

**FACE A UN DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL
LA LECTURE DES GRANDS AUTEURS DE REFERENCE
EN MANAGEMENT FAIT-ELLE PARTIE DES REFLEXES COGNITIFS DES MANAGERS ?
*Le cas concret d'une entreprise industrielle du secteur de l'aéronautique***

Jérémie Gorget

Doctorant en Sciences de Gestion,
U.B.O., Laboratoire I.C.I.

Résumé

L'objectif de cet article est de faire le parallèle entre les dysfonctionnements d'ordre managérial rencontrés dans l'organisation et les lectures des managers dans le domaine du management. Quelles œuvres ont-ils étudié ? Quelles grandes théories du management mettent-ils en pratique ? Face à une situation de dysfonctionnement, se reportent-ils aux enseignements des auteurs qu'ils considèrent comme des références en matière de management ?

Les managers des grandes entreprises industrielles liraient peu. Le choix des méthodes de management appliquées résulterait davantage de modes colportées par des acteurs externes à l'entreprise que d'une véritable réflexion des managers basée sur le croisement de leurs expériences du terrain et de leurs lectures personnelles. Le comportement cognitif des managers face aux dysfonctionnements qu'ils rencontrent, de même que la typologie de ces dysfonctionnements, seraient révélateurs des caractéristiques intrinsèques de leurs formes d'intelligence. La référence à leurs aînés fait-elle partie des réflexes cognitifs qu'ils mettent en œuvre pour surmonter leurs difficultés ?

A travers un exemple, celui du cas concret d'une grande entreprise industrielle du secteur de l'aéronautique, il est proposé de décrire tout d'abord les dysfonctionnements que les managers rencontrent au quotidien. La méthodologie de recherche consiste en un questionnaire, adressé à quatre-vingts managers, complété d'une série d'entretiens qualitatifs effectués lors du séminaire des managers de l'entité étudiée. Il s'agira ensuite de mettre en évidence le lien entre les solutions qu'ils proposent eux-mêmes, à l'issue du séminaire, et les préceptes de quelques auteurs de référence. Et, enfin, il conviendra de proposer un modèle pratique d'apprentissage des théories fondamentales du management léguées par les grands auteurs dans le but de mieux comprendre et d'éviter les différents dysfonctionnements répertoriés dans l'étude. Nous tenterons de cette manière d'apporter une contribution à la théorie socio-économique systémique (Savall, 1976 ; Haim, 2009) et au champ de la psychologie cognitive de la décision.

Mots-clés : intelligence, compétence, connaissance, théorie socio-économique, systémique.

Introduction

« Une organisation a besoin de gens qui s'améliorent par l'éducation...Le progrès en matière de compétitivité est toujours fondé sur la connaissance », disait Edward Deming. Dans l'entreprise, la recherche d'une solution à un dysfonctionnement organisationnel ferait appel non seulement à l'intelligence du manager mais aussi à sa compétence. Cette compétence pourrait être renforcée par la lecture des auteurs de référence dans le domaine du management dans le but, par exemple, de résoudre un dysfonctionnement. Mais la capacité d'apprendre par la lecture serait une forme d'intelligence que chaque personne exploiterait selon ses propres envies et son style cognitif.

Cet article propose alors d'étudier la façon dont les managers utilisent la lecture des ouvrages de référence en management pour augmenter leur compétence quand ils ont besoin de trouver une solution à un dysfonctionnement. En effet, les erreurs et les succès du passé sont souvent riches d'enseignements. A travers leurs œuvres, les grands auteurs de la littérature managériale ont légué aux générations suivantes leurs expériences des hommes et des organisations, acquises au prix d'un grand nombre d'années de pratique et de recherche en entreprise. La lecture de ces auteurs fait-elle partie des réflexes cognitifs que les managers mettent en œuvre pour surmonter leurs difficultés comme un dysfonctionnement organisationnel par exemple ? Cette question est d'autant plus d'actualité quand on sait que, malgré l'existence du patrimoine scientifique hérité de tous ces grands auteurs, les entreprises continuent à solliciter des cabinets de conseil renommés pour résoudre des dysfonctionnements de mise en œuvre stratégique. En apportant des réponses, nous espérons apporter une contribution au champ de la psychologie cognitive de la décision.

Nous proposons d'effectuer une recherche à l'aide d'un questionnaire adressé à une population de 80 managers d'une grande entreprise du secteur de l'aéronautique. Nous compléterons ce questionnaire d'une série d'entretiens qualitatifs effectués lors du séminaire des managers de l'entité étudiée. Dans une première partie, nous commencerons par présenter la population de 80 managers étudiée. Puis, dans une deuxième partie, nous exposerons les résultats de la recherche. Nous essayerons alors de rapprocher les solutions que les managers proposent à l'issue du séminaire avec les préceptes de quelques auteurs de référence. Enfin, il s'agira de proposer un modèle pratique d'apprentissage des théories fondamentales du management léguées par les grands auteurs dans le but de mieux comprendre et d'éviter les différents dysfonctionnements répertoriés dans l'étude. Nous tenterons de cette manière d'apporter une contribution à la théorie socio-économique (Savall, 1976 ; Haim, 2009).

I- CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1. Le concept de management

R.A. Thiétart (1986) définit le management comme « l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise ».

Selon P. Drucker (1954), la fonction de manager tiendrait dans cinq tâches fondamentales :

- Fixer les objectifs et définir leur nature avant de les communiquer à ceux dont la contribution est nécessaire pour les atteindre.
- Organiser le travail, sélectionner ceux qui seront responsables de la gestion de ces unités et des tâches à effectuer.
- Motiver et communiquer : Il fonde une équipe avec les responsables des diverses tâches par le biais de « ses décisions démocratiques » sur les salaires, le placement et la promotion et d'une communication constante.
- Effectuer des mesures de la performance : le manager élabore des standards de performance. Il s'attache à ce que chacun dispose de mesure de l'efficacité de toute l'organisation, tout en s'intéressant au travail de chacun et en l'aidant à l'accomplir. Il analyse, évalue et interprète la performance. Il transmet la signification des mesures et leurs conséquences à ses subordonnés, à ses supérieurs et à ses collègues.
- Former ses collaborateurs et se former en permanence soi-même.

J. Adair (1979) complète avec son approche cette définition en lui adjoignant la notion plus large de leadership qui concerne le travail en groupe. Il présente le leader comme quelqu'un qui fait preuve d'enthousiasme et d'engagement, qui a une capacité de communiquer et de partager cet enthousiasme avec les autres, et à les passionner.

2. Les grands auteurs de référence en management

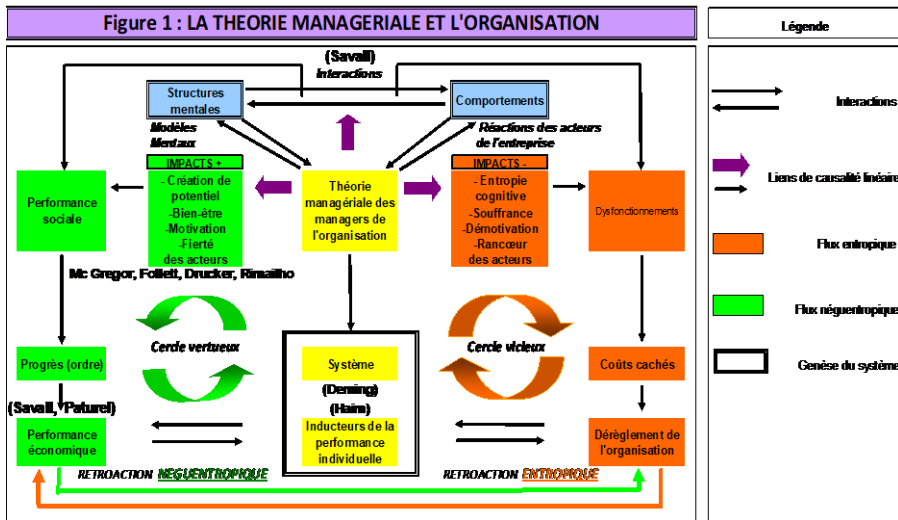
Pour notre recherche, à défaut de pouvoir citer tous les grands penseurs qui ont apporté une contribution significative à la théorie managériale, nous délimiterons notre cadre théorique à un nombre limité d'auteurs en fonction des dysfonctionnements rencontrés par les managers.

3. Le concept de *dysfonctionnement*, la théorie managériale et l'organisation

Les dysfonctionnements correspondent à des anomalies ou des difficultés de fonctionnement (Savall, 1976). Dans les organisations, la théorie socio-économique stipule qu'ils résultent des interactions entre les structures et les comportements. Les régulations des dysfonctionnements créent des coûts cachés (Savall, 1976).

Notre recherche s'attache plus spécifiquement à étudier le comportement cognitif des acteurs vis-à-vis des connaissances contenues dans les ouvrages de référence en management. Selon la théorie socio-économique, ce comportement pourrait avoir un impact sur les structures mentales de l'entreprise, notamment les conceptions dominantes qui infléchissent les décisions de l'encadrement de même que les styles de gestion inculqués par la direction. Ce comportement pourrait aussi influencer sur les structures organisationnelles, notamment sur la robustesse des organisations.

En effet, si le design des organisations intègre de façon cumulative les développements de la pensée managériale au fil des années, on pourrait penser que les organisations seraient de plus en plus *intelligentes* (Landier, 1991). Par voie de conséquence, chez les managers, le processus personnel et personnalisé d'apprentissage par la lecture des auteurs de référence en management pourrait avoir un impact sur la performance socio-économique.



