

# Manager des situations complexes

Quelles compétences développer  
pour l'entreprise de demain ?

Algeria-Educ.com

Pascale AUGER

DUNOD

# **Manager des situations complexes**

# Consultez nos parutions sur dunod.com

Dunod eBooks, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, Ediscience, InetEditions

Microsoft Press

Recherche  OK Collections Index thématique

Mon compte

Éditions ETSF InetEditions Microsoft Press

Accueil Courants

Sciences et Techniques Informatique Gestion et Management Sciences Humaines

Acheter Non payer

Interviews

Reinventer les RH :urgence ? Gilles Verrier

Ramassez 2008 exigez la nouvelle formule ! Thierry de Montfort

→ toutes les interviews

Club Enseignants

Inscrivez-vous!

Événements

Découvrez le [videoBlog Profession dirigeant](#)

En librairie ce mois-ci

Développement personnel et coaching : découvrez le [BOUNAL 2011](#) [site.editions.com](#) [editions.com](#)

LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS

- Bibliothèque du DSI
- Gestion industrielle
- Métiers de la vigne et du vin
- Marketing et Communication
- Directeur d'établissement social et médico-social
- Toutes les bibliothèques

LES NEWSLETTERS

- Action sociale
- Psychologie
- Développement personnel et Bien-être
- Entreprise
- Expertise comptable
- Informatique et TIC
- Industrie
- Toutes les newsletters

bibliothèque des métiers newsletters [Microsoft Press](#) [editions.com](#) [expert-sup.com](#)

Ronce Kyle

# Manager des situations complexes

Quelles compétences développer  
pour l'entreprise de demain ?

Pascale AUGER

DUNOD

## Conseiller éditorial : Christian Pinson Professeur à l'Insead

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053598-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	1
<b>CHAPITRE 1 ■ Pourquoi la complexité concerne-t-elle les managers ?</b>	3
La transformation de l'environnement économique	7
L'internationalisation accentue la recherche d'efficacité et de rentabilité	7
La mondialisation concentre les entreprises et les marchés	8
La globalisation questionne la moralité de l'économie capitaliste	9
La transformation de l'entreprise	11
La remise en cause d'un modèle unique d'entreprise	11
La « sensibilisation » des résultats	12
La capitalisation des objectifs	14
La fragilisation des compétences	15
Le paradoxe créativité/sécurité	17
La pression des ressources humaines	18
Le consommateur roi	20
La transformation du rôle des managers	21
Rôles et fonctions classiques du manager	21
Les nouveaux rôles et fonctions des managers	22

<b>CHAPITRE 2 ■ Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à gérer la complexité ?</b>	27
Les limites du management	28
La simplification de la complexité	28
Le désir de contrôle de la complexité	33
La complexité exige de nouveaux réflexes de pensée	36
Les blocages psychologiques des individus et des groupes	36
La nécessité de développer de nouveaux réflexes de pensée	40
Les sept réflexes de la pensée complexe	45
<b>CHAPITRE 3 ■ Comment intégrer la complexité dans les processus de décision ?</b>	51
Les modèles classiques de décisions ne sont pas adaptés aux environnements complexes	52
La décision comme choix tranchant	53
Les limites des choix tranchants	55
L'aveuglement des décisions rationnelles	57
Comment mettre en œuvre un processus de décision en situation complexe ?	62
La nature de la décision complexe	62
Comment décider en situation complexe	63
Le rassemblement des informations	67
L'analyse des informations	71
<b>CHAPITRE 4 ■ Comment encourager la créativité pour dépasser la complexité ?</b>	81
Qu'est-ce que la créativité ?	82
Rupture dans l'entreprise et son environnement	83
Rupture dans les psychologies individuelles	84
Rupture dans la méthode	88
Comment manager la créativité ?	92
Les collaborateurs ont-ils un profil plutôt créatif ou plutôt innovant ?	94
Quelles pratiques inhibent actuellement la créativité au sein des entreprises ?	96
Comment créer une culture encourageant la créativité au sein de l'entreprise ?	100

<b>CHAPITRE 5 ■ Comment développer la confiance dans la gestion des situations complexes ?</b>	111
Les défis de la confiance	113
La complexité exige un niveau élevé de confiance	113
Comment favoriser la confiance dans la capacité à gérer la complexité ?	122
Comment favoriser la confiance en soi ?	124
Comment favoriser la confiance interpersonnelle au sein des groupes ?	128
La confiance, une volonté et un pari au sein de l'entreprise	131
 <b>CHAPITRE 6 ■ Comment intégrer la complexité dans les règles et procédures de travail ?</b>	 137
L'incapacité des règles à gérer la complexité	138
L'aveuglement	139
La pesanteur	143
La complexification	143
L'auto-régulation du système	145
Repositionner la place des règles au sein des entreprises	148
Remplacer les règles par les finalités	150
Improviser	154
 <b>CHAPITRE 7 ■ Comment favoriser l'apprentissage pour mieux évoluer en situations complexes ?</b>	 163
L'apprentissage du formel à l'informel	164
Les informations disponibles	165
Formaliser les connaissances communes	167
Entretenir les connaissances tacites	170
Comment intensifier l'apprentissage	176
Apprendre en double boucle	176
Valoriser les connaissances personnelles	178
Optimiser les ambiguïtés	180
Entretenir la dynamique	181
 <b>CONCLUSION ■ Vers un nouveau mode de pensée du management...</b>	 187
Des planificateurs aux hommes d'action	189
Des enquêtes quantitatives aux études qualitatives	189

De l'exploitation à l'exploration	190
De l'état au mouvement	191
De la dépendance à la responsabilité	192
De la vérité universelle à la vérité complexe	193
De la directivité à l'accompagnement	195
<b>Bibliographie</b>	197

# Introduction

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains ne prétend pas livrer de méthode toute faite ou de technique qui miraculeusement résoudrait tous les défis du management. Mais il vous livre les résultats de nombreuses recherches que j'ai effectuées sur le sujet.

Pendant une dizaine d'années, j'ai exercé des fonctions managériales. Je travaillais pour le Groupe Promodès, au sein de directions de ressources humaines. Je suis passée d'une filiale à l'autre, des premiers postes aux responsabilités managériales.

L'opportunité et les aléas de la vie professionnelle m'ont fait quitter l'entreprise pour rejoindre les bancs de l'université. La vie professionnelle m'avait posé de nombreuses questions auxquelles je voulais répondre ou du moins réfléchir.

En 2004, j'ai soutenu une thèse de doctorat sur le management de la créativité. Je n'ai pas trouvé toutes les réponses, mais il m'a semblé essentiel d'entretenir les liens entre la réflexion scientifique et la vie quotidienne de l'entreprise.

L'objectif de cet ouvrage est d'intégrer les enseignements issus de la fonction managériale et de la recherche scientifique. Il propose des pistes de réflexion, des outils que les managers pourront adapter à leur entreprise afin de mieux gérer les situations complexes.

Sept chapitres et la conclusion abordent différents thèmes : le pourquoi de la complexité, la nature des difficultés actuelles, le rôle de la confiance, l'exigence de créativité, le poids des méthodes et procédures de travail, la décision. Pour chacun d'entre eux j'utilise des sources théoriques et empiriques. Les éclairages que je présente s'appuient sur les résultats d'études déjà consacrées mais aussi et surtout sur les témoignages de managers.

Toutes études confondues, cet ouvrage s'appuie sur environ 300 interviews de managers et d'opérationnels. Ils ont été recueillis auprès de managers de tout niveau et de tout secteur d'activité. Mais ils n'auraient pas été si nombreux si je n'avais bénéficié de l'aide de mes étudiants. Depuis quatre ans, les élèves du cours « Manager dans la complexité » utilisent les méthodes proposées dans cet ouvrage, ils se confrontent aux pratiques d'entreprise et recueillent avec attention l'opinion des managers.

Je vous livre les résultats de ce travail et vous en souhaite bonne lecture.

Pascale AUGER

## CHAPITRE 1

---

# Pourquoi la complexité concerne-t-elle les managers ?

*« Il est de la sagesse et de la politique de faire ce que le destin ordonne et d'aller où la marche irrésistible des événements nous conduit. »*  
Napoléon 1<sup>er</sup>, Lettre à Alexandre 1<sup>er</sup>, 2 février 1808.

L'entreprise est aujourd'hui soumise à la complexité du monde économique. Quels que soient sa taille et son secteur d'activité, les dirigeants n'en maîtrisent plus l'évolution économique et stratégique.

### *Voyage des 4 Routes, une PME bouleversée par la déréglementation du voyage de loisir*

Créée en 1971, cette petite PME est composée de six personnes. Son activité est essentiellement consacrée à la réservation et la vente de billets (avion, bateau, train) à destination des entreprises et des particuliers. Son chiffre d'affaires est de 5,5 millions d'euros en 1990, de 2,5 millions d'euros en 2006. Depuis sa création elle fait face aux nombreux remaniements du secteur touristique.

En 1990, elle rejoint le réseau Sélectour pour lutter contre le pouvoir grandissant de ses fournisseurs : tours opérateurs, compagnies aériennes, ferroviaires. Avec quelque cinq cent cinquante autres entreprises du réseau, elle

gère collectivement les opérations de communication, l'informatisation des réseaux d'informations, les relations et la négociation avec les fournisseurs. La mise en place d'un système centralisé de réservation, Amadeus, lui permet de traiter l'ensemble des activités de billetterie.

Mais, parallèlement à la concentration du secteur, la déréglementation des prix bouleverse le comportement du consommateur. En lien direct avec les fournisseurs, il peut réserver et acheter ses billets sur Internet. Pour une même destination, des offres de prix de cinquante à mille euros sont proposées et des campagnes publicitaires martelées. La perte de repère sur les prix ne lui permet plus d'identifier la valeur des produits qu'il achète. Elle ne permet pas davantage aux agences de voyages de légitimer le service et le conseil qu'elles proposent.

Depuis 2004, la concentration et la déréglementation du secteur du tourisme continuent de faire pression sur les agences indépendantes. La suppression des marges et des commissions est progressivement mise en place. Aujourd'hui, les agences de tourisme ne bénéficient plus d'aucune rémunération sur les billets qu'elles émettent et vendent. Elles devront faire preuve de créativité pour survivre.

### *Infogrames, de l'hypercroissance à la faillite*

Infogrames Entertainment SA est une société française créée en 1983 en tant qu'éditeur de magazine informatique grand public, puis éditeur et distributeur de jeux vidéo.

La croissance d'Infogrames est surprenante ; dès 1990, l'entreprise est cotée au second marché de la Bourse de Paris. Pour asseoir sa position sur le marché du jeu vidéo, Infogrames développe une stratégie de croissance externe. Elle acquiert plusieurs sociétés britanniques et américaines, telles qu'Ocean Software et Gremlin, Accolade, GT Interactive, Paradigm, Hasbro Interactive, Shiny Entertainment, Atari. Neuf entreprises sont rachetées entre 1998 et 2001. En 2001, la dette totale du groupe dépasse 450 millions d'euros.

Mais cette politique d'acquisitions est menée dans un marché saturé par la sortie simultanée de nombreux supports de jeux.

Le jeu des spéculations provoque la faillite de l'entreprise tout juste florissante. Entre 2000 et 2002, le cours de l'action baisse de 51,60 euros à 0,80 euro. Les salariés sont deux mille deux cents en 2001, ils ne sont plus que neuf cent quatre-vingt-deux en 2006. Le chiffre d'affaires de 500 millions d'euros en 2000 est tombé à 300 millions en 2006.

Les dirigeants sauvent le groupe de la faillite en vendant plusieurs de ses actifs. De nombreux plans de restructuration financière sont mis en œuvre. L'entreprise reprend le nom de sa filiale Atari afin de bénéficier de son

image forte. Le 15 novembre 2006, la direction décide de réaliser un plan de restructuration avec une augmentation de capital de l'ordre de 74 millions d'euros et une offre publique sur les obligations.

L'avenir d'Infogrames est encore aujourd'hui dépendant du jeu spéculatif.

### *Cade Idepe, de la fusion amicale aux déboires salariaux*

CADE IDEPE est une entreprise chilienne de consulting en ingénierie et en développement de projets. Elle compte plus de six cents employés dont la plupart sont des ingénieurs. L'entreprise est surtout présente au Chili, mais se développe depuis quelques années dans les autres pays d'Amérique latine, aux États-Unis, en Thaïlande. CADE IDEPE est possédée et dirigée depuis sa création par la famille Cárcamo. L'entreprise est actuellement en cours de fusion avec la société AMEC, une des plus grandes entreprises en Amérique du Nord (Canada et États-Unis) en consulting et en développement de projets.

Les deux sociétés ont l'habitude de travailler ensemble, elles possèdent une filiale commune, CADE AMEC et entretiennent depuis toujours de nombreuses relations. Cette collaboration est, pour la famille Cárcamo, un gage de respect, de bonne entente et de confiance pour le déroulement de la fusion.

Pourtant, les changements engendrés par la fusion bouleversent les méthodes et les habitudes de travail de ses salariés :

- le renforcement des comptes rendus comptables (de deux fois par an à une fois par mois) accroît considérablement le contrôle exercé sur les activités des filiales ;
- l'imposition d'horaires fixes de travail réduit considérablement l'investissement et l'autonomie des salariés ;
- le changement de localisation des bureaux de CADE IDEPE augmente les temps de trajet de la majorité des salariés, qui jusque-là habitaient à proximité des locaux...

Ces trois entreprises, si différentes soient-elles, sont dépendantes des grandes évolutions du monde économique. De la petite PME à la multinationale, toutes les sociétés sont influencées par la pression sur les prix, la concentration des structures, l'uniformisation des procédés, la généralisation des technologies d'information, le pouvoir du capital et de l'actionnariat.

Ces influences sont multiples et incohérentes. Elles s'entremêlent, se juxtaposent, se contredisent. Évoluant sans cesse, elles accentuent les

interactions et les paradoxes, rendant difficiles la prévision et la planification des actions à long terme.

Le XX<sup>e</sup> siècle était marqué par le contrôle de l'entreprise sur l'environnement. Les entreprises étaient les actrices principales d'un marché économique qu'elles utilisaient pour mieux croître et se développer. Le rapport est aujourd'hui inversé. Les entreprises ne contrôlent plus leur environnement mais sont déterminées par lui.

Dans ce contexte, il n'existe plus à proprement parler de bonne décision. Les décisions sont fondées sur des quantités d'informations gigantesques. Elles peuvent se révéler valables à court terme, mauvaises à moyen terme, ou inversement. Adaptées à un marché, elles sont souvent contre-productives, à la fois bénéfiques et néfastes. Dans un univers en interaction multiple, elles ajoutent un paramètre de plus, une donnée supplémentaire sans qu'il soit possible d'en mesurer exactement l'influence.

Pour les entreprises, la complexité illustre cet état de fait : la confrontation à un environnement composé d'interactions si nombreuses et changeantes qu'il est impossible de le contrôler, et qui du même coup rend inefficaces les outils habituels de planification et de gestion (figure 1.1).

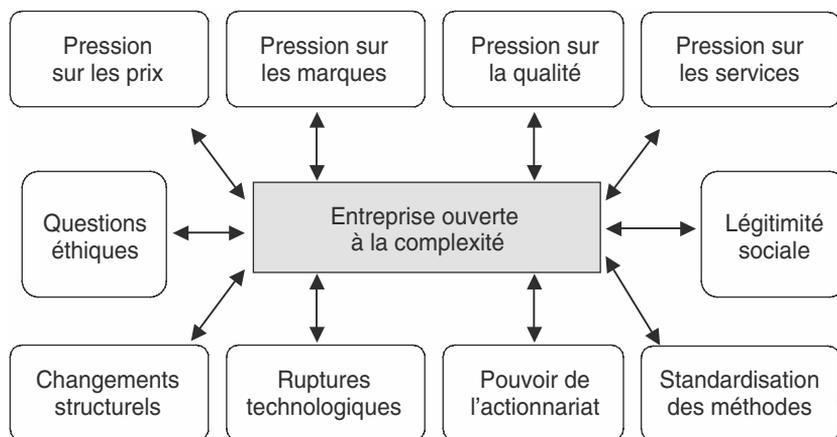


Figure 1.1 – L'entreprise dépendante de la complexité du monde économique

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre comment le contexte économique a peu à peu bouleversé les entreprises, mais aussi

comment l'évolution de l'environnement a transformé le rôle des managers.

## La transformation de l'environnement économique

Des transformations fondamentales ont lieu depuis quelques décennies. Des bouleversements géopolitiques, technologiques et économiques s'opèrent à une vitesse jamais égalée. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leur avenir.

Les termes internationalisation, globalisation, mondialisation sont devenus des leitmotiv permettant d'expliquer et de justifier le durcissement de la concurrence et des pratiques de gestion. Mais que s'est-il passé au juste ?

### *L'internationalisation accentue la recherche d'efficacité et de rentabilité*

La stabilisation des prix et la montée en puissance des pays émergents ont obligé les dirigeants à modifier leurs stratégies. Vers le milieu des années quatre-vingt, la demande de consommation se relève, mais contrairement aux logiques inflationnistes des décennies précédentes, l'inflation n'accompagne plus la croissance. Les entreprises fixent des prix au regard du coût réel des produits et services et non en fonction de prévisions inflationnistes. Par ailleurs, les pays d'Asie et d'Amérique latine exportent de plus en plus de produits de qualité à des prix extrêmement faibles. Leur concurrence devient redoutable.

L'Europe et les États-Unis ont dans un premier temps cherché à mettre en place des politiques protectionnistes, manipulant les taux de change et valorisant les productions industrielles nationales. Mais peu à peu l'internationalisation a gagné toutes les économies occidentales. Le taux d'exportation des entreprises américaines passe de 20 % au début des années quatre-vingt, à 50 % en fin de décennie. Les investissements se font de plus en plus à l'étranger. Les sites de production sont déplacés

hors des frontières nationales. Tout est mis en œuvre pour profiter de la faiblesse des coûts de production existant dans les pays émergents.

Contraintes par la faiblesse des prix, les entreprises ont cherché à s'établir sur des marchés isolés. Elles ont mis en œuvre des mesures drastiques de gestion. Les politiques commerciales, réglementaires, douanières, sécuritaires sont entrées en concurrence les unes avec les autres. Les coûts, les procédés de fabrication, les organisations logistiques, les supports administratifs ont été examinés afin d'augmenter leur efficacité et leur rentabilité. Les politiques de marque se sont développées, luttant contre la faiblesse des prix étrangers par l'instauration de marque possédant une puissante notoriété.

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et jusque dans les années quatre-vingt, l'économie occidentale était essentiellement fondée sur les mouvements inflationnistes. Les taux d'intérêt étaient faibles et dépassés par l'inflation, rendant facilement accessible le capital. Les bénéfices des entreprises ne dépendaient pas de leur qualité de gestion, de leur efficacité à gérer les stocks ou les systèmes de distribution, mais des taux d'intérêt et de l'inflation. La déflation et la concurrence étrangère ont forcé les entreprises occidentales à définir leurs stratégies en fonction de coûts et de prix réels. Elles ont imposé de nouvelles exigences de gestion, forçant les directions à réviser leurs outils et à maximiser la recherche d'efficacité et de rentabilité.

### *La mondialisation concentre les entreprises et les marchés*

Au début des années quatre-vingt-dix, un mouvement général d'uniformisation des économies se développe.

Au niveau politique, le modèle démocratique devient le pendant nécessaire des économies capitalistes. La démocratie gagne de nombreux états dans le monde, notamment en Amérique latine, en Europe de l'Est et en Union Soviétique.

Au niveau économique, le mouvement général de capitalisation et de privatisation des intérêts se généralise. De grands marchés financiers sont mis en place, donnant une large place aux investissements et aux épargnes privés. La plupart des entreprises de télécommunication et de nombreuses activités anciennement dédiées au service public, sont privatisées. Les entreprises publiques ne produisent plus la majeure

partie des PIB nationaux, l'avenir étant confié au système économique privé. On retrouve alors le même souci qui avait marqué les débuts de l'internationalisation. La volonté de réduire le gaspillage et la dette, la recherche de rentabilité et d'efficacité touchent alors les états et les gouvernements.

Les évolutions technologiques, et notamment le recours massif à l'informatique, ont facilité et amplifié le phénomène. L'échange des informations et des capitaux n'est plus limité par de quelconques barrières réglementaires ou techniques. La mondialisation des économies se met peu à peu en place, fondée sur l'uniformisation des valeurs et des stratégies économiques. Dans chacun des secteurs de production de biens ou de services, le nombre d'acteurs susceptibles de participer à l'économie mondiale ne cesse de diminuer. Les stratégies mondiales sont définies en termes de conception, de fabrication et de distribution des produits. Des stratégies de fusion, d'acquisition sont mises en œuvre afin d'augmenter les seuils de taille critique. Le poids des entreprises privées devient alors si considérable qu'il dépasse celui des États et des gouvernements. La circulation des capitaux et les flux des investissements sont définis en fonction des logiques d'entreprise et de leurs intérêts propres. Les économies nationales dépendent alors plus des impératifs stratégiques et des choix des dirigeants d'entreprises que de la volonté des institutions économiques.

### *La globalisation questionne la moralité de l'économie capitaliste*

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, le phénomène n'a cessé de s'amplifier. Relayée par les renouvellements technologiques et par la standardisation des valeurs économiques, la recherche de rentabilité et d'efficacité a continué de s'étendre à toutes les sphères de la vie : sphère économique mais aussi politique, sociale, écologique et humaine.

De nouvelles questions morales apparaissent, à un niveau planétaire :

- dégradation de l'environnement (réchauffement, couche d'ozone, épidémies, flux migratoires) ;
- ouverture médiatique provoquant l'opposition radicalisée des cultures occidentale et méditerranéenne ;
- rétrécissement de la planète aggravant les conflits culturels et religieux ;

- commercialisation des découvertes génétiques pouvant à terme modifier la nature même de l'homme (l'homme fruit du hasard/homme produit à l'image de la volonté de ses géniteurs) ;
- apparition d'une pauvreté, perte de sens et de repères...

La mondialisation de certains marchés, si elle crée pour certaines entreprises des bénéfices d'une ampleur jamais atteinte, provoque également la destruction d'économies locales, de populations et d'environnements culturels.

Le cas du marché mondial agro-alimentaire est révélateur de la capacité d'autodestruction de la logique économique :

- la généralisation de l'utilisation des semences stériles OGM (comme des semences hybrides) provoque la dépendance des producteurs et des pays aux producteurs de semences ;
- la massification de la production aboutit à la destruction des produits non vendus ;
- la concurrence faite aux pays pauvres par les producteurs occidentaux détruit les marchés et les économies locales ;
- la migration des populations vers les zones de production occidentale dissout les structures sociales au niveau local et crée des zones de misère dans les pays occidentaux ;
- la spécialisation des productions bouleverse l'équilibre écologique des pays et leur capacité d'autosubsistance.

### *La puissance destructrice du marché du soja*

Le Brésil est l'un des pays les plus endettés du monde. En 2003, il présentait l'un des endettements les plus élevés des cent vingt-deux pays du tiers-monde.

Afin de réduire sa dette extérieure, le gouvernement brésilien a choisi de développer la production de soja à destination des pays occidentaux envers qui il est débiteur. Les rentrées massives de devises grâce aux exportations de soja permettraient ainsi de réduire la dette du pays. Malgré de nombreuses critiques, le président Lula autorise la destruction massive de la forêt amazonienne. Dix-huit mille hectares sont détruits en 2006 afin d'être consacrés à la culture du soja. Au cours des soixante dernières années, l'agriculture du soja est passée de zéro à plus de vingt et un million d'hectares de terres cultivées. Grâce à la conversion du soja en aliments pour le bétail et les poulets européens et américains, ses exportations représentent 6 % du

PIB brésilien en 2003. Le Brésil est aujourd'hui le plus grand producteur de soja du monde.

Les conséquences de cette politique sont dramatiques pour la population. Dans de nombreuses régions brésiliennes, le régime opaque de l'attribution des terres et l'arrivée de la corruption sur le marché du soja ont favorisé l'expulsion des peuples indigènes et l'extension de la culture du soja. 40 millions de paysans ont été expulsés, ces dernières années.

La disparition de l'agriculture vivrière a favorisé l'apparition de la famine. 22 millions de personnes sont aujourd'hui gravement sous-alimentées.

La massification et l'intensification de la production ont bouleversé et détruit les systèmes hydriques et climatiques du pays. La sécheresse engendrée en 2003-2004 atteint la production de soja elle-même. Selon Philip Fearnside, coauteur d'un rapport publié dans *Science* (21 mai 2004) et membre de l'Institut national de recherche sur l'Amazonie : « Les producteurs de soja provoquent directement un certain degré de déboisement. Mais leur impact sur la déforestation est beaucoup plus grand dans l'utilisation des terres, des savanes et des forêts de transition. Cela oblige les éleveurs de bétail et les agriculteurs nomades à pénétrer plus encore dans la forêt. La production de soja promet aussi politiquement et économiquement la construction de projets d'infrastructure, qui accélèrent la déforestation. »

En 2002 et en 2004, la SFI (Société financière internationale, branche privée de la Banque mondiale) a prêté au groupe Amaggi 30 millions de dollars. Amaggi est la plus grande compagnie agro-industrielle de soja du Brésil. Le prêt est destiné à la construction de nouveaux centres de stockage du soja...

## La transformation de l'entreprise

### *La remise en cause d'un modèle unique d'entreprise*

L'environnement économique, politique et technologique a donné naissance à de nouvelles formes d'organisation. Les coûts de transaction ont baissé, les techniques de transmission des informations se sont uniformisées, les échanges se sont sécurisés. Multipliant les collaborations en réseau, les entreprises se sont alliées, elles ont créé des franchises, des districts industriels. Toutes sortes de partenariats ont été initiées

avec des fournisseurs, des laboratoires de recherche, des entreprises voisines ou concurrentes. Elles ont remis en cause le modèle classique et unique d'entreprise en multipliant les formes de collaboration, en assouplissant les frontières entre l'entreprise et son environnement, en développant de nouveaux modes de création de valeur.

### *Les logiciels libres*

Dans les années quatre-vingt sont apparus les logiciels libres. Développés par des programmeurs indépendants et bénévoles, ils remettent en cause la logique classique de propriété. Un nouveau type de licence est inventé, la GNU-GPL (*General Public Licence*), par lequel le propriétaire du code source du logiciel accorde aux utilisateurs le droit de le copier, de le distribuer et de le modifier. Les logiciels sont protégés par un « *copyleft* » interdisant la dissimulation du code source. Le système d'échange proposé repose sur l'amélioration constante des logiciels par les utilisateurs et la récupération du logiciel modifié par la collectivité. Le don de départ du logiciel est en quelque sorte rémunéré par le travail des utilisateurs.

Les TIC sont le mode de communication préféré des développeurs de logiciels libres. Sans se connaître ni se voir, ils forment une entreprise virtuelle, fondée sur la confiance et la logique du donnant-donnant.

Le poids économique et la capacité de ce nouveau type d'entreprise sont importants. De nombreuses sociétés commerciales ont vite compris l'intérêt d'investir dans les logiciels libres, ceux-ci étant capables d'offrir un niveau élevé de qualité et de prestation « sur mesure ». Dans un environnement marqué par l'uniformisation des produits et services, les logiciels libres offrent un niveau d'expertise et d'adaptation permanente exceptionnel.

### *La « sensibilisation » des résultats*

Les mouvements de concentration augmentent le poids des entreprises sur la planète. Le nombre de salariés, les montants de chiffre d'affaires, l'extension de la présence internationale légitiment le rôle décisionnaire des très grandes entreprises. Cependant, la concentration du pouvoir de décision comporte un risque majeur. Car si la taille des entreprises ne cesse d'augmenter, les décisions qui les gouvernent restent humaines et individuelles. Dans ce contexte, la portée des erreurs est à la mesure de l'entreprise et de son extension. La responsabilité des managers est élargie et il n'est plus rare de gérer des budgets de plusieurs millions d'euros, de créer des procédures concernant des milliers de salariés ou de

communiquer des informations à l'ensemble des collaborateurs de la société.

*Le lancement de Dasani en France, une erreur de politique marketing pour 20 millions d'euros*

En 2004, Coca-Cola souhaite s'attaquer au marché européen de l'eau en bouteille (Grande-Bretagne, France et Allemagne). Les ventes de *soft drinks* stagnant, l'eau est un nouveau relais de croissance. Aux États-Unis, Dasani est n° 2 derrière Aquafina, l'eau en bouteille du concurrent new-yorkais, Pepsi-Cola.

Une semaine après son lancement en Grande-Bretagne, le 19 mars 2004, l'eau Dasani est accusée de ne pas respecter les normes de qualité. Coca-Cola retire plus de cinq cent mille bouteilles des points de vente, le taux de bromates étant supérieur aux normes britanniques autorisées. Le retrait des bouteilles est extrêmement mal perçu par les Britanniques. Les enquêtes d'associations de consommateurs se multiplient et démontrent que Dasani (vendue 1,40 euro les 50 centilitres) est « une simple eau du robinet retraitée ». L'eau arrivait dans l'usine Coca-Cola à Sidcup (sud-est de Londres) via les tuyaux de Thames Water, une compagnie britannique de distribution d'eau.

Quelques mois plus tard, l'eau doit être lancée en France. Mais à deux mois des échéances finales, seulement 50 % des grandes surfaces françaises acceptent de référencer Danasi. La politique tarifaire est attrayante, les six bouteilles de 1,5 litre sont vendues 2,60 euros, soit 20 % de moins que le prix des bouteilles d'Évian, leader sur le marché français, et la première bouteille de Dasani est remboursée lors de l'achat de la suivante. Pourtant, l'eau Dasani ne verra jamais le jour en France.

C'est une perte importante pour Coca-Cola aux vues des campagnes de marketing, de communication et d'un budget publicitaire s'élevant à 20 millions d'euros. Cet échec fut causé par des erreurs de décision en termes de marketing, notamment la non prise en considération de paramètres marketing majeurs tels que :

- la saturation du marché européen de l'eau embouteillée : 110 marques d'eau plate, gazeuse ou aromatisée ;
- la faible notoriété de Coca-Cola dans les cultures européennes ;
- la composition du produit qui n'en faisait pas une eau naturelle.

Il est difficile aujourd'hui d'évaluer le montant des sommes perdues et les conséquences commerciales liées à cet échec.

## *La capitalisation des objectifs*

Les entreprises sont plus que jamais tournées vers la création de valeur financière. La globalisation des systèmes financiers, la concentration et la restructuration des groupes et de l'actionnariat, l'importance croissante des fonds de pension et des investisseurs institutionnels ont peu à peu financiarisé l'économie. Le poids accru des actionnaires dans les processus de décision, dans les choix d'investissement et de stratégie a également transformé les pratiques managériales des entreprises. Le management par la valeur financière (*value based management*) modifie la nature des objectifs en fonction du cours des actions et des possibilités de distribution de dividendes.

Mais qu'en est-il des valeurs humaines, de la création de produits tangibles, de l'influence des sociétés dans leur environnement économique, social, politique et géographique ? Cette question est au cœur des débats actuels du management. Quel poids accorder aux actionnaires dans les décisions et les choix de gestion ? Quelle place accorder à la responsabilité sociale des entreprises, à l'éthique, à l'environnement écologique et humain ?

La maximisation de la valeur financière modifie les rapports existant entre les actionnaires, les dirigeants et les salariés. La focalisation sur les bilans annuels, l'augmentation des dividendes ainsi que la réduction des risques tend à concentrer les choix de l'entreprise sur les activités de court terme et ce qui limite ses possibilités de développement. De nombreux dirigeants ont multiplié les restructurations, réduit les coûts salariaux et l'emploi afin d'avantager les actionnaires dans le partage de la valeur.

### PAROLE DE DIRIGEANT

#### *Valeur actionnariale : obsession américaine ou dictature globale ?*

« Certains affirment que la création de valeur actionnariale comme priorité essentielle d'une entreprise, est une obsession américaine, qui n'est pas partagée par les entreprises implantées en dehors des États-Unis. Il y a du vrai dans cette affirmation, bien que la résistance soit plus forte en Asie qu'en Europe occidentale ou en Amérique latine. De nombreuses entrepri-

ses japonaises s'attachent plutôt à proposer des produits de grande qualité, à accroître leur prestige et la reconnaissance de leur marque, qu'à augmenter leur valeur actionnariale. Ces priorités influencent le cours des actions des entreprises américaines opérant à l'échelle mondiale au point de transformer le paysage concurrentiel. Les managers étrangers de Baxter affirment parfois que la priorité donnée par la société à la valeur actionnariale lui confère un désavantage concurrentiel sur certains marchés étrangers. Ils prétendent alors que Baxter est obligée d'offrir à ses actionnaires un rendement disons de 15 %. De nombreuses entreprises implantées à l'étranger peuvent se contenter de générer un rendement de 3 % ou 4 %, pour satisfaire leurs actionnaires, principalement des banques ou des fondations.

En tant qu'entreprise implantée aux États-Unis et présente à l'international, Baxter est-elle dans l'erreur en continuant de privilégier la valeur actionnariale ?

NON, les marchés et les mouvements de capitaux mondiaux se développent et toutes les entreprises finiront par se battre, à l'échelle mondiale, pour les capitaux. »

Harry M. Jansen Kraemer Jr, PDG de Baxter International Inc.  
*La Science du PDG. Les plus grands chefs d'entreprise face aux défis présents, op. cit., p. 154.*

Les entreprises pluricentennaires ont montré qu'il était nécessaire de valoriser l'ensemble du capital (humain et financier) pour durer. La sécurisation des marchés financiers mais aussi la création de métiers, le respect du milieu social et naturel, le soutien de valeurs culturelles, la création de sens sont les défis actuels du management. Les managers doivent lier la création de valeur financière à la réalité humaine et matérielle. Ils doivent traduire les objectifs de création de valeur financière en objectifs opérationnels.

### *La fragilisation des compétences*

Les modèles de management fondés sur la communication transversale, la multiplication des groupes de projets, la flexibilité et l'adaptabilité permanente exigent de renforcer et de dynamiser la gestion des compétences. Leur développement et leur flexibilité s'appuient sur le partage des savoir-faire, l'échange d'informations, l'apprentissage, sur les valeurs et la culture d'entreprise.

Au niveau collectif, les compétences peuvent être considérées comme une source d'avantage concurrentiel. Elles dépassent la simple addition des compétences individuelles et donnent aux entreprises des caractéristiques uniques, difficiles à imiter.

Au niveau individuel, elles sont essentielles au maintien de l'« employabilité », le renouvellement des biens et services, des technologies et des procédés de fabrication créant autant de désuétude que d'innovation. L'apprentissage permanent, la capacité de changer de métier, de renouveler ses savoirs et ses connaissances permettent alors de sauvegarder « l'utilité » des salariés.

Dans ce contexte, la création et la gestion des compétences revêtent une importance toute particulière.

Pour répondre à ces défis, les salariés, les managers et les dirigeants privilégient le recours à la polyvalence. Cette tendance est amplifiée par le renouvellement des équipes, les plans de restructuration et la valorisation des carrières managériales. Les managers se retrouvent donc face à un paradoxe : le niveau d'exigence des entreprises suppose de développer des compétences uniques, que les évolutions remettent en cause rapidement et continuellement tandis que la généralisation de la polyvalence provoque la disparition des expertises et des savoir-faire.

PAROLE DE MANAGER

*On ne sait plus créer d'avions...*

« Dans les usines aéronautiques les choses ont changé... Tout le monde utilise quasiment les mêmes logiciels. Cela canalise la pensée, et l'on produit aujourd'hui des jets qui ont à peu près la même forme, les mêmes solutions technologiques et les mêmes moyens de production.

Maintenant on demande une polyvalence à l'extrême ce qui fait qu'un salarié qui commence dans la technique, et qui 15-20 ans plus tard n'est pas devenu directeur de site, est considéré comme dépassé. Sa carrière n'est pas valorisée s'il ne gravit pas les échelons de la hiérarchie managériale. Du coup personne ne veut s'engager dans un métier, tout le monde veut faire du management.

Il faut cinq ans de mécanique puis trois ans d'apprentissage pratique pour être capable de devenir un ingénieur aéronautique. Pour être bon il faut

travailler constamment sur les avions, sur différents avions, avec différentes interventions. Un ingénieur c'est un créatif, pour faire une pièce il faut choisir les matériaux, la façon de les coordonner, de les assembler. Un ingénieur met tout en œuvre pour ce qu'il crée. Mais ça, ça a un peu disparu. Aujourd'hui on n'attend plus des salariés qu'ils soient compétents. On a les machines, et tous les designs sont standardisés et automatisés.

C'est extrêmement difficile de trouver des gens de haute qualité et de haute compétence. Dans ce secteur des pans entiers de connaissance ont disparu. On ne sait plus faire ce que l'on savait faire il y a quelques années. Les compétences ont disparu. Par exemple le constructeur Pilatus ne connaît pas bien l'utilisation de son avion, il sait construire l'avion mais il a perdu l'essentiel des connaissances. Les salariés sont partis, ils sont à la retraite. Et puis les méthodes ont évolué, les jeunes ne sont pas prêts à consacrer des années de travail pour apprendre. Avant il y avait des doigts d'or dans les usines, des génies, tu pensais à une pièce ils te la faisaient, et maintenant c'est fini. C'est perdu, ça, c'est sûr. »

G. A., ingénieur aéronautique, DGAC.

### *Le paradoxe créativité/sécurité*

La créativité est à l'origine des processus de croissance. Dans un contexte où l'accélération du renouvellement des biens et des services s'impose, elle permet de répondre à l'explosion des nouvelles technologies, à l'attente des salariés, à la primauté du design, aux besoins des consommateurs et à la multiplication des changements organisationnels. Les salariés ne doivent plus seulement être autonomes mais doivent également anticiper, devancer, produire des services et des systèmes créatifs.

Parallèlement au besoin de créativité, les entreprises sécurisent leurs actifs et leurs modes de gestion. Elles sont engagées dans un processus maximal de recherche d'efficacité et de rentabilité. Les procédés de fabrication sont standardisés, la concentration des filiales et des groupes uniformise les modes de gestion, la financiarisation des activités instaure un contrôle comptable de l'ensemble des activités. L'aversion au risque se développe à une vitesse grandissante, en même temps que les discours ne cessent de clamer les bienfaits de la création.

Les managers sont pris en tenaille entre la recherche de sécurité et le désir d'innover.

### La pression économique renforce la recherche de sécurité...

Le contexte actuel renforce le recours aux solutions familières et éprouvées. D'après la théorie de la *threat-rigidity*, « menace de rigidité » de Staw, Sandelands et Dutton (1981), les organisations dans des conditions de menace subissent un *mechanistic shift*, par lequel elles sont amenées à centraliser le contrôle, conserver les ressources, réduire la circulation des informations et se concentrer sur des routines connues et familières.

Les individus interprètent et agissent selon leur expérience. Par un « effet de simple exposition », ils aiment davantage ce qui leur est familier, ce qu'ils connaissent déjà. Plus ils sont confrontés à une idée, plus ils l'apprécient. Ils préféreront par conséquent les options sécurisantes, adopteront plus volontiers le point de vue de la majorité, des stratégies peu risquées, peu impliquantes.

L'organisation amplifie cette tendance générale à créer des routines puisque l'habitude est l'outil premier de la coordination, de l'apprentissage et du contrôle hiérarchique. Les organisations créent des générateurs d'action, des comportements automatiques activés par des repères fixes tels que les horaires, les calendriers, la répartition des tâches.

Ainsi, la pression économique conduit les organisations à un paradoxe : alors qu'elles devraient augmenter la variété de leurs réponses et de leurs actions, elles se concentrent plus encore sur leurs actions habituelles et routinières, et agissent comme si elles se situaient dans des environnements stables et linéaires.

### *La pression des ressources humaines*

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont évolué vers un modèle personnalisé de management. Les individus :

- doivent développer leur employabilité afin d'assurer leur avenir dans l'entreprise ;
- ont la responsabilité de projets transversaux dont ils sont les initiateurs et les accompagnateurs ;
- gèrent différents niveaux de relations hiérarchiques ou fonctionnels ;

- sont censés développer et solliciter leurs réseaux professionnels et privé afin de répondre à leurs objectifs ;
- doivent devenir de véritables acteurs de l'entreprise ;
- démontrer leur capacité à en augmenter l'efficacité et la performance.

Dominés par la polyvalence, la responsabilité, l'autonomie, ces nouveaux modes de gestion devaient desserrer les liens hiérarchiques, valoriser l'esprit d'initiative et l'autonomie. Mais on constate aujourd'hui, en France comme en Europe, qu'ils ont démultiplié la pénibilité du travail. Les enquêtes se multiplient cherchant à comprendre les différentes facettes du harcèlement moral, du stress, de la souffrance au travail.

Il est dans cette situation difficile d'encourager et de motiver les équipes. Quel sens nouveau donner au travail ? Comment gérer l'augmentation permanente du niveau de responsabilité des managers ? Comment légitimer la pression sociale quand les entreprises affichent des résultats jamais égalés ? Les managers sont aujourd'hui tiraillés entre la nécessité d'atteindre des objectifs toujours plus élevés et la difficulté d'offrir à leurs équipes des avantages et des conditions de travail attractives.

#### PAROLE DE DIRIGEANT

### *La responsabilité totale*

« Toutes les pièces qui composent le puzzle du leadership sont importantes. Mais la plus importante est la responsabilité. Laissez-moi aborder ce concept par la situation particulière de notre entreprise.

Texaco opère dans le secteur très difficile des matières premières et elle est très sensible aux prix. Nous exigeons un engagement total de nos salariés à réaliser des performances maximales. Nous ne pouvons tolérer la médiocrité. Pour obtenir ces performances "surhumaines", nous devons permettre à nos salariés d'accéder au savoir, à l'expérience, à la formation et à l'autorité dans leur travail quotidien. J'ai dit à mes tops managers que nous devons être la ressource utilisée par le reste de la société. Les managers opérationnels doivent venir nous voir si besoin est. Sinon il est préférable que nous les laissons faire et leur donnions carte blanche, parce qu'ils connaissent mieux leur travail que nous. Mon style personnel c'est de dire : "Montre-moi que tu peux diriger et faire ce travail et il sera à toi."

J'ai insisté sur une sévère responsabilisation pour souligner la responsabilité des profits et des pertes. Si un manager me dit qu'il a un plan d'investissement et d'exploitation pour ajouter de la valeur, il est responsable du résultat, quels que soient les facteurs externes, y compris les catastrophes imprévues. »

Peter I. Bijur, PDG de Texaco Inc.  
*La Science du PDG. Les plus grands chefs  
d'entreprise face aux défis présents, op. cit., p. 208.*

### *Le consommateur roi*

Avant Internet, le commerce mettait en relation les entreprises entre elles. Fournisseurs, producteurs, fabricants, logisticiens décidaient de ce qui devait être vendu, des modes de distribution et de consommation.

La généralisation d'Internet a bouleversé ces rapports *business-to-business*. Elle a fait du consommateur un acteur déterminant du marché. Il est aujourd'hui capable de naviguer sur les sites afin de comparer les produits et leurs prix. Les fiches techniques décrivant les produits ne cessent de se complexifier. Les moteurs de recherche comparant les prix, les lieux de vente, la qualité, les technologies servent de base à l'arbitrage toujours plus exigeant des consommateurs.

Ces changements ont des conséquences majeures sur le fonctionnement des entreprises et sur le rôle des managers. Le pouvoir est davantage donné aux consommateurs qu'aux institutions médiatiques et aux circuits de distribution classique. Plus que jamais, le manager doit être capable « d'écouter » le marché, d'être proche des informations du terrain, de prendre des décisions connectées avec la réalité concrète des clients.

#### PAROLE DE DIRIGEANT

### *Du pouvoir des dirigeants au pouvoir des consommateurs*

« Imaginons l'environnement économique des années cinquante jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix comme une pyramide. Le pouvoir commercial coule du sommet vers la base. Tout en haut, trônent les directions d'entreprise et les marques. Les médias remplissent avec efficacité leur fonction de diffusion des informations sur ces marques, et, parallèlement,

une structure de canaux assez cohérente facilite la distribution physique des produits. Au bas de la pyramide, on trouve une masse relativement homogène de consommateurs, cible des marques. Ils sont le plus souvent assimilés à des produits de base : indifférenciés, passifs, interchangeables, ils forment le tout dernier maillon de la chaîne de valeur.

Internet a bouleversé ce modèle autrefois efficace, au point de l'avoir mis sens dessus dessous, donnant aux consommateurs un pouvoir considérable. »

James J. Schiro, PDG de Pricewaterhouse Coopers.  
*La Science du PDG. Les plus grands chefs d'entreprise face aux défis présents, op. cit., p. 208.*

## La transformation du rôle des managers

### *Rôles et fonctions classiques du manager*

Le manager est un acteur de l'entreprise ayant en charge la gestion et le développement d'équipes de travail en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité. Représentant la direction de l'entreprise, il relie les objectifs stratégiques aux pratiques quotidiennes de travail. Ses fonctions dépassent les savoir-faire et les expertises de métier. Plus transversales, elles définissent les modes de collaboration et d'action collective, les modes de gestion des ressources et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs.

Le manager occupe traditionnellement trois types de rôles. Les rôles décisionnels ont trait à la capacité de décider, de prévoir, de planifier, de contrôler. Les rôles interpersonnels sont liés à la capacité d'animer et de motiver les équipes, de répondre aux besoins des clients, de gérer les conflits individuels et collectifs. Les rôles informationnels visent la transmission des informations, la gestion des réseaux, la communication interne et institutionnelle. Selon la position occupée au sein de l'entreprise, la répartition de ces rôles se différencie et évolue, attestant de l'évolution au sein du système hiérarchique.

