



INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises se différencient peu les unes des autres. Le court terme et la rentabilité immédiate font pression directe, chose qui pose une interrogation d'importance capitale : Que reste à l'entreprise pour se différencier des autres groupements sociaux ?

Un autre constat apparaît : l'entreprise est obligée de créer de la valeur pour le propriétaire ainsi que le client. Cette obligation est souvent présentée comme contrainte notamment en ce qui concerne les actionnaires. Cela est faux, car les entreprises d'aujourd'hui deviennent de plus en plus autonomes en grossissant leurs tailles et en diluant leurs actionnariats à travers l'endettement.

En même temps, le marketing privilégie le quantitatif et reste en retard par rapport au qualitatif qui explique, souvent, la plus grande part des changements des comportements des consommateurs.

Tous ces éléments créent deux déconnexions majeures :

- 1) L'intérêt est porté au marché plutôt d'être au client
- 2) Et un grand fossé entre la direction générale et les services fait son apparition.

Par conséquent, les directions générales ont du mal à trouver et à faire admettre des messages crédibles et appropriables pour l'interne comme pour l'externe. Ce problème de messages traduit un problème au niveau de leur émetteur : les stratégies affichées ne concordent pas avec les comportements quotidiens au niveau des unités opérationnelles, chose qui renforce l'isolement du siège, voire la frustration des opérateurs.

Face de tels problèmes, des remèdes sont souvent proposés :

- La rotation des cadres dirigeants
- L'adoption de modèles bipolaire d'organisation (*siège- business units*)
- Le recours au mécanisme quasi-marché entre fonctions

- La recherche et l'adoption des *Best Practices*

Mais l'adoption de chaque remède cités ci-dessus, engendre la destruction de la matrice cognitive ainsi que l'absence de catégories de pensée partagée ni de capital de confiance (Courpasson 1999). Notre conviction est que la fonction direction générale détient une grande partie de réponses à ses difficultés. L'espoir est de permettre de mieux formaliser et conceptualiser les enjeux, les problèmes et les solutions travers les recherches à la base de ce livre.

I. L'ENJEU DE LA COMPLEXITE

1. La simplicité organisationnelle, quels effets ?

Dans le monde de l'organisation, la tendance est que l'entreprise doit être allégée, décentralisée, responsabilisante et facilement lisible de l'intérieur comme de l'extérieur. Cette simplicité s'impose au niveau de la communication et de la «sédution» afin de délivrer un message transparent dont la compréhension soit identique par tout un chacun. Elle s'impose aussi car les entreprises sont devenues gigantesques. Cela a pour effet que les sièges limitent leur intervention à énoncer des ambitions stratégiques, formuler un critère économique financier destiné à évaluer les managers et prendre connaissance des tableaux de bord.

La simplicité devient, en conséquence, un mode de raisonnement acceptable, sinon une sorte d'idéal dans un monde où les entreprises voient leurs repères s'atténuer. Cependant, il ne faut pas recourir, au nom de simplicité, à des systèmes en réseaux car ils sont plus impalpables que les pyramides traditionnelles.

D'ores et déjà, ce n'est pas facile d'être simple en pratique, mais même les entreprises simples sont, souvent, fragiles et menacées à plus ou moins bref délai. La simplicité donne des effets vertueux à court terme en favorisant des économies d'échelle et en supprimant les redondances et les doubles emplois. Mais à moyen et à long terme, la simplification produit des effets destructeurs, car elle ne maintient que les fonctions créant de la valeur ajoutée dans l'instant, ce qui revoie directement à une stratégie d'exploitation. Or, le moyen et le long terme sont incertains, instables et turbulents. Dans ce contexte l'entreprise a besoin d'anticipation, flexibilité et innovation.

Les exigences organisationnelles requises pour réaliser cela sont incompatibles avec la simplicité, on y trouve notamment :

- L'exploration des voies alternatives
- Le métissage interne des approches et des compétences
- La manifestation de la loyauté des collaborateurs dans la durée à l'égard des choix stratégiques de l'entreprise
- Et le sentiment et le partage de communauté de destin.

D'autre part, l'extrême simplicité d'une organisation se traduit par :

- Une déconnexion très forte entre les ambitions stratégiques et les actions organisationnelles.
- Une incapacité à réagir face aux surprises faute de moyens organisationnels
- Une faiblesse chronique à gérer des environnements hétérogènes et des marchés régionaux spécifiques.
- L'incapacité à gérer des horizons différents : rente actuelle et préparation de l'innovation.

2. L'avantage des modèles hybrides :

En tenant compte de ces effets de la simplicité, les entreprises se voient obligées de gérer le court et le moyen terme à la fois, c'est à dire rentabiliser et se régénérer, chose qui renvoie à un traitement simultané de la simplicité et de la complexité d'où la complexité organisationnelle. Cette capacité à gérer la complexité organisationnelle devient un avantage concurrentiel difficilement immitable par les concurrents.

Il faut signaler, tout de même, que complexe ne signifie pas compliqué qui est synonyme de confusion et lourdeur. Complexe signifie la capacité de l'entreprise à trouver, à chaque moment, des solutions organisationnelles, qui peuvent être contradictoires entre elles si on raisonne sur le dynamique. Autrement dit : comment peut-on mobiliser les mêmes services autour à la fois d'une stratégie d'exploitation orientée vers le marché, et une stratégie de rupture dites hors marché ?