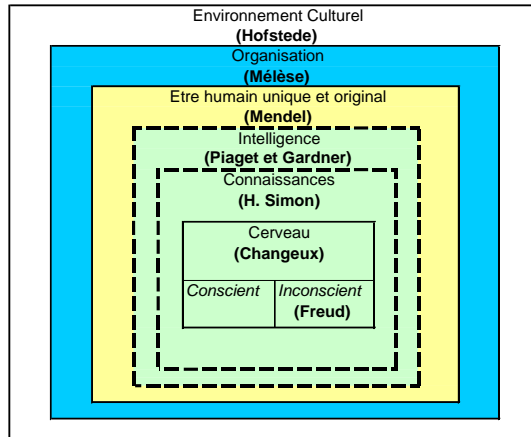
4. Le développement cognitif des managers

L'intérêt de notre problématique repose sur l'hypothèse sous-jacente selon laquelle la lecture des grands auteurs du management contribuerait à renforcer à la fois la compétence et l'intelligence des managers. Le manager dans l'organisation emmagasinerait des connaissances avant d'élaborer des solutions simples (Berthoz, 2009) pour adapter son action à son environnement et ses contraintes (Goldratt, 2002). Ces solutions, concrétisées par des décisions, émergeraient des connexions neuronales (Changeux, 1983) établies entre plusieurs objets de connaissances.

L'apparition de ces connexions, conscientes ou inconscientes (Freud, 1966), serait favorisée par la lecture des grands auteurs, qui restituent à travers leurs

ouvrages une expérience vécue et contextualisée du management des organisations. Mais nous avons choisi dans notre recherche de considérer qu'il existerait des intelligences multiples indépendantes les unes des autres (Gardner, 2010), que la prise de décision dépendrait d'une rationalité limitée (Simon, 1947) et que l'environnement culturel influencerait les comportements (Hofstede, 2010).

Figure 2 : L'intelligence et la compétence de l'être humain dans l'organisation



II- METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. Chantiers d'expérimentation et méthodologie

La recherche a consisté en une observation participante (Savall et Zardet, 2004) selon une approche clinique (Argyris, 1985) et constructiviste (David, 2000), complétée d'une étude réalisée à l'aide d'un questionnaire, dans le but de :

- recueillir des informations sur les dysfonctionnements rencontrés par les managers ;
- dresser l'état des lieux des lectures des managers dans le domaine du management ;
- établir un lien entre les problématiques actuelles des managers et celles adressées par les préceptes des grands auteurs de la littérature managériale ;
- en déduire, enfin, si les managers exploitent ou non la pensée des grands auteurs de référence en management lorsqu'ils sont confrontés à un dysfonctionnement (comportement cognitif).

Les données de recherche sont issues de 3 études terrain complémentaires conduites au sein d'une entité industrielle de 1200 personnes du secteur de l'aéronautique :

1) La participation aux séminaires des managers de l'entité étudiée. Ces séminaires ont été organisés dans le cadre d'un *projet d'amélioration de l'efficacité de la division*. « Ce projet a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en créant une dynamique managériale autour d'une culture commune, comprise par tous. » Il s'agissait de « *déployer un esprit de groupe permettant à la division d'améliorer ses fonctionnements, d'augmenter sa performance, de travailler dans une plus grande sérénité et d'atteindre ainsi la satisfaction de ses clients* ». Nous avons alors pu collecter les propos et les réflexions de 120 managers sur les dysfonctionnements de leur organisation.

2) la réalisation d'une étude exploratoire des ouvrages et des idées des grands auteurs que les managers mettent en pratique pour résoudre des dysfonctionnements. Pour savoir si les managers utilisent fréquemment leurs connaissances acquises par la lecture des grands auteurs en management, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire. Un questionnaire test a été communiqué à 3 managers venant d'une autre entité que celle étudiée. Le questionnaire final a ensuite été diffusé au groupe cible (Thiétart, 2007).

Voici le questionnaire final :

- Question 1 : Dans le domaine du management, quels auteurs avez-vous lu ? Quels ouvrages en particulier ? Merci de les citer.

- Question 2 : Mettez-vous leurs théories en pratique ? - Et si oui, lesquelles en particulier ?

- Question 3 : Ces lectures vous aident-elles à résoudre des dysfonctionnements ? Lesquels ?

La population de l'étude est constituée de 80 managers d'une division d'une grande entreprise industrielle du secteur de l'aéronautique. Nous avons sélectionné volontairement des personnes occupant des fonctions à des niveaux hiérarchiques différents et des responsabilités de natures différentes en termes de métiers. Ainsi, le groupe cible est constitué de top managers, de managers de second niveau et de managers de premier niveau. Parmi les tops managers, on compte un membre du comité exécutif, un directeur général et un directeur des opérations. Les groupes des managers intermédiaires et de premier niveau sont plus hétérogènes en termes de responsabilités puisqu'on y trouve des contrôleurs de gestion, des responsables achats, des directeurs industriels, des responsables de production, des responsables qualité. La raison pour laquelle nous avons opté pour un groupe de managers hétérogène était d'obtenir une vision aussi large que possible de la chaîne décisionnelle et fonctionnelle de l'entreprise dans la mesure où la pensée des grands auteurs en management ne se cantonnait pas seulement à une classe de décideurs ou un métier particulier mais était au contraire globalisante.

3) l'animation d'un atelier d'un des séminaires des managers dont le sujet était de répondre à la question : « Quelle est votre proposition pour, à court terme,

améliorer le fonctionnement de l'organisation ? ». Le chercheur a alors aidé un groupe de 15 managers opérationnels à formuler des solutions aux dysfonctionnements qui handicapent le fonctionnement de l'organisation.

III- LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

1. Les dysfonctionnements rencontrés par les managers au moment de la recherche (contexte).

Rappelons tout d'abord le contexte de l'étude. L'entité étudiée n'existe que depuis trois ans. Elle est issue de la fusion de plusieurs entités issues de 3 sociétés différentes. Les activités des 3 sociétés ont été regroupées sur un même site.

Les différentes réunions qui se sont tenues durant les séminaires des managers et la conduite de l'atelier de travail en groupe ont permis de mettre en évidence les dysfonctionnements *majeurs* suivants :

1) Les managers mettent en évidence que *« les études ne produisent pas des dossiers de définition qui répondent aux spécifications. Cette situation engendre des surcoûts en phase de fabrication. »* Ces surcoûts correspondent à des surtemps et des surconsommations devenus nécessaires pour adapter le produit à la sérialisation et aux critères de conformité des clients.

2) Ils soulignent que *« les devis ne sont pas fiables car le besoin des clients est souvent mal exprimé »*. Les devis ne sont pas *« remis à jour correctement en fonction de l'évolution de la demande ce qui occasionne des surcoûts »*.

3) Des indicateurs qui ne reflètent pas la réalité et qui sont falsifiés. Les managers de l'entreprise ironisent sur le *« verdissement des indicateurs »* c'est-à-dire sur le fait qu'ils passent au vert au fur et à mesure qu'ils remontent dans la hiérarchie. Ils soulignent que *« les indicateurs ne sont pas souvent automatisés, non homogènes et qu'ils ne reflètent pas la performance globale. »* Durant le séminaire, les organisateurs avaient engagé des humoristes pour parodier la subjectivité des informations sur les performances. Ils jouaient des situations courantes dans lesquelles les managers requalifiaient leur performance de la zone rouge à la zone orange ou verte en fonction de la position hiérarchique de leur interlocuteur.

4) De manière générale, le système d'information n'est pas suffisamment adapté aux besoins des managers pour la prise de décision. *« Nous avons régulièrement des problèmes d'accès informatiques. De plus, les informations extraites de l'ERP et des logiciels connexes ne sont pas toujours pertinentes, mal structurées et mal présentées »*.

5) Ils indiquent que *« les objectifs ne sont pas toujours déclinés jusqu'en bas de l'organisation »*.

6) Les managers de premier niveau se plaignent d'être dans une situation de surcharge continue qu'ils qualifient de « *spirale non vertueuse* ». Les ressources ne sont pas en adéquation avec la charge de travail générée par la demande client.

7) Le manque de clarté des rôles et des responsabilités des différents acteurs dans l'organisation matricielle alourdit le fonctionnement au quotidien. « *Notre organisation matricielle est complexe. Il est vraiment difficile de savoir qui doit prendre les décisions et la tendance est qu'elles ne soient pas prises au bon niveau* ». Certains managers opérationnels de premier niveau ne savaient plus à quelle personne ils étaient censés obéir, devant satisfaire régulièrement des injonctions paradoxales.

8) Les équipes issues des 3 sociétés différentes continuent à travailler comme auparavant avec leurs propres méthodes. Les managers éprouvent des difficultés à se rassembler et à travailler en équipe autour d'une nouvelle culture d'entreprise commune. Un groupe de travail, missionné par la direction générale pour diagnostiquer les dysfonctionnements de l'organisation, résume la situation de cette manière : « *La montée en puissance de la division nécessite la résolution de problèmes humains, culturels et organisationnels* ».

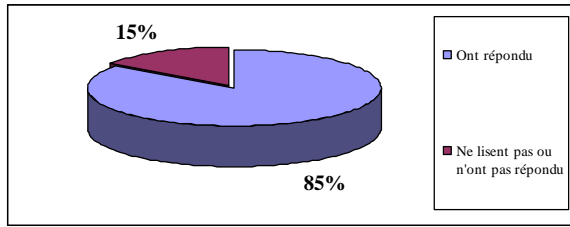
2. Les lectures des managers dans le domaine du management et l'utilisation qu'ils en font face à un dysfonctionnement.

Le questionnaire fut envoyé à la population par courrier électronique à deux reprises. Les personnes qui n'ont pas répondu suite au premier courrier ont été relancées par téléphone.

50% des personnes n'ont pas répondu au premier courrier car elles n'avaient pas saisi ce qu'englobait la définition du mot *management*. En effet, ces personnes ont associé le mot *management* exclusivement au management des ressources humaines. Nous leur avons alors précisé la définition du mot *management* en utilisant la définition proposée par le dictionnaire : « le mot *management* désigne l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise » (Le Robert, 2010).

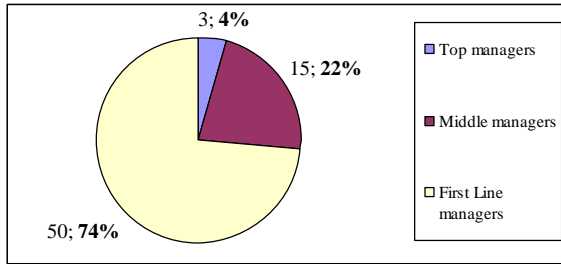
Sur les 80 questionnaires envoyés aux personnes du groupe cible, 68 ont été retournés ce qui représente un taux de réponse de 85%.

