

Des entreprises mieux gérées que jamais !



Jean-Charles Simon, économiste, directeur exécutif d'Optimind.

L'air du temps est à la critique du management des entreprises, du développement de certains de leurs métiers ou de leurs pratiques. Il y a eu la dénonciation des « bullshit jobs » par David Graeber, et d'autres essais ont pris la suite pour dénigrer, souvent sans nuance, le fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui.

Il n'est pas anodin d'observer que ces analyses émanent souvent d'individus qui n'ont pas ou très peu d'expérience professionnelle dans les structures qu'ils critiquent. Il peut s'agir de militants anticapitalistes qui entendent dénoncer le fonctionnement même de l'économie de marché, à partir du postulat de son inefficacité systémique.

D'autres auteurs qui n'ont pas cet engagement sont dans une critique plus opportuniste, masquant parfois à peine leur volonté de visibilité médiatique et la recherche de ses retombées.

Voir au-delà des caricatures

Bien entendu, le capitalisme contemporain génère ses propres caricatures sur lesquelles il est tentant de s'appuyer pour asseoir un discours critique. On trouve ainsi sur LinkedIn ou au travers des modes venant notamment du secteur de la « tech » de quoi faire sourire, comme ces réunions-promenades rebaptisées « co-walking » ou les mises en scènes les plus déroutantes des « chief happiness officers ».

Mais, même dans ces excès, le management contemporain est le plus souvent déterminé par le bon sens et les nécessités. En fait, les entreprises sont probablement mieux gérées que jamais, et leur organisation ou les fonctions qu'elles génèrent pleinement justifiées par leurs objectifs économiques.

Agilité et productivité renforcées

Les entreprises ont très fortement évolué au cours des dernières décennies, souvent pour le meilleur. Elles ont développé leur agilité, leur capacité à adapter leurs structures et leur hiérarchie aux besoins de réactivité croissants qu'elles rencontraient. Les performances des grandes entreprises se sont d'ailleurs améliorées, notamment grâce à des efforts soutenus de « lean management ». Beaucoup de fonctions qui n'étaient pas centrales dans des entreprises ont été externalisées chez des opérateurs devenus des spécialistes de ces missions. Avec une productivité renforcée, puisqu'elles sont mieux effectuées par ces prestataires, et avec une offre précisément ajustée aux besoins de leurs clients.

Ainsi, contrairement aux dires des détracteurs du management contemporain, il y a aujourd'hui beaucoup moins de personnes sous-occupées ou mal occupées en entreprise, de fonctions « placard » ou de métiers déconsidérés.

Des mutations qui ont incité nombre d'entreprises à s'améliorer

Ces constats sont d'ailleurs validés au niveau macroéconomique. Si les évolutions de la gestion des entreprises n'étaient pas aussi performantes, cela impacterait naturellement la croissance du secteur marchand et la valeur de ces entreprises. Or, les deux indicateurs progressent, un peu partout, malgré des défis considérables apparus au cours des dernières décennies : pression considérable des acteurs de pays émergents, ruptures technologiques et émergence de géants qui bouleversent des secteurs entiers, poids croissant des régulations, coût de la transition environnementale, nouveaux risques... Beaucoup de ces mutations sont également des opportunités, dont les entreprises ont réussi à tirer parti, et des incitations pressantes à s'améliorer, qui ont été intégrées. Encore un exemple flagrant d'optimisation : la gestion financière de structures même relativement modestes s'est considérablement améliorée et sophistiquée, avec des indicateurs, des modes de financement et une gestion des dettes, créances et trésoreries qui n'a plus rien à voir avec la rusticité qui prévalait autrefois.

Des discours critiques rarement étayés ou quantifiés

Les discours critiques sont en fait rarement étayés ou quantifiés, et se concentrent le plus souvent sur de l'impalpable ou des éléments peu mesurables : l'excès de réunions, la lourdeur des reportings, le manque de sens éprouvé par beaucoup... Mais c'est ignorer la complexification des paradigmes et de l'environnement des entreprises. Il est de plus en plus nécessaire de tracer et structurer l'activité et les projets de chaque structure. Il faut faire face à un écosystème qui est lui-même de plus en plus mouvant et complexe, d'où ce besoin d'informations croisées, d'échanges, de réflexion collective.

