

VERS UN MANAGEMENT MULTICULTUREL EN EUROPE

Auteurs :

Keith Thurley- Professeur de Relations industrielles à la London School of Economics

Hans Wirdenuis- Maître de recherche au conseil suédois pour le management et les problèmes de la vie d'entreprise

Editeur : Les éditions d'organisation-

Date de parution : 1991

Volume : 138 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

En 1989 avant l'ouverture véritable des frontières sur le marché européen pouvait-on imaginer un management européen comme on parlait d'un management américain ou japonais ?

Quels fondements choisir afin de mettre en place une nouvelle organisation des entreprises qui s'avère être nécessaire face à la concurrence américaine ou asiatique favorisée par la libéralisation des échanges ?

Le souci des auteurs n'est pas de définir un cadre théorique du management européen, mais de se servir de leurs expériences afin de proposer des modèles à adapter aux contingences de la réalité européenne, selon une orientation systémique et non statique .

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage :

-Huit chapitres, une introduction et une conclusion

-Une bibliographie et une annexe retraçant le schéma d'un diagnostic permettant d'analyser la direction d'un système de production

Idées principales :

Dans l'introduction les auteurs soulignent l'importance des nouveaux enjeux économiques et la concurrence accrue du marché unique européen imposant la nécessité d'une intégration culturelle et managériale dans une perspective européenne.

Dans **les deux premiers chapitres** les auteurs tentent de répondre à la question :que signifierait un management européen, peut-on l'envisager comme le management japonais ou américain ?

Dans un premier temps une approche spécifique européenne du management est nécessaire afin de s'adapter aux structures d'une société ouverte dans le cadre de l'intégration européenne. Notamment, l'ouverture des frontières entraîne trois conséquences pour les managers : la priorité de l'embauche de jeunes diplômés originaires de pays différents, la nécessité d'une formation européenne sur le terrain conjointement à la libre circulation des cadres puisqu'une reconnaissance des diplômes européens n'est pas encore acquise.

La concurrence se développant, doivent être envisagés une baisse des coûts de production, une augmentation de la qualité des produits ou des services, ceci provoquant une fragilisation de l'emploi, d'où le constat d'un problème de qualification afin de pouvoir travailler sur le marché international

Les auteurs proposent un résumé en 7 points de l'approche japonaise et européenne du management, en mettant en évidence les grandes différences entre ces deux approches ;à savoir :pour le management américain le fondement serait une gestion scientifique des entreprises visant à améliorer les performances dans le travail tandis que pour l'approche japonaise, l'égalité

serait le fondement. Ce qui opposerait les deux approches sur les valeurs suivantes : la sécurité de l'emploi contre la liberté individuelle ; la fidélité à l'entreprise contre la compétence professionnelle, la consultation et la participation contre l'autorité managériale ; l'innovation du groupe contre un savoir-faire spécialisé

Un système de management européen doit prendre conscience des mesures à prendre d'urgence , pour cela il faudra :

Mettre en place de nouveaux systèmes de gratifications pour les dirigeants et cadres occupant des postes clés

Définir des critères de qualité , des critères de planification de la production plus contraignants.

Proposer une restructuration du travail (diversification des tâches et mesures de contrôle de ces dernières)

Adopter une attitude permettant de tenir compte des besoins de la clientèle

Mettre en oeuvre des modalités d'évaluation des employés

S'intéresser au recrutement et à l'outplacement

Trouver des accords pour un syndicat unique afin d'éviter les conflits(grèves et mouvements syndicaux)

Les deux **chapitres(3,4)** suivants posent la question de savoir si l'expérience du management des années précédentes peut éclairer la fonction du dirigeant dans le cadre européen ?

Ce qui ressort de cette expérience ce sont des éclaircissements sur des notions permettant d'analyser une structure organisationnelle :

Ainsi ont pu être définis des notions comme la structure de production, l'unité de production comme centre de coûts et de profits, la maîtrise comme l'encadrement d'une unité de production, la direction opérationnelle devant être capable de coordonner et d'intégrer les systèmes de production, la direction globale de l'entreprise .

Les limites de cette expérience reposent sur le fait que les chercheurs se sont intéressés à certains aspects du travail du dirigeant alors que le contexte spécifique de l'entreprise pose des problèmes d'adaptation à un environnement en mutation .

Les **chapitres 5 et 8** essaient de déterminer quel serait le fondement d'une nouvelle organisation des entreprises européennes ?

