

De la fragilité à l'agilité : Un tournant méthodologique pour une meilleure compréhension du phénomène managérial

Hamza MESSAOUDI

Laboratoire universitaire de recherches en instrumentation et gestion des organisations, FSJES -
Université Mohammed Premier – Oujda.
h.messaoudi@ump.ac.ma

Abdelouahed BERRICHI

Laboratoire universitaire de recherches en instrumentation et gestion des organisations, FSJES -
Université Mohammed Premier – Oujda.
abd.berrichi@ump.ac.ma

From Fragility to Agility: A Methodological Turning Point for a Better Understanding of the Managerial Phenomenon

Abstract: *This study sought to deepen our understanding of how managers respond to environmental fluctuations by delving into the intricate interplay among the organization, its environment, and managerial adaptability. The central inquiry guiding this research revolved around improving our comprehension of these critical elements—namely, the organization, its environment, and the evolving strategies of effective managers. Through an amalgamation of academic literature and insights gleaned from the domain of NGO management, two pivotal factors influencing managerial conduct emerged: the extent of comprehension regarding the environmental context and the quality of responses tailored to the challenges posed by this context. As a result, a matrix was introduced, delineating four distinctive archetypes of managers when confronted with crisis scenarios. Additionally, a conceptual framework was devised, illustrating the ideal state and behavioral attributes of a manager.*

Keywords: *Managerial response, organization, crisis management, organizational agility*

1. Introduction

Le management est un ensemble de pratiques sociales, qui intéressent les philosophes, les psychologues, les anthropologues, les sociologues, les historiens, ainsi que les praticiens. Thierry Grange parle dans un article publié en 2006 de ce qu'il a appelé « les maux de management ». Dans lequel il a essayé d'identifier « les piliers du management », ou du phénomène managérial, qu'on peut dire qu'ils se rapportent à trois concepts de base, à savoir ; l'environnement (écosystème des affaires), l'organisation (le système) et le manager (génie du leader).

Intéressé par la réussite de l'organisation et la garantie de la viabilité organisationnelle, il faut bien savoir que ces trois concepts sont en relation intégrative et interactive, et qu'une réussite managériale ne peut pas être en place sans compréhension parfaite de l'environnement, structuration appropriée de l'organisation et l'existence d'un manager qui ose prendre des décisions fondées et capable de réagir d'une façon méthodologique, surtout en situation de crise. Nous avons appris de la dernière leçon de la pandémie du Coronavirus que ce sont les temps de crise qui révèlent le métal des dirigeants.

Travaillant sur les organismes non gouvernementaux (ONG), on va essayer dans ce travail de recherche de découvrir les différentes réactions possibles des managers par le biais d'un ensemble d'entretiens et questionnaires, pour ensuite modéliser la « réaction » type d'un manager opérant dans une organisation non gouvernementale, et identifier les secrets de réussite de notre modèle type du manager face à une situation de crise, comme celle du covid-19.

2. Le système organisationnel, les caractéristiques de l'environnement et les réactions de l'organisation

Les organisations, ne sont rien que des systèmes humains et sociaux, « *ni totalement dépendante ni réellement autonome* »¹ qui vivent et qui sont en perpétuelle querelle avec leur environnement, d'une part ils contribuent à sa réalisation, et de l'autre part subissent ses influences et s'adaptent à ses exigences et conditions.

Cette définition nous dit que la viabilité pour une organisation est un devoir, et que les facteurs d'ouverture et d'adaptabilité pour cette organisation est un élément déterminant du phénomène organisationnel. L'environnement pour une organisation est sa source d'approvisionnement en matière de ressources, et à la fois le débouché des outputs de ses activités. Ainsi qu'une matrice socioculturelle qui lui impose un ensemble de modes de conduite.