Figure 3 : Taux de réponse au questionnaire



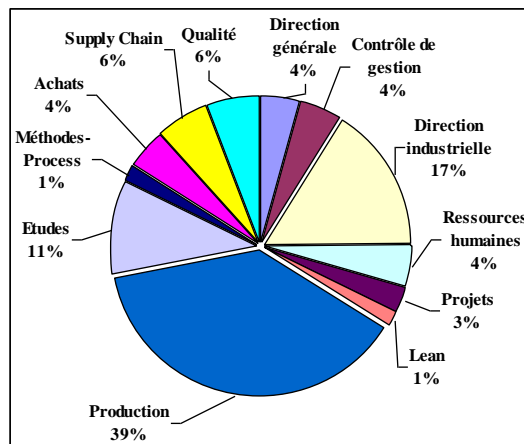
Parmi les personnes qui ont répondu, on compte 3 « top managers », 15 « middle managers » et 50 managers de premier niveau.

Figure 4 : Répartition des participants au questionnaire par niveaux de management



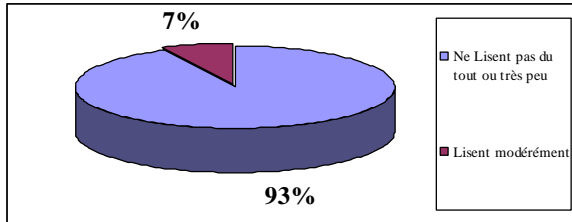
Tous les décideurs interrogés occupent des fonctions de management dans des activités différentes.

Figure 5 : Répartition des participants au questionnaire par responsabilités



93% des managers interrogés ont lu très peu de livres sur le thème du management, voire même aucun. Un top manager affirme même qu'il n'a « *jamais lu de livre, seulement quelques articles de journaux* ».

Figure 6 : Les managers et la lecture sur le thème du management



Aucune des personnes interrogées ne déclare s'être référée à un ouvrage d'un grand auteur en management pour remédier à une situation de dysfonctionnement. Néanmoins, les managers qui ont déjà lu des livres en rapport avec le management ont cité les ouvrages suivants :

- « Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise » (Liker, 2006).
- « Le But, un processus de progrès permanent » (Goldratt, 2002)
- « Conception de la qualité : les plans d'expérience » (Lochner, 1991)
- « Les types psychologiques » (Jung, 1997)
- « Objectif Lean » (Mc Kinsey&Company, 2004)
- « Le management par percée – méthode Hoshin » (Shoji Shiba, 1997)
- « Le système SMED » (Shigeo Shingo, 1985)

De plus, certains managers déclarent avoir testé certaines des théories traitées dans les ouvrages ci-dessus dans leur pratique du management. Ils ont cité les théories suivantes :

- Le modèle M.B.T.I., puisé sur un site internet dédié
- La P.N.L. (Programmation Neuro Linguistique) (Bandler et Grinder, 2005)
- Les plans d'expériences
- Le management par percée

Un seul manager déclare toujours utiliser 2 théories dans sa pratique actuelle :

- Le modèle M.B.T.I.
- La P.N.L. (Programmation Neuro Linguistique)

3. Les solutions formulées par les managers à l'attention des top-managers

Par le biais de l'atelier de travail de 10 managers sur le thème « Quelle est votre proposition pour, à court terme, améliorer le fonctionnement de l'organisation ? », nous avons pu collecter les solutions formulées par les

managers eux-mêmes sur la façon de résoudre les dysfonctionnements de leur organisation :

1) Pour faire en sorte que les études de développement des nouveaux produits fonctionnent mieux, les managers suggèrent de « consacrer davantage de temps à la phase amont de la conception c'est-à-dire à la définition du produit et aux discussions des spécifications avec le client ». Ils déclarent : « nous pourrions réaliser des économies substantielles à la fois sur le hard et sur le soft en clarifiant davantage le besoin du client et en négociant mieux les spécifications. » Les responsables des études de développement et les responsables de production s'accordent à dire que « la robustesse du design du produit n'est pas assez soigné. Les dossiers de définition ne répondent pas suffisamment à la spécification ce qui entraîne par la suite des surcoûts en phase de fabrication en série ».

Mais selon la direction, « ce qui n'est pas mesuré n'existe pas. » Ceci pourrait expliquer le manque de réactivité de l'organisation face aux problèmes soulevés par les managers de première ligne. Ce constat nous a amené à effectuer des recherches sur des situations similaires évoquées dans la littérature managériale.

2) Pour améliorer les prévisions de coûts intégrées dans les devis, les managers suggèrent d'instaurer « un tutorat des plus jeunes par les plus anciens afin de sensibiliser les techniciens et les ingénieurs les moins expérimentés aux aspects économiques ». De cette façon, les ingénieurs travaillant sur le développement des nouveaux produits pourraient acquérir les « ordres de grandeurs économiques fondamentaux tels que la connaissance du prix moyen d'une résistance ». « Les plus expérimentés pourraient transmettre leur connaissance des options alternatives de conception » permettant ainsi d'optimiser le rapport entre le coût de revient du produit et les attributs de la valeur client. Ces personnes agiraient alors avec des réflexes de gestionnaires. En outre, les managers insistent sur la nécessité de « capitaliser les compétences et de progresser sur la base des connaissances accumulées » et proposent, pour y parvenir, de « réduire entre autres le taux de sous-traitance ».

