

Henry Mintzberg contre l'entreprise arrogante

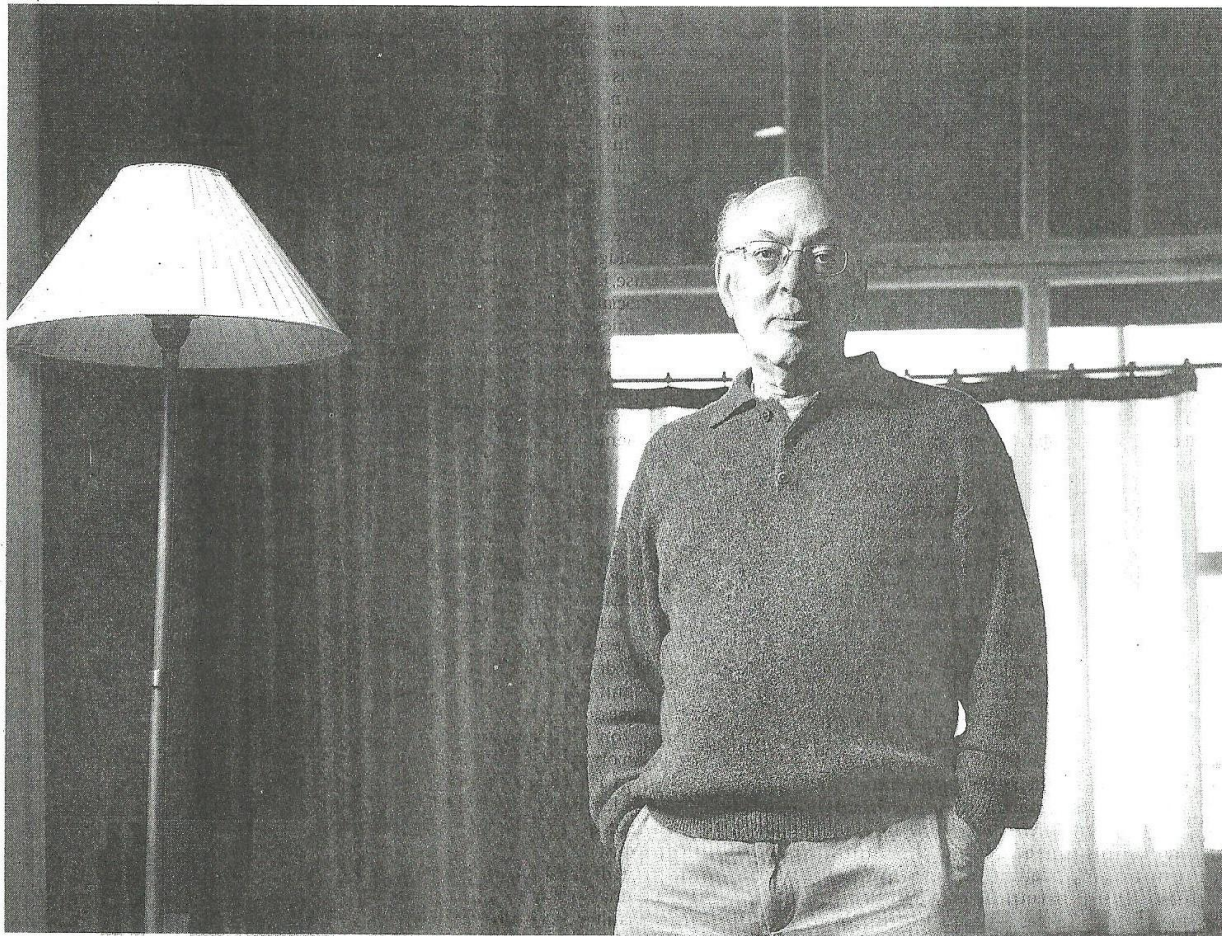
Le célèbre « gourou » du management part en guerre contre le poids excessif des firmes géantes et de la finance.

