



LA LOGIQUE DE L'INFORMEL

Gérard Pavy

Gérard Pavy est vice-président au sein d'Aon Management Consulting. Expert en sociologie des organisations, il a notamment collaboré avec Michel Crozier sur des interventions en entreprises.

Les Editions d'Organisation, 2002, 224 pages.

Avec le commentaire d'Alain Keravel, professeur au groupe HEC.

idées clés

Agir sur la dimension informelle de l'organisation.

La bonne coordination des différentes unités de l'entreprise représente un enjeu de performance majeur. Or, cette coordination ne va pas de soi. Elle est même antinomique avec la nécessité de créer des unités différenciées, focalisées sur leurs objectifs propres : l'innovation, la qualité de production ou encore le service aux clients.

Face à cet enjeu, beaucoup de dirigeants conçoivent leur rôle à la manière d'un architecte. Ils se focalisent sur la définition des règles de fonctionnement qui permettent de régir les relations entre unités : structure, plan stratégique, budget, procédures, etc. A leurs yeux, si ces éléments sont clairs et bien conçus, alors les comportements suivront et l'organisation fonctionnera efficacement.

Ce faisant, ils ignorent une dimension essentielle du bon fonctionnement de l'organisation :

- **Prenez conscience de l'importance capitale de la dimension informelle de l'organisation.**
- **Identifiez les leviers à votre disposition pour influencer la qualité de ce fonctionnement informel.**

Les synthèses Manageris sont des œuvres originales. Elles sont le résultat d'une analyse critique de l'ouvrage, visant à faire ressortir les enseignements pratiques qui nous semblent les plus utiles et novateurs. Elles ne constituent en aucun cas un simple condensé de l'ouvrage, et ne peuvent à ce titre se substituer à la lecture de celui-ci.

analyse de l'ouvrage

1 L'écueil bureaucratique

Il est dangereux de piloter l'organisation comme si son fonctionnement se conformait aux structures et aux règles officielles.

Pour piloter l'organisation, les dirigeants disposent avant tout de leviers formels : définition des rôles et de l'organigramme, planification stratégique, règles de fonctionnement entre entités, mécanismes de reporting, procédures, etc.

Or, ces leviers n'expliquent que partiellement le véritable fonctionnement de l'organisation. Au quotidien, de nombreux mécanismes informels interviennent et influencent considérablement les comportements : réseaux de relations, passe-droits, contournement de procédures, jeux de pouvoir entre équipes, etc.

Pourtant, beaucoup de dirigeants ont tendance à ignorer cette dimension informelle du fonctionnement de l'organisation. En partie par simple méconnaissance, ou par conviction que son influence reste marginale. En partie aussi par refus d'accorder une reconnaissance officielle à des comportements en décalage avec la doctrine officielle. Et le manque de moyens pour appréhender cette dimension informelle n'arrange rien...

L'observation montre que cette attitude est dangereuse. Ignorer ou prétendre ignorer le fonctionnement officieux expose à deux dangers :

- **Une perte de crédibilité vis-à-vis du terrain.**

En effet, l'écart entre la règle et la réalité est une évidence quotidienne aux yeux de la plupart des opérationnels. Chacun observe régulièrement des différences entre la pratique et les discours officiels. Chacun, dans son domaine, sait bien comment la règle doit être interprétée ou contournée pour par-

venir efficacement à ses objectifs. Telle entreprise a, par exemple, mis en place un contrôle très strict des rabais accordés aux distributeurs. Dans la pratique, seules des dérogations officieuses permettent de conserver certains d'entre eux et de réaliser ainsi les objectifs de vente...

Dans ces conditions, des dirigeants qui agissent et s'expriment comme si tout se conformait aux règles officielles se décrédibilisent aux yeux des opérationnels. Comment accorder sa confiance à un dirigeant qui démontre si manifestement sa méconnaissance du terrain ?

- **Une perte de contrôle sur le pilotage de l'organisation.**

Mais le plus grand danger réside dans la perte de prise sur la réalité. Accrochés à la vision formelle de l'organisation – parfois coupés du terrain en se montrant hostiles aux remontées qui remettent en cause cette vision officielle – les dirigeants peuvent aboutir à une perception totalement faussée du fonctionnement réel de l'entreprise. A tel point qu'ils ne sont plus capables de le piloter efficacement.

