UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Les défis d'une gestion globale : réflexions é propos d'un ouvrage de gestion, pp. 61-74,

MEHLING, Jean

1986-10
UB, Cahiers du CURDES
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/560

MEHLING Jean, Les défis d'une gestion globale : réflexions é propos d'un ouvrage de gestion, pp. 61-74, Cahiers du CURDES n° 5, Octobre 1986.

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

"LES DEFIS D'UNE GESTION GLOBALE" : REFLEXIONS A PROPOS D'UN OUVRAGE DE GESTION. (1)

par Jean MEHLING

Le concept de système, paradigme ou résultat de l'analyse ?

Un paradigme exprime l'adhesion des théoriciens à "des postulats, des principes méthodologiques, des techniques, des exemples stéréotypés..."(2). Il en est ainsi, par exemple, du "concept" de "l'homo oeconomicus", à partir duquel s'est édifié un ensemble de théories, de "lois" et de "règles d'action" qui aujourd'hui encore, servent de cadre de référence à la prise de décision des hommes politiques.

Le manager s'en est longtemps tenu, dans sa recherche d'efficacité financière, à la leçon d'un quotidien sans cesse renouvelé, ne permettant - pensait-il- l'énoncé d'aucune "loi gestionnelle". Le management au "coup par coup", s'exprimant par une suite de succès ou d'insuccès, n'est plus de mise aujourd'hui. A une gestion de l'improvisation tend à faire place une gestion de la "globalité. Qu'est-ce à dire ?

L'analyse de plus en plus fine du quotidien de l'entreprise débouche sur des conclusions où le bon sens et la logique se rejoignent, mais dont le manager commence à peine à percevoir les conséquences. L'entreprise (toute entreprise, qu'elle poursuive des objectifs de rentabilité financière ou des "buts sociaux" ; qu'elle soit propriété de la collectivité ou celle du capitaliste privé) ne peut être comprise que globalement, comme un ensemble dont la cohérence, pour n'être pas toujours apparente, constitue l'élément fondamental. En gestion des entreprises, tout dépend de tout, tout agit sur tout. Et réciproquement !

Dire d'une entreprise qu'elle est un système, que sa finalité est de transformer des "entrées" en "sorties", en fonction d'une "stratégie"

clairement pré-définie et choisie (variables d'action), puis mise sous contrôle (grâce à des variables de contrôle judicieusement choisies) n'est-ce pas énoncer l'évidence ?

S'il en est ainsi, comment expliquer que tant d'entreprises courent quotidiennement à l'échec faute d'admettre cette évidence ? Plus une organisation se développe et plus elle a tendance à se fractionner, en des "fonctions" qui, chacune de leur côté, se savent irremplaçables, mais se veulent prioritaires chronologiquement et hiérarchiquement. Produire d'abord, vendre ensuite, affirmera le responsable de la fonction de production ; connaître tout d'abord les besoins et désirs de la clientèle, fabriquer ce que celle-ci désire, et cela seulement, telle sera la logique gestionnelle du directeur du marketing. Et ainsi de suite.

L'entreprise apparaît donc souvent, à l'observateur objectif - situé en dehors d'elle-même - comme une juxtaposition de sous-systèmes isolés, fonctionnant comme des ensembles se suffisant à eux-mêmes, qui trouvent dans leur propre existence la preuve de leur utilité.

Le management, au lieu d'être la résultante d'une observation attentive, critique, tournée vers la recherche d'une efficacité globale, elle-même compromis des sous-systèmes sur des objectifs globaux, devient comportement sans cohérence, détaché des réalités parce qu'étranger à l'analyse. Il s'éloigne, jour après jour, de tout optimum (commercial ou financier). Il exprime, selon les aléas du marché, de la conjoncture économique, une succession de "paradigmes" irréalistes, adhésions individuelles des managers à des postulats sans consistance parce qu'isolés les uns des autres. L'optimum de gestion fait place à des "optima" que chaque responsable d'un "sous-système", d'une "fonction", définit à partir de ses propres stéréotypes. Par exemple : un bon produit se suffit à lui-même, et ne peut que se vendre bien ; un organigramme clairement défini constitue la condition nécessaire, peut-être suffisante, à un management efficace ; les individus ne recherchent, dans l'entreprise, que des avantages matériels ; il suffit donc de les bien payer pour qu'ils maximisent leurs efforts et participent à l'optimisation des résultats financiers de l'entreprise. Et ainsi de suite.