En principe, l'environnement dite organisationnel, dans ses niveaux micro et macro, en ce moment « historique » incertain et rapide, peut s'expliquer par trois influences complexes et fondamentales, dont la première est le degré élevé de complexité qui caractérise les relations en son sein et ses divers éléments, et puis en second lieu on peut parler de l'effet de l'épidémie du Covid-19, comme un événement d'urgence mondiale, producteur de la peur et de l'incertitude dans tous les aspects de la vie professionnelle d'un manager, troisièmement ce que Zia Sardar l'appelle « The post-normal times effect », ou bien l'effet des temps post-normaux, car l'environnement organisationnel d'aujourd'hui n'est plus un système fermé et compliqué, ni un « simple » système ouvert et complexe comme le dit la perception post-moderne de la réalité, mais un système qui est à la fois Interconnecté, chaotique et accessible (Open) (Sardar, 2021), mouvant en permanence et difficilement prédictible.

Pour découvrir les réactions possibles d'une organisation face à un ensemble de situations produites par l'environnement, une étude effectuée par Fernando F. Suarez et Juan S. Montes, dit que les organisations performantes se sont des entités qui ont réussi à établir des routines pour faire avancer les choses, bien présentées dans des processus jugés fiables. Mais ses routines sont observées comme allant de soi dans les périodes stables, et qu'ils ont tendance à s'effondrer lorsque l'organisation est confrontée à des niveaux élevés d'incertitude ou devant un devoir de réagir rapidement face à une situation de crise, les organisations ici se démènent pour effectuer des ajustements à la volée, avec des degrés de réussite variables. Il est alors sage -selon les auteurs- de passer du temps à réfléchir

¹ Bonis Jean. L'organisation et l'environnement. In : Sociologie du travail, 13^e année n°3, Juillet-septembre 1971. pp. 225-248.

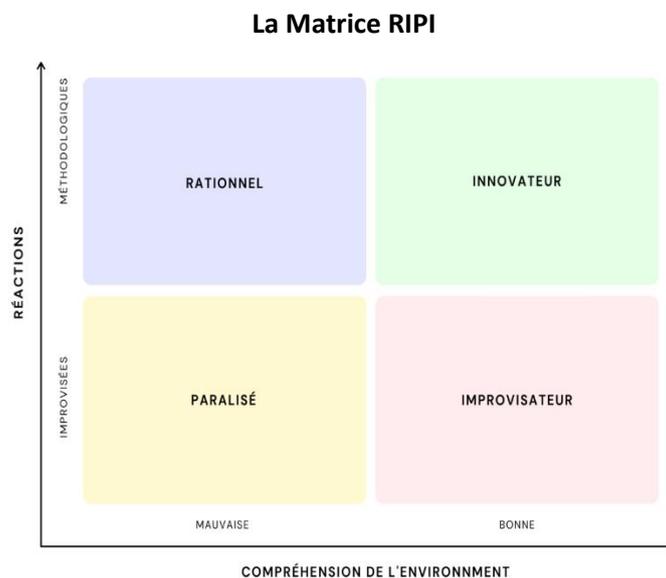
systématiquement aux processus granulaires « d'écrous » et de « boulons » qu'on utilise et aussi d'expérimenter des alternatives. (Suarez & Montes, 2020)

Les chercheurs ont essayé de réfléchir profondément cette hypothèse des différentes réactions « des managers », lors d'une ascension du mont Everest à laquelle l'un des chercheurs avait participé, en explorant comment lui et les autres participants à l'ascension réagissent face à de différents degrés d'incertitude, de complexité, d'ambiguïté et de volatilité que produit l'environnement et en mesure des changements du contexte. *Voir*: (Suarez & Montes, An Integrative Perspective of Organizational Responses: Routines, Heuristics, and Improvisations in a Mount Everest Expedition, 2019)

Après avoir cerner les concepts clés de notre étude de recherche à savoir ; la nature du système organisationnel vivant dans la pandémie, les différentes caractéristiques de l'environnement et les réactions possibles de l'organisation face aux circonstances produites par cet environnement. La partie suivante dans cette étude a pour objectif de découvrir dans un premier lieu les différents types de managers face aux degrés très élevés d'incertitude que peut produire l'environnement, les classer selon deux variables importantes, à savoir ; leur capacité -les managers- à comprendre les fluctuations l'environnement, et la qualité de leurs réactions face à l'incertitude.

