

## IDEEES

Le point de vue de

**GÉRARD PAVY****Les entreprises ne sont pas des lieux rationnels**

Chacun a la certitude, dans une entreprise, quels que soient son rôle et sa position, de prendre ses décisions selon des critères rationnels et chacun est persuadé que l'entreprise arrête ses plans d'action selon des principes identiques. Toutes les forces et les moyens des organisations (la responsabilisation, la mesure des résultats, la qualité, le re-engineering de processus, la transversalité, la gestion des compétences, l'apprentissage, l'orientation client...) apparaissent tendus vers la satisfaction d'une exigence centrale, aujourd'hui la création de valeur, définie méthodiquement...

Pourtant, le doute s'insinue. Avec un peu de recul, les comportements et les décisions ne nous paraissent plus toujours aussi cartésiens, mais tissés de non-dits, de résistances, de contournements. Pourtant, par éducation ou par confort, nous aimons à penser que la rationalité gouverne nos actions. Nous faisons comme si l'entreprise obéissait à des lois mécaniques, alors qu'il n'en est rien. Comment expliquer l'échec répété des fusions et des projets de changement, le niveau élevé de non-qualité résiduelle dans les organisations, sinon par la persistance d'une illusion généralisée ?

Quel intérêt trouvons-nous à maintenir l'illusion d'un fonctionnement rationnel, à cacher la réalité ? A qui profite ce leurre et quels en sont ses effets néfastes ? Un des objectifs individuels est méconnu dans l'entreprise, celui d'empêcher les autres d'avoir prise sur soi. Nous ne comptons pas que des amis bienveillants dans nos entreprises ; il y a aussi les concurrents internes, externes, les esprits critiques, les personnes dont les intérêts divergent des nôtres. Chacun s'abrite alors derrière un discours de perfection, s'efforce d'apparaître irréprochable et de faire croire à un conte de fées : la marge nette est à 20 %, la politique des ressources humaines recourt aux pratiques les plus évoluées, l'entreprise sélectionne les meilleurs dirigeants, la procédure de gestion d'affaire est un succès, bref, tout est sous contrôle !... Ce sont là des mécanismes de défense auxquels chacun recourt de manière plus ou moins consciente.

Cependant, l'écart qui s'installe entre les perceptions de la réalité par la direction et la manière dont le travail se fait sur le terrain ne passe pas inaperçu. On parle alors d'inertie des structures. Une entreprise communique sur l'excellence de ses produits et les vertus de son service client, alors que le pauvre client perd vingt minutes dans le labyrinthe du serveur vocal sans être certain de trouver une réponse à son problème ! Telle autre entreprise affirme que la rentabilité des projets est bien contrôlée, alors que les divisions sous-traitantes gonflent leurs prix pour se faire une marge aux dépens du projet, évitant de remettre en cause leur structure de coûts.

Il n'est pas surprenant que les pratiques diffèrent des directives car chacun cherche à s'adapter aux situations diverses. La direction générale n'a aucune raison d'échapper à ce qui s'impose à tous, du haut en bas de l'échelle : par définition, les opportunités ne se saisissent pas en appliquant des plans rationnellement élaborés et établis à l'avance. Les valeurs pratiquées ne collent pas aux valeurs déclarées. Persister à croire que l'organisation fonctionne selon les règles, les procédures, les directives et les plans préétablis est une erreur. Dans une multinationale de l'alimentaire, les cadres se plaignaient du manque de lisibilité de la stratégie du groupe, alors qu'un plan stratégique à cinq ans précisait les cibles de croissance externe de l'entreprise. Une analyse a montré que le management n'avait pas suivi le plan dans ses acquisitions, ni en termes de produit, ni en termes de pays. Les acquisitions avaient adopté la logique des opportunités telles qu'elles se présentaient.

Poussé à adopter un comportement schizophrène, le manager va, d'un côté, défendre son territoire en affirmant que tout est parfait et en niant qu'il y ait le moindre hiatus entre ses directives et ce qui se fait, tandis que, de l'autre, il sera le premier à tordre les procédures pour saisir les opportunités ou répondre à un problème important.

Le discours est séduisant parce qu'il conforte l'idée d'une mécanique rationnelle, mais il est dangereux parce qu'il sépare radicalement les valeurs déclarées et les valeurs pratiquées, et encourage le manager dans sa vision d'une organisation obéissant à des lois bien établies.

Or, nier l'existence de ces divergences entre le faire et le dire, entre les faits et leur représentation, engendre une situation préoccupante pour l'entreprise. Quand les mauvaises nouvelles qui contredisent l'image d'Epinal sont écartées, les problèmes ne remontent pas et restent coincés dans les structures. L'entreprise reçoit des signes négatifs du marché. L'écart se creuse entre le discours officiel et la réalité. Le manager rationnel paie cash l'abandon du principe de réalité : la méfiance s'installe, la légitimité du management se lézarde. L'organisation se grippe. Le carrosse se transforme en citrouille. A l'évidence, l'entreprise ne peut poursuivre sur ces bases erronées.

Pour progresser, l'équipe de direction doit dresser la liste des incohérences et des informations contradictoires qui lui parviennent des services et des marchés. Les incidents et dysfonctionnements du quotidien constituent un précieux matériau pour réduire toute tentation de minimiser les écarts. Cet exercice est hautement roboratif car une telle liste permet de déceler les normes convenues et autres figures imposées dont la fonction d'évitement apparaît clairement. De ce travail stimulant, l'équipe de direction sort renforcée, développant un style plus direct qui mobilise les collaborateurs par son authenticité.

Les limites à l'efficacité de l'entreprise ne tiennent pas au fait que son fonctionnement n'est pas totalement rationnel, mais au fait que cette part d'irrationalité n'est pas reconnue, empêchant ainsi tout apprentissage. Il est piquant de constater que la vision de l'entreprise rationnelle est un produit de forces... irrationnelles qui agitent l'entreprise, à savoir les mécanismes de défense. Admettre leur existence, en développer une connaissance est la première étape pour remettre le management et la stratégie d'entreprise sur leurs pieds et lever les barrières qui entravent l'efficacité.

(\*) Gérard Pavy est l'auteur de « La Logique de l'informel » (Editions d'Organisation). Gérard Pavy Aon Management Consulting (\*).