De paradigme en paradigme, la gestion des entreprises n'est que succession de postulats "désincarnés", de plus en plus éloignés des réalités observables, et le manager perd la maîtrise d'un ensemble (la société qui lui a été confiée) dont il ne connaît qu'une partie des sous-systèmes. Le management n'est pas, dans ces conditions, une recherche de la maîtrise des indéterminations ; mais, au mieux, un timide essai de coordination de sous-systèmes aux contours mal définis.

Le management de l'entreprise doit donc partir de l'observation des faits, et tenter d'en définir les interrelations. L'entreprise ne se peut analyser et comprendre que globalement. C'est en tant que système global qu'elle "défie" le manager, et non pas par des actions isolées. L'optimum gestionnel ne saurait être que global. Il ne saurait être global que s'il part de la réalité. Cela indique quelle méthode suivre, pour la connaissance et la compréhension de l'entreprise-système.

La leçon des faits et les difficultés d'une généralisation

Qu'on ne s'y méprenne pas. Les "sciences humaines" ne se différencient pas vraiment des sciences dites exactes. A tout le moins, la démarche pour les aborder n'est pas, à priori, étrangère à celle de ces dernieres. Le célèbre "tout corps plongé dans l'eau..." n'est que le fruit d'une observation, où le hasard tient peu de place. Archimède ne fait qu'énoncer une "évidence" dont on peut s'étonner qu'il ait fallu si longtemps pour en assumer le constat. A vivre trop près des faits, ne finit-on pas par leur devenir presque étranger ?

Dans les sciences humaines, les réalités sont plus difficilement observables. Leur objectivité souffre - au plan de l'observation - de distorsions "subjectives". Chaque analyste filtre, en quelque sorte, les faits, à travers son propre vécu, somme de phénomènes dont il ne lui est pas toujours facile d'opérer la classification. Archimède, dans sa baignoire, peut être surpris, heureux de sa découverte. De se "sentir plus léger" dans son bain ne remet pas en cause sa personnalité, ses comportements antérieurs. Son propre système de référence - il le sait

sans l'ombre d'un doute - ne diffère pas de celui de tout autre "baigneur". Qui plus est, répétant demain l'expérience d'aujourd'hui, il débouchera sur des observations identiques. Il sait qu'il est en présence d'une véritable loi, même si, peut-être, il lui faudra encore un peu de temps pour en formuler mathématiquement le contenu (la "force de la poussée de bas en haut !"...)

Dans les sciences humaines, l'observation est-elle unique ? Peut-on la répéter dans des conditions rigoureusement identiques ? Ne subit-elle pas des distorsions dues à l'observateur lui-même ? à l'environnement à l'intérieur duquel il évolue ? à des phénomènes conjoncturels dont la nature ou l'ampleur lui échappent ? L'obserbateur n'est-il pas soumis - peut-être sans s'en rendre compte - au poids de son "passé ? à des pressions de groupe ? et ainsi de suite.

Partir des faits constitue, du point de vue méthodologique, une démarche nécessaire, voire indispensable pour la compréhension des systèmes-entreprise. Est-elle suffisante ? En particulier, fournit-elle des "garanties scientifiques" à l'énoncé de lois de fonctionnement, et par voie de conséquence de "règles de comportement managérial" ?

Du point de vue méthodologique, "l'analyse managériale" hésite entre l'observation répétitive (mais à partir de quel instant acquiert-on la quasi-certitude de percevoir les mécanismes de fonctionnement ?) et l'analyse exhaustive (mais comment s'assurer que l'on n'a écarté aucun fait essentiel ?)

La principale difficulté de la méthode d'analyse des faits (appelée aussi, par les pédagogues américains, "méthode des cas") tient à ce qu'elle ne se déroule jamais deux fois de suite dans des conditions identiques. S'agit-il de deux aspects différents d'un même problème ? de deux séries de faits totalement indépendants ? Dans quel ordre observer les faits ? De manière chronologique (suivre, de manière diachronique, une "tranche de vie" de l'entreprise) ? fonction par fonction (observation des faits sous-système par sous-système) ?

Faut-il se contenter d'un inventaire des faits ? Doit-on tenter de classer ceux-ci par catégories ? Mais n'est-ce pas, alors, s'abandonner aux idées préconçues de paradigmes auxquels, précisément, on prétendait échapper ?

