

34. Anciens guides pour les stratégies de l'ère actuelle

Pertinence des « Fonctions des cadres » de Barnard

Dans le programme des écoles de gestion en Inde, certaines œuvres puissantes sont allées dans l'arrière-cour, étant marquées comme une littérature datée de l'époque ancienne. La littérature quelque peu cosmétique d'aujourd'hui ne fournit souvent pas les idées et les philosophies exprimées de manière simple mais holistique dans les archives de gestion, ce qui peut encore aider et sauver les organisations défaillasses et en déclin dans les secteurs des affaires et non commerciaux, en particulier les grandes organisations. Il peut même être utile pour un grand système ouvert comme le gouvernement, la bureaucratie et divers partis politiques pour guider le pays et la prospérité économique de la population de manière équitable.

"Functions of Executives" de Chester Barnard est l'un de ces travaux écrits par un gestionnaire en exercice. Il a des leçons pour tous les gestionnaires de différents segments, en particulier le niveau supérieur et supérieur, mais sa parole de sagesse est rarement discutée dans les programmes d'enseignement et de formation dans les écoles de gestion du pays. Écrit il y a plus de quatre-vingts ans, les concepts clés de l'organisation et des techniques de gestion sont restés pertinents et peuvent être portés à l'attention des étudiants et des gestionnaires praticiens à tous les niveaux. Cette note décrit quelques leçons clés.

Le concept d'organisation de Barnard

Barnard a défini les organisations comme un système coopératif, avec diverses parties prenantes en tant que membres du système coopératif, dont les objectifs peuvent être en contradiction avec l'objectif du système coopératif¹. Souvent, certains membres dominent et exigent une plus grande part des avantages découlant de la coopérative disproportionnée par rapport à la contribution qu'ils apportent au système coopératif², parfois les employés³, d'autres fois propriétaires⁴, parfois les fournisseurs ⁵, d'autres fois les clients ⁶, parfois le gouvernement et la société en général⁷. Bien que le concept de système coopératif de Barnard n'inclue pas d'éléments passifs et non humains dans l'organisation, mon expérience personnelle montre que l'inclusion d'actifs physiques⁸ (tels que la technologie, les usines, les machines, les bâtiments et même les terres) peut donner des avantages plus élevés au moins autant que ce que l'on peut attendre d'autres membres actifs qui sont vocaux, peuvent crier et ouvrir la protestation, un langage que nous pouvons facilement comprendre.

Le concept d'organisation du Barnard en tant que système coopératif, dans lequel toutes les parties prenantes sont également importantes, est utile à bien des égards. Premièrement, cela implique la nécessité d'équilibrer le traitement de manière équitable pour toutes les parties prenantes. Le stratégique ne devrait pas être influencé par les demandes de puissants intervenants ou ignorer consciemment/ inconsciemment l'un ou l'autre des parties prenantes calmes comme les actifs physiques⁹. À long terme, de telles erreurs peuvent s'avérer coûteuses ou même conduire à la disparition de l'organisation¹⁰.

Deuxièmement, il est également utile de demander l'aide d'un autre actif, lorsque l'ensemble existant de parties prenantes n'est pas en mesure de fournir/contribuer à l'un ou à l'autre parmi les grandes catégories d'actifs¹¹ nécessaires pour transférer les activités de l'organisation.

Troisièmement, ou encore plus important encore, le concept d'organisation de Barnard aide également à l'élaboration d'une description appropriée de la mission organisationnelle et des objectifs clés pour la survie à long terme de chaque organisation.

Concept de mission

Comme le dit Bernard, les objectifs des organisations (système coopératif) sont différents de ceux des membres du système coopératif. Comment puis-je définir les objectifs des systèmes coopératifs ? Chaque organisation est créée pour répondre à l'un ou l'autre besoin de la société¹². La satisfaction d'un ou plusieurs besoins de la société devient ainsi la mission de l'organisation. Mais il doit y avoir un missionnaire derrière la mission, celui qui a la passion¹³ pour la mission, avec son cœur derrière elle, pour servir la société en répondant au besoin identifié de la société. Une organisation réussie a le leader¹⁴ comme missionnaire, qui, en tant que commandant, travaille pour cette mission.

La clarté sur la mission unifie tous les éléments du fonctionnement de l'organisation, de l'établissement d'objectifs, la sélection des stratégies, l'engagement / le développement de diverses ressources et infrastructures, la structure organisationnelle, les systèmes, les politiques, les compétences et surtout si elle fait partie des valeurs partagées¹⁵, elle comble toutes les lacunes de la structure formelle de l'organisation par une structure informelle appropriée, ce qui est nécessaire car on ne peut pas concevoir une organisation formelle qui s'occupe de toutes les situations de décision¹⁶. D'autre part, un manque de clarté peut conduire à un niveau très élevé d'incohérences entre divers éléments, conduisant à une performance terriblement sous-optimale de l'organisation¹⁷, y compris son effondrement¹⁸ et des pénalités pour la direction¹⁹.

