



[Cliquer pour  
agrandir](#)  
6,496 €

## Les défis du management aujourd'hui (n.2894 - N. spécial)

Problèmes économiques  
La Documentation française

### Problèmes économiques

N° 2.894

1er mars 2006

#### DOSSIER : Les défis du management

##### **Peter Drucker, prophète de " l'âge des organisations "**

*The Economist*

La fin de l'année 2005 a été marquée par la disparition de Peter Drucker, un des plus éminents théoriciens américains des sciences de gestion du XXe siècle. S'il est sans doute exagéré de dire de lui qu'il fut l'inventeur du management, nul en revanche ne peut contester le rôle pionnier qui a été le sien, dès les années 1940, dans l'avènement aux Etats-Unis, à partir notamment de ses travaux sur General Motors, d'une nouvelle approche de la gestion des entreprises. Doué d'une vision prophétique, il avait dès les années 1950, prévu l'émergence de l'économie de la connaissance et son impact sur les organisations. Il permit aux dirigeants anglo-saxons de découvrir les vertus de certaines méthodes japonaises de management. Il défendit également avec beaucoup d'enthousiasme le management par objectifs. Si certaines de ses approches ont suscité la critique ou si on a pu lui reprocher de ne prêter attention qu'aux grandes entreprises - négligeant par exemple l'analyse des *start-ups* - son influence sur la vie des organisations (entreprises, associations, Eglises, administration publique) est restée jusqu'au bout sans égale.

##### **La gestion des entreprises bouleversée par les technologies de l'internet**

*Réalités industrielles - Annales des Mines*

Jean-Michel Yolin

Avec l'avènement de l'internet, les processus de conception, de production et de vente sont radicalement remis en cause. Quel que soit le secteur d'activité, les technologies de l'internet permettent en effet de réduire les délais et de passer d'un processus discontinu à un processus continu. L'organisation des entreprises et leur mode de gestion en sont profondément bouleversés tant au niveau individuel que collectif. L'internet rend ainsi possible la réalisation d'objectifs que les entreprises cherchaient à atteindre depuis longtemps sans y parvenir : meilleure écoute du client, travail sans stocks en flux tendu, hiérarchies plates autorisant une grande réactivité, flexibilité dans l'organisation et l'outil de production, accélération du renouvellement des produits, entreprises en réseau où chacune se recentre sur son cœur de métier, etc.

##### **Le *knowledge management* ou comment gérer les connaissances**

*Document de travail du LAMSADE*

Michel Grundstein

Peter Drucker l'avait prouvé, le capital immatériel était voué à devenir un facteur de compétitivité pour l'entreprise. La libéralisation des échanges accélère les processus de décision de l'entreprise et implique que l'assimilation des informations soit à la fois de meilleure qualité et plus rapide. Ainsi, la fonction qui consiste à " manager " les connaissances au sein de l'entreprise s'avère primordiale. Bien que la prise de conscience de l'importance du capital immatériel ait été tardive - le concept de *knowledge management* est apparu en France, aux Etats-Unis et au Japon au milieu des années 1990 -, à l'heure actuelle, l'organisation de l'échange d'informations et le partage des connaissances sont devenus des facteurs clés d'une gestion performante de l'entreprise. Ils doivent s'inscrire dans un projet global, destiné à mettre en valeur les savoirs et les savoir-faire individuels et collectifs.

##### **Les leçons du coaching pour le management de la qualité**

*Humanisme et Entreprise*

Martine Brasseur

Parmi les nouvelles formes de management en vogue dans les entreprises, le coaching figure en bonne place. Appliqué au management de la qualité, il s'agit d'une pratique d'accompagnement destinée à initier et à faciliter le processus de développement d'un individu. La démarche consiste à affirmer que tout individu est en quête de qualité, à condition toutefois de ne pas lui imposer des contraintes l'empêchant de progresser. On considère notamment les erreurs comme potentiellement fécondes. En définitive, le coach donne au coaché la permission de réussir en lui donnant aussi la permission d'échouer.