Résumons-nous. L'objectif poursuivi est double : connaître l'entreprise, tenter de saisir ses lois de fonctionnement. Il est même triple, si l'on ajoute que la démarche ainsi tentée veut déboucher sur des règles de comportement, l'objectif induit étant d'optimiser les résultats commerciaux, administratifs, financiers de l'entrepreneur et de sa firme.

S'il suffisait d'une analyse répétitive, partant des faits pour déboucher, tôt ou tard, sur des lois de fonctionnement et des règles de comportement, le management s'apparenterait aux "sciences de la nature", et l'optimum gestionnel finirait par être atteint, tôt ou tard. En tout cas, il deviendrait possible de cerner en toute objectivité les problèmes, puis de les maîtriser. En quelque sorte, le succès du manager serait presque garanti par la maîtrise de lois de fonctionnement et de comportement clairement énoncées. Or il n'en est rien.

Il pèse, en quelque sorte, sur le management des entreprises, une "hypothèque" dont on ne parvient jamais à se libérer complètement : les prétendues "observations généralisables" paraissent ne déboucher jamais que sur des pseudo-lois. Il paraît exister des techniques gestionnelles (techniques comptables ou financières, techniques de planification, etc...); jamais de véritables lois de comportements universels. Les Archimèdes du management voient, d'étape en étape, fuir l'horizon de leurs connaissances !

L'analyse des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise doit partir des faits. Elle doit suivre la logique suivante : présentation (aussi objective que possible) de faits réels, dépouillés si possible de tout jugement préalable de valeur (temps 1); recherche des symptômes, faits paraissant avoir un caractère exceptionnel, "sortir de l'ordinaire" (temps 2) ; puis recherche des causes (temps 3) et, d'étape en étape,

tentative de remontée vers la "cause première" (temps 4). Alors, mais alors seulement, il pourra être possible d'énoncer des régles nouvelles de comportement (temps 5), ou de proposer des remèdes aux difficultés gestionnelles de l'entreprise observée.

Cette démarche "pédagogique" est, en fait, une démarche de "consulting managérial". Il importe de comprendre le fonctionnement des organisations pour proposer à celles-ci des remèdes à leur incapacité à atteindre l'optimum gestionnel. A quoi bon, en effet, observer si l'on ne peut expliquer ? A quoi bon expliquer si l'on ne peut corriger ? On ne peut corriger sans comprendre, mais l'on ne peut comprendre sans avoir observé, de façon répétitive, jusqu'à acquérir la quasi-certitude de lois de fonctionnement.

L'infinie complexité des organisations tient, précisément, à ce qu'elles combinent - sans qu'il soit toujours possible de faire la part de l'objectif et du subjectif - des phénomènes d'origine endogène et des effets d'origine exogène.

La complexité croissante des organisations-système : l'ouverture sur l'extérieur

L'observation scientifique des faits, dans les domaines des sciences exactes, peut se trouver simplifiée par sa localisation à l'intérieur même d'un "laboratoire". Celui-ci peut être clairement localisé, du point de vue géographique. La loi de Mariotte sur la compressibilité du gaz, s'expérimente, s'analyse, se généralise dans des conditions de localisation, de température, de volume et de pression qui permettent une observation isolée, dépouillée des scories de tout ce qui est étranger à l'objectif poursuivi. En tout cas la complexité des phénomènes sous observation sera réduite à son minimum. L'isolement ainsi réalisé ne dénaturera pas l'observation. Il en facilitera la compréhension. En quelque sorte, la simplification du système observé différenciera l'approche scientifique de celle qu'impose à l'analyse des sciences humaines la complexification croissante de la néguentropie (c'est-à-dire de l'organisation des relations avec l'environnement).

Si l'on se réfère, en effet, à l'analyse systémique des organisations, devant quelles catégories de problèmes se trouve-t-on placé, et comme consultant, et comme pédagogue ? Les caractéristiques essentielles de l'entreprise-système sont les suivantes : état à variété croissante, indéterminations à lever tendant vers l'infini, au moins si le système est ouvert sur l'extérieur. La célèbre loi de variété requise ne fait qu'énoncer l'inaptitude toujours plus évidente du manager à maîtriser la gestion de sa firme, au fur et à mesure du développement des relations entre celle-ci et le "reste du monde". Expliquons-nous sur ces problèmes vraiment fondamentaux de la gestion des organisations.