Ces rôles et fonctions ont été définis dans un environnement marqué par la stabilité. Les structures servaient de base au respect de la hiérarchie, à la définition des normes et des procédures de travail.

Aujourd'hui encore, la définition des postes de travail et la position hiérarchique définissent les missions et les modes de reconnaissance des managers.

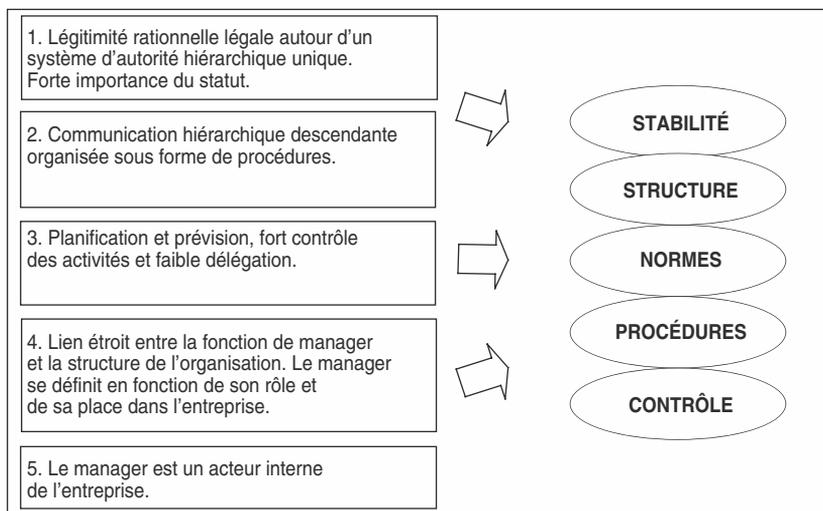


Figure 1.2 – Rôles et fonctions classiques du manager

### *Les nouveaux rôles et fonctions des managers*

Cette vision « stabilisée » du rôle de manager est bouleversée par la transformation de l'environnement économique et l'apparition de nouveaux enjeux managériaux. Le niveau d'exigence des entreprises ne cesse de croître. Les rythmes de travail sont de plus en plus soutenus et discontinus. Les managers doivent passer d'un rôle à un autre, interrompre une tâche pour en commencer une autre, alterner action et décision, animation et contrôle, action et corrections. Au service de l'entreprise, leurs actions sont davantage déterminées par les besoins des clients, les sollicitations de la hiérarchie ou des collaborateurs, que par la planification et l'organisation. L'exercice de leurs fonctions traditionnelles s'est complexifié par la nécessité de les satisfaire toutes simultanément et à un niveau élevé.

Plus récemment, l'évolution de l'environnement a transformé les rôles et fonctions classiques des managers. L'autorité traditionnellement

liée à la position au sein de la structure sociale est dépassée par la multiplication des collaborations fonctionnelles et transversales. La prévision et la planification sont désarmées devant l'accélération des changements. La gestion des activités et des spécialités prend une dimension globale dans laquelle l'efficacité des processus et des réseaux est essentielle.

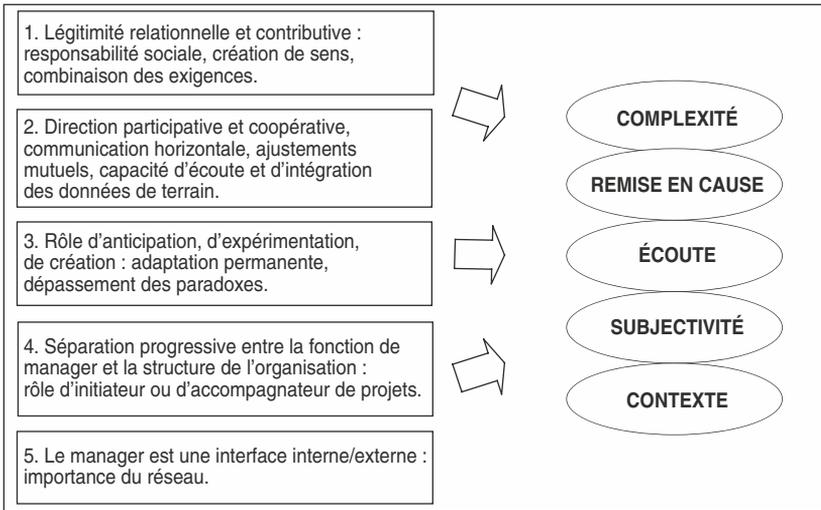


Figure 1.3 – Les nouveaux rôles et fonctions des managers

Ainsi, l'instabilité grandissante de l'environnement exige des entreprises et des managers de développer de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. La gestion des hommes revêt une dimension stratégique, l'avenir de l'entreprise étant directement lié aux capacités d'évolution de ses salariés.

Dans ce contexte les managers doivent être capables d'écouter leur environnement afin de créer des solutions adaptées au contexte dans lequel ils se trouvent. La planification et la standardisation des méthodes et des solutions étant insuffisantes, il devient essentiel pour les managers de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et l'apprentissage de leurs collaborateurs. Ils doivent également être capables de faire évoluer leurs méthodes de travail et leurs modes de décision afin de s'adapter constamment aux changements qui les entourent.

**Auto-évaluation**

**Votre métier est-il plus ou moins marqué  
par la complexification de l'environnement ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez vérifier si votre métier est fortement ou faiblement influencé par la complexification de l'environnement. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin de mesurer l'influence de la complexité sur votre travail quotidien.

**Métiers fortement influencés par la complexité**

	Oui	Non
Ces dernières années, les procédures et méthodes de travail n'ont cessé de se multiplier		
Vous êtes de plus en plus dans l'obligation de renouveler vos connaissances et vos savoir-faire		
La pression sur les prix, l'attention au client, la pression globale transforment votre travail		
Des changements technologiques ou informatiques ont influencé votre travail		
Votre implication dans les projets transversaux augmente		
Les exigences de créativité et d'innovation sont plus importantes		
Il devient nécessaire d'avoir un réseau élargi		
Vous vous posez maintenant des questions éthiques et morales que vous ne posiez pas vraiment avant		
Vous avez le sentiment de faire face à des demandes paradoxales		
Les exigences de vos hiérarchies et relations fonctionnelles sont souvent contradictoires		

**Métiers faiblement influencés par la complexité**

	Oui	Non
Les méthodes de travail sont stables		
Vos connaissances et vos savoirs faire ne sont pas remis en cause		
Vous connaissez bien vos clients et vous répondez sans trop de difficultés à leurs attentes		
La créativité et l'innovation ne vous concernent pas vraiment		
Aucun changement technologique majeur n'influence votre travail quotidien		
Vos relations de travail sont stables et routinières		
Vous ne vous inquiétez pas pour l'avenir de votre métier		
Vous avez le sentiment de maîtriser vos décisions et leurs conséquences		
Les exigences de vos hiérarchies et relations fonctionnelles sont souvent claires et complémentaires		
Vous travaillez avec des collaborateurs que vous connaissez toujours bien		

## En bref

- La complexité confronte l'entreprise à un environnement économique, social et politique dont les interactions sont si nombreuses et changeantes qu'il est impossible de les contrôler.
- La planification et la standardisation des méthodes et des solutions sont aujourd'hui insuffisantes. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leurs pratiques quotidiennes.
- Pour favoriser l'engagement dans les situations complexes, il devient essentiel de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et l'apprentissage permanent. Mais il est également nécessaire de questionner la place des règles au sein des entreprises et de faire évoluer les modes de décision afin de s'adapter aux bouleversements de l'environnement.

## CHAPITRE 2

---

# Pourquoi les entreprises ne parviennent-elles pas à gérer la complexité ?

« *Ce qui m'est difficile m'est toujours nouveau.* »  
Valéry.

Définie comme une contrainte à éliminer, la complexité est un frein à la standardisation et à la performance des entreprises.

### *Thomson, la diversité des métiers engendre une complexité ingérable*

Après trois ans de restructurations, et plus de 1 milliard de charges exceptionnelles, le nouveau modèle économique de Thomson centré sur la vidéo numérique n'a toujours pas convaincu les investisseurs. Depuis l'arrivée de Frank Dangeard aux commandes du groupe, en septembre 2004, le cours de l'action a plongé de 63 % quand le CAC-40 progressait de 33 %. Selon les analystes de Goldman Sachs (une banque d'investissement prestigieuse, unanimement reconnue dans le monde pour ses conseils financiers auprès des plus grandes entreprises, des gouvernements), l'entreprise souffre de « l'absence d'économies d'échelle entre des métiers disparates et de la complexité à gérer une telle variété de métiers ».

Il est particulièrement délicat de concevoir et de mettre en place des outils tenant compte de la complexité. La culture managériale, les structures organisationnelles, la prégnance des relations hiérarchiques ne parviennent pas à intégrer les bouleversements de l'environnement. Un écart conséquent existe entre les nouvelles exigences économiques et les actions mises en œuvre au sein des entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre pourquoi les entreprises ne parviennent pas à manager la complexité et quel type de pensée managériale permettrait de mieux y faire face. Deux arguments sont principalement développés. D'une part, le management est inefficace parce qu'il traite la complexité comme un problème à éliminer. D'autre part, les blocages psychologiques des individus et des groupes doivent être dépassés et remplacés par de nouveaux réflexes de pensée

## Les limites du management

Faisant face à des situations complexes, les entreprises ont tendance à utiliser leurs outils traditionnels de management pour simplifier ou contrôler la complexité. Leurs actions sont alors contre-productives, voire destructives.

### *La simplification de la complexité*

Les exemples suivants illustrent les erreurs liées à la simplification de situations complexes. La complexité n'est pas prise en considération, elle est niée ou « éliminée ». Les faits montrent qu'au contraire, les entreprises doivent tenir compte de la complexité des situations, celle-ci ne pouvant jamais être complètement maîtrisée ou niée.

Le premier type d'erreur que l'on peut rencontrer nie l'existence des dynamiques de la complexité et produit le plus souvent des généralisations excessives. L'exemple qui suit montre que les interactions entre les établissements d'une même entreprise produisent autre chose que la répétition de ce qui a été observé au niveau d'un établissement. Dans ce cadre, la standardisation et l'uniformisation des procédés inhibent la diversité des contextes et l'émergence des dynamiques collectives.

### *ABC intérim, la généralisation excessive du succès*

Au sein de l'agence d'intérim ABC, l'informatisation du traitement des CV a réduit considérablement le travail de tri et de saisie. Les gains d'efficacité sont particulièrement importants et touche notamment :

- le traitement de mille cinq cents candidatures ;
- le tri des CV par métier, secteur, selon la spécialisation des agences ;
- la présélection et la mise à jour des CV ;
- la mise à jour des CV, coordonnées et compétences ;
- le suivi contractuel des intérimaires embauchés.

Après une première phase de test, ce nouveau mode de traitement des CV fut généralisé au sein de l'ensemble des agences ABC.

Mais l'informatisation a transformé les relations entre agences. Jusque-là complémentaires, les relations sont devenues concurrentes et conflictuelles. Certaines agences préfèrent ne pas mettre à jour leurs fichiers informatiques afin de conserver la mainmise sur leurs candidats préférés. Elles ne coordonnent plus leur communication auprès des candidats, qui comprennent mal pourquoi ils reçoivent des propositions de différentes agences appartenant pourtant à la même enseigne. Ce qui fut un succès au niveau local a donné lieu à de nombreux comportements contre-productifs au niveau global.

Le second type d'erreur montre que la simplification des informations ne permet pas de révéler la complexité. La confiance aveugle dans les synthèses chiffrées, l'absence de questionnement des méthodes de production des informations statistiques réduit la pertinence des décisions et des actions.

### *La confiance aveugle dans les résultats d'enquêtes*

G. est directeur des ressources humaines dans une entreprise d'électronique suisse. En 1981, l'entreprise mit en place une enquête trimestrielle d'opinion auprès des salariés de l'entreprise, soit environ neuf cents personnes. L'enquête est dirigée par la direction du développement social et menée par un institut de sondage externe. L'intention de départ est de recueillir l'opinion des salariés de l'entreprise afin d'adapter la politique managériale de l'entreprise. Les résultats de cette enquête sont très écoutés et légitimes nombre de décisions managériales.

Un an après le début de l'enquête, G. se rend compte que les sondages sont ventilés par filiales et qu'ils sont donc réduits à la taille des établissements soit une cinquantaine de salariés. Il s'étonne de la petitesse des échantillons sachant qu'à cette taille la fourchette d'erreur est de 14 % environ.

G. informe le directeur des affaires sociales de son inquiétude. N'étant pas expert en statistique, il ne parvient pas à convaincre son supérieur hiérarchique. Six ans plus tard, un changement de direction lui donne l'occasion de réitérer ses interrogations. Pendant quelque temps les résultats de l'enquête sont utilisés avec plus de prudence. Mais la pression économique pousse la direction des ressources humaines à justifier la pertinence de ses actions. Les résultats de l'enquête sont à nouveau pris à la lettre et utilisés comme base de décision.

En 1990, G. est nommé directeur des affaires sociales. Avec la collaboration du directeur des ressources humaines de la holding il parvient à faire entendre qu'un problème existe peut-être. Près de dix ans après la mise en place de l'enquête, il finit par faire constater que les échantillons étaient sans valeur.

Le management a tendance à nier la complexité des situations. La recherche de cohérence et de clarté, la volonté d'éliminer les paradoxes et les ambiguïtés tendent à « éliminer » la complexité des situations économiques et humaines. Cette tendance n'est pas seulement liée au management mais à certains grands principes de la pensée occidentale (tableau 2.1).

Tableau 2.1 – Les principes conduisant au déni de la complexité

Principes	Déclinaison	Conséquence managériale
<p><b>Le scientisme</b></p> <p>Hypothèse d'une réalité ordonnée, régie par des lois, décrite par des relations de cause à effet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les événements sont stables ou évoluent de manière prévisible (rythmes et directions)</li> <li>– Ils peuvent être expliqués par des relations de cause à effet</li> <li>– Ils peuvent être décrits sous forme de théorie ou d'équation mathématique</li> <li>– Les situations peuvent être analysées dans les moindres détails</li> <li>– Leurs conclusions peuvent être généralisées à des cas similaires</li> </ul>	<p>Lorsqu'un nouvel outil, une nouvelle procédure doit être mise en place, celle-ci est testée sur une unité. En cas de succès elle est généralisée au sein de l'ensemble de l'entreprise.</p> <p>Ce qui est observé au niveau d'un établissement est généralisé au niveau de l'ensemble.</p>

Principes	Déclinaison	Conséquence managériale
<p><b>L'utilitarisme économique</b> Hypothèse d'une réalité conditionnée par sa seule dimension économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La dimension économique suffit à expliquer les événements</li> <li>– Les décisions et les actions sont choisies en fonction de l'utilité économique recherchée</li> <li>– Leurs évaluations sont effectuées en fonction de critères quantitatifs d'optimisation des bénéfices</li> </ul>	<p>Le contrôle des entreprises est opéré en fonction de l'évolution des seuls paramètres économiques et financiers.</p>
<p><b>Le contrôle</b> Hypothèse de la domination de l'homme sur son environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévision et planification des plans d'actions</li> <li>– Fixation d'objectifs précis et sanction de leur non atteinte</li> <li>– Élaboration d'outils de mesure, de procédures, de méthodes standardisées</li> </ul>	<p>L'uniformisation et la standardisation des procédés sont considérées comme les sources essentielles de performance.</p>
<p><b>La rationalité</b> Hypothèse rationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'objectivité résulte d'un raisonnement rationnel dont la suprématie est admise par tous</li> <li>– L'objectivité représente la vérité</li> <li>– La raison et l'objectivité peuvent seules guider les décisions et les actions</li> </ul>	<p>Face à la croissance des informations disponibles, les entreprises ont de plus en plus recours à la gestion informatisée des supports de décision. Les outils du décisionnel, par exemple, proposent aux managers des informations pré analysées et simplifiées sous forme de synthèse et les résultats généralisés.</p>

## Les principes de la pensée occidentale

---

### Le scientisme

Le scientisme repose sur l'hypothèse d'une réalité ordonnée, régie par des lois, décrite par des relations de cause à effet. Ainsi, toutes les actions ont des effets prévisibles. Les conséquences peuvent être évaluées et comprises au regard de leur cause.

Dans ce cadre, le savant ou celui qui applique la méthode scientifique peut expliquer l'environnement, le prévoir, le calculer. Appliqué au management, le scientisme implique que les managers puissent décider et contrôler les procédures de travail de manière à exactement aboutir aux résultats et aux objectifs fixés. Quel que soit leur secteur d'intervention, leur domaine ou leur niveau d'action, les managers peuvent choisir de transformer l'environnement selon les objectifs qu'ils se sont fixés à l'avance.

### L'orientation utilitaire et économique

L'utilitarisme est une doctrine qui prescrit d'agir (ou de ne pas agir) de manière à maximiser le résultat recherché. L'utilitarisme évalue les actions, les règles, les idées uniquement en fonction de leurs conséquences. La vision utilitariste conduit le management à rechercher la maximisation de la performance des entreprises. Mais ce principe d'utilité économique n'a pas toujours été considéré comme une évidence. Dans d'autres cultures ou à d'autres époques, les actions pouvaient être évaluées au regard d'autres critères tels que : la morale, l'adéquation à des valeurs ou des croyances, le respect de traditions, de coutumes.

### La prégnance de la rationalité

La rationalisation prône l'extension de la rationalité à l'ensemble du monde social. Elle permet d'adapter les moyens d'action aux objectifs fixés en donnant un rôle prépondérant aux calculs, aux prévisions, aux méthodes rigoureuses et aux techniques de gestion. La recherche de rationalité conduit les managers à se méfier des subjectivités et des individus. Le management est ainsi fondé sur la volonté d'objectiver les comportements. Les outils de gestion définissent des méthodes, des procédures applicables par tous. La formalisation des critères d'évaluation, la codification des informations et des connaissances, la standardisation des procédures en garantissent l'objectivité. L'objectivité, synonyme de vérité est alors opposée à la notion de subjectivité, ne faisant qu'illustrer des opinions et avis personnels.

### *Le désir de contrôle de la complexité*

Lorsque Taylor a rédigé l'ouvrage *L'Organisation scientifique du travail* en 1911, le contrôle managérial pouvait effectivement être appliqué :

- le but à atteindre était relativement simple : la création d'une voiture, modèle unique ;
- le processus de fabrication (technologies, méthodes, techniques) était maîtrisé ;
- l'organisation scientifique permettait d'améliorer et d'intensifier la production ;
- la chaîne de production était contrôlée dans son ensemble, du rassemblement des matériaux de fabrication jusqu'à la vente du produit final.

La quasi-totalité des ouvrages de management actuels reprennent cette logique de contrôle et recommandent de façon plus ou moins littérale, de suivre les étapes suivantes :

- information la plus exhaustive possible ;
- arbitrage des coûts et des avantages entre les différentes décisions possibles ;
- formalisme permettant de faciliter le contrôle des intersubjectivités ;
- mise en œuvre sans défaillance ;
- contrôle permanent en cours de travail ;
- rectification des déviations.

Sur la base d'une enquête menée par le ministère du Travail en 1996, la majorité des établissements enquêtés fonctionnent encore sous ces principes tayloriens et fordien d'organisation du travail.

## Le management comme outil de contrôle

### Le contrôle des tâches

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le travail considéré comme un devoir, la soumission à l'autorité, l'acceptation des contraintes par les salariés font du contrôle hiérarchique l'instrument managérial par excellence. Le contexte socio-économique est favorable à l'industrialisation des systèmes de production. La croissance économique est en plein essor, la main-d'œuvre exilée des campagnes est abondante. La population peu scolarisée et peu formée, est massivement utilisée grâce à la simplification extrême des tâches. Employées de façon massive, la division du travail et la concentration du pouvoir hiérarchique permettent de contrôler les temps et les coûts de production.

Les principaux outils inventés au début du XX<sup>e</sup> siècle ont trait au contrôle des tâches, des systèmes de production et des rythmes de travail. Ils sont développés par :

- l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911) ;
- la science administrative (Fayol, 1917) ;
- la gestion bureaucratique (Weber, 1922).

### Le contrôle des comportements

Le travail est devenu une source potentielle de satisfaction et d'accomplissement que l'encadrement doit mieux comprendre afin de l'optimiser. Les excès de la rationalisation, la politisation des conflits au travail, l'avènement d'une société de consommation, l'apparition de salariés mieux formés, syndicalisés ont transformé le rapport au travail.

De nouvelles théories sont nées à la suite d'études réalisées, aux États-Unis, au sein de grandes sociétés telles que la Western Electric et Bell Telephone & Co. Dans l'ensemble, elles montrent que les problèmes de comportement sont liés à des facteurs émotionnels que les managers doivent apprendre à maîtriser. Elles sont développées par :

- l'enrichissement des tâches (Friedman, 1956) ;
- la gestion de la motivation (Maslow, 1954 ; Herzberg, 1950 ; Vroom, 1964 ; Adams, 1961) ;
- le management participatif (Hermel, 1988) ;
- la dynamique des groupes (Lewin, 1947 ; Likert, 1981) ;

### Le contrôle des ressources informelles

La gestion des ressources informelles apparaît dans un contexte économique bouleversé par la mondialisation et la globalisation. Les salariés au niveau d'étude élevé adoptent des stratégies de carrière, fonctionnant en réseaux, sont moins malléables et plus difficiles à contrôler. Le travail devient une source de positionnement et d'identité sociale souvent vécu comme des défis personnels dans lesquels l'engagement et l'implication sont de rigueur.

Dans ce contexte, les outils managériaux s'orientent principalement vers la gestion des réseaux, la mise en place de structures souples, la direction par objectif, la valorisation des projets d'entreprise, des chartes, des valeurs. La recherche de contrôle des ressources est exacerbée. De nouvelles théories apparaissent, centrées sur la gestion des ressources intangibles de l'entreprise, telles que :

- la gestion de la culture d'entreprise (Thevenet, 1990) ;
- la gestion des connaissances (Nonaka, 1997 ; Argyris, 1967) ;
- la gestion des réseaux et du pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977) ;
- le management par projet (Midler, 1990).

La recherche de performance a conduit les managers à s'interroger sur toutes les dimensions de l'organisation du travail. Les dirigeants ont étendu le contrôle aux dimensions formelles de l'entreprise, telles que le contenu et la répartition des tâches, l'organisation des rythmes de travail et des processus de production, et aux dimensions plus intangibles comme les comportements, les relations informelles, les jeux de pouvoir.

Mais la complexité remet en cause la puissance du management à contrôler l'entreprise dans son ensemble et ce malgré la sophistication des outils de gestion.

### *SB Pharmaceutique, quand l'organisation matricielle devient ingérable*

L'organisation matricielle a été inventée afin d'augmenter l'efficacité et la pertinence de l'entreprise dans la gestion de ses activités commerciales. Elle a été mise en place au sein de l'entreprise pharmaceutique SB qui emploie six cent soixante-cinq salariés, pour la plupart des pharmaciens hautement qualifiés et fournit près de 40 % du marché serbe de produit et matériel pharmaceutique.

Au sein de SB, l'organisation matricielle est essentiellement tournée autour des activités logistiques, de vente et des relations fournisseurs. Les services de l'entreprise sont organisés en fonction de deux dimensions majeures : produit/service et consommateur/marché.

Après de nombreux audits visant à résoudre les problèmes de management de l'entreprise, il fut finalement constaté que la complexité de l'organisation matricielle était finalement devenue ingérable et contre-performante.

Les principaux problèmes concernaient :

– du point de vue du management des équipes : la multiplication des situations à double commandement, le faible degré de coordination et de communication entre les équipes régionales, la difficile identification des responsabilités ;

– du point de vue des processus : la soumission des ingénieurs de production aux équipes commerciales, l'incapacité des managers régionaux à contrôler le travail de leurs équipes, les conflits entre les responsables logistiques et régionaux, ces derniers étant responsables du coût des stocks sans cependant pouvoir en contrôler la gestion, la visibilité de l'incohérence et des conflits vis-à-vis des clients et fournisseurs.

## La complexité exige de nouveaux réflexes de pensée

La complexité n'est pas forcément un problème devant être éliminé, elle peut aussi être une opportunité. Entendue comme un défi, une potentialité à exploiter, elle peut devenir une véritable source de profit. Utilisée comme une opportunité d'apprentissage, elle peut accroître sensiblement la capacité des entreprises à s'adapter à un monde en perpétuel changement.

Pour tous, la complexité initie un changement radical : elle exige de dépasser les blocages psychologiques individuels et collectifs et de développer de nouveaux réflexes de pensée.

### *Les blocages psychologiques des individus et des groupes*

Faisant face à des situations complexes, les individus et les groupes sont confrontés à certains blocages psychologiques. Le « cas Mann Gulch » présenté ci-dessous a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en gestion. Il concerne la gestion d'un feu de forêt au départ de faible

importance mais qui après quelques heures se transforma en un feu explosif, tuant la quasi-totalité de l'équipe envoyée sur le terrain. Ce cas est d'autant plus marquant que le respect des consignes du responsable de l'équipe permettait de sauvegarder la vie des équipiers.

### *Le cas Mann Gulch, les blocages psychologiques face à la complexité des situations*

#### *L'équipe*

L'équipe était composée de seize pompiers effectuant leur service militaire. Ils avaient été sélectionnés en fonction de leur expérience et se définissaient eux-mêmes comme des « professionnels de l'aventure ». Le groupe comportait un leader (analyse les situations et prend les décisions), un adjoint (vérifie que les membres du groupe suivent, coordonnent, soudent le groupe) et quatorze équipiers (éteignent et nettoient les feux).

Les relations au sein du groupe étaient simples, la supervision directe, la stratégie planifiée, les comportements peu formalisés. L'organisation des tâches était spontanée. Les cadres de références et d'action, les procédures, les relations faisaient partie des habitudes de travail, de la collaboration quotidienne. Les rôles de chacun étaient interchangeables afin de ne pas rompre l'efficacité des interventions.

#### *Les événements*

Le 04/08 à 16 heures, un orage déclenche un feu sur un vieil arbre. Le feu est dans un premier temps classé en catégorie « C » correspondant aux feux de faible importance. En deux heures il deviendra un feu explosif et mortel.

Le 05/08 :

– à 16 h 10 : seize parachutistes sont largués au sud du fleuve, le Mann Gulch. Les vents sont violents, le largage lieu à 2 000 pieds au lieu de 1 200 pieds, la radio est détruite à l'atterrissage. Sur place le garde-forestier lutte seul ;

– à 17 h 10 : l'équipe remonte le long du fleuve Mann Gulch afin d'entourer le feu. Le garde-forestier et le leader de l'équipe s'inquiètent et demandent à l'adjoint de remonter la crête avec le reste du groupe. Ils déjeunent pendant ce temps ;

– à 17 h 40 : le leader de l'équipe se rend compte que le feu a traversé la rivière et que sa progression est très rapide –il ordonne de lâcher tout le matériel puis fait un contre-feu et demande à tout le monde de s'y jeter. Un conflit apparaît entre le leader et son adjoint. Les membres du groupe n'ayant pas observé l'avancée du feu ne comprennent pas les ordres de leur leader. L'adjoint refuse d'obéir. Le groupe se désagrège. La plupart fuient vers la crête de la colline surplombant le fleuve ;

– à 17 h 56 : treize hommes sont morts.

Il faudra cinq jours et quatre cent cinquante hommes pour finalement éteindre le feu.

Les plaintes des parents des victimes sont toutes déboutées. Tous les hommes auraient survécu s'ils avaient suivi les ordres de leur leader.

De nombreux psychologues ont cherché à comprendre pourquoi les équipiers avaient refusé de se jeter dans le contre-feu. Cette technique de sauvetage est courante et ne comportait pas de danger. Les résultats de l'enquête qu'ils ont menée auprès des survivants et des professionnels décrivent les blocages psychologiques engendrés par la gestion des situations complexes.

La situation à laquelle les individus ont dû faire face comportait de nombreux facteurs inconnus et immaîtrisables. L'aggravation du feu était improbable et imprévisible. La rapidité de son développement ne permettait pas aux équipiers d'analyser toutes les données de la situation. Faisant face à un contexte dont les dynamiques ne pouvaient être maîtrisées, la plupart des individus ont fait preuve de blocages psychologiques majeurs.

Le premier blocage décrit par les psychologues est la réduction de la capacité d'attention. Les individus ne sont plus capables de recueillir les informations, ils ne savent plus distinguer les informations mineures de celles qui sont vitales. Leur capacité de jugement est considérablement réduite et concentrée sur des schémas de pensée connus et rassurants :

- ils recherchent des informations cohérentes et rejettent les contradictions ;
- ils utilisent des situations passées pour analyser et comprendre les situations présentes ;
- ils recourent à des interprétations simplifiées ;
- ils privilégient les solutions uniques et connues.

Le second blocage psychologique est la prédominance des comportements rigides et figés. Les individus ne sont plus capables de flexibilité et d'adaptation. Leurs jugements se figent et leurs actions ne sont plus mises en cause :

- ils développent une forte intolérance à l'ambiguïté ;
- ils se concentrent sur des visions uniques, des analyses stéréotypes ;
- certains traits de leur personnalité prennent une place dominante, tels que l'anxiété, la rébellion ;

- ils ne sont plus capables d'anticiper les conséquences de leurs actions.
- Par-delà ce cas, les limites psychologiques des individus et des groupes faisant face à des situations complexes peuvent être synthétisés dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2 – Les limites psychologiques des individus et des groupes

Niveau	Auteurs	Limites psychologiques
Entreprise	Simon Hayek Downs Vickers Foucault Jackson Argyris Heldberg Alberts Rivas	<p>Selon Simon, Downs, Jackson et Argyris, les entreprises ne sont pas dirigées par la raison mais par toutes sortes de motivations inavouables telles que l'ignorance, la susceptibilité, l'utilisation de méthodes et de concepts injustifiés. Les entreprises rationalisent leurs choix, elles créent des preuves dans le seul but de justifier leur existence.</p> <p>Foucault, Hayeck et Vikers renforcent l'idée qu'il existe des champs entiers de connaissance ne s'appuyant sur aucune preuve.</p> <p>Alberts et Rivas, Hedburg montrent que la performance des entreprises est liée au niveau de qualité de leurs processus</p>
Groupe	Tuckman Janis Allison Teigen Warfield	<p>Tuckman montre que les groupes fonctionnent de manière séquentielle : ils se forment, mûrissent, créent des normes, produisent de la performance.</p> <p>Pour Janis, Allison et Teigen penser en groupe est pathologique.</p> <p>Selon Warfield, la complexité crée des comportements claniques au sein des groupes et réduit leur capacité à résoudre les problèmes</p>
Individu	Osborne Bales Miller Simon Yntema Mueser	<p>Selon Osborn les individus mettent peu de temps à condamner les idées créatives.</p> <p>Bales montre que les individus peuvent être classés selon leurs tâches préférées et leur type émotionnel.</p> <p>Yntema et Mueser montrent que les individus ont des difficultés à intégrer des concepts multiples.</p> <p>Selon Miller et Simon, les individus souffrent de lacunes importantes dans la mémoire à court terme</p> <p>Warfield montre que ces limites sont particulièrement sévères</p>

### *Les managers doivent aider leurs équipes à mieux vivre la complexité*

Le travail au sein des entreprises ne cesse d'évoluer. Mais depuis quelques années les transformations sont de plus en plus rapides. Les compétences sont remises en cause, les relations hiérarchiques évoluent, les modes de fabrication et de distribution sont sans cesse questionnés et améliorés. Jamais on a tant cherché à rentabiliser le travail et la performance.

Aujourd'hui la principale difficulté est de s'adapter à cette rapidité et cette multiplicité de changements. Les managers doivent constamment ajuster leurs actions. Et il n'est pas rare que des investissements de temps, d'énergie, de travail soient remis en cause. On commence quelque chose, on le fait avec la pression du résultat et dans la même urgence on doit changer de cap et recommencer. C'est particulièrement éprouvant et difficile pour les équipes, c'est parfois démotivant.

Les managers doivent absolument accompagner les équipes, leur expliquer le pourquoi des évolutions, les aider à mieux s'adapter à cette complexité. Tous les individus ne peuvent pas accepter la complexité avec la même facilité. Pour certains c'est moins difficile que pour d'autres, mais dans l'ensemble l'action des managers est fondamentale. Ils doivent soutenir, expliquer, accompagner, donner du sens aux décisions et aux actions. Ils doivent le faire constamment afin d'aider les équipes à mieux vivre les bouleversements et les changements, constamment parce qu'un projet peut échouer à cause d'une seule personne ou à cause de blocages personnels qui n'auraient pu être dépassés.

P. A., directeur exécutif d'un grand groupe de distribution agroalimentaire.

### *La nécessité de développer de nouveaux réflexes de pensée*

La complexité exige des managers qu'ils développent une compréhension globale et dynamique des situations.

#### *Comprendre les enjeux de l'OPA Microsoft/Yahoo !*

Pour comprendre les enjeux liés au lancement de l'OPA de Microsoft sur Yahoo !, il est nécessaire de tenir compte de la diversité des logiques, des différents niveaux d'interaction, de l'incertitude liée à l'évolution de la situation, des multiples dimensions de l'opération.

Au niveau managérial, Microsoft prend le risque de perdre une partie des compétences rares qu'il devra pourtant fidéliser. Les relations entre les équipes managériales de Microsoft et Yahoo ! ne sont pas acquises, Microsoft devra adapter sa politique managériale et tenir compte de la situation psychologique des salariés de Yahoo !

Au niveau concurrentiel, Microsoft entame une bataille ouvertement frontale avec son plus grand rival, Google. Selon une rumeur persistante, Google pourrait répondre par le lancement d'une OPA sur Apple. Par cette opération Microsoft pourrait engager un mouvement général de concentration du secteur.

Au niveau de la chaîne de valeur d'Internet, l'OPA accroît la pression sur les industries de contenu (musique, cinéma). Elle pourrait également entraîner des fusions entre opérateurs télécoms. Microsoft, Yahoo!, Google, Apple sont dirigées par des fondateurs emblématiques et offrent quatre parcours d'entreprise incroyables. Mais Microsoft et Google ont établi le constat industriel qu'ils ne pouvaient manquer la révolution portée par un Internet accessible en permanence partout. Microsoft doit rattraper Google dans l'univers Internet, et Google doit sortir de l'espace strict du Googleware pour développer sa surface logicielle et pénétrer le monde des télécoms (ces opérations bouleversent les rapports existant entre Microsoft/Google et les industries de la musique, du cinéma... et entre Microsoft/Google et les acteurs des télécoms).

Au niveau géopolitique, les États-Unis sont conscients du leadership de l'Internet chinois qui bénéficie d'une base locale de consommateurs et d'utilisateurs inouïe. De par son influence internationale, Google n'est pas seulement un acteur économique mais également politique et culturel.

Au niveau économique, ces mégafusions consacrent à une échelle inédite la domination d'un nouveau paradigme économique, celui de l'économie à rendements croissants, et plus précisément pour les deux prédateurs que sont Microsoft et Google, celui de l'économie à monopoles privés transitoires. En se rapprochant, ces géants vont créer des ensembles aux valorisations supérieures à 400 milliards de dollars. La mise en œuvre de telles OPA pourrait avoir une influence sur le fonctionnement de l'économie mondiale.

La complexité pose de nouvelles questions aux dirigeants et aux managers, par exemple :

- quel est l'impact de la centralisation du pouvoir de direction dans des entreprises ayant un niveau de complexité interne et externe élevé (ressources multiples, structures matricielles, organisation, environnement concurrentiel) ?
- quel est l'impact des erreurs dans un environnement complexe ?

- existe-t-il un modèle d'entreprise plus apte à gérer la complexité (en termes de taille, d'organisation, de fonctionnement, d'engagement international) ?
- la stratégie a-t-elle un sens en situation complexe ?
- l'excès de complexité interne d'une entreprise peut-il handicaper la performance ?
- dans quelle mesure le niveau de complexité peut-il être utile pour les individus et les organisations ?
- comment les managers peuvent-ils continuer de travailler efficacement malgré le niveau de complexité ?
- comment adapter les outils managériaux à la complexité des situations qu'ils sont censés gérer ?

### De la gestion du risque à la gestion de l'incertitude

---

L'entreprise a de tout temps surmonté de nombreuses difficultés, concurrence, renouvellements technologiques, conflits salariaux, internationalisation, changements structurels. Elle a fait face à des risques divers et des challenges multiples. Mais la complexité apporte une question nouvelle : celle de l'incertitude.

Le risque désigne un danger identifié et descriptible. Dans certains cas, des outils statistiques permettent de calculer la probabilité d'occurrence du risque. Le manager ne sait pas si la situation confirmera la survenance du risque, mais il est capable de décrire ce qui peut se produire. Il ne connaît pas le futur mais il peut anticiper le risque encouru.

Dans l'incertitude, le manager ne connaît ni les risques qu'il encoure ni leur probabilité d'apparition. Les managers ne peuvent pas plus savoir ce qui va advenir, que la probabilité de ce qui doit advenir.

Des chercheurs en management, en sociologie, en gestion, en philosophie se sont penchés sur ces questions. Les différentes écoles de pensée s'intéressant à la gestion des entreprises mettent en exergue la nécessité de renouveler les traditions de pensée managériale. La complexité exige d'accorder une attention particulière à la gestion des connaissances, à l'apprentissage permanent, à l'étude des interactions, des modes de définition de ce qui est défini comme vrai et objectif.

Dans l'ensemble, ils identifient les nouveaux défis de l'entreprise et notamment la nécessité de faire évoluer les réflexes de pensée du management.

L'environnement est aujourd'hui considéré comme complexe parce que notre mode de pensée reste attaché à la rationalité, à la prédiction, à la planification, à la découverte d'une seule et même vérité. Pour que les changements perpétuels, les paradoxes, les ambiguïtés, la diversité ne brusquent pas les esprits, il est nécessaire de soutenir l'intégration de nouveaux principes et réflexes de pensée (tableau 2.3).

### L'émotion comme compétence stratégique

Selon Quy Nguyen Huy (2005), l'émotion peut aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et à améliorer leur performance. L'émotion facilite les changements, la flexibilité et accroît considérablement la capacité des entreprises à gérer de manière opportuniste les aléas imposés par l'environnement. Elle soutient des dynamiques d'action que la raison n'autoriserait pas. Et préserve les dimensions humaines et affectives des relations, telles que l'authenticité, l'amitié, la sympathie, l'espoir, la joie. Elle facilite ainsi l'attachement à l'entreprise, aux collaborateurs, et favorise des comportements essentiels à la réalisation de projets innovants : le partage des connaissances, la réceptivité, l'action collective et la créativité.

Tableau 2.3 – Principes permettant d'intégrer la complexité

Principes	Description	Exemple de conséquences pratiques
<p><b>Le relativisme</b></p> <p>Reconnaissance d'une réalité chaotique ne pouvant être entièrement déchiffrée par l'homme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les événements sont en mouvement non prévisible (variation des rythmes, des directions)</li> <li>– Les relations entre les éléments sont nombreuses et variées, entremêlées</li> <li>– Les situations ne peuvent être comprises en dehors de leur contexte</li> <li>– La compréhension n'est jamais complète et parfaite</li> </ul>	<p>Lorsqu'un nouvel outil, une nouvelle procédure doit être mise en place, celle-ci doit être testée au niveau de plusieurs unités. Les interactions entre les unités doivent être observées afin de comprendre dans quelle mesure les nouveaux outils modifieront les interactions entre établissements</p>

Principes	Description	Exemple de conséquences pratiques
<p><b>La globalité</b> Reconnaissance d'une réalité dont les multiples facettes sont en interaction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les événements ne peuvent être compris que dans leur globalité</li> <li>– Les actions et les décisions doivent être appréhendées dans leurs multiples dimensions : sociale, humaine, morale, économique, écologique</li> <li>– Les interactions entre les dimensions doivent être étudiées afin de comprendre le système dans son ensemble</li> </ul>	<p>Agissant au niveau international, les entreprises doivent tenir compte des dimensions écologiques, démographiques, politiques et culturelles des pays dans lesquels elles interviennent. La performance et la survie des entreprises sont liées à des défis dépassant la seule dimension économique</p>
<p><b>La construction</b> Acceptation de l'impuissance de l'homme à contrôler son environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les objectifs, les plans d'action sont constamment modifiés</li> <li>– L'existence des aléas, du hasard est reconnue et acceptée, de même que les limites de la volonté</li> <li>– Décision et action par expérimentation</li> </ul>	<p>Dans un environnement hyperconcurrentiel, les entreprises doivent constamment intégrer les évolutions commerciales, les changements technologiques dans leurs processus de décisions et d'actions La capacité à saisir les opportunités est valorisée aux dépens du respect des procédures et des règles de travail</p>
<p><b>La subjectivité</b> La subjectivité est une source infinie de création et de développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les méthodes standardisées et rationnelles sont considérées comme insuffisantes</li> </ul>	<p>La nécessité de constamment renouveler les offres de biens et de services exige d'encourager les particularités individuelles, la créativité, les initiatives, l'engagement personnel des salariés. Les sources non rationnelles sont valorisées et utilisées : émotion, fantaisie, imagination, originalité</p>

Plus précisément, sept réflexes favorables à la gestion de la complexité peuvent être identifiés.

### *Les sept réflexes de la pensée complexe*

#### ► Développer l'intuition

Dans un environnement économique complexe, des propriétés jusqu'à inconnues apparaissent. Lorsque des individus se rassemblent, créent des relations, agissent collectivement, des effets de groupes se développent. Des clans se constituent, des conflits politiques, des luttes d'influence mais aussi de nouvelles habitudes, des normes, des exceptions.

Pour comprendre la psychologie d'une situation globale, l'analyse de la psychologie individuelle n'est pas suffisante. Il ne suffit pas d'analyser consciencieusement chacune des parties pour comprendre le fonctionnement de l'ensemble.

Pour comprendre les propriétés de l'ensemble d'autres modes de pensée deviennent nécessaires. L'intuition, la prise de recul qui jusqu'alors n'étaient pas considérées comme des mondes de pensée scientifiques sont aujourd'hui stratégiques.

#### ► Profiter des comportements spontanés et de l'auto-organisation

Lorsque des consommateurs sont rassemblés, des effets de mode, des habitudes de consommation, des utilisations détournées des produits se créent. Cette capacité à créer des structures collectives, des automatismes résultant des actions individuelles spontanées est nommée : l'émergence.

La capacité à générer des structures complexes, des systèmes de fonctionnement s'intitule : la capacité d'auto-organisation. Une entreprise possédant un haut niveau d'auto-organisation emploie des salariés capables de réagir spontanément et rapidement. Sa base opérationnelle génère des projets et des plans d'action. Elle crée régulièrement de nouveaux produits et services et sa politique marketing est capable de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Lorsque des passionnés d'internet créent une entreprise comme Linux, ils font preuve d'une capacité d'auto-organisation extrêmement avancée.

Pour les managers, il devient nécessaire de reconnaître et d'intégrer les actions et les dynamiques produites par le système lui-même. En quelque sorte le management n'est plus seul à décider mais doit tenir compte de l'auto-organisation pour avancer et construire avec elle. La prévision et la planification perdent de leur efficacité pour laisser place à la stimulation et à l'accompagnement de l'auto-organisation.

► **Attirer et utiliser les richesses extérieures**

Pour favoriser la cohérence entre l'entreprise et son environnement, il est essentiel d'augmenter son degré d'ouverture et de multiplier les échanges avec l'extérieur. Plus les échanges seront nombreux, plus les entreprises pourront s'adapter aux évolutions concurrentielles, répondre et interagir.

Pour ce faire, il importe de recruter régulièrement des salariés venant de différents milieux professionnels, et d'entreprises concurrentes, d'échanger activement des informations avec son environnement économique, social et politique, de multiplier les partenariats avec des universités, des centres de recherche, des réseaux d'experts, des concurrents, fournisseurs et clients.

► **S'arrimer aux dynamiques locales**

Face à des situations complexes les entreprises de très grande taille sont peu adaptées. Leur structure, leur organisation, leur direction peuvent difficilement créer ou imposer une cohérence d'ensemble. Le moyen le plus efficace pour accompagner l'auto-organisation des entreprises est d'agir sur les comportements individuels. L'engagement des salariés stimule l'émergence de propriétés nouvelles. Il développe la flexibilité, l'adaptabilité et la pertinence des actions. Favoriser l'entreprenariat, encourager la créativité, les initiatives sont alors des composantes essentielles du management des situations complexes.

► **De bas en haut, de gauche à droite et *vice versa***

Quel type de pensée stratégique doit-on acquérir pour diriger les entreprises en situation complexe ?

Lorsqu'une entreprise, un marché et la société évoluent, cette évolution est concomitante. Les changements produits au niveau de l'entreprise interfèrent avec ceux de la société et de l'économie dans son ensemble. Une entreprise souhaitant mettre en place un nouveau système de partage des connaissances, doit modifier les outils de gestion des informations mais également les pratiques managériales et la culture de l'entreprise. On parle alors de pensée stratégique horizontale.

Lorsque l'on met en place une vision stratégique, des plans d'action, les décisions sont prises aux niveaux hiérarchiques les plus élevés puis déclinées aux niveaux opérationnels. On parle alors de pensée stratégique verticale.

En situation complexe, le management doit acquérir une pensée stratégique qui soit à la fois horizontale et verticale.

#### ► Changer la manière de changer

Bill Gates et la plupart des grands entrepreneurs de notre temps n'ont pas seulement exploité des marchés existants, ils ont aussi créé de nouvelles règles de fonctionnement des marchés.

En situation complexe, la gestion des règles et des normes dépasse leur simple application. Pour conquérir de nouveaux marchés, de nouvelles compétitions économiques il ne suffit plus d'acquérir une expertise des règles et de leur exécution. Il faut être capable de changer les règles, d'en créer de nouvelles et de les imposer à ses concurrents. Les règles changent et peuvent être changées.

