

General Electric ou le management adaptatif

Plus qu'un conglomérat à l'ancienne, la firme de Jack Welch constitue un exemple d'organisation des petites entreprises de la nouvelle économie.

par Jean-Jacques Rosa

L'exceptionnelle réussite de Jack Welch à la tête de General Electric a fait l'objet d'innombrables commentaires. Sacré "patron du siècle" par ses pairs et le *Financial Times*, il vient de surprendre une nouvelle fois en se lançant, à la veille de son départ la retraite, dans le plus gigantesque rachat d'entreprise jamais effectué, celui du géant Honeywell.

Sa gestion des vingt dernières années semble défier toutes les règles courantes qui se sont imposées aux autres managers. GE est une très grande entreprise qui pratique la croissance externe à outrance, achetant près d'un millier d'entreprises sous sa présidence, décuplant au passage sa valeur boursière en l'espace de dix ans depuis les 50 milliards de dollars de la fin 1990 jusqu'à son récent sommet de 560 milliards, en une époque où la poursuite de l'efficacité passe par le "downsizing" tandis que beaucoup de fusions et acquisitions et d'entreprises géantes n'obtiennent que des résultats décevants. Les difficultés de Daimler-Chrysler et le démembrement d'ATT en témoignent. Et GE est une entreprise diversifiée, de type congloméral, gérant, selon les classifications retenues, entre une dizaine ou une vingtaine d'activités différentes à une époque de recentrage sur le métier principal et de respecialisation.

Y a-t-il un secret Jack Welch qui lui permettrait d'échapper aux lois contemporaines du management ? Et dans ce cas son départ n'est-il pas susceptible d'entraîner la chute boursière du géant atypique qu'il a tant contribué à développer ?

En tout état de cause la performance de GE au cours des cinq dernières années ne peut être reconduite. Décupler sa valeur d'ici 2010 supposerait de trouver un nombre élevé de firmes de grandes dimensions à racheter, toutes victimes de gestionnaires inefficaces et qui pourraient faire l'objet de redressements spectaculaires. Ce qui devient plus difficile au fur et à mesure que les opérations d'acquisition et de restructuration se multiplient et que la firme acheteuse devient elle-même de plus en plus importante. Et toute équipe de gestion, aussi talentueuse soit-elle, se heurte tôt ou tard à la loi des rendements décroissants de ses compétences. On ne peut se dépasser en permanence et il devient de plus en plus difficile d'améliorer la gestion d'entreprises que vous avez déjà portées à des niveaux d'exception.

Cependant la dimension de Honeywell, ainsi que la complémentarité de ses actifs avec ceux de GE, ouvre la perspective de valorisations potentielles de grande ampleur. Mais à quelles conditions ce pari pourrait-il réussir ? Ce qui nous ramène à la question de savoir comment Jack Welch a pu décupler la valeur de GE dans les dix dernières années.

Son succès n'est pas aussi paradoxal qu'il y paraît. Dès son arrivée au début des années 80, il a mis en pratique les recettes qui s'imposaient partout à l'époque : la réduction des coûts de gestion et le "downsizing" de ses acquisitions. Le talent de Jack Welch et de ses équipes est, comme celui des raiders, de détecter les inefficacités de gestion et de les corriger. Mais au lieu de revendre les entreprises acquises, une fois redressées, il les conserve dans son groupe. Ce qui implique qu'il dispose aussi d'une supériorité de gestion des hommes, d'animation et de contrôle d'équipes de managers, ceux des diverses firmes regroupées par GE. C'est le cœur même du métier de chef d'entreprise aujourd'hui, dans une économie où les actifs matériels et les machines sont devenus moins importants que les actifs humains et les compétences.

Si les profits des entreprises viennent pour partie des secteurs d'activité dans lesquels elles se

situent, ils relèvent pour le reste de la compétence unique de leurs dirigeants. Ainsi c'est la méthode de management de Welch qui donne sa véritable unité à l'entreprise : contrairement aux méthodes planificatrices, rigides et hiérarchiques des conglomérats des années 60 elle consiste en une innovation permanente, une réinvention constante de l'entreprise vers de nouvelles activités en fonction des opportunités du moment, une dé-hiérarchisation systématique reposant sur un nombre très réduit de niveaux hiérarchiques et une mobilité des hommes au sein du groupe. En ne choisissant dans ses acquisitions que des entreprises parmi les meilleures de leur secteur, Welch se procurait en fait des équipes disposant déjà de ces talents exceptionnels, ce qui déterminait du même coup une grande homogénéité du capital humain de GE qui favorisait la réallocation permanente des compétences vers les activités nouvelles absorbées par le groupe. Dans ce cadre très adaptatif, la décentralisation des décisions, la récompense au mérite et participation aux résultats, la facilité des communications internes, sont autant de caractéristiques qui évoquent celles des petites entreprises de la nouvelle économie plutôt que des géants bureaucratiques et autres mastodontes planificateurs des années 30, 40 et 50.

Ainsi le succès de GE n'est pas celui de l'un des derniers survivants des conglomérats à l'ancienne, de productions immuables, et des économies d'échelle de la grande dimension, mais bien plutôt celui des méthodes de gestion souples et décentralisées des petites entreprises de la révolution de l'information, poussées jusqu'à la dimension maximale de ce qu'elles peuvent donner. L'application de ces méthodes à Honeywell peut prolonger la croissance de la courbe des profits de GE. Mais la performance exceptionnelle d'une entreprise demande un talent managérial par définition unique. La tâche des successeurs, même facilitée par le potentiel de création de valeur que représente le nouveau chantier de redressement, reste rude.

JJR

Le Figaro Economie, vendredi 3 novembre 2000