3) et 4) Les managers ont proposé de « mettre en place une série d'indicateurs cohérents à suivre dans les différentes instances de Pilotage à tous les niveaux de l'organisation ». Le but de ce projet était de garantir la cohérence des indicateurs entre le tableau de bord du comité de division (Balanced Scorecard), les tableaux de bords des directions des unités industrielles et ceux affichés dans les ateliers (management visuel) pour le suivi quotidien. Il s'agissait de « faire en sorte qu'il y ait moins d'indicateurs, mais qu'ils soient plus pertinents, plus faciles à générer, plus utiles et plus utilisés ».

5) Afin de diffuser les objectifs dans toute l'organisation, les managers ont revu les processus de reporting. « Le but est d'avoir tous au même moment la même vision de l'état d'avancement et des objectifs du projet en communiquant en bottom-up et top-down ».

6) Pour enrayer la spirale de la surcharge, les managers préconisent de mettre en place « une planification des ressources coordonnée avec la demande des clients ».

7) Pour remédier aux dysfonctionnements de l'organisation matricielle, les managers ont défini des « *matrices de responsabilités* » à l'aide de la méthode R.A.C.I. (Responsable, Approbation, Support, Informé), « *sur l'ensemble du cycle de vie du produit* ». « *Notre travail a consisté à clarifier les différents processus en définissant notamment les attendus de nos standards de développement de nouveau produit* ».

8) A la fin de notre recherche, les managers n'avaient pas encore formulé de solution au problème culturel inhérent à l'organisation.

4. La pensée des grands auteurs en rapport avec les dysfonctionnements rencontrés par les managers.

Parmi les managers interrogés, nous remarquons qu'aucun d'eux n'a lu un seul ouvrage des auteurs de références suivants : Edward Deming (1986), Peter Drucker (1954), Kaplan et Norton (2000), Peter Senge (1999) et Geert Hostede (2010). Pourtant, ces auteurs semblent proposer des solutions adaptées aux problématiques rencontrées par les managers de notre échantillon d'étude. Nous proposerons alors cette liste de références comme modèle pratique d'initiation aux théories fondamentales du management :

1) Ne pas négliger les chiffres invisibles ou comment éviter les dangers du management par objectifs chiffrés selon E. Deming (1986).

Dans son ouvrage « *Hors de la crise* », Edward Deming décrit des situations dans lesquelles les managers ne prêtent pas suffisamment attention à des dysfonctionnements majeurs (qui mettent en péril la survie de l'organisation à long terme) parce qu'ils concernent des activités non mesurées au moyen d'indicateurs. Cette approche de management par objectifs chiffrés, ignorant les facteurs non mesurables, conduirait ainsi à une dégradation progressive de la marge d'exploitation (Deming, 1986). Cette thèse est aussi défendue par Peter Drucker (1964) ou encore Robert Newton Anthony (1965).

En effet, nous avons constaté que la direction générale de l'entreprise se tournait vers les contrôleurs de gestion pour mener ce type de management. Mais la comptabilité de gestion ne permettrait pas de cerner les facteurs variés de la complexité des tâches qui conditionnent les résultats. Seuls les managers et les opérationnels détiendraient la connaissance des problèmes techniques de la conception, de l'industrialisation et de la production (Drucker, 1964). Le manager négligerait des *chiffres invisibles* qui semblent plus importants, qui sont inconnus et inconnaissables mais qui font pourtant bel et bien partie du coût des opérations.

A titre d'exemple de chiffres invisibles, E. Deming cite :

- La mesure de l'amélioration de la qualité et de la productivité qui se fait sentir sur toute une chaîne de production lorsque la qualité des études de conception s'est améliorée en amont.

- La mesure de l'amélioration de la qualité et de la productivité à partir de l'élimination des normes de travail, d'une meilleure formation et d'un meilleur encadrement.
- L'amélioration de la qualité et de la productivité à partir d'une étude commune au bureau d'études, à la production, au service commercial et au client. On retrouve ici ce que les opérationnels de l'entité étudiée désigne par « *expression du besoin client* ».
- L'amélioration de la qualité et de la productivité à partir d'une équipe composée du fournisseur choisi, de l'acheteur, de membres du bureau d'études, du service commercial et de l'entreprise cliente, afin de travailler sur un nouveau composant ou de redéfinir un composant existant.

2) Une stratégie pour produire de la compétence selon Peter Senge (1997)

Peter Senge, tout comme les managers interrogés, conseille aux organisations d'investir dans des programmes de tutorat afin de faciliter l'atteinte du niveau d'expert. « Il peut s'agir de faire entrer des personnes clés dans des programmes universitaires de master ou de doctorat ou de les engager dans des programmes de développement professionnel à long-terme ».