Le problème de base, en cause ici, est celui de l'ouverture ou de la fermeture des systèmes "sur l'extérieur". Ne se trouvent pas seulement en cause l'entreprise industrielle et commerciale, mais toute organisation, quelles que soient sa nature et ses dimensions, appelée à choisir entre le repliement sur elle-même et la confrontation avec "l'extérieur". C'est ainsi, par exemple, qu'une région, un ensemble de pays, peuvent être conduits à choisir entre le protectionnisme à l'intérieur de barrières politiques et économiques, et l'ouverture concurrentielle, la confrontation sans protections avec le "reste du monde". Tel est, en effet, le dilemme qu'impliquent l'entreprise et la néguentropie : simplification des "états" du système, mais appauvrissement de la "variété" de celui-ci (phénomène entropique); ou, au contraire recherche d'ouverture vers l'extérieur, avec ce que cela implique de complexité croissante des "états" du système, mais aussi d'enrichissement.

Le choix de tout système-entreprise, de tout méga-système (communauté internationale), de tout sous-système (fonction spécifique d'une entreprise) est donc toujours le même, dans son apparente simplicité : se replier sur lui-même, pour se protéger, ou s'ouvrir vers l'extérieur, pour bénéficier des apports d'une communauté plus vaste que lui. Dans le premier cas, la contrepartie probable de la "fermeture du système" est la protection dont il bénéficie, face aux attaques du "monde extérieur". Mais, par voie de conséquence, ne cesse de s'accroître avec le temps l'écart entre ce système protégé à variété d'états constante - voire en

diminution - et les systèmes qui l'entourent. Dans le second cas, l'ouverture sur le monde extérieur est susceptible d'enrichir le système des apports en variété des autres systèmes. Mais pourra-t-il, à la longue, supporter le choc concurrentiel que cela peut représenter pour lui ?

Ce dilemme fondamental est, à la fois, un choix de management et une attitude face aux développements de l'histoire. Réfléchir au management des organisations et à ses problèmes, c'est s'interroger sur le choix primordial "ouverture-fermeture" du système-entreprise. En la matière, la méthode des cas fournit, par référence à l'histoire des entreprises de ce demi-siècle, une source presque inépuisable de thèmes de réflexion. Depuis la Grande Dépression des années trente, mais plus encore, peut-être, depuis la Deuxième Guerre Mondiale et l'avènement des "blocs internationaux" de nature économico-politique, les exemples abondent, et les leçons à en tirer ne cessent de s'enrichir de thèmes nouveaux de réflexion. L'histoire des entreprises conduit l'analyste d'un destin purement national (firme se développant à l'abri de barrières protectionnistes) à un statut de multinationalité (holding acceptant, ou même sollicitant la compétition la plus avancée). Bien sûr, la palette des situations possibles varie de façon presque infinie. Mais, dans le fond, cette variété ne change pas grand-chose aux problèmes de base : s'ouvrir ou se refermer sur lui-même, telles sont les deux options fondamentales offertes au management. En dépit de "degrés", dans l'ouverture ou la fermeture, le manager fait toujours un choix dont les limites sont celles de la moindre diversité, de repliement sur soi, du protectionisme comme philosophie gestionnelle, et celle de la totale ouverture, de la concurrence susceptible de déboucher sur le monopole, l'oligopole ou la faillite.

Dans l'esprit même de la démarche pédagogique ou "consultative" déjà mentionnée, l'analyse des cas d'entreprise débouchera donc, non seulement sur des constats de faiblesse concurrentielle ou de solidité monopolistique, mais sur le choix nécessaire de remèdes dont dépendra parfois la survie de la firme. Accepter comme inévitable le repliement

"entropique", c'est renoncer à la lutte concurrentielle; dont condamner le système-entreprise à un isolement dont il ne sera, à la longue, plus possible de sortir. L'entreprise croissante n'appellera que des remèdes plus entropiques encore. A l'inverse, l'ouverture "enrichira", mais obligera à une vigilance toujours plus grande. Une fois soumis au choc de la concurrence, le manager ne peut plus que vaincre, disparaître ou transformer sa firme. La néguentropie, elle-même, est une sorte de phénomène multiplicateur : multiplicateur des potentialités, mais aussi multiplicateur des assauts de la concurrence.

La délégation comme réponse à la variété croissante des états

L'étude de situations d'entreprise apprend donc que la stratégie la plus dynamique est celle de l'ouverture au "monde extérieur". Elle démontre aussi que la complexité croissance des états débouche sur une gestion par l'exception; en d'autres termes, sur une nouvelle philosophie du managemet.