Fixer l'objectif : Efficacité et efficience de l'organisation

La fixation d'objectifs est un exercice important, car les objectifs de performance de l'organisation, sa mesure et son suivi en dépendent. Le premier objectif doit donc découler de la mission ; dans quelle mesure l'organisation a servi les besoins de la société, reflété en termes de nombre de clients servis ou d'unités de produits ou de services vendus. En le multipliant par le prix facturé, on obtient ce qu'on appelle les revenus/ventes. La croissance des revenus/ventes devient donc une mesure de l'efficacité²⁰ de l'organisation dans la réalisation de l'objectif pour lequel elle a été créée (généralement décrit dans sa charte, appelée mémorandum d'association).

Bernards élabore également très bien la nécessité d'un deuxième objectif. Bien que les organisations doivent être efficaces, en même temps, les gestionnaires de l'organisation doivent

s'assurer que le résultat de la somme totale des contributions apportées par les différentes parties prenantes est plus ou au moins égal à la somme du total des attentes de tous les membres, sans quoi l'une ou les autres parties prenantes n'obtiendront pas ce qu'il s'attendait et retireront la coopération, ce qui entraîne l'effondrement de l'organisation à long terme (parfois même à court terme), par l'effet en cascade d'autres parties prenantes retirant la coopération une par une²¹.

La génération de surplus grâce à la synergie des efforts des contributions des différentes parties prenantes devient donc impérative pour la survie à long terme de l'organisation. Dans une entreprise, le profit devient un indicateur de surplus. Le profit en tant que mesure de l'efficacité²² devient ainsi le deuxième objectif obligatoire pour la survie et le succès à long terme d'une organisation. Cette clarté sur le "profit" ne provient que de la conceptualisation de Barnard des organisations et est soulignée par Anthony.

Le concept d'organisation de Barnard, ses objectifs (différents de ceux des membres), est le seul travail qui ramène à la maison le fait que bien que le profit/excédent soit important pour la survie à long terme des organisations, les organisations qui ne sont pas prudentes et poussent la génération de bénéfices ou de revenus comme premier et/ou seul objectif, qu'il s'agisse d'organisations commerciales²³ institutions académiques²⁴ ou toute autre organisation à but non lucratif, ont tendance à perdre de vue la mission alors qu'elles commencent à jouer sur le prix de la randonnée (profit), en omettant d'inclure si leurs produits/services sont utilisés en augmentant le nombre d'utilisateurs ou d'unités vendues, dans le cadre de l'objectif, Surveillance et contrôle des performances. Même ces dernières mesures peuvent être rendues défectueuses, si le soin n'est pas pris, car les unités vendues peuvent être en piégeant les clients pour des achats répétés par position monopolistique ou domination du marché par divers moyens²⁵, plutôt que des achats volontaires et volontaires par le client et donc qualifiés en mission.

Point d'inflexion : du besoin à la cupidité

Si les promoteurs, qui sont les gardiens de la mission, ne sont pas prudents et passionnés à ce sujet (le client étant proche de leur cœur), un moment arrive où le succès en termes monétaires peut les pousser à mesurer la performance de l'organisation en termes monétaires uniquement. Ils peuvent même commencer à manipuler avec certaines parties prenantes et à tromper d'autres²⁶.

Les chances de cela sont finalement plus élevées si les propriétaires assument le rôle de cadres supérieurs et commencent à attribuer le profit comme premier objectif²⁷ (à atteindre en manipulant le prix) grâce auquel ils prospèrent sous forme de dividendes, d'actions bonus et de gains en capital, pour atteindre l'ambition personnelle de devenir plus riche²⁸ et plus grand²⁹, perdant lentement de vue la mission et la préoccupation pour les clients (réduisant l'accent sur le nombre de clients et d'unités vendues). À long terme, ils peuvent même perdre leur souci de la société (c'est-à-dire le pays dans lequel ils font des affaires) et commencer à travailler contre l'intérêt plus large de ce dernier³⁰. Dans les organisations, qui commencent à se concentrer sur

le profit et les revenus uniquement comme mesure de la performance, l'accent est finalement perdu sur la mission Conséquence de la perte de vue de la mission

Les conséquences de la perte de vue de la mission

Sont malheureux et désastreux. Ces organisations passent progressivement de l'utilisation du concept de marketing pour la conduite des affaires à l'utilisation du concept de vente³¹, annulant totalement les principes fondamentaux du marketing. L'accent passe de l'identification des besoins importants du client et de la conception de nouveaux produits et services pour y répondre, à la vente du produit ou du service déjà disponible ailleurs, grâce à l'importation de produits / technologies de fabrication. Dans le processus, la pression et l'inquiétude pour la conception de nouveaux produits diminuent.

