

L'hypertrophie des entreprises provoque l'atrophie des hommes

LE CERCLE. Considérant qu'à partir d'une certaine taille, les structures d'une entreprise sont trop complexes pour être gérables, Kuniyasu Sakai et Hiroshi Sekiyama créent en 1947 un modèle de croissance d'entreprise baptisé Bunsha, nom qu'ils composent à partir de "Bun, Wakaru" - diviser - et Sha, kaisha - entreprise.

Ces deux honorables dirigeants observent qu'une entreprise est fondamentalement vécue comme un organisme et non comme une organisation, et estiment qu'à ce titre elle relève de la biologie plus que de la logique. Ils organisent alors leur modèle de croissance selon le mode biologique de la division cellulaire : à partir d'une certaine taille, ils divisent leur entreprise pour en optimiser la croissance.

Cette posture, qui se situe radicalement dans une culture de flux plutôt que dans une culture de stock, prévient toute menace d'hypertrophie, réduit le poids des structures et simplifie le fonctionnement de l'entreprise. Au sein d'une entreprise, l'importance du rapport entre les hommes croît à mesure que se restreint celle de son organisation. L'autonomie et la responsabilité accordées permettent à chacun de s'investir dans son travail et de mobiliser ses potentiels.

Cette autonomie et cette adaptabilité favorisent la mise en œuvre de réseaux et d'équipes performantes. On voit que cette approche novatrice de la croissance d'une entreprise engage le rapport au travail, à autrui et la question de la réalisation individuelle. Elle permet, enfin, de faire émerger des leaders.

Aujourd'hui, les quelque 40 "petites entreprises" du groupe Taiyo Kogyo issues de ce modèle représentent un groupe international de premier plan dans son domaine qui réalise des performances tout à fait satisfaisantes depuis plus de 60 ans.

Le gigantisme : une fatalité incontournable ?

L'incitation à la croissance des entreprises, dont on sait les conséquences sur leur taille, vient d'une part des engagements pris face aux investisseurs, actionnaires institutionnels et boursiers. Ces acteurs attendent en effet des résultats en progression permanente, la distribution de dividendes et la valorisation de l'action. Elle vient d'autre part d'une réalité mécanique : une fois l'entreprise en limite de croissance sur son territoire, elle est contrainte pour se développer d'aller vers des marchés limitrophes d'abord, puis de plus en plus éloignés.

La mondialisation ne fait plus débat. Ces entreprises sont attractives pour les jeunes diplômés, aux potentiels les plus reconnus, qui peuvent prétendre à une carrière internationale. Elles sont d'autant plus performantes sur le plan économique qu'elles profitent des conditions fiscales et sociales favorables que proposent certains pays, mais aussi du soutien des banques qui leur autorisent un développement par acquisition plus rapide et plus performant que le développement interne.

Mais ce type de croissance conduit aussi à l'optimisation des structures internes, aux économies d'échelle que l'on retrouve à chaque acquisition ou réorganisation, à la délocalisation de la production dans des pays bas coûts, et à la mise en place de procédures strictes visant à garantir le bon fonctionnement d'ensemble.

Traditionnellement pyramidal, ce modèle de croissance empile les niveaux hiérarchiques, crée des silos et conduit à des comportements bien connus tels que la guérilla interne pour amplifier ou conserver son pré carré. La distance installée avec le premier niveau de pouvoir prive les collaborateurs d'une connexion directe avec l'information stratégique et ampute leur capacité d'initiative.

ÉCRIT PAR

Pierre CACOUB
Conseil



VOIR SON
PROFIL >

SES 2 DERNIERS ARTICLES

07/03/2012 | 15:59

A quand des PDG low cost ?

08/11/2011 | 12:59

Devenir entrepreneur : inné ou acquis ?

TOUS SES ARTICLES >

SUR INTERNET

Odusseia

Variations autour du sens

Une alternative est possible

Les systèmes de gouvernance installés dans le monde libéral conduisent à la soumission à ce modèle, aux marchés, aux actionnaires, à la mondialisation. Cette pensée unique, dont nous sommes les victimes consentantes depuis des générations, doit faire place à une autre vision de la performance et à d'autres moyens pour parvenir à harmoniser l'économique et le social. Nous sommes attachés à l'idée que ces derniers ne devraient en rien s'opposer.

Nous savons que la taille est inversement proportionnelle à la capacité de maîtrise. Le cas de la Société Générale paraît à cet égard révélateur : l'affaire Kerviel démontre l'incapacité d'une grande entreprise à gérer le "transversal", piégée par son gigantisme et ses procédures. Cette affaire rappelle que, plus que jamais en temps de crise, la confiance aveugle en l'organisation du travail - fut-elle très rigoureuse - n'est en rien une garantie de qualité de fonctionnement.

Par ailleurs, si l'on considère que les PME en France représentent la principale source de création d'emploi et les grandes entreprises leur destruction, il apparaît que "faire Bunsha" pourrait pour ces dernières être une solution à leurs principaux maux.

Bunsha promeut l'idée que, si l'on donne à l'homme l'autonomie et l'envie, son efficacité pour l'entreprise et pour lui-même sera décuplée, et ceci à tous les niveaux de la hiérarchie. La volonté de changer pour une démarche moins procédurale, basée sur l'intelligence et la confiance données aux hommes, devra s'imposer pour les années à venir.

Pour conclure

Bunsha propose une révolution : traiter l'entreprise comme un organisme vivant, accepter l'erreur comme une avancée possible, laisser les hommes prendre leur autonomie, sortir du diktat des marchés, diviser quand la dimension de l'entreprise est devenue humainement ingérable, viser une croissance industrielle et considérer le résultat comme une conséquence plutôt qu'un objectif....

Cette révolution est-elle possible ? Est-il raisonnable de penser que Renault, PSA, EDF, et autres grandes entreprises pourraient envisager ce modèle ?

Par le passé, nous avons connu nombre de modèles, notamment nippons, dont la mise en œuvre dans notre système s'est avérée difficile, voire inefficace. Il serait vain de croire qu'une tentative supplémentaire de décalquage de modèles asiatiques nous apporte le graal.

Pourtant, les valeurs véhiculées par l'expérience de Sakai et Sekiyama sont proches des nôtres, et démontrent qu'une autre voie est possible. Pourtant encore, nombreux sont les dirigeants prêts à remettre en question les croyances sur lesquelles nos modèles sont fondés, et à reconnaître que l'intelligence en éveil est notre meilleure arme.

Le chemin sera certes long pour produire une génération qui change les valeurs de ce que sera la nouvelle entreprise. Mais il importe de comprendre qu'il est dès aujourd'hui possible de modifier certains comportements. La réduction des niveaux hiérarchiques permettrait de donner plus de liberté et d'initiative aux managers. La modification de leurs critères d'évaluations et leur valorisation irait dans le sens d'un meilleur équilibre entre résultats économiques, croissance industrielle et performance sociale ; se libérer du joug du seul profit plaiderait en faveur d'autres formes de croissance ; et soulager les organismes de la dictature de la perfection permettrait d'entrevoir une finalité plus humaine à l'entreprise.

Bunsha propose un ensemble de repères qui, adaptés à notre contexte, pourraient libérer enfin les énergies individuelles et collectives si nécessaires à nos grandes entreprises.