Qu'une entreprise, repliée en quelque sorte sur elle-même, puisse être totalement "maîtrisée" par ses managers, passe encore, bien que, malgré tout, cette maîtrise absolue puisse être mise en doute, ou en tout cas l'efficacité de celle-ci. Même à l'intérieur d'un univers limité en dimensions et en concurrence, parce que réduit quant à la variété de ses "états", le manager éprouvera de plus en plus de difficulté à tout prévoir et tout contrôler.

Plusieurs cas, dans les "Défis d'une Gestion globale", tendent précisément à mettre en lumière les dangers d'une gestion par non-délégation. La distance paraît grande, entre la petite et la grande entreprise, mais il s'agit plus, semble-t-il, d'une différence de degrés que d'une différence de nature.

Tant qu'elle demeure familiale, ou simple "P.M.E." (3), une forme peut, à la rigueur, être assez bien maîtrisée par un seul homme, directeur-général, de qui émaneront tous les ordres, et vers qui

remonteront, hiérarchiquement, toutes les informations aux fins de contrôle. Dans les premières années de son existence, l'entreprise, peu ouverte au-delà d'un horizon géographique et concurrentiel assez limité, demeurera maîtrisable de par les limites de la "variété" de ses propres "états". Mais le développement de la firme, objet même de l'activité de celle-ci, débouche rapidement sur une croissance de "variété", de complexité, donc de non-maîtrise totale par le manager. A chaque étape de son développement, l'entreprise se trouve donc placée devant un choix dont l'alternative est toujours la même : se replier sur soi-même, accepter comme définitives les limites actuelles de son développement, aux seules fins de conserver la pleine maîtrise de sa gestion ; ou, au contraire, franchir une nouvelle étape, accepter de dépasser un nouveau "seuil" de complexité et de variété, et limiter ses prétentions à un total contrôle de management.

Il s'agit donc, d'étape en étape, de se poser la question suivante : peut-on et doit-on "tout" considérer comme essentiel, fondamental, ou ne doit-on pas admettre qu'une entreprise-système, en se développant, place obligatoirement, et à étapes régulières, le manager devant le dilemme suivant : que faut-il considérer comme essentiel ? que faut-il considérer comme secondaire, donc délégable à des subordonnés hiérarchiques ?

Le manager poursuit une chimère s'il se croit capable de répondre, à la complexité croissante des états de son entreprise-système, par une complexité croissante de ses propres contrôles. L'un des thèmes des "Defis d'une gestion globale" est, précisément, celui-ci : manager une entreprise, pour une efficacité optimale, c'est accepter de concentrer ses efforts de contrôle dits "par l'exception"). Qu'en serait-il, autrement, de la maîtrise du manager sur sa firme ? A une ouverture toujours plus grande sur l'extérieur ne peut correspondre qu'une variété croissante des états de la firme. Cette variété tend, peu à peu, vers l'infini. La totale maîtrise (théorique) du système à variété "tendant vers l'infini" implique donc, en contrepartie, un système contrôleur de même variété (donc tendant lui-même, en variété, vers l'infini). De telle sorte que, appliqué à la lettre (un contrôle capable de maîtriser la totale variété

du système), le management déboucherait sur une absurdité : le manager passerait autant de temps à contrôler qu'à agir.

L'entreprise-système et ses dysfonctions

Si la "globalité" de l'entreprise-système constitue, pour la compréhension des mécanismes du management, le phénomène central sur lequel doit être focalisé l'essentiel de l'attention du gestionnaire, aucun cas concret ne permet, en général, d'en rendre compte avec clarté. Au mieux, l'analyste perçoit-il le problème des interdépendances. Mais il risque de lui échapper l'essentiel du diagnostic : la possibilité de localiser avec exactitude les dysfonctions responsables de la sous-optimisation des résultats. Dans ces conditions, comment espérer que les remèdes choisis permettront d'atteindre l'optimum ?

La méthode des cas possède, sur ces objets, un avantage sur les autres procédures d'analyse. Elle permet au manager - mais aussi à l'étudiant qui cherche à y voir clair - de "décomposer" le schéma des dysfonctions ; d'étudier celles-ci une à une, et de montrer comment chacune d'entre elles entraîne le manager vers des décisions peu satisfaisantes, erronées ou incomplètes.

