

De la mauvaise connaissance de l'entreprise

par Christian Morel

LA connaissance sur le fonctionnement des entreprises peut être savante ou ordinaire. La connaissance savante est celle des sociologues, historiens, chercheurs en gestion. La connaissance ordinaire est celle des dirigeants et des cadres, des médias, des fonctionnaires, des divers organismes qui interviennent à un titre ou à un autre sur l'entreprise.

Intéressons-nous à cette connaissance ordinaire (1). Elle souffre, à mon sens, d'un mal chronique : un grand décalage par rapport à la réalité. D'autres que moi l'ont constaté : Michel Crozier, dans *l'Entreprise à l'écoute*, parle de la perte du principe de réalité. Essayons de pénétrer dans la boîte noire de ce mal. D'abord, quelles en sont les manifestations ? La première est l'idéalisation des processus. J'entends par là l'attitude consistant à donner à des processus comme la formation, les cercles de qualité, l'amélioration des conditions de travail, le management de type A, B, X ou Y, autrefois le taylorisme, etc. une vertu magique et universelle.

Ainsi, devant un problème difficile à résoudre, on s'exclame : « *Il faut faire de la formation !* » sans qu'on ait défini qui former, à quoi, comment, alors que la formation n'est qu'un moyen à associer à d'autres.

Les extravagances en management comme les stages « *outdoor* » ne sont que des processus idéalisés poussés à la caricature. Une autre manifestation du mal est la conception magique du discours, c'est-à-dire la croyance que la diffusion d'un programme dans l'entreprise va automatiquement déclencher la cascade d'actions qu'il prévoit. La déclinon formation, communication, relais, contrôle, adaptation, essentielle à toute action collective est totalement négligée.

Boucles fermées

Quand toutes les explications simples auront été épuisées pour comprendre une situation très complexe, on dira alors « *c'est un problème de culture d'entreprise* » ou « *c'est un problème de motivation* », ou encore « *c'est un problème de management* ». Ces expressions n'apportent en fait pas plus d'interprétation que la formule « *c'est vraiment un gros problème* ».

Troisième manifestation : le manque fréquent de la plus élémentaire rigueur. On fait des sondages d'opinion dans l'entreprise et l'on tire des déductions catégoriques, sans tenir compte des limites de ce type d'enquête. Des ouvrages de management paraissent tous les jours, sans aucune référence aux nombreuses publications de sciences sociales qui ont déjà traité d'un thème voisin.

Une manifestation rarement consciente du mal est la personnalisation à outrance. Aussi bien à l'extérieur des entreprises qu'à l'intérieur, la tendance est d'attribuer exclusivement le succès ou le coup

dur au dirigeant en place au moment de l'événement, en passant sous silence la contribution des prédécesseurs, les enchaînements chanceux et malchanceux et le rôle de l'ensemble des membres de l'organisation. C'est ainsi que Lee Iacocca, patron de Chrysler, a été un moment présenté comme futur président des Etats-Unis, puis, peu de temps après, quand la situation de sa firme s'est renversée, méprisé par les médias.

Il y a aussi la solution étrangère idéalisée, non relativisée par rapport au contexte (la cogestion à l'allemande, telle méthode japonaise, ...) : on ne dira jamais assez combien ce syndrome est perturbant pour les entreprises, conduites à importer au petit bonheur ces « solutions ».

Le mécanisme intellectuel qui produit de tels effets, c'est la simplification des facteurs. Il y a trois types de simplification :

- Les facteurs de proximité sont surestimés au détriment des facteurs lointains. Une firme réussit : les commentateurs ont tendance à surestimer la part jouée par le management interne au détriment de facteurs comme la situation du marché, la politique industrielle ou tel événement historique. Les auteurs du *Prix de l'excellence* (2) avaient chanté les louanges de soixante-deux entreprises. Malheureusement, quelque temps après, quarante-deux d'entre elles se trouvaient en difficulté. L'importance excessive accordée au management interne au détriment des conditions externes est probablement à l'origine de cette erreur de jugement.

- Un facteur explicatif unique est mis en avant. Ainsi, si une grève éclate dans une entreprise, pouvoirs publics, journalistes, cadres vont se mettre à chercher l'élément qui permet à lui seul de tout expliquer ; alors qu'une explosion sociale est toujours un enchaînement complexe de variables.

- Les facteurs sont combinés de façon simple, sans percevoir les enchevêtrements et les effets pervers. Dans nos organisations

modernes complexes, les rétroactions non désirées sont presque inévitables. Pourtant, elles sont très rarement anticipées.

Pour une part importante, les défauts de la connaissance ordinaire sur l'entreprise proviennent de son mode de production. En voici quelques exemples :

- La consultation de sommet à sommet. Ainsi l'Etat, pour s'informer sur tel sujet industriel, s'adressera aux directions générales d'entreprise ou aux dirigeants des organisations professionnelles, en ayant le sentiment de s'adresser au terrain. Mais ces personnes sont situées à des niveaux si élevés de l'organisation sociale qu'en fait les informations de terrain qu'ils détiennent sont déformées et limitées. Ce mécanisme se reproduit entre médias et entreprises et, au sein même des entreprises, entre dirigeants d'unités ou de divisions. On voit ainsi se développer, entre d'innombrables sommets, une circulation intensive d'informations fort éloignées des réalités.

- Le phénomène des boucles fermées. Il consiste à s'adresser toujours à la même source d'information pour confirmer et développer une information, d'où un appauvrissement permanent. Par exemple, il est fréquent qu'un prestataire de services en entreprise établisse lui-même le questionnaire d'évaluation de sa propre prestation ! J'ai vécu une situation dans laquelle un audit avait pris comme conseiller pour son étude l'auteur du document qu'il devait auditer. Dans les grandes entreprises, la plupart des cadres effectuent toute leur carrière dans la même société. Cela constitue aussi une boucle fermée, car l'expérience de l'entreprise n'est pas enrichie ou relativisée par l'expérience d'autres entreprises.

- Le discours sur l'action trop souvent considéré comme preuve. Une action dans l'entreprise fait l'objet d'un document ou d'un témoignage diffusé à des acteurs externes, qui ont trop tendance à les considérer comme preuves et embellir ce que l'on peut en déduire.

Les « *success stories* » s'embellissent naturellement, se transforment en mythes, sans aucun apport sérieux et solide pour une véritable connaissance de l'entreprise.

- L'absence d'exploitation de l'expérience interne. Une entreprise produit en permanence à l'échelon local des expériences d'innovation organisationnelle et sociale. Le problème est que toutes ces expériences sont mal diffusées, rapidement oubliées et chaque unité doit réinventer sans cesse des expériences qui ont déjà été menées à proximité. La capitalisation du savoir est donc très pauvre.

La mauvaise connaissance du fonctionnement de l'entreprise n'est pas un simple problème intellectuel. Ses effets peuvent être graves. Un exemple ? La personnalisation des succès et des échecs joue un rôle majeur dans la sélection des élites de l'entreprise, et elle peut conduire à des limogeages préjudiciables.

Autre constatation : si la pensée en management a pu être touchée par un véritable obscurantisme (numérologie, stages commando, gourous, recettes magiques, ...), c'est parce que la connaissance ordinaire anémiée n'a pas su produire les anticorps naturels contre cette inquiétante dérive.

Un minimum d'éducation

En conclusion, je suis convaincu que l'amélioration de la connaissance ordinaire exige un minimum d'éducation des managers et futurs managers dans le domaine des sciences sociales. Il faut savoir qu'encore aujourd'hui, trop souvent, un ingénieur peut prendre des responsabilités importantes d'encadrement sans jamais avoir suivi une formation minimum relative à, par exemple, la complexité de la motivation humaine ou la connaissance des débats critiques qui se sont déroulés sur certains outils de management américains. Il aura suivi, peut-être, des stages recettes (tenue d'agenda, conduite de réunion). Mais ce n'est pas cela qui lui permettra de mieux comprendre l'extrême complexité des phénomènes (conduite de projet, grève, ...) qu'il aura à gérer.

Bien sûr, on entend parler de stages de culture générale destinés aux cadres. Mais il s'agit là encore d'une conception magique de la culture générale. Les managers auront droit à des conférences d'astrophysique, d'art contemporain, ou de philosophie religieuse alors qu'ils n'auront jamais suivi un cours de base en sociologie, en psychologie... ou en histoire comparée du syndicalisme !

(1) Ce thème sera développé dans un article à paraître dans la revue *Gérer et comprendre* des Annales des Mines, septembre 1992.

(2) Thomas Peters et Robert Waterman, Inter éditions, 1983.

► Christian Morel est cadre dirigeant dans une grande entreprise, auteur de *La Grève froide*.