Il prône le développement de nouvelles organisations issues du mouvement social, le « secteur pluriel »

Le Monde, 22 mai 2012

Un patron qui gagne 100, 200 fois ce que gagne son salarié ne peut prétendre être un leader»; «L'alliance entre des entreprises qui pensent avoir le droit moral de faire ce qu'elles veulent et une théorie économique qui les conforte en érigeant en dogme le mythe du marché efficient nous a conduits à la catastrophe»; «Le vrai changement ne viendra ni des gouvernements ni des marchés, mais du mouvement social»... Non, ce n'est pas Jean-Luc Mélenchon qu'un parterre d'universitaires et de dirigeants de grandes entreprises étaient venus respectueusement écouter mercredi 16 mai dans les salons de la Sorbonne, à l'invitation de l'université Paris-II, mais Henry Mintzberg, «gourou» reconnu du management stratégique, auteur prolifique, professeur à l'université McGill (Canada), qui a formé des générations de futurs dirigeants à l'Insead dans les années 1990.

Le P^r Henry Mintzberg précise au « Monde Eco & entreprise » que « les grandes sociétés internationales sont devenues trop souvent des exploiters des ressources naturelles et humaines, plutôt que des explorateurs et des innovateurs ». C'est, dit-il, la conséquence du triomphe d'un mode de formation des dirigeants qu'il condamnait déjà dans un ouvrage célèbre (*Des managers, des vrais! Pas des MBA*, 2005, Ed. d'Organisation). « Les grandes écoles et les MBA forment une élite excellent dans l'analyse, mais qui, bien souvent, ne sait pas ce qui se passe dans l'organisation



DAVID BALICKI POUR « LE MONDE »

L'entreprise ne peut plus, dès lors, être une « communauté » dans laquelle chacun a plaisir à

l'exemple des premiers pas de ce que furent Apple et Google. Aujourd'hui, il cite bien quelques exem-

ment climatique ou la pauvreté. « Mais penser que cela peut changer le monde, c'est être naïf : il y a tou-

plus, d'ailleurs, car « ils sont de plus en plus contrôlés par les grandes entreprises, surtout aux États-

plus responsable, le secteur public plus respecté et le secteur « pluriel » plus robuste ». Il définit le secteur pluriel comme les modes d'organisation issus des mouvements sociaux : associations, ONG, écoles et hôpitaux non lucratifs, syndicats, coopératives de clients, de fournisseurs ou de travailleurs – autant d'organisations qui ont, par nature, plus de facilité à créer une dynamique communautaire de création de valeur, et à adopter un comportement « responsable » vis-à-vis des « biens communs », ressources naturelles et communautés humaines.

« A la différence de l'Afrique, aux États-Unis, la corruption est légale »

Le rééquilibrage du capitalisme passe, selon M. Mintzberg, par la mise en évidence du poids, déjà important, de ce secteur pluriel dans l'économie. « Certains pays, comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, doivent le développer face au poids écrasant du secteur privé; d'autres, comme la Chine, le doivent également face au poids tout aussi écrasant du secteur public; le Brésil, peut-être l'Inde, sont à mon avis les plus proches de l'équilibre entre les trois secteurs, et sont en ce sens les meilleurs agents du modèle économique à venir. »

Mais on ne peut révéler les pro-

ce qui se passe dans l'organisation qu'elle dirige parce que celle-ci est trop grande, de plus en plus grande. Cette élite croit que le management est une science ou une profession,

« L'élite, bien souvent, ne sait pas ce qui se passe dans l'organisation qu'elle dirige »

alors qu'il s'agit d'une pratique enracinée dans un contexte chaque fois différent. » La confusion entre le leadership et le management, la pression court-termiste des actionnaires et des marchés financiers, ont écarté la capacité à innover, à s'adapter, au profit de la capacité à « communiquer » avec l'extérieur de l'organisation, à convaincre actionnaires et conseils d'administration plutôt que ses propres salariés – « être doux avec les forts et dur avec les faibles », résume cruellement Henry Mintzberg.