C'est ce qui s'est produit dans un groupe européen d'équipements industriels, confronté à la difficulté de gérer ses distributeurs. Soucieuse d'éviter une surenchère lors des négociations, la direction a limité le pouvoir des structures régionales, leurs interlocuteurs officiels. De ce fait, ces dernières sont peu valorisées, tant par les distributeurs qu'en interne. Si bien qu'elles sont court-circuitées par les principaux distributeurs, qui parviennent à négocier leurs remises directement avec les différents responsables de produits. Au total, les circuits officiels sont contournés, au détriment de l'entreprise : les distributeurs jouent sur la concurrence interne entre produits pour obtenir des remises avantageuses !

Ainsi, sans renier l'importance des mécanismes officiels d'organisation, les dirigeants doivent veiller

à prendre en compte une dimension complémentaire et nettement moins bien maîtrisée : la dimension informelle de l'organisation.

2 Décrypter l'organisation

Comment tenir compte du fonctionnement informel de l'organisation ?

La première étape consiste à mieux le connaître et à en évaluer les impacts sur la performance. Nous examinerons ensuite les leviers qui permettent de l'influencer.

► Identifier les dynamiques informelles

Le fonctionnement de l'organisation est influencé par les logiques de pouvoir qui s'instaurent entre les diverses unités.

Au-delà des règles et des mécanismes d'incitation officiels, plusieurs phénomènes exercent une influence majeure sur le comportement des équipes. Avoir une vision fidèle du fonctionnement de l'organisation nécessite de les identifier. Pour cela, il faut réaliser des entretiens approfondis avec les représentants des différents sous-groupes de l'entreprise, en s'appuyant de préférence sur des consultants à même de garantir la confidentialité aux interviewés.

Cet audit portera essentiellement sur quatre phénomènes, qui motivent l'essentiel du fonctionnement officieux de l'entreprise :

- **Des jeux de pouvoir autour des zones d'incertitude.**

Les jeux de pouvoir sont une composante bien connue de la vie de l'entreprise. Leurs manifestations sont plus ou moins ouvertes et reconnues comme légitimes, selon qu'il s'agit de défendre un projet ou de négocier un budget – ou plus

Les zones d'incertitude

Les zones d'incertitude sont des facteurs importants pour la vie de l'organisation et dont la maîtrise est obscure ou incertaine. De ce fait, être en position de les maîtriser confère une position de force, qui peut donner lieu à des jeux de pouvoir dans l'organisation.

Il existe 5 grandes familles de zones d'incertitude :

- ▶ Le contrôle des moyens (humains, financiers)
- ▶ Le contrôle des règles, qui peuvent régir les comportements
- ▶ L'accès à l'information, qui permet de prendre les bonnes décisions
- ▶ La maîtrise de compétences ou d'expertises
- ▶ Les relations avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue

discrètement de favoriser l'accession d'un allié à un poste clé.

Une grande partie de ces jeux de pouvoir s'explique par le concept de "zone d'incertitude" (**figure A**). Celui-ci désigne un paramètre important pour le succès de l'organisation et dont la maîtrise est incertaine. Reprenons l'exemple du fabricant d'équipements industriels, évoqué ci-dessus. Pour cette entreprise, s'assurer que les clients utilisent des pièces de rechange maison, plutôt qu'issues de la concurrence, constitue un enjeu important. Or, cela dépend fortement de la fidélité des distributeurs – un facteur qui échappe à la maîtrise de l'entreprise. Cette fidélité des distributeurs est typiquement une zone d'incertitude : elle joue un rôle important et sa maîtrise est incertaine.

Les zones d'incertitude exercent une forte influence informelle sur le comportement des collaborateurs. En effet, détenir la maîtrise d'une zone d'incertitude confère de toute autorité officielle. Ainsi, dans l'exemple ci-dessus, faire partie de ceux qui influencent la fidélité des distributeurs confère un poids politique important. Ce qui se traduit par des positions de force qui peuvent être en décalage avec les attributs formels d'autorité – tel commercial proche d'un distributeur jouissant par exemple d'une liberté marquée dans la gestion de ses horaires. Cela peut aussi générer des luttes pour la conquête de positions qui confèrent la maîtrise de zones d'incertitude. Par exemple, contre toute logique économique, le service après-vente sera tenté de se battre pour préserver ses postes d'inspecteurs : c'est par eux qu'il peut influencer la fidélité des distributeurs, ce qui renforce son poids politique dans l'organisation.

