



Journal Homepage: - www.journalijar.com
**INTERNATIONAL JOURNAL OF
ADVANCED RESEARCH (IJAR)**

Article DOI: 10.21474/IJAR01/9677
 DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/9677>



RESEARCH ARTICLE

LES MANAGERS FACE À LA COMPLEXITÉ : ÉLÉMENTS THÉORIQUES ET VALIDATION EMPIRIQUE AUPRÈS DES ENTREPRISES MAROCAINES.

Khalid Limamy, Sanaa Boukhari and Lalla latifa Alaoui.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 06 July 2019

Final Accepted: 08 August 2019

Published: September 2019

Key words:-

Complexité, paradoxes, incertitudes, gestion de la complexité.

Abstract

La complexité fait désormais partie intégrante de la vie de l'entreprise. Les organisations deviennent même de plus en plus complexes sous l'effet notamment de la transformation digitale, l'explosion des modèles de management, et la prolifération des parties prenantes. Mais comment les managers appréhendent la complexité en milieu organisationnel ? Et comment ils y font face ? Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons mené une étude qualitative auprès de 25 managers de grandes entreprises marocaines, relevant de différents secteurs d'activité. L'étude montre que pour beaucoup de managers, la notion de complexité est assimilée à « tout ce qui est difficile à résoudre » ou « compliqué à gérer ». Malgré cette confusion, les managers arrivent à illustrer la complexité à travers des facteurs externes et internes. Ainsi, l'étude montre que « Technologie », « Réglementation », « Concurrence » et « Marché » constituent les principaux facteurs externes matérialisant la complexité. Les sources de complexité interne sont liées quant à elles au « Management des Hommes », « Pilotage de la performance », « Structure organisationnelle » et « Stratégie et conduite de changement ». Pour ce qui est de la façon de faire face à la complexité, une grande proportion des managers enquêtés déclarent ne pas disposer de méthodes appropriées pour manager les situations complexes. Ils ont alors tendance à « rajouter de la complication à la complexité » en multipliant les indicateurs de performances et en alourdissant le système de pilotage.

Copy Right, IJAR, 2019,. All rights reserved.

Introduction:-

L'entreprise est une organisation vivante fondée sur la diversité des éléments qui la composent. Elle se retrouve au carrefour de l'humain, l'économique, le technologique, le technique, le culturel et le social. Sa complexité se manifeste ainsi de plusieurs manières. Certains chercheurs (Godé et Barbaroux, 2009) distinguent quatre formes de complexité organisationnelle :

1. La complexité « environnementale » : cette forme de complexité est « liée au caractère enchevêtré des relations internes et externes entre les composants du système formé par l'organisation et son environnement ». Elle renvoie en particulier à la multiplicité des acteurs internes et externes impliqués dans le processus de décision et de coordination.

Corresponding Author:-Khalid Limamy.

2. La complexité « informationnelle » : elle renvoie à l'incertitude liée à la prise de décision dans des contextes marqués par « l'incomplétude et la non exhaustivité des espaces d'informations disponibles au moment de l'action ».
3. La complexité « cognitive » : elle concerne l'état cognitif des acteurs de l'organisation et la diversité de leurs états mentaux pouvant générer des « perceptions et des interprétations ambiguës et/ou équivoque, du contexte décisionnel ».
4. La complexité « communicationnelle » : elle renvoie à la diversité des canaux de communication et à la multiplicité des aspects liés au processus de communication intra et inter organisationnels.

Cette complexité organisationnelle est accentuée par plusieurs facteurs (Genelot, 2017) :

1. L'explosion des modèles de management : qui « condamne les managers à une course poursuite épuisante dans la recherche de nouvelles méthodes et dans l'adaptation aux particularités. »
2. La recherche de nouvelles valeurs : l'entreprise s'inscrit de plus en plus dans des missions multidimensionnelles qui intègrent des responsabilités d'ordre économique, humain, social et écologique. Ce qui constitue une nouvelle source de complexité.
3. L'évolution du rapport au travail : la transformation digitale des entreprises bouleverse le rapport au travail qui s'avère d'une grande complexité.
4. L'incertitude des organisations : face aux exigences d'agilité organisationnelle et de rapidité de réactions, les organisations figées cèdent la place à des structures multidimensionnelles qui doivent s'ajuster continuellement à des situations instables et incertaines.
5. L'amplification des interdépendances : la prolifération des parties prenantes de l'entreprise engendre une amplification des interdépendances et des réseaux de coopération.