#### ► Faites le futur, ne le prédisez plus

En situation complexe, il est difficile de prédire les évolutions futures. Des influences mineures peuvent avoir des répercussions majeures. Les règles évoluent. Les acteurs sont nombreux et participent tous à la construction du système. Des pratiques nouvelles et singulières émergent.

Au sein des entreprises, il est plus utile de consacrer du temps à la création du futur que de multiplier les outils et le temps consacré aux prédictions.

**Tableau 2.4 – Récapitulatif, les sept défis de la pensée complexe**

Les défis de la pensée en situation complexe	
1	Cessez l'analyse isolée des éléments, mais faites confiance à votre intuition pour comprendre le système dans sa globalité
2	Cessez de planifier, mais stimulez l'organisation spontanée
3	Utilisez les richesses extérieures et favorisez la création d'un sens commun
4	Utilisez les démarches locales pour aller plus vite
5	Dirigez en tenant compte de toutes les directions (horizontales et verticales) de l'entreprise
6	Si les règles changent, c'est que vous pouvez les changer
7	La meilleure façon de prédire l'avenir est de l'inventer

**Auto-évaluation**

**Votre entreprise pratique-t-elle couramment le management des situations complexes ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez vérifier si votre entreprise est plus ou moins ouverte aux réflexes de pensée nécessaires au management des situations complexes. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin de mesurer l'ouverture de votre entreprise aux principes de pensée de la complexité.

**Entreprises ouvertes aux principes de pensée de la complexité**

	Oui	Non
Vous avez une liberté certaine dans la définition de vos objectifs		
Votre hiérarchie fait confiance à votre expérience et à votre intuition		
Vous avez le sentiment de faire avancer les choses, de pouvoir facilement proposer des changements, des améliorations		

	Oui	Non
Vous devez respecter certaines règles strictes mais vous avez les moyens d'organiser votre travail assez librement		
Vous pouvez assez rapidement mettre en œuvre vos décisions		
Vous utilisez régulièrement votre réseau personnel pour répondre à des objectifs de votre entreprise		
Vous avez le temps de discuter et de rencontrer de nombreux partenaires extérieurs		
Vous pouvez facilement adapter vos modes de collaboration et d'échange		
La spontanéité est appréciée et utilisée dans votre quotidien		
Vous consacrez peu de temps à la rédaction de comptes rendus, de rapports, d'argumentaires		

#### Entreprises peu ouvertes aux principes de pensée de la complexité

	Oui	Non
Vos objectifs sont fixés avec précision, leur évaluation est quantifiée		
Vous devez présenter de nombreux rapports, prévisions budgétaires, argumentaires pour faire accepter vos idées		
Vous avez le sentiment qu'il est difficile de faire avancer les choses		
Les règles et les procédures de travail sont très nombreuses, parfois difficiles à respecter toutes		
Les décisions sont validées après de nombreuses réunions		
Votre vie privée est très distincte de votre vie professionnelle		
Vous disposez de peu de temps pour rencontrer des partenaires extérieurs		

	Oui	Non
Les modes de collaboration et d'échange ne varient pas beaucoup		
La raison et la prudence sont les qualités essentielles pour être valorisé et promu		
Vous consacrez beaucoup de temps à la rédaction de compte rendu, de rapports, de dossiers		

## En bref

- Il est extrêmement difficile pour les entreprises d'intégrer les principes de la complexité dans leurs modes de décision et d'action. Faisant face à des situations complexes, elles ont tendance à recourir aux outils traditionnels de management cherchant à simplifier et à contrôler la complexité. Leurs actions sont alors contre-productives, voire destructives.
- La complexité met en exergue les blocages psychologiques des individus et des groupes, ainsi que les limites du management rationnel.
- Utilisée comme une opportunité, la complexité offre aux entreprises un potentiel d'apprentissage et de performance significatif. Mais elle exige de développer une nouvelle conception de la réalité et de nouveaux réflexes de pensée du management.

## CHAPITRE 3

---

# Comment intégrer la complexité dans les processus de décision ?

*« Il entre dans toutes les actions humaines  
plus de hasard que de décision. »*

André Gide.

Les qualités exigées pour être un bon dirigeant, chef d'entreprise ou investisseur dans les technologies numériques sont-elles aussi efficaces pour les technologies vertes ? Le processus de décision est-il identique lorsqu'on passe des technologies traditionnelles à la complexité du secteur écologique ?

Cette question est cruciale pour de nombreux dirigeants qui se tournent actuellement vers l'écologie. Selon Adam Grosser, associé de Foundation Capital, « on assiste actuellement à une incroyable fuite des talents des technologies traditionnelles vers les technologies propres, les grands dirigeants sont persuadés qu'il y a beaucoup d'argent à gagner dans ce secteur et peuvent ainsi laisser libre cours à leur fibre capitaliste

tout en se donnant bonne conscience ». Shai Agassi, par exemple, co-dirigeant de SAP (éditeur mondial de logiciels informatiques pour les entreprises) a quitté l'entreprise pour créer sa propre société, Better Place. En janvier, Better Place a annoncé la signature de son premier contrat, en partenariat avec le constructeur automobile Renault et l'État d'Israël. Son objectif est de « faire décrocher tout un pays de sa dépendance à l'égard de l'essence » en l'équipant d'un parc de voitures électriques.

Les environnements sont cependant très spécifiques. Le capital-risque et l'informatique sont caractérisés par des taux d'échec élevés mais compensés par des bénéfices élevés et rapides. Les technologies vertes s'inscrivent dans le temps et la lenteur. Dans ce secteur, le capital de départ peut rapidement dépasser la fourchette de 5 à 10 millions de dollars. Les enjeux sont donc beaucoup plus précoces et durables. Le nombre et la nature des acteurs sont également plus variés. Doivent être intégrés les risques liés à l'évolution des politiques publiques, le poids des lobbies, des associations et de l'opinion publique.

La complexification des environnements exige des dirigeants et de leurs managers qu'ils soient capables de constamment intégrer les dynamiques de l'environnement. Les modèles classiques de la décision doivent être remplacés par des processus itératifs et continus de décision.

L'objectif de ce chapitre est de montrer pourquoi les modèles de décision ne sont pas adaptés aux environnements complexes et comment adopter un processus de décision tenant compte de la complexité des environnements

## Les modèles classiques de décisions ne sont pas adaptés aux environnements complexes

Les modèles classiques de décision sont fondés sur une conception linéaire et momentanée de la prise de décision. Les décisions tranchent le déroulement et le temps des situations. Elles définissent distinctement « l'avant » de « l'après » décision. La réflexion est préalable et coupée de l'action. Le moment où la décision est prise est distinct de

celui où elle est mise en œuvre. Les situations complexes exigent de dépasser cette conception et d'adopter un processus de décision plus ouvert, plus continu dans lequel réflexion et action s'entremêlent.

### *La décision comme choix tranchant*

#### ► La méthode du choix rationnel

Les théories de la décision relevaient initialement des mathématiques et de la statistique. Elles considéraient l'entreprise comme un univers suffisamment stable et certain pour être prédit et illustré sous forme de calcul mathématique et de probabilité. La décision est le résultat d'un découpage rationnel :

- reconnaître la nécessité de la décision ;
- diagnostiquer le problème pour fixer un objectif ;
- identifier toutes les alternatives ;
- rechercher les informations ;
- adopter une méthode de pondération et d'évaluation des options envisagées ;
- choisir une option.

#### *Compta : une bonne décision est une décision rationnelle*

Dans l'agence de comptabilité Compta, il a été décidé d'adopter une nouvelle stratégie de communication. Le constat a été effectué, l'entreprise a une image trop rétrograde, encore associée au stéréotype du comptable en costume gris. Pour développer de nouvelles prestations financières, elle doit « relooker » son image et sa publicité. Un cabinet d'audit a été sélectionné afin d'effectuer un diagnostic de la situation, un questionnaire d'opinion a été proposé aux différents clients, la stratégie des concurrents a été observée, diverses propositions ont été faites, le choix final a été réalisé au regard des résultats de l'analyse des questionnaires de satisfaction. Le cabinet d'audit est présent jusqu'à la mise en place des premières opérations de communication. Il assure un suivi régulier mais allégé pendant la première année afin de pallier les éventuels manquements et de les corriger. Selon les dirigeants de ce cabinet, les bonnes décisions sont avant tout rationnelles, c'est-à-dire planifiées, organisées, suivies selon des objectifs préétablis.

► **La méthode du choix satisfaisant**

Face à un problème et en fonction des objectifs qui lui sont fixés, le décideur cherche des solutions possibles en se référant à ce qui lui est familier. Dans la méthode du choix satisfaisant, il choisit la première option qui correspond aux critères auxquels il doit se conformer et aux objectifs qu'il s'est fixés.

*Vial, une bonne décision est une décision rapide*

Philippe R. est responsable de produit au sein de l'entreprise Vial. Il doit sélectionner un nouveau fournisseur d'outils de communication promotionnelle. Compte tenu de l'extension du marché de la communication, ses opportunités de choix sont particulièrement nombreuses. Il ne consacra pas de temps à les étudier en profondeur, mais choisira le premier fournisseur répondant aux exigences qu'il s'est fixé en termes de prix, de qualité, de délais.

► **La méthode du choix politique**

Dans l'approche politique, l'entreprise est définie comme un terrain de confrontation des jeux de pouvoir. Cette approche repose sur la théorie développée par Michel Crozier dans son ouvrage fondateur *L'Acteur et le Système* (1977). Dans ce cadre, la décision repose sur la capacité de décoder les stratégies individuelles et collectives et de repérer les manœuvres mises en place par les acteurs de l'entreprise. La décision est prise en fonction de l'interprétation du comportement des individus et du jeu politique du décideur lui-même.

*Transport Fret, une bonne décision est une décision stratégique*

Marc C., directeur financier d'une entreprise de transport, a décidé de promouvoir son cadre administratif. Il connaît ses ambitions et ses relations politiques. Il pense par son intermédiaire obtenir de nouveaux appuis politiques et ainsi renforcer sa position au sein de l'entreprise. Cette décision est d'autant plus stratégique que le groupe doit, dans les années à venir, renforcer sa position au sein du transport régional. En développant une proximité politique avec les élus du conseil régional, il espère augmenter son influence et son pouvoir décisionnaire.

► **La méthode opportuniste**

Cette approche considère que les entreprises fonctionnent de manière anarchique. Les objectifs ne sont pas apparents et les individus y parti-

cident de manière aléatoire et intermittente. Cette approche a été définie par deux chercheurs américains, J. March et M. Cohen, et un chercheur norvégien, J. Olsen. Dans ce cadre, la décision ne provient pas de l'intention des acteurs, mais d'opportunité de rencontres entre les individus, les problèmes et les solutions. Le choix provient alors de la mise en scène, subitement compatible, des différentes ressources de l'entreprise.

### *Champion B, une bonne décision est opportuniste*

Cette enseigne de distribution alimentaire n'a jamais cherché à développer ses gammes de produits bios ou de terroir. Cependant le réseau personnel du directeur commercial, ses entrées auprès de certains producteurs locaux, la nécessité pour l'enseigne de se différencier et de proposer des produits de meilleure qualité font soudainement reconsidérer la question. À côté d'autres propositions de différenciation, le lancement de produits de terroir s'avère une bonne opportunité.

Ces décisions diffèrent de par leurs critères de choix. Certaines sont plus rationnelles que d'autres, plus rapides ou plus politiques. Mais toutes ont en commun de concevoir la décision comme un choix défini à un instant  $t$ .

### *Les limites des choix tranchants*

Les choix sont tranchants dès lors qu'ils sont considérés comme définitifs. La décision est prise à un instant  $t$ . Elle délimite le temps et les choix avant de passer à leur application. La décision est considérée comme complète, finie. Elle s'oppose à un processus continu dans lequel les ajustements sont perpétuels.

De nombreux psychosociologues ont mis en évidence les limites du choix tranchant. Ils définissent les pièges psychologiques engendrés la tendance des individus à rester figés sur certains principes et à « se déconnecter » des évolutions de la situation. La fixation sur certains principes ou sur certaines émotions engendre une dégradation considérable de la capacité d'analyse et de compréhension des situations.

Face à des environnements complexes, ces limites sont d'autant plus dommageables qu'elles privent les individus d'informations cruciales.

► **L'effet de gel**

Selon Kurt Lewin, spécialiste de la psychosociologie des groupes, les individus sont davantage attachés aux décisions qu'ils ont prises qu'aux raisons ayant motivé leurs choix. Ils ont ainsi tendance à « rester collés » à leurs choix initiaux, et ce d'autant plus qu'ils se sont engagés à les tenir. L'effet de gel décrit un processus de décision guidé par le respect d'une règle ou d'un principe, sans nouvelle réflexion et quelles que soient les circonstances.

*Marie A, « C'était notre idée de départ, nous n'allons pas tout remettre en cause ! »*

Marie A., responsable des relations sociales, a entamé depuis plusieurs semaines une procédure de recrutement d'un nouveau manager, chargé de la gestion des activités logistiques de l'entreprise. La procédure est longue, échelonnée par de multiples tests de personnalité et d'aptitude du candidat. Tout semble aller dans le sens de son embauche, et l'équipe est déjà prête à accueillir le nouveau venu. Un dernier test montre cependant qu'il est fort possible que sa personnalité soit source de conflit au sein de l'équipe. Doté d'une personnalité dominante, le candidat risque de se confronter à la culture hiérarchique du service... mais l'engagement est prévu depuis plusieurs semaines maintenant, les tests ne disent pas toujours vrai, l'équipe devrait être capable de favoriser l'intégration...

► **La focalisation sur l'objectif**

La focalisation sur l'objectif conduit les individus à poursuivre, au-delà du raisonnable, les actions dans lesquelles ils se sont engagés. Bien que la réalisation de leur objectif final ne soit pas certaine, la dépense de temps ou d'énergie qu'ils investissent n'est pas remise en cause. La poursuite de l'action est censée les rapprocher de l'objectif, mais n'est plus analysée en termes de dépense/résultat. Le processus perdure de lui-même.

*Christophe P, « Nous n'allons pas laisser tomber maintenant, nous y sommes presque ! »*

Christophe P. responsable de la nouvelle politique marketing de cette entreprise agro-alimentaire a pris pour cible les consommateurs seniors. Mais les campagnes publicitaires ne semblent pas satisfaire les objectifs escomptés. De nouvelles opérations de promotion sont mises en œuvre. Les

responsables de produit travaillent arduement sur ce projet. Des groupes transversaux sont mis en place pour analyser plus en profondeur le comportement inattendu de ce consommateur averti. Une agence de créatifs est sollicitée... on finit par oublier qu'il ne correspond qu'à 2 % du marché !

### ► Le sentiment de liberté

Le sentiment de liberté conduit parfois les individus à prendre des décisions qu'ils n'auraient pas prises autrement.

*Jean-François M., « C'est moi qui décide et j'en suis fier ! »*

Préparé à décider d'accorder une avance budgétaire à son directeur commercial, Jean-François M., dirigeant de PME, ne tient pas compte de l'annonce récente des mauvais résultats commerciaux. Son directeur commercial vient d'entrer dans son bureau, lui annonce qu'il comprendrait tout à fait son changement de position. Il est libre de changer d'avis. Ce sentiment de liberté dans de nombreux cas peut conduire le dirigeant à maintenir une décision qu'il n'aurait pas conservée dans un autre contexte.

### *L'aveuglement des décisions rationnelles*

Les modèles rationnels de décision prétendent maîtriser la situation sur laquelle ils interviennent. Un directeur d'usine décide de mettre en place un nouveau processus de production, une responsable des ressources humaines décide de créer une nouvelle méthode d'intégration des nouveaux embauchés, un agent comptable décide de changer les règles de classement afin de supprimer certaines erreurs de facturation.

Dans tous ces exemples, les managers sont responsables de leurs décisions ; ils en sont l'acteur principal, ils sont garants de leur application et engagés sur les résultats. La décision a lieu à une heure et une date précises. Les résultats peuvent exiger un certain délai mais la décision doit modifier la situation dans le sens prévu par le manager. Cette conception de la décision est conforme à l'origine juridique du mot.

### L'origine du mot décision

Le mot « décider » trouve son origine dans la langue juridique du XIV<sup>e</sup> siècle. Son étymologie se rattache au verbe latin décider (*decidere* « couper de, trancher »). La décision est donc ce qui met un terme à quelque chose, ce qui tranche une question. Celui qui décide est déterminé à assumer les effets de sa décision. Son esprit de décision reflète sa capacité à trancher et à exprimer sa position.

Selon son sens juridique originel, la décision est à la fois :

- la réponse, le résultat, la solution pratique apportée au problème posé : « Le directeur financier a décidé de démissionner » ;
- le processus de décision, c'est-à-dire l'action de décider, l'arbitrage, le jugement : « Le directeur financier, après une longue analyse de la situation a pris la décision de démissionner » ;
- le mode de décision, généralement écrit ou oral : « Après une longue analyse de la situation j'ai pris la décision de démissionner. Je vous enverrai ma décision par écrit dans les plus brefs délais. »

Cette définition de la décision ne tient pas compte de la nature complexe des situations. Elle nie l'impossible maîtrise de l'environnement, faisant « comme si » les situations managériales dépendaient de la seule volonté de leurs managers, « comme si » l'environnement était déterminé par la décision.

Faisant face à des situations complexes, l'utilisation de ce mode de décision est souvent contre-productive. Les décisions deviennent « absurdes », c'est-à-dire qu'elles conduisent dans une direction radicalement opposée à celle du but recherché.

#### *Une réforme des entretiens d'appréciation qui aboutit à l'inverse du but recherché*

Dans son ouvrage *Les Décisions absurdes*, Christian Morel décrit le processus par lequel des décisions rationnelles aboutissent à des résultats opposés à ceux qui étaient attendus. Un des cas décrits par l'auteur concerne la réforme des entretiens annuels d'appréciation.

Un grand groupe américain de l'industrie alimentaire, employant plusieurs milliers de salariés, a mis en place, en 1995, un management par objectif. Chaque année ont lieu des entretiens annuels entre le manager et son supé-

rieur hiérarchique. Ces entretiens sont composés de trois parties. La première doit évaluer la performance de l'année écoulée, la seconde fixe les objectifs de l'année à venir, la troisième est consacrée aux prévisions de carrière. Les entretiens ont lieu en novembre et en décembre, parallèlement aux augmentations de salaire généralement annoncées quelques jours avant les fêtes de Noël.

Les entretiens sont destinés, selon la hiérarchie, au dialogue et à l'entente entre le manager et son supérieur. Ils ne doivent pas être consacrés à la négociation des augmentations de salaire. Les augmentations sont attribuées en fonction des résultats de l'année écoulée, mais ne sont pas discutées lors de l'entretien. La hiérarchie définit seule les décisions d'augmentation.

En 1995, le directeur général décide d'exclure tout risque de pollution de l'entretien annuel par une discussion de « marchands de tapis » ou par des remarques du type « puisque j'ai atteint tel niveau d'objectif, vous me devez une prime de tant ». Son objectif est de renforcer l'entretien dans le sens du dialogue et de l'échange. Il confie à son état-major le soin de bien distinguer l'entretien annuel des augmentations de salaires. Après de nombreuses réunions, la direction décide d'inverser le calendrier. Les augmentations auront lieu en novembre, tandis que les entretiens seront fixés en décembre et en janvier.

La décision aboutit exactement au contraire de l'effet recherché. Tous les managers mécontents de leurs augmentations profitent de l'entretien pour exprimer leur mécontentement. Nombreux sont ceux qui constatent avec virulence la partialité des augmentations, celles-ci étant fixées avant la discussion des résultats de l'année écoulée. Les directions des ressources humaines, qui n'avaient pas compris la logique de ce nouveau calendrier, font part de leur inquiétude et de leur questionnement mais n'obtiennent pas de réponse.

Le mécanisme cognitif à l'origine de l'erreur est simple. Les dirigeants de ce groupe américain ont pensé qu'en séparant deux faits qui étaient simultanés et interagissaient, ceux-ci cesseraient d'interagir. Ils ont nié l'impossibilité de supprimer les interactions. Ce biais cognitif est néfaste parce qu'il simplifie les phénomènes et limite leur compréhension, tandis que la complexité exige une grande finesse d'analyse.

Les difficultés à intégrer les dimensions de la complexité sont essentiellement provoquées par quatre mécanismes mentaux.

Le premier mécanisme consiste à privilégier les informations les plus disponibles ou les plus en relief. Des événements proches dans le temps

ou dans l'espace sont facilement associés les uns aux autres. Ils sont utilisés pour expliquer les décisions ou les événements, tandis que les informations moins accessibles sont délaissées et sous-évaluées.

Le deuxième mécanisme consiste à dissocier les étapes ou les dimensions et à ne considérer que les premières. Les événements sont découpés et analysés en l'état. Ils sont simplifiés dès leur première manifestation, leur dynamique et leur évolution étant niées.

Le troisième mécanisme consiste à considérer que des phénomènes sont liés alors qu'ils sont aléatoires. Les individus ont ainsi tendance à rationaliser les événements. Ils créent des liens explicatifs, des ordres, des hiérarchies afin de mieux les comprendre et les présenter.

Le quatrième mécanisme consiste à opérer des simplifications. Les phénomènes sont analysés en utilisant des « raccourcis ». Les interactions multiples sont niées, au profit d'interactions simples et unidirectionnelles. Les idées sont sommaires, peu approfondies mais faciles à exprimer ou à présenter.

En appliquant des choix tranchants les individus nient la complexité humaine des situations.

### *Mieux suivre les dépenses et finalement dépenser plus !*

Pour essayer de limiter les dépenses téléphoniques de ses enseignants, le directeur financier de cette *business school* européenne très connue décida il y a quelques années de diffuser, chaque mois, les montants dépensés par chaque enseignant. Il espérait ainsi, par cette publicité, inciter les plus gros dépensiers à freiner leur consommation. Quelques mois plus tard, il devait reconnaître qu'il s'était trompé : ceux qui avaient pris l'habitude de beaucoup téléphoner continuaient à le faire mais à travers le poste de leur secrétaire tandis que ceux qui étaient identifiés comme étant de faibles utilisateurs avaient tendance à téléphoner davantage par crainte d'être perçus comme étant peu actifs ou isolés au plan professionnel. Au total, le résultat était donc contraire à l'objectif poursuivi.

### Certains styles cognitifs sont plus aptes à intégrer la complexité

---

Le style cognitif désigne la façon dont les individus acquièrent et traitent les informations, c'est-à-dire ce que les individus pensent et la manière dont ils structurent l'information mise à leur disposition.

Selon Malhotra *et al.* (1988), les individus possèdent différents niveaux de complexité cognitive. La complexité cognitive est définie par son niveau de :

- *différenciation* : le nombre de dimensions utilisées pour la perception et l'évaluation d'autrui et son comportement (par exemple, le nombre de sens utilisés pour décrire une émotion, vue, ouïe, toucher...) ;
- *discrimination* : le nombre de catégories par lesquelles un individu divise une dimension donnée, l'aptitude des individus à utiliser des catégories conceptuelles larges ou étroites pour classer des stimuli (par exemple, les différentes manifestations de chaque sens, intenses, régulières, inattendues...) ;
- *intégration* : le nombre et la complexité des interrelations établies entre les divers éléments composant un domaine cognitif (par exemple, les liens et combinaisons entre les sens, concomitant, dynamique, complémentaire, entraînant...).

Plus les individus possèdent une complexité cognitive élevée, plus ils seraient motivés par le traitement de problèmes complexes, les informations ambiguës, paradoxales, excessives. Les individus dotés de styles cognitifs complexes seraient plus capables de percevoir et de trier des informations plus nombreuses et moins cohérentes, de tolérer la complexité et l'incertitude des situations. Ils seraient également plus disposés à concevoir des modèles dynamiques et itératifs de décision.

## Comment mettre en œuvre un processus de décision en situation complexe ?

### *La nature de la décision complexe*

La nature des environnements influence les modes de décision. Les environnements complexes exigent donc de mettre en œuvre des processus spécifiques de décisions (tableau 3.1).

- Dans des environnements *stables*, les systèmes sont déterministes. Leurs évolutions sont précises et prévisibles. La communauté scientifique et les chefs d'entreprise ont longtemps considéré que la grande majorité des systèmes étaient déterministes. Les marchés sont stables, les modèles de décision capables de concrétiser la volonté des dirigeants. Aujourd'hui la stabilité des marchés est constamment remise en cause par les mécanismes politiques monétaires et économiques.
- Dans des environnements *aléatoires*, les systèmes évoluent au hasard. Il est rare d'en déterminer les mouvements. Aucune prévision ne peut être effectuée. Aucun outil connu à ce jour ne permet de contrôler ces systèmes. Ils sont en général délaissés par les hommes d'affaires, dans l'attente de nouvelles découvertes et clarifications scientifiques.
- Dans les environnements *complexes*, les systèmes comportent à la fois du hasard et de la détermination. Les prévisions sont possibles mais imprécises. Les évolutions potentielles sont multiples, sans cesse renouvelées mais relativement proches les unes des autres. La plupart des dirigeants considèrent aujourd'hui que le monde économique est devenu complexe. Les outils de prévision et de gestion doivent être continuellement adaptés, en fonction des contextes, de leurs transformations et de leurs évolutions. La décision est un processus lui-même complexe. Influencé par les aléas de l'environnement, les changements perpétuels, la décision n'est plus attachée à un instant mais à un mouvement. Elle n'est plus déterminée et maîtrisée, mais expérimentale et tâtonnante.

M. Callon, P. Lascoume et Y. Barthe opposent les choix tranchant aux décisions en situation complexes.

Tableau 3.1 – Les spécificités des décisions selon la nature des environnements

Décision en situation maîtrisée	Décision en situation complexe
Un moment unique un choix tranchant Un cadre	Une activité itérative enchaînant des décisions à différents niveaux
Prise par un acteur légitime	Engageant un réseau d'acteurs diversifiés selon leur responsabilité
Clôturée par l'autorité	Réversible, ouverte à de nouvelles informations ou à de nouvelles formulations de l'enjeu

*Comment décider en situation complexe*

## PAROLE DE DIRIGEANT

*Mieux vaut se tromper que d'augmenter la pertinence mais décider trop tard*

« J'ai occupé des fonctions de direction chez Esso, HP, Schneider Electric et MGE UPS Systems. Au sein de cette dernière entreprise, j'étais vice-président stratégie et marketing, puis en charge de la zone américaine et asiatique. MGE-UPS Systems était un spin off de Schneider Electric. On a géré l'activité électronique par l'intermédiaire d'un management by out puis on l'a revendue à Schneider quelques années après.

Selon moi, la décision est très différente lorsqu'on travaille dans une entreprise franco-française que lorsqu'on doit gérer une dimension internationale. La décision n'est pas identique d'un coin à l'autre du monde et ses enjeux ne sont pas vécus de la même manière.

Le premier enjeu de la décision, c'est le rapport entre le temps pris pour décider et la pertinence de la décision. En tant que dirigeant, on doit prendre des décisions tout le temps. Et on n'a pas le temps à chaque fois d'avoir tous les éléments. Les paramètres sont tellement nombreux qu'il est impossible de tous les dominer. Alors tu prends ta chance et tu espères que dans 70 % des cas tes décisions seront bonnes. Et même si parfois tu te trompes, ce qui importe c'est d'avancer, surtout de décider quelque chose. Le pire

c'est d'attendre. Lorsqu'on attend, on augmente la chance de prendre une bonne décision mais on se fait dépasser. Et dans ce cas le pourcentage d'erreur lié au retard, au décalage, devient beaucoup plus important. Il y a donc un rapport plus favorable à aller plus vite et à tolérer les erreurs. Si l'on devait faire une typologie géographique, je dirais que les Américains sont capables de décider rapidement, ils acceptent plus facilement les erreurs. Les Européens mettent beaucoup de temps à décider. Les Français notamment passent un temps fou à argumenter avant de prendre la décision et même après qu'elle ait été prise. Les Asiatiques sont entre les deux.

Moi, j'étais plutôt analytique, mais avec le temps et l'expérience j'ai compris que le seul moyen est d'avancer, de faire des choses, d'emmagasiner de l'expérience qui de toute façon aide à prendre plus rapidement de bonnes décisions. Par exemple, je devais négocier un gros contrat pour MGE-UPS Systems. On était en concurrence avec un distributeur aux US. Le fait d'avoir été capable de remettre notre offre vite a été flagrant et nous a permis de remporter l'affaire même si je crois, notre contrat n'était pas le meilleur. Dans une autre affaire, je devais négocier pour une joint-venture en Inde, on voulait créer une société commune avec un partenaire mais j'ai tellement voulu border le contrat qu'on n'a jamais réussi à se mettre d'accord. J'aurai dû accepter de pas tout avoir, de ne pas être totalement protégé et d'avancer. Je voulais faire du 51 % 49 % et pour 1 % on n'a rien fait

Le deuxième enjeu de la décision, qui est selon moi le plus difficile, c'est le côté humain. Je connais peu de décisions qui n'aient pas un aspect humain. Lorsque l'on décide, il y a des gens en face, à côté, derrière qui seront impactés et qui peuvent influencer la décision. Mais la aussi il y a des différences entre pays. Aux US, l'aspect humain me semble moins important. Les gens acceptent plus facilement la décision et ils la remettent moins en cause. En Europe et en Asie, l'aspect humain est beaucoup plus complexe. »

Roland Bel, ancien vice-président de MGE UPS Systems.

En situation complexe, il est avant tout nécessaire de rester « connecter » aux dynamiques et à la complexité de l'environnement.

Les systèmes sont composés d'interactions multiples. Les entreprises sont composées de salariés, de ressources financières et matérielles. Face à des situations complexes, la démarche systémique permet d'intégrer la complexité de l'environnement dans les processus de décision (figure 3.1).

La systémique connecte la décision à la complexité :

- l'objet de la systémique est de représenter la complexité d'un système par la mise en valeur des interactions multiples et paradoxales ;

- l'analyse systémique est par définition contextuelle. Elle ne propose pas de généralisation elle utilise des outils d'observation et d'interprétation des faits, sans les extraire de leurs contextes humains. Elle procède par essais/erreurs pour comprendre, évaluer les interprétations et déterminer les leviers d'action ;
- les études sont conduites ponctuellement, sur des questions ou des problèmes précis. Les résultats sont construits à partir de la discussion entre les différents acteurs. Elle favorise l'interdisciplinarité et la prise en considération de toutes les parties prenantes ;
- les données présentées sont avant tout des données relationnelles, psychosociologiques. Elles mettent en exergue l'impact des actions individuelles sur le résultat collectif.

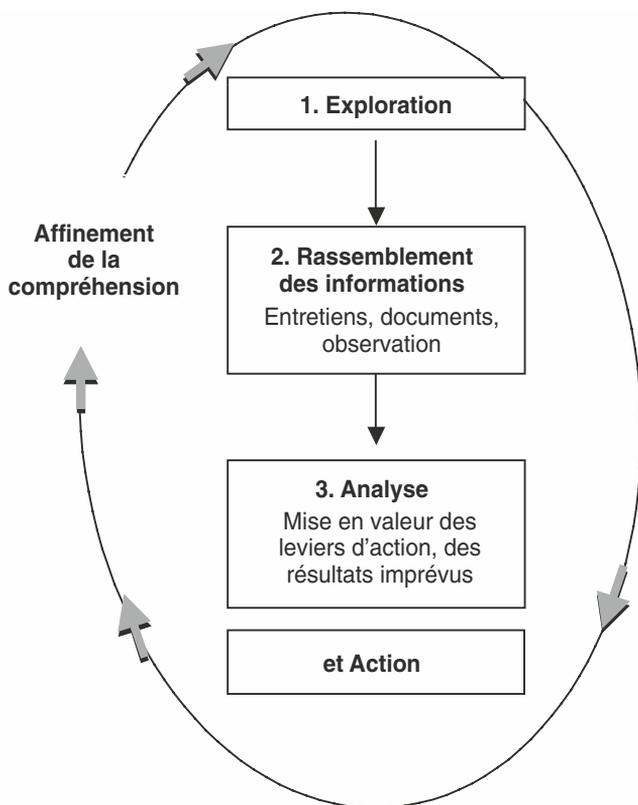


Figure 3.1 – Les étapes de la décision systémique

► L'exploration

La première étape du processus de décision est l'étape d'exploration. Son objectif est de rassembler les informations qui serviront à l'interprétation du problème ou de la question.

Une des caractéristiques principales de la démarche systémique est le point de départ de cette exploration. Contrairement aux démarches classiques de décision, qui opèrent de manière déductive, l'exploration systémique est inductive.

La déduction va du général au particulier, des idées aux cas concrets. Les lois et théories générales sont définies préalablement et déclinées sous formes d'hypothèses vérifiables empiriquement. À l'inverse, l'induction part des cas concrets. Elle recherche dans la masse des observations, des leviers d'action, des solutions. Mais ces solutions ne sont pas généralisables. Elles ne concernent que le cas étudié même si elles offrent parfois des pistes de compréhension pour les cas futurs (figure 3.2 et 3.3).

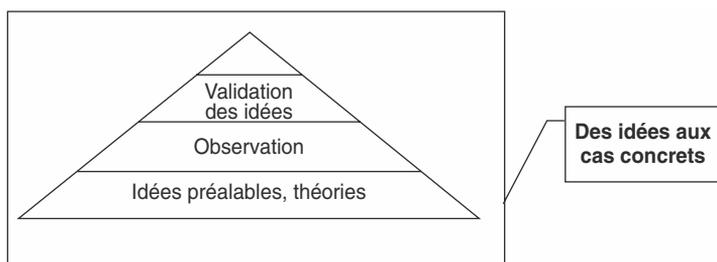


Figure 3.2 – Le mode de raisonnement déductif

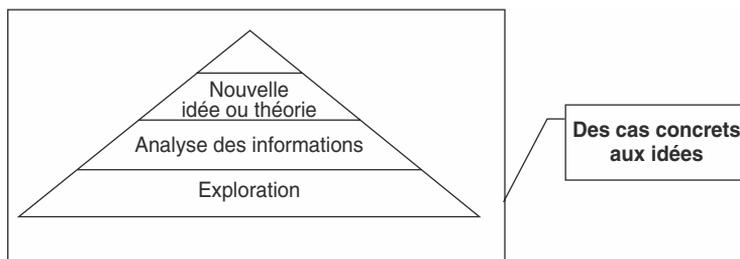


Figure 3.3 – Le mode de raisonnement inductif

## *Le rassemblement des informations*

Les informations permettant de décrire la complexité de l'environnement proviennent essentiellement d'entretiens semi-directifs, de documentation et d'observation. Les entretiens décrivent le contexte, les principaux acteurs et leurs rôles, les relations entre les individus et les groupes. L'observation directe et la documentation permettent de concrétiser les propos relatés lors des entretiens, de saisir certains enjeux qui pourraient apparaître abstraits ou modérés dans le discours, de capter les nombreux détails qui permettent d'augmenter la profondeur de compréhension.

Pour mettre en œuvre une démarche systémique, il importe de rencontrer les individus directement et indirectement concernés. S'ils sont trop nombreux pour être tous rencontrés, il convient de rencontrer toutes les catégories concernées quels que soient leur poste, leur âge, leur statut ou leur contrat. L'objectif est de rassembler tous les points de vue existant sur la question posée, des plus favorables aux plus opposés.

### La conduite d'un entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est organisé en trois étapes. La première correspond à la prise de contact, la seconde déroule l'ensemble des questions, la troisième et dernière étape clôture l'entretien.

**L'ouverture de l'entretien** doit permettre d'instaurer le dialogue. L'objectif est d'encourager une discussion libre et de transmettre quelques informations clés sur le déroulement de l'entretien, notamment :

- remercier la personne pour sa disponibilité ;
- définir précisément les rôles (l'objectif de l'entretien, la durée...) ;
- présenter le déroulement de l'entretien (les questions, la liberté de réponse, « il n'y a pas de bonnes réponses ») ;
- garantir le respect de l'anonymat et de la confidentialité des échanges.

**Le déroulement de l'entretien** est consacré au rassemblement des informations :

- le langage doit être accessible ;

– les questions recueillent généralement quatre grands types d'informations : le contexte (culture d'entreprise, concurrence, actualité...), le parcours des personnes interrogées (parcours professionnel et personnel), les actions quotidiennes (décrites de manière très détaillée), les relations entre les différents acteurs du système (relations entre les individus, les groupes, les projets...). Les réponses sont systématiquement approfondies afin de garantir un niveau élevé de précisions. Les détails, les paradoxes, les ambiguïtés sont notées sans être simplifiées ou rationalisées.

**La clôture de l'entretien** fait le point sur le déroulement de l'entretien.

Quelques questions finales permettent de maintenir le contact au cas où de nouvelles précisions seraient utiles. Pourrais-je vous rappeler si j'ai oublié ou si j'ai mal compris quelque chose ?

C'est aussi l'occasion de revenir sur certaines références mentionnées pendant l'entretien. Vous avez parlé de X et Y, pensez-vous que nous pourrions les rencontrer ? Vous avez mentionné quelques documents, serait-il possible de les voir ou d'en avoir une copie ? Y aurait-il quelque chose que vous souhaitez ajouter ?

Enfin c'est le temps de remercier à nouveau la personne pour sa disponibilité et la richesse des informations transmises.

La richesse des informations issues de l'entretien est essentiellement liée à la capacité d'écoute et d'empathie de celui qui interroge. Plus l'attitude sera empathique moins les informations seront triées et censurées. L'empathie n'est pas seulement une attitude d'ouverture envers les individus, c'est aussi une ouverture vis-à-vis des idées inattendues, provocatrices, ambiguës, paradoxales et même choquantes. Elle s'appuie sur l'ouverture, l'écoute et la disponibilité (tableau 3.2).

Tableau 3.2 – Comment adopter une attitude empathique ?

Caractéristiques de l'empathie	Objectif	Attitude
<b>Ouverture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dépasser ses idées préalables</li> <li>– Accepter les contradictions, les incompréhensions</li> <li>– Gérer les susceptibilités</li> <li>– Mettre en suspens la réflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– J'écoute activement, sans jugement critique ou évaluation</li> <li>– Je suis conscient de mes idées mais je ne cherche pas à les retrouver dans le discours de l'autre</li> <li>– Je cherche à comprendre des idées qui ne sont pas les miennes</li> <li>– Je laisse des temps de pause pendant l'entretien, je ne cherche pas à combler les silences</li> </ul>
<b>Questionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accepter les questions de celui qui parle les questions de l'autre</li> <li>– Constamment demander des précisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Je suis ouvert aux questions de la personne interrogée. Les questions que je lui pose ne correspondent peut-être pas aux problèmes qu'elle se pose.</li> <li>– Je suis capable de changer mes questions en cours d'entretien.</li> <li>– À chaque réponse je cherche à mieux comprendre ce qui est dit, je cherche à obtenir plus de détails :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>« Pourquoi pensez-vous cela ? »</li> <li>« C'est-à-dire, plus précisément ? »</li> <li>« Quand cela s'est-il passé ? »</li> <li>« Combien de personnes étaient concernées ? »</li> <li>« À quelle fréquence exactement ? »</li> </ul> </li> <li>Etc.</li> </ul>

Caractéristiques de l'empathie	Objectif	Attitude
Disponibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utiliser les techniques de relance</li> <li>– Vérifier sa compréhension</li> <li>– Gérer l'environnement matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Je marque mon intérêt pour ce qui est dit et j'encourage de dialogue (« je vois », « oui je comprends », « mm »),</li> <li>– Je vérifie que ma compréhension est correcte « vous voulez dire que », « si j'ai bien compris »,</li> <li>– Je prépare l'organisation matérielle de l'entretien</li> <li>– Je veille à créer un climat propice au dialogue qui ne soit pas gêné par des considérations matérielles (bruit, téléphone, confort...)</li> </ul>

La formulation des questions est essentielle. Sont à proscrire toutes les questions comportant des jugements de valeur, des idées préconçues, des interprétations personnelles, des évaluations ou des restrictions. Sont également biaisées les questions mettant en difficulté la personne interrogée, les questions abordant directement les difficultés, les problèmes aigus, les relations de pouvoir, les échecs. Les questions ouvertes ne comportent pas d'alternatives prédéfinies, leur formulation est générale. Elles sont précises tout en laissant place à n'importe quel type de réponse (tableau 3.3).

**Tableau 3.3 – Comparaison des questions ouvertes et des questions biaisées**

Questions biaisées	Questions ouvertes
Je cherche à comprendre votre manière de gérer l'incertain, les difficultés de votre métier, la complexité	Je souhaiterais mieux comprendre votre métier, le contexte dans lequel vous travaillez.
Vous étiez en difficulté ?	Pouvez-vous me décrire la situation ?
Est-ce que vous aimez votre métier ?	Quelles sont les caractéristiques de votre métier ? Qu'en pensez-vous ?
Il y a de l'incertitude dans votre travail de tous les jours ?	Pouvez-vous me décrire votre travail de tous les jours ?

Questions biaisées	Questions ouvertes
Comment ça se passe avec votre hiérarchie ?	Comment est structuré votre service ? Quel est le rôle de la hiérarchie ?
Cela ne doit pas être facile pour vous, vous sentez-vous à l'aise lorsque ?	Comment vous sentez-vous lorsque ?
Est-ce vous avez le sentiment que vous travaillez bien ?	Que pensez-vous de votre travail ?
C'est de la faute de qui si ça se passe mal ?	Comment les choses se sont-elles passées ?
Et vous comptez rester longtemps dans cette entreprise ?	Quels sont vos projets de carrière ?
L'échec de ce projet vous est-il imputable ?	Quel était votre rôle dans ce projet ?
Pourquoi votre projet a réussi ?	Que pensez-vous des résultats du projet ?
Les responsabilités sont partagées, quelles étaient les vôtres ?	Quels types de responsabilité y avait-il sur ce projet ?
Ce genre de situation est inattendu, est-ce que cela a choqué beaucoup de vos collègues ?	Comment la situation a-t-elle été accueillie ?
C'est un véritable exploit, comment avez-vous fait ?	Quelles étaient vos actions quotidiennes dans ce projet ?
Il y a en général beaucoup de profits à tirer de ces missions, qu'avez-vous gagné précisément ?	Y a-t-il des avantages ? quels sont-ils ?

### *L'analyse des informations*

Une fois les informations collectées, il s'agit de les organiser afin de faire ressortir des éclairages, des interprétations, des leviers d'action. Cette étape n'est pas toujours simple. Elle exige de comprendre en profondeur les points d'ancrages, les logiques individuelles et collectives, les interactions humaines, si ambiguës et paradoxales soient-elles.

Sans cette compréhension profonde de la complexité psychosociologique des individus et des groupes, il est difficile de faire évoluer la

situation. L'exemple de la lutte contre le tabagisme illustre l'inefficacité de la politique mise en œuvre par le gouvernement malgré l'ampleur des mesures.

*Lutte contre le tabagisme : une complexité humaine incomprise*

Selon l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies (OFDT), les différents leviers mis en place par les pouvoirs publics en 2007 n'ont pas permis de faire reculer notablement le tabagisme en France. Ce bilan « expose un paradoxe entre les moyens mis en œuvre pour faire baisser le tabagisme des Français et la traduction en termes de ventes de tabac obtenue », constate l'OFDT.

L'interdiction de fumer sur les lieux publics, les entreprises et l'hôtellerie annoncée le 1<sup>er</sup> février 2007, puis son extension aux cafés et restaurants en janvier 2008 n'ont pas eu d'effet sur les fumeurs. L'augmentation du prix des cigarettes, la mise en place d'un forfait annuel remboursable de 50 euros pour l'achat de médicaments d'aide à l'arrêt du tabac n'ont pas non eu les effets escomptés. Avec 54 945 tonnes vendues en France métropolitaine en 2007, les ventes de cigarettes enregistrent une « très légère baisse par rapport à 2006 » (- 1,48 %). Elles sont stables depuis 2004. Les ventes de tabac à rouler n'évoluent quasiment pas (- 2,1 % par rapport à 2006, avec 7 018 tonnes), et sont même légèrement supérieures à celles de 2004 (6 969 tonnes).

Pourtant, les ventes de Champix (substitut) progressent d'année en année l'année... certains fumeurs consomment des substituts en plus des cigarettes.

Pour analyser les informations, Ghiglione et Matalon, spécialistes de l'analyse des entretiens, proposent de réaliser une analyse thématique de contenu.

Le classement par thèmes, des idées exprimées dans les entretiens, met en évidence les questions, les problèmes, les moteurs psychologiques des individus. Le découpage des entretiens, les uns après les autres, fait émerger progressivement apparaître des éclairages et des explications nouvelles. Une compréhension profonde se développe qui n'aurait pu être atteinte intuitivement ou simplement. À partir de la description des motivations, des perceptions, des envies, des désirs, des blocages, des actions des acteurs, des leviers d'action peuvent être identifiés. Les paradoxes sont mis en exergue ainsi que les ambiguïtés de comportement, d'objectifs, individuels et collectifs (tableau 3.4).

Tableau 3.4 – Exemple de classement thématique d'un extrait d'entretien concernant l'achat d'un véhicule

Thème principal	Thèmes secondaires	Texte
Sécurité	Détente Tranquillité d'esprit Opposition sécurité/vitesse	Extrait n° 1 : que cherchez vous quand vous achetez une voiture ? « Vous comprenez quand je suis dans ma voiture, ce qui compte le plus c'est d'être tranquille question danger. Moi je ne veux pas avoir de crainte, je veux me sentir à l'aise. Il me faut une voiture sûre. Alors vous comprenez les petites voitures, je les appelle les danseuses. Elles font vroom et vont vite mais ne vous garantissent pas. »

Pour soutenir le travail de classement des entretiens, Ghiglione et Matalon suggèrent quelques catégories fréquemment rencontrées dans les entretiens.

