

Le lourd tribut de l'efficacité

En finir avec le gaspillage : le saint-Graal de la science du management! Pourtant, vouloir trop en faire génère des effets négatifs. Les entreprises doivent accorder une attention égale à la résilience.

Dans son célèbre livre « la richesse des Nations », publié en 1776, Adam Smith montrait qu'une division intelligente du travail rendait une entreprise bien plus productive que si chaque travailleur prenait en charge la fabrication d'un produit de A à Z. Quatre décennies plus tard, dans « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », David Ricardo poussait un peu plus loin l'argument avec sa théorie de l'avantage comparatif, qui affirme que, les Portugais étant de bons producteurs de vin et les Anglais de bons tailleurs, mieux valait pour chacun se concentrer sur son domaine d'expertise et importer le reste.

Ces idées reflètent autant qu'elles l'ont guidée la révolution industrielle, qui a vu la mise en œuvre de technologies nouvelles, mais aussi l'apparition de processus visant à la diminution du gaspillage et à l'augmentation de la productivité. Ces deux concepts (l'organisation du travail influence la productivité davantage que les efforts individuels, et, la spécialisation crée un avantage commercial) ont sous-tendu jusqu'à ce jour la finalité du management. En ce sens, Adam Smith et David Ricardo sont les précurseurs de Frédéric Winslow Taylor. Ce dernier a introduit l'idée que le management peut être envisagé comme une science, initiant ainsi un mouvement qui a atteint son apogée avec W. Edwards Deming qui conçut son système de management par la qualité (« Total Quality Management») dans le but d'éliminer toutes les pertes induites par le processus de production. A eux quatre, Smith, Ricardo, Taylor et Deming ont fait du management une science dont l'objectif est devenu la suppression du gaspillage de temps, de matières premières ou de capital ... /...

La résilience est la capacité à retrouver un fonctionnement normal suite à une difficulté, autrement dit, à se remettre d'un choc. Pensez à la différence entre être adapté à un environnement existant (ce que permet l'efficacité) et être capable de s'adapter aux changements de l'environnement. Les systèmes résilients se distinguent par les caractéristiques mêmes (diversité et redondance, c'est-à-dire sous-utilisation des ressources) que l'efficacité cherche à anéantir. Pour juguler la propagation de l'efficacité et encourager la résilience, les entreprises ont plusieurs possibilités : Limiter leur taille, Introduire des frictions, encourager le capital patient, créer des emplois valorisants, enseigner la résilience ;

L'idée en bref : Le management est perçu comme une science dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité des entreprises. Or une quête acharnée d'efficacité rend ces dernières moins résilientes.

La cause : les entreprises les plus performantes remportent une part croissante des bénéfices disponibles et parviennent à exploiter les failles du système jusqu'à ce que le secteur se consolide autour d'une seule entreprise dominante. Cette retombée souligne un risque d'échec catastrophique et une propension à l'exploitation.

La solution : Les entreprises, les gouvernements et les écoles de management doivent insister davantage sur **la résilience des organisations** . Cela implique de limiter la taille des organisations, d'introduire davantage de frictions dans les échanges internationaux, et les marchés boursiers, de donner aux investisseurs à long terme, davantage de poids dans les décisions stratégiques, de créer des emplois offrant des opportunités de formation et de proposer des programmes académiques équilibrés entre efficacité et résilience

Roger L. Martin, directeur du Martin Prosperity Institute.