• La rationalité limitée : chacun voit midi à sa porte !

Un second phénomène génère des décalages entre le fonctionnement théorique de l'organisation et sa réalité : la rationalité limitée. En effet, les individus agissent généralement de façon rationnelle, mais en fonction de leur propre vision de la situation – une vision inévitablement partielle et biaisée

par rapport à la complexité de la réalité ! De ce fait, leur comportement peut s'avérer totalement différent de ce qui semble être dicté par leur intérêt et les règles officielles – tout du moins selon l'image que s'en font les dirigeants.

Ainsi, la direction peut être convaincue d'avoir créé les conditions d'une bonne coopération entre deux services commerciaux : les segments de clientèle sont clairement répartis, les procédures de partage d'information sont précises et chacun est financièrement intéressé au succès de l'autre. Mais la coopération ne fonctionne pas. L'analyse montre que l'une des deux équipes se sent menacée dans son existence même par la montée en puissance de l'autre, positionnée sur un segment d'avenir – une perception qui avait totalement échappé aux dirigeants, pour qui la pérennité des deux équipes ne faisait pas de doute.

• La culture.

Un troisième facteur influence les comportements indépendamment de toute règle officielle : la culture d'entreprise. Les sociologues désignent ainsi non pas l'énoncé des valeurs officielles – plus ou moins traduites dans les faits – mais l'ensemble des règles tacites que les membres de l'entreprise se sont forgées pour répondre aux problèmes qu'ils rencontrent. "Ne remets pas en cause les idées de ton chef et tu pourras compter sur lui pour te soutenir dans ta carrière" : telle était une des règles non écrites qui régissaient le fonctionnement d'une importante multinationale. A tel point que tout changement d'envergure s'y avérait impossible : en l'absence de débats contradictoires ouverts, des

acquiescements de façade conduisaient inévitablement à un enlèvement progressif des initiatives engagées.

Au-delà de la culture d'entreprise, commune à toute l'organisation, il est important de prendre en compte l'existence de cultures propres à différentes entités. La culture "ventes grands comptes" peut ainsi être très différente de la culture "ventes au détail". En contribuant à des écarts de perception non discutés, l'existence de cultures fragmentées peut en effet expliquer les difficultés de relations entre unités.

• L'identité.

L'identité désigne les caractéristiques qui permettent à chacun de s'identifier comme membre d'un groupe et de se démarquer de ceux qui n'en font pas partie. Elle constitue une source de motivation inconsciente, chacun étant animé par le désir de voir son identité reconnue et valorisée. Elle exerce un rôle émotionnel important dans les relations entre les différentes entités, attachées à leurs identités respectives.

L'échec d'un programme qualité sur un train de laminoirs en fournit une illustration. Les opérationnels valorisaient en effet fortement leur capacité d'intervenir en urgence en cas d'incident. Or, la démarche qualité visait précisément à éviter que ce type d'incident ne se produise – convertissant ces pompiers héroïques en gestionnaires besogneux ! Cette atteinte à leur identité, mal gérée, explique largement l'échec rencontré par le programme.

La combinaison de ces différents phénomènes invite à consi-

dérer l'organisation comme un ensemble de sous-groupes qui cherchent à défendre leurs marges de manœuvre et leur identité, en s'appuyant sur une vision partielle du monde.

Une façon efficace de combiner les enseignements obtenus est de les exprimer sous forme de "modèles d'anticipation". Il s'agit de traduire les résultats de l'audit en termes concrets, en synthétisant l'ensemble des non-dits qui influencent le comportement d'un groupe de personnes sous la forme suivante : "dans telle situation, ce groupe est susceptible d'agir de telle façon".

► Apprécier le degré d'intégration

L'enjeu tient à la qualité de coopération entre entités suffisamment autonomes.

L'analyse précédente vise à mieux comprendre comment fonctionne réellement l'organisation, au-delà des règles officielles censées régir les relations entre entités. Reste à comprendre dans quelle mesure le fonctionnement informel observé est favorable à la performance.

La réponse tient principalement à la qualité de l'équilibre entre deux enjeux :

- D'une part, un besoin de différenciation entre les diverses unités. L'entreprise a en effet besoin de spécialistes, focalisés sur les différentes facettes essentielles à son succès : l'innovation, la qualité de production, le service aux clients, le développement sur tel marché, etc. Les différences de culture entre entités et les phénomènes de rationalité limitée sont la conséquence bien naturelle de cette nécessité.
- D'autre part, la qualité de la coopération entre ces unités. Celle-ci est en effet nécessaire à la bonne coordination des efforts pour atteindre les objectifs d'ensemble. Or, cette coordination dépend étroitement du fonctionnement informel de l'organisation : la qualité de coopération entre entités est im-

Figure B

Le déficit d'intégration

Le déficit d'intégration désigne un manque de coopération et un excès de cloisonnement entre les entités de l'organisation.

Ses principaux symptômes sont :

- ▶ un ressenti d'absence de stratégie claire
- ▶ un manque de cohésion de l'équipe de direction
- ▶ la redondance des structures
- ▶ la fréquente remise en cause des choix de la direction par le terrain
- ▶ une énorme énergie consacrée à la coordination des politiques locales
- ▶ une incapacité de mettre en œuvre des politiques transversales
- ▶ une communication défaillante et la multiplication des rumeurs
- ▶ des stéréotypes culturels internes alimentant les procès d'intention

Figure C

L'excès d'intégration

L'excès d'intégration désigne un excès d'homogénéité et un manque d'autonomie des différentes entités.

Ses principaux symptômes sont :

- ▶ un poids excessif des fonctions support
- ▶ des structures hiérarchiques importantes
- ▶ un mode de management centralisateur
- ▶ une culture très homogène qui écarte tout facteur de renouveau
- ▶ une coupure entre le centre et la périphérie de l'organisation

possible à décréter ! Elle résulte en grande partie de la confiance et d'ajustements mutuels, qui reposent sur des échanges croisés, la maîtrise partagée des zones d'incertitudes et le rapprochement des rationalités limitées.

Il s'agit donc de diagnostiquer dans quelle mesure l'organisation a su ou non trouver un juste milieu entre déficit et excès d'intégration :

- Le déficit d'intégration, qui désigne l'absence de coopération et le cloisonnement entre entités, est le cas le plus fréquemment observé. La **figure B** en présente les principaux symptômes – un manque perçu de stratégie claire ou des redondances dans la structure, par exemple. Il est bien évidemment extrêmement néfaste, et se traduit en particulier par une grande difficulté de mise en œuvre des orientations stratégiques.
- L'excès d'intégration est un cas moins courant, mais aussi très nuisible. Il se produit lorsqu'un management excessivement centralisateur ou une culture trop homogène prive les unités de toute autonomie. La **figure C** en

présente les principaux symptômes. Il nuit fortement à la réactivité et contribue à la coupure entre le centre et la périphérie, qui cherche par réaction à se soustraire officieusement de cette mainmise du siège.

La **figure D** propose une grille d'analyse détaillée pour aider à ce diagnostic. Vous remarquerez que cette grille porte à la fois sur la dimension formelle (stratégie, structure, etc.) et sur la dimension informelle de l'organisation (coopération, culture, etc.).

B Améliorer la coopération

Le dirigeant dispose de plusieurs leviers pour établir un contexte favorable à la coopération entre entités.

Il peut sembler paradoxal de vouloir gérer la dimension informelle de l'organisation. Celle-ci ne recouvre-t-elle pas précisément l'ensemble des comportements autonomes, qui échappent aux règles officielles arrêtées par la direction ?

De fait, le principal écueil à éviter est de vouloir imposer la coopération par un surcroît de règles régissant les relations entre entités. Une telle approche serait extrêmement dangereuse : en prétendant régenter la coopération par le haut, elle risque fort d'être en décalage avec la réalité du terrain. Au mieux, elle générera des résistances. Au pire, elle conduira à une acceptation de façade et à un approfondissement du fossé entre les dirigeants et les opérationnels.

Pour autant, il ne s'agit pas de baisser les bras face aux forces informelles. Bien au contraire : il faut s'efforcer d'en comprendre la dynamique, et de créer un contexte informel propice aux ajustements mutuels et à la coopération librement consentie entre entités.

Pour cela, le dirigeant dispose de trois grands leviers d'action :

- reconnaître ouvertement l'existence de la réalité informelle ;
- établir des référentiels partagés entre entités ;
- faire évoluer les règles du jeu.

► Reconnaître ouvertement l'informel

Débattre des motivations et des comportements officiels favorise l'instauration de relations constructives.

Le premier levier d'action consiste à prendre explicitement en compte le fonctionnement informel de l'organisation. Pour cela, il faut organiser des séminaires de restitution et de partage des points de vue des différentes entités. Certes, cela peut être douloureux : il est rare que des défaillances de la direction ne soient pas ainsi mises au grand jour ! Mais le jeu en vaut la chandelle. En levant les tabous, en exprimant les non-dits et en reconnaissant l'existence des divers points de vue, on crée les conditions de dialogues constructifs entre les entités et avec la direction :

- En reconnaissant ouvertement les écarts entre les comportements réels et la norme officielle, la direction démontre son ouverture au dialogue. Elle indique que les

Figure D

Diagnostiquer le degré d'intégration

Cette grille vous permet d'apprécier le degré d'intégration de votre organisation, en examinant autant ses aspects formels qu'informels.

Pour chacun des 10 aspects examinés, attribuez une note de 0, 1 ou 2, selon les indications ci-dessous :

		2	1	0 Pts
FORMEL	Stratégie	Connue d'un petit nombre ou limitée à un exercice rituel	Floue ou multiple (plusieurs stratégies officielles selon les unités)	
	Structure	Rigide ; forte hiérarchie formelle ; nombreux échelons	Redondance et émiettement (plusieurs départements comprennent les mêmes activités)	
	Procédures	Nombreuses ; beaucoup de points de contrôle ; lenteur des décisions	Chacun applique les procédures à sa manière ; peu de procédures écrites	
	Outils de management	Reporting lourd ; contrôle de gestion envahissant ; système d'information centralisé	Pas d'homogénéité dans les outils ; systèmes d'information multiples et cloisonnés	
	Valeurs déclarées	Des valeurs déclarées s'imposent clairement à tous, sans prise de recul	Pléiade de cultures distinctes	
INFORMEL	Perception de l'environnement	Pas d'écoute de l'environnement ; rejet des mauvaises nouvelles	Absence de vue globale et d'anticipation	
	Décision et résolution des problèmes	Fondées seulement sur les données des tableaux de bord ; tendance à la dramatisation ou à l'enjolivement	Perte d'information dans les circuits ; encombrement du management ; non-résolution de problèmes	
	Coopération	Minimale ; la structure tient lieu de mode de coordination	Mélange entre baronnies et zones de coopération	
	Légitimité du management	Management par décret ou par la peur	Remise en cause par des baronnies indisciplinées	
	Valeurs pratiquées	Emprise du groupe sur les individus ; sectarisme ; recherche du bouc émissaire	Pas d'ancrage de la culture groupe ; survivance de pratiques anachroniques	
			Total :	

De 6 à 14 points : zone de bonne santé
 De 0 à 5 points : déficit d'intégration
 De 15 à 20 points : excès d'intégration

remontées d'information sont les bienvenues, même si elles viennent contredire le discours officiel. De plus, elle renforce sa crédibilité en montrant sa connaissance de la situation.

- En découvrant les points de vue des autres entités, chacun peut relativiser les spécificités de son propre point de vue. Cela favorise l'ouverture aux autres et minimise le risque de malentendu dans les discussions entre entités.

Il faut en particulier veiller à reconnaître explicitement les identités des différents sous-groupes. En effet, obtenir la coopération entre entités nécessite d'instaurer un climat de confiance. Pour cela, chacun doit sentir que son identité est reconnue et respectée. A défaut, beaucoup d'énergie sera consommée par pure méfiance, à se protéger d'éventuelles agressions ou à lutter contre d'autres entités jugées menaçantes. A l'inverse, si les différentes identités sont connues et admises comme légitimes, un climat constructif peut s'instaurer. Cela n'élimine pas les oppositions ou les négociations difficiles, mais permet de jouer cartes sur table : les ajustements peuvent se faire en permettant à chacun de faire valoir son point de vue, y compris sur le plan émotionnel – évitant ainsi les non-dits et les faux-semblants.

► Etablir des référentiels partagés

Il faut créer des ponts entre les différentes cultures et identités.