A cet égard, outre les gains de productivité considérables qu'ils ont pu représenter par rapport aux fonctionnements préalables, les emails représentent un formidable moyen de partage et de suivi de l'information, quels que puissent être les excès auxquels toute technologie donne forcément lieu.

De nouveaux métiers nés de la nécessité de gérer la complexité

De même, les métiers qui ont pu émerger pour assurer le lien entre équipes, le suivi des réglementations et leur mise en pratique, l'évaluation et la maîtrise des risques ou encore la gestion des projets internes sont tout sauf inutiles. Ils témoignent au contraire de cette prise en compte indispensable de la complexité, du besoin toujours plus important de fonctions qui n'ont peut-être pas un rapport direct à la production de biens et services, mais qui sont de plus en plus nécessaires à la vie et au développement de toute organisation moderne.

C'est d'ailleurs une opportunité assez formidable pour l'emploi dans le futur, car ces rôles et fonctions sont éminemment humains, et souvent difficiles à automatiser. Tandis que la

technologie a fait disparaître dans le même temps un nombre considérable de métiers peu gratifiants et très répétitifs, par exemple des tâches de saisie, de copie, de maintenance ou d'archivage. Quant à la satisfaction des collaborateurs en entreprise, beaucoup d'enquêtes

apparaissent favorables, la conflictualité est dans bien des pays à un plus-bas historique et les différents outils de motivation et d'association aux performances collectives n'ont jamais été aussi développés qu'aujourd'hui.

Des lourdeurs et contraintes inutiles

Il existe évidemment ici et là des aberrations, des excès, des inefficiences à corriger. A bien y regarder, c'est souvent la norme émise par le secteur public qui en est l'origine ou les fait prospérer. Ainsi, en France, les formations inutiles ou sans intérêt s'expliquent largement par la contrainte légale, l'organisation absconse de ses circuits et sa déclinaison formelle en entreprise, là où la plupart des pays ont choisi de laisser s'exprimer librement l'offre et la demande. Cela peut aussi s'observer pour la création de telle ou telle fonction rendue obligatoire pour tous par une réglementation européenne ou nationale, au détriment d'une appréciation des intéressés au cas par cas. Ou encore parce que des subventions publiques vont justement fausser le fonctionnement d'un secteur. Mais il est bien plus exceptionnel et surtout rarement durable que des activités

marchandes secrètent elles-mêmes des poches improductives, alors qu'elles sont davantage sous tension que par le passé et que leurs actionnaires comme leurs dirigeants ont intérêt à ce que leur rentabilité s'élève. Il est d'ailleurs paradoxal que certains critiquent à la fois la course à la rentabilité des entreprises et leur prétendue propension à être mal gérées.

Quand le politique veut donner des leçons au monde économique

En fait, ces nouvelles critiques du capitalisme actuel, très hétérogènes, révèlent une difficulté à comprendre la complexification du monde, l'entrelacs des problématiques, des contraintes et des opportunités qu'une entreprise compétitive se doit justement de prendre en compte aujourd'hui plus qu'hier et sûrement moins que demain.

C'est aussi parfois le signe d'une crispation de ceux qui voudraient régenter l'économie de marché, comme l'illustre encore le volet de la loi « Pacte » sur le sens, la raison d'être d'une entreprise ou les enjeux qu'on lui intime de considérer. Une forme de frustration du monde politique qui ne peut s'empêcher de donner des leçons au monde économique alors qu'il est lui-même trop souvent le parangon de la mauvaise gestion, de la procrastination et du maintien d'activités et de fonctions à la signification épuisée.

Inévitable accommodation au « désenchantement du monde »

Et alors même qu'une entreprise dont l'activité est rentable a forcément du sens, une raison d'être et sa justification, sans qu'il soit besoin de lui en inventer une ou de la culpabiliser. C'est finalement la difficulté pour beaucoup d'accepter ou de comprendre un monde « post-politique », où le pouvoir arbitraire et les croyances d'antan cèdent peu à peu la place au fonctionnement économique rationnel : cette douloureuse mais inévitable accommodation au « désenchantement du monde » dont parlait déjà Max Weber et qui témoigne du passage à la modernité.