3. Matrice RIPI et les quatre comportements managériaux

Ici on part de la vérité que le problème majeur -comme le dit Suarez et Montes dans leur travail de recherche ci-dessus- pour un manager d'une organisation, réside principalement dans la compréhension des aspects nouveaux qui caractérisent l'environnement dans lequel son organisation opère. Cela nous a produit un ensemble de réactions qui diffèrent selon « la personnalité » et l'état d'esprit du manager ainsi que son système d'hypothèses et de références, et c'est à travers des entretiens ainsi qu'un questionnaire distribué à ensemble de managers des ONG qu'on peut les résumer les comportements des managers dans quatre situations possibles, selon la matrice explicative suivante :



Source : construit par nous-même

Cette matrice contient quatre réactions possibles d'un manager selon sa bonne ou mauvaise compréhension des facteurs caractérisant son environnement, ainsi que la qualité de ses réactions face à cet environnement complexe, post-normal et épidémique. Il faut bien noter ici que la bonne compréhension des facteurs explicatifs de l'environnement implique la connaissance qu'il n'y a pas

une seule bonne compréhension de l'environnement, et que la qualité du manager s'explique par l'interaction entre ces deux variables explicatives de la matrice.

Dans ce sens on peut dire que le manager « Rationnel » est un manager qui a un raisonnement qui suit une approche mécaniste classique et objective, et que malgré l'ambiguïté qu'il a sur l'énigme d'un environnement source de menaces, il essaye toujours d'être « scientifique » et méthodologique dans ses décisions, réactions et explications. Il traite les phénomènes cas par cas et essaye de gérer avec les outils qu'il a cette *exception permanente* (Rappin, 2018) par la production d'un ensemble de réponses plus ou moins adaptées aux pressions actuelles.

Le manager « Improvisateur », peut être jugé ici comme un manager qui est dans « le contextualisme », en suivant une approche de bricolage, il produit des efforts plus ou moins pertinents dans ses essais de comprendre le contexte, mais reste avec de grandes lacunes en matière de la qualité de ses réactions. Il ne sait pas vraiment quoi faire face aux pressions que produit l'environnement, n'implique pas les différents acteurs et essaye tout seul d'improviser des solutions pour chaque situation.

Il existe aussi une situation dans laquelle le manager se trouve dans le carré de la mort, ici, il n'est capable ni de comprendre ce qui se passe autour de lui, ni d'inventer d'une façon méthodologique des solutions pour gérer la situation. Il improvise dans la méconnaissance, il est ainsi « paralysé », et se trouve dans une situation de panique par le choc des événements successifs, rapides et flous que produit l'environnement, et par conséquent laisse le hasard gérer pour lui.

En suivant une approche agile, le manager « innovateur » dans notre matrice représente l'état idéal d'un état d'esprit d'un responsable. Il est à la fois capable de comprendre la nature de l'environnement, ainsi de réagir d'une manière méthodologique. Ce manager possède un raisonnement constructiviste, avec lequel il essaye d'anticiper les pressions futures de l'environnement qu'il considère comme une source d'opportunités. Il est ouvert et s'adapte facilement aux changements. Ce comportement le permet de contribuer à la conception des futurs événements.

4. De l'état (F-) à l'état (A+) : D'un manager paralysé vers un manager innovateur

Pour bien tracer le chemin qu'un manager doit traverser pour faire cette transition de l'état où il est paralysé par la panique à un état où il est capable d'innover des solutions méthodologiques avec une bonne compréhension de l'environnement, il est nécessaire d'abord de faire une analyse des comportements des deux managers.

Notre monde avec ses deux caractéristiques principales issues du degré élevé de la complexité et de sa nature post-normale, on ajoutant les enjeux de la crise sanitaire, ont laissé, entre autres plusieurs problèmes en matière de compréhension des phénomènes émergents et des tensions organisationnelles à de nombreux managers et responsables des organisations, ce qui pousse la plupart de ces derniers d'adopter des méthodes d'organisation avec une logique défensive, immature, jugée naturelle et normale, et qu'on peut expliquer par la psychologie, et plus précisément la théorie freudienne. Ils essaient - les managers - alors dans la même logique de construire un bouclier solide qui les « protège » des fluctuations permanentes et imprévisibles de l'environnement. Bien que cela puisse être interprété comme une réaction naturelle (selon la psychanalyse de Freud) en période de panique et de peur, il s'agit en même temps d'une "erreur paradigmatique" qui peut nous faire remonter - dans les meilleures conditions - à l'époque de l'organisation mécaniste, classique et ancienne, ainsi gaspillant les accumulations de la connaissance et les nouvelles tendances en management.