Si l'on examine l'entreprise-système, on constate que six catégories (au moins) de dysfonctions sont possibles, dans la vie quotidienne d'une entreprise : par les entrées, par les sorties, par les "variables d'action" (instructions politiques), par les "variables essentielles" (mauvais contrôles), par le mauvais fonctionnement de la "rétroaction", par les relations avec l'environnement (qu'il s'agisse des autres systèmes immédiatement environnants ou d'un méga-système (marché, par exemple). Une analyse tant soit peu fine n'est donc pas possible, si l'on ne procède pas catégorie par catégorie de dysfonctions. Les "Defis d'une gestion globale" fournissent au lecteur un ou plusieurs cas concrets pour chacune des catégories précédentes de dysfonctions. Chaque cas permet de comprendre trois choses essentielles : les caractéristiques propres à une dysfonction, les liens de celle-ci avec les autres dysfonctions (possibles ou probables), leurs incidences sur la gestion du système tout entier.

Ainsi, par exemple, une mauvaise liaison avec l'environnement international réduit-elle artificiellement la "variété des états" du système-entreprise (phénomène dit d'entropie), appauvrit-elle la capacité de résistance de celui-ci aux attaques concurrentielles du "reste du monde", l'isolant donc de plus en plus; à long terme, le condamnant à mort. L'étude de cas consacrée à la Compagnie Asiatique de Commerce permet de comprendre les phénomènes précédents : l'isolement croissant des entreprises qui ont vécu trop longtemps à l'abri de la zone coloniale de protection de l'Union française, l'affaiblissement progressif du méga-système protégé et de ses composantes, face à une économie mondiale en plein développement (période de l'après-guerre), la chute finale, à l'issue de la "guerre d'Indochine", des entreprises françaises de production de cotonnades. Historiquement, les phénomènes précédents étaient connus. Le plus important, face à ce déroulement inéluctable, eût été de comprendre, en temps utile, comment naissaient les dysfonctions. Cela eût peut-être permis d'y faire obstacle, avant que l'échec ne devînt inévitable.

Seuls, en la matière, la collecte des faits, le classement et l'analyse de ceux-ci débouchent sur des règles d'actions efficaces, parce que nourries de réalité.

Faut-il tirer des conclusions définitives ?

On tente parfois d'opposer, comme antinomiques et par conséquent inconciliables, la méthode d'analyse par les cas et les approches pédagogiques de type déductif. Cela, à notre avis, ne débouche sur rien d'utile. La collecte des faits, en gestion des entreprises, n'est jamais terminée, parce que les systèmes ne cessent d'évoluer, de se "complexifier"; tandis que les super-systèmes à l'intérieur desquels ils évoluent, acquièrent, eux aussi, une complexité croissante.

Mais cet inventaire jamais satisfait, jamais définitif, ne saurait non plus constituer une fin en soi. Le manager authentique n'est pas un collectionneur. Son rôle est d'agir, de décider, de corriger. La

"vitesse de réaction" aux évènements et aux exigences d'efficacité du management des systèmes postule parfois une décision rapide, en fonction de données non-totalement connues et maîtrisées. En gestion, comme un peu partout dans la vie, "le mieux peut être l'ennemi du bien !".

Le manager devra donc recourir, dans le quotidien de ses décisions, à des compromis entre les faits recueillis, que l'on peut espérer "objectifs", et des règles d'action qu'un long apprentissage de la gestion permet de ne pas remettre en cause. Les "Défis d'une gestion globale" s'efforcent donc de concilier ces deux impératifs essentiels du management des systèmes : la prise en compte des faits, la soumission à des règles fiables, parce qu'éprouvées. Mais vouloir, une fois pour toutes, considérer ces règles comme intangibles, donc ne nécessitant pas une remise en cause par la confrontation avec la réalité, peut être suicidaire pour le manager.

David Ogilvy a,sur ce sujet, fort bien résumé le problème : "La majorité des hommes d'affaires - écrit-il - sont incapables d'avoir une idée originale parce qu'ils ne peuvent pas se délivrer de la tyrannie de la raison".

NOTES ET REFERENCES

(1) Jean Mehling : "Les Défis d'une gestion globale", 2 Tomes, La Baconnière, Neuchâtel, 1985.

(2) Henri Lepage : "Demain le capitalisme", Paris, Hachette, "Pluriel", 1978, page 46.

(3) P.M.I., P.M.E., petite et moyenne industrie, petite et moyenne entreprise, dont les critères dimensionnels varient beaucoup, de pays à pays !

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

Référence bibliographique des Cahiers du CURDES

Pour citer cet article / How to citate this article

MEHLING Jean, Les défis d'une gestion globale : réflexions é propos d'un ouvrage de gestion, pp. 61-74, Cahiers du CURDES n° 5, Octobre 1986.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr