

Le défi de la complexité appelle d'urgence de nouveaux modes de management

Pour l'essentiel, les méthodes de management et d'organisation que nous utilisons aujourd'hui ont été élaborées dans leurs fondements il y a près d'un siècle. Certes, des modernisations de surface ont été faites, mais les concepts de base relèvent de la science classique, mécaniste et déterministe.

Or ces méthodes dérapent devant le défi actuel, de plus en plus pressant, de la complexité. Un énorme hiatus s'établit entre les possibilités fascinantes de nos technologies et les limites de nos conceptions archaïques en matière de stratégie et d'organisation.

Il est vital pour les entreprises aujourd'hui de débrider leurs conceptions et d'inventer de nouvelles formes d'organisation qui leur permettront de construire de nouvelles richesses et leur ouvriront des possibilités stratégiques insoupçonnées.

** INSEP CONSULTING est une entreprise de conseil et formation en management créée en 1967, qui compte 70 consultants en France, une filiale en Allemagne et des partenariats en Europe et aux États-Unis portant sa capacité d'intervention à 300 consultants. La vocation d'INSEP CONSULTING est d'aider les entreprises à développer la performance de leur management : déploiement stratégique, conduite du changement, développement des compétences, évolution des organisations. Le département Éditions d'INSEP CONSULTING publie des guides pratiques et des ouvrages de référence sur le management, l'organisation, la qualité, la formation, la communication.*

Dominique Genelot
Président d'INSEP CONSULTING *

Dominique Genelot, auteur de « Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants », d'INSEP-Éditions, 2ème édition 1998.

I - LES TROIS COMPOSANTES DU MANAGEMENT

Le mot « management » fait partie de ces « mots-valises » dont on connaît l'extérieur, mais dont on ne sait jamais ce qu'ils contiennent exactement. Commençons par le définir.

Les hommes et les femmes réunis dans une entreprise produisent des activités multiples qui, coordonnées en un tout cohérent, constituent la raison d'être, la « finalité » de cette entreprise. Cette mise en cohérence des diverses activités, en vue d'une finalité voulue, est réalisée à travers un certain nombre d'actes de natures très diverses, que nous appellerons « le management ». Ces actes sont posés par les « managers » c'est-à-dire les responsables, quel que soit leur niveau. C'est la cohérence et la pertinence de ces actes de management qui font la qualité et la performance d'une entreprise.

De nombreuses façons d'analyser les responsabilités des managers ont été proposées. Pour ma part, je regroupe les actes de management en trois composantes principales : le management des hommes, de la stratégie, des activités.

Chacune de ces catégories est, bien évidemment, étroitement interdépendante des deux autres et l'art du manager consiste à les intégrer au quotidien dans une action globale cohérente.

“L'art du manager consiste à intégrer au quotidien le management des hommes, de la stratégie et des activités dans une action globale cohérente”

1.1 Le management des hommes

Les hommes et les femmes qui constituent la richesse première de toute entreprise sont à considérer sous trois angles différents : en tant que personne individuelle, en tant que petit groupe de travail, en tant que collectivité globale. Les trois niveaux de préoccupation existent avec leur problématique propre et doivent être pris en compte, séparément et en conjonction.

Manager les personnes

Le travail est fait, en dernière instance, par des personnes. L'efficacité de l'ensemble dépendra de leur capacité à faire ce travail et à le coordonner avec celui de leurs collègues. C'est pourquoi les personnes demandent la plus grande attention de la part de leurs responsables.

Définir les missions, fixer les objectifs et les priorités du travail, attribuer les moyens, évaluer les résultats, apporter l'aide nécessaire : voilà les responsabilités au premier degré des managers à l'égard de chacune des personnes qu'ils encadrent.

Mais cette responsabilité va plus loin que cette légitime recherche d'efficacité immédiate. Les managers ont aussi à développer les compétences de leurs collaborateurs par la formation et par la mise en place d'organisations qualifiantes (mobilité, polyvalence, responsabilisation). Ils ont à développer l'intérêt au travail et la motivation par l'information, l'écoute, l'attention apportée aux problèmes des collaborateurs, la participation.

Enfin la reconnaissance des mérites, l'équité des rémunérations, l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs leur incombent aussi.

Animer les équipes

Une équipe de travail (10 à 20 personnes) est plus que l'addition des individualités qui la composent : divers phénomènes de groupe, coopérations, antagonismes, alliances s'y développent et contribuent à faire ou à défaire l'efficacité collective.

Le manager n'a pas seulement à répartir le travail et les moyens, il doit « construire » son équipe, développer sa compétence, lui faire partager des buts communs et préparer toutes les conditions d'une motivation collective.

Gérer la collectivité

Une collectivité d'hommes qui souvent dépasse le millier de personnes, voire même 10.000 à 100.000 personnes, pose des problèmes de management d'un autre ordre qui sont pour l'essentiel pris en charge par la direction des ressources humaines et les services du personnel, mais qui appellent aussi une forte participation des managers. Il s'agit de déterminer et de faire vivre les règles qui vont organiser les rapports sociaux, les rémunérations, les possibilités d'évolution, la concertation, etc.

On n'imagine pas que les managers, qui sont au contact quotidien des collaborateurs et les mieux placés pour comprendre les problèmes que ceux-ci rencontrent dans leur rapport à l'institution, puissent ne pas être impliqués dans la mise au point de ces règles collectives. Et pourtant ils le sont bien insuffisamment.

1.2 Le management de la stratégie

Une certaine conception traditionnelle du management fait de la stratégie une responsabilité réservée aux seuls dirigeants. Cette vision mécaniste du fonctionnement d'une organisation est à mes yeux totalement mise en cause par la réalité beaucoup plus complexe, incertaine et multiforme que les hommes ont à affronter aujourd'hui. Aucune équipe dirigeante, aussi brillante soit-elle, ne peut prétendre impulser du sommet une stratégie qui serait ensuite uniformément admise et appliquée par tous. L'ensemble des managers doit participer à la fois à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie.

Le concept de stratégie a beaucoup évolué depuis trois décennies : la planification à long terme de l'après-guerre, qui s'est transformée peu après en « planification stratégique », se donnait des objectifs a priori et programmait une série d'actions volontaristes qui devaient « normalement » conduire au but visé. Mais la réalité, imprévisible et complexe, échappe souvent aux hommes qui veulent la contraindre. On a vu ce qui est advenu de l'économie centralement planifiée des pays de l'est, malgré les innombrables et dramatiques tentatives de « normalisation ».

Vers la fin des années 70, le concept de « management stratégique » a relayé celui de planification, en apportant un immense progrès : les objectifs ne sont pas fixés a priori définitivement, mais élaborés et révisés en permanence, en interaction avec la conduite de l'action. Dès lors, les managers dans leur ensemble sont sollicités pour construire et infléchir la stratégie à la lumière de l'action qu'ils conduisent. Les entreprises et les services ne sont plus considérés comme des mécaniques définitives qu'il s'agit de piloter de l'extérieur, mais comme des systèmes dynamiques et évolutifs dont il faut préciser en permanence les finalités et les régulations.

La stratégie devient un processus continu de conception et de pilotage d'actions pour créer et saisir des opportunités, tant internes qu'externes, en fonction des capacités propres et des finalités de l'entreprise.

Une part non négligeable du travail des managers est désormais consacrée à ces explicitations et à ces ajustements stratégiques, non seulement pour leurs propres responsabilités, mais aussi pour donner du sens aux responsabilités de leurs collaborateurs.

1.3 Le management des activités

Une stratégie bien explicitée et des personnes bien managées ne suffisent pas à produire l'efficacité. La diversité et l'imbrication des opérations à accomplir pour arriver à des résultats de qualité requièrent un management spécifique de l'organisation, des systèmes, des processus et des projets.

“Le manager n'a jamais toutes les informations pour décider « rationnellement »”

Concevoir et faire vivre l'organisation

Le management stratégique, qui couple la conduite des opérations et l'explicitation de la stratégie, subordonne le management des activités à la finalité poursuivie.

Les responsables ont donc à rechercher en permanence les meilleurs fonctionnements possibles, à organiser les grandes fonctions, les processus et les projets, à les articuler entre eux, à développer l'intelligibilité et la pertinence des règles de fonctionnement, à clarifier les missions et les principes de délégation, non pas en appliquant des règles managériales immuables, mais en recherchant les meilleures voies d'efficacité selon le contexte et les moyens disponibles.

Organiser les processus et les systèmes

Les grands systèmes et processus autour desquels s'organise traditionnellement l'entreprise, comme le système d'information, le système comptable, les processus d'ordonnement et de production (industrielle ou tertiaire), les processus de prise de décision, etc. sont à repenser également en fonction des finalités poursuivies. L'utilité et la qualité de ces processus et de ces systèmes doivent être constamment évaluées par les managers.

Certains outils de gestion, certains processus, qui étaient considérés jusqu'à aujourd'hui comme intangibles, se trouvent mis en cause, profondément modifiés, voire supprimés. L'idéologie taylorienne, qui avait présidé à la création de ces dispositifs de gestion, cède la place - quelquefois bien lentement, il est vrai - à une vision plus intégrée, plus globale de l'organisation.

L'encadrement a un rôle de première importance à jouer dans cette remise à plat des systèmes, dans leur critique et dans leur reconstruction.

Piloter les projets

Au-delà de cette remise en cause des systèmes permanents, il se présente des cas de plus en plus nombreux où l'on n'essaie même plus de réaliser certains travaux dans le cadre

des structures en place : on crée un « projet » spécifique, c'est-à-dire une équipe de collaborateurs qui se consacrent à temps plein ou à temps partiel pour une durée déterminée à cette mission, avec un chef de projet et des moyens spécifiques pour atteindre en un délai donné un certain objectif.

Ce travail par projet, qui se superpose au travail habituel par structures et organisations classiques, tend à se multiplier actuellement. Cela pose aux managers un double problème : faire fonctionner en harmonie ces deux modes de travail (leurs collaborateurs peuvent ainsi avoir deux à trois lieux d'appartenance à un même moment) et gérer leurs propres priorités.

1.4 La responsabilité du manager : assurer la cohérence et donner du sens

On le constate, les rôles du manager sont extraordinairement multiples et variés : s'occuper des hommes, des équipes, de la collectivité, élaborer et mettre en œuvre la stratégie, manager l'organisation, les systèmes, les projets. Chaque décision prise dans l'un de ces domaines a des répercussions sur les autres. L'art de manager est de savoir considérer dans un tout cohérent l'ensemble de ces paramètres, de les intégrer, parfois intuitivement, pour choisir la solution qui semblera la meilleure dans un contexte donné.

Les approches analytiques et rationnelles classiques montrent ici leurs limites. Le manager n'a jamais toutes les informations pour décider « rationnellement ». Il se trouve devant le flou, l'incertain, le contradictoire. Il doit faire appel à d'autres formes de décision et d'action pour relever le défi majeur de notre temps, la complexité.

II - LA COMPLEXITÉ DEVIENT LE DÉFI MAJEUR DU MANAGEMENT

2.1 La complexité ne cesse de croître

La complexité n'est pas un phénomène nouveau par sa nature : en effet, depuis l'origine du monde la complexité ne fait que croître au fil du temps, dans la nature comme dans l'organisation des sociétés humaines. Ce qui est nouveau, c'est l'intensité avec laquelle cette complexité est aujourd'hui ressentie dans les sociétés industrialisées, et le sentiment d'accélération éprouvé par les dirigeants. Tout semble devenir plus enchevêtré, plus imprévisible, plus rapide.

Trois catégories de facteurs se combinent et génèrent cette accélération du mouvement naturel de complexification :

- **la mondialisation de l'économie** : les échanges entre pays croissent beaucoup plus vite que l'activité économique globale, les imbrications et les interdépendances des économies sont telles qu'elles sont de moins en moins contrôlables, la fin des monopoles et les dérégulations redistribuent toutes les cartes de la concurrence à une échelle planétaire. Rarement le contexte économique n'a été aussi complexe, incertain, turbulent et les marchés aussi imprévisibles et concurrentiels ;

- **L'impact des technologies de l'information** : la généralisation de l'informatique individuelle, l'essor des télécommunications, l'accès à de multiples bases d'informations, la prise en charge des travaux répétitifs par des ordinateurs entraînent une mutation complète du travail, caractérisée par la montée des activités immatérielles, par la rapidité des décisions opérationnelles, mais aussi par la surinformation, la concentration des tâches complexes (non programmables) sur les hommes et la difficulté de soutenir le rythme imposé par les machines ;
- **la crise des modèles** : les modèles économiques élaborés par les hommes au fil du temps ne permettent plus de piloter correctement la répartition du travail et des richesses et perdent leur crédibilité ; les modèles de management sont très incertains et relèvent davantage de l'engouement pour des modes successives que d'observations sérieuses ; la science est en pleine mutation ; les grandes idéologies ont éclaté ; les rôles de l'État et du politique sont contestés ; la société elle-même est en crise (crise du travail, crise du rapport entre l'économie et la société, crise de la responsabilité réciproque entre l'individu et la société, crise du sens). Les grands pays industrialisés, minés par le chômage, ne savent plus s'il faut travailler davantage ou s'il faut travailler moins. Le plus grand désarroi règne dans le pilotage des politiques, des économies nationales et des entreprises.

2.2 Complexité n'est pas synonyme de complication

La distinction entre complexité et complication n'est pas une simple coquetterie sémantique, elle est fondamentale. Beaucoup d'échecs en matière de management viennent du fait qu'on aborde des problèmes complexes comme s'ils n'étaient que compliqués.

Quelque chose de compliqué peut requérir beaucoup d'efforts pour se laisser appréhender. Mais avec du temps, de la méthode et de l'expertise on en vient à bout, on finit par en avoir une connaissance intégrale. On arrive à comprendre la structure et les principes d'un système compliqué.

En revanche, la complexité ne se laisse jamais appréhender totalement. On peut avoir une perception globale d'un système complexe, on peut le nommer et le qualifier, mais on n'arrivera jamais à comprendre son organisation dans tous les détails, à prévoir toutes ses réactions et ses comportements. La réalité a toujours une richesse potentielle supérieure à la représentation que l'on en a.

Nos sociétés modernes et nos entreprises sont capables de concevoir et de faire fonctionner des systèmes techniques très compliqués qui forcent l'admiration : ordinateurs, navettes spatiales, systèmes de télécommunication, centrales nucléaires, TGV, etc. Tout cela est très compliqué, mais avec de l'expertise, des moyens, du temps, on en vient à bout. On arrive à rendre compte du fonctionnement de ces systèmes, à en prévoir le comportement, à les maîtriser... du moins la plupart du temps.

Mais dans le même temps de plus en plus de phénomènes échappent à notre maîtrise et à notre entendement. Les turbulences économiques et géopolitiques, l'incertitude, l'imprévisibilité posent des problèmes d'une complexité croissante aux responsables. C'est le versant difficile de la complexité.

“La complexité implique une évolution radicale dans notre façon de penser l’organisation, la stratégie, le management”

Pourtant, la complexité est aussi synonyme de richesse, d’ouverture, de possibilités de développement. C’est un Janus à deux faces qu’il serait dommage de réduire à son aspect déroutant, renonçant du même coup aux multiples opportunités qu’elle nous ouvre.

La complexité est un phénomène général, transversal à tous les domaines d’activité, qui relève d’une rupture conceptuelle et qui appelle de notre part une évolution radicale dans notre façon de penser l’organisation, la stratégie, le management. C’est là le défi majeur de notre fin de deuxième millénaire.

2.3 La complexité croissante appelle une évolution radicale de nos façons de penser

Notre vision du monde et notre façon de penser ont été totalement conditionnées depuis trois siècles par la pensée cartésienne et la science newtonienne. Celles-ci nous ont conduit à considérer le monde comme une vaste mécanique horlogère, finie et prévisible, que l’homme espérait un jour dominer complètement.

Notre conception du pilotage de l’économie et de l’entreprise, fondée essentiellement sur la prévision et la planification, est restée profondément mécaniste et prévisionniste. Nous pensons et nous agissons toujours comme si nous nous trouvions dans un monde stable et prévisible, cette fraction du monde auquel s’intéressait la science classique. Il y a une fracture complète entre la complexité et la richesse du monde qui nous entoure et nos façons de nous le représenter et d’agir. Cette représentation fermée de la réalité nous empêche d’en percevoir la complexité et la richesse.

Le pilotage fondé sur les prévisions ressemble au pilotage d’une voiture en regardant dans le rétroviseur. On peut réussir... quand la route est droite et sans obstacles. Pendant la période des 30 glorieuses, notre économie a été globalement droite et sans obstacles. Nous nous sommes habitués à conduire en regardant dans le rétroviseur. Maintenant, la route est chaotique et sinueuse. Il nous faut apprendre une nouvelle façon de conduire, acquérir de nouveaux réflexes, et surtout saisir les opportunités des paysages toujours nouveaux qui s’offrent à nous.

Dans la nouvelle donne économique, il devient illusoire et même dangereux de piloter les entreprises sur une logique de la prévision et de la planification. Celle-ci doit céder le pas à une logique de l’invention et de la réactivité, soutenue par une réflexion prospective beaucoup plus fine, envisageant les divers futurs possibles. Cette adaptation rapide et permanente est une question de survie.

L’évolution actuelle de la science ouvre la voie à d’autres façons de voir et d’interpréter le réel : notre pensée, qui était fortement imprégnée de science classique, se donne d’autres grilles de lecture de la réalité et reconquiert des atouts devant la complexité croissante.

III - VERS UN PILOTAGE PAR L'INVENTION

3.1 Passer de la planification à la réactivité stratégique

Dans le domaine du management stratégique, une véritable rupture conceptuelle s'est produite dans les années 80 sous la pression de la complexité, des incertitudes et des turbulences de toutes sortes. La « planification » stratégique s'est transformée en « management » puis en « réactivité » stratégique. Mais, dans les faits, la mutation ne s'est pas encore opérée autant qu'on veut bien le croire. Il est urgent pour les entreprises de faire évoluer en profondeur leurs conceptions et leurs pratiques.

Pourtant, la rupture entre la planification et le management stratégique est considérable :

La stratégie n'est plus considérée comme un but, mais comme un processus.

Alors que la planification est une tentative de maîtrise de la réalité future pour l'atteinte d'objectifs prédéterminés, le management stratégique est un processus d'adaptation permanente à une réalité changeante et en grande partie imprévisible.

“Le management stratégique est un processus d'adaptation permanente à une réalité changeante et en grande partie imprévisible”

Un bon exemple de cette évolution de la dynamique stratégique est le développement de la qualité depuis une dizaine d'années dans le sens d'un processus d'adaptation permanente aux besoins du client. Trois dimensions sont apparues successivement dans les programmes de développement de la qualité :

- la première dimension est celle de la conformité (conformité aux besoins du client, conformité aux termes d'un contrat) ;
- la deuxième dimension est la recherche de l'amélioration continue du produit pour apporter un plus, au delà de la stricte attente contractuelle ;
- la troisième dimension va plus loin et cherche à anticiper des besoins latents, non encore perçus par le client.

On voit clairement que la première dimension correspond à une vision prédéterminée de ce que le client attend, alors que la seconde, et encore plus la troisième, relèvent d'une logique d'invention permanente.

La stratégie n'est plus seulement une affaire d'experts.

Elle s'appuie sur l'engagement de toute la collectivité de l'entreprise dans un processus global d'adaptation et de réactivité aux événements. Cette réactivité généralisée suppose une « conscience stratégique » et une « vision » partagée des finalités. Cela pose naturellement la question du sens que chacun peut donner à ces buts supérieurs.

L'exemple de la qualité donné ci-dessus, montre clairement qu'une stratégie fondée sur la conquête des différentes dimensions de la qualité ne peut être conçue et réalisée que par une mobilisation générale et en profondeur de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. De nombreuses entreprises mettent en œuvre aujourd'hui les techniques de CEM (Conception à l'Écoute du Marché), de reconception des processus pour les « orienter client ».

Les experts en stratégie, dont le rôle est encore tout à fait indispensable, ne peuvent plus agir de façon isolée. Ils travaillent de plus en plus en collaboration avec toutes les forces vives de l'entreprise : le réseau commercial qui recueille des informations de première importance sur les clients et la concurrence, les hommes d'études et de recherche, de méthodes et de production qui peuvent apporter des innovations déterminantes, et même les fournisseurs et sous-traitants qui sont une large fenêtre ouverte sur l'extérieur.

Le management stratégique est systémique.

Il se construit en référence à une vision globale des finalités poursuivies, par la communication, par les interactions permanentes entre l'externe et l'interne, entre l'opérationnel et le stratégique, entre le commercial et le technique, entre le social et l'économique, etc.

Le management stratégique intègre l'ouverture à la prospective, aux futurs possibles.

Les vaines tentatives des planificateurs pour transformer en prévisions des variables insaisissables se muent progressivement en articulation de deux logiques, celle de la prévision et celle de l'incertain. Le progrès est considérable : alors que les univers incertains étaient tenus à l'écart par la logique prévisionniste, ils peuvent par le biais de la réflexion prospective, retrouver droit de cité dans les hypothèses de pilotage de l'entreprise. Deux univers mentaux se reconnaissent et s'articulent : celui des scénarios quantitatifs à moyen terme, et celui de l'exploration de futurs possibles, de phénomènes flous et qualitatifs, de l'élaboration de scénarios extrêmes.

3.2 Abandonner nos conceptions (néo)classiques de l'organisation, inadaptées à la complexité

De même que la stratégie n'est pas la prévision, l'organisation n'est pas la structure ; c'est un processus de transformation permanente, piloté par la stratégie. Les vrais enjeux de l'organisation se situent maintenant dans le traitement de l'imprévu et de l'instabilité et dans l'exploitation de la richesse offerte par la complexité.