Avec le premier « P » de marketing hors considération et pratique, le contrôle sur les facteurs de production est partiellement ou totalement perdu, surtout si le produit est importé ou fabriqué par l'importation de technologie³², ce qui entraîne une perte sur le coût du produit et donc sur le prix. La société est donc réduite à jouer avec la 3e promotion « P » (parfois carrément trompeuse) et le 4e « P », c'est-à-dire la distribution uniquement.

Perte de leadership commercial mondial

Malgré la concentration et le contrôle de la perte sur deux P, une grande entreprise peut concurrencer dans une certaine mesure sur le marché intérieur dans un pays aussi grand que l'Inde (avec un éventail de segments de clientèle), mais ne peut pas émerger en tant qu'acteur mondial, qui détermine les règles du jeu. Les géants nationaux, malgré même le classement mondial en termes de taille et de richesse, peuvent devenir tout au plus des sous-traitants/négociants mondiaux de premier ou dernier rang, mais ne peuvent pas émerger en tant que leader mondial³³, bien qu'ils soient récompensés après prix par d'autres dirigeants et leurs associations. Par exemple, RIL est un géant en Inde, mais peut-il être comparé à British Petroleum (BP ? Peut-il explorer ou excaver du pétrole/gaz sans l'aide d'un leader mondial comme Niko ? Ou d'ailleurs, Infosys peut-il rivaliser avec Microsoft ?

Avec la perte du sens de la « mission » parmi de nombreuses grandes entreprises indiennes, c'est-à-dire le souci de concevoir des produits et des services pour répondre aux besoins croissants et émergents de la société, dûment soutenue par des politiques gouvernementales (ouverture imprudente de l'économie indienne) avec une obsession pour la croissance seule (conduisant à une augmentation défavorable de l'équilibre commercial³⁴ et des taux des changes, la pénurie de ressources nationales pour financer une croissance coûteuse³⁵ a fait de l'Inde un grand marché mondial, plutôt que d'assumer une position de premier plan en tant que leader mondial (joueur).

Beaucoup de politiciens et de grandes et petites entreprises d'aujourd'hui semblent avoir perdu le souci de la société (client) et s'engagent dans la gestion de la croissance par le biais de licences de ressources publiques, qu'il s'agisse de l'acquisition de terres³⁶, de l'allocation du

spectre 2G, de l'accord du bassin de charbon KG ou de l'allocation de blocs. Pour les politiciens, les individus et les partis qui remportent l'élection pour arriver au pouvoir pour exploiter une plus grande partie de la société s'apparentent à de grandes entreprises/individus qui se disputent la richesse et les grandes, qui travaillent tous deux au prix d'un plus grand intérêt de la société, apportant la corruption, l'anarchie, la malhonnêteté et les mensonges en tant que maux sociaux, qui se propagent comme une épidémie.

Commentaires de clôture

Le travail vieux de Barnard, vieux de quatre-vingts ans, continue de m'exciter non seulement parce qu'il continue d'être pertinent pour les stratèges, mais parce que même aujourd'hui, il peut être un guide puissant pour la longévité des entreprises en Inde ; qu'il s'agisse d'entreprises nationales du secteur privé ou du secteur public ou même d'entreprises multinationales en Inde et les éloignent de trop dériver des fondamentaux des affaires. Les politiciens et les bureaucrates contraires à l'éthique ne peuvent pas protéger leur survie et leur succès à long terme.

Le travail de Bernard est tout aussi pertinent pour la propre administration des instituts de gestion et devrait faire partie intégrante du programme d'études pour poser des bases conceptuelles.

1. Voir le cas est-il petit et beau ? (A) et (B) www.smgi.in/cases/c30.pdf et www.smgi.in/cases/c31.pdf

2. Voir www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc

3. Regardez les demandes de Datta Samant qui ont conduit à la chute de nombreuses usines textiles et autres industries à Mumbai dans les années 1970 ou la demande d'Indian Airlines Piolets pour des salaires et des avantages plus élevés, même lorsque la compagnie aérienne était en pertes.

4. Regardez le nombre d'entreprises distribuant des dividendes élevés, des actions bonus, des investisseurs en capital-risque demandant des rendements plus élevés, etc.