Les entreprises répondent à ce problème de deux manières :

- Séparer d'une façon étanche entre les activités consacrée à l'innovation et celles qui gèrent le business existant.
- Puiser à extérieur des ferments de régénération, qu'elles ne développent pas à intérieur, par l'absorption de start-up par exemple.

3. Comment gérer la complexité ?

Le mangement n'est pas une spéculation intellectuelle : ce qui compte sont les choix et les comportements faits au quotidien par les managers, et non pas leurs opinions et leurs croyances. Manager la complexité est, en fait, l'essence du management. Le problème fonde et légitime la fonction de pilotage volontariste de l'entreprise.

Vu l'importance de la gestion de la complexité organisationnelle, il n'est pas question de la déléguer en interne ou à des consultants externes, elle suppose la veille et la mobilisation continues du centre, qui n'est autre que la direction générale. Par conséquent, l'affectation de cette mission à la direction générale trouve son origine dans le fait qu'elle est le seul élément capable de relier l'amont à l'aval de l'entreprise, ainsi que son haut à son bas.

4. Des solutions... ? les langages partagés

Chaque organisation possède un système de langages d'action qui est constitué de systèmes d'interprétation et de balises cognitives c'est à dire une façon de représenter le monde et l'action sur le monde. Dans cette vision, deux difficultés compliquent le management :

- Les langages ne sont pas généralement explicites
- Les différentes parties prenantes à la décision quotidienne dans l'entreprise ne partagent pas, toutes, le même système de langages car elles ne sont pas reliées par les mêmes réseaux cognitifs.

Chose qui nous pousse à se poser trois questions qui seront examinées lors des chapitres suivants :

- Pourquoi la question des dimensions cognitives sur l'action est-elle cruciale pour le succès des entreprises ?
- Qu'est ce qu'un langage de l'action ?
- Comment agir d'une façon volontaire sur les langages de l'action ?

II. MANAGEMENT - STRATEGIE : QUELLE RELATION ?

1. La mise en pratique de la stratégie : quelles limites ?

Les actions quotidiennes des entreprises ne coïncident pas, dans la plupart des cas, avec les objectifs affichés, car les actes quotidiens les empêchent d'atteindre l'horizon poursuivi à moyen terme. Ce constat est applicable aux filiales dont les actions ne respectent pas les ambitions stratégiques tracées par la maison mère, même si les managers y adhèrent. Ce qui est souvent dit, c'est que les décisions stratégiques ne sont pas compatibles avec les logiques de fonctionnement organisationnel mouvant les décisions quotidiennes. En conséquence, trois cas de figure sont à distinguer :

- Donner la priorité à la définition des ambitions stratégiques : chose qui engendre l'isolation du siège par rapport aux réalités et contraintes vécues par les unités d'exécution.
- La dissociation entre la formulation d'ambitions stratégiques et la définition de principes organisationnels : et donc, l'absence de la coordination entre les deux piliers à savoir la stratégie et l'organisation des services, c'est à dire un dysfonctionnement fatal.
- La sous-traitance de l'une, voire des deux fonctions à des tiers : cela peut concerner des consultants internes ou externes. Le risque dans ce cas est l'élaboration de système composé de «best practices» qui sont déjà pratiquées par les concurrents.