En principe, ce dont nous avons vraiment besoin pour continuer à survivre et renforcer l'écosystème d'affaires, ce n'est pas de construire « l'organisation blindée », solide et imprenable, qui résiste aux « vents du changement » et se dresse comme un barrage impénétrable contre les transformations de l'environnement qui l'entoure.

Par conséquent, dans le but de construire une organisation plus résiliente et efficace, un bon manager devra développer « des jumelles », à travers lesquelles il peut voir, anticiper et contribuer à la conception de l'environnement et de ses futures tendances ; et non pas « des pare-chocs » qui le protègent des « crises inévitables » (selon certains).

Il faut comprendre que la survie des organisations est principalement liée à un apprentissage en permanence de l'environnement et de ses caractéristiques et à la capitalisation de la connaissance et des expériences vécues, d'une façon méthodologique. En effet c'est avec cette approche que nous pouvons augmenter le degré de résilience dans nos organisations humaines, ainsi qu'être agile et innovant.

Selon le BSI, la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, réagir et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines de l'environnement afin de survivre et de prospérer. Et cela alors implique à la fois comme on a cité, une bonne compréhension de l'environnement et du contexte ainsi que cette capacité à anticiper, se préparer et s'adapter, qui sont selon nous la capacité à entamer des réactions « méthodologiques ». (BSI & University, 2017).

5. Conclusion

Ce travail de recherche avait pour objectif principal de mieux cerner le phénomène de la réaction managériale face aux fluctuations de l'environnement, en questionnant la relation entre l'organisation, son environnement et la réactivité du manager. Et la question qui nous a motivé à entamer cette recherche était, comment mieux comprendre l'organisation, son environnement, et comment un bon manager peut réagir au fur et à mesure ?

Après des allers-retours entre la littérature et les observations issue du monde du management des ONG, on a pu identifier deux variables explicatives du comportement du manager à savoir ; Le degré de compréhension de la nature de l'environnement et la qualité des réactions face aux circonstances que présente cet environnement. Dans le même sens on a pu proposer une matrice en modélisant quatre types de managers face aux situations de crise. Ainsi qu'une modélisation de l'état et du comportement idéal du manager.

Pour un manager, l'enjeu principal est d'éviter le piège d'une réaction dictée par la crainte (qui va entraîner une gestion de l'organisation et des collaborateurs par la peur et les rapports de force) et arriver à maintenir la confiance et la dynamique des équipes pour optimiser son efficacité dans un environnement difficile. Ici, on peut parler d'une vraie agilité organisationnelle ; Une agilité par choix et non pas forcée, qui est une affaire des comportements et non pas des « simples outils », qui est au lieu de faire recours -par obligation- aux « outils agiles », comme le télétravail et le management par projet, etc., plutôt gérer avec une logique de trouvé la meilleure façon de prédire l'avenir de l'environnement et de contribuer à sa création, et s'investir sur le changement des comportements, les systèmes des valeurs, le style de management et par conséquent les pratiques et les structures, pour avoir une organisation agile en permanence.

Bibliographie

- Denyer, D. (2017) Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. BSI and Cranfield School of Management. <https://www.cranfield.ac.uk>

- Rappin, B. (2018). *De l'exception permanente: Théologie de l'Organisation - Volume 2*. Les éditions ovadia.
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2019). An Integrative Perspective of Organizational Responses: Routines, Heuristics, and Improvisations in a Mount Everest Expedition. *Organization Science*, 30(3), 573-599.
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2020, November-December). Building Organizational Resilience: To cope and thrive in uncertain times, develop scripted routines, simple rules, and the ability to improvise. *Harvard Business Review*.