### Les catégories usuelles de classement des idées contenues dans les entretiens

#### 1. Catégorie : « ce qui est dit ? »

- *Matière du sujet* : à quel propos est effectuée la communication ?
- *Direction* : comment est traité le sujet ? (favorablement/défavorablement, faiblement/intensément)
- *Valeurs* : quels buts, désirs ou valeurs sont révélés ?
- *Méthode* : quels moyens sont utilisés pour atteindre les buts ?
- *Traits* : quelles sont les caractéristiques utilisées dans la description ?
- *Autorité* : au nom de qui les énoncés sont-ils faits ?
- *Origine* : quelle est l'origine de la communication ?
- *Cible* : vers quelles personnes ou groupes la communication est-elle dirigée ?
- *Localisation* : où l'action prend-t-elle place ?
- *Conflit* : quels sont les sources et les leviers du conflit ?

- *Fins* : les conflits ont-ils été résolus de façon tragique, ambiguë, heureuse ?
- *Temps* : quand l'action prend-t-elle place ?
- *État* : quel est l'état de la communication à un moment donné ?
- *Code* : quel est le sous-code utilisé par le parleur ?

### 2. Catégorie : « comment cela est dit ? »

*Forme ou type de la communication* : quel est le média utilisé pour communiqué ? (papier, journal, radio, roman, tv, discours, discussion informelle...).

*Forme des énoncés* : quel est le style de la communication ?

### 3. Catégorie : les relations

- X dépend de Y : quel que soit le contexte, dans un contexte particulier...
- X cause Y : toujours, il peut y avoir d'autres conditions...
- X entraîne Y : systématiquement, par l'intermédiaire de Z
- X implique Y : mais également Z...
- X détermine Y : directement, indirectement
- X est une condition de Y : condition suffisante, nécessaire...

L'ensemble de cette démarche est généralement mis en œuvre lorsqu'un problème important se pose ou lorsque l'on cherche à comprendre en profondeur la culture de l'entreprise, certains mécanismes relationnels, certains paradoxes ou blocages. Mais elle correspond également à une manière de poser les problèmes et de les traiter. Concevoir la décision comme un processus ouvert, évoluant en fonction des informations tirées du terrain, transforme le rôle et les actions quotidiennes des managers. Le temps consacré à la rencontre des parties prenantes est plus important que le temps de rédaction de rapports ou de comptes rendus. Les entretiens individuels remplacent nombre de réunions. L'exploration est davantage valorisée que la confirmation des idées.

Dans le cas décrit ci-dessous, Alex Mucchielli, utilise l'approche systémique pour mettre en évidence un système de management fondé sur l'évitement des responsabilités.

*La découverte d'un système managérial engendrant l'évitement des responsabilités*

Le cas concerne un établissement de santé et met en scène la direction de l'établissement, ses cadres et ses employés. Le contexte est marqué par de nombreux changements, une pression croissante et la nécessité de trouver des solutions à la crise ambiante.

L'analyse des entretiens met en exergue les perceptions des groupes d'acteurs et leurs actions.

1. La direction cherche à protéger les équipes des mauvaises nouvelles et de la pression imposée par l'environnement extérieur. « Dans le contexte actuel, le personnel n'a pas besoin de cela. » Elle souhaite encourager les cadres, les aider à faire face à l'adversité en leur donnant une lecture positive des événements.

2. Elle transmet donc aux cadres des informations déformées. Elle sous-évalue les problèmes et demande à ses cadres de « voir les choses du bon côté », « de transformer ce qui est négatif et contraignant en opportunité ».

3. Les cadres interprètent différemment les messages de la direction. Deux types d'interprétation sont mis en évidence. Selon certains, la direction impose une obéissance absolue, elle ne veut entendre que des bonnes nouvelles et les cadres doivent obéir à l'injonction « tout va bien » sans obtempérer. Selon d'autres, la direction ne leur fait pas confiance. Elle cherche à les protéger parce qu'elle pense qu'ils sont incapables de faire face aux turbulences et aux difficultés.

4. Comme tenu de ces interprétations, les cadres ne remontent que « des bonnes nouvelles » et soumettent leurs équipes des mêmes injonctions : « Soyez positifs et ne nous parlez pas de vos problèmes. »

5. Les employés obtempèrent mais font comprendre que la situation n'est pas aussi positive. Ils sont renvoyés à eux-mêmes, cherchent à s'épauler puisqu'ils sont conscients des problèmes dont ils sont informés par l'extérieur. Ils « se débrouillent seuls » tout en critiquant l'abandon de leur hiérarchie.

6. Les difficultés des employés remontent malgré tout vers la direction, qui reproche alors à ses cadres de ne pas l'avoir informé. La direction n'est alors pas consciente d'avoir induit l'ensemble du système de communication de fuite et de négation des problèmes.

Les jeux des groupes d'acteurs peuvent alors être mis en évidence.

Pour la direction, il s'agit de :

- se préserver des mauvaises nouvelles internes ;
- se déculpabiliser par rapport à la démotivation interne en affirmant qu'elle est « positive » ;

- ne pas avoir à gérer en permanence les problèmes internes ;
- pouvoir transmettre aux cadres la responsabilité des problèmes des employés.

Pour les cadres, il s'agit de :

- se dégager des responsabilités vis-à-vis de la direction ; « puisque la direction ne veut rien voir, rien entendre, ce qui arrivera sera sa faute » ;
- se dégager des responsabilités vis-à-vis des employés « ce n'est pas nous, c'est le message de la direction ».

Pour les employés, il s'agit de :

- se déculpabiliser en imputant le mauvais fonctionnement de l'établissement à la hiérarchie ;
- de justifier une certaine passivité « on ne dit rien, de toute façon ils ne veulent pas savoir ».

Les interactions entre groupes d'acteurs peuvent être illustrées par la figure 3.4.

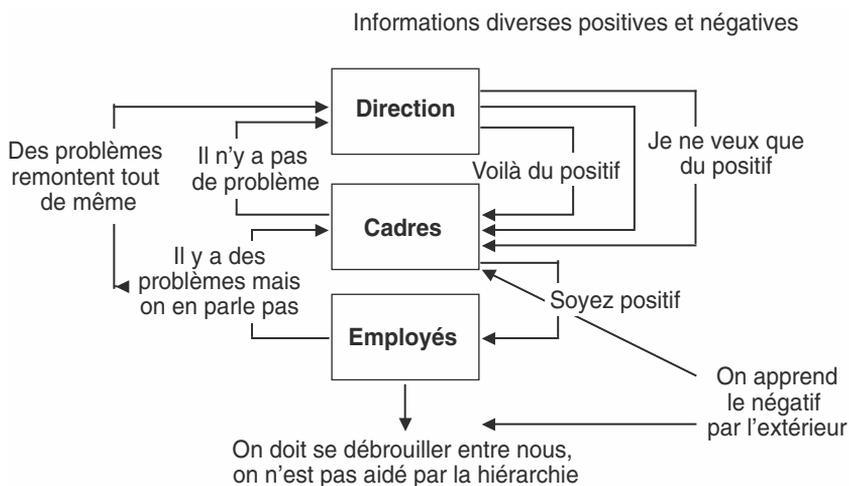


Figure 3.4

La systémique facilite donc la construction de schémas d'interprétation utiles à la gestion des situations complexes. Définies selon un processus continu d'essai/erreur, les décisions transforment la compréhension de la réalité observable et participent à la construction des décisions futures

*Pour décider, le manager doit développer  
une intelligence de situation*

Le problème du manager d'aujourd'hui réside dans le fait qu'il doit intervenir et décider de manière discontinue sur des processus continus, des processus composés de dimensions multiples et mouvantes que l'entreprise cherche à contrôler. Et dans une décision, il y a une combinaison de facteurs qui ne sont pas de même nature : il y a se penser soi, penser les relations, penser le contexte, l'organisation et l'action. Le manager doit être capable de décider en se déplaçant d'un régime à un autre. Cette élasticité mentale est indispensable aujourd'hui. Pour décider, le manager doit développer une intelligence de situation, c'est-à-dire une intelligence d'opportunité dans laquelle on ne force pas les événements.

En Occident, notre pensée est issue de la tradition grecque, c'est une pensée géométrique, qui met la nature sous contrôle. La stratégie fait de même, elle cherche à forcer le réel, veut faire coïncider les actions et les projets de l'entreprise avec la réalité. Mais plus je travaille avec les dirigeants, moins je crois à quoi que ce soit. Tout est vrai et son contraire. L'opposition d'une vérité n'est pas forcément une erreur. Il n'y a pas de contresens mais des vérités contraires. En management, la complexité commence par cette multiplicité des points de vue. Les portes sont multiples et il n'y en a pas une qui soit fausse.

Ce qu'il est important de comprendre c'est que le manager ne contrôle jamais les situations, il les accompagne, au mieux les influence.

Bernard Jaubert, président DMJ Consultant.

**Auto-évaluation**

**Votre mode de pensée est-il majoritairement déductif ou inductif ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez vérifier votre mode de pensée préféré. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin de mesurer vos préférences.

**Comportements privilégiant la pensée inductive**

	Oui	Non
J'aime bien avancer au hasard, cela ne me gêne pas de ne pas savoir exactement où je vais		
Je construis mon opinion petit à petit en fonction des informations que je rassemble au fur et à mesure		
Je préfère prendre les choses les unes après les autres, je décide au fur et à mesure		
La décision est réversible, je peux changer d'avis		
Je n'ai pas besoin d'être certain pour décider et agir		
Il faut d'abord voir ce qui se passe sur le terrain avant de décider quoi que ce soit		
Il n'est pas nécessaire de beaucoup réfléchir au début d'une décision, il vaut mieux agir et voir au fur et à mesure		
Pour décider il faut savoir ce que tout le monde pense, on ne peut pas décider seul		

**Comportements privilégiant la pensée déductive**

	Oui	Non
Lorsque je prends une décision, j'ai besoin d'être sûr qu'elle soit bonne		
Décider ne se fait pas à la légère, il faut bien réfléchir avant		
Pour décider j'ai besoin de me concentrer, de rester seul parfois		

	Oui	Non
Je cherche à éviter le plus possible l'incertitude		
La décision implique celui qui décide plus que tout autre		
Je comprends en général assez vite les problèmes, je n'ai pas besoin de revenir sur mes décisions		
Demander l'avis de tous est une perte de temps, ce n'est pas le rôle des managers		
Pour décider, le plus utile est de réunir seulement les responsables du projet ou de la mission		

## En bref

- Les modèles classiques de décision ne sont pas adaptés à la prise de décision en situation complexe. Ils excluent les incertitudes de l'environnement, faisant « comme si » les managers maîtrisaient les situations et les décisions.
- La systémique est une méthode adaptée à la prise de décision en situation complexe. Elle connecte les décisions aux dynamiques du terrain.
- La décision en situation complexe est itérative. Elle engage un réseau d'acteurs diversifiés selon leur responsabilité. Elle est ouverte à de nouvelles informations ou à de nouvelles formulations de l'enjeu.
- Les processus de décision dépendent de la manière dont les individus et les entreprises sélectionnent, collectent et présentent les informations. La capacité d'écoute et d'empathie, l'aptitude à intégrer les différents points de vue de l'entreprise, la compréhension profonde des situations et des leviers de décisions sont des compétences indispensables pour décider en situation complexe.



## CHAPITRE 4

---

# Comment encourager la créativité pour dépasser la complexité ?

*« Créer n'est pas un jeu frivole.  
Le créateur s'est engagé dans une aventure effrayante  
qui est d'assumer jusqu'au bout les périls risqués par ses créatures. »*  
Jean Genet.

Le management de la créativité est-il identique au management des autres activités de l'entreprise ? Existe-t-il un management capable de favoriser la créativité ?

Icarius est une PME spécialisée dans la maintenance des avions à turbine et piston. L'ensemble de son activité est tourné vers la réparation et l'entretien mécanique.

En 2003, elle provoque la surprise au sein du secteur aéronautique. Elle vient d'obtenir un certificat de navigabilité de l'aéronef Pilatus Porter PC6 et devient ainsi la seule entreprise dans le monde à savoir installer des turbines A34 sur les Pilatus Porter.

Le projet est inattendu pour une entreprise de simple maintenance. Il débute en 2002, lorsque la direction de l'entreprise décide de se lancer dans le projet de remotorisation de l'avion. L'opération bouleverse les utilisateurs du Pilatus Porter puisqu'elle réduit de moitié le temps de montée des avions et permet ainsi de devancer le constructeur lui-même, la société suisse Pilatus.

L'entreprise Icarus a-t-elle mis en place un management spécifique ? A-t-elle géré le projet de remotorisation comme ses autres activités de maintenance ? Créée en 1993, elle consacre son activité à l'entretien, la réparation et la reconstruction des aéronefs de type Pilatus PC6. Elle embauche quatorze personnes, pour la plupart mécaniciens avion et personnels administratifs. Son chiffre d'affaires est de deux millions cinq cent mille euros. La passion des dirigeants l'environnement aéronautique aurait-elle suffi à l'entreprise pour développer la créativité ?

Dans un contexte où le renouvellement des biens et des services s'accélère, la créativité devient un défi majeur pour les équipes managériales. Nombre de dirigeants considèrent aujourd'hui qu'elle est essentielle à la survie des entreprises. La plupart des organismes de formation ont développé des programmes adaptés aux demandes des entreprises. Les techniques sont aujourd'hui connues et largement utilisées : réunions de brainstorming, pensées transversales, techniques de créativité... Mais qui peut dire qu'il travaille dans une entreprise où la créativité occupe une place réelle ?

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre les spécificités du management de la créativité. Il cherche à répondre aux deux questions suivantes :

- qu'est ce que la créativité ?
- comment mettre en place un management favorable au développement de la créativité ?

## Qu'est-ce que la créativité ?

Selon R. Osborne chaque personne possède un style favori de résolution des problèmes. Les individus peuvent être ainsi classés sur un continuum allant de la volonté de mieux faire les choses (les adaptateurs) à la volonté de les faire différemment (les créatifs).

En cherchant la différence, la créativité provoque de multiples ruptures : rupture au niveau de l'entreprise et de son environnement, rupture au niveau des psychologies individuelles, rupture enfin au niveau de la méthode employée (figure 4.1).

La créativité se définit donc par l'effet qu'elle provoque.

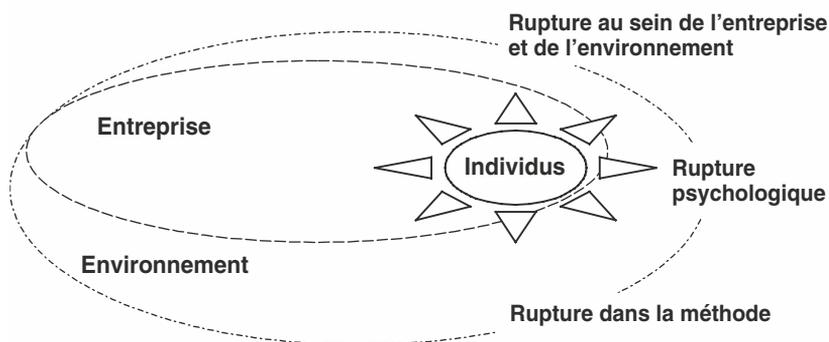


Figure 4.1 – La créativité comme rupture

### *Rupture dans l'entreprise et son environnement*

La créativité est plus que la simple adaptation ou amélioration, elle apporte de véritables changements auxquels les managers ne s'attendaient pas. Elle crée une rupture, étonne par nature. Cette rupture peut avoir lieu au niveau de l'entreprise et dans certains cas s'étendre à l'ensemble de l'environnement économique.

#### *L'aspirateur sans sac Dyson bouleverse le marché mondial des aspirateurs*

En 1978, James Dyson remarque que le filtre à air de l'atelier de peinture de la Ballbarrow est constamment bouché par des particules de poudre (tout comme la poussière bloque les sacs d'aspirateurs). Il décida alors de concevoir et de réaliser une tour à cyclone industrielle afin de séparer les particules de poudre de l'air. La force centrifuge dépasse alors de cent mille fois celle de la pesanteur.

De 1979 à 1984, il construit cinq mille cent vingt-sept prototypes du futur aspirateur Dual Cyclone.

En 1986, il dépose une licence sur la technologie cyclonique de son aspirateur et réalise les premières ventes du G-Force au Japon. Le prix de l'aspirateur dépasse 2 000 dollars.

En 1991, l'aspirateur G-Force remporte le prix du Salon international du design au Japon.

En 2003, dix ans après le lancement du DC01, Dyson avait vendu 10 millions d'aspirateurs dans le monde.

La société est aujourd'hui présente dans trente-sept pays et vend plus de 3 millions d'aspirateurs par an. Aux États-Unis, elle a détrôné la marque Hoover en devenant numéro 1 des ventes d'aspirateurs. Et le phénoménal succès de cette invention a propulsé James Dyson à la cinquante-septième place du classement mondial des milliardaires.

### Comment mesurer les idées créatives ?

---

Quelles sont les différences entre une œuvre d'art, une découverte scientifique, une invention technique et du bricolage ingénieux ? Peut-on réduire la diversité intrinsèque des productions créatives en les classant dans une typologie ? C'est ce qu'ont tenté certains chercheurs.

Selon T. Amabile (1990), la créativité ne pourrait être mesurée que par des experts du domaine, parce qu'eux seuls sont capables d'évaluer son niveau de créativité au regard des idées proposées jusque-là. L'évaluation devrait être ainsi effectuée par des pairs ou des professionnels du domaine. Une production ou une réponse serait créative dans la mesure où des observateurs compétents décident indépendamment les uns des autres qu'elle l'est. Ces observateurs sont des personnes familières du domaine dans lequel l'idée créative a été générée. La créativité pourrait être mesurée en fonction de normes statistiques et psychologiques, c'est-à-dire sa faible fréquence statistique, ou, au plan personnel, le sentiment de surprise qu'elle provoque.

### *Rupture dans les psychologies individuelles*

La créativité résulte d'une création individuelle et subjective. Elle repose sur un état psychologique spécifique. Être créatif fait référence à une manière d'être, de comprendre, d'agir dépassant largement le contexte professionnel. La créativité constitue une manière de se définir, de comprendre l'environnement et d'interagir avec lui. La plupart des entreprises emploient des salariés ayant une personnalité créative. Il importe donc de tenir compte des états psychologiques des individus créatifs, de savoir les identifier et les favoriser au sein de l'entreprise. Le

tableau 4.1 décrit les principales caractéristiques de l'état psychologique créatif et les manifestations permettant de les identifier (tableau 4.1).

**Tableau 4.1 – Caractéristiques de l'état psychologique créatif**

Caractéristiques	Manifestation
Motivation intrinsèque élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Attachement au plaisir trouvé dans l'exécution de la tâche,</li> <li>– Attachement secondaire aux critères de reconnaissance sociale ou financière</li> </ul>
Ténacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Détermination, volonté de faire aboutir les projets</li> <li>– Engagement dans l'activité en dehors du cadre professionnel de travail</li> <li>– Expertise, spécialisation</li> </ul>
Quête du nouveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Volonté de sans cesse renouveler les acquis</li> <li>– Attitude proactive</li> <li>– Remise en cause de l'existant</li> </ul>
Acceptation de l'incertitude du processus créatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiance dans la capacité à trouver des idées créatives</li> <li>– Patience</li> </ul>
Porosité à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sensibilité élevée à l'environnement</li> <li>– Capacité de percevoir et d'intégrer une quantité importante d'informations</li> </ul>
Expression personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définition d'une méthode personnelle et originale de travail</li> <li>– Utilisation de ressources personnelles</li> <li>– Mobilisation de ses émotions intimes</li> <li>– Identification du créateur à sa création</li> </ul>

#### PAROLE DE CRÉATIF

*L'intelligence créative n'est pas liée à un poste ou à une fonction*

« Quand on parle des créatifs en entreprise, on pense surtout à des fonctions spécifiques, comme les stylistes ou les designers. Alors qu'en fait, être créatif renvoie à une intelligence créative quels que soient sa fonction, son niveau hiérarchique. Cette intelligence créative, c'est une capacité à remettre en question, à regarder différemment les choses habituelles. Une capacité à être

autonome, à explorer, à investir des espaces de liberté.

Par exemple, j'ai travaillé avec une entreprise qui, connaissant des difficultés il y a trois ans, a entrepris de rationaliser et d'harmoniser ses méthodes. Elle a gagné en efficacité et en performance. Cette évolution a eu une contrepartie : les personnes sont devenues moins flexibles, chacune respectant les process à la lettre, soucieuse avant tout de se protéger. La créativité globale de l'entreprise s'en est ressentie. Quelqu'un de créatif, dans ce contexte, c'est quelqu'un qui, une fois les process en place, garde cette capacité à les questionner et à réinsuffler de la liberté là où cela peut se justifier, compte tenu des perpétuelles évolutions. Le créatif ne sort pas forcément du cadre mais il peut changer de point de vue et le regarder autrement. Il ne le considère pas comme un moule mais comme un repère à partir duquel évoluer.

Le mythe de l'artiste en dehors du monde, qui vit à son rythme, qui travaille sans contraintes est très persistant. Pourtant, quand on s'approche un peu plus du sujet, on voit très vite que cela n'a pas de fondement. C'est simplement que la création a ses lois propres. La créativité demande un effort continu de la part de chacun, c'est une posture mentale qui exige de l'engagement et du travail. Dans les entreprises, la majorité des créatifs sont des travailleurs acharnés, ils n'arrêtent jamais, le week-end, chez eux, ils sont toujours "branchés".

Nombreux sont ceux qui se considèrent non créatifs. En fait, beaucoup de personnes, lorsqu'elles sont dans une situation créative, ne vont pas au bout de l'effort. Elles ne surmontent pas la peur de l'inconnu, de l'erreur, du risque.

L'intelligence créative est peu stimulée dans les entreprises ; elle fait d'ailleurs rarement partie des critères d'évaluation de la performance. En général, développer la créativité, bien qu'énoncé, reste un objectif flou, sans moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Le plus difficile restant de reconnaître et d'intégrer le pourcentage d'erreur irrémédiablement lié à la créativité. Il y a aujourd'hui beaucoup de déclarations d'intention, mais les entreprises acceptent rarement le corollaire de la créativité qui est l'acceptation d'une part d'inconnu.

On assiste à une externalisation de la créativité. Bien qu'elle soit une substance essentielle de l'entreprise, à la fois source de richesse et de motivation, la créativité est dans de nombreux cas confiée à des consultants externes ou des sociétés d'études (marketing, tendances et prospective...).

Pascale Ract, artiste sculpteur, associée au sein de Mona Lisa, société de conseil en management de la créativité.

Les chercheurs en psychologie sont les premiers à s'être intéressés à la créativité et aux individus créatifs. Ils ont cherché à savoir si tous les individus pouvaient être créatifs ou si la créativité impliquait la présence de traits mentaux spécifiques différenciant fondamentalement les individus créatifs des autres individus. Il existe une prolifération d'études traitant de la personnalité des individus créatifs.

L'ensemble des recherches sur le sujet peut être synthétisé dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 – Psychologie créative et implications pratiques

Psychologie créative	Auteurs	Implications pratiques
Connaissances	Lubart, 2005 Weisberg, 1993	Capacité à : – identifier, définir ou redéfinir les problèmes ou les tâches ; – relever dans l'environnement des informations en rapport avec le problème ; – observer des similitudes entre des domaines différents qui éclairent le problème (analogie, métaphore) ; – regrouper des éléments divers pour former une nouvelle idée ; – générer plusieurs possibilités ; – auto-évaluer sa progression vers la solution du problème ; – se dégager d'une idée initiale pour explorer de nouvelles pistes
Traits de personnalité	Feist, 1998 Lubart, 2001 Eysenck, 1995	– Persévérance – Tolérance à l'ambiguïté – Ouverture aux nouvelles expériences – Individualisme – Prise de risque
Style cognitif	Martinsen, 1999 Policastro, 1995	– Style intuitif – Style sensitif
Motivation	Amabile, 1998 Eisenberg, 2002	Prégnance de la motivation intrinsèque (le plaisir trouvé dans la tâche est davantage valorisé que les rétributions sociales ou financières)

Psychologie créative	Auteurs	Implications pratiques
Émotion	Hirt <i>et al.</i> , 2008 Mayer <i>et al.</i> , 2000 Kaufman, 1998	Triple influence de l'émotion sur la créativité : – la créativité est un moyen d'expression de ses émotions ; – la performance créative est influencée par l'état émotionnel de tristesse ou de joie (sur cette question les résultats des recherches sont discutés et parfois contradictoires) ; – la performance créative peut être améliorée par l'émotion quand celle-ci accroît la capacité de perception et la vigilance

### *Rupture dans la méthode*

Le résultat est créatif, mais la méthode qui a conduit à ce résultat est elle-même créative.

La plupart des produits ou des services fabriqués par l'entreprise résultent de processus de production standardisés. Les méthodes de fabrication sont définies, mises en œuvre et constamment améliorées. Toutes sortes de produits sont ainsi fabriquées. La créativité n'est pas un produit matériel, elle n'est pas non plus un service. Elle ne résulte pas de l'application de procédures, d'exercices ou du respect de règles. La créativité ne peut être gérée comme la fabrication de biens et services.

Dans chaque processus créatif se retrouvent quatre opérations principales (figure 4.2). Mais ces opérations ne sont jamais assemblées de façon identique. D'un projet à l'autre, elles se succèdent, s'entremêlent. Des allers-retours sont possibles et imprévisibles, les choses parfois semblent se réaliser dans le flou, l'anarchie. Mais toutes les opérations sont essentielles.

Ces opérations sont principalement : l'accumulation des connaissances, l'identification de la question pertinente, l'incubation et la traduction de l'idée créative. Chacune correspond à une activité mentale que tous les individus peuvent mettre en œuvre. Cependant les personnalités créatives possèdent un faible cloisonnement entre les formes de pensée. Ce qui les caractérise donc est moins la capacité à effectuer les différentes opérations que la capacité à les entremêler et ainsi utiliser des méthodes et des procédés créatifs.

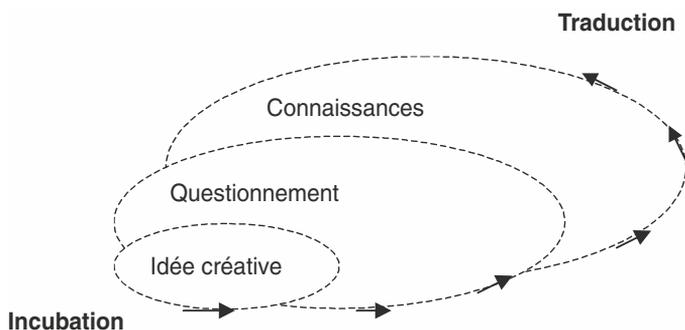


Figure 4.2 – Le processus créatif

### ► L'accumulation des connaissances

La chance peut jouer parfois, quelques inventions ont été découvertes par hasard ou par erreur, mais la créativité s'appuie généralement sur des connaissances et des expertises. L'accumulation des connaissances peut provenir d'un très large spectre de ressources : expériences, sentiments, opinions, émotions, souvenirs, fantaisies, projections vers le futur, sens visuel, kinesthésique et olfactif. La connaissance peut également résulter des interactions avec autrui, des rôles sociaux, des situations, des contextes.

La pensée convergente cherchera à obtenir des données consensuelles par opposition à une pensée créative plus attachée à la collecte de faits contradictoires. L'accumulation des connaissances est alors aléatoire, sans structure *a priori*. L'individu recueille des informations, il accumule les connaissances dans le désordre avant d'évaluer la pertinence, l'interrelation et l'importance des informations ainsi collectées. À partir des connaissances cumulées, sont créés et recréés de multiples agencements pouvant apparaître comme des solutions possibles.

Ce processus d'accumulation est constant et actif. Dans l'environnement professionnel ou privé, par observation, par attitude proactive ou par simple exposition à l'environnement qui nous entoure.

Tous les individus participent de ce processus d'accumulation. Mais ce qui caractérise les personnalités créatives est leur capacité à mobiliser toutes les connaissances accumulées. Pour résoudre des questions complexes, ils n'hésiteront pas à solliciter des connaissances issues de l'ensemble du spectre de ressources, en quelque sorte à « sortir du

cadre » initialement imposé par la formulation du problème. Pourront ainsi être sollicitées des connaissances issues de leur vie privée, de l'imagination comme de l'expertise ou de l'expérience.

### ► Le questionnement

La plupart du temps, l'entreprise ou la situation nous confrontent à un problème devant être résolu. Les solutions sont cherchées à partir du cadre imposé. Les problèmes définis d'une manière qui bouleverse la routine et n'appelle pas de réponse connue, sont plus susceptibles d'engendrer des solutions créatives. Le changement de cadre de questionnement permet d'ouvrir le champ des solutions possibles. L'enjeu ici n'est donc pas simplement de poser de grandes quantités de questions mais de poser des questions dont la qualité intrinsèque permet de dévoiler des problèmes sous-jacents.

### ► L'incubation

L'incubation correspond à la période pendant laquelle le cerveau associe inlassablement les connaissances pour donner lieu à l'apparition à l'esprit de la ou des solutions, comme une sorte d'illumination. Cette étape est assez mystérieuse puisque les créatifs eux-mêmes n'en maîtrisent pas le déroulement.

L'inconscient contient un fort potentiel créateur car c'est en son sein et durant une période plus ou moins longue, que se façonne l'idée qui se manifesterait un jour. Les psychanalystes ont montré que les idées créatives remontaient à la surface de la conscience sous la forme d'intuition grâce aux relations existant entre la conscience et l'inconscient. L'émergence d'idées créatives serait dès lors considérée comme l'apparition de pensées jusque-là intégrées dans cette mémoire inconsciente. Elles apparaîtraient grâce à des événements fortuits, à un long apprentissage et à une profonde réflexion sur le thème abordé.

### *Exemple*

Steve Jobs, dans un discours prononcé aux étudiants de l'université de Sandford, explique comment ses études de calligraphie ont bouleversé sa conception des ordinateurs.

« Laisser tomber l'université était décision plutôt risquée, mais rétrospectivement c'est un des meilleurs choix que j'ai jamais fait. Dès le moment où

je renonçais, j'abandonnais les matières obligatoires qui m'ennuyaient pour suivre les cours qui m'intéressaient.

Le Reed College dispensait probablement alors le meilleur enseignement de la typographie de tout le pays. Dans le campus, chaque affiche, chaque étiquette sur chaque tiroir était parfaitement calligraphiée. Parce que je n'avais pas à suivre de cours obligatoires, je décidai de m'inscrire en classe de calligraphie. C'est ainsi que j'appris tout ce qui concernait l'empattement des caractères, les espaces entre les différents groupes de lettres, les détails qui font la beauté d'une typographie. C'était un art ancré dans le passé, une subtile esthétique qui échappait à la science. J'étais fasciné.

Rien de tout cela n'était censé avoir le moindre effet pratique dans ma vie. Pourtant, dix ans plus tard, alors que nous concevions le premier Macintosh, cet acquis me revint. Et nous l'incorporâmes dans le Mac. Ce fut le premier ordinateur doté d'une typographie élégante. Si je n'avais pas suivi ces cours à l'université, le Mac ne posséderait pas une telle variété de polices de caractères ni ces espacements proportionnels. Et comme Windows s'est borné à copier le Mac, il est probable qu'aucun ordinateur personnel n'en disposerait. Si je n'avais pas laissé tomber mes études à l'université, je n'aurais jamais appris la calligraphie, et les ordinateurs personnels n'auraient peut-être pas cette richesse de caractères. Naturellement, il était impossible de prévoir ces répercussions quand j'étais à l'université. Mais elles me sont apparues évidentes dix ans plus tard.

On ne peut prévoir l'incidence qu'auront certains événements dans le futur. Cette attitude a toujours marché pour moi, et elle a régi ma vie. »

*<http://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>*

### ► La traduction de l'idée créative

La créativité au sein des entreprises n'est pas libre de tout jugement. Une idée peut être très créative sans cependant être acceptée par l'entreprise. La tendance à préférer les solutions familières, la nécessité de respecter des objectifs fixés à l'avance, l'aversion au risque sont bien plus influents que la détermination à favoriser la créativité. Face aux propositions finales, il est rare que les plus créatives soient choisies. La traduction de l'idée créative permet alors de présenter l'idée sous une forme qui soit acceptable pour l'entreprise.

#### *Le long parcours du post-it*

En 1970, un chercheur américain de la société américaine 3M, le docteur Spencer Silver, découvre par hasard un produit adhésif qui se colle et se décolle de nombreuses fois sans laisser de trace.

En 1974, son collègue, Arthur Fry enduit des petits carrés de papier de ce produit de son collègue de travail pour en faire des marques pages volants pour ses partitions de chorale sans les abîmer. Il vient d'inventer le « Post-It ».

La commercialisation ne débutera qu'en 1980, car il faut convaincre les responsables de l'entreprise, et engager de longs travaux d'élaboration pour la commercialisation de masse. Mais le premier lancement est un échec. 3M décide donc de distribuer gratuitement des échantillons à Wall Street, puis à la City de Londres.

En 1981, le nom est déposé.

Aujourd'hui son succès commercial est mondial.

## Comment manager la créativité ?

Selon le cabinet Boston Consulting, les dix entreprises les plus innovantes dans le monde en 2007 sont : Apple, Google, Toyota Motor, General Electric, Microsoft, Procter & Gamble, 3M, Walt Disney co., IBM et Sony.

Les innovations actuelles donnent une place croissante au design, à l'expérience de l'utilisateur et aux énergies écologiques. En témoignent les inventions suivantes.

Andrew Steckl, directeur du laboratoire de recherche de l'université de Cincinnati vient de mettre au point l'utilisation de spermes de saumon pour la création de nouvelles sources de lumières. Les molécules générant de la lumière sont isolées et possèdent un pouvoir lumineux dix fois supérieur et cinq fois plus long que les sources traditionnelles. Elles sont utilisées pour toutes sortes de produits, des guirlandes de Noël aux montres fluorescences.

Les chercheurs d'IBM utilisent des bactéries pour créer des supports de mémoire si denses qu'ils permettraient aux utilisateurs de téléphone mobile d'enregistrer des heures de vidéos ou de conserver des données équivalentes à mille copies de l'*Encyclopédie universelle*.

L'Institut de technologie de Massachusetts fabrique des piles alimentées par l'action de virus. Inoffensifs pour les humains, ces virus provoquent des réactions chimiques produisant de l'énergie. Les premiers

prototypes de piles ne sont pas plus épais qu'une pièce d'un centime d'euros.

La créativité est aujourd'hui un défi majeur du management. Les entreprises multiplient les partenariats avec les universités et les centres de recherche. Elles mettent en place de nombreux outils cherchant à favoriser la créativité de leurs salariés. La politique managériale peut également encourager la créativité.

Plusieurs questions sont alors importantes :

- les collaborateurs ont-ils un profil plutôt créatif ou plutôt innovant ?
- quelles pratiques inhibent actuellement la créativité au sein de l'entreprise ?
- comment créer une culture encourageant la créativité au sein de l'entreprise ?

### Manager la créativité a longtemps été un tabou

---

La notion de créativité est chargée d'un passé religieux, politique et social important. Elle a le plus souvent été exclue des logiques productives et économiques. Aborder la question du management de la créativité n'est donc pas neutre, mais largement connoté des conceptions et tensions liées à la définition même de ce qui est créatif et de qui peut être créatif. La créativité est tiraillée entre la conception aristotélicienne d'une folie créatrice, les origines divines et absolues de la création, et les débats politiques et sociaux sur la possible reconnaissance d'originalité et de création individuelle. Dans ce contexte, la créativité ne pouvait simplement être placée sur le terrain de l'entreprise. Ainsi il a fallu attendre le XIX<sup>e</sup> siècle pour que les recherches interrogent la définition de ce qui est créatif, l'identification et les caractéristiques des individus créatifs, les bénéficiaires légitimes de la créativité. L'histoire récente du management de la créativité montre comment les managers ont peu à peu reconnu la dimension créative du travail, du salarié, de l'organisation, et ainsi légitimé l'application d'outils de management à la créativité.

## *Les collaborateurs ont-ils un profil plutôt créatif ou plutôt innovant ?*

Créativité et innovation sont généralement associées. Cette confusion conduit les entreprises à focaliser leur attention sur le développement de l'innovation, tandis que les spécificités inhérentes aux processus créatifs ne sont pas prises en considération. Pour mieux manager la créativité, il est essentiel de distinguer ce qui différencie les managers créatifs des managers innovants. Quatre critères permettent de mieux comprendre leurs dynamiques distinctes.

### ► Les tâches

Premier critère, la créativité et l'innovation n'ont pas le même objet. L'une permet la création d'idées, tandis que l'autre les met en œuvre et les diffuse. La créativité correspond à l'étape d'initiation, de perception des problèmes, de mobilisation des ressources conduisant à la production des idées créatives. L'innovation est l'étape de leur mise en œuvre, de leur adoption jusqu'à leur utilisation régulière. Définie selon un cadre et une procédure précise, elle se concentre quasi exclusivement sur le respect de contraintes opérationnelles telles que les délais, les budgets, les procédures de fabrication et de commercialisation.

### ► Les capacités relationnelles

Deuxième critère, créativité et innovation n'ont pas les mêmes lieux d'apparition. La créativité est essentiellement produite par des individus ou des groupes restreints, tandis que l'innovation est un processus collectif touchant toute l'entreprise. Le succès de la créativité repose sur quelques individus généralement experts. Tandis que le succès des innovations dépend de la compétition au sein et entre les services et de l'acceptation des idées créatives. Le niveau d'apparition de la créativité est limité à quelques individus tandis que l'innovation agit dans un environnement social et politique élargi.

### ► La personnalité

Troisième critère, les individus capables de créativité ne sont généralement pas identiques à ceux capables d'innovation. De grands créateurs ont bien existé, capables de produire des idées créatives, de les mettre en

œuvre et de les diffuser dans l'ensemble de la société. Mais leurs exemples restent exceptionnels. Pour la grande majorité des individus, les psychologies liées à la création des idées et à leur diffusion sont différentes, voire non compatibles. Les créatifs ont souvent une expertise limitée à certains domaines, ils apprécient la conceptualisation, l'abstraction des idées, et sont capables d'identifier de nouvelles manières de faire les choses. Ils ont tendance à s'isoler et à travailler seuls. Par contraste, les champions de l'innovation ont un large champ d'intérêts. Peu enclins à s'engager dans l'expertise et la spécialisation, ils sont à l'aise dans les relations sociales et politiques.

### ► La motivation

Quatrième et dernier critère, la créativité et l'innovation n'ont pas la même vocation. L'innovation est motivée par la recherche de performance et de gains. À l'inverse, les personnalités créatives sont peu attachées à l'appât du gain et perdent certaines de leurs facultés créatives à trop se concentrer sur le calcul des bénéfices escomptés. Leur motivation est davantage centrée sur le plaisir procuré par le projet que sur son impact financier. La création de valeur engendrée par la créativité n'est donc pas recherchée en priorité par les créatifs. Elle est une résultante possible et espérée mais n'est pas une condition initiale.

#### *La séparation des tâches au sein des agences de publicité*

Au sein des agences publicitaires cette distinction est matérialisée par la séparation des équipes de créatifs et des équipes commerciales. D'un côté un studio de création est composé de designers, de graphistes, de concepteurs, de réalisateurs. Ils sont chargés de la création et de la mise en œuvre des nouveaux concepts et supports de communication. De l'autre, les équipes commerciales sont en lien direct avec les clients. Leur objectif est d'identifier les besoins des clients et de présenter les prototypes réalisés par les créatifs. Dans la plupart des agences de communication publicitaires, cette distinction des rôles est mise en place. Pour une même opération publicitaire, l'acte de création est séparé de l'acte de vente.

## *Quelles pratiques inhibent actuellement la créativité au sein des entreprises ?*

La démarche rationnelle de management est généralement néfaste au développement de la créativité.

### *Agencom, la rationalisation ou la déroute créative*

Agencom est une jeune agence de communication publicitaire. Au sein de l'entreprise la direction a la ferme volonté de développer la créativité. « La créativité c'est quand même notre métier, si on n'a pas les bonnes idées, on est mort. La part prise par la créativité dans notre métier ne cesse de grandir » (P-DG Agencom).

De nombreuses décisions ont été prises afin de favoriser le travail des créatifs et de développer le potentiel créatif des équipes commerciales. Parmi ces mesures on trouve notamment : la mise en place d'un studio de création, la création de postes de directeur artistique et directeur de la création, l'organisation de réunions de créativité, la définition d'un processus créatif.

Pour répondre aux besoins de ses clients, l'agence Agencom a mis en place une méthode de travail inspirée des techniques de créativité. L'ensemble de ce processus type est composé de deux phases :

- la première phase est essentiellement réalisée par les commerciaux. Ceux-ci doivent recueillir les besoins du client et « les reformuler de manière créative ». La direction d'Agencom qualifie cette étape de « créativité conceptuelle », celle-ci permettant de trouver une idée créative sur laquelle l'ensemble de la communication devra s'appuyer. Dans ce cadre, seule l'équipe commerciale est en contact avec les clients ;

- lorsque cette première phase est achevée, une seconde est lancée, celle concernant « la créativité graphique ». Les créatifs sont alors sollicités pour mettre en image de manière créative l'idée élaborée par les commerciaux.

L'ensemble du processus est formalisé au travers d'un document nommé « Fiche Success », définissant le nombre, l'objet et la durée des réunions de créativité, les participants et la répartition des tâches. La définition de cette méthode de créativité repose sur :

- la volonté d'objectivité les résultats en s'appuyant sur des techniques ;
- la volonté de contrôler le processus créatif par la mise en place d'une méthode standardisée de création des idées créatives ;
- la rationalisation et la généralisation du processus créatif ;
- la valorisation de la dimension économique et productive du processus.

Cependant, l'équipe commerciale dirigeante s'oppose aux équipes de créatifs, selon lesquelles l'échec de l'agence à développer la créativité est lié à la mise en place d'une politique cherchant plus à vendre qu'à créer. « C'est une politique commerciale, c'est pas une politique créative, l'important c'est de vendre, c'est pas de faire du créatif. » Au sein de l'entreprise, l'opposition est grandissante, les créatifs participent de moins en moins aux réunions de créativité et les projets perdant leur originalité sont refusés par les clients.

### ► Ce que nous apprend ce cas d'échec

La démarche classique de management est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de produire des biens et services. Elle est rationnelle, maîtrisée et chronologique. Mais elle devient contre-productive lorsqu'on l'applique à la créativité. Différentes raisons expliquent cela :

- les tentatives d'encadrement des subjectivités ou de transformation des idées créatives en idées objectives démotivent les créatifs ;
- les entreprises, en valorisant de manière excessive la polyvalence et la mobilité interne, dévalorisent l'approfondissement des connaissances et laissent peu de place à la valorisation des expertises ;
- les actions telles que la mise en place de processus créatifs standardisés, la planification des opérations ou bien la sélection des idées par l'opinion commune, inhibent l'expression de créativité. Les procédures, les planifications qui habituellement permettent à l'organisation de calculer, de prévoir les résultats perdent de leur efficacité ;
- les outils de management visant l'industrialisation du processus créatif réduisent les capacités créatives de l'entreprise. Reconnaître la nature spontanée de la créativité implique de ne pas chercher à les produire ou les « fabriquer » en masse ;
- les groupes pré-organisés, dont les membres et les collaborations sont choisis à l'avance, ne permettent généralement pas de favoriser la créativité. Les groupes sont davantage créatifs lorsqu'ils sont composés d'individus ayant des expériences communes fortes, des schémas cognitifs et des affinités.

Plus généralement, les chercheurs ont montré que l'ensemble de la démarche rationnelle de management était néfaste au développement de la créativité.

**Tableau 4.3 – Synthèse de l'influence des pratiques managériales sur la créativité**

Pratiques	Auteurs	Effets sur la créativité	Explication
Définition des fonctions et des responsabilités du poste de travail	Oldham, 1980 Schalley, 1995 Amabile, 1988 Griffin, 1980	<p>– Effet négatif si les caractéristiques du poste ne répondent pas aux besoins psychologiques des individus, si les tâches sont simples et partielles</p> <p>– Effet positif si les tâches sont peu structurées, complexes, ambigus.</p>	La parcellisation des tâches et des responsabilités, la simplification des informations (les outils du décisionnel par exemple) ne valorisent pas la créativité. La volonté de réduire l'ambiguïté et la complexité des situations réduit d'autant la capacité créative des entreprises.
Fixation des objectifs annuels et contractuels	Amabile, 1990 Carson, 1993 Schalley, 2000	<p>– Effet négatif lié à la nature quantitative, non spontanée, planifiée, rationnelle des objectifs.</p> <p>– Effet positif si les objectifs sont flexibles, opportunistes, imprécis</p>	Les outils de définition d'objectifs ne valorisent généralement pas la motivation intrinsèque des individus. Organisés de manière linéaire, cloisonnés et systématiques, ils ne tiennent pas compte de la nature spontanée et interactive des processus créatifs. Ils interdisent l'entremêlement et les allers-retours entre les étapes du processus créatif.