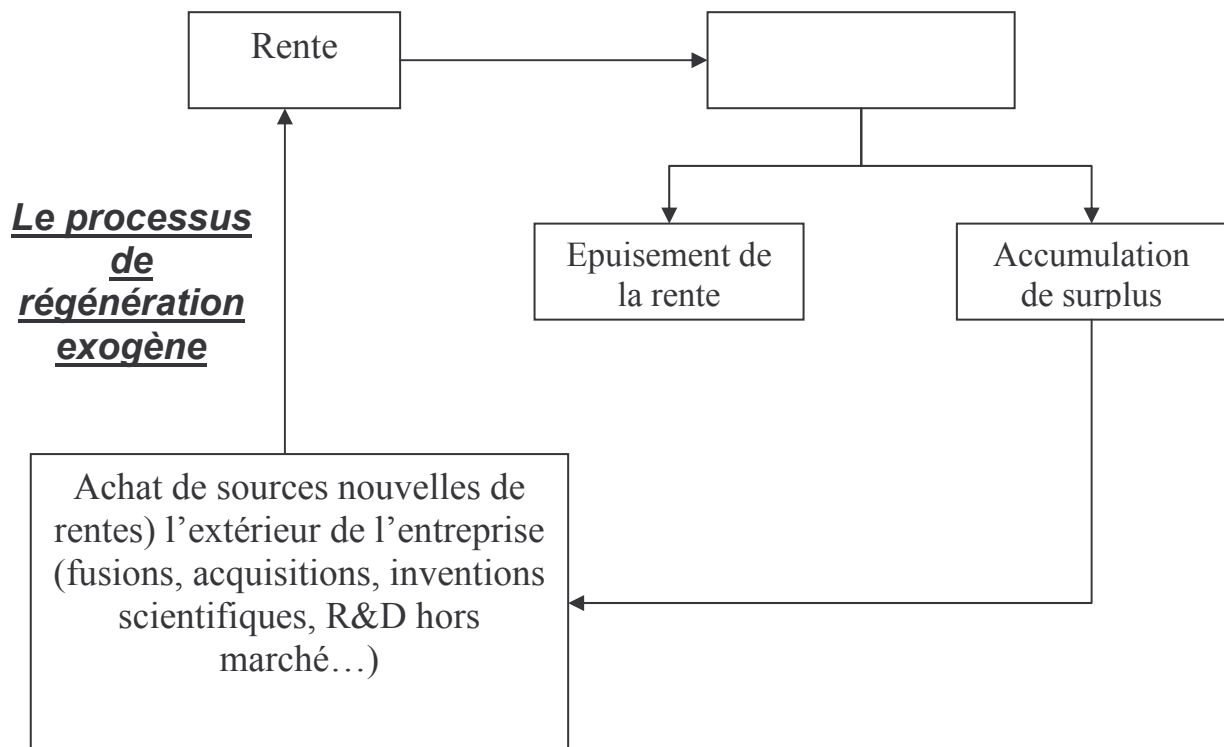
2. La nécessité de se régénérer

Dans un environnement caractérisé par des protections et des monopoles, comme c'était le cas il y a quelques années, le changement permettait aux entreprises de survivre avec le problème de l'inadéquation des ambitions avec les actions. Cela n'est plus valable, car la réduction maximale de cet écart est devenue vitale pour les entreprises obligées d'exploiter les avantages concurrentiels et de préparer leurs terrains de demain. Malgré ce constat, dans la plupart des entreprises, le court terme passe avant toutes choses, vu l'installation d'une économie de l'hypercompétition, l'abaissement des barrières à la concurrence et la banalisation de l'innovation comme arme de compétition.

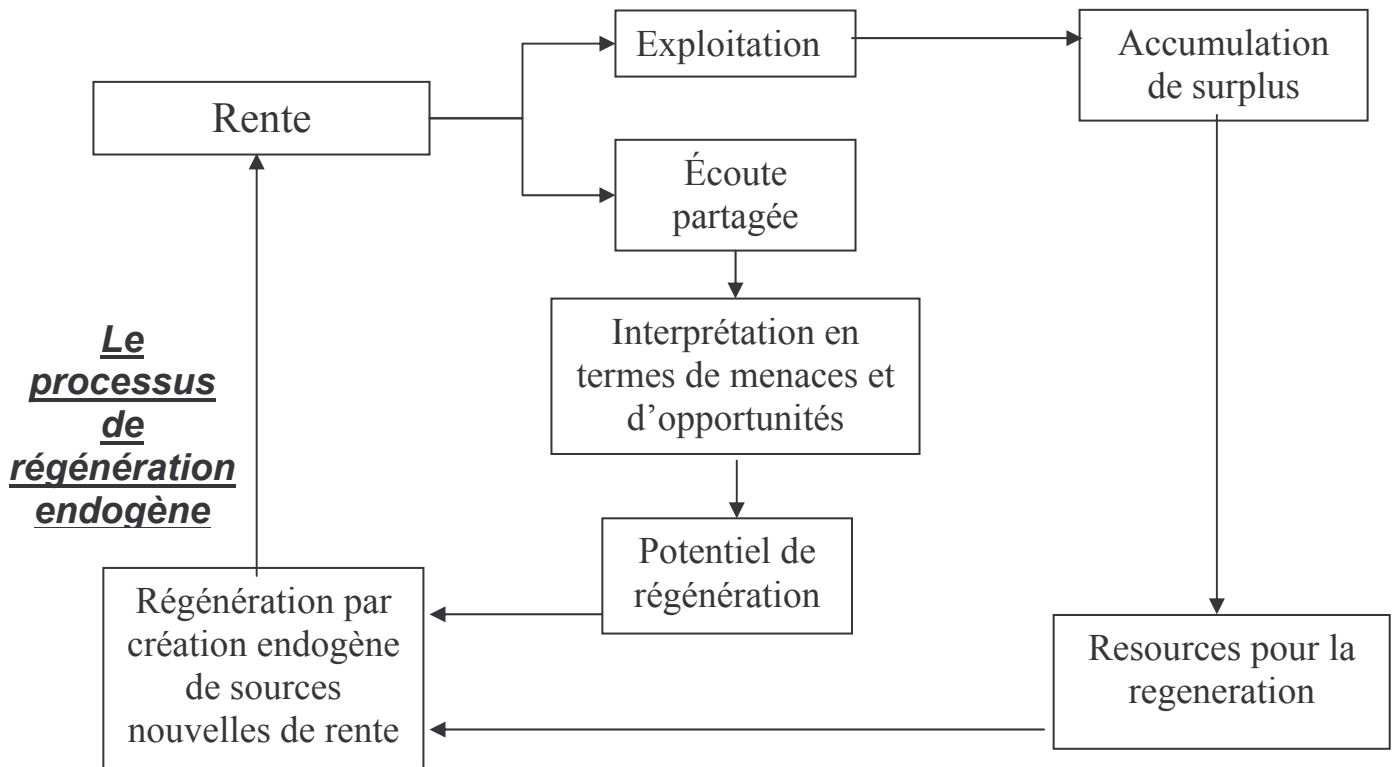
3. Comment l'entreprise peut-elle se régénérer ?