Les grands principes de l'organisation classique, pour pertinents qu'ils eussent été à l'époque où leurs auteurs, Taylor et Fayol pour l'essentiel, les ont conçus, ne sont plus adaptés à notre contexte de complexité, d'incertitude et de mobilité. Les aménagements apportés par les néo-classiques (business schools américaines pour l'essentiel) n'y ont pas apporté de modifications fondamentales.

Parmi les critiques que l'on peut faire aujourd'hui à cette école classique de l'organisation, je retiendrai les points majeurs suivants :

Les principes d'objectif et de planification paralysent la réactivité et l'invention.

Le concept de planification et son corollaire le concept d'objectif sont centraux dans l'organisation classique. Leur utilité n'est pas contestable, mais leur usage a progressivement pris un tour totalitaire, exclusif d'autres modes de pilotage, et produit des effets pervers.

La focalisation exclusive des énergies sur la conquête d'un état considéré comme idéal est sans doute une bonne chose en termes d'efficacité locale, mais « le nez sur le guidon », combien de responsables ne s'aperçoivent qu'après coup qu'ils se sont trompés de route ou que leurs concurrents les ont pris par le revers ! Une attention exclusive portée aux objectifs et aux moyens de les atteindre fait perdre toute vigilance sur l'évolution de l'environnement. La carte finit par devenir le territoire.

Or tout projet est à cible mobile, dans un environnement mobile, avec des acteurs eux-mêmes mobiles. À quoi sert de consacrer tant d'énergie à se préparer à conquérir des objectifs qui se seront déplacés ? Cela revient à construire des lignes Maginot.

Le découpage en tâches élémentaires bride l'intelligibilité des finalités globales.

Les modes d'organisation élaborés notamment par Taylor ont fait faire de grands progrès de productivité à l'industrie au début du siècle en rationalisant les méthodes de production, en particulier par le découpage du travail en tâches élémentaires et par la standardisation. Ce système a bien fonctionné tant que les problèmes à résoudre étaient décomposables en éléments simples, comme des briques de lego.

Mais des dysfonctionnements graves apparaissent lorsque la complexité croît et que le découpage n'est plus possible sans altérer la qualité du tout. Le système taylorien, qui trouvait peut-être sa justification à l'époque, a dépossédé les ouvriers de l'intelligence globale de leur métier. Devant l'amplification de la complexité, on a à nouveau besoin de l'intelligence globale des opérateurs. Taiichi Ohno, l'ingénieur qui a radicalement modifié les méthodes de production de Toyota avant d'en devenir vice-président exécutif, l'avait bien compris. Il a redonné à son entreprise des avantages concurrentiels considérables dans la conquête de la qualité en jouant sur ce facteur et en redonnant aux opérateurs sur les lignes de montage une polyvalence et une autonomie de décision, notamment pour arrêter la chaîne en vue de porter remède à une anomalie.

Le dogme du découpage du travail en tâches élémentaires se trouve sérieusement remis en cause par les défis de la complexité. Les multiples logiques en jeu et le déplacement rapide des cibles appellent une mobilisation de toutes les intelligences, un développement de l'auto-organisation, une diversité d'initiatives en référence à une stratégie, des régulations à des niveaux imbriqués.

L'organisation conçue en termes de structure bloque l'évolution.

Prenant la suite de Taylor et de Fayol, l'Organisation Scientifique du Travail, la fameuse OST, a fait des efforts considérables pour trouver les formes d'organisation idéales. Cette recherche de la « one best way » en matière d'organisation a débouché sur l'assimilation de l'organisation à la structure.

Mais là aussi cette conception se heurte à la complexité et à la nécessité de l'adaptation permanente. La vision de l'ensemble des paramètres qui conditionnent la marche de l'entreprise est toujours incomplète. Dès lors, pourquoi chercher vainement à mettre en place des structures définitives ? Optons plutôt pour une organisation évolutive, pilotée par les fins poursuivies et non par les moyens.

Le principe d'obéissance déresponsabilise.

Le principe d'obéissance était la conséquence directe de la croyance en l'existence d'une structure idéale. Si l'on pense qu'un idéal existe, il est naturel de faire converger tous les efforts vers lui.

“Les différents acteurs sont dorénavant considérés comme les nœuds d'un réseau qui développe des capacités d'intelligence réactive”

Mais ce principe d'obéissance interdit la richesse de l'innovation et de l'auto-organisation. Le postulat d'une réalité « objective » s'imposant à tous bloque la richesse que les différents acteurs pourraient laisser jaillir de leur subjectivité. Nos modélisations classiques de l'entreprise, telles que les organigrammes, bilans, ratios, etc. sont insuffisantes pour rendre compte de sa richesse, du foisonnement des initiatives, de l'extraordinaire imbrication de ses actions. Les modèles de pilotage de l'entreprise paraissent

souvent bien simplistes en regard de sa richesse potentielle. Alors, pourquoi céder à de telles amputations ?