Qu'est-ce que la complexité ?

La notion de complexité est de plus en plus utilisée en sciences humaines et sociales. « L'importance prise par cette notion est un symptôme intéressant des changements qui affectent la connaissance scientifique de la culture et de la nature. » (Abdelmalek, 2004). Toutefois sa signification est loin d'être claire : dire « c'est complexe », c'est avouer la difficulté de décrire, d'expliquer ; c'est exprimer sa confusion devant un objet comportant trop de traits divers, trop de multiplicité et d'indistinction internes, trop de liens externes (Bibard et Morin, 2018).

Le terme complexité désigne d'abord « ce qui nous échappe, ce que nous avons du mal à comprendre et à maîtriser¹. » (Morin, 2014). Mais qu'est ce qui peut rendre une situation non maîtrisable ?

Edgar Morin (1990) répond à cette question à travers des principes caractérisant en partie la pensée complexe dont : le principe de dialogique, le principe hologrammatique et le principe récursif.

Principe de dialogique :

Le principe de dialogique fait allusion à la coexistence des relations de complémentarité et d'antagonisme entre des éléments qui vont désigner un système ou un phénomène. En particulier, « des notions antagonistes qui apparemment devraient se repousser l'un l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité ».

Parmi les illustrations de ces « **paradoxes de la complémentarité** », E. Morin évoque la vie et la mort comme vérités antagonistes mais indissociables : la mort de nos cellules aide à nous maintenir en vie en ce sens que pour continuer à vivre nos cellules doivent se désintégrer pour faire place à des cellules jeunes. Ou encore le fonctionnement de l'univers qui peut être expliqué par l'indispensable coexistence entre l'ordre et le désordre.

Principe hologrammatique :

Un principe selon lequel « la partie est dans le tout et le tout à l'intérieur de la partie ». Chaque point de l'hologramme contient presque la totalité de l'image qu'il représente, à l'instar de notre patrimoine génétique, notre ADN, qui se retrouve en totalité dans chaque cellule de notre corps.

De plus, le « tout est à la fois plus et moins que la somme des parties ». En effet, l'organisation du tout fait émerger des qualités (des émergences) dont ne disposent pas les parties, comme elle peut inhiber certaines qualités qui sont propres aux parties.

L'eau par exemple (à la température où elle est aqueuse) a des qualités qui n'ont ni l'hydrogène ni l'oxygène.

Principe récuratif

Ce principe renvoie à la notion de causalité circulaire ou en boucle selon laquelle « les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit ». Ceci rend difficile la distinction entre l'effet et la cause d'un phénomène : l'effet rétroagit sur la cause qui devient l'effet. Le paradoxe de la poule et de l'œuf illustre bien ce principe.

Au degré de complexité matérialisé par ces principes on peut ajouter un autre niveau de complexité qui inclut l'observateur dans le phénomène étudié (Genelot, 2017). En effet « la complexité n'existe aux yeux de l'observateur que si elle est perçue par lui comme complexe et qu'il peut se la représenter ainsi ».

Plusieurs composantes interagissent dans ce sens pour conditionner notre système de représentation, dont :

1. Notre vision du monde forgée par notre culture, notre histoire personnelle et le paradigme de l'époque ;
2. Le contexte dans lequel nous nous retrouvons qui conditionne notre point de vue ;
3. L'intention, la vision ou le projet intime qui orientent nos représentations.

Les Hommes en général et les managers en particulier ont donc intérêt à se considérer comme partie intégrante de la complexité qu'ils cherchent à appréhender. Jean-Yves Rossignol (2018) affirme dans ce sens que « nous sommes complexité tissée dans la complexité du monde... ». Les représentations que nous faisons des situations conditionnent nos décisions et nos actions qui à leur tour façonnent la réalité et contribuent à sa construction.