Pratiques	Auteurs	Effets sur la créativité	Explication
Relations managériales et hiérarchiques	Amabile, 1988 Kimberly, 1981 West, 1989 Ford, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Effet négatif des relations procédurales, standardisées formalisées</li> <li>– Effet positif du soutien, de l'encouragement, de l'autonomie, de la confiance, de la valorisation de la créativité.</li> </ul>	Les styles de supervision sont néfastes lorsqu'ils définissent un environnement hiérarchique intimidant et ne laissant pas aux individus créatifs l'opportunité de s'exprimer personnellement. Ils ne tiennent pas compte de la confiance qu'ont les individus créatifs dans leur capacité à créer des idées créatives, confiance assurée dès lors que le processus mis en œuvre leur permet de prendre du recul et de travailler selon leur rythme propre.
Évaluation des objectifs et contrôle des résultats	Amabile, 1998 Amabile, 1990 Schalley, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Effet négatif du contrôle des méthodes de travail, de la surveillance et de l'observation</li> <li>– Effet positif de la définition de contraintes de travail <i>a priori</i>/effet négatif de l'évaluation <i>a posteriori</i></li> <li>– Effet positif de la solitude et de l'absence d'évaluation</li> </ul>	Les formes actuelles de contrôles s'appuient sur des critères d'évaluation prédéfinis, stables, standardisés. Exercées <i>a posteriori</i> , à l'excès elles se révèlent improductives dès lors qu'il s'agit d'évaluer des productions créatives. Les outils de contrôle, lorsqu'ils sont appliqués <i>a posteriori</i> provoquent une dégradation importante de la motivation intrinsèque des personnalités créatives.

## *Comment créer une culture encourageant la créativité au sein de l'entreprise ?*

L'encouragement de la créativité est davantage lié à une logique émergente dans laquelle le management doit reconnaître et accompagner les expressions créatives de l'organisation, qu'à une logique délibérée dans laquelle les managers ont le pouvoir de créer la créativité.

La question du management de la créativité est essentiellement liée à la capacité de créer un climat, une culture favorable à son développement. L'action du management est donc indirecte et encourageante (tableau 4.4) :

- il ne s'agit pas d'imposer un processus créatif prédéfini, mais d'observer les processus en action et de les utiliser ;
- il ne s'agit pas de maîtriser la créativité, mais de l'accompagner et de la faciliter ;
- il ne s'agit pas de chercher à savoir comment conditionner la créativité, mais de savoir reconnaître et utiliser les dynamiques créatives de l'organisation.

**Tableau 4.4 – Comparaison des principes du management rationnel et du management créatif**

Principes du management rationnel	Principes du management créatif
Valoriser la motivation extrinsèque : rémunération, statut, promotion, sanction, reconnaissance	Valoriser la motivation intrinsèque : plaisir, jeux, amitié
Valoriser les parcours et projets professionnels ayant un haut niveau de cohérence : cycles d'études spécialisées, grandes écoles, expérience homogène, postes en croissance, conformité du parcours	Valoriser les parcours et projets atypiques
Faire confiance aux procédures : vérification de l'application des procédures de travail, modes standardisés et planifiés de coordination, formalisation des méthodes de travail, codification des connaissances	Faire confiance aux particularités et subjectivités individuelles

Principes du management rationnel	Principes du management créatif
Prédéfinir l'organisation : rendre les postes de travail impersonnels, formaliser les structures, prédéterminer la composition des équipes et des groupes de travail, formaliser les temps et les modalités d'échanges	Permettre l'auto-organisation, les collaborations spontanées et momentanées
Valoriser le réalisme : se méfier de l'idéalisme, rechercher constamment l'utilité économique, le pragmatisme	Valoriser, protéger, soutenir la production et l'échange d'idées
Définir et gérer le temps et le rythme de travail <i>a priori</i>	Autoriser les rythmes de travail alternatifs, irréguliers, des temps de recul et de mise à distance
Rechercher la maîtrise et le contrôle de l'ensemble du processus : étapes, déroulement, méthode, résultat	Accepter l'incertitude et l'impossible contrôle du processus
Maîtriser la démarche managériale dans son ensemble : planifier, organiser, contrôler, rectifier, utiliser des méthodes avérées	Maîtriser les contraintes pouvant gêner le processus créatif : expertise technique, institutionnelle, administrative

### L'usage des techniques pour soutenir une culture créative

Les techniques de créativité reposent sur l'idée que le respect des outils, des étapes, des méthodes permet de produire de grandes quantités d'idées créatives. Le brainstorming d'Osborn (1953), la pensée janusienne de Koestner (1978), la pensée latérale de De Bono (1967) et Gordon (1966) s'appuient sur des grilles de questionnement censées ouvrir la pensée créatrice. Quoique non validées par les recherches scientifiques, ces techniques occupent une place importante au sein des entreprises.

Les techniques de créativité encouragent l'émission libre des idées, la mise à distance du jugement rationnel pour laisser place à l'imagination. Depuis de nombreuses années, les chercheurs montrent que ces techniques sont inefficaces pour transformer la personnalité des individus. Elles ne permettent pas à des managers ayant une personnalité plutôt innovante d'acquérir une personnalité créative.

Cependant, les recherches montrent qu'elles participent à la promotion d'une culture favorable à la créativité. L'investissement dans des sessions de brainstorming, des formations aux techniques de créativité réduit les barrières sociales de la créativité et peut améliorer les relations existant entre les managers créatifs et leurs homologues. Selon Basadur (1986) l'entraînement des salariés à la créativité crée un soutien social à la pensée créative, rassure les clients et soutient la mémoire de l'entreprise. L'enjeu essentiel des techniques de créativité n'est donc pas de maîtriser les techniques, mais d'augmenter la capacité à accepter les pensées divergentes et de réduire la pression sociale et normative.

#### PAROLE DE DIRIGEANT

### *Chaque personne est un artiste potentiel*

« L'expression "le management de la créativité" a un sens si on admet que ce management implique de créer un contexte favorable et stimulant.

Au sein des entreprises, il y a le devoir de respecter des règles de gestion, des cadres, des procédures mais il y a aussi toute la dimension créative, qui repose plutôt sur la volonté autonome des acteurs. On ne peut pas imposer la créativité. On peut seulement créer des conditions pour que l'énergie créatrice se libère ; la fierté du travail que l'on fait, la reconnaissance de ce qui est apporté aux clients, à l'entreprise, à la collectivité et surtout le plaisir. Ce plaisir peut prendre différentes formes : réaliser des choses ensemble, résoudre des problèmes ou inventer des solutions nouvelles, surprendre ses clients ou ses collègues, découvrir en soi des potentialités insoupçonnées. Cette dimension est vraiment essentielle.

Le management de la créativité, c'est un management qui est ouvert au-delà de ce qui doit être fait. Cela dépasse l'application. Manager la créativité, c'est accepter de dépasser ses représentations, c'est une vision ouverte de l'entreprise, une croyance profonde dans le fait que toute personne a des capacités

créatives. “Chaque personne est un artiste”, a affirmé l’artiste allemand Josef Beuys.

J’oppose souvent le désir au besoin. Les entreprises qui considèrent que les salariés ont des besoins les transforment en consommateurs, c’est une boucle fermée, on identifie un besoin et on y répond. Le désir est un moteur beaucoup plus ouvert où l’on peut explorer des dimensions nouvelles, c’est le ressort infatigable des entrepreneurs.

Il y a aussi une différence entre un objectif et une intention. L’artiste a une intention, il ne sait pas exactement à l’avance ce qu’il va faire. Alors que l’objectif est défini par rapport à des choses connues. Pour développer la créativité, il ne faut pas travailler sur des objectifs mais sur des intentions.

La créativité se nourrit du rapport au réel, à la réalité des clients, des fournisseurs, des problèmes. Les salariés sont plus proches du terrain et ils sont plus disponibles pour être créatifs. Ils sont dans un rapport constant entre les problèmes nouveaux qu’ils rencontrent tous les jours et leur expertise. Les directions ont beaucoup à gagner à partager les informations avec les salariés. Ce n’est pas en face d’un tableau Excel que l’on peut devenir créatif. C’est important d’être confronté à la réalité. Il faut sortir les gens de leurs domaines habituels, les confronter à des environnements différents, aller voir les catastrophes autant que les bonnes pratiques. Il y a des attitudes d’ouverture à développer pour vraiment s’ouvrir aux autres et revenir avec des surprises pour les confronter à ses expertises et ensuite construire. Le management de la créativité ce n’est surtout pas rassurer, sécuriser mais encourager des attitudes d’ouverture face à l’environnement et voir les gens. C’est un management qui favorise la rencontre et l’échange, des relations humaines fortes, la capacité à rêver, à faire plaisir.

La créativité s’inscrit dans un temps où l’on sème des idées pour le moyen et le long terme, le temps du germe, c’est un vrai défi de la direction de gérer les rythmes, de décider de prendre et de donner du temps. 3M a vraiment compris ça avec un climat de travail très agréable. Ils savent jouer sur cet équilibre entre le court terme et le long terme. Ils savent créer un réservoir d’idées qui peuvent être mises en œuvre de manière opportuniste, parfois très longtemps après leur émergence, ils font se rencontrer tous les services, se multiplier les échanges, savent aménager les locaux, le temps.

On peut être créatif par rapport à des défis très exigeants, mettre la barre très haut. En revanche la peur, la crainte, l’intimidation sont à écarter. L’entreprise doit accepter que le management de la créativité se conçoive au niveau d’un sens partagé entre tous les niveaux hiérarchiques : la confiance, une dimension de liberté, l’acceptation de la non-maîtrise, le désordre créateur. La direction doit apprendre à créer des moments de désordre qui font partie de la vie de l’entreprise. Quand on évalue un projet, il faut identifier ce qui

donne envie de continuer à être créatif, en quoi les gens ont eu plaisir à créer des idées. Se contenter d'évaluations quantitatives, c'est tuer l'énergie créative. »

Christian Mayeur, dirigeant d'Entrepart,  
expert en management de la créativité avec l'art – [www.entrepart.com](http://www.entrepart.com).

Les principes du management de la créativité sont la plupart du temps en contradiction de ceux appliqués dans une démarche rationnelle de management. La mise en place d'une culture favorable au développement de la créativité passe par l'acceptation de ces contradictions. Il ne s'agit pas en effet de faire table rase du management traditionnel, mais d'être capable d'identifier à quels moments, dans quelles circonstances les pratiques classiques doivent être relayées. Le manager ayant reconnu l'émergence d'une idée créative, d'un projet inhabituel doit alors adapter ses outils et autoriser le dit projet à être managé différemment, selon une logique respectant la nature spontanée et émergente de la créativité. L'application des principes du management de la créativité passe par la mise en œuvre des actions suivantes (tableau 4.5).

**Tableau 4.5 – Caractéristiques d'un management favorable à la créativité**

Valeurs	Moyens d'action	Exemple d'action favorisant les tâches créatives
Valoriser la motivation intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir le plaisir, l'intérêt comme principal moteur des actions et des projets</li> <li>– Favoriser les objectifs qualitatifs, flexibles</li> <li>– Rétribuer les résultats mais ne pas utiliser les rétributions comme condition de travail</li> </ul>	<p>Inserer dans les objectifs annuels un pourcentage de temps consacré à des tâches non prévues, à des initiatives personnelles.</p> <p>Autoriser les salariés à gérer collectivement ce pourcentage de temps « libre », à l'échanger, le cumuler..</p>
Valoriser les parcours et projets atypiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recruter des individus ayant des parcours professionnels et personnels atypiques : expériences diverses, parcours multiples, changement brusque de spécialité.</li> <li>– Valoriser la capacité à réaliser des projets personnels atypiques</li> </ul>	<p>Recruter des individus ayant des expériences personnelles importantes dans des domaines ou dans des milieux inhabituels : voyages, sports, arts</p>

Valeurs	Moyens d'action	Exemple d'action favorisant les tâches créatives
Faire confiance aux individus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire davantage confiance aux individus qu'aux procédures et techniques</li> <li>– Faire confiance aux spécificités individuelles, aux subjectivités, à la particularité des expériences et des expertises.</li> </ul>	Valoriser les compétences et les forces individuelles. Identifier pour chaque membre de vos équipes les points forts sur lesquels vous pouvez assurément vous appuyer
Permettre l'auto-organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valoriser le regroupement d'individus en fonction de leurs affections communes</li> <li>– Valoriser les collaborations momentanées, informelles</li> <li>– Valoriser les réseaux d'experts</li> <li>– Favoriser les discussions informelles, l'amitié dans les relations de travail</li> </ul>	Identifier les amitiés et offrir des challenges importants à des groupes d'affinités

Tableau 4.6 – Caractéristiques d'un management favorable à la créativité

Valeurs	Moyens d'action	Exemple d'action favorisant les tâches créatives
Valoriser, protéger, soutenir les idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valoriser les échanges au sein et entre services</li> <li>– Valoriser la création des idées en dehors de tout cadre formalisé</li> <li>– Valoriser le goût pour la création d'idées, de projets même irréalistes</li> <li>– Protéger les idées créatives de la pression sociale en ne les soumettant pas au jugement de l'opinion commune</li> <li>– Privilégier l'avis d'experts pour enrichir et renforcer les idées avant de les soumettre à l'évaluation</li> </ul>	Gérer différemment les idées créatives en ne les soumettant pas au groupe sans les avoir renforcées, validées préalablement. Entourer les idées créatives d'un réseau de managers influents et d'experts.

Valeurs	Moyens d'action	Exemple d'action favorisant les tâches créatives
Maîtriser les contraintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les contraintes managériales sont néfastes au développement de la créativité. La planification, les méthodes standardisées de travail, le contrôle <i>a posteriori</i> démotive les personnalités créatives.</li> <li>– La maîtrise les contraintes techniques, réglementaires, institutionnelles permet d'identifier les failles des contraintes, de dépasser les barrières administratives, sociales, institutionnelles Elle permet de cibler le travail des créatifs, offre des challenges à dépasser et favorise la production d'idées précises et pertinentes</li> </ul>	<p>Créer différents types de progression de carrière, carrière managériale et carrière d'expert. Fixer <i>a priori</i> les contraintes de délais, de ressources, les normes techniques, réglementaires devant être respectées. Exercer un contrôle <i>a posteriori</i> du cadre fixé préalablement.</p>
Permettre la prise de recul	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autoriser des temps d'isolement, de mise à distance</li> <li>– Autoriser les variations de rythme de travail</li> <li>– Autoriser les périodes d'inaction</li> </ul>	<p>Organiser des temps et des lieux de travail modulables.</p>
Accepter l'incertitude du processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tolérer l'absence de planification du processus créatif</li> <li>– Accepter l'impossible maîtrise du processus créatif</li> <li>– Autoriser la mise en œuvre créative du processus</li> </ul>	<p>Définir des délais stricts mais laisser les individus travailler selon leurs rythmes propres.</p>

Ces différentes actions produisent conjointement des effets favorables au développement de la créativité. Elles instaurent un climat favorable en initiant des dynamiques créatives.

La première dynamique concerne la création et le lancement opportuniste des idées. Les pratiques managériales favorisant la créativité encouragent la constitution *in abstracto* d'un capital d'idées entretenu et exploité. Les idées sont traitées, discutées et associées les unes aux

autres, de sorte que l'entreprise est à la fois dans la concrétisation, le lancement, l'élaboration et la discussion des idées. Il n'y a pas un processus mais des processus qui se succèdent et se chevauchent. De plus, l'utilisation des réseaux pour la constitution de groupes flexibles d'expertise et l'acceptation des incertitudes du processus autorisent le lancement opportuniste des idées. Ainsi, le processus est engagé à des moments où les ressources sollicitées et le système de contrôle donnent le plus de chances d'aboutir. L'opportunité réside alors dans la possibilité soudaine de rassembler des moyens rares mais indispensables, de trouver une faille dans le système de contraintes et d'identifier un besoin nouveau auquel l'idée pourrait répondre.

La deuxième dynamique favorise la constitution de groupes de travail informels, provisoires et malléables. Le rassemblement autour de l'idée d'individus possédant des affinités personnelles et une complémentarité d'expertise permet de concentrer autour de l'idée un ensemble de ressources (motivation intrinsèque, réseaux, connaissance, expérience, flexibilité) particulièrement adapté et efficace.

La troisième dynamique permet de remplacer le contrôle *a posteriori* par un contrôle *a priori*. La confiance dans les capacités individuelles, l'acceptation des incertitudes liées à la mise en œuvre des processus conduisent l'organisation à remplacer les outils habituels de contrôle. Il ne s'agit plus de consacrer du temps à l'évaluation du travail quotidien, mais de vérifier que les individus possèdent suffisamment de motivation, d'expertise et de réseaux pour mener à bout les projets dans lesquels ils se lancent. Ce type de contrôle est bénéfique dans la mesure où il préserve le niveau de motivation intrinsèque des individus. Par ailleurs, ceci n'est pas contradictoire avec la définition de règles précises de travail. Les contraintes ont des effets positifs sur la créativité, lorsqu'elles sont explicitées *a priori* et qu'elles respectent la nature émergente des idées créatives. Les contraintes de métier, les budgets et les délais permettent de cibler la créativité, tandis que les contraintes managériales procédurales sont inhibantes.

**Auto-évaluation**

**Êtes-vous plutôt créatif ou plutôt innovant ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez mesurer si vos préférences correspondent majoritairement à un comportement créatif ou innovant. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin d'évaluer vos préférences.

**Comportements de managers innovants**

	Oui	Non
Je suis à l'aise dans les cocktails ou les conventions, j'aime découvrir de nouvelles personnes, j'engage facilement la conversation		
J'aime convaincre, développer des argumentaires, vendre des idées ou des produits		
Je suis très attaché aux signes de reconnaissance : niveau de salaire, position dans la hiérarchie, récompenses		
Je m'ennuie assez vite, j'ai besoin de passer d'un sujet à un autre, d'une activité à une autre		
Je n'aime pas la solitude, travailler seul ne me conviendrait pas		
J'aime l'effervescence du groupe, des nouveaux projets qui me sont donnés par l'entreprise		
Je trouve les outils, les méthodes très utiles et efficaces. J'aime mettre en place de nouvelles procédures de travail. L'entreprise gagnerait en efficacité si tout le monde les appliquait		
J'aime maîtriser mon environnement, je ne crois qu'à ce que je vois		

### Comportements de managers créatifs

	Oui	Non
J'aime le travail solitaire, pour me concentrer et travailler j'ai besoin d'être seul		
Je n'aime pas les relations superficielles, je préfère connaître peu de gens mais passer beaucoup de temps avec eux		
Le plus important pour moi est d'aimer ce que je fais, de trouver du plaisir dans ce que je fais		
Mon niveau de salaire est important mais si je n'avais pas de plaisir dans ce que je fais, je ne pourrai pas travailler. Même dans le travail je privilégie mon plaisir à mon salaire.		
Je suis capable de passer un temps fou sur la même question. Je me passionne pour ce que je fais.		
J'ai parfois du mal à différencier ma vie privée de ma vie professionnelle		
J'aime travailler selon ma propre méthode, je n'aime pas que l'on m'impose des outils qui souvent ne me correspondent pas		
J'aime inventer, créer, trouver des idées nouvelles. J'adore ce qui est original, ce qui est provoquant, ce qui rompt avec les habitudes		

## En bref

- La créativité est définie par les ruptures qu'elle provoque : rupture au sein de l'entreprise et de son environnement économique, rupture au niveau des psychologies individuelles (étonnement, remise en cause) et rupture dans la méthode ayant conduit à la production créative.
- Les logiques rationnelles de management qui suivent un schéma chronologique et linéaire ne tiennent pas compte de la nature du phénomène créatif.
- L'encouragement de la créativité est davantage lié à une logique émergente dans laquelle le management doit reconnaître et gérer les îlots de créativité de l'organisation. Dans ce cadre les managers doivent identifier les potentiels créatifs de leurs équipes, protéger les idées créatives des pratiques inhibantes et favoriser l'instauration d'une culture favorable au développement de la créativité.
- Le management de la créativité exige des managers qu'ils soient capables de remettre en cause leurs pratiques habituelles afin d'intégrer la nature spontanée et émergente de la créativité.

# Comment développer la confiance dans la gestion des situations complexes ?

*« On est plus souvent dupé par défiance que par confiance. »*

De Retz.

Le département stratégies d'opinion de la SOFRES a réalisé en 2006 une étude permettant d'évaluer l'évolution de la confiance du grand public à l'égard des entreprises depuis vingt ans. Elle établit un classement des entreprises opérant en France dans lesquelles les Français ont le plus confiance.

Tableau 5.1 – Palmarès des entreprises qui suscitent le plus confiance

	Pourcentage d'opinion confiante	Rang
La Poste	30	1
EDF	30	1
SNCF	24	3
Gaz de France	21	4
Crédit Agricole	16	5
France Telecom	16	5
PSA	16	5
Renault	15	8
Michelin	14	9
Danone	12	10

Étude de la SOFRES, Les Top Com Corporate Business, 2007

Selon cette étude, les éléments fondateurs de la confiance sont : la qualité des produits, le bon traitement des salariés, la création d'emplois, l'honnêteté et la transparence de l'entreprise, « l'attention portée à l'environnement », le fait que l'entreprise sache « reconnaître et réparer ses erreurs », « se développe, et soit en croissance ». Les éléments contribuant à dégrader la confiance sont l'emploi (délocalisations, licenciements), les salaires excessifs des dirigeants, les hausses de prix, les scandales financiers et les atteintes à l'environnement.

Dans un contexte de pression économique grandissante, la confiance des clients et de l'opinion publique ne suffit plus. Pour gérer des situations complexes, la confiance des salariés de l'entreprise devient tout aussi indispensable.

Ce chapitre montre pourquoi la confiance est un défi majeur et paradoxal de la complexité. Il propose des pistes de réflexion et d'action pour l'instauration d'un climat managérial favorable au développement de la confiance personnelle et interpersonnelle des salariés.

## Les défis de la confiance

Faire confiance, c'est accepter de dépendre du comportement de l'autre, c'est accepter une certaine vulnérabilité en supposant que l'autre ne nous trahira pas.

La confiance est un engagement complexe dans lequel de multiples dimensions interagissent. Elle n'est jamais complètement acquise mais peu évoluer dans le temps et selon les circonstances. Le processus de création et les degrés de la confiance peuvent varier. Les différents types de confiance s'influencent mutuellement. La confiance en soi influence la confiance en l'autre, en la capacité à résoudre des problèmes et la confiance en l'avenir.

Dans les situations complexes, la confiance est un défi majeur et paradoxal. En effet, gérer la complexité exige un niveau élevé de confiance alors que la complexification et l'incertitude favorisent le développement des peurs sociales et la perte de confiance.

L'exigence d'autonomie, la responsabilisation ont rarement été égalées et sont alourdies par l'augmentation des rythmes de travail et la complexification des tâches. La peur de ne pas être à la hauteur, la remise en cause des compétences et de l'employabilité perturbent la confiance des salariés tandis que les embauches à statut précaire ont doublé en vingt ans. Mais s'il ne peut être atteint parfaitement, le développement de la confiance reste un projet nécessaire à la gestion des entreprises et plus encore des situations complexes.

### *La complexité exige un niveau élevé de confiance*

Au sein des entreprises, la confiance s'appuie sur le sentiment développé par les individus au fil de leur expérience, des informations accumulées, des connaissances développées. Les formes de la confiance sont donc multiples. Elles dépendent des sources de la confiance, de son objet et sont également déterminées par la nature de l'environnement.

La nature de l'environnement économique et social influence largement le type de confiance. Dans une société économiquement et politiquement stable, la confiance des individus est garantie par les institutions politiques, économiques, sociales et religieuses. Les

comportements ou l'évolution de la situation peuvent être anticipés. Celui qui accorde sa confiance sait qu'il pourra sanctionner son non-respect. Et celui à qui la confiance est accordée sait qu'il pourra être sanctionné s'il ne respecte pas ses engagements. Les sanctions peuvent être formelles ou informelles. Elles peuvent être immédiates ou intergénérationnelles, symboliques ou matérielles. Mais dans tous les cas, la confiance assurée est établie dans un contexte déterminé, au sein duquel le système d'interactions imposera des sanctions en cas de rupture de l'accord. Des exceptions existent bien mais les actions et les choix quotidiens sont réalisés sans remettre en cause le système dans son ensemble.

Dans les situations complexes, les managers ne peuvent plus s'appuyer sur l'assurance d'une confiance familière, sanctionnée par des dispositifs reconnus et routiniers. La multiplication des situations nouvelles, la diversité des acteurs, la complexification des rôles et des objectifs brouillent les responsabilités de chacun. Les individus se conforment moins à un rôle social clairement identifié. Ils louvoient entre plusieurs rôles dont ils négocient sans cesse les frontières. Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile de prévoir les décisions et les comportements. Et il est délicat de sanctionner le respect d'un rôle plus que celui d'un autre.

Les relations et les comportements sont de plus en plus instables :

- les rôles sont fortement différenciés ;
- le niveau d'arbitrage entre les responsabilités et les obligations est accru ;
- les identités individuelles sont continuellement négociées ;
- les relations hiérarchiques sont multiples et assorties de relations fonctionnelles au sein desquelles les managers se trouvent tour à tour exécutants, participants ou décideurs.

Les managers doivent engager leur confiance malgré l'absence de maîtrise ou d'anticipation des comportements de leur entourage. Ils doivent préalablement accepter de se lancer dans un contexte ne leur offrant pas les garanties habituelles. L'initiation d'un projet innovant, la négociation de nouvelles conditions salariales, la création d'une nouvelle politique marketing, l'accompagnement d'un audit financier exigent des managers qu'ils engagent leur confiance dans la conduite du projet. Le déroulement et la réussite ne sont pas assurés. Le manager ne possède pas les moyens de contrôler et de sanctionner les nombreux

collaborateurs participant au projet. Il doit engager personnellement sa confiance dans ses collaborateurs, dans les groupes de travail, dans la possibilité de dépasser les difficultés techniques, budgétaires, matérielles et humaines qu'il rencontrera assurément.

#### PAROLE DE MANAGER

### *Quand on est trop sous pression, on a tendance à renvoyer la balle sur les autres et cela détruit la confiance*

« Je travaille pour un éditeur vidéo depuis quelques années. Je gère l'ensemble de l'activité d'un département commercial, une sorte de PME dans l'entreprise dans laquelle j'ai une grande autonomie de décision.

Depuis quelque temps, je suis tenue de faire des analyses budgétaires mensuelles au lieu de semestrielles. Ce n'était pas une habitude au sein de l'entreprise. Nous n'avons pas une culture procédurière. Mais comme les chiffres sont moins bons, il y a eu un retour de manivelle. Et c'est aussi une nécessité. La réalisation plus régulière des analyses me permet d'informer plus tôt ma hiérarchie que je ne vais pas suivre le budget.

Le marché de la vidéo a fait - 25 % en trois ans, cela a été très rapide. La VHS évoluait tranquillement avec - 5 % à + 5 % par an. Avec le DVD on a fait de très gros chiffres d'affaires. Les producteurs ont décidé de vendre plus cher les droits de diffusion, et puis on a étoffé les structures, la vidéo est devenue un marché supérieur à l'audio, le second marché culturel après les livres.

Et en trois ans, cela a chuté. Les gens qui avaient au début une grande soif de consommation sont devenus plus sélectifs. Maintenant ils préfèrent attendre que les prix baissent parce qu'ils savent que 6 mois après leur sortie le prix du DVD baisse de moitié.

À partir du moment où cela va mal, on est plus en plus adossé à des questions et à des menaces juridiques. On doit constamment osciller entre le développement du CA et le respect à la lettre des contrats de diffusion. Et souvent cela ne va pas ensemble. Il faut être très dynamique pour développer le CA, mais en même temps il ne faut pas prendre de risque.

J'ai l'exemple d'un ayant droit avec qui on avait un contrat de distribution. On savait que la distribution de ces produits allait passer chez un de nos concurrents. Et pour développer les ventes avant le changement de distributeur on a fait une politique marketing assez offensive ; des coffrets, des

opérations de communication, c'était vraiment dynamique... Et puis ça a fini par une lettre recommandée qui nous interdisait toutes ces opérations parce qu'elles n'étaient pas expressément prévues dans le contrat de diffusion.

Depuis quelque temps, on vit souvent ce genre de situations. Cela nous gêne énormément dans notre travail. En même temps cela me paraît logique que cela se passe comme cela. Mais c'est la première fois que je rentre dans une logique où j'ai besoin de me couvrir. Maintenant quand ma direction me demande quelque chose d'un peu limite, je lui demande de me faire un mail. La dernière fois que cela est arrivé, ma hiérarchie a été d'accord. Pour agir il fallait prendre certains risques et elle a aussi demandé à son directeur de lui faire un mail. Il a refusé et on a finalement tout annulé. Personne n'a osé.

Aujourd'hui je suis dans la position où on me demande de me justifier. J'ai toujours réglé les choses de manière amicale. Ce n'est pas moi qui ai changé, ce sont les demandes de la direction. Et en interne cela change les méthodes de travail de tout le monde. Quand on est trop sous pression on a tendance à renvoyer la balle sur les autres et cela détruit la confiance. Aujourd'hui chaque produit a un contrat qui fait quarante pages et on a des milliers de produits. Depuis deux ans le directeur juridique fait partie du comité de direction.

Dernièrement lors d'une réunion d'encadrement, on nous a demandé de réfléchir sur la morosité ambiante. On en a parlé, on a cherché quelques moyens d'action pour améliorer les choses. Mais juste après on a passé deux heures à nous dire que les chiffres étaient mauvais et que l'on avait peu d'alternatives. Soit on fusionne avec un concurrent soit on réduit les équipes.

Quand on est dans une entreprise plutôt cool où tout le monde aime l'entreprise c'est surprenant d'en arriver là. »

P. J., responsable d'un département commercial chez un éditeur vidéo.

Dans un contexte de complexification des relations, la confiance maintient la capacité d'action. En réduisant le besoin de sécurité, elle évite les peurs paniques qui bloquent l'engagement individuel et l'entreprise dans son ensemble. Elle permet de dépasser les doutes et les questionnements. Elle stabilise les sentiments de maîtrise et aide les individus à se concentrer sur le challenge, le respect de valeurs morales, la solidarité d'équipe.

Selon Sanjib Chowhbury elle joue un rôle stratégique dans le partage, l'échange et la construction des connaissances complexes.

Tableau 5.2 – Les effets de la confiance sur le partage des informations

Avantages en termes de...	Auteurs	Liens entre les situations complexes et la confiance
Gestion des connaissances	Berman <i>et al.</i> , 2002 Hansen, 1999 Kusunoki <i>et al.</i> , 1998 Nelson, Winter, 1982 Nonaka, 1994	La confiance favorise les relations basées sur l'affection et la proximité cognitive. Elle est indispensable au partage des connaissances et des expériences complexes, qui exigent une complicité de valeurs, de perception et de modèles mentaux.
Transactions économiques	Jensen et Meckling, 1992	La confiance réduit le sentiment de vulnérabilité, promeut l'ouverture et la logique gagnant-gagnant
Organisation et structure	Galbraith, 1977 Lawrenbce et Lorsch, 1967	La confiance favorise le travail de groupe et la circulation des informations au sein de l'entreprise. Elle désamorce les rumeurs et les conflits
Gestion des innovations	Clark et Fujimoto, 1991 Eisenhardt, 1995 Kusunoki et Numagami, 1997	La gestion des équipes transversales et des projets innovants est facilitée par les relations de confiance
Gestion des réseaux sociaux	Krackhardt, 1992 Hansen, 1999 Granovetter, 1973	La confiance permet de créer des réseaux étendus d'experts, de collaborateurs. Elle encourage le partage et la création de nouvelles connaissances. Elle favorise les transferts et l'apprentissage collectifs dépassant l'entreprise.

► La complexité exacerbe les peurs sociales et la perte de confiance

Dans le même temps, la complexité exacerbe la peur du jugement, la peur de l'échec, la peur de ne pas maîtriser l'environnement. Elle favorise la recherche de sécurité, la multiplication des assurances, la rationalisation et le contrôle systématique.

### *Les peurs sociales et la perte de confiance des salariés*

« L'environnement économique a évolué ces dernières années et les salariés doivent faire face à l'inflation, au chômage, à la crise économique.

Au sein des entreprises ils ont de plus en plus peur de ne pas arriver à s'adapter à ces nouveaux changements. Certains types de personnalité ont plus de difficultés que d'autres mais dans l'ensemble la majorité des salariés sont touchés. Dans les discours on observe une dégradation importante de l'image de soi et de la confiance en soi. Les salariés se sentent de moins en moins capables, et même ceux qui possèdent de grands potentiels doutent d'être à la hauteur de ce que demande la nouvelle économie.

L'adaptation exige des salariés qu'ils acquièrent de nouvelles compétences, qu'ils intègrent les nouvelles technologies, qu'ils développent une dimension internationale, qu'ils adoptent de nouvelles conduites et attitudes. Mais les salariés ne savent pas si tous ces sacrifices valent la peine d'être réalisés. De nombreuses questions se posent. Est-ce que cela va me rendre plus capable d'affronter l'avenir ? Est-ce que cela va augmenter ma compétence ? Est-ce que cela correspond aux besoins de l'entreprise ? Combien de temps ces sacrifices vont-ils durer, pour rapporter quoi ?

Les salariés ont de plus en plus de mal à mettre en œuvre leurs ressources personnelles parce qu'ils n'arrivent pas à comprendre l'entreprise. Ils ne savent pas par où commencer. Ils ne savent plus trouver leur place au sein de l'entreprise et de la société. Dans l'ensemble il manque une dynamique psychologique permettant de se situer et d'agir. Et même lorsqu'il s'agit de cadres confirmés, le manque de compréhension de l'entreprise diminue les capacités d'action et la confiance en soi.

De leur côté les entreprises n'engagent pas toujours les moyens pour soutenir les changements. Ce qui est paradoxal parce que d'un côté, elles demandent de plus en plus, de l'autre elles ne se donnent pas les moyens d'obtenir plus. Ces paradoxes sont source de peur. Dans les discours des salariés on observe différents types de peur : la peur d'être évalué, la peur de perdre son emploi, de la concurrence entre les salariés, de l'entreprise, la peur de ne pas être à la hauteur des attentes de l'entreprise, la peur aussi de ne pas satisfaire ses propres désirs, la peur des sacrifices. Certains salariés ont envie de changer, d'évoluer mais il est difficile de quitter un emploi confortable, quant à l'extérieur le contexte économique est menaçant. Beaucoup des salariés se sentent prisonniers du système.

Ce contexte psychologique est particulièrement néfaste. Certains salariés deviennent méfiants les uns vis-à-vis des autres, d'autres se soumettent complètement, se dévalorisent, se mettent à l'écart, se démotivent et s'isolent. On rencontre parfois des salariés très compétents et qui ont des sentiments de peur, de menace et développent des comportements destructeurs dans leurs relations de travail, d'autres ressentent le besoin de se sentir utiles ou n'agissent qu'avec la peur d'être rejetés. La peur peut atteindre un tel niveau que les relations et les conditions de travail se dégradent largement. »

Marinette Prévôt, psychologue du travail, Essor Méditerranée.

Selon Christophe André, médecin psychiatre, spécialiste de la peur, la société actuelle est marquée par une généralisation des peurs et des phobies sociales. Les peurs excessives touchent près d'un adulte sur deux et les phobies font partie des pathologies psychologiques les plus fréquentes avec les dépressions. Les objets des peurs sont très variés. Mais le contexte économique actuel donne une place prépondérante à la peur du jugement et à la peur de perte de contrôle. Le tableau 5.3 est tiré d'une étude réalisée auprès d'un échantillon représentatif de huit mille quatre-vingt-dix-huit personnes adultes. Il présente les pourcentages de personnes touchées par les peurs sociales.

Tableau 5.3 – Peur du jugement et peur de la perte de contrôle

Pourcentage de personnes touchées	Peur excessive	Peur invalidante	Phobie
Peur du regard et du jugement des autres	Timidité : 60 % Trac : 30 %	Anxiété sociale invalidante : 10 %	2 à 4 % se transforment en phobie sociale
Peur d'avoir un malaise et de perdre le contrôle	Attaque de panique isolée : 30 %	Trouble panique répété : 2 %	1/3 à 2/3 des paniqueurs deviennent agoraphobes

Au sein des entreprises, de nombreuses situations suscitent la peur du jugement ou de la perte de contrôle, par exemple les situations :

- de performance ;
- d'observation ;

- d'affirmation ;
- de révélation de soi ;
- d'interaction superficielle.

---

### Les situations suscitant la peur du jugement ou de la perte de contrôle

---

Les *situations de performance* regroupent tous les moments où l'on est évalué et où l'on craint d'être jugé. Elles sont habituellement présentes au sein des entreprises et renforcées par la recherche exacerbée d'efficacité et de productivité. Les procédures de définition des objectifs, les entretiens d'évaluation, la multiplication des bilans et des rapports annuels mettent l'accent sur l'évaluation des performances individuelles et collectives de l'entreprise. Elles sont d'autant plus importantes qu'elles s'accompagnent de récompenses ou de sanctions et qu'elles visent la définition d'objectifs toujours plus élevés.

Les *situations d'observation* ne sont ni prévues ni organisées. Elles correspondent à l'ensemble des situations dans lesquelles l'individu est soumis à l'attention d'autrui. Arriver en retard à une réunion, participer à un groupe de travail composé de personnes inconnues, intégrer un nouveau service attire l'attention et l'observation du groupe.

Les *situations où il faut s'affirmer* sont particulièrement fréquentes chez les managers habitués à justifier leurs décisions ou à défendre leurs projets. Elles sont d'autant plus nombreuses que les projets sont en concurrence et qu'il est difficile d'obtenir de nouveaux budgets, de nouveaux investissements ou de nouvelles rétributions. Elles sont également présentes dans les relations conflictuelles, sous des formes plus ou moins déclarées, et plus généralement lors des négociations.

Les *situations de révélation de soi* sont plus récentes. Habituellement centrés sur la décision et la réalisation, les managers n'avaient pas pour objectif d'exprimer leurs goûts personnels et leur subjectivité. Mais les besoins de créativité et d'innovation, le renouvellement permanent des compétences, la nécessité de cultiver l'employabilité ont modifié les attentes des entreprises. Les managers doivent désormais s'engager personnellement dans leurs projets, exprimer leur créativité et leurs particularités.

Les *situations d'interaction superficielle* sont courantes. Les temps de repas, de pause, les discussions dans les couloirs font partie du quotidien des managers. Elles correspondent également aux manifestations collectives telles que les conventions annuelles, les animations de l'encadrement, les représentations commerciales. Les managers doivent alors être capables de passer d'une discussion à une autre, animant une conversation, en soutenant une autre.

Les peurs sociales sont aujourd'hui considérées comme un trouble très fréquent. Elles sont invalidantes pour les individus et les groupes puisqu'elles dégradent leur niveau de confiance général. Différents types de blocages décrivent les effets néfastes de ces peurs sur la confiance : la focalisation sur soi, l'autocritique et la soumission.

L'*autofocalisation* est un blocage fréquemment rencontré chez les managers. Il se manifeste par la concentration de l'individu sur la gêne ou le malaise qu'il ressent et qui lui font oublier l'environnement social dans lequel il se trouve. La crainte d'être jugé ou de rendre visible son malaise dégrade la capacité à gérer l'interaction sociale. L'autofocalisation est très présente pendant les réunions de travail, au moment des prises de parole, des représentations collectives. L'individu concentré sur la qualité de sa présentation, sur son aspect physique, sa posture, le ton de sa voix, les coquilles oubliées sur les supports de présentation n'est plus en mesure d'observer les réactions de son public. Son niveau de disponibilité est réduit par la focalisation sur sa propre personne, et la capacité d'analyse, l'adaptation au contexte en sont fortement dégradées.

La tendance à l'*autocritique* va de pair avec l'augmentation du niveau d'exigence des entreprises. Dans les cas extrêmes, les individus devant les remarques que pourrait formuler leur hiérarchie et se critiquent avec une férocité dont n'oserait témoigner leur entourage. Véhiculant des idées et des images dévalorisantes, les critiques entretiennent et aggravent les mécanismes de peur sociale. L'autocritique réduit considérablement le niveau de confiance en soi et la capacité des managers à s'engager dans des projets créatifs ou ambitieux. Elle prive l'entreprise de leur potentiel d'initiative et de proposition et inhibe la flexibilité et la capacité d'adaptation.

Enfin, la *soumission aux contraintes* de l'entreprise conduit les individus à effectuer un grand nombre de renoncements : ne pas oser exprimer ou revendiquer ses idées, renoncer à défendre ses intérêts, se retirer quand la pression est trop forte. En multipliant les temps de frustration et de colère non exprimée, la soumission dégrade les relations de travail. Elle entretient les conflits latents et pénalise les relations interpersonnelles.

L'ensemble de ces blocages a des effets particulièrement néfastes sur la confiance. La confiance en soi, la confiance interpersonnelle et la confiance dans l'entreprise s'influencent les unes les autres, réduisant les capacités d'action et de décision des managers (figure 5.1).

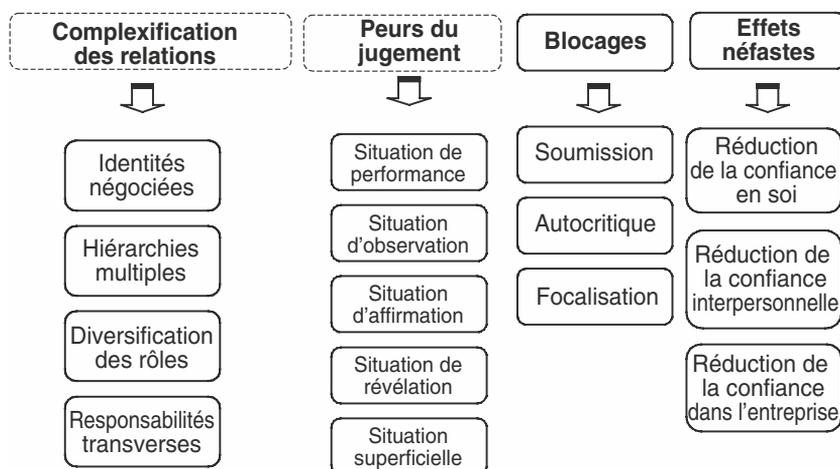


Figure 5.1 – Synthèse

## Comment favoriser la confiance dans la capacité à gérer la complexité ?

### *Les clés du succès de Carlos Ghosn pour redresser Nissan*

En 1999, la situation de Nissan est catastrophique : 22 milliards de dollars de dettes, des parts de marché en baisse régulière, une valorisation boursière qui s'effondre.

En 2001, Nissan affiche des performances record : marge opérationnelle de 7,9 % du chiffre d'affaires net, dette réduite de plus de 80 %, cours de l'action est au plus haut.

Selon les experts, le style de management de Ghosn explique en grande partie les succès rencontrés et notamment la place qu'il accorde à la construction et à l'entretien de la confiance. Différentes actions illustrent la force de cette politique managériale :

– pour mobiliser la confiance de ses collaborateurs, Ghosn a poussé à l'extrême la notion d'engagement personnel. Selon le dictionnaire des mots clés de Nissan : « Un engagement est un objectif à atteindre. Une fois que l'on s'est engagé à le tenir, seuls des événements exceptionnels peuvent empêcher sa réalisation. Si l'objectif n'est pas atteint, il faut être prêt à en assumer les conséquences » ;

– dès 2000, Carlos Ghosn s'engage à retrouver des bénéfiques, à réduire de moitié la dette, à obtenir une marge opérationnelle supérieure à 4,5 % du chiffre d'affaires d'ici 2002. Il s'engage à démissionner avec tous les membres du comité exécutif s'il n'obtient pas ces résultats ;

– pour assoir la confiance de ses collaborateurs, il a tenu un discours clair sur les difficultés à dépasser. Dans son discours d'annonce du plan de relance il affirme : « Les faits et les chiffres concernant Nissan font apparaître cette réalité : Nissan va mal » ;

– il s'est ensuite appuyé sur les solutions proposées par les salariés de l'entreprise (refusant le recours aux consultants externes). Dans un premier temps de très nombreux avis sur le terrain ont été recueillis, puis des groupes de travail ont été constitués afin de répondre à des missions précises (réduire les coûts fixes, par exemple). Ces équipes transverses bénéficiaient pour cela d'une très large autonomie, mais pas du pouvoir de décision, qui appartenait au comité exécutif auquel elles rendaient compte directement. Elles sont parvenues en trois mois à imaginer les solutions radicales à l'origine du succès du redressement ;

– pour retrouver rapidement la confiance Carlos Ghosn a fait de la vitesse du changement une priorité. Le processus de transformation a été enclenché avant même que l'alliance ne soit signée. Cette anticipation a permis à Ghosn d'annoncer le *Nissan Revival Plan* en octobre 1999, trois mois seulement après sa prise de fonction officielle. Le vice-président finance raconte ainsi : « Avant que Ghosn n'arrive, nous consacrons 60 % de notre temps à la planification. Il nous a dit de consacrer 5 % de notre temps à la planification et 95 % à l'action ! »

– enfin, Carlos Ghosn a cherché à respecter les deux cultures d’entreprise, préservant ce qui faisait l’unicité de Nissan par rapport à Renault, et les deux cultures nationales. Mais il a su concilier ce respect avec la mise en œuvre de ses convictions, parfois antagonistes avec les traditions culturelles. Le redressement s’appuie sur la remise en cause acceptée d’un grand nombre de principes traditionnellement considérés comme immuables. En témoigne sa spectaculaire popularité au Japon, où il est même le héros d’un manga !

L’instauration d’un climat favorable à la confiance permet d’encadrer la peur de l’inconnu et accroît la disponibilité des individus face aux situations complexes. Il suppose d’accepter que l’on ne puisse tout prévoir et cherche à créer un climat agissant sur les différentes dimensions de la confiance.

### *Comment favoriser la confiance en soi ?*

#### *Comment les pompiers entretiennent la confiance en soi malgré le stress et la dangerosité des interventions*

L’analyse ci-après est tirée d’un travail de recherche réalisé, en 2007 sur le thème de la confiance au sein des équipes de pompiers.

Avec 108 914 interventions dénombrées en France, en 2005, l’action des pompiers est majeure dans l’extinction des feux de ville ou de forêt. Il existe en France cent quatre-vingt-quinze mille pompiers volontaires, quarante-cinq mille pompiers professionnels et dix mille pompiers militaires. L’organisation des secours et le commandement des interventions sont assumés par le pompier le plus gradé se trouvant sur les lieux et qui devient ainsi le commandant des opérations de secours (COS). Cependant les pompiers peuvent, selon les besoins de l’intervention, effectuer des actions non directement liées à leur poste initial.

Cinq valeurs sont revendiquées par les équipes de pompiers, qui permettent la construction et l’entretien de la confiance

##### *1. La réciprocité*

Elle est illustrée par la reconnaissance de la loyauté et l’assurance d’une entraide mutuelle. « Si le chef qui est plus haut en grade oublie de mettre son casque je vais lui dire : va mettre ton casque. Même s’il est plus gradé que moi, chacun fait attention à l’autre, c’est comme une fourmilière, on est responsable de l’un, de l’autre et de soi-même. »

## 2. *La reconnaissance des identités*

Elle correspond à la valorisation des expériences de chacun et à l'adaptation des objectifs. « Parfois il y a des interventions qui sont vraiment difficiles. Si on voit qu'un débutant va craquer on l'épaule, si on voit qu'un collègue n'en peut plus, on va l'aider. »

## 3. *La rétroaction*

Elle implique de reconnaître le travail de l'autre et de lui donner les informations lui permettant de s'améliorer. « On sait que chaque personne doit faire son boulot mais on sait aussi que chacun peut commettre des erreurs, il faut rester humble, s'entraider pour s'améliorer. »

## 4. *La communauté de sens et de valeurs*

« Le métier de pompier est marqué par des valeurs fortes : l'entraide, la solidarité, le soutien des autres. Si tu n'as pas ces valeurs, tu ne peux pas être pompier. »

## 5. *La maîtrise des techniques et des tâches*

La base de l'organisation des casernes repose sur la formation et l'entraînement des équipes. En dehors des actions sur le terrain, l'essentiel des journées est occupé à l'apprentissage du règlement, des plans d'intervention, des manœuvres, à l'intégration des routines, des réflexes d'action. Le matériel, la coordination entre les équipes, les modes de communication, les objectifs, les manœuvres, les méthodes, les règlements sont appris et révisés par l'ensemble des équipiers. En dehors des interventions, les journées sont essentiellement consacrées aux inventaires et à l'entretien du matériel, à l'apprentissage et aux révisions des manœuvres. « Quand quelqu'un arrive dans la caserne, on essaie de lui montrer les manœuvres, on l'entraîne pour qu'il ait cette confiance. S'il y a un problème, on sait qu'il y a toujours l'autre qui est là pour t'aider. »

L'environnement incertain et risqué de travail conduit les individus à se rassembler autour de valeurs communes fortes. Cohésion, solidarité, esprit d'équipe sont mobilisés pour faire face aux agressions extérieures. L'organisation militaire répartit les actions, mais l'efficacité est issue de la confiance. L'étude nous renseigne également sur les conditions sous-jacentes à la mise en place de cette confiance. Les équipes de travail doivent avoir des objectifs communs, la cohésion sociale doit être bénéfique pour chacun, un long travail en commun doit permettre à la confiance de se développer.

La confiance en soi est une prévision partielle appliquée à un domaine particulier et à un moment donné. L'individu se projette dans l'avenir en imaginant ce qui doit ou peut arriver. Il évalue les difficultés auxquelles il devra faire face et sa capacité à finalement réussir ou à

échouer. La confiance en soi s'appuie sur l'expérience réelle de la personne, sur les résultats obtenus par le passé, sur la comparaison de la situation présente avec celles qui ont déjà été rencontrées, surmontées ou subies. Elle s'appuie sur l'analyse des ressources nécessaires pour faire face à la situation et prédit qu'à partir de ces ressources l'individu sera capable de trouver des solutions aux problèmes qui ne manqueront pas de survenir. Ancrée dans l'expérience, la confiance s'entretient, se développe ou s'amenuise à mesure que les expériences se succèdent, que les échecs ou les réussites se cumulent (figure 5.2).

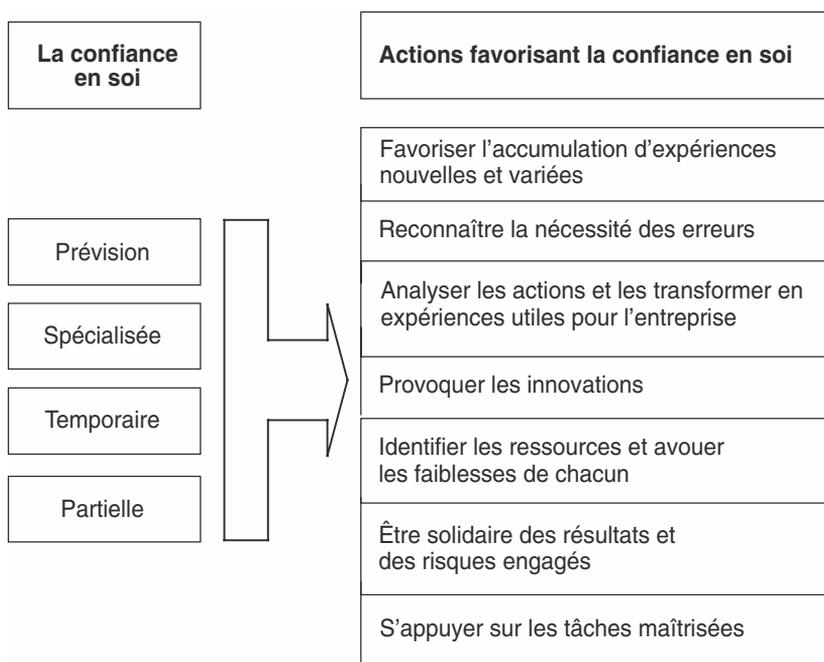


Figure 5.2 – Les actions favorisant la confiance en soi

Favoriser l'accumulation d'expériences est essentiel au développement de la confiance en soi des managers. En multipliant leurs expériences, les managers développent leurs capacités d'analyse, de compréhension et d'écoute. Ils s'entraînent à résoudre des problèmes nouveaux, apprennent à identifier les pièges et les spécificités de chaque contexte, adoptent une démarche active dans laquelle ils proposent de nouvelles solutions et surmontent des difficultés multiples. La variété des expériences leur permet également d'enrichir leurs réseaux de

connaissances. En accumulant les expériences, ils accroissent leurs ressources personnelles, qu'elles soient relationnelles, informationnelles ou matérielles.

Pour développer la confiance en soi, il est aussi indispensable de multiplier les expériences que d'en évaluer les résultats. La confiance exige une réflexion critique afin de comprendre les ingrédients ayant provoqué la réussite ou l'échec. Mais la remise en cause des pratiques est particulièrement difficile à mettre en œuvre. Les solutions ayant conduit à un échec ont été préférées et choisies pour répondre au problème posé. Il est difficile d'en concevoir d'autres alors que les précédentes avaient été jugées les meilleures. De même, les solutions garantissant la réussite sont rarement mises en cause. Pourquoi changer des solutions faisant preuve d'efficacité ? Comment accepter les erreurs dans un environnement faisant de l'efficacité et de la perfection un culte s'imposant à tous ? Il est particulièrement difficile de concevoir de nouvelles façons de procéder et de changer ses méthodes qu'elles soient ou non efficaces.

La confiance se renforce davantage lorsque la recherche de nouvelles solutions est mise en œuvre volontairement et activement. Mais les tentatives d'innovation doivent être engagées progressivement. Pour être bien géré, le risque doit être tolérable pour ceux qui l'encourent. Il doit être assumé par tous, et non laissé à ceux qui ont agi en première ligne. De cette façon, les managers et leurs équipes pourront cumuler les expériences, renouveler leurs pratiques tout en apprivoisant de nouveaux domaines.

La confiance à gérer la complexité est favorisée lorsque tout ce qui peut être maîtrisé est organisé avec précision. L'attention des managers est alors libérée des questions quotidiennes de travail et plus disponible pour la gestion des imprévus. D'un côté le travail de préparation, l'entraînement, la maîtrise des outils permettent de gérer efficacement ce qui est connu et routinier. De l'autre, la confiance favorise l'engagement des individus et leur capacité à faire face à l'imprévisible et aux changements perpétuels. La confiance est alors à la fois assurance et risque, stabilité et rupture, structure et mouvement. Elle s'appuie sur des routines, des valeurs, des capacités pour s'engager dans l'avenir et perpétuer l'action. L'individu ne cherche pas à maîtriser l'avenir mais à maîtriser ses capacités et ses forces pour agir dans l'inconnu. Libéré du

travail quotidien le manager peut concentrer son attention sur des tâches moins familières exigeant plus d'implication personnelle.

### *Comment favoriser la confiance interpersonnelle au sein des groupes ?*

Pour créer un climat favorable au développement de la confiance interpersonnelle, les managers doivent favoriser le partage d'un socle commun de représentations

Selon R. Wittorski le processus de création de confiance au sein d'un groupe s'élabore à partir de composantes qu'il définit comme dans le tableau 5.4.

Tableau 5.4 – Les fondements de la confiance interpersonnelle

Composante	Définition	Illustration
<b>Cognitive</b>	Théories implicites, paradigmes	Les membres du groupe considèrent-ils que les individus sont mauvais (ou bons) par nature ?
	Représentations cognitives (schémas d'interprétation)	Les membres du groupe ont-ils des expériences communes ? Ces expériences permettent de créer des valeurs communes ?
<b>Affective</b>	Image de soi	Le groupe a-t-il une identité ?
	Investissement affectif	Les individus accordent-ils une place importante au plaisir que l'exécution de la tâche leur procure ?
	Engagement	Quels sont les niveaux de motivation des membres du groupe ? sont-ils compatibles ?
<b>Sociale</b>	Identification de l'individu, du groupe, des compétences méritant d'être reconnus	Quelles compétences le groupe valorise-t-il ?
<b>Culturelle</b>	Culture sociale	La culture d'entreprise valorise-t-elle la confiance ?

Plus les individus partagent une conception commune de la réalité, de la place du plaisir, de la nature de l'engagement, plus leur collaboration sera facilitée. Plus les valeurs et les compétences valorisées seront proches les unes des autres, plus la confiance s'instaurera et se développera.

La construction de cette confiance au sein des entreprises est souvent limitée par le renouvellement accéléré des équipes. Les groupes de projets se multiplient, les collaborations transverses se développent sans qu'il soit possible pour les individus d'apprendre à se connaître et de construire ensemble ce socle commun (figure 5.5).

Selon B.R. Shaw, la construction de la confiance ne peut avoir lieu si les trois conditions suivantes ne sont pas réunies :

- les individus travaillant ensemble doivent obtenir des résultats ;
- les engagements doivent être respectés et réalisés ;
- une grande attention doit être portée aux individus et aux identités.

#### *Royal Caribbean, les intentions sont vaines si elles ne sont pas concrétisées*

En 1998, la compagnie de bateaux Royal Caribbean plaida coupable pour le déversement de très grandes quantités de déchets huileux dans l'océan. Plusieurs de ses salariés avaient délibérément jeté l'huile contaminée. L'entreprise fut condamnée au paiement de 9 millions d'euros. Son nouveau président Jack Williams, déclara qu'il reconnaissait la pleine responsabilité de l'entreprise et promit que de telles pratiques ne se reproduiraient plus.

Un mois plus tard, un bateau de la compagnie fut pris en flagrant délit pour les mêmes faits. Un groupe de salariés fut mis en cause mais refusa d'en assumer la responsabilité. L'entreprise fut à nouveau condamnée au paiement d'une amende de 18 millions d'euros.

Plusieurs études révélèrent que la société Royal Caribbean imposait à ses salariés des objectifs encourageant le déversement des déchets. La politique excessive de contrôle des coûts fut accusée de provoquer des dérives de comportement. Elle conduisait nombre de salariés à se débarrasser des huiles usagées afin de réduire les coûts de transport liés à la surcharge pondérale des tonnes d'huiles usagées.

Pour respecter ses valeurs et ses engagements, et pour reconquérir la confiance des institutions et de l'opinion publique, l'entreprise dut modifier l'ensemble de ses processus et de sa politique managériale.

**Tableau 5.5 – Exemples d’actions développant la confiance dans le travail de groupe**

Conditions	Exemples d’actions	Exemple de pratique au sein des entreprises
<b>Présence de résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir les objectifs</li> <li>– Définir précisément le rôle de chacun</li> <li>– Clarifier les attentes</li> <li>– Respecter les délais</li> <li>– Examiner régulièrement l’avancée des résultats</li> <li>– Valoriser les résultats acquis</li> <li>– Valoriser le travail de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les revendeurs de la société Nordstrom ont deux commentaires :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) faites confiance à votre propre jugement pour agir, et</li> <li>2) il n’y a pas d’autre règle que la confiance en votre propre jugement.</li> </ol> </li> <li>– IBM accorde plus d’importance à la performance collective qu’à la performance individuelle pour définir et attribuer ses primes</li> </ul>
<b>Intégrité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dire ce que l’on sait et faire ce que l’on dit</li> <li>– Veiller à la cohérence de son comportement</li> <li>– Ne pas chercher à plaire mais assumer ses opinions</li> <li>– Ne pas laisser place aux rumeurs</li> <li>– Ne pas éviter les sujets difficiles</li> <li>– Éviter les changements brutaux de comportement</li> <li>– En cas de changement de position, l’expliquer clairement</li> <li>– Reconnaître ses erreurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Au sein d’UPS, la hiérarchie est encouragée à rencontrer ses managers chaque fois qu’ils en ressentent le besoin et le plus possible dans des lieux informels</li> <li>– Johnson &amp; Johnson’s a choisi d’adopter une communication transparente avec ses salariés lors de la crise de l’empoisonnement au tylenol en 1982</li> </ul>
<b>Attention à l’autre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Construire son identité d’entreprise sur les qualités humaines de ses managers</li> <li>– Favoriser le sentiment d’appartenance</li> <li>– Investir dans la qualité de vie des collaborateurs</li> <li>– Favoriser la proximité entre les individus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L’entreprise de <i>software</i> SAS renforce les relations entre ses salariés par la mise en place de structure sociales : garde d’enfants, services médicaux, restaurants... son turnover est aujourd’hui inférieur à 4 %, ce qui est remarquable pour ce secteur d’activité</li> </ul>

Conditions	Exemples d'actions	Exemple de pratique au sein des entreprises
<b>Attention à l'autre</b> (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Savoir apprécier le travail des autres</li> <li>– Valoriser le dialogue et l'écoute</li> <li>– Valoriser l'entraide mutuelle et les feed-back</li> <li>– Reconnaître les identités et les contributions de chacun</li> <li>– Rester humble et courtois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Au sein de Russell Reynolds, les chargés de recrutement doivent prendre le point de vue d'au moins cinq managers concernés par le nouveau avant de finaliser une embauche</li> <li>– Au sein de l'entreprise Southwest Airlines, le sens de l'humour, le plaisir de la réussite sont des critères officiels de recrutement</li> </ul>

### *La confiance, une volonté et un pari au sein de l'entreprise*

La confiance possède une dynamique propre. Elle évolue en fonction des relations entretenues par les individus et de leurs jugements premiers. Un manager offrant sa confiance aux membres de son équipe a toutes les chances de voir sa confiance récompensée. Un manager engageant ses relations avec méfiance a toutes les chances de voir sa méfiance récompensée.

Cette capacité des jugements à devenir actifs et à transformer la confiance et la relation est qualifiée par les psychologues « d'effet Pygmalion ».

La prédiction faite par un individu A sur un individu B finit par se réaliser par un processus subtil et parfois inattendu de modification du comportement réel de B sous la pression des attentes implicites de A. Un jugement négatif de A brise la confiance de B en lui-même. Le manque de confiance de B est perçu par A qui confirme et renforce son jugement négatif initial.

### L'effet Pygmalion

Alain, dans *Les Dieux*, décrit ainsi l'effet Pygmalion :

« J'ai souvent constaté, avec les enfants et avec les hommes aussi, que la nature humaine se façonne aisément d'après les jugements d'autrui... Si vous marquez un galérien, vous lui donnez une sorte de droit sauvage. Dans les relations humaines, cela mène fort loin, le jugement appelant sa preuve, et la preuve fortifiant le jugement [...]

La misanthropie ne mène à rien. Si vous vous défiez, vous serez volé. Si vous méprisez, vous serez haï. Les hommes se hâtent de ressembler au portrait que vous vous faites d'eux.

Au reste essayez d'élever un enfant d'après l'idée, mille fois répétée à lui, qu'il est stupide et méchant ; il sera tel [...]

Pygmalion sculptant Galatée, une statue si belle qu'il en tomba amoureux, finit par ses vœux, par lui donner vie [...]

Alain 1934, *Les Dieux*, Gallimard

#### PAROLE DE DIRIGEANT

### *On finit par se prouver que l'on a raison de ne pas faire confiance*

« Je dirige une agence de voyage d'entreprise que j'ai créée il y a une vingtaine d'années. Nous sommes aujourd'hui sept salariés.

J'occupe à peu près tous les postes, mais je suis avant tout responsable des gros clients en termes de groupe ou de société. Pour eux je cherche parmi les multiples fournisseurs de voyage les meilleures opportunités aux meilleurs prix.

Comme c'est moi qui détermine la manière de travailler et les procédures, j'ai peur que les salariés de l'entreprise n'aient pas les capacités ou les connaissances suffisantes pour répondre au client. J'ai du mal à faire confiance et j'ai tendance à ne pas déléguer. C'est moi qui suis en lien direct avec les clients, je suis plus expérimenté et j'ai la charge et la faculté d'évaluer le travail de mon équipe. Et tout cela rend difficile la confiance. C'est très dur de faire confiance.

La confiance devrait se mettre en place progressivement alors qu'en fait on juge constamment des petits événements de travail pour remettre en cause la capacité des autres. Et on juge à partir de critères qui nous sont propres. Au lieu de laisser les choses s'installer on ne fait que remettre en cause la confiance en s'arrêtant à des détails. Et on finit par se prouver que l'on a raison de ne pas faire confiance. On va dire à l'autre qu'il ne sait pas bien faire son travail, on va le faire pour lui. Comme on a l'expérience, on le fait forcément mieux et on se prouve qu'on avait raison de le faire.

De son côté, la personne à qui on ne fait pas confiance est mise en stress, elle devient elle-même demandeuse d'aide et finit par être soulagée que l'on prenne une partie de son travail. C'est une cerce vicieuse dans lequel on ne fait que détruire la confiance.

C'est une logique très égocentrique. Si on a un poste à responsabilité, c'est que l'on a des capacités forcément supérieures. On n'accepte pas l'idée qu'il y a une difficulté dans l'apprentissage. On craint de perdre le travail que l'on a investi parce que l'autre fait une erreur, on craint de perdre le contrôle.

Pourtant même si une collègue qui vient d'arriver propose parfois aux clients des solutions qui soient moins avantageuses que ce qu'on aurait trouvé, elle vend quand même. Nous venons d'embaucher une petite nouvelle qui ne sait pas toujours trouver les meilleurs prix mais elle est agréable, les clients l'apprécient et elle vend. D'après mes critères je dirais qu'elle vend moins bien que moi mais elle vend et pour le client elle vend bien. Ses critères à lui sont respectés.

Pour faire confiance il faut accepter de ne pas avoir un contrôle sur l'autre. Quand on n'a pas le temps on est obligé de s'occuper de son propre travail et l'autre sait qu'il va devoir agir seul et souvent il s'en sort mieux. Dans ce cas les gens se mettent à se contrôler eux-mêmes Et les salariés qui prennent confiance en eux prennent plus de responsabilités, ont plus d'initiatives. Ils s'engagent plus, acceptent d'apprendre. Ils n'ont plus peur devant des situations inconnues. Et finalement c'est beaucoup mieux pour l'entreprise. »

Cédric Dumas, dirigeant d'une agence Selectour

Auto-évaluation

**Faites-vous naturellement ou difficilement confiance à votre entourage professionnel ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez vérifier si votre métier est fortement ou faiblement influencé par la complexification de l'environnement. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin de mesurer l'influence de la complexité sur votre travail quotidien.

**Comportements de managers *a priori* confiants**

Dans mon environnement professionnel...	Oui	Non
Les individus par nature cherchent à être respectueux et attentifs		
Je partage facilement des idées et mes sentiments, je peux discuter librement des difficultés que je rencontre dans mon travail		
Je pense que mes collègues savent rester discrets et ne trahiront pas nos discussions		
Je suis certains que mes collègues donnent le meilleur d'eux même dans leur travail		
Je n'ai pas besoin de beaucoup de temps pour faire confiance aux individus, je me fie à mon intuition première		
La plupart de mes collaborateurs sont respectueux et attentifs, ce qui ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas commettre d'impairs.		
En mon absence je peux m'appuyer assurément sur mes collègues		
Les individus en général, possèdent des connaissances souvent sous estimées et sous-utilisées		

Comportements de managers *a priori* défiant

Dans mon environnement professionnel...	Oui	Non
La confiance met beaucoup de temps à se construire et se détruit en un instant		
Il faut du temps avant de connaître la véritable nature des gens		
En mon absence je suis toujours inquiet, j'ai peur que quelque chose se trame contre moi		
Au sein de l'entreprise, les salariés sont individualistes, il y a une sorte de concurrence entre tous		
Je ne peux pas exposer mes sentiments et mes idées, cela pourrait se retourner contre moi		
Il faut se méfier de ce que l'on dit, les mots sont vite transformés et détournés		
Chacun cherche à satisfaire ses intérêts personnels		
Il ne vaut mieux compter que sur soi-même		

## En bref

- Le contexte économique actuel donne une place prépondérante aux peurs sociales, telles que la peur du jugement ou la peur de la perte de contrôle.
- Pour limiter les effets néfastes de ces peurs, l'instauration d'un climat de confiance est indispensable au développement et à la croissance des entreprises.
- La confiance assurée est fondée sur la familiarité du contexte et la capacité d'anticiper les comportements. Elle s'appuie sur la connaissance de l'environnement et la capacité de prédire ce qui doit advenir. Elle est caractéristique des organisations traditionnelles.
- Dans les organisations complexes, la confiance repose sur une décision préalable. L'environnement étant nouveau et changeant, les individus doivent engager leur confiance malgré l'absence de maîtrise ou d'anticipation de la situation. Ils doivent préalablement accepter de se lancer dans un contexte ne leur offrant pas les garanties habituelles de sanction ou de prévision. La confiance assurée par la société devient alors une confiance décidée par l'individu.
- La confiance décidée est favorisée lorsque les managers disposent d'un bon niveau de confiance en soi, de confiance interpersonnelle et de confiance institutionnelle.

# Comment intégrer la complexité dans les règles et procédures de travail ?

*« On dit que l'exception confirme la règle,  
elle la confirme en ce sens qu'elle lui donne un soufflet. »*  
Jules Tellier.

Les recherches en psychologie montrent que les individus intégrés dans des structures hiérarchisées, ont une propension particulièrement importante à respecter les règles. En 1974, Milgram réalise une expérience dont les résultats ont marqué, une génération de psychologues. La forme managériale de cette expérience pourrait être la suivante : une équipe scientifique propose à des managers de participer à une étude concernant l'évaluation et la sanction de résultats commerciaux. Une situation de négociation est simulée, mettant en scène un client et un commercial. Chaque fois que le commercial commet une erreur

(d'argument, de ton, de stratégie, de négociation), les managers lui infligent une décharge électrique. Les chocs sont échelonnés entre 5 volts et 435 volts afin de hiérarchiser les niveaux de sanction. Les managers sont des personnages réels mis en situation, tandis que le commercial est un acteur professionnel simulant la douleur selon un script préétabli. À 120 volts, il se plaint verbalement, à 150 il demande que cesse l'expérience. Ses protestations et manifestations s'accroissent jusqu'à n'être plus qu'une plainte inaudible à 285 volts. 15 volts plus tard il simule un silence de mort. L'équipe scientifique donne des consignes détaillées aux managers, le déroulement de l'expérience doit être suivi selon des règles précises.

À quel moment les managers cessent-ils de respecter ces règles ? Selon les recherches de Milgram, plus de 60 % des individus respectent les règles jusqu'au bout de l'expérience, ils ne tiennent pas compte des plaintes du commercial et infligent des sanctions qui, si elles avaient été réelles, provoqueraient sa mort.

Au sein des entreprises, le respect des règles et des consignes est une attente quotidienne. Le management conçoit les règles de l'entreprise, en vérifie la bonne application et en sanctionne les déviations. Mais la gestion de situations complexes remet en cause cette tâche essentielle. Comment créer des règles et des procédures de travail alors que celles-ci ne cessent de changer, d'évoluer, de se transformer ? Et si les règles sont obsolètes, comment maintenir l'efficacité des entreprises, les modes de coordination ? Sur quelle base contrôler le développement de l'entreprise si les règles de gestion ne sont plus adaptées à l'environnement ? L'objectif de ce chapitre est de repositionner la place des règles au sein des entreprises pour mieux gérer les situations complexes.

## L'incapacité des règles à gérer la complexité

La production de règles ne permet pas de gérer les situations complexes. Les règles ne peuvent ni prévoir, ni refléter la multiplicité et la dynamique des interactions. Les procédures et règles de travail n'atteignent jamais la complexité nécessaire à la régulation des systèmes complexes.

Et même si cela était possible, il serait vain de mettre en place un système « parfait » de management par les règles puisqu'il ne ferait qu'ajouter à la complexité de la situation celle de la réglementation. Comme le remarque Ross Ashby, « la régulation d'un système complexe n'est efficace que si elle s'appuie sur un système de contrôle aussi complexe que le système lui-même ».

### *L'aveuglement*

Le recours exclusif aux règles est aveugle dans la mesure où il ne parvient pas à admettre que la complexité ne peut être entièrement contrôlée ou maîtrisée. Lorsque les règles échouent à gérer une situation, la logique managériale est de questionner le nombre et la pertinence des règles. Des enquêtes sont menées, des tests réalisés afin de produire de nouvelles règles plus nombreuses et plus sophistiquées. Le recours aux règles est lui-même producteur de règles.

### *L'échec du contrôle conduit au renforcement du contrôle*

Jérôme Kerviel est un trader qui par ses transactions secrètes a fait perdre près de 4,9 milliards d'euros à la Société Générale. Il s'agit de la plus importante affaire de l'histoire de la finance mettant en cause un trader. Le trader a été mis en examen pour « faux et usage de faux », « introduction dans un système automatisé de données informatiques » et « abus de confiance ». Il a d'abord obtenu un régime de liberté sous contrôle judiciaire avant d'être placé en détention provisoire le 8 février 2008. La cour a retenu comme motifs la nécessité de protéger les « nombreuses investigations techniques à mener », « d'éviter la concertation avec d'éventuels complices ou co-auteurs », « les risques de pressions sur d'éventuels témoins » et les risques de fuite à l'étranger.

Jérôme Kerviel a déclaré le 5 février dans un entretien à l'AFP : « J'assume ma part de responsabilité mais je ne serai pas le bouc émissaire de la Société Générale. » La banque a révélé le 24 janvier avoir été victime d'une « fraude » au sein de son activité de courtage par un trader isolé.

La Société Générale a créé un comité spécial pour gérer la crise. Le P-DG, Daniel Bouton, sur la sellette dans un premier temps, ne fait pas partie de ce comité mais il a été maintenu dans ses fonctions par le conseil d'administration de la banque. La Société Générale a lancé une augmentation de capital de 5,5 milliards d'euros pour restaurer ses fonds propres et garantir

son indépendance. Dans un article publié le 24 janvier 2008, dans le journal *Reuters*, le gouverneur de la Banque de France Christian Noyer, commente la fraude de la Société Générale. Il fait suite à la demande du ministre de l'Économie et des Finances Christine Lagarde, de réfléchir à la mise en place de « contrôles opérationnels additionnels » dans les banques. Selon Christian Noyer, cette affaire n'affaiblit pas la qualité du contrôle. » La Commission bancaire va diligenter une enquête immédiate sur le déroulement des faits, sur les conditions dans lesquelles (la fraude) a pu se produire et sur les responsabilités... Nous tirerons toutes les conséquences qui s'imposent notamment en matière de renforcement des contrôles internes. Le système de contrôle des risques de la Société Générale est probablement un des plus sophistiqués du monde... La preuve a été faite qu'il y avait un défaut dans la cuirasse, en tout cas qu'elle pouvait être contournée... Il faut que ce genre de défauts disparaissent de tous les systèmes de contrôle des risques que nous connaissons »... Cela veut dire qu'il faut en effet en permanence réviser, conforter les systèmes de contrôle internes de façon à rendre la probabilité d'une telle fraude aussi invraisemblable que possible. On est parfois considéré sur le marché comme des superviseurs durs, qui sont trop exigeants sur les systèmes de contrôle des risques [...], sur le montant de fonds propres que l'on exige... Cette affaire nous conforte dans l'idée que nous avons raison de mettre un accent particulier, d'être très exigeants sur les systèmes de contrôle des risques et sur un niveau de fonds propres qui place nos banques au meilleur standard international »

Le cas Kerviel ne se reproduira pas de façon identique, mais d'autres dérives auront certainement lieu que les règles ne pourront anticiper. Malgré la sophistication grandissante des procédures, des moyens de les détourner seront toujours mis en œuvre. La gestion par les règles est donc un processus infini et illimité de création de nouvelles règles, une sorte de course-poursuite entre les règles et leur détournement, l'idéal de contrôle ne pouvant jamais être atteint.

### Les procédures de contrôle n'ont cessé de se sophistiquer

Bien que la plupart des discours managériaux contemporains critiquent la notion de contrôle, il n'en reste pas moins présent. Les modalités et les formes de contrôle ont évolué, mais pour mieux s'affiner et se développer. Les travaux de J. Barreau et A. Bourguignon sur l'application du contrôle au sein des entreprises, décrivent l'évolution suivante : dans l'entreprise pré-taylorienne, les ouvriers qualifiés disposaient d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail. Ils étaient contrôlés *a posteriori*. Le système taylorien a transformé le partage des tâches et des responsabilités en supprimant presque toute l'autonomie des salariés et en donnant des moyens de contrôle puissants aux directions. L'appropriation des savoir-faire des ouvriers et la décomposition du travail en tâches élémentaires ont mis sous contrôle les ouvriers qualifiés. Transformés en exécutants, ils effectuent des opérations simples, sur la base de descriptions très détaillées et sous le contrôle étroit de contremaîtres ou de chefs d'ateliers. Cette division du travail très poussée centralise les décisions et le contrôle *a priori*. Dans l'entreprise post-taylorienne, les exigences de qualité et de personnalisation des services exigent d'utiliser l'ingéniosité et l'initiative des salariés. Les salariés sont mieux formés et plus autonomes. Le contrôle passe par la responsabilisation et la fixation d'objectifs.

Aujourd'hui l'amenuisement des distinctions existant entre le statut de salarié et celui de travailleur indépendant renforce plus encore les formes de contrôle. La nécessité pour les salariés de gérer et d'entretenir leur employabilité, la responsabilisation des résultats et la contractualisation des objectifs, les règles formelles de gestion, les pratiques et routines non formalisées, la culture organisationnelle deviennent des formes de contrôle plus intangibles mais non moins redoutables.

### *On a peur, donc on multiplie les règles*

« Dans le secteur bancaire et dans la banque d'investissement, le poids de la hiérarchie est très important. Tout est validé et revalidé. C'est un environnement politique très contraignant. Dès que trois lignes sont écrites, elles passent systématiquement dans un processus de validation sans fin, et ce, quels que soient le background, l'expérience ou le niveau hiérarchique de la personne. Même mon patron, polytechnicien de formation et qui a une très grosse expérience se fait systématiquement valider par son N et son N + 1.

Quand on gère des milliards, la moindre erreur n'est pas tolérée !

Dans un tel contexte, même si la présence du corps procédural important est indispensable, nous sommes aujourd'hui confrontés à un empilement sans fin de contraintes pas toujours en rapport avec la réalité des risques. Le principal problème selon moi, c'est le décalage entre la vitesse de mutation de l'environnement et la connaissance partielle de ceux qui nous imposent ces règles/procédures –on a peur, donc on multiplie les règles...sans vraiment dialoguer ou se soucier de l'adhésion des contrôlés et qu'en est-il du change management ?

De mon côté, je n'ai pas vu grand-chose en la matière !

Si on veut être efficace, il faut sortir du schéma stérile du chat/souris –contrôleur/contrôlé –sinon on part droit dans le mur et ce ne sont pas les milliers de procédures que l'on a mis (ou que l'on mettra) en place qui changeront la donne car il n'y en a pas une qui soit infaillible.

En d'autres termes, je ne sais pas s'il faut arrêter d'entasser les règles, procédures ou autres mais je suis sûr qu'il faut (i) cibler les objectifs (adéquation poids/coût de la procédure versus risque potentiel) et (ii) accompagner leur mise en place. Accompagnement qui doit obligatoirement passer par l'éducation des contrôlés afin d'obtenir leur adhésion... et ce, à tous les niveaux de la chaîne !

Enfin, contrairement au monde industriel, très mature sur ces aspects, je ne suis pas sûr que le monde bancaire soit prêt à un tel mouvement...

E. (dix ans d'expérience en banque d'investissement).

## *La pesanteur*

Les règles sont souvent délicates à remettre en cause. Elles peuvent bloquer les actions et limiter les prises de décision. Ce poids des règles rend difficile la gestion des situations complexes, celles-ci exigeant au contraire une grande rapidité de changement, d'adaptation et de création.

### *La difficile modernisation de la branche fret de la SNCF*

En raison de l'ouverture à la concurrence du marché du fret en 2003, la branche de la SNCF responsable de l'activité de transport de fret décide de lancer le Plan fret, qui vise à améliorer la qualité du service et à restaurer l'équilibre financier de fret SNCF. En 2006, le plan n'a pas atteint ses objectifs. L'excès de règles a mis en difficulté le processus de modernisation sur plusieurs plans. Le poids des règles hiérarchiques, la concentration du pouvoir, la réglementation des métiers, la codification du travail ne permettent pas d'agir et de changer rapidement. L'excès de procédures, le système quasi bureaucratique, les routines et pratiques, la culture syndicale, l'influence des experts freinent considérablement la flexibilité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation. En 2007, la nouvelle présidente de la SNCF propose de rapprocher les fonctions commerciales des fonctions de production et de regrouper les filiales du fret sous une même direction. De nouveaux plans 2007 sont décidés afin de relancer la modernisation de la filière fret.

## *La complexification*

Le contexte actuel est marqué par une personnalisation des réponses et des traitements. Les services de gestion des ressources humaines cherchent à personnaliser la gestion des emplois et des carrières. Les directions marketing ont des cibles de consommateurs de plus en plus fines et différenciées. L'informatisation des outils comptables et financiers produit des quantités considérables d'analyses. Cette différenciation produit une quantité croissante de règles de gestion. Les règles cohabitent, s'entremêlent, se complètent, se contredisent aussi. Les respecter devient parfois délicat et il n'est pas rare, pour les managers, d'être confrontés à des situations paradoxales, devant jongler entre l'application de certaines règles et le respect des autres. Les règles sont souvent si nombreuses qu'elles produisent elles-mêmes de la complexité.

### *Le prix du voyage*

Dans le secteur du tourisme, les prix du voyage suivent une réglementation tellement complexe qu'il est impossible pour un client d'en comprendre les rouages. Le travail des agences de voyage est largement influencé par l'évolution de la réglementation des prix. Des outils informatiques spécifiques ont été mis en œuvre ainsi que des formations spécialisées pour répondre à la complexification de la réglementation.

Par exemple, pour un trajet par avion, de Paris à New York avec la compagnie Air France, les prix sont échelonnés entre 500 euros et 6 000 euros, selon des critères définis par la compagnie.

Les principaux critères sont :

- la classe de réservation : classe affaire, classe plein tarif, classe économique ;
- l'âge des clients : enfant, jeunes, retraités, adultes ;
- le nombre de jours de réservation précédant le départ : 7 jours, 14 jours, 21 jours, 1 mois, 6 mois, 1 an ;
- les conditions d'annulation : plus ou moins restrictives en termes de montant et de motif de remboursement ;
- la période de l'année ;
- la présence d'au moins un dimanche pendant le temps resté sur place ;
- le nombre d'escales pendant le trajet ;
- les tarifs publicitaires exceptionnels mais ne concernant qu'un nombre limité de places.

Ces critères sont parfois cumulables et sont spécifiques à chaque compagnie.

Au départ de Paris, plusieurs compagnies assurent le trajet Paris/New York, telles que Delta, Continental, USA United, American Air Lines. Ce qui veut dire que pour chaque compagnie, ces critères doivent être réévalués... Au total, des centaines de prix sont disponibles pour chaque trajet.

### **Les règles permettent de gérer les situations compliquées... pas les situations complexes**

Quelle est l'utilité des règles et des procédures face aux situations complexes ? Selon Paul Cilliers, les règles permettent de gérer les situations compliquées mais sont inadaptées à la gestion des situations complexes. La gestion par les règles s'appuie sur la décomposition des situations et la généralisation. Pour gérer le marché de l'automobile, le manager cherchera à identifier des unités fondamentales d'analyse, comme le comportement des consommateurs, les évolutions technologiques, la concurrence. Son objectif est de traiter chacun de ces éléments. Un environnement, un problème compliqué peuvent être composés de très nombreux éléments, les relations entre ces composantes peuvent être entremêlées mais elles comportent une certaine stabilité et pérennité. Elles peuvent donc être gérées par des règles.

Lorsqu'une question est complexe, les données du problème sont instables, les interactions sont dynamiques. Les modes de concurrence évoluent, les consommateurs deviennent opportunistes et changent de stratégie d'achat, les technologies d'avenir sont en concurrence. Les règles perdent leur pertinence parce qu'il n'est plus possible de définir de généralités sur lesquelles s'appuyer.

### *L'auto-régulation du système*

Les entreprises cherchent en permanence à évoluer tout en maintenant leur équilibre. La multiplication des échanges, leur nature, leurs spécificités participent à leur constitution et à leur développement. Elles récupèrent les erreurs, les déviations, les innovations afin d'atteindre des intensités supérieures d'organisation. Cette capacité d'auto-organisation des entreprises permet d'atteindre un haut niveau d'efficacité et d'adéquation à l'environnement. Plus les interactions sont nombreuses et les échanges ouverts avec l'extérieur, plus les managers pourront affiner leurs décisions et leurs actions. Ainsi, l'auto-organisation offre un potentiel de flexibilité et de rapidité que les règles et les procédures n'auraient ni le temps, ni la capacité de mettre en œuvre.

*Les services d'urgence hospitaliers, le SAMU et les pompiers créent des règles informelles pour maintenir l'efficacité des urgences médicales*

L'analyse ci-après est tirée d'un travail de recherche réalisé en 2007 sur le thème de l'adaptation des règles formelles aux situations complexes. Les résultats exposés ci-après sont tirés de l'analyse de cinq interventions majeures et de soixante-quatre entretiens réalisés auprès des équipes de pompiers, du SAMU et des services d'urgence.

Ces trois organisations (services d'urgence, SAMU, et casernes de pompiers) sont marquées par une hiérarchisation des postes, une planification des procédures prédominantes. Chacune possède des plans d'intervention type, des procédures d'action. En cas de sinistre majeur, les plans blanc, rouge ou Orsec détaillent précisément les rôles et responsabilités respectifs de chacun. La collaboration suit un schéma légal et procédural, la réalisation des opérations étant précisée par les procédures et règles précises d'intervention.

Les résultats de cette étude montrent que l'application des plans d'intervention type, ou des procédures de soins, ne peut refléter la complexité des interventions et des contextes.

Pour maintenir l'efficacité de leurs actions, les salariés et bénévoles de ces trois organisations ont développé certaines règles informelles mais puissantes de comportement telles que :

– *la solidarité face à la difficulté* : « Pour mieux gérer le stress, ce qu'il faut garder en tête, c'est garder un esprit d'équipe. C'est bien de pouvoir communiquer, parler et être solidaire » (médecin service d'urgence) ;

– *la prise en charge et la responsabilité de son propre apprentissage* : « Plus on prend de l'ancienneté, mieux on va gérer la crise, car on a l'expérience et on peut s'en aider. On rencontre des situations et on se dit que la prochaine fois que ça nous arrive, on fera attention. Mais sur un feu ce n'est jamais la même situation » (pompier) ;

– *l'improvisation* : « C'est un métier où il faut savoir remettre en cause la situation. Malgré les protocoles on doit s'adapter ; ça ne marche pas toujours. On a la ligne directrice, mais souvent on doit se réadapter, il y a toujours des situations imprévues, il faut avoir une part d'initiative. Ce n'est pas un service de médecine c'est de l'urgence, il faut se réadapter dans l'urgence et avoir une réponse instantanée » (médecin SAMU) ;

– *la prise en considération des émotions et du stress en dehors des temps d'intervention* : « Mon expérience médicale me permet d'avoir plus de recul, ça, c'est certain. Je traite un peu en retrait... J'essaie d'être opérationnel sans réfléchir à ce qui se passe. Mais le stress c'est notre métier ; on garde des images, des odeurs, des choses qui nous pèsent après coup » (médecin) ;

– *l'engagement personnel* : « C'est un métier de passion, « entre le curé et le Bon Dieu », avec un investissement personnel obligatoire » (infirmier).

Selon Stacey, les organisations répondent d'elles-mêmes à la complexité. « Les choix des différentes composantes de l'organisation se font grâce à une auto-organisation spontanée visant à atteindre un consensus et à définir de nouveaux modes de comportement. ». Un ordre nouveau émerge spontanément tandis « qu'aucune autorité centrale ne peut décider de la suppression et du remplacement des vieux modèles puisqu'ils ne sauront lesquels sont applicables que lorsqu'ils seront apparus ».

Le pouvoir d'auto-organisation des entreprises est d'autant plus puissant que l'entreprise est connectée à l'environnement. Les échanges entre l'entreprise et ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, les partenariats avec les universités, les centres de recherche, augmentent la variété et la rapidité des réponses. La multiplication des relations avec l'environnement politique, géographique humain favorise l'intégration dans un réseau social actif et décisionnaire et permet à l'entreprise de devenir un acteur politique capable d'agir sur l'environnement. C'est donc par l'auto-organisation que l'entreprise est finalement capable d'intégrer les règles et d'en créer de nouvelles.

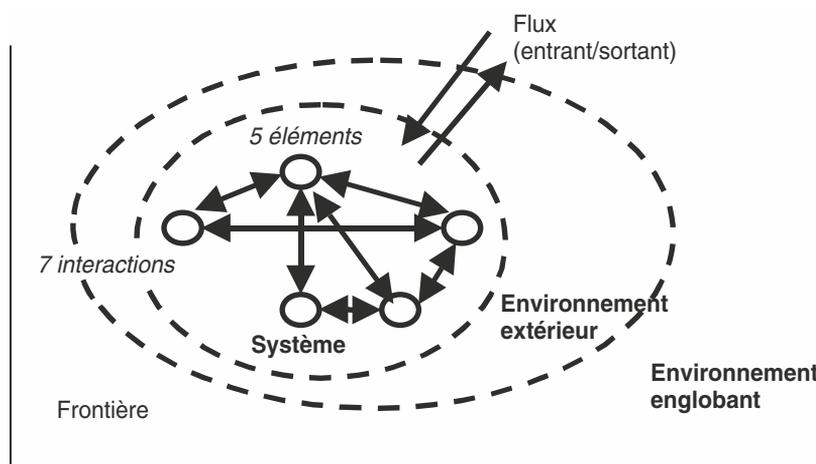


Figure 6.1 – L'entreprise comme système d'interactions

Selon Stacey, le rôle des managers est de favoriser les dynamiques émergentes de l'entreprise. Dans des situations complexes, l'objectif n'est plus d'optimiser la capacité de contrôle ou de maîtrise mais d'encourager les propositions de changements.

Leur accompagnement peut être réalisé en suivant les cinq étapes suivantes :

- la détection et la sélection des « propositions de changement » ;
- la création de groupes d'intérêts permettant de défendre et d'amplifier les propositions ;
- l'utilisation des changements proposés pour remettre en cause les perceptions et les structures ;
- la pression à trouver rapidement des consensus ;
- le changement des cadres de référence.

## Repositionner la place des règles au sein des entreprises

Dans des situations complexes, les règles doivent créer un cadre suffisamment large pour guider l'action sans la limiter.

### ► Limiter la recherche de contrôle

La gestion des situations complexes nécessite de limiter le nombre de règles : il faut savoir s'arrêter et admettre la capacité d'auto-organisation de l'entreprise.

### *Sagentia pilote à vue la qualité de sa production*

Sagentia est une entreprise basée à Cambridge. Elle est spécialisée dans l'innovation et la recherche de solutions technologiques. En 2006, elle se lance dans un projet d'amélioration de la qualité de ses produits. L'objectif du projet est d'améliorer la fiabilité des processus de production, 20 % seulement des produits étant conformes aux tests de qualité. Pour répondre à cet objectif, Sagentia a décidé de réunir au sein d'une même équipe des chercheurs des laboratoires de Cambridge et des ingénieurs son entreprise cliente. Aucune consigne n'a été donnée aux ingénieurs, ceux-ci étant libres

de travailler comme ils le souhaitaient. Les ingénieurs, tout d'abord déstabilisés par l'absence de plan d'exécution, ont rapidement constaté que cette liberté favorisait la recherche de solutions innovantes. Après six mois de travail, l'équipe a proposé son premier diagnostic. L'entreprise a mis en œuvre les améliorations de procédés à mesure que les chercheurs trouvaient de nouvelles solutions. Le projet s'est progressivement structuré en fonction des découvertes successives. Six mois plus tard 80 % des produits répondaient aux tests qualité.

Pour limiter la recherche de contrôle, il est utile d'interroger l'efficacité des règles.

- Permettent-elles d'atteindre les objectifs ?
- Sont-elles véritablement utiles à l'entreprise ?
- Facilitent-elles le travail des managers ?
- Permettent-elles de réduire les coûts ?
- Les dépenses consacrées aux règles sont-elles rentables ?

Autant de questions auxquelles un audit des règles pourrait répondre (tableau 6.1)

Tableau 6.1 – Audit des règles

Règle	Utilité	Dépenses consacrées à la règle (nombre de personnes, temps, salaire)
	Utilité économique : gain de temps, gain financier, pertes évitées...	Temps consacré à la conception et à l'adaptation de la règle
	Utilité morale : valeurs, identité, éthique	Temps consacré à la communication de la règle
	Utilité en termes de sécurité, assurance, risque potentiel	Temps consacré au contrôle de l'application de la règle
	Utilité sociale : coordination, travail en équipe, réseaux, ambiance	Temps et moyens consacrés à la sanction des déviations à la règle
	Éventuels effets indirects	Coût directs et indirects

## *Remplacer les règles par les finalités*

L'analyse de la finalité de l'entreprise permet de distinguer les différents niveaux d'objectifs : devenir plus productive, plus rentable, dominer le marché dans son ensemble ou adopter des stratégies de niche, s'adapter pour survivre, s'imposer sur le champ économique, concilier les dimensions économique et humaine... La finalité aide à dépasser les paradoxes, les ambiguïtés, les oppositions d'objectifs. Elle définit une sorte de « fil d'Ariane » qui guide tous les acteurs de l'entreprise, malgré la multiplicité des situations et des niveaux de décisions.

### PAROLE DE MANAGER

#### *On ne sait plus après quoi on court*

Je suis directrice des ressources humaines au sein d'un grand groupe agro-alimentaire. J'exerce cette fonction depuis une dizaine d'années après être passée par les fonctions classiques, chargée du recrutement, responsable du personnel, responsable formation.

Ce métier a toujours été un métier difficile. On cherche à mettre un peu d'humain dans les entreprises, et on est souvent en contradiction avec les objectifs financiers. Les choses avancent mais trop lentement et quand le contexte économique se durcit on a souvent l'impression de faire marche arrière.

Aujourd'hui le contexte est de plus en plus difficile. Et au lieu de chercher à s'assouplir, on a tendance à multiplier les plans d'action. On n'a jamais fait autant de réunions, de rapports, de comptes rendus, de synthèse de compte rendu. Dans mon équipe, près de 20 % du temps de travail est consacré à la définition des budgets, aux suivis mensuels, à la justification du moindre écart. On passe un temps fou à expliquer la moindre erreur. La compétence principale devient presque la capacité à connaître les règles, à les respecter ou à faire accepter qu'on ne les a pas respectées. On court dans tous les sens parce que bien sûr les règles ne collent pas avec la vie quotidienne et on ne sait plus après quoi on court.

Plus le contexte inquiète et fait peur et plus cette tendance s'accélère. Alors qu'en fait il faudrait développer le contraire. Je ne dis pas qu'il ne faut pas de règles. Les règles sont très importantes, mais elles doivent servir à quelque chose. Et la plupart du temps on oublie à quoi elles servent. Les règles

doivent donner un sens commun aux individus. Elles doivent exprimer les valeurs de l'entreprise, chercher à optimiser ses bénéfiques. Aujourd'hui on a des règles qui sont très coûteuses et qui deviennent néfastes.

Je suis, par exemple, responsable de la gestion des carrières d'une des principales filières du groupe. Des moyens considérables ont été mis en œuvre. Une base de données recense l'ensemble des compétences des salariés. Cette base de données est mise en relation avec une autre base listant l'ensemble des postes et des compétences. Cet outil a coûté une véritable fortune. Il demande une gestion quotidienne et produit une quantité considérable de tris ; par âge, par compétence, par poste, par spécialité. On a même intégré certains éléments concernant la personnalité des salariés. Mais franchement, de vous à moi, cela détruit complètement l'âme de notre métier. Les réunions se multiplient mais on ne connaît plus les gens. Alors qu'en fait la gestion des carrières, c'est avant tout être au courant de la vie de ses collaborateurs. C'est avant tout une implication de chaque manager, de chaque responsable de service qui doit bien connaître ses équipes, les potentiels de chacun, les aléas de leur vie privée, leurs désirs et les meilleurs moments de saisir des opportunités de carrières.

Encore une fois, je ne dis pas qu'il ne faut pas de règles communes, de principes de fonctionnement ou d'outils, mais aujourd'hui on multiplie les règles de fonctionnement pour n'avoir plus à décider, à s'impliquer personnellement. L'entreprise tombe parfois dans un discours de sourd où les règles se parlent entre elles tandis que les individus s'effacent.

Il faut des règles oui, mais beaucoup moins nombreuses, plus utiles et plus ciblées et surtout ne pas oublier que les règles sont faites pour être changées, elles sont service des individus et pas l'inverse.

P., Directrice des ressources humaines  
dans un grand groupe agro-alimentaire.

Steen Leleur différencie les méthodes de planification basées sur des objectifs précis de celles axées sur les finalités. La planification adaptée à des environnements complexes est beaucoup plus ouverte et flexible que la planification réglementée. Elle associe auto-organisation et émergence, apprentissage et co-construction afin de respecter.

Caractéristiques	Planification réglementée	Planification intégrant la complexité
Types de problèmes	Simple ou compliqués (interactions plus ou moins nombreuses mais stables)	Complexes (interactions nombreuses et changeantes)
Représentation, illustration	Recherche de simplicité, de clarification	Mais également mise en évidence des zones inconnues, non maîtrisées. Exploitation des paradoxes, des ambiguïtés
Démarche	Essentiellement pro-active Recherche d'optimisation Utilisation de modèles	Valorisation de l'apprentissage engendré par le processus
Personnes impliquées	Ingénieurs, commerciaux, financiers	Mais également directeurs des Ressources humaines, sociologues, psychologues
Réalisation pratique	Processus linéaire prédéfini, découpé en tâches et responsabilités. Concentration sur les résultats permettant de faire avancer le plan d'action	Processus itératif, spontané, scandé par des « moments clés » permettant d'avancer dans le projet. Utilisation des résultats répondant au besoin initial mais également des opportunités apparaissant pendant le processus.
Mode de pensée du management	Pensée rationnelle : découpage et hiérarchisation des actions et des objectifs	Pensée complexe basée sur la co-construction des actions et des objectifs.

### Objectifs, buts ou finalités ?

La notion d'objectif est issue du langage militaire, elle représente la cible à atteindre et désigne un résultat précis et positif. Le management par objectif est un mode de gestion largement répandu dans les pays occidentaux. Il offre l'avantage d'être facile à comprendre et à mettre en œuvre. Les objectifs ont découlé en cascade, des plus hauts niveaux de la direction jusqu'à leur déclinaison aux niveaux opérationnels. Mais la visibilité est souvent difficile : plus les salariés sont loin de la direction, moins ils perçoivent l'utilité de leurs actions et la cohérence des objectifs. La différenciation selon les services, les niveaux hiérarchiques et politiques provoque souvent des incohérences, des paradoxes, des frustrations. La perte de sens devient fréquente, les conflits d'intérêts locaux se multiplient et il devient nécessaire de se recentrer sur des buts plus essentiels. La notion de but correspond à la réalisation d'un projet. Son découpage en différents objectifs permet d'évaluer le niveau d'atteinte du but final. Elle offre donc un cadre plus large au sein duquel les salariés peuvent se reconnaître, évaluer leurs objectifs, adapter et coordonner leurs actions. Les buts de l'entreprise ne sont cependant pas une fin en soi, ils contribuent à la réalisation d'une finalité. La notion de finalité a souvent été associée un concept de vision stratégique. Elle correspond à un désir profond, à la motivation première. Quelle doit être l'influence de l'entreprise ? Quelle est sa mission ? La claire définition de la finalité permet d'identifier facilement les buts à atteindre, leur déclinaison en objectifs et en indicateurs. La finalité dépasse les paradoxes en donnant un sens commun aux actions, une ligne directrice en fonction de laquelle chaque action, chaque comportement peuvent être évalués. Dans les situations complexes, le management par objectifs doit être abandonné au profit d'un management par les buts et les finalités, ce qui permet de donner une véritable marge d'action aux managers tout en maintenant une ligne fixe de conduite. La réglementation est ainsi remplacée par un cadre plus large d'action.

*Michelin, l'innovation comme finalité au-delà du temps et des bouleversements*

G.M. Gonzales a publié en 2007 un ouvrage sur l'histoire de l'entreprise. Selon l'auteur, les dirigeants de l'entreprise Michelin auraient affiché depuis toujours la détermination de rester en première ligne des évolutions du transport terrestre. Cette finalité première serait le pilier essentiel de la culture du groupe. Elle aurait soutenu la force de son développement par-delà les difficultés, les changements de dirigeants, les bouleversements économiques et sociaux.

Michelin a su rester présent au fil des années par ses grandes innovations :

1891 : invention du pneu démontable,

1946 : invention du pneu radial,

1995 : invention du pneu vert.

Elle détient aujourd'hui 20 % du marché mondial avec une hausse de 35,3 % de son bénéfice net en 2007, soit 774 millions d'euros.

L'entreprise est implantée dans dix-neuf pays, elle emploie 123 975 personnes, dont trente et un mille en France.

*Improviser*

L'improvisation utilise la créativité des individus, leur flexibilité mentale pour atteindre un objectif visé. L'improvisation ne supprime pas les règles mais les utilise pour développer des idées nouvelles et des actions spontanées. Face aux situations complexes, improviser permet de satisfaire l'objectif paradoxal de respect et de dépassement des règles.

Comme la complexité, l'improvisation associe des éléments stables et des interactions dynamiques. Toutes deux allient ordre et désordre, stabilité et mouvement, connu et inconnu. Selon Mangham and Pye, les managers comme les artistes agissent et réfléchissent simultanément. Ils suivent des règles mais en inventent d'autres. Ils cherchent à la fois ce qui est attendu et ce qui est nouveau, font confiance à l'intuition et utilisent des stratégies moins linéaires pour résoudre leurs problèmes quotidiens. Pour mieux gérer les situations complexes, la reconnaissance de la capacité et du pouvoir d'improvisation des managers est importante. Selon Mason, la culture entrepreneuriale est typiquement improvisatrice, elle associe exploration et réglementation, puisqu'elle :

- soutient et accompagne les idées émergentes, se projette dans l'avenir, recherche des opportunités nouvelles, favorise le test et l'expérimentation, développe la liberté et l'indépendance d'action et s'éloigne constamment de la sagesse rationnelle ;
- et calcule les risques potentiels, analyse le marché et ses concurrents, cible son agressivité commerciale.

Dans la même perspective, Uhl-Bien, Craig Schreiber et Kathleen M. Carley montrent que le leader doit stimuler l'improvisation. Il encourage la construction d'un capital intellectuel, l'adaptation et l'apprentissage permanent. Il n'est plus seul à traduire les situations managériales et à guider les équipes, mais doit s'inscrire dans un ensemble dynamique au sein duquel chacun participe à l'émergence de nouvelles idées ou de nouvelles pratiques. Uhl-Bien distingue trois rôles fondamentaux du leadership :

- le leadership managérial : permet de contrôler l'entreprise et de mettre en œuvre un planning stratégique ;
- le leadership adaptatif : répond à la nécessité d'encourager, de stimuler l'apprentissage collectif et l'adaptation ;
- le leadership constructif : crée les conditions favorables à l'auto-organisation et intègre les idées émergentes dans les plannings stratégiques et l'exploitation quotidienne de l'entreprise.

Dans les situations complexes, le leader perd la première scène pour réaliser un travail de fond, plus dense et plus constructif. Il n'est plus celui qui fait ou qui fait faire mais celui qui rend possible, qui facilite et qui accompagne, qui entretient une culture axée sur l'expression et le développement personnels. Plus les interactions et les interdépendances entre les membres de l'entreprise seront nombreuses et denses, plus ils seront capables de proposer des réponses variées et instantanées. Dans les situations complexes, le rôle adaptatif et le rôle constructif du leadership sont essentiels. Ils permettent de dépasser les tensions liées à l'accroissement des interactions et des dépendances, de transformer les paradoxes et les incohérences en un processus continu de création et d'apprentissage.

*3M et Hewlett-Packard, des modèles improvisant la gestion des situations complexes*

3M et Hewlett-Packard sont des modèles d'entreprise ayant adopté une philosophie entrepreneuriale. Elles favorisent toutes deux les innovations et la liberté d'organisation. 3M autorise ses managers à passer d'un service à l'autre sans contraintes administratives. Elle soutient le financement des idées nouvelles et fait régulièrement exception aux décisions politiques et au respect des procédures. Les deux entreprises sont composées d'unités de petite taille gérant leurs activités de manière autonome. Hewlett-Packard donne une autonomie totale à ses unités dans la mesure où elles maintiennent leur indépendance comptable et respectent les objectifs financiers qui leur sont imposés. 3M propose des formations à ses managers afin de développer la capacité à prendre des risques et à agir malgré l'opposition de la hiérarchie. Ces deux entreprises possèdent peu de règles internes mais sont guidées par une philosophie entrepreneuriale. Quels que soient le service d'appartenance, l'ancienneté ou la position hiérarchique d'un individu, la finalité primant sur toutes choses est de développer l'esprit et la liberté d'entreprise.

Mais dans le monde managérial, l'improvisation est souvent connotée négativement. Improviser semble vouloir dire « agir avec légèreté, inconscience ». À l'inverse, les artistes considèrent que l'improvisation est le terrain des experts, de ceux qui maîtrisent suffisamment les règles et les techniques pour oser s'en dégager. Des techniques sont développées afin d'améliorer les capacités d'improvisation, techniques dont le management des situations complexes pourrait s'inspirer.

**Comment les artistes s'entraînent-ils à improviser ?**

L'analyse ci-après est tirée d'un travail de recherche réalisé en 2007 sur les rapports entre l'improvisation artistique et le management. Les résultats exposés ci-après sont tirés de l'analyse d'une cinquantaine d'entretiens réalisés auprès d'artistes spécialisés dans l'improvisation théâtrale, musicale (jazz) et dansée (Hip-Hop).

Les résultats montrent que l'improvisation utilise des règles pour favoriser la gestion des imprévus. Les individus exploitent simultanément une logique d'exécution des règles et des méthodes, et une logique d'exploration de nouvelles idées.

Par ailleurs, l'étude définit des principes d'entraînement à l'improvisation (tableau 6.2) ainsi qu'une attitude psychologique favorisant l'improvisation (tableau 6.3).

Tableau 6.2 – Principes d'entraînement à l'improvisation

Méthode	Témoignages
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Développer l'expertise, apprendre les méthodes et techniques</li> <li>– Apprendre à reconnaître le cadre et à s'en libérer par l'expertise</li> <li>– S'entraîner à gérer des imprévus</li> </ul>	<p>– <i>L'improvisation, ça n'est pas un exercice facile. Il faut travailler, ça prend des heures, des journées, des mois et des années, c'est comme tout. Mais le travail permet d'acquérir une expertise et sans expertise il ne peut pas y avoir d'improvisation réussie.</i></p> <p>– <i>Dans l'art, en fin de compte, il faut obligatoirement des règles. Il y a un cadre et c'est à l'intérieur de ce cadre que l'on peut s'exprimer. On ne peut pas créer sans technique, mais avec une technique, on peut créer une œuvre. La technique vient au fur et à mesure : plus on joue, plus on progresse techniquement, la technique est la connaissance, et donc la liberté.</i></p> <p>– <i>Les répétitions servent à parer les imprévus. L'entraînement sert à s'habituer à l'imprévu. À force d'expérimenter des situations d'imprévu, on finit par en avoir moins peur, par être plus à l'aise. On s'entraîne tout le temps à faire face à des inconnus, on joue avec, on répète et on recommence, à force, cela devient un défi, un jeu.</i></p>

Tableau 6.3 – Attitude favorable à l'improvisation

Attitude favorable à l'improvisation	Description	Témoignages
Ouverture psychologique individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacité à faire le vide et à laisser l'intuition émotionnelle et corporelle s'exprimer spontanément</li> <li>– Capacité à écouter son entourage et soi-même pour alimenter l'inspiration et l'imaginaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Il faut faire le vide, mais ne pas oublier les heures d'entraînement. Je crois qu'il ne faut pas réfléchir, il y a les phases d'entraînement, mais dans l'action, il faut faire confiance à son intuition, à la spontanéité.</i></li> <li>– <i>Il faut apprendre à écouter l'autre pour générer de nouvelles idées, rebondir d'une situation à l'autre, saisir les opportunités. Il faut laisser parler l'autre, admettre que l'on ne sait pas ce qu'il va dire, pour rebondir sur ce qu'il dit et trouver une nouvelle interprétation de la situation.</i></li> </ul>
Complicité et solidarité au sein du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacité des membres du groupe à rester unis et complices</li> <li>– Capacité à s'intégrer au sein du groupe tout en conservant son identité propre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Ce qui important, c'est la connaissance du groupe, C'est impossible d'improviser avec quelqu'un que l'on connaît à peine. Les meilleures improvisations que j'ai réalisées, c'était avec des personnes que j'appréciais vraiment et avec lesquelles il y avait de la cohésion</i></li> <li>– <i>Dans un groupe, il est important que tout le monde soit solidaire, mais que chacun ait un style différent. Travailler en groupe, cela ne veut pas dire, penser tous la même chose. Cela veut dire utiliser ensemble des règles et des techniques pour s'amuser à créer, chacun avec sa personnalité.</i></li> </ul>

Dans l'improvisation, l'entraînement préalable, l'apprentissage des règles, des codes, des lignes de conduite est particulièrement important afin de laisser place à la spontanéité.

**Tableau 6.4 – Pratiques favorables/défavorables au développement de l'improvisation**

Pratiques favorables au développement de l'improvisation	Pratiques défavorables au développement de l'improvisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Favoriser l'action en temps réel, le dépassement des plannings, préférer le déroulement des processus au respect des structures</li> <li>– Développer une efficacité au-delà des diagnostics types, aller au-delà des routines</li> <li>– Gérer le temps sur le court terme et le long terme pour maintenir une cohérence d'ensemble</li> <li>– Être attentif à la coordination dans l'instant sans être pollué par l'anticipation du futur et la mémoire du passé</li> <li>– Identifier précisément les ressources disponibles, reconnaître l'importance de l'expérience dans la capacité à innover, chercher et utiliser les îlots de performances</li> <li>– Développer un niveau élevé de confiance dans sa capacité à gérer les situations non routinières, associer des individus ayant des styles cognitifs similaires</li> <li>– Définir des lignes d'action symbolisées par des phrases clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir des plannings précis, des plans d'action détaillés (définition précise et anticipée des intervenants, des outils, des étapes et des méthodes)</li> <li>– Utiliser les méthodes sans les questionner ou les remettre en cause. Ne pas chercher à utiliser une méthode adaptée au projet mais utiliser une méthode standard</li> <li>– Nier la capacité d'auto-organisation de l'entreprise et méconnaître le pouvoir créatif des individus</li> <li>– Gérer à court terme sans questionner l'objectif final</li> <li>– Associer dans les projets des individus ne se connaissant pas, ne s'appréciant pas ou ayant des styles cognitifs opposés.</li> <li>– se concentrer sur le respect des règles multiples, des étapes, des procédures</li> </ul>

**Auto-évaluation**

**Quels rapports avez-vous avec les règles ?**

En remplissant les tableaux ci-après, vous pouvez mesurer si vos préférences correspondent majoritairement à un comportement plus ou moins proche du management par les règles. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin d'évaluer vos préférences.

**Préférence pour le respect des règles**

	Oui	Non
Les règles permettent de mettre tout le monde d'accord, elles créent un socle commun		
Le perfectionnement des procédures de travail est une tâche essentielle des managers		
L'absence de règle réduit la capacité de contrôle de l'entreprise		
Les entreprises doivent consacrer du temps à l'élaboration de règles et consignes de travail précises		
Plus les règles sont précises et claires, plus les managers auront de facilité à décider et agir		
Le non-respect des règles est synonyme de non-respect de la hiérarchie		
Les règles permettent de clarifier les décisions et les actions		
Les règles permettent de définir clairement les étapes de travail et le niveau d'atteinte des objectifs		
Lorsque les règles ne sont pas suffisamment précises, la porte est ouverte à toutes les interprétations		
Le respect des règles permet d'optimiser les actions		

**Préférence pour l'utilisation des règles et l'improvisation**

	Oui	Non
Quel que soit leur niveau de précision, les règles sont toujours interprétées par les individus		
Le temps consacré à la discussion des règles est un temps enlevé à l'action		
Le non-respect des règles permet souvent de gagner du temps et de la pertinence		
Les règles donnent une vision simpliste des situations		
Pour être efficaces les règles doivent se compter sur les doigts de la main		
Les règles sont au service des projets et des actions		
Mieux vaut avoir à respecter quelques règles claires que de nombreux règlements		
Si une règle est utile une fois, cela ne veut pas dire qu'elle le sera à nouveau		
Il faut toujours s'interroger sur le pourquoi des règles		
L'entreprise gagnerait un temps et une efficacité considérables à limiter le nombre de règles et procédures		

## En bref

- Le management par les règles ne permet pas de gérer efficacement les situations complexes. Les règles ne peuvent illustrer ni contrôler la diversité et la dynamique des interactions.
- Les entreprises cependant possèdent un pouvoir d'auto-organisation qui, s'il est encouragé et accompagné, leur permet d'élargir considérablement la variété et la rapidité de leurs actions.
- Le management des situations complexes exige de repenser la place des règles au sein des entreprises, notamment de réduire la volonté de contrôle et d'éclaircir les finalités de l'entreprise afin de remplacer la multiplicité des règles par des lignes directrices offrant un cadre élargi d'action.
- La reconnaissance de la capacité à improviser des managers permet de dépasser les exigences paradoxales de l'entreprise, partagée entre la nécessité de respecter les règles et la volonté d'explorer de nouvelles pratiques.

# Comment favoriser l'apprentissage pour mieux évoluer en situations complexes ?

« *Apprendre, c'est se retrouver.* »  
Malcolm de Chazal.

Depuis quelques années, la formation continue et le niveau de formation initiale s'intensifient dans tous les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique). Selon l'étude de l'OCDE, *Regards sur l'éducation 2006*, les Français font en moyenne 713 heures de « formation non liée à l'emploi », pendant leur vie professionnelle. La France occupe la troisième place derrière le Danemark (934 heures) et la Suisse (723 heures). Elle devance largement l'Italie (82 heures), la Grèce (106 heures) et la Pologne (139 heures).

Lorsque les marchés changent, les productions deviennent rapidement obsolètes. Les entreprises cherchent à créer de nouveaux savoirs pour renouveler plus fréquemment leurs offres de produits et services. La connaissance devient alors une ressource fondamentale, qu'il faut perpétuellement créer et mobiliser.

La combinaison des connaissances permet de répondre aux problèmes quotidiens de gestion. Mais pour gérer des situations complexes, les connaissances formelles ne sont plus suffisantes. Les managers doivent mobiliser des niveaux plus intangibles de connaissance, ils doivent intensifier leur capacité d'apprentissage afin d'élaborer des solutions à partir d'indices incomplets voire contradictoires.

Ce chapitre met en exergue le rôle fondamental de l'apprentissage et de la création de connaissances. Il montre pourquoi la connaissance tacite est essentielle à la gestion des situations complexes et propose des pistes d'action pour intensifier la capacité d'apprentissage.

## L'apprentissage du formel à l'informel

L'apprentissage résulte d'une réaction et d'une adaptation à l'environnement. Plus l'environnement économique est dynamique et concurrentiel, plus les entreprises doivent faire preuve de facultés d'adaptation, intégrer de nouveaux réflexes et de nouvelles connaissances. Face aux situations complexes, les managers doivent sélectionner les informations disponibles et les transformer en connaissance sensible et utile dans leurs actions quotidiennes.

Ils agissent sur l'ensemble du spectre de connaissance, des connaissances les plus abstraites aux savoir-faire locaux, des informations disponibles aux connaissances les plus intangibles (figure 7.1).

Les connaissances les plus disponibles sont tirées des informations accessibles à tous tandis que les connaissances tacites sont possédées par des individus experts. L'accumulation d'expérience, la variété des situations auxquelles ils ont été confrontés, leur capacité à mobiliser leur expérience font d'eux des acteurs fondamentaux de l'entreprise. Ils possèdent un savoir difficilement formalisable et transmissible mais essentiel à la gestion des situations complexes.

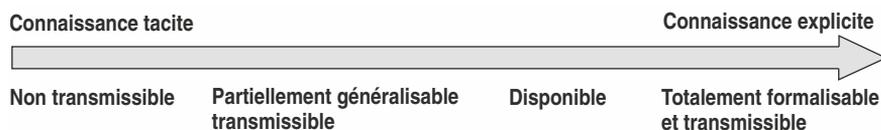


Figure 7.1 – Le spectre de la connaissance

L'apprentissage est un processus de transformation des informations en connaissance tacites.

Selon Huber (1991) le processus d'apprentissage comporte cinq phases :

- la première phase correspond à l'acquisition de nouvelles informations quelle que soit leur origine (stages de formation, échanges entre collaborateurs, bases de données, expériences diverses, exploration, découverte) ;
- la deuxième phase est la création de connaissances formelles grâce à la combinaison entre les informations nouvelles et les connaissances déjà existantes ;
- la troisième phase permet aux individus de partager leurs points de vue et de donner un sens commun aux nouvelles connaissances formalisées ;
- la quatrième est celle de leur mémorisation et de leur stockage ;
- la cinquième et dernière phase correspond à leur utilisation à leur intégration dans les actes quotidiens. La connaissance s'approfondit et s'affine jusqu'à devenir intangible, difficile à formaliser

Pour mieux évoluer en situation complexe, il devient nécessaire de constamment entretenir le processus d'apprentissage.

### *Les informations disponibles*

La prise d'information est l'étape première de l'apprentissage. Elle est souvent relayée par les systèmes d'information tentant de maîtriser leur croissance illimitée. Les informations sont classées, traitées, standardisées afin d'être mises à disposition des managers.

Les systèmes décisionnels sont des outils informatiques permettant de traiter des quantités considérables d'informations. Ils sont utilisés

dans de nombreux secteurs d'activité, comme outil d'aide à la décision. À partir « d'entrepôt d'informations », ils proposent des tris, des classements, des analyses qu'ils présentent sous forme de synthèses graphiques et quantitatives.

### *Le pilotage décisionnel chez Axa*

Au sein des assurances, l'utilisation du décisionnel se généralise et s'intensifie. En France, le marché du décisionnel dans l'assurance représentait en 2007, 122 M€, services et vente de logiciels confondus, avec une croissance de 9 % par rapport à 2006. Les outils du décisionnel étaient au départ exploités par les informaticiens pour la gestion technique des activités, mais les applications se sont élargies en même temps que le nombre et la qualité des utilisateurs. Aujourd'hui, les outils du décisionnel sont utilisés pour la compréhension des résultats, les prévisions, la simulation des décisions, l'analyse de la valeur des portefeuilles, des marges techniques, et l'optimisation des campagnes marketing.

Axa France a généralisé le pilotage de ses activités à tous les niveaux de l'entreprise : des réseaux de distribution au directeur général. Depuis la modernisation de ces outils, Axa a déployé une source unique d'information de pilotage pour tous ses utilisateurs. Ce système de pilotage et de tableaux de bord est utilisé par dix mille acteurs recevant en moyenne dix tableaux de bord dont certains sont quotidiens, d'autres hebdomadaires, mensuels ou trimestriels. L'ensemble des distributeurs, commerciaux, directions régionales et centrales sont concernés. Par l'intermédiaire d'un portail intranet sécurisé, les agents reçoivent des tableaux de bord assortis d'indicateurs personnalisés : chiffre d'affaires, marges, rentabilité, taux de croissance, taux d'erreur... « D'un coup d'œil » chaque manager peut évaluer sa position et le niveau d'atteinte de ses objectifs.

Le recours aux systèmes informatisés de traitement des informations offre une perspective concrète et rassurante. Les logiciels de traitement des informations proposent une large gamme de traitements statistiques formalisés sous forme de rapports, d'alertes, de communiqués, de synthèses. Leur utilité consiste donc à proposer aux utilisateurs des analyses suffisamment claires et intelligibles pour être consultées et intégrées quotidiennement.

Si les traitements qu'ils proposent sont pertinents pour mettre en exergue des tendances saillantes, ils sont cependant insuffisants pour la gestion des situations complexes. Les outils informatisés du décisionnel ne peuvent retracer la complexité des situations. Plusieurs raisons expli-

quent cela, notamment l'objet et la nature des données, les types d'analyse et les outils de communication proposés (tableau 7.1).

Tableau 7.1 – Les caractéristiques du décisionnel

Caractéristiques	Le décisionnel
Objectif	L'objet du décisionnel est de simplifier les informations. Les traitements informatisés « effacent » la complexité en proposant aux managers des informations clarifiées et simplifiées.
Analyse	Les analyses sont réalisées sous forme de synthèse et les résultats généralisables.
Formalisation	Les rapports sont fournis quotidiennement à un très grand nombre d'utilisateurs, ce qui conduit à une uniformisation des bases d'analyse.
Nature des informations	Les données présentées sont essentiellement chiffrées et quantifiées.

### *Formaliser les connaissances communes*

La formalisation des connaissances communes permet aux entreprises de répertorier leurs savoirs et de les rendre accessibles à l'ensemble des salariés. Elle réduit les îlots de pouvoir et encourage le renouvellement des connaissances. Celles-ci sont discutées, partagées, combinées, ce qui favorise par exemple :

- l'intégration et la formation des nouveaux embauchés ;
- la mobilité entre les métiers ;
- l'identification des compétences ;
- la formalisation et le contrôle des procédures et des méthodes ;
- la communication interne ;
- la création d'une culture commune.

La formalisation permet à l'entreprise de mieux maîtriser ses connaissances disponibles, d'optimiser leur utilisation. Elle permet également de mettre en valeur certaines connaissances plus discrètes mais néanmoins utiles à la performance de l'entreprise.

Un premier type de formalisation fait l'état des lieux des connaissances disponibles. Il recense les connaissances utilisées quotidiennement par les membres de l'entreprise (tableau 7.2).

**Tableau 7.2 – Exemples de formalisation des connaissances disponibles**

Connaissances disponibles	Exemples de formalisation
Rapports sur la concurrence, le métier, l'histoire de l'entreprise	– Fiches papier – Journaux internes – Intranet
Résumés des événements	– Publications papier et intranet – Expériences marquantes – Revues de presse – Résumés de manifestations diverses, congrès, conventions...
Grilles de compétences	– Savoir – Savoir-être – Savoir-faire – Savoir communiquer – Savoir managériaux...
Grilles de procédures	– Catalogue des méthodes – Liste de procédures – Bases de données

Un second type de formalisation cherche à mettre en valeur les connaissances spécifiques. Son objectif est d'entretenir les connaissances plus rares, de les formaliser afin de les sauvegarder (tableau 7.3).

**Tableau 7.3 – Exemples de formalisation des connaissances spécifiques**

Connaissances spécifiques	Exemples de formalisation
Connaissances des salariés proches de la retraite	Synthèse des savoirs clés Mise en valeur des connaissances menacées
Connaissances des nouveaux recrutés	Mise en valeur des connaissances nouvelles
Connaissances des salariés surchargés	Besoins en personnel, formations
Connaissances en évolution	Identification des nouveaux métiers

*La formalisation des compétences au sein d'un grand groupe de distribution alimentaire*

Au sein de cette enseigne de distribution alimentaire, la pression est forte et la nécessité de développer rapidement les compétences des managers essentielle. La formalisation des compétences clés a permis de mettre en évidence certaines difficultés majeures et d'orienter, avec l'aide du service Ressources humaines, les pratiques managériales.

Le savoir théorique (sanctionné par un diplôme) qui n'était pas nécessaire il y a quelques années, s'est normalisé aujourd'hui. Les managers doivent gérer des équipes hétéroclites composées d'autodidactes et de nouveaux diplômés. Pour limiter cet écart, le service RH a décidé de généraliser la validation des acquis professionnels et de communiquer sur la valeur des expériences de terrain.

Le savoir procédural occupe une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. La recherche de rentabilité et d'efficacité exige des managers qu'ils soient capables de rapidement transformer leurs connaissances en actions, en méthodes de travail.

Le savoir-faire occupe une place de plus en plus stratégique au sein de l'entreprise. Mais compte tenu du turnover important des salariés, il tend à disparaître avec les individus. Pour limiter cette fuite d'expertise, le service RH a organisé des stages en interne entre les salariés ayant une expertise forte et les nouveaux embauchés. Son objectif est de créer une sorte de « compagnonnage interne » afin d'entretenir et d'encourager l'influence des experts.

Le savoir relationnel fait l'objet de nombreuses formations et d'une politique de communication intense. Mais la coordination entre les équipes reste difficile. Le service RH a décidé de concentrer ses investissements sur un nombre plus limité de managers chargés de créer un sens commun et de coordonner les informations.

Le savoir agir correspond à la capacité d'ajustement face à l'inédit. La codification des connaissances a montré que ce savoir était présent mais souvent inhibé par un management trop directif. Les actions du service RH ont alors pour objectif de libérer ce savoir, d'assouplir le management hiérarchique afin d'encourager les initiatives.

La connaissance, lorsqu'elle est formalisée, est plus facilement maîtrisable et partageable. Elle uniformise le niveau des salariés, et permet d'insister sur des connaissances clés. Cependant le management des situations complexes exige d'aller plus en avant de ce type de connaissance. Il exige d'approfondir les connaissances tacites des managers.

### *Entretenir les connaissances tacites*

À l'opposé des connaissances formelles, se trouvent les connaissances tacites, par nature intimes et personnelles. La connaissance tacite inclut à la fois des éléments cognitifs, les schémas, croyances, modèles mentaux et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire lié à des contextes spécifiques. Lorsque les commerciaux ont passé du temps à servir certains clients, à intervenir sur certaines zones commerciales, ils les connaissent dans les moindres détails. Leur connaissance de l'environnement leur permet de dire, sans pouvoir l'expliquer vraiment, pourquoi tel produit plutôt que tel autre a des chances d'être accepté sur le marché. Certains métiers comportent une dimension technique importante. Leur connaissance tacite correspond au savoir-faire, au coup de main, qui ne peut être décrit complètement et transmis.

Dans les économies instables, les connaissances tacites sont fondamentales. Plusieurs raisons expliquent cela :

- les connaissances tacites sont liées à des contextes spécifiques ;
- elles révèlent l'existence de connaissances profondes, capables d'intégrer des paradoxes, des ambiguïtés, des zones d'incertitude ;
- elles développent l'intuition des situations ;
- elles sont difficilement imitées par les entreprises concurrentes.

Spender (1993), parmi d'autres, souligne le fait que « les ressources tangibles peuvent être acquises et imitées, tandis que la connaissance et notamment la connaissance tacite constituent une ressource fondamentale de l'entreprise puisqu'elle est rare, difficile à imiter, à substituer, à transférer ».

La création de connaissances tacites dépend de la capacité à utiliser la subjectivité et l'intuition des individus. Selon Nonaka et Takeuchi (1995) leur création et leur partage exigent d'intensifier les échanges mutuels et de reconnaître les richesses individuelles.

Plus les problèmes sont complexes, plus l'utilisation des connaissances tacites devient opportune.

### Le modèle d'intégration des connaissances tacites et explicites de Nonaka et Takeuchi

Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent que les cadres ont un rôle important dans la formalisation des connaissances existantes et dans la création de nouvelles.

La *formalisation* de la connaissance dans un langage systématique et codifié, permet de créer des passerelles entre les connaissances.

La *socialisation* permet de transférer le savoir tacite (par exemple, partage sur le lieu du travail, convention, journée portes ouvertes, parrainage, tutorat...).

L'*articulation* cherche à transformer le savoir tacite en savoir explicite (par exemple, liste de métier, définition de postes, formalisation des procédures, des méthodes).

La *combinaison* gère les savoirs explicites par le biais d'outils informatiques notamment (par exemple, systèmes décisionnels, informatisation des archives, réseaux intranet).

L'*intériorisation* cherche à intérioriser le savoir explicite (par exemple, stages, création commune, travail en équipe).

Lorsque les managers font face à des demandes d'informations, il est courant de pouvoir y répondre instantanément et le cas échéant de trouver rapidement les informations. Lorsqu'il s'agit de réaliser une action plus globale, les informations ne sont plus suffisantes, certains savoirs plus tacites deviennent nécessaires. Faisant face à des situations complexes, les managers doivent également mobiliser leurs connaissances tacites.

#### *La gestion d'une négociation salariale au sein d'une entreprise ayant un taux élevé d'engagement syndical, dans un contexte de pression sociale importante*

Les informations disponibles et les connaissances codifiées ne sont pas suffisantes. Pour gérer une situation complexe, l'expérience et l'acquisition de connaissances tacites deviennent indispensables. Les connaissances nécessaires pour la gestion de ce type de négociation salariale peuvent être répertoriées comme suit :

Informations	Connaissances codifiées	Connaissances tacites
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Calendrier des négociations</li> <li>– Liste des personnes participant à la négociation</li> <li>– Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Convention collective</li> <li>– Droit du travail</li> <li>– Droit syndical</li> <li>– Évolutions jurisprudentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Connaissance de l'entreprise, des personnes,</li> <li>– Connaissance du contexte social et économique, des usages informels</li> <li>– Expérience de la culture syndicale</li> <li>– Capacité de négociation ; intuition, empathie, écoute</li> </ul>

Les connaissances tacites ne peuvent pas être formalisées et généralisées à l'ensemble de l'entreprise. Elles ne sont pas « objectives » et extérieures à l'individu. Elles ne peuvent pas être transmises par le biais d'outils informatiques puisqu'elles comportent une dimension essentiellement intime et personnelle. Leur partage exige d'encourager toute forme d'échange, de relation personnelle, d'action commune (tableau 7.4).

**Tableau 7.4 – Exemples de pratiques encourageant la création et la transmission de connaissances tacites**

Pratiques encourageant les connaissances tacites	Exemples
Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dialogue inter-services</li> <li>– Mobilité interne</li> <li>– Journées métiers</li> </ul>
Partage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Parrainage</li> <li>– Tutorat</li> <li>– Stages par les anciens et les jeunes</li> <li>– Stimuler toute forme de création commune</li> <li>– Prendre une doublure (junior/thésard)</li> <li>– Diminuer le nombre de gens surbookés</li> </ul>

Pratiques encourageant les connaissances tacites	Exemples
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place des carrières d'expert</li> <li>– Valoriser les métiers</li> <li>– Rétribuer les savoir-faire</li> </ul>
Espaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Créer des lieux de rencontre</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Créer un contact permanent avec les salariés</li> <li>– Rester « connecté » avec la réalité des services opérationnels</li> <li>– Intégrer la connaissance du terrain dans les décisions stratégiques</li> </ul>
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconnaître la valeur de l'ancienneté</li> <li>– Écouter les intuitions</li> <li>– Écouter et chercher à comprendre les malentendus, les malaises</li> </ul>

### *Le compagnonnage, l'art de la transmission*

La transmission des connaissances léguées par les anciens est une mission essentielle du compagnonnage. Chaque Compagnon reçoit en héritage le patrimoine d'un métier et d'une culture, des valeurs et traditions ancestrales. Ils forment des sociétés hiérarchisées d'initiés où l'on entre après sélection et une série d'épreuves techniques, physiques et morales. L'Association ouvrière des Compagnons du devoir du tour de France compte près de dix mille adhérents dans vingt-cinq métiers. Elle propose aujourd'hui des formations initiales au sein de centres de formation en alternance (CFA), ainsi que des stages de perfectionnement par le voyage, qui s'adressent à des jeunes déjà formés.

Jusqu'au début du xx<sup>e</sup> siècle, tout Compagnon doit faire un tour de France, qui dure de deux ans à sept ans avec pour objectif de transmettre les savoir-faire, les connaissances tacites des anciens et de perpétuer l'excellence des métiers.

*Je reste en contact avec tous les gens de terrain  
pour ressentir ce qui s'y passe*

« Je suis ingénieur de formation, et je suis partie au Québec après mes études pour y réaliser un MBA. C'est là qu'a débuté une double prise de conscience.

Je travaillais en binôme avec une fille qui avait une formation en gestion et ça m'a décontenancée de voir qu'elle arrivait, par intuition ou par magie, à trouver les mêmes solutions que je trouvais avec mes équations. J'ai vraiment pris conscience qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'arriver à un résultat.

Puis en rencontrant les gens du monde du travail, une deuxième prise de conscience m'a marquée : la dualité entre un monde très compliqué, très intellectuel – celui des études – et les besoins concrets de tous les jours.

Cette prise de conscience est importante dans ma vie professionnelle actuelle. J'ai commencé à travailler dans une usine de production. Le mode de pensée y était relativement uniforme. La complexité s'abordait avec des raisonnements mathématiques ou avec de forts niveaux de compétences. On moulinait du chiffre, de la technique ou du raisonnement à longueur de journée et ça marchait.

Aujourd'hui, je suis responsable de la chaîne d'approvisionnement de la société Delta Plus. Delta est une PME spécialisée dans la protection de l'homme au travail. Elle conçoit, normalise, fabrique et distribue une gamme complète d'EPI à ses marques (équipements de protection individuelle : masques respiratoires, lunettes de protection, gants, chaussures de sécurité, harnais anti-chute, et tous types de vêtements de travail...) Il y a trente ans c'était une petite entreprise de négoce. Elle est aujourd'hui présente dans vingt pays et emploie près de mille personnes. Sa croissance est galopante.

Je suis donc arrivée chez Delta avec douze ans de théorie, de formalisation, de conceptualisation alors que dans cette PME, les choses ne sont pas forcément formalisées. Au début, j'essayais de raisonner, de modéliser. Chaque fois on me disait que l'on n'avait pas besoin de choses aussi compliquées. Et surtout de choses figées, car en 6 mois on peut très bien faire une chose et son contraire pour de très bonnes raisons. Et j'ai compris que là était la force de cette PME : un dirigeant brillant et intuitif qui "navigue à vue". Il faut

donc apprendre à l'écouter et lui faire confiance bien que le premier réflexe soit toujours de privilégier la stabilité.

Delta gère la complexité avec une approche "échec/succès".

On fait une première analyse, on définit un périmètre plus petit et on se fait la main. On construit un premier champ d'expérience puis on avance au fur et à mesure. L'art d'aborder la complexité, selon moi, c'est de "mettre un pied devant l'autre". Il faut apprendre de cette progression, passer du temps avec ceux qui font le travail et forcer leur feedback. Si tout va bien, on continue la progression (on élargit le périmètre, on augmente le nombre de personnes concernées, etc.). Si cela ne se passe pas bien, on change tout ou partie de ce que l'on envisageait.

Dans cette société, il y a beaucoup de gens sans diplômes mais très intuitifs et ayant une excellente compréhension et intuition du business et... du PDG. Mais toute cette connaissance est très informelle. Aujourd'hui, on a besoin de passer des marches, on a commencé à centraliser. On fait face à une complexité nouvelle.

Comment est-ce que les gens montent cette marche de la complexité ? Quand on met les gens dans des situations où ils n'ont plus leur intuition comme aide, il y a une chance sur deux pour que cela se passe bien. Soit ils se remettent en cause et recréent leur intuitif sur les nouvelles données, soit ils restent enfermés dans le périmètre sur lequel ils ont acquis leur pouvoir et perdent leur force.

Je considère que la majeure partie de mon rôle est de m'occuper de ces constructions de connaissances ou de compétences. J'ai transmis toutes mes connaissances utiles à mon équipe. Je suis donc libre de m'occuper de la complexité qui arrive. En fait, depuis quelques années je cherche à avoir 95 % des opérations quotidiennes qui fonctionnent toutes seules, de manière à être capable d'intégrer de nouvelles situations ou connaissances sans déstabiliser la machine.

Ma manière de savoir si la machine est stable, c'est d'écouter les gens. Quand je vais quelque part, la première chose que je fais, c'est un tour de terrain pour voir les gens, les écouter vraiment. Toute plainte a un fondement. C'est une forme d'alerte. Je préfère écouter des plaintes sans grande importance que de passer à côté des alertes importantes. Certaines personnes ne vous disent pas quand ils rencontrent des soucis dans leur travail car ils pensent que vous l'avez voulu ou qu'ils doivent s'en accommoder. Il faut habituer tout le monde à faire remonter les problèmes en étant à l'écoute.

Ce n'est qu'en construisant des relations avec les personnes que l'on peut avoir des alertes sur tout, que l'on peut savoir ce qui ne va pas avant que les choses ne dégénèrent. Les gens sur le terrain sont les premiers à savoir ce qui ne va pas. La moindre modification les impacte et les concerne.

Quand je ne suis pas à l'écoute, j'ai l'impression que je perds le contrôle ou que je ne fais pas mon travail correctement. Je compte sur mon équipe pour me forcer à écouter car s'il y avait le moindre souci, je leur en voudrais beaucoup de ne pas me le dire pour me préserver.

Tout cela est construit sur l'esprit d'équipe. Sans l'esprit d'équipe on ne peut rien faire de collectivement réussi, on n'écoute pas, on n'échange pas, on n'apprend pas et l'organisation se met en risque. Rester au contact des gens qui connaissent le terrain, ça marche, c'est efficace. »

Hélène Ciclet, directeur supply chain, Delta Plus Group.

## Comment intensifier l'apprentissage

### *Apprendre en double boucle*

La capacité d'apprentissage est une capacité à remettre en cause ses propres schémas de pensée et d'action. Cette remise en cause est délicate et généralement influencée par :

- la culture de l'entreprise, qui valorise plus ou moins les connaissances ;
- la stratégie, qui cherche à exploiter des ressources existantes ou à en créer de nouvelles ;
- la structure, qui favorise l'apprentissage sur le terrain ou les stages de formation théorique.