3.3 Concevoir des organisations adaptatives

Le défi de la complexité nous invite à prendre de la distance avec la conception classique, fermée de l'entreprise pour aller vers une conception plus ouverte. Dans cette vision évolutive, l'organisation n'est pas la structure, elle n'est pas un état fini plus ou moins stable, mais un processus de transformation permanente.

Les nouvelles formes d'organisation sont pilotées par les finalités, et non par les structures. Elles hiérarchisent les fonctions et non les hommes, elles articulent des logiques différentes, elles développent les capacités d'auto-organisation. Elles mobilisent les intelligences pour prendre en compte l'incertain et l'instable.

L'organisation devient un « processus organisant », producteur de sens et d'intelligibilité des phénomènes complexes.

La mutation est d'abord à faire dans nos têtes. La nouvelle conception de l'organisation ne considère plus les différents acteurs comme les rouages d'une vaste mécanique programmée, mais comme les nœuds d'un réseau qui développe des capacités d'intelligence réactive. Elle doit pour cela concevoir des systèmes autorégulés et créer les conditions de l'auto-organisation, c'est-à-dire la capacité d'un système à s'adapter de lui-même à des phénomènes imprévus.

Les organisations par processus, par projets, par réseaux sont des exemples de ces nouvelles conceptions de l'organisation.

Lorsque Renault met en place un fonctionnement par projet d'un type totalement nouveau pour concevoir sa future Twingo, c'est d'abord pour se donner des capacités d'innovation et regagner les parts de marché perdues depuis plusieurs années sur le marché européen de la petite voiture. Pour cet objectif stratégique majeur, il fallait mobiliser les énergies et les intelligences, organiser les coopérations, susciter l'innovation. C'est au prix de l'invention d'une organisation spécifique à ce projet que Renault a gagné son pari, avec le succès que l'on sait.

Cette organisation par projets des constructeurs automobiles entraîne d'ailleurs dans son sillage une organisation similaire chez les équipementiers. L'ingénierie concurrente entre les constructeurs et leurs sous-traitants (qui deviennent des co-traitants) nécessite de la part de ceux-ci une réadaptation à chaque projet.

L'organisation devient une invention permanente des solutions les mieux adaptées aux situations. Cette adaptation n'est possible qu'en appui sur les compétences des hommes et des équipes. Elle requiert aussi de nouveaux types de compétence.

3.4 Piloter le développement des compétences comme un processus stratégique majeur

Le paysage technologique, concurrentiel, commercial de l'entreprise évolue en permanence. Les compétences qui permettent d'affronter cet environnement hyper mobile doivent elles-mêmes évoluer et s'adapter sans cesse.

“La compétence est contextuée, multidimensionnelle et évolutive”

La compétence est désormais définie comme « la capacité à utiliser et à combiner des connaissances et des savoir-faire acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir les résultats attendus »¹. Elle ne se compose pas seulement de savoirs et de savoir-faire, mais aussi des attitudes et comportements (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, à apprendre, à communiquer, etc.) qui permettent d'utiliser efficacement ses connaissances dans les situations professionnelles.

La compétence est donc **contextuée** (une personne compétente dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans un autre contexte), **multidimensionnelle** (elle ne se réduit pas à la seule technicité), **évolutive** (on peut devenir compétent, on peut aussi perdre ses compétences si le contexte change).

Aujourd'hui, la compétence ne peut plus se concevoir comme un ensemble de savoir-faire acquis au cours d'une formation initiale, et qui resteraient plus ou moins invariables. L'évolution des technologies, la pression concurrentielle, la diversification des demandes du marché sont si intenses et si rapides qu'elles imposent une évolution et une adaptation permanentes de l'activité attendue, donc des savoirs, des savoir-faire et des comportements.

Le rôle des directeurs de ressources humaines devrait se trouver profondément modifié. Il ne s'agit plus pour eux de fournir à l'entreprise une main d'œuvre adaptée, mais de participer, aux côtés des responsables de l'organisation, à la conception de modes de travail formateurs et d'organisations qualifiantes. Certaines entreprises, comme Danone par exemple, ont bien compris cet enjeu et l'ont inscrit dans leur structure en créant des fonctions « formation-organisation ».

