General Electric* pour les moteurs d'avions à réaction, le but étant de réduire les erreurs de fabrication à 2 ou 3 par million d'opérations élémentaires ! Ce qui a permis, entre autres, à la *General Electric* de s'imposer comme un des tout premiers constructeurs mondiaux dans ce domaine.

QUATRIÈME VIGNETTE

RÉUSSIR DANS LA PROFESSION DU MANAGEMENT

Alfred Sloan

Alfred Sloan a dirigé *General Motors* (GM) pendant plus de trente ans. Durant cette période – qui couvrait la 2^{ème} guerre mondiale – il a fait de GM une entreprise absolument énorme, de très loin la plus puissante que le monde ait jamais connue. Il n'est donc pas surprenant que tout le monde se soit intéressé à ce que Sloan a fait, et surtout à la manière dont il l'a fait. A sa retraite, il a écrit un livre à ce sujet, intitulé « *My years with General Motors* », c'est-à-dire « Mes années à la *General Motors* ». On raconte que Bill Gates aurait dit « Si vous ne lisez qu'un seul livre sur le leadership et le management, c'est celui-là qu'il faut lire ».

Au début du 20^{ème} siècle, c'est Henry Ford qui a inventé la première étape de la fabrication en série et du marketing, c'est Alfred Sloan dans les années 50 qui a inventé la deuxième étape. Ford a été le premier, aux environs de 1910, à produire en grande série le fameux modèle T, noir. Il a aussi indirectement inventé le marketing de masse puisqu'il a eu la clairvoyance de comprendre qu'il devait payer ses ouvriers de manière à ce qu'ils puissent acheter les voitures qu'ils construisaient.

Sloan a entamé la deuxième phase en introduisant l'organisation de la production complexe et du marketing des choix : avec Ford, la voiture devait être noire. En fait il aimait dire facétieusement '*Avec moi vous avez le choix de toutes les couleurs*

à condition que ce soit du noir'. Avec Sloan, les clients avaient le choix entre six gammes de voitures. Au top, il y avait Cadillac, au milieu, dans l'ordre Oldsmobile, Buick et Pontiac, et enfin Chevrolet en bas de l'échelle. De plus, dans chaque gamme, le client avait le choix d'une foultitude d'options. Chaque gamme était modifiée chaque année, et les voitures étaient disponibles dans des couleurs arc en ciel allant du rose bonbon au bleu clair

Pour gérer efficacement cette énorme complexité, Sloan a dû inventer toute une série de techniques nouvelles décrites en détail dans son livre. Deux des plus connues et encore largement utilisées de nos jours sont : la direction par le '*Finance Committee*' et le '*Management by Objectives-MBO*'. Le *Finance Committee* utilise des informations financières détaillées et spécialement formatées à cet effet - dites '*Management Accounting*' - pour planifier, organiser et contrôler les différentes activités d'une organisation complexe. Le MBO consiste à définir par écrit et d'une manière aussi claire et quantifiable que possible les objectifs stratégiques d'une organisation. Ceux-ci sont ensuite répercutés vers le bas de l'échelle d'une manière de plus en plus détaillée. Au moins une fois par an les résultats obtenus par chaque individu sont évalués et comparés aux objectifs fixés. Cette comparaison est ensuite utilisée pour arriver à des notations et des promotions beaucoup plus objectives qu'il n'était possible avant la pratique du MBO.

Peter Drucker

Peter Drucker est le gourou... des gourous du management. Il n'a jamais dirigé d'entreprise et pourtant il a écrit plus de 25 livres sur le sujet. Ceci a été possible grâce à son ami Alfred Sloan qui l'a invité en 1942 à devenir consultant de la *General Motors* (GM). Cette position lui a permis d'observer comment fonctionnait la plus grande entreprise du monde de l'époque. Après quatre ans d'observations, en 1946, Drucker publie le « *Concept of the Corporation* » qui a été considéré comme une des analyses les plus perspicaces quant à la stratégie de réussite des grandes sociétés. Il serait vain d'essayer de résumer toutes les idées nouvelles qu'il a ainsi introduites, mais tout le monde s'accorde pour reconnaître qu'il

s'agit de la base même du management professionnel. C'est lui qui a fait du management sinon un métier, du moins un ensemble de connaissances dont personne ne peut plus se passer.

Quelques unes de ses idées-clé ont été tellement bien acceptées, qu'aujourd'hui, bien souvent, elles n'apparaissent plus nouvelles !

- 1) Planification stratégique systématique
- 2) Gestion du personnel de manière à adapter les hommes aux tâches de l'entreprise
- 3) Décentralisation des activités, et centralisation de la direction et du contrôle
- 4) Direction scientifique du travail
- 5) Importance du marketing
- 6) Gestion financière par la direction (qui utilise l'analyse financière pour prendre ses décisions)
- 7) Formation systématique et continue des dirigeants de manière à les préparer au mieux à leurs fonctions

C'est également Peter Drucker qui a créé les expressions « *Knowledge worker* » et « *Maintenance worker* ». Le *knowledge worker* doit combiner des connaissances techniques et des connaissances de leadership: il doit en savoir suffisamment pour pouvoir retomber sur ses pieds dans un monde qui change de manière accélérée et continue. Pour lui, il ne suffit pas de faire 'comme on a toujours fait'. Prévoir cela il y a un demi-siècle était une idée de génie. Le *maintenance worker*, lui peut se contenter de faire comme il a toujours fait, jusqu'au moment où un *knowledge worker* lui dira ce qu'il faut changer.