##### **Le management responsable**

*La Revue des Sciences de Gestion*

Roland Pérez

L'éthique et le management responsable sont à la mode. L'auteur s'interroge ici sur la cohérence et la pertinence de ces concepts. Il propose trois approches. La première invite à les contextualiser en les situant dans une perspective socio-historique. La deuxième cherche à expliciter le contenu analytique de ces concepts sur la base de la notion économique de l'externalité afin d'en étudier la cohérence interne. Enfin, à travers une troisième approche, l'auteur propose de traduire les analyses en termes opératoires. En se basant sur l'exigence de *l'accountability*, il montre comment les concepts de l'éthique et de la responsabilité sont concrètement pris en compte dans les systèmes de management.

#### **Du mauvais usage du marketing : raisons et remèdes**

*Harvard Business Review*

Clayton M. Christensen, Scott Cook et Taddy Hall

Satisfaire les désirs et les besoins du consommateur ou des groupes de consommateurs et assurer la commercialisation des biens et services proposés dans les meilleures conditions pour l'entreprise sont les missions du marketing. Or, plus de 90 % des 30 000 nouveaux produits lancés aux Etats-Unis chaque année connaissent un échec. Quelles en sont les raisons ? Selon les auteurs, les stratégies du marketing sont définies à partir d'hypothèses erronées. En privilégiant les caractéristiques propres du consommateur au détriment de ses attentes vis-à-vis du produit, les responsables en marketing finissent par supposer que si un certain nombre de produits correspondent à un type de consommateur, alors ces produits sont substituables entre eux. Or, chaque bien proposé remplit une fonction sociale bien particulière. Et c'est en rompant avec une approche erronée du marketing que l'on pourra éviter que le lancement de nouveaux produits ne soit voué à l'échec.

#### **La LOLF : simple outil de management ou dogme écrasant ?**

*Gérer et comprendre - Annales des Mines*

Arnaud Lacaze

Appliquer le management par objectifs aux dépenses de l'Etat et à la gestion de ses services : tel est la vocation de la LOLF, votée par le Parlement en 2001 et mise en vigueur progressivement jusqu'au 1er janvier 2006. L'auteur expose les principes de cette loi en soulignant ses atouts, mais également les enjeux et les risques. Son analyse s'ouvre sur la mise en lumière de l'inadéquation de la LOLF au management de la force publique, ce qui permet de s'interroger sur la pertinence de cette démarche s'inspirant des principes du management par objectifs. Comment en effet évaluer, par exemple, la performance des services de sécurité, alors que l'effet recherché est atteint lorsque certains actes délictueux sont déjoués et que, *in fine*, il ne se passe rien ? L'auteur propose enfin de dégager une grille d'analyse alternative permettant d'évaluer la gestion de la force publique et de mieux appréhender les ressorts de son management.

#### **Une formation flexible nourrie de l'expérience**

*L'Expansion Management Review*

Henry Mintzberg

Dans le domaine du management et de la gestion, la question du contenu de la formation est un défi bien particulier, car le décalage va croissant entre la réalité de la vie en entreprise et ce que l'on continue d'enseigner dans les écoles de gestion. Dans son dernier ouvrage, Henry Mintzberg fait une critique radicale des *business schools*. Selon l'auteur, il faudrait réserver la formation aux managers déjà en activité, car on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école. Cette formation doit être enrichie par un cadre propice à une réflexion approfondie, individuelle et collective. Au total, il faudrait mettre en place un processus de " réflexion expérientielle ", centré sur les apprenants, selon un cycle récurrent : compréhension, apprentissage, application. Une telle démarche nécessite non seulement une conception très flexible de la formation, mais également la mobilisation d'un corps enseignant très motivé.

#### **Vers une remise en cause du modèle américain des sciences managériales**

*Sciences Humaines*

Entretien de Evelyne Jardin avec Jean-Claude Thoenig

La *Business school* et le *Master of business administration* (MBA) sont devenus, aujourd'hui dans le monde, le modèle de référence en matière de formation et de recherche en management. A travers cette domination, exercée presque sans partage sur les sciences managériales, de normes et de valeurs d'inspiration américaine, les Etats-Unis renforcent leur influence économique et géopolitique. Toutefois, face à l'émergence de nouvelles préoccupations comme l'éthique dans les affaires ou le développement durable, ce modèle est de plus en plus contesté. D'aucuns vont jusqu'à lui attribuer les difficultés de l'économie occidentale et certaines entreprises commencent à déplorer le profil uniforme et passe-partout du manager de type MBA.

Année d'édition : 2006 64 pages, 21x27 cm  
Réf. : 3303332028948 ISSN : 0032-9304