Peter Senge rend compte de la tendance des entreprises à vouloir obtenir de la compétence disponible rapidement en envoyant les salariés dans des ateliers de formation durant quelques jours. Il recommande d'instituer plusieurs niveaux de compétence dans l'entreprise (Dreyfus, 1986) et de les intégrer dans un processus bouclé d'apprentissage systémique autorégulé :

- les novices : « *les nouveaux apprenants qui ont une compréhension purement intellectuelle des concepts et des idées* ».
- les débutants avancés
- les apprenants compétents, qui ont intériorisé les archétypes des systèmes et qui ont de « *solides connaissances en modélisation informatique* ».
- les apprenants très compétents
- les experts, qui maîtrisent les principes de la modélisation, s'affranchissent des règles pour dépasser les objectifs dans leurs actions.

Les apprenants compétents sont des coachs en interne qui entraînent de plus en plus de novices et de débutants avancés à devenir compétents. Dans le même temps, ils s'entraident entre eux pour devenir des apprenants très compétents.

3) et 4) - L'art d'utiliser un balanced scorecard et de communiquer sur la performance (pour éviter le *verdissement des indicateurs*) selon Kaplan et Norton.

Bien que l'entité étudiée dispose d'un Balanced Scorecard (système de gestion stratégique) et d'une carte stratégique, nous constatons que les ouvrages de références de Kaplan et Norton ne sont pas cités par les managers.

Kaplan et Norton fournissent une liste de précautions et de conseils sur l'utilisation des tableaux de bord. Autrement dit, il existerait un mode d'emploi

du tableau de bord prospectif qui ne serait pas connu des managers que nous avons interrogés.

R.Kaplan et D.Norton disent avoir souvent rencontrés des organisations qui replacent un suivi numérique dans les indicateurs rouge-orange-vert en codifiant les performances. Ils posent d'ailleurs clairement le problème de l'intégrité de l'information subjective : qui décide que l'indicateur est rouge, orange ou vert ? Et si cette personne mentait ?

Kaplan et Norton insistent alors sur le fait que le Balanced Scorecard doit être utilisé comme un système de communication, non pas comme un système de contrôle. Il nécessite un style de management participatif et non autoritaire. Selon eux, pour éviter les mensonges, « *pour inciter à la prise de risque et à l'innovation, les responsables doivent créer un climat qui accepte qu'il y ait échec et que les problèmes soient discutés et fassent l'objet de la méthode de résolution de problème.* » Les salariés devraient pouvoir faire état de leurs difficultés sans que cela signe la fin de leur carrière. Ils soulignent que dans les organisations complexes, peu de problèmes peuvent être traités par une seule personne. Ils reprennent enfin le vieil adage militaire : « La seule chose qui soit pire que des mauvaises nouvelles, ce sont des mauvaises nouvelles qui arrivent trop tard ».

5) et 6) La mise en place d'une organisation orientée stratégie selon R. Kaplan et D. Norton et la suppression des exhortations et des slogans selon E.Deming.

Dans leur ouvrage « *The strategy-focused organization* », R. Kaplan et D. Norton (2001) décrivent une méthode permettant de mettre en pratique la stratégie. Les principes y sont exposés de manière concrète et détaillée.

Dans ses 14 points du management, E. Deming (1986) conseillait d'éliminer les affiches, les slogans et les exhortations. « Les slogans et les affiches n'ont jamais aidé personne à faire mieux son travail » disait-il. Au sein de l'entreprise, une affiche intitulée « *Travailler mieux, ensemble* » fait référence à un projet d'amélioration de la productivité et est diffusée largement par la communication interne. Elle semble se rapprocher des propagandes tant critiquées par Deming.

7) et 8) La méthode pour construire une nouvelle culture d'entreprise forte dans une nouvelle organisation matricielle selon Geert Hofstede.

Les managers de l'entreprise étudiée connaissent des difficultés à fédérer les équipes autour d'une culture commune dans une organisation matricielle récente. Chaque équipe, issue de sociétés différentes, se retranche derrière sa culture d'entreprise d'origine. Les personnels ne se mélangent pas et continuent à travailler avec leurs anciennes méthodes.

Geert Hofstede a décrit *comment agir sur la culture de sa propre organisation et comment diriger avec la culture*. Les solutions qu'il propose sont le fruit de plus de 40 années

de recherches sur le management des cultures organisationnelles et nationales. Ses travaux ont notamment consisté à modéliser les impacts des différences culturelles dans la gestion des organisations.

a) A propos de l'organisation matricielle

G. Hofstede rappelle que l'organisation matricielle n'a jamais suscité en France autant d'enthousiasme qu'aux Etats-Unis. En 1981, André Laurent a démontré dans un article que les cadres dirigeants français avaient, à l'occasion d'une étude, réagi très violemment à la suggestion qu'un employé pût dépendre de deux responsables à la fois. C'est pourquoi, pour rendre acceptable ce type d'organisation en France, A. Laurent avait suggéré de la traduire en termes hiérarchiques, c'est-à-dire avec un vrai responsable secondé d'un ou de plusieurs spécialistes. Fayol aurait avancé exactement la même solution en 1916 (Hofstede, 2010).