Pamphlétaire du management

Henry Mintzberg est titulaire de la chaire Cleghorn à la faculté d'administration de l'université McGill de Montréal, où il enseigne depuis 1968. Il est l'un des pionniers de l'approche sociologique de la gestion, en réalisant une thèse, publiée en 1973, décrivant une semaine de la vie de cinq directeurs généraux d'entreprise (publié en français, en 1984, sous le titre *Le Manager au quotidien – les dix rôles du cadre*, Editions d'organisation). Au travers de 150 articles et une quinzaine de livres, M. Mintzberg a offert une description à la fois empirique et structurée du fonctionnement des firmes. Dès 1994, il adopte une vision plus critique avec son ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (publié en français en 2004), ou, en 2004, *Managers, not MBAs* (2005 en français), dans lequel il attaque l'enseignement des « business schools », prônant son remplacement par la formation continue des managers en activité. Dans *Managing*, publié en 2012 en français (Vuibert), il renoue avec une approche plus descriptive et prescriptive. En revanche, la parution, mi-2012, qu'il vient d'annoncer sur son site (www.mintz-

dans laquelle chacun a plaisir à s'investir dans un but qui lui est supérieur. Certes, une innovation technologique, un bon positionnement sur le marché, permet à une entreprise de gagner de l'argent. Mais cela lui est beaucoup plus facile si les salariés s'engagent. « Le client sait tout de suite faire la différence entre le sourire affiché par obligation par la caissière de Wal-Mart et la qualité du service rendu par un salarié engagé », dit-il.

Le coût de l'arrogance managériale et du court-termisme financier est énorme, poursuit-il, car elle oblige à multiplier les contrôles dans l'entreprise et fait supporter à la collectivité le prix des licenciements et du malaise au travail engendrés par la quête permanente d'économies, les fusions-acquisitions incessantes. Sans parler du coût macroéconomique de la construction de monopoles autour de ces firmes géantes.

Dans un article de la *Harvard Business Review* publié en 2009, « Rebuilding Companies as Communities », Henry Mintzberg s'interrogeait sur la possibilité de restaurer dans les grandes entreprises des communautés de travail à

d'hui, il cite bien quelques exemples, comme British Airways ou Ford, dont les dirigeants, en s'investissant sur le terrain, ont pu retisser un moment le lien perdu, avant de le perdre à nouveau. Il reconnaît également les efforts de certaines entreprises qui, dans une démarche de « responsabilité sociale », « gagnent de l'argent en faisant du bien », par exemple en créant les produits et les services qui permettent de lutter contre le réchauffe-

le monde, c'est être naïf: il y a toujours plus d'entreprises qui exploitent que d'entreprises qui innovent. On peut gagner beaucoup d'argent en étant irresponsable, les incitations aux mauvais comportements restent les plus fortes. »

A la question: « Les entreprises peuvent-elles, en changeant de modèle, résoudre les problèmes de la planète? », la réponse d'Henry Mintzberg est: « Clairement non. » Les gouvernements non

des entreprises, surtout aux Etats-Unis. La seule différence entre l'Afrique et les Etats-Unis, c'est que la corruption, aux Etats-Unis, est légale. En France, il s'agit plutôt d'un cercle fermé de dirigeants communs ».

Pour le P. Mintzberg, la crise du capitalisme, provoquée par un trop fort déséquilibre au profit des grandes entreprises et des marchés financiers, ne pourra être résolue que si « le secteur privé est

mais on ne peut regier les problèmes posés par la domination du secteur privé par la seule croissance du secteur pluriel. Il est tout aussi nécessaire de faire évoluer les grandes entreprises vers plus de responsabilité et vers un meilleur partage de leur gouvernance. « La pression et les idées qui permettront cela, conclut Henry Mintzberg, viendront d'abord des mouvements sociaux. » ■

ANTOINE REVERCHON

3DEXPERIENCE



IF WE ▶ Si nous voulons éviter la chirurgie, pouvons-nous avaler un robot ?

Des nanorobots médicaux – un rêve que nos logiciels pourraient réaliser.



Il faut une boussole d'un nouveau genre pour explorer le monde et ses possibilités. Les entreprises innovantes utilisent notre plateforme 3DEXPERIENCE pour comprendre le présent et naviguer dans le futur.

Pour en savoir plus : 3DS.COM/LIFE-SCIENCE



3D ASSAULT IF WE ask the right questions