Le diagnostic partagé constitue une première étape essentielle vers une meilleure coopération entre entités. Il fournit en particulier un langage commun pour discuter des attentes respectives et des différences de perception, facilitant ainsi le dialogue et l'ajustement mutuel.

Pour aller plus loin dans cette voie, le management doit promouvoir l'existence de références communes à toutes les entités. Il ne s'agit pas de nier les différences de culture ou d'identité, mais de jeter des ponts entre ces cultures et de favoriser la cohérence d'ensemble.

Figure E

Créer des référentiels partagés

Plusieurs natures de moyens permettent de créer des référentiels partagés :

- ▶ la communication de la stratégie par le top management
- ▶ la formation au management
- ▶ les universités d'entreprise
- ▶ les programmes de mobilité interne
- ▶ la gestion des compétences
- ▶ quelques règles simples et universelles de reporting et de contrôle de gestion
- ▶ le pilotage central de grands projets transversaux
- ▶ des programmes qualité
- ▶ la gestion des connaissances

Il existe pour cela deux approches possibles, qu'il est important de distinguer :

• Définir et promouvoir des référentiels d'entreprise.

Dans ce cas, le siège élabore des référentiels destinés à fédérer l'ensemble de l'entreprise et s'efforce d'y faire adhérer l'ensemble des collaborateurs. Il peut s'agir par exemple d'un ensemble de valeurs ou de comportements, diffusés au moyen d'une université d'entreprise – à l'exemple du groupe AXA – ou encore de programmes de changement fédérateurs, tels que 6 sigma ou le programme Work-Out de General Electric. La figure E en fournit d'autres exemples.

La vertu de telles approches est la bonne maîtrise de leur déploiement par la direction générale. Leurs limites tiennent au fait qu'il s'agit de référentiels imposés : même s'ils génèrent une bonne adhésion, ils entretiennent une certaine passivité – le référentiel reste celui qui a été défini par la direction générale.

• Favoriser l'émergence de référentiels partagés.

Une seconde catégorie de moyens vise à s'affranchir de cette passivité. Il s'agit de favoriser l'instauration de dialogues autonomes entre entités et collaborateurs, propices à faire émerger des références partagées. On peut par exemple généraliser la pratique d'entretiens d'appréciation approfondis, pour favoriser un climat de confiance et mieux réguler les relations entre collaborateurs. On peut aussi accroître les occasions pour les différentes unités de négocier directement entre elles sans avoir recours à la hiérarchie, de façon à

les inciter à s'ajuster au mieux aux besoins de leurs interlocuteurs internes. Une autre possibilité est d'instaurer des groupes d'échange et de débat inter-métiers ou inter-fonctions : là encore, il s'agit de favoriser le dialogue entre entités.

La limite de ces moyens tient à la durée nécessaire pour en obtenir les résultats. En contrepartie, ils ont pour fort avantage de favoriser une authentique implication dans la cohérence ainsi créée.

► Faire évoluer les règles du jeu

Les leviers officiels jouent aussi un rôle important sur le fonctionnement informel !

La levée des tabous et l'instauration des conditions du dialogue ne suffisent pas toujours à établir un véritable climat de coopération.

Il faut aussi parfois changer un certain nombre de règles du jeu, de façon en particulier à assurer la cohérence entre les valeurs proclamées et les pratiques réelles :

• Limiter les règles au non négociable.

L'excès de règles est dangereux : la multiplicité des contraintes invite les collaborateurs à les contourner, renforçant ainsi le risque d'un fossé entre la vision officielle de l'organisation et son fonctionnement réel.

Il faut donc faire la chasse aux faux-semblants et aux règles dont chacun sait qu'elles sont régulièrement contournées, ce qui permet

de réduire la bureaucratie et d'accroître les marges de manœuvre.

Parallèlement, il faut veiller au respect des quelques règles essentielles. Les dirigeants doivent donc clarifier quelles sont ces règles clés – en termes de rôles dans la structure, de reporting, d'allocation de ressources, de modes d'évaluation, etc. – et s'attacher avec intransigeance à leur respect.

- **Modifier les structures.**

Avant tout, il faut veiller à ce que chaque entité dispose des leviers d'action cohérents avec sa mission officielle. A défaut, on crée d'emblée les conditions d'un écart entre l'organisation formelle et la réalité. C'est par exemple le cas d'une entreprise dont les chargés de compte ont perdu toute cré-

dibilité aux yeux des clients, puisque la seule façon d'obtenir des rabais est de les court-circuiter pour négocier avec les directions de produits.

Il faut aussi veiller à doter chaque entité de l'autonomie nécessaire pour pouvoir s'ajuster aux attentes de ses interlocuteurs – créant ainsi un contexte favorable à des négociations internes constructives.

Enfin, la modification des structures peut influencer les comportements par son rôle symbolique : elle peut véhiculer un message fort sur les priorités stratégiques. De même, le choix des hommes aux postes clés aide à communiquer les valeurs ou les qualités que l'on cherche à promouvoir.



Pour un dirigeant, la tentation est forte de croire que la réalité se conforme aux fonctionnements officiels qu'il a mis en place. Après tout, les salariés ne sont-ils pas payés pour respecter les règles établies ? Renoncer à cette tentation demande des efforts et du courage – en particulier celui d'admettre que la réalité peut nous échapper et que nos mesures s'avèrent ainsi parfois erronées. Mais c'est à ce prix que l'on peut surmonter la coupure entre la direction et le terrain, et parvenir à instaurer un climat constructif et de véritable coopération entre entités.

commentaire critique de l'ouvrage

Par Alain Keravel, professeur au groupe HEC.

Gérard Pavy, dans sa pratique de consultant, est un "passeur" : il accompagne ses clients (les dirigeants d'entreprise ou d'organisation) d'une rive à l'autre. La rive quittée est certes connue : une organisation bureaucratique qui formellement devrait donner satisfaction, mais qui est devenue inconfortable, minée par les jeux de pouvoir dans l'entreprise. L'autre rive est cet eldorado promis par de nombreux prophètes où les effets négatifs de la bureaucratie disparaissent.

Partant de cette métaphore, Gérard Pavy nous restitue dans **La logique de l'informel**, sur un mode très différent de la littérature académique, sa vision de ce versant "informel" de l'organisation. Il s'appuie pour cela sur les théories organisationnelles élaborées par des chercheurs en sociologie ou en politique générale des organisations. L'analyse de ces théories et de leur mise en œuvre est illustrée de nombreux cas tirés de son expérience de consultant.

Ce voyage nous mène du diagnostic sur les causes de dysfonc-

tionnement des règles formelles de l'organisation, aussi bien au niveau du micro management que du macro management, pour nous laisser entrevoir les difficultés de la route, et présenter enfin les modèles de celui que Gérard Pavy présente comme le leader intégrateur.

Evitez d'aller directement aux solutions modèle : tout l'intérêt de ce livre réside dans la description du voyage. En cela il reflète la difficulté de l'objet traité : l'organisation informelle et sa logique, qui est souvent récursive.

Le chapitre portant sur le diagnostic, base du voyage, est particulièrement riche. Il met en perspective les effets de la rationalité limitée des acteurs de l'organisation ainsi que les dysfonctionnements pouvant résulter du contrôle exercé par certains d'entre eux, ceci dans le contexte global à la fois culturel et environnemental de l'organisation. Ce croisement original de perspectives à la fois micro (l'acteur) et macro (l'organisation dans son ensemble) permet de mieux diagnostiquer les difficultés d'intégration rencontrées.

Le système de règles adopté par l'organisation pour orienter, voire contraindre les comportements, comme par exemple les procédures, les directives, les priorités stratégiques, mais aussi les objectifs à atteindre, est au centre de ce livre. Un autre chapitre fort intéressant illustre les obstacles rencontrés dans ce voyage : la difficulté à changer les règles du jeu suivies par les acteurs, à tenir compte des valeurs partagées qui s'opposent aux règles, à ajuster ces règles pour atteindre un difficile équilibre entre différenciation et intégration au sein d'une même organisation.

L'usage constant de cette métaphore qui force le lecteur à suivre pas à pas l'auteur dans ses reformulations successives, peut cependant à certains moments sembler pesante et redondante.

En conclusion, Gérard Pavy souligne l'importance nouvelle donnée à la dimension informelle dans l'analyse stratégique des entreprises. Une leçon que chacun doit veiller à retenir !

pour aller plus loin

Abonnés e-xecutive, retrouvez sur votre site Internet privatif les idées clés de cette synthèse sous forme graphique, ainsi que les articles mentionnés en sources complémentaires.

conseils de lecture

Ce livre fournit des clés pour mieux comprendre la dynamique informelle du fonctionnement de l'entreprise. L'auteur s'appuie sur son expérience de consultant et de sociologue des organisations pour nous faire comprendre les mécanismes officieux qui influencent au quotidien les comportements : jeux de pouvoir, défense de son identité, etc.