Outre les indispensables compétences techniques, ce qui fait la différence aujourd'hui, ce sont les compétences « organisationnelles », c'est-à-dire la capacité collective de construire l'intelligibilité instantanée d'un système complexe sans cesse renouvelé. Les com-

1. *Définition INSEP CONSULTING.*

pétences majeures d'un chef de PMI, par exemple, résident davantage dans sa capacité à établir des coopérations avec des grandes entreprises, des laboratoires de recherche, des réseaux d'exportation que dans des connaissances traditionnelles.

Il est fondamental pour les entreprises de piloter en permanence les processus d'adaptation et de développement des compétences : réflexion prospective, veille concurrentielle, veille technologique, veille internationale, cohérence entre les facteurs de développement, coopération entre les acteurs.

3.5 Développer en interdépendance la stratégie, l'organisation et les compétences

L'interdépendance entre stratégie, compétence et organisation est manifeste. Il n'est plus possible, il est même dangereux, de penser l'un des termes indépendamment des autres.

On ne peut pas s'engager dans une stratégie sans se poser la question des compétences nécessaires pour la mettre en œuvre et de l'organisation cohérente avec les buts visés. On ne peut pas lancer un programme de développement des compétences sans se demander à quoi elles vont servir, dans quelles orientations stratégiques et dans quelles modalités d'organisation elles vont s'exercer. On ne peut pas mettre en place une nouvelle organisation sans s'interroger sur son utilité stratégique et sa recevabilité en termes de compétences existantes.

Par exemple, pour vendre ses produits financiers, La Poste a autant besoin de la compétence (et de la motivation) commerciale de ses guichetiers que de la décision stratégique de la Direction Générale.

Autre exemple, une grande entreprise de produits d'équipement liés à l'urbanisation, très implantée dans les pays industriels de l'Europe de l'Ouest, sur des marchés stabilisés, a dû repenser complètement son système de liaison entre les prévisions commerciales et l'ordonnancement de production lorsqu'elle a voulu aborder les marchés de l'Europe de l'Est et de la Chine. Les mœurs commerciales et les processus de décision dans ces pays sont tellement différents de ceux que nous connaissons, qu'une nouvelle réactivité doit être inventée. Pour cela de nouvelles compétences de communication et de travail collectif entre commerçants et fabricants doivent être générées, de nouveaux outils et de nouvelles méthodes doivent être mis au point. La stratégie de développement à l'Est de cette entreprise n'est possible qu'au prix d'une adaptation de son organisation et de la génération de nouvelles compétences.

Un dernier exemple, concernant le secteur du bâtiment : dans la crise grave que vient de traverser ce secteur, la chute brutale de l'activité de constructions neuves a été fatale aux PME qui n'ont pas pu compenser cette récession par d'autres activités comme la rénovation ou de l'entretien de constructions anciennes. Seules les entreprises qui avaient eu une stratégie d'anticipation en élargissant leurs compétences et en adaptant leur organisation ont pu compenser en partie la baisse des constructions neuves en se diversifiant vers d'autres activités.

IV - CONSTRUIRE LE SENS ET LA COHÉRENCE

Cette reconstruction permanente de la cohérence entre les trois paramètres en interactions, stratégie, organisation, compétences, ne peut s'opérer que si elle est constamment guidée, inspirée par des finalités explicites, des valeurs, une vision.

Dans un monde où la voie à suivre n'est pas écrite, mais où « le chemin se construit en marchant »² la question du sens est primordiale. Quelle peut être notre boussole, si ce n'est la vision, sans cesse à ranimer, du chemin que nous voulons tracer ?

Le succès du reengineering (ou de la reconception des processus, pour parler français) ne tient pas à une méthode miracle, mais à l'effort que des responsables d'entreprise font pour dire ce qui est essentiel et pour réinventer leur organisation autour de cet essentiel.

Dans notre univers de plus en plus complexe, le sens vient aussi de l'attention que nous apportons à penser la conjonction, la réunion, l'articulation des actions, plutôt que leur séparation et leur exclusion. Certes, nous ne pouvons agir que localement, mais nos actions et celles des collaborateurs de nos entreprises prendront une tout autre portée si elles sont pensées en référence à un projet, inscrites dans une vision, tirées par une projection dans l'avenir.

2. Selon le célèbre poème d'Antonio Machado :

*Marcheur, ce sont tes traces
ce chemin, et rien de plus ;
Marcheur, il n'y a pas de chemin,
Le chemin se construit en marchant.*