Dans une logique d'obligation de régénération, les entreprises peuvent adopter deux processus de régénération :

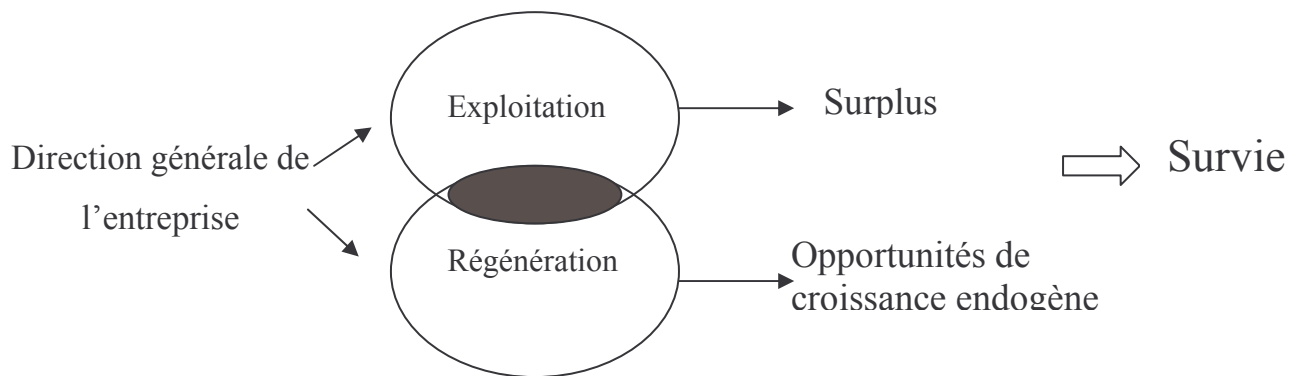
1) *Approche exogène* : dans ce cas, la direction générale s'occupe essentiellement de la rente dont les surplus accumulés servent à acquérir des sources nouvelles de régénération. La régénération est généralement «sous-traitée» à des tiers, chose qui représente un risque de vulnérabilité de la direction générale. Cette opération crée un cycle automatique dans lequel chaque source nouvelle devient sur el moyen terme une source d'exploitation finançant les achats suivants.



2) *Approche endogène* : pour cette voie, l'entreprise se dote d'une «méta-rente» qui ne repose pas seulement sur la rente exploitation, mais aussi sur un savoir-faire et une compétence de gestion de la complexité difficilement imitables par la concurrence. La préparation de la régénération se fait en interne en présentant le risque d'une focalisation exclusive sur le moyen terme, et par conséquent, la mort de l'entreprise faute de rente d'exploitation.



L'idéale serait de pouvoir combiner les deux approches dans le cadre d'un modèle organisationnel hybride, ce modèle profitera des importants potentiels internes, ainsi que les opportunités qu'offre l'environnement :



III. LE COUPLE EXPLOITATION / REGENERATION

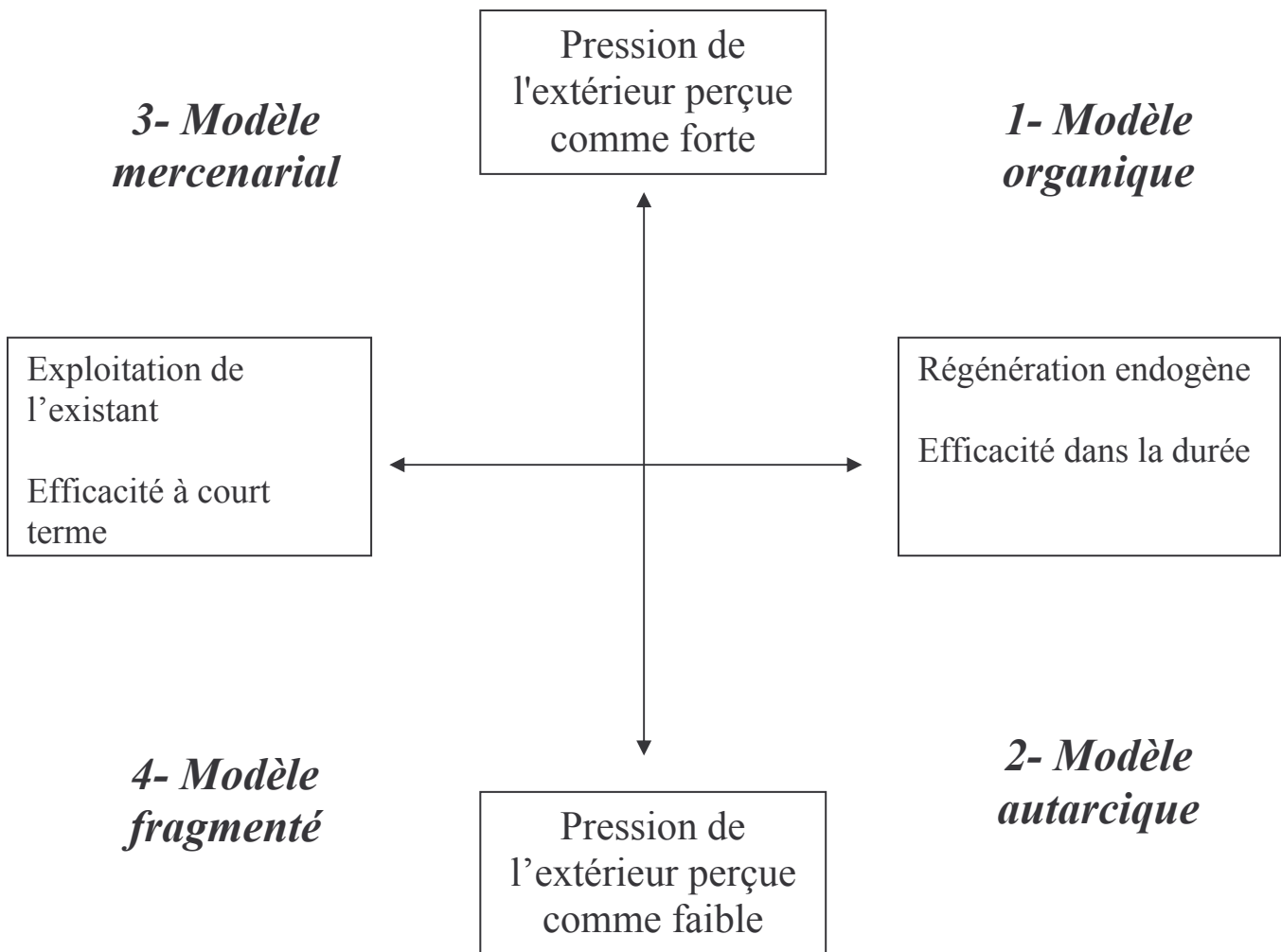
1. Les modèles

Plus l'entreprise fait appel à des cognitives communes reliant les différents services et fonctions, plus l'écart entre son positionnement stratégique et des façons d'agir est petit :

L'entretien d'une chaîne de valeur ajoutée demande de l'entreprise une connaissance approfondie et actualisables du marché, de la concurrence, de la technologie...ce n'est qu'avec une telle connaissance que l'entreprise peut bâtir son capital cognitif. L'existence d'un système cognitif partagé garantit le pilotage de l'hybride en tant que choix de l'entreprise. Ainsi la relation de l'entreprise avec son environnement peut se décrire par deux composantes :

- La priorité est de nature cognitive, c'est à dire, la perception que l'entreprise développe à propos de son contexte d'action. Cette perception conditionne les actions de l'entreprise considérée, économiquement, comme agent rationnel.
- La seconde dimension désigne la volonté affichée, car elle met en relief le positionnement stratégique que l'entreprise adopte. Ce positionnement représente dans la plupart des cas une influence sur les actions de l'entreprise. Le risque possible dans ce cas, est que cette dernière ne puisse pas imposer son identité et ses spécificités devant un positionnement, souvent, changé et choisi sous la pression des contraintes du marché.

Le croisement de la perception de l'environnement par le positionnement adopté donne lieu à quatre modèles disponibles :



2. L'importance d'un système cognitif

Lorsqu'il s'agit de la conduite de l'articulation entre les ambitions stratégiques et le fonctionnement organisationnel par la direction d'entreprise, le regard porté à l'entreprise doit la voir comme phénomène social et organisationnel, dont le schéma cognitif résulte d'un processus du collectif, qui ne se réduit pas, à son tour, aux seuls échelons du sommet. L'ajustement entre les ambitions et les réalités d'actions, d'une entreprise vue sous cet angle, a deux dimensions :

- Chaque composante de l'entreprise peut traduire en acte, à son niveau, les orientations et consignes générales.
- L'essentiel de l'information sur l'environnement et sur l'action se trouve au niveau du terrain

Le langage endogène développé à l'intérieur de l'entreprise offre un avantage distinctif permettant de bâtir l'articulation entre ambitions stratégiques et le fonctionnement organisationnel, car il favorise le développement de deux phénomènes :

- Une combinaison cognitive des pratiques et des choix les rendant permanents
- Une Capacité à reconnaître des signaux faibles ou informations non prè-structurées.

Par conséquent, les cognitions partagées créent des références collectives entre les salariés d'une même entreprise.

IV. LE CAPITAL COGNITIF DE L'ENTREPRISE

1. Le défi des références partagées :

L'entreprise en tant que groupement social produit des modes de raisonnement, véhicule de la pensée et de la connaissance. Elle mobilise des façons de faire et d'interpréter. Ces activités provoquent l'apparition de références partagées qui sont de deux types :

- Les dispositifs mis en place par la direction générale afin que les périphéries en relaient et traduisent les subventions, le sens, l'orientation qu'il véhicule.
- Des références normatives, des critères de jugement et des procédures en assurer la réalisation au quotidien.

L'entreprise est confrontée, par conséquent, à deux situations :

- l'application du taylorisme conjugué à la bureaucratisation entraîne l'appauvrissement de tous les niveaux de l'entreprise en termes de traitement de l'information
- Par contre, une large responsabilité et autonomie des unités opérationnelles, poussera l'entreprise à faire de pari que celles-ci génèrent et traitent l'information sur le monde extérieur et sur l'action à leur niveau. Pratiquement, ce pari est loin d'être gagné.

En même temps, vu le fait que l'information est un facteur décisif pour l'entreprise, la constitution et le partage d'une chaîne de causalité au sein de l'entreprise sont des impératifs, chose qui nécessite un long processus d'apprentissage, souvent, difficile à cause de la pression du court terme (dictature du marché financier, fable loyauté des cadres à l'égard de l'entreprise...). L'absence de tel processus entraîne une fragmentation de l'information au sein de l'entreprise : le siège peut émettre des messages qui ne seraient pas audibles ni traitables de la part des unités opérationnelles, et vice-versa.

Le défi de l'organisation est de passer d'un état d'ignorance à un état d'incertitude : il s'agit de faire le tri entre les divers signaux et entre les multiples structurations opératoires de problèmes possibles, afin de pouvoir dégager les plus pertinents parmi ceux qui ne le sont pas. Cette capacité constitue une compétence majeure que l'entreprise doit essayer d'acquérir. Ce schéma s'applique parfaitement dans le cas d'un cadre stratégique que l'entreprise veut adopter. Pour ce faire, elle doit le fragmenter en actions opératoires, mais le problème c'est que rien ne garantit que ces actions sont compatibles avec les objectifs stratégiquement assignés, et par conséquent, la direction générale se trouve devant un double problème :

- les procédures de segmentation sont, souvent, anciennes et déjà établies

- la segmentation constitue un aveu d'impuissance de capter des signaux faibles

2. la définition du langage

«La définition de langage signifie une construction collective interne à une entreprise dont les membres tissent entre eux des rapports plus ou moins asymétriques et qui ne partagent nécessairement les mêmes objectifs». Ce langage est défini «intersubjectivement» en conséquence d'un partage des mêmes conceptions, codes et expériences. Ce phénomène rejoint l'approche évoquée par la science économique et qui parle essentiellement de «conventions».

Il faut préciser qu'un langage commun, en tant qu'ensemble de références et de positionnements normant les comportements au sein de l'entreprise, n'a rien à voir avec «un jargon» qui serait particulier à tel groupe humain, ou, une certaine façon de parler caractérisant telle entreprise. Il ne faut pas confondre, par la même occasion la cognition et le discours, car le langage ne se limite pas aux seuls phénomènes de communication, relatifs aux transmissions de messages.

Le langage pour l'action ne recouvre pas non plus la culture de l'entreprise, qui elle, marque une identité et un ensemble de traits forgeant un sentiment d'appartenance. Cette culture ne signifie pas, en définitive, grand-chose si elle ne se traduit pas en principes pour l'action et en connaissance partagée.

3. Le rôle du langage dans l'organisation

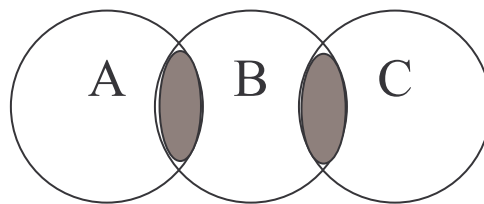
Le rôle du langage organisationnel peut se réduire à deux dimensions principales :

- Donner un certain nombre de représentations qui rendent compte de la manière dont est interprété un événement ou un état du monde.
- Rendre compte de modes de raisonnement des facteurs qui fondent cet événement ou cet état du monde.

Le langage est donc identifiable et configurable à travers deux indicateurs principaux : les paramètres qu'un acte sélectionne, ainsi que les causalités qui lient tel paramètre à tel paramètre. L'observation montre que dans les plus hauts niveaux de la direction générale des entreprises, le langage et modèles cognitifs qui guident la décision relèvent plutôt de l'ordre des phénomènes implicites ou tacites. Ce constat trouve son origine en fait que les acteurs ne manifestent pas nécessairement une conscience explicite de ses modèles.

Puisque le langage est un phénomène socialement et collectivement construit, il n'est pas nécessairement figé une fois pour toutes : les individus actifs l'approprient, un tel mode cognitif génère telles conséquences dans telles circonstances à quel moment.

D'autre part, dans une organisation, avoir un langage commun ne signifie pas avoir un langage unique. Un langage partagé n'est pas un cadre identique approprié rigoureusement à toutes les composantes. Un langage est défini comme étant commun ou partagé dès lors que les acteurs situés en interaction ont recours à quelques références cognitives identiques dans la manière dont ils conduisent leur action respective.



Chaînage de langage partagé

Le langage commun se présente sous différentes formes, selon sa source d'origine. Ainsi, il peut être :

- ***Un langage endogène*** : c'est un code dont les références et les positionnements sont construits en interne par une pratique collective de l'organisation elle-même. Il s'accompagne, en général, par une mobilisation, d'appropriation et d'apprentissage collectif
- ***Un langage exogène*** : ce type, quant à lui, se présente comme une contribution provenant de références étrangères à l'organisation. Elles sont, généralement, importées et font l'objet de processus de traduction interne, sous la pression des dirigeants soucieux de l'immédiat.

Ainsi une nouvelle notion a été formulée : c'est le «*common knowledge*». Le «*common knowledge*» est la connaissance partagée et implicite qui relie tous les services au sein d'une même entreprise malgré la différence de la source des codifications. Ce type de connaissance assure la flexibilité et la visibilité et, par conséquent, la continuité.

A coté de cette condition, il faut que chaque service sache ce que l'autre sait exactement. Une telle situation aidera à surmonter les redondances et les pertes en termes de temps et d'effort. Cette faculté résulte d'un processus de socialisation qui peut être assimilé à une grande opération de co-construction transformant la connaissance abstraite en connaissance concrète.

V. LE MANAGER FACE AUX PROBLEMATIQUES DE LA COMPLEXITE

1. La gestion de la complexité : quelles problématiques ?

Chaque dirigeant combine, au quotidien, deux registres :

- Le premier est théorique : proposant des voies et des moyens pour réussir les ambitions stratégiques de l'entreprise
- Le deuxième est pragmatique : qui dépend de la capacité du dirigeant à affronter le contexte et les événements. Ce registre transgresse le premier du fait qu'il n'accepte pas sa modélisation.

Par conséquent, et dans un environnement d'hyper-compétition, les directions générales des entreprises se trouvent obligées de gérer trois types de contradiction :

- **Exploitation/régénération** : une entreprise exploitée de manière intensive donne des ressources financières importantes. Cette exploitation va en déphasage avec sa capacité à se régénérée de l'intérieur, laissant ainsi la place à des absorptions-fusions, qui ne garantissent pas toujours la réalisation des objectifs de la régénération fixés.

- **Marché / hors-marché** : cette deuxième contradiction consiste à gérer l'interaction entre la sphère du hors-marché, regroupant tous les services et fonctions dont on n'attend pas une rentabilité immédiate, et la sphère du marché qui, elle, constitue l'essentiel de la rente actuelle de l'entreprise, et par conséquent, la source de financement du hors-marché.

- **Endogène / exogène** : Il s'agit à ce niveau de trouver l'équilibre optimal entre l'adoption de schémas d'interprétation et de comportements venus de l'extérieur de l'entreprises, et ceux émanant de l'intérieur.

2. Siège – bussines units au cœur de l'interaction

Au sein des entreprises, la hiérarchie de l'autorité repose sur l'emploi de deux moyens essentiels :

- le sommet énonce des principes à travers l'édiction de règles, l'illustration de visions et de destin commun, et la détermination d'objectifs
- Le sommet mobilise de la discrétionnalité : qui consiste à intervenir selon son bon plaisir mais en toute légitimité. Cette intervention est justifiée par un «état d'exception» par rapport aux principes déjà énoncés par le haut lui-même d'ailleurs.

Mais le rôle de la direction générale ne se limite pas à écrire la constitution de l'organisation, elle doit aussi assurer la conciliation entre l'univers des principes et le traitement quotidien des problèmes. A cela vient s'ajouter une obligation de contrôler la conformité des principes énoncés avec les ambitions stratégiques de l'entreprise. Par exemple : la décentralisation peut jouer le rôle d'un principe édicté par le siège. Mais ce principe peut se trouver transgressé à cause du phénomène des «double casquettes» portées par des dirigeants sur le siège et les unités opérationnelles.

La direction générale, vu sa position, peut s'écarter des principes, qu'elle a déjà elle-même énoncé, si elle juge cela dans l'intérêt global de l'entreprise. La problématique, dans ce cas, est de faire admettre ce comportement par les unités opérationnelles en tant que légitime, sans que celles-ci perdent confiance et commencent à s'écarter des principes qui la dirigent.

Un autre problème se présente : entre le siège et les unités opérationnelles, existe un marché interne de travail permettant une mobilité à la fois verticale et horizontale. Dans le cas de la mobilité horizontale, et en raison de la situation de quasi-marché interne, les unités opérationnelles rendent ce marché non formalisé, non transparent et ne se basant pas sur des critères communs, et ce, à cause de l'utilisation de réseaux personnels pour identifier et sélectionner les candidats pris d'autres unités.

3. Le paradoxe de la direction générale

Le directeur général tire sa légitimité du fait qu'il est le seul habilité à utiliser la discrétionnalité. Mais ce dispositif mobilisé dans le but de trouver des solutions à des problèmes passagers, devient le socle considéré comme normal par les unités opérationnelles. Ce phénomène trouve son origine dans l'absence de langages communs entre le haut et le bas : les unités opérationnelles pensent que l'appui du sommet est un acquis, tandis que leurs

appuis à d'autres entités de l'entreprise, d'une manière transversale, reste négociable à chaque fois. Ce qui fait que l'intervention quotidienne du siège aux affaires des unités peut entraîner un phénomène de renforcement de la verticalité au détriment de la transversalité : c'est à dire que les recours au siège devient plus fréquents à cause d'un affaiblissement de la crédibilité des ajustements mutuels directs entre les unités.

De l'observation de ces problèmes, deux leçons peuvent être tirées :

- D'une part, la division des compétences entre le domaine souverain du siège et le domaine souverain confié aux unités opérationnelles.
- Et d'autre part, Donner beaucoup d'importance à la manière dont le siège joue son rôle d'ordinateur des principes et d'architecture des procédures.

Sur un autre registre, le siège se présente comme le seul à s'inquiéter du moyen terme et de la continuité de l'entreprise, tandis que les unités opérationnelles se focalisent sur les résultats tangibles du court terme. Cette situation crée une sélectivité des informations ascendantes destinées au siège, et souvent ne présentant que des aspects positifs plutôt que d'exposer les difficultés et les échecs rencontrés au quotidien sur le terrain

L'intégration des contradictions par la direction générale se fait généralement dans une série de circonstances inattendues et des surprises, chose qui crée des écarts par rapport aux principes affichés. De ce fait, la direction générale joue un rôle d'architecture stratégique et pilotage organisationnel à travers deux dimensions principales :

- Adopter un modèle décentralisé de type marché en aval
- Et un modèle centralisé de type hors marché en amont

En plus, et en réponse à des contraintes telles que l'eupéanisation des procédures d'homologation, l'ouverture sur la scène publique des débats et la globalisation accélérée des concurrents ; le PDG reprend le thème de la rupture déjà endossé par ses prédécesseurs, malgré le fait que ces derniers n'ont jamais pu avancer sur ce plan et ils sont restés au stade des volontés affichées.

VI. LA DIRECTION GENERALE : QUELS ROLES ?

A travers l'analyse faite tout au long de ce livre, et les recherches à sa base, on peut dire que les rôles de la direction générale peuvent être déterminés comme suit :

a) L'architecture de l'entreprise :

La direction générale remplit, à ce niveau, un double rôle :

- Elle porte la définition de l'intérêt général à long terme de l'entreprise. Cette définition est exogène par rapport aux unités, et ne fait pas l'objet d'un apprentissage mutuel interne;
- Elle utilise deux alternatives pour une prévisibilité des comportements : la mise en place de cognitions partagées ou l'édiction de corridors d'action étroits.

Pour jouer ce rôle, la direction générale dispose de quatre outils majeurs qui sont :

- ***La responsabilisation des unités opérationnelles*** : cette opération passe par un renvoi plus fréquent, de réalisations d'arbitrages et de gestion de conflits, de la part du siège vers les unités.
- ***La création de menaces*** : c'est à dire la mise sous pression par l'urgence permanente : la direction générale crée une situation permanente de mise en jeu du destin collectif de l'organisation en employant des mots comme «défi» ou de «challenge».
- ***Le contrôle d'au moins une incertitude pertinente*** : plus le sommet détient et contrôle la source de l'incertitude au sein de l'organisation, mieux il mobilise les unités.
- ***L'activation de réseaux*** : ces réseaux sont essentiellement interpersonnels, le siège essaie de mobiliser le capital social des managers pour créer et consolider le cognitif partagé.

b) La quête de prévisibilité

La prévisibilité constitue le fondement de la qualité des actions de l'entreprise. Or, la création et le management de la connaissance collective en vue de construction de cognitif endogène partagé, reste largement du domaine de l'art et non pas de la technologie. C'est pourquoi, la direction générale, en tant qu'architecte de l'entreprise, se voit en charge d'assurer un certain niveau de prévisibilité, sans pour autant faire disparaître l'incertitude comme outil de mise de pression sur les unités.

c) La codification discrétionnaire :

Ce rôle s'appuie sur un mode de management organisationnel utilisant simultanément deux volets :

- L'édiction de principes et codes étroits et relativement précis
- L'allocation des dérogations par rapport à ces mêmes codes et principes.

d) La diffusion de la connaissance

La direction générale, en charge de la diffusion de la connaissance, peut utiliser trois systèmes :

- *L'accumulation tacite* : cette accumulation suppose la capitalisation de la connaissance à travers la pérennité des personnes au sein de l'organisation, notamment les cadres, dont la DRH donne beaucoup d'importance à leur socialisation et au renforcement de leur loyauté.
- *L'utilisation de l'évaluation* : en tant que dynamique de l'apprentissage et de la mise en cause de manière permanente et communes entre tous les membres de l'organisation. L'évaluation devient un signe de distinction sociale aussi importante que la performance fonctionnelle.
- *L'articulation explicite* : elle consiste à mettre en place des procédures d'interaction systématiques faisant émerger et formaliser des continuités entre les différents échelons. Des références raisonnées sont mises en places à travers une co-construction entre les diverses parties prenantes de l'organisation. Des outils importants sont utilisés comme le *briefing*, le travail en commun et d'éducation au sens large du terme.

Il faut dire que les entreprises utilisent rarement un seul moyen de diffusion de la connaissance, elles présentent généralement des modèles hybrides capables de multiplier la diffusion de la connaissance efficacement.

VII. REUSSIR SA GESTION DE LA COMPLEXITE

1. Les impératifs :

Dans le cas d'une organisation simplifiée, le dirigeant est souvent celui qui donne l'exemple à l'image de l'officier qui monte le premier à l'assaut, dans ce cas la bureaucratie est considérée comme référence pour illustrer l'organisation compliquée. Dans le cas de l'organisation complexe, le profil du dirigeant est donné comme un assembleur-intégrateur : il s'occupe à la fois de la stratégie et de l'écoute du terrain. Pour pouvoir jouer ce rôle, il doit pouvoir gérer la complexité des modèles organisationnels à travers l'activation de quatre dynamiques :

- *Le dessin de frontières* : ou configuration de juridictions, cela signifie que le dirigeant doit investir un opérateur à la fois d'une légitimité et d'une obligation qui concernent un domaine fonctionnel et/ou géographique donné.

- *La destruction des citadelles* : cela consiste à éliminer l'isolement ou le repli d'une ou plusieurs unités opérationnelles. Ces deux phénomènes peuvent rendre cette unité en situation de passage obligé et incontournable, et par conséquent, un poste contrôlant une incertitude-clé pour d'autres unités, voire, toute l'entreprise.

- *La fixation des horizons* : cette fixation concerne essentiellement la gestion du temps : le dirigeant doit déterminer l'espace frontalier qu'une unité opérant sur le hors marche ne doit pas dépasser, tel est le cas des unités s'occupant de l'innovation, et dont on acceptera pas de rester dans cette situation le temps de son existence

- *Faire jouer la menace* : l'opération de l'exploitation-régénération endogène nécessite une mise en cause permanente par les parties prenantes de l'organisation. Le dirigeant doit combattre tous sentiments de supériorité et d'arrogance que cela soit de la part du siège ou des unités. Le sentiment de la fragilité et de la vulnérabilité implique un sentiment de menace permanente, chose qui rend le recours au collectif nécessaire et acceptable.

2. La direction générale est-elle encore nécessaire ?

Face à des impératifs de flexibilité, de simplicité et de décentralisation, exigés par l'environnement, et vu le fait que les entreprises aujourd'hui incorporent de plus en plus

d'activités et fonctionnement selon des mécanismes transactionnels ou de quasi-marché, une question s'impose : Faut-il encore avoir une direction générale ?

La réponse se formule comme suit : quel que soit le degré d'autonomie et de puissance des unités opérationnelles, la compétence en matière de management cognitif des organisations reste un ingrédient essentiel de leur capacité concurrentielle. Or, cette compétence ne relève que du centre, grâce à son positionnement d'interface entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, puisqu'il assure la compatibilité entre deux logiques distinctes : celle du marché et celle de l'organisation de l'entreprise.