Les principes et les éléments de définitions évoqués peuvent être déclinés en un ensemble de caractéristiques inhérentes aux phénomènes complexes comme celles présentées par Dominique Genelot (2017) :

1. La complexité n'est pas synonyme de complication.
2. La réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète.
3. Le tout et les parties sont liés dans une dialectique dynamique.
4. Les interactions sont inextricablement enchevêtrées.
5. Les systèmes complexes s'auto-organisent.
6. Le complexe est une conjonction d'ordre et de désordre.
7. L'incertitude et l'indécidabilité sont inhérentes aux situations complexes.
8. Les systèmes complexes sont instables et évoluent par bifurcations.
9. Des logiques différentes coexistent de façon « dialogiques ».

Ceci dit, comment les dirigeants et les managers appréhendent la complexité ? Et comment ils gèrent la complexité au sein de leur organisation ?

Méthodologie de recherche:-

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons mené une étude qualitative auprès de 25 dirigeants et de managers d'entreprises de taille relativement importante. En effet, près des deux tiers du panel de sociétés enquêtées comptent plus de 1000 salariés.

Nous avons réalisé à cet effet des entrevues semi-dirigées sur la base d'un guide d'entretien organisé autour de questions traitant les points suivants :

1. Perception de la complexité.
2. Sources de complexité internes.
3. Sources de complexité externes.
4. Paradoxes et contradictions en milieu organisationnel.
5. Domaines d'incertitude et d'imprévisibilité.
6. Méthodes et outils de traitement de la complexité.

Les managers objet de l'étude appartiennent à des entreprises relevant de différents secteurs d'activité (Information Technology, Chimie et parachimie, Energies, Tourisme, Administrations Publiques, Education, Logistique,

Médias...). Ils exercent pour la plupart des fonctions managériales à différents niveaux de l'organisation : Directeurs généraux, membres de Comité exécutif, Directeurs de pôles, Directeurs, Chefs de département, managers de programmes et managers de projets.

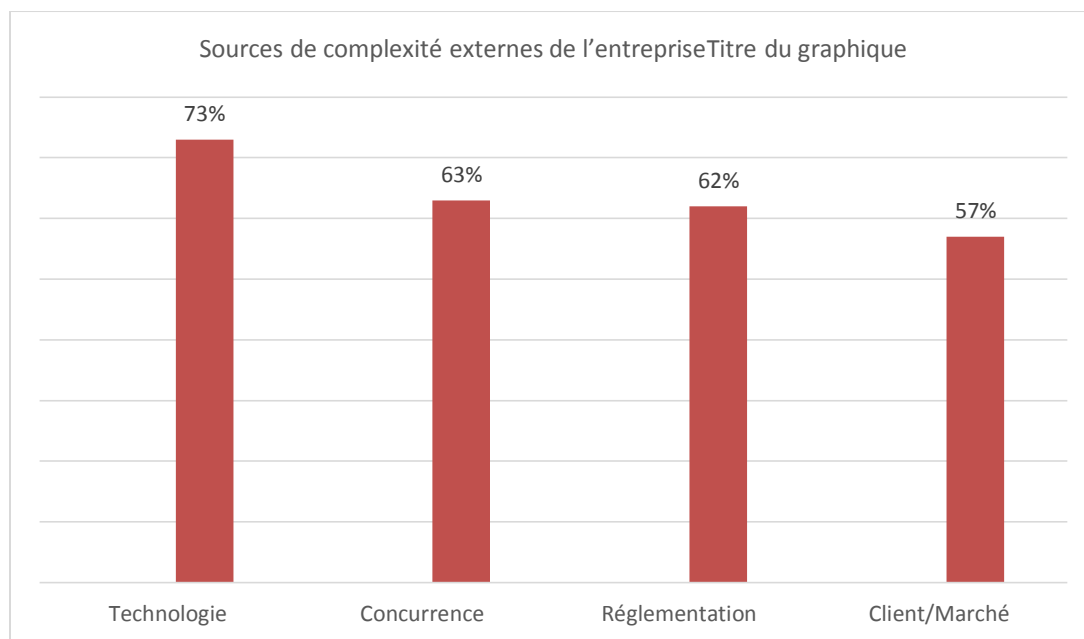
Résultats de la recherche:-

Les résultats de notre étude révèlent que près de 70% des dirigeants et des managers enquêtés ont du mal à définir la complexité. Ils ont tendance à l'assimiler à tout ce qui est « difficile à traiter » ou « compliqué à gérer ». Or la notion de complexité ne doit pas être confondue avec la complication qui peut être décryptée avec de la persévérance, du temps et de la méthode (Mattei, 2012). La complexité quant à elle ne peut être maîtrisée dans sa totalité. Toutefois, les managers sont capables de matérialiser la complexité à travers des facteurs aussi bien internes qu'externes qui compliquent leur travail.

Technologie, réglementation, concurrence et marché sont les principales sources de complexité externes.

L'étude que nous avons menée auprès des dirigeants et managers sur la gestion de la complexité en milieu organisationnel montre que les principaux facteurs de complexité externe sont liés à quatre domaines interdépendants :

1. **Technologie** : citée par près de 73% des managers enquêtés. L'incertitude liée aux évolutions technologiques et à leur impact sur le secteur est perçue comme une source majeure de complexité.
2. **Concurrence** : citée dans 63% des enquêtes. L'agressivité des concurrents existants et le nombre croissant de nouveaux concurrents (qui investissent le marché avec des nouveaux business model) sont perçus comme une principale source de complexité.
3. **Réglementation** : citée par 62% des managers. Les réglementations inadaptées et les incertitudes liées aux changements réglementaires constituent une source de complexité.
4. **Clients/Marché** : cités par 57% des managers. La volatilité des marchés et la pression constante qu'exercent les clients sur l'entreprise sont considérées comme une source de complexité.



Management des Hommes, Pilotage de la performance, Structure organisationnelle et Stratégie illustrent la complexité interne des entreprises.

Pour ce qui est des facteurs de complexité interne qui ressortent de l'étude, ils s'illustrent à travers quatre domaines :

Management des personnes et des équipes : cité par près de 70% des managers.

Plusieurs facteurs sont évoqués dans ce sens :

1. Difficultés liées au développement des compétences ;

2. Divergence de perception entre les techniciens et les managers et difficultés de communication ;
3. Lutte de pouvoir, conflit d'intérêt et problème d'Ego

Système de gestion et de pilotage :

cité par 63% des managers. La rigidité des méthodes de gestion de projets, la lourdeur du système de pilotage et la coexistence de plusieurs modèles et normes de management sont les principaux facteurs cités par les managers dans ce sens.

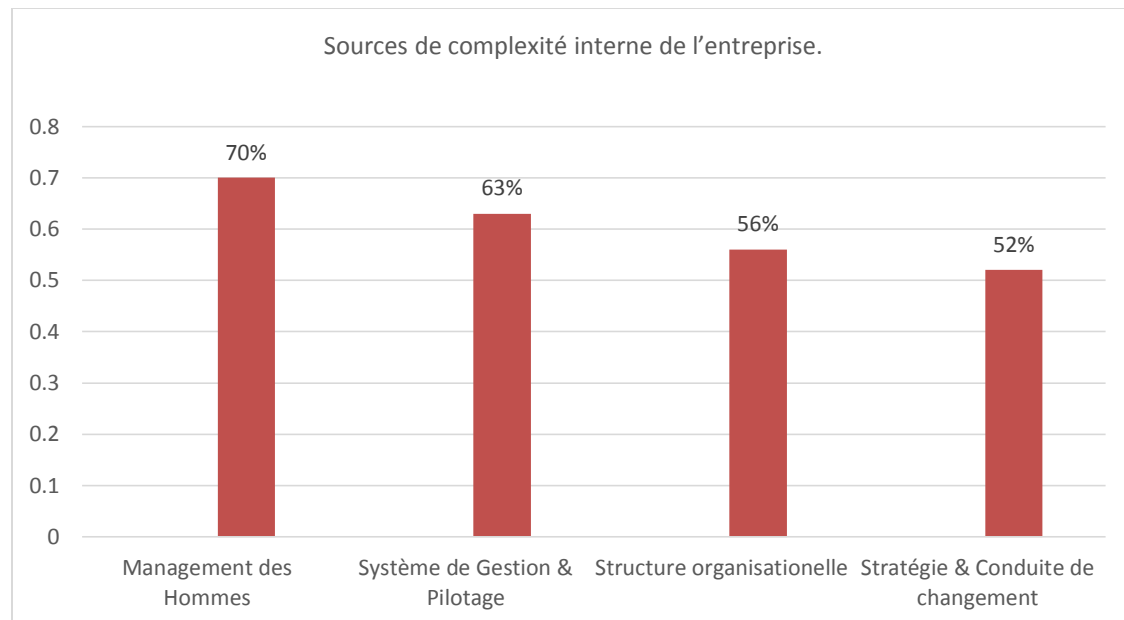
Structure organisationnelle :

cité par 56% des managers. Les managers enquêtés évoquent notamment dans ce sens :

1. Le manque de clarté au niveau des rôles et des responsabilités.
2. Cloisonnement des unités et manque de coordination.

Stratégie et conduite de changement :

cité par près de 52% des managers. Les Changements fréquents de priorités stratégiques et la complexité des transformations à effectuer sont les éléments les plus cités par les enquêtés.



Paradoxes et contradictions en milieu organisationnel

Pour ce qui est des paradoxes caractérisant le milieu organisationnel, les managers enquêtés ont fait référence à trois types de contradictions :

Enjeux contradictoires des unités et des parties prenantes :

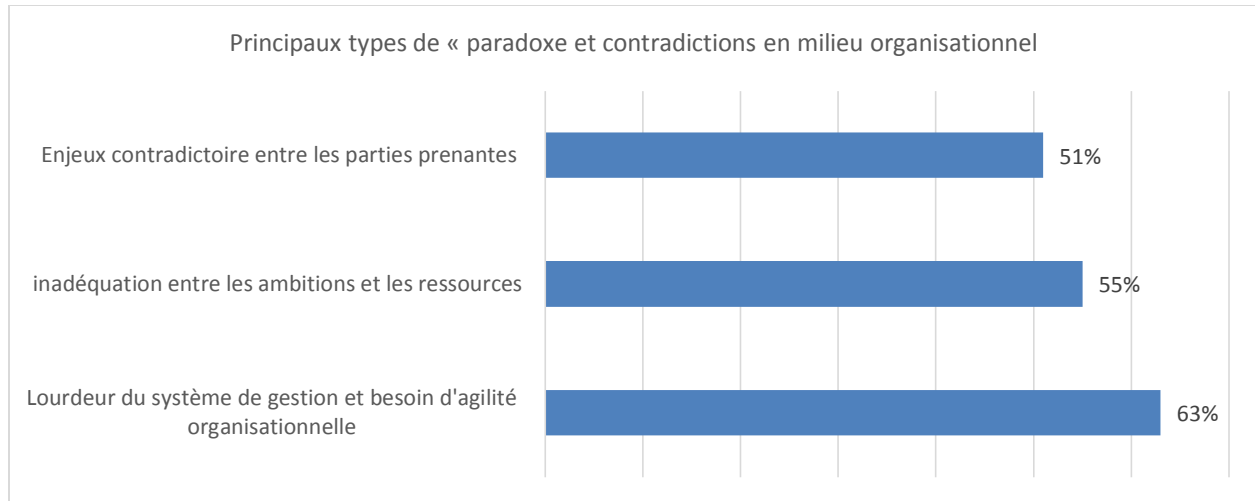
Il s'agit essentiellement d'objectifs fixés aux unités de l'entreprises qui peuvent être perçus comme contradictoires. Les divergences d'intérêts entre les acteurs concernés par les projets stratégiques de l'entreprise illustrent également les paradoxes en milieu organisationnel.

Lourdeur du système de gestion et besoin d'agilité organisationnelle :

« Nos collaborateurs se retrouvent tiraillés entre la nécessité de respecter les normes, les règles et les procédures mises en place et le besoin d'agilité organisationnelle qu'impose les changements rapides des événements tant internes qu'externes ». De même, la tendance à vouloir tout contrôler se traduit par une lourdeur du système de pilotage qui contraste avec la rapidité des décisions.

Inadéquation entre les ambitions et les ressources :

Le grand décalage entre les ambitions stratégiques de l'entreprise et les ressources mobilisées pour la mise en œuvre de la stratégie constitue un des paradoxes classique en milieu organisationnel. L'inadéquation entre les compétences exigées pour la transformation digitale et les compétences réelles évoquée par les managers illustre bien cette contradiction.



Domaines d'incertitudes et d'imprévisibilité en milieu organisationnel

Les situations complexes sont également et surtout caractérisées par un fort degré d'incertitudes et d'imprévisibilité. A ce niveau les dirigeants enquêtés ont notamment soulevé les situations suivantes :

Comportement des personnes et acteurs :

Citée par 74% des managers enquêtés, l'imprévisibilité liée aux comportements des Hommes figure parmi les principales sources de complexité interne. Les facteurs les plus cités dans ce sens renvoient à l'adhésion et l'engagement des collaborateurs et des parties prenantes dans les projets stratégiques de l'entreprise ;

Changement de l'environnement général :

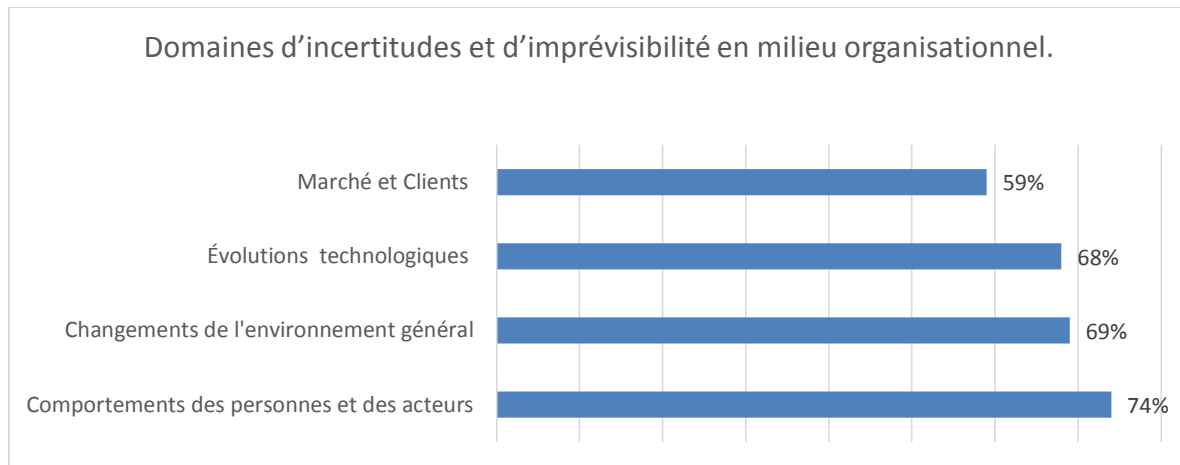
Les changements liés à l'environnement général de l'entreprise constituent un véritable facteur d'incertitude et d'imprévisibilité selon près de 70% de des managers enquêtés. Les facteurs de l'environnement évoqués font référence aux changements de la réglementation et des orientations politiques des Etats et des organisations partenaires.

Technologie :

« Les évolutions technologiques se font désormais à un rythme effréné. Il n'est plus possible de prédire avec précision comme il n'est plus possible de prévoir bien à l'avance leur impact sur le business. » Cette citation d'un manager illustre bien le caractère imprévisible des changements technologiques soulignés par près de 68% des personnes enquêtés.

Marché et clients :

Malgré les études de marché et les pratiques de veille marketing, les tendances du marché et les comportements des clients vis-à-vis de tout changement dans l'offre de valeur de l'entreprise sont cités par près de 60% des managers parmi les sources de complexité que les entreprises subissent en permanence.



La complexité engendre la complication

Par ailleurs les managers déclarent dans 72% des cas, ne pas disposer de méthodes et d'outils adaptés pour faire face à la complexité.

L'analyse des façons dont les managers et les entreprises gèrent la complexité et traitent les situations complexes nous a permis de distinguer trois classes d'entreprises :

Les entreprises désemparées :

Elles représentent près de 26% des entreprises enquêtées. Ces « entreprises désemparées » subissent la complexité de plein fouet tant en interne qu'en externe. Mais ne cherchent pas à renouveler leurs méthodes par ce qu'elles ont tendance à confondre complexité et difficulté. Les tensions et les conflits fréquents entre les unités et les équipes traduisent le manque d'adéquation entre la spécificité de l'environnement et le modèle de management au sein de l'organisation.

Les entreprises compliquées :

Cette classe représente le mode de la distribution avec près de 67 % des cas. Il s'agit d'entreprises conscientes de la nécessité de se renouveler pour mieux affronter la complexité. Pour cela, elles ont tendance à multiplier les systèmes de contrôle et de pilotage de la performance et à faire appel à l'expertise externe dans plusieurs domaines liés à la gestion des organisations. Elles se retrouvent ainsi avec plusieurs systèmes et normes qui coexistent rendant l'organisation rigide et compliquée.

Les entreprises en transformation :

La classe des « entreprises en transformation » représente près de 7% des organisations enquêtées. Ces entreprises sont conscientes que le modèle classique n'est pas adapté pour manager la complexité. Elles cherchent alors à réinventer leur modèle de management. Elles ont lancé dans ce sens des projets de transformations visant à favoriser la coopération entre les équipes et à injecter l'agilité dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Implications de la recherche

Besoin pressant de Renouveler les méthodes de gestion pour faire face à la complexité.

Les résultats de l'étude montrent la nécessité de renouveler les méthodes et les outils de management pour permettre aux managers de mieux gérer la complexité. Certains auteurs (Crépin et Robin, 2001) font remarquer dans ce sens que les certitudes sur lesquels s'était construite la science classique continuent particulièrement à façonner notre manière d'aborder les problèmes organisationnels : une manière « établie sur la base d'une pensée exacte, analytique, mécaniste et matérialiste. »

Les découvertes et les percées scientifiques relativement plus récentes, à l'instar de la théorie quantique, ont par contre mis en évidence le principe d'incertitude et la pensée complexe. Mais elles peinent encore à influencer nos modes de pensées et nos méthodes de travail.

Ainsi, bien que les managers perçoivent et admettent la complexité de leur entreprise, tant en interne qu'en externe, ils continuent à adopter une démarche simpliste pour traiter les problèmes organisationnels. Une démarche basée sur la recherche des causes majeures sur lesquels agir pour résoudre complètement les problèmes auxquels ils sont confrontés. En effet, qu'elle soit formalisée ou juste intuitive la démarche fréquente obéit à une logique linéaire et séquentielle ne reflétant pas la réalité souvent complexe des situations organisationnelles.

Pour faire face à la complexité externe les entreprises ont tendance à compliquer leur fonctionnement interne (Morieux et Tollman, 2014). La triptyque MAC (Measure, Accountability, Clarity) permettait d'assurer l'efficacité et l'efficience quand le business était relativement simple.

Mais aujourd'hui ces vieux principes ont tendance à produire l'effet inverse de celui recherché. En particulier, pour avoir des responsabilités claires les entreprises ont tendance à (Morieux et Tollman, 2014) :

1. Multiplier les indicateurs de mesures de la performance : «en 1955 les entreprises avaient entre 4 et 7 impératifs de performance contre entre 25 et 50 actuellement dont 15 à 50% d'indicateurs contradictoires».
2. Multiplier les interfaces et les systèmes de contrôle : « au cours des 15 dernières années le nombre de structures d'interface, de coordination, de process et de contrôle a enregistré une augmentation qui se situe entre 50 et 350%..»

Ceci rend les entreprises plus compliquées et moins productives. Morieux et Tollman (2014) avancent à ce sujet que dans les organisations les plus compliquées, les équipes passent entre 40% et 80% de leur temps à réaliser des activités improductives.

Pour éviter ce piège des méthodes doivent être conçues selon plusieurs dispositions d'esprit (Genelot, 2017) :

1. Remonter à la source des représentations
2. Piloter par les finalités
3. Penser l'entreprise comme système ouvert
4. Multiplier les connexions
5. Intégrer l'incertitude dans le processus de pilotage
6. Développer l'autonomie et ouvrir des espaces à l'invention
7. Dépasser les antagonismes et articuler des logiques différentes
8. Donner du sens et construire sur la culture
9. Placer l'homme au centre et coupler l'individuel et le collectif
10. Renoncer à la volonté de tout réunir dans une seule loi.

Intégrer l'incertitude dans les modèles de management, dépasser les contradictions et les articuler dans des systèmes de gestion et de pilotage des organisations constitue ainsi un véritable défi non seulement pour les chercheurs mais aussi pour les managers « appelés à jouer un nouveau rôle, celui de soutien heuristique à l'action complexe des acteurs. » (Lorino, 2018). Cette collaboration entre chercheurs et praticiens est fondamentale car « les propositions avancées par la recherche visent moins à dire le réel qu'à aider les praticiens à dialoguer avec ce dernier, stimuler leur réflexion créative, les amener à prendre conscience de leurs routines défensives » (Journé, Grimand, & Garreau, 2012).

Réhabiliter la complexité au sein des organisations suppose également favoriser des modes de pensée et de réflexion facilitant l'émergence d'une véritable intelligence collective définie comme la somme d'intelligences de la situation conjuguée à des savoirs (Zara, 2016). Elle est indispensable pour traiter les situations complexes car elle permet d'adopter une approche holistique (avoir une vision globale d'éléments de nature différente) et une approche systémique (évaluer l'impact des interactions de tous ces éléments).

Relever ces défis suppose appréhender la complexité non pas uniquement comme une réalité qui nous met dans le désarroi de l'incertain, mais plutôt comme une situation qui nous permet de voir, à côté du probable, les possibilités de l'improbable, parce qu'il y en a eu dans le passé et qu'elles peuvent se retrouver dans l'avenir. (Morin et Bibard, 2018).

Bibliographie:-

1. Abdelmalek, A. (2004). Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne. *Sociétés*, no 86(4), 99-117. doi:10.3917/soc.086.0099.

2. Crepin, D., Robin, R. et Pernin, F. (2014), *Résolution de problèmes : Méthodes, outils, retour d'expériences*, Eyrolles.
3. Journé, B., Grimand, A. & Garreau, L. (2012). Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Revue française de gestion*, 223(4), 15-25. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-4-page-15.htm>.
4. Genelot, D. (2017), *manager dans (et avec) la complexité*, Eyrolles.
5. Godé, C. et Barbaroux, P. (2009), *Gérer dans la complexité : quels rôles pour les technologies de collaboration ?*, Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France. pp.1-23,
6. Lorino, P. (2018). Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics / Proyética / Projectique*, 19(1), 13-22. doi:10.3917/proj.019.0013.
7. Mattei, G. (2012), *Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique*, *Humanisme et Entreprise*, 307(2), 17-28.
8. Morieux, Y. et Tollman, P. (2014), *Smart Simplicity : Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué*, Manitoba.
9. Morin, E. et Bibard, L. (2018) , *Complexité et Organisations : faire face aux défis de demain*, Eyrolles.
10. Morin, E. (2014), *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, Points Essai.
11. Morin E. (1999). Le Moigne J.L., *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, Paris.
12. Rossignol, J-Y. (2018), *Complexité : Fondamentaux à l'usage des étudiants et des professionnels*, EDP Sciences.
13. Zara, O. (2016), *Le manager paradoxal : Booster l'agilité de votre équipe*, Axiopole.
14. Zara, O. (2016), *La méthode Synergy 4 : Guide pratique des réunions agiles*, Axiopole.