Les situations complexes brusquent les pratiques managériales et leurs processus d'apprentissage. Elles exigent de passer d'un mode d'apprentissage en simple boucle (ajouter de nouvelles connaissances) à un apprentissage en double boucle (changer la nature des connaissances mobilisées). Cette notion d'apprentissage en simple ou en double boucle a été définie par Argyris (1977). En simple boucle, l'entreprise intègre un certain nombre de connaissances mais ne remet pas en cause sa politique générale. Certains changements sont apportés à la marge. Dans l'apprentissage en double boucle, le mode de fonctionnement de l'entreprise est remis en cause. Les pratiques et les valeurs habituelles sont questionnées en profondeur, l'entreprise elle-même est bouleversée.

Face aux situations complexes, l'apprentissage remet davantage en cause les valeurs et les fondements de l'entreprise, que ses capacités techniques.

En mettant en exergue la pertinence des connaissances tacites, individuelles et opérationnelles la complexité relativise la valeur des connaissances objectives, formalisées, validées. Elle transforme les relations de travail en accordant aux salariés proches du terrain une légitimité et une expertise renouvelées.

C'est également l'occasion d'optimiser l'apprentissage involontaire, la nature incertaine de la complexité créant de multiples occasions imprévues. L'apprentissage peut résulter de la capacité à utiliser le hasard pour faire des découvertes, et à faire preuve de perspicacité dans des situations inattendues. Il intègre alors d'autres qualités telles que la prise de risque, l'expérimentation, la flexibilité, la découverte et l'innovation.

### *D'un apprentissage technique à la remise en cause des relations managériales de l'entreprise*

Dans ses recherches, Sandra Chaire décrie le processus d'apprentissage résultant de la mise en place d'un projet informatique (OPTIM) au sein d'une entreprise logistique.

La direction de cette entreprise souhaite intégrer une application informatique globale (ERP Enterprise Resource Planning) afin de fédérer et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en s'appuyant sur des règles de gestion standardisées. Le projet vise l'unification et la modernisation du système d'information de la branche distribution de l'entreprise. Il s'étend sur près de trois années, des premières applications informatiques à leur généralisation au sein des huit sites.

Les résultats de l'étude montrent que des formes volontaires et opportunistes d'apprentissage peuvent coexister. Le rôle de la hiérarchie intermédiaire est alors fondamental. En tant que relais et support des applications locales, elle a largement impulsé les apprentissages liés à ce projet. En sus des apprentissages techniques et informatiques, de nombreux processus d'apprentissage relationnel ont été réalisés :

- le management par projet s'est développé au sein de l'entreprise, habituellement organisée par services ou par métiers. Ce qui a bouleversé les frontières entre les différents services, et entre les cadres et non-cadres, frontières qui jusque-là étaient assez étanches ;

- certains des huit sites logistiques ont été contraints de reconsidérer l'organisation même des entrepôts. Au fur et à mesure des déploiements informatiques, des ajustements locaux ont été opérés afin de mieux intégrer la réalité opérationnelle des sites. Ce qui a rapproché les dirigeants de la réalité du travail au sein des établissements ;
- le déploiement du nouveau système logistique comportait un volet « formation » à destination des salariés opérationnels. Les formations qui apparurent trop théoriques, furent remplacées par un système plus souple de tutorat par des ouvriers formés. Ce qui a permis de créer de nombreuses relations de proximité entre les sites.

Ce cas montre que certaines modifications techniques peuvent porter des messages plus implicites et associer les pratiques nouvelles. L'apprentissage organisé crée l'opportunité d'autres formes d'apprentissages.

### *Valoriser les connaissances personnelles*

Face aux situations complexes, les connaissances personnelles deviennent cruciales. La culture d'entreprise doit reconnaître leur valeur. Ce qui suppose d'admettre que chaque individu puisse détenir des connaissances et que celles-ci soient susceptibles d'enrichir l'entreprise dans son ensemble.

Selon Nonaka (1995) la création de la connaissance dépend essentiellement de dynamiques individuelles :

- l'intention illustre la manière dont l'individu donne du sens à son environnement, évalue la valeur des nouvelles connaissances ;
- l'autonomie libère les individus des contraintes de l'entreprise, leur permet d'expérimenter et de saisir des opportunités inattendues ;
- la fluctuation illustre les échanges incessants entre les individus et leur environnement, le processus continu d'interprétation, de création de sens et de réinterprétation.

### *Seuls les gens de terrain connaissent la pollution*

Selon Olivier Boiral (2000), les entreprises utilisent des services professionnels pour gérer les problèmes environnementaux : géographes, urbanistes, sociologues, physiciens, ingénieurs civils... La gestion des questions environnementales repose donc essentiellement sur des compétences techni-

ques très spécialisées, telles que la mesure des impacts environnementaux, les techniques d'échantillonnages, la recherche de procédés moins polluants, la gestion des déchets, la connaissance et le respect de la réglementation, ou l'analyse des statistiques sur les rejets de contaminants.

Dans ses recherches, O. Boiral montre que les connaissances personnelles des opérateurs sont niées au profit d'une connaissance formelle et scientifique, alors qu'elles permettent généralement d'apporter des réponses adaptées et immédiates. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cela :

- la proximité physique des travailleurs avec les procédés et les opérations à l'origine des rejets de contaminants dans le milieu naturel ;
- la participation des employés au développement de solutions pour réduire la pollution à la source ;
- la nécessité de réagir vite en cas de dépassement des normes ou de déversement accidentel.

### **La connaissance appartient-elle aux individus ou aux procédures ?**

L'histoire du management est fondée sur la volonté de dépersonnaliser les méthodes de travail et les connaissances. L'évolution des pratiques de gestion est marquée par l'objectivation des connaissances, et leur formalisation en outils contrôlables et transférables. Ce qui permit à Taylor d'asseoir l'organisation scientifique du travail, et à Weber d'instituer une administration fondée sur la raison et l'évitement de toute forme de subjectivité. Pour de nombreux théoriciens de l'entreprise, l'objectivation des connaissances est donc le moyen de vérifier qu'elles sont effectivement vraies et partagées par tous.

Le concept de connaissance personnelle est développé par Polanyi (1964). Par opposition aux vérités reconnues comme objectives, l'expérience et la perception individuelle sont davantage valorisées que les savoirs validés et scientifiques. En science de gestion, Hayek (1945) fut l'un des premiers, à considérer que la complexité économique et sociale ne pouvait être gérée par un mode de gestion rationnel, technocratique et centralisé. La connaissance utile n'est plus seulement la connaissance objective, sur laquelle un consensus a été trouvé. Mais également la connaissance marginale, contextuelle, liées aux subjectivités et aux perceptions. La création de connaissances ne peut donc se limiter à la généralisation des connaissances objectives, mais doit également optimiser la diversité des expériences, des subjectivités et des processus d'apprentissage.

## *Optimiser les ambiguïtés*

Les organisations créant trop de procédures, de normes contraignent leurs managers à travailler avec des valeurs non adaptées aux tâches qui leur sont demandées. Alors qu'ils doivent répondre à la complexification et au changement permanent, les normes de travail sont souvent rigides et sclérosées.

Les individus ont plus de chances de créer des connaissances dans des situations ambiguës, lorsqu'ils sont impliqués et doivent répondre en faisant appel à leur propre expérience. Ce qui implique des formes d'organisation de type organique, favorisant notamment :

- la sociabilité par une définition floue des rôles ;
- une communication reposant sur l'ajustement mutuel ;
- le développement de routines non explicites ;
- l'existence de groupes de travail informels ;
- des formes de contrôle de type clanique (contrôle par les pairs) ;
- un rôle important assigné à la culture d'entreprise.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995) trois caractéristiques principales définissent les entreprises capables d'encourager et d'optimiser les ambiguïtés :

- *le chaos créatif* : est généré par les fluctuations de l'environnement et donne des impulsions à la création de nouvelles connaissances. Il peut également être généré intentionnellement par les leaders sous forme de challenge, de « sens de la crise »
- *la redondance* : aide à accélérer la création d'un langage commun. La répétition des messages et des valeurs facilite leur intégration et la création de repères communs. Elle réduit l'impact de la hiérarchie directe et favorise la confiance mutuelle ;
- *la variété* : augmente le nombre d'informations possédées et traitées. Plus les entreprises ont de partenaires, plus elles expérimentent de nouvelles situations, plus la variété des parcours et des expériences managers, sera importante et singulière.

Pour optimiser les ambiguïtés de l'environnement l'entreprise doit définir les domaines dans lesquels elle accepte de ne pas imposer de règles, de procédures, de normes, et sur lesquels elle laisse aux managers le pouvoir de s'autoréguler. Optimiser les ambiguïtés revient à ne pas

tenter de manager l'ensemble des espaces d'action, mais à laisser des espaces ambigus dans lesquels les managers peuvent agir et penser avec plus de liberté et d'opportunisme.

### *K-Airport, l'efficacité des relations professionnelles informelles*

K-Airport est une entreprise spécialisée dans le loisir aérien. Elle propose, à des clients particuliers ou entreprises, des baptêmes de chute libre, des stages de débutant et de perfectionnement au parachutisme.

L'environnement dans lequel elle évolue, est extrêmement varié. K-Airport collabore quotidiennement avec des entreprises, des particuliers, des clubs de parachutismes, des aérodromes, des associations sportives ainsi qu'avec des institutions diverses, telles que les Fédérations sportives et les administrations locales.

L'étude de son développement et de sa performance montre que la nature informelle des relations qu'elle entretient avec ses partenaires est une condition essentielle de sa réussite. « Nous sommes constamment soumis aux aléas météorologiques. Les activités sont planifiées mais constamment remises en cause. Il n'est pas rare de changer un stage à la dernière minute, d'en organiser d'autres pour le lendemain, de changer de lieux, de date, de technique... l'entreprise ne pourrait pas vivre si elle ne s'appuyait pas sur des relations extrêmement flexibles et informelles » (un dirigeant).

Au sein de cette entreprise, l'absence de formalisation des relations professionnelles et commerciales donne à l'activité une flexibilité et une pertinence particulièrement élevée. L'ensemble des tâches est défini et organisé aux regards des contraintes, des problèmes techniques ou administratifs rencontrés au fur et à mesure des incertitudes, des rebondissements, les revirements.

### *Entretenir la dynamique*

Lorsque les entreprises sont détentrices de connaissances nombreuses et variées, l'acquisition de nouvelles connaissances est facilitée. Les salariés sont entraînés à :

- la confrontation de points de vue différents ;
- la sélection d'informations pertinentes ;
- la résolution de problèmes ;
- l'intégration de connaissances contradictoires ;
- reconnaître la valeur des informations ;

- les assimiler et les transformer en applications.

L'aptitude à assimiler des informations dépend de la richesse et de la structure des connaissances antérieures : apprendre est un processus cumulatif. Plus les managers possèdent de connaissances, plus leur apprentissage futur sera également riche et dense.

La capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer est essentielle pour ses innovations.

Cette capacité d'absorption est pour une grande part liée à la préexistence au sein de l'entreprise, de connaissances reliées à ces nouvelles informations. La possession d'une expertise permet de mieux comprendre et mieux évaluer l'apport de nouvelles connaissances et donc l'intérêt de les intégrer et de les utiliser. La base de connaissances joue donc un rôle important puisque plus l'entreprise possède de connaissances plus elle est capable d'en absorber de nouvelles :

- l'acquisition est liée à la capacité à identifier et acquérir des connaissances externes ;
- l'assimilation intègre dans les routines les connaissances, les analyse, les interprète et les traite ;
- la transformation permet de combiner entre les connaissances existantes aux nouvelles connaissances ;
- l'exploitation permet d'améliorer les compétences existantes et d'en créer de nouvelles en intégrant les connaissances.

### S'appuyer sur les communautés de pratique

---

Étienne Wenger (2002) considère que les « savoirs dynamiques » sont essentiellement élaborés par les communautés de pratique.

Les communautés de pratique sont des groupes d'hommes reliés par un intérêt commun : partager les connaissances dont ils disposent sur un sujet précis. Selon Wenger, elles sont « la connaissance la plus dynamique et la plus versatile de l'entreprise, une ressource qui constitue le socle de sa capacité à savoir et à apprendre ». Leurs réseaux d'échanges dépassent les divisions habituelles de l'entreprise. Contrairement aux services ou aux métiers, elles ne visent pas à exécuter des objectifs productifs, mais seulement à partager des connaissances. Elles ont leurs

propres leaders charismatiques, partagent des codes de communication communs (vocabulaire, habitudes, etc.) et se constituent spontanément autour d'un centre d'intérêt commun.

Elles excellent dans l'art du partage des connaissances. Ses membres connaissent les dernières évolutions du thème traité, ils propagent l'information de façon vivante, savent personnaliser la communication. La plupart des communautés fonctionnent sans intervention extérieure. Il est donc vain de chercher à les contrôler de l'extérieur, mais davantage pertinent de les accompagner et d'encourager les plus utiles pour l'entreprise : aménager les emplois du temps, favoriser la mise en relation, créer des lieux de rencontre, valoriser leur expertise.

#### PAROLE DE MANAGER

### *La connaissance stratégique ne se trouve pas sur Internet*

« Je suis responsable formation dans un grand groupe de production électronique. Auparavant j'occupais des fonctions commerciales dans la même entreprise. Mon parcours est assez atypique. En quinze ans, j'ai changé plusieurs fois de fonction, mais à chaque fois, ce qui me plaisait, c'était d'encadrer des équipes, de faire avancer les choses, d'inventer de nouvelles choses, d'aider les gens à se développer, à progresser. Et ça marchait, ça marchait bien.

J'ai pris les fonctions de responsable formation afin d'élargir mon champ d'activité. Je voulais généraliser ce que je faisais à mon niveau managérial. Et je me rends compte que ce n'est pas possible. C'est très frustrant. Je suis au sein d'un service Ressources Humaines et finalement mon pouvoir d'action n'est pas si développé que ça. La plupart des formations que nous pouvons proposer aux salariés sont des stages théoriques. Cela coûte une fortune, les salariés ne sont pas toujours satisfaits et je ne suis pas sûr que l'entreprise y trouve son compte.

Dans certaines disciplines cela fonctionne pas mal, quand il faut apprendre une nouvelle réglementation, mettre à jour des connaissances juridiques. Mais cela vaut pour les salariés qui ont déjà une certaine expertise.

La difficulté que nous rencontrons aujourd'hui, c'est le changement de métier, l'évolution des techniques de travail, la pression. Et dans ce contexte

les formations théoriques servent surtout à donner « un bol d'air » au salarié. C'est difficile à avouer, je vous l'avoue.

En fait le rôle des managers de proximité est absolument important. Ce sont eux qui peuvent encourager au jour le jour, qui soutiennent, font confiance et aident les gens à progresser par eux-mêmes. Sans confiance mutuelle, jamais personne ne donnera ses petits trucs, ses astuces, les manières de faire qu'il a mis des années à élaborer. Et aujourd'hui c'est ça qui compte. La formation théorique, il suffit de taper sur Google pour avoir des tas d'infos. Mais apprendre, oser se remettre en cause, tenter, ça permet vraiment de progresser et ce ne peut être soutenu que par les managers locaux ».

L., Responsable de formation dans un groupe de production électronique.

### Auto-évaluation

#### Quel type d'apprentissage privilégiez-vous ?

En remplissant les tableaux ci-après vous pouvez mesurer si vos préférences correspondent majoritairement à un apprentissage des connaissances tacites ou formalisées. Répondez par « oui » ou « non » aux affirmations suivantes afin d'évaluer vos préférences.

#### Préférence pour les connaissances formalisées et l'apprentissage explicite

	Oui	Non
Lorsqu'une nouvelle matière m'intéresse, mon premier réflexe est de me documenter sur Internet ou d'acheter des ouvrages sur le sujet		
Pour acquérir de nouvelles connaissances, la formation théorique est un préalable indispensable		
Il est utile de rencontrer des gens travaillant sur le sujet, mais leur expérience ne peut être généralisée		
Je suis à l'aise avec les notions abstraites et j'ai un goût particulier pour la réflexion intellectuelle		
Lorsque je cherche à apprendre une nouvelle matière, je cherche à acquérir les notions de base avant de me lancer dans la pratique		

	Oui	Non
Plus on accumule d'informations sur un sujet, plus on est capable de le comprendre, de le traiter		
L'intuition n'est pas à proprement parler une connaissance, on ne peut lui faire confiance		
Il est délicat de faire confiance à un seul individu pour traiter un problème, mieux vaut rechercher des informations complémentaires et avoir l'avis de tous		
Tout peut s'apprendre et se transmettre		
Les gens travaillant sur le terrain ont souvent du mal à avoir une vision globale, ils ont peu de recul sur le sujet		

**Préférence pour les connaissances tacites et l'apprentissage personnalisé**

	Oui	Non
Lorsqu'une nouvelle matière m'intéresse, mon premier réflexe est de rencontrer les gens travaillant sur le sujet		
Certains savoirs ne peuvent se transmettre, ils ne sont accessibles qu'à quelques personnes		
L'intuition est le stade ultime d'intégration de la connaissance		
Pour acquérir de nouvelles connaissances, l'expérience concrète des gens travaillant dans le domaine permet de sélectionner les informations théoriques qui seront vraiment utiles		
Il est inutile d'accumuler de grandes quantités d'informations, ce qui compte c'est d'en identifier quelques-unes qui soient pertinentes		
Pour apprendre une nouvelle matière, il vaut mieux se lancer directement dans l'action et intégrer la théorie au fur et à mesure, en fonction de nos besoins.		

	Oui	Non
Je n'apprécie pas particulièrement la théorie, je n'en vois pas souvent l'utilité		
Je fais davantage confiance aux individus qu'aux informations recueillies sur Internet ou dans les livres		
Pour régler un problème, je préfère m'adresser à une ou deux personnes expertes, travaillant directement sur le sujet		
Les gens qui vivent une situation au quotidien ont un niveau d'expertise souvent peu valorisé ou méconnu		

## En bref

- La gestion des situations complexes exige de mobiliser toutes les connaissances disponibles ; des plus abstraites aux plus locales, des plus concrètes aux moins formalisables.
- Les connaissances tacites ont une efficacité supérieure dans la mesure où elles permettent de créer des solutions originales, inimitables, et qu'elles sont capables de dépasser les paradoxes et les incertitudes inhérentes aux situations complexes.
- Les managers doivent intensifier leur capacité à apprendre, être capables d'intégrer des connaissances de plus en plus abstraites, en permanence, de manière organisée ou en fonction des opportunités de situation.

## CONCLUSION

---

# Vers un nouveau mode de pensée du management...

*« Aimer une idée, c'est l'aimer un peu plus qu'on ne devrait. »*

Jean Rostand

Que peut-on finalement dire du management ?

Il définit nos pratiques quotidiennes de travail, le rythme de nos journées, les méthodes par lesquelles nous sommes évalués, contrôlés, reconnus.

Depuis quelques années, un de ses objectifs majeurs est d'encourager le changement, notre changement. Des formations sont organisées, des cabinets d'audit interviennent, les discours s'accroissent sur la nécessité de développer la flexibilité et l'employabilité.

Mais le management ne peut prôner le changement, s'il ne change pas lui-même. Il ne peut obtenir les résultats qu'il escompte, s'il ne régulièrement les principes qu'il revendique. Comment obtenir plus de

créativité et de diversité lorsque l'on standardise les procédés ? Comment favoriser la flexibilité si l'on multiplie les règles et les procédures ? Comment encourager la prise de risque si l'on ne tolère pas les erreurs et les expérimentations ?

Les dirigeants et les managers jouent un rôle fondamental dans la définition quotidienne du management. Ils peuvent intégrer la complexité dans les outils de gestion et les valeurs managériales.

Mais cette remise en cause suppose de modifier nos propres représentations du management, notre manière de travailler, de penser, de nous comporter.

Pour cela, la multiplication des liens avec l'environnement est essentielle. L'expérience des clients, des fournisseurs, des institutions publiques, l'influence des universités, des chercheurs et des pensées concurrentes enrichissent les représentations communes. Les échanges avec des partenaires extérieurs à nos secteurs d'activité, mais ayant une habitude des situations complexes, sont des sources non négligeables d'inspiration et d'action. Leurs modes d'organisation, leurs outils de fonctionnement, leurs valeurs peuvent aider à mieux identifier les stratégies efficaces en situation complexe. Ils régénèrent les pratiques de gestion et les capacités d'action.

En encourageant le dialogue et l'expérimentation, les managers permettent aux individus de se confronter à d'autres réalités et de transformer la représentation de ce qu'est le management.

La complexité bouleverse les représentations managériales :

- la connaissance des hommes de terrain devance celle des planificateurs ;
- les méthodes qualitatives deviennent plus pertinentes que les traitements quantitatifs ;
- les logiques d'exploitation sont doublées par les nécessités d'exploration ;
- le mouvement et l'évolution se généralisent ;
- les individus sont confrontés à leurs responsabilités humaines ;
- la conception d'une vérité universelle est relativisée ;
- le management passe d'une logique de direction à une logique d'accompagnement.

## Des planificateurs aux hommes d'action

Les situations complexes mettent en exergue les capacités d'action des managers et des salariés impliqués sur le terrain.

Dans de nombreux secteurs d'activité, la concentration des structures, la création de directions nationales ou régionales tendent à couper les managers de la base opérationnelle. Les systèmes de décision sont réglementés par des critères comptables, administratifs, étrangers aux problématiques concrètes.

La gestion des situations complexes exige de rester « connecté » avec les évolutions de l'environnement et de réduire le décalage existant entre le temps des évolutions et celui de l'adaptation des décisions.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

- Adopter des stratégies vous permettant de rester en contact avec la base opérationnelle : relations de confiance avec certains opérationnels, participation à des réunions, visite régulière, temps d'écoute, demande d'avis, « stages » en interne permettant aux individus de comprendre leurs emplois réciproques (ex : pendant trois journées j'occupe le poste de mon interlocuteur)
- Organiser des rencontres avec différents acteurs de votre environnement (fournisseurs, partenaires, clients, pouvoirs publics) afin de comprendre précisément leurs points de vue et de créer des liens vous permettant d'être rapidement informés de problèmes éventuels
- Douter de la durabilité des actions et des décisions, rester « en contact » afin de vérifier qu'elles sont toujours pertinentes.

## Des enquêtes quantitatives aux études qualitatives

Les entreprises ont de plus en plus recours aux études et enquêtes internes.

Les méthodes conventionnelles utilisent essentiellement des outils quantitatifs et standardisés. Des questionnaires sont élaborés, soumis au

plus grand nombre et analysés par des cabinets internes ou cabinets d'audit. Les résultats sont présentés sous forme de pourcentage, pouvant être déclinés en d'objectifs à atteindre (39 % des managers déclarent... 67 % des clients préfèrent...).

Les enquêtes qualitatives sont beaucoup plus adaptées aux situations complexes. Des entretiens approfondis remplacent les questionnaires. La richesse des informations met davantage l'accent sur les composantes complexes des interactions sociales.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

---

Lorsque des enquêtes quantitatives sont menées :

- ne prenez pas de décision importante à la seule lecture de résultats statistiques ;
- renseignez-vous sur le mode de calcul des résultats ;
- n'hésitez pas à demander un exemplaire du questionnaire ;
- demandez à vos collaborateurs proches dans quelles conditions ils ont répondu au questionnaire.

Privilégier les études qualitatives :

- demandez des résultats présentés sous forme d'interactions globales, de systèmes, de logiques d'acteurs, de groupes d'influence, de paradoxes ;
- réaliser vous-même des entretiens approfondis.

## De l'exploitation à l'exploration

Dans la logique d'exploitation, les objectifs et les moyens de les atteindre sont connus, maîtrisés. L'exploitation permet d'optimiser des méthodes déjà éprouvées et d'obtenir la performance ciblée. Dans ce cadre, la recherche d'amélioration guide les choix et les décisions.

Les situations complexes correspondent davantage à une logique d'exploration. Les finalités sont définies mais les moyens de les atteindre peuvent changer. Ils doivent être adaptés à tout moment en fonction des vicissitudes de l'environnement. Les ajustements exigent d'explorer

constamment de nouvelles voies ou de nouvelles méthodes. Les objectifs peuvent changer, les opportunités infléchir les décisions premières.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

- Préférez les actions et les choix chaotiques à l'absence d'action.
- Considérez les erreurs comme des sources inestimables de progrès.
- N'attendez pas d'être rassuré pour avancer.
- Encouragez votre entourage en osant vous lancer dans des projets nouveaux
- Cultivez la solidarité face à la difficulté et l'inconnu
- Ne jugez pas les choses impossibles si vous ne les avez pas essayées
- Ne vous engagez pas dans ce que vous savez déjà faire.

## De l'état au mouvement

La complexité implique un mouvement non prévisible, rapide et instable. Des allers-retours sont possibles, des bifurcations, des variations de rythme et de direction. Une entreprise voit sa croissance explosive, puis est soudainement bouleversée par une nouvelle technologie, la concurrence devient exacerbée, mais sa position est maintenue grâce à une soudaine et bénéfique OPA.

Dans ce contexte, les managers doivent constamment évoluer, se transformer eux-mêmes. Les attentes ne sont plus seulement liées aux compétences techniques et managériales mais également aux dimensions humaines et psychologiques.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

- Le management n'est pas seulement une problématique de gestion mais également une problématique humaine et psychologique.
- L'enjeu n'est pas le niveau de compétence actuel des individus mais leur capacité à évoluer.

- Sans l'amélioration des capacités individuelles, l'entreprise ne peut se développer.
- L'amélioration et le perfectionnement ne sont possibles que si les individus et les entreprises prennent le risque de remettre en cause leurs capacités actuelles.
- Tout est bon à apprendre, même si l'utilité première n'est pas visible.

## De la dépendance à la responsabilité

En acceptant le principe fondamental d'un hasard possible, la complexité donne à l'individu une capacité d'influence sur l'environnement qui l'entoure. Elle offre aux managers une part de liberté et de responsabilité par laquelle ils peuvent agir et décider de l'avenir de leur environnement. La complexité implique donc une certaine responsabilisation, un questionnement éthique et moral.

La gestion des situations complexes implique de garder en mémoire des questions quotidiennes de travail, sans lesquelles les actions et décisions pourraient perdre leur sens global et leur raison d'être.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

---

- Quel est le coût psychologique et social des actions mises en œuvre ?
- Quelles sont les finalités essentielles de l'entreprise, de mes actions quotidiennes ?
- Sur quelles valeurs sous-jacentes reposent mes choix ?
- Qu'est-ce qu'être éthique au sein de mon entreprise ?
- Poursuivons-nous les mêmes finalités ?
- Que puis-je apporter de différent ?
- Dans quelle mesure (même minime) puis-je faire évoluer ce qui m'entoure ?
- Est-il vraiment risqué de questionner le sens des décisions ?

## De la vérité universelle à la vérité complexe

Au-delà des difficultés quotidiennes, la complexité pose de nombreuses questions politiques, sociales et philosophiques. La reconnaissance de ses principes a un impact sur la définition même de ce qui est vrai et faux, de ce qui peut ou non être maîtrisé, de la conception du monde et de la place qu'y occupe l'individu.

	Universalité	Complexité
<b>La vérité</b>	Une vérité objective existe par-delà les subjectivités individuelles. La vérité est par définition universelle.	La vérité résulte des interactions entre les cultures, l'histoire des sociétés et des psychologies individuelles. Elle est multiple et relative. L'existence d'une vérité unique est une question elle-même complexe, à laquelle les religions comme les scientifiques ne savent assurément répondre.
<b>Le monde</b>	Le monde peut être expliqué. Chacun de ses aspects peut être isolé et analysé. Des principes généraux, des lois universelles existent et gouvernent le fonctionnement des planètes, de l'économie comme de la psychologie humaine.	Le monde ne peut être compris grâce à l'analyse de ses différents aspects. Les interactions entre ses différentes composantes produisent autre chose que leur simple addition. Le monde ne peut pas non plus être compris dans son ensemble, l'esprit humain ne pouvant le concevoir dans sa globalité et son intégralité.
<b>Les hommes</b>	Les hommes dépendent de leur environnement. Ils sont déterminés par leurs conditions de vie.	Les individus participent à la construction du monde qui les entoure. Bien qu'ils soient influencés par leur environnement, ils possèdent cependant une certaine marge de manœuvre. Leur personnalité, leur subjectivité sont agissantes.

	Universalité	Complexité
<b>L'intelligence</b>	L'intelligence dépend de la capacité à relier les événements entre eux, à définir des relations de cause à effet, à identifier les causes, comme à prévoir les conséquences, à obtenir des résultats généralisables et réutilisables. La raison guide l'intelligence.	L'intelligence est la capacité de concevoir des réponses originales en fonction des contextes spécifiques. L'intuition, l'expérimentation, la créativité, la capacité à transformer des expériences en connaissances, la capacité de créer un sens commun malgré la complexité des situations, sont des manifestations essentielles de l'intelligence.
<b>Les actions</b>	Les actions doivent être dirigées par des buts clairement identifiés. La recherche de simplicité et de clarté doit permettre de répéter les actions de la manière la plus efficace possible. Lorsqu'un objectif est défini, les actions s'imposent d'elles-mêmes, la réussite de l'objectif exige que certaines actions soient mises en œuvre.	Les actions ne sont jamais nécessaires ou certaines. Les possibilités d'atteindre le même résultat sont nombreuses. Et certaines actions identiques peuvent avoir des résultats opposés. Les actions ne sont jamais complètement maîtrisées, leurs conséquences comportent une part d'inattendu. Les situations ne peuvent être généralisées, elles doivent être traitées de manière particulière.
<b>L'avenir</b>	L'avenir peut être prédit et anticipé par extrapolation de l'enchaînement des événements.	L'avenir réserve des surprises qui ne peuvent être anticipées. Il comporte une part de hasard et ne peut être intégré et maîtrisé.

### Quelle pensée managériale favoriser ?

Considérez les outils de gestion avec circonspection :

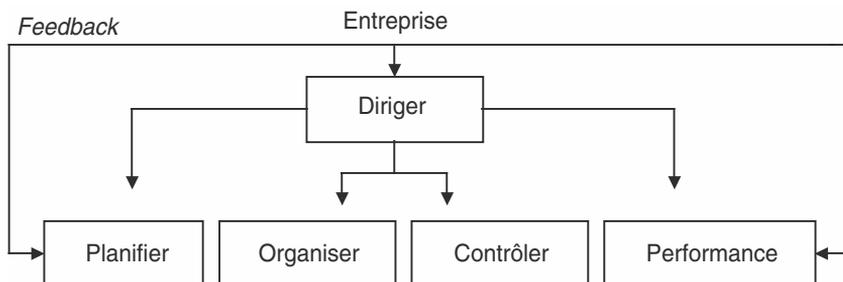
- ils ne peuvent maîtriser la réalité qui les entoure ;
- ils sont toujours partiels et incomplets ;
- ils ne savent généralement pas tenir compte des paradoxes, des ambiguïtés, des aléas ;
- ils envisagent rarement plusieurs solutions possibles ;
- ils sont rassurants mais parfois aveuglants.

Considérez les individus comme les principaux acteurs et constructeurs de l'environnement :

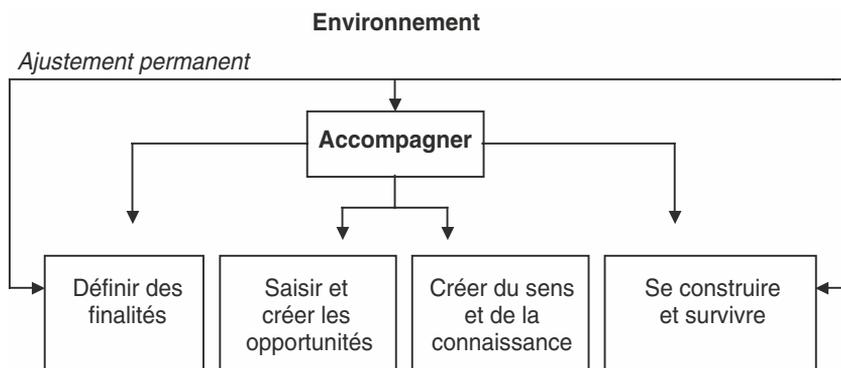
- ils possèdent une variété et une richesse infinies ;
- leur complexité psychologique est proche de la complexité de l'environnement ;
- ils possèdent des ressources sous-utilisées ;
- leur confrontation peut donner lieu à des solutions innovantes ;
- leurs blocages peuvent faire échouer des projets entiers.

## De la directivité à l'accompagnement

Traditionnellement, la volonté des managers et de leurs dirigeants dicte l'ensemble du processus managérial. Les objectifs de performance sont définis préalablement. Le processus lui-même est sans cesse contrôlé et amélioré, des feedbacks réguliers permettant de connaître l'efficacité des actions et l'approche de l'objectif.



Manager correspond aujourd'hui davantage à une capacité d'accompagnement que de directivité, le principal critère de performance étant la capacité à se développer et à équilibrer continuellement changement et stabilité.



Dans l'ensemble, la logique managériale est remaniée. Non plus descendante et directive, elle devient accompagnatrice, ajustant continuellement sa volonté propre et les forces de l'environnement.

# Bibliographie

- ALAIN, *Dieux déguisés*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade ».
- ALTER N., *La Gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990.
- ARGYRIS C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995.
- AMABILE T.M., « A model of creativity and innovation in organisation », Staw & Cummings (éd.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, p. 123-167, 1988.
- AMABILE T.M., GOLDFARB P., BRACKFIELD S. C., « Social influences on creativity : evaluation, co action, and surveillance », *Creativity Research Journal*, vol. 3, p. 6-21, 1990.
- ANDRÉ C., *Psychologie de la peur, craintes, angoisses et phobies*, Paris, Odile Jacob, 2004.
- ARGYRIS C., *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey Bass, 1993.
- ARGYRIS C., « Action science and organizational learning », *Journal of Managerial Psychology*, 10, 20-26, 1995.
- ASHBY W.R., « Principles of the self-organizing system », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° special, n° 6, 2004.
- ATKINSON S., BUTCHER D., « Trust in the context of management relationship : an empirical study », *SAM Advanced Management Journal*, vol. 68, n° 4, p. 24-35, 2003.
- AUGER P., REYNAUD E., « Le rôle de la confiance dans la gestion du risque incendie », *Revue française de gestion*, vol. 33, 2007.

- AUGER P., « Le management de la créativité : une étude comparative entre une entreprise de maintenance aéronautique et une agence de communication promotionnelle », *Thèse de Doctorat*, IAE Aix-en-provence – Essec, déc. 2006.
- BAUMARD P., *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson, 1996.
- BARREAU J., *Contrôle et autonomie : analyse historique, théorique et pratique*, 1999.
- BELLA D.A., KING J.B., KAILIN D., « The dark side of organisations and a method to reveal it », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° 5/3, 2003.
- BERGER P. et LUCKMANN L., *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986.
- BERNOUX P., *La Sociologie des entreprises*, Seuil, 1995.
- BERNOUX P., AMBLARD H., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, 2005.
- BIBARD L., *Gestion, sciences et politique : Essais de philosophie de la gestion*, Publication ESSEC, coll. « Sciences sociales », 2006.
- BOIRAL O., « La gestion environnementale à l'écoute des connaissances tacites », in ÉBRAHIMI, M. (dir.), *La Mondialisation de l'ignorance : comment l'économisme oriente notre avenir commun*, Montréal, Isabelle Quentin éditeur, 119-134, 2000.
- BOURGUIGNON A., « Au pays des injonctions paradoxales : comment les individus perçoivent-ils les attentes de conformité et d'autonomie », Actes du congrès AGRH « Contrôle et autonomie », 1999.
- BROWN J., DUGUID P., « Knowledge and organization : A social-practice perspective », *Organization Science*, vol. 12, n° 2, 198-213, 2001.
- CALLON M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986.
- CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2001.
- CHAREIRE S., *L'Apprentissage organisationnel. Proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale*, thèse de doctorat, université Paris-IX Dauphine, 1995.
- CILLIERS P., « Rules and complex systems », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° 2/3, 2000.
- COHEN D., *Vingt-sept questions d'économie contemporaine*, Albin Michel, 2008.
- COHEN M., SPROULL L., *Organizational Learning*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.
- CURTIS G.C., « Specific fears and phobias », *Psychological Medicine*, vol. 173, 1998.

- CSIKSZENTMIHALYI M., « Implications of a systems perspective for the study of creativity », *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
- DAUPHINAIS W., *La Science du PDG. Les plus grands chefs d'entreprise face aux défis présents*, Paris, Village Mondial, 2000.
- DESMARAIS C., *Les Lendemain qui mentent ; peut-on civiliser le management ?*, Paris, Éditions Les Empêcheurs de penser en rond, 2001.
- DONNADIEU G., KARSKY M., *La Systémique, penser et agir dans la complexité*, Paris, Éd. Liaisons, 2002.
- DONNADIEU G., *Manager avec le social. L'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Éd. Liaisons, 1997.
- DWIVEDI R.S., « Management by trust : a conceptual model », *Group and Organization Studies*, vol. 8, n° 4, p. 373-406, 1983.
- EDMONDSON A., « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383, 1999.
- FALCONER J., « Accountability in a complex world », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° 4/4, 2002.
- FIOL M., LYLES M., « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 803-813, 1985. GENELOT D., *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*, Éditions Insep consulting, 2001
- FLAMANT N., « Construire la confiance dans un monde incertain, note d'orientations triennales 2006-2008 », *Entreprise et Personnel*, 2006.
- FORD C.M., « Creative developments in creativity theory », *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 284, 2000.
- GALBRAITH J.K., *Les Mensonges de l'économie*, Paris, Grasset, 2004.
- GETZ I., *La Créativité organisationnelle*, Paris, Vuibert, coll. « Entreprendre », 2000.
- GHIGLIONE R., MATALON B., *Les Enquêtes sociologiques ; théorie et pratique*, Paris, Armand Colin, 1991.
- GIROD M., *Mémoire et organisation*, thèse de doctorat, université Paris-IX Dauphine, 1995.
- HART K., « L'entreprise africaine et l'économie informelle : réflexions autobiographiques », in ELLIS S. et FAURE Y.-A. (éd.), *Entreprise et entrepreneurs africains*, 115-124, Paris, Karthala et ORSTOM, 1994.
- HATCH M.J., *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck, 1999.
- HEDBERG B., « How organization learn and unlearn ? », in NYSTROM P.C et STARBUCK W.H. (éd.), *Handbook of Organizational Design*, vol. n° 1, Londres, Oxford University Press, 1981.

- HIRSCHMANN A.O., *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, 2007.
- HUBER G., « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 88-115, 1991.
- KANTER R.M., « When a thousand flowers bloom : structural, collective, and social conditions for innovation in organization », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, p. 169-211, 1988.
- KAUFMAN J.-C., STERNBERG R.J., *The International Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 2006.
- KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 97, 76-83, 1994.
- KRAMER R.M., BREWER M.B., HANNA B.A., « Collective trust and collective action : the decision to trust as a social decision », in R.M. KRAMER, T.R. TYLER (éd.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996.
- LE CARDINAL, *Dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod, 1997.
- LELEUR S., « Systemic planning : dealing with complexity by a wider approach to planning », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° 1/2, 2007.
- LE MOIGNE J.-L., « On theorizing the complexity of economic systems », *Journal of Socio-Economics*, vol. 24, n° 3, 1995.
- LE MOIGNE J.-L., *La Théorie du système général*, Paris, PUF, 1984.
- LEWIN K., *Principles of Topological Psychology*, New York, McGraw-Hill, 1936.
- LUBART T., *Psychologie de la créativité*, Paris, Armand Colin, 2005.
- LUHMANN N., « La confiance, mécanisme de réduction de la complexité », *Études sociologiques*, Paris, Economica, 2006.
- MALHOTRA N.K., PINSON C., JAIN A.K., « Les styles cognitifs des consommateurs », *Recherche et applications en marketing*, 3(1), p. 53-73, 1988.
- MANZONI F., *Set-up-to-Fail Syndrome*, Harvard Business School Press, 2007.
- MASON R.B., « Coping with complexity and turbulence – an entrepreneurial solution », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 14, n° 4, 2006.
- MATTHEWS M., *A Great Day to Fight a Fire : Mann Gulch*, 1949, University of Chicago Press, 2007.
- MERCIER J., BELANGER L., *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Presse Universitaire de Laval, 2006.
- MINTSBERG H., ROMELAER P., *Le Manager au quotidien, les dix rôles du manager*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

- MORGAN D.E., ZEFFANE R., « Employee involvement, organizational change and trust in management », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, 2003.
- MUCCHIELLI A., *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin, 1998.
- NEUVILLE J.-P., « Figures de la confiance dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, n° 119, 1998.
- NONAKA I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 14-37, 1994.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.
- NOOTBLOOM B., BERGER H., NOORDEHAVEN N.G., « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management*, vol. 40, 1997.
- OGIEN A., QUERE L., « Les moments de la confiance », *Études sociologiques*, Paris, Economica, 2006.
- OSBORNE, RICHARD L., « Adaptors and innovators : styles of creativity and problem solving », *Management Decision*, vol. 33, p. 59, 1995.
- QUY NGUYEN HUY, « An Emotion-Based View of Strategic Renewal », *Advances in Strategic Management*, vol. 22, 2005.
- REIX R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, sept.-oct., 17-28, 1995.
- RUNCO M.A., SAKAMOTO S.O., « Experimental studies of creativity », *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
- SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1988.
- SCHALLEY C.E., GILSON L.L., BLUM T.C., « Matching creativity requirements and the work environment : effects on satisfaction and intentions to leave », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 215-223, 2000.
- SCHREIBER C., CARLEY K.M., « Leadership style as an enabler of organizational complex functioning », *E:CO Issue*, vol. 8, n° 4, 2006.
- SENGE P., *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990.
- SNOWDEN D., STANBRIDGE P., « The landscape of management : creating the context for understanding social complexity », *Emergence : Complexity and Organisation*, n° 1/2, 2004.
- SPENDER J.C., « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 45-62, 1996.
- STACEY, « Strategy as order emerging from chaos », *Long range planning*, vol. 28, n° 1, 1993.

- STAW B.M., « Why no one really wants creativity », *Creative Action in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995.
- STERNBERG R.J., O'HARA L.A., LUBART T.I., « Creativity as investment », *California Management Review*, vol. 40, 1997.
- STOYCHEVA K.G., LUBART T., « La nature de la prise de décision créative », in *La Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris, Vuibert, 2002.
- STAW B.M., SANDELLANDS M.C., DUTTON J.E., « Threat rigidity effects in organizational behavior : a multilevel analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 1981.
- SUTTON R.I., HARGADON A., « Brainstorming groups in context : effectiveness in a product design firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 685-718, 1996.
- THIÉTART R.A., « Chaos théorie and organisation », *Organization Science*, vol. 6, n° 1, 1995.
- THIÉTART R. A. et FORGUES B., « Dialectique de l'ordre et du chaos », *Revue française de gestion*, n° 93, 1993.
- UHL-BIEN M., MARION R., MCKELVEY B., « Complexity leadership theory : Shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era », présentation à l'Academy of Management, New Orleans, 2004.
- UNSWORTH K., « Unpacking creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, p. 289-297, 2001.
- VAN DE VEN A.H., ANGLE H.L., POOLE M.S., *Research on the Management of Innovation*, Harper and Row, 1989.
- VÉNIARD A., « Manager sans a priori : Dialectique de l'ordre et du désordre », *Cahier de recherche*, École de Management de Normandie, 2004.
- WOODMAN R.W., « Creativity and Organizational Change : linking Ideas extending theory », *Journal of Creative Behaviour*, 2004.
- WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W., *Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002.
- WITORSKI R., « De la fabrication des compétences », *Éducation permanente*, n° 135, vol. 10, 1998.
- YATCHINOVSKY A., *L'Approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité*, Paris, ESF, 1999.
- WATZLAWICK P., *L'Invention de la réalité*, Seuil, 1988.

Pascale Auger

## MANAGER DES SITUATIONS COMPLEXES

### Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?

Comment favoriser la flexibilité si l'on multiplie les règles et les procédures ? Comment encourager la prise de risque si l'on ne tolère pas les erreurs et les expérimentations ? Comment favoriser la confiance si l'on multiplie les modalités de contrôle ? Autant de situations « complexes » qui obligent les managers à questionner et transformer leurs capacités d'action.

Fondé sur un travail de recherche rigoureux, **cet ouvrage offre des réponses concrètes aux questions essentielles des managers :**

- ◆ Comment **intégrer la complexité** dans le processus de décision ?
- ◆ Comment **encourager la créativité** ?
- ◆ Comment **développer la confiance** pour faciliter la prise de risque ?
- ◆ Comment **concilier la complexité** avec les règles et les procédures de travail ?

Aux méthodes toutes faites ou techniques miraculeuses, l'auteur préfère **résultats et méthodes éprouvées**. Elle propose aux managers, dirigeants, chefs de projets, ainsi qu'aux étudiants, des solutions pour réduire le décalage entre le temps des évolutions et celui de l'adaptation des décisions.

PASCALE AUGER



Diplômée de l'IEP Paris, elle enseigne le management de la complexité au sein de l'école Euromed Marseille. Chercheur, elle travaille essentiellement sur le management de la créativité et des situations atypiques. Elle a occupé pendant une dizaine d'années des fonctions de responsable ressources humaines dans de grands groupes agroalimentaires.

### LES +

- De nombreux témoignages d'opérationnels
- Des outils et des tableaux d'auto-évaluation
- Les résultats des dernières recherches scientifiques