b) Agir sur la culture et l'utiliser comme un outil de management

Le management d'une nouvelle entité constituée d'équipes issues de trois sociétés différentes nécessite, selon Hofstede, d'adopter une méthodologie pour diriger (avec) la culture. Nous avons noté que, comme l'affirmait Hofstede, les membres du personnel qui avaient été mutés en tant que groupe avaient conservés leur culture de groupe. Les managers expliquent que « *cette situation entraîne des dysfonctionnements dans la coordination au quotidien, chaque groupe souhaitant conserver sa façon de faire. C'est le cas par exemple de la manière de faire les dossiers de fabrication. Nous avons récemment décidé d'harmoniser les pratiques.* » G. Hofstede explique que changer ces comportements implique une renégociation des relations interpersonnelles. Cette renégociation peut être selon lui obtenue au moyen de la redéfinition des tâches et d'un nouvel environnement de travail. Il y a alors « *de fortes chances pour que les aspects indésirables de l'ancienne culture s'effacent* ».

Enfin, G. Hofstede explique que la réussite d'une innovation culturelle nécessiterait l'action commune de deux parties : un *Matchpromotor* et un *Fatchpromotor*. Le *Matchpromotor* serait un détenteur de pouvoir qui posséderait un certain charisme. Le *Fatchpromotor* serait un spécialiste capable d'établir le bon diagnostic et de choisir la thérapie appropriée.

Une fois de plus, un grand auteur semble apporter des éléments de réponses aux problèmes des managers.

Conclusion

Le sondage réalisé à l'aide du questionnaire semble permettre de dégager une tendance selon laquelle les managers liraient peu. La très grande majorité des managers ne se rapporterait jamais aux ouvrages de références en management lorsqu'ils seraient confrontés à un dysfonctionnement.

Pourtant, notre recherche semble mettre en évidence de profondes similitudes entre les dysfonctionnements décrits par les managers et ceux traités par les grands auteurs. De plus, les solutions élaborées par les auteurs de référence semblent pertinentes dans le contexte de l'étude et proches des idées des managers pour résoudre les dysfonctionnements.

Le fait que la lecture ne soit pas un réflexe cognitif chez la plupart des managers pose le problème de la transmission des compétences d'une génération de manager à une autre. Comment un manager qui ne connaît pas l'histoire de sa discipline peut-il éviter de réinventer la roue ? Le comportement des managers pourrait être révélateur d'une « *complicité inconsciente aux dysfonctionnements de l'entreprise* (Savall, 1976) ». En outre, la résistance à la connaissance pourrait être étudiée plus en profondeur par la psychologie cognitive pour tenter d'en identifier les causes et inventer de nouvelles méthodes pour les réduire. Ce penchant constituerait un inhibiteur de la performance individuelle et générerait une perte d'énergie et de potentiel dont le coût pourrait peut-être être chiffré à l'aide de recherches ultérieures.

Bibliographie

- ANTHONY R.N., "Planning and Control Systems, A Framework for Analysis", Boston, *Division of Research, Harvard Business School*, 1965
- ADAIR J., *Action-centred leadership*, Gower Publishing Ltd, 1979
- ARGYRIS C., PUTNAM R., MCLAIN SMITH D., *Action Science*, Jossey-Bass, Inc., 1st edition, 1985
- BERTHOZ A., *La simplicité*, éditions Odile Jacob, 2009
- BOUQUIN H., *Les grands auteurs du contrôle de gestion*, collection Grands Auteurs, éditions EMS, 2005
- CHANGEUX J-P., *L'homme neuronal*, Arthème Fayard, 1983
- DAVID A., « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », *IXème conférence internationale de management stratégique*, 2000
- DEMING E., *Hors de la crise*, éditions Economica, 2002
- DRUCKER P., *The Practice of Management*, Harper and Row, 1954
- FREUD S., *5 leçons sur la psychanalyse*, Editions Payot, 1966
- GARDNER H., *Les formes de l'intelligence*, éd. Odile Jacob, 2010
- HAIM P., « Processus évènementiel systémique de gestion pour une meilleure performance socio-économique », in *Management socio-économique, Une approche innovante*, sous la direction de Savall H., Economica, 2009
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J. et MINKOV M., *Cultures et Organisations*, Pearson Education France, 2010
- JUNG C. G., *Types psychologiques*, éditions Georg, 1997
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., « Strategy-focused organization », *Harvard Business Review Press*, 2000
- KENNEDY C., *Toutes les théories du management*, éd. Maxima, 2008
- LANDIER H., *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy, 1994

- MELESE J., *Approches systémiques des organisations*, Les Editions d'organisation, 1990
- BATESON W., MENDEL G., *Mendel's principles of heredity*, Dover Publications Inc., 2010
- PIAGET J., *La psychologie de l'intelligence*, Pocket, Evolution, 2007
- SAVALL H., *Maîtriser les coûts et performances cachés*, éd. Economica, collection Gestion, 1995
- SENGE P., *The Dance of Change*, Crown Business, 1999
- SIMON H., *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, The Mac Millan Company, 1947
- THIETART R.-A., *Méthodes de recherche en management*, éd. Dunod, collection Gestion sup, 2007