Le but serait de fournir aux cadres européens de tous niveaux un programme et une approche qui les motive et leur permette de prendre de nouvelles initiatives

Quatre types de stratégies pour aborder le changement s'offrent à eux :

- Celles de type I fondées sur le pouvoir exercé de façon unilatérale selon le modèle de négociations patronat et syndicats
- Celles de type II fondées sur un programme formel tels que les programmes de recrutement systématique
- Celles de type III fondées sur une étude factuelle de la nouvelle situation à prendre en compte
- Celles de type IV fondées sur des groupes internes au système chargés de résoudre les problèmes

Ces approches devraient pouvoir se combiner entre elles et leur combinaison évoluant avec le temps et le contexte de l'entreprise

L'intégration européenne doit prendre en compte une réforme de la gestion des entreprises ; la libéralisation du commerce aboutit à la création d'entreprises transeuropéennes et cela nécessite de nouveaux systèmes de gestion qui ne seront acceptés que si ils sont fondés sur des valeurs et des comportements européens

Deux leviers d'action :

- les choix politiques à mener afin de maintenir un équilibre entre les besoins d'un groupe d'intérêt et la direction d'un système efficace. Il s'agit d'un compromis entre les objectifs liés aux relations industrielles et ceux liés à l'organisation de la production du système. Ils consistent soit en un changement des gammes sur le marché domestique, soit l'utilisation de filiales à l'étranger, soit la création d'un marketing européen, soit l'élaboration d'un projet européen, soit de la mise en place d'une organisation fonctionnelle pour développer de nouveaux produits.
- Les moyens cad les modèles d'actions et mesures à développer au sein d'une structure globale

Le huitième chapitre définit les objectifs de politique générale devant être poursuivis par la nouvelle organisation des entreprises européennes.

Ils devraient être :

L'instauration de meilleures relations humaines permettant de maintenir de bons résultats à long terme

L'ouverture d'un dialogue entre toutes les parties concernées

L'implication de tous les employés dans l'amélioration des critères de qualité et d'innovation

La création de nouveaux systèmes de primes fondés sur l'autonomie et les besoins de chacun

La mise au point d'une politique de sélection par le mérite

La garantie d'une évolution individuelle à tous les niveaux

La garantie du soutien actif de l'entreprise aux objectifs de la direction

La concentration sur la recherche et développement à long terme

La participation maximale des cadres à la prise de décision tout en faisant appel à des consultants extérieurs et chercheurs

Le réexamen régulier des perspectives d'avenir.

Les chapitres 6 et 7 s'intéressent à la possibilité de déterminer une stratégie européenne afin de faire face à la concurrence

En Europe les objectifs stratégiques doivent être déterminés au plan local, les stratégies devront être différentes quant au développement des gammes et des lignes de produits à mettre sur le marché. Les cadres européens doivent être capables de changer d'emploi, se recycler et apprendre à travailler avec de nouveaux collaborateurs et acquérir de nouveaux styles d'exercice du pouvoir.

La mise au point d'une nouvelle stratégie nécessite de pouvoir résoudre les problèmes de :

Création d'une identité ou style propre

Développement de la participation des employés à tous les niveaux

Définition de nouveaux critères de réussite et de développement de nouveaux produits

Application de mesures sélectives visant à modifier les fonctions, les personnes et les structures

Evaluation, discussion et révision des problèmes et des erreurs.

Trois cas réels de stratégies du changement sont analysées à travers deux entreprises le cas Diös et les usines Alpha et le projet de KILKEA qui ont tenté de réagir face à des situations de crise.

Ces cas permettent de définir une approche globale et à long terme en précisant les principes généraux du changement :

Une meilleure organisation du système de production implique des relations collectives réparties entre les agents

Les managers doivent favoriser le progrès technique

Le système de motivation des cadres doit permettre de faire sentir aux cadres qu'ils sont concernés par l'amélioration du système

Les objectifs liés à la satisfaction des employés, à l'amélioration de la qualité des produits et à la gestion du service rendu au client doivent être menés par la maîtrise

La prise en compte des besoins des employés permet de gagner en efficacité

Cette approche doit inclure : la définition des problèmes, la reconnaissance des échecs,, le diagnostique et des mesures expérimentales, la réorganisation, la formation, l'évaluation et l'implication de chacun.

Conclusion : Les européens peuvent offrir une nouvelle approche de l'organisation, permettant de réaliser des objectifs économiques et commerciaux tout en restant fidèles à certains aspects politiques et culturels.