

L'irrésistible évolution de l'organisation des entreprises

Inexorable trends in corporate organization

Au moment où en raison des crises financières l'évolution du monde semble échapper à tout contrôle rationnel, plusieurs auteurs s'interrogent sur l'histoire du management et des entreprises et développent l'idée d'une évolution irrésistible. Une évolution que tout le monde ne semble pas suivre au même rythme. Sans remonter aux Sumériens, Egyptiens, et autres Grecs qui ont eu à gérer des entreprises importantes (la construction d'une pyramide mobilisait 100 000 travailleurs), la notion de management au sens moderne du terme est apparue au 18ème siècle. Celle d'entrepreneur apparaît également à cette époque et l'industriel écossais Robert Owen aurait été, en 1820, le premier patron dans sa filature modèle.

"Le client peut choisir la couleur de sa voiture pourvu qu'elle soit noire" (Henry Ford)

Dans les décennies suivantes, les chemins de fer permettront de développer les nouvelles organisations des grandes entreprises. C'est le modèle de l'entreprise technique que l'on retrouve encore aujourd'hui dans des entreprises structurées autour de la voie, du matériel roulant...

Le secteur automobile prend ensuite le relais comme foyer d'innovation en matière d'organisation. Le taylorisme - l'organisation scientifique du travail - s'impose peu à peu dans la production industrielle du début du siècle. C'est l'époque de l'entreprise taylorienne. Mais les entrepreneurs de cette époque inventent aussi une nouvelle approche du management et du marketing. Il s'agit du début de la production de masse, avec ses contraintes et ses formidables gains de productivité (la voiture passe de 850 \$ en 1908 à 360 en 1916).

Une autre dure loi de la vie des entreprises commence à émerger. Seules subsistent et se développent les entreprises les mieux gérées et s'adaptant le mieux à la demande solvable (en 1914, la France comptait 155 constructeurs automobiles, contre deux aujourd'hui). Les entreprises apprennent à se rationaliser de plus en plus.

Dans les années 1970-80, le temps semble s'accélérer et les entreprises fondées sur le modèle de production du début du siècle sont déstabilisées. Il faut pouvoir réagir plus vite, être visible dans un environnement de plus en plus com-

plexe. Un modèle d'entreprise radicalement nouveau apparaît, basé sur la qualité, la flexibilité et la communication. C'est l'entreprise apprenante, qui écoute et réagit. C'est aussi le temps des grandes réorganisations industrielles, du démantèlement des grands empires et de leur cortège de licenciements massifs, ainsi que de la constitution d'unités de production centrées sur un métier principal dans lequel l'entreprise recherche l'excellence.

Enfin, avec la révolution financière de ces dernières années et la mondialisation, apparaît l'entreprise mondiale, qui correspond à de nouvelles formes d'organisation et surtout obéit au gouvernement des actionnaires. Mais personne ne sait encore ce qu'elle nous réserve à terme.

Un peu de lecture...

Some recommended reading...

- *Management Ideas Through Time*, American Management Association International, 1997.
- *Leçons d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Michel Drancourt, PUF 1998.
- *History of Management*, William B. Snively 1997.

Just at a time when, owing to financial crises, the world seems to be evolving beyond rational control, several authors are meditating on the history of management and businesses and are developing the idea of an inexorable process of change. A process that not everyone seems to be following at the same pace.

Without going as far back as the Sumerians, Egyptians and Greeks, who knew how to manage major undertakings (the building of a pyramid mobilized 100,000 workers), the management concept in the modern sense of the term emerged in the 18th century. That of the entrepreneur also started at that time and the Scottish industrialist, Robert Owen, was probably the first owner-employer in his model spinning mill.

"You can have any color car you want, as long as it's black."
(Henry Ford)

In subsequent decades, the railways made it possible to evolve the new organization

patterns of large corporations. The "technical company" model was, and still is, used in corporations structured around the railway track and rolling stock.

It was then the turn of the automotive sector to become the cradle of innovation in the area of organization. Taylorism - scientific working organization - gradually came into its own in industrial production at the turn of the century. This is the time of the "taylorian company". But the businessmen of that time were also inventing a new approach to management and marketing. It was the beginning of mass production, with its constraints and tremendous gains in productivity (the car went from \$850 in 1908 to \$360 in 1916). Another harsh rule of life for businesses was beginning to emerge - that the only businesses to survive and develop are those which are best managed and best able to adapt to the market demand (in 1914, France had 155 car manufacturers, compared with two today). Businesses were learning to become increasingly streamlined. In the 1970-80s, time seemed to accelerate and companies based on the production model of the beginning of the century were destabilized. They needed to be able to react faster and be visible in an increasingly complex environment.

A radically new entrepreneurial model emerged, based on quality, flexibility and communication. It was the "learning company" that listens and reacts. This was also a time of extensive industrial reorganization, the break-up of large-scale empires and their attendant mass redundancy, and the establishment of production units centred around a core business line in which the company aims for excellence.

And now, with the financial revolution of the past few years and globalization, the "global company" is emerging, which corresponds to new forms of organization and, above all, obeys shareholder governance. But nobody knows yet what this holds in store for us in the end.

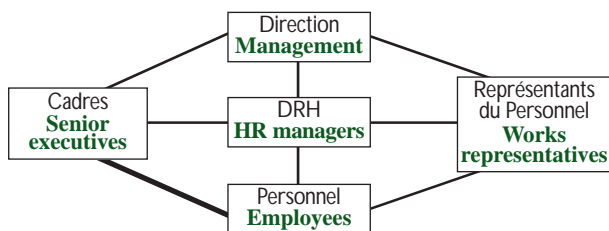
And now, with the financial revolution of the past few years and globalization, the "global company" is emerging, which corresponds to new forms of organization and, above all, obeys shareholder governance. But nobody knows yet what this holds in store for us in the end.

Les acteurs du jeu social interne

The key players in the internal social game

Dans l'attention apportée au personnel, la direction doit s'efforcer de faire jouer leur rôle social aux cadres. Lorsqu'un salarié a un problème social ou une revendication, il doit pouvoir s'adresser aux cadres et non pas exclusivement aux représentants du personnel. Il arrive que les cadres soient à l'origine de conflits sociaux lorsqu'ils se réfugient dans les questions exclusivement techniques.

The management's awareness of their employees must induce the senior staff to fully assume their social role. When an employee has a social problem or a claim, he or she must be able to speak to a senior executive not just a works representative. Senior executives may bring about labour troubles if they keep to questions of a purely technical nature.



Un nouvel outil de gestion à la SNCS

La direction de la SNCS fait désormais réaliser chaque année par sa DRH un bilan social qui fait le point sur l'organisation et les effectifs répartis par âge, sexe, statut, grade et niveau, l'évolution mensuelle de la masse salariale, les maladies et accidents professionnels, les initiatives prises en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, les actions de formation, l'information et la communication, les relations professionnelles et les activités sociales. Ce nouvel outil de gestion, particulièrement utile pour améliorer le dialogue social interne, résulte des recommandations des DRH ferroviaires africains lors de leur rencontre de 1996. Pour les entreprises qui voudraient développer cet outil, une méthode d'élaboration peut être demandée à l'Isted. Mais surtout, l'équipe sénégalaise qui maîtrise bien ce nouveau concept qu'elle met en œuvre depuis deux ans, devrait pouvoir conseiller les DRH d'autres entreprises.

A New Management Tool at SNCS

The management of SNCS now requires its HR department to make a yearly social audit on the organization and the workforce, broken down by age, sex, status, grade and level, the monthly change in the total payroll, occupational diseases and accidents, health, safety and occupational medicine initiatives, training activities, information and communication, professional relations and social activities. This new management tool, which is particularly useful for improving internal corporate dialogue, is the result of the recommendations of the African railway HR managers made at the 1996 meeting. For companies wishing to develop this tool, a method can be obtained from Isted. And of course, the Senegalese team, who has mastered this concept well and implemented it for the past two years, will be able to advise HR managers from other countries.

Gestion RH "haute performance" "High Performance" HR Management

Les études récentes sur les entreprises les plus performantes montrent que celles-ci utilisent une gestion des ressources humaines sophistiquée, basée sur les éléments suivants :

- une sélection rigoureuse à l'embauche,
- des processus élaborés d'intégration des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, avec notamment des réunions régulières entre ouvriers et cadres,
- un intéressement financier multicritères du personnel,
- une formation continue dense,
- un entraînement intensif à la résolution des dysfonctionnements et des groupes de travail pour résoudre les problèmes rencontrés,
- une polyvalence professionnelle permettant de réduire la grille des classifications,
- une transparence complète concernant les résultats économiques et financiers,
- la sécurité de l'emploi.

Ce type de gestion forge la confiance plus vite que les systèmes basés sur l'individualisme. Le personnel travaille plus intelligemment et la plupart des régulations sont internalisées. La productivité augmente rapidement et la qualité est supérieure.

Recent studies on the most efficient companies have shown that they use sophisticated human resources management based on the following practices:

- stringent selection of new recruits,
- well thought-out integration processes for the companies' different hierarchical levels, including regular meetings between workers and managerial staff,
- a multi-criteria profit-sharing plan for employees,
- a rich continuous training programme,
- intensive training in how to address malfunctions, with working groups to solve the problems encountered,
- multi-skilling to compress the grade levels,
- complete transparency of economic and financial results,
- security of employment.

This type of management builds up confidence more quickly than systems based on an individualistic approach. The employees work more intelligently and most of the regulations are internalized. Productivity increases rapidly and quality is higher.



Améliorer qualité et productivité pour de meilleurs résultats. Improve quality and productivity for better results.