Sa lecture est exigeante, du fait d'un style très conceptuel et d'un recours important à du vocabulaire technique ou abstrait. La structuration du livre selon un voyage initiatique qui conduit des rives de la bureaucratie à la Terra Incognita de la performance ne facilite pas toujours non plus l'organisation des idées – la métaphore ajoutant parfois de la complexité. Une présentation claire et aérée, mettant en exergue les exemples concrets, et

le recours à de nombreux schémas facilite toutefois fortement la tâche du lecteur.

► Nous vous recommandons de bien entamer la lecture par le chapitre 1, qui constitue une **introduction précieuse** pour donner un cadre aux concepts qui sont ensuite développés. L'auteur y développe la métaphore du **manager architecte**, que sa confiance aveugle dans les leviers formels expose à bien des déconvenues. Le chapitre 5 en propose un développement détaillé. Le chapitre 2 prolonge l'introduction au sujet, mais peut être évité pour une lecture rapide : veillez toutefois à prendre connaissance du plan d'ensemble du livre en page 36.

► Les principaux concepts qui permettent de **décoder le fonctionnement informel** de l'organisation sont rassemblés dans les chapitres 3

et 6 : rationalité limitée, zones d'incertitude, identité, modèles d'anticipation, etc. Leur lecture est indispensable et constitue à nos yeux le cœur du livre.

► Dans quelle mesure le fonctionnement informel d'une organisation nuit-il ou contribue-t-il à sa performance ? Tel est l'objet du chapitre 4, qui met l'accent sur la qualité de **coopération entre entités**. Ce sujet est complété par le **guide de diagnostic** fourni en fin de chapitre 6.

► Comment les dirigeants peuvent-ils **influencer la qualité du fonctionnement informel** ? Les chapitres 7 à 9 présentent les principaux leviers d'action, en distinguant deux philosophies possibles : exercer une influence directe sur la nature de ce fonctionnement, ou bien créer les conditions de l'émergence spontanée d'un fonctionnement créateur de valeur.

Vous pouvez vous procurer l'ouvrage sur www.manageris-executive.com

sources complémentaires

Overcoming Organizational Defenses

Chris Argyris – éd. Allyn & Bacon. (Livre et synthèse Manageris N°11a)

Comprendre les obstacles au changement et à l'apprentissage.

Savoir pour agir

Chris Argyris – éd. Interéditions. (Livre et synthèse Manageris N°11b)

Surmonter les obstacles au changement et à l'apprentissage.

Creating a high performance operating environment

Mercer Delta. (Article accessible en ligne)

Une démarche de changement qui tient compte de l'organisation informelle.

La stratégie du projet latéral

Olivier d'Herbemont, Bruno César – éd. Dunod. (Livre et synthèse Manageris N°38a)

Surmonter les oppositions pour mener à bien les projets politiquement difficiles.

The Unwritten Rules of the Game

Peter Scott-Morgan – éd. McGraw Hill. (Livre et synthèse Manageris N°25b)

Surmonter les règles implicites qui gouvernent les comportements dans l'entreprise et font obstacle au changement.

Balancing corporate power

McKinsey. (Article accessible en ligne)

Combiner autonomie et coopération dans l'entreprise.

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baërd
Rédactrice en chef : Chrystel Martin
Direction : Sabine de Virieu
Service commercial : Marcelina Labare
Solutions Intranet : Alexis Nicolas
Relations abonnés : Sofia Polini

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SA au capital de 43 584 € – RCS B 388 524 290.
Commission paritaire : 74245 – ISSN : 1243-3462
Maquette : Barbary&Courte
Impression : Promoprint. Copyright 2003.

Abonnement Manageris e-xecutive 1 an
(11 numéros = 22 synthèses en version papier et en accès privatif sur le web + leurs idées clés) : 820 € HT (+ 43,47 € TVA)
Numéro à l'unité : 128 € HT (TVA : 2,1%)
Synthèse à l'unité : 64 € HT (TVA : 2,1%)