



LE MANAGEMENT PAR MODÈLE

Ce qui contraint au final la performance de l'organisation, ce ne sont pas tant les modèles opérationnels, les modèles d'affaires mais les modèles de management¹.

Les gurus, en théorie de l'organisation, nous proposent à la semaine longue des tonnes de modèles nouveaux de reconfiguration des opérations, de repositionnement de l'offre et de réforme du management, alors que les dirigeants de nos organisations passent d'un mode, d'une méthode et d'une pratique de gestion à l'autre sans arrêt. Au premier chef, il est souvent une mécompréhension profonde des sujets abordés par les preneurs aux propositions mises de l'avant par les gurus du moment, quand derechef il n'est pas d'incompétence crasse dans la maîtrise des concepts préconisés par les gurus supposés. Puis il s'ajoute une frénésie au rendement imputé sur énoncés de concepts nouveaux, sans passage obligé par l'épreuve du temps ou de l'adaptation à la spécificité des organisations des propositions retenues. On fait dans la soupe-du-jour. Une fois les modèles nouveaux importés (la théorie), on passe aux affaires courantes (la pratique). Comme si l'addiction aux propositions d'un guru révélé aurait un effet opératoire de transformation positive sur le résultat de l'organisation, et ce dans le sens des bénéfices déclinés in abstracto par un diseur de bonne aventure (guru de l'édition).

Les gestionnaires de l'organisation ne font pas de distinction suffisante entre les cibles de résultat (objectifs à court terme: trois mois à un an), les plans d'action (programmes d'exécution: un an), les stratégies de positionnement (visées concurrentielles dans le marché de référence: un à deux ans), les buts de l'activité (aspirations fondamentales: trois à cinq ans), les prévisions du secteur (comportements de l'activité: trois à dix ans). Tout se confond, comme si le moteur valait bien la transmission, ou l'accélérateur le volant. Pour eux, tout est dans la conduite, le choix du pilote. Or, le bolide, comme le trajet et le carburant, compte tout autant que le conducteur du char de l'organisation. Rien ne peut être pris pour acquis, tout doit être inclus dans le régime de direction des affaires.

Le rythme d'arrivée, sur le marché des idées, des modèles nouveaux d'organisation, tend à instituer, dans la conduite des affaires, un sens de l'urgence irréfléchi vers un changement obligé du tout et rien des modes, méthodes et pratiques. Or, on constate non pas une progression des organisations vers la performance accrue, mais une progression des organisations vers la perte sèche sur capacités à innover. On veut la fin, sans les moyens appropriés, ce qui fait que les moyens retenus sont impropres par rapport à la fin poursuivie. Et la fin, c'est le profit absolu, alors que les moyens c'est la dépense minimale. Pourtant, chacun sait que l'innovation, qui suppose une recherche et développement, coûte plus qu'elle ne rapporte à court terme, et rapporte plus qu'elle ne coûte à long terme. Plutôt que changer de modèle, certaines organisations devraient penser changer d'abord leur management !

¹ Hamel, G., (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press, p. x.