5. Voir l'étude de cas "Arla Chemicals Ltd." et Mukesh Ambani de Reliance Industries exigent un prix de plus en plus élevé pour les approvisionnements en gaz de KG Basin, à partir des centrales électriques à base de gaz L'énigme du prix du gaz - The Hindu be it NTPC ou son propre frère Reliance Power, réduisant même l'approvisionnement résultant des pertes en cascade pour l'économie en raison de la fermeture de ces centrales électriques.

6. Chute de Kodak (leaders mondiaux de l'appareil photo) et de Nokia, disparition des collations indiennes des stalles ferroviaires.

7. Regardez l'affaire Zuari Agro- Ltd., IIMA, Gopal Krishnan et Sreenivas Rao, l'affaire Enron ou l'affaire Union Carbide India- Bhopal Gas Tragedy.

8. Krishna Kumar, « Exit ou Renaissance ? », Article présenté dans

9. De nombreuses organisations n'assurent pas la méthode de comptabilité d'amortissement ou d'affectation de fonds pour l'entretien, et n'écartent pas l'argent de l'amortissement à d'autres fins, ce qui entraîne des problèmes de fonds pour la rénovation/modernisation à mesure que les machines, les bâtiments, etc. commencent à vieillir de 5 à 10 ans et à être obsolètes.

10. À la fin des 1990, la plupart des usines de sucre/textiles d'État ont dû fermer en raison de l'obsolescence.

11. Voir www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc

12. Philip Selznick, « Leadership en administration »

13. Ahmad, Abad et Chopra O.P. « Passion pour gagner », New Delhi, Inde : Excel Books (2004)

14. Philip Selznick, « Leadership en administration »

15. Voir les cas Affaire Apollo Hospital Enterprise Ltd. Ou Hôpital du Consortium Parc Tauli (A), (B) et (C)

16. Hinning, C.R. Planification du changement stratégique

17. Voir l'affaire UPSTDC dans Krishna Kumar et al. Cas en gestion stratégique
<https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumarcases-strategic-management-vol-1-iv-0>

18. Scooters Inde Ltd. (A), (B), (C) www.smgi.in/cases/c13.pdf, www.smgi.in/cases/c14.pdf, www.smgi.in/cases/c15.pdf

19. La fraude sur les ordinateurs Satyam s'éleva à 2,5 milliards de dollars,
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>

20. Anthony, R.N., Govindrajan, V. « Systèmes de contrôle de gestion ; McGraw-Hill Education, 2007, 12e éd.

21. Kumar, Krishna, « Exit ou Renaissance ? ; Document présenté lors d'un séminaire sur « OMC : ce que les gens doivent savoir », IIML, Lucknow, du 22 au 23 février 2001

22. Anthony, R.N., Govindrajan, V. op.cit.

23. Regardez Reliance plaider pour avoir reçu des tarifs internationaux pour la fourniture nationale de gaz aux centrales électriques à partir de ressources nationales, K.G. Basin.

24. De nombreux IIM augmentent les frais bien qu'ils disposent de fonds suffisants pour se développer et répondre aux exigences croissantes et émergentes du pays.

25. Comme les cartouches vendues par certaines entreprises dans une variété de modèles, le prix de l'imprimante est réalisé grâce à la vente d'encre.

26. SEBI demande à SC d'entendre tous les cas du Sahara 2G, les allocations de spectre, les allocations de blocs de charbon, etc.

27. Voir www.smgj.in/rpweb/p23ref.doc

28. Op.cit

29. Op.cit

30. Allocations de spectre 2G, allocations de blocs de charbon, interruption de l'approvisionnement en gaz du bassin KG, etc.

31. Article classique de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, juillet-août 1960, pp. 45-56. Philip Kotler, gestion du marketing

32. Collaborations étrangères en Inde : une étude des modèles à l'ère pré et post-libéralisation, présentée au séminaire international sur la gestion de la R & D, IIT, Delhi, 10-11 janvier 2003
Développement de nouveaux produits : Défi clé pour les entreprises indiennes à l'ère libéralisée (présenté au séminaire national sur les perspectives de la R & D industrielle en Inde sous la mondialisation, Institut indien de technologie, Kanpur, 6-7 février 2001)

33. Passer à l'échelle mondiale est essentiel pour les géants des marchés émergents, <http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emergingmarkets-stewart-black.cfm>

34. Kumar Krishna, Urgence économique : Est-ce un appel de canular ?, Document présenté dans la SMF : 16e convention annuelle, IIM, Kozhikode, 23-25 mai 2013

35. Op.cit.

36. La Cour suprême se prononce sur l'acquisition de terres, Wall Street Journal India, 28 juin 2011
<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-courtraises-its-voice-on-land-acquisition/>