

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>Le scientisme</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"> – Les événements sont stables ou évoluent de manière prévisible (rythmes et directions) – Ils peuvent être expliqués par des relations de cause à effet – Ils peuvent être décrits sous forme de théorie ou d'équation mathématique – Les situations peuvent être analysées dans les moindres détails – Leurs conclusions peuvent être